

Týmové role

Viktor Pacholík

Studijní průvodce



Otázka, námět, úkol



Odpověď na otázku, řešení úkolu

Cíle lekce

Po prostudování této opory bude student schopen

- vymezit pojem „sociální role“,
- vymezit pojem „týmová role“,
- charakterizovat role z pohledu typologie MBTI,
- popsat silné a slabé stránky jednotlivých týmových rolí podle M. Belbina.



Co označuje pojem
SOCIÁLNÍ ROLE?

Sociální role



„(...) skupinou sdílená očekávání, která se týkají toho, jak se má určitá osoba ve skupině chovat. (...) určuje, jak se má konkrétní jednotlivý člen skupiny chovat vůči ostatním, jaké úkoly má ve skupině nebo navenek plnit.“

Výrost, Slaměník, & Sollárová, 2019, s. 240

„Pracovní role je určitý ‚ideál‘ odvozený z příslušné pozice bez ohledu na konkrétního pracovníka, který ji bude vykonávat.“

Bedrnová, Nový et al., 2007, s. 118

Pracovní funkce X role

(Mikuláščík, 2008
Mohauptová, 2009)

- Pracovní funkce
 - Zřejmá, viditelná
 - Odvíjí se od struktury instituce
 - Formálně vymezená – pracovní zařazení
- Role
 - Spontánní chování jedince ve skupině
 - Způsob, jak se zapojuje do spolupráce s ostatními
 - Vychází z osobnostních rysů
 - Konzistentní chování
- Dominantní X druhotné týmové role
 - Jeden pracovník – více rolí



Proč se zabývat
týmovou rolí?

Význam znalosti týmových rolí

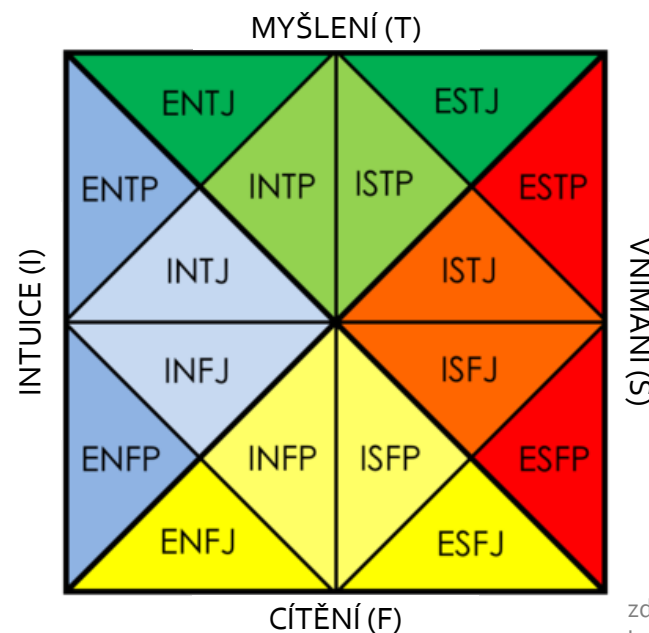


- Ustálené tendence a charakteristiky člověka v pracovní skupině
⇒ možnost předpokládat některé vzorce chování, přístupy, strategie řešení...
- Společný úkol = vstoupení do týmových rolí
(příprava školní akce, výletu...)
- Efektivní tým = vhodná kombinace týmových rolí

MBTI typologie

MBTI = Myers Briggs Type Indicator (Katherine Briggs, Isabel Myers)

DIMENZE MBTI	
Způsob čerpání energie (zaměření)	extraverze (E) X introverze (I)
Zpracování informací	myšlení (T) X cítění (C)
Přijímání informací	intuice (I) X vnímání, smysly (S)
Přístup ke světu, životní styl	improvizace (P) X strukturovanost (J)



zdroj:
<https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/4/4c/MbtiTypovaTabulka.png/400px-MbtiTypovaTabulka.png>

