



Erasmus+

VŠEOBECNÝ POPIS BLOKU

TÝMOVÁ PRÁCE A SPOLUPRÁCE

Týmová práce a spolupráce (2)

POPIS:

Rady mládeže/parlamenty mládeže jsou týmové orgány - zastupují mládež a jsou zvoleni svými komunitami. S těmi se schází a musí spolupracovat, aby zastupovali jejich zájmy, tzn. zájmy mladých lidí. Schopnost spolupracovat a plnit úkoly společně určuje kvalitu prováděných činností i možnost dosažení cílů stanovených RM/MP.

ZNALOSTI:

- Zná různé role v týmu a chápe výhody jejich rozmanitosti.
- Zná metody pro stanovení týmových cílů a priorit a způsob jejich dosažení.
- zná svou roli v RM/MP a dokáže vhodně doplňovat ostatní členy.

DOVEDNOSTI:

- Schopnost využít pozitivní aspekty každého týmového úkolu k dosažení požadovaných výsledků.
- Umí poskytnout podporu těm, kteří ji potřebují, a požádat o podporu ostatních.
- Dodržuje zásady týmové práce při realizaci společných projektů RM.

POSTUPY:

- Váží si týmové práce a usiluje o ni.
- Neopustí tým, aniž by si zajistil adekvátní náhradu (odpovědnost).
- Při práci v RM/MP upřednostňuje cíle týmu před svými vlastními.

Schopnost pracovat v týmu a spolupracovat

CÍL (čeho konkrétně chceme blokem dosáhnout)	Připravit Členy RM/MP na týmovou práci a spolupráci v RM/MP prostřednictvím: • prohloubení znalostí účastníků o dovednostech spolupráce, • zkušenosti účastníků se společnou prací za specifických podmínek, • Zkušenosti se skutečnou prací na přidělené pozici, • Zkušenosti s různými týmovými rolemi, • zamýšlení nad individuálním jednáním v obtížných podmínkách, • Identifikace faktorů, které napomáhají týmové práci, a těch, které jí brání, • formulování závěrů pro týmovou práci členů RM/MP.
POMŮCKY	Flipchart + fixy Samolepící poznámky Počítač + projektor Štítky s názvy rolí 2-3 stejné sady stavebních kostek (plastových nebo dřevěných) nebo jiných materiálů potřebných ke stavbě budovy, jak je uvedeno v doprovodném materiálu 4. Příloha 1 Kdo je týmový hráč - tištěný materiál (nebo prezentace PowerPoint) Příloha 2 Popisy rolí v týmu Příloha 3 Stavební inspektoři - tištěné úkoly Příloha 4 Obrázek hradu/projekt stavby vytištěný pro každého projektanta (počet podle počtu týmů), postavený ze stavebních kostek nebo jiného materiálu, který poskytne účastník. Příloha 5 Test týmových rolí M. Belbina vytištěný pro každého účastníka - 1. část zvlášť a 2. část zvlášť.
ČAS	145 minut
OBSAH (seznam jednotlivých činností)	• Úvod školení • Teoretický úvod • Hra "Budujeme Evropu" • Analýza aktivit týmů ze hry "Budujeme Evropu" • Jak vnímám svou roli ve skupině - Test týmových rolí podle M. Belbina

Obecný úvod do školení



~ 30 min.	Obecný úvod do školení
Cíl	• Představení školení, získání informací o očekáváních a potřebách účastníků. Představení cílů a úkolů, kterých chceme dosáhnout.
materiál / příprava	Flipchart + fixy samolepicí bločky
aktivity	Představení účastníků a školitele. V případě potřeby krátký Icebreaker: Účastníci se posadí vedle někoho, koho neznají, a mají 5 minut na to, aby se navzájem představili. Po pěti minutách si všichni sednou do kruhu a jeden po druhém řeknou, co zjistili o účastníkovi, se kterým mluvili - představí ho. Účastníkům poskytneme informace o školení: pracovní metodě (metoda workshopu - zážitková/empirická), časovém rozvrhu a cílech bloku. Rozdáme jim samolepicí lístečky (každému několik) a požádáme je, aby na ně napsali, co od školení očekávají - nalepíme lístečky na flipchart, kde budou seřazeny v podobných tematických oblastech. Poté shrneme, které z nich budou během školení splněny a které ne a proč, a jak je lze splnit jiným způsobem.
Souhrn	Upozorníme je na zkušenosti, které při této aktivitě získali, a na to, jak vzájemné poznávání překonává mezilidské bariéry a umožňuje lepší spolupráci a společné učení.

Teoretický úvod



~ 20 min	Teoretický úvod
Cíl	• Zvýšení znalostí účastníků o dovednosti spolupráce.
Pomůcky	• flipchart + fixy • Příloha 1 • počítač • projektor, pokud je to nutné
pokyny	Na začátku se účastníků ptáme, jaké jsou podle nich důležité vlastnosti a dovednosti člověka, který umí efektivně spolupracovat. Dodáme, že máme na mysli spolupráci při plnění společných úkolů, nikoli například v sociálních situacích. Návrhy napíšeme na flipchart jako myšlenkovou mapu. Na doplňující návrhy se zeptáme jednoho z účastníků...
vyhodnocení analýzy	Nakonec představíme popis kompetencí správného "týmového hráče" - příloha 1 (lze promítnout jako prezentaci) a ověříme u účastníků, zda byl tento aspekt zohledněn. Diskutujeme o jeho významu.

