

## A kérdőív értékelése

A mellékelt táblázatba írja be a megfelelő pontértékeket az állításokhoz, majd adja össze a pontszámokat oszloponként.

A legmagasabb pontszámot kapott csapatszerep azt jelzi, hogy a válaszadó miként, milyen feladatkörben tud leginkább hozzájárulni a csapat munkájához. A második legmagasabb pontszámmal jelzett csapatszerep azt mutatja,

amely felé elmozdulhat, feltéve, hogy elsődleges szerepére a csoport munkájában aktuálisan nincs szükség. A két legalacsonyabb pontszámmal jellemzett csapatszerep megmutatja, hogy milyen területeken a leggyengébb.

A megoldás ebben az esetben nem feltétlenül az, hogy a vezető fejleszteni próbálja ezeket a területeket, hanem olyan csoporttagot keres, aki ezeket a hiányokat ki tudja tölteni.

	Kivite- lező	Elnök	Serkentő	Ötlet- gyáros	Forrás- feltáró	Helyzet- értékelő	Csapat- játékos	Befejező
I.	16	13	15	12	10	17	11	14
II.	20	21	24	26	22	23	25	27
III.	37	30	32	33	35	36	34	31
IV.	43	47	41	44	46	42	40	45
V.	51	55	53	57	54	50	52	56
VI.	65	62	66	60	67	64	61	63
VII.	74	76	70	75	73	71	77	72
ÖSSZ.								

## A csapatszerepek összefoglalása

	Jellemzői	Előnyös tulajdonságai (erősségek)	Elnézhető hibái (gyengeségek)
<b>AZ ELNÖK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nyugodt</li> <li>Biztos magában</li> <li>Kellő önuralommal rendelkezik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Képes mindenkit előfeltételek nélkül és pusztán érdemei alapján értékelni</li> <li>Célorientált</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Átlagosan kreatív és intelligens</li> </ul>
<b>A CSAPAT-JÁTÉKOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Társas hajlamú</li> <li>Jóindulatú</li> <li>Érzékeny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jól reagál különféle személyiségekre és szituációkra</li> <li>Erősíti a csapatszellemet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A kritikus pillanatokban határozatlan</li> </ul>
<b>ÖTLETGYÁRTÓ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individualista</li> <li>Komoly gondolkodású</li> <li>Új utakat keres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A szellem embere</li> <li>Képzlet-gazdag</li> <li>Nagy tudású</li> <li>Kiváló értelmi képességekkel rendelkezik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fellegekben jár</li> <li>Nem törődik a részletekkel és a formaságokkal</li> </ul>
<b>A HELYZET-ÉRTÉKELŐ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Megfontolt</li> <li>Érzelmek nélkül, józanul ítél</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jó ítélőképességgel rendelkezik</li> <li>Előrelátó</li> <li>Gyakorlatias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alulmotivált</li> <li>Másokat sem inspirál</li> </ul>
<b>A FORRÁS-FELTÁRÓ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Extrovertált</li> <li>Törekvő</li> <li>Érdeklődő</li> <li>Kommunikatív</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jó kapcsolattartó</li> <li>Jól értesült</li> <li>Meg tud felelni a kihívásoknak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A kezdeti lelkesedés lankadásával elveszti érdeklődését</li> </ul>
<b>KIVITELEZŐ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konzervatív</li> <li>Kötelességtudó</li> <li>Kiszámítható</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jó szervező</li> <li>Gyakorlatias gondolkodású</li> <li>Kemény munkához szokott</li> <li>Fegyelmezett</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rugalmatlan</li> <li>Kevésbé fogékony az új ötletek iránt</li> </ul>
<b>A SERKENTŐ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ideges</li> <li>Aktív</li> <li>Dinamikus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Küzd</li> <li>A cselekvőképtelenség</li> <li>A hatékonyság hiánya</li> <li>Az önelégültség</li> <li>Az önáltatás ellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingerültségre, türelmetlenségre és erőszakra hajlamos</li> </ul>
<b>BEFEJEZŐ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Precíz</li> <li>Rendszerető</li> <li>Lelkiismeretes</li> <li>Szorongó</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tökéletességre törekszik</li> <li>Nem hagy semmit befejezetlenül</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Csekélységek miatt aggódik</li> <li>Nem tudja elengedni magát</li> </ul>

