

5



výziev **začínajúcich**
manažérov

Vitajte

Začínajúci manažéri stoja pred náročnou výzvou vybudovať a viesť dlhodobovo výkonný tím. Na tejto ceste uspejú, ak dokážu využiť svoj potenciál naplno, pričom existuje niekoľko kľúčových oblastí a výziev, ktorým je dobré venovať zvýšenú pozornosť od samého začiatku.

A práve preto sme sa rozhodli vytvoriť tento praktický eBook. Prevedie vás spomenutými výzvami a zároveň prináša konkrétne rady, odporúčania a praktické postupy, ako na svojej manažérskej ceste môžete eliminovať najčastejšie chyby a efektívne pracovať na dosiahnutí stanovených cieľov.

V mene spoločnosti ADDA Consultants vám prajem príjemné a hodnotné čítanie.

Marek Csóka, Business Development Manager

Obsah

Poznanie vlastného potenciálu	05
Práca s cieľmi	13
Efektívna komunikácia	18
Hodnotový leadership	30
Budovanie výkonných tímov	36



Poznanie vlastného potenciálu

Poznáte ten pocit, keď prídete do kaderníctva a kaderníčka s vyrastenou farbou na vlasoch a polámanými končekmi sa vás spýta, čo pre vás môže spraviť? S pokriveným úsmevom povie, že nič a utekáte čo najďalej.

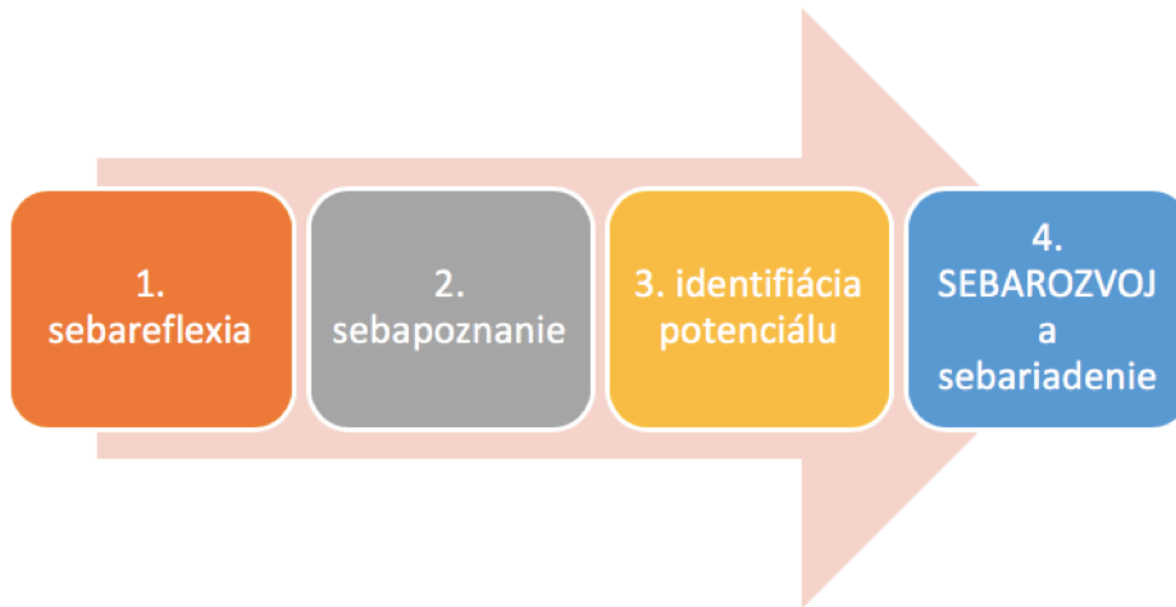
Alebo inak. Prídete na školenie efektívnej komunikácie a lektor, ktorý príde v hodine dvanástej, hodí na stôl svoje papiere a bez akéhokoľvek náznaku zoznámenia či „ice breakingu“ zavelí: „Tak teda začneme, robte si poznámky, komunikácia je interakcia medzi dvoma alebo viacerými subjektami...“

Predstavte si, že sa máte zoznámiť s vašim novým šéfom a oproti vám sa postaví spotený chlapík v rozťahanom tričku hľadiaci do zeme, ktorý vám zajakavo oznámi, že vraj možno by teda mal byť vašim nadriadeným.

Všetci sa pravidelne stretávame s výzvou: „Pracuj na sebe, rozvíjaj sa a dosiahneš po čom túžiš.“

Väčšinou táto výzva v konečnom dôsledku zostane len frázou, pretože v pokuse o reálne prevedenie stroskotáme na identifikácii toho, na čom konkrétne pracovať, ako a čo rozvíjať. Každý manažér vie, že musí pracovať na sebarozvoji.

Múdry manažér však vie, že musí svoj čas venovať v prvom rade sebapoznaniu, sebareflexii a identifikácii vlastného potenciálu.



Sebapoznanie vychádza zo štyroch základných zdrojov:

1. Zámerná, vyvolaná introspekcia

K zamýšľaniu sa nad sebou väčšinou dochádza v hraničných situáciách. Asi každý poznáte ten pocit, keď v lietadle zažijete silnú turbulenciu a vám odrazu hlavou preletí, komu ste naposledy ublížili, komu ste nestihli povedať všetko, čo ste chceli, čo ste mohli spraviť inak.

