|  |
| --- |
| **Pracovní tým, efektivní práce a spolupráce****distanční studijní text** |
| **KAPITOLA 4.****Komparace typologií týmových rolí.****A/ Úvod do teorie týmových rolí****B/ Komparace vybraných typologií**  |
| Cílem tohoto distančního studijního textu je ………………… |
| **Legenda použitých symbolů:** |
|  | Cíle kapitoly |
|  | Klíčová slova |
|  | Potřebný čas ke studiu kapitoly |
|  | Text ke studiu |
|  | Kontrolní otázky a úkoly ke kapitole nebo otázky k zamyšlení |
|  | Užitečné tipy, odkazy |
|  | Doplňující potřebné informace |
|  | Shrnutí  |

1. **ÚVOD DO TEORIE TÝMOVÝCH ROLÍ**



V této kapitole budete seznámeni se stručnou historií vývoje týmových rolí. Po prostudování dokážete popsat důvod aplikace týmových rolí v praxi. Pochopíte význam rozdílu mezi pracovní skupinou a pracovním týmem. Budete schopni vysvětlit základní model týmových rolí.

**Klíčová slova:**

Týmové a skupinové role, základní rozdělení, vývoj, tým, skupina, homogennost a diverzifikace týmu

 Čas potřebný k prostudování učiva kapitoly: 60 minut

****

*Již od pradávna, kdy se lidé začali spojovat do prvních organizačních skupin, začal vznikat předpoklad týmových rolí, jak je známe dnes.*

*V naší společnosti jsme zvyklí využívat spolupráci ostatních lidí při plnění nějakých úkolů. V přírodě se můžeme názorně podívat třeba na spolupráci hyen při lovení. Každá z nich má v tomto procesu svou roli, některé odlákají potenciální zloděje kořisti, další zas mají za úkol zajistit maso. Pokud se setká na lovu lev, který se sám dlouho dobu honil za například zebrou, s hyenami a začnou spolu zápasit o jídlo, můžeme si být jisti, že hyeny tento západ vyhrají. Protože jejich síla nespočívá v jednotlivcích, ale ve skupině. Lev, vyčerpaný celým lovem, se nakonec proti této převaze vzdává a hyeny si vesele pochutnávají na zebřím mase.*

*V každé pracovní skupině, stejně tak jako v přírodě, můžeme najít různé typy rolí, které lidé zastávají. Co to ovšem tyto role jsou a co si pod nimi představit?*



**A.1. Definice - Co je týmová role?**

Co vlastně si pod pojmem týmová role představit?

Ne náhodou je název shodný s pojmenováním hereckých rolí v divadle nebo ve filmu. I zde jde o určitý soubor vlastností, dovedností, osobnostních předpokladů. Nejedná se o osobnostní rysy členů týmů, ale spíše o určité předpoklady zastat některou roli v aktuální situaci. Jak říká Hayesová 2005, je lepší vnímat role jako „typy aktivit, a ne se domnívat, že určití lidé automaticky zastupují určité role“.

Současná praxe také dokazuje, že při sestavení týmu s ideálním rozložením (ať už podle jakékoli typologie) nedosahuje tým takové výsledky, jako týmy nekontrolované. Což vede k zamyšlení, že klíčem k úspěchu není až tak samotný výběr členů, ale následná práce s týmem, jako může být poskytnutí pravomocí a odpovědnosti, další vzdělávání a efektivníkomunikace. (Crainer, 2005)

Vyplývá to i z podstaty vzniku týmových rolí a samotného formování pracovního týmu (viz např. Tuckmanova nebo Johnsonova klasifikace vývojových fází). Ačkoli jsou týmové role popsány a roztřízeny do teoretických modelů, jejich vznik je stále relativně neformální a spontánní.