## ELNÖK

Jellemzői: kiegyensúlyozott, domináns, extrovertált

Az „elnök” némiképp félrevezető elnevezés, mivel nem feltétlenül jelenti azt,

hogy ő a csapat vezetője; mindazonáltal a csapatvezetés az, amelyre ő a

legalkalmasabb. Ő az, aki elnököl a csapat felett és koordinálja az erőfeszítéseket a külsőcélok elérésére. Megkülönböztető jegye, hogy elmélyülten foglalkozik a célokkal. Az „elnök”-től elvárható, hogy intelligens legyen, de nem feltétlenül lángész,

vagy nem kiemelkedően kreatív gondolkodó - ritka, hogy valamely jó ötlet tőle származik. Sokkal inkább felismerhető arról, amit régebben "karakternek" hívtak; megközelítési módja megfontolt, önfegyelmen alapul. Gyakran rendelkezik "karizmával", de ezt sokszor egyszerűen tekintélynek látják.

Domináns, de nyugodt és nem-asszertív módon nem törekszik dominanciára.

Ösztönösen bízik az emberekben mindaddig, amíg erős bizonyítékot nem lát arra, hogy nem érdemlik meg azt, és szinte kivételesen mentes a

féltékenységtől. Az „elnök” látja a legtisztábban, hogy melyik csapattag a legalkalmasabb bizonyos csapatfunkciók ellátására, és arra összpontosít, amit az emberek a legjobban tudnak. Tudja, hogy a csapatban összeadódó emberi

erőforrásokat olyan hatékonyan szükséges kihasználni, amennyire csak

lehetséges. Ő az, aki az egyes szerepeket és tevékenységhatárokat kialakítja, és aki látja a réseket és lépéseket tesz azok betöltésére.

Könnyen beszél és egyszerű dolog beszélni hozzá: jó kommunikátor a szó

mindkét értelmében: sem nem megszállott beszélő, sem nem a kevés szavak

embere, és minden bizonnyal jó hallgató. Az „elnök” az, aki tisztázza a csoport céljait és összeállítja a tevékenységi tervet. Szelektálja, hogy mely problémák kerüljenek a csoport elé és meghatározza a prioritásokat, de nem törekszik arra, hogy a vitában

domináljon. Kezdeti hozzájárulása valószínűleg inkább kérdések, mint állítások

és javaslatok formájában nyilvánul meg. Hallgat, összegzi a csapat érzéseit és

megfogalmazza a csapat ítéleteit, és ha döntést kell hozni, határozottan

meghozza azt, miután mindenki hozzászólt.

## SERKENTŐ

Jellemzői: nyugtalan, domináns, extrovertált A működő csapatokat megfigyelők javasolták, hogy egy csapatnak szüksége van egy „szociális” vezetőre, aki a csoport állandó feje, és egy külön „feladati” vezetőre, aki egy meghatározott és definiált projektért felelős - valahogy úgy, mint ahogy egy nemzet igényli mind az államfőt, aki a folyamatosságot képviseli, mind a kormányfőt, akinek meghatározott feladatai vannak. Ebben az esetben a „serkentő” a feladati vezető és az „elnök” a szociális vezető. Igen