MBTI typologie

ANALYTICI	ARCHITEKT	INTJ-A / INTJ-T	Imaginativní, strategičtí, plánovači
	LOGIK	INTP-A / INTP-T	Inovativní, vynálezci, touha po vědě
	VELITEL	ENTJ-A / ENTJ-T	Hrdí vůdci, silná vůle, najdou nebo vytvoří cestu
	DISKUTÉR	ENTP-A / ENTP-T	Zvídaví myslitelé
DIPLOMATÉ	ADVOKÁT	INFJ-A / INFJ-T	Tiší, mystičtí, inspirativní, idealisté
	ZPROSTŘEDKOVATEL	INFP-A / INFP-T	Poetičtí, milí, dobrosrdeční, ochotní
	PROTAGONISTA	INFJ-A / INFJ-T	Charismatictí vůdci, fascinující
	BOJOVNÍK	ENFP-A / ENFP-T	Nadšení, kreativní, přátelští, veselí
STRÁŽCI	LOGISTIK	ISTJ-A / ISTJ-T	Praktičtí, věcně smýšlející, spolehliví
	OBHÁJCE	ISFJ-A / ISFJ-T	Zanícení ochránci
	VEDOUCÍ	ESTJ-A / ESTJ-T	Dobří správci, schopní řídit
	KONZUL	ESFJ-A / ESFJ-T	Starostliví, přátelští, ochotní pomoci
PRŮZKUMNÍCI	VIRTUOSO	ISTP-A / ISTP-T	Odvážní, praktičtí experimentátoři
	DOBRODRUH	ISFP-A / ISFP-T	Flexibilní umělci, objevování nového
	PODNIKATEL	ESTP-A / ESTP-T	Chytrí, energičtí, vnímaví, život „na hraně“
	BAVIČ	ESFP-A / ESFP-T	Spontánní, energičtí, nadšení baviči

Meredith Belbin

(Belbin, 2012
Bělohávek, 2008)

- Týmová role
= vrozené povahové vlastnosti + získané životní zkušenosti + aktuální situace
- Vyhraněná role – výjimečně
 - Obvykle kombinace několika typů

Meredith Belbin

(Belbin, 2012
Bělohlávek, 2008)

Myslitel (Plant)

Typické vlastnosti

zvědavost, kreativita, introverze, samostatnost myšlení, rozvážnost

Přínos pro tým

Kreativita, schopnost nacházet nové odlišné pohledy na věc, nová řešení, nositelé změn, hledání nedostatků, posuzují věci dopředu, inovativní přístup

Slabé stránky

Zahlcenost nápady, obtížné „dotažení“ nápadů, během realizace řada nových nápadů, neprůbojnost, horší schopnost nápad přesvědčivě prezentovat – stažení se z diskuse

Rizika

Vědomí vlastní výjimečnosti – neochota přijímat jiná řešení, odmítání spolupráce, solitérství

Meredith Belbin

(Belbin, 2012
Bělohlávek, 2008)

Vyhledávač zdrojů (Resources Investigator)

Typické vlastnosti

Zvídavost, kreativita, flexibilita, extroverze, otevřenost v komunikaci, odvaha, pohotovost, impulzivnost

Přínos pro tým

Zprostředkování vztahů týmu s okolím, schopnost kontaktovat lidi, reagování na výzvy, větší praktičnost (oproti myslitelům), nápady realizují, vyhledávání nových přístupů, v neustálém kontaktu s druhými, se kterými dokáží efektivně jednat a přesvědčit je, takticky vyjednávají ideální podmínky

Slabé stránky

Rychlé vyhasnutí nadšení, neschopnost dlouhodobě se koncentrovat na jednu činnost, rychlé opuštění dosavadního cíle a orientace na jiný, nový, potřeba neustálé stimulace

Rizika

V extrémním případě vyhasnutí zájmu a ztráta „zákazníka“; značná flexibilita může přejít až do „neposlušnosti“

Meredith Belbin

(Belbin, 2012
Bělohlávek, 2008)

Koordinátor

(Co-ordinator, Chairman)

Typické vlastnosti

Citlivý vůdce, příjemnost, klid, sebedůvěra, sebekontrola, extroverze, svědomitost, kázeň, obětavost, citlivost, taktičnost, povolnost, důvěřivost

