

# **Dezvoltarii competentelor de colaborare la elevii de liceu – Testul lui Meredith Balbin**

## **-studiu de specialitate-**

**Prof. Carmen Avramescu**

### **Argument**

In societatea de astazi in care mare parte a activitatilor noastre zilnice ne imping spre izolare, individualism, spre retragerea intr-o lume virtuala, personala, tocmai instrumentele web care ne duc acolo ne pot si salva.

Ne propunem sa dezvoltam competentele innascute de colaborare, de comunicare, de relationare in real, sa-i invatam pe elevii de liceu, intelegandu-le particularitatile varstei, sa traiasca in realitate, sa colaboreze in echipe in realizarea de proiecte, sa constietizeze superioritatea colaborarii fata de individualism in orice aspect al vietii lor, fie ca tine de latura educationala sau nu.

### **Clasificarea Belbin - roluri in echipa**

Pentru a-l ajuta pe liceeni sa-si identifice rolurile pe care le-ar putea avea in cadrul unor echipe de colaborare ne propunem sa le aplicam testul de autocunostere propus sfarsitul anilor 1970 de catre cercetatoarea si teoreticiana britanica Meredith Belbin.

Belbin a demonstrat ca echipele echilibrate, formate din persoane cu aptitudini diferite, inregistreaza performante superioare celor ale echipelor dezechilibrate, in care componentii au aproximativ aceleasi inclinatii/capacitate.

Belbin a identificat un set de opt roluri care, prezente in cadrul unei echipe, pot oferi echilibru si pot contrinui la cresterea sanselor de succes. Acestor roluri li s-a adaugat inca un rol, cel al expertului. Nu exista un rol bun sau rau; fiecare rol este important pentru succesul intregii echipe. Cercetatoarea spune, insa, ca unele roluri au o atitudine mai extravertita, iar altele sunt mai introvertite, desi astazi aceasta dimensiune nu prezinta importanta.

Rolurile considerate initial extravertite sunt coordonatorul, formatorul, fabrica si investigatorul de resurse. De-a lungul timpului unele roluri au suferit modificarea denumirii.

Mai jos va prezentam cele noua roluri in echipa Belbin, asa cum sunt ele cunoscute astazi, impreuna cu o scurta descriere.

- **Coordonatorul** Este tipul increzator, matur, preocupat de egalitate si dreptate intre membrii echipei. Este principalul candidat la presedintia echipei, deoarece are calitatea de a se detasa si a privi imaginea de ansamblu. Coordonatorul clarifica obiectivele echipei, stabileste programul, stabileste prioritatile, alege problemele, insa nu domina discutiile.

- **Modelator** Motivati, energici, hotarati, competitivi, formatorii da forma efortului echipei si cauta aspectele practice privind implementarea proiectului. Concentrat pe insarcinarea data, urmareste sa castige, aproape cu orice pret. Prezenta mai multor formatori intr-o echipa poate duce la aparitia conflictelor.

- **Inovator** Tipul inovativ, inventiv, creativ, original, plin de imaginatie, care rezolva toate problemele, cateodata prin metode neortodoxe. Este sursa ideilor, propunerilor si sugestiilor originale si totodata radicale. Prezenta mai multor roluri fabrica intr-o echipa poate duce la aparitia conflictelor, deoarece apar mai multe idei, insa fara vointa de a le implementa.

- **Monitorul / Evaluatorul** Serios, prudent, ganditor critic si analitic, acest rol contribuie la analiza logica si impartiala, oprind echipa de la actele nechibzuite. Fiind obiectiv, de obicei reuseste sa vada cel mai clar toate optiunile disponibile. Pot insa deveni hipercritici, innabusind entuziasmul fara niciun temei logic.

- **Implementatorul** Acesta este caracterizat de sistematizare, simt practic, loialitate, structura, independenta, eficienta si este demn de incredere. Implementatorul transforma deciziile si strategiile colegilor in actiuni pozitive. Este motivat de loialitatea fata de echipa sau companie, ceea ce il face sa execute sarcinile evitate de toti ceilalti. Poate fi vazut si ca avand viziunea ingusta.

