

Z inženýra manažerem (2. část – dokončení)

Vážně i nevázně o základních manažerských dovednostech pro techniky

Ing. Jakub Slavík, MBA, manažerský poradce

Dokonalý tým

Říká se, že člověk není dokonalý, avšak lze vytvořit dokonalý tým. Jako všechna pravidla tohoto typu, nelze brát uvedený výrok naprosto doslova, ukazuje však podstatu věci: Každý člověk má svým založením vlastní přístup k řešení úkolů. V rámci dobře sestaveného týmu se mohou tyto různé přístupy navzájem doplňovat a násobit svůj účinek.

víjející manažerské vědy je v tomto případě – i v řadě dalších – dosud neustálené, proto obr. 4 ukazuje i původní znění či jiné používané české ekvivalenty.

Nyní již k jednotlivým týmovým rolím:

Rozsévač je ten, kdo, obrazně řečeno, rozsevá myšlenky, jejichž ovoce pak druzí sklízí. Je to velmi inteligentní člověk, tvůrčí typ, zdroj nápadů, kdykoliv ochotný nalézt a realizovat zcela netradiční přístup k řešení problému nebo uplatnit netradiční pohled na známou věc. Má

Stmelovač týmu je nejcitlivější člen týmu, který zná individuální potřeby a starosti jeho členů, vnímá emotivní stránku týmové práce a snaží se odstranit vzájemné třenice. Je proto nesoutěživý, jemný, vstřícný a kdykoliv ochotný pomoci, čímž podporuje kolektivního ducha při práci týmu. V klíčových okamžicích však zpravidla bývá nerozhodný.

Týmový realizátor je praktický duch týmu, který dokáže přijatá rozhodnutí transformovat do konkrétních činností konkrétních lidí. Je konzervativní, disciplinovaný, ochotný plnit úkoly, které jsou pro ostatní nezajímavé, jež jsou však nutné pro zdar věci. Problém může nastat, vyžaduje-li situace flexibilitu nebo je-li třeba pracovat s neproověřenými myšlenkami a postupy.

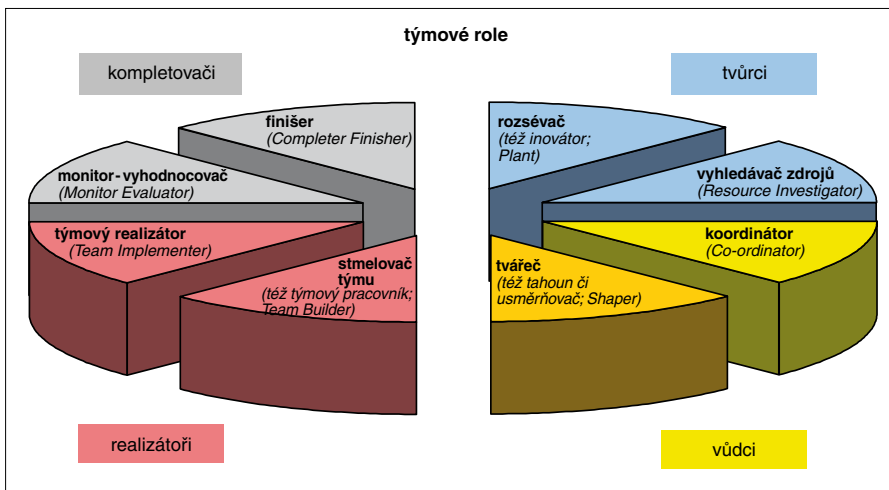
Monitor – vyhodnocovač bývá podobně jako Rozsévač vysoce inteligentní, je však jeho pravým protikladem. Je to vážný typ, který dokáže bez emocí, chladně, přesně a obezřetně vyhodnotit situaci a přijatá řešení. Jeho strážlivost a strategický pohled jsou tedy jeho největšími pozitivy, postrádá však zpravidla schopnost se pro cokoli nadchnout, a tím motivovat lidi kolem sebe.

Finišer je člověk neustále pronásledovaný starostmi, co by se mohlo nepovést, a proto není v klidu, dokud sám neprovede každý detail. Tito perfekcionista jsou běžnější v technických činnostech nebo ve státní správě než v podnikatelské sféře. Hlídnou termíny, postupy a dokonalé provedení. Jejich perfekcionismus a obavy o maličkosti mohou být brzdou týmové práce, je-li jich příliš.

Specialista bývá tvořivý typ, iniciativní a oddaný svému úzkému profesnímu zaměření, čímž poskytuje vzácné vědomosti a schopnosti. Jeho úzké zaměření i sklony zajímat se spíše sám o sebe však přirozeně omezují jeho využitelnost pro tým.

Takto vymezené týmové role pochopitelně představují pouze model různých přístupů k týmové práci. Málokdo je v tomto směru jednoznačně vyhraněný typ. Zpravidla má každý vlohly ke dvěma i více rolím, které pak uplatňuje podle situace a konkrétního složení týmu. Své vlastní zaměření si ostatně může každý vyzkoušet v rámci odborných testů poskytovaných specializovanými firmami i pomocí populárně vědeckých kvízů, které jsou česky či anglicky zdarma k dispozici na internetu. Dobře fungující tým má proporcionálně zastoupené všechny popsané role, ať už každou zvlášť nebo s několika rolmi sdílenými touž osobou. V tom je přednost a kouzlo týmu a týmové práce.

