



TÝMOVÉ ROLE

Uživatelský manuál

6/2020

info@tcconline.cz

www.tcconline.cz



1. ZÁKLADNÍ INFORMACE O DOTAZNÍKU

Dotazník Týmové role vychází ze stejné koncepce jako Multifaktorový osobnostní profil. Ten pracuje se čtyřmi oblastmi, přičemž každá z oblastí je vymezena dvěma bipolárními škálami. Zatímco Multifaktorový osobnostní dotazník sleduje základní projevy charakteristické pro každou jednotlivou škálu ve formě prostých adjektiv, dotazník Týmové role pracuje s komplexními projevy v rámci týmové práce, a to vždy ve vztahu ke kombinaci dvou bipolárních škál. Všechny škály jsou bipolární, přičemž ani jeden pól, tj. převažující faktor, není horší nebo lepší. Výsledný profil může znamenat výhodu v určité oblasti oproti jiné, nicméně podstatnější než kompatibilita profilu s příslušnou pracovní pozicí je kvalitní sebenáhled, schopnost a motivace sám sebe rozvíjet a pracovat s případnými riziky.

Dotazník Týmové role sleduje míru preference různých týmových rolí a je určen zejména pro diagnostiku pracovníků působících v rámci stabilních či projektových týmů. Využít jej lze nejen pro individuální diagnostiku, ale i pro získání celkového profilu za celý tým.

Pro snazší orientaci využívá částečně stejné názvy týmových rolí jako všeobecně známý Belbinův dotazník týmových rolí. Nicméně jejich vymezení je kompatibilní pouze zčásti a řídí se zejména charakteristikami vyplývajícími z kombinace konkrétních bipolárních škál. Dotazník tedy sleduje především svou vnitřní logiku a systém navazující na koncepci Multifaktorového osobnostního profilu.

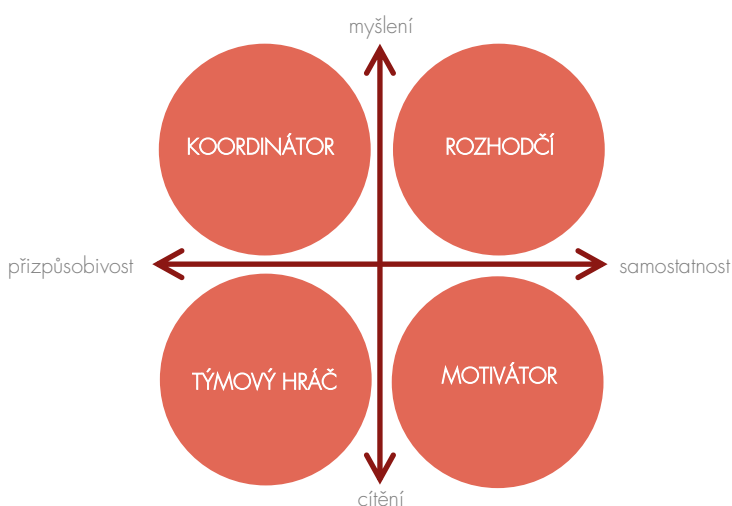
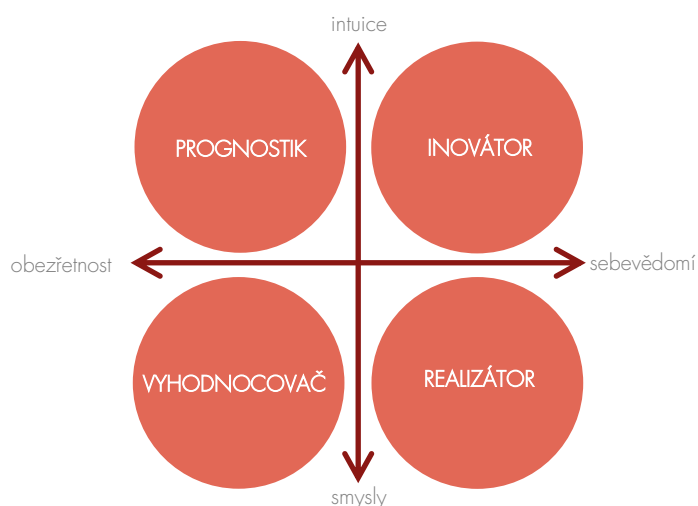
Při tvorbě dotazníku bylo využito položkové analýzy. Průměrná korelace jednotlivých položek s celkovými výsledky je 0,58. Položková reliabilita vyjádřená pomocí Cronbachovo alfa je 0,73. Face validita v rámci pilotního ověření byla 0,84.

