

CÍLOVÁ SKUPINA PRO TÝMOVÝ VÝSTUP

ČLENOVÉ SKUPINY:

- bill.smith@example.com (Bill Smith)
- jack.white@example.com (Jack White)
- jeremy.johnson@example.com (Jeremy Johnson)
- john.doe@example.com (John Doe)
- mandy@example.com (Mandy Moon)
- mia.brown@example.com (Mia Brown)
- tina.timberlay@example.com (Tina Timberlay)

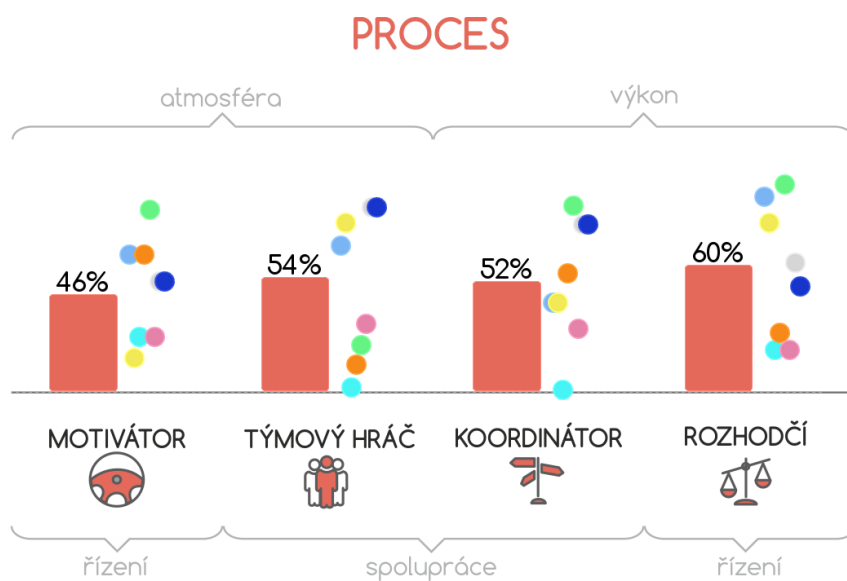
OSOBY OZNAČENÉ JAKO MANAŽER:

- susan.black@example.com (Susan Black)

V grafech zobrazujících rozložení preferencí týmových rolí je vždy zobrazen průměrný výsledek celého týmu mimo osob označených jako manažer a dále výsledky jednotlivých členů týmu a manažerů, které jsou v případě navolení různých barev pro jednotlivé členy týmu barevně rozlišeny.

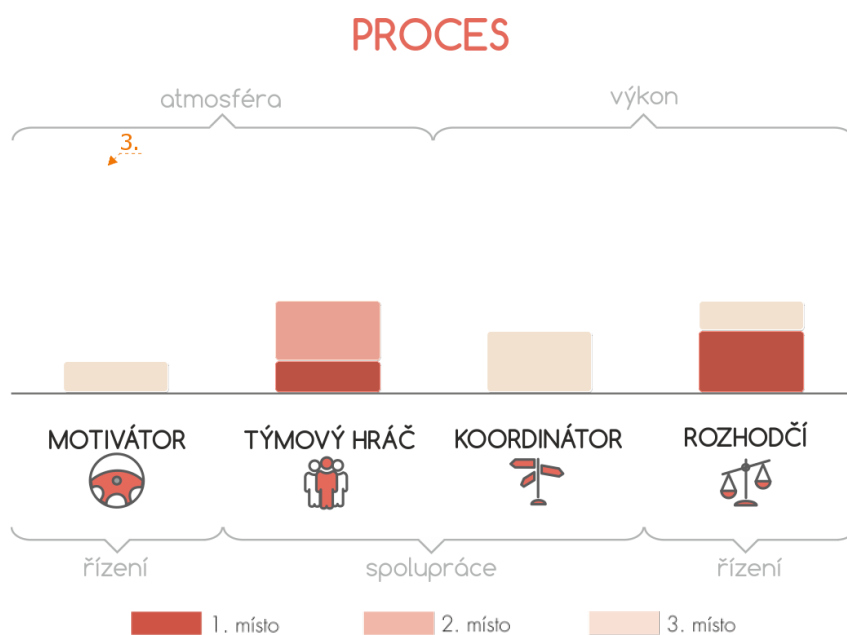
*V grafech sřmujících nejpreferovanější týmové role dle pořadí je pak výsledek osob označených jako manažer zobrazen číslem nad grafem udávajícím nejvýraznější role (ať už z hlediska Procesu či Řešení) v pořadí od 1. do 3. **1.** **2.** **3.***

