

# ROLE V TÝMU

Na základě svého výzkumu na Administrative Staff College v Henley, určil R. Meredith Belbin osm rolí, které musí být obsazeny, aby tým fungoval efektivně. Tyto role nemusí být naplněny stejnou měrou a nejsou všechny potřebné po celou dobu činnosti. Jestliže však některá role v týmu chybí, tento nebude pracovat tak efektivně, jak by mohl.

To neznamená, že v každém týmu musí být osm lidí. Členové týmu mohou zastávat více než jednu roli.

Belbin také zjistil, že většina lidí preferuje dvě role. Jednu více, druhou o trochu méně. Belbinem vytvořený dotazník zobrazuje orientační míru těchto preferencí. Preference však neznamená nutně schopnost.

Další důležitý poznatek, který z výzkumu vyplynul, je, že všechny role jsou stejně hodnotné. Šéfové týmů tedy nemusí na sebe brát určitou roli, ale spíše musí zajistit, aby všechny role byly obsazeny správnými lidmi.

## SHÁNIL (RESOURCE INVESTIGATOR)

Rysy: *Stálý, dominantní, extrovert.*

Shánil je pravděpodobně nejoblíbenějším členem týmu. Je uvolněný, družný a společenský, o všechno se zajímá. Reaguje pozitivně a s nadšením, má ale sklon svůj zájem rychle ztrácet. Pohybuje se často mimo skupinu a přináší informace, nápady a kontakty zvenčí. Snadno se spřátelí a má spoustu kontaktů. Na svém pracovišti je zřídka a když, pak nejspíš telefonuje. Je obchodník, diplomat, styčný důstojník, vždy zkoumající nové možnosti v širokém okolí. Jeho schopnost přinášet nové nápady a stimulovat inovaci svoji aktivitou vede lidi k tomu, že ho mylně považují za člověka plného nápadů. On ale nedisponuje výraznější aktivitou, která je typická pro chrlíče. Je spíše schopen rychle rozpoznat význam nových nápadů.

Nemá-li povzbuzení od ostatních, například v individuální práci, ztrácí snadno zájem, nudí se a je nevykonný. V týmu je výborný improvizátor, je-li pod tlakem, je velice aktivní. Vysadí, když tlak povolí. Může se stát, že nesplní úkoly, které na sebe vzal v krátkodobém návalu nadšení. Jeho široký záběr a množství vnějších zájmů ho může vést stejně jako chrlíče k tomu, že stráví mnoho času podružnostmi, které ho zajímají.

Význam jeho role spočívá v tom, že zabraňuje stagnaci a zcepenění týmu a udržuje tým v kontaktu s okolní realitou.

Rizika:

- nesoustavný
- nedotáhne věci do konce protože se rychle nadchne pro jinou věc
- nestabilní ve směřování za stanoveným cílem, v hodnocení lidí, v užívaných nástrojích, technologiích
- nedůsledný
- u lidí může preferovat první dojem, má potřebu stále nových kontaktů

Na čem pracovat:

- posuzovat věci (i lidi) s ohledem na reálné plány a dosažené výsledky
- jasně si definovat cíle (krátko i dlouhodobé)
- kriticky posuzovat, zda veškeré aktivity jsou efektivní a skutečně směřují k naplňování cílů
- jasně si stanovit priority a kontrolovat jejich respektování
- neměnit "plody za nové květy" (zejména u lidí)

## REJŽA (SHAPER)

Rysy: *Starostlivý, dominantní, extrovert.*

Rejža je plný nervní energie, je otevřený, emocionální, impulsivní a netrpělivý, někdy protivný a snadno podrážděný. Je soupeřivý a vítá příležitost ke konfrontaci. Často se naštvě, ale nechová dlouho zášť. Je nejpodězíravější z týmu, snadno se urazí a mívá pocit, že se ostatní proti němu spiklí. Jeho posláním je dát týmovému úsilí nějaký tvar. Dává týmu ze sebe více než předseda. Usiluje o to, aby diskuse měly řád, snaží se sjednotit názory, cíle a praktické úvahy do jednoho schůdného projektu. Tlačí na rychlé rozhodnutí a jeho realizaci.

Vyzařuje z něho sebevědomí, které často překrývá silnou nejistotu a pochyby o sobě. Aby získal sebejistotu, potřebuje vidět výsledky.

Jeho nutkavé úsilí je vždy zaměřeno na cíle, které se většinou kryjí s cíli skupiny. Ve srovnání s předsedou vnímá rejža tým více jako svoji vlastní extenzi. Chce akci a chce ji hned. Je soutěživý, netoleruje neukázněnost, nepřesnost a

nesystematické myšlení. Lidé mimo tým jej nejspíše hodnotí jako hrubého a neomaleného. I lidem v týmu hrozí, že je občas převálcuje. Dokáže v týmu udělat nepříjemno, ale postrkuje věci kupředu.