2. ZÁKLADNÍ SLEDOVANÉ OBLASTI – POPIS ŠKÁL

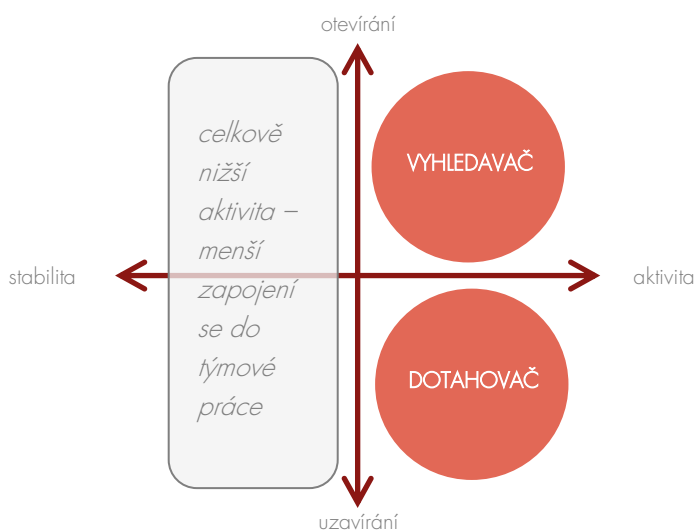
Koncepce dotazníku Týmové role předpokládá, že každý člověk zaujímá souběžně různé role a pracuje s jejich kombinacemi. Současně role vymezené dvojicemi bipolárních škál nemusí nutně odpovídat osobnostnímu profilu na pozadí stejných škál.

Dotazník Týmové role nepracuje s první oblastí Multifaktorového osobnostního profilu – NASTAVENÍM – vymezenou škálami introverze/extraverze a spolupráce/průbojnost. Osobnostní nastavení rozhoduje o četnosti a formě vstupů do týmové práce, nicméně nemá přímý vliv na kvalitu nebo zaměření vstupů. Současně jsou tyto charakteristiky zpravidla sledovány jinými diagnostickými nástroji (např. Multifaktorovým osobnostním profilem) a jsou i nejvíce přístupné prostému pozorování.

Další dvě oblasti Multifaktorového osobnostního profilu jsou pak v rámci Týmových rolí zohledněny dle znázornění v obrázcích. Jedná se o oblast VNÍMÁNÍ – v Multifaktorovém osobnostním profilu vymezenou škálami smysly/intuice a obezřetnost/sebevědomí a oblast ROZHODOVÁNÍ – vymezenou škálami citění/myšlení a přizpůsobivost/samostatnost.