Týmová role je chování a přispívání člověka v určité situaci. Podle Mikuláštíka je to „způsob, jakým se každý jedinec zapojuje do spolupráce s jinýmu lidmi.“ (Miluláštík, 2010, s.210). Každý člověk se v různých situacích chová rozdílně. V roli v týmu záleží na mnoha faktorech, jedním z nich je také samotné složení skupiny, které ovlivňuje chování jednotlivce. Týmové role se také vyvíjejí a nejsou vždy stejné. V průběhu života můžeme projít několika různými rolemi, ať už díky životním zkušenostem nebo spolupráci s lidmi v různých jiných rolích.

**ROLE x ROLE**

Role nemusí být jen týmové, vlastně úplně primární role, které každý z nás zastává, jsou například role syna, dcery, vnuka, vnučky apod. Tyto role jsou nám v podstatě předem dány, jsou nám určeny a my se podle nich nějakým způsobem chováme.

Další role, které můžeme v životě zastávat, jsou například pracovní role, do kterých nás zaměstnavatel určí. Mám tím teď na mysli třeba roli vedoucího pracovníka, účetní, vrátného, uklízečky atd. (Mikuláštík, 2010).

Těchto rolí je velmi mnoho a střídají se v našem životě tak, jaké zaměstnání zrovna máme a musíme zastávat. Je jasné, že v roli vedoucího bychom se také měli chovat nějakým způsobem, být alespoň trochu autoritou pro své podřízené a mít jasně vytyčený cíl. Proto je samozřejmé, že ne každý člověk by se pro tuto pozici hodil.

To souvisí s pojmem týmové role, čili určitý typ chování, které projevujeme při spolupráci s ostatními lidmi při nějakém pracovním nasazení.

****

*Týmové role lze chápat jako rozšíření a specifikovaní rolí skupinových. Role ve skupinách vznikají formálně i neformálně ve všech lidských společenstvích. Můžeme pozorovat vznik modelového a funkčního vztahu náčelník – členové kmene, později vznikají role panovníků a světských hodnostářů. Postupně dochází ke vzniku promyšlenějších společenských feudálních systémů, a vrcholí až v dnešní době.*

**A.2. Typy týmových rolí**

****

*Týmových rolí a jejich rozdělení známe v současné době velmi mnoho. Rozdělení týmových rolí je velmi vhodnou záležitostí pro firmy, které si chtějí uspořádat svůj tým a vést ho kvalitě.*

*U většiny lidí se vyskytují jako kombinace některých rolí, málokdo má vyloženě jeden typ. Týmové role také závisí na vnitřních indispozicích člověka, charakteru, vrozených a získaných vlastnostech, typu osobnosti, momentální náladě a dalších.*



**Rozdělení podle zaměření**

Podle Klečky můžeme týmové role rozdělit podle participace účastníků a jejich zaměření v úkolech. Jsou to tři základní typy.

* První je zaměření na úkol – značí to, jak je skupina schopna poprat se s určitým úkolem.
* Druhý typ jsou role zaměřené na budování pracovní skupiny – podpora komunikace, vhodného pracovního prostředí.
* Třetím typem jsou role zaměřeny sama na sebe. Tyto role jsou většinou označovány negativně. Prostřednictvím těchto rolí si jedinci zvedají své ego a brzdí tak celou skupinu (Klečka, 2008).



Z toho vyplývá, že složení lidí v pracovním týmu není nahodilé, ale mělo by být důkladně promyšlené a cílené. Mnoho týmů se stále uchyluje k jednoduchému modelu vedoucí – členové. Případně rozšířenému o mezičlánky vedoucích určitých organizačních jednotek (manažerů). Avšak i v těchto zpravidla formálních rozloženích mají lidé tendenci zastávat určité role, které se doplňují a dotvářejí tak možnosti efektivní práce týmu.

Tento fakt neušel odborníků a tak vznikly mnohé klasifikace a typologie týmových rolí. Na úvod zmíním dva nejjednodušší modely.

