

Kako odrediti jeste li dobar timski igrač – E7

Svrha

Svrha ovog upitnika je pomoći vam da odredite stil kojim pristupate timskom radu. Rezultati će vas dovesti od procjene vaših jakih strana i dati će vam daljnju osnovu za stvaranje plana povećanja vaše učinkovitosti u timskom radu.

Timovi mogu koristiti ovaj upitnik da bi izradili profil svojih jakih strana i potom odlučili koje će strategije pridonijeti povećanju učinkovitosti tima.

Upute

Prvo, ovo je samo upitnik, i zato nema točnih i netočnih odgovora. Molimo vas da na svako pitanje odgovorite iskreno, u skladu s onim što stvarno mislite o tome kako funkcionirate kao dio tima, a ne kakvo je stanje bilo prije ili kako biste vi željeli da bude.

Trebate dovršiti osamnaest rečenica. Svaka se rečenica može dovršiti na četiri različita načina.

Molimo Vas da te završetke rečenica navedete onim redom kojim mislite da se svaki od njih odnosi na vas.

Molimo Vas da broj 4 stavite pokraj odgovora koji se svakako može primijeniti u vašem slučaju, i tako nastavite do broja 1 kojim ćete označiti odgovor koji se najmanje može primijeniti na vaš slučaj

Na primjer:

" Kao člana tima, obično me najviše brinu:

- zadovoljavanje visokih etičkih standarda
- postizanje naših ciljeva
- izvršavanje svih obveza koje imam
- koliko dobro radimo kao tim

Molimo vas da ne dajete jednake brojeve različitim odgovorima ili pak koristite 4, 3, 2, ili 1 više od jednom. Moguće je da će neke rečenice imati dva ili više završetaka koji se primjenjuju na vas ili ćete pak smatrati da se na vas ne može primijeniti niti jedna od ponuđenih solucija no tom slučaju morate pretpostaviti da su ta četiri ponuđena odgovora jedina moguća, te da ih morate poredati nekim redoslijedom od 4-1.

Kako odrediti jeste li dobar timski igrač

1. Tijekom sastanaka tima, ja obično:

- a. iznosim tehničke podatke i informacije.
- b. brinem se da tim bude usredotočen na našu misiju ili ciljeve.
- c. brinem da svi budu uključeni u raspravu.
- d. potičem pitanja o našim ciljevima ili metodama.

2. U odnosima s voditeljem našeg tima, ja:

- a. sugeriram da bi naš rad trebao biti usmjeren na ciljeve.
- b. pokušavam mu/joj pomoći u stvaranju pozitivne atmosfere u timu.
- c. voljan sam izraziti svoje neslaganje sa njegovim/njenim mišljenjem kada je to potrebno.
- d. mogu ponuditi savjet koji se temelji na mom području ekspertize

3. U stresnoj situaciji, ponekad:

- a. previše koristim humor i druge načine smanjivanja napetosti.
- b. sam previše izravan u komunikaciji s drugim članovima tima.
- c. gubim strpljenje kada je potrebno sve članove tima uključiti u raspravu.
- d. žalim se drugim ljudima na probleme na koje nailazim u timu

4. Kada se u timu pojave sukobi, ja onda obično:

- a. tražim iskrenu raspravu o razlikama u mišljenju.
- b. dajem razloge zašto je jedna ili druga strana u pravu.
- c. vidim te razlike kao moguću osnovu za promjene u smjeru i načinu djelovanja tima.
- d. pokušavam razbiti napetosti duhovitim ili neutralnim primjedbama

5. Drugi članovi tima obično kažu da sam:

- a. realan.
- b. fleksibilan.
- c. susretljiv.
- d. otvoren.

6. Povremeno sam:

- a. previše usmjeren na rezultate.
- b. previše opušten.
- c. uskogrudan.
- d. bez vizije.

7. Kada u timu stvari krenu krivo, ja obično:

- a. tražim da se naglasak stavi na slušanje, davanje povratnih informacija i sudjelovanje.
- b. tražim otvorenu raspravu o problemima koje imamo.
- c. trudim se osigurati veću količinu boljih informacija.
- d. predlažem da ponovo pogledamo što je naša osnovna zadaća

8. Rizičan doprinos timu za mene je:

- a. preispitati neke aspekte rada tima
- b. natjerati tim da postavi više profesionalne standarde.
- c. raditi izvan okvira uloge koja mi je dodijeljena ili područja kojim se bavim
- d. davati drugim članovima tima povratne informacije o njihovom ponašanju u svojstvu članova tima

9. Ponekad me drugi članovi tima doživljavaju kao:

- a. perfekcionista.
- b. nekoga tko nije voljan preispitivati misiju ili ciljeve tima
- c. ne shvaća ozbiljno zadaću koja je pred njim
- d. cjepidlaku.

10. Vjerujem da rješavanje problema unutar tima traži:

- a. suradnju svih članova tima.
- b. visoko razvijenu vještinu slušanja.
- c. hrabrost da se postavljaju nezgodna pitanja .
- d. dobre i čvrste podatke.

11. Kada se formira novi tim, ja obično:

- a. pokušavam se predstaviti svim članovima tima i upoznati ih.
- b. postavljam precizna pitanja o našim ciljevima i metodama
- c. želim znati što se od mene očekuje .
- d. tražim da mi se jasno objasni naša osnovna zadaća.

12. Povremeno, drugi ljudi se zbog mene osjećaju :

- a. neiskrenima, jer ne mogu biti tako izravni kao ja.
- b. krivima, zato što nisu dorasli standardima koje sam postavio.
- c. plitkounnim, zato što ne razmišljaju dovoljno dugoročno.

d. bezdušnima, zato što ih nije briga za odnose s drugima

13. Vjerujem da je uloga voditelja tima: .

- a. osigurati djelotvorno rješenje poslovnih problema.
- b. pomoći timu u određivanju dugoročnih i kratkoročnih ciljeva.
- c. stvaranje takvog ozračja u timu da svi sudjeluju u donošenju odluka.
- d. iznošenje različitih ideja i preispitivanje pretpostavki.

14. Vjerujem da bi se odluke tima trebale zasnivati na:

- a. misiji i ciljevima tima.
- b. suglasnosti članova tima.
- c. otvorenom i jasno određenom viđenju problema.
- d. težini dokaza.

15. Ponekad:

- a. mi se čini da ozračje u timu nema neku posebnu svrhu.
- b. predugo izigravam đavoljeg advokata.
- c. previđam važnost učinkovitog timskog rada .
- d. prenaglašavam strateška pitanja i umanjujem vrijednost kratkoročnih postignuća.

16. Ljudi me često opisuju kao:

- a. neovisnog
- b. pouzdanog.
- c. osobu s puno ideja
- d. nekog tko je voljan sudjelovati.

17. Uglavnom sam:

- a. odgovoran i vrijedan
- b. predan radu i fleksibilan.
- c. entuzijastičan i humorističan
- d. iskren i autentičan.

18. Kod drugih članova tima me povremeno smeta to što ne:

- a. preispituju ciljeve tima da bi vidjeli postizemo li kakav napredak
- b. vide važnost zajedničkog rada.
- c. prigovaraju onim djelatnostima tima sa kojim se ne slažu.
- d. ne dovršavaju dodijeljene zadatke na vrijeme.

Kako odrediti jesam li dobar timski igrač:

Upute :

1. Molimo Vas, prenesite svoje odgovore iz upitnika na ovu stranicu.
2. Pažljivo prepisujete poredak brojeva zato što se poredak slova mijenja za svako pitanje.
Na primjer, u pitanju # 1, poredak je a, b, c, d, a u pitanju #2 d, a, b, c.
3. Sume za sva četiri stila moraju biti 180..

Pitanje	Doprinositelj	Suradnik	Komunikator	Izazivač
1.	a	b	c	d
2.	d	a	b	c
3.	c	d	a	b
4.	b	c	d	a
5.	a	b	c	d
6.	d	a	b	c
7.	c	d	a	b
8.	b	c	d	a
9.	a	b	c	d
10.	d	a	b	c
11.	c	d	a	b
12.	b	c	d	a
13.	a	b	c	d
14.	d	a	b	c
15.	c	d	a	b
16.	b	c	d	a
17.	a	b	c	d
18.	d	a	b	c
UKUPNO				= 180

Najveći broj označava vaš primarni stil timskog rada. Ako su ti rezultati isti kod više stilova ili se razlikuju u tri boda, onda smatrajte da su to sve vaši primarni stilovi rada. Najniži rezultat pokazuje koji stil rada najmanje koristite.

Vaš primarni stil definira sustave ponašanja koje najčešće koristite kao član tima. To ne znači da je to jedini stil koji koristite. Svi mi možemo koristiti bilo koji od ta četiri stila. Samo jednostavno naš primarni stil najčešće upotrebljavamo.

Stilovi timskih igrača

Doprinositelj / zadaća

Doprinositelj je član tima koji je usredotočen na zadaće i koji uživa u tome da drugim članovima tima podastire prave informacije i podatke, koji radi sve što se od njega traži, i tjera tim da postavlja više profesionalne standarde i da mudro koristi resurse koji su im na raspolaganju. Većina ljudi ga doživljava kao pouzdanog, premda ponekad vjeruju da je previše zakopan u detalje i podatke, te da ne vidi cjelokupnu sliku i ne uviđa da je timu potrebna pozitivna radna atmosfera.

Drugi vas opisuju kao odgovornog, autoritet, pouzdanog, stručnjaka, i organiziranu osobu.

Suradnik / cilj

Suradnik je član tima koji je usredotočen na ciljeve i koji sve što radi radi u okviru početne vizije, misije ili ciljeva tima ali je isto tako fleksibilan i otvoren novim idejama, voljan je pomoći i raditi izvan svog područja odgovornosti, a voljan je podijeliti zasluge sa drugim članovima tima. Većina vas ljudi doživljava kao osobu koja ima pred očima cjelokupnu sliku stvari, ali ponekad vjeruju da možda nećete preispitivati povremeno ciljeve vašeg zadatka, da nećete pridati dovoljno pažnje osnovnim zadaćama tima, te na nećete uzimati u obzir individualne potrebe drugih članova tima.

Ljudi vas obično vide kao nekog tko se brine o budućnosti, ima na umu postavljene ciljeve, brine se o svemu, fleksibilan je i ima nove ideje.

Komunikator / proces

Komunikator je onaj član tima koji je usredotočen na proces, dobar je slušatelj i zna kako olakšati uključivanje drugih članova u rad, rješavati konflikte, graditi suglasnost, te izgrađivati neformalnu, opuštenu radnu atmosferu. Većina vas doživljava kao opuštenu osobu koja zna postupati s ljudima, ali nekad misle da vi smatrate da je taj proces svrha samom sebi, da se možda neće suprotstaviti drugim članovima tima, da nećete dovoljno istaknuti važnost dovršetka početnih zadataka, te da nećete pokloniti dovoljno pažnje napredovanju ka ostvarenju ciljeva.

Drugi vas opisuju kao osobu punu razumijevanja, koja je voljna pomoći, opuštenu osobu, entuzijastičnu i taktičnu.

Izazivač / pitanje

Izazivač je onaj član tima koji preispituje ciljeve, metode, pa čak i etiku tima, osoba koja ne oklijeva izraziti svoje neslaganje sa voditeljem tima ili bilo kime sa većim autoritetom, osoba koja ohrabruje tim da preuzima dobro promišljene rizike. Većina ljudi kod vas cijeni baš tu otvorenost i izravnost, ali nekada ipak smatraju da ne znate kada treba prestati inzistirati na nečemu, da ste nekad odviše uvjereni u ispravnost vlastitih stavova, te da pretjerujete.

Drugi vas opisuju kao iskrenu osobu koja ne oklijeva iznijeti vlastite stavove, osobu koja je principijelna, etična i sklona riziku.

Kako se timski igrači prilagođavaju razvoju tima

	STUPNJEVI/STIL	DOPRINOSITELJ	SURADNIK	KOMUNIKATOR	IZAZIVAČ
FORMIRANJE	Što me zabrinjava	<ul style="list-style-type: none"> Moja uloga Što se od mene očekuje Vremenski rokovi Moji zadaci 	<ul style="list-style-type: none"> Misija tima Ciljevi Kako voditelj tima vodi tim? 	<ul style="list-style-type: none"> Članstvo Prihvaćanje Uključivanje Gdje nalazimo članove? 	<ul style="list-style-type: none"> Je li tim ozbiljan? Otvorenost Prihvaćanje voditelja tima
	Što pozitivno mogu učiniti	<ul style="list-style-type: none"> Poticati rasprave o zadaćama i ulogama Tražiti upute od voditelja tima Ponudite se da ćete preuzeti početni zadatak 	<ul style="list-style-type: none"> Pitati voditelja tima za mišljenje Ponuditi svoje mišljenje Predložiti raspravu o misiji i ciljevima tima 	<ul style="list-style-type: none"> Pitati kako su odabrani članovi tima Zamoliti sve članove da se predstave Predložiti "banku talenata" tima 	<ul style="list-style-type: none"> Pitati tim da li je zadovoljan misijom Izraziti vlastite sumnje Predložiti raspravu o onome što zabrinjava članove tima
SUKOBLJAVANJE	Što me zabrinjava	<ul style="list-style-type: none"> Više topline nego svjetla? Hoćemo li uopće išta napraviti? Možemo li biti objektivni? 	<ul style="list-style-type: none"> Možemo li krenuti dalje? Hoće li konflikti dovesti do toga nećemo pomagati jedni drugima? Hoće li sukobi upropastiti predanost radu? 	<ul style="list-style-type: none"> Hoće li članovi tima slušati? Hoće li se članovi tima međusobno napadati? Jesu li sposobni vidjeti obje strane svakog pitanja? 	<ul style="list-style-type: none"> Kako će članovi tima prihvaćati mišljenje manjine? Hoće li voditelj tima dopustiti razlike? Hoće li tim htjeti preispitivati svoju misiju?
	Što pozitivno mogu učiniti	<ul style="list-style-type: none"> Zatražiti podatke koji će potkrijepiti iznesena mišljenja Podsjetiti tim da uvijek treba napraviti domaću zadaću Ostati objektivan 	<ul style="list-style-type: none"> Biti voljan pomoći drugima Kako iznesena mišljenja utječu na misiju tima? Biti otvoren novim idejama 	<ul style="list-style-type: none"> Dajte primjer dobrog slušanja Predložite norme za rješavanje konflikata Ohrabrivati iznošenje vlastitog mišljenja 	<ul style="list-style-type: none"> Uvesti pozitivno sučeljavanje Znati odustati kada dođe do suglasnosti Poticati tim da proračunato preuzima rizike
NORMIRANJE	Što me zabrinjava	<ul style="list-style-type: none"> Možemo li održati standarde? Hoćemo li iskoristiti sve resurse? Inzistirati na visokoj kvaliteti rada 	<ul style="list-style-type: none"> Hoće li tim ostati usredotočen na ciljeve? Hoćemo li nastaviti s napretkom u radu? Tim mora biti usredotočen na opću sliku stvari 	<ul style="list-style-type: none"> Da li potreba za suglasnošću skriva neslaganja? Hoće li se naglašavanjem samog procesa otići predaleko? Podsjetiti tim da suglasnost neće ukloniti neslaganja 	<ul style="list-style-type: none"> Hoće li se nastaviti postavljati nezgodna pitanja? Hoće li se smanjiti preuzimanje rizika?
	Što pozitivno mogu učiniti	<ul style="list-style-type: none"> Poticati određivanje prioriteta Preuzeti odgovornost, ne čekajte da to od vas zatraže 	<ul style="list-style-type: none"> Zatražiti da se tim povremeno podsjeti ciljeva 	<ul style="list-style-type: none"> Predložiti procjenjivanje rada tima Koristiti vještine davanja povratnih informacija 	<ul style="list-style-type: none"> Postavljati nezgodna pitanja i druge ohrabrivati na to Suprotstavljati se mišljenju većine Poticati na preuzimanje rizika
PROVEDBA	Što me zabrinjava	<ul style="list-style-type: none"> Hoće li članovi tima izbjegavati odgovornosti? Hoće li tim brzo reagirati? Hoće li članovi tima uvijek biti u toku? 	<ul style="list-style-type: none"> Da li je vrijeme za novu zadaću? Treba li ti revidirati svoje ciljeve? 	<ul style="list-style-type: none"> Hoće li tim imati vremena razmisliti o uspjehu? Hoće li se kod članova tima ponovo osjetiti nedostatak brige za proces rada? 	<ul style="list-style-type: none"> Hoće li tim loše reagirati na promjene? Kako će se članovi tima suprotstaviti znakovima stagnacije u radu tima?
	Što pozitivno mogu učiniti	<ul style="list-style-type: none"> Poticati na održavanje standarda Predložiti preispitivanje potreba i resursa Preporučiti nove i izazovnije zadatke 	<ul style="list-style-type: none"> Olakšajte brainstorming sastanke vezane za budućnost 	<ul style="list-style-type: none"> Inicirati pozitivne proslave postignuća Poticati tim na održavanje normi Davati povratne informacije članovima tima 	<ul style="list-style-type: none"> Suočiti tim sa pokazateljima stagnacije Početi raspravu o promjenama u okolini Preispitivati pretpostavke uspjeha

