



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Vedení pracovního 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.

A. Obsah

A.	Obsah.....	2
B.	Cíle kurzu	3
C.	Na zamyšlení... ..	4
D.	Osobnostní profily	5
E.	Vedení lidí.....	6
F.	Belbinův dotazník	7
G.	Belbinův dotazník	8
H.	Belbinův dotazník	9
I.	Belbinův dotazník	10
J.	Belbinův dotazník	11
K.	FO – Formovač (Shaper, ředitel)	12
L.	VŠ – Všudybyl (Resource investigator).....	13
M.	KO – Koordinátor (Co-ordinator, předseda).....	14
N.	ST – Stmelovač (Team worker, týmový hráč).....	15
O.	SP – Specialista	16
P.	RE – Realizátor (Implementer)	17
Q.	DO – Dotahovač (Completer-finisher).....	18
R.	AN – Analytik (Monitor-evaluator, hodnotící kritik)	19
S.	IN – Inovátor (Plant)	20
T.	Diagram týmových rolí	21
U.	Překážky na cestě	22
V.	Překážky na cestě II	23
W.	Týmová spolupráce – závěry	24
X.	Doporučená a použitá literatura	26
Y.	Poznámky	27

B. Cíle kurzu

- ✓ rozpoznat osobností typy a umět s nimi „pracovat“
- ✓ umět využít jedinečností každého pracovníka ve prospěch jeho samotného i týmu
- ✓ naučit se základní styly vedení
- ✓ pochopit rozdílnost lidí a umět použít odpovídající styly vedení



C. Na zamyšlení...

Co je to leadership?

Existuje rozdíl mezi řízením a vedením lidí?

Jak vnímáme manažera a leadera?

Jaké osobnostní kvality by měl mít leader?

Jak se to projevívá navenek – firma, tým?

Co je to vize firmy?

Jak souvisí se strategií?

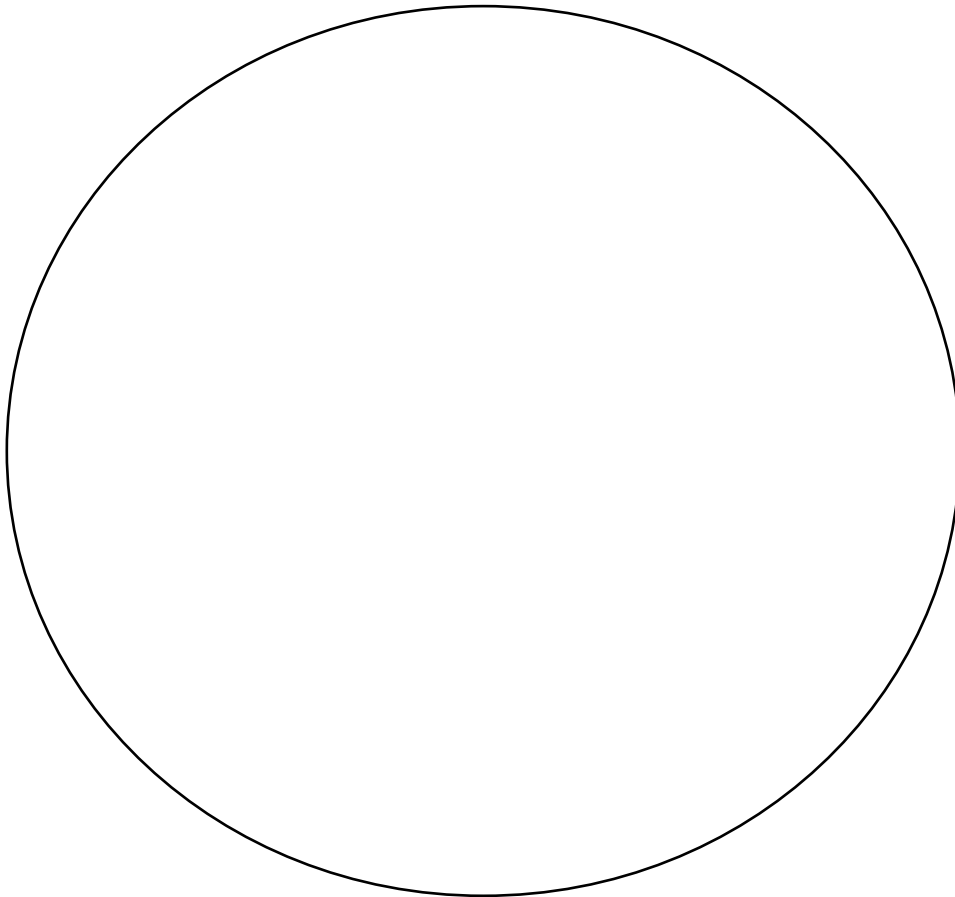
Co jsou to firemní hodnoty?