Manažery zpravidla bývají Tvůrčí, Rozsévači či Koordinátoři. Ničemu by však nepomohlo, pokud by se manažer snažil ne-



Obr. 4. Čtyři základní skupiny týmových rolí

Profesor Meredith Belbin definoval na základě rozsáhlého výzkumu osm základních týmových rolí, později rozšířených na devět, a rozřídil je do čtyř základních skupin, jak ukazuje obr. 4:

- tvůrce: rozsevač, vyhledávač zdrojů,
- vůdce: tvůrce, koordinátor,
- realizátor: týmový realizátor, stmelovač týmu,
- kompletovač: monitor – vyhodnocovač, finišer.

Děvatá role – specialista – je role svého druhu a nejbližší má mezi tvůrce.

Dříve než tyto role podrobněji popíšeme, je na místě malá jazyková odbočka. Manažerská věda, vycházející z angličtiny, je přímo posedlá slovem „role“ (role, funkce, úloha), které ráda používá v nejrůznějších souvislostech. Jestliže tedy **základní role manažera**, o nichž byla řeč v první části tohoto článku, popisují **různé funkce jedné osoby** – manažera – ve firmě, pak **týmové role** typově popisují **různé přístupy různých lidí k práci v týmu**. Pokud jde o konkrétní označení týmových rolí, pak některá z nich jsou těžko přeložitelná doslova, mají-li dávat smysl. České pojmosloví mladé a dynamicky se roz-

však sklony ve svém nadšení někdy podceňovat praktické detaily, příp. společenská pravidla.

Vyhledávač zdrojů bývá nejoblíbenějším členem týmu. Uvolněný, společenský, nápaditý, ovšem bez originality Rozsévače, na rozdíl od něhož má diplomatické schopnosti. Jeho hlavní pozitivní vlastností je schopnost navazovat nové kontakty a rozpoznávat příležitosti. Odráženou stránkou Vyhledávače zdrojů bývá, že snadno ztratí zájem, jakmile se z novinky stane rutina.

Koordinátor je neformální vůdce týmu, vyzrálý a sebejistý, klidný, objektivní, otevřený bez předsudků všem a všemu, proto spojuje lidi, aby podpořil dosažení stanoveného cíle. Jeho „řádnost“ však zpravidla platí také pro jeho intelekt a tvořivost.

Tvůrce je v jistém směru opakem Koordinátora: plný dynamické energie, schopný okamžitě reagovat na výzvu, kterou představuje stanovený úkol, a dostat v tomto směru z týmu to nejlepší. Týmové myšlenky a diskuse „vytváří“ do jasného a proveditelného projektu, který tým vzápětí zrealizuje. Při svém dynamickém přístupu však může často provokovat či dokonce urážet ostatní nebo se naopak sám cítit uražený.

přirozeně hrát roli, která mu není vlastní. Jak řečeno na úvod, neexistuje dokonalý jednotlivec, ale lze tvořit (téměř) dokonalý tým. Jde pak o to, uvést lidi se svojí vlastní přirozenou týmovou rolí a spojit se s dalšími vhodnými lidmi, kteří doplní chybějící role či vlastnosti. To ostatně ukazuje i čtvrtý příběh ze života.

Příběh ze života o týmových rolích

Ředitel jistě české inženýrské firmy je vzděláním inženýr, Ohmův zákon však už nejspíš dávno zapomněl (pokud ho kdy znal). Ve své firmě se obvykle sotva mihne – podepíše, co je třeba, přijme zásadní rozhodnutí, jsou-li na pořadu dne, a pak mizí do přepychových ředitelských kanceláří svých klientů, na golfové hřiště či na tenisový kurt. Zde se sprádaří jemně nitky vztahů mezi „obchodními přáteli“, na jejichž konci jsou zakázky pro firmu. To je ředitelův život, každodenní běh organizace ho příliš nezajímá.

Vedení té firmy tvoří ještě dva manažeři: odborný ředitel a administrativní ředitel. Odborný ředitel je tvořivý, dynamický nadšenec. Z nejasných debat od golfových jamek svého šéfa zformuje díky svým nápadům konkrétní zakázku, s jejímž výsledkem je nakonec spokojen zákazník i firemní účet. Nesnáší však hlupáky bez ohledu na jejich postavení a je kdykoliv připraven jim to dát patřičně najevo. Administrativní ředitel je konzervativní perfekcionista, kterému neunikne žádný detail ani termín. Ze všeho nejvíc hlídá firemní finance a zdůvodnit jejich vynaložení bývá pro ostatní často tvrdým oříškem. Ani služebně nejstarší zaměstnanci si však nepamatují, že by se kdy firma opozdila s výplatami. Tento triumvirát vede již řadu let firmu úskalími konkurenčního trhu a navzdory současné hospodářské krizi úspěšně.

