



TÍMOVÁ PRÁCA

a jej vplyv na úspešné projekty

Ak sa manažér spýta svojho tímu: „V čom sa môžem podľa vás zlepšiť?“ a dostane odpoveď typu: „Ty, šéfe? Ty si super. Ty už nemôžeš byť lepší v ničom,“ má skutočný problém. Pravdepodobne sa ho ľudia boja a nemajú odvahu s ním komunikovať otvorene. V tíme chýba dôvera, čo spôsobuje nízku efektivitu tímu. Kto je tomu na vine? Manažér alebo tím?

DOBÝRÝ TÍM = NÁHODA ALEBO NÁROČNÁ PRÁCA

Ten, kto si zažil pozíciu projektového manažéra, vedúceho tímu alebo inú riadiacu pozíciu, vie, že mať dobrý tím nie je žiadna náhoda. Dobrý tím je výsledok náročnej práce. Je to proces, a nie jednoduchý proces. Kľúčovú úlohu v ňom hrá vedúci tímu. Manažér, ktorý by mal vedieť, ako sa tím buduje. Realita je často taká, že noví manažéri očakávajú, že tím bude fungovať samostatne bez ich príchodu a oni budú mať omnoho menej práce. Nie je výnimkou ani to, že vedenie sľubuje novým manažérom veľkú podporu, ale potom sa im nestíha venovať a necháva riadenie tímu len na pleciach nových manažérov. A keď je problém, zodpovední sú noví manažéri. Budovanie tímu je len jeden z projektov, ktorý má nový manažér na starosti. Na rozdiel od iných projektov, kde dostáva manažér vstupy a podporu od iných manažérov, projekt budovania tímu je z veľkej miery v rukách nového vedúceho tímu. Dobrý tím sa nedá kúpiť, ani zdediť, dokonca ani prenajať na dobu určitú. Čím to je? Tím nie je stroj, ani počítač, ani robotická jed-

notka. Tím je zložený z ľudí a každý člen tímu je jedinečná osobnosť.

**Faktor ľudskosti
mnohí manažéri
podceňujú
a spoliehajú sa na
silu a právomoci
svojej pozície.**

BEZ DÔVERY TO NEJDE

„Pod neho ma nezaväzujte ani náhodou. Jemu svoj život do rúk nezverím. Neverím mu.“ – takto zareagoval manažér na spoločné lezenie na skalu vo dvojici v rámci team buildingovej aktivity. Iný manažér sa síce tváril ako najlepší priateľ a zástanca svojich podriadených, ale akonáhle mal byť jeho život závislý na výsledku práce jeho tímu, povedal: „Toto nebudem riskovať, tu ide o môj život, nielen o prácu.“ Načo sa riaditeľ firmy len usmial a povedal: „S týmto materiálom mám ja dosahovať výsledky? Niet sa čomu diviť, že im to ide ako v lete

na saniach.“ Raz mi jeden známy, teraz je už top manažér vo výrobní firme, povedal: „Ja nepotrebujem, aby ma moji ľudia chválili a hovorili, aký som dobrý šéf. Mne stačí, keď ma občas zavolajú na pivo a zoberú ma medzi seba ako človeka. Vôbec to nemusia robiť. Ale chcú. Toto je moja spätná väzba, že robím dobrú prácu a môjmu tímu na mne záleží a rešpektuje ma.“

SPRÁVNY POSTOJ LÍDRA ROBÍ ZÁZRAKY

Vo firmách často popri formálnych tímoch vznikajú neformálne tímy. Tie sú mnohokrát silnejšie a dosahujú lepšie výsledky ako formálne tímy. Tajomstvo ich úspechu je, že tieto tímy vznikajú na základe skutočnej dôvery medzi členmi tímu. Každý člen takéhoto tímu má vysoký rešpekt a rešpektuje ostatných členov tímu. Jedna z najdôležitejších ľudských potrieb je cítiť sa prínosný. Skutočná potreba nie je o tom, že veci musia byť realizované presne podľa ich predstavy. Skutočná potreba je, aby názor človeka bol vypočutý, rozanalyzovaný a zvážený v tíme. Neúspešní formálni lídri sa často pýtajú, kde

robia chybu a prečo ich tím akceptuje viac neformálneho vodcu ako ich samých – „reálnych menovaných manažerov“. Rozdiel je v prístupe k tímu. Z neformálneho lídra je cítiť ľudskosť, otvorenosť a prirodzený optimizmus. Rád si nájde čas na svojich kolegov a podelí sa s nimi o svoje skúsenosti. Keď je problém, postaví sa za „svojich ľudí“. Postaví sa za ľudí, ktorí mu veria. Zaučí nových kolegov, podelí sa o svoje know-how. Nebojí sa, že ho niekto preskočí, keď bude lepší ako on. Nebojí sa o svoje miesto a nedrží sa na ňom zubami nechtami. **Prirodzenému lídrovi na svojich ľuďoch záleží a rešpektuje ich. Neberie ich len ako prostriedok pre dosiahnutie svojich cieľov.** Správny postoj manažéra vychádza z jeho sebahodnoty a zrelosti.