- **Investigatorul de resurse** Un bun comunicator, negociator, deschis si rapid, acesta aduce idei si informatii din afara, si ofera echipei entuziasmul necesar la inceputul unui nou proiect. Este vanzatorul, diplomatul, ofiterul de legatura si exploratorul echipei. Are tendinta de a pierde din avant spre sfarsitul proiectului si uita mici detalii.

- **Lucrator al echipei** Acesta este sociabil, flexibil, adaptabil, mediator, isi sprijina colegii, aplaneaza conflictele si are o influenta calmanta. Scopul sau este unitatea si continuitatea in echipa. In general rolul sau nu este apreciat pana in momentul absentei sale, cand apar conflictele si lucrurile nu mai functioneaza normal. Datorita imparialitatii, coechipierului ii poate fi imposibil sa ia o decizie hotarata atunci cand este necesar.

- **Finalizatorul** Este caracterizat de atentie pentru detaliu, standardele inalte, acuratete, calitatea muncii si respectarea programului si a specificatiilor. Fiind un perfectionist, finalizatorul se va asigura ca totul este in regula, insa poate fi exasperant cu ingrijorarea sa excesiva si atentie pentru detaliu, in detrimentul respectarii termenelor limita, precum si datorita faptului ca refuza sa imparta insarcinarile cu altcineva.

- **Expertul** Concentrat pe aptitudini si cunostinte, motivat de standardele profesionale si dedicat muncii, expertul sau specialistul este o "sursa nesecata de cunostinte", pe care le imparte cu placere membrilor echipei. Acest rol a fost adaugat ulterior, deoarece in cadrul cercetarilor initiale exercitiul de simulare nu a necesitat cunostinte specializate.

Fiecare dintre aceste roluri este valoros in echipa si nu exista roluri principale sau secundare. Cu toate acestea, nu este absolut necesar ca fiecare echipa sa cuprinda noua persoane, ci doar ca rolurile sa fie prezente. In echipele mici o persoana poate avea mai mult de un singur rol.

Analizand comportamentul membrilor si performanta echipei, s-a constatat ca acest concept al rolurilor in echipa poate duce la imbunatatiri considerabile:

- In cazul realizarilor inferioare este nevoie de un bun coordonator sau un finalizator.
- Pentru conflicte este necesar un coechipier sau un coordonator puternic.
- Performantele mediocre pot fi imbunatatite cu ajutorul unui investigator de resurse, inovator sau formator.
- Echipele predispuse erorilor au nevoie de un monitor - evaluator.
- Membrii noi in echipa au nevoie de un bun formator.
- Situatiile competitive au nevoie de un inovator cu idei bune.
- In situatiile de risc este nevoie de un bun evaluator.

Prin urmare, analiza echipei trebuie sa includa atat rolurile membrilor, cat si aptitudinile necesare in echipa.

## TESTUL BELBIN pentru stabilirea ROLULUI ÎN ECHIPĂ

*Pentru fiecare secțiune se distribuie un total de 10 puncte între întrebările care credeți că descriu cel mai bine comportamentul dumneavoastră. Aceste puncte pot fi distribuite între câteva întrebări sau în unele cazuri veți dori să dați câte un punct poate fiecărei întrebări sau toate cele zece puncte doar pentru una singură.*

### 1. Cu ce cred că pot contribui la o echipă:

- Cred că pot vedea și obține avantaje foarte rapid de pe urma noilor oportunități.
- Pot lucra bine cu o gamă variată de oameni.
- Producerea ideilor este una din calitățile mele naturale.
- Capacitatea mea constă în a susține oamenii oricând văd că ei au ceva de valoare cu care ar putea contribui la obiectivele grupului.
- Capacitatea mea de a urmări lucrurile până la capăt este strâns legată de eficiența mea personală.
- Sunt pregătit să îmi pierd popularitatea pentru o vreme dacă știu că asta va duce la rezultate bune în final.
- Îmi dau seama rapid ce s-ar potrivi să facem într-o situație ce îmi este familiară.
- Pot oferi un mod rezonabil de rezolvare pentru diferite feluri de acțiuni fără a produce prejudicii și fără a fi părtinitor.