Přínos pro tým

Přirozený vůdce týmu, zaměřenost na cíl, schopnost odhalovat rezervy, zároveň však respekt k druhým a jejich názorům, schopnost odhadnout potenciál druhých, poskytování příležitosti k jeho naplnění, sladění potřeb instituce s potřebami pracovníků, dobré delegování úkolů, dobrá motivace druhých

Slabé stránky

Nižší průbojnost, nevnucují své nápady (spíše ustoupí druhým), ochota vyhovět druhým vede k horší schopnosti věcně rozhodnout

Rizika

V případě nezbytnosti je schopen podniknout rázná opatření vůči týmu nebo jednotlivci, není to pro něj však přirozené, takové jednání spíše odkládá, vyhýbá se mu. Důsledkem může být snížení morálky ostatních a jejich nespokojenost s nedůsledným vedením.

Meredith Belbin

(Belbin, 2012
Bělohlávek, 2008)

Formovač (Shaper)

Typické vlastnosti

Důsledné, až direktivní řízení, energičnost, cílevědomost, bojovnost, rozhodnost, vytrvalost, extroverze, kritičnost, náročnost neuroticismus, impulzivnost, vznětlivost

Přínos pro tým

Zaměření na výsledky, cíl, značná snaha o jejich dosažení, soustředění na úkol, to vyžaduje také od ostatních, hodí se do řízení v krizových situacích (rozhodní, věcní, dynamičtí a energičtí), neúnavnost, neztrácejí čas, rozhodují pohotově, většinou správně, rychlá orientace v situaci

Slabé stránky

Nervozita a netrpělivost, vznětlivost, věcné a stručné vyjadřování, sebejistí, okouzlení sami sebou, nekompromisní, až necitliví a bezohlední, nízká tolerance odlišných názorů, příliš silné zaměření na výsledky, nevybíravá kritika, výjimečná pochvala

Rizika

Nesrovnávají různá hlediska, rozhodují unáhleně, proto jim unikají důležité aspekty problému.
Nedostatečná ohleduplnost může vést k demotivaci, nespokojenosti pracovníků až k rozvrácení týmu

Meredith Belbin

(Belbin, 2012
Bělohlávek, 2008)

Vyhodnocovač (Monitor-Evaluator)

Typické vlastnosti

Chladný, zdánlivě nezúčastněný, opatrný, svědomitý, skeptický, s nadhledem, pesimistický, úzkostný

Přínos pro tým

Brání tým před rizikem a unáhleným rozhodnutím. Sleduje z povzdálí, reálně odhaduje možné důsledky. Přináší strategický nadhled, vnímají situaci v širším kontextu, zohledňují různé aspekty.

Slabé stránky

Skepse, tlumení nadšení ostatních – demotivace ostatních

Rizika

Věcné zaměření na možná rizika tlumí kreativitu druhých, neúměrně je drží „při zemi“. Dobrou myšlenku může zabít už v zárodku svými logickými a věcnými argumenty.

Meredith Belbin

(Belbin, 2012
Bělohlávek, 2008)

Týmový pracovník (Team Worker)

Typické vlastnosti

Příjemnost, vřelost, citlivost, dobrosrdečnost, přátelskost, taktičnost, nekonfliktnost, nerozhodnost, neprůbojnost, důraz na dobré vztahy v týmu

Přínos pro tým

Vytváření pozitivní atmosféry, podporují pozitivní sociální vztahy, stráží bezpečí druhých, v případě potřeby pomohou, zapojují stojící stranou, citlivě vnímají průběh diskuse a v případě nebezpečí konfliktu odvedou řeč jinam

Slabé stránky

Nerozhodnost ve věcných záležitostech, obtížně zaujmají jednoznačné stanovisko, nutnost přiklonit se k jedné straně je pro ně stresující – urputně se snaží o dobré vztahy bez konfliktů

Rizika

Pozitivně motivují, ale nedokáží vyvinout tlak a řešit kritickou situaci. Neradi sdělují nepříjemné informace. Neumí kritizovat či potrestat. To může vést k nerespektování ze strany týmu a tendenci „dovolit si cokoli“.

