



## Příloha č. 1 Belbin test a charakteristiky týmových rolí

### **Instrukce:**

Tento dotazník má celkem sedm sekcí označených římskými číslicemi. V každé sekci tohoto dotazníku zakroužkujte výroky, které vás nejlépe vystihují. Můžete zakroužkovat jeden, dva nebo více výroků. Zakroužkovaným výroky poté přidělte bodové hodnocení tak, že mezi ně rozdělíte vždy deset bodů v každé sekci.

### **Příklad:**

V jedné sekci označíte tři výroky, o kterých si myslíte, že vás vystihují. Jeden vás vystihuje velmi dobře, zatímco ostatní dva se k vám hodí jen občas. V tomto případě můžete prvnímu výroku přiřadit šest nebo sedm bodů a zbývající body rozdělit mezi zbylé dva. V jiné sekce se můžete rozhodnout, že označíte dva výroky, které vás oba vystihují stejně dobře. Je-li tomu tak, přiřadíte každému výroku pět bodů.

**Musíte vždy rozdělit všech deset bodů v každé sekci. Ani více, ani méně.**

### **I. Myslím, že mohu být v týmu prospěšný(á), protože:**

	body	
a)		Dokážu si rychle všimnout nových příležitostí a včas jich využít.
b)		Mohu dobře spolupracovat s velmi širokým okruhem lidí.
c)		Přicházím velmi snadno a přirozeně na nové myšlenky a nápady.
d)		Dokážu motivovat lidi k činnosti, kdykoli zjistím, že mohu ke skupinovým cílům přispět něčím cenným.
e)		Jsem schopen/schopna dotahovat věci do konce, což vyplývá z mé osobní výkonnosti.
f)		Dokážu čelit dočasné neoblíbenosti, jestliže to nakonec povede k dobrým výsledkům.
g)		Rychle vycítím, co se má dělat, v situaci, kterou znám.
h)		Dovedu bez předsudků a zaujatosti najít rozumné důvody pro změnu zaměření činnosti.



## II. Kdybych měl(a) problémy v týmové práci, byly by nejspíš následující:

	body	
a)		Necítím se dobře, pokud pracovní schůzka nemá jasnou strukturu a není dobře řízená.
b)		Mám tendenci být příliš velkorysý/á k lidem, kteří zastávají opodstatněné stanovisko, jemuž nebyla věnována náležitá pozornost.
c)		Mám tendenci mluvit příliš mnoho, když se skupina dostane k novým myšlenkám.
d)		Můj objektivní náhled mi neumožňuje sdílet nadšení ostatních.
e)		Někdy se jevím jako příliš energický/á a autoritářský/á, když je potřeba něco dokončit.
f)		Je pro mě těžké být v popředí nebo vystupovat ve vedoucí roli, snad proto, že jsem příliš citlivý/á na atmosféru ve skupině.
g)		Stává se mi, že se tak ponořím do svých myšlenek, že ztratím ponětí o tom, co se děje.
h)		Někdy se příliš starám o podružné detaily a lámu si hlavu nad možnými nezdary.

## III. Když spolupracuji na nějakém projektu s jinými lidmi, domnívám se, že:

	body	
a)		Mám schopnost lidi ovlivnit, aniž bych je k něčemu nutil/a.
b)		Moje bdělost umožňuje předcházet omylům a chybám z nepozornosti.
c)		Jsem připraven/a tlačit ostatní do činnosti, aby se na setkání neztrácel čas a zřetel na hlavní cíl.
d)		Dá se počítat s tím, že přispěji něčím originálním.
e)		Jsem vždycky připraven/a hájit dobrý návrh ve společném zájmu.
f)		Jsem blázen do nových myšlenek a posledních vývojových novinek.
g)		Věřím, že ostatní oceňují mou schopnost chladného úsudku.
h)		Je na mě spolehnouti, že dohlédnu na to, aby se udělalo, co je třeba.



