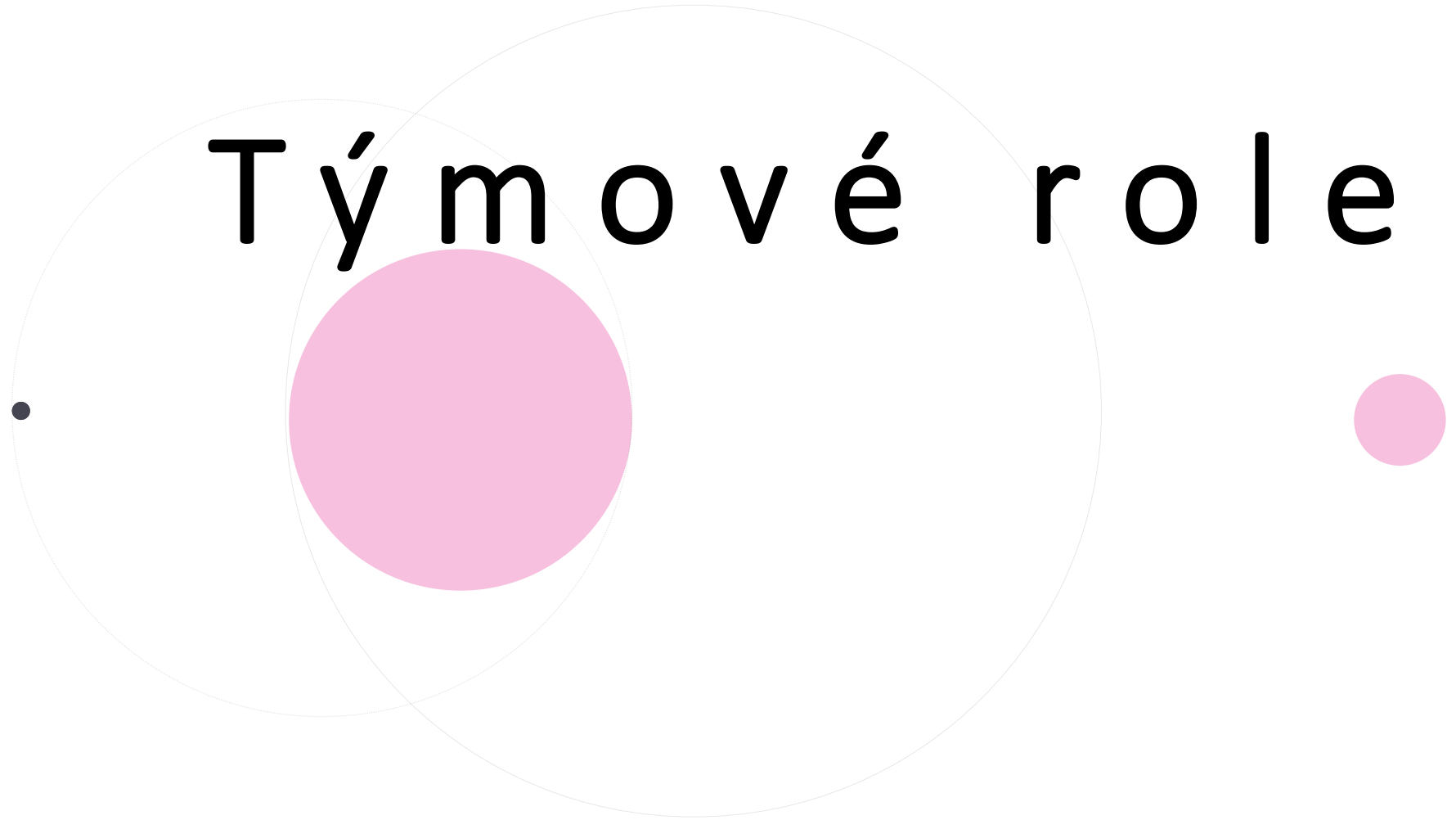


Týmové role



Co je týmová role?

