

Balanța ratingului pe care a atins-o un individ pe seama acestor 4 scale plus scorurile obținute în urma unei măsurii divizate sunt cele care determină rolul pe care îl va avea persoana respectivă în echipă. În timp ce toată lumea are un rol principal majoritatea au și un rol secundar pe care îl joacă dacă nu există altcineva apt pentru rol și dacă altcineva joacă rolul principal mai bine.

Iată cele 8 tipuri de oameni din echipă pe care dr. Belbin și colegii săi i-au identificat:

CONDUCTĂTOR

Caracteristici specifice: **stabil, dominant, extrovertit**, „conducătorul” este unul dintre titlurile cel mai puțin înșelătoare, există posibilitatea ca el să nu fie conducătorul echipei sale, dar în mod sigur este potrivit pentru team leadership.

El este cel care veghează asupra echipei și coordonează eforturile acesteia către îndeplinirea țintelor și scopurilor propuse. Se distinge prin preocuparea pe care o are pentru obiective. Te aștepti ca el să aibă o inteligență medie, dar nu într-un mod sclipitor, și nu este o persoană care gândește și reflectă mult. El se remarcă prin ceea ce se numește caracter. Este disciplinat și își impune o autodisciplină. Deseori este plin de „charismă”, dar poate că este mai ușor să ne gândim la el ca la o autoritate. Este dominant, dar într-un mod relaxat și pozitiv – el nu este dominator. El în mod normal are încredere în oameni, părerea i se schimbă doar dacă i se dă un motiv puternic pentru a nu avea încredere.

El observă cel mai repede care membru al echipei este puternic sau slab în diferite funcții în echipă, și canalizează oamenii pe lucrurile pe care ei se descurcă cel mai bine. Este conștient de faptul că resursele umane ale echipei trebuie folosite cât mai eficient posibil. Aceasta înseamnă că el este unul dintre cei care stabilesc rolurile și sarcinile fiecăruia în echipă, și de asemenea el este primul care observă golurile apărute și începe procesul de îndepărtare a acestora.

Comunică ușor și este ușor de abordat: este un „comunicator” în ambele sensuri, un bun ascultător și în nici un caz un om cu puține cuvinte.

Conducătorul este acela care clarifică obiectivele grupului și stabilește agenda, sechestrează problemele pe care le va rezolva echipa, stabilește prioritățile, dar în nici un caz nu domină discuția. El ascultă, însușește părerile și verdictele iar dacă o decizie trebuie luată atunci el o ia după ce toată lumea și-a exprimat părerea.

ADJUNCT (SHAPER)

Trăsături caracteristice: **nerăbdător, dominant, extrovertit**. Cei care au observat echipele în acțiune sugerează că acestea trebuie să aibă un lider „social”, care să fie în permanență conducătorul grupului, și separat un lider „de sarcini”, care se ocupă de proiecte bine definite. – așa cum o națiune are nevoie de un șef la Statului, care să fie permanent, un șef al Guvernului, care are o anumită sarcină de îndeplinit. Deci adjunctul este liderul de sarcini iar conducătorul liderul social. În cazurile în care nu există conducător sau acesta nu este lider, adjunctul este liderul actual al echipei.

Adjunctul este plin de energie „nervoasă”, este impulsiv și emotiv, nerăbdător, câteodată ușor frustrat. Este prompt la provocări (pe care le adoră și sunt binevenite). Deseori face scandal dar care se termină repede. Nu ține supărarea. Din toată echipa el este cel mai dispus la paranoia, se pune la cale o conspirație iar el este obiectul sau victima acestei conspirații.

Funcția principală a adjunctului este să dea formă aplicațiilor pe care le efectuează echipa, deseori aducându-și aportul propriu mai mult decât conducătorul. Întotdeauna este deschis discuțiilor, încearcă să unească ideile și obiectivele într-un singur proiect posibil de realizat, pe care încearcă mai apoi să-l rezolve.

