

Týmové role

Realizační tým bude stát před úkolem vymyslet a zrealizovat akci na základě stanovených cílů. Jak ale sestavit realizační tým?

Na základě svého výzkumu na Administrative Staff College v Henley určil R.M. Belbin osm rolí, které musí být v týmu obsazeny, aby fungoval efektivně. Tyto role nemusí být naplněny stejnou měrou a nejsou všechny potřebné po celou dobu činnosti, ale jestliže některá chybí, tým nebude pracovat tak efektivně, jak by mohl. To neznamena, že v každém týmu musí být osm lidí. Členové týmu mohou zastávat víc než jednu roli. Belbin také zjistil, že většina lidí preferuje dvě role v týmu. Jednu více a jednu méně. Tento dotazník poskytuje orientační míru této preference. Preference neznamena nutně schopnost. Další důležitý poznatek z tohoto výzkumu je, že všechny role jsou stejně hodnotné. Šéfové týmů nemusí tedy brát na sebe určitou roli, ale spíš musí zajistit, aby všechny role byly dobře obsazeny správnými lidmi.

RI (shánil)

Vlastnosti: Stabilní dominantní extravert

RI je pravděpodobně nejoblíbenějším členem týmu. Je uvolněný, družný a společenský, o všechno se zajímá. Reaguje pozitivně a s nadšením, ale má sklon svůj zájem opět rychle ztrácet. RI se pohybuje často mimo skupinu a přináší informace, nápady a kontakty zvenčí. Snadno se spřátelí a má spoustu kontaktů. Na svém pracovišti je zřídka, a když, tak nejspíš telefonuje. Je to obchodník, diplomat, styčný důstojník, vždy zkoumající nové možnosti v širokém okolí. Jeho schopnost přinášet nápady a stimulovat inovaci svojí aktivitou vede lidi k tomu, že ho mylně považují za člověka plného nápadů, on ale nedisponuje výraznější originalitou, která je typická pro PL. Je spíš schopen rychle rozpoznat význam nových nápadů. Nemá-li povzbuzení od ostatních, například v individuální práci, RI snadno ztrácí zájem, nudí se a je nevykonný. V týmu je výborný improvizátor, je-li pod tlakem, je velice aktivní, ale vysadí, když tlak povolí. Může se stát, že nesplní úkoly, které na sebe vzal v krátkodobém návalu nadšení. Jeho široký záběr a množství vnějších zájmů ho může vést, stejně jako PL k tomu, že stráví mnoho času podružnostmi, které ho zajímají. Význam jeho role spočívá v tom, že zabraňuje stagnaci a zcepenění týmu a udržuje tým v kontaktu s realitou.

SH (režisér)

Vlastnosti: anxiózní dominantní extravert

SH je plný nervní energie, je otevřený, emocionální, impulsivní a netrpělivý, někdy protivný a snadno podrážděný. Je soupeřivý a vítá příležitost ke konfrontaci. Často se naštvě, ale nechová dlouho zášť. Je nejpodezřívavější z týmu, snadno se urazí a mívá pocit, že se ostatní proti němu spikli. Jeho posláním je dát týmovému úsilí nějaký tvar. Dává týmu víc ze sebe než CH. Usiluje o to, aby diskuse měly nějaký řád, snaží se sjednotit názory, cíle a praktické úvahy do jednoho schůdného projektu, tlačí na rychlé rozhodnutí a jeho realizaci. Vyzařuje z něho sebevědomí, které často překrývá silnou nejistotu a pochyby o sobě. Potřebuje vidět výsledky, aby získal sebejistotu. Jeho poněkud nutkavé úsilí je vždy zaměřeno na tyto cíle, které se většinou kryjí s cíli týmu, ale SH daleko víc vnímá tým jako extenzi sebe sama než CH. Chce akci a chce ji hned. Je soutěživý, netoleruje neukázněnost, nepřesnost a nesystematické myšlení. Lidé mimo tým jej nejspíše hodnotí jako hrubého a neomaleného. I lidem v týmu hrozí, že je občas převálcuje, dokáže udělat v týmu nepříjemno, ale postrkuje věci kupředu.