Hra "Budujeme Evropu"



80 minut	Hra "Budujeme Evropu"
Cíl	• Sdílení znalostí účastníků prostřednictvím • Zkušenosti s prací ve specifickém prostředí. • Zkušenosti se samostatnou prací na přidělené pozici. • Zkušenosti s různými rolami v týmu.
Pomůcky	V závislosti na počtu týmů se na zem nebo na stůl položí několik flipchartových listů, na kterých se vyznačí různá místa, kde se bude stavět. • Stanoviště každého týmu je od zbytku stanoviště odděleno lanem nebo jiným viditelným způsobem. • Stavební materiál (tolik stejných sad stavebních bloků, kolik je týmů) - sklad stavebního materiálu je vhodné umístit ve větší vzdálenosti od staveniště (min. 50 m). Pokud se hraje v budově, je vhodné umístit hru například do jiného patra, aby účastníci museli překonávat různé překážky - schody, chodby, dveře atd. • Odznaky s názvy 4 úkolů - pro každý z úkolů je potřeba několik odznaků.

Hra "Budujeme Evropu"



80 minut	Hra "Budujeme Evropu"
pokyny	Aktivita "Budujeme Evropu" • Typ aktivity: týmový úkol - uvnitř (nebo venku) • Logistika • Počet hráčů: 6-12 na tým • Doba trvání hry: 30-45 minut (v závislosti na dovednostech skupiny) • Doba přípravy: 10 minut • Počet instruktorů potřebných pro školení: 1 • Počet instruktorů potřebných pro hru (minimum): 1 • Prostředí: ideální pro venkovní prostředí, aktivitu lze provádět i v interiéru. Aktivita je otevřena pro 6 - 12 hráčů na tým, 1 instruktor pro školení a 1 instruktor pro hru, Vysvětlíme, že jelikož žijeme na jednom malém kontinentu a chceme spolupracovat v mnoha oblastech (EU), musíme budovat Evropu společně, i když to není vždy snadné. Představíme jim hru, díky níž se naučí, jak s týmem dosahovat cílů, pochopí a ocení rozmanitost lidí a rolí v týmu. Účastníci budou rozděleni do několika týmů po 6-12 lidech. Kromě jednotlivců v týmech musí být 1-3 účastníci (tolik, kolik je týmů), kteří budou působit jako "inspektoři" budovy. Kontrolory budov jsou školitelé, kteří si zapisují postup týmů a dodržování pravidel.

Hra "Budujeme Evropu"



80 minut	Hra "Budujeme Evropu"
pokyny	Uvedeme hru takto: jako tým stojíte před velkou výzvou. Představte si Evropu, v níž je potřeba navrhnout nové stavby a odvést kvalitní práci. Proto vás bude doprovázet externí inspektor. Tým se musí snažit získat co nejlepší hodnocení - co nejvíce bodů. Na splnění úkolu je stanoven časový limit 40 minut. Bodování: +1 bod za každý správně umístěný/připojený stavební prvek. - za každou nesprávně umístěnou/připojenou nebo nepřipojenou část a za nadbytečnou část budovy, která zůstala na staveništi po skončení doby výstavby: -1 bod. Budeme sledovat, jak jednotlivé týmy plní své úkoly. Každý tým obdrží tištěný popis všech úkolů. Členové týmu si vybírají své role. Každá osoba si může vybrat, jakou roli bude zastávat ("Stavitel", "Architekt" atd.) Členové týmu při výběru týmové strategie určí, kolik lidí v jejich týmu bude zastávat jednotlivé role. Jakmile si členové týmu vyberou role, které chtějí hrát, připnou si odznaky s názvy rolí. Role v týmu se mohou v průběhu stavebních prací měnit poté, co je o tom informován stavební dozor. Připomeňte účastníkům, že je důležité stanovit strategii a úkoly hned na začátku. Stanovení strategie a úkolů je součástí 40 minutového časového limitu výstavby. Když je vše jasné, vedoucí aktivity zapne stopky - hra začíná.

Tým 1.		Tým 2.		Tým 3.
+	-	+	-	+
Σ		Σ		Σ

Hra "Budujeme Evropu"



80 minut	Hra "Budujeme Evropu"
pokyny	Poznámka: Je možné vnést různé varianty této aktivity, např.. - Ze skladu stavebního materiálu může zhotovitel odnést materiál na hlavě: a) všechen najednou na jedné hromadě nebo b) jednotlivě; - změnit typ dílů, které je povoleno přepravovat pro 1 zásobovací trasu, a sledovat odezvu na změny; - zkrátit dobu realizace během výstavby - věnovat pozornost reakci na "neoprávněné" vnější zásahy atd. Po uplynutí 40 minut vyhlásí stavební dozor konec stavebních prací - bez ohledu na výsledek. Poté v souladu s pravidly bodování na základě informací od vedoucích zapíše výsledky týmů na připravený flipchart. Viz příloha 6
vyhodnocení analýzy	Analýzu celé aktivity provede vedoucí aktivity společně s vedoucími. Analýza činnosti bude provedena strukturovaným způsobem, kdy se týmů postupně zeptáme, zda-li jsou spokojeni s výsledkem a ai s postupem práce. Po zodpovězení otázky týmy poskytují zpětnou vazbu ke své práci, komunikačnímu procesu, návrhu - milníkům a kontroloři poskytují své postřehy; Poté se účastníků ptáme zda jsou spokojeni se svou účastí na stavbě? Požádáme je, aby se na chvíli zamysleli - s čím jsou spokojeni a s čím ne, co by na své činnosti změnili? Vedoucí aktivit spolu s vedoucími sdělí i své postřehy.