Izgradnja tima

	Klima	Razumijevanje i prihvaćanje ciljeva	Slušanje	Odlučivanje	Reakcije na postupke voditelja tima
Završetak projekta	<ul style="list-style-type: none"> • opuštena • osjećaj olakšanja • prijateljska 	<ul style="list-style-type: none"> • preispitivanje postignutog 	<ul style="list-style-type: none"> • posve otvorena komunikacija 	<ul style="list-style-type: none"> • suglasnost 	<ul style="list-style-type: none"> • razumijevanje uloge voditelja tima i njegovog/ njenog doprinosa
Provođenje	<ul style="list-style-type: none"> • dijeljenje odgovornosti • otvorena komunikacija • sva se nesuglasja brzo rješavaju 	<ul style="list-style-type: none"> • predanost postizanju ili prestizanju cilja ili svrhe 	<ul style="list-style-type: none"> • brzo • izravno 	<ul style="list-style-type: none"> • suglasnošću • sve što treba bilo individualno ili zajednički 	<ul style="list-style-type: none"> • vođenje tima se dijeli među članovima ovisno o području ekspertize
Normiranje	<ul style="list-style-type: none"> • kako se nositi s razlikama • iznošenje stvarnih osjećaja • izravno sučeljavanje 	<ul style="list-style-type: none"> • temeljit rad • slaganje oko većine pitanja 	<ul style="list-style-type: none"> • dosta dobro • prihvaćanje različitih mišljenja 	<ul style="list-style-type: none"> • na osnovi ekspertize pojedinca • često voditelj tima u dogovoru sa članovima tima 	<ul style="list-style-type: none"> • opća potpora • prihvaćanje individualnih razlika
Sukobi	<ul style="list-style-type: none"> • stvaranje frakcija • otvorena / prikrivena kritika • neslaganje frakcija 	<ul style="list-style-type: none"> • kriva shvaćanja • lovljenje prilika • borba 	<ul style="list-style-type: none"> • sličnosti među frakcijama su manje no što se čini 	<ul style="list-style-type: none"> • fragmentirano • mrtve točke • voditelj tima po pravilu ili onaj tko je najglasniji i najmoćniji dominira timom 	<ul style="list-style-type: none"> • borbe za prevlast • borbe za poziciju / kontrolu
Formiranje	<ul style="list-style-type: none"> • oprez • potisnuti osjećaji • niska razina konflikta • nekoliko sukoba 	<ul style="list-style-type: none"> • loše, nejasno 	<ul style="list-style-type: none"> • intenzivno slušanje • niska razina izloženosti 	<ul style="list-style-type: none"> • dominacija aktivnih članova 	<ul style="list-style-type: none"> • prihvaćanje ili testiranje od strane članova, iskušenja

Vođenje tima u svakom od stupnjeva razvoja

STUPANJ 1 - FORMIRANJE: Odrediti usmjerenje tima

- pojasniti misiju tima – zašto postojimo
- definirati ciljeve tima
- odrediti individualne uloge i odgovornosti
- ustanoviti odnose među dodijeljenim ulogama
- odrediti koja su pravila prihvatljivog ponašanja u timu
- podučiti tim načinu rješavanja problema

STUPANJ 2 - SUKOBLJAVANJE: Posredovanje u sukobima

- ponovo izložiti ciljeve tima
- suočiti se sa sukobima
- saslušati suprotstavljene strane
- sagledati mišljenja svih strana
- odlučiti što treba poduzeti

STUPANJ 3 – NORMIRANJE: Poticati interakciju unutar tima

- suočiti s potporom
- savjetovati se prije donošenja odluka
- početi surađivati s drugima u vođenju tima
- ustanoviti norme i pridržavati ih se
- davati i primati povratne informacije
- podučavati pojedince

STUPANJ 4 – PROVOĐENJE: Ponašati se kao član tima

- zajedničko donošenje odluka
- usredotočenost na klijenta i njegove ciljeve
- pojednostaviti strukture, sustave i procedure
- slaviti uspjehe, promovirati tim
- stvoriti odrednice
- biti svjestan promjena u timu (npr. novi članovi)

STUPANJ 5 – ZAVRŠETAK PROJEKTA: Raspustiti tim

- kreirati završnu strategiju proslave postignuća tima
- provesti formalno procjenu rada klijenta i onih koji su bili uključeni u projekt
- ustanoviti bolje načine rada zasnovane iskustvu za neke buduće projekte