ME (rejpal)

Vlastnosti: Vysoce inteligentní stabilní introvert

Ve vyváženém týmu jen ME a PL potřebují mít vysoké I.Q. Na rozdíl od PL je ME trochu studený čumák. Je spíš vážný a nepříliš vzrušující. Jeho přínosem je rozvázná a nezaujatá analýza spíš než tvůrčí nápady. Stěží přijde s originálním návrhem, daleko spíš zabrání týmu, aby se zabýval zavádějícím projektem. Přestože je ve své přirozenosti spíš kritikem než tvůrcem, nekritizuje obvykle samoučelně, ale jen tehdy, když vidí nedostatky v plánu nebo v argumentech. Kupodivu je nejméně motivovaným členem týmu. Nadšení a euforie mu prostě nesedí. Nedostatek motivace je u něho výhodou, protože osobní zaujetí nenarušuje a nezamlžuje jeho úsudek. Přizpůsobuje se pomalu, potřebuje čas, aby si věci promyslel, ale jeho úsudek je nejobjektivnější v týmu. Velmi cenná je jeho schopnost strávit, interpretovat a zhodnotit množství složitého textu, schopnost analyzovat problémy a posoudit nápady a úsudky ostatních. Někdy je netaktní a přezíravý, což mu na oblibě nepřidá. Dokáže srážet morálku týmu kritikou v nepravý čas. Přestože není ctižádostivý a snaživý, může soupeřit zvláště s těmi, jejichž schopnosti se překrývají s jeho, což je většinou CH nebo PL. Je důležité, aby ME byl upřímný a přístupný ke změně, jinak hrozí, že bude příliš negativistický a jeho kritičnost převáží jeho ochotu přijímat nové myšlenky. I když je poctivý a spolehlivý, postrádá veselost, vroucnost, představitost a bezprostřednost. Přesto má vlastnost, pro kterou je v týmu nepostradatelný: Jeho úsudek je sotva kdy mylný.

PL (chrlič)

Vlastnosti: Dominantní, velmi inteligentní, introvert

PL je v týmu zdrojem originálních myšlenek, nápadů a návrhů. Je to nápaditý člověk. Ostatní mají samozřejmě nápady také, ale jeho myšlenky vynikají originalitou a radikálností s jakou se vyrovnává s problémy a překážkami. Má nejlepší představitost a intelektovou kapacitu z členů týmu. On nejspíš začne hledat zcela nový přístup k problému, když tým zabředne do bažin bezvýchodnosti, nebo vnese nový pohled do již přijaté linie činnosti. Daleko víc se zajímá o velké a podstatné věci než o detaily a je opravdu schopen pohořet na detailech a dělat chyby z nedbalosti. Je důvěřivý a bezprostřední v míře pro introverta netypické. Dovede být také ježatý a útočit na ostatní členy týmu, zvláště když kritizuje jejich myšlenky. Cílem jeho kritiky je většinou vyčistit pole pro jeho vlastní nápady a obvykle vzápětí následuje jeho protinávrh. Potíží s PL je, že věnuje příliš mnoho své tvůrčí energie nápadům, které ho zaujmou, ale které nesouvisí se zájmy a cíli týmu. Může těžko snášet kritiku vlastních nápadů, příliš se bránit a snadno trucovat, když tým jeho nápady pitvá nebo odmítne. Může skutečně vypnout a odmítnout se dál zúčastnit. Dá to dost práce, obezřetného zacházení a uvážlivého chlácholení, většinou ze strany CH, aby se z něj dostalo to nejlepší. Ale přes všechny tyto chyby je to PL, kdo dodává týmu životodárnou jiskru.

CH (předseda)