NONCONFORMIST (PLANT)

Trăsături caracteristice: **dominant, deștept, introvertit**. El a apărut în echipă atunci când s-a descoperit că cea mai bună cale de a îmbunătăți performanțele unei echipe ineficientă și neinspirată este aceea de a introduce în echipă un nonconformist.

Nonconformistul este sursa de idei originale a echipei, de sugestii și propuneri, el este „omul idee”. Desigur că și ceilalți au idei. Ceea ce diferențiază ideile lui față de ceilalți sunt originalitatea și stilul radical cu care abordează problemele și obstacolele. Este

membrul echipei cu cea mai mare putere de imaginație și cel mai inteligent. El va fi primul care va începe să caute noi abordări pentru problemele cu care se confruntă echipa, cel care va intui corect linia de acțiune pe care o va aborda echipa. Se preocupă de problemele majore și fundamentarea acestora decât de detalii, și din această cauză va pierde din vedere anumite detalii importante și va face greșeli fără voia sa.

Este de încredere și neinhibat într-un mod care nu caracterizează introvertiții. Se ia de ceilalți membri ai echipei, criticându-le ideile și ofensându-i. Critica sa este determinată de dorința de a pregăti terenul pentru ideile sale care sunt adesea urmate de diferite propuneri.

Dezavantajul constă în faptul că acesta va dedica prea mult din energia sa creatoare ideilor, care îl vor entuziasma pe el dar nu care nu vor fi în concordanță cu nevoile sau cu obiectivele echipei. Nu acceptă criticile aduse ideilor sale și va deveni ofensiv dacă ideile sunt respinse. Se va supăra și va refuza să mai contribuie la binele echipei. Este nevoie să fie tratat cu grijă și să fie flatat mai ales de către conducător pentru a se putea scoate ce este mai bun din el. Nonconformistul este cel care furnizează scânteia vitală.

EVALUATOR (MONITOR-EVALUATOR)

Trăsături caracteristice: **foarte inteligent, introvertit**. Într-o echipă echilibrată doar nonconformistul și evaluatorul sunt cei care trebuie să fie foarte inteligenți, în contrast cu nonconformistul evaluatorul este mult mai realist. Temperamentul său îl desemnează ca fiind serios și nu foarte entuziast. Contribuția sa constă în analiza măsurată și la rece, decât prin idei creative, nu va veni niciodată cu o propunere originală, dar mai mult ca sigur va fi cel care va opri echipa să înceapă un proiect judecat greșit.

Deși prin natură este un critic decât un creator, el nu critică de obicei doar de dragul de a critica. O va face doar în cazul în care va vedea un defect în plan sau în argument. Destul de curioas, el este cel mai puțin motivat membru al echipei, entuziasmul și euforia pur și simplu nu fac parte din construcția sa. Aceasta are totuși avantajul compensator că nu îi este întunecată judecata. Se decide încet, îi place să i se dea timp destul pentru a rumega lucrurile cum trebuie, dar el este cel mai obiectiv din echipă.

Una dintre cele mai importante aptitudini ale sale constă în asimilarea, interpretarea și evaluarea unui mare volum de material scris, și analizarea și evaluarea contribuției celorlalți membrii ai echipei. Uneori el face acest lucru cu prea puțin tact, ceea ce nu îi sporește popularitatea ci dimpotrivă, totodată el poate coborî moralul echipei prin atitudinea pe care o are în momente prost alese. Nu este ambițios dar este competitiv mai ales cu cei ale căror aptitudini le depășesc pe ale lui, adică cu adjunctul sau cu conducătorul.

Este important pentru evaluator ca el să fie deschis la minte și la nou: este posibil ca el să intre într-o depresie negativistă care va permite puterilor sale de criticare să îi închidă deschiderea către nou. Cu toate că este puternic și te poți bizui pe el îi lipsesc jovialitatea, căldura, și spontaneitatea. Cu toate acestea el are însă o calitate care îl face indispensabil în echipă: modul cum judecă lucrurile .

