



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

# **Důležitost a možnosti teambuildingových aktivit při vedení v týmu**

**PRO-BIO Svaz ekologických zaměstnanců**

TOTO VZDĚLÁVÁNÍ JE FINANCOVÁNO Z PROSTŘEDKŮ ESF PROSTŘEDNICTVÍM OPERAČNÍHO PROGRAMU LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

## **Srdečně Vás vítáme na dnešním semináři**

**TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s.** poskytuje profesionální služby v oblasti vzdělávání dospělých od roku 1996. Ze dvou školících center v Ostravě a Praze připravujeme vzdělávací akce pro klienty z celé České republiky. Naše aktivity jsou zaměřeny do oblastí osobnostního, počítačového a jazykového vzdělávání. Naše společnost je akreditována Ministerstvem vnitra ČR. V oblasti počítačových kurzů jsme akreditováni Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Jsme také testovacím střediskem ECDL.

Jedním z hlavních cílů naší společnosti je podpora osobního růstu jednotlivců i celých týmů. K naplnění těchto cílů nám také pomáhá spolupráce s dalšími organizacemi v rámci projektů Evropské unie. Tvorbou a realizací grantových projektů se zabýváme již od roku 1997. V současné době je velká část našich aktivit směřována k rozvoji lidských zdrojů prostřednictvím ESF v ČR ve spolupráci s významnými zaměstnavateli v regionech celé České republiky.

Společnost TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. ve spolupráci s realizačním týmem Vaší společnosti připravila tento seminář, který je navržen dle vzdělávacích potřeb účastníků cílové skupiny.

Vážíme si důvěry Vás všech.

## Obsah

A.	TYPY TÝMŮ .....	3
B.	KOMPETENCE ČLENŮ TÝMU.....	5
C.	TÝM – CHARAKTERISTIKA .....	7
D.	OČEKÁVÁNÍ A MOTIVACE V PRACOVNÍM TÝMU .....	11
E.	HLAVNÍ FÁZE VÝVOJE TÝMU.....	13
F.	OD SKUPINY K TÝMU .....	15
G.	KONSENZUÁLNÍ ROZHODNUTÍ .....	16
H.	ROLE V TÝMU PODLE BELBINA .....	22
I.	ROZHODOVÁNÍ V TÝMU .....	27
J.	SKUPINOVÁ DYNAMIKA - fáze.....	28
	ÚSTŘEDNÍ POSTAVA – TÝMOVÝ VEDOUCÍ .....	33
K.	STRATEGICKÉ MOMENTY .....	35
L.	DISKUSE O MOŽNOSTECH ROZVOJE TÝMU.....	36
M.	EYSENCKOVA TYPOLOGIE OSOBNOSTÍ.....	36
	Testová příloha.....	36
	Doporučená literatura.....	44
	Poznámky .....	45

## A. TYPY TÝMŮ

### Úkolové týmy

Tyto týmy jsou vytvářeny s cílem splnit nějaký jednoznačně stanovený úkol. Typické jsou tyto týmy v oblasti vědy a výzkumu, ale možné je využít i v mnoha jiných oblastech činnosti, např. týmy řešící nouzové situace a krize ve firmě.

Úkolové týmy mohou mít formálního vedoucího, ale mají tendenci se rozpadat na dílčí týmy specialistů. Členové týmu jsou obvykle vysoce motivovaní a jsou hrdí na své odborné znalosti.

Hnací silou těchto týmů je splnění úkolu. Důležitost a naléhavost úkolu má přednost před většinou ostatních aspektů.

### Dočasné týmy

Dočasné týmy bývají vytvářeny na krátkou dobu k vykonání jednoho konkrétního úkolu, např. pro realizaci jednoho projektu. Tým může být složen ze specialistů a externích odborníků. Členové dočasných týmů jsou obvykle současně členy jiných stálých týmů. Často jsou členové dočasných týmů za výsledky své práce zodpovědní vedoucím svých stálých týmů.

### Stálé týmy

Členové stálých týmů pracují společně na dlouhodobém základě. Tyto týmy nejsou vytvářeny

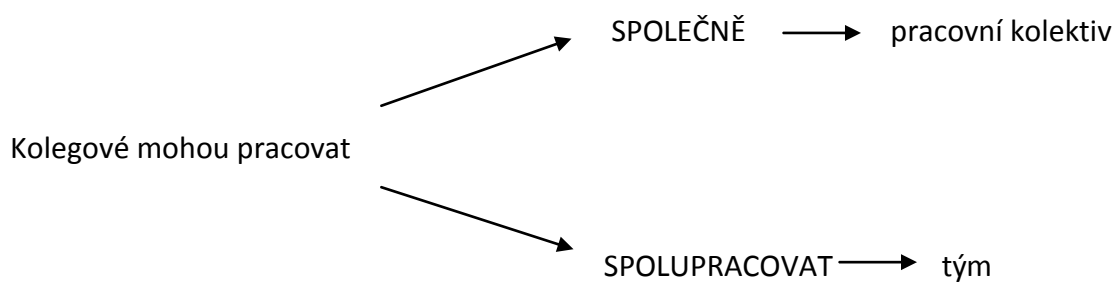
za účelem realizace jednoho projektu nebo vyřešení jednoho úkolu. Jsou to týmy, které spolu pracují dlouhodobě a jejich existence je vyvolána charakterem vykonávané práce. Členové znají individuální úkoly a spolupracují hladce a někdy jakoby automaticky.

Členové stálých týmů často vidí svoji kariéru jako součást rozvoje týmu.

## Náhodně vytvořené týmy

Jsou to týmy, jejichž členy svedla dohromady shoda okolností. Tým se z nich vytvořil, protože pochopili, že je to nejlepší cesta, jak se vypořádat s nějakým problémem. Náhodně vytvořené týmy se většinou rozpadají při změně okolností.

## PŘEDPOKLAD DOBRÉHO TÝMU – SPRÁVNÍ LIDÉ



Rozdíl je ve spolupráci (viz. tabulka charakteristika str. 4)

Při výběrů členů týmu je třeba si všimnout základních *individuálních postojů*.

- 1) individualistický postoj
- 2) konkurenční postoj
- 3) **kooperativní postoj** - žádoucí - otevřenost vůči myšlenkám druhých
  - radost ze spolupráce
  - cílem je dosáhnout společného dobrého výsledku

## Šance na úspěch

### Tvrdé faktory vytváří předpoklad:

- správná velikost týmu
- možnost komunikace, delší doba intenzivní spolupráce
- úkoly musí být vhodné, aby je tým mohl zpracovat

### Měkké faktory jako základ:

- zájem o spolupráci
- společné cíle
- Pocit „My“

## B. KOMPETENCE ČLENŮ TÝMU

*„Každý tým stojí a padá na kompetencích svých členů“*

**Osobní kompetence** – např. zaujetí pro práci, kreativita

**Sociální kompetence** – např. schopnost komunikovat, přesvědčování

**Metodické kompetence** – např. technika prezentace, moderace

**Odborné kompetence** – např. znalosti kontrolingu, management kvality

## **Základní požadavky a výkonnostní požadavky**

### 1) *základní požadavky* pro týmovou spolupráci

Požadavky které by měli mít všichni členové týmu (především sociální).

### 2) *výkonnostní požadavky*

Odborné znalosti, v nichž se kolegové musí lišit, neboť tým žije z širokého spektra know-how jednotlivců

## **Šest „porodních chyb“ při sestavování týmu**

- 1) Není jasné, proč je určitý spolupracovník v týmu (*„Co tady tenhle pohledává“*).
- 2) Rozdíly v hierarchii jsou příliš veliké (*„Aha, v projektu je vedoucí referátu XY. To budu radši zticha“*).
- 3) Mezi kolegy vznikají konflikty (*„Teď jim to všem ukážu“*).
- 4) Jeden člen rezignoval (*„To už vyzkoušeli tolikrát a opět bezvýsledně“*).
- 5) Někdo šíří fámy (*„To je všechno jen takový hokus pokus. Rozhodnutí již padlo dávno“*).
- 6) Některý ze spolupracovníků je závistivý (*„Proč dostal to vedoucí místo on? Na řadě jsem byl přece já“*).

