

### **Tahoun (Company worker)**

*Nejpravděpodobněji řekne*

„S ohledem na čas, který máme, bychom mohli...“

„Zcela jistě můžeme v rámci našeho rozpočtu udělat X...“

„Gravitační analýza je šílený nápad..., ale mohli bychom na spodní část položit těžké závaží.“

„Napišme si to na tabuli.“

„Pokud dokážeme přesně definovat tuto část, můžeme si být mnohem jistější výsledkem.“

### **Předseda (Chairman)**

*Nejpravděpodobněji řekne*

„Důvod, proč jsme tady, je to, abychom pracovali na...“

„Nejprve se zaměříme na... a později...“

„Abych to shrnul, vypadá to že hlavním bodem je...“

„Možná, že byste mohli... a pak uděláme...“

„Abychom se vrátili k základnímu problému, mohli byste...“

### *Silné stránky*

1. Přeměňuje myšlenky na zvládnuté úkoly.
2. Vybírá to co je uskutečnitelné.
3. Tvrdě pracuje a má sebekázeň.
4. Preferuje stabilní struktury a snaží se je vytvářet.

### *Připustitelné slabé stránky*

5. Nemá rád složité teorie, radikální myšlenky nebo náhlé změny plánů.
6. Dokáže být přesprilíš soutěživý, aby dosáhl postavení
7. Chybí mu flexibilita

### *Silné stránky*

1. Upřesňuje cíle skupiny a stanoví program.
2. Zvládá sám sebe a je vstřícný.
3. Zaměřuje lidi na to, co dokáží dělat nejlépe.
4. Jasně komunikuje.
5. Stanoví kritéria, ale nedominoje.
6. Je vůdčím společenským typem

### *Připustitelné slabé stránky*

7. Není příliš intelektuální ani tvůrčí.
8. Má pouze několik málo vlastních originálních nápadů.

## **Rejža (Shaper)**

*Nejpravděpodobněji řekne*

„Musíme udělat...“

„Ztrácíme čas – musíme...“

„Ne – mýlíte se – nejdůležitější otázkou je...“

„Když dáme dohromady to, co jste řekl, s tímto návrhem, tak můžeme.“

„Když se vám to nelíbí – vyzkoušejte tohle.“

## **Chrlič (Plant)**

*Nejpravděpodobněji řekne*

„A co takhle...“

„Podívejme se tomu na zoubek...“

„Mělo by to být oranžové...“

„Když to obrátíme vzhůru nohama, tak z toho dostaneme...“

„Nesmíme přehlížet účinky gravitace.“

„Proč se nevrátíme zpět k podstatě...“

## *Silné stránky*

1. Dominantní a otevřený.
2. Je plný nervní energie, impulsivní, snadno frustrovaný.
3. Rychle oponuje a rychle reaguje na výzvu.
4. Jeho hlavní funkcí je formovat úsilí vyvíjené týmem.
5. Snaží se sjednotit myšlenky a vytvářet vzory.
6. Preferuje jasné, precizní myšlenky nebo činy, nikoliv bezcílné diskutování.
7. Dává jednotlivé věci do pohybu.

## *Připustitelné slabé stránky*

8. Elán může některé lidi iritovat, takže některé nápady nejsou akceptovány.
9. Nerad naslouchá ostatním.
10. Nerad pracuje s talentovanými lidmi na stejné úrovni.

## *Silné stránky*

1. Dominantní, brilantní nápady.
2. Chrlí nápady, které ostatní přijímají za své.
3. S největší pravděpodobností začne vyhledávat originální řešení.
4. Má větší zájem o velké problémy, ne detaily – dokáže ale udělat chyby z nedbalosti.
5. Přímý a otevřený způsob jednání.

## *Připustitelné slabé stránky*

6. Dokáže být velmi ostrý v případech, kdy se proti němu někdo postaví.
7. Hrozí nebezpečí, že bude věnovat příliš mnoho času svým vlastním nápadům, místo aby přemýšlel o tom, co je úkolem celé skupiny.
8. Může se případně distancovat v situaci, kdy nápady budou kritizovány nebo ignorovány.

### **Shánil (Resource Investigator)**

*Nejpravděpodobněji řekne*

„To je ale skvělý nápad...“

„Znám někoho, kdo by mohl...“

„Nebojte se – mohu je získat z velkoobchodu...“

„I kdyby hrom bil – bude to bez problémů – můj bratranec totiž...“

„Dokážu přesvědčit odbyt, aby...“

### **Rejpal (Monitor-Evaluator)**

*Nejpravděpodobněji řekne*

„Ten problém s...“

„Musíme si dávat pozor na...“

„Nepřehlížejte...“

„Když se zaměříme na podstatu této věci, měli bychom...“

„Promyslím si to a konečnou odpověď vám dám zítra.“

„Obě strany mají svou pravdu.“

### *Silné stránky*

1. Dominantní a otevřený.
2. Má tendenci být pozitivní a entuziastický, ale zájem o věc ztrácí stejně rychle, jako ho získává.
3. Má spoustu externích kontaktů.
4. Obchodník, diplomat a styčný důstojník.
5. Dá se na něj nahlížet jako na „člověka s nápady“, avšak spíše napomáhá věci realizovat, než vymýšlet.
6. Nedovolí týmu ztratit kontakt s okolním světem.