Tým 1.		Tým 2.		Tým 3.
+	-	+	-	+
Σ		Σ		Σ

Hra "Budujeme Evropu"



80 minut	Hra "Budujeme Evropu"
pokyny	Poznámka: Je možné vnést různé varianty této aktivity, např.. - Ze skladu stavebního materiálu může zhotovitel odnést materiál na hlavě: a) všechen najednou na jedné hromadě nebo b) jednotlivě; - změnit typ dílů, které je povoleno přepravovat pro 1 zásobovací trasu, a sledovat odezvu na změny; - zkrátit dobu realizace během výstavby - věnovat pozornost reakci na "neoprávněné" vnější zásahy atd. Po uplynutí 40 minut vyhlásí stavební dozor konec stavebních prací - bez ohledu na výsledek. Poté v souladu s pravidly bodování na základě informací od vedoucích zapíše výsledky týmů na připravený flipchart. Viz příloha 6
vyhodnocení analýzy	Po úvodní části hodnocení navazují zajímavé postřehy týmů k momentům během hry, např. když jeden tým vyhraje, ale jeho členové jsou naštvaní a cítí se špatně a možná se za "vítězný" výsledek i stydí; nebo když tým prohraje a rozdělí se na dvě skupiny - obviňující a obviněné, že špatný výsledek zavinili. Tyto příklady ukazují, jak důležité je dbát na všechny tři vrcholy trojúhelníku: CÍL - PROSTŘEDKY - LIDÉ. Účastníkům připomínáme, že kdykoli tým na delší dobu zanedbá jeden z vrcholů trojúhelníku, stavba se zhroutí nebo nefunguje efektivně. Snažíme se najít týmy, které byly ve svém chování více orientované na cíl a ukázat klady a zápory tohoto přístupu, a ty, které byly více orientované na proces a zaměřené na to, aby se všichni cítili dobře (obvykle týmy dívek a sociálněji orientovaných lidí) a - nebyly tak orientované na cíl - a proto možná nedosáhly cíle ve stanoveném čase. Požádáme účastníky, aby našli mechanismy, které jim osobně pomáhají udržet rovnováhu v týmové práci. • Postupně jsou týmy dotazovány: zda jsou spokojené s výsledkem a zda jsou spokojené s pracovním postupem - po odpovědích týmy poskytují zpětnou vazbu na svou práci, komunikační proces, návrh - milníky, recenzenti poskytují své postřehy; • Také se jich zeptáme, zda jsou se svou účastí na stavbě spokojeni - požádáme je, aby se na chvíli zamysleli - s čím jsou spokojeni a s čím ne, co by na své činnosti změnili. Vedoucí aktivit a vedoucí doplní své postřehy. Požádáme účastníky, aby si uvědomili principy, které jim osobně pomáhají udržet rovnováhu v týmové práci.

Sebediagnostika predispozic k plnění skupinových rolí



~ 45 min	Sebediagnostika predispozic k plnění skupinových rolí
Cíl	• Znalost týmových rolí podle M. Belbina. • Znalost vlastních předpokladů a omezení při týmové práci.
Pomůcky	Flipchart Fixky Počítač Projektor Popisy týmových rolí podle M. Belbina - v prezentaci Tištěná příloha 5 "Jak vnímám svou roli ve skupině - test týmových rolí podle M. Belbina". (schéma a popis rolí (část 2) je třeba vytisknout a rozdat zvlášť) - 1 sada pro každého účastníka
pokyny	Každý účastník si vyplní test vyvinutý Meredithem Belbinem, aby se naučil zajímavou klasifikaci skupinových rolí a zjistil své predispozice a omezení při jejich plnění. Rozdejte tištěné testy Příloha 5, Část 1 - požádejte o přečtení pokynů a zkontrolujte, zda jim všichni rozumí. Účastníci vyplní test. Poté, co všichni dokončí svou práci (vyplní test a hodnotící tabulku), rozdáme účastníkům 2. část přílohy 5 a požádáme je, aby do tabulky vyznačili své výsledky dosažené v jednotlivých skupinových rolích. Poté si ukážeme prezentaci s popisem skupinových rolí podle M. Belbina. U každého účastníka se zeptáme, jak vysokého skóre dosáhl. Na závěr upozorníme, že v této klasifikaci neexistují jednoznačně kladné a záporné role - každá má své silné a slabé stránky.

Sebediagnostika predispozic k plnění skupinových rolí



~ 45 min	Sebediagnostika predispozic k plnění skupinových rolí
vyhodnocení analýzy	Na závěr aktivity se zeptáme, zda jsou účastníci překvapeni svými výsledky a výsledky svých kolegů, proč? Poukazujeme na to, že lidé jsou zřídka kdy předurčení pouze k jedné roli, obvykle se jedná o 2-3 role v různém poměru, jak ukazuje diagram. Proto je každý člověk jiný a stejnou roli plní jinak. Zdůrazníme, že v týmu jsou potřebné všechny role - bohatství týmu spočívá v jeho rozmanitosti. Společně s účastníky můžeme sepsat doporučení a poučení z této zkušenosti pro práci RM/MP.