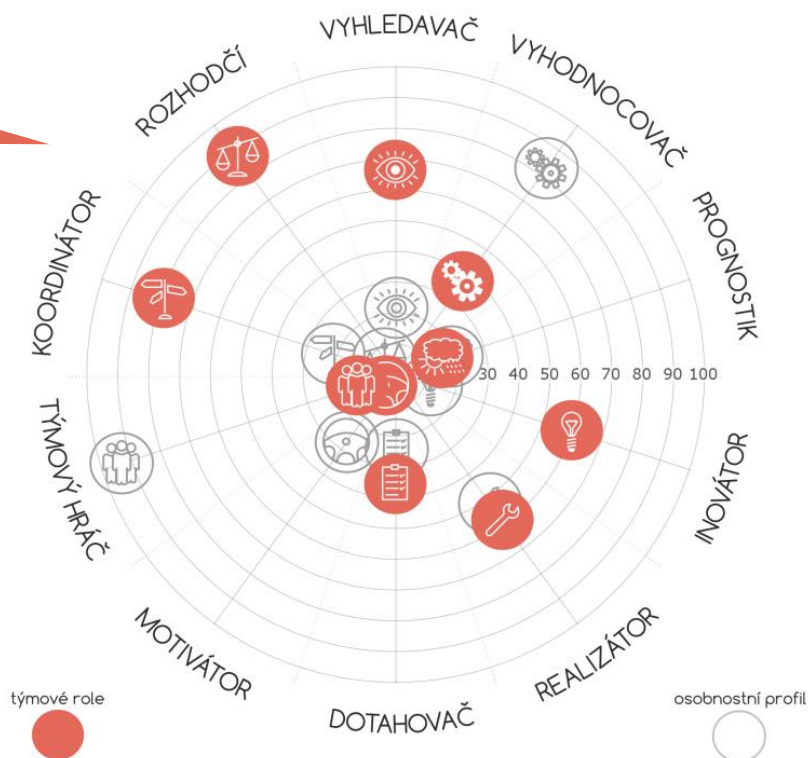


V poslední, čtvrté oblasti sledované v Multifaktorovém osobnostním profilu – ČINNOST – pracuje dotazník Týmové role s kombinací škály uzavírání/otevírání pouze v kombinaci s pólem aktivita. V kombinaci s pólem stabilita jsou celkové projevy ve vztahu k týmové práci méně výrazné; takoví jedinci mají spíše sklon k pasivitě, případně pasivní rezistenci. Z tohoto důvodu nejsou na tomto pólu definovány žádné typické týmové role.



Zatímco osobnostní charakteristiky mají spíše trvalý charakter, méně závislý na vnějších vlivech, týmové role zaujímáme vždy v kontextu konkrétního týmu, jeho potřeb a požadavků zvnějšku. Soulad nebo naopak nesoulad preferovaných týmových rolí a osobnostních charakteristik pak může povídat o míře osobního komfortu, s nímž se v těchto rolích pohybujeme.

Grafické srovnání osobnostních charakteristik s týmovými rolemi



3. POPIS TÝMOVÝCH ROLÍ

PROGNOSTIK

Upozorňuje na pravděpodobný další vývoj a možná rizika, hovoří o prognózách, řeší dlouhodobý dopad. Kromě přesahu do budoucna se také zaměřuje na zvážení širšího kontextu, souvislostí a dopadů na další oblasti. Zdůrazňuje potřebu dlouhodobě plánovat, nikoli ve smyslu detailního plánu, ale spíše jasných cílů a milníků. Vede tým k tomu, aby se zaměřil na to podstatné a neřešil podružné detaily. Současně ale může sám upozorňovat na dílčí rizika a možné problémy. Promýšlí řešení z mnoha úhlů pohledu. Klade vysoký důraz na správné a etické postupy a prevenci rizik.

silné stránky	možná rizika
<ul style="list-style-type: none"> • pomáhá týmu uvědomit si rizika • zdůrazňuje nutnost dlouhodobého plánování v širším kontextu věcí • přispívá ke zvýšení kvality navržených řešení • zajímá se o uplatnitelnost řešení v praxi 	<ul style="list-style-type: none"> • zdůrazňováním rizik může tým znejistit nebo demotivovat • jeho přístup může tým demotivovat • prezentuje přehnaně katastrofické vize, tzv. „maluje čerta na zed“ • brzdí druhé v kreativě

INOVÁTOR

Upozorňuje na nové příležitosti a možnosti, přichází se zajímavými myšlenkami, vizemi a snaží se tým pro ně nadchnout. Snadno vidí příležitosti a nachází je i tam, kde ostatní tuší spíše problémy. Do společné práce vnáší energii a entuziasmus. Může působit jako optimista a někdo, kdo vždycky vidí možnosti, co by se dalo dělat. Vede tým k tomu, aby se zaměřil na podstatné, stanovuje priority ve smyslu klíčových témat s velkým dopadem. Přichází s nápady, upozorňuje na příležitosti. Umí povzbudit a motivovat. Je zastánce přístupu lépe něco zkusit, byť s rizikem neúspěchu, než být pasivní.

silné stránky	možná rizika
<ul style="list-style-type: none"> • přináší dostatek nápadů i energie pro realizaci • nepodléhá stresu • energizuje tým • často zaujímá pozici leadera a hybatele dění v týmu 	<ul style="list-style-type: none"> • může přeceňovat možnosti týmu • v zaujetí nápadem druhé „válcuje“ • přehlíží rizika a detaily • opomíjí detaily, je nekonkrétní

VYHODNOCOVAČ

Provádí analýzy, upozorňuje na fakta a informace, porovnává jednotlivé parametry. Řešení konfrontuje s realitou, klade důraz na kontrolu. Je zastáncem spíše pečlivosti a rozvážného přístupu než rychlosti na úkor kvality. Drží tým „nohama pevně na zemi“, je realista. Umí odhalit možná úskalí a problémy, druhé před nimi varuje. Do společné práce vnáší rozvahu a střizlivost. Společnou práci strukturuje, snaží se do ní vnést řád a systém. Vyhovuje mu jasná organizace a druhé k ní vede. Současně apeluje na používání standardních a schválených či osvědčených postupů a metodik. Vyzývá ke konkretizaci. Upozorňuje na nesrovnalosti.

