

TÝMOVÉ ROLE PODLE BELBINA

Belbinova práce na Henley Management College identifikuje devět různých typů chování, každý z nich se nazývá týmovou rolí. Každá týmová role má svou vlastní kombinaci přínosů a slabin.

Když vyplníte dotazník sebehodnocení, získáte mimo jiné také “otisk prstu” svých preferencí pro každou z týmových rolí. Možná zjistíte, že máte své tři nebo čtyři přirozené role, které střídáte v závislosti na současné situaci. Jen velmi vzácně se najdou lidé, kteří představují pouze jedinou týmovou roli.

Hodnota teorie týmových rolí Belbina spočívá v tom, že umožňuje jednotlivci i týmu přizpůsobit se vnějším požadavkům a využít sebekognání k úspěchu.

Týmové role popisují vzorce chování, které ovšem nejsou neměnné a jsou ovlivněny mnoha různými faktory – například změnou zaměstnání. Ideální je vyplnit dotazník sebehodnocení Belbina po každém kariéřním postupu, protože každý výstup je pouze obrazem vašeho chování v daném čase.

SHRNUTÍ ROLÍ

Typ	Typické vlastnosti	Silné stránky	Slabé stránky
TVŮRCI			
Inovátor, myslitel <i>chrlič nápadů</i> (Plant)	individualistický, přemýšlivý, neortodoxní, velmi inteligentní	Genialita, představivost, intelekt, znalosti. Dokáže řešit náročné problémy. Cenný v počáteční fázi projektu (příprava).	Vysoko v oblacích, často nepřihlíží k praktickým detailům a k protokolu. Daleko víc se zajímá o velké a podstatné věci než o detaily a je opravdu schopen pohořet na detailech a dělat chyby z nedbalosti. Je velmi zaujatý vlastními myšlenkami na úkor efektivní komunikace. Věnuje příliš mnoho své tvůrčí energie nápadům, které ho zaujmou, ale které nesouvisí se zájmy a cíli týmu. Může těžko snášet kritiku vlastních nápadů, příliš se bránit a snadno trucovat, když tým jeho nápady pitvá nebo odmítne. Příliš mnoho inovátorů v projektovém týmu je kontraproduktivní – své návrhy řešení vnucují ostatním a vyvolávají mezi sebou spory.
Vyhledávač zdrojů (Resource Investigator)	extrovertní, nadšený, zvědavý, sdílný a hovorný	Schopnost navazovat styky s jinými lidmi a zkoumat cokoli nového, schopnost přijímat výzvy, objevuje příležitosti. Přináší do skupiny informace zvenčí. Je to diplomat i obchodník, dokáže využít převzaté nápady, umí dobře komunikovat, klást otázky. Obvykle nejoblíbenější člen týmu – uvolněný, přátelský, pozitivní.	Nedostatek vytrvalosti – jakmile prvotní zaujetí pomine je vystaven nebezpečí ztráty pozornosti a zaujetí. Je nadměrně optimistický někdy málo spolehlivý.

Typ	Typické vlastnosti	Silné stránky	Slabé stránky
VŮDCI			
Koordinátor <i>šéf</i> (Chairman)	klidný, sebejistý, ovládající se, zralý	Silný cit pro plán. Vyjasňuje cíle. Dává lidem dohromady, aby podpořil týmovou diskusi. Je přirozený vůdce. Uvědomuje si nezbytnost využití kombinace schopností 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. Dovede dobře mluvit i naslouchat. Má přirozený respekt – neformální vedoucí. Je cenný při vedení projektového týmu s rozdílnými znalostmi a charakteristikami členů.	Přinejlepším průměrný v oblastech kreativity a intelektuálních schopností. Může se zdát, že manipuluje. Usnadňuje si osobní práci, alibismus. Možné střety s formovačem.
Formovač, tvarovač <i>rejža</i> (Shaper)	napružený, společenský, dynamický, vysoce motivovaný a energický, agresivní a tvrdohlavý extrovert	Nejsoutěživější týmová role. Přípravenost k zpochybňování strnulosti, neefektivity, sebeuspokojení nebo sebeklamu. Vyzývá k výkonu, je dynamický, prospívá mu tlak. Má průbojnost a odvahu překonávat překážky. Je plný energie, identifikuje myšlenky a nápady týmu, vytváří plány akcí, konkretizuje a často přispívá vlastními řešeními, o která se dokáže pohádat. Je to úkolový vedoucí. Obvykle nejefektivnější člen týmu.	Náchylnost k provokacím, podrážděnosti a netrpělivosti. Má sklony provokovat. Může urážet ostatní. Chce akci a chce ji hned. Je soutěživý, netoleruje neukázněnost, nepřesnost a nesystematické myšlení. Chybí mu mezilidské porozumění. Lidé mimo tým jej nejspíše hodnotí jako hrubého a neomaleného. I lidem v týmu hrozí, že je občas převálcuje, dokáže udělat v týmu nepříjemno, ale postrkuje věci kupředu.