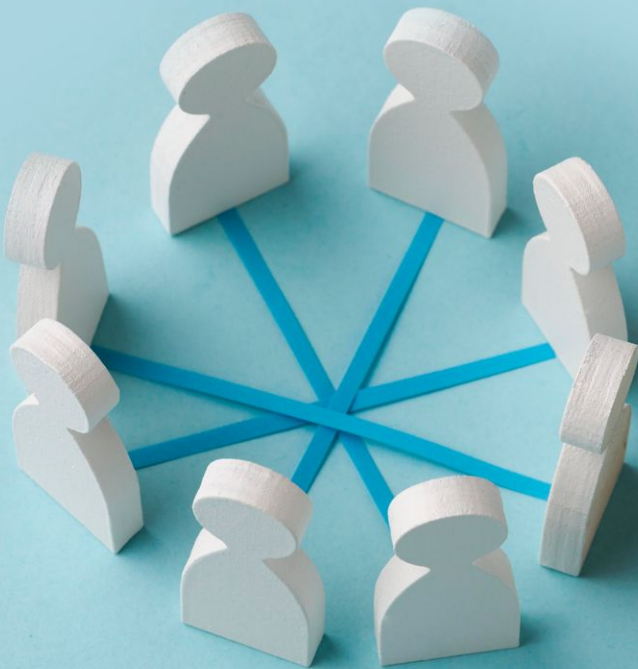
POMŮCKY

Příloha1

Kdo je týmový hráč

Týmový hráč je především člověk. Má schopnost vnímat a cítit pocity druhých, i když s nimi není geneticky pokrevně spřízněný nebo nemá z druhých prospěch. Má schopnost vcítit se do "cizích" lidí v týmu a pečovat o ně, uvědomuje si svou vlastní roli v týmu a její důležitost,. Má schopnost rozpoznat kvality a schopnosti ostatních.

Týmový hráč si uvědomuje, že cíl skupiny je stejně důležitý jako cesta k němu. V některých případech může být způsob dosažení cíle a vnitřní pocit úspěchu, s nímž je dosažen, dokonce důležitější než samotný výsledek. Týmový hráč je člověk, který chápe vztah a vzájemnou závislost mezi cílem, prostředky k jeho dosažení a lidmi, kteří se na něm podílejí.



POMŮCKY

Příloha 2

Popisy rolí v týmu v "Budujeme Evropu"

Tým stavitelů

- **Zhotovitel:** převáží stavební materiál ze skladu na staveniště. Stavební materiál může nést pouze na hlavě a najednou může nést pouze 1 díl (stavební blok). Nemůže překročit hranici budovy a shodit stavební materiál (z hlavy) na stavební pole (na podlahu/stůl). Pokud se materiál kutálí po stavební lince, musí jej dodavatel vyzvednout, převézt do skladu a opět přivést zpět. Pokud se stavebního materiálu dotkne někdo jiný než stavebník, musí zhotovitel vrátit tuto část materiálu zhotovitele zpět do skladu.
- **Projektant:** řídí staveniště, sám vidí návrh stavby - co se bude stavět. Nemůže se dotknout stavebního materiálu. Může se pohybovat pouze po staveništi.
- **Stavitel:** jediný, kdo se může dotýkat stavebního materiálu na staveništi. Je slepý - má zavázané oči.



POMŮCKY

Příloha 3

Stavební inspektoři

Nejsou součástí stavebních týmů. Jsou to externí inspektoři kvality práce a dodržování předpisů. Každý z nich má přiřazené pracoviště, kde sleduje průběh stavby, postup prací a jejich výsledky a dodržování předpisů stavebními týmy. Pokud si tým přeje změnit role, oznámí to nadřízenému.

Inspektoři sledují realizaci jednotlivých fází a výsledky: společné stanovení cílů, plánování, čekání na zpětnou vazbu, strategie realizace, rozdělení úkolů v týmu, reakce na neočekávané situace, dodržování harmonogramu, komunikace ve dvojici a s celým týmem během plnění úkolu, reakce na chyby a selhání (stavební materiál spadne při přenášení z hlavy, na stavbě se materiálu dotkne někdo jiný než stavitel), úspěch atd.



POMŮCKY

Příloha 4

Příklad navrhování hradu/budovy ze stavebních bloků

Předlohu, jak má budova vypadat dostane pouze projektant (v každém týmu), který ji nesmí ukázat nikomu jinému z týmu. Může se jednat o jiný design než mají konkurenční týmy - v závislosti na dostupných stavebních materiálech.



POMŮCKY

Příloha 5

Test týmových rolí M. Belbina - Jak vnímám svou roli ve skupině

Část 1.

Tento dotazník má celkem sedm částí označených římskými číslicemi.

V každé části dotazníku označte tvrzení, která vás nejlépe vystihují.

Můžete označit jeden, dva nebo více výroků. Označené výroky se hodnotí takto - v každé části mezi ně rozdělíte 10 bodů (např. 3+3+4 nebo 5+5 nebo 10 nebo 2+2+2+2).

IDEA



POMŮCKY

Část 1.

I. Jak si myslím, že mohu být pro tým prospěšný:

- a) Myslím, že dokážu rychle poznat a využít výhody nových příležitostí.
- b) Dokážu dobře pracovat s různými lidmi.
- c) Jsem od přírody nápaditý.
- d) Mám schopnost nechat lidi tak, aby se volně projeвили, kdykoliv zjistím, že disponují něčím cenným pro splnění úkolu.
- e) Mám schopnost dotahovat věci do konce a díky tomu jsem efektivní.
- f) Jsem připraven čelit dočasné nepopulárnosti, pokud budu mít vhodné výsledky.
- g) Rychle vycítím, co bude fungovat v situacích, které dobře znám.
- h) Mohu nabídnout pádný argument pro alternativní akce bez toho, že bych byl zaujatý nebo měl předsudky.

II. Mám-li nedostatky v týmové práci, může to být tím, že:

- a) Se necítím dobře, pokud rady nejsou dobře zorganizované a vedené.
- b) Mám sklon být uznalý k těm, jejichž názory nebyly náležitě prosazovány a jsou přitom hodnotné.
- c) Mám sklon k mnohmluvnosti, jakmile se ve skupině začne jednat o nových nápadech.
- d) Můj racionální přístup mi činí potíže, když chci do věci okamžitě a s nadšením s kolegy jít.
- e) Někdy působím autoritativním dojmem, když je třeba rychle věci dodělat.
- f) Je pro mě obtížné vést druhé z řídicí pozice, což je asi způsobeno tím, že jsem příliš citlivý na atmosféru ve skupině.
- g) Nechávám se unést vlastními myšlenkami a ztrácím kontakt s děním ve skupině.
- h) Mí kolegové si myslí, že jsem úzkostlivý na detaily, a že mám strach, že se věci nebudou dařit.