silné stránky	možná rizika
<ul style="list-style-type: none"> • je výstižný a přesný • eliminuje chyby z přehlédnutí nebo nepozornosti • dokáže pracovat s velkým množstvím informací • upozorňuje na nerealistické cíle 	<ul style="list-style-type: none"> • lpěním na postupech brzdí společnou práci • ulpívá na detailech • předem se pohybuje ve velmi zúženém prostoru • chybí mu nadhled

REALIZÁTOR

Pracuje s fakty a informacemi, odfiltrává pouhé domněnky a dohady, řešení jasně a systematicky posouvá k cíli. Stanovuje společný postup, definuje pravidla, klade důraz na jejich dodržení. Výborně se orientuje v zadání a druhé organizuje a koordinuje směrem k platnému řešení. Od ostatních očekává plnění úkolů a zapojení se do řešení. Je-li to potřeba, definuje a vymezuje role a kompetence jednotlivých členů týmu. Případné problémy nebo potíže obratem řeší, hledá možnosti a cesty, jak se jim vyhnout. Je konkrétní, věcný, vrací druhé k podstatě věci.

silné stránky	možná rizika
<ul style="list-style-type: none"> • rychlý, pracovitý • posouvá společnou práci k cíli • organizuje, rozděluje úkoly, strukturuje společnou činnost • klade důraz na přípravu a znalost problému 	<ul style="list-style-type: none"> • vůči méně věcným lidem může být strohý a úsečný, nedává jim prostor • chyby druhých netoleruje • dobrý výkon považuje za standard, druhé nechválí • jeho přístup může na druhé působit demotivačně

KOORDINÁTOR

Klade důraz na efektivitu zvolených postupů, práci týmu organizuje tak, aby bylo dosaženo cíle a maximálního výkonu. Nemá potřebu prosazovat vlastní řešení, sbírá si nápady druhých, podněcuje a vítá diskusi, v rámci které se postupně formuje společné řešení. Preferuje řešení založená na konsensu a společném dialogu. Ptá se druhých na jejich názory, vybízí je ke sdílení. Zajímá se o možnosti a požadavky druhých, pracuje s nimi, zohledňuje je v řešení. Vytváří podmínky pro spolupráci. Dokáže propojovat nápady v jeden společný výsledek.

silné stránky	možná rizika
<ul style="list-style-type: none"> • snaží se druhé získat pro spolupráci • podporuje je k výkonu • pracuje s návrhy druhých, zvažuje varianty • organizuje tým směrem k cíli 	<ul style="list-style-type: none"> • ve snaze zohlednit nápady ostatních může ustrnout na mrtvém bodě • má tendenci k ústupkům • často mění názory • vlastní nápady příliš neprosazuje

ROZHODČÍ

V týmu nastavuje pravidla, určuje podmínky a způsob práce. Bývá tím, kdo se chopí formulování závěrů či jejich případného prezentování dál. Názory druhých hodnotí a posuzuje. Rozhoduje, které se stanou součástí řešení a které ne. Chová se nestranně, i ve vypjatých situacích si zachovává chladnou hlavu a je schopen přesného zhodnocení. Klade důraz na logiku a racionální pohled, je odolný vůči manipulaci. Dokáže rozhodnout za tým v nejistých situacích nebo tématech. Řídí se vlastním úsudkem, ve svých názorech je pevný a stojí si za nimi.

silné stránky	možná rizika
<ul style="list-style-type: none"> • samostatný, nezávislý, rozhodný • zachovává si nadhled a odstup • je spravedlivý • rychle směřuje tým k výsledku 	<ul style="list-style-type: none"> • může se vůči druhým chovat tvrdě až bezohledně • svá řešení považuje za jediná správná • nedbá na atmosféru v týmu • může mu chybět cit pro situaci

