

## **Dotazník týmových rolí dle Belbina**

### **Instrukce**

Tento dotazník má celkem sedm sekcí označených římskými číslicemi. V každé sekci zakroužkujte ta tvrzení, která vás nejlépe vystihují. Můžete zakroužkovat jedno, dvě nebo více tvrzení. Zakroužkovaná tvrzení poté ohodnotte bodovým hodnocením tak, že mezi ně rozdělíte vždy deset bodů v každé sekci.

Například v jedné sekci označíte tři tvrzení, o kterých si myslíte, že vás vystihují. Jedno vás vystihuje dobře, zatím co druhé dvě se k vám hodí jen občas. V tomto případě můžete prvnímu tvrzení přiřadit 6 nebo 7 bodů a zbývající body rozdělít mezi zbylé dvě. V jiné sekci se můžete rozhodnout, že označíte dvě tvrzení, které vás vystihují stejně dobře. Je - li tomu tak, přiřadíte každému tvrzení 5 bodů. V další sekci zakroužkujete sedm tvrzení, jedno vás vystihuje poněkud více, přidělíte mu 3 body, druhé tvrzení je přeci jen charakterističtější než zbylá, proto mu dáte 2 body. Pět zbylým zakroužkovaným tvrzením přidělíte po 1 bodu. **Musíte vždy rozdělít všech deset bodů v každé sekci.**

### **I. Čím mohu být prospěšný:**

- a) Myslím, že si dokážu rychle všimnout nových příležitostí a včas jich využít.
- b) Mé názory na všeobecné i speciální otázky jsou dobře přijímány.
- c) Mohu dobře spolupracovat s velmi širokým okruhem lidí.
- d) Velmi snadno a přirozeně přicházím na nové myšlenky a nápady.
- e) Dokážu vyhecovat lidi k činnosti, kdykoli zjistím, že mohou něčím cenným přispět k skupinovým cílům.
- f) Spolehlivě dokončím úkoly, které jsem přijal.
- g) Odborné, technické znalosti a zkušenosti jsou mým hlavním kladem.
- h) Dokážu čelit dočasné neoblíbenosti, jestliže to nakonec vede k dobrým výsledkům.
- i) Rychle vycítím, zda je plán reálný a co se má dělat v situaci, kterou znám.
- j) Dovedu bez předsudků a zaujatosti navrhnout rozumné alternativní řešení.

### **II. Kdybych měl nedostatky v týmové práci, byly by to nejspíše:**

- a) Necítím se dobře, pokud jednání nemá jasnou strukturu a není dobře vedeno.
- b) Mám tendenci být příliš velkorysý k lidem, kteří zastávají opodstatněné stanovisko, jemuž nebyla věnována náležitá pozornost.
- c) Odmítám se vyslovit, pokud projednávaná záležitost není z oblasti, kterou dobře znám.
- d) Mám tendenci mluvit příliš mnoho, když se skupina dostane k novým myšlenkám.
- e) Mám sklon podceňovat svůj vlastní přínos.
- f) Můj objektivní náhled mi neumožňuje sdílet nadšení ostatních.
- g) Někdy se jevím jako příliš energický a autoritářský, když je potřeba něco dodělat.
- h) Je pro mě těžké vystupovat ve vedoucí roli, protože jsem citlivý na atmosféru ve skupině.
- i) Stává se mi, že se tak ponořím do svých myšlenek, že ztratím ponětí o tom, co se děje.
- j) Odmítám se vyjádřit k názorům a návrhům, které jsou nekompletní a málo podrobné.

### **III. Když spolupracuji na nějakém projektu s jinými lidmi:**

- a) Mám schopnost lidi ovlivnit, aniž bych je k něčemu nutil.
- b) Moje bdělost umožňuje předcházet omylům a chybám z nepozornosti.
- c) Jsem připraven tlačit ostatní do činnosti, aby se na jednání neztrácel čas a zřetel na hlavní cíl (neodbočovalo se od tématu).
- d) Dá se počítat s tím, že přispějí něčím originálním.
- e) Jsem vždycky připraven hájit dobrý návrh ve společném zájmu.
- f) Každý si může být jist, že zůstanu sám sebou.
- g) Jsem blázen do nových myšlenek a posledních vývojových novinek, rychle rozeznám novou příležitost.
- h) Snažím se zachovat smysl pro profesionalitu.
- i) Věřím, že ostatní oceňují mou schopnost chladného úsudku a správných rozhodnutí.
- j) Je na mě spolehnout, že dohlédnu na to, aby se udělalo co je potřeba, vnáším organizovaný přístup do řešení problému.

