



## Типы ролей в команде по Белбину

### **Исполнитель (И)**

Это член команды, выражающий ее сущность, потому что цели Исполнителя идентичны целям команды. Часто Исполнитель является именно тем руководителем, выполняющим задания, которые другие не всегда хотят выполнять. Исполнитель систематически составляет планы и эффективно претворяет их в производство. Стиль Исполнителя в команде – организация работ. Он может иметь недостаток гибкости и не любит непроверенные идеи.

### **Председатель (или Координатор) (П)**

Этот тип руководителя организует работу команды и использование ресурсов в соответствии с групповыми целями. Председатель имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах команды и работает с максимальным использованием потенциала каждого члена команды. Председатель может не обладать блестящим интеллектом, но он хорошо руководит людьми. Главная личная черта характера Председателя – это сильное доминирование и преданность групповым целям. Председатель является спокойным, несуетливым, самодисциплинированным, поощряющим и поддерживающим типом руководителя команды. Стиль руководства командой Председателя – радушно принимать вносимые вклады в деятельность команды и оценивать их в соответствии с целями команды. Он может не обладать особенно высоким интеллектом и творческими способностями.

### **Формирователь (Ф)**

Это другой, более умело управляющий, честолюбивый, оппортунистический, предпринимательский тип руководителя команды. Он формирует усилия команды через установление целей и приоритетов. Формирователь присоединяется к точке зрения, что победителей не судят, и, в истинно Маккиавеллиевском стиле, прибегнет к незаконной или безнравственной тактике, если необходимо. Исследования

Белбина показали, что это самая предпочтительная роль в команде. Стиль руководства Формирователя – оспаривать, мотивировать, достигать. Он склонен к провокациям, раздражению и нетерпению.

### **Мыслитель (Генератор идей) (М)**

Это интровертный (сосредоточенный на своем внутреннем мире), умный, склонный к нововведениям член команды. Мыслитель представляет новые идеи, пытается их развивать, разрабатывает стратегию. Он интересуется, в основном, более широкими вопросами, которые могут дать результат, при недостаточном внимании к деталям. Стиль Мыслителя – приносить инновационные идеи в работу команды и ее цели. Он склонен "витать в облаках" и игнорировать детали или протокол.

### **Разведчик (Исследователь ресурсов) (Р)**

Это экстравертивный (ориентированный на внешний мир), собирающий ресурсы тип генератора идей. Разведчик исследует и докладывает об идеях, ресурсах и новых усовершенствованиях, которые имеются вне команды. Он естествен в общественных отношениях и создает полезные внешние контакты для команды. Он обычно знает, как примирить интересы людей с общественными интересами. Разведчик обычно знает, кто может помочь решить проблемы. Стиль построения команды Исследователя ресурсов – создать сеть и собирать полезные ресурсы для команды. Разведчики могут терять интерес, стоит только пройти первоначальному увлечению.

### **Оценщик (О)**

Оценщик объективен при анализировании проблем и оценке идей. Редко охваченный энтузиазмом, он защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений. Стиль построения команды Оценщика – объективно анализировать и оценивать идеи и решения команды. Им может не хватать вдохновения или способности мотивировать других.

**Коллективист (К)** Коллективист играет ориентированную на отношения, поддерживающую роль. Этот чрезвычайно популярный тип нередок среди высших менеджеров. Коллективист благоприятно действует на дух команды, улучшает межличностное общение, сводит к минимуму конфликты в команде. Стиль построения команды Коллективиста – поддерживать отношения внутри команды. Он может быть нерешителен в момент кризиса.

### **Доводчик (Завершающий работу) (Д)**

Доводчик продвигается вперед и настаивает на данном

плане, проекте или предложении, когда возбуждение и энтузиазм других членов команды исчерпаны. Доводчик является тем, кто хорошо планирует, выполняет и доводит до конца задачи команды. Он раздражается, если работа команды отстает от графика, и теряет удовлетворение от работы, когда работа не завершена. Стиль построения команды Доводчика - настаивать ради продвижения вперед, выдерживать сроки и завершать задачу, он неохотно выбрасывает Исполнитель - "И" ("I")

### **Тест Белбина**

В этом задании используется приведенный ниже вопросник Белбина. В каждом из семи разделов распределите 10 баллов между возможными ответами согласно тому, как Вы полагаете, они лучше всего подходят Вашему собственному поведению. Эти десять пунктов могут быть распределены поровну или, возможно, все приданы одному единственному ответу.

*1 Что, я полагаю, я могу внести в команду:*

- (a) Я полагаю, я могу быстро увидеть новые возможности и воспользоваться ими
- (b) Я могу работать хорошо с самыми разными людьми
- (c) Генерирование идей является одним из моих природных качеств
- (d) Моя способность состоит в том, чтобы выявлять людей, когда я обнаруживаю что-то, что может быть внесено ценного в групповую активность
- (e) Моя способность следовать планам до конца имеет много общего с моей персональной (личной) эффективностью
- (f) Я готов столкнуться лицом к лицу с временной непопулярностью, если это приведет к стоящим результатам в конце
- (g) Обычно я умею чувствовать, что является реалистичным и возможным для работы
- (h) Я могу предложить нечто разумное для альтернативного курса действий без внесения пристрастия или предвзятости

*2 Мои слабые стороны командной работы могли бы быть связаны с тем что:*

- (a) Я не чувствую себя непринужденно, пока собрания не будут хорошо подготовлены и проведены в общих чертах хорошо
- (b) Я склонен быть великодушным к другим, тем, кто имеет обоснованную точку зрения, которая не выставляется напоказ