### 2. Dacă am un posibil neajuns în munca de echipă s-ar putea să fie pentru ca:

- Nu mă simt în largul meu dacă întâlnirile (de lucru) nu sunt bine structurate și controlate și, în general, bine conduse.
- Sunt înclinat să fiu prea generos cu cei care au un punct de vedere valid dar care nu a fost luat în considerare.
- Am tendința să vorbesc o mulțime de îndată ce grupul discută despre idei noi.
- Punctele mele de vedere obiective îmi creează probleme în a mă alătura colegilor gata pregătit și entuziasat.
- Când trebuie să se facă ceva, sunt uneori privit ca plin de forță și autoritar.
- Îmi vine greu să conduc din frunte poate pentru că reacționez prea tare la atmosferă de grup.
- Sunt capabil să mă las atât de prins de ideile pe care le am încât pierd din vedere ce se întâmplă în jur.
- Colegii tind să mă vadă ca pe o persoană care se îngrijorează peste măsură din cauza detaliilor sau a posibilității ca lucrurile să nu iasă cum trebuie.

### 3. Când sunt implicat într-un proiect cu alții:

- Am aptitudinea de a influența oamenii fără a face presiuni asupra lor.
- În general, vigilența mea face ca greșelile din lipsă de grijă sau omisiunile să nu aibă loc.
- Sunt pregătit să preiau controlul ca să fiu sigur că o întâlnire nu este o pierdere de timp sau că se ignoră obiectivele principale ale întâlnirii.
- Se poate conta pe mine când e nevoie de o contribuție originală.
- Sunt întotdeauna gata să sprijin o sugestie bună când este în interesul comun.
- Sunt foarte interesat să aflu care sunt ultimele noutăți în privința noilor idei și desfășurarea lor.
- Cred că cei din jur apreciază capacitatea mea de a hotărî la rece.
- Se poate conta pe mine pentru ca toată munca esențială să fie organizată cum trebuie.

### 4. Abordarea mea caracteristică față de grup constă în faptul că:

- Am un fel liniștit în a-mi manifesta interesul de a-mi cunoaște colegii mai bine.
- Nu mă opun schimbării opiniei celorlalți sau să am un punct de vedere singular.
- De obicei pot găsi argumentele necesare pentru a combate o propunere lipsită de sens.
- Cred că am talentul de a face lucrurile să meargă odată ce un plan trebuie pus în aplicare.
- Am tendința de a evita evidentul și de a scoate la iveală neașteptatul.
- Aduc o notă de perfecționism în orice muncă de echipă pe care o fac.
- Sunt gata să mă folosesc de contactele făcute și în afara grupului.
- Deși sunt interesat de toate punctele de vedere prezentate, nu ezit să mă hotărâsc odată ce trebuie luată o decizie.

### 5. Obțin satisfacție într-o muncă deoarece:

- Îmi place să analizez situațiile și să analizez situațiile și să cântăresc toate șansele posibile.
- Sunt interesat să găsesc soluții practice la problemele ivite.



## INTERPRETAREA PUNCTAJELOR TOTALE

Punctajul maxim vă indică în ce mod să remarcă persoana în cauză în cadrul unei echipe. Următorul punctaj mare indică rolul spre care se poate îndrepta persoana în cazul în care, pentru vreun motiv sau altul, există o cerință în cadrul echipei pentru rolul respectiv.

Cele mai slabe punctaje în cadrul echipei indică posibile arii de slăbiciune. Dar în loc să încercați să schimbați atitudinea managerului în aceste arii, ar fi mai bine să se ceară sprijinul unui coleg cu calități complementare.

Concluziile trebuie însă tratate cu unele rezerve, deoarece la orice chestionar există tendința de a încerca să fi mai popular decât ceilalți, să răspunzi mai degrabă corect decât sincer. Tabelul de mai jos se bazează pe rezultatele obținute de o gamă variată de angajați, aflați în diverse poziții sau industrii.