RIADENIE VS. VEDENIE TÍMU

Šikovný manažér verí vo svoje schopnosti. Len tak mu môžu uveriť aj členovia jeho tímu. V dnešnej dobe ľudia nechcú byť len riadení, ale chcú byť vedení. Sám si veľmi dobre spomínam, keď som išiel na stretnutie môjho nového tímu s tým, že hlavnú rolu mal hrať môj nový oblek, biela košeľa a kravata. Na stretnutia som chodil technicky dokonale pripravený. Úlohy pre jednotlivých členov tímu som mal pripravené. Jasne som definoval svoje očakávania, špecifikoval som, aké požadujem výstupy. Zadával som termíny. Väčšinou šlo o jednosmernú komunikáciu. Aj keď som sa pýtal, či majú nejaké otázky na záver, žiadne neboli. Bol som na seba nesmierne hrdý, ako dobre mi to ide. No výsledky napriek tomu neprichádzali. **Očakával som, že keď ma povýšili, budú ma ľudia automaticky viac akceptovať.** Realita bola opačná. Oni očakávali odo mňa veľa vecí, o ktorých som ja v tej dobe ani len netušil. Až po niekoľkých neúspešných stretnutiach, z ktorých som odišiel so sklopenými ušami, som sa začal viac zaujímať o vstupy, názory a skúsenosti môjho tímu. Bol som veľmi prekvapený, akých šikovných a skúsených ľudí som mal v tíme. Akonáhle som sa začal viacej venovať svojmu tímu, členovia tímu mi to vracali späť. **Bolo úžasné sledovať, akú zmenu dokáže**

spraviť otvorená komunikácia a zmena môjho postoja. S odstupom času mi viacerí členovia toho tímu povedali, že ma na začiatku spolupráce nevedeli znieť a moja prítomnosť ich obťažovala. **Mať dobrý oblek, kravatu a teoretické znalosti jednoducho nestačí.** Ľudia chcú nasledovať lídrov, ktorí sú ľudskí a záleží im na tíme. John Maxwell vystihol vzťah manažéra v tíme nasledovne: „Môžeš ich mať rád bez toho, aby si ich viedol, ale nemôžeš ich viesť, bez toho, aby si ich mal rád.“

Nielen svetové výskumy, ale aj každodenná prax ukazujú, že úspešní manažéri sa rovnako ako o zisk a produktivitu zaujímajú aj o ľudí. Sú k ľuďom prístupní a majú optimistický prístup. Aktívne sa venujú rozvoju svojich tímov a vedia dobre počúvať. Na druhej strane neúspešní manažéri sa zaujímajú len o svoju bezpečnosť. Voči podriadeným sa chovajú arogantne a nedôverujú svojmu tímu. Vyhýbajú sa komunikácii a spoliehajú sa na smernice a procedúry.

Aj keď si to mnoho manažerov neuvedomuje, každý manažér zasahuje do osobných životov členov svojich tímov. Akým spôsobom ich riadia, ako s nimi komunikujú a ako ich vedú a smerujú, tak sa správajú doma k svojim rodinám, partnerom a priateľom. Veľmi dobre si spomínam na majiteľa ruskej výroby firmy, ktorý mi povedal, že jeho práca nie je len výroba a predaj produktu, ale veľmi silno si uvedomoval dôležitosť svojho vplyvu na život každého človeka v jeho firme. Nemal problém sa porozprávať s ľuďmi vo výrobe a podať si s nimi ruky. Po jeho pravidelnej prechádzke po výrobe vždy prišiel s nápadmi od ľudí, ako vylepšiť a zefektívniť výrobu. Ľudia boli pozitívne motivovaní a boli hrdí, že pracovali pre túto firmu. **Konflikty sa riešili efektívne a konštruktívne – riešenie boli zamerané na problém.** Na druhej strane som zažil projekt, kde majitelia brali ľudí ako stroje a keď sa vrátili z luxusných dovolení, tak si s ľuďmi vo výrobe nechceli špiňiť ruky a komunikovali vyslovene s top manažmentom. Atmosféra v tejto firme bola neskutočne napätá a ľudia sa báli akýchkoľvek zmien, dokon-

ca aj inovácií. Vo vzduchu neustále visel problém ako časovaná bomba. **Problémy sa vyhľadávali a viac sa riešili osobné spory ako reálne príčiny problémov.**