* Základním modelem je trojice **myslitel** (obstarává nápady), **hybatel** (podněcuje k výkonu) a **pečovatel** (stará se o pohodu). (Plamínek, 2009)
* P. Honey rozlišuje například na role **vymýšlející, konající, pečující** a přidává i roli **řídící**. Tyto základní modely byly postupem času rozvinuty do členitějších a daleko konkrétnějších, o kterých se dozvíte více v kapitole 2.



1. Je předurčení k rolím dané a statické? Ano – Ne

2. Popište základní tří složkový model týmových rolí.

3. Je důležitější správné sestavení týmu nebo jeho následný rozvoj? Ano - Ne

**Test:**

1. Co je týmová role?

a) role, na kterou si hrajeme

b) pozice v týmu

**c) chování člověka v určité situaci**

2. Jaké role můžeme v životě zastávat?

a) které chceme

b) které nám ostatní přidělí

**c) pracovní i osobní**

3. Kolik rolí může mít člověk za život?

a) pouze jednu

b) max. 10

**c) nekonečně mnoho**

4. Co je spolupráce?

a) práce v zaměstnání

**b) přispívání všech lidí na společném úkolu**

c) práce ve spolku

5. K čemu je dobrá spolupráce?

a) aby lidé nemuseli pracovat sami

**b) ke zvýšení efektivity a k posunutí se k cíli**

c) k předání práce jiným lidem

6. Čím jsou ovlivněny role v týmu?

**a) pracovní skupinou, osobností člověka, momentálním rozpoložením**

b) výškou platu

c) dědičností



**A.3. Pracovní tým a spolupráce?**

****

Jaký je tedy rozdíl mezi týmem a skupinou?

*Hlavním rozdílem je předpoklad společného cíle, kterého tým dosahuje vzájemnou spoluprácí. Každý ze členů týmů má svou určitou nepostradatelnou roli a funkci. Práce jednotlivých členů ovlivňuje práci ostatních (navzájem se doplňují) a dochází také k delegaci úkolů. Oproti tomu pracovní skupina je pouhou skupinou lidí se stejnými normami, pouze spolu spolupracují, potkávají se a členové takové skupiny jsou zaměnitelní*



V souvislosti s různým rozložením sil v týmu a zvolením různých týmových rolí, čili pracovníků, kteří přistupují k práci jinak, si můžeme být v týmu vzájemně velmi prospěšní. Člověk je zaměřen na svůj úkol a nemusí se zabývat úkoly ostatními, které by pro něj byly jen přítěží. Práce v týmu usnadňuje samotnou spolupráci a znamená nové zkušenosti (Kolajová, 2006).

Lidská společnost je na spolupráci závislá, protože jak malé, tak velké projekty jsou tvořeny ve spolupráci (Kolařík, 2011).

Jednoduše můžeme říct, že „spolupráce je určitým způsobem vztahové chování, ale také důležitým cílem snažení dlouhé řady lidí“ (Plamínek, 2009, s.14).



**Homogennost vs. diverzifikace**

*Nabíledni je otázka, zda v týmu musí být zastoupeny role rovnoměrně, nebo můžeme sestavit tým z lidí s velmi podobnými předpoklady pro jednu týmovou roli.*

Stejnorodá skupina podobně se chovajících lidí nedává velký předpoklad ke vzniku synergie, ale poměrně rychle a snadno s ní můžeme dosáhnout efektu sčítání úsilí a práce (1 + 1 = 2). Takovýto tým se hodí na řešení jednoduchých a konvergentních úkolů.

Skupina různorodá má oproti tomu velký potenciál synergie dosáhnout a získávat výsledky větší než součet jednotlivých částí (1 + 1 = 3), ale cesta k tomuto stavu nemusí být snadná a často takováto skupina vyžaduje zvláštní dovednosti od svého vedoucího. Tento tým má možnosti snadněji řešit úkoly divergentní. (Plamínek, 2009)



1. *Jaké další rozložení formálních rolí najdete v naší společnosti?*
2. *Je efektivnější pracovní skupina nebo pracovní tým?*
3. *Lze členům týmu jejich role nakázat?*
4. *Jak rozumíte vzorcům 1 + 1 = 2 a 1 + 1 = 3 v kontextu pracovních týmů?*
5. *Jaké týmy jsou pro tyto dva vzorce typické?*



**SHRNUTÍ**

V této kapitole jsme se dozvěděli, co jsou to týmové role, kde se s nimi můžeme setkat. Zjistili jsme, že je více různých rolí a každý z nás nezastává pouze jednu. Role se v průběhu života mění a závisí na mnoha faktorech.

