

Dotazník týmových rolí dle Belbina



Instrukce

Prvním krok představuje stanovení vaší kariéry a profesního cíle.

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 ohodnoťte 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, zatímco druhé dvě se k Vám hodí jen občas. V tomto případě můžete prvnímu tvrzení přiřadit 6 nebo 7 bodů a zbývající body rozdělit 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. Pěti zbylým zakroužkovaným tvrzením přidělíte po 1 bodu. Musíte vždy rozdělit všech 10 bodů v každé sekci.

I. Co mohu podle svého názoru do týmu přinést:

	a) Myslím si, že přináším hluboké technické znalosti a informace.
	b) Myslím si, že jsem schopen rychle rozpoznat a využít nové příležitosti.
	c) Dokážu dobře spolupracovat se širokou škálou lidí.
	d) Dokážu snadno přicházet s novými nápady.
	e) Jsem schopen si vytáhnout určité lidi kdykoliv, vidím-li, že mají něco, čím přispějí skupině.
	f) Moje schopnost pro dokončování úkolů má velmi mnoho společného s mou osobní efektivitou.
	g) Jsem připraven na dočasnou nepopularitu, pokud povede k výsledkům.
	h) Rychle vycítím, co bude v dané situaci, která je mi známá, fungovat.
	i) Dokážu nabídnout odůvodněný příklad pro různé typy aktivit bez toho, abych použil předpojatosti, nebo předsudků.

II. Pokud mám nějaké nedostatky v týmové práci, mohou být způsobeny:

	a) Tím, že se nedokážu uvolnit, pokud schůzky nejsou dobře strukturované, řízené a celkově dobře vedené.
	b) Tím, že je pro mne obtížné oprostít se od své funkční role.
	c) Tím, že mám tendenci být příliš velkorysý vůči ostatním, kteří mají cenný názor, jež nebyl prodiskutován.
	d) Tím, že mám tendenci příliš mnoho hovořit, jakmile se tým dostane k novým nápadům.
	e) Tím, že mi můj racionální náhled ztěžuje okamžité a entuziastické zapojení se mezi kolegy.
	f) Tím, že je na mne občas pohlíženo jako na silnou a dominantní osobnost v okamžiku, kdy je nutné něco udělat.
	g) Tím, že je pro mne velmi obtížné vést ostatní z první linie, a to možná proto, že až příliš reaguji na atmosféru ve skupině.
	h) Tím, že mám tendenci se až příliš zabývat svými nápady, a tak přestávám mít přehled o tom, co se děje.
	i) Tím, že moji kolegové mají tendenci na mne pohlížet jako na člověka, který zbytečně přemýšlí o detailech a možných problémech a věci se pak mohou ubírat nesprávným směrem.

III. Když pracuji na projektu společně s jinými lidmi:

	a) Umím dobře působit na lidi bez toho, abych na ně vyvíjel nátlak.
	b) Moje pozornost zabraňuje zbytečným chybám a opomenutím.
	c) Nabízím fakta a informace, které by mohly pomoci ostatním.
	d) Jsem připraven naléhat na provedení akce, která by zajistila, že schůzka nebude ztrátou času nebo že se neztratí přehled o hlavních cílech.
	e) Většinou přispěji něčím originálním.
	f) Jsem vždy připraven podpořit dobrý návrh vhodný pro skupinu.
	g) Rád vyhledávám nejnovější nápady a objevy.
	h) Věřím, že můj racionální úsudek je ostatními oceňován.
	i) Mohu se spolehnout na to, že veškerá důležitá práce je zorganizována.