Vlastnosti: Stabilní dominantní extravert

Nemusí být šéfem týmu, ale nejlépe se hodí pro tuto funkci. Je tím, kdo týmu předsedá a koordinuje úsilí všech za účelem dosažení vnějších cílů a úkolů. Zaujímá objektivní neutrální pozici, vyniká cílevědomostí. Předpokládá se u něj nadprůměrná inteligence, ale nijak zářný ani zvláště tvořivý intelekt. Málokdy je autorem nějakého velmi dobrého nápadu. Podstatnější je u něj to, čemu se říká charakter: má disciplinovaný přístup založený na vnitřní kázní. Často má něco, čemu se říká "charisma", ale přesnější je mluvit o přirozené autoritě. Je dominantní, ale uvolněným a nenásilným způsobem – nesnaží se dominovat. Instinktivně lidem důvěřuje, pokud není zcela evidentní, že jsou nedůvěryhodní. Je prost žárlivost. Vidí jasně, v čem jsou silné a slabé stránky jednotlivých členů týmu, a směřuje lidi k tomu, co jim jde nejlépe. Uvědomuje si nezbytnost využití kombinace schopností jednotlivých členů týmu co nejefektivnějším způsobem. To znamená, že on je tím, kdo určuje pravomoci a zodpovědnosti ostatních a kdo vidí mezery a snaží se je odstranit. Dovede dobře

mluvit i naslouchat. Komunikuje snadno oběma směry, není mluvka ani nemluva. Je velmi pozorný posluchač. CH formuluje skupinové cíle a stanoví program práce. Vybírá problém, jíž se má tým zabývat a určuje priority, ale nesnaží se dominovat v diskusi. Jeho vlastní příspěvky jsou formulovány spíše ve formě otázek než tvrzení nebo návrhu. Poslouchá, shrnuje názory a postoje skupiny a vyjadřuje skupinové citění. Je-li potřeba rozhodnout, rozhoduje pevně poté, co každý vyjádřil svoje mínění.

TW (hasič)

Vlastnosti: Stabilní nedominantní extravert

TW je nejcitlivějším členem týmu. Uvědomuje si potřeby a starosti druhých a nejcitlivěji vnímá emoční proudy mezi členy skupiny. Ví nejvíc o soukromém životě rodinných potížích ostatních v týmu. Je milý, oblíbený, neprosazuje se, je cementem, držícím tým pohromadě. Je oddaný týmu jako celku (to však neznamená, že se nemůže ve sporu přidat k jedné ze stran) a podporuje ostatní. Jeho přirozenosti odpovídá spíše stavět na myšlenkách druhých, než je napadat nebo vznášet konkurenční návrhy. Je dobrý a ochotný posluchač. Dobře a snadno komunikuje uvnitř týmu a povzbuzuje k tomu i ostatní. Jako zastánce jednoty a souladu vyrovnává napětí a střety, které mohou vzniknout vlivem SH a PL, případně ME. Obzvláště nemá rád osobní konflikty. Sám se jim vyhýbá a snaží se je urovnávat mezi ostatními. Je-li tým v napětí nebo v obtížích, je jeho vcítění, porozumění, oddanost a podpora obzvláště potřebná. Díky své nesoutěživosti a touze po harmonii se zdá být trochu moc měkký a nerozhodný, ale stává se tak stálou tmelící silou v týmu. Je vzorným členem týmu, ale v normálních podmínkách jeho přínos nemusí být příliš zřetelný. Jeho přínos se stává zřejmým, když není přítomen – zvláště v době stresů a napětí.

CW (tahoun)

Vlastnosti: stabilní, ukázněný

CW je praktik a organizátor. Rozhodnutí a strategie mění v definované a proveditelné úkoly, na kterých lidé mohou začít pracovat. Zajímá se o to, co je schůdné, a jeho hlavním přínosem je převádění týmových plánů do uskutečnitelné podoby. Vyhledává cíle a soustavně je provádí. Má stejně jako CH silný charakter a disciplinovaný přístup. Je pozoruhodný svou upřímností, vnitřní integritou a důvěrou ve spolupracovníky. Nevzdává se snadno. Z míry ho vyvede nejspíš jen náhlá změna plánu, nedovede se orientovat v nestabilních rychle se měnících podmínkách. Potřebuje stabilní struktury a vždy se je snaží vytvářet. Když dostane rozhodnutí, vytvoří harmonogram činnosti, má-li k dispozici skupinu lidí a cíl, vytvoří organizační schéma. Pracuje efektivně, systematicky a metodicky, ale poněkud nepružně a nereaguje na rozevláté spekulativní myšlenky, které nemají bezprostřední viditelnou souvislost s konkrétním úkolem. Zároveň je obvykle velice ochoten upravit své harmonogramy a návrhy a přizpůsobit je přijatým plánům a stanoveným systémům. CW může příliš bažit po uznání v týmu, což může být na škodu, pokud se to projevuje formou negativní nekonstruktivní kritiky návrhů prosazovaných ostatními členy týmu. Obvykle je však blízko týmovému těžišti. Když si někdo zaboha nemůže vzpomenout, co se rozhodlo a co má dělat, dozví se to od CW.