#### **IV. Můj charakteristický přístup ke skupinové práci je, že:**

- a) Mám zájem poznat lépe své kolegy.
- b) Přispěji tam, kde vím, o čem hovořím.
- c) Nezdřáhám se odmítnout názory druhých a zastávat sám menšinové stanovisko.
- d) Obvykle najdu řadu argumentů vyvracejících nesmyslné návrhy.
- e) Dokážu uvést věci do chodu, když je třeba plán začít uskutečňovat.
- f) Mám tendenci vyhýbat se obvyklým věcem a přicházet s něčím nečekaným.
- g) Snažím se vnést náznak dokonalosti do každé týmové práce, na níž se podílím.
- h) Rád zajišťuji kontakty mimo skupinu a mimo firmu.
- i) Zajímají mě sociální stránky pracovních vztahů.
- j) Při rozhodování mám zájem slyšet všechny názory a bez obtíží se přizpůsobím, když už se musí rozhodnout.

#### **V. Práce mě těší, protože:**

- a) Baví mě analyzovat situace a zvažovat všechny varianty.
- b) Rád nalézám praktická řešení problémů.
- c) Rád podporuji dobré pracovní vztahy.
- d) Mohu uplatnit svůj silný vliv na rozhodování.
- e) Mám příležitost setkávat se s novými lidmi, kteří mi mohou poskytnout novou zkušenost.
- f) Dokážu sjednotit názory lidí, jejich priority a vést je ke společným cílům.
- g) Jsem ve svém živlu, když se mohu s plným nasazením věnovat nějakému úkolu.
- h) Rád mám věci, které napínají moji představivost.
- i) Velmi výhodně využívám svou speciální kvalifikaci a praxi.
- j) Práce mi dává příležitost pro seberealizaci.

#### **VI. Když dostanu obtížný úkol, který je nutno splnit v omezeném čase a s neznámými lidmi:**

- a) Obyčejně jsem úspěšný bez ohledu na okolnosti.
- b) Rád si o problému přečtu tolik, kolik je vhodné.
- c) Sedl bych si někam do kouta, přemýšlel, abych našel vlastní řešení a pak se pokusil se ho prodat skupině.
- d) Byl bych ochoten pracovat s člověkem, který projevuje nejpozitivnější přístup bez ohledu na to, jak těžko snesitelný může být.
- e) Hledal bych způsob zmenšení složitosti úkolu stanovením toho, čím mohou různí jednotlivci nejlépe přispět.
- f) Můj přirozený cit pro povinnost by přispěl k tomu, že dodržíme harmonogram.
- g) Věřím, že bych zůstal klidný a udržel si schopnost racionálního myšlení.
- h) Držel bych se stále účelu a prosazoval vše, co musí být uděláno, navzdory tlakům.
- i) Byl bych připraven se ujmout vedení, kdybych cítil, že se skupina nehýbá kupředu.
- j) Zahájil bych rozhovory a jednání se záměrem stimulovat nové myšlenky a uvést věci do pohybu.

#### **VII. Ve vztahu k problémům, v nichž jsem zaangażován, při práci ve skupině:**

- a) Mám sklon projevovat netrpělivost s těmi, kdo zdržují postup a rázně reagovat.
- b) Ostatní mě mohou kritizovat za to, že jsem příliš analytický a nepříliš citlivý.
- c) Moje potřeba ujistit se, kontrolovat, že práce je udělaná dobře, není vždy vítaná.
- d) Snadno se začnu nudit, pokud nemohu účinně stimulovat k akci ostatní.
- e) Je pro mě obtížné začít, dokud není cíl jasný.
- f) Někdy se mi nedaří vysvětlovat a objasňovat složité myšlenky, které mě napadají.
- g) Jsem si vědom toho, že požaduji od ostatních věci, které sám nedovedu nebo nemohu udělat.
- h) Myslím si, že mi ostatní dávají prostor pro to, abych se vyjádřil.
- i) Často mám pocit, že ztrácím čas a že bych to sám udělal lépe.
- j) Váhám se postavit za svůj názor, vyjádřit jej před lidmi, kteří mají moc nebo s kterými se obtížně vychází.

## Týmové role Mereditha Belbina

### 1. Inovátor

#### **Nejpravděpodobněji řekne**

- „A co takhle...“
- „Podívejme se tomu na zoubek...“
- „Mělo by to být oranžové...“
- „Když to obrátíme vzhůru nohama, tak z toho dostaneme...“
- „Nesmíme přehlížet účinky gravitace.“
- „Proč se nevrátíme zpět k podstatě...“

#### **Silné stránky**

Dominantní, brilantní nápady.  
Chrlí nápady, které ostatní přijímají za své.  
S největší pravděpodobností začne vyhledávat originální řešení.  
Má větší zájem o velké problémy, ne detaily – dokáže ale udělat chyby z nedbalosti.  
Přímý a otevřený způsob jednání.