ROZLOŽENÍ PREFERENCE TÝMOVÝCH ROLÍ



Graf ukazuje preferenci čtyř týmových rolí v kontextu procesu týmové práce a vlivu na ní. Doplnující popisy pod a nad grafem (např. atmosféra vs. výkon nebo řízení vs. spolupráce) ukazují hlavní orientaci na různé aspekty v rámci daných rolí.

NEJPREFEROVANĚJŠÍ ROLE V TÝMU (1.-3. V POŘADÍ)



Poznámka: Graf zachycuje zastoupení týmových rolí preferovaných na 1. až 3. místě u jednotlivých účastníků skupiny.

SILNÉ STRÁNKY A MOŽNÁ RIZIKA TÝMU

V rámci týmu jsou jednotlivé role z hlediska řešení rovnoměrně rozloženy a zároveň zastoupeny všechny, což je dobrý předpoklad pro hledání funkčních a zajímavých řešení.

POPIS JEDNOTLIVÝCH TÝMOVÝCH ROLÍ

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, rád. Umí zaujmout a vyburcovat druhé, dovede být osobní.

SILNÉ STRÁNKY

- 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

MOŽNÁ RIZIKA

- vytváří koalice a skupiny „oblíbenců“, nesnese kritiku, snadno se uráží, svým sklonem mentorovat může iritovat druhé

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 vsířicnou 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

- přispívá k pozitivní týmové atmosféře, podporuje a povzbuzuje druhé, je ochotný a vsířicný, vyvažuje spory a třenice, zajímá se o názory a potřeby druhých

MOŽNÁ RIZIKA

- je přecitlivělý, kritiku vnímá jako komplexní odmítnutí, obtížně hájí vlastní zájmy, snadno se nechá manipulovat, snadno vyhoří, není schopen přijímat jasná rozhodnutí

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

- snaží se druhé získat pro spolupráci, podporuje je k výkonu, pracuje s návrhy druhých, zvažuje varianty, organizuje tým směrem k cíli

MOŽNÁ RIZIKA

- 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

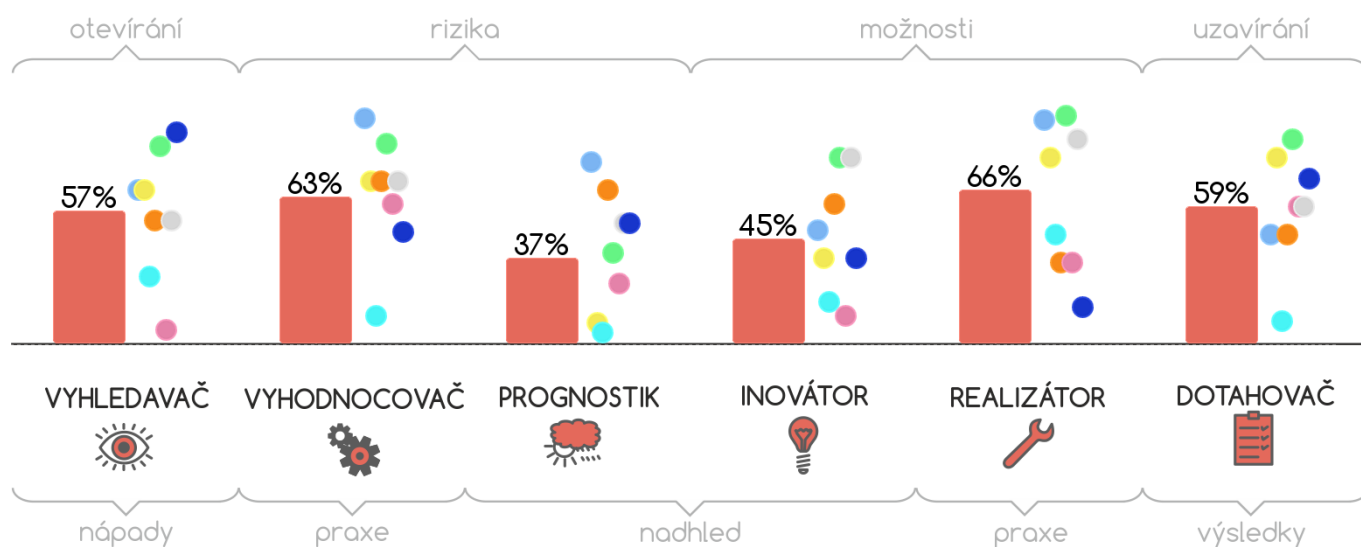
- samostatný, nezávislý, rozhodný, zachovává si nadhled a odstup, je spravedlivý, rychle směřuje tým k výsledku