IV. Můj charakteristický přístup k práci v týmu je následující:

	a) Mým tajným přáním je lépe poznat své kolegy.
	b) Jsem šťastný, když mohu oponovat názorům ostatních nebo mít svůj vlastní menšinový názor.
	c) Většinou se mi podaří nalézt argument, abych zpochybnil neopodstatněné návrhy.
	d) Pokud je to požadováno, poskytnu své hluboké znalosti.
	e) Myslím si, že umím věci rozhýbat, jakmile je připraven plán pro jejich uvedení do provozu.
	f) Mám tendenci vyhýbat se samozřejmostem a přicházet s něčím neočekávaným.
	g) Do jakékoliv týmové práce, které se účastním, přináším dotek perfekcionismu.
	h) Jsem připraven využít svých kontaktů, které mám mimo samotnou skupinu.
	i) Zajímají mě všechny názory, ale neváhám vyslovit myšlenku v okamžiku, kdy se musí učinit rozhodnutí.

V. Z práce získávám uspokojení, protože:

	a) Rád analyzuji situace a zvažuji všechny možnosti.
	b) Mám zájem nalézt praktická řešení pro jednotlivé problémy.
	c) Mám rád pocit, kdy podporuji dobré pracovní vztahy.
	d) Mám velký vliv na rozhodování.
	e) Jsem uznávaným expertem ve svém oboru.
	f) Mohu potkávat lidi, kteří mi mohou nabídnout něco nového.
	g) Dokážu přesvědčit lidi, že souhlasí s opatřením, které se musí provést.
	h) Cítím se nejlépe, když se danému úkolu mohu plně věnovat.
	i) Rád hledám věci, které rozšiřují mou představivost.

VI. Pokud je mi najednou přidělen obtížný úkol a jsem limitován časem a lidmi, které neznám:

	a) Preferuji práci o samotě, při které najdu řešení, před vysvětlováním problému ostatním.
	b) Jsem připraven pracovat s člověkem, který projeví nejpozitivnější přístup a to nehledě na to, jak obtížná spolupráce s ním může být.
	c) Našel bych nějaký způsob na zjednodušení úkolu tím, že bych zjistil, jak mohou různí jednotlivci k řešení tohoto úkolu přispět.
	d) Můj přirozený smysl pro naléhavost by mi pomohl zajistit, že při plnění úkolu nenastane zpoždění.
	e) Věřím, že bych zůstal klidný a racionálně přemýšlel.
	f) Očekával bych od ostatních, že budou respektovat mou technickou odbornost.
	g) Držel bych se účelu nehledě na různé tlaky.
	h) Byl bych připraven převzít pozitivní vedení, pokud bych cítil, že skupina se nemůže pohnout z místa.
	i) Zahájil bych diskuse, abych stimuloval nové myšlenky a uvedl věci do pohybu.

VII. Když se v týmu vyskytne problém nebo konflikt:

	a) Mám tendenci být netrpělivý s lidmi, kteří zabraňují pokroku.
	b) Ostatní mne mohou kritizovat za to, že jsem příliš analytický a nejsem intuitivní.
	c) Zajištění řádného provedení práce může vést ke zpomalení.
	d) Velmi snadno se začnu nudit, a spoléhám na jednoho nebo dva aktivní členy týmu, kteří ve mě vzbuzují zájem.
	e) Je pro mě velmi obtížné s čímkoliv začít, dokud nejsou vyjasněny cíle.
	f) Někdy neefektivně vysvětluji a vyjasňuji složité myšlenky, které mě napadnou.
	g) Jsem schopen přispět pouze svými funkčními dovednostmi a znalostmi.
	h) Uvědomuji si, že od ostatních požaduji věci, které neumím udělat ani já sám.
	i) Váhám přednést své názory, pokud narazím na silnou opozici.

Vyhodnocení

Přeneste své body, které jste přidělili výroky označeným písmeny v jednotlivých sekcích do následující tabulky. Pak sečtěte body v každém sloupci.

Role	IN Inovátor	VŠ Všudybyl	KO Koordinátor	FO Formovač	AN Analytik	ST Stmelovač	RE Realizátor	DO Dotahovač	SP Specialista	* NB Neutrální 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										



Nyní přeneste své skóre do profilu týmových rolí. Z profilu můžete vyčíst svou hlavní a vedlejší roli.