Zámerné a navodené zamýšľanie sa nad sebou je iné práve v tom, že jeho ideálnym predpokladom je komfortná situácia (príjemná hudba, miesto, nápoj ...) a zámer.

Odporúčame **pracovať s kauzálnym princípom**, teda hľadať príčiny svojho správania, reagovania, zvládania konkrétnych situácií a pod.

Hlboké zamyslenie sa nad sebou môže byť náročné či bolestné, pretože môže odhaliť negatívne a nepríjemné aspekty nášho JA. Introspekcia je však nevyhnutným predpokladom k budovaniu úspešnej manažérskej dráhy.

2. Spätná väzba

Podrobnejšie sa spätnej väzbe budeme venovať v ďalších kapitolách. V kontexte sebapoznania len zdôrazníme, že ide o reakcie iných ľudí na naše správanie, a aj keď je subjektívna, prináša nám dôležité informácie o tom, ako nás vnímajú konkrétni ľudia.

Samotná spätná väzba je však zbytočná, pokiaľ sa nad ňou nezamyslíme a neprijmeme ju. Ak je spätná väzba negatívna, naša ješitnosť nás často tlačí do obrán, ktoré však vieme (aspoň z časti) vedome ovplyvniť, pokiaľ sme na to dosť zrelí.

3. Diagnostika

Diagnostiku v sebapoznaní môžeme všeobecne rozdeliť na dva základné druhy – odbornú a laickú.

Odborná diagnostika zahŕňa všetky štandardizované testy, dotazníky, vyšetrenia..., z ktorých väčšinu môžu realizovať len psychológovia či iní odborníci. **Laickú diagnostiku** tvoria všetky dostupné testy osobnosti, ktoré si môžete kedykoľvek vyskúšať sami.

Bez toho, aby sme odbornú diagnostiku podceňovali, musíme jedným dychom dodať, že nikto vás nepozná lepšie ako vy sami a akýkoľvek test (nehovoríme samozrejme o testoch v dámskych časopisoch typu „Ktojej hollywoodskej hviezde sa najviac podobáte?“) môže vaše sebazpoznanie len podporiť (vždy však tieto testy berte s určitou rezervou, nie ako 100% smerodajné).

Ak si nechcete odprieť radosť z objavovania seba samých, odporúčame napríklad súbor dostupných testov a dotazníkov osobnosti od Roberta Allena a Josephine Fultonovej.

4. Sociálna komparácia

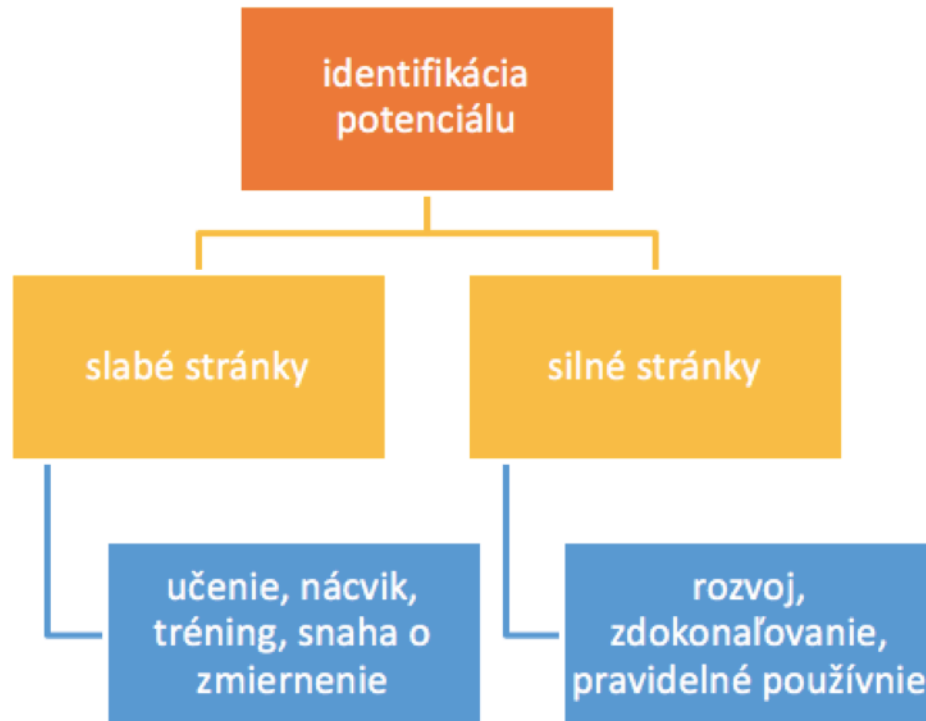
Sociálna komparácia je odpoveď na otázku aký som v porovnaní s inými ľuďmi. Zámerne sa zamýšľame nad tým, ako by danú náročnú situáciu riešili konkrétni ľudia, pričom ide väčšinou o osoby, ktoré z rôznych dôvodov obdivujeme.

Prečo je v kontexte manažmentu také dôležité **poznať vlastný potenciál**?

Slovo potenciál pochádza z latinčiny a dokonale ho vystihuje jeho doslovný preklad – sila, moc, možnosti. Práve potenciál je to, čo nás dokáže doviestť až k úspechu, ak vieme, ako ho správne použiť

a premeniť na realitu. Jednou z množstva ciest, ako svoj potenciál identifikovať, je spísanie zoznamu svojich silných a slabých stránok.

