

# Týmová kultura (teambuilding) a typologie týmových rolí

**Teambuilding** je obecný výraz pro různé druhy aktivit, které se využívají k zlepšení společenských vztahů a vymezují role v rámci týmu při plnění společných úkolů. Liší se od termínu výcvik, který je určen k tomu, aby zlepšoval zdatnost spíše než mezilidské vztahy. Teambuildingové akce jsou zaměřeny na odhalení a určení mezilidských problémů v rámci určité skupiny. V nastaveném čase jsou určité aktivity zamýšleny k zlepšení výkonu v týmovém prostředí.

Teambuilding je jedním ze základů rozvoje organizací, který může být aplikován např. na sportovní týmy, školní třídy, vojenské útvary nebo letecké posádky. Definice teambuildingu zahrnuje:

- Společný tah na branku
- Vytváření efektivních pracovních vztahů
- Snižování pochybností rolí jednotlivých členů týmu
- Hledání řešení problémů v rámci týmu

Teambuilding je jednou z nejrozšířenějších aktivit týmového rozvoje v rámci různých organizací. Rozvoj v rámci týmu je jednou z neúčinnějších aktivit v rámci organizací (versus finanční měřítko) pro zlepšení výkonnosti organizace. Současné analýzy ukazují, že aktivity určené pro rozvoj organizací zahrnující **teambuilding** a **teamtraining** zlepšují jak cílový rozvoj výkonnosti v týmu, tak i individuální kontrolní hodnocení v rámci týmu.

## Na tom, co všichni umíme, záleží!

Když se dnes rozhlédnete kolem sebe, vidíte svět, který se rychle mění. Co platilo včera, je dnes jen iluze. Abychom uspěli, jako jedinci i jako pracovní týmy, každý den se musíme učit něco nového, přizpůsobovat se, pozorně vnímat a předvídat trendy. V tom, co umíme, jak se k sobě chováme, jak odvážně a tvořivě dokážeme měnit zaběhlé způsoby myšlení, v tom je naše bohatství. Přesně to vás může naučit teambuilding a přinese skutečné výsledky. Naučí vás a vaše lidi otevřeně a jasně komunikovat, posílit vzájemnou ochotu a respekt, víru ve své schopnosti. Odvahu stát se tvůrcem, přestat se vymlouvat na to, co nejde a konstruktivně hledat řešení. Jak se neztratit v „dělení“ a cílit přesně na to, co je důležité, být jeden tým!! Pomůže vám najít smysl a ukotvení v nestálém světě a složité věci zjednodušit.

Čtyři přístupy formování týmové kultury (teambuildingu)

### 1. Nastavení cíle

Následující zdůrazňuje důležitost jasných úkolů a individuálních a týmových cílů. Členové týmu se stávají součástí skupiny, ve které plánují způsoby, jak jasně vymezit úspěch a dosáhnout cíle. Záměrem je posílit motivaci a zaměřit se na cit pro společnost, které jsou jeho součástí a identifikovat pomocí specifických výstupů zaměřujících se na zlepšení výkonnosti tak, aby si týmy mohly změřit svůj pokrok. Mnoho organizací projednává celkové výsledky přímo s týmem za účasti managementu.

## 2. Vymezení rolí – standard chování a jednání navenek

Klade důraz na zlepšení chápání členů týmu příslušných rolí a povinností za účelem snížit pochybnosti a pochopit důležitost plnění aktivit s cílem zaměřeným na přizpůsobení se daným rolím. Zároveň podtrhuje vzájemnou závislost a význam jednotlivých členů, kde se každý soustředí na svou vlastní roli a podílí se na úspěchu celého týmu.

## 3. Řešení problému

Klade důraz na rozeznání hlavních problémů v rámci týmu a týmové spolupráce při jejich celkovém řešení. Toto může obsahovat dodatečnou výhodu zvýšeného kritického uvažování.

## 4. Mezilidské vztahy

Klade důraz na zlepšení dovedností v rámci týmu jako vzájemnou podporu, komunikaci a společné sdílení všeho potřebného. Týmy, ve kterých se projevuje méně konfliktů, fungují efektivněji než ostatní. Obratnost vede konverzaci k prohloubení vzájemné důvěry a otevřené komunikaci mezi jednotlivými členy týmu.

## 5. Typologie týmových rolí

Nejkomplexnější klasifikaci týmových rolí pro efektivní výběr členů do týmu vytvořil **Belbin**. Formuloval a popsal devět týmových rolí, které se vzájemně svým profilem liší. Pro fungování týmu jsou však všechny Belbinovy týmové role stejně potřebné, protože přispívají k společné týmové práci.

- 1) **Inovátor** je tvůrčí, nápaditý a nekonvenční. Nezabývá se detaily, protože je natolik zaujatý svými nápady, že občas není schopen efektivní komunikace. Disponuje silným pocitem vlastnictví nápadů tam, kde by kolektivní spolupráce přinesla lepší výsledky. Mezi typická hesla inovátora patří:
  - a) **Pokud vás nějaký problém vyvede z míry, zkuste myslet jinak.**
  - b) **Kde se vyskytne problém, tam je také řešení.**
  - c) **Čím větší problém, tím větší výzva.**
  - d) **Nerušit, génius pracuje.**
  - e) **Dobré nápady znějí zpočátku podivně.**
  - f) **Na začátku každé dobré myšlenky je sen.**
- 2) **Vyhledávač zdrojů/všudybyl** je nadšený a komunikativní extrovert, který hledá vhodné příležitosti a rozvíjí kontakty. Jedná se o velkého optimistu, který když pomine počáteční nadšení, ztrácí zájem. Mezi typická hesla vyhledavače zdrojů patří:
  - a) **Na tomhle bychom mohli vydělat.**

- b) **Myšlenky by se měly krást s hrdostí.**
  - c) **Není třeba znovu vynalézat kolo.**
  - d) **Z chyb ostatních vznikají příležitosti pro nás.**
  - e) **Určitě to nemůžeme nějak využít?**
  - f) **Vždycky můžeš někomu zavolat, abys to zjistil.**
- 3) **Koordinátor** objasňuje cíle, podporuje rozhodování a ovládá delegování odpovědnosti. Má sklon s ostatními členy týmu manipulovat, vlastní práci občas přenášet na druhé a připisovat si zásluhy celého týmu. Mezi typická hesla koordinátora patří:
- a) **Musíme mít stále na paměti náš hlavní cíl.**
  - b) **Má k tomu někdo něco?**
  - c) **Dáváme přednost tomu, abychom předtím, než pokročíme dále, dosáhli konsensu.**
  - d) **Nikdy nepovažujte mlčení za souhlas.**
  - e) **Myslím, že bychom měli dát šanci někomu jinému.**
  - f) **Promyšlené přesouvání pravomocí na druhé je umění.**
  - g) **Management je umění, jak přimět ostatní udělat všechnu práci.**
- 4) **Formovač** je inspirující, náročný a dynamický. Vyhovuje mu práce pod tlakem, protože má energii a odvalu překovávat překážky. Rád provokuje a zraňuje city ostatních. Nemá schopnost obrátit problematickou situaci v legraci nebo se omluvit v konfliktu. Mezi typická hesla formovače patří:
- a) **Prostě to udělej.**
  - b) **Řekni „ne“ a potom vyjednávej.**
  - c) **Když řekneš „ano, udělám to“, předpokládám, že to skutečně uděláš.**
  - d) **Nebudu spokojen do doby, než dosáhneme všeho, čeho dosáhnout můžeme.**
  - e) **Možná se chovám neomaleně, ale alespoň mluvím k věci.**
  - f) **Postarám se, aby se věci daly do pohybu.**
  - g) **Obtížná situace vyžaduje rázný přístup.**