Jak ovlivňuje výsledky způsob vedení lidí?

...

**Možná nemůžeme určovat směr větru,
můžeme však nastavovat plachty.**

D. Osobnostní profily



E. Vedení lidí

XY teorie

- X postoj a chování manažera:

Je-li manažer přesvědčen, že lidé jsou líní, neradi pracují a preferují jasné příkazy, pak se podle toho bude chovat - přikazuje, požaduje, dává termíny a ultimáta, nenaslouchá, kontroluje ve smyslu vyhledávání selhání - autoritativní, direktivní vedení

- Y postoj a chování manažera:

Je-li manažer přesvědčen, že práce je lidskou přirozeností, lidé rádi přebírají zodpovědnost, rádi v práci využívají všechny své nejlepší schopnosti, pak jeho chování bude zákonitě jiné - manažer podněcuje a inspiruje, pomáhá a podporuje

Situační vedení

- Způsob vedení lidí určují situační faktory - leader řídí podle stupně kompetence pracovníka a podle situace.
- direktivní chování x podpůrné chování
- příkazové, konzultativní, participační, delegační

Nové vedení

- Transakční vedení – podmíněná odměna
- Transformační vedení – opírá se o vizi firmy (charisma, citové povzbuzení, osobní úcta, stimulace myšlení)

F. Belbinův dotazník



Instrukce

- Tento dotazník má sedm sekcí označených římskými číslicemi.
- V každé sekci zakroužkujte to tvrzení, které Vás nejlépe vystihuje.
- Můžete zakroužkovat jedno, dvě nebo i více.
- Zakroužkovaná tvrzení poté ohodnoťte bodovým hodnocením tak, že mezi ně rozdělíte vždy deset bodů v každé sekci.
- Musíte vždy rozdělit všech deset bodů v každé sekci.

Příklad

V jedné sekci označíte tři tvrzení, o kterých si myslíte, že Vás vystihují. Jedno Vás vystihuje dobře, zatímco druhé dvě se k Vám hodí jen občas.

V tomto případě můžete prvnímu tvrzení přiřadit 6 nebo 7 bodů a zbývající body rozdělit mezi zbylé dvě. V jiné sekci se můžete rozhodnout, že označíte dvě tvrzení, které Vás vystihují stejně dobře. Je-li tomu tak, přiřadíte každému tvrzení 5 bodů. V další sekci zakroužkujete sedm tvrzení, jedno Vás vystihuje poněkud více, přiřadíte mu 3 body, druhé tvrzení je přeci jen charakterističtější než zbylá, proto mu dáte 2 body.

Pěti zbylým zakroužkovaným tvrzením přidělíte po 1 bodu.

G. Belbinův dotazník

I. ČÍM MOHU BÝT TÝMU PROSPĚŠNÝ:

- A Myslím, že umím rychle využít výhody nových příležitostí.
- B Mé názory na všeobecné i speciální otázky jsou dobře přijímány.
- C Dobře pracuji s lidmi nejrůznějšího zaměření.
- D Mou velkou předností je předkládání nových nápadů.
- E Umím aktivovat lidi, když cítím, že mohou přispět k dosažení cílů.
- F Je spolehnutí, že dokončím úkoly, které jsem na sebe vzal.
- G Mým hlavním kladem jsou technické znalosti a zkušenosti.
- H Při prosazování správné věci jsem ochoten překonat námitky.
- I Obvykle poznám, zda návrhy nebo plán odpovídají reálné situaci.
- J Jsem schopen navrhnout rozumné a nezaujaté alternativní řešení.

II. KDYBYCH MĚL NEDOSTATKY V TÝMOVÉ PRÁCI, BYLY BY TO NEJSPIŠE:

- A Nemám dobrý pocit, je-li jednání špatně strukturováno, vedeno.
- B Mám tendenci být příliš velkorysý k lidem, kteří zastávají opodstatněné stanovisko, jemuž nebyla věnována náležitá pozornost.
- C Odmítám přispět, pokud dobře neznám projednávanou oblast.
- D Mám sklon hodně hovořit, když skupina přichází s novými nápady.
- E Mám sklon podceňovat význam vlastních přínosů.
- F Můj objektivní názor mi nedovoluje sdílet nadšení ostatních.
- G Pokud něco musí být splněno, můžu vystupovat poměrně autoritářsky.
- H Mám potíže s vedením týmu – jsem přecitlivělý na týmovou atmosféru.
- I Snadno se zaberu do vlastních myšlenek a nevnímám, co se děje.
- J Odmítám se vyjádřit k nekompletním a málo podrobným návrhům.