V ideálnom prípade odporúčame rozdeliť ich do niekoľkých úrovní z hľadiska tematického zamerania, ako napríklad: rodina, práca, voľný čas alebo stres, kreativita, schopnosť rozhodovať sa a pod.



V súvislosti so sebaopoznaním nesmieme zabudnúť na ľudské zdroje, ktoré náš potenciál tvoria. Patria medzi ne **vlastnosti** (môžeme ich spoznať, pochopiť, akceptovať, ale nie zmeniť), **postoje** a **schopnosti** (môžeme ich ovplyvniť).

Ak neviete, ako so sebaopoznaním začať, skúste si sami odpovedať na niektoré zo stoviek otázok, ktoré HR manažéri tak radi kladú pri pracovných pohovoroch:

- *Aké sú vaše dlhodobé ciele?*
- *Čo chcete vo vašom živote naozaj robiť?*
- *Čo považujete za svoju najlepšiu vlastnosť?*
- *Čo pre vás znamená slovo úspech?*
- *Opíšte ideálneho manažéra.*
- *Aký typ ľudí vás dokáže nahnevať?*
- *Prečo by ste mali byť práve vy lídrom?*
- *Čo vás dokáže vystresovať?*

DO
MORE.



Práca s cieľmi

Prácu s cieľmi manažéra môžeme rozdeliť na tri druhy:

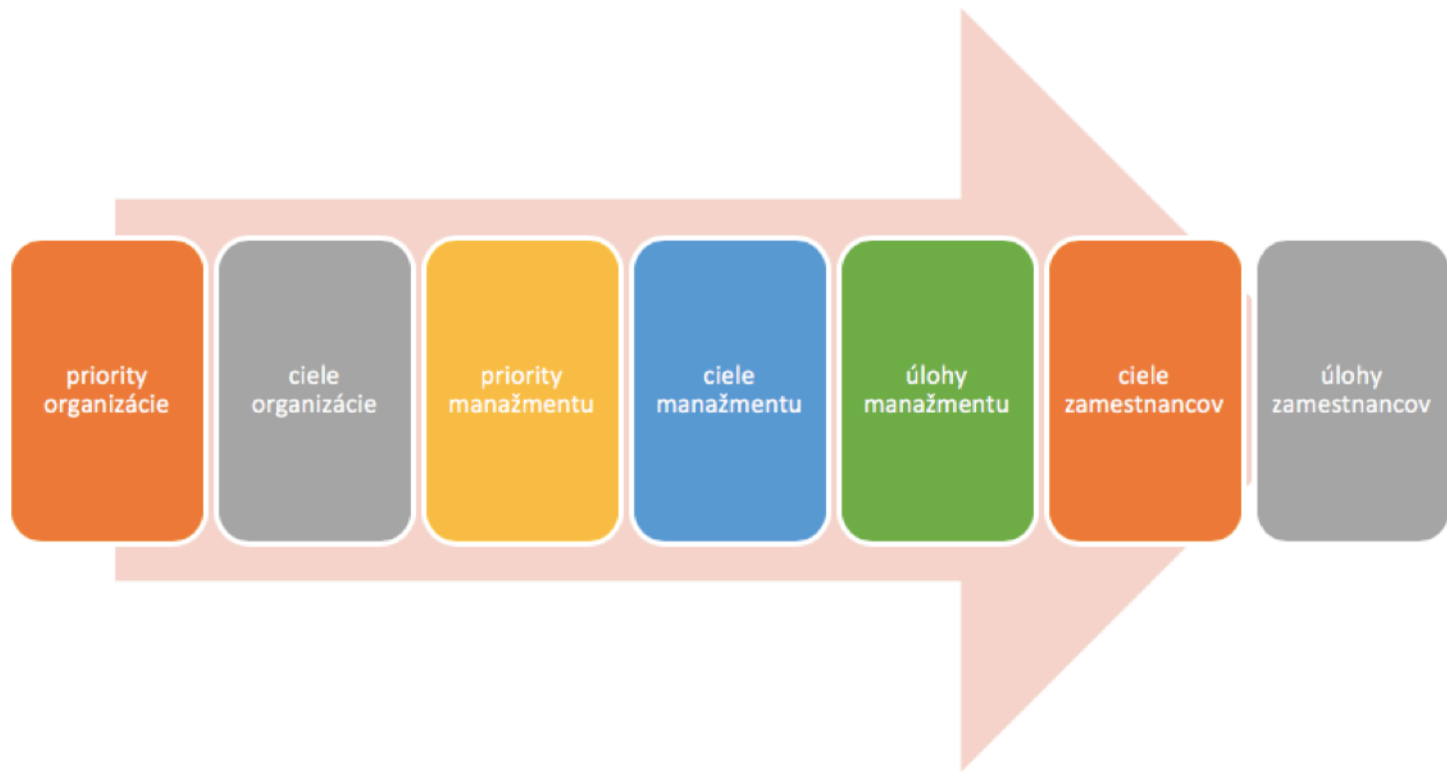
1. manažér si stanovuje a snaží sa naplňať SVOJE ciele;
2. manažér stanovuje a kontroluje napĺňanie cieľov svojich PODRIADENÝCH;
3. manažér je zodpovedný za ciele FIRMY alebo zvereného PROJEKTU.