## Důkazy týmové schopnosti

- Pozitivní postoj k *týmové práci*
- Myšlenková pružnost, kreativita a zvědavost
- Flustrační tolerance
- Schopnost přijímat kritiku
- Schopnost a ochota se učit

*Ideál je těžko k nalezení, proto je důležité, aby celý tým byl v tomto ohledu dobře „namíchan“.*

## C. TÝM – CHARAKTERISTIKA

### Charakteristiky

TÝM	PRACOVNÍ SKUPINA (KOLEKTIV)
Malý počet členů (7 – 12 osob)	Větší počet členů
Vědomí sounáležitosti	Soubor jednotlivců
Uvědomovaný společný cíl	Osobní cíle
Rovnoprávné postavení	Hierarchie členů
Jasně vymezené role	Nezávislé role
Efektivní komunikace	Minimální komunikace

**Řeší-li řada lidí společně jeden problém, zdaleka to neznamená, že pracují v týmu. Aby skupina mohla fungovat jako tým, musí splňovat určité podmínky.**



### **Pro úspěch projektu je důležitý výběr členů týmu:**

- odborníci pro danou tematiku,
- osoby kompetentní přijímat zásadní rozhodnutí,
- osoby, kterých se aplikace výsledného produktu přímo dotýkají,
- členové týmu si musí vzájemně vyhovovat,

### **Velikost týmu:**

- tým nesmý být příliš velký,
- členové týmu se musí navzájem znát,
- každý musí mít dostatek prostoru pro aktivní účast v diskusi a pro uplatnění svých názorů vlastní zkušenosti,
- nejvhodnější počet je sedm až dvanáct účastníků, při větším počtu řešitelů je vhodnější problém dekomponovat a pracovat ve více vzájemně provázaných týmech.

### **Důležitý princip:**

- je nutná rovnost členů – neplatí hierarchické vztahy (názor GŘ má stejnou váhu, jako názor řadového zaměstnance),
- každý názor musí být podložen věcnou argumentací,

➤ každý člen je schopen zaujmout vedoucí postavení v diskusi, který se týká předmětu jeho odbornosti,

➤ dominance v týmu musí být vyvážená,

➤ je dobré volit faciliátora, toho, kdo se stará o hladký průběh procesu týmové komunikace.

### **Tým spojuje:**

➤ jasně formulovaný společný cíl,

➤ společná sdílená vůle k dosažení cíle,

➤ schopnost otevřít skryté konflikty a otevřeně a konstruktivně je řešit ( zodpovídá faciliátor),

➤ společný cíl týmu, který je v souladu s individuálními cíli jeho členů,

➤ schopnost reflektovat a analyzovat proces – efektivitu vlastní činnosti.

### **Charakteristika dobrého týmu**

#### **Skupina lidí**

Vzájemně se znají, jsou v kontaktu, komunikují spolu, přímo, počet max. 12 osob.

#### **Jasně náročné cíle**

Všichni členové týmu cíle chápou, ztotožňují se s nimi a přispívají k jejich dosažení.

### **Vůdce**

Osoba, která je uznávána a respektována ostatními členy týmu, která je schopna motivovat druhé, koordinovat jejich úsilí, která volí svůj řídicí styl podle konkrétní situace.

### **Role**

členové týmu přispívají k fungování týmu rozdílným, ale doplňujícím se způsobem, všechny potřebné role jsou zastoupeny, jsou rozděleny podle schopností, vlastností a dovedností jednotlivých členů.

### **Důvěra, čistá komunikace a atmosféra vzájemné podpory**

Lidé si vzájemně věří, informace jsou sdíleny a ne zatajovány, nevedou se řeči za zády. Lidé říkají, co si skutečně myslí, vzájemně rozvíjejí své myšlenky.

### **Učení se z vlastní zkušenosti (ať byla úspěšná či nikoli)**

Kritickým zhodnocením práce a vytvořením nových upravených plánů pro další aktivity.

### **Usilovná práce a sdílená radost**

Lidé musí usilovně pracovat, aby dosáhli úspěchu, potřebné je však i společné veselí, pokud se práce zdařila.

### **Úspěch**

Kvalitní tým zpravidla dosahuje toho, co si předsevzal. Úspěch přináší pocit uspokojení a motivaci pro další práci.

Koncentrace je vyvážena na **VÝSLEDEK (co?)**, **PROCES (jak?)** a **POTŘEBY ČLENŮ TÝMU**.

## D. OČEKÁVÁNÍ A MOTIVACE V PRACOVNÍM TÝMU

### 1. Motivační postup

Většina lidí je raději, když druzí dělají práci dobrovolně, sami od sebe. K tomu je ovšem třeba, aby byli motivováni.

### 2. Očekávání vysokého výkonu

Tam , kde se očekává a předpokládá, že budou lidé výkonní, tam také výkonní jsou. Je třeba vyvolat očekávání vysokého výkonu.

- manažer očekává od lidí ve svém týmu výkon, věří, že ho jsou schopni, volí takový způsob

zacházení a jednání, který určuje jejich úspěšnost a výkonnost.

### 3. Víra v úspěch, pozitivní myšlení ( např. využití „Pygmalion efekt“)

#### ***Pygmalion efekt – sebenaplnující se předpovědi***

Jde o předpovědi, které se naplní proto, že jsme to předpověděli, a potom jednali tak, jako by to byla skutečnost. Výsledkem je poznání, že chování druhého člověka je do značné míry reakcí na naše chování vůči němu. Můžeme předpokládat, že negace vyvolá negaci, pozitivní přístup vyvolá také pozitivní přístup. „Pygmalion efekt“ není žádný trik, který bychom mohli využít v honbě za úspěchem. Funguje jenom tam, kde doopravdy věříme, že lidé budou úspěšní.

### 4. Zvyšování laťky

Pokud druzí počítají s tím, že od nich očekáváme špičkové výkony, musíme jim trvale zvyšovat laťku, protože ***včerejší úspěch již dnes nemotivuje !!!***

### 5. Efektivní způsob vedení lidí

Způsob, jakým manažeři se svými podřízenými jednají, nikoli to, jak je organizují, je klíčem k vysokým očekáváním a vysoké produktivitě.



## E. HLAVNI FÁZE VÝVOJE TÝMU

Každý pracovní tým se určitým způsobem vyvíjí. Vývoj zpravidla probíhá v následujících fázích.

### Fáze č.1: Formování týmu

- ✓ nejistota členů, zkoušení, „nevím, co si mohu dovolit“,
  - ✓ zkoumají, kdo tým povede formálně i neformálně,
  - ✓ je důležité sledovat, jak práce na tým působí, zpravidla v této fázi nedosáhne výraznějších úspěchů.
- 
- **riziko:** dominance některých členů, strhávání pozornosti na sebe.

### Fáze č.2: Střet osobností

- je to zkouška schopností vedoucího týmu,
  - snaha jednotlivců zaujmout nejvýhodnější pozice,
  - riziko spoléhání na vlastní schopnosti,
  - soupeření s ostatními členy týmu o co nejlepší výsledky,
  - Velká spotřeba energie na soupeření s ostatními členy týmu,
- 
- **výhoda:** členové začínají rozumět svým kolegům,
- 
- **riziko:** nevyřešení vzniklých konfliktů se vymstí v dalších fázích,

### Fáze č.3: Stanovení pravidel

- vztahy se zlepšují,
- idea převažuje nad úlohou jednotlivců,

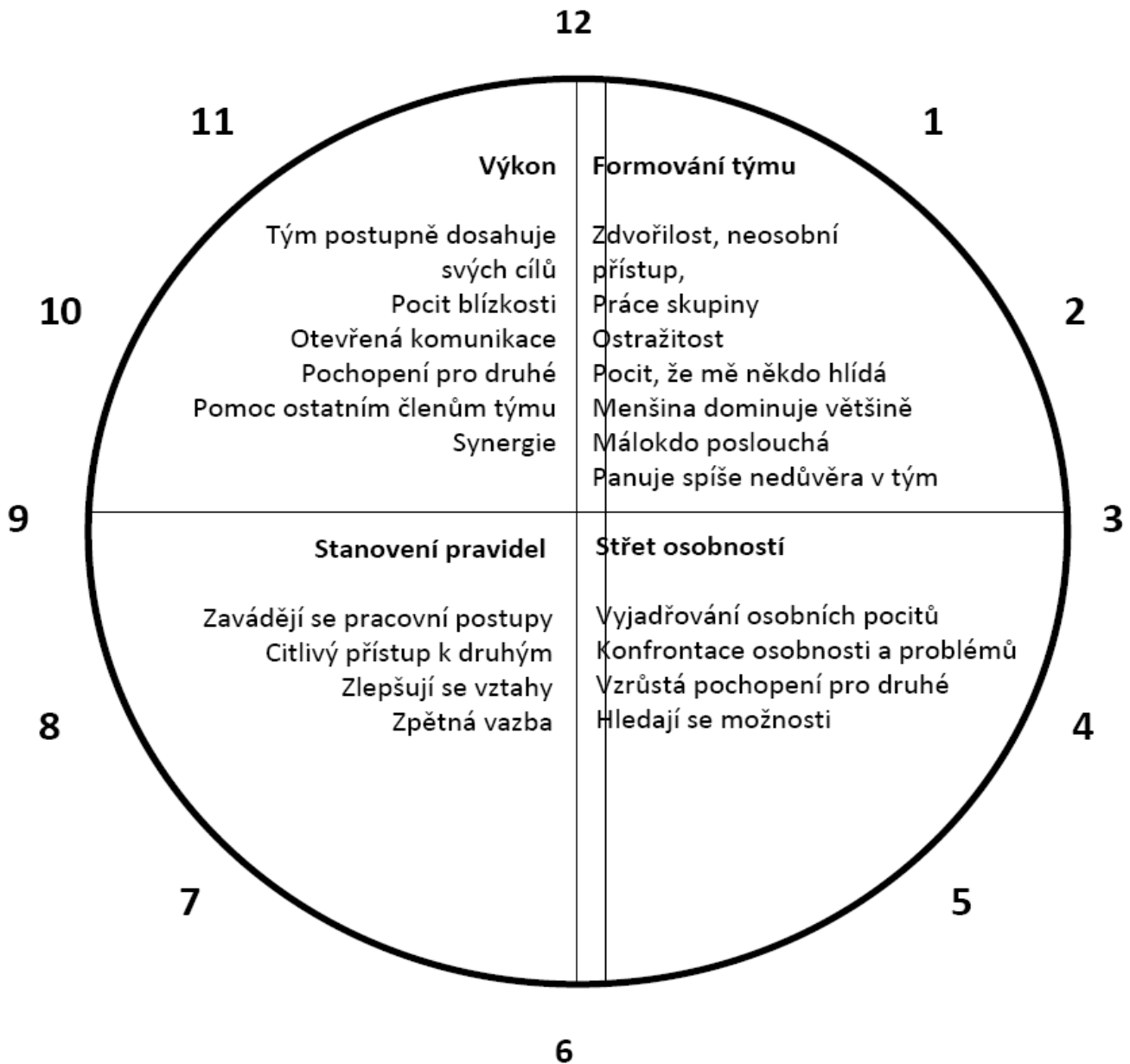
- dohoda o základních pravidlech týmové práce,
- více času se věnuje stanovení cílů týmu,
- týmový duch zabraňuje vzniku konfliktu,
- **riziko:** názor, že všechny potíže mají za sebou.