MOŽNÁ RIZIKA

- 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

ROZLOŽENÍ PREFERENCE TÝMOVÝCH ROLÍ

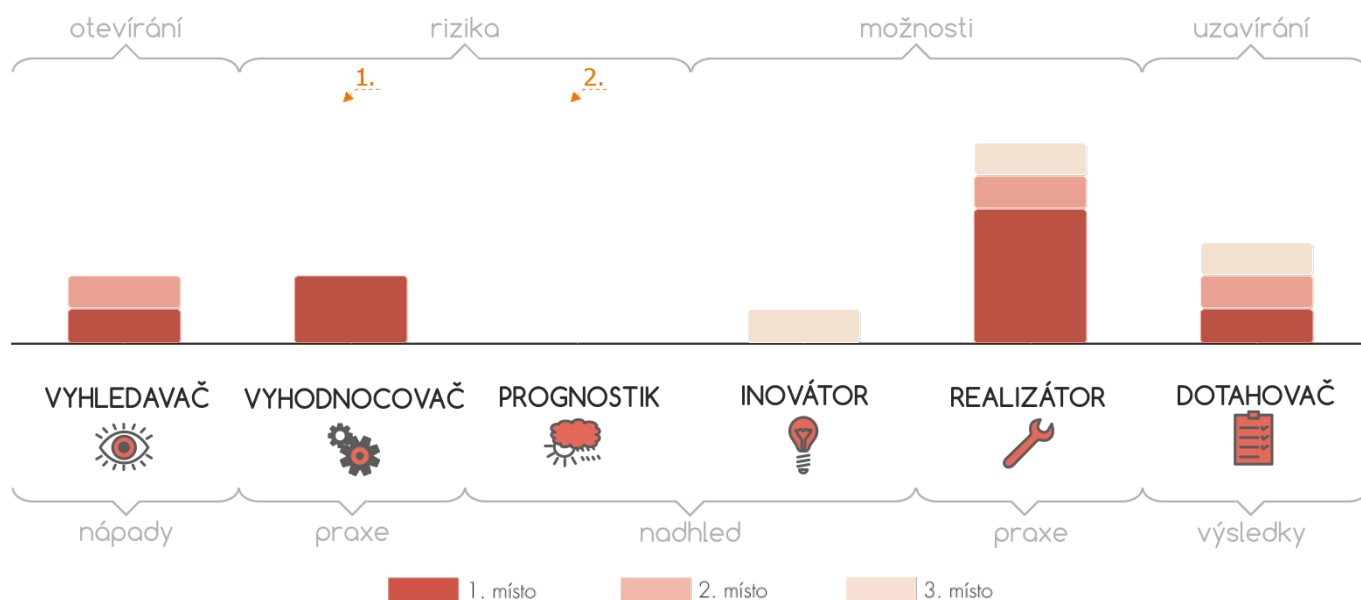
ŘEŠENÍ



Graf ukazuje preferenci šesti týmových rolí v kontextu zapojení se do společné práce, resp. hledání řešení. Doplnující popisy pod a nad grafem ukazují hlavní orientaci v rámci daných rolí na různé aspekty a hlediska v kontextu hledání řešení.