POMŮCKY

Část 1.

III. Při zapojení do projektu s druhými lidmi:

- a) Mám schopnost lidi ovlivňovat bez toho, že bych na ně vyvíjel nátlak.
- b) Má bdělost mi zabraňuje dělat chyby z nepozornosti a přeskakovat.
- c) Jsem připraven naléhat na nějakou akci, abych měl jistotu, že porada nebude ztrátou času, anebo že ztratíme ze zřetele hlavní cíl.
- d) Mohou se na mě spolehnout, že přijdu s něčím originálním.
- e) V obecném zájmu jsem vždy připraven bránit dobrý návrh.
- f) Velice rád hledám nové poznatky a myšlenky.
- g) Druzí si cení mé schopnosti posuzovat věci s chladnou hlavou.
- h) Je na mě spolehnouti, že dohlédnu na to, aby se nejdůležitější práce zorganizovala.

IV. Můj přístup ke skupinové práci spočívá v tom, že:

- a) Mám zájem poznat své kolegy.
- b) Nepostrádám ochotu provokovat názory druhých nebo si ponechat menšinový názor.
- c) Obvykle dokážu nalézt argumenty k odmítnutí nezdravých návrhů.
- d) Mám talent na to zabezpečit fungování věci jakmile začne být plán realizován.
- e) Mám sklon přicházet s neobvyklým a vyhýbat se běžnému.
- f) Při jakékoliv práci mám sklon k perfekcionismu.
- g) Jsem připraven sjednávat dohody mimo skupinu.
- h) Zajímají mne všechny názory, ale ve správné chvíli neváhám udělat rozhodnutí.



POMŮCKY

Část 1.

V. Práce mě uspokojuje, protože:

- a) Rád analyzuji situaci a vážím všechny možnosti.
- b) Zajímám se o nacházení praktických řešení problémů.
- c) Jsem rád, když cítím, že podporuji dobré pracovní vztahy.
- d) Mám značný vliv na rozhodování.
- e) Setkávám se s lidmi, kteří mají co nabídnout.
- f) Dokážu lidem přimět, aby souhlasili s nezbytnými opatřeními.
- g) Mám pocit, že dokážu věnovat veškerou pozornost odborné stránce úkolu.
- h) S radostí nalézám oblasti, které rozšiřují mou představivost.

VI. Mám-li provést úkol v omezeném čase s neznámými lidmi

- a) Uchýlil bych se do ústraní, abych našel cestu ze slepé uličky.
- b) Byl bych připraven pracovat s člověkem, který prokázal pozitivní přístup, i když úkol je obtížný.
- c) Přenesl bych příspěvek k úkolu a na členy skupiny podle jejich možnosti.
- d) Díky vrozenému smyslu pro dochvilnost bych stihl termín.
- e) Zachoval bych si chladnou hlavu a udržel schopnost uvažovat racionálně.
- f) Bez ohledu na různé tlaky bych se soustředil na účel.
- g) Pokud by skupina nedělala pokroky, převzal bych vedení.
- h) Otevřel bych diskusi ke stimulaci vzniku a pohybu nových myšlenek.



POMŮCKY

Část 1.

VII. Mým problémem je:

- a) Jsem schopen vyjádřit svou netrpělivost, pokud někdo brání pokroku práce.
- b) Mohu být kritizován, protože nedokáži správně analyzovat a odhadovat.
- c) Moje snaha o náležité dokončení práce může zabrzdit další věci.
- d) Brzy se začnu nudit a spoléhám, že jiní ve mně zažehnou jiskru.
- e) Těžko dokáži začít při nejasných cílech.
- f) Objasnění složitých problémů mi někdy dělá potíže.
- g) Snažím se potlačit názory ostatních, protože svůj považuji za lepší.
- h) Nerad se pouštím do diskusí, když mám proti sobě silnou opozici.



Hodnocení

Do níže uvedené tabulky запиšte počet bodů z testu - sepište počet bodů, které jste udělili jednotlivým tvrzením označeným písmeny. Poté ve sloupci vpravo sečtete body, které jste zadali do jednotlivých řádků, a konečný výsledek запиšte do grafu.

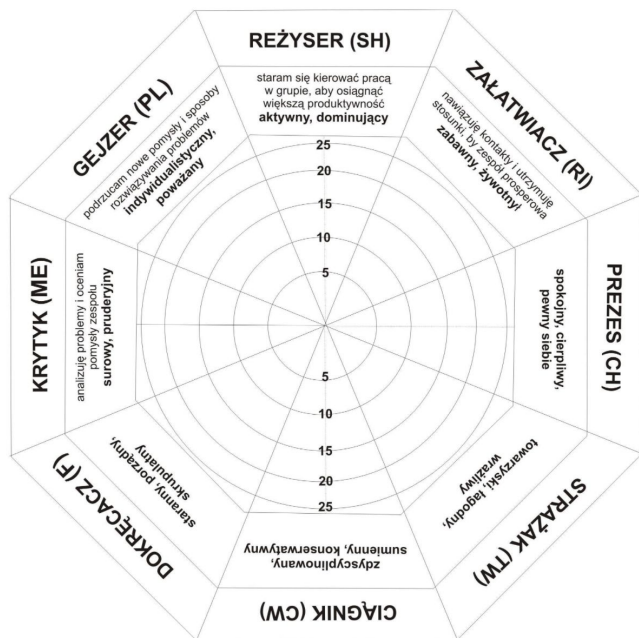
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	Celkový počet bodů
CH	d)	b)	a)	h)	f)	c)	g)	
SH	f)	e)	c)	b)	d)	g)	a)	
CS	c)	g)	d)	e)	h)	a)	f)	
ME	h)	d)	g)	c)	a)	e)	b)	
CW	g)	a)	h)	d)	b)	f)	e)	
RI	a)	c)	f)	g)	e)	h)	d)	
TW	b)	f)	e)	a)	c)	b)	h)	
F	e)	h)	b)	f)	g)	d)	c)	