#### **Fáze č.4: Výkony**

- jsou vyřešeny všechny spory a konflikty týkající se vztahů a rozdělení úloh,
- všichni ví, kde jsou slabiny i přednosti ostatních členů,
- úsilí řešení každodenních problémů a dosažení cílů týmu,
- s týmu se stává soudržná jednotka.

**Faktem nicméně zůstává, že po jakékoli personální změně musí tým projít všemi fázemi znovu**

## F. OD SKUPINY K TÝMU



### Cvičení 2:

1. Vyberte v jednotlivých fázích body, které považujete z pohledu vašeho týmu za problémové.



2. Určete, v kterém bodě ( 1 – 12 ) se Váš tým nyní nachází.

## G. KONSENZUÁLNÍ ROZHODNUTÍ

**O konsensu hovoříme, shodnou-li se na určitém způsobu řešení všichni členové týmu.**

Nepleťme si tento způsob rozhodování s hlasováním, při němž vítězí většina, ale ani s kompromisním řešením.

Tým musí najít takové řešení, se kterým alespoň částečně souhlasí všichni členové.

### **Jak dosáhnout konsensu**

1. Nesnažte se dosáhnout vítězství hádkou
2. Nesouhlas není na závalu
3. Naslouchejte a zapojte se do diskuse
4. Snažte se snížit napětí
5. Udržujte přehled o pracovním postupu
6. Berte v úvahu fakta, logiku a emoce

### **Synergie**

- celek je víc než pouhý souhrn jeho částí
- synergie dosáhneme, spolupracují-li dva subjekty tak, aby vzájemnou interakcí zvýšila výkonnost každého z nich. Výsledek je tedy lepší, než kdyby pracovali každý samostatně.
- K této situaci dochází, přijímá-li důležitá rozhodnutí tým a nikoli jednotlivci. Znalosti, zkušenosti, úsudek a dovednosti jednotlivých členů se násobí a výsledkem bývají vynikající pracovní výsledky.
- nejvyšší formy synergie soustřeďují dvě jedinečné lidské vrozené vlastnosti, motiv

výhra/výhra a dovednost empatické komunikace na nejobtížnější výzvy.

### **Role spolupůsobení – SYNERGISMUS**

**Cíl:** Vytvořit celek, který převyšuje hodnotu svých částí

**Metoda:** Současné uplatnění všech rolí - dosažení synergického efektu

Identifikovat možnosti změn pomocí nástroje č.1.: **Analýza možnosti změn**

- synergismus
- entropie
- potěšující změny
- změny vyvolané krizí

Použití nástroje č.2.: **Postup při sebezdokonalování týmu ( i jednotlivých členů) – 7 kroků**

- ujasnit smysl
- měřit efektivitu poslání
- identifikovat příležitost
- zmobilizovat podporu
- podniknout aktivity
- ohodnotit výsledky
- nepřetržitě se zdokonalovat

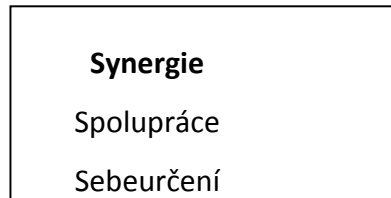
9

#### **Nástroj č.1. - Analýza možnosti změn**

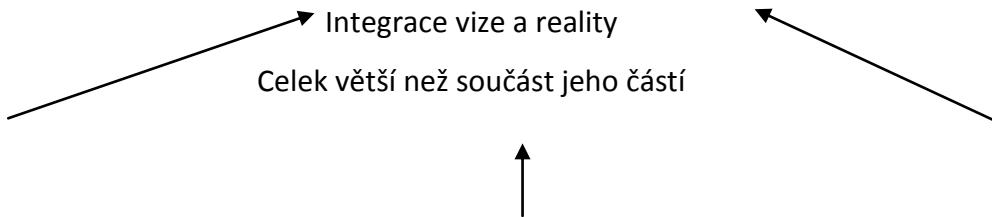
Dobří vedoucí chápou, že změna je jedinou konstantou v záplavě proměnných, které ovlivňují úspěch. Kdo nečinně sedí, až změna přijde, je pak většinou zaskočen, ne-li přímo zdecimován.

**Čtyři typy změn a způsobů, jakým k nim jednotlivci a týmy přistupují.**

**Analýza možnosti změn**



Integrace vize a reality  
Celek větší než součást jeho částí



**Entropie**

**Změna vyvolávající krizi**

- Pasivita
- Nepřátelství
- Odmítání reality
- Vzdor
- Vyhýbání se
- Přehnaná reakce
- Odloučení

**Potěšující změna**

- Úslužnost
- Podřizování se
- Bezpečnost
- Malý dopad/účinek

## Nástroj č.2. - Postup při sebezdokonalování

### **1. krok: Ujasnit účel změny a širší souvislosti**

---

Akce: Definovat cíl a představu, jak tohoto cíle dosáhnout.

Cíl: **Sjednotit tým a vybudovat sebedůvěru a pocit zodpovědnosti.**

Riziko: Ostatní zúčastnění by mohli hledat smysl a identitu mimo organizaci.

Poučení: Všichni zúčastnění musí vědět, kým jsou jako tým a proč musí pracovat společně.

### **2.krok: Ohodnotit efektivnost poslání**

---

Akce: Provést globální ohodnocení týmu; jsou správní lidé na správných místech, za správným účelem a správné náklady, aby dosáhli splnění svého poslání?

Cíl: **Pochopit a „vlastnit“ realitu.**

Riziko: Nepochopení důsledku toho, kdyby se nedosáhlo splnění cíle změny.

Poučení: Překonání strachu a odporu ke změnám tím, že zúčastnění pochopí realitu.

### **3.krok: Identifikovat příležitost zdokonalení**

---

Akce: Použít spolehlivé informace a určit realistické možnosti zdokonalení.

Cíl: **Vytvořit informacemi podložený plán akcí.**

Riziko: Neschopnost stanovit praktické a dosažitelné cíle, které by podpořily úsilí a důvěru.

Poučení: Pracovníci pochopí, jak změnu provést, pokud pochopí důvody, které ke změně vedou.

#### **4.krok: Zajisti podporu**

---

Akce: Zapojit do plánu ostatní zúčastněné.

Cíl: **Obklopit se těmi, kteří jsou na změnu připraveni.**

Riziko: Ztráta energie a ty, kteří se odmítají do realizace změny zapojit.

Poučení Vytvořit magnet pozitivismu – soustředit se na ty, kteří jsou připraveni se změnit.

#### **5.krok: Zrealizovat plán**

---

Akce: Zavést příslušná opatření.

Cíl: **Ocenit ty, kteří se do změny aktivně zapojili, a poskytnout jim možnost vlastního růstu.**

Riziko: Ve snaze zrealizovat příliš mnoho se nakonec podaří jen málo.

Poučení Čím jsou plánované akce radikálnější a závažnější, tím více se musí uplatnit umírněnost.

#### **6.krok: Hodnotit výsledky**

---

Akce: Měřit úspěchy i neúspěchy.

Cíl: **Růst a dozrávat od počátečních vizionářů ke zkušeným úspěšným osobnostem.**

Riziko: Zaměření se na současnost a neschopnost rozpoznat potenciální rizika a příležitost.

Poučení Měřením výsledků posilují vedoucí svoji legitimitu a podporují motivaci všech zúčastněných.

**7.krok: Nepřetržitě se zdokonalovat**

---

Akce: Opakovat tento sedmifázový proces.

Cíl: **Posilovat soudržnost a dosáhnout synergického efektu-zvýšení energie a poznání**

Riziko: Ztráta hybného momentu; neochota podporovat proces je zdrojem cynismu  
a snižuje kredit vedoucího.

Poučení Nic nevede k úspěchu tolik, jako vytrvalost a neústupnost.

*Cvičení 3.*

Analyzujte výhody a nevýhody tohoto postupu při sebezdokonalování pro vaši osobu s ohledem na práci týmu a jeho produktivitu.

Která z rizik, při využití tohoto postupu, jsou nejaktuálnější?

Jak náročné by bylo uvést postupně tento postup do praxe?

## H. ROLE V TÝMU PODLE BELBINA

### I. Inovátoři, myslitelé (Plant)

Myslitelé vidí věci jinak než ostatní. Přemýšlí nad tím, co ostatní považují za samozřejmé. Tam, kde si ostatní kladou různé bariéry a říkají „to nejde“, je myslitel povznesen a uvažuje, jak by to mohlo jít. Jeho myšlení se ubírá jinými cestami a uvědomuje si skutečnost, které jiní opomíjejí. Myslitelé obvykle nebývají příliš průbojní a komunikativní, protože bývají spíše introverti na rozdíl od svých kolegů „vyhledavačů zdrojů“. Své nápady neumějí tak dobře prodat ani prosadit, protože jejich vyjadřování bývá poněkud neobratné. Spíše jsou tiší a přemýšlejší nad problémem poněkud stranou týmové diskuse. Z pohledu ostatních jsou odlišní, chovají se jinak a někdy bývají považováni za podivíny nebo lidi méně důvěryhodné. Silně reagují na kritiku a pochvalu. Právě jejich neprůbojnost a nepřiliš dobrá schopnost formulovat nápad přesvědčivě někdy vede k tomu, že ostatní jim nevěnují příliš pozornosti a to je vede k tomu, že se zcela stáhnou nebo dokonce urazí.

**Čím je motivován:** kreativita sama, tedy možnost nových nápadů a řešení

- jsou tvořiví, originální
- přicházejí s novými myšlenkami a netradičními řešeními
- pracují s určitým odstupem
- často jsou introverti

### II. Vyhledávači zdrojů a příležitostí (Resource Investigator)

Tito živí, komunikativní a poněkud neposední jedinci jsou schopni vyhledat a sehnat cokoli – lidi, informace, finance, zařízení. Tito pracovníci jsou dobří v pátrání a přinášení zpráv o nápadech, pokroku či zdrojích vně skupiny. Vždy znají někoho někde, kdo má to, co vy potřebujete. Mají sebedůvěru a vyhledávají jiné lidi kvůli informacím. Podobně jako jejich kolegové „myslitelé“ jsou zvědaví a kreativní, ale na rozdíl od uzavřených myslitelů, kteří v ústraní promýšlejí své teorie, jsou vyhledavači rychlí, pohotoví, mnohdy impulsivní, ale

také bez dlouhodobé koncentrace. Belbin o nich napsal:..."jsou vždy mimo pracoviště a pokud už jsou někdy na pracovišti, tak telefonují..."

**Čím je motivován:** Krátkodobé výkonové cíle, cíle, které přinášejí něco nového, netradičního a překvapivého.

- rychle reagují, nadšenci
- nemají příliš originálních myšlenek, ale dokáží převzít a prosazovat cizí
- jsou velmi oblíbení
- pracují uvolněně
- často jsou typičtí extroverti

### **III. Koordinátoři (Coordinator) – první z dvojice vedoucích rolí**

Jedna ze dvojice vedoucích rolí. Je to vedoucí demokratický, přátelský a mírný, až měkký. Má dostatek sebedůvěry, ale neprosazuje se za každou cenu. Je vysoce zodpovědný, zaměřený na cíl, avšak uvědomující si, že cíle lze dosáhnout jen díky členům svého týmu. Koordinátoři rychle rozpoznávají silné a slabé stránky lidí a zajistí, aby jejich přínosy byly efektivně využity. Důvěry ve schopnosti ostatních vede koordinátory k úspěšnému delegování úkolů. Jsou mistři ve využívání motivace nehmotnými nástroji. Nepostrádají kázeň a systematicklost, na druhé straně jsou však dostatečně pružní k tomu, aby dokázali lidi takticky usměrňovat, nikoli dirigovat.

**Čím je motivován:** Dělá mu radost vidět, jak posouvá kompetence lidí v týmu, i to, jak se tím oni sami realizují. Cíl pro něj může být také motivující, ale je to pro něj spíš opět prostor pro realizaci a zdokonalení kompetencí týmu.

- zralí, sebejistí a orientovaní na výkon
- korektní v mezilidských vztazích
- dokáží rozpoznat a ocenit talent a schopnosti jiných
- mají široký rozhled a přirozenou autoritu
- dokáží nasměrovat ostatní k vytyčenému cíli



#### **IV. Formovači (Shaper) - druhá z dvojice vedoucích rolí**

Vedle koordinátora se jedná o druhou vedoucí roli, která je však spojena s autoritativním, direktivním a tvrdým stylem řízení. Formovači jsou lidé s vysokou a nepolevující energií, kterou cele nasazují pro dosažení výsledků. Nenechají se zdeptat překážkami ani výhradami či neochotou ostatních. Velmi dobře se hodí na vykonání nezbytných změn a nevdí jim přijímat nepopulární rozhodnutí. Rádi provokují ostatní a jejich zájmem je vyhrát. Rádi vedou a tlačí ostatní do akce. Jsou nároční, kritičtí, neurotičtí a netrpěliví, na chyby ostatních reagují mnohdy hněvivě. Čas a termíny jsou pro ně důležité – proto spěchají a snaží se postupovat co nejrychleji a nejefektivněji, i když někdy jde o efektivitu zdánlivou – při větší rozvaze by mohl být výsledek lepší.

**Čím je motivován:** Náročné cíle, výkon, ambice, soutěživost

- vysoce motivovaní soutěživci
- mají spoustu „nervózní“ energie
- dokáží vytvořit pracovní atmosféru a „formovat“ tým
- jsou tvrdohlaví a často postrádají porozumění pro jiné

#### **V. Vyhodnocovači (Monitor evaluator)**

Vyhodnocovači jsou lidé vysoce kritičtí a opatrní, kteří pohlížejí na práci týmu z nadhledu a vnímají situaci v širších souvislostech. Brání tým proti unáhlenému rozhodnutí, na druhé straně může jejich odstup a odpor mít na ostatní negativní vliv. Snahou hledat vady na rodících se nápadech mohou zabít nejednu dobrou myšlenku. Ve chvíli, kdy se zdá, že tým našel správné řešení a je důvod k radosti, zasahuje. Svým až ledově chladným způsobem komentuje stinné stránky a nereálnost úspěchu. On totiž dokáže vnímat situace z více aspektů a uvědomovat si možná rizika.

**Čím je motivován:** Skutečnou motivací je reálný úspěch projektu snaha ubránit se před chybami a možným nebezpečím.

- seriózní vyzrálé osobnosti
- jsou rezervovaní a pomalejší v rozhodování
- rozhodují se až po důkladném rozboru situace
- jsou dobří myslitelé, zřídka dělají chybná rozhodnutí

## **VI. Týmoví pracovníci (Team worker)**

Jsou dobrosrdeční, přátelští a dobré vztahy a pohodu v týmu stavějí nade vše. Jsou hodní, rádi pomáhají ostatním a domnívají se, že ti druzí jsou v podstatě podobní, jen navenek sem tam zazlobí. Týmoví pracovníci udržují tým v dobrých mezilidských vztazích, vytváří dobré pracovní klima, předchází konfliktům nebo je urovnávají. Na druhé straně často nejsou schopni zaujmout jednoznačný postoj ve sporech mezi spolupracovníky a ve vedoucí funkci jen s obtížemi zvládají řízení tvrdších podřízených. Hlavním argumentem pro rozhodnutí není ekonomický přínos, ale zda to pomůže lidem a nikomu neublíží. Týmaři působí v týmu jako olej na mazání stroje – pracovní morálka je lepší a zdá se, že lidé lépe spolupracují, když jsou týmaři nablízku.

**Čím je motivován:** Dobré vztahy klade výše než výkon a výsledky (domnívá se, že dobrých pracovních výsledků je dosahováno právě spokojeností lidí).