valószínű, hogy a „serkentő” a csoport tényleges vezetője azokban az esetekben, amikor nincs „elnök”, vagy amikor az „elnök” ténylegesen nem vezető. A „serkentő” tele van ideges energiával, társaságkedvelő és emocionális, impulzív és türelmetlen; néha ingerült és könnyen válik csalódottá. Gyakran kerül szembe kihívásokkal és gyorsan válaszol azokra (ezeknek örül és élvezi őket). Gyakran veszekszik, de gyorsan abba is hagyja, és nem ragad le a részleteknél. A csapatból leginkább ő hajlamos nagyzási hóborttra, könnyen megbántódik és elsőként érzi meg a készülődő „összeesküvést”, ami ellene irányul. A „serkentő” elsődleges funkciója, hogy formát adjon a csapat erőfeszítéseinek, gyakran több saját inputot adva ehhez, mint az „elnök”. Mindig valamilyen vezérfonalat keres a vitákban és megpróbálja egyesíteni a véleményeket, célokat és gyakorlati megfontolásokat egy megvalósítható projektben, melyre vonatkozóan sürgetve viszi előre a döntéseket és a cselekvést. A „serkentő” önbizalmat sugároz - ám ez gyakran erős önbizalomhiányt takar. Csak az eredmények erősítik meg őt. Energiája, mely részben megszállottságból adódik, mindig céljaira irányul. Ezek általában egybevágóan a csapat céljaival, de ekkor a „serkentő” - sokkal inkább, mint az „elnök” - a csapatot saját énjének kiterjesztésének tekinti. Cselekedni akar - azonnal. Versengő, intoleráns a ködösítéssel, határozatlansággal és zavaros gondolatokkal szemben, és a csoporton kívüli emberek valószínűleg arrogánsnak és nyersnek látják őt. Alkalmanként még a csapaton belüliek is a lehengerlés veszélyének vannak kitéve, és a csapathoz tartozást kényelmetlenné teheti; de ő megcsináltatja a dolgokat.

## ÖTLETGYÁRTÓ

Jellemzői: domináns, magas intelligenciájú, introvertált

Megfigyelték, hogy a legjobb módszer egy nem-hatékony és nem-inspirált csapat teljesítményének feljavítására, ha „beültetnek” oda egy „ötletgyártó”-t. De úgy is tekinthetünk az „ötletgyártó”-ra, mint aki elhinti azokat a magokat, melyeket a többiek táplálnak addig, amíg gyümölcsöt nem érlelnek.

Az „ötletgyártó” a csapat eredeti gondolatainak, megoldásainak és javaslatainak forrása. Természetesen másoknak is vannak ötleteik. Ami az „ötletgyártó” ötleteit megkülönbözteti, az az eredetiség és a problémák és akadályok radikális megközelítése. Ő bír a legnagyobb képzelőerővel és a csapat legintelligensebb tagja, és valószínű, hogy ő kezd el kutatni teljesen új probléma-megközelítések után, ha a csapat már beleragadt. Ő az, aki egy már korábban elhatározott cselekvési vonalat új vetületbe helyez. Sokkal inkább a legfontosabb és alapvető témákkal foglalkozik, mint sem a részletekkel, és tulajdonképpen hajlamos elfeledkezni részletekről, ezzel figyelmetlen hibákat vétve. Erőteljes, gátlásoktól mentes oly módon, ami nem igazán jellemző a befelé forduló emberekre. Lehet piszkálódó is és védekezésre kényszeríthet másokat a csoportból, különösen amikor azok ötleteit kritizálja. Kritikussága rendszerint

arra szolgál, hogy megtisztítsa a terepet saját ötletei előtt, és általában ellenjavaslatokat hoz. Az „ötletgyártó”-val kapcsolatos veszély, hogy túl sok kreatív energiát szán olyan ötletekre, melyek lekötik ugyan a képzelőerejét, de nem esnek egybe a csapat igényeivel vagy nem járulnak hozzá céljaik megvalósításához.

Nehezen fogadhatja el a saját gondolatait illető kritikát, gyorsan védekező állást foglal el és duzzog, ha ötleteit kielemezik vagy elvetik: ilyenkor kikapcsolhat és megtagadhat minden további együttműködést. Óvatos bánásmódot és józan hízelgést igényel (rendszerint az „elnök” részéről), hogy kihozzák belőle a legjobbat. De minden hibája ellenére az „ötletgyártó” szolgáltatja az éltető szikrát.