H. Belbinův dotazník

III. KDYŽ SPOLUPRACUJI NA NĚJAKÉM PROJEKTU S JINÝMI LIDMI:

- A Mám schopnost ovlivnit lidi, aniž bych na ně vyvíjel nátlak.
- B Umím účinně zabránit chybám a opomenutím, které znemožní úspěch.
- C Prosazuji akce, aby setkání nebyla ztrátou času nebo neodbočovala.
- D Jsem pokládán za člověka, který může přispět něčím originálním.
- E Vždy jsem schopen vrátit se znovu k dobrému návrhu a podpořit ho.
- F Každý si může být jist, že zůstanu sám sebou.
- G Rychle rozeznám možnosti nových nápadů a vývoje.
- H Snažím se zachovat smysl pro profesionalitu.
- I Věřím, že moje schopnost rozhodovat přispěje správným rozhodnutím.
- J Dokážu spolehlivě organizovaně přistoupit k řešení záležitosti.

IV. MŮJ CHARAKTERISTICKÝ PŘÍSTUP KE SKUPINOVÉ PRÁCI JE, ŽE:

- A Mám stále zájem lépe poznat své kolegy.
- B Přispěji tam, kde vím, o čem hovořím.
- C Neodmítám srovnání s názory jiných ani zachování svého odlišného.
- D Obvykle najdu argumenty k vyvrácení nesprávných názorů.
- E Mám talent uvést věci do pohybu, jakmile byl přijat plán.
- F Dávám přednost dosud neodhaleným věcem před známým řešením.
- G Mám sklony k perfekcionismu v tom, co dělám.
- H Rád zajišťuji kontakty mimo skupinu případně mimo firmu.
- I Baví mě sociální stránka pracovních vztahů.
- J Mám zájem o všechny názory, neváhám se rozhodnout podle svého.

I. Belbinův dotazník

V. PRÁCE MĚ TĚŠÍ, PROTOŽE:

- A Baví mě analyzovat situaci a zvažovat všechna možná řešení.
- B Mám zájem najít praktické řešení problému.
- C Je pro mě důležité vědět, že podporuji dobré mezilidské vztahy.
- D Dovedu výrazně ovlivnit proces rozhodování.
- E Mám možnost setkání s novými lidmi a různými názory.
- F Mohu přesvědčit lidi, aby se sjednotili na prioritách a cílech.
- G Jsem ve svém živlu, když mohu úkolu věnovat plnou pozornost.
- H Nacházím příležitost rozšířit svoji představivost.
- I Cítím výhodnou možnost využití své speciální kvalifikace a praxe.
- J Obvykle zjišťuji, že mi práce dává šanci na seberealizaci.

VI. KDYŽ DOSTANU OBTÍŽNÝ ÚKOL, KTERÝ JE NUTNO SPLNIT

V OMEZENÉM ČASE A S NEZNÁMÝMI LIDMI:

- A Obvykle mám úspěch bez ohledu na okolnosti.
- B Rád si o problému nejprve přečtu tolik, kolik je potřeba.
- C Chci najít vlastní řešení a pak se ho pokusit prodat skupině.
- D Jsem připraven spolupracovat s osobou, která má pozitivní přístup.
- E Snažím se zjednodušit úkol a najít uplatnění pro členy týmu.
- F Můj přirozený smysl pro naléhavost přispěje ke splnění termínu.
- G Věřím, že zachovám klid a udržím schopnost jasného myšlení.
- H Bez ohledu na konflikty budu prosazovat vše, co se musí udělat.
- I Ujmu se vedení skupiny, pokud nejsou jasně stanovené cíle.
- J Obtížně obhajuji své názory před vlivnými a netolerantními lidmi.

J. Belbinův dotazník

VII. VE VZTAHU K PROBLÉMŮM, V NICHŽ JSEM ZAANGAŽOVÁN, PŘI PRÁCI VE SKUPINĚ:

- A Dávám najevo netrpělivost s lidmi, kteří zdržují práci skupiny.
- B Někteří lidé mě kritizují za příliš analytický přístup.
- C Moje snaha kontrolovat důležité detaily postupu není vždy vítaná.
- D Mám sklon nudit se, pokud nejsem zaměstnán stimulováním lidí.
- E S obtížemi začínám nový úkol, pokud nejsou jasně stanovené cíle.
- F Někdy mám potíže s vysvětlováním složitých problémů.
- G Uvědomuji si, že žádám od jiných věci, s nimiž si sám nevím rady.
- H Mám pocit, že mi ostatní nedávají dost možností se vyjádřit.
- I Mívám pocit, že ztrácím čas, že bych věci udělal sám lépe.
- J Obtížně obhajuji své názory před vlivnými a netolerantními lidmi.