- jsou největší oporou týmu
- mírní, družní, mají zájem o ostatní
- přizpůsobiví, vnímaví a diplomatictí
- dobří posluchači, všeobecně oblíbení v týmu
- spolehliví, přijmou jakoukoli práci pro tým
- mohou být nerozhodní v krizových situacích

## **VII. Realizátoři (Imlementer)**

Realizátoři jsou velmi spolehliví lidé s mimořádnou disciplínou a praktickými organizačními schopnostmi. Věří, že jakákoli činnost vyžaduje systém, řád, pravidla, a pokud systém existuje, je nutné ho bezvýhradně dodržovat. Mají rádi postupy, normy, harmonogramy a vadí jim jejich narušování. Bojí se anarchie a drobné porušení pravidel již považují za první krok k chaosu a bezvládí. Disponují praktickým zdravým rozumem, značnou sebekontrolou a disciplínou. Mají rádi obtížnou práci a do řešení úkolů jdou systematicky. Realizátor je typicky člověk, jehož loajalita a zájem jsou spojeny s organizací a který je méně zaměřen na sledování vlastních zájmů. Realizátoři však mohou postrádat spontaneitu a jevit známky nekompromisnosti.

**Čím je motivován:** Nejvyšší hodnotou je jistota, kterou promítají do systému a pořádku (vše musí šlapat jak hodinky). Chce přesně vědět, co se od něj očekává (postup a pravidla). Upřednostní práci

14

s jednoznačně stanovenými cíly před vyšším postavením, ve kterém je nutno pracovat intuitivně bez návodů a směrnic.

- jsou systematičtí a tvrdě pracují
- jsou přísní k sobě i k druhým, postrádají spontánnost
- mají smysl pro praktično a pro disciplínu
- někdy jim chybí smysl pro humor
- mají organizační schopnosti

#### **VIII. Dotahovači (Finisher)**

Svémi povahovými rysy se podobá vyhodnocovateli, avšak liší se od něho svým zaměřením na detail a neschopnosti nadhledu. Dokončovateli totiž vyniká v soustředění na detail práce, v perfektní kvalitě a v dotažení všech úkolů do konce. Nic pro něho není dostatečně dokonalé a na každém ukončeném projektu najde ještě nedostatky, které je možné dotáhnout k větší dokonalosti a spokojenosti. Dotahovači jsou neocenitelní tam, kde úkoly vyžadují vysokou soustředěnost a pečlivost.. Pěstují v týmu smysl pro přesnost, dobře vytvářejí rozvrh meetingů. V řízení excelují vysokými standardy, na něž aspirují a tím, že dbají na preciznost a věnují pozornost detailu a dotahování akcí.

**Čím je motivován:** Musí vidět dokonalý výstup z práce nebo dokončeného projektu. Zapojit ho tam, kde je potřeba řešit detaily a doladit systém do naprosté preciznosti.

- perfekcionalisté s vyvinutým smyslem pro detail
- nezačnou práci, kterou by nebyli schopni dokončit
- neradi přijímají improvizaci
- neumí delegovat, nejraději pracují sami
- jsou to introverti

## Specialisté

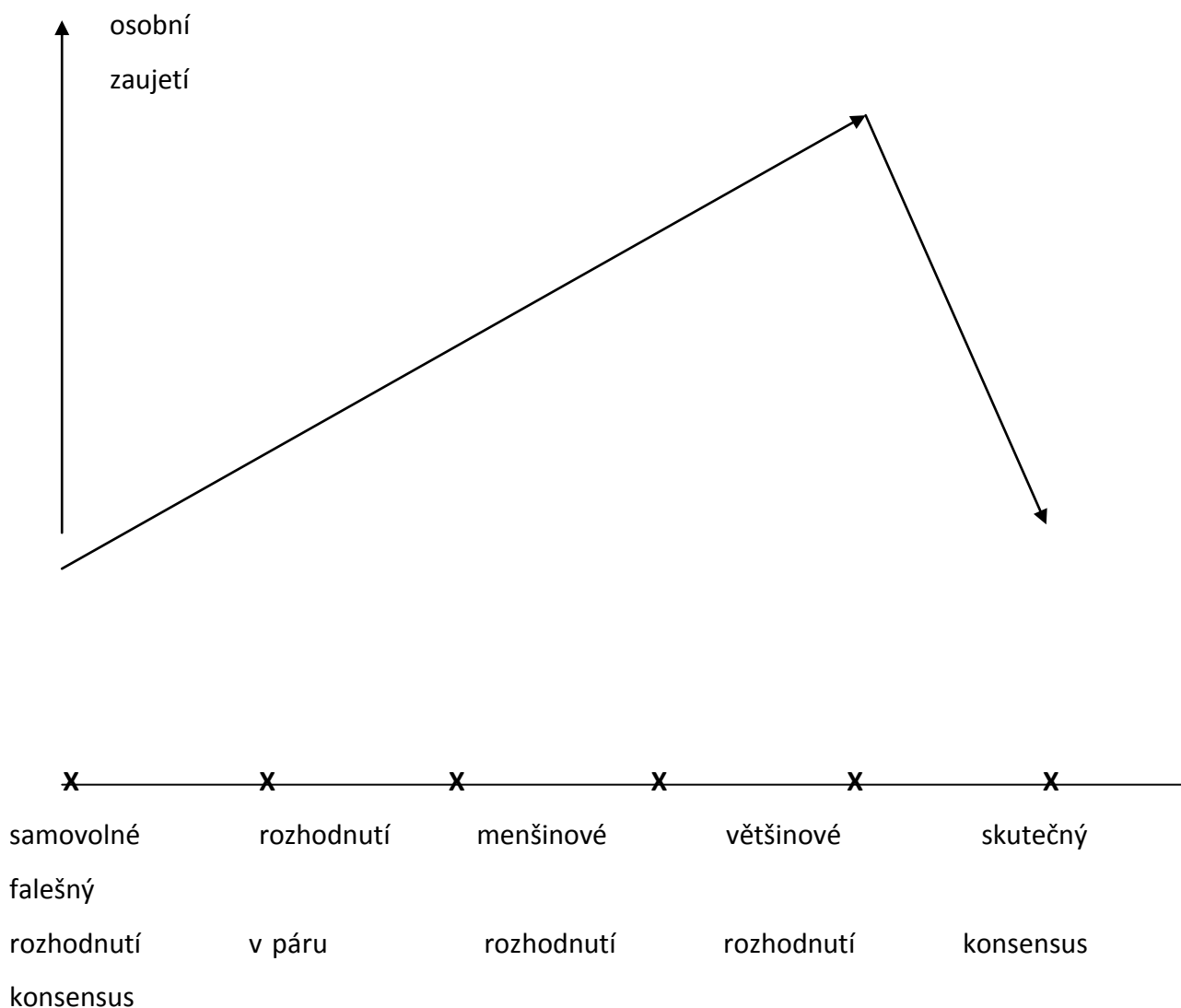
- jsou zapálení pro svoji odbornost, jsou hrdí na svou odbornost
- skuteční profesionálové ve svém oboru
- soustřeďují se silně na svoji oblast a jeví menší zájem o celkové cíle týmu
- často mají problémy s komunikací

## I. ROZHODOVÁNÍ V TÝMU

Procesy v týmu jsou velice často spjaty s rozhodováním. Způsob, kterým tým rozhoduje, je jednou

z jeho „vizitek“ a současně významně ovlivňuje pocit osobní odpovědnosti a zaujetí pro realizaci řešení, pro které v týmu padlo rozhodnutí.

- **apatie** – všichni bez zájmu o věc, mlčky souhlasí s tím, že se nebude rozhodovat,
- **zapadnutí do vody** – jeden člen navrhne rozhodnutí, návrh zůstane bez odezvy,
- **samovolné rozhodnutí** – někdo si přisvojí pravomoc rozhodnout, pro pasivitu ostatních je rozhodnutí přijato, protože přijetí je jednodušší než odmítnutí,
- **rozhodnutí v páru** – dva členové týmu spojí síly, postaví ostatní před „hotovou věc“,
- **skok na jiný problém** – nevhodně přerušená diskuse, odvedena pozornost, problém zamlžen, povaha rozhodování výrazně změněna,
- **menšinové rozhodnutí** – předem se dohodne několik členů týmu („klika“), i dobrá rozhodnutí narušují soudržnost týmu,
- **většinové rozhodnutí** – určitá forma souhlasí, menšina se ale nemusí rozhodnutí podřídit (hrozí rozkol),
- **je někdo proti?** - forma nátlaku, někteří neprojeví odpor (podpořil by je někdo?), třebaže nesouhlasí,
- **konsensus** – dosažení souladu názorů všech členů týmu v tom, že jsou ochotni jednat, jako by to bylo rozhodnutí, kterému právě oni dávají přednost, třebaže k němu mají jisté výhrady,
- **falešný konsensus** – členové týmu sice zdánlivě souhlasí, věc si ale vysvětluje různě nebo souvne ve chvíli, kdy je třeba rozhodnutí realizovat (chtěli se vyvléknout, věřili, že se na rozhodnutí zapomene?)



**Úkol:**

Označte, v teré fázi rozhodování se podle vašeho názoru nachází váš tým.

