



■ PhDr. Milena Blaháková

► Začneme historkou: představte si, že jde o důležité obchodní jednání. Důkladně jste se na něj připravovali a přemýšleli jste o tom, jak svoji nabídku partnerovi představit. Pro jistotu jste sebou vzali i specialistu, který prodávaný produkt připravoval. Jednání se rozběhlo dobře, jen váš kolega specialista se v okamžiku, kdy jste představoval partnerovi výhody a užitek z nové nabídky, začal ošívát. A pak, v okamžiku, kdy jste se nadechovali, se najednou ujal slova a velmi podrobně začal obchodního partnera poučovat o technologickém řešení a jeho výjimečnosti. Což o to, měl pravdu, ale vy jste s hrůzou sledovali, jak se vám dobře nastartované obchodní jednání vymyká z ruky, jak partner ztrácí zájem, protože těm technickým parametrům nerozumí, jednání se zadrhlo. Navíc jste musel čelit podezření, že jste některé věci chtěl zatajit...

V naší historce to s obchodem dopadlo nakonec dobře, jen chudák specialista schytil několik velmi ostrých slov – jak jen mohl takhle ohrozit výsledek práce celého týmu?!

A cítil se velmi uražen – vždyť on jen přece chtěl ukázat, co prodávané zařízení umí.

Vy jste o tom přemýšlel taky: Proč se může takováhle situace stát, jak to, že někdo do-

káže tak málo pochopit, že v týmu má přesně určenou roli?

Odpověď je jednoduchá: specialista udělal přesně to, co je jeho rolí v týmu, a pokud jsme hledali chybu, byla v tom, že jsme si jeho roli neuvědomili a specialistu jsme „přenesli“ do podmínek, kde ji nemohl efektivně uplatnit.

Pojďme se podívat, co se stalo:

Fungující tým charakterizuje rozdělení činností a rolí a díky vzájemnému doplňování i návaznosti toho, co kdo v týmu dělá. Každý umí něco jiného a to, co umí, dává svému týmu k dispozici. A my všichni od něj jeho speciální dovednosti začínáme očekávat, vyžadovat a nakonec se na ně úplně spoléháme. Tahle „specializace“ se označuje slovy **týmová role**. Pomocí rolí se v týmu podělíme o péči o lidi, o myšlenky a nacházení nových řešení a o organizování a zajišťování výkonu. Někdo se cítí dobře mezi lidmi, ostatní se za ním chodí svěřovat, radit, ale běda, když po něm chceme zorganizovat nějakou práci. Tam musí nastoupit někdo jiný. A další – ten zas úplně všechno sežene, o všem ví, žádná informace mu nezůstane skryta. To, co umíme, je naše místo v týmu. A někdo dokonce dokáže pro tým dělat více užitečných typů činnosti. Když je třeba, ujme se i práce, která není jeho doménou, ale musí se udělat.

To základní rozdělení týmových rolí (podle M. Belbina) dává každému členu místo podle toho, jak moc je v jeho jednání zastoupena péče o výkon, péče o myšlenku a péče o lidi. Ti z nás, kteří jsou orientovaní jednostranně, stojí na krajních koncích – na vrcholech trojúhelníku.

Uvnitř pak jsou ti, kteří ve svém jednání používají všechna tři zaměření.

Roli inovátora najdeme na pólu **MYŠLENKY**: je to člověk s originálním myšlením, který má spoustu nových nápadů, postupů, jak řešit nejrůznější problémy. Svými nápady dokáže tým probudit a rozhybat diskusi. Jeho vzdálenost od výkonového pólu napovídá, že kritériem toho, co vymyslí, není vždy jen efektivita práce. Taky vlastní nápady jsou pro něj někdy důležitější než výkon týmu. Jsou to lidé, kteří si vystačí sami – individualisté, vážní, nekonformní.

Roli týmového pracovníka na sebe vezme člověk, který je společenský, družný, přizpůsobivý, citlivý, mírný. Pomáhá utvářet dobrou atmosféru mezi lidmi, dokáže je nadchnout, ale také uklidnit vždy, když se mezi nimi schyluje k nějakému konfliktu (obrušuje hrany). Nikoho ve svém okolí neohrožuje, umí dobře komunikovat, je vnímavý k pocitům druhých lidí. Nerad říká ostatním lidem nepřijemnosti.

Dotahovač na výkonovém pólu se stará o to, aby „z naší dílny“ neodešla nedodělaná práce, aby se nezapomnělo na detaily a aby se dodržovala pravidla. Pomáhá ostatním, aby práce byla dokončena včas – ale nejráději dělá všechno sám, protože je si jist, že výsledek je správný. Tato role sedí lidem pořádným, pečlivým.