#### IV. Můj charakteristický přístup ke skupinové práci je, že:

	body	
a)		Mám zájem lépe poznat své kolegy.
b)		Nezdráhám se odmítnout názory druhých a zastávat sám/sama menšinové stanovisko.
c)		Obvykle najdu řadu argumentů vyvracejících nesmyslné návrhy.
d)		Dokážu uvést věci do chodu, když je třeba plán začít uskutečňovat.
e)		Mám tendenci vyhýbat se obvyklým věcem a přicházet s něčím nečekaným.
f)		Snažím se vnést náznak dokonalosti do každé týmové práce, na níž se podílím.
g)		Dokážu využít kontaktů vně samotného týmu.
h)		Bez obtíží se přizpůsobím, když se musím rozhodnout, jelikož se zajímám o všechna stanoviska.

#### V. Práce mě těší, protože:

	body	
a)		Baví mě analyzovat situace a zvažovat všechny možné volby.
b)		Baví mě nacházet praktická řešení problémů.
c)		Rád/a cítím, že podporuji dobré pracovní vztahy.
d)		Mohu uplatnit svůj silný vliv na rozhodnutí.
e)		Mám příležitost setkávat se s lidmi, kteří mi mohou poskytnout novou zkušenost.
f)		Dokážu sjednotit názory různých lidí a vést je ke společné žádoucí činnosti.
g)		Cítím se ve svém živlu, když se mohu plně věnovat nějakému úkolu.
h)		Mám rád/a věci, které napínají moji představivost.



## VI. Když bych nečekaně dostal(a) obtížný úkol, který je nutno splnit v omezeném čase a s neznámými lidmi...:

	body	
a)		Sedl/a bych si někam do kouta, přemýšlel/a, jak se dostat ze slepé uličky a snažil/a se ujasnit si další postup.
b)		Byl/a bych ochoten pracovat s člověkem, který projevuje nejpozitivnější přístup, bez ohledu na to, jak těžko snesitelný může být.
c)		Hledal/a bych způsob, jak úkol zjednodušit, stanovením toho, čím mohou různí jednotlivci nejlépe přispět.
d)		Můj přirozený cit pro povinnost by pomohl zajistit, že dodržíme harmonogram.
e)		Zůstal/a bych klidný a udržel/a si schopnost jasně myslet.
f)		Držel/a bych se stále účelu navzdory tlakům.
g)		Byl/a bych hotov/a se ujmout vedení, kdybych cítil/a, že se skupina nehýbá z místa.
h)		Zahájil/a bych rozhovory a jednání se záměrem stimulovat nové myšlenky a uvést věci do pohybu.

## VII. Ve vztahu k problémům, v nichž jsem angažován(a) při práci ve skupině, se může projevit:

	body	
a)		Můj sklon projevovat netrpělivost s těmi, kdo zdržují postup.
b)		Kritika ostatních za to, že jsem příliš analytický/á a nepříliš citlivý/á.
c)		Moje potřeba ujistit se, že práce je udělána dobře, může být překážkou postupu.
d)		Začnu se snadno nudit a spoléhám na někoho z týmu, že mě vyburcuje.
e)		Obtíž začít, dokud cíl není jasný.
f)		Neschopnost někdy vysvětlovat a objasňovat složité myšlenky, které mě napadají.
g)		Moje vědomí toho, že požaduji od ostatních věci, které sám/sama nedovedu.
h)		Moje váhavost postavit se na odpor, když se setkám se skutečnou opozicí.



## **CF – /Completer, Finisher/ – „dotahovač, kompletovač, finišer“**

CF má starost o to, co se může zhatit. Nemá klid, dokud osobně neproverí každý detail a neujistí se, že všechno bylo náležitě uděláno a na nic se nezapomnělo.

CF 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.

Má-li CF nějaký vyhraněný zájem, je to řád. Úzkostlivě dodržuje termíny a plní harmonogramy.

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 je jeho neúnavný dohled důležitým přínosem.

## **TW – /Team Worker/ – „týmový pracovník“**

TW 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, je cementem držícím tým pohromadě. Je oddaný týmu jako celku (to však neznamená, že se nemůže ve sporu přidat k jedné ze stran) a podporuje ostatní. Jeho přirozenosti odpovídá spíše 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 SH a PL, případně ME. Obzvláště nemá rád osobní konflikty. Sám se jim snaží předcházet a urovnává je mezi ostatními.

Je-li tým v napětí nebo v obtížích, je jeho vcítění, porozumění, oddanost a podpora obzvláště potřebná. Díky své nesoutěživosti a touze po harmonii se zdá být trochu měkký a nerozhodný, ale stává se tak stálou 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.