**J. SKUPINOVÁ DYNAMIKA - fáze**

1. vznik (starting)
2. formování (forming)
3. bouření , krize (storming)
4. stabilizace, normování (norming)

5. výkon, produktivita (performing)
6. uzavírání (clousing)
7. oživení (refresh)

## 2. Formování

Procesy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seznamování jednotlivých členů týmu</li> <li>• Vyjasňování neformálních pozic</li> </ul>
Principy pod povrchem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jednotlivci – nejdříve sami a postupně se sbližují</li> <li>• Závislost – uvědomování vzájemné závislosti</li> <li>• Uvnitř-mimo – jedním z témat je, kdo k nám patří a kdo ne</li> <li>• Rovnost – oficiálně jsou si všichni rovni</li> <li>• Vyjasňování hranic – postupně si členové týmu vyjasňují, kdo chce a jak spolu jednat</li> <li>• Neformální stanovení hierarchie – neformální určování vůdců, orientace ve vzájemném postavení</li> </ul>
Jak týmu pomoci ve zdravém vývoji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podpora vzájemného seznámení lidí, např. zážitková seznamovací akce</li> <li>• Vytváření společných pravidel a zážitků</li> <li>• Vzájemná setkávání</li> <li>• Různé typologie zaměřené na vzájemné pochopení odlišností</li> <li>• Podpora rovnocenné diskuse, názory, vyjasňování cílů</li> <li>• Individuální plán rozvoje členů týmu</li> <li>• Práce s motivací</li> </ul>

Co v této fázi působí destruktivně	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferování určitých lidí</li> <li>• Hluboké psychologické rozbory lidí</li> <li>• Přemíra kritiky</li> <li>• Násilné a umělé vyvolávání konfrontací</li> <li>• Šíření kuloárních a neověřených informací o lidech</li> <li>• Hodnocení lidí místo argumentů</li> </ul>
------------------------------------	--

### 3. Bouření

Procesy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyjadřování rozdílných názorů</li> <li>• Střety různých názorů, pracovních stylů a úhlů pohledu</li> </ul>
Principy pod povrchem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koalice, subskupiny</li> <li>• Counter závislosti (závislost na někom, proti komu se sice bouříme, ale jsme na něm závislí)</li> <li>• Řešení hierarchie ve skupině, kdo je výš a kdo níž</li> <li>• Vyjasňování moci a neformální hierarchie</li> <li>• Střety názorů</li> <li>• Překračování osobních hranic</li> <li>• Práce s nesouhlasem – jak ho vyjadřovat, jak ho akceptovat</li> </ul>
Jak týmu pomoci ve zdravém vývoji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Práce na konstruktivním řešení konfliktů</li> <li>• Nesouhlas, střet, konflikt jsou v pořádku, pokud z nich vytěžíme konstruktivní závěr</li> <li>• Myslet na společný cíl</li> <li>• Otevřít pocit nespokojenosti a nesouhlasu</li> </ul>

	<p>podpořit lidi ve vyjadřování vlastního názoru otevřeně</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konstruktivní zpracování chyb</li> <li>• Práce s osobním rozvojem</li> <li>• Připomínání přínosů jednotlivých členů a úspěchů týmu</li> <li>• Diagnostika typů osobnosti a přístupů členů týmu</li> </ul>
Co v této fázi působí destruktivně	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umlčovat jiné názory</li> <li>• Brát si věci osobně</li> <li>• Zapomenout na úspěchy a dobré stránky v nás</li> <li>• Skupinové myšlení v kombinaci s černou ovci</li> <li>• Otázka ega a mezilidských bojů</li> </ul>

#### 4. Stabilizace

Procesy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stanovování základních pravidel a omezení</li> <li>• Uplatňování dobrých řešení</li> <li>• Stanovení a dodržování neformálních rolí</li> <li>• Stabilizace kultury skupiny</li> <li>• Uklidnění situace – různé názory jsou pořád, ale víme a máme vyzkoušené, co s nimi a jak řešit náročné situace, protože se již známe z té lepší i horší stránky</li> </ul>
Principy pod povrchem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vzájemná závislost – pokud spolupracujeme (já potřebuji tebe, ty potřebuješ mě)</li> <li>• Blízko-daleko – jak daleko chceme mít které lidi,</li> <li>• Tedy již ne hierarchie, ale vyjasňování</li> </ul>



	<p>rovnocenných pozic</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Akceptování členů týmu v jejich různosti</li> <li>• Podpora určitých přístupů a pravidel</li> </ul>
Jak týmu pomoci ve zdravém vývoji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podporovat co největší konsensus při stanovování pravidel</li> <li>• Zohlednit připomínky</li> <li>• Pamatovat na všechny členy týmu</li> <li>• Podpořit proces dohody o pravidlech a jejich dodržování</li> </ul>
Co v této fázi působí destruktivně	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neochota stanovit a rozhodnout pravidla</li> <li>• Trvání na improvizaci nebo postoj, že musím vytvořit pravidlo na každou potencionální situaci</li> <li>• Normování lidí místo procesů</li> </ul>

18

## 5. Výkon, produktivita

Procesy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Víme, kdy a proč fungujeme dobře</li> <li>• Práce na projektu</li> <li>• Maximální zaměření na cíl</li> <li>• Práce dobře promazaného stroje</li> <li>• Maximální využití silných stránek jednotlivců pro práci týmu a dosažení cíle</li> <li>• Využívání různých úhlů pohledu a různých názorů v týmu</li> </ul>
Principy pod povrchem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rovnocennost</li> <li>• Pevný celek</li> <li>• Využití potenciálu skupiny i jednotlivce</li> </ul>
Jak týmu pomoci ve zdravém vývoji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasně stavené cíle a úkoly, ale nebát se změny, zpětná vazba, kontrolní body, otevřenost, průběžná hodnocení, time</li> </ul>

32

	<p>management</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozvoj individuálních schopností a dovedností, práce s motivací</li> <li>• Vzájemná podpora v rozvoji</li> <li>• Rovnováha pracovního i osobního života</li> <li>• Podpora tvořivosti</li> </ul>
Co v této fázi působí destruktivně	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stále měnění cíle a tím znehodnocování práce týmu</li> <li>• Nekonečné rozhodování na jiných místech</li> <li>• Workoholismus – lidé nevědí, kdy přestat a jít domů</li> <li>• Zaplňování času týmu nesmyslnými úkoly – aby měli co dělat</li> <li>• Ustrnutí v postupech a ztráta tvořivosti a invence</li> </ul>

## ÚSTŘEDNÍ POSTAVA – TÝMOVÝ VEDOUCÍ

*Týmy se většinou řídí samy a v týmu jsou si všichni rovni – přesto je ale týmový vedoucí nezbytný, hlavně jako koordinátor a moderátor.*

Vedení týmu se výrazně odlišuje od klasického vedení a na vedoucím vyžaduje úplně jiné chápání.

### **Je první mezi rovnými**

Vedoucí na jednu stranu uznává samostatnou práci své skupiny, na druhou stranu je ale zodpovědný za její výsledky.

### **Zvláštnosti ve vedení jsou:**

- Vedoucí více podporuje, než řídí.
- Úlohy jsou nazírány celkově a jsou delegovány.
- K delegování patří vždy i udělení kompetencí k rozhodování.
- Tým se účastní rozhodování.
- Kontrolují sem primárně výsledky, nikoli pracovní postupy.
- Důležitá role připadá vedoucímu při zastupování zájmů skupiny navenek.
- Týmový vedoucí musí tým dále informovat o všech událostech, které mají vliv na společnou práci.

### **Typické role týmového vedoucího**

Slouží jako vzor:

- ✓ způsobem, jak jedná s ostatními
- ✓ svým nasazením
- ✓ svým způsobem komunikace
- ✓ svým týmovým duchem

### **Členové týmu na něm oceňují:**

- spolehlivost
- vytvoření dobré atmosféry vyzařováním pozitivní energie
- integraci do týmu
- vůdčí zodpovědnost

### **Kdy musí týmový vedoucí zasáhnout**

Jeden spolupracovník se neúčastní rozhovorů a ani na poradách se prakticky nevyjadřuje.

Člen týmu obviňuje ostatní, když se něco zvrtno.

Někdo ve skupině stále dělá, že nic netuší, přestože by vlastně vědět měl.

Některý zaměstnanec si ustavičně stěžuje, že je přetížený.

Jeden člen týmu se pro každou maličkost cítí uražen.

Nějaký spolupracovník si nedokáže najít cestu k ostatním a stahuje se čím dál víc do pozadí.

Někdo ve skupině se pomalu stává outsiderem, kolegové o něm mluví čím dál pohrdavěji.