MUNCITORUL (COMPANY WORKER)

Trăsături esențiale: **stabil și supus**. Muncitorul este organizatorul practic. El este cel care transformă deciziile și strategiile în sarcini bine definite pe care oamenii să le poată duce la îndeplinire.

Este preocupat de ceea ce este fezabil, iar contribuția sa majoră este convertirea planurilor echipei în unele fezabile. El triază obiectivele și le urmărește din punct de vedere logic.

La fel ca și conducătorul și el are un caracter puternic și este disciplinat. Se remarcă prin sinceritate, integritate, demn de încredere, nu se descurajează ușor, doar o schimbare bruscă de plan ar putea să-l supere pentru că el este vulnerabil la situațiile instabile, care se schimbă repede.

Datorită faptului că are nevoie de structuri stabile, întotdeauna va încerca să le construiască. Dacă îi dăm o decizie el va produce un program pentru acea decizie. Dacă îi dăm un grup de oameni și un obiectiv el va face un grafic al organizației. Lucrează eficient, sistematic și metodic, dar puțin inflexibil. De obicei este perfect de acord să-și

rețele și să-și adapteze programele și propunerile pentru a fi în concordanță cu planurile și sistemele stabilite.

EVALUATOR (RESOURCE INVESTIGATOR)

Trăsături caracteristice: **stabil, dominant, extrovertit**. În mod sigur este cel mai plăcut membru al echipei. Este relaxat, sociabil, „de treabă”, foarte interesat de ce se întâmplă în jurul său. Răspunsurile lui au o tentă pozitivă și sunt pline de extuziam, cu toate că că tinde să renunțe la un lucru la fel de repede cum l-a început.

Evaluatorul este membrul echipei care merge în afara grupului și aduce informații, idei pe care le „povestește” grupului. Își face prieteni ușor și are multe relații în afara grupului. Rareori îl găsești la birou, iar dacă este acolo atunci mai mult ca sigur vorbește la telefon. Este agentul de vânzări, diplomatul, ofițerul de legătură care întotdeauna explorează noi posibilități din lumea largă. Abilitatea sa de a stimula ideile și de a încuraja inovația îi va face pe majoritatea oamenilor să-l confunde cu un om care are idei, dar el nu are acea originalitate radicală pe care o are nonconformistul însă observă repede relevanța noilor idei.

Dacă nu este înconjurat de ceilalți, de exemplu într-o slujbă individuală, se plictisește imediat, se demoralizează și devine inefficient. În cadrul echipei, însă este un bun improvizator, rezistă la presiune și răspunde bine la aceasta dar se poate relaxa prea mult dacă aceasta scade. Poate eșua în ducerea la bun sfârșit a sarcinilor pe care și le-a asumat într-una din izbucnirile sale entuziaste la auzul unor idei noi. Interesul pentru ce se întâmplă în afara echipei îl poate face pe evaluator, ca și pe nonconformist, să petreacă prea mult timp gândindu-se la lucruri mai puțin relevante pentru echipă. Cu siguranță el este cel care rolul de a feri echipa de stagnare, să nu piardă contactul cu realitatea și să nu se „învechească”.

COECHIPIERUL (TEAM WORKER)

Trăsături caracteristice: **hotărât, extrovertit, nu are tendință a de a domina**. Este cel mai sensibil membru al echipei, este cel care conștientizează nevoile și grijile celorlalți. Coechipierul este cel care știe cele mai multe lucruri despre viețile private ale celorlalți. Este cel mai sociabil, comunicativ, popular, insistent membru al echipei. Tot este cel care

ține echipa unită. Este loial echipei și îi sprijină pe ceilalți. Dacă cineva vine cu o idee, instinctul lui este să o sprijine, nu să o combată sau să vină cu o altă idee.