NEJPREFEROVANĚJŠÍ ROLE V TÝMU (1.-3. V POŘADÍ)

ŘEŠENÍ



Poznámka: Graf zachycuje zastoupení týmových rolí preferovaných na 1. až 3. místě u jednotlivých účastníků skupiny.

SILNÉ STRÁNKY A MOŽNÁ RIZIKA TÝMU

V rámci týmu je více než jiné zastoupena role Realizátora. Týmy se silným zastoupením realizátorů jsou akční, podávají vysoký výkon, rychle a aktivně produkují řešení a výstupy. Pracují efektivně, nezdržují se nepodstatnými věcmi a rychle směřují k výsledku. Realizátoři si zpravidla spontánně rozdělí kompetence a pracují ve společné souhře. Na druhou stranu jim může chybět větší nadhled, řešení dodávají dříve než si ověří reálné potřeby, diskuse s partnery považují za ztrátu času.

Absence nebo malé zastoupení role Prognostika v týmu může vést k tomu, že tým produkuje sice řešení platná a funkční teď a tady, nicméně z dlouhodobého hlediska nefunkční a nezohledňující širší kontext. Taková řešení mohou být vlastně zastaralá již v době svého vzniku a hrozí, že nebudou řešit skutečné potřeby praxe, interních či externích zákazníků.

POPIS JEDNOTLIVÝCH TÝMOVÝCH ROLÍ

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. Presentuje nápaditá řešení. Jeho vstupy nemusí být nutně originální, ale působí neotřele. Je aktivní zejména ve fázi vymýšlení a sběru podnětů.

SILNÉ STRÁNKY

- přichází s nápady, produkuje velké množství námětů na řešení, upozorňuje na externí zdroje, energizuje a inspiruje tým

MOŽNÁ RIZIKA

- podceňuje plánování, je méně organizovaný, snadno a rychle zahltní sebe i tým nápady, aniž by to vedlo k cíli, chybí mu trpělivost a důslednost, rychle ztrácí zájem

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

- je výstižný a přesný, eliminuje chyby z přehlédnutí nebo nepozornosti, dokáže pracovat s velkým množstvím informací, upozorňuje na nerealistické cíle

MOŽNÁ RIZIKA

- lpěním na postupech brzdí společnou práci, ulpívá na detailech, předem se pohybuje ve velmi zúženém prostoru, chybí mu nadhled

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

- 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

MOŽNÁ RIZIKA

- zdůrazňováním rizik může tým znejistit, jeho přístup může tým demotivovat, prezentuje přehnaně katastrofické vize, tzv. „maluje čerta na zeď“, brzdí druhé v kreativitu

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 zastáncem přístupu lépe něco zkusit, byť s rizikem neúspěchu, než být pasivní.

SILNÉ STRÁNKY

- přináší dostatek nápadů i energie pro realizaci, nepodléhá stresu, energizuje tým, často zaujímá pozici leadera a hybatele dění v týmu

MOŽNÁ RIZIKA

- může přeceňovat možnosti týmu, v zaujetí nápadem druhé „válčuje“, přehlídá rizika, opomíjí detaily, je nekonkrétní

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

- rychlý, pracovitý, posouvá společnou práci k cíli, organizuje, rozděluje úkoly, strukturuje společnou činnost, klade důraz na přípravu a znalost problému

MOŽNÁ RIZIKA

- 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

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 utírat 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

- udržuje tým v aktivitě, naléhá na dosažení cíle, práci strukturuje, sám se velkou měrou podílí na společné práci

MOŽNÁ RIZIKA

- 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 pilí věnuje podružnostem