Meredith Belbin

(Belbin, 2012
Bělohlávek, 2008)

Realizátor (Implementer)

Typické vlastnosti

Spolehlivost, svědomitost, odpovědnost, kázeň, sebekritičnost, vytrvalost, rozvážnost, důslednost, nepružnost

Přínos pro tým

Systematičtí, rádi tvoří i respektují pravidla, přijímají postupy a metody a rádi se jim učí, totéž se snaží přenášet i na práci ostatních

Slabé stránky

Rigidní setrvávání na postupech a pravidlech, nepružnost, brání se změnám. Vytvořený systém se snaží naroubovat i na nové podmínky.

Rizika

Posedlost systémem a pravidly může vést až k formalismu a byrokracii. Trvá na zavedených pravidlech a postupech, bojkotuje změnu.

Meredith Belbin

(Belbin, 2012
Bělohlávek, 2008)

Dokončovatel (Finisher)

Typické vlastnosti

Podobný vyhodnocovateli, liší se však zaměřením na detail a neschopností nadhledu. Neuroticizmus, úzkostnost, introverze, svědomitost, důkladnost, důslednost, pečlivost, perfekcionismus, nepružnost.

Přínos pro tým

Nositel kvality. Zaměření na detail mu umožní vyloučit drobnou vadu a odvést dokonalý výsledek. Nesnáší polovičatá řešení a lajdáctví. Soustředěně odstraňuje jeden nedostatek za druhým. Dotahuje rozdělanou práci do konce. Nedokonalou práci dovede k dokonalosti.

Slabé stránky

Perfekcionista, detailista, postrádá nadhled a širší perspektivu. Ulpívá na detailech a unikají mu podstatné věci. Soustředí se na detail a uniká mu blížící se termín dokončení. Neumí delegovat kvůli minimální důvěře druhým (jsou nedbalí). Poukazováním na drobné nedostatky se stávají otravnými.

Rizika

Nedodržení termínu, nedotažení do konce, protože pořád je co zlepšovat. Věnuje nepřiměřeně mnoho času úkolu, který chce odvést v naprosté dokonalosti.

Meredith Belbin

(Belbin, 2012
Bělohlávek, 2008)

Specialista (Specialist)

Typické vlastnosti

Vysoká úroveň odbornosti, méně závislé na osobnostních vlastnostech. Značné zaujetí svým oborem, koncentrace na oblast svého zájmu, rozvíjení svých znalostí a dovedností

Přínos pro tým

Přínosem je jejich profesionalita a speciální zaměření. Rozsáhlé a hluboké znalosti oboru umožní poradit ostatním s odbornou otázkou, téměř vždy najdou nějaké řešení. Dodává týmu image, vážnost v odborném světě.

Slabé stránky

Hluboké, ale úzké odborné zaměření vytváří jednostrannou orientaci. Pomůže v daném problému, nevidí však věc v celé šíři. Ztrácí nadhled. Ve všestranněji zaměřeném týmu není příliš ochoten chápat problémy ostatních a vnímá úkol pouze z pohledu své odbornosti.

Rizika

Jednostranná orientace vede také ke špatné komunikaci. Vlastní (odborný) jazyk je ostatním nesrozumitelný. Po opakovaném (příliš odborném) vysvětlení si ostatní netroufají říct, že stále nerozumí.



**Pokuste se najít svůj
převládající „typ“.**

**V čem vidíte svůj přínos
pro pracoviště?**

Otázky a úkoly k procvičení

- Definujte pojem *sociální role*.
- Vymezte rozdíl mezi *pracovní funkcí* a *rolí*.
- Které role podle *typologie MBTI* považujete vhodné na pozici vedoucího týmu?
- Vyjmenujte a stručně charakterizujte týmové role podle M. Belbina.

Literatura

- Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení* (3., rozš. a dopl. vyd). Praha: Management Press.
- Belbin, R. M. (2012). *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- Bělohlávek, F. (2008). *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada.
- Mikuláščík, M. (2008). *Sociální kompetence*. Žilina: Poradca podnikateľa.
- Mohauptová, E. (2009). *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci* (Vyd. 2). Praha: Portál.
- Výrost, J., Slaměník, I., & Sollárová, E. (Eds.). (2019). *Sociální psychologie: teorie, metody, aplikace*. Praha: Grada.
- <https://www.16personalities.com/cs/osobnostni-typy>



Děkuji za pozornost.

pacholik@utb.cz