PODPORA PRI BUDOVANÍ TÍMU

Štandardná situácia vzniká, ak firma povýši najlepšieho špecialistu na pozíciu manažéra s očakávaním, že bude aj najlepší manažér. Nový manažéri sú často hodení do vody bez akejkoľvek podpory so slovami: „Ty si šikovný, ty to zvládneš. Veríme ti a držíme palce.“ Niekoľko čerstvých manažerov mi potvrdilo, že počas prvého pol roka im išlo o krk. Nedostali žiadnu podporu a veľakrát uvažovali, či im ten stres a neistota stojí za to. **Byť manažérom, riadiť a rozvíjať tím si vyžaduje úplne iné zručnosti, ako byť špičkovým špecialistom vo svojom obore.** Chyba nie je v tom, že nový manažér je slabý, ale v tom, že nedostal potrebnú podporu pre získanie manažérskych zručností. Riadiť ľudí a budovať tím si vyžaduje znalosti, ktoré sú úplne iné ako technické znalosti.

zisk

ČOHO SA VYVAROVAŤ

Kde robia manažéri najčastejšie chybu vo vedení a rozvoji tímov?

- 1. Nedávajú ľuďom víziu a ciele a slepo očakávajú, že ich tím bude akceptovať a nasledovať**
 - Pre členov tímu je náročné plniť vízie, o ktorých veľa vedia, alebo v lepšom prípade im nerozumejú. Nálada v takomto tíme je vystresovaná a demotivujúca. Vládne chaos.
 - Ak chýba vízia a cieľ, väčšinou sa tím točí v začarovanom kruhu okolo toho istého bodu a nevie sa posunúť vpred.
- 2. Nepočúvajú, nekomunikujú s tímom a pretláčajú svoj názor z pozície moci**
 - Manažér nemusí byť v oblasti, ktorú riadi, top expert, ale mal by mať za sebou tím odborníkov, o ktorých názor a schopnosti sa môže oprieť pri rozhodovaní.
 - Ak je tím dokonale informovaný a vie, čo sa od neho očakáva, prináša nadštandardnú hodnotu. Ak sa s tímom nekomunikuje jasne, získava manažér a firma ▶

len zlomok z celkovej kapacity svojich ľudí. Opäť tu hrá dôležitú úlohu vzájomná dôvera medzi manažérom a tímom.

3. Nejasne definujú pravidlá fungovania tímu, nemajú rovnaký meter na všetkých v tíme

- Bez dobre definovaných a vzájomne odsúhlasených pravidiel sa z tímu stáva neovládateľná divá svorka. Ak pravidlá fungovania vytvára manažér spoločne s tímom, ich akceptácia je niekoľkonásobne vyššia, ako keď manažér definuje pravidlá z kancelárie bez toho, aby poznal potreby a požiadavky tímu.
- Robenie výnimiek pre svojich „vyvolených“ je pre ostatných členov tímu signál, že ani oni nemusia pravidlá dodržiavať. Hrozí okamžitá strata dôvery.

4. Nedostatočne trénujú a rozvíjajú svoj tím. Podceňujú svoj tím => slabý empowerment a prehnaná kontrola

- Dobrý manažér pozná silné a slabé stránky každého člena svojho tímu. S rastúcou dôverou v tíme sú členovia tímu voči sebe otvorenejší a viac sa podporujú. Aktívne plány rozvoja, hodnotiace rozhovory a vlastné sebahodnotenia sú skvelým nástrojom pre riadenie rozvoja tímu.
- Správne zvolený empowerment a dôvera v tím posilňuje schopnosti členov tímu a zabezpečuje ich rast v praxi. Nie všetky veci sa podaria na 100 % na prvýkrát, ale s tým treba počítať ☺.

5. Nevedia pochváliť a podať konštruktívnu spätnú väzbu

- Slováci sa neradi chvália. Ak nás niekto príliš chváli, je nám to divné. Dobré podaná úprimná pochvala je skutočne silná motivácia.
- Cieľom konštruktívnej spätnej väzby nie je ľudí zdupať pod čiernu zem, ale naopak ukázať im, ako sa veci dajú robiť ináč a efektívnejšie. Skutočná podpora si vyžaduje veľa trpezlivosti a často aj času stráveného so svojim tímom. Tím to skutočne ocení a výsledok príde v zvýšenej kvalite tímovej práce.