Jak vnímám svoji roli ve skupině - Test týmových rolí podle M. Belbina

Část 2.

Nyní do níže uvedeného grafu vyznačte počet bodů dosažených v jednotlivých skupinových úlohách (Čísla v pravém sloupci hodnotící tabulky).



Popisy týmových rolí - M. Belbin

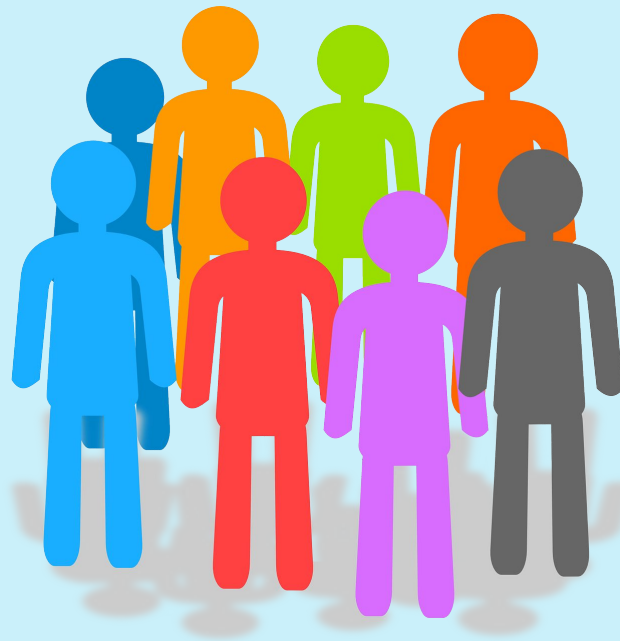
realizační tým má za úkol navrhnout a provést opatření na základě stanovených cílů.

Jak ale sestavit realizační tým?

R. M. Belbin na základě svého výzkumu na Henley College of Administration identifikoval osm rolí, které musí být v týmu naplněny, aby tým fungoval efektivně. Tyto role nemusí být obsazeny stejnou měrou a ne všechny jsou potřeba v každém okamžiku provozu, ale pokud některá z nich chybí, tým nebude fungovat 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 uvedl, že většina lidí dává přednost dvěma rolím v týmu. O jednu více a o jednu méně. Výše uvedený dotazník popisuje orientační rozsah těchto preferencí. Preference nemusí nutně znamenat schopnost. Dalším důležitým zjištěním této studie je, že všechny úkoly mají stejnou hodnotu. Vedoucí týmů proto nemusí převzít konkrétní roli, ale spíše zajistit, aby všechny role byly dobře obsazeny správnými lidmi.

- Níže je uveden popis různých typů týmových rolí, které se mohou projevit v pracovním týmu a které lze využít k efektivnější spolupráci.

Typy týmových rolí



Popisy týmových rolí - M. Belbin

RI (hodnotitel - monitor)

Vlastnosti: stabilní dominantní extrovert

RI je pravděpodobně nejsympatičtější členem týmu. Je uvolněný, společenský, snadno se s ním vychází, o všechno se zajímá. Reaguje pozitivně a nadšeně, ale má tendenci rychle ztrácet zájem. RI se často pohybuje mimo skupinu a přináší informace, nápady a kontakty zvenčí. Snadno navazuje přátelství a má mnoho kontaktů. Na pracovišti je jen zřídkka, a pokud ano, pravděpodobně telefonuje. Je to obchodník, diplomat a styčný důstojník, který neustále zkoumá nové možnosti v širším okolí. Jeho schopnost přinášet nápady a svými činy podněcovat inovace vede k tomu, že si ho lidé pletou s člověkem plným nápadů, ale nemá žádnou výraznou originalitu, která je pro PL typická. Spíše je schopen rychle rozpoznat význam nových myšlenek. Pokud se mu nedostává povzbuzení od ostatních lidí, například při individuální práci, RI snadno ztrácí zájem, nudí se a je neproduktivní. V týmu je skvělým improvizátorem, pokud je pod tlakem, je velmi aktivní, ale když tlak pomine, vypne. Může selhat při plnění úkolů, které na sebe vzal v krátkém záchvatu nadšení. Jeho široká škála a množství vnějších zájmů může vést k tomu, že on sám - stejně jako PL - stráví spoustu času řešením vedlejších otázek, které ho zajímají. Jeho úkolem je zabránit stagnaci a strnulosti a udržet tým v kontaktu s realitou.