- 5) **Analytik/pozorovatel/vyhodnocovač** se střízlivě dívá na věc a promýšlí všechno do hloubky. Dokáže zhodnotit všechny alternativy a má přesný úsudek. Postrádá průbojnost a schopnost podněcovat ostatní a bývá kritický. Vyznačuje se iracionálním cynismem. Mezi typická hesla analytika/pozorovatele/vyhodnocovače patří:
- a) **Rozmyslím si to a zítra vám sdělím své rozhodnutí.**
  - b) **Určitě jsme vyčerpali všechny možnosti?**
  - c) **Neobstojí-li to z logického hlediska, nemá to smysl.**
  - d) **Lepší je dosáhnout správného rozhodnutí za delší dobu, než špatného okamžitě.**
  - e) **Toto se mi jeví po zralé úvaze jako nejlepší možnost.**
  - f) **Zvažme všechny alternativy.**
- 6) **Stmelovač** je kooperativní, mírný, vnímavý a diplomatický. Dovede naslouchat, být konstruktivní a srovnává konflikty. V klíčových situacích bývá nerozhodný a snadno se nechá ovlivnit. Vyhýbá se stresovým situacím. Mezi typická hesla stmelovače patří:
- a) **Zdvořilé chování nic nestojí.**
  - b) **Zaujal mne váš úhel pohledu.**
  - c) **Vyhovuje-li vám to, vyhovuje to také mi.**
  - d) **Každý má dobré stránky, na které se vyplatí apelovat.**
  - e) **Kdyby lidé lépe poslouchali jeden druhého, nemuseli by tolik mluvit.**
  - f) **Vždy vycítíte, zda při práci panuje dobrá atmosféra.**
  - g) **Snažím se o univerzální přístup.**
- 7) **Realizátor** je disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní a výkonný. Myšlenky a nápady přivádí v život. Na nové možnosti reaguje pomalu, protože je do určité míry nepružný a zabraňuje změnám. Mezi typická hesla realizátora patří:
- a) **Je-li možné to zvládnout, zvládneme to.**
  - b) **Gram akce je prospěšnější než tuna teorie.**
  - c) **Kus poctivé práce ještě nikoho nezabil.**
  - d) **Nemožné děláme na počkání, zázraky do tří dnů.**
  - e) **Chybovat je lidské, odpuštění se ovšem neshoduje s politikou organizace.**

- f) **Pusťme se do toho, co je nyní nejaktuálnější.**
  - g) **Organizace má moji plnou podporu.**
- 8) **Dotahovač** je pečlivý, svědomitý a snaživý. Pátrá po chybách a opomenutích ostatních. Odevzdává výsledky své práce včas. Má sklon k přehnané úzkosti, protože bývá puntičkář. Neochotně deleguje odpovědnost na druhé, protože bývá posedlý detaily. Mezi typická hesla dotahovače patří:
- a) **Daný problém vyžaduje naše maximální soustředění.**
  - b) **Vždycky se vplatí přečíst si také poznámky pod čarou.**
  - c) **„Pokud se může něco pokazit, pokazí se to“. Jak řekl o Murphyho zákonech O' Toole: „Murphy byl optimista.“**
  - d) **Neexistuje omluva pro něčí nedokonalost.**
  - e) **Dokonalost je stav pouze uspokojivý.**
  - f) **Co můžeš udělat dnes, neodkládej na zítřek.**
- 9) **Specialista** bývá cílevědomý, iniciativní a oddaný své věci. Má výjimečné vědomosti a dovednosti. Přispívá však k práci týmu pouze ve své omezené oblasti. Někdy nedokáže reflektovat celkový obraz věci. Ignoruje faktory, které působí mimo jeho pole působnosti. Mezi typická hesla specialisty patří:
- a) **V tomto povolání se člověk stále učí.**
  - b) **Vyber si práci, kterou máš rád, a nikdy nebudeš pracovat.**
  - c) **Skutečná profesionalita je jedinou odměnou.**
  - d) **Můj obor mě fascinuje.**
  - e) **Čím více toho víš, tím více věcí ještě můžeš objevit.**
  - f) **Je lépe vědět všechno o něčem, než nic o všem.**

Belbinovy týmové role lze orientovat na **úkoly, lidi a myšlení**. Na úkoly jsou zaměřeni formovači, realizátoři a dotahovači. Na lidi jsou zaměřeni koordinátoři, stmelovači a vyhledavači zdrojů. Na myšlení jsou zaměřeni inovátoři, specialisté a analytici. Na úkolech v týmech pracují různé osobnosti, které se mohou dostávat do konfliktů. Konfliktům lze v týmech předcházet otevřenou komunikací. Pocity a postoje členů je nutné verbalizovat a vyjádřit, včetně argumentů. Problémy je třeba neprodleně řešit, jinak vzrůstá nebezpečí negativního vývoje a vzniku nespokojenosti mezi členy. Oddělit problémy od lidí lze tak, že se pozitivně přijímají účastníci konfliktu, který lze vyřešit společným úsilím.