## **CW – /Company Worker/ – „realizátor“**

CW je praktik a organizátor. 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. Vyhledává cíle a soustavně je provádí.

Má stejně jako CH silný charakter a disciplinovaný přístup. Je pozoruhodný svou upřímností, vnitřní integritou a důvěrou ve spolupracovníky. Nevzdává se snadno. Z míry ho vyvede nejspíš jen náhlá změna plánu, nedovede se orientovat v nestabilních, rychle se měnících podmínkách.

Potřebuje stabilní strukturu a vždy se jí snaží vytvářet. Když dostane rozhodnutí, vytvoří harmonogram činností, má-li k dispozici skupinu lidí a cíl, vytvoří organizační schéma.

Pracuje efektivně, systematicky a metodicky, ale poněkud nepružně a nereaguje na rozevláté, spekulativní myšlenky, které nemají bezprostřední viditelnou souvislost s konkrétním úkolem. Zároveň je obvykle velice ochoten upravit své harmonogramy a návrhy a přizpůsobit je přijatým plánům a stanoveným systémům.



CW může příliš bažit po uznání v týmu, což může být na škodu, pokud se to projevuje formou nekonstruktivní kritiky návrhů prosazovaných ostatními členy týmu. Obvykle je však blízko týmového těžišti. Když si někdo nemůže vzpomenout, o čem se rozhodlo a co se má dělat, dozví se to od CW.

### **ME – /Monitor – Evaluator/ – „Rejpal“**

ME je protipólem PL. Na rozdíl od něj je to tak trochu studený čumák. Je spíš vážný a není příliš nadšený. Jeho přínosem je spíše rozvážná a nezaujatá analýza než tvůrčí nápady. Stěží přijde s originálním návrhem, daleko častěji zabrání týmu, aby se zabýval zavádějícím projektem.

Přestože je ve své přirozenosti spíše kritikem než tvůrcem, nekritizuje obvykle samoúčelně, ale jen tehdy, když vidí nedostatky v plánu nebo v 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 strávit, interpretovat a zhodnotit množství složitého textu, schopnost analyzovat problémy a posoudit nápady a úsudky ostatních.

Někdy je netaktní a přezíravý, což mu na oblibě nepřidává, a dokáže srážet morálku týmu kritikou v nepravý čas. Přestože není ctižádostivý a snaživý, může soupeřit, zvláště s těmi, jejichž schopnosti se překrývají s jeho, což jsou většinou CH nebo PL.

Je důležité, aby byl ME upřímný a přístupný ke změně, jinak hrozí, že bude příliš negativistický a jeho kritičnost převáží nad ochotou přijímat nové myšlenky. I když je poctivý a spolehlivý, postrádá veselost, vroucnost, představivost a bezprostřednost. Přesto má vlastnost, pro kterou je v týmu nepostradatelný: jeho úsudek je sotva kdy mylný.

### **SH – /Shaper/ – „Formovač“**

SH je plný nervní energie, je otevřený, emocionální, impulsivní a netrpělivý, někdy protivný a snadno podrážděný. Je soupeřivý a vítá příležitost ke konfrontaci. Často se rozčílí, ale nechová dlouho zášť. Je nejpodceňovanější z týmu, snadno se urazí a mívá pocit, že se ostatní proti němu spikli.

Jeho posláním je dát týmovému úsilí nějaký tvar. Dává týmu ze sebe víc než CH. Usiluje o to, aby měly diskuse nějaký řád, snaží se sjednotit názory, cíle a praktické úvahy do jednoho schůdného projektu, tlačí na rychlé rozhodnutí a jeho realizaci.

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 ty cíle, které se většinou kryjí s cíli týmu, ale SH daleko více než CH vnímá tým jako extenzi sebe sama. 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 v týmu vytvořit nepříjemnou atmosféru, ale postrkuje věci kupředu.