Vědět, jaké vůbec existují role v týmu, je důležité např. pro tvorbu svého vlastního týmu a podporu spolupráce a zvýšení efektivity.

* Role ve skupině vznikají přirozeně a to jak formálně tak neformálně.
* Popisem těchto skutečností začaly vznikat první teorie o vztazích ve skupině.
* Členové pracovní skupiny jsou postradatelní a lehce zaměnitelní, pracovní skupina
* pouze sleduje společný cíl, členi mají společné normy. Pracovní skupina zvládne
* snadno konvergentní typ úkolu.
* Oproti tomu členové pracovního týmu spolu úzce spolupracují a doplňují se,
* jednotliví členové nejsou snadno nahraditelní. Pracovní tým zvládá i obtížnější
* divergentní týmy..
* Třemi základními složkami persvaze jsou zdroj, zpráva a adresát. Zdroj zprávy se od sebe mohou lišit, mají však společné čtyři vlastnosti – autoritu, kredibilitu, sociální atraktivitu a empatii.



Zdroje a použitá literatura:

1. KOLAJOVÁ, Lenka. Týmová spolupráce. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1764-6
2. KOLAŘÍK, Marek. Interakční psychologický výcvik. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-247-2941-1
3. PLAMÍNEK, Jiří. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. Praha: Grada, 2009. ISBN: 978-80-247-2796-7
4. MILULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-2339-6
5. CRAINER, Stuart. Moderní management: základní myšlenkové směry. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000
6. HAYES, Nicky. Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005

****

**Další témata k prostudování**

* Synergie – <http://cs.wikipedia.org/wiki/Synergie>
* Formování týmu – <http://cs.wikipedia.org/wiki/F%C3%A1ze_v%C3%BDvoje_skupiny>
1. **Komparace vybraných typologií**

 Po prostudování budete schopni pracovat s uvedenými typologiemi týmových rolí. Budete mít základní přehled o vývoji přístupu ve výzkumech týmových rolí a rozeznáte rozdíl mezi jednotlivými přístupy.

**Klíčová slova……**

Čas potřebný k prostudování učiva kapitoly: 120 minut

****

*………………*



**B. 1. Typologie dle Meredith Belbin**

Role zaměřené na spolupráci a cíl: Belbin

Nejznámější a nejvíce používané rozdělení je podle Belbina. Dr. Meredith Belbin definuje devět rolí chování, které jsou označovány jako týmové role. Jednotlivé týmové role mají různé druhy chování, slabin a přínosů.

Belbinovy role jsou známé v mnoha různých firmách a řídí se jimi velké množství manažerů a teambuilderů. Tyto role jsou známy jako **inovátor, vyhledávač zdrojů, koordinátor, usměrňovač, analytik, týmový pracovník, realizátor, kompletovač finišer a specialista**.

Můžeme se setkat i s jiným podobným rozdělení, které je bližší pro svou sportovní tematiku: **gólman, defenzivní hráč, obránce, křídlo, střední záložník, předsunutý útočník, kapitán, rozhodčí, manažer**. (Bělohlávek, 2008, s.21).

V roce 1981 vydal Dr. Meredith Belbin svojí revoluční práci, která určila směr vývoje teorií týmových rolí (pozornost výzkumníků se v té době přesouvá k myšlence pracovních týmů) a dodnes se stále používá. V této práci definuje osm týmových rolí, které ve své další publikaci v roce 1993 doplňuje o jednu další roli. Aby mohl být tým vysoce efektivní, musí tyto role být přirozeně a vyváženě rozprostřeny mezi členy týmu. Sám Belbin považoval šest členů za nejlepší počet pro práci v týmu, i z toho vyplývá, že jeden člen může zastávat více těchto rolí.