Typ	Typické vlastnosti	Silné stránky	Slabé stránky
ZAVÁDĚČI			
Týmový pracovník <i>pilná včelka</i> <i>stmelovač</i> (Team Worker)	společensky orientovaný, mírný, citlivý, vnímavý a diplomatický	Schopnost reagovat na lidi a situace. Podpora týmového ducha. Naslouchá, buduje a odvrací třenice. Je hlídačem harmonických vztahů, nemá rád střety, proto urovnává vztahy mezi ostatními členy týmu. Dovede být diplomatický, má smysl pro humor, je velmi komunikativní. Dobrý poslouchač, všeobecně akceptovaný člen týmu, bývá velmi oblíben i jako vedoucí. Obvykle největší opora projektového týmu.	Nerozhodnost a kolísavost v okamžiku krize. Snaží se vyhnout konfliktům za každou cenu.
Realizátor <i>studený čumák</i> (Company Worker)	konzervativní, svědomitý, předvídatelný	Organizační schopnosti, zdravý rozum, pracovitost, sebeovládání. Je disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní v návycích. Má schopnost činit praktické kroky a akce. Jeho silnou stránkou je tvorba organizačních plánů, je praktik. Je schopen dělat i to, co ho nebaví. Často dosáhne vysokých manažerských postů.	Nedostatek flexibility, nereaguje na neověřené a nové nápady. Nedostatek spontánnosti, přísnost.

Typ	Typické vlastnosti	Silné stránky	Slabé stránky
DOKONČOVAČI			
Vyhodnocovač, kontrolor <i>rejpál</i> (Monitor Evaluator)	střízlivý, nevzrušený a opatrný	Posuzování, uvážlivost, praktičnost, věcnost. Vážně založený, je stratég a má vysoké nároky. Vidí všechny možnosti. Má přesný úsudek. Je střízlivý analytik a kritik, dovede vstřebávat a hodnotit materiály, zvažovat pro a proti, odvrátit tým od nesprávné cesty.	Nedostatek inspirace nebo schopnosti motivovat ostatní. Obezřetná osobnost s vnitřní imunitou proti přílišnému nadšení – „nudný suchar“. Pomalejší v rozhodování, ale zřídka kdy se mylí. Někdy je negativistický a příliš kritický.
Dotahovač (Completer Finisher)	snaživý, ukázněný, pečlivý, svědomitý, úzkostný introvert, perfekcionista	Schopnost pokračovat a dotahovat věci do konce. Perfekcionismus. Hledá chyby a přehlédnutí. Plní termíny. Ovládá se a má silný charakter. Jeho neúnavný dohled je důležitým přínosem. Dotahovače je třeba si v týmu vážít.	Dělá si starosti i z drobností, neochota ponechat věci vlastnímu osudu. Má sklony přehnaně se strachovat. Neochotně nechává ostatní podílet se na své práci. Je netrpělivý a netolerantní vůči méně zodpovědným členům týmu. 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.
SPECIALISTÉ			
Specialista <i>hvězda s hvězdnými manýry</i>	extrovert s úzce vyhraněnými schopnostmi	Je cílevědomý, iniciativní a oddaný své profesi. Poskytuje vědomosti a dovednosti, které jsou vzácné. Do projektu je obvykle přizván k rozhodování – nezastupitelná role.	Přispívá pouze v úzké oblasti. Zaobírá se osobními speciálními zájmy. Má problémy v komunikaci, obvykle postrádá zájem o ostatní lidi a témata. Soustřeďuje se na rozšiřování svých znalostí a hájí své oblasti zájmu.