TÝMOVÝ HRÁČ

Pomáhá druhým, uvědomuje si jejich potřeby a přání, vyjadřuje jim podporu. Jedná přátelsky, zajímá se o druhé; stejně tak sám vyžaduje zpětnou vazbu a ujištění od týmu. Naslouchá, rychle vycítí změnu nálad. Buduje vstřícnou atmosféru a dobré vztahy. Snaží se tlumit případné konflikty. Je ohleduplný, empatický, má pochopení pro ostatní a současně chce, aby se všichni v týmu cítili dobře. Stará se o pohodu a komfort ostatních. Je ochoten obětovat vlastní pohodlí a užitek ve prospěch celého týmu. Je nekonfliktní, apeluje na dohodu a spokojenost všech, je „dobrou duší týmu“.

silné stránky	možná rizika
<ul style="list-style-type: none"> • přispívá k pozitivní týmové atmosféře • podporuje a povzbuzuje druhé • vyvažuje spory a třenice • zajímá se o názory a potřeby druhých 	<ul style="list-style-type: none"> • je přecitlivělý, kritiku vnímá jako komplexní odmítnutí • obtížně hájí vlastní zájmy, snadno se nechá manipulovat • snadno vyhoří • není schopen přijímat jasná rozhodnutí

MOTIVÁTOR

Vůči týmu zaujímá nezúčastněný postoj, mapuje a facilituje společnou diskusi. Naslouchá druhým a pak formuje jasné závěry. Vnímá atmosféru, je pozorný vůči postojům a náladám. Je dobrý pozorovatel, pracuje s emocemi a náladami partnerů. Dokáže si druhé získat a motivovat. Je dobrý řečník, umí strhnout a přesvědčit. Dokáže najít a vypíchnout to, co je pro tým důležité, a zformulovat to tak, aby ostatní přesvědčil. Vyjednává, pomáhá formulovat dohody a kompromisy. Rád se dělí o své zkušenosti, radí. Umí zaujmout a vyburcovat druhé, dovede být osobní.

silné stránky	možná rizika
<ul style="list-style-type: none"> • rád a dobře využívá různé techniky týmové práce • pomáhá facilitovat společnou činnost směrem k výsledku • je přesvědčivý, dovede zaujmout • vnímá emoce a pracuje s nimi 	<ul style="list-style-type: none"> • vytváří koalice a skupiny „oblíbenců“ • nesnese kritiku • snadno se uráží • svým sklonem mentorovat může iritovat druhé

VYHLEDAVAČ

Přichází s velkým množstvím nápadů a myšlenek, druhé inspiruje. Formuluje hypotézy, nápady, navrhuje prototypy. Je činorodý, podněcuje novinky, změny. Apeluje na inovativní pohled a chce dělat věci nově, moderně. Přináší inspirace, zajímavosti. V týmu působí energicky, improvizuje, má originální a zajímavé nápady. Umí se na řešené téma podívat inovativně a jinak než ostatní. Prezentuje nápaditá řešení. Jeho vstupy nemusí být nutně originální, ale působí neotřele. Je aktivní zejména ve fázi vymýšlení a sběru podnětů.

silné stránky	možná rizika
<ul style="list-style-type: none"> • přichází s nápady • produkuje velké množství námětů na řešení • upozorňuje na externí zdroje • energizuje a inspiruje tým 	<ul style="list-style-type: none"> • podceňuje plánování, je méně organizovaný • snadno a rychle zahltní sebe i tým náměty, aniž by to vedlo k cíli • chybí mu trpělivost a důslednost • rychle ztrácí zájem

DOTAHOVAČ

Navrhuje postup krok po kroku, plánuje, rozvrhuje činnosti v čase. Hlídá čas a termíny. Společnou diskusi vrací k tématu. Upozorňuje na to, co je cílem, a naléhá na formulaci jasných a jednoznačných závěrů. Tým vrací k navrženému postupu. Snaží se utínat neplodné diskuse. Dokáže tým rychle vést k vysokému výkonu. Dbá a naléhá na skutečné dosažení cíle. Má potřebu shrnovat a zaznamenávat výstupy, definuje další návazné kroky a termíny. Je pracovitý, sám sebe úkoluje. V zájmu dosažení cíle je ochoten převzít i méně populární činnosti a aktivity.

silné stránky	možná rizika
<ul style="list-style-type: none"> • udržuje tým v aktivitě • naléhá na dosažení cíle • práci strukturuje • sám se velkou měrou podílí na společné práci 	<ul style="list-style-type: none"> • podléhá naléhavosti, má tendenci sebe i tým přetěžovat • má tendenci vše dělat sám, nevěří schopnostem druhých • svým přístupem může ostatní dostávat pod tlak • často se se stejnou pílí věnuje podružnostem