Jak vidět, ředitel si užívá roli vyhledávače zdrojů, která je mu vlastní, a o jinou neusilu-

je. Pro zdárný běh firmy se spojil s odborným ředitelem, kombinujícím v sobě roli rozséváče a tvářeče, a s administrativním ředitelem, týmovým realizátorem s některými vlohami kompletovačů. Ačkoliv každý z nich je obdařen pozitivou i negativou své týmové role či rolí, dohromady mohou tvořit vyvážené a výkonné firemní vedení.

Závěrem

Jak už bylo zkrata řečeno, tento článek je pouze nahlédnutím do základních dovedností dobrého manažera. K jeho odbornosti patří další specializované i průřezové disciplíny, jako např. personální řízení, marketingové řízení, finanční řízení, projektové řízení, krizové řízení a mnoho dalších.

Jako každou odbornost, lze i manažerské znalosti a dovednosti rozšířit vzděláváním, ať už pomocí specializovaných kurzů, či v rámci univerzitních vzdělávacích programů zakončených udělením akademického titulu. Tím nejrozšířenějším z nich (byť ne zdaleka jediným) je Master of Business Administration, MBA (česky zhruba: magister podnikového řízení). Úroveň vzdělávacích programů je často velmi rozdílná. Pro příslušný titul proto více než kde jinde platí známý aforismus, přirovnávající jej k půvabné manželce: člověk se jím může chlubit, ale celý život musí dokazovat vlastnosti, jimiž jej získal.

Pro shrnutí na samotný závěr si znovuopakujeme: Stát se z inženýra manažerem znamená překročit velký předěl od řízení věcí k řízení lidí. Zvládnout tento předěl ve vlastní mysli i v praktickém jednání je nezbytnou podmínkou manažerské úspěšnosti. Situaci snad nejlépe vystihuje oblíbená věta profesora Davida Hawleyho z průmyslového Sheffieldu ve Velké Británii, který v devadesátých letech stál u zrodu manažerského vzdělávání na Českém vysokém učení technickém: „**Organisations do nothing –**

people do“. (Organizace nedělají nic – to lidé dělají). Je-li toto dáno, všechno ostatní z toho vyplývá.


(S využitím podkladů společnosti PRO-SERV, Sheffield Hallam University a internetových zdrojů manažerského vzdělávání)

Ing. Jakub Slavík, MBA,



je manažerský poradce, specializovaný na problematiku řízení ve veřejných službách, s českou kvalifikací v ekonomii a dopravní technologii a britským manažerským vzděláním. V současné době pracuje jako technický ředitel konzultační společnosti PRO-SERV, s. r. o., která je pokračováním britské poradenské skupiny Atkins v ČR. Jeho třiatřicetiletá praxe pokrývá expertní a manažerskou činnost na železnici a od roku 1997 manažerské poradenství a vzdělávání manažerů, zejména v dopravě a energetice. Od roku 1999 se angažuje v propagaci a přípravě pilotních projektů veřejně soukromých partnerství (PPP) v ČR, zejména AirCon (kolejové spojení centra Prahy s letištěm) a trasa D pražského metra. Jakub Slavík je členem řídicího výboru Asociace PPP a v této souvislosti působí jako přednášející a moderátor na odborných akcích v ČR a v zahraničí i jako autor odborných článků k problematice PPP. Je rovněž předsedou evaluační komise CMBAS (Česká asociace manažerských škol) a v této funkci dohlíží na kvalitu autorizovaných programů manažerského vzdělávání v ČR.

době pracuje jako technický ředitel konzultační společnosti PRO-SERV, s. r. o., která je pokračováním britské poradenské skupiny Atkins v ČR. Jeho třiatřicetiletá praxe pokrývá expertní a manažerskou činnost na železnici a od roku 1997 manažerské poradenství a vzdělávání manažerů, zejména v dopravě a energetice. Od roku 1999 se angažuje v propagaci a přípravě pilotních projektů veřejně soukromých partnerství (PPP) v ČR, zejména AirCon (kolejové spojení centra Prahy s letištěm) a trasa D pražského metra. Jakub Slavík je členem řídicího výboru Asociace PPP a v této souvislosti působí jako přednášející a moderátor na odborných akcích v ČR a v zahraničí i jako autor odborných článků k problematice PPP. Je rovněž předsedou evaluační komise CMBAS (Česká asociace manažerských škol) a v této funkci dohlíží na kvalitu autorizovaných programů manažerského vzdělávání v ČR.



Hledáte úspory? Snížíme vaše náklady na servisní služby UPS až o 20%

UPS bez kvalitní péče není jistotou nepřetržitého napájení !

Nabízíme Vám:

- projekty a návrhy řešení zálohování napájení
- dodávky, instalace, zprovoznění, revize
- záruční a pozáruční servis
- preventivní a trvalou péči o zařízení
- garanci doby opravy

UNISMINI - služby, spol. s r. o.
 Bělčická 2922/30
 141 00 Praha 4
 Tel.: +420 272 084 500
<http://www.unismini.cz>
Praha - Brno - Strakonice