



TÝMOVÝ VÝSTUP

team

Týmové role

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)
- lucy.white@example.com (Lucy White)
- 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.

SLOŽENÍ VAŠEHO TÝMU Z POHLEDU NEJSILNĚJI ZASTOUPENÝCH ROLÍ

Tabulka níže ukazuje jednotlivé role dle jejich preference na 1.-3. místě z pohledu jednotlivých členů týmu.

pořadí týmových rolí	počet umístění na 1.-3. místě			průměrné zastoupení v týmu
	■ 1. místo	■ 2. místo	■ 3. místo	
1. REALIZÁTOR	6	1		84%
2. ROZHODČÍ	1	3	1	76%
3. DOTAHOVAČ	1		2	60%
4. INOVÁTOR	1		2	59%
5. TÝMOVÝ HRÁČ	1	1		43%
6. VYHODNOCOVAČ			2	57%
7. VYHLEDAVAČ	1			52%
8. MOTIVÁTOR	1			47%
9. PROGNOŠTIK				50%
10. KOORDINÁTOR				45%

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 produkuje 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.

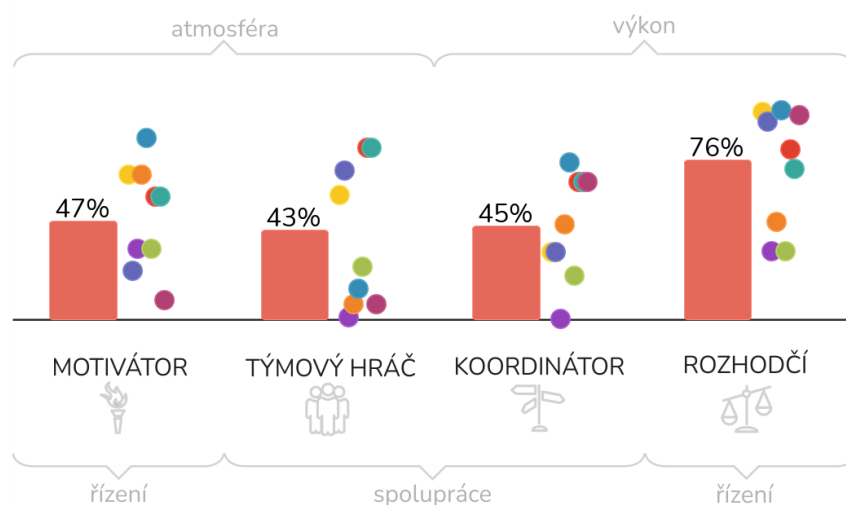
Dále je více než jiné zastoupena role Rozhodčího. Více rozhodčích může do týmu přinést drive, akčnost, jasné a jasně formulované názory a myšlenky a schopnost rychle dospět k cíli. Na druhou stranu to vyžaduje jejich vzájemný respekt, popřípadě sebekázeň či jasnou dohodu o pravidlech. V opačném případě může mezi rozhodčími docházet k neshodě, konfliktům, sporům, které rozhodčí vnímají jako funkční a užitečné, ale pro ostatní mohou být náročné a nepříjemné.

Silně je také zastoupena role Dotahovače. Takové týmy jsou zvnějšku vnímány jako silně zodpovědné, dodávající, spolehlivé. Své úkoly plní včas, související útvary i manažer se na ně mohou spolehnout. Dotahovači se vzájemně podporují ve vysokém tempu a výkonu. Na druhou stranu hrozí víc než jinde přetížení a časový stres. Hrozí také, že takový tým neřeší přidanou hodnotu a praktický užitek svých výstupů, prioritou je pro ně je dodat a tím mají splněno.

Naopak absence nebo malé zastoupení role Koordinátora v týmu může vést k tomu, že některé názory či někteří lidé nejsou vyslyšeni a nemají prostor své náměty uplatnit. Bez koordinátora hrozí, že bude přijat buď první, nebo nejhlasitější, popřípadě nejsilněji prosazovaný názor bez další diskuse nebo zvažování variant. Malé zastoupení koordinátora tak vede k ochuzení o alternativy.

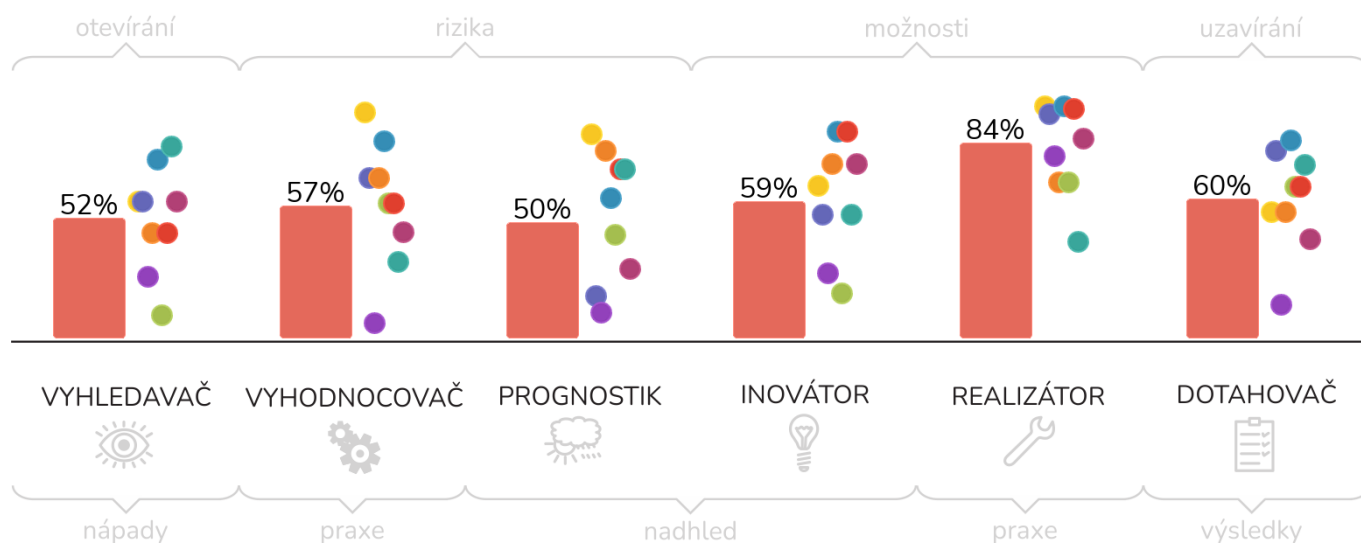
ROZLOŽENÍ PREFERENCE TÝMOVÝCH ROLÍ

PROCES



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.

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.

POPIS JEDNOTLIVÝCH TÝMOVÝCH ROLÍ

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

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

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 shrnout 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 pílí věnuje podružnostem

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

- 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 „válcuje“, přehlídí rizika, opomíjí detaily, je nekonkrétní

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

- přispívá k pozitivní týmové atmosféře, podporuje a povzbuzuje druhé, je ochotný a vstřícný, 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

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 střízlivost. 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

VYHLEDAVAČ

Přichází s velkým množstvím nápadů a myšlenek, druhé inspiruje. Formuluje hypotézy, nápady, navrhuje prototypy. Je čínorodý, 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. Prezентuje 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 zahltí sebe i tým náměty, aniž by to vedlo k cíli, chybí mu trpělivost a důslednost, rychle ztrácí zájem

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

- 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

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 kreativité

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