Vyhodnocení:

Přeneste své body do tabulky. Pak sečtěte body v každém sloupci:

	IN	VŠ	KO	FO	AN	ST	RE	DO	SP	NB*
I.	D=	A=	E=	H=	J=	C=	I=	F=	G=	B=
II.	I=	D=	B=	G=	F=	H=	A=	J=	C=	E=
III.	D=	G=	A=	C=	I=	E=	J=	B=	H=	F=
IV.	F=	H=	J=	C=	D=	A=	E=	G=	B=	I=
V.	H=	E=	F=	D=	A=	C=	B=	G=	I=	J=
VI.	C=	J=	E=	I=	G=	D=	H=	F=	B=	A=
VII.	F=	D=	G=	A=	B=	J=	E=	C=	I=	H=

Celkem:

* neutrální body

K. FO – Formovač (Shaper, ředitel)

Činnost: vyhledává vzorce ve skupinové diskusi, tlačí skupinu k rozhodnutím

Rysy: úspěšný člověk, netrpělivý, společenský, může provokovat, dynamický

Formovač je plný energie, je otevřený, emocionální, impulzivní a netrpělivý, může být i protivný, když se dostatečně rychle nepostupuje v jednání v před.

Je soupeřivý a vítá příležitost ke konfrontaci. Je tvrdohlavý, asertivní.

Je jednoduché ho rozladit, ale nechová dlouho zášť.

V týmu je nejsoutěživější a nejlépe zajistí akci.

Jeho posláním je dát týmovému úsilí nějaký tvar - směr. Dává týmu víc ze sebe než Koordinátor.

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. Rád druhé řídí a nutí do akce. Je schopen nepopulárních opatření.

Vyzařuje z něj sebevědomí, které často zakrývá silnou nejistotu a pochyby o sobě. Potřebuje vidět výsledky, aby získal sebejistotu.

Jeho poněkud nutkavé úsilí je vždy zaměřeno na cíle, které se většinou kryjí s cíli týmu. Chce akci a chce ji hned. Je soutěživý, netoleruje neukázněnost, nepřesnost a nesystematické myšlení. I lidem v týmu hrozí, že je občas převálcuje, dokáže udělat v týmu nepříjemno, ale postrkuje věci kupředu.

L. VŠ – Všudybyl (Resource investigator)

Činnost: přináší informace zvenčí, vyjednává s okolím

Rysy: zvědavý, mnohostranný, společenský, novátorský, komunikativní

Všudybylové dobře komunikují jak uvnitř organizace, tak mimo ni. Jsou to přirození vyjednávači, vhodní pro zkoumání nových možností a navazování kontaktů. Ačkoli nemusí být nutně velkými zdroji originálních nápadů, jsou pohotoví v podchycení nápadů jiných a umí na nich stavět. Jsou dovední při zjišťování toho, co je k dispozici a co je možné udělat, a obvykle se jim dostává vřelého přijetí kvůli jejich otevřené povaze.

Všudybylové jsou nenucené povahy se silnou zvědavostí a pohotově rozpoznávají možnosti čehokoli nového. Ovšem pokud nejsou neustále stimulováni ostatními, jejich nadšení rychle opadá.

Všudybylové dovedou rychle vyhledávat a využívat příležitosti. Mají schopnost improvizovat a získávat od druhých informace. Jsou to nejvhodnější lidé

k navazování externích kontaktů, k vyhledávání zdrojů mimo svou skupinu a k vedení všech vyjednávání, ke kterým může dojít.

Umějí a mají schopnost najít užitečné lidi a slibné nápady nebo příležitosti, a všeobecný zdroj vitality.

Velmi často ztrácí zájme, jakmile přejde počáteční nadšení.

M. KO – Koordinátor (Co-ordinator, předseda)

Činnost: ujasňuje cíle, pomáhá rozdělovat role, odpovědnost a povinnosti, formuluje skupinové závěry

Rvysy: klidný, nestranný, disciplinovaný, pozitivní myšlení, sebevědomý

Koordinátor je tím, kdo týmu předsedá a koordinuje úsilí všech za účelem dosažení cílů a úkolů. Zaujímá objektivní pozici a je cílevědomý. Nemusí být nijak zvlášť tvořivý. Podstatnější je u něj to, čemu se říká charakter; má disciplinovaný přístup založený na vnitřní kázni. Často má "charisma", ale přesnější je mluvit o přirozené autoritě. Je dominantním, ale uvolněným. Má široký rozhled. Instinktivně lidem důvěřuje, pokud není zcela evidentní, že jsou nedůvěryhodní. Je prost žárlivosti, je zralý, sebejistý.

