**TW (hasič – týmový pracovník)**

**Vlastnosti: Stabilní nedominantní extrovert**

* společenský, mírný, citlivý
* pomáhám vytvářet dobrou atmosféru

**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 spíš 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 obzvlášť potřebná. Dík 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 – zvlášť v době stresů a napětí.

**PL (chrlič – inovátor)**

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

* individualistický, vážný, nekonformní
* navrhuji nové nápady a postupy, jak vyřešit problém

**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, zvlášť 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, 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.

**SH (režisér – facilitátor)**

**Vlastnosti: Anxiózní dominantní extrovert**

* činorodý, dominantní
* snažím se usměrnit práci týmu k vyšší produktivitě

**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 naštve, 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.

**CH (předseda – koordinátor)**

**Vlastnosti: Stabilní dominantní extrovert**

* klidný, trpělivý, sebevědomý
* vedu tým k dobré spolupráci a k dosažení výsledků

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 zvlášť 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, jímž se má tým zabývat, a určuje priority, ale nesnaží se dominovat v diskusi. Jeho vlastní příspěvky jsou formulovány spíš ve formě otázek než tvrzení nebo návrhu. Poslouchá, shrnuje názory a postoje skupiny a vyjadřuje skupinové cítění. Je-li potřeba rozhodnout, rozhoduje pevně poté, co každý vyjádřil svoje mínění.

**ME (rejpal – vyhodnocovač)**

**Vlastnosti: Vysoce inteligentní stabilní introvert**

* striktní, prudérní, racionální
* analyzuji problém a hodnotím nápady týmu

Ve vyváženém týmu jen ME a PL potřebují mít vysoké IQ. Na rozdíl od PL je ME trochu studený čumák. Je spíš vážný a nepříliš 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 nejobjektivnější 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 nad jeho 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.

**RI (shánil – vyhledávač zdrojů)**

**Vlastnosti: Stabilní dominantní extrovert**

* zvídavý, čilý, společenský
* navazuji kontakty a rozvíjím vztahy k získávání podpory týmu

**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, 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 nevýkonný. 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.

**CW (tahoun – realizátor)**

**Vlastnosti: stabilní, ukázněný**

* ukázněný, svědomitý, konzervativní
* měním nápady v činy a dohlížím na provedení

**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 zaboha nemůže vzpomenout, co se rozhodlo a co má dělat, dozví se to od CW.

**F (dotahovač – kompletovač)**

**Vlastnosti: úzkostný introvert**

* pečlivý, pořádný, úzkostný
* starám se, aby se nezapomnělo na detaily a aby se dodržoval řád

**F** má starost o to, co se může zhatit. Nemá pokoj, dokud osobně neprověřil 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 řád. 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.