

Management zóna

XIV. téma — Jak sladit (řídící) tým

Zápis z 05. 05. 2021, 10:00

1. Úvod a otázky — Petr Mikšovič
2. Slovo převzali **Petr Hovorka** (BrandBakers Advisory), **Magda Hájková** (BrandBakers Advisory) a **Radek Slabák** (interim manažer v oboru managementu) - diskuzní webinář.

Dokument je stručným shrnutím základních myšlenek a rad našich hostů. Pro detailnější informace doporučujeme zhlédnutí záznamu Management zóny XIV.

SHRnutí

SLADĚNÍ ŘÍDÍČÍHO TÝMU — po COVIDu spousta firem restart; poznejte svůj tým

Petr Hovorka

- Spousta firem bude po rozvolnění potřebovat určitý restart. Na to je ale potřeba silný tým, který bude držet pospolu a bude cítit podporu shora.
- 29 % je nadšených lidí jedoucích správným směrem a tahajících za jeden provaz, 52 % se spíše veze s firmou, i když jsou spokojení, 19 % by nejradši odešlo a tým akorát boří a vymýšlí, co proč nejde.
- Více ve videu od 00h 08m 24s

JAK LIDI MOTIVOVAT — dávejte lidem kontext toho, co firma dělá

Petr Hovorka

- Lidé se nedají motivovat, pouze kontextovat — nabídněte jim širší obrázek, kontext, co dává smysl.
- Hodnoty firmy jsou prostředkem k tomu, jak se dostat k cílům.
- Více ve videu od 00h 16m 28s

Magda Hájková

- Celý obrázek, co Petr ukazoval, dá dohromady řídící tým ideálně se zapojením zaměstnanců.
- Nahoře to musí být sladěné — pokud lidem neukážeme, kam jdeme, nepůjdou s námi.
- Více ve videu od 00h 18m 55s

ČÍM SE LIŠÍ TÝM OD SKUPINY — primární a sekundární tým, blízkost lidí hraje velkou roli

Magda Hájková

- Primární × sekundární tým: Primární vytváří společný cíl — ukazuje se na poradě vedení; Sekundární tým — každý si dělá něco svého a nemá nad sebou vyšší společný cíl.
- Blízkost lidí v týmu hraje roli — nahrává primárnímu týmu.
- Dva týmy — ve kterém jste vy a kde byste chtěli být?
 1. V primárním týmu jsou k sobě lidé otevření, zapáleně diskutují o důležitých otázkách, oddávají se uskutečnění rozhodnutí i přes počáteční nesouhlas, vzájemně se povolávají k odpovědnosti, zaměřují se na dobro firmy.
 2. V sekundárním týmu jsou lidé zdrženliví, vyhýbají se nepříjemným rozhovorům, postrádají odhodlání a oddanost firmě, nepoukazují na neefektivní jednání nebo chování druhých a starají se o vlastní problémy — upozadují dobro firmy.
- Více ve videu od 00h 20m 30s

Radek Slabák

- Toto je klíčové. Pokud toto uvědomění v týmu není, tak se dostáváme do situace my × oni. Cynický přístup je potřeba ihned vykořenit, jakmile ho zjistíme.
- Více ve videu od 00h 24m 41s

Nemůže to být tým, že jsou týmy rozděleny nelogicky, nesystémově? Co když si na začátku domluví rozdělení do týmů a z toho plynoucí nesourodost?

Magda Hájková

- Ano, ten důvod je především v tom, že každý pracuje na vlastních záležitostech a nemůžeme se zde bavit o řídicím týmu — je to pouze skupina.
- V hlavě musí mít společný cíl, na kterém všichni dělají. To je hlavní rozlišovací kritérium. Důležitou roli tady taky hraje vzájemná blízkost a jazyková (ne)sourodost daných lidí.
- Více ve videu od 00h 26m 20s

KDYŽ TÝMY TRÁPÍ NESOULAD — důvěra, zvládání konfliktů, odhodlání, zodpovědnost, nakonec výsledky

Magda Hájková

- Budujte důvěru a buďte otevření, dbejte na zvládání konfliktů, podporujte dosažení odhodlání, umožněte přijetí zodpovědnosti, a nakonec se zaměřujte na výsledky.
- Více ve videu od 00h 34m 23s

AKTIVITA 1 — TEST TÝMOVÝCH FUNKCÍ — vyberte si tým a zmapujte si jej v pěti oblastech