## HELYZETÉRTÉKELŐ

Jellemzői: magas intelligenciájú, kiegyensúlyozott, introvertált. Egy kiegyensúlyozott csapatban csak az „ötletgyártó” és a „helyzetértékelő” kell, hogy magas IQ-val rendelkezzen, de, az „ötletgyártó”-val ellentétben, a „helyzetértékelő” inkább hidegvérű. Temperamentumát tekintve ő valószínűleg komoly és nem különösebben izgatott. A csapatteljesítményhez való hozzájárulása a mérhető és tárgyilagos elemzéseken alapul inkább, mint a kreatív ötleteken, és míg kevésbé gyakori, hogy eredeti javaslattal áll elő,

sokkal inkább visszatartja a csoportot attól, hogy egy félresikeredhető projektbe kezdjen. Bár természeténél fogva inkább kritikus, mint kreatív, nem szokott önmagáért valóan bírálni, csak ha hibát lát a tervben vagy az érvelésekben. Különös módon ő a legkevésbé motivált a csapatban; a lelkesedés és az eufória egyszerűen nem az ő stílusa. Ezzel viszont kompenzációs előnye van, hiszen a személyisége nem homályosítja vagy torzítja el az ítéleteit. Lassan gondolja meg magát és szereti, ha van ideje rágódni dolgokon, de a legobjektívabb szemlélete neki van a csoportban. Az egyik legértékesebb képessége a komplex írásos anyagok feldolgozása, interpretálása és kiértékelése, valamint a problémaelemző, ítélet- mérlegelőképesége, továbbá a többiek munkájához való hozzájárulás. Néha mindezt tapintatlanul és becsmérően teszi, ami nem emeli a

népszerűségét, és ronthatja a csapat morálját, amikor túlságosan „hangtompító” szerepet játszik a nem megfelelő időben. Bár kevésbé ambiciózus és energiaszintje alacsony, versengő is lehet, különösen azokkal szemben, akiknek a képességei átfedik az övéit, vagyis a legtöbb esetben vagy az „elnök”-kel, vagy az „ötletgyártó”-val szemben.

A „helyzetértékelő” számára fontos a tisztafejűség és a változások iránti nyitottság: veszélyes lehet, amikor nyomasztóan negatív hangulatba fordul és hagyja, hogy kritikussága felülkerekedjen az új ötletek iránti fogékonyságán.

Bár alapvetően megbízható, hiányzik belőle a vidámság, a melegség, a képzelőerő és a spontaneitás. Mindazonáltal, van egy tulajdonsága, ami nélkülözhetetlenné teszi a csapatban: ítéletei szinte mindig helytállóak.

## KIVITELEZŐ

Jellemzői: kiegyensúlyozott és önellenőrző

A „kivitelező” gyakorlatias szervező. Ő az, aki a döntéseket és stratégiákat meghatározott és kezelhető feladatokká bontja le, amelyeken a tagok dolgozhatnak. Odafigyel, hogy mi valósítható meg, és legfőbb hozzájárulása, hogy a terveket megvalósítható formába hozza. Megválogatja a célokat és logikusan követi azokat.

Az „elnök”-höz hasonlóan erős jelleme és fegyelmezett stílusa van. Figyelemre méltóan őszinte, becsületes, megbízik kollégáiban, és nem könnyen enged le vagy bátortalanodik el. Általában csak a terven való hirtelen változtatás izgatja fel, mivel hajlamos belezavarodni az instabil, gyorsan változó szituációkba.

Mivel stabil struktúrákra van szüksége, mindig megpróbál felépíteni ilyeneket. Adjunk neki egy döntést, és ő egy ütemtervet állít fel; adjunk neki néhány embert és egy döntést, ő megalkot egy szervezeti ábrát. Hatékonyan, rendszer szerint és módszeresen dolgozik, de néha egy kissé rugalmatlan, és kevésbé elfogadó a spekulatív, „légből kapott” ötletekkel szemben, amelyeknek nincs közvetlenül látható kihatása egy adott feladatra.