Zjednodušene ich nazývame MOJE, VAŠE a NAŠE.

Schopný manažér by mal vedieť **ciele riadiť**. Samotné riadenie cieľov zahŕňa 3 úlohy:

- Ciele v potrebnej miere **štruktúrovať a stanoviť priority** (odpoveď na otázku – Čo je skutočne dôležité?). Pri každom ciele musíte vedieť pomenovať prioritu.

- Všeobecne vyššie nadriadené ciele **rozpracovávať na konkrétne a menšie podciele** s ohľadom na časovú rovinu. Veľký cieľ teda rozpracujte na menšie, ktoré rozdelíte na etapy a definujte mílniky, ktoré musia byť dosiahnuté v určitom termíne.
- **Zadávať úlohy** v jasnej podobe a vždy ich rozdeľovať podľa schopností zamestnancov. Dávajte si pozor na duplicitu, ktorá môže spôsobiť konflikty a demotiváciu.



Dôležitosť cieľa výstižne opisuje ľudová múdrosť: „Pokiaľ neviete, kam plávate, žiaden vietor pre vás nie je dosť dobrý.“ Spomeňte si na to, keď sa najbližšie budete topiť v úlohách, o ktorých význame budete sami pochybovať. Už grécky filozof Epiktétos vyhlásil: „Priateľu, najskôr zvaž, čo je to, čo chceš urobiť.“

Opačným extrémom (najmä pri príliš hyperaktívnych manažéroch) je stanovenie veľkého množstva cieľov, v ktorých sa často oni aj ich zamestnanci strácajú. Každý dobrý manažér by mal v pravidelných intervaloch svoje (a nie len svoje) ciele **overovať, porovnávať a vyhodnocovať**.

Pokiaľ neviete, akým spôsobom si stanoviť dlhodobé ciele, stačí, ak si odpoviete na niekoľko otázok:

- Kde som (je naša organizácia) teraz?
- Kde budem (bude naša organizácia) o 5 rokov?
- Aké sú moje (naše) silné a slabé stránky?
- Čo môžeme vylepšiť?
- Ako sa môžeme dostať tam kde chceme byť?

SMART ciele

Je logické, že čím dlhší bude časový horizont týchto cieľov, tým menej budú konkrétne. Riadte sa preto pri ich stanovovaní starým dobrým **pravidlom SMART** = každý cieľ by mal byť:

- **Specific** - špecifický, konkrétny;
- **Measurable** - merateľný;
- **Achievable/Acceptable** - dosiahnuteľný/prijateľný;
- **Realistic/Relevant** - realistický/relevantný (vzhľadom k zdrojom);
- **Time Specific/Trackable** - časovo špecifický/sledovateľný.

Malá skúška správnosti a pochopenia: Skúste podľa vyššie uvedeného pravidla rozpracovať a naformulovať tento všeobecný cieľ: Zvýšenie efektivity práce zamestnancov na úseku výroby detských hračiek.

A teraz niečo náročnejšie. Definujte a napíšte hlavný cieľ tohto roka firmy, v ktorej pôsobíte. Následne ho rozpracujte podľa SMART pravidla.



Efektívna komunikácia

Žiadna z tém v tejto príručke by nemala význam a reálny potenciál, keby sme sa nevenovali manažérovej schopnosti efektívne komunikovať.

Veľmi zjednodušene môžeme konštatovať, že komunikácia je všetko, čo sa deje v prítomnosti dvoch alebo viacerých ľudí.

A ak by sme chceli byť presní, komunikácia je dokonca aj to, čo sa deje „v hlave“ jedného človeka bez prítomností iných osôb. Slovíčko „efektivita“ nám však dodáva na konkrétnosti, preto sa pozrieme bližšie na komunikáciu, ktorá napĺňa prenosom informácií určitý cieľ.

Manažérska komunikácia má svoje charakteristiky a špecifiká. Nie každý zamestnanec predsa musí vedieť viesť poradu, realizovať hodnotiace pohovory či vysvetľovať znižovanie platov.