- Hodnocení položek: 3 = vždy, 2 = někdy, 1 = zřídka
- Položky:
 1. Členové týmu otevřeně a bezprostředně diskutují o překážkách v práci.
 2. Členové týmu upozorňují na nedostatky ostatních a jejich kontraproduktivní chování.
 3. Členové týmu vědí, na čem jejich kolegové pracují a čím každý přispívá k úspěchu celého týmu.
 4. Členové týmu se rychle a upřímně omluví, pokud provedou nebo řeknou něco nepatřičného nebo potenciálně škodlivého pro tým.
 5. Členové týmu jsou ochotni učinit oběti v rámci jejich budgetů, zájmů vlastního útvaru a počtu zaměstnanců ve prospěch celého týmu.
 6. Členové týmu se nebojí otevřeně přiznat svá selhání, pochybení a nedostatky.
 7. Týmové meetingy jsou inspirující, nikoli nudné.
 8. Členové týmu odchází z meetingu s přesvědčením, že dohody uzavřené během meetingu se i přes původní neshody stanou.
 9. Pokud tým nedosáhne týmových cílů, cítí každý člen přirozenou, morální povinnost situaci zlepšit.
 10. Během týmových meetingů jsou nejdůležitější a nejtěžší problémy diskutovány s cílem je vyřešit.
 11. Členové týmu jsou velice znepokojeni představou možnosti zkažit výsledky svých kolegů.
 12. Členové týmu navzájem znají své soukromé životy a nebojí se je spolu diskutovat.
 13. Členové týmu svoje diskuse zakončují jasným a určitým návrhem řešení a závazkem realizovat dohodnutou aktivitu.
 14. Členové týmu konstruktivně a kriticky navzájem diskutují plány a přístupy ostatních.
 15. Členové týmu nehledají rychlé ocenění svých vlastních úspěchů v práci, místo toho upřímně a rychle vyzdvihují úspěchy ostatních.
- Vyhodnocení:
 - o Důvěra: 4+6+12
 - o Konflikty: 1+7+10
 - o Oddanost: 3+8+13
 - o Zodpovědnost: 2+11+14
 - o Společný cíl: 5+9+15
- Všechny dimenze v rozmezí 3–9. 7–9 bodů: není problém; 5–6: potenciální problém; <5: problém
- Více ve videu od 00h 36m 15s

Má na tohle vliv, jestli je tým mezinárodní, v rámci jedné společnosti, či je roztržštěný?**Magda Hájková**

- Může se na tom podílet spousta faktorů, protože se pořád bavíme o lidech. Vliv na to má blízkost, jakým mluví jazykem či ostatní věci, které lidem usnadňují nebo ztěžují společné fungování.
- Více ve videu od 00h 48m 18s

Máte nějakou praktickou zkušenost, co se osvědčilo a neosvědčilo při budování důvěry ve firmě?**Radek Slabák**

- Svým lidem jsem vždycky říkal, že spolu nemusí být kamarádi a chodit spolu na pivo, ale v práci mezi nimi nesmí být překážky. Ke všem přistupujte stejně.
- Více ve videu od 00h 55m 55s

AKTIVITA 2 — JAK VYŘEŠIT, KDYŽ TO NEFUNGUJE — vyberte si jednu z oblastí a sdílejte, jak ji podporovat

- Více ve videu od 01h 00m 25s (pouze zadání, skupinová aktivita není nahraná)

NÁSTROJE PRO POSILOVÁNÍ TÝMU — osobní vztahy, otevřené mluvení o konfliktech, podávání jednoznačných závěrů, vyjasnění zodpovědností, nastavení jasných cílů a priorit**Petr Hovorka****Magda Hájková**

- Důvěra: Sdílejte osobní příběhy, budujte osobnější vztahy; používejte věty poukazující na zranitelnost — mýlil jsem se, udělal jsem chybu, měl jsi pravdu ty, potřebuji pomoci atd.
- Zvládání konfliktů: vyhledávejte skryté konflikty a diskutujte je na pravidelné bázi; otvírejte diskusi skrze lidi, kterých se to hodně týká.
- Oddanost: odcházejte z porad s jednoznačnými závěry, abyste nesdělovali zaměstnancům víceznačné informace; nejlepší je zápis z jednání (formalizace jednání).
- Zodpovědnost: mějte jasno, kdo za co ručí, mluvíte o tom; udržujte rytmus meetingů, kontrolujte plnění priorit a milníků.
- Zaměření se na výsledky: nastavte jasné cíle a priority pro tým i jednotlivce; veřejně komunikujte požadované výsledky — zaveďte dashboardy.
- Více ve videu od 01h 19m 51s