Ugyanakkor rendszerint tökéletesen igyekszik ütemezésével és javaslataival hozzáigazodni az elfogadott tervekhez és a létrehozott rendszerekhez.

A „kivitelező” túlzottan is versengő lehet, ha csapat-státuszról van szó, ami ártalmassá válhat, ha azt negatívan, a mások által tett javaslatok nem építően kritikus bírálatának formájában teszi. Normális esetben azonban őt majdhogynem a csapat egyensúlyi pontjának lehet tekinteni. Ha senki sem tudja, hogy mi is volt a döntés vagy milyen lépésekben egyeztek meg, csak oda kell menni a „kivitelező”-höz, és ő megmondja.

## FORRÁSFELTÁRÓ

Jellemzői: kiegyensúlyozott, domináns, extrovertált

Az „forrásfeltáró” valószínűleg a legkönnyebben megkedvelhető tag a csapatban. Nyugodt, szociális és társaságkedvelő, könnyen felkelthető érdeklődéssel. Megnyilvánulásai jobbra pozitívak és lelkesek, bár hajlamos olyan könnyen letenni dolgokról, amilyen hamar lelkesedni kezdett értük.

Az "forrásfeltáró" az az ember, aki kijár a csoportból, hogy információkat szerezzen, és átgondolva és továbbfejlesztve visszahozza őket a csapatnak. Könnyen köt barátságokat és nagyon sok külsőkapcsolata van. Ritkán van az irodájában, és amikor bent van, legtöbbször telefonál. Ő az eladó, a diplomata, az összekötő tiszt, mindig újabb lehetőségek után kutat szerte a külső világban. Ötletösztönzési és innováció-bátorítási képessége oda vezethet, hogy a legtöbb ember tévesen az „eszmények emberé”-nek tekinti, de neki nincsenek olyan radikális újításai, mint az „ötletgyártó”-nak. Ennek következtében ő gyorsan átlátja az új ötletek relevanciáját.

Mások ösztönzésének hiányában, például egy magányos munkakörben, az "forrásfeltáró" könnyen válhat unottá, demoralizálttá és gyenge hatékonyságúvá. A csapat tagjaként viszont jó improvizáló, nyomás alatt is aktív, de túlságosan is kiengedhet, ha a nyomás enyhül. El szokott feledkezni a pillanatnyi lelkesedésében magára vállalt feladatok végigviteléről. Külső érdeklődésének szélessége és változatossága - az „ötletgyártó”-hoz hasonlóan - oda vezethet, hogy túlságosan leköti magát az őt érdeklő, de irreleváns dolgokkal; ennek ellenére ez a legfontosabb csapatszerep a stagnálás, a megkövülés és a realitásoktól való elszakadás megelőzése tekintetében.

## CSAPATJÁTÉKOS

Jellemzői: kiegyensúlyozott, extrovertált, alacsony dominanciájú

A „csapatjátékos” a legérzékenyebb a csoportban – ő van a leginkább tisztában az egyének szükségleteivel és aggodalmaival és ő érzi legtisztábban a rejtett érzelmi áramlatokat a csapaton belül. Szintén sokat tud a tagok magánéletéről és családi ügyeiről. Ő a legaktívabb belső kommunikátor; szeretetre méltó, népszerű, nem asszertív, a csapat összetartója. Lojális a csapathoz, mint egészhez (ez azonban nem jelenti azt, hogy nem foglal állást, ha törés keletkezik benne), és mindenkit támogat. Ha valakinek támad egy ötlete, ő ösztönösen építeni kezd rá ahelyett, hogy lerombolná vagy egy rivális gondolattal álljon elő.