- (с) Я имею склонность говорить слишком много, как только группа доберется до новых идей
- (d) Мой объективный взгляд делает трудным для меня вопрос присоединения к коллегам с готовностью и энтузиазмом
- (е) Иногда меня видят как волевого и авторитарного, если существует необходимость, чтобы что-то было сделано
- (f) Я нахожу трудным руководить с переднего плана: возможно, я слишком чуюток к атмосфере в группе
- (g) Я склонен увлекаться идеями, которые приходят мне в голову, и, таким образом, я теряю (плохо ориентируюсь) направление в том, что происходит
- (h) Мои коллеги хотят, чтобы я излишне беспокоился о деталях и о том, что дела могут идти не так

3 *Когда я вовлечен в проект с другими людьми:*

- (a) У меня есть способность влиять на людей без давления на них
- (b) Моя обычная бдительность предотвращает ошибки и оплошности, возникающие из-за невнимательности
- (с) Я готов потребовать действий, чтобы удостовериться, что собрание не тратит попусту время и не теряет из вида основные цели
- (d) Можно рассчитывать, что я внесу в качестве вклада нечто оригинальное
- (е) Я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах
- (f) Я стремлюсь искать самое свежее в новых идеях и усовершенствованиях
- (g) Я полагаю, что моя способность к здравому смыслу может помочь принять правильное решение
- (h) На меня можно положиться в том, чтобы все основные работы были организованы.

4 *Характерный для меня подход к групповой работе состоит в следующем:*

- (a) У меня есть интерес лучше познакомиться с коллегами
- (b) Я не сопротивляюсь, если уделяется внимание точке зрения других, а моя находится в меньшинстве
- (с) Обычно я умею находить линию поведения и аргументы, чтобы доказать несостоятельность неразумных предложений
- (d) Я думаю, у меня есть талант заставить все работать, как только план запущен в действие
- (е) У меня есть тенденция избегать очевидного и выступать с чем-то неожиданным
- (f) Я постоянно совершенствую любую работу, которую я выполняю
- (g) Я готов сделать полноценными контакты вне самой

работы

(h) Пока я интересуюсь всеми точками зрения, я не сомневаюсь в своем решении, если только решение принято.

5 Я получаю удовлетворение от работы, потому что:

(a) Мне нравится анализировать ситуации и взвешивать все возможные альтернативы

(b) Мне интересно находить практические решения проблем

(c) Мне нравится чувствовать, что я способствую хорошим производственным отношениям

(d) Я могу иметь сильное влияние на решения

(e) Я умею сходитьсь с людьми, которые могут предложить что-то новое

(f) Я умею убедить людей согласиться на необходимый образ действий

(g) Я чувствую, что мое внимание полностью сосредоточено на том виде деятельности, где я могу ставить задачу

(h) Мне нравится находить ту область, где нужно напрягать воображение

6 Если бы вдруг мне поручили трудную задачу, ограничив время и предоставив в мое распоряжение незнакомых людей:

(a) Я чувствовал бы себя подобно тому, кто удаляется в угол, чтобы придумать выход из тупика перед развитием линии поведения

(b) Я был бы готов работать с тем, кто показал самый позитивный подход

(c) Я бы нашел способ уменьшения размеров задачи путем установления - какой наилучший вклад могли бы внести различные индивидуальности

(d) Мое естественное чувство крайней необходимости помогло бы мне гарантировать, что мы не отстанем от графика

(e) Я полагаю, что я сохранил бы хладнокровие и свою способность мыслить объективно

(f) Я бы удерживал постоянство цели вопреки давлению

(g) Я был бы готов взять на себя руководство, если бы чувствовал, что группа не продвигается вперед

(h) Я бы открыл дискуссии с целью стимулирования новых мыслей и получения некоего движения.

7 Работая в группах и думая об имеющихся у меня проблемах, я вижу, что:

(a) Я склонен выказывать свою нетерпимость к тем, кто препятствует прогрессу

(b) Возможно, остальные критикуют меня за то, что я

- слишком аналитичен и недостаточно интуитивен
- (с) Мое требование обеспечить, чтобы работа была сделана должным образом, может подкрепляться поступками
  - (d) Я склонен становиться немного надоедливym, вполне вероятно, и полагаюсь на одного-двух членов команды, поощряющих и воспаляющих меня
  - (e) Я нахожу трудным начинать что-либо делать, если не ясны цели
  - (f) Иногда я не в состоянии объяснить и прояснить сложные вопросы, которые приходят мне в голову
  - (g) Я сознаю, что хочу от других того, что не умею делать сам
  - (h) Я не решаюсь четко изложить мои вопросы против реальной оппозиции.

Убедитесь, что вопросы в каждой серии сводятся к 10, и итог для всех семи серий равен 70.

### Тест Белбина расшифровка

Перед анализом результатов вопросника посмотрите, согласны ли Вы с его результатами. Белбин дал наименование каждой из личностных групп, которые, как он нашел, связаны с необходимыми функциями, требуемыми для работы эффективной команды.

Заполните следующую таблицу и подведите итоги, чтобы представить Ваш профиль. Замете, что эта таблица анализа расшифровывает очки и не является простым сложением очков. Например, если Ваш счет в Разделе 1 был, a=1, b=4, c=2, d=0, e=1, f=2, g=0, h=0, тогда, используя дешифрующую таблицу, Ваш первый ряд будет выглядеть так:

Р а з д е л	И	П	Ф	М	Р	О	К	Д
1	G 0	D 0	F 2	C 2	A 1	H 0	B 4	E 1

Начальные буквы сверху соответствуют типам роли в