F (dotahovač)

Vlastnosti: úzkostný introvert

F má starost o to, co se může zhatit. Nemá pokoj, dokud osobně neproověřil každý detail a neujistil se, že všechno bylo náležitě uděláno a na nic se nezapomnělo. F se v týmu neprosazuje, ale udržuje stále pocit povinnosti, který komunikuje ostatním a popouzí je k činnosti. Ovládá se a má silný charakter, je netrpělivý a netolerantní vůči méně zodpovědným členům týmu. Má-li F nějaký vyhraněný zájem, je to řád. Úzkostně dodržuje termíny a plní harmonogramy. Když si nedá pozor,

může se stát demoralizujícím škarohlídem s deprimujícím vlivem na ostatní členy týmu. Snadno ztratí přehled o celkových cílech a zabředne do detailů. Přesto jeho neúnavný dohled je důležitým přínosem.

Jak vidím svou roli v týmu

Tento dotazník má celkem sedm sekcí označených římskými číslicemi. V každé sekci tohoto dotazníku zakroužkujte ty výroky, které vás nejlépe vystihují. Můžete zakroužkovat jeden, dva nebo více výroků. Zakroužkované výroky poté ohodnoťte bodovým hodnocením tak, že mezi ně rozdělíte vždy deset bodů v každé sekci.

I. Čím, jak věřím, mohu být v týmu prospěšný(á):

- a) Myslím, že si dokážu rychle všimnout nových příležitostí a včas jich využít.
- b) Mohu dobře spolupracovat s velmi širokým okruhem lidí.
- c) Velmi snadno a přirozeně přicházím na nové myšlenky a nápady.
- d) Dokážu vyhecovat lidi k činnosti. Kdykoli zajistím, že mohu něčím cenným přispět k skupinovým cílům.
- e) Moje schopnost dotahovat věci do konce vyplývá z mé osobní výkonnosti.
- f) Dokážu čelit dočasné neoblíbenosti, jestliže to nakonec vede k dobrým výsledkům.
- g) Rychle vycítím, co se má dělat v situaci, kterou znám.
- h) Dovedu bez předsudků a zaujatostí najít rozumné důvody pro změnu zaměření činnosti.

II. Kdybych měl(a) nedostatky v týmové práci, byly by to nejspíš:

- a) Necítím se dobře, pokud pracovní schůzka nemá jasnou strukturu a není dobře řízená.
- b) Mám tendenci být příliš velkorysý k lidem, kteří zastávají opodstatněné stanovisko, jemuž nebyla věnována náležitá pozornost.
- c) Mám tendenci mluvit příliš mnoho, když se skupina dostane k novým myšlenkám.
- d) Můj objektivní náhled mi neumožňuje sdílet nadšení ostatních.
- e) Někdy se jevím jako příliš energický a autoritářský, když je potřeba něco dodělat.
- f) Je pro mě těžké být v popředí nebo vystupovat ve vedoucí roli, snad proto, že jsem příliš citlivý na atmosféru ve skupině.
- g) Stává se mi, že se tak ponořím do svých myšlenek, že ztratím ponětí o tom, co se děje.
- h) Druzí mi někdy vyčítají, že se příliš starám o podružné detaily a lámu si hlavu nad možnými nezdary.

III. Když spolupracuji na nějakém projektu s jinými lidmi:

- a) Mám schopnost lidi ovlivnit, aniž bych je k něčemu nutil.
- b) Moje bdělost umožňuje předcházet omylům a chybám z nepozornosti.
- c) Jsem připraven tlačit ostatní do činnosti, aby se na setkání neztrácel čas a zřetel na hlavní cíl.
- d) Dá se počítat s tím, že přispěji něčím originálním.
- e) Jsem vždycky připraven hájit dobrý návrh ve společném zájmu.
- f) Jsem blázen do nových myšlenek a posledních vývojových novinek.
- g) Věřím, že ostatní oceňují mou schopnost chladného úsudku.
- h) Je na mně spolehnout, že dohlédnu na to, aby se udělalo, co je třeba.