Rizika:

- nebývá dostatečně citlivý k potřebám kolegů a podřízených
- netrpělivý, když pracovníci nechápou tak rychle, jak by si představoval
- nemusí přijímat názory druhých
- bývá nedůvěřivý, podceňuje ostatní, a to mu vytváří bariéru pro delegování
- svými emocionálními projevy může negativně ovlivňovat atmosféru

Na čem pracovat:

- posilovat schopnost empatie
- vědomě zvyšovat důvěru k lidem
- dávat prostor, učit se delegovat
- respektovat osobnosti s jiným typem myšlení

## HODNOTITEL / KRITICKÝ ANALYTIK (MONITOR EVALUATOR)

Rysy: *Vysoké IQ, stálý, introvert.*

Ve vyváženém týmu jen hodnotitel / kritický analytik a chrlíč potřebují mít vysoké IQ. Na rozdíl od chrlíče je hodnotitel / kritický analytik trochu "studený čumák". Je spíše vážný a nepříliš vzrušující. Jeho přínos je rozvázná a nezaujatá analýza spíše než tvůrčí nápady. Stežší přijde s originálním návrhem, daleko spíše zabrání týmu, aby se zabýval zavádějícími projekty.

Přestože je ve své přirozenosti spíše kritikem než tvůrcem, nekritizuje obvykle samoúčelně, ale jen tehdy, vidí-li v plánu nebo argumentech nedostatky. Kupodivu je nejméně motivovaným členem týmu. Nadšení a euforie mu prostě nesedí. Nedostatek motivace je u něj výhodou, protože osobní zaujetí nenarušuje a nezamlžuje jeho úsudek. Přizpůsobuje se pomalu, potřebuje, aby si věci promyslel. Jeho úsudek je neobjektivnější v týmu.

Velmi cenná je jeho schopnost strávit, zhodnotit a interpretovat množství složitého textu, schopnost analyzovat problémy a posoudit nápady a úsudky ostatních.

Někdy je netaktní a přezíravý, což mu na oblibě nepřidává, a dokáže srazit morálku týmu kritikou v nepravý čas.

Přestože není ctižádnostivý a snaživý, může soupeřit a to zvláště s těmi, jejichž schopnosti se překrývají s jeho. To bývá nejčastěji předseda a chrlíč.

Je důležité aby byl hodnotitel / kritický analytik upřímný a přístupný změně. Jinak hrozí, že bude příliš negativistický a jeho kritičnost převáží jeho ochotu přijímat nové myšlenky. I když je poctivý a spolehlivý, postrádá veselost, vroucnost, představivost a bezprostřednost. Přesto má vlastnost, pro kterou je v týmu nepostradatelný - jeho úsudek je sotva kdy mylný.

Rizika:

- pozitivní vnímá jako samozřejmost, negativa necitlivě pranýřuje
- nikdy nechválí, stále jen kritizuje (čímž může demotivovat)
- neprojevuje a nebere v úvahu emoce
- nenabízí vizi, pro kterou má smysl se angažovat, je spíše kritikem

Na čem pracovat:

- zvyšovat empatii
- chválit
- rozvíjet pozitivní myšlení
- dát prostor vizionářům

## CHRLIČ (PLANT / INNOVATOR)

Rysy: *Dominantní, vysoké IQ, introvert.*

Chrlíč je v týmu zdrojem originálních myšlenek, nápadů a návrhů. Je to nápaditý člověk. Ostatní mají samozřejmě nápady také, ale jeho myšlenky vynikají originalitou a radikálností, s jakou se vyrovnávají s problémy a překážkami. Má nejlepší představivost a intelektovou kapacitu z členů týmu. On nejspíš začne hledat zcela nový přístup k problémům, když tým zabředne do bažin bezvýchodnosti, nebo vnese nový pohled do již přijaté linie činnosti. Daleko více se zajímá o velké a podstatné věci než o detaily a je schopen na detailech skutečně pohořet a dělat chyby z nedbalosti. Je důvěřivý a bezprostřední v míře pro introverta netypické. Dovede být také "ježatý" a útočit na ostatní členy týmu, zvláště když kritizuje jejich myšlenky. Cílem jeho kritiky je většinou vyčistit pole pro jeho vlastní nápady, které obvykle předkládá následně jako protinávrh. Potíž s chrlíčem je v tom, že 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 trucovat, když tým jeho nápady pitvá nebo odmítne. Může skutečně vypnout a odmítnout se dále účastnit. Dá to dost práce, obezřetného zacházení a uvážlivého chlácholení (většinou ze strany předsedy), aby se z něho dostalo to nejlepší. Ale přes všechny tyto chyby je to chrlíč, kdo dává týmu životodárnou jiskru.