### **Týmový vedoucí musí problémům předcházet**

- apeluje na tým zdůrazňováním cíli jeho činnosti, vyzvedávat význam spolupráce,
- zdůrazňuje osobní výhody, které bude mít každý člen týmu ze spolupráce
- vytváří pocit úspěchu, zlepšuje tok informací, stará se o otevřenou komunikaci
- zabraňuje vzniku klik

20

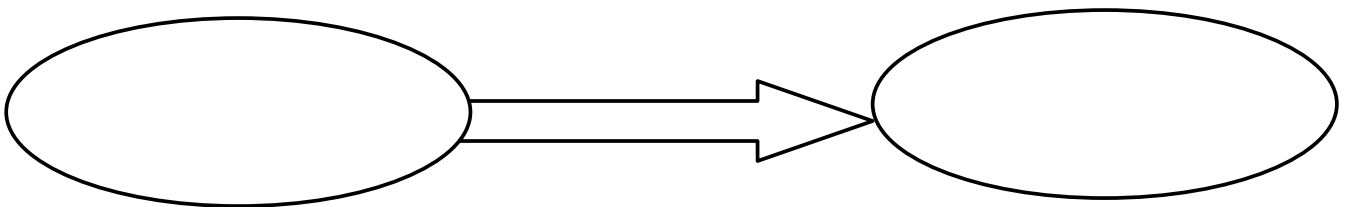
## **K. STRATEGICKÉ MOMENTY**

Strategické momenty jsou takové okamžiky v diskusi nebo týmové práci, kdy se zúčastnění musí rozhodnout, co bude dál, a jak to budou dělat. Úkolem vedoucího je navigovat skupinu těmito situacemi.

Příklady strategických momentů:

- × Skupina se „zasekla“ a nemůže se rozhodnout.
- × Členové skupiny mluví každý o něčem jiném nebo používají rozdílné postupy.
- × Skupina dosáhla důležité shody a je připravena pustit se do něčeho jiného.

### **Otázky strategického momentu**



**Kde jsme právě teď ?  
dostat?**

**1.**

**Jak tam dostaneme?**

**2.**

**Kam se chceme**

**3.**

## L. DISKUSE O MOŽNOSTECH ROZVOJE TÝMU

Požádejte členy týmu, aby přemýšleli a vyjádřili se k rozvíjení jejich znalostí a schopností. Věnujte diskusi několik minut, aby byl plán všem jasný.

**Položte si následující otázky:**

- Co vám připadá na rozvoji týmu nejdůležitější?
- Co musí naše organizace brát v úvahu a co musí změnit, chce-li přejít k práci v týmech?
- Na co musímež brát zřetel my v této skupině, chceme-li utvořit dobře fungující tým?
- Jakým slovem či slovy byste označili momentální úroveň týmové spolupráce v naší organizaci?
- Jakým slovem či slovy byste označili momentální úroveň týmové spolupráce v této skupině

## M. EYSENCKOVA TYPOLOGIE OSOBNOSTÍ

### SEBEPOZNÁNÍ

*Testová příloha*

*Inventář pro posouzení temperamentu*

*Přečtěte si pozorně inventář, který představuje komplet charakteristických výrazových projevů a způsobů chování, které jsou typické pro jednotlivé temperamentové typy.*

*Každý temperamentový typ je popsán 20 tvrzeními, u každého tvrzení se rozhodněte, zda je příslušný projev pro vás charakteristický v běžných každodenních činnostech. Za každý souhlas získáváte jeden bod. Odpovídejte upřímně. Jde o sebepoznání.*

## **CH – CHOLERIK**

1. Nemáte stání, stále spěcháte.
2. Jste neklidný, vznětlivý.
3. Jste rázný a přímý v jednání.
4. Jste netrpělivý.
5. Jste rozhodný a iniciativní.
6. Jste tvrdohlavý.
7. Jste pohotový v hádce.
8. Pracujete nesoustavně, nárazově.
9. Rád riskujete.
10. Nejste mstivý a urážlivý.  
zajímat.
11. Mluvíte rychle, vzrušeně.
12. Máte sklon k prchlivosti.
13. Jste agresivní.
14. Dráždí vás nedostatky.
15. Máte výraznou mimiku.
16. Dovedete rychle jednat a rozhodovat.  
sebeovládání.
17. Usilujete neustále o něco nového.
18. Máte ráznou, prudkou gestikulaci.
19. Jdete neústupně za vytčeným cílem.
20. Projevují se u vás náhlé změny nálad.

## **F – FLEGMATIK**

1. Jste klidný a chladnokrevný.
2. Jste v práci důsledný a důkladný.
3. Jste opatrný a uvážlivý.  
s neznámými lidmi
4. Dovedete čekat.
5. Jste mlčenlivý.

## **S – SANGVINIK**

1. Jste veselý a optimistický.
2. Jste energický a praktický.
3. Často nedokončíte začatou práci.
4. Máte sklon se přeceňovat.
5. Jste schopen rychle pochopit situaci.
6. Jste nestálý v zájmech a zálibách.
7. Snadno se přenášíte přes nezdary.
8. Snadno se přizpůsobujete okolnostem.
9. S potěšením se pouštíte do nové práce.
10. Rychle ztrácíte elán, přestane-li vás práce  
zajímat.
11. Rychle dovedete vniknout do nové práce.
12. Těžko snášíte jednotvárnou práci.
13. Jste družný a společenský.
14. Hodně vydržíte a dovedete dělat.
15. Mluvíte hlasitě s živými gesty.
16. V nečekané situaci zachováváte  
sebeovládání.
17. Cítíte se vždy plný síly.
18. Rychle usínáte a rychle se probouzíte.
19. Často býváte nepozorný, ukvapený.
20. Máte sklon k povrchnosti.

## **M – MELANCHOLIK**

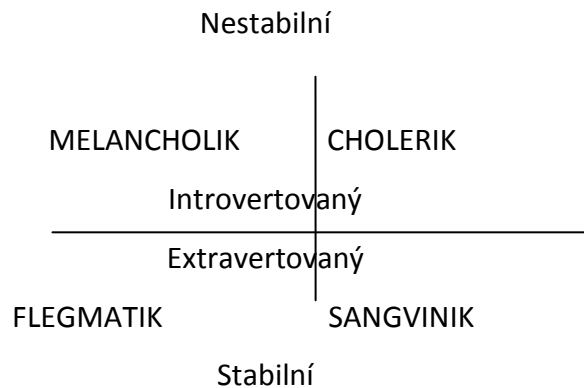
1. Jste nesmělý a ostýchavý.
2. Jste rozpačitý v novém prostředí.
3. Dělá vám potíže navázat kontakt  
s neznámými lidmi
4. Nedůvěřujete si.
5. Lehce snášíte samotu.

- |   |   |
|---|---|
| 6. Mluvíte klidně bez výrazných gest.                       | 6. Neúspěchy vás skličují.                  |
| 7. Jste zdrženlivý a netrpělivý.                            | 7. Uzavíráte se sám do sebe.                |
| 8. Začatou práci dovádíte do konce.                         | 8. Rychle vás někdo unaví.                  |
| 9. Neplýtváte naprázdno silami.                             | 9. Mluvíte nevýrazným hlasem až šeptem.     |
| 10. Dodržujete systém ve způsobu života.<br>s nimž hovoříte | 10. Přizpůsobujete se povaze člověka,       |
| 11. Snadno ovládáte vzrušení.                               | 11. Vnímáte dojmy intenzivně, až k slzám    |
| 12. Nezáleží vám na pochvalách a výtkách.<br>výtku.         | 12. Jste mimořádně citlivý na pochvalu,     |
| 13. Jste dobrosrdečný, přezíráte narážky.<br>okolí.         | 13. Jste hodně náročný na sebe a své        |
| 14. Jste stálý ve svých vztazích a zájmech.                 | 14. Máte sklon k podezíravosti.             |
| 15. Nerad přecházíte od jedné práce k druhé.                | 15. Jste nezdravě citlivý, zranitelný.      |
| 16. Jste přímý vůči každému.                                | 16. Jste přehnaně urážlivý.                 |
| 17. Máte rád ve všem pořádek a přesnost.                    | 17. Jste nesdílný, nikomu se nesevřujete.   |
| 18. Nesnadno se přizpůsobujete nové situaci.                | 18. Jste málo aktivní nesmělý.              |
| 19. Jste těžkopádný pomalý.                                 | 19. Jste poslušný a podřizujete se.         |
| 20. Máte vytrvalost.<br>okolí                               | 20. Snažíte se vzbudit soucit, spoléháte na |

### **Vyhodnocení**

*Jestliže vydělíte počet bodů, které jste získali za jednotlivý temperamentový typ součtem bodů, které jste získali celkově a násobíte stem, dostanete procentové vyjádření příslušného temperamentového typu ve struktuře vašeho temperamentu. Získáte představu o tom, ke kterému temperamentovému typu spíše patříte, jak se temperamentové typy u vás kombinují a v jakých proporcích. Jestliže v některém temperamentovém typu dosahujete 40% a více, znamená to, že tento temperamentový typ u vás dominuje; 30% - 39% dosti výrazné zastoupení příslušného typu; 10% - 19% příslušný temperamentový typ je zastoupen v malé míře.*

## Temperament



## Charakteristika

### **Cholerici**

*Klad* - Velký hlasový fond, dokážou strhnout, fantasticky dokážou pracovat s emocemi, čím větší dav, tím pro ně lépe, odolní proti stresu, jsou rození vůdcové, zaměřeni na výkon, mají tah na branku, jsou cílevědomí....