Este un bun ascultător și comunică ușor și bine cu echipa, îi ajută și încurajează pe ceilalți membrii ai echipei să facă și ei la fel. Ca promotor al unității și armoniei, el este cel care contrabalansează neînțelegerile și discordia provocate de nonconformist și adjunct și ocazional de evaluator-monitor. Detestă mai ales confruntările personale și tinde să le evite atât în cel privește pe el cât și pe ceilalți.

Atunci când echipa se află sub presiune sau în dificultate, simpatia, înțelegerea, loialitatea și sprijinul coechipierului sunt puse în valoare. Aversiunea față de neînțelegeri și certuri îl pot face să fie indecis, dar totodată să lupte permanent împotriva dividerii și destrămării echipei. Este un membru de echipă exemplar, contribuția sa la echipă nu este vizibilă în mod normal, este însă mai evidentă în momente de stres și presiune.

FRICOSUL (FINISHER)

Trăsături caracteristice: se teme de ceea ce ar putea merge prost. Nu se simte bine până când nu verifică personal fiecare detaliu și până când nu se asigură că totul a fost terminat și că nu a fost nimic trecut cu vederea. Este prea grijuliu – iar obsesia sa este o expresie a neliniștii pe care o are tot timpul.

Fricosul nu este un membru al echipei prea placut de ceilalți deoarece menține o permanentă stare de urgență pe care o transmite celorlalți pentru a-i canaliza și mai mult asupra activităților pe care le au de îndeplinit. are autocontrol și putere de caracter, este nerăbdător și netolerant față de co-echipieri.

Marea preocupare a fricosului este ordinea. Este preocupat de termenele limită și de îndeplinirea programului. Dacă nu este atent el poate fi demoralizator pentru echipă și de asemenea poate pierde din vedere obiective majore prin grija pentru detaliile minore. Cu siguranță neînduplecarea sa este un lucru important.

Acum după ce am văzut tipurile de oameni dintr-o echipă avem impresia că au fost identificate de la bun început dar de fapt aceste roluri au fost descoperite și fixate după multe observări ale acestor tipuri de comportament și tipurilor de contribuții care au fost aduse în timp ce jucau jocul Henley Management Game.

Teoria a fost aplicată și în alte cursuri în Marea Britanie și în Australia, un mare număr de companii a început să adopte teoria dr. Belbin .

Dezvoltările și extinderile ulterioare prin cele două cursuri au confirmat toate tipurile de oameni dintr-o echipă specificați de dr. Belbin și avantajele pe care le aduce o echipă completă și echilibrată.

Absența unuia din cele 8 roluri în mod evident va face echipa mai slabă așa cum prezența mai multor tipuri de același fel poate conduce echipa la un eșec: de exemplu cu prea mulți nonconformști se vor produce multe idei dar care nu vor fi luate în considerare și nici duse la îndeplinire; o echipă compusă în întregime din nonconformști și adjuncți poate fi inteligentă dar va fi „bătută” de o alta care este bine compusă.

Întrebarea care se ridică este: ce se întâmplă dacă nu avem cei 8 oameni necesari unei echipe? Răspunsul: așa cum oamenii au și roluri secundare ei pot să încerce să-și dubleze rolul în echipă și să realizeze două funcții în loc de una, deci o echipă poate fi eficientă și dacă este formată din 4 oameni cu dublu rol.

Dacă privim mai deaproape echipa formată din cei 8 oameni observăm că de fapt ei pot fi împărțiți în 4 și 4. 4 care au preocupări și orientări pentru lumea din afara echipei și 4 care sunt în principal preocupați de ce se întâmplă în interiorul echipei.

Cei care privesc lumea exterioară: conducătorul, nonconformistul, evaluatorul (resource-investigator) și adjunctul

Cei care privesc lumea din interiorul echipei: muncitorul, evaluatorul (monitor-evaluator), coechipierul și fricosul.

Din testul psihometric a rezultat că cei care domină în echipă, care tind să-și impună părerile sunt contrar așteptărilor cei care privesc lumea exterioară: conducătorul, nonconformistul, evaluatorul (resource-investigator) și adjunctul