Rizika:

- tráví čas vymýšlením kvanta originálních myšlenek, zapomíná na reálné souvislosti
- elegance nápadu je vyšší hodnotou než reálnost realizace
- zapomíná na lidi (vnímá je jako inspirační faktor pro svoji tvořivost)
- často de facto neřídí

Na čem pracovat:

- vztahovat své aktivity k cílům, uvědomit si svoji zodpovědnost za reálné výsledky
- mít v týmu "uzemnění"
- posilovat sebekontrolu, nepodléhat všem impulsům

## PŘESEDÁ (CHAIRMAN)

Rysy: *Stálý, dominantní, extrovert.*

Nemusí být šéfem týmu, ale nejlépe se pro tuto funkci hodí. Je tím, kdo týmu "předsedá" a koordinuje úsilí všech za účelem dosažení vnějších cílů a splnění úkolů. Zaujímá objektivní, neutrální pozici. Vyniká cílevědomostí. Předpokládá se u něj nadprůměrná inteligence, ale nijak zářný ani zvláště tvořivý intelekt. Málokdy je autorem nějakého velmi dobrého nápadu. Podstatnější je u něj charakter. Má disciplinovaný přístup, založený na vnitřní kázni. Často má něco, čemu se říká charisma, ale přesnější je mluvit o přirozené autoritě. Je dominantní, ale uvolněným a nenásilným způsobem. Nesnaží se dominovat. Instinktivně lidem důvěřuje, pokud není zcela evidentní, že jsou nedůvěryhodní. Je prost žárlivosti.

Vidí jasně v čem jsou silné a slabé stránky jednotlivých členů týmu, a směřuje lidi k tomu, co jim jde nejlépe. Uvědomuje si nezbytnost využití kombinace schopností jednotlivých členů týmu co nejefektivnějším způsobem. To neznamená, že on je tím, kdo určuje pravomoci a zodpovědnosti ostatních, ale je tím, kdo vidí mezery a snaží se je odstranit.

Dovede dobře mluvit a naslouchat. Komunikuje snadno oběma směry, není mluvka ani nemluva. Je velmi pozorný posluchač.

Předseda formuluje skupinové cíle a stanoví program práce. Vybírá problém, jímž se má tým zabývat a určuje priority. Nesnaží se však v diskusi dominovat. Jeho vlastní příspěvky jsou formulovány spíše ve formě otázek než tvrzení nebo návrhů. Poslouchá, shrnuje názory a postoje skupiny a vyjadřuje skupinové citění. Je-li potřeba rozhodnout, rozhoduje pevně poté, co každý vyjádřil svoje mínění.

Rizika:

- tím, že dává prostor všem, může proces řešení problémů (úkolů) být velmi zdoluhavý, dynamičtější netrpělivé členy týmu to může demotivovat,
- pokud nemá dostatečně dynamický a tvořivý tým, nic se nemusí dít, může chybět energie k "tahu na bránu" i dostatek návrhů řešení

Na čem pracovat:

- dobře si sestavit tým

## HASIČ (TEAM WORKER / BUILDER)

Rysy: *Stálý, extrovert, málo dominantní.*

Hasič je nejcitlivějším členem týmu. Uvědomuje si potřeby a starosti druhých a nejcitlivěji vnímá emoční proudy mezi členy skupiny. Ví nejvíc o soukromém životě a rodinných potížích ostatních v týmu. Je milý, oblíbený, neprosazuje se. Je "cementem" držícím tým pohromadě. Je oddaný týmu jako celku (to však neznamená, že se ve sporu nemůže přidat k jedné straně). Podporuje ostatní členy skupiny. Jeho přirozenosti odpovídá spíš stavět na myšlenkách druhých, než je napadat nebo přinášet konkurenční návrhy.

Je dobry a ochotny posluchač, dobře a snadno komunikuje uvnitř týmu a povzbuzuje k tomu ostatní. Jako zastánce jednoty a souladu vyrovnává napětí a střety, které mohou vznikat vlivem shánila a chrlíče, případně hodnotitele / kritického analytika. Obzvláště nemá rád osobní konflikty. Sám se jim vyhýbá a snaží se je urovnávat i mezi ostatními. Je-li tým v napětí nebo obtížích, jsou jeho vcítění, porozumění, oddanost a podpora zvláště potřebné. Kvůli své nesoutěživosti a touze po harmonii se zdá být trochu moc měkký a nerozhodný, ale stává se tak stálou tmelící silou. Je vzorným členem týmu, ale v normálních podmínkách jeho přínos nemusí být příliš zřetelný. Tento přínos se stává zřejmým tehdy, když není přítomen, zvláště v době stresu a napětí.