* Vysoký počet neutrálních bodů znamená, že provane (dotazovaný) měl problém s rozlišením a uvědoměním si toho, čím přispívá k činnosti pracovní skupiny.

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

1. Přeměňuje myšlenky na zvládnuté úkoly.
2. Vybírá to co je uskutečnitelné.
3. Tvrdě pracuje a má sebekázeň.
4. Preferuje stabilní struktury a snaží se je vytvářet.

Připustitelné slabé stránky

5. Nemá rád složité teorie, radikální myšlenky nebo náhlé změny plánů.
6. Dokáže být přespříliš soutěživý, aby dosáhl postavení.
7. Chybí mu flexibilita.

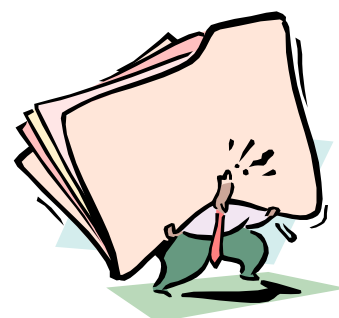
Vlastnosti: stabilní, ukázněný

Realizátor je praktik a organizátor. Má velmi dobré organizační schopnosti. Rozhodnutí a strategie mění v definované a proveditelné úkoly, na kterých lidé mohou začít pracovat. Zajímá se o to, co je schůdné a jeho hlavním přínosem je převádění týmových plánů do uskutečnitelné podoby. Dává přednost tvrdé práci a systematickému řešení problémů a plnění úkolů. Vyhledává cíle a soustavně k nim směřuje.

Má stejně jako Koordinátor silný charakter a disciplinovaný přístup. Je pozoruhodný svou upřímností, vnitřní integritou a důvěrou ve spolupracovníky. Nevzdává se snadno. Vždy udělá to, co se musí, je užitečný svou spolehlivostí a schopností aplikace. 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 dosáhne zadání, vytvoří harmonogram činnosti, má-li k dispozici skupinu lidí a cíl, vytvoří organizační schéma. Pracuje efektivně, systematicky a metodicky, ale spíše nepružně. Postrádá spontánnost, je spíše přísný. Zároveň je ale schopen a ochoten upravit své harmonogramy a návrhy a přizpůsobit je přijatým plánům a stanoveným systémům.

Realizátor může příliš bažit po uznání v týmu, což se může projevit jako odmítání návrhů druhých členů týmu. Obvykle je však blízko týmovému těžišti a loajalita k firmě není tolik závislá na vlastních zájmech.



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

1. Upřesňuje cíle skupiny a stanoví program.
2. Zvládá sám sebe a je vstřícný.
3. Zaměřuje lidi na to, co dokáží dělat nejlépe.
4. Jasně komunikuje.
5. Stanoví kritéria, ale nedominuje.
6. Je vůdčím společenským typem.

Připustitelné slabé stránky

7. Není příliš intelektuální ani tvůrčí.
8. Má pouze několik málo vlastních originálních nápadů.

Vlastnosti: stabilní dominantní extrovert

Nemusí být vůdcem týmu, ale je tím, kdo týmu předsedá a koordinuje úsilí všech za účelem dosažení cílů a úkolů. Zaujímá objektivní pozici a je cílevědomý. Předpokládá se u něj nadprůměrná inteligence, ale nijak zvláštní tvořivost. Zřídka je autorem nějakého velmi dobrého nápadu. Podstatnější je u něj to, čemu se říká charakter; má disciplinovaný přístup založený na vnitřní kázni. Často má „charisma“, ale přesněji je mluvit o přirozené autoritě. Je dominantní, ale uvolněným a nenásilným způsobem, nesnaží se dosáhnout moci a vlivu. Má široký rozhled. Instinktivně lidem důvěřuje, pokud není zcela evidentní, že jsou nedůvěryhodní. Je prost žárlivosti, je zralý, sebejistý. Vidí jasně, v čem jsou silné a slabé stránky jednotlivých členů týmu a směřuje lidi k tomu, co jim jde nejlépe. Dokáže rozpoznat individuální talent. Uvědomuje si nezbytnost využití kombinace schopností a předpokladů 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. Osvědčuje se při vedení týmů rozmanitých individualit, které jsou si blízcí věkově a pozicí v hierarchii. Dovede dobře mluvit a naslouchat. Komunikuje snadno oběma směry. Je velmi pozorný posluchač. Je citlivý k problémům druhých lidí.

Koordinátor formuluje skupinové cíle a stanoví program práce. Vybírá problém, jímž se má tým zabývat a určuje priority, ale nesnaží se dominovat v diskusi. Problém konzultuje. Jeho vlastní příspěvky jsou formulovány spíše ve formě otázek, než tvrzení nebo návrhů. Poslouchá, shrnuje názory a postoje skupiny a vyjadřuje skupinové cítění. Je-li potřeba rozhodnout, rozhoduje pevně poté, co každý vyjádřil svoje mínění. Věří v klidné, nekonfrontační řešení problému.



Formovač

Nejpravděpodobněji řekne

„Musíme udělat...“

„Ztrácíme čas musíme...“

„Ne, mýlíte 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

1. Dominantní a otevřený.
2. Je plný nervní energie, impulsivní, snadno frustrovaný.
3. Rychle oponuje a rychle reaguje na výzvu.
4. Jeho hlavní funkcí je formovat úsilí vyvíjené týmem.
5. Snaží se sjednotit myšlenky a vytvářet vzory.
6. Preferuje jasné, precizní myšlenky nebo činy, nikoliv bezcílné diskutování.
7. Dává jednotlivé věci do pohybu.

Připustitelné slabé stránky

8. Elán může některé lidi iritovat, takže některé nápady nejsou akceptovány.
9. Nerad naslouchá ostatním.
10. Nerad pracuje s talentovanými lidmi na stejné úrovni.

Vlastnosti: anxiózní dominantní extravert

Formovač je plný nervní energie, je otevřený, emocionální, impulsivní a netrpělivý, někdy protivný a snadno podrážděný. Je soupeřivý a vítá příležitost ke konfrontaci. Je tvrdohlavý, asertivní. Má spoustu nervózní energie. Často se naštvě, je jednostranný, ale nechová dlouho zášť. Je nejpodezíravější z týmu, snadno se urazí a mívá pocit, že se ostatní proti němu spikli. Postrádá citlivost v mezilidských vztazích. V týmu je nejsoutěživější a nejlépe zajistí akci.

Jeho posláním je dát týmovému úsilí nějaký tvar. Dává týmu víc ze sebe než Koordinátor. Usiluje o to, aby diskuse měly nějaký řád, snaží se sjednotit názory, cíle a praktické úvahy do jednoho schůdného projektu, tlačí na rychlé rozhodnutí a jeho realizaci. Rád druhé řídí a nutí do akce. Je schopen nepopulárních opatření. Vyzařuje z něho sebevědomí, které často překrývá silnou nejistotu a pochyby o sobě. Potřebuje vidět výsledky, aby získal sebejistotu.

Jeho poněkud nutkavé úsilí je vždy zaměřeno na tyto cíle, které se většinou kryjí s cíli týmu, ale formovač daleko víc vnímá tým jako existenci sebe sama než Koordinátor. 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 udělat v týmu nepříjemno, ale postrkuje věci kupředu.



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

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

Připustitelné slabé stránky

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

Vlastnosti: dominantní, velmi inteligentní, introvert

Inovátor je v týmu zdrojem originálních myšlenek, nápadů a návrhů. Je to nápaditý, tvořivý člověk. Ostatní mají samozřejmě nápady také, ale jeho myšlenky vynikají originalitou a radikálností s jakou se vyrovnává s problémy a překážkami. Dává přednost vlastním postupům. Má nejlepší představivost a intelektovou kapacitu z členů týmu. On nejspíš začne hledat zcela nový přístup k problému, když tým zabředne do bažin bezvýchodnosti, nebo vnese nový pohled do již přijaté linie činnosti. Daleko víc se zajímá o velké a podstatné věci, než o detaily a je opravdu schopen pohořet na detailech a dělat chyby z nedbalosti. Myšlenky a názory Inovátora mohou být nereálné. Je důvěřivý a bezprostřední v míře, která je pro introverta netypická. Dovede být také kritický a útočit na ostatní členy týmu, na jejich myšlenky. Cílem jeho kritiky je většinou vyčistit pole pro jeho vlastní nápady. Potíž s Inovátorem je, 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 asnadno trucovat, když tým jeho nápady pitvá nebo odmítne. Může skutečně vypnout a odmítnout se dál zúčastnit. Dá to dost práce, obezřetného zacházení a uvážlivého chlácholení, většinou ze strany Koordinátora, aby se z něj dostalo to nejlepší. Dva Inovátoři v týmu jsou však zárodkem konfliktu.



Všudybyl

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

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

Připustitelné slabé stránky

7. Potřeba být pod tlakem.
8. Je náchylný k rychlé ztrátě zájmu.
9. Má velmi malou sebekázeň a nedokáže sám sebe zorganizovat.

Vlastnosti: Stabilní dominantní extravert

Všudybyl je pravděpodobně nejoblíbenějším členem týmu. Je uvolněný, družný a společenský, o všechno se zajímá. Má výtečné komunikační dovednosti. Reaguje pozitivně a s nadšením, ale má sklon svůj zájem opět rychle ztrácet. Všudybyl se pohybuje často mimo skupinu a přináší informace, nápady a kontakty zvenčí. Snadno se spřátelí. Na svém pracovišti je zřídka a když, tak nejspíš telefonuje. Je to obchodník, diplomat, styčný důstojník, vždy zkoumající nové možnosti v širokém okolí. Není člověkem originálního řešení jako Inovátor, je spíše schopen rychle rozpoznat význam nových nápadů. Je zdatný ve zjišťování, co je dosažitelné a co se dá udělat. Nemá-li povzbuzení od ostatních, snadno ztrácí zájem, nudí se a je nevykonný. Je výborný improvizátor, je-li pod tlakem, je velice aktivní, ale 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 Inovátora k tomu, že stráví mnoho času podružnostmi, které ho zajímají. Význam jeho role spočívá v tom, že zabráňuje stagnaci týmu a udržuje tým v kontaktu s realitou a informacemi.



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

1. Provádí důkladné analýzy.
2. Nemá originální nápady, ale s největší pravděpodobností nedovolí týmu pustit se do nevhodného projektu.
3. Nejméně osobně zainteresovaný člen týmu. Jeho pocity mu nezastiňují úsudek.
4. Disponuje nejlepšími dovednostmi asimiluje, interpretuje a vyhodnocuje velké objemy složitých dat.

Připustitelné slabé stránky

5. Může být brzdou pro rozjezd skupiny tím, že v nepravou chvíli něco bere příliš vážně.
6. Může soutěžit s těmi, kteří se s jeho pozicí překrývají, např. s koordinátory nebo samorosty.
7. Není právě inspirativní. Nenavozuje pocit naléhavosti.

Vlastnosti: vysoce inteligentní stabilní introvert

Ve vyváženém týmu jen Analytik a Inovátor potřebují mít vysoké IQ. Na rozdíl od Inovátora je Analytik trochu studený čumák. Je spíš vážný a nepřilíš vzrušující, odolává nadšení svých kolegů. Jeho přínosem je rozvázná a nezaujatá analýza spíš než tvůrčí nápady. Má schopnost kritického myšlení. Stěží přijde s originálním návrhem, daleko spíš zabrání týmu, aby se zabýval zavádějícím projektem. Svědčí mu pozice oponenta, „dávlova advokáta“.

Přestože je ve své přirozenosti spíš kritikem než tvůrcem, nekritizuje obvykle samoúčelně, ale jen tehdy, když vidí nedostatky v plánu nebo argumentech. Kupodivu je nejméně motivovaným členem týmu. Nadšení a euforie mu prostě nesedí. Nedostatek motivace je u něho výhodou, protože osobní zaujetí nenarušuje a nezamlžuje jeho úsudek. Přizpůsobuje se pomalu, potřebuje čas, aby si věci promyslel, ale jeho úsudek je neobjektivnější v týmu. Velmi cenná je jeho schopnost zpracovat, interpretovat a zhodnotit množství složitého textu, údajů, schopnost analyzovat problémy a posoudit nápady a úsudky ostatních. Zřídka se mýlí. Někdy je netaktní a přezíravý, což mu na oblibě nepřidá a dokáže srážet morálku týmu kritikou v nepravý čas. Přesto, že není ctižádostivý a snaživý, může soupeřit zvláště s těmi, jejichž schopnosti se překrývají s jeho, což je většinou Koordinátor a Inovátor.

Je důležité, aby analytik byl upřímný a přístupný ke změně, jinak hrozí, že bude příliš negativistický a jeho kritičnost převáží ochotu přijímat nové myšlenky. I když je poctivý a spolehlivý, postrádá veselost, vroucnost, představivost a bezprostřednost, druzí jej považují za suchara.



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

1. Otevřený, ne však dominantní.
2. Citlivý. Uvědomuje si potřeby a obavy jednotlivců.
3. Sympatický, populární, jemný, pojítko týmu.
4. Dobře naslouchá, snadno komunikuje a povzbuzuje ostatní.
5. Vyvažuje třenice mezi ostatními členy týmu.
6. Nemá rád konfrontaci nebo konflikt.
7. Je zvláště cenný ve chvílích, kdy se tým ocitá v problémech.

Připustitelné slabé stránky

8. V okamžiku krize není schopen učinit rozhodnutí.
9. Nedokáže ostatní členy týmu jasně vést.

Vlastnosti: stabilní nedominantní extravert

Stmelovač 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, drží tým pohromadě. Je zaměřen na proces. Je diplomatem. Ale také je nerozhodným v kritických situacích. Je oddaný týmu jako celku (to však neznamená, že se nemůže ve sporu přidat k jedné ze stran) a podporuje ostatní. Jeho přirozenosti odpovídá spíš stavět na myšlenkách druhých, než je napadat nebo vznášet konkurenční návrhy. Je dobrý a ochotný posluchač, dobře a snadno komunikuje uvnitř týmu a povzbuzuje k tomu i ostatní. Jako zastávce jednoty a souladu vyrovnává napětí a střety, které mohou vzniknout vlivem Formovače a Inovátora, případně Analytika. Obzvláště nemá rád osobní konflikty. Sám se jim vyhýbá a snaží se je urovnávat mezi ostatními. Je-li tým v napětí nebo obtížích, je jeho vcítění, porozumění, oddanost a podpora obzvláště potřebná. Díky své nesoutěživosti a touze po harmonii se zdá být trochu moc měkký a nerozhodný, ale stává se tak silnou tmelící silou v týmu. Je vzorným členem týmu, ale v normálních podmínkách nemusí být jeho přínos příliš zřetelný. Jeho přínos se stává zřejmým, když není přítomen, zvláště v době stresů a napětí.



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

1. Sleduje nápad od začátku do konce.
2. Věnuje pozornost detailu.
3. Udržuje si smysl pro naléhavost.
4. Zajišťuje, aby skupina postupovala směrem ke splnění stanoveného cíle.
5. Do aktivit vnáší pořádek a strukturu.
6. Nedovolí, aby byly přehlíženy nejdůležitější pravidla/detaily.

Připustitelné slabé stránky

7. Úzkostný trápí se tím, co špatného by se mohlo stát.
8. Je klidný pouze tehdy, když osobně zkontroloval každý detail.
9. Je netrpělivý a může být netolerantní vůči laxnějším členům týmu.
10. Dokáže zabřednout do detailů.

Vlastnosti: úzkostný introvert

Dotahovač má starost o to, co se může zhatit. Nemá pokoj, dokud osobně neproověřil každý detail a neujistil se, že všechno bylo náležitě uděláno a na nic se nezapomnělo. Má velkou kapacitu pro dokončování. Je vnitřně horlivý, jako introvert potřebuje velmi málo vnějších podnětů. Dotahovač se v týmu neprosazuje, ale udržuje stále pocit povinnosti, který komunikuje ostatním a popouzí je k činnosti. Ovládá se a má silný charakter, je netrpělivý a netolerantní vůči méně zodpovědným členům týmu. Málo deleguje, raději vše udělá sám. Má-li dotahovač nějaký vyhraněný zájem, je to řád. Úzkostně dodržuje termíny a plní harmonogramy. Nezačíná nic, co by nebyl schopen dokončit. 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. Přesto jeho neúnavný dohled je důležitým přínosem. Je nedocenitelný pro řešení úkolů a problémů, které vyžadují soustředěnou, detailní pozornost a přesnost.



Specialista

Nejpravděpodobněji řekne

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

„Musíme dodržovat profesionální standardy.“

„Ó ano, moc rád si každý večer před spaním čtu ‚Auditora!‘.“

„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

1. Profesionální, aktivní, oddaný.
2. Je hrdý na své technické dovednosti a speciální znalosti.
3. Vyžaduje podporu od svých kolegů, protože jsou znalci ve svém oboru.
4. Dělá rozhodnutí založená na hlubokých znalostech.
5. Poskytuje fakta a informace.
6. Nabízí znalosti, které mohou pomoci ostatním.

Připustitelné slabé stránky

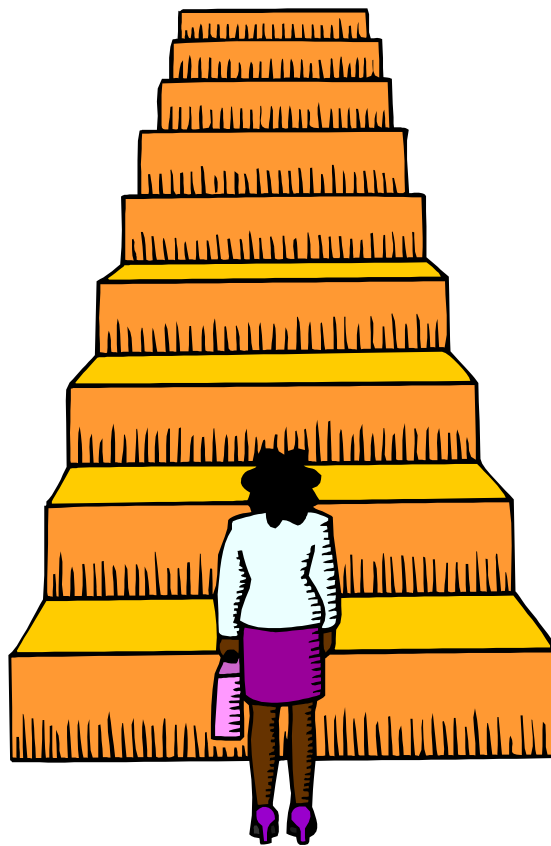
7. Nebere příliš na vědomí ostatní členy týmu.
8. Přispívá pouze v omezené míře.
9. Nedokáže se oddělit od funkční role.

Vlastnosti:nejspíše nedominantní introvert

Specialista je zapálený jednotlivec, pro kterého je odbornost vším. Je především loajální své odbornosti. Jeho prioritou je dosažení náležité profesionality. Tak je schopen trávit noci, víkendy např. u počítače a na rozvíjení a budování vztahů s druhými lidmi nemá čas a zájem. Je expertem s velkými schopnostmi v úzkém oboru. Obtížně se vymaňuje ze své odbornosti. Nejblíže má k Analytikovi, ale není člověkem souvislostí .



Týmové role dle R. M. Belbina



Preference neznamená nutně schopnost.