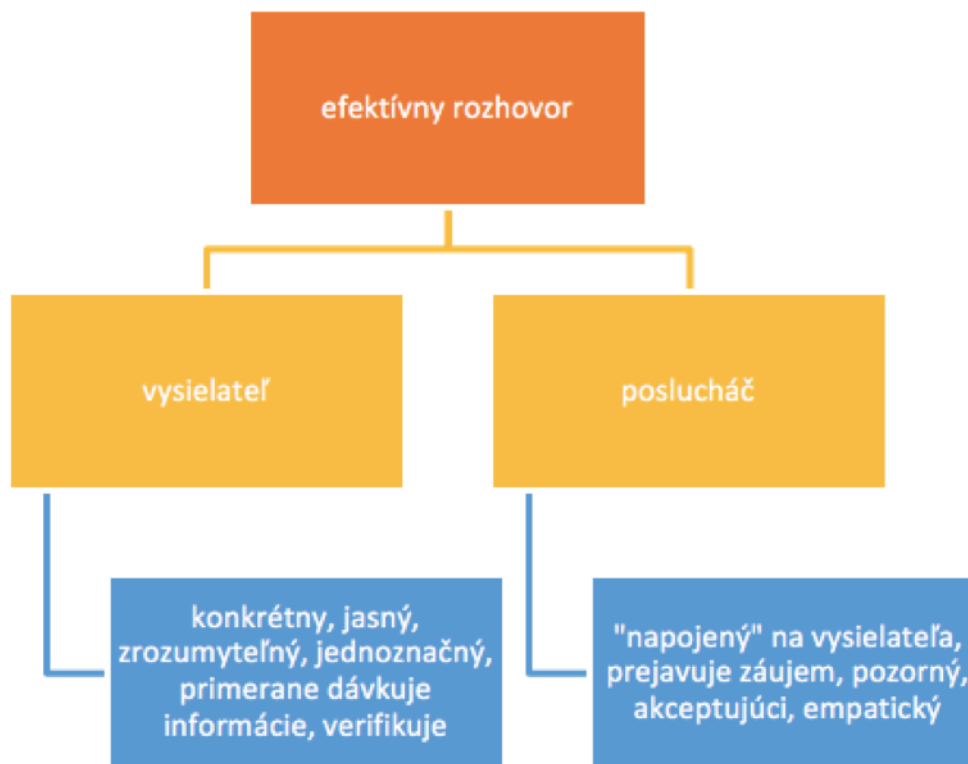
Téma efektívnej komunikácie je taká široká, že, aby sme v nej seba aj vás neutopili, rozdelili sme ju na **niekoľko konkrétnych tém**, ktoré považujeme vo vzťahu k začínajúcim manažérom za najdôležitejšie:

- Efektívny rozhovor,
- Práca s otázkami,
- Informačný manažment,
- Efektívna spätná väzba.



Efektívny rozhovor

Na rozhovor vždy potrebujeme minimálne dvoch účastníkov – vysielateľa správy (informácie) a jej prijímateľa (poslucháča). Hoci sa účastníci rozhovoru v týchto rolách pravidelne striedajú, vždy je dobré, aby sa v nich snažili dodržiavať určité princípy. Ak sa im to darí, môžeme konštatovať, že ide o efektívny rozhovor.



„Skutočné počúvanie môže ovplyvniť predaj, výkonnosť zamestnancov a vzťah dodávateľa lepšie, než akákoľvek iná forma komunikácie.“ (Dalia Mac Phee - DALIA MACPHEE)

Ako manažér sa budete stretávať okrem spontánnych rozhovorov aj s inými typmi:

- **Informačný rozhovor** – zameraný na výmenu konkrétnych vopred dohodnutých informácií (napr. podriadený vám budú pravidelne referovať stav svojej agendy);
- **Motivačný rozhovor** – povzbudzovanie podriadených aby dosahovali lepšie pracovné výsledky;
- **Podporujúci rozhovor** – zameraný na pochvalu a ocenenie podriadených;
- **Diagnostický rozhovor** – získavanie rôznych kauzálnych údajov ku konkrétnej problematike;
- **Vyjednávací rozhovor** – vyjednávanie lepších podmienok v rôznych oblastiach;
- **Hodnotiaci rozhovor** – poskytuje priestor pre spätnú väzbu.

Väčšina vyššie uvedených typov rozhovor neprichádza spontánne, ale **plánovane**.

Ak chcete, aby bol rozhovor efektívny, venujte vždy pozornosť **krátkej príprave a definovaniu jeho účelu.**

Obe strany by mali vopred poznať tému a predmet rozhovoru, vymenené informácie by mali byť aspoň z časti vopred premyslené a odpovede úprimné. Nezabúdajte sa držať témy, stanoveného času a druhej strane doprajte potrebný priestor pre reakcie a otázky.

Práca s otázkami

Otázky v komunikácii slúžia hlavne na **dopĺňanie a overovanie informácií**. Nie nadarmo sa hovorí: „Kto sa nepýta, ten sa nedozvie.“

Rozoznávame **niekoľko typov otázok**, z ktorých každý je vhodné použiť na iný účel.

- **Otvorené otázky** – slúžia na aktivizovanie komunikačného partnera, aby sa rozhovril (Prečo? Ako? Z akého dôvodu?...). Využívame ich, ak potrebujeme o danej problematike



(osobe) získať čo najviac informácií širšieho druhu: „Prečo si sa rozhodol usporiadať túto konferenciu práve v Žiline?“

- **Uzavreté otázky** – majú presnú, ale zúženú odpoveď, slúžia na rýchle získavanie konkrétnych informácií: „Ako sa volá Martinova asistentka?“
- **Empatické otázky** – slúžia na zistenie pocitov komunikačného partnera, v manažérskej praxi najčastejšie na overovanie spokojnosti zamestnancov: „Odkedy som vás preradil do iného tímu, mám pocit, že to už nie ste vy, akoby z vás vyprchala energia. Poviete mi o tom niečo viac?“
- **Alternatívne otázky** – používame ich vtedy, ak vieme partnerovi ponúknuť riešenia v podobe niekoľkých alternatív: „Na billboarde chcete mať modrý, červený alebo zelený názov?“

Pozor na nebezpečné otázky!