- Soubor vlastností, dovedností, osobnostních předpokladů.
- Nejedná se o osobnostní rysy členů týmů, ale spíše o určité předpoklady zastat některou roli v aktuální situaci.
- Typy aktivit než osobnostní charakteristiky.



BELBINŮV TEST



Role

- **Realizátor**
- **Koordinátor**
- **Usměrňovač**
- **Inovátor**
- **Vyhledávač zdrojů**
- **Monitor vyhodnocovač**
- **Týmový pracovník**
- **Dokončovatel**
- **Specialista**



Koordinátor

- Usměňuje úsilí a vede tým
- Klid, sebejistota, vyzrálost
- Pracuje prostřednictvím ostatních
- Skvělá komunikace (naslouchání i vyjadřování)
- Posuzování kam se vydat
- Není nejostřejší tužka v penále ani moc kreativní
- Problém méně motivovaného týmu nebo prostředí

Usměrňovač

- Motivovaný a výkonný
- Přebírá vedení když není koordnitátor
- Hodně energie, nadšení
- Nejsoutěživější role, zvládá tlak, vysoká efektivita
- Sklony provokovat
- Nesystematičnost a impulzivita
- Posouvá věci ale občas u toho přejede lidi

Realizátor

- Praktický organizátor
- Metodičnost a zodpovědnost
- Zvládá administrativní práci a věci co ho nebaví
- Emočně usazenější
- Konzervativní (až nepružný)
- Neplánuje vize
- Pomalejší reakce v rychle se měnících podmínkách

Inovátor

- Introvertní, intelektuálně dominantní
- Nové nápady a postupy (začátky projektů)
- Opomíjení detailnosti a proveditelnosti
- Tendence ignorovat kritiku
- Chyby z nedbalosti
- Problém když je jich moc v týmu
- Kritiku si bere osobně

Monitor vyhodnocovač

- Analytický a důkladný
- Jediný kdo zvládne udržet krok s Inovátorem
- Nachází možná rizika, velmi praktický a střízlivý
- Nikdy se nemýlí, vždycky vyhrává (ale někdy se nezapojí rok)
- Emocionálně odtažitější, racionální
- Málo kdy někoho nadchne, sám „sucharovitost“

Týmový pracovník

- Extrovertní, přátelský, svědomitý
- Podporuje v týmu harmonii, spolupráci
- Diplomacie, smysl pro humor
- Podpora pro ostatní, oblíbenost
- Nerozhodnost a kolísavost v krizi
- Vyhýbání se konfliktům

Vyhledávač zdrojů

- Extrovertní, sociální, uvolněný
- Přináší nové kontakty, nápady a podněty
- Dobrá komunikace
- Bývá hodně oblíbený
- Málo spolehlivý (tendence)
- Nedostatek vytrvalosti

Dokončovatel

- Dotahuje, ověřuje detaily
- Stará se o harmonogram, smysl pro naléhavost
- Vysoká sebekontrola, perfekcionismus
- Starosti i z drobností
- Přehnané obavy
- Konflikty s méně zodpovědnými členy
- Moc velké zabrání se do detailu

Specialista

- Výjimečné znalosti a dovednosti v jedné úzké oblasti
- „Super“ star
- Cílevědomost a oddanost profesi
- Přizván do klíčových fází (rozhodování)
- Zaměřenost jen na úzký profil
- Problém v komunikaci
- „Netýmovost“

Role

- **Realizátor**
- **Koordinátor**
- **Usměrňovač**
- **Inovátor**
- **Vyhledávač zdrojů**
- **Monitor vyhodnocovač**
- **Týmový pracovník**
- **Dokončovatel**
- **Specialista**



Alternativní přístupy



Typologie dle „J.L. Moreno“ (moc + oblíbenost)

- 1. **alfy** – členy s ambicemi stát se vůdcem ve skupině
- 2. **bety** – členy, kterým vyhovuje, nebo jsou ochotni se spokojit s rolí experta, který spolupracuje s alfou a koriguje či rozvíjí jeho ideje
- 3. **gamy** – členy, kteří zpravidla nepřipomínají návrhy alfy a udělají to, co se od nich chce
- 4. **omega** – neidentifikovaný
- 5. **obětní beránek**

Typologie dle Benne a Sheats

- 26 týmových rolí
- **Tři základních skupiny:**
 - Role zaměřené na úkol (Task Roles)
 - Role zaměřené na budování skupiny (Building and Maintenance Roles)
 - Disfunkční a individualistické role (Dysfunctional and Individualistic Roles).

Role zaměřené na úkol (Task Roles)

Role zaměřené na úkol	
Iniciátor	přichází s novými nápady, které se vztahují k problému nebo jeho řešení
Hledač informací	Klade důraz na fakta a další informace od ostatních
Hledač názorů	Vyzývá k vyjádření postojů a pocitů kolem diskutovaných myšlenek
Zpracovatel	Vyjasňuje a rozpracovává názory předložené ostatními
Koordinátor	Integruje informace přicházející ze skupiny
Kormidelník	Směřuje diskusi a vrací ji k tématu, když se od něj skupina odchýlí
Hodnotící kritik	Používá standardy k hodnocení výsledků skupiny
Hybatel	Povzbuzuje skupinu, aby jednala
Procedurální technik	Stará se o rutinní úkoly, jako je zajištění materiálu nebo zásob
Zapisovatel	Vede záznam o aktivitách skupiny a zapisuje poznámky ze schůzí

Role zaměřené na budování skupiny

Role zaměřené na budování a udržování skupiny	
Povzbuzovatel	Povzbuzuje ostatní, aby se zapojili
Mediátor	Pokouší se řešit konflikty mezi členy skupiny
Hledač kompromisů	Pokouší se nabídnout členům, kteří jsou v konfliktu, oboustranně přijatelná řešení
Strážný	Reguluje tok komunikace tak, aby se všichni členové mohli vyjádřit
Normovač	Určuje standardy a termíny skupinových aktivit
Pozorovatel	Objektivně komentuje atmosféru interakcí ve skupině
Stoupenec	Přijímá myšlenky ostatních a drží se skupinové většiny

Disfunkční a individualistické role

Role zaměřené na sebe	
Agresor	Snaží se prosadit ve skupině tím, že napadá ostatní
Brzdič	Snaží se brzdit veškeré aktivity skupiny a odmítá jít se skupinou
Hledač uznání	Pokouší se vyzdvižovat vlastní úspěchy, aby získal pozornost skupiny
Zpovědník	Využívá skupinu k tomu, aby se vypořádal s osobními problémy
Playboy	Vtipkuje a odvádí pozornost od úkolu
Vládce	Snaží se skupinu ovládnout
Hledač pomoci	Snaží se vyvolat soucit tím, že vyjadřuje vlastní nejistotu či neschopnost
Obhájce vlastních zájmů	Donekonečna prosazuje vlastní přání

Balesova typologie

- role orientované na úkol (task-oriented)
- sociálně emocionální role (socioemotional)

Na osobnosti založený

- Role podle osobnostního nastavení
- Nutná znalost týmu

Na dovednosti založený

- Role podle odborných dovedností a schopností
- Nutná různorodost týmu

Role na základě potřeb projektu

- Týmové role podle daného projektu
- Mohou se měnit
- Specifická situace vyžadující určité schopnosti

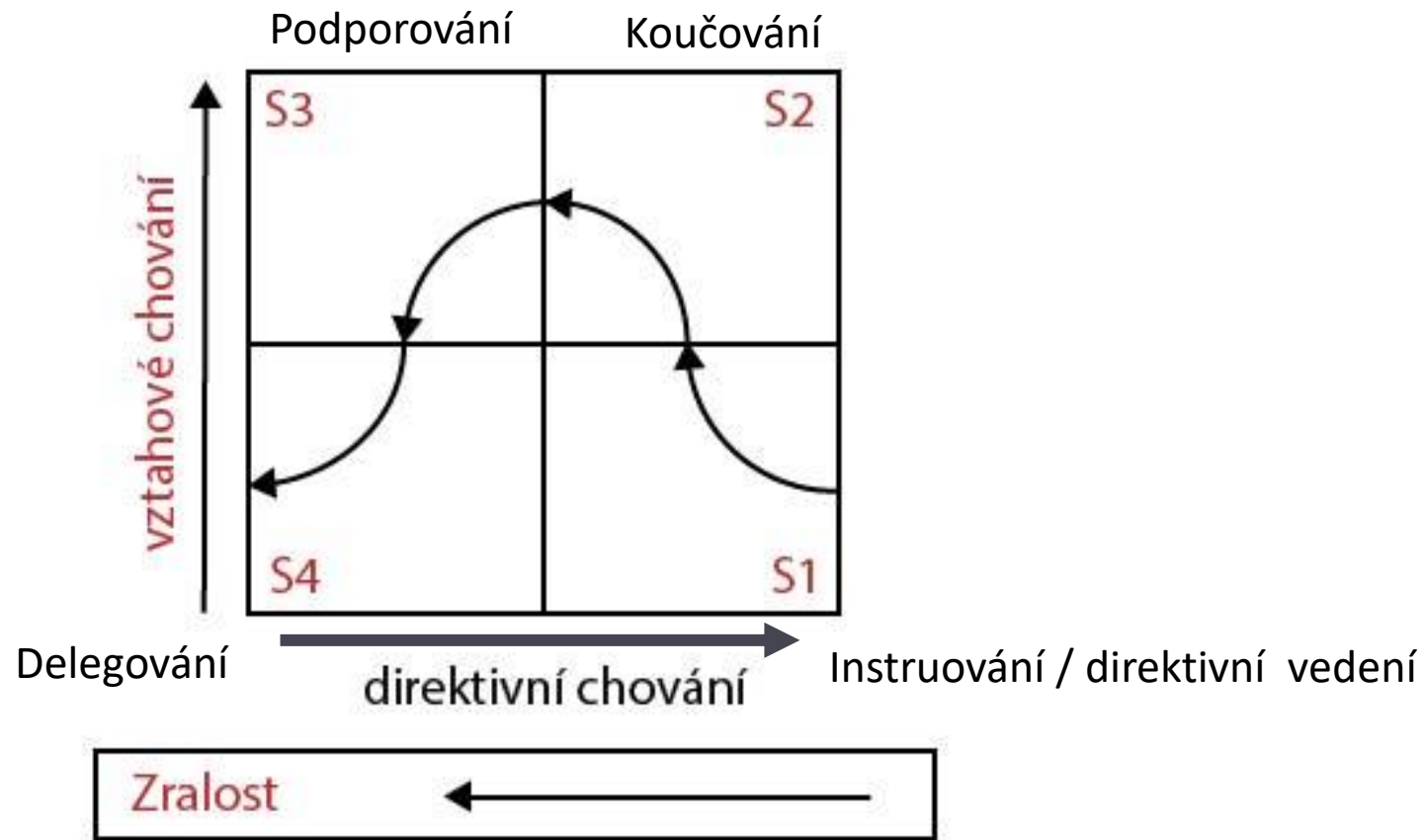
Rotace rolí

- Týmy mohou pravidelně měnit členy, kteří plní konkrétní role.
- Získávání různých zkušeností a dovedností.

Katzenbach a Smith model – skup. dovednosti

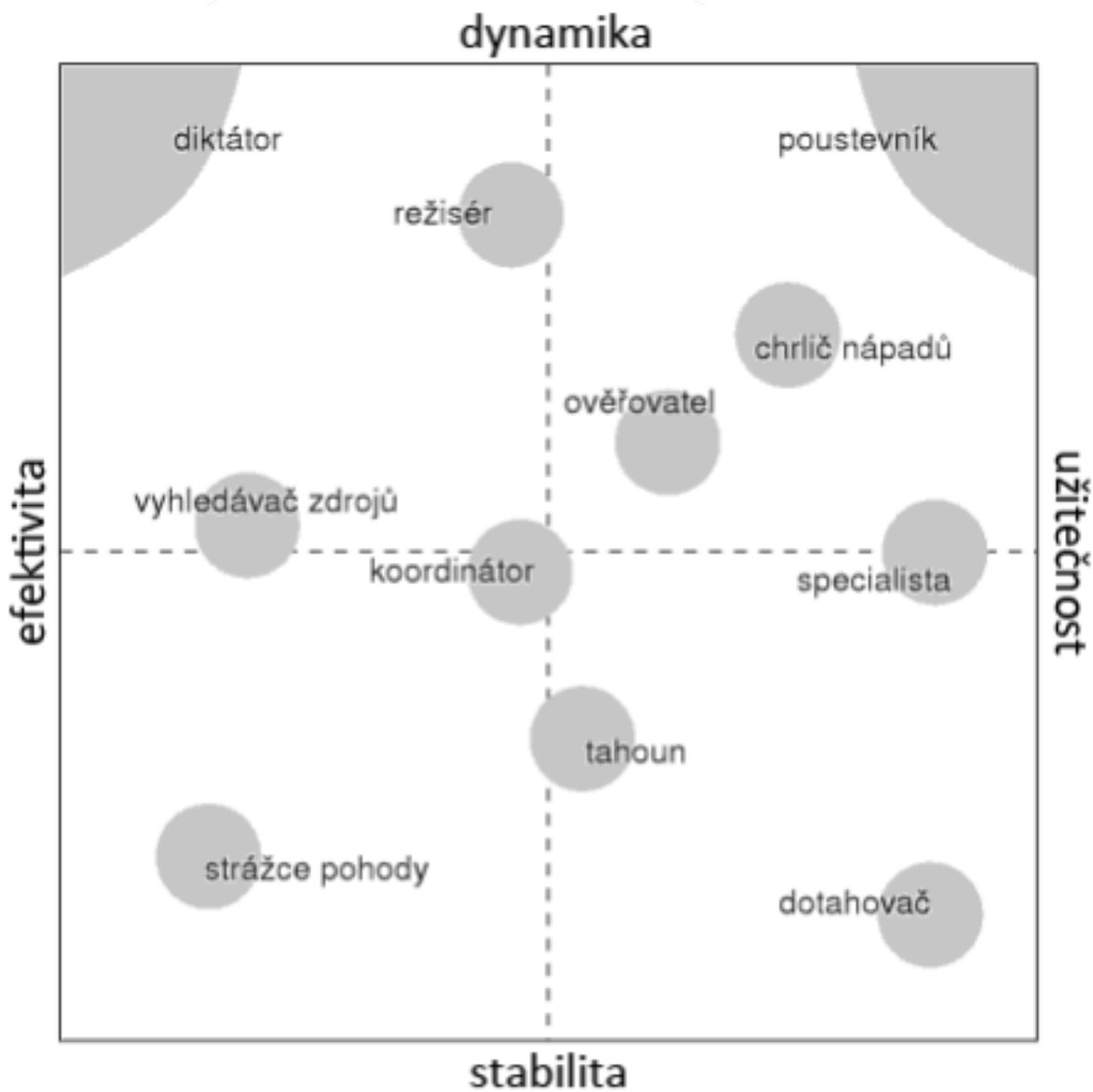
- Odborné znalosti a dovednosti, potřebné pro splnění úkolu
- Dovednosti spojené s řešením problému a schopností rozhodování
- Interpersonálních interakcí, schopností předvídat a řešit problém

Situační vedení



Kantorův model čtyř hráčů - komunikace

- **Movers** (hybatelé/tvůrci hry): Určují směr a uvedou tým do pohybu.
- **Followers** (následníci/spoluhráči): Následují tvůrce hry a jsou mu podporou.
- **Opposers** (opONENTI/protihráči): Kladou otázky, zpochybňují, kontrolují.
- **Bystanders** (pozorovatelé): Poskytují nadhled a vedou tým k reflexi své práce, přináší zdroje zvenčí.



Chrlič	Inovátor
Ověřovatel	Analytik
Režisér	Koordinátor
Vyhledávač zdrojů	Vyhledávač zdrojů
Tahoun	Usměrňovač
Strážce pohody	Týmový pracovník
Dotahovač	Dokončovač
Specialista	Specialista
Koordinátor	Kordinátor