Rizika:

- lidi a vztahy klade nade vše, mohou chybět jasné cíle i definované procedury
- může chybět "tah na branku", úsilí k dosahování cílů
- zpětná vazba nebývá dostatečně otevřená a kritická (aby "neublížil", vyhnul se konfrontaci, konfliktu)
- "je nám hezky v našem bahničku", postupně se z nás mohou stát "líní kapřiči"

Na čem pracovat:

- uvědomit si cíle, smysl existence týmu
- do týmu si vzít "štitku", která bude honit i jeho (to ale nebývá lehké, často strach, aby ho nakonec nevyhnala)
- nezapomínat na pravidla, organizaci, termíny

## TAHOUN (COMPANY WORKER / IMPLEMENTER)

Rysy: *Stálý, ukázněný.*

Tahoun je praktik a organizátor. Rozhodnutí a strategie mění v definované a proveditelné úkoly, na kterých mohou lidé začít pracovat. Zajímá se o to, co je schůdné, a jeho hlavním přínosem je převádění týmových plánů do uskutečnitelné podoby. Vyhledává cíle a soustavně k nim směřuje. Má stejně jako předseda silný charakter a disciplinovaný přístup. Je pozoruhodný svou upřímností, vnitřní integritou a důvěrou ve spolupracovníky. Nevzdává se snadno. Z míry ho vyvede nejspíš jen náhlá změna plánu. Nedovede se orientovat v nestabilních, rychle se měnících podmínkách. Potřebuje stabilní struktury a vždy se je snaží vytvářet. Když dostane rozhodnutí, vytváří harmonogram činností. Má-li k dispozici skupinu lidí a cíl, vytvoří organizační schéma.

Pracuje efektivně systematicky a metodicky, ale poněkud nepružně a nereaguje na rozevláté spekulativní myšlenky, které nemají bezprostřední viditelné souvislosti s konkrétním úkolem. Zároveň je obvykle ochoten upravit své harmonogramy a návrhy a přizpůsobit je přijatým plánům a stanoveným systémům.

Tahoun může příliš bažit po uznání v týmu, což může být na škodu, pokud se to projevuje formou negativní, nekonstruktivní kritiky návrhů prosazovaných ostatními členy týmu. Obvykle je však blízko týmovému těžišti. Když si někdo zabožha nemůže vzpomenout, co se rozhodlo a co má dělat, jistě se to dozví od tahouna.

Rizika:

- nepružný, pomalu reaguje na změny, těžko se orientuje v nestruturovaných situacích
- může tendovat k setrvávání ve stabilních (třeba i přežilých a neefektivních) strukturách, bojí se změny, vyhýbá se jí
- neiniciuje inovace, dokonce je může brzdit
- může "vyštípát" kreativce, kteří "jsou neukázněni a nedodržují řád"

Na čem pracovat:

- připomínat si, že změna není ohrožení, ale příležitost
- posilovat toleranci k "neukázní" tvořivců
- hledat rovnováhu mezi potřebou řádu (a pravidel) a vývojem, inovací, změnou

## DOTAHOVAČ (COMPLETER / FINISHER)

Rysy: *Starostlivý, introvert.*

Dotahovač má starost o to, co se může zhatit. Nemá pokoj, dokud osobně neprověří každý detail a neujistí se, že všechno bylo náležitě uděláno a na nic se nezapomnělo.

Dotahovač se v týmu neprosazuje, ale udržuje stále pocit povinnosti, který připomíná ostatním a popouzí je k činnosti. Ovládá se a má silný charakter. Je netrpělivý a netolerantní vůči méně zodpovědným členům týmu.

Má-li nějaký vyhraněný zájem, je to řád. Úzkostně dodržuje termíny a plní harmonogramy.

Když si nedá pozor, může být demoralizujícím škarohlídem s deprimujícím vlivem na ostatní členy týmu. Snadno ztratí přehled o celkových cílech a zabředne do detailů. Přesto je jeho neúnavný dohled přínosem.

Rizika:

- těžko rozlišuje podstatné a nepodstatné
- přílišný perfekcionismus, utápí se v nepodstatných detailech a pak mu nezůstane čas na řešení podstatných systémových záležitostí
- nevidí "les", ale jenom "stromy" (přítom manažer by měl být schopen posuzovat věci v širším kontextu)
- může demotivovat lidi s rozletem, protože je neustále "uzemňuje" podružnostmi

Na čem pracovat:

- uvědomovat si svoji odpovědnost za celek
- stále si připomínat priority, globální cíle
- posilovat toleranci, uvědomovat si potřebu různosti