Vidí jasně, v čem jsou silné a slabé stránky jednotlivých členů týmu a směřuje lidi k tomu, co jim jde nejlépe. Dokáže rozpoznat individuální talent. Uvědomuje si nezbytnost využití kombinace schopností a předpokladů 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.

Osvědčuje se

při vedení týmů rozmanitých individualit, které jsou si blízcí věkově a pozicí v hierarchii.

Dovede dobře mluvit a naslouchat. Komunikuje snadno oběma směry. Je velmi pozorný posluchač. Je citlivý k problémům druhých lidí.

Koordinátor formuluje skupinové cíle a stanoví program práce. Vybírá problém, jímž se má tým zabývat a určuje priority, ale nesnaží se dominovat v diskusi. Problém konzultuje. Jeho vlastní příspěvky jsou formulovány spíše ve formě otázek, než tvrzení nebo návrhů. Poslouchá, shrnuje názory a postoje skupiny

a vyjadřuje skupinové cítění. Je-li potřeba rozhodnout, rozhoduje pevně poté, co každý vyjádřil svoje mínění. Věří v klidné, nekonfrontační řešení problému.

N. ST – Stmelovač (Team worker, týmový hráč)

Činnost: poskytuje podporu a pomoc ostatním

Rysy: společenský, citlivý, orientovaný na tým, hůře se rozhoduje

Stmelovač je nejcitlivějším členem týmu. Uvědomuje si potřeby a starosti druhých a nejcitlivěji vnímá emoční proudy mezi členy skupiny. Ví nejvíc o soukromém životě rodinných potíží ostatních v týmu. Je milý, oblíbený, neprosazuje se, drží tým pohromadě. Je zaměřen na proces. Je diplomatem. Ale také je nerozhodným v kritických situacích. Je oddaný týmu jako celku (to však neznamená, že se nemůže ve sporu přidat k jedné ze stran) a podporuje ostatní. Jeho přirozenosti odpovídá spíš 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 Formovače a Inovátora, případně Analytika. 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.

O. SP – Specialista

Činnost: disponuje specifickými znalostmi či technickými dovednostmi

Rysy: nadšený z náročných úkolů, iniciativní, zaujatý pro věc

Specialista je zapálený jednatel, pro kterého je odbornost vším. Je hrdý na svoje technické dovednosti a specializované znalosti. I když je velice pyšný na svoji vlastní práci, obvykle mu chybí zájem o práci ostatních a dokonce i o ostatní lidi vůbec. Je především loajální své odbornosti. Jeho prioritou je dosažení náležité profesionality. Tak je schopen trávit noci, víkendy např. u počítače a na rozvíjení a budování vztahů s druhými lidmi nemá čas a zájem. Je expertem s velkými schopnostmi v úzkém oboru. Obtížně se vymaňuje ze své odbornosti. Nejblíže má k Analytikovi, ale není člověkem souvislostí.

P. RE – Realizátor (Implementer)

Činnost: proměňuje slova a myšlenky v činy

Rysy: tvrdohlavý, praktický, tolerantní, svědomitý

Realizátor je praktik a organizátor. Má velmi dobré organizační schopnosti. 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. Dává přednost tvrdé práci

a systematickému řešení problémů a plnění úkolů. Vyhledává cíle a soustavně k nim směřuje.

Má stejně jako Koordinátor silný charakter a disciplinovaný přístup. Je pozoruhodný svou upřímností, vnitřní integritou a důvěrou ve spolupracovníky. Nevzdává se snadno. Vždy udělá to, co se musí, je užitečný svou spolehlivostí a schopnost aplikace. 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 zadání, vytvoří harmonogram činnosti, má-li k dispozici skupinu lidí a cíl, vytvoří organizační schéma. Pracuje efektivně, systematicky a metodicky, ale spíše nepružně. Může postrádat spontánnost, bývá spíše přísný. Zároveň je ale schopen a ochoten upravit své harmonogramy a návrhy a přizpůsobit je přijatým plánům

a stanoveným systémům.

Realizátor je obvykle blízko týmovému těžišti (týmovým zájmům) a bývá loajální.

Q. DO – Dotahovač (Completer-finisher)

Činnost: zdůrazňuje potřebu dodržování termínů a cílů, upozorňuje na plnění úkolu

Rysy: perfekcionista, vytrvalý, svědomitý, důkladný, úzkostný

Dotahovač má starost o to, co se může zhatit. Nemá pokoj, dokud osobně neprověřil každý detail a neujistil se, že všechno bylo náležitě uděláno a na nic se nezapomnělo. Má velkou kapacitu pro dokončování. Je vnitřně horlivý, jako introvert potřebuje velmi málo vnějších podnětů.

Dotahovač se v týmu neprosazuje, ale udržuje stále pocit povinnosti, který komunikuje ostatními a „nutí“ je k činnosti. Ovládá se a má silný charakter, je netrpělivý a netolerantní vůči méně zodpovědným členům týmu. Málo deleguje, raději vše udělá sám.

Má-li dotahovač nějaký vyhraněný zájem, je to řád. Úzkostně dodržuje termíny a plní harmonogramy. Nezačíná nic, co by nebyl schopen dokončit.

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. Je nedocenitelný pro řešení úkolů a problémů, které vyžadují soustředěnou, detailní pozornost a přesnost.

R. AN – Analytik (Monitor-evaluator, hodnotící kritik)

Činnost: analyzuje problémy a složité otázky, hodnotí přínos ostatních

Rysy: inteligentní, rezervovaný, objektivní, racionální

Analytik je spíš vážný, seriózní, odolává nadšení svých kolegů. Jeho přínosem je rozvážná a nezaujatá analýza spíš než tvůrčí nápady. Má schopnost kritického myšlení. Stěží přijde s originálním návrhem, daleko spíš zabrání týmu, aby se zabýval zavádějícím projektem. Svědčí mu pozice oponenta -"dávlova advokáta".

Přestože je ve své přirozenosti spíš kritikem než tvůrcem, nekritizuje obvykle samoučelně, ale jen tehdy, když vidí nedostatky v plánu nebo argumentech. Kupodivu je nejméně motivovaným členem týmu. Nadšení a euforie mu prostě neseďí. 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 nejobektivnější v týmu. Velmi cenná je jeho schopnost zpracovat, interpretovat a zhodnotit množství složitého textu, údajů, schopnost analyzovat problémy a posoudit nápady a úsudky ostatních. Zřídka se mýlí.

Někdy je netaktní a přezíravý, což mu na oblibě nepřidá a dokáže srážet morálku týmu kritikou v nepravý čas. Přesto, že není ctižádostivý a snaživý, může soupeřit zvláště s těmi, jejichž schopnosti se překrývají s jeho, což je většinou Koordinátor nebo Inovátor.

Je důležité, aby Analytik byl upřímný a přístupný ke změně, jinak hrozí, že bude příliš negativistický a jeho kritičnost převáží jeho ochotu přijímat nové myšlenky.

S. IN – Inovátor (Plant)

Činnost: přichází s návrhy a novými myšlenkami, proniká do podstaty věci

Rysy: individualista, vážný, neortodoxní, intelektuál

Inovátor je v týmu zdrojem originálních myšlenek, nápadů a návrhů. Je to nápaditý, tvořivý člověk. Ostatní mají samozřejmě nápady také, ale jeho myšlenky vynikají originalitou a radikálností, s jakou se vyrovnává s problémy a překážkami. Dává přednost vlastním postupům. Má nejlepší představivost 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.

Myšlenky a názory Inovátora mohou být nereálné. Bývá důvěřivý a bezprostřední.

Dovede být také kritický a útočit na ostatní členy týmu, na jejich myšlenky.

Obvykle dává přednost samostatné práci v jistém odstupu od ostatních členů týmu. Využívá přitom své představivosti a často postupuje neortodoxním způsobem. Silně reaguje na kritiku i chválu.

Jeho nápady mohou být často radikální a mohou postrádat omezení praktickými možnostmi. Je nezávislý, chytrý

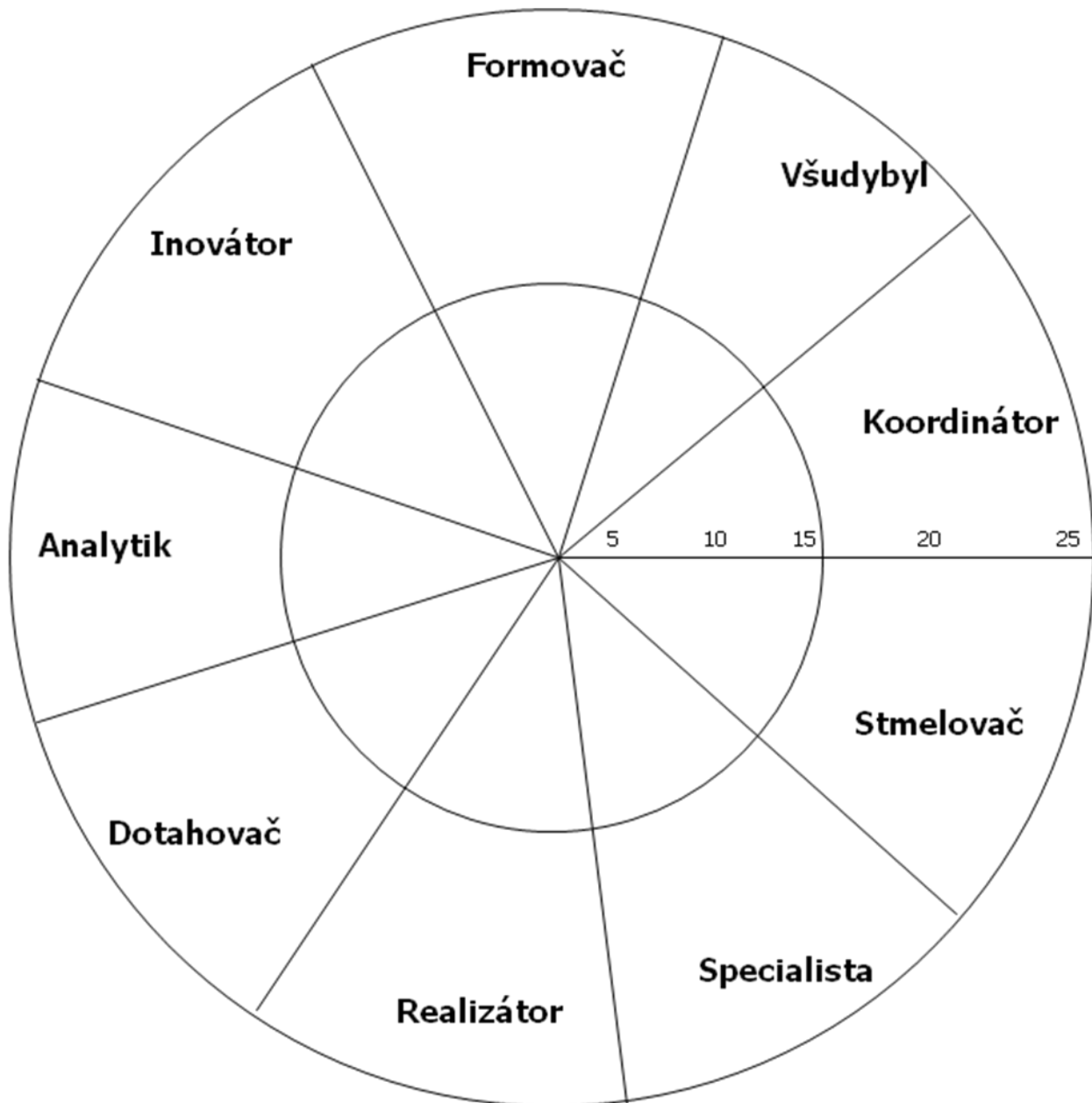
a originální.

Může být slabý v komunikaci s ostatními lidmi, kteří jsou naladěni na jinou vlnovou délku.

Potíž s Inovátorem je, že věnuje příliš mnoho své tvůrčí energie nápadům, které ho zaujmou, ale které nemusí nutně souvislost 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 Koordinátora, aby se z něj dostalo to nejlepší.

Dva Inovátoři v týmu bývají však zárodkem konfliktu.

T. Diagram týmových rolí



U. Překážky na cestě

Překážky efektivní spolupráce se obvykle objevují v každém týmu. Když se tak stane, je důležité nejen určit příznaky, ale zejména léčit příčinu, která není vždy viditelná na první pohled. Zde je sedm nejčastějších příznaků špatné spolupráce. Zkuste se zamyslet, jaké kroky byste čekali od vedoucího týmu, aby se situace zlepšila:

1. vážnou komunikaci - pokud mají členové týmu pocit, že budou potrestáni nebo se setkají s negativním ohlasem při otevřeném vyjadřování svých myšlenek, budou mluvit velmi málo nebo pečlivě zvažovat svá slova.

-
-

2. nedostatek nesouhlasu - když členové týmu s něčím nesouhlasí, je to obvykle proto, že mají jiný pohled na danou věc. Tyto odlišnosti často umožní vzniku nápadů, na které bychom sami nepřišli. Pokud členové týmu málo nesouhlasí, je možné, že zakrývají své skutečné pocity nebo nejsou ochotni se podělit o své názory.

-
-

3. neochota sdílet informace - členové týmu mají často zkušenosti nebo informace, které mohou pomoci vyřešit určitý problém. Když se tato informace nezužítkuje, tým ztrácí.

-
-

V. Překážky na cestě II

4. neefektivní meetingy - meetingy odhalují, jakého pokroku tým dosáhl. Pokud zpozorujete následující chování, je třeba rychle udělat změny: žádné výstupy, nejasné výstupy, malá účast, dlouhé a zbytečné diskuse, žádná nebo minimální poček přijatých rozhodnutí

-

-

5. nereálné cíle - neefektivní týmy nastavují nereálné cíle, kterých potom není možné dosáhnout.

-

-

6. nezdravá soutěživost - zdravá soutěživost nastává, když se tým pokouší dosáhnout svého cíle jako celek. Nezdravá soutěživost znamená soupeření uvnitř týmu diskreditací ostatních, zadržováním informací atd. Když jednotliví členové týmu používají příliš často slůvko "já" při prezentaci výsledků, je třeba se mít na pozoru.

-

-

7. malá důvěra v ostatní - jednotlivci, kteří jsou součástí zdravého týmu věří, že všichni členové splní svou úlohu. Pokud důvěra v ostatní chybí, trpí produktivita.

-

-

W. Týmová spolupráce – závěry

1. Vedoucí skupiny by měl mít v ideálním případě profil Koordinátora. Tak bude vzbuzovat důvěru a bude vědět, jak dostat z talentů, které jsou v týmu k dispozici, to nejlepší. Takový člověk ví, kdy a jak přitáhnout věci dohromady, aby se učinilo dobré rozhodnutí. A především nebude usilovat o to, aby dominoval jednání -

v tom je pravděpodobně klíčový rozdíl mezi týmovou rolí Koordinátora a Formovačem, jehož názorům se každý podrobuje.

2. Klíčovým indikátorem je tvořivost. Zahrnutí Inovátora mezi členy týmu nezaručuje nezbytně úspěch, zvláště když je Inovátor tvůrčí v nevhodných oblastech nebo se nedokáže nadchnout tím, co je právě aktuální, ale tým bez Inovátora se dostává okamžitě do potíží, jestliže nedokáže přijít s novými způsoby přístupu k věcem nebo neumí vymyslet nové nápady.

3. V týmu by mělo být určité spektrum duševních schopností. Dobré duševní schopnosti však samy o sobě nestačí; nejlepší týmy mají často mezi svými členy jak vysokou, tak průměrnou mentální úroveň. To sice vypadá podivně, ale Belbin uvádí, že tomu tak může být proto, že ti s průměrnými schopnostmi 'soutěží' se schopnějšími členy, aby mohli plnit pozitivnější týmové role, a to pro celkové dobro týmu.

4. Široké pokrytí týmových rolí je rysem vítězných týmů, protože tak mohou čerpat z úplnějšího spektra silných stránek týmu.

5. Lidem se specifickými atributy nějaké týmové role by měla být v rámci týmu přidělována odpovědnost a povinnosti, pro které se nejlépe hodí. Týmy často přidělují funkční role těm, kteří mají v dané funkci největší zkušenosti. To může mít za následek, poměřováno profilem týmových rolí, nevhodnou volbu a tým bude v důsledku toho dosahovat nižšího výkonu, než jakého je ve skutečnosti schopen.

6. Úspěšné týmy mají schopnost přizpůsobit se a učinit pozitivní kroky
k zachování rovnováhy týmových rolí za měnících se okolností. Tam, kde jsou si týmy vědomy významu týmových rolí pro výkon, bylo zjištěno, že přizpůsobují svůj profil, aby zajistily co nejlepší reakci na danou situaci. Například někdo, kdo je v podstatě Realizátor, může být schopen rozvinout se a podávat efektivní výkon jako Dotahovač-Realizátor, jestliže je to v určité době to, co tým potřebuje. Tato schopnost rozpoznat potenciální slabosti a vypořádat se s nimi je také klíčovým rysem týmů, které jsou obeznámeny s teorií týmových rolí.

X. Doporučená a použitá literatura

Název	Autor
Týmová spolupráce	L. Kolajová
Týmová spolupráce a hodnocení lidí	J. Plamínek
Jak řídit a vést lidi	V. Bělohlávek
7 návyků skutečně efektivních lidí	S. R. Covey
Jak dosahovat předvídatelných výsledků v nepředvídatelných časech	Covey, Whitman, England



Y. Poznámky

?

?