V průběhu výzkumů byly role rozděleny na tři oblasti - role orientované:

* na akci,
* na lidi
* na myšlení.

V těchto třech kategoriích se nachází následující role, vystihující všechny složky, které se mohou v týmu objevit: *Inovátor (Plant), Vyhledávač zdrojů (Resource investigator), Koordinátor (Co-ordinator), Formovač (Shaper), Vyhodnocovač (Monitor Evaluátor), Týmový pracovník (Team worker), Realizátor (Implementer), Kompletovač (Completer) a Specialista (Specialist*).

Belbinova typologie je silným nástrojem pro hledání optimálního řešení, sebepoznání a dává možnost týmům reagovat na vnější požadavky. V podstatě nám říká, jaký model chování volí lidé při spolupráci s ostatními v týmu a při dosahování společného cíle. Belbin také tvrdil, že schopný manažer dokáže odhalit a doplnit chybějící roli, i kdyby to znamenalo, že přivede dalšího člena do týmu.

To poukazuje na to, že role chápe spíše jako konzistentní osobnostní vzorec, který se váže k určitým jedincům.



Následující seznam popisuje belbinovské role, jak uvádí Hayesová (2005), která popisuje právě i osobnostní rysy „herců“.



Následující obrázek (Plaminek, 2013) ukazuje, jak lze belbinovské role charakterizovat pomocí motivačních typů. Roli poustevníka a diktátora Plamínek (2013) přidává s tvrzením, že se mnohdy v týmu takovéto role vyskytují a absenci v Belbinově typologie vysvětluje tím, že jsou individuálnější ještě více než jeho specialista. Plamínek (2013) tuto svoji typologii rozvíjí ve své publikaci Vedení lidí, týmů a firem (viz doporučené zdroje), zde jí neuvádím, protože se od Belbinovy typologie zásadně neliší Pořadí a názvy rolí jsem upravil podle Plamínka (2013), který rolím přiřadil i význam v procesu realizace úkolu:

**



*Chápe Belbin role jako proměnné role, nebo spíše jako konzistentní vzorec chování, který se váže k osobě?*

*Co popisuje výše uvedený obrázek? Souhlasíte s interpretací jednotlivých rolí?.*



**B. 2. Typologie dle J.L. Moreno**

Na počátku dvacátého století vytvořil J. L. Moreno sociometrický nástroj, jehož principy jsou stále využívány, a to zejména pro školní kolektivy. Lze z něj vycházet ale i pro pracovní skupiny a týmy.

Podle Morenovy typologie můžeme členy skupiny rozdělit na:

1. **alfy** – členy s ambicemi stát se vůdcem ve skupině;
2. **bety** – členy, kterým vyhovuje, nebo jsou ochotni se spokojit s rolí experta, který spolupracuje s alfou a koriguje či rozvíjí jeho ideje;
3. **gamy** – členy, kteří zpravidla nepřipomínkují návrhy alfy a udělají to, co se od nich chce;
4. **epsilony** – kritiky a oponenty alf.



*Zamyslete se nad kolektivem, se kterým jste v kontaktu. Může to být třída ve které učíte, nebo i skupina, které jste součástí. Nyní zkuste najít osoby, které zastávají role alfy, bety, gamy aepsilony.*



**B. 3. Balesova typologie**

V roce 1950 určil Bales na základě analýzy interakce mezi členy malé pracovní skupiny dva typy rolí:

* role orientované na úkol (task-oriented)
* sociálně emocionální role (socioemotional).

