

Test týmových rolí podle Belbina

R. M. Belbin definoval osm rolí, které je nutné v týmu vykryt, aby fungoval efektivně. Tyto role není nutné naplnit stejnou měrou a nejsou všechny potřebné po celou dobu činnosti, ale jestliže některá chybí, tým nebude pracovat tak efektivně, jak by mohl.

To neznamená, že v každém týmu má být osm lidí. Členové týmu mohou zastávat víc než jednu roli.

Belbin také zjistil, že většina lidí preferuje dvě role v týmu. Jednu více a jednu méně. Tento dotazník poskytuje orientační míru této preference. Preference neznamená nutně schopnost. Další důležitý poznatek z tohoto výzkumu je, že všechny role jsou stejně hodnotné. Šéfové týmů nemusí tedy brát na sebe určitou roli, ale spíš musí zajistit, aby všechny role byly dobře obsazeny správnými lidmi.

Mezi každou skupinou osmi vět rozdělte dvanáct bodů podle toho, jak přesně popisují vaše fungování ve skupině. Pokud naleznete prohlášení, která vás 100% charakterizuje, můžete mu přidělit i všech 12 bodů nebo body rozdělte rovnoměrně podle toho, jak vás jednotlivé věty charakterizují.

I. Čím podle svého názoru mohu přispět týmu:

- a) Myslím, že dokážu rychle postřehnout nové příležitosti a využít jich
- b) Umím dobře pracovat se širokým spektrem lidí
- c) Produkování nápadů je jeden z mých přirozených talentů
- d) Moje schopnost spočívá v tom, že dokážu z lidí dostat co je potřeba, kdykoliv zjistím, že mají něco hodnotného, čím mohu přispět k cílům skupiny
- e) Moje schopnost dotáhnout věci do konce má hodně co dělat s mou osobní efektivitou
- f) Jsem ochoten čelit dočasné ztrátě popularity, jestliže to nakonec vede k užitečným výsledkům
- g) Obvykle jsem schopen vycítit, co je realistické a bude pravděpodobně fungovat
- h) Umím nabídnout zdůvodněnou eventualitu pro alternativní průběh nějaké akce, aniž bych do toho zatahoval předpojatost nebo předsudky

II. Jestli mám v týmové práci nějaký nedostatek, může to být tím, že

- a) Necítím se dobře, pokud porady nejsou dobře strukturované a pod kontrolou a všeobecně dobře vedené
- b) Mám sklony být příliš šlechetný k druhým, kteří mají odůvodněné stanovisko, kterému se nedostalo řádného slyšení
- c) Mám tendenci příliš mnoho mluvit, jakmile skupina přijde na nové myšlenky
- d) Můj objektivní pohled mi ztěžuje, abych se pohotově a nadšeně přidával ke svým kolegům
- e) Někdy bývám považován za energického a autoritářského, jestliže je potřeba něco udělat
- f) Jsem náchylný k tomu, že se nechávám příliš unést myšlenkami, které mě napadají, a tak ztrácím přehled o tom, co se děje
- g) Případá mi obtížné vést "z přední pozice", snad proto, že příliš reaguji na atmosféru ve skupině
- h) Mí kolegové mají sklon vidět mě jako příliš se strachujícího kvůli detailům a možnosti, že by mělo něco špatně dopadnout

III. Když pracuji na nějakém projektu s jinými lidmi:

- a) Mám vlohky k tomu, abych lidi ovlivňoval, aniž bych nějak vyvíjel nátlak
- b) Moje všeobecná bdělost brání tomu, aby docházelo k chybám z nedbalosti a přehlédnutí
- c) Jsem připraven tlačit lidi k produktivnímu jednání, abych se postaral o to, že porada nebude plýtvat časem nebo ztrácet ze zřetele svůj hlavní cíl
- d) Lze se na mě spolehnout, že přispěji něčím originálním
- e) Jsem vždycky ochoten podpořit ve společném zájmu dobrý návrh
- f) Dychtím po vyhledávání nejnovějších myšlenek a posledního vývoje
- g) Věřím, že moje schopnost dobrého úsudku může napomoci ke správným rozhodnutím
- h) Lze se na mě spolehnout, že dohlédnu na to, aby všechna podstatná práce byla zorganizována

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

- a) Mám tichý zájem o tom, abych lépe poznal své kolegy
- b) Neváhám pochybovat o názorech jiných nebo zastávat sám menšinový názor
- c) Obvykle dokáži najít argumenty pro to, abych vyvrátil nerozumné návrhy