### *Připustitelné slabé stránky*

7. Potřeba být pod tlakem.
8. Je náchylný k rychlé ztrátě zájmu.
9. Má velmi malou sebekázeň a nedokáže sám sebe zorganizovat.

### *Silné stránky*

1. Provádí důkladné analýzy.
2. Nemá originální nápady, ale s největší pravděpodobností nedovolí týmu pustit se do nevhodného projektu.
3. Nejméně osobně zainteresovaný člen týmu. Jeho pocity mu nezastiňují úsudek.
4. Disponuje nejlepšími dovednostmi – asimiluje, interpretuje a vyhodnocuje velké objemy složitých dat.

### *Připustitelné slabé stránky*

5. Může být brzdou pro rozjezd skupiny tím, že v nepravou chvíli něco bere příliš vážně.
6. Může soutěžit s těmi, kteří se s jeho pozicí překrývají, např. s koordinátory nebo samorosty.
7. Není právě inspirativní. Nenavozuje pocit naléhavosti.

### **Hasič (Team-Worker)**

*Nejpravděpodobněji řekne*

„Josefe, myslím si, že bys měl poslouchat Františka...“

„Dejme Honzově nápadu šanci...“

„Nepotřebujeme se dohadovat o...“

„Proč neřeknete více o...“

„Až se Petr vrátí z nemocnice, tak bychom mohli...“

### **Dotahovač (Completer-Finisher)**

*Nejpravděpodobněji řekne*

„Rád bych se ujistil, že...“

„Nikdy neuděláme..., pokud...“

„A co takhle...“

„Ne – musíme... všechno, aby to fungovalo.“

„A co uděláme s ustanovením 3 v pododstavci (iv) článku G v devátém vydání?“

### *Silné stránky*

1. Otevřený, ne však dominantní.
2. Citlivý. Uvědomuje si potřeby a obavy jednotlivců.
3. Sympatický, populární, jemný – pojítka týmu.
4. Dobře naslouchá, snadno komunikuje a povzbuzuje ostatní.
5. Vyvažuje třenice mezi ostatními členy týmu.
6. Nemá rád konfrontaci nebo konflikt.
7. Je zvláště cenný ve chvílích, kdy se tým ocitá v problémech.

### *Připustitelné slabé stránky*

8. V okamžiku krize není schopen učinit rozhodnutí.
9. Nedokáže ostatní členy týmu jasně vést.

### *Silné stránky*

1. Sleduje nápad od začátku do konce.
2. Věnuje pozornost detailu.
3. Udržuje si smysl pro naléhavost.
4. Zajišťuje, aby skupina postupovala směrem ke splnění stanoveného cíle.
5. Do aktivit vnáší pořádek a strukturu.
6. Nedovolí, aby byly přehlíženy nejdůležitější pravidla/detaily.

### *Připustitelné slabé stránky*

7. Úzkostný – trápí se tím, co špatného by se mohlo stát.
8. Je klidný pouze tehdy, když osobně zkontroloval každý detail.
9. Je netrpělivý a může být netolerantní vůči laxnějším členům týmu.
10. Dokáže zabřednout do detailů.

## **RI (shánil)**

### **Vlastnosti: Stabilní dominantní extravert**

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 sprátelí a má spoustu kontaktů. Na svém pracovišti je zřídka, a když, tak nejspíš telefonuje. Je to obchodník, diplomat, styčný důstojník, vždy zkoumající nové možnosti v širokém okolí. Jeho schopnost přinášet nápady a stimulovat inovaci svojí aktivitou vede lidi k tomu, že ho mylně považují za člověka plného nápadů, on ale nedisponuje výraznější originalitou, která je typická pro PL. Je spíš 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 výborný improvizátor, 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 může vést, stejně jako PL k tomu, že stráví mnoho času podružnostmi, které ho zajímají. Význam jeho role spočívá v tom, že zabraňuje stagnaci a zcepenění týmu a udržuje tým v kontaktu s realitou.