Mezi těmito dvěma typy rolí vzniká v počátku práce napětí, jelikož se každý zapojuje jinou měrou. Po stabilizaci těchto rolí však dochází k vzájemné podpoře.):



**B.5. Katzenbach a Smith model**

Oproti předešlým dvěma modelům stojí například typologie z roku 1993, která zdůrazňuje nutnost zajistit, aby v týmu nastala rovnováha dovedností potřebných pro naplnění cíle. Dovednosti autoři rozdělili na tři skupiny:

* První skupinu tvoří odborné znalosti a dovednosti, potřebné pro splnění úkolu.
* Druhý typ dovedností je spojený s řešením problému a schopností rozhodování.
* Třetí typ se dotýká interpersonálních interakcí, schopností předvídat a řešit problém.

Tato typologie, na rozdíl od předešlých, předvídá postupný vývoj týmu a schopnost členů učit se. Tím se od Belbinových poznatků velmi odlišuje, ten je více statický a role chápe spíše jako skládanku, kterou je potřeba na začátku práce správně složit. (Hayes, 2005)

I při práci s Belbinovou typologií je nutné vzít v úvahu dynamiku samotných členů týmů a jejich interakcí. V každé nové situaci se můžou týmové role obměňovat, podle toho, jak to vyžaduje úkol či samotní členové. Jen tým, který je schopen se rozvíjet a učit se novému má potenciál.)



**B.3. Typologie dle Benne a Sheats**

Další již podrobnější teorii o chování členů pracovní skupiny, vydali Kenneth Benne a Paul Sheats v roce 1948. V článku s názvem „Functional Roles of Group Members“ definovali 26 týmových rolí, které můžou členové skupiny zastávat. V jejich výzkumu rozdělili týmové role do tří základních skupin: Role zaměřené na úkol (Task Roles), role zaměřené na budování skupiny (Building and Maintenance Roles) a disfunkční a individualistické role (Dysfunctionaland Individualistic Roles).

*Popis jednotlivých rolí podle Benneho a Sheatse (Hayes, 2005):*





Benne a Sheats ve skutečnosti nepopsali možnosti využití jejich typologie, zabývali se pouze popisem jednotlivých rolí. I tak však můžeme díky této typologii určit, jaké role ve skupině jsou zastoupeny, které by v ní měly být a které je naopak potřeba odstranit. Tím můžeme zvýšit efektivitu skupiny a zlepšit tak její výkon a dosáhnout větší harmonie.



Jaké jsou tři základní skupiny, do kterých Benne a Sheats rozdělili skupinové role?

Najděte ve výše uvedené tabulce tři role, které zastáváte nejčastěji.



**B.4. Margerisonův a McCannův model**

V roce 1991 navázali na Belbinovu typologii Margerison a McCanna. Ve svém kruhovém modelu týmového managementu definovali čtyři kategorie: poradce, průzkumník, organizátor a dozorce. Tyto kategorie se dělí na osm rolí, které se vzájemně překrývají (viz. Hayes, 2005)



**B.6. Kantorův model čtyř hráčů**

Americký psycholog David Kantor pracuje s čtyřsložkovou typologií týmových rolí. Tato typologie vyhraňuje právě a jen čtyři různé typy komunikace, které mezi členy jakékoli skupiny probíhá. Kantor uvádí, že tato čtyři jednání jsou základem zdravého a fungujícího týmu:

* **Movers** (hybatelé/tvůrci hry): Určují směr a uvedou tým do pohybu.
* **Followers** (následníci/spoluhráči): Následují tvůrce hry a jsou mu podporou.
* **Opposers** (oponenti/protihráči): Kladou otázky, zpochybňují, kontrolují.
* **Bystanders** (pozorovatelé): Poskytují nadhled a vedou tým k reflexi své práce, přináší zdroje zvenčí:

**



* *Kdo přišel s dynamičtější typologií než Belbin?*
* *Co ovlivňuje u členů týmu výběr týmové role?*
* *Kdo přišel s revolučním popisem týmových rolí a otevřel tak prostor pro další typologie?*
* *Jaké jsou hlavní výhody typologií týmových rolí a práce s nimi?*
* *Popište jednu další typologii týmových rolí.*