Jó hajlandósága van másokat meghallgatni, szabadon és jól kommunikál a csoporton belül és segít és támogat másokat is ebben. Az egységesség és harmónia támogatójaként kiegyensúlyozza a - legtöbbször a „serkentő” és az „ötletgyártó”, esetenként a „helyzetértékelő” által okozott - súrlódásokat és viszálykodásokat. Különösen nem szereti a személyes konfrontációt és igyekszik megelőzni őket, ha saját magáról van szó, és másokat is lecsitít.

Ha a csapat nyomás alatt és nehéz helyzetben van, a „csapatjátékos” szimpátiája, megértése, lojalitása és támogatása különösen értékesé válik.

Versengést elkerülő viselkedése és a súrlódások kerülése a puhaság és döntésképtelenség látszatát keltheti, de ugyanezen tulajdonságai miatt állandóan a megosztottság és szétszakadás ellen dolgozik. Példamutató csapattag, és noha normális körülmények között egyéni hozzájárulásának értéke nem annyira szembeötlő, mint a legtöbb többi tag esetében, hatása mégis jelentős, különösen amikor nincs ott a stresszel teli időszakokban.

## BEFEJEZŐ

Jellemzői: nyugtalan, introvertált

A „befejező” azon aggódik, mi sikerülhet félre. Sosem nyugszik meg addig, amíg személyesen nem ellenőrzött le minden részletet és bizonyosodott meg arról, hogy mindent megtettek és semmit sem felejtettek ki. Ez nem jelenti feltétlenül azt, hogy nyíltan vagy irritálóan aggályoskodó lenne - megszállottsága a nyugtalanságának egyik kifejeződése.

A „befejező” nem asszertív tagja a csapatnak, de folyamatos sürgősség-érzete van, amit közöl másokkal is, hogy ezzel sarkallja őket cselekedetre. Van önkontrollja és erős jellem, de türelmetlen és intoleráns a nemtörődöm és gondatlan csapattagokkal szemben.

Ha a „befejező”-nek van vezéreszméje, akkor az a rend: megrögzötten betartja a határidőket és teljesíti a feladatokat. Ha nem elég óvatos, morált csökkentően aggodalmaskodó lehet, csökkentve a többiek teljesítményét, és könnyen elveszítheti a főbb célok feletti átlátást azzal, hogy leragad a részletkérdéseknél. Végsősoron azonban fontos előnye, hogy könnyörtelenül végigcsinálja a dolgokat.

## Hogyan használhatod

1. **Önismereti eszközként:** Kérd meg a csapattagokat, hogy töltsék ki a kérdőívet, majd beszéljétek meg az eredményeket. Ez segíthet nekik felismerni saját erősségeiket és fejlesztendő területeiket, valamint tisztázni, milyen szerepekben érzik magukat a legkomfortosabban.
2. **Csapatszintű elemzés:** Az eredményeket összesítve feltérképezheted, hogy mely csapatszerepek dominálnak, és melyek vannak alulreprezentálva. Ez segít megérteni a csapat dinamikáját és azonosítani a potenciális hiányosságokat.
3. **Feladatok és projektek elosztása:** Az eredmények alapján hatékonyabban delegálhatod a feladatokat. Például a befejező típusú tagok a részletek kidolgozásában jeleskedhetnek, míg az ötletgyártók a kreatív megoldások keresésében.
4. **Fejlesztési célok meghatározása:** A kérdőív használható a csapattagok fejlesztésére is. Ha például valaki szeretne kilépni a komfortzónájából és új szerepeket kipróbálni, a kérdőív eredményei alapján támogathatod ebben.
5. **Csapatépítő programok tervezése:** Az eredmények felhasználhatók arra, hogy a csapatépítő tevékenységeket olyan módon alakítsd ki, hogy azok erősítsék a kevésbé hangsúlyos szerepeket, vagy segítsék a tagok közötti együttműködést.

Fontos, hogy a kérdőív eredményeit ne címkézésre vagy ítélezésre használd, hanem egy fejlődést és együttműködést elősegítő, pozitív megbeszélés alapjául.