Popisy týmových rolí - M. Belbin

SH (ředitel - koordinátor)

Vlastnosti: pečlivý dominantní extrovert

SH je plný nervózní energie, je otevřený, emotivní, impulzivní a netrpělivý, někdy nesnesitelný a podrážděný. Rád soutěží a rád se pouští do konfrontací. Často se zlobí, ale svůj hněv neudrží dlouho. Je nejpodezřivavějším členem týmu, snadno se urazí a má pocit, že se proti němu ostatní spiklí. Jeho úkolem je dodat týmu formu. Dává do týmu víc než CH. Snaží se, aby diskuse měly nějaký řád, snaží se sjednotit názory, cíle a praktické úvahy do jednoho funkčního celku, prosazuje rychlá rozhodnutí a jejich realizaci. Vyzařuje sebevědomí, které často maskuje silnou nejistotu a pochybnosti o sobě samém. Aby získal důvěru, potřebuje znát výsledky. Jeho poněkud neúnavné úsilí je vždy zaměřeno na dosažení cílů, které se většinou shodují s cíli týmu, ale SH vnímá tým mnohem více jako prodloužení sebe sama než CH. Požaduje okamžitou akci. Má rád soutěživost a nesnáší nedostatek disciplíny, nepřesnost a nesoustředěné myšlení. Lidé mimo tým ho pravděpodobně hodnotí jako hrubého a nevrlého. Lidé v týmu jsou čas od času vystaveni riziku, že budou takřkajíc "válcováni", může v týmu vytvořit nepříjemnou atmosféru, ale posouvá věci kupředu.



Popisy týmových rolí - M. Belbin

ME (Kritik - vyhledávač zdrojů)

Vlastnosti: vysoce inteligentní stabilní introvert

Ve vyváženém týmu musí mít vysoké IQ pouze ME a PL. Na rozdíl od PL je ME poněkud chladný. Je spíše vážný a jen tak se nerozčiluje. Jeho přínosem je spíše uvážlivá a objektivní analýza než tvůrčí nápady. Je otázkou, zda přichází s originálním návrhem, spíše brání týmu, aby se pustil do projektu, který ho zavede do slepé uličky. Přestože je v podstatě spíše kritikem než tvůrcem, obvykle nekritizuje bezdůvodně, ale pouze tehdy, když si všimne nedostatků v plánu nebo v argumentech. Zajímavé je, že je také nejméně motivovaným členem týmu. Vzrušení a euforie mu prostě nesedí. Absence motivace je v jeho případě výhodná, protože osobní angažovanost neovlivňuje ani nezatemňuje jeho úsudek. Pomalu se přizpůsobuje a potřebuje čas na rozmyšlenou, ale jeho hodnocení je neobjektivnější v celém týmu. Velmi cenná je jeho schopnost zpracovávat, interpretovat a vyhodnocovat velké množství složitého textu, schopnost analyzovat problémy a hodnotit myšlenky a postřehy ostatních. Někdy je netaktní a přezíravý, což mu na popularitě nepřidává. Kritikou, kterou vysloví v nevhodnou chvíli, může oslabit morálku týmu. Ačkoli není pyšný a ambiciózní, dokáže soupeřit zejména s těmi, jejichž schopnosti se mu vyrovnají, což je obvykle CH nebo PL. Je důležité, aby ME byl upřímný a otevřený změnám, jinak riskuje, že bude příliš negativní a jeho kritika převáží nad ochotou přijímat nové myšlenky. I když je upřímný a hovorný, chybí mu veselost, vřelost, představivost a přímost. Přesto má vlastnost, díky níž je pro tým nepostradatelný: jeho úsudek se často nemýlí.



Popisy týmových rolí - M. Belbin

PL (Myslitel - inovátor)

Vlastnosti: dominantní, vysoce inteligentní, introvertní

PL je v týmu zdrojem originálních nápadů, koncepcí a návrhů. Je to vynalézavý člověk. Nápady mají samozřejmě i jiní, ale jeho nápady vynikají originalitou a radikálním způsobem řešení problémů a překážek. Má nejlepší představivost a intelektuální schopnosti ze všech členů týmu. Je to právě on, kdo s největší pravděpodobností začne hledat zcela nový přístup k problému, když se tým zasekne bez východiska, nebo vnese nový pohled na již přijatý přístup. Mnohem víc než detaily ho zajímají velké a zásadní věci - a je skutečně schopen vyhořet na detailech a dělat chyby z nepozornosti. Je důvěřivý a přímý v míře, která je pro introverta neobvyklá. Může být také nepříjemný a vybíjet si na ostatních členech týmu vztek, zejména když kritizuje jejich nápady. Jeho kritika má obvykle za cíl uvolnit prostor pro jeho vlastní myšlenky a obvykle brzy přijde s vlastním protinávrhem. Problémem PL je, že vkládá příliš mnoho tvůrčí energie do nápadů, které ho zajímají, ale které nesouvisí se zájmy a cíli týmu. Těžko snáší kritiku vlastních nápadů, je příliš defenzivní a snadno se vzbouří, když tým začne jeho nápady pohrbívat nebo odmítat. Může se doslova "uzavřít" a odmítnout se dále účastnit. Dostat z něj to nejlepší může být náročné a může vyžadovat pečlivý přístup a promyšlený dohled - obvykle ze strany CH. Přes všechny tyto chyby je to však PL, kdo dodává týmu životodárný plamen.