**SHRNUTÍ**

* V této kapitole jsme se dozvěděli, jaké typy týmových rolí existují, jaké mají jednotlivé typy vlastnosti a jak fungují v týmu. Vyzkoušeli jsme si, jaké by to bylo pracovat v týmu za jinou týmovou roli.
* Zjistili jsme, že role v týmu se mění, nikdo nezastává jen jednu a jsou ovlivněny mnoha faktory.
* Typologie týmových rolí jsou zpravidla definována na základě sledování chování jedinců v pracovních týmech. Týmová role je soubor vlastností a dovedností, které by měl jedinec s příslušnou rolí zvládat. Nejedná se však o statický rys, který by determinoval osobnostní vlastnosti členů týmu.



**Test:**

1. Vyjmenujte alespoň 5 různých rolí Belbina.

2. Který autor definoval role podle hierarchie?

**a) Schindler**

b) Belbin

c) Smith

3. Podle zaměření můžeme rozdělit role v týmu na:

**a) spolupráci, sebe, úkol**

b) postavení ve skupině, životní priority, platové podmínky

c) úkol, cíl, hodnoty

4. Jaké rozdělení je běžné ve školním prostředí?

a) prima, sekunda, tercie

**b) alfa, beta, gama**

c) buldozer, sanitka, ponorka

5. Co je hlavním rysem Belbinových rolí?

a) slabiny a negativa

b) negativa a temperament

**c) slabiny a přínosy**

6. Proč využívají firmy typologii týmových rolí?

a) ke zjištění zájmů zaměstnanců

**b) ke zvýšení efektivity v týmu**

c) k možnosti lepšího ohodnocení



**Seznam použitá literatury a internetových zdrojů**

1. BELBIN, Týmové role v práci. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357892-3
2. BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést svůj tým. Praha: Grada. 2008. ISBN: 978-80-247-1975-7
3. HAYES, Nicky. Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005¨
4. CHONG, Eric. Role balance and team development. In: Journal of behavioral and applied management the official journal of the Institute of Behavioral and Applied Management [online]. 2007 [cit. 2013-12-07]. ISSN 1930-0158. Dostupné z: <http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol8/no3/JBAM_8_3_3.pdf>
5. KLEČKA, Igor. Skupinová dynamika v zážitkových kurzech. Brno, 2008. Diplomová práce. Masarykova univerzita Filozofická fakulta.
6. KOŽNAR, Jan. Skupinová dynamika (teorie a výzkum). Praha: Univerzita Karlova, 1992. ISBN 80-7066-632-3
7. KRÝSL, Daniel. Týmové role a jejich výkonová motivace [online]. 2006 [cit. 2013-12-11]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta. Vedoucí práce Helena Klimusová. Dostupné z: <http://is.muni.cz/th/52411/ff_m/>.
8. MILULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada, 2010. ISBN: 978-80-2472339-6
9. PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2005
10. PLAMÍNEK, Jiří. Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládání. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2013
11. ZAHRÁDKOVÁ, Eva. Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci. Portál, 2005

****

**Zajímavost**

* Na této stránce si můžete vyzkoušet dotazník týmových rolí podle Belbina. Která na vás bude sedět? <http://grnws.blogspot.cz/2010/04/belbinuv-test-sony.html>
* Benne and Sheats - Článek „Functional Roles of Group Members“:
	+ <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-4560.1948.tb01783.x/abstract>
	+ <http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_85.htm>
	+ <http://2012books.lardbucket.org/books/an-introduction-to-organizationalcommunication/s11-04-group-communication-roles.html>
* Belbin
	+ http://belbin.cz/
* David Kantor
	+ http://en.wikipedia.org/wiki/David\_Kantor
	+ http://mitleadership.mit.edu/r-fpmodel.php
	+ http://www.kantorinstitute.com/fullwidth.html