Sekundární role, tj. druhá v pořadí, která vám vyhovuje. Vaše skóre:

### **PL – /Plant/ – „myslitel“**

PL je v týmu zdrojem originálních myšlenek, nápadů a návrhů. Je to tvořivý člověk. Ostatní mají samozřejmě také nápady, ale jeho myšlenky vynikají originalitou a radikálností, s jakou se vyrovnává s problémy a překážkami. Má nejlepší představivost a je nejtvůřivější z členů týmu. Pravděpodobně to bude on, kdo začne hledat zcela nový přístup k problému, když tým zabředne do bažin bezvýchodnosti. Nebo vnese nový pohled do již přijaté linie činnosti. Daleko více se zajímá o velké a podstatné věci než o detaily a je opravdu schopen pohořet na detailech a dělat chyby z nedbalosti. Je důvěřivý a bezprostřední v míře pro introverta netypické. Dovede být také ježatý a útočit na ostatní členy týmu, zvláště když kritizuje jejich myšlenky. Cílem jeho kritiky je většinou vyčistit pole pro jeho vlastní nápady a obvykle vzápětí následuje jeho protinávrh.

Potíž s PL je v tom, 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 a snadno trucovat, když tým jeho nápady pitvá nebo odmítne. Může skutečně vypnout a odmítnout se dál účastnit. Může to stát mnoho obezřetného zacházení a uvážlivého chlácholení, většinou ze strany CH, aby se z něj dostalo to nejlepší. Ale přes všechny tyto chyby dává PL týmu životodárnou jiskru.

### **RI – /Resource Investor/ – „vyhledavač zdrojů“**

RI je pravděpodobně nejoblíbenějším členem týmu. Je uvolněný, družný a společenský, o všechno se zajímá. Reaguje pozitivně a s nadšením, ale má sklon svůj zájem opět rychle ztrácet.

RI se pohybuje často mimo skupinu a přináší informace, nápady a kontakty zvenčí. Snadno se spřátelí a má spoustu kontaktů. Na svém pracovišti je zřídka, a když, potom nejspíš telefonuje. Je to obchodník, diplomat, styčný důstojník, vždy zkoumající nové možnosti v širokém okolí. Jeho schopnost přinášet nápady a svojí aktivitou stimulovat inovaci vede lidi k tomu, že ho mylně považují za člověka plného nápadů, on ale nedisponuje výraznější originalitou, která je typická pro PL. Je spíše schopen rychle rozpoznat význam nových nápadů.

Nemá-li povzbuzení od ostatních, například v individuální práci, RI snadno ztrácí zájem, nudí se a je nevykonný. V týmu je výborným improvizátorem, 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 mohou, stejně jako PL, vést k tomu, že stráví mnoho času podružnostmi, které ho zajímají. Význam jeho role spočívá v tom, že zabraňuje stagnaci a nečinnosti týmu a udržuje jej v kontaktu s realitou.

### **CH – /Chairman/ – „Předseda“**

Nemusí být šéfem týmu, ale nejlépe se pro tuto funkci hodí. Je tím, kdo týmu předsedá a koordinuje úsilí všech za účelem dosažení vnějších cílů a úkolů. Zaujímá objektivní, neutrální pozici, vyniká cílevědomostí. Předpokládá se u něj nadprůměrná inteligence, ale nijak zářný ani zvláště tvořivý intelekt. Málokdy je autorem nějakého velmi dobrého nápadu. Podstatnější je u něj to, čemu se říká charakter: má disciplinovaný přístup, založený na vnitřní kázni. Často má něco, čemu se říká „charisma“, ale přesnější je mluvit o přirozené



autoritě. Je dominantní, ale uvolněným a nenásilným způsobem – nesnaží se dominovat. Instinktivně lidem důvěřuje, pokud není zcela evidentní, že jsou nedůvěryhodní. Nežárli.

Vidí jasně, v čem jsou silné a slabé stránky jednotlivých členů týmu, a směřuje lidi k tomu, co jim jde nejlépe. Uvědomuje si nezbytnost využití kombinace schopností 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.

Dovede dobře mluvit i naslouchat. Komunikuje snadno oběma směry, není mluvka ani nemluva. Je velmi pozorným posluchačem.

CH formuluje skupinové cíle a stanoví program práce. Vybírá problém, jímž se má tým zabývat, a určuje priority, nesnaží se ale v diskusi dominovat. Jeho vlastní příspěvky jsou formulovány spíše jako otázky než jako tvrzení nebo návrhy. Poslouchá, shrnuje názory a postoje skupiny a vyjadřuje skupinové cítění. Je-li potřeba rozhodnout, rozhoduje pevně poté, co každý vyjádřil svoje mínění.