6. Nevedia urobiť jasné rozhodnutie a boja sa prevziať zodpovednosť za tím

- Ak niečo tím očakáva, tak to je jasné rozhodovanie v problémoch. Práve v krízových situáciách sa ľudia obracajú na

manažéra s jasným cieľom = rozhodnúť a dať im inštrukcie, ako pokračovať ďalej.

- Dôležité je vychovať si tím k tomu, aby neprenášal všetku zodpovednosť na manažéra. Ak vyžadujeme od tímu, aby neprichádzal len s problémami, ale aj s možnosťami – návrhmi riešení, rozvíjame aj tímovú zodpovednosť a schopnosť riešiť krízové situácie.

7. S každým chcú byť za dobre a nevedia povedať NIE

- Schopnosť povedať NIE je náročná, ak chce byť manažér s každým za dobre. Najčastejšie na to dopláca samotný manažér a ten to potom prenáša na celý jeho tím.
- Jasné očakávania, definícia cieľov a cieľov je pre riadenie ľudí nutnou potrebou.

8. V problémoch sa vyhovárajú na tím, a tak zatievajú svoju neschopnosť a pasivitu

- Členovia tímu to vidia ako prví. Ak manažér zakrýva svoje vlastné zlyhania za neschopnosť tímu, stráca rešpekt pred tímom a končí akákoľvek šanca na tímovú prácu. V tej chvíli sa z tímu stáva pracovná skupina, ktorá ma spoločnú kanceláriu, tlačiareň a kopírku.
- Naopak, ak má manažér odvahu a integritu priznať svoju chybu pred tímom, jeho skutočná hodnota v očiach tímu rastie závažnou rýchlosťou

9. Príliš si pripúšťajú strach zo zlyhania a neúspechu – ten je ich najväčší nepriateľ

- Strach je jedna z najväčších ľudských bŕzd, ale len ak mu nerozumieme. Ak sa manažér izoluje a uzatvára sa pred svojim tímom, lebo sa bojí ukázať svoju slabú stránku a nevedomosť, ťažko mu niekto môže pomôcť.
- Opäť je to o dôvere. Ak manažér verí svojmu tímu, riešenie sa vždy nájde. Tu musí ísť manažér príkladom a prvý vyložiť karty na stôl. Opačne to funguje len v málo prípadoch.

10. Strata ľudskosti a zdravého sedliackeho rozumu

- Ak sa práca stáva len povinnosťou a ľudia v tíme sa cítia ako otroci, manažér prestáva pre tím existovať a skôr či neskôr prichádza ignorácia a následne rozpad tímu.
- Bezpodmienečné sa riadenie smernicami a návodmi môže mať aj dramatické následky.

MALÝ TEST MANAŽÉRSKÝCH A TÍMOVÝCH ZRUČNOSTÍ

Odpovedzte si na nasledovné otázky:

- Chcel by som mať takého šéfa ako som ja?
- Čo ak by sa každý v mojom tíme správal ako ja?
- Kedy mi naposledy niekto v tíme poďakoval?
- Dokážem sa so svojim tímom rozprávať aj o iných veciach ako len o práci? ■

Autor: Peter Minárik,
COMM-PASS



COMM-PASS
...enjoy your change

zmeňte život vašej firmy

tréningy a poradenstvo | www.commpass.sk

MESAČNÍK PRE OSOBNÝ A PROFESIONÁLNY RAST



Zisk
manažment
si môžete objednať
telefónicky na:
041 70 53 222
alebo e-mailom na:
služby@ezisk.sk
www.ezisk.sk

Zisk manažment je mesačník, ktorý čitateľom prináša praktické informácie a návody na to:

- ako viesť a riadiť firmu,
- ako úspešne podnikáť,
- ako nájsť správnych zamestnancov,
- ako ich motivovať inou ako finančnou formou,
- ako odhaliť povalčov,
- ako hodnotiť a odmeňovať,
- ako vybudovať dobré meno firmy,
- ako na trhu preraziť a ochromiť konkurenciu,
- ako pri podnikaní ušetriť,
- ako sa úspešní stali úspešnými,
- ako byť spoločensky zodpovedný,
- ako si získať a udržať zákazníka,
- ako zákazníka nestratiť,
- ako robiť marketing (nielen) na internete,
- ako na sociálne siete,
- ako riadiť seba a svoj profesionálny rast,
- ako sa stať lídrom,
- ako profesionálne „nevyhorieť“.

Manažérom, personalistom, marketérom a podnikateľom poskytuje praxou overené rady a nápady, ktoré smerujú k zvyšovaniu zisku v podniku. Viac o mesačníku Zisk manažment nájdete na www.ezisk.sk.

**VŽDY
SA NÁJDE
DIERA NA TRHU,
KDE UVIDÍTE
ZISK**