- d) Myslím, že mám talent postarat se, aby věci fungovaly, jakmile byl jednou stanoven nějaký plán
- e) Mám sklon vyhýbat se zřejmému a přicházet s neočekávaným
- f) Do každé práce, které se pustím, vnáším pečeť perfekcionalismu
- g) Jsem ochoten využívat kontaktů mimo samotnou skupinu
- h) I když se zajímám o všechny názory, neváhám se rozhodnout, jakmile je nutno nějaké rozhodnutí učinit

V. Z práce mám uspokojení, protože:

- a) Rád analyzuji situace a zvažuji všechny možnosti
- b) Zajímá mě hledání praktických řešení problémů
- c) Mám rád pocit, že posiluji dobré pracovní vztahy
- d) Mohu mít silný vliv na rozhodování
- e) Mohu se seznamovat s lidmi, kteří by mi mohli nabídnout něco nového
- f) Mohu přimět lidi, aby se dohodli na nezbytném průběhu další činnosti
- g) Cítím se ve svém živlu, když mohu věnovat nějakému úkolu svou plnou pozornost
- h) Rád nacházím oblasti, které rozšiřují moji představivost

VI. Když bych náhle dostal obtížný úkol s omezeným časem a lidmi, které dobře neznám:

- a) Měl bych chuť stáhnout se do kouta a vymyslet způsob jak se dostat ze slepé uličky před tím, než bych stanovil směr postupu
- b) Byl bych ochoten pracovat s člověkem, který dal najevo nejpozitivnější přístup
- c) Našel bych nějaký způsob jak zredukovat rozsah úkolu tím, že bych si zjistil, čím mohou různí jednotlivci nejlépe přispět
- d) Můj přirozený smysl pro naléhavost by mi pomohl zajistit, abychom nezůstávali pozadu za časovým rozvrhem
- e) Věřím, že bych zachoval klid a udržel si svou schopnost přímočaře přemýšlet
- f) Zachoval bych si bez ohledu na okolní tlaky neochvějný smysl pro konečný cíl
- g) Byl bych ochoten ujmout se pozitivního vedení, kdybych měl pocit, že tato skupina nedělá žádné pokroky
- h) Otevřel bych diskusi s cílem stimulovat nové myšlenky a činy

VII. S ohledem na problémy, které mi přináší práce ve skupinách:

- a) Jsem náchylný dát najevo netrpělivost s těmi, kdo překáží dosažení pokroku
- b) Ostatní mě mohou kritizovat za to, že jsem příliš analytický a nedostatečně intuitivní
- c) Moje touha zajistit, aby práce byla řádně provedena, může zdržovat postup vpřed
- d) Mám sklon začít se dost snadno nudit a spoléhat se na to, že jeden nebo dva stimulující členové podnítí mé nadšení
- e) Pripadá mi obtížné začít, pokud nejsou jasné cíle
- f) Jsem občas slabý ve vysvětlování a objasňování složitých věcí, které mě napadají
- g) Jsem si vědom, že vyžadují od jiných věci, které nemohu udělat sám
- h) Váhám s prosazováním svých myšlenek, když narazím na skutečnou opozici

sekce		realizátor		koordinátor		formovač		inovátor		vyhledavač		vyhodnocovač		týmový pracovník		dotahovač
I	G		D		C		C		A		H		B		E	
II	A		B		F		G		C		D		G		H	
III	H		A		D		D		F		G		E		B	
IV	D		H		E		E		G		C		A		F	
V	B		F		H		H		E		A		C		G	
VI	F		C		A		A		H		E		B		D	
VII	E		G		F		F		D		B		H		C	
celkem																

REALIZÁTOR – IMPLEMENTER – COMPANY WORKER

Silné stránky

- ◆ Přeměňuje myšlenky na zvládnuté úkoly.
- ◆ Vybírá to, co je uskutečnitelné.
- ◆ Tvrdě pracuje a má sebekázeň.
- ◆ Preferuje stabilní struktury a snaží se je vytvářet.

Připustitelné slabé stránky

- ◆ Nemá rád složité teorie, radikální myšlenky nebo náhlé změny plánů.
- ◆ Dokáže být přespříliš soutěživý, aby dosáhl postavení.
- ◆ Chybí mu flexibilita.

Realizátor je praktik a organizátor. Rozhodnutí a strategie mění v definované a proveditelné úkoly, na kterých lidé mohou začít pracovat. Zajímá se o tom, co je schůdné, a jeho hlavním přínosem je převádění týmových plánů do uskutečnitelné podoby. Vyhledává cíle a soustavně je provádí.

Má stejně jako koordinátor 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 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.

Realizátor 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 těžiště. Když si někdo zaboja nemůže vzpomenout, co se rozhodlo a co se má dělat, dozví se to od realizátora.