*Zápor* - Výbušní, agresivní, nedokážou přijmout jiné názory než vlastní, bývají netrpěliví, velcí demagogové

### **Melancholici**

*Klad* - Umějí perfektně naslouchat a vžít se do pocitů jiných lidí, mají rádi čísla, grafy, plánky, jsou to myslitelé, jsou talentovaní, puntičkáři a detailisti

*Zápor* - Uzavření, smutní, horší práce s hlasem, podléhají depresím, používají fráze, váhaví, protože se bojí, že jejich plány nejsou dokonalé

### **Sangvinici**

*Klad* - Jsou živí, dobrá nálada, temperamentní, herecké sklony, dobré projevy a práce s hlasem, vypravěči, mají charisma,

*Zápor* - Ironičtí až do sarkasmu, pouští se do mnoha věcí, které pak nedokážou dotáhnout do konce, příliš mluví, rozvláční, rádi přehánějí



## **Flegmatici**

*Klad* - Nenechají se rozhodit, netrpí trémou, dobře reagují v extrémních situacích, protože se s nimi dobře vychází, mají spousty přátel, nikoho neuráží, umí poslouchat,

*Zápor* - Málo využívají emoce, jsou málo akční, někdy nudní, monotónní hlas, nedávají najevo city, neumí se nadchnout, neradi zkouší nové věci

## **Belbinův test týmových rolí**

*Instrukce:*

*U každé sekce rozdělte celkem 10 bodů mezi věty, které podle vás nejlépe popisují vaše chování. Tyto body můžete rozdělit mezi několik vět, v některých případech můžete přidělit body všem větám nebo můžete přidělit 10 bodů jedné jediné větě. Body zapisujte k písmenům, označujícím věty (a-h).*

### **I. Čím podle vašeho názoru mohu přispět týmu:**

- a) Myslím, že dokážu rychle postřehnout nové příležitosti a využít jich.
- b) Umím dobře pracovat se širokým spektrem lidí.
- c) Produkování nápadů je jeden z mých přirozených talentů.
- d) Moje schopnost spočívá v tom, že dokážu z lidí dostat, co je třeba, kdykoliv zjistím, že mají něco hodnotného, čím mohou přispět cílům skupiny.
- e) Moje schopnost věci dotáhnout do konce má hodně co dělat s mou osobní efektivitou.
- f) Jsem ochoten čelit dočasné ztrátě popularity, jestliže to nakonec vede k užitečným výsledkům.
- g) Obvykle jsem schopen vycítit, co je realistické a bude pravděpodobně fungovat.
- h) Umím nabídnout zdůvodněnou eventualitu pro alternativní průběh nějaké akce, aniž bych do toho zatahoval předpojatost nebo předsudky.

### **II. Jestli mám v týmové práci nějaký nedostatek, může to být tím, že:**

- a) Necítím se dobře, pokud porady nejsou dobře strukturované a pod kontrolou a všeobecně dobře vedené.
- b) Mám sklony být příliš šlechetný k druhým, kteří mají nějaké odůvodněné stanovisko, kterému se nedostalo řádného slyšení.
- c) Mám tendenci příliš mnoho mluvit, jakmile skupina přijde na nové myšlenky.

- d) Můj objektivní pohled mi ztěžuje, abych se pohotově a nadšeně přidával ke svým kolegům.
- e) Někdy bývám považován za energického autoritářského, jestliže je potřeba něco udělat.
- g) Připadá mi obtížné vést z „přední pozice“, snad proto, že příliš reaguji na atmosféru ve skupině.
- f) Jsem náchylný k tomu, že se nechávám příliš unést myšlenkami, které mě napadají, a tak ztrácím přehled o tom, co se děje.
- h) Mí kolegové mají sklon vidět mě jako příliš se strachujícího kvůli detailům a možnosti, že by něco mohlo špatně dopadnout.

### III. **Když pracuji na nějakém projektu s jinými lidmi:**

- a) Mám vlohky k tomu, abych lidi ovlivňoval, aniž bych na ně vyvíjel nátlak.
- b) Moje všeobecná bdělost brání tomu, aby docházelo k chybám z nedbalosti a přehlédnutí.
- c) Jsem připraven tlačit lidi k produktivnímu jednání, abych se postaral o to, že porada nebude plýtvat časem nebo ztrácet ze zřetele svůj hlavní cíl.
- d) Lze se na mě spolehnout, že přispěji něčím originálním.
- e) Jsem vždycky ochoten podpořit ve společném zájmu dobrý návrh.
- f) Dychtím po vyhledávání nejnovějších myšlenek a posledního vývoje.
- g) Věřím, že moje schopnost dobrého úsudku může napomoci ke správným rozhodnutím.
- h) Lze se na mě spolehnout, že dohlédnu na to, aby všechna podstatná práce byla zorganizována.

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

- a) Mám tichý zájem na tom, abych lépe poznal své kolegy.
- b) Neváhám pochybovat o názorech jiných nebo zastávat sám menšinový názor.
- c) Obvykle dokážu najít argumenty pro to, abych vyvrátil nerozumné návrhy.
- d) Myslím, že mám talent postarat se, aby věci fungovaly, jakmile byl jednou stanoven plán. 25
- e) Mám sklon vyhýbat se zřejmému a přicházet s neočekávaným.
- f) Do každé práce, do které se pustím, vnáším pečeť perfekcionismu.
- g) Jsem ochoten využívat kontaktů mimo samotnou skupinu.

- h) I když se zajímám o všechny názory, neváhám se rozhodnout, jakmile je nutno nějaké rozhodnutí učinit.

**V. Z práce mám uspokojení, protože:**

- a) Rád analyzuji situace a zvažuji všechny možnosti.
- b) Zajímá mě praktické řešení k problémům.
- c) Mám rád pocit, že posiluji dobré pracovní vztahy.
- d) Mohu mít silný vliv na rozhodování.
- e) Mohu se seznamovat s lidmi, kteří by mi mohli nabídnout něco nového.
- f) Mohu přimět lidi, aby se dohodli na nezbytném průběhu další činnosti.
- g) Cítím se ve svém živlu, když mohu věnovat nějakému úkolu svou plnou pozornost.
- h) Rád nacházím oblasti, které rozšiřují mou představivost.

**VI. Kdybych náhle dostal obtížný úkol s omezeným časem a lidmi, které dobře neznám:**

- a) Měl bych chuť stáhnout se do kouta a vymyslet způsob, jak se dostat ze slepé uličky předtím, než bych stanovil směr postupu.
- b) Byl bych ochoten pracovat s člověkem, který dal najevo nejpozitivnější přístup.
- c) Našel bych nějaký způsob, jak zredukovat rozsah úkolu tím, že bych si zjistil, čím mohou různí jednotlivci nejlépe přispět.
- d) Můj přirozený smysl pro naléhavost by mi pomohl zajistit, abychom nezůstávali pozadu za časovým rozvrhem.
- e) Věřím, že bych zachoval klid a udržel si svou schopnost přímočaře přemýšlet.
- f) Zachoval bych si, bez ohledu na vnější tlaky, neochvějný smysl pro konečný cíl.
- g) Byl bych ochoten ujmout se pozitivního vedení, kdybych měl pocit, že tato skupina nedělá žádné pokroky.
- h) Otevřel bych diskusi s cílem stimulovat nové myšlenky a činy.

**VII. S ohledem na problémy, které mi přináší práce ve skupinách:**

- a) Jsem náchylný dát najevo netrpělivost s těmi, kdo překáží dosažení pokroku.
- b) Ostatní mě mohou kritizovat za to, že jsem příliš analytický a nedostatečně intuitivní.
- c) Moje touha zajistit, aby práce byla řádně provedena, může zdržovat postup vpřed.
- d) Mám sklon začít se dost snadno nudit a spoléhat se na to, že jeden nebo dva stimulující členové podnítí mé nadšení.

- e) Připadá mi obtížné začít, pokud nejsou jasné cíle.
- f) Jsem občas slabý ve vysvětlování a objasňování složitých věcí, které mě napadají.
- g) Jsem si vědom, že vyžaduji od jiných věci, které nemohu udělat sám.
- h) Váhám s prosazováním svých myšlenek, když narazím na skutečnou opozici.

## Doporučená literatura

<b>Název</b>	<b>Autor</b>
Manažerské techniky I, II, III	Ing. Oldřich Šuleř
7 návyků vůdčích osobností	Stephen R. Covey
High Output Management	Andrew S. Grove
Škola úspěchu	Frank Betger
Tajemství vysoké pracovní výkonnosti	W.Timothy Gallwey
Úspěšná práce s týmem	Rolf Meier
Umění motivovat	Ch. Harvey
Týmová spolupráce	Kojalová L.
Management	Bělohlávek, Šuleř
99 typů pro úspěšné vedení lidí	Laufer H.
Tajemství motivace	Plamínek
Teamwork – budování týmu	Brian Glegg

## Poznámky