	<b>Punctaj mic 0-33%</b>	<b>Punctaj mediu 33-66%</b>	<b>Punctaj mare 66-85%</b>	<b>Punctaj maxim 85-100%</b>	<b>Scor mediu</b>
I	0-6	7-11	12-16	17-23	10.0
C	0-6	7-10	11-13	14-18	8.8
M	0-8	9-13	14-17	18-36	11.6
IN	0-4	5-8	9-12	13-29	7.3
IR	0-6	7-9	10-11	12-21	7.8
ME	0-5	6-9	10-12	13-19	8.2
LE	0-8	9-12	13-16	17-25	10.9
F	0-3	4-6	7-9	10-17	5.5

## ROLUL ÎN CADRUL ECHIPEI

- (1) - Trăsături caracteristice
- (2) - Cel mai bun rol
- (3) - Slăbiciuni acceptabile
- (4) - Atitudine de evitat

### IMPLEMENTATOR (I)

1. Autodisciplinat; muncește din greu
2. Transpune planurile în scheme concise; folosește abordări sistematice; vede latura practică.
3. Lipsă de flexibilitate; îi displac ideile neverificate; se adaptează doar dacă i se spune " de ce?"
4. Competiția pentru poziție fără a fi loial ideilor sau organizației; critici neconstructive la sugestiile altora; a părea de neclintit.

### COORDONATOR (C)

1. Bun comunicator; inspiră încredere; calm; oferă motivație; încrezător; controlat; bun ascultător.
2. Organizează munca echipei; folosește calitățile și talentul membrilor echipei; delegă sarcinile.
3. Poate fi manipulativ; nu este în mod special creator.
4. Competiția cu ceilalți în defavoarea admiterii calităților lor; abdicarea de la conducere în fața opoziției sau a apatiei.

### MODELATOR (M)

1. Dinamic; produce schimbări; fire deschisă; greu de condus.
2. Modelează activitatea echipei; modifică starea de inerție; ajută la urgentarea acțiunilor.
3. Tendințe spre asprime sau grosolănie; nerăbdare; iritabilitate.
4. Asumarea unei prea mari autorități; competiția cu INOVATORUL ( IN ) sau MONITOR / EVALUATORUL ( ME ); graba de " a vota" pentru a ajunge la o concluzie.

### INOVATOR (IN )

1. Creator; introvertit; reacționează la laude și critici; poate lucra singur; abordări " neortodoxe"; plin de imaginație; serios.
2. Sursa de inovații; generează noi idei; gândire spre soluții alternative în rezolvarea problemelor.
3. Poate ignora practicul și refuza protocolul; să fie cu capul în nori; poate fi uneori greu de stăpânit.
4. A pune prea mult efort pentru interesele proprii în detrimentul celor ce fac parte din echipă; a se simți ofensat și a se retrage; a crea " bisericuțe" sau a se întrece cu alți inovatori.

## INVESTIGATOR DE RESURSE (IR )

1. Entuziast; bun conducător; fire deschisă; curios.
2. Răspunde la schimbări; explorează noi idei sau posibilități; negociază resurse; își face multe contacte.
3. Atenție de scurtă durată; indisciplină; se plictisește ușor; lipsa capacității de a urmări lucrurile până la capăt.
4. A deveni neproductiv; pastrarea informațiilor pentru sine; explorarea propriilor idei decât pe ale celorlalți.

## MONITOR / EVALUATOR ( ME )

1. Judecăți de valoare; prudent; fără emoții; perspicace.
2. Analizează ideile; evaluează sugestiile; monitorizează obiectivele.
3. Mișcările greoaie; lipsa de inspirație; arareori inspiră pe cei din jur.
4. Critici lipsite de tact față de ideile colegilor; competiția cu Coordonatorul sau Inovatorul; constantă remarcilor negative.

## LUCRĂTOR AL ECHIPEI ( LE )

1. Diplomat; sociabil; flexibil; conciliant; sensibil; adaptabil.
2. A ajuta pe ceilalți; promovează un mod cooperant și eficient; valoros în perioade de crize.
3. Indecis, în special în perioadele de criză.
4. Alăturarea cu un singur membru al echipei; evitarea deciziilor; competiția pentru poziție.

## FINALIZATOR ( F )

1. Meticulos.
2. Se asigură că nimic nu a fost scăpat din vedere; urmărește lucrurile până la capăt; atenție deosebită pentru detalii.
3. Ezitarea în a delega; îngrijorări; poate părea prea pedant cu detaliile.
4. Scăderea moralului prin critici sau îngrijorări; concentrarea asupra detaliilor în detrimentul vederii de ansamblu.

Vă doresc succes in formarea echipei și în finalizarea activității!