#### **Připustitelné slabé stránky**

Dokáže být velmi ostrý v případech, kdy se proti němu někdo postaví.  
Hrozí nebezpečí, že bude věnovat příliš mnoho času svým vlastním nápadům, místo aby přemýšlel o tom, co je úkolem celé skupiny.  
Může se případně distancovat v situaci, kdy nápady budou kritizovány nebo ignorovány.

### 2. Všudybyl, vyhledavač

#### **Nejpravděpodobněji řekne**

- „To je ale skvělý nápad...“
- „Znám někoho, kdo by mohl...“
- „Nebojte se – mohu je získat z velkoobchodu...“
- „I kdyby hrom bil – bude to bez problémů – můj bratranec totiž...“
- „Dokážu přesvědčit odbyt, aby...“

#### **Silné stránky**

Dominantní a otevřený.  
Má tendenci být pozitivní a entuziastický, ale zájem o věc ztrácí stejně rychle, jako ho získává.  
Má spoustu externích kontaktů.  
Obchodník, diplomat a styčný důstojník.  
Dá se na něj nahlížet jako na „člověka s nápady“, avšak spíše napomáhá věci realizovat, než vymýšlet.  
Nedovolí týmu ztratit kontakt s okolním světem.

#### **Připustitelné slabé stránky**

Potřeba být pod tlakem.  
Je náchylný k rychlé ztrátě zájmu.  
Někdy se projevuje malá sebekázeň a problém sám sebe zorganizovat.

### 3. Koordinátor

#### **Nejpravděpodobněji řekne**

- „Důvod, proč jsme tady, je to, abychom pracovali na...“
- „Nejprve se zaměříme na... a později...“
- „Abych to shrnul, vypadá to že hlavním bodem je...“
- „Možná, že byste mohli... a pak uděláme...“
- „Abychom se vrátili k základnímu problému, mohli byste...“

#### **Silné stránky**

- Upřesňuje cíle skupiny a stanoví program.
- Zvládá sám sebe a je vstřícný.
- Zaměřuje lidi na to, co dokáží dělat nejlépe.
- Jasně komunikuje.
- Stanoví kritéria, ale nedominoje.

#### **Připustitelné slabé stránky**

- Má pouze několik málo vlastních originálních nápadů.

### 4. Formovač

#### **Nejpravděpodobněji řekne**

- „Musíme udělat...“
- „Ztrácíme čas – musíme...“
- „Ne – mylíte se – nejdůležitější otázkou je...“
- „Když dáme dohromady to, co jste řekl, s tímto návrhem, tak můžeme.“
- „Když se vám to nelíbí – vyzkoušejte tohle.“

#### **Silné stránky**

- Dominantní a otevřený.
- Bývá impulsivní.
- Rychle oponuje a rychle reaguje na výzvu.
- Jeho hlavní funkcí je formovat úsilí vyvíjené týmem.
- Snaží se sjednotit myšlenky a vytvářet vzory.
- Preferuje jasné, precizní myšlenky nebo činy, nikoliv bezcílné diskutování.
- Dává jednotlivé věci do pohybu.

#### **Připustitelné slabé stránky**

- Elán může některé lidi iritovat, takže některé nápady nejsou akceptovány.
- Někdy nedostatečně naslouchá ostatním.

### 5. Analytik

#### **Nejpravděpodobněji řekne**

- „Ten problém s...“
- „Musíme si dávat pozor na...“
- „Nepřehlížejme...“
- „Když se zaměříme na podstatu této věci, měli bychom...“
- „Promyslím si to a konečnou odpověď vám dám zítra.“
- „Obě strany mají svou pravdu.“

### **Silné stránky**

Provádí důkladné analýzy.

Obvykle nemívá originální nápady, ale s největší pravděpodobností nedovolí týmu pustit se do nevhodného projektu.

Nejméně osobně zainteresovaný člen týmu. Jeho pocity mu nezastiňují úsudek.

Disponuje nejlepšími dovednostmi – asimiluje, interpretuje a vyhodnocuje velké objemy složitých dat.

### **Připustitelné slabé stránky**

Může být brzdou pro rozjezd skupiny tím, že v nepravou chvíli něco bere příliš vážně.

Může soutěžit s těmi, kteří se s jeho pozicí překrývají, např. s koordinátory.