IV. Můj charakteristický přístup ke skupinové práci je, že:

- a) Mám zájem lépe poznat své kolegy.
- b) Nezdráhám se odmítnout názory druhých a zastávat sám menšinové stanovisko.
- c) Obvykle najdu řadu argumentů vyvracejících nesmyslné návrhy.
- d) Dokážu uvést věci do chodu, když je třeba plán začít uskutečňovat.
- e) Mám tendenci vyhýbat se obvyklým věcem a přicházet s něčím nečekaným.
- f) Snažím se vnést náznak dokonalosti do každé týmové práce, na níž se podílím.
- g) Dokážu využít kontaktů vně samotného týmu.
- h) Jelikož se zajímám o všechna stanoviska, bez obtíží se přizpůsobím, když se musí rozhodnout.

V. Práce mě těší, protože:

- a) Baví mě analyzovat situace a zvažovat všechny možné volby.
- b) Zajímá mě nacházet praktická řešení problémů.
- c) Rád cítím, že podporuji dobré pracovní vztahy.
- d) Mohu uplatnit silný vliv na rozhodnutí.
- e) Mám příležitost setkávat se s lidmi, kteří mi mohou poskytnout novou zkušenost.
- f) Dokážu sjednotit názory různých lidí a vést je ke společné žádoucí činnosti.
- g) Cítím se ve svém živlu, když se mohu plně věnovat nějakému úkolu.

h) Rád mám věci, které napínají moji představivost.

VI. Když bych nečekaně dostal obtížný úkol, který je nutno splnit v omezeném čase a s neznámými lidmi:

- a) Sedl bych si někam do kouta, přemýšlel jak se dostat ze slepé uličky a snažil se ujasnit další postup.
- b) Byl bych ochoten pracovat s člověkem, který projevuje nejpozitivnější přístup, bez ohledu na to, jak těžko snesitelný může být.
- c) Hledal bych způsob zmenšení složitosti úkolu stanovením toho, čím mohou různí jednotlivci nejlépe přispět.
- d) Můj přirozený cit pro povinnost by pomohl zajistit, že dodržíme harmonogram.
- e) Věřím, že bych zůstal klidný a udržel si schopnost jasně myslet.
- f) Držel bych se stále účelu navzdory tlakům.
- g) Byl bych hotov se ujmout vedení, kdybych cítil, že se skupina nehýbá z místa.
- h) Zahájil bych rozhovory a jednání se záměrem stimulovat nové myšlenky a uvést věci do pohybu.

VII. Ve vztahu k problémům, v nichž jsem zaangažován při práci ve skupině:

- a) Mám sklon projevat netrpělivost s těmi, kdo zdržují postup.
- b) Ostatní mě mohou kritizovat za to, že jsem příliš analytický a nepříliš citlivý.
- c) Moje potřeba ujistit se, že práce je udělána dobře, může být překážkou postupu.
- d) Snadno se začnu nudit a spoléhám na někoho z týmu, že mě vyburcuje.
- e) Je pro mě obtížné začít, dokud cíl není jasný.
- f) Někdy se mi nedaří vysvětlovat a objasňovat složité myšlenky, které mě napadají.
- g) Jsem si vědom toho, že požaduji od ostatních věci, které sám nedovedu.
- h) Váhám se postavit na odpor, když se sekám se skutečnou opozicí.

Vyhodnocení

Přepište bodové hodnocení z testu do následující tabulky. Napravo sečtěte bodová hodnocení za jednotlivé řádky a výsledná bodová hodnocení zakreslete do grafu.

	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	Body Celkem
CH	d)	b)	a)	h)	f)	c)	g)	
SH	f)	e)	c)	b)	d)	g)	a)	
PL	c)	g)	d)	e)	h)	a)	f)	
ME	h)	d)	g)	c)	a)	e)	b)	
CW	g)	a)	h)	d)	b)	f)	e)	
RI	a)	c)	f)	g)	e)	h)	d)	
TW	b)	f)	e)	a)	c)	b)	h)	
F	e)	h)	b)	f)	g)	d)	c)	