Popisy týmových rolí - M. Belbin

CH (prezident - usměrňovač)

Vlastnosti: stabilní dominantní extrovert

Nemusí být vůdcem týmu, ale pro tuto roli se hodí nejlépe. Je to osoba, která vede tým a koordinuje veškeré úsilí o dosažení externích cílů a úkolů. Obvykle zaujímá neutrální pozici a je velmi rozhodný. Je předvídatelně inteligentní, ale ne příliš brilantní nebo kreativní. Málokdy je autorem velmi dobrého nápadu. Důležitější je to, čemu říkáme charakter: má strukturovaný přístup založený na vnitřní disciplíně. Často má to, čemu říkáme "charisma", ale přesnější by bylo mluvit o vrozené autoritě. Má tendenci dominovat, ale přirozeným a nevtíravým způsobem - nesnaží se dominovat. Instinktivně důvěřuje lidem, pokud není zcela zřejmé, že nejsou důvěryhodní. Je zcela zbaven Žárlivosti. Jasně vidí silné a slabé stránky jednotlivých členů týmu a vede lidi k tomu, aby dělali to, co je pro ně nejlepší. Uvědomuje si potřebu co nejefektivněji využít kombinaci dovedností jednotlivých členů týmu. To znamená, že je to osoba, která určuje práva a povinnosti ostatních, která vidí nedostatky a snaží se je napravit. Umí dobře mluvit a poslouchat. Snadno komunikuje oběma směry, není upovídaný ani málomluvný. Je velmi pozorným posluchačem. CH formuluje cíle skupiny a definuje pracovní program. Vybírá problém, který má tým řešit, a stanovuje priority, ale nesnaží se dominovat v diskusi. Jeho vlastní příspěvky jsou formulovány spíše jako otázky než jako tvrzení nebo návrhy. Naslouchá, shrnuje názory a postoje týmu a vyjadřuje pocity celé skupiny. Pokud je třeba učinit nějaké rozhodnutí, rozhodne se pevně až poté, co všichni vyjádří svůj názor.



Popisy týmových rolí - M. Belbin

TW (Hasič - humanizátor)

Vlastnosti: stabilní, nedominantní extrovert

TW je nejcitlivějším členem týmu. Je citlivý k potřebám a obavám ostatních a velmi citlivě vnímá emocionální proudy mezi členy skupiny. Má největší vhléd do soukromého života a rodinných problémů ostatních členů týmu. Je milý, oblíbený, nevyčnívá a je tmelem, který drží tým pohromadě. Je oddaný týmu jako celku (což ale neznamená, že se nemůže připojit k jedné ze skupin, pokud dojde ke sporu) a podporuje ostatní. V souladu se svou povahou navazuje na myšlenky ostatních, místo aby je napadal a předkládal konkurenční návrhy. Je dobrým a ochotným posluchačem. Dobře a rychle komunikuje v rámci týmu a povzbuzuje ostatní, aby dělali totéž. Jako zastánce jednoty a řádu vyrovnává napětí a střety, které mohou vzniknout pod vlivem SH a PL nebo ME. Především nemá rád osobní konflikty. Sám se jim vyhýbá a snaží se je rozptýlit mezi ostatními členy. Pokud tým pracuje pod tlakem nebo má problémy, je obzvláště potřebná jeho schopnost vcítit se, pochopit situaci, poskytnout pomoc a podporu. Díky své lhostejnosti k soutěžení a touze po harmonii se může zdát příliš měkký a váhavý, ale stává se stálou silou pro stmelování týmu. Je příkladným členem týmu, ale za normálních okolností jeho přínos nemusí být příliš viditelný. Jeho přínos je patrný i v době, kdy není přítomen - zejména ve chvílích stresu a napětí.



Popisy týmových rolí - M. Belbin

CW (pracovník - realizátor)

Vlastnosti: stabilní, disciplinovaný

CW je praktický člověk, organizátor. Převádí rozhodnutí a strategie na definované a realizovatelné úkoly, na kterých mohou lidé začít pracovat. Zajímá se o to, co je proveditelné, a jeho hlavním přínosem je transformace týmových plánů do realizovatelné podoby. Stanovuje si cíle a systematicky jich dosahuje. Stejně jako CH má silný charakter a disciplinovaný přístup. Pozoruhodná je jeho upřímnost, vnitřní konzistence a důvěra, kterou chová ke svým kolegům. Nevzdává se snadno. Z rovnováhy ho vyvede pouze náhlá změna plánu; nedokáže se orientovat v nestabilních, rychle se měnících podmínkách. Potřebuje stabilní struktury a neustále se je snaží vytvářet. Pokud má rozhodnutí, vytvoří plán činnosti; pokud má tým a cíl, vytvoří organizační schéma. Pracuje efektivně, systematicky a metodicky, ale poněkud váhavě a nereaguje na spekulativní nápady, které nemají zřejmou souvislost s konkrétním úkolem. Zároveň obvykle velmi rád upravuje své plány a návrhy a přizpůsobuje je přijatým plánům a určeným systémům. CW může příliš toužit po uznání v týmu, což může být škodlivé, pokud se projeví v podobě negativní, nekonstruktivní kritiky návrhů prosazovaných ostatními členy týmu. Obvykle se však nachází v blízkosti těžiště kolektivu. Pokud si někdo nepamatuje, jaké rozhodnutí bylo učiněno a co je třeba udělat, dozví se od CW.



Popisy týmových rolí - M. Belbin

F (Extraktor - kompletátor)

Vlastnosti: svědomitý introvert

F se obává, co všechno by se mohlo pokazit. Nebude klidně spát, dokud osobně nezkontroluje každý detail a nepřesvědčí se, že vše bylo provedeno správně a nikdo na nic nezapomněl. F jako člen týmu nevyniká, ale stále si zachovává smysl pro povinnost, který předává ostatním a povzbuzuje je. Je rozvážný a má silný charakter, je netrpělivý a netoleruje méně zodpovědné členy týmu. Má-li F nějaký ostře vymezený zájem, je to řád. Zoufale se snaží dodržovat termíny a harmonogramy. Pokud si nedá pozor, může se stát demoralizujícím "uplakánkem", který působí depresivně na ostatní členy týmu. Snadno ztrácí přehled o celkových cílech a zabředává do detailů. Přesto je jeho neúnavný dohled důležitým přínosem.