## **6. Stmelovač**

### **Nejpravděpodobněji řekne**

„Josefe, myslím si, že bys měl poslouchat Františka...“

„Dejme Honzově nápadu šanci...“

„Nepotřebujeme se dohadovat o...“

„Proč neřeknete více o...“

„Až se Petr vrátí z nemocnice, tak bychom mohli...“

### **Silné stránky**

Otevřený, ne však dominantní.

Citlivý. Uvědomuje si potřeby a obavy jednotlivců.

Sympatický, populární, jemný – pojítko týmu.

Dobře naslouchá, snadno komunikuje a povzbuzuje ostatní.

Vyvažuje třenice mezi ostatními členy týmu.

Nemá rád konfrontaci nebo konflikt.

Je zvláště cenný ve chvílích, kdy se tým ocitá v problémech.

### **Připustitelné slabé stránky**

V okamžiku krize není schopen učinit rozhodnutí.

Nedokáže ostatní členy týmu jasně vést.

## **7. Realizátor**

### **Nejpravděpodobněji řekne**

„S ohledem na čas, který máme, bychom mohli...“

„Zcela jistě můžeme v rámci našeho rozpočtu udělat X...“

„Gravitační analýza je šílený nápad..., ale mohli bychom na spodní část položit těžké závaží.“

„Napišme si to na tabuli.“

„Pokud dokážeme přesně definovat tuto část, můžeme si být mnohem jistější výsledkem.“

### **Silné stránky**

Přeměňuje myšlenky na zvládnuté úkoly.

Vybírá to co je uskutečnitelné.

Tvrdě pracuje a má sebekázeň.

Preferuje stabilní struktury a snaží se je vytvářet.

### **Připustitelné slabé stránky**

Nemá rád složité teorie, radikální myšlenky nebo náhlé změny plánů.

Dokáže být přes příliš soutěživý, aby dosáhl postavení.

Někdy mu chybí flexibilita.

## 8. Dotahovač

### *Nejpravděpodobněji řekne*

„Rád bych se ujistil, že...“

„Nikdy neuděláme..., pokud...“

„A co takhle...“

„Ne – musíme... všechno, aby to fungovalo.“

„A co uděláme s ustanovením 3 v pododstavci (iv) článku G v devátém vydání?“

### **Silné stránky**

Sleduje nápad od začátku do konce.

Věnuje pozornost detailu.

Udržuje si smysl pro naléhavost.

Zajišťuje, aby skupina postupovala směrem ke splnění stanoveného cíle.

Do aktivit vnáší pořádek a strukturu.

Nedovolí, aby byly přehlíženy nejdůležitější pravidla/detaily.

### **Připustitelné slabé stránky**

Je klidný pouze tehdy, když osobně zkontroloval každý detail.

Je netrpělivý a může být netolerantní vůči laxnějším členům týmu.

Dokáže zabřednout do detailů.

## 9. Specialista

### *Nejpravděpodobněji řekne*

„Uvidím, jestli se mi podaří sehnat nějaké informace.“

„Musíme dodržovat profesionální standardy.“

„Víte, že na výrobu hranaté trubky o stejné kapacitě jakou má kruhový hrnec spotřebujete o 7,6 % více materiálu?“

„Neobtěžujme se vzájemnou schůzkou. Jeden z nás může prostě rozhodnout.“

### **Silné stránky**

Profesionální, aktivní, oddaný.

Je hrdý na své technické dovednosti a speciální znalosti.

Vyžaduje podporu od svých kolegů, protože jsou znalci ve svém oboru.

Dělá rozhodnutí založená na hlubokých znalostech.

Poskytuje fakta a informace.

Nabízí znalosti, které mohou pomoci ostatním.

### **Připustitelné slabé stránky**

Nebere příliš na vědomí ostatní členy týmu.

Přispívá pouze v omezené míře.

Nedokáže se oddělit od funkční role.



### **Belbinův dotazník týmových rolí – vyhodnocení**

Sekce/Role	inovátor	všudybyl	koordinátor	formovač	analytik	stmelovač	realizátor	dotahovač	specialista	neutr. body
I.	D=	A=	E=	H=	J=	C=	I=	F=	G=	B=
II.	I=	D=	B=	G=	F=	H=	A=	J=	C=	E=
III.	D=	G=	A=	C=	I=	E=	J=	B=	H=	F=
IV.	F=	H=	J=	C=	D=	A=	E=	G=	B=	I=
V.	H=	E=	F=	D=	A=	C=	B=	G=	I=	J=
VI.	C=	J=	E=	I=	G=	D=	H=	F=	B=	A=
VII.	F=	D=	G=	A=	B=	J=	E=	C=	I=	H=
Celkem										

Nejvýraznější role: