



TÍMOVÝ VÝSTUP

team

Tímové roly

CIEĽOVÁ SKUPINA PRE TÍMOVÝ VÝSTUP

ČLENOVIA SKUPINY:

- bill.smith@example.com (Bill Smith)
- jack.white@example.com (Jack White)
- jeremy.johnson@example.com (Jeremy Johnson)
- john.doe@example.com (John Doe)
- lucy.white@example.com (Lucy White)
- mandy@example.com (Mandy Moon)
- mia.brown@example.com (Mia Brown)
- tina.timberlay@example.com (Tina Timberlay)

OSOBY OZNAČENÉ AKO MANAŽÉR:

- susan.black@example.com (Susan Black)

V grafoch zobrazujúcich rozloženie preferencií tímových rolí je vždy zobrazený priemerný výsledok celého tímu mimo osôb označených ako manažér a ďalej výsledky jednotlivých členov tímu a manažérov, ktoré sú v prípade navolenia rôznych farieb pre jednotlivých členov tímu farebne rozlíšené.

ZLOŽENIE VÁŠHO TÍMU Z HĽADISKA NAJSILNEJŠIE ZASTÚPENÝCH ROLÍ

V nasledujúcej tabuľke sú uvedené jednotlivé úlohy podľa preferencií na 1.-3. mieste z pohľadu každého člena tímu.

poradie tímových rolí	počet umiestnení na 1.-3. mieste			priemerné zastúpenie v tíme
	■ 1. miesto	■ 2. miesto	■ 3. miesto	
1. REALIZÁTOR	6	1		84%
2. ROZHODCA	1	3	1	76%
3. DOŤAHOVAČ	1		2	60%
4. INOVÁTOR	1		2	59%
5. TÍMOVÝ HRÁČ	1	1		43%
6. VYHODNOCOVAČ			2	57%
7. VYHLADÁVAČ	1			52%
8. MOTIVÁTOR	1			47%
9. PROGNOSTIK				50%
10. KOORDINÁTOR				45%

SILNÉ STRÁNKY A MOŽNÉ RIZIKÁ TÍMU

V rámci tímu je zastúpená viac než iné rola Realizátora. Tímy so silným zastúpením realizátorov sú akčné, podávajú vysoký výkon, rýchlo a aktívne produkujú riešenia a výstupy. Pracujú efektívne, nezdržujú sa nepodstatnými vecami a rýchlo smerujú k výsledku. Realizátori si spravidla spontánne rozdelia kompetencie a pracujú v spoločnej súhre. Na druhej strane im môže chýbať väčší nadhľad, riešenia dodávajú skôr, než si overia reálne potreby, diskusie s partnermi považujú za stratu času.

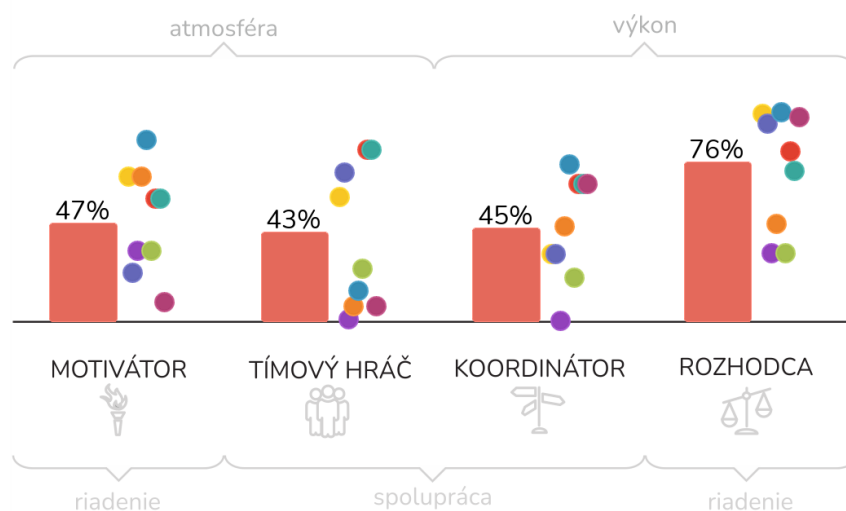
Okrem toho je zastúpená viac ako ostatní rola Rozhodcu. Viac rozhodcov môže do tímu priniesť drive, akčnosť, jasné a jasne formulované názory a myšlienky a schopnosť rýchlo dospieť k cieľu. Na druhej strane to vyžaduje ich vzájomný rešpekt, poprípade sebadisciplínu či jasnú dohodu o pravidlách. V opačnom prípade môže medzi rozhodcami dochádzať k nezhode, konfliktom, sporom, ktoré rozhodcovia vnímajú ako funkčné a užitočné, ale pre ostatných môžu byť náročné a nepríjemné.

Je tiež silne zastúpená rola Doťahovača. Také tímy sú zvonku vnímané ako silne zodpovedné, dodávajúce, spoľahlivé. Svoje úlohy plnia včas, súvisiace útvary aj manažér sa na ne môžu spoľahnúť. Doťahovači sa vzájomne podporujú vo vysokom tempe a výkone. Na druhej strane hrozí viac než inde preťaženie a časový stres. Hrozí tiež, že taký tím nerieši pridanú hodnotu a praktický úžitok svojich výstupov, prioritou je pre nich dodať ich a tím majú splnené.

Naopak, absencia alebo malé zastúpenie roly Koordinátora v tíme môže viesť k tomu, že niektoré názory či niektorí ľudia nie sú vypočutí a nemajú priestor svoje námety uplatniť. Bez koordinátora hrozí, že bude prijatý buď prvý, alebo najhlasnejšie, poprípade najsilnejšie presadzovaný názor bez ďalšej diskusie alebo zvažovania variantov. Malé zastúpenie koordinátora tak vedie k ochudobneniu o alternatívy.

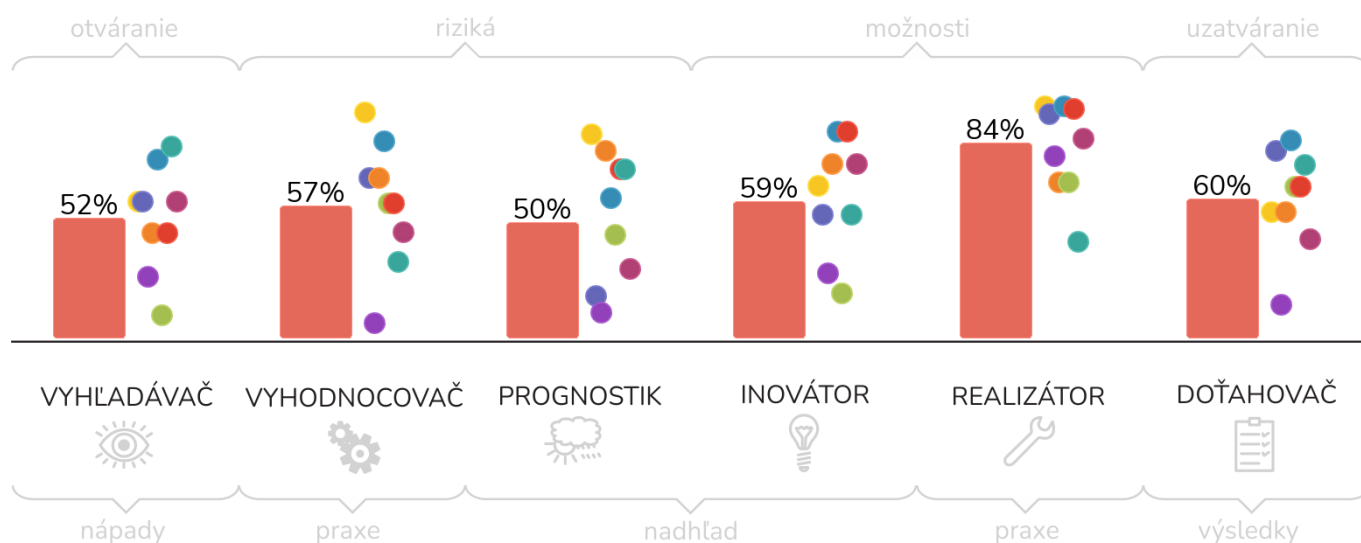
ROZLOŽENIE PREFERENCIÍ TÍMOVÝCH ROLÍ

PROCES



Graf ukazuje preferenciu štyroch tímových rolí v kontexte procesu tímovej práce a vplyvu na ňu. Doplnujúce popisy pod a nad grafom (napr. atmosféra vs. výkon alebo riadenie vs. spolupráca) ukazujú hlavnú orientáciu na rôzne aspekty v rámci daných rolí.

RIEŠENIE



Graf ukazuje preferenciu šiestich tímových rolí v kontexte zapojenia sa do spoločnej práce, resp. hľadania riešenia. Doplnujúce popisy pod a nad grafom ukazujú hlavnú orientáciu v rámci daných rolí na rôzne aspekty a hľadiská v kontexte hľadania riešenia.

OPIS JEDNOTLIVÝCH TÍMOVÝCH ROLÍ

REALIZÁTOR

Pracuje s faktmi a informáciami, odfiltráva čisté domnienky a dohady, riešenia jasne a systematicky posúva k cieľu. Stanovuje spoločný postup, definuje pravidlá, kladie dôraz na ich dodržanie. Výborne sa orientuje v zadaní a druhých organizuje a koordinuje smerom k platnému riešeniu. Od ostatných očakáva plnenie úloh a zapojenie sa do riešení. Ak je to potrebné, definuje a vymedzuje roly a kompetencie jednotlivých členov tímu. Prípadné problémy alebo ťažkosti obratom rieši, hľadá možnosti a cesty, ako sa im vyhnúť. Je konkrétny, vecný, vracia druhých k podstate veci.

SILNÉ STRÁNKY

- rýchly, pracovitý, posúva spoločnú prácu k cieľu, organizuje, rozdeľuje úlohy, štruktúruje spoločnú činnosť, kladie dôraz na prípravu a znalosť problému

MOŽNÉ RIZIKÁ

- voči menej vecným ľuďom môže byť strohý a úsečný, nedáva im priestor, chyby iných netoleruje, dobrý výkon považuje za štandard, druhých nechváli, jeho prístup môže na druhých pôsobiť demotivačne

ROZHODCA

V tíme nastavuje pravidlá, určuje podmienky a spôsob práce. Býva tým, kto sa chopí formulovania záverov či ich prípadného prezentovania ďalej. Názory druhých hodnotí a posudzuje. Rozhoduje, ktoré sa stanú súčasťou riešení a ktoré nie. Správa sa nestranné, aj vo vypätých situáciách si zachováva chladnú hlavu a je schopný presne zhodnotiť stav. Kladie dôraz na logiku a racionálny pohľad, je odolný proti manipulácii. Dokáže rozhodnúť za tím v neistých situáciách alebo témach. Riadi sa vlastným úsudkom, vo svojich názoroch je pevný a stojí si za nimi.

SILNÉ STRÁNKY

- samostatný, nezávislý, rozhodný, zachováva si nadhľad a odstup, je spravodlivý, rýchlo smeruje tím k výsledku

MOŽNÉ RIZIKÁ

- voči druhým sa môže správať tvrdo až bezohľadne, svoje riešenia považuje sa jediné správne, nedbá na atmosféru v tíme, môže mu chýbať cit pre situáciu

DOŤAHOVAČ

Navrhne postup krok za krokom, plánuje, rozvrhuje činnosti v čase. Stráži čas a termíny. Spoločnú diskusiu vracia k téme. Upozorňuje na to, čo je cieľom, a nalieha na formuláciu jasných a jednoznačných záverov. Tím vracia k navrhnutému postupu. Snaží sa ukončovať neplodné diskusie. Dokáže tím rýchlo viesť k vysokému výkonu. Dbá a nalieha na skutočné dosiahnutie cieľa. Má potrebu zhrňať a zaznamenávať výstupy, definuje ďalšie nadväzné kroky a termíny. Je pracovitý, sám seba úkoluje. V záujme dosiahnutia cieľa je ochotný prevziať aj menej populárne činnosti a aktivity.

SILNÉ STRÁNKY

- udržuje tím v aktivite, trvá na dosiahnutí cieľa, prácu štruktúruje, sám sa s veľkou mierou podieľa na spoločnej práci

MOŽNÉ RIZIKÁ

- podlieha naliehavosti, má tendenciu seba aj tím preťažovať, má tendenciu všetko robiť sám, neverí schopnostiam druhých, svojím prístupom môže ostatných dostávať pod tlak, často sa rovnako usilovne venuje podružným činnostiam

INOVÁTOR

Upozorňuje na nové príležitosti a možnosti, prichádza so zaujímavými myšlienkami, víziami a snaží sa tím pre ne nadchnúť. Lahko vidí príležitosti a nachádza ich aj tam, kde ostatní tušia skôr problémy. Do spoločnej práce vnáša energiu a entuziazmus. Môže pôsobiť ako optimista a niekto, kto vždy vidí možnosti, čo by sa dalo robiť. Vedie tím k tomu, aby sa zamerával na podstatné, stanovuje priority v zmysle kľúčových tém s veľkým dopadom. Prichádza s nápadmi, upozorňuje na príležitosti. Dokáže povzbudiť a motivovať. Je zástancom prístupu lepšie niečo skúsiť, hoci s rizikom neúspechu, ako byť pasívny.

SILNÉ STRÁNKY

- prináša dostatok nápadov a energie pre realizáciu, nepodlieha stresu, energizuje tím, často zaujíma pozíciu lídra a hýbe dňami v tíme

MOŽNÉ RIZIKÁ

- môže preceňovať možnosti tímu, v zaujatí nápadom druhých „valcuje“, prehliada riziká či detaily, je nekonkrétny

TÍMOVÝ HRÁČ

Pomáha druhým, uvedomuje si ich potreby a priania, vyjadruje im podporu. Správa sa priateľsky, zaujíma sa o druhých; takisto sám vyžaduje spätnú väzbu a uistenie od tímu. Načúva, rýchlo vycíti zmenu nálad. Buduje ústretovú atmosféru a dobré vzťahy. Snaží sa tmiť prípadné konflikty. Je ohľaduplný, empatický, má pochopenie pre ostatných a súčasne chce, aby sa všetci v tíme cítili dobre. Stará sa o pohodu a komfort ostatných. Je ochotný obetovať vlastné pohodlie a úžitok v prospech celého tímu. Je nekonfliktný, apeluje na dohodu a spokojnosť všetkých, je „dobrou dušou tímu“.

SILNÉ STRÁNKY

- prispieva k pozitívnej tímovej atmosfére, podporuje a povzbudzuje druhých, je ochotný a ústretový, vyvažuje spory a trenice, zaujíma sa o názory a potreby druhých

MOŽNÉ RIZIKÁ

- je precitlivý, kritiku vníma ako komplexné odmietnutie, ťažko háji vlastné záujmy, lahko sa nechá manipulovať, lahko vyhorí, nie je schopný prijímať jasné rozhodnutia

VYHODNOCOVAČ

Robí analýzy, upozorňuje na fakty a informácie, porovnáva jednotlivé parametre. Riešenia konfrontuje s realitou, kladie dôraz na kontrolu. Je zástancom skôr dôkladnosti a rozvážneho prístupu než rýchlosti na úkor kvality. Drží tím „nohami pevne na zemi“, je realista. Vie odhaliť možné úskalía a problémy, druhých pred nimi varuje. Do spoločnej práce vnáša rozvahu a triezvosť. Spoločnú prácu štruktúruje, snaží sa do nej vniesť poriadok a systém. Vyhovuje mu jasná organizácia a druhých k nej vedie. Súčasne apeluje na používanie štandardných a schválených či osvedčených postupov a metód. Vyzýva na konkretizáciu. Upozorňuje na nezrovnalosti.

SILNÉ STRÁNKY

- je výstižný a presný, eliminuje chyby vznikajúce z prehliadnutia alebo nepozornosti, dokáže pracovať s veľkým množstvom informácií, upozorňuje na nerealistické ciele

MOŽNÉ RIZIKÁ

- lipnutím na postupoch brzdí spoločnú prácu, trvá na detailoch, vopred sa pohybuje vo veľmi zúženom priestore, chýba mu nadhľad

VYHLADÁVAČ

Prichádza s veľkým množstvom nápadov a myšlienok, druhých inšpiruje. Formuluje hypotézy, nápady, navrhuje prototypy. Je činorodý, podnecuje novinky, zmeny. Apeluje na inovatívny pohľad a chce robiť veci po novom, moderne. Prináša inšpirácie, zaujímavosti. V tíme pôsobí energicky, improvizuje, má originálne a zaujímavé nápady. Vie sa na riešenie tému pozrieť inovatívne a inak než ostatní. Prezентuje nápadité riešenia. Jeho vstupy nemusia byť nutne originálne, ale pôsobia neobvykle. Je aktívny najmä vo fáze vymýšľania a zberu podnetov.

SILNÉ STRÁNKY

- prichádza s nápadmi, produkuje veľké množstvo námetov na riešenie, upozorňuje na externé zdroje, energizuje a inšpiruje tím

MOŽNÉ RIZIKÁ

- podceňuje plánovanie, je menej organizovaný, ľahko a rýchlo zahltí seba a tím nápadmi bez toho, aby to viedlo k cieľu, chýba mu trpezlivosť a dôslednosť, rýchlo stráca záujem

MOTIVÁTOR

Voči tímu zaujíma nezúčastnený postoj, mapuje a facilituje spoločnú diskusiu. Načúva druhým a potom formuje jasné závery. Vníma atmosféru, je pozorný voči postojom a náladám. Je dobrý pozorovateľ, pracuje s emóciami a náladami partnerov. Dokáže si druhých získať a motivovať. Je dobrý rečník, dokáže strhnúť a presvedčiť. Dokáže nájsť a vypichnúť to, čo je pre tím dôležité, a sformulovať to tak, aby ostatných presvedčil. Vyjednáva, pomáha formulovať dohody a kompromisy. Rád sa delí o svoje skúsenosti, radí. Dokáže zaujať a vyburcovať druhých, dokáže byť osobný.

SILNÉ STRÁNKY

- rád a dobre využíva rôzne techniky tímovej práce, pomáha formovať spoločnú činnosť smerom k výsledku, je presvedčivý, dokáže zaujať, vníma emócie a pracuje s nimi

MOŽNÉ RIZIKÁ

- vytvára koalície a skupiny „oblúbencov“, neznesie kritiku, ľahko sa uráža, svojím sklonom druhých mentorovať ich môže iritovať

PROGNOSTIK

Upozorňuje na pravdepodobný ďalší vývoj a možné riziká, hovorí o prognózach, rieši dlhodobý dopad. Okrem presahu do budúcnosti sa tiež zameriava na zváženie širšieho kontextu, súvislostí a dopadov na ďalšie oblasti. Zdôrazňuje potrebu dlhodobo plánovať, nie v zmysle detailného plánu, ale skôr jasných cieľov a míľnikov. Vedie tím k tomu, aby sa zameril na to podstatné a neriešil podružné detaily. Súčasne však môže sám upozorňovať na čiastkové riziká a možné problémy. Preberá riešenie z mnohých uhlov pohľadu. Kladie vysoký dôraz na správne a etické postupy a prevenciu rizík.

SILNÉ STRÁNKY

- pomáha tímu uvedomiť si riziká, zdôrazňuje nutnosť dlhodobého plánovania, v širšom kontexte vecí prispieva k zvýšeniu kvality navrhnutých riešení, zaujíma sa o uplatniteľnosť v praxi

MOŽNÉ RIZIKÁ

- zdôrazňovaním rizík môže tím zneistiť, jeho prístup môže tím demotivovať, prezentuje prehnane katastrofické vízie, tzv. „maľuje čerta na stenu“, brzdí druhých v kreativite

KOORDINÁTOR

Kladie dôraz na efektivitu zvolených postupov, prácu tímu organizuje tak, aby bol dosiahnutý cieľ a maximálny výkon. Nemá potrebu presadzovať vlastné riešenia, zbiera si nápady druhých, podnecuje a víta diskusiu, v rámci ktorej sa postupne formuje spoločné riešenie. Preferuje riešenia založené na konsenze a spoločnom dialógu. Pýta sa druhých na ich názory, vyzýva ich na zdieľanie. Zaujíma sa o možnosti a požiadavky druhých, pracuje s nimi, zohľadňuje ich v riešení. Vytvára podmienky na spoluprácu. Dokáže prepájať nápady do jedného spoločného výsledku.

SILNÉ STRÁNKY

- snaží sa druhých získať pre spoluprácu, podporuje ich vo výkone, pracuje s ich návrhmi, zvažuje varianty, organizuje tím smerom k cieľu

MOŽNÉ RIZIKÁ

- v snahe zohľadniť nápady ostatných môže ustrnúť na mŕtvom bode, má tendenciu k ústupkom, často mení názory, vlastné nápady príliš nepresadzuje