## **SH (režisér)**

### **Vlastnosti: anxiózní dominantní extravert**

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 naštvě, ale nechová dlouho zášť. Je nejpodezřívavější z týmu, snadno se urazí a mívá pocit, že se ostatní proti němu spikli. Jeho posláním je dát týmovému úsilí nějaký tvar. Dává týmu víc ze sebe než CH. Usiluje o to, aby diskuse měly 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 tyto cíle, které se většinou kryjí s cíli týmu, ale SH daleko víc vnímá tým jako extenzi sebe sama než CH. 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 udělat v týmu nepříjemno, ale postrkuje věci kupředu.

## **ME (rejpál)**

### **Vlastnosti: Vysoce inteligentní stabilní introvert**

Ve vyváženém týmu jen ME a PL potřebují mít vysoké I.Q. Na rozdíl od PL je ME trochu studený čumák. Je spíš vážný a nepřilíš vzrušující. Jeho přínosem je rozvážná a nezaujatá analýza spíš než tvůrčí nápady. Stěží přijde s originálním návrhem, daleko spíš zabrání týmu, aby se zabýval zavádějícím projektem. Přestože je ve své přirozenosti spíš 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 nepřidá. 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 je většinou CH nebo PL. Je důležité, aby ME byl upřímný a přístupný ke změně, jinak hrozí, že bude příliš negativistický a jeho kritičnost převáží jeho ochotu přijímat nové myšlenky. I když je poctivý a spolehlivý, postrádá veselost, vroucnost, představitost a bezprostřednost. Přesto má vlastnost, pro kterou je v týmu nepostradatelný: Jeho úsudek je sotva kdy mylný.

## **PL (chrlič)**

### **Vlastnosti: Dominantní, velmi inteligentní, introvert**

PL je v týmu zdrojem originálních myšlenek, nápadů a návrhů. Je to nápaditý člověk. Ostatní mají samozřejmě nápady také, ale jeho myšlenky vynikají originalitou a radikálností s jakou se vyrovnává s problémy a překážkami. Má nejlepší představivost a intelektovou kapacitu z členů týmu. On nejspíš začne hledat zcela nový přístup k problému, když tým zabředne do bažin bezvýchodnosti, nebo vnese nový pohled do již přijaté linie činnosti. Daleko víc 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. Potíží s PL je, 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 zúčastnit. Dá to dost práce, obezřetného zacházení a uvážlivého chlácholení, většinou ze strany CH, aby se z něj dostalo to nejlepší. Ale přes všechny tyto chyby je to PL, kdo dodává týmu životodárnou jiskru.

## **CH (předseda)**

### **Vlastnosti: Stabilní dominantní extravert**

Nemusí být šéfem týmu, ale nejlépe se hodí pro tuto funkci. 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. Je prost žárlivosti. 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 pozorný posluchač. CH formuluje skupinové cíle a stanoví program práce. Vybírá problém, jíž se má tým zabývat a určuje priority, ale nesnaží se dominovat v diskusi. Jeho vlastní příspěvky jsou formulovány spíše ve formě otázek než tvrzení nebo návrhu. Poslouchá, shrnuje názory a postoje skupiny a vyjadřuje skupinové citění. Je-li potřeba rozhodnout, rozhoduje pevně poté, co každý vyjádřil svoje mínění.

## **TW (hasič)**

### **Vlastnosti: Stabilní nedominantní extravert**

TW je nejcitlivějším členem týmu. Uvědomuje si potřeby a starosti druhých a nejcitlivěji vnímá emoční proudy mezi členy skupiny. Ví nejvíc o soukromém životě 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 zastánce jednoty a souladu vyrovnává napětí a střety, které mohou vzniknout vlivem SH a PL, případně ME. Obzvláště nemá rád osobní konflikty. Sám se jim vyhýbá a snaží se je urovnávat 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 moc měkký a nerozhodný, ale stává se tak stálou tmelící silou v týmu. Je vzorným členem týmu, ale v normálních podmínkách jeho přínos nemusí být příliš zřetelný. Jeho přínos se stává zřejmým, když není přítomen – zvláště v době stresů a napětí.

## **CW (tahoun)**

### **Vlastnosti: stabilní, ukázněný**

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 struktury a vždy se je snaží vytvářet. Když dostane rozhodnutí, vytvoří harmonogram činnosti, 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 negativní nekonstruktivní kritiky návrhů prosazovaných ostatními členy týmu. Obvykle je však blízko týmovému těžišti. Když si někdo zabožha nemůže vzpomenout, co se rozhodlo a co má dělat, dozví se to od CW.

## **F (dotahovač)**

### **Vlastnosti: úzkostný introvert**

F má starost o to, co se může zhatit. Nemá pokoj, dokud osobně neproověřil každý detail a neujistil se, že všechno bylo náležitě uděláno a na nic se nezapomnělo. F 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 F nějaký vyhraněný zájem, je to rád.

Úzkostně 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 jeho neúnavný dohled je důležitým přínosem.