KOORDINÁTOR – COORDINATOR – CHAIRMAN

Silné stránky

- ◆ Upřesňuje cíle skupiny a stanoví program.
- ◆ Zvládá sám sebe a je vstřícný.
- ◆ Zaměřuje lidi na to, co dokáží dělat nejlépe.
- ◆ Jasně komunikuje.
- ◆ Stanoví kritéria, ale nedominuje.
- ◆ Je vůdčím společenským typem.

Připustitelné slabé stránky

- ◆ Není příliš intelektuální ani tvůrčí.
- ◆ Má pouze několik málo vlastních originálních nápadů.

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 kázní. Často má něco, čemu se říká „charisma“, ale přesnější je mluvit o přirozené autoritě. Je dominantní, ale uvolněný 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. Komunikace snadno oběma směry, není mluvká ani nemluva. Je velmi pozorný posluchač.

Koordinátor 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 návrhů. Poslouchá, shrnuje názory a postoje skupiny a vyjadřuje skupinové cítění. Je-li třeba rozhodnout, rozhoduje pevně poté, co každý vyjádřil svoje mínění.

FORMOVAČ – SHAPER

Silné stránky:

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

Připustitelné slabé stránky:

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

Formovač je plný nervní energie, je otevřený, emocionální, impulsivní a netrpělivý, někdy protivní 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 koordinátor. 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 nutkavě úsilí je vždy zaměřeno na tyto cíle, které se většinou kryjí s cíli týmu, ale formovač daleko víc vnímá tým jako extenzi sebe sama než koordinátor. 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.

INOVÁTOR – PLANT – MYSLITEL

Silné stránky:

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

Připustitelné slabé stránky:

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

Inovátor je v týmu zdrojem originálních myšlenek, nápadů a návrhů. Je to nápaditý 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 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 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 inovátorem je, že věnuje příliš mnoho své tvůrčí energie nápadům, které ale nesouvisí se zájmy a cíli týmu. Může těžko snášet kritiku vlastních nápadů, příliš se bránit a snadno trucovat, když tým jeho nápady pítvá nebo odmítne. Může skutečně vypnout a odmítnout se dál účastnit. Může to stát mnoho obezřetného zacházení a uvážlivého chlácholení, většinou ze strany koordinátora, aby se z něj dostalo to nejlepší. Ale přes všechny tyto chyby je inovátor ten, kdo dává týmu životadárnou jiskru.

VYHLEDAVAČ ZDROJŮ– RESOURCE INVESTIGATOR

Silné stránky:

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

Připustitelné slabé stránky:

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

Vyhledavač 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.

Vyhledavač 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 inovátora. Je spíš schopen rychle rozpoznat význam nových nápadů.

Nemá-li povzbuzení od ostatních, například v individuální práci, vyhledavač 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 zval v krátkodobém návalu nadšení. Jeho široký záběr a množství vnějších zájmů ho může vést, stejně jako inovátora 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.

VYHODNOCOVAČ – MONITOR-EVALUATOR – REJPAL

Silné stránky:

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

Připustitelné slabě stránky:

- ◆ Může být brzdou pro rozjezd celé skupiny tím, že v nepravou chvíli něco bere příliš vážně.
- ◆ Může soutěžit s těmi, kteří se s jeho pozicí překrývají, např. s koordinátory .
- ◆ Není právě inspirativní. Nenavozuje pocit naléhavost.

Vyhodnocovač je protipólem inovátora. Na rozdíl od něj je 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 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 nejobektivnější 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, a dokáže srážet morálku týmu kritikou v nepravý čas. Přesto, že není ctižádnostivý a snaživý, může soupeřit, zvláště s těmi, jejichž schopnosti se překrývají s jeho, což jsou většinou koordinátor a inovátor.

Je důležité, aby byl vyhodnocovač 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, představivost a bezprostřednost. Přesto má vlastnost, pro je v týmu nepostradatelný: Jeho úsudek je sotva kdy mylný.

TÝMOVÝ PRACOVNÍK – TEAM-WORKER

Silné stránky:

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

Připustitelné slabé stránky:

- ◆ V okamžiku krize není schopen učinit rozhodnutí.
- ◆ Nedokáže ostatní členy týmu jasně vést.

Týmový pracovník 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 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 formovače a inovátora, případně vyhodnocovače. 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 moc měkký a nerozhodný, ale stát 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.

DOTAHOVAČ – COMPLETER-FINISHER

Silné stránky:

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

Připustitelné slabé stránky:

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

Dotahovač má starost o to, co se může zhatit. Nemá pokoj, dokud osobně nepověřil každý detail a neujistil se, že všechno bylo náležitě uděláno a na nic se nezapomnělo.

Dotahovač 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 dotahovač 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.