- **Sugestívne otázky** – neprinášajú žiadne nové informácie. Ide o druh manipulatívnych otázok, kedy komunikačného partnera len zneužijeme na potvrdenie našich zámerov: „Však sa ti s Jožom zle spolupracuje?“

- **Vatové otázky** – neprinášajú žiadnu výpovednú hodnotu, slúžia len na umelé vyplnenie času, majú len zdvorilostný formálny charakter. Patria sem aj všetky rečnícke otázky: „*No čo, pracujete, pracujete?*“
- **Intímne osobné otázky** – netýkajú sa pracovného vzťahu, ale úzko súkromných záležitostí: „*A koľko zarába vaša žena, keď žiadate o zvýšenie platu?*“
- **Zahlcujúce otázky** – vznikajú, ak nepočkáme na odpoveď na položenú otázku a komunikačného partnera „zasypeme“ ďalšími: „*Koľko ste toho teda včera predali? Predali ste aj tie poškodené knihy? Ako zákazníci reagovali na našu akciu?...*“

Negatívnym syndrómom mnohých začínajúcich manažérov je úbytok otázok pri ich komunikácii, pretože nadobúdajú pocit, že ich samotná pozícia znamená, že už všetko vedia. Dobrý manažér sa veľa a vhodne pýta.

Informačný manažment

Ak sa 92 ročného vrcholového manažéra opýtate na základný rozdiel medzi manažmentom v jeho najlepších rokoch a dnes, zaiste, že okrem informačných technológií spomenie aj kvantum informácií, ktoré sa v súčasnosti na manažéra valia rýchlosťou svetla zo všetkých svetových strán. Práve z tohto dôvodu je nevyhnutné manažovať aj samotné informácie, resp. seba v spleti rôznorodých informácií.

Informačný manažment v sebe zahŕňa zber, distribúciu, spracovanie, prezentáciu informácií a ich pochopenie.

Informácie manažérovi slúžia predovšetkým ako **podklad pre rozhodovanie sa**.

Platí tu priama úmernosť – čím kvalitnejšie informácie, tým kvalitnejšie rozhodnutia. Kým v minulosti bol časovo najnáročnejší zber informácií, dnes je to ich selekcia.

Ako efektívne selektovať?

- Musíte vedieť čo hľadáte;
- Musíte dobre poznať kontext (prečo to hľadáte);

- Vytvorte si záložné priečinky (tam budete posúvať informácie, ktoré vás oslovia, no netýkajú sa vášho aktuálneho problému);
- Pozornosť zamerajte len na informácie z verejných (prípadne odborných) overiteľných zdrojov.

Prečo efektívne selektovať?

V manažmente poznáme niečo ako **informačná dilema** = čím viac informácií, tým menej času na rozhodovanie (príjem, spracovanie, pochopenie, vyhodnotenie), preto je vždy dobré rozoznať, čo vedieť nemusíte.

Dobrá rada na záver – nepleťte si dáta s informáciami. Dáta sa informáciami stávajú až po ich interpretácii.

Efektívna spätná väzba

Každý správny manažér musí vedieť spätnú väzbu správne **udelovať**, ale aj **prijímať**. Priestor pre vzájomnú spätnú väzbu môžete ako manažér vytvoriť napríklad pri hodnotiacich rozhovoroch, ktoré by mali byť pravidelné.

Pozitívnu spätnú väzbu nazývame **pochvala**, negatívnu **kritika**.

Pochvalu je dobré udeľovať aj verejne, kritiku si nechajte len pre štyri oči. Takmer každý zamestnanec (aj ten najväčší tragéd) robí aspoň niečo dobre.

Pred každou kritikou preto skúste najskôr pomenovať a vyzdvihnúť jeho pozitíva. Zdržte sa zbytočne dlhých úvodov, prejdite rovno k veci, hovorte jednoducho a presne.

Dôležité je, aby ste kritizovali len oblasti (činnosti...), ktoré zamestnanec dokáže vlastnými silami zmeniť a informácie podávali spôsobom, ktorý môže príjemcovi skutočne pomôcť.

Za vyslovenú kritiku sa ospravedlňte len v prípade, ak zistíte, že ste sa mýlili.

Keď ste v roli príjemcu spätnej väzby, vypočujte si ju a nesnažte sa svoje správanie vysvetľovať ani manipulovať s hodnotiteľom (napríklad plačom, výhovorkami...). Premýšľajte o tom, čo ste o sebe poučili a overujte si, či informáciám správne rozumiete.

Jednou zo základných schopností manažéra je oddeľovať emócie od obsahu.

„Neďakujte verným, ktorí chvália všetky vaše slová a činy, ale tým, ktorí vám láskavo vytknú vaše chyby.“ (Sokrates)

PASSION LED US HERE



Hodnotový leadership

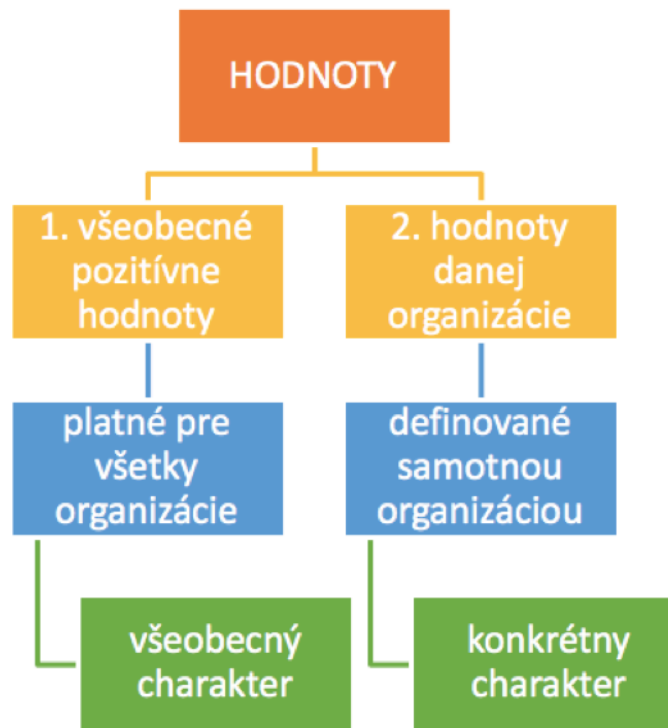
Manažér, líder, líder, manažér... Kto sa v tom má vyznať?

Je jasné, že nie každý manažér je zároveň aj lídrom a pravda je taká, že nie každý manažér lídrom byť musí. Poznáme dokonca manažérov, ktorí lídrami nikdy nebudú, lebo si myslia, že už nimi sú. Tak čo, ste z toho dostatočne zmätení? Poďme to trochu „upratať.“

Čo teda odlišuje klasického rádového manažéra od skutočného lídra?

Odpoveď je jednoduchšia, ako by ste čakali. Sú to **HODNOTY a práca s nimi**. Hodnotu môžeme charakterizovať ako „niečo, čomu veríme.“

V kontexte hodnotového leadershipu hovoríme o dvoch druhoch hodnôt:



V úvode tejto kapitoly sa bližšie zameriame na **všeobecné hodnoty** a ich aplikáciu do života organizácie.

Jednou z najvyšších hodnôt dobrého lídra by mala byť morálka, tak jeho osobná, ako aj morálka celého jeho tímu.

Ak nedostatkom morálky trpí tím, úlohou lídra je zistiť, či neprestal dôverovať v konečný úspech, súčasné plány, seba samému ako lídrovi. Morálne správanie je predpokladom dobrého nastavenia hodnotového systému lídra a následne aj organizácie, ktorú vedie.

Medzi ďalšie hodnoty, ktorými by mal disponovať dobrý líder, môžeme zaradiť pokoru, zdravé sebavedomie, odvalu, schopnosť identifikovať a pomenovať ZMYSEL, schopnosť inšpirovať.

Lídra (na rozdiel od obyčajného manažéra) nezaujímajú len výsledky práce, ale aj prostredie, v ktorom pracovníci na výsledkoch pracujú.

Snaží sa, aby nebol kladený prehnaný dôraz na kontrolu tam, kde to nie je nevyhnutné, negatívnu spätnú väzbu jednotlivcovi nikdy nedáva pred ostatnými, delí sa s pracovníkmi o informácie, ktoré majú dopad na ich pracovný život, dbá na to, aby jednotlivci rozumeli významu svojej práce pre organizáciu, podporuje nápaditosť a inovácie, venuje pozornosť náplni jednotlivých pracovných pozícií, poskytuje pracovníkom priestor pre samostatnosť a prácu s „výtvorom,“ ktorý môže jednotlivec považovať za vlastný, vedie tím k samostatnosti.

Ak sa teda rozhodnete nebyť „len“ manažérom, mali by ste sa podľa Herzberga zamerať pri svojich zamestnancoch aj na uznanie, úspech, možnosť rastu, postup, plat, medziľudské vzťahy, vyváženú kontrolu, zodpovednosť, politiku organizácie, pracovné podmienky, prácu ako takú, súkromný život,

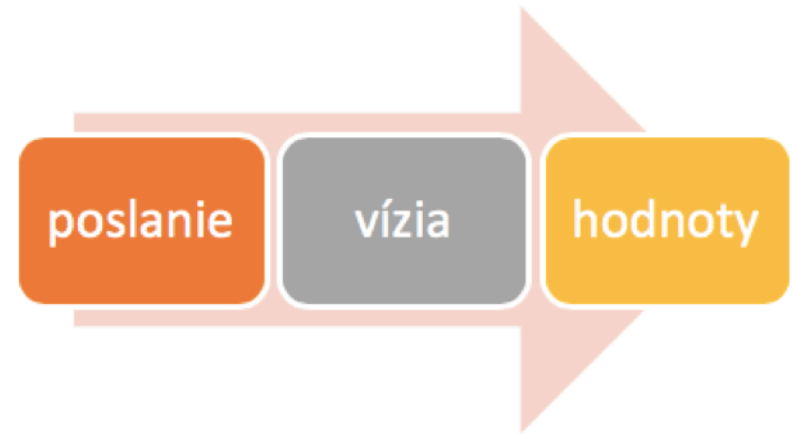
postavenie a istoty. Vždy radšej podporte spoluprácu pred súťažím. Súťaživé teórie vo vnútri tímu sa z dlhodobého hľadiska ukázali ako menej efektívne.

Ako sme už uviedli vyššie, druhou líniou sú **hodnoty danej organizácie**, ktoré sú definované a vytvorené samotnou organizáciou. Definícia hodnôt organizácie musí vychádzať z jej poslania a vízie.

Poslanie organizácie je väčšinou dané jej zameraním, výrobou, druhom služieb, skrátka všetkým, prečo organizácia vznikla a funguje.

Poslanie však ďalej rozvíja a konkretizuje vízia, ktorú prinášajú a definujú práve lídri. Ide o jasnú, konkrétnu, pôsobivú a aktivizujúcu predstavu budúceho stavu. A práve tu prichádza pravá líderská drina.