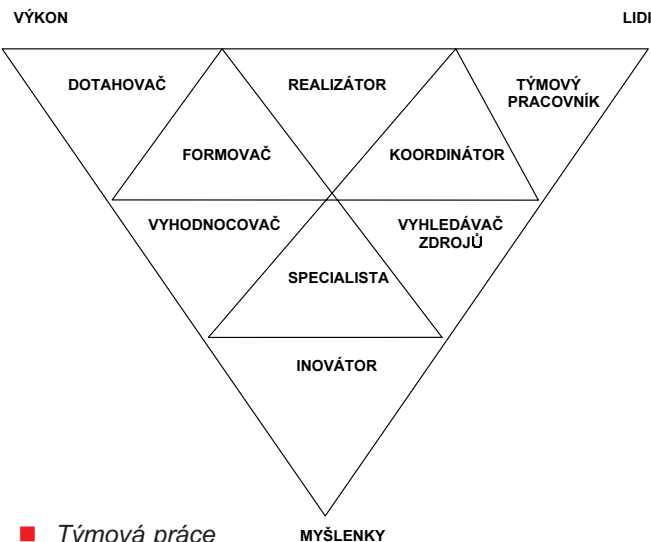
Formovač se snaží usměrnit práci k vyšší produktivitě – je taky blíž k výkonovému pólu, a tak mu na výkonu záleží víc než na spokojenosti lidí. Je čínorodý, dominantní, tahoun týmu. Lidi do práce vysloveně tlačí, je soutěživý. Dokáže lidi zaujmout. Dostane-li se sám do tlaku, reaguje vysloveně emocionálně, a často se proto dostává do střetů s ostatními.

Koordinátor také organizuje práci, ale úplně jinak. Lidi vede, ne násilně, ale tím, že hledá jejich možnosti a snaží se je uplatňovat. Je vstřícný, pozitivní, a schopnosti ostatních rozvíjí. Osvědčuje se jako vedoucí týmu, protože dokáže zkoordinovat potřeby úkolu a potřeby lidí.

Vyhodnocovač (mezi myšlenkou a výkonem) je takový ďáblův advokát. Šťoura, striktní, racionální člověk, který se kriticky zamýšlí nad čímkoliv, co vymyslíme. Dlouho se rozmýšlí, než odpoví, protože potřebuje zvážit všechny souvislosti. Všechny naše nápady analyzuje a hodnotí. Nemáme ho moc rádi – kdo by taky miloval člověka, který neustále upozorňuje na to, co by se mohlo stát. Ale pozor, bez něj bychom byli ztraceni – je zpravidla jediný, kdo nepropadá nadšení a ptá se, jaký ta věc, kterou chceme dělat, má vlastně smysl.

Vyhledávač zdrojů dokáže aktivně rozvíjet myšlenky druhých, i když jsou jen nahozeny. Má hodně kontaktů, spojení, uvědomuje si souvislosti, vazby. Pro tým dokáže zajistit také podporu zvenčí. Tato role je jak ušitá pro zvědavého, energického, cíleho člověka, který dokáže dobře improvizovat.

Realizátor řídí naši cestu k cíli. Tvrdě pracuje, je přísný, ale loajální k lidem v týmu i k firmě. Jde rovnou na věc, prakticky, účelně. Dokáže každou strategii přetavit do činnosti – do konkrétních úkolů pro každého. Je to člověk spíše konzervativní, ukázněný, svědomitý. Sny převádí na realitu.



■ Týmová práce

No a **specialista** z naší úvodní historky je především odborník. Se spoustou technických dovedností a speciálních znalostí. V týmu ho potřebujeme, ale přiznejme si – není to týmový hráč. Je nezávislý, samostatný, nehledá společnost a spolupráci. Jde mu o odborná řešení. Je ponořen do svých problémů. Je mu jedno, kde a komu je říká. A tak se stane, že tam, kde balancujeme ve vztazích jak na špičce jehly, vidí jen svou odbornost a své řešení. Chová se naprosto konzistentně – jen kontext a okolí není schopno jeho roli teď právě využít.

Už víte, čím jste cenní pro svůj tým?

Už víte, v čem na vás ostatní spoléhají?

A víte už, která z rolí vám moc nesedí?

Odpověď na otázku z úvodu článku je teď jednoduchá. Ve správném týmu můžeme dělat cokoli – záleží na tom, jak si rozdělíme role a kdo s námi spolupracuje. Svým „týmům“ – rodině, kamarádům, firmě, svému oddělení – nejvíc pomůžeme, když se zabydlíme v roli, která nám sedí, kterou umíme, a kterou neumí v týmu tak dobře jako my nikdo jiný. Můžeme být kýmkoli, pokud si dobře vybereme (nebo vychováme) svůj tým a všichni se v něm sehrajeme tak, aby se naše silné a slabé stránky doplňovaly s tím, co umějí ostatní.