SHRNUTÍ**Petr Hovorka****Magda Hájková**

- Víte, v jakém týmu jste? Primární tým je management, sekundární je okolí — mějte v tom jasno.
- Co máte za silné a slabé stránky, jak na nich můžete makat? Udělejte si test týmových funkcí.
- Jak můžete společně nastavit cestu, po které s ostatními půjdete? Celostní strategie a diskuse.
- Dysfunkce jsou a budou — je to řešitelné skrze drobné kroky kupředu — začněte od své vlastní otevřenosti; zkuste od situace občas poodstoupit: ani chirurg si sám neoperuje slepé střevo.
- Více ve videu od 01h 24m 54s

Co doporučujete v řízení malého týmu — tři vedoucí, obchodní ředitel, výkonný ředitel a 10 zaměstnanců? Je potřeba projektové řízení komunikace? Jak na strukturu porad?**Petr Hovorka**

- Zjistěte přes test, jestli je někde zakopaný pes. Dělejte denní desetiminutovky — stand-upy.
- Více ve videu od 01h 24m 54s

Radek Slabák

- Stačí jednoduché věci — například aby zákazníci nevěděli informace dřív než zaměstnanci.
- Více ve videu od 01h 29m 50s

Jak nejlépe odstranit v týmu názor „To už jsme zkoušeli — to fungovat nebude“?**Magda Hájková**

- Naslouchejte těmto lidem, i kdybyste to pak nepoužili.
- Více ve videu od 01h 30m 31s

Jak udržovat angažovanost v týmu v době home office?**Petr Hovorka**

- My pracujeme s klientem — výrobní fabrikou. Oni se každý den setkají na 10 minut a baví se o tom, co včera dokončili, na čem budou pracovat dnes a s kým potřebují spolupracovat.
- Více ve videu od 01h 32m 07s

Lze aplikovat probírané nástroje v síti sestávající se z nezávislých partnerů, v síti ambassadorů?**Magda Hájková**

- Pořád to je tým, takže by měly fungovat podobné zákonitosti, pokud mají stejný cíl.
- Více ve videu od 01h 33m 31s

Jak odhalit už na pohovoru, že řídicí pracovník má i manažerské dovednosti — koordinace vedoucích oddělení, nastavení rovnováhy, a nejen tah na branku?**Magda Hájková**

- Psychologická diagnostika, behaviorální pohovor či assessment centrum.
- Více ve videu od 01h 34m 40s

Jak podpořit charisma/sebevědomí, budovat vystupování a reprezentativní vzhled?**Petr Hovorka**

- Důležité ale je, aby charakter manažera byl pevný, na nic si nehrál a choval se přirozeně.

Radek Slabák

- Dresscode, charisma v rámci managementu. Každý to má ale dané jinak, jde to možná změřit.
- Samozřejmě integrita je základ — jako vedoucí ji musíte mít a jít lidem příkladem.
- Více ve videu od 01h 36m 14s

Jaké cíle měřit z hlediska firemní kultury, abychom si mohli říct, jestli tým je sladěný a funguje?**Petr Hovorka**

- Měřte angažovanost a stanovujte si KPI na nějaké škále. Pro každou firmu je to ale jinak, univerzální rada neexistuje. Ziskovost a kultura by měly jít ruku v ruce a vzájemně se podporovat.
- Více ve videu od 01h 39m 20s

ZÁVĚREČNÉ DOPORUČENÍ**Petr Hovorka**

- Knižní tipy: *Úspěšnější díky lidem* (Hovorka, Hájková), *Nejdůležitější konkurenční výhoda* (Lencioni), *Náboru odzvonilo. Budoucnost je v přitahování* (Hovorka)
- Pro sladění řídicího týmu jsou nejdůležitější: důvěra, zranitelnost a společný cíl
- Více ve videu od 01h 42m 03s

**DĚKUJEME ZA ÚČAST A TĚŠÍME SE NA DALŠÍ SETKÁNÍ ZA 14 DNÍ 19. 5. 2021 U TÉMATU „DIGITÁLNÍ INOVACE“.
ZA TÝM SOVA STUDIO A SOVA NET – PETR MIKŠOVIČ**

HOSTÉ:**PETR HOVORKA, MAGDA HÁJKOVÁ, RADEK SLABÁK**