Líder musí byť schopný víziu nielen vytvoriť a definovať, ale aj správne komunikovať, zaujať ňou a inšpirovať ku konkrétnym činom.



Práve akcia je to, čo víziu odlišuje od populistických hesiel a motívov. Vízia však stojí a padá na správne definovaných hodnotách.

Ak chcete, aby vašu víziu vaši pracovníci prijali, aby v nich rozpútala oheň a dodávala im energiu do práce, **prizvite ich k jej tvorbe**, prípadne spolu zadefinujte hodnoty ktoré ju podržia.

Nezabúdajte, že hodnoty sú „niečo, čomu veríme“ a čím viac ľudí im bude skutočne veriť, tým rýchlejšie sa stanú neodmysliteľnou súčasťou všetkých pracovných procesov vašej organizácie.

Ako dobrý líder sa starajte o to, aby hodnoty vašej organizácie skutočne reflektovali hodnoty vašich zamestnancov. Začnite tým, že sa ich spýtate na to, čo je pre nich skutočne dôležité.

A prečo si táto téma našla nenahraditeľné miesto v našej príručke?

Výsledky štúdií jasne ukazujú, že ľudia v organizáciách s dobre nastaveným hodnotovým leadershipom sú spokojnejší, majú lepšie vzťahy s kolegami a nadriadenými, čo im umožňuje byť produktívnejšími a dosahovať lepšie pracovné výsledky. A spokojnými sa stávajú všetky strany (WIN – WIN).



Budovanie výkonných tímov

Leadership je tímový šport. Cieľom každého lídra je vybudovať motivovaný a úspešný tím, ktorý dokáže obstáť v konkurencii iných tímov.

Koniec koncov, aj história ľudstva jasne ukazuje, že sú to skupiny, nie jednotlivci, kto stojí za posunom vpred. Napriek tomu organizačný výskum hovorí, že **len 1 z 5 tímov je vysoko výkonný a 60 % lídrov má ťažkosti motivovať ľudí a vytvoriť z nich súdržné tímy**, ktoré prinášajú výsledky. Podľa jednej zo štúdií dokonca mnoho top manažérov ani nedokáže povedať, kto presne je súčasťou ich tímu.

Zdá sa teda, že budovanie a rozvoj tímov nemá každý líder v krvi a v tímovej práci tak dochádza k mnohým ťažkostiam a nedorozumeniam.

Tímy napríklad často neriešia konflikty a problémy zametú pod koberec, aby sa vyhli náročným a možno aj bolestivým diskusiám. Alebo si nenastavia ciele, roly a zodpovednosti či rozhodovací proces, a tak sa nevedia posunúť vpred, prípadne organizujú porady, ktoré sú nudné a nedávajú nikomu z tímu zmysel.

Dobrá správa je, že pre lídrov a ich tímy dnes existujú riešenia ako zlepšiť vzťahy, zvýšiť spokojnosť, fungovať efektívnejšie a dosahovať výsledky.

Napokon, ako hovorí jeden z renomovaných tímových prístupov **Management 3.0**, riadenie a rozvoj tímu je zodpovednosťou každého z nás.

Práve Management 3.0 prináša mnoho aktivít, cvičení a hier, ktoré sú nielen zábavné, ale prinášajú aj okamžitý posun v oblasti tímovej práce.

Ak ste ešte nepočuli o delegačnom pokri, pohybujúcich sa motivátoroch či kudo kartách, tak si skúste túto filozofiu vyhľadať.

Ak by ste sa chceli naučiť, ako tímovú prácu hodnotiť, ktoré oblasti vôbec sú v tímovej práci kľúčové a ako ich naštartovať, siahnuť zase môžete po **Raketovom modeli tímovej práce**. Ide o prístup, ktorý čerpá to najlepšie zo psychológie tímov.

A napokon, ak chcete vo svojom tíme podporiť inováciu, siahnite po **Gamestormingu**.

Pokiaľ dostanete príležitosť vybudovať si svoj pracovný tím úplne od začiatku vlastným výberom ľudí, nezabúdajte na pestrosť rolí. Potrebovať budete „kreatívnych inovátorov,“ „flexibilných realizátorov,“ „doťahovačov a finišérov,“ ale aj „tabuľkových machrov.“

Pri výbere ľudí nedajte na svoj prvý dojem, ale dávajte druhé šance (práve tá divná dievčina s vyholenou hlavou v oranžovom kabáte môže byť vašim, zatiaľ skrytým, esom).

Ak svoj pracovný tím „zdedíte,“ nebojte sa ho preskladať, doplniť, v prípade potreby i zmenšiť. Zmeny niekedy bolia a vaša popularita môže utrpieť na cti, výsledky však budú stáť za to.

Vystavať kvalitný tím je len začiatok, priebežne budete musieť zabezpečovať nasledujúce činnosti: plánovanie, podnecovanie, kontrola, podpora, informovanie, hodnotenia.

Dobre fungujúci tím je jedným z hlavných výsledkov dobrého lídra.

Poďakovanie za spoluprácu pri tvorbe tohto eBooku:

PhDr. Lenka Kleskeň, PhD. • Mgr. Rastislav Duriš • Mgr. Oliver Jakubík • Mgr. Veronika Suchá