



## RASTISLAV DURIŠ A GORDON CURPHY:

Rastislav Duriš, vyštudoval sociálnu a pracovnú psychológiu. Niekoľko rokov vedie svoju poradenskú firmu, v ktorej poskytuje HR a psychologické riešenia pre lokálne i nadnárodné spoločnosti na slovenskom a českom trhu. V rámci svojej kariéry pomohol etablovať počítačovú psychodiagnostiku na Slovensku, okrem iného americkú značku Hogan®. O psychodiagnostike prednášal na konferenciách a vysokých školách doma i v zahraničí a zároveň na túto tému publikoval. Prednedávnom zorganizoval workshop s vedúcou americkou a svetovou autoritou v oblasti leadershipu a budovania úspešných tímov, Gordonom Curphym. Ten v Bratislave a prvýkrát v regióne CEE predstavil svoju ostatnú knihu The Rocket Model: Praktický návod na budovanie vysoko výkonných tímov. Na to, ako sa podarilo dostať na Slovensko tohto experta, aké sú najnovšie poznatky z oblasti tímového manažmentu a aké špecifické problémy trápia slovenských manažérov, sme sa spýtali pána Duriša.

# RAKETOVOU RÝCHLOSŤOU K EFEKTÍVNEMU TÍMU

### ■ Môžete priblížiť našim čitateľom, kto je Gordon Curphy?

Gordon je v prvom rade človek mnohých tvári – bývalý športovec, absolvent americkej Leteckej akadémie, psychológ, univerzitný profesor, výskumník, autor devätnástich kníh, kouč, manažér a konzultant. Svoju kariéru zasvätil štúdiu toho, čo robí lídrov úspešnými. Podľa Gordona až dve tretiny lídrov zlyhávajú a rovnako zlyháva vzdelávanie lídrov. A to najmä z dôvodu, že lídri a konzultanti sa málo sústreďia na tímovú prácu. V súčasnosti preto pomáha globálnym firmám s budovaním vysoko výkonných tímov.

### ■ Čo vás viedlo k zorganizovaniu workshopu?

Boli to tri hlavné dôvody: Po prvý

som presvedčený, že potrebujeme viac lídrov s ľudskou tvárou – takých, ktorí budú myslieť predovšetkým na záujmy svojich tímov, organizácií a celej spoločnosti. Dôveryhodných lídrov, ktorí zabezpečia trvalo udržateľný rozvoj a nielen krátkodobý zisk. Po druhé som chcel na Slovensko pritiahnúť spíkra svetovej úrovne, aby mohli firmy aj konzultanti načerpať inšpiráciu a know-how, ktoré tu nie sú bežne dostupné. A napokon, Gordon je organizačný psychológ, takže prostredníctvom jeho prítomnosti som chcel spropagovať prínos psychológie do manažérskej a firemnej praxe.

### ■ Prečo ste sa rozhodli pozvať práve jeho? Čím je Curphy špecifický?

Gordon je autorom najpredávanejšej

učebnice leadershipu v USA, čo znamená, že má naštudované stovky zdrojov. Napriek tomu nie je teoretik – sám bol manažérom, a to veľmi efektívnym. Okrem toho sa venuje téme, ktorá je stále málo zastúpená v manažérskom rozvoji – budovaniu vysoko výkonných a motivovaných tímov. Páči sa mi, že sa o svoje know-how podelil v najnovšej knihe úplne otvorene – s cieľom posunúť manažment na novú úroveň.

### ■ Curphyho kniha sa volá „Raketový model“. Viete, prečo si vybral tento názov? Je v ňom nejaká symbolika?

Určite. Ak má raketa podmienky na vzlietnutie, je správne nasmerovaná, nechýba jej ani jedna súčiastka, posádka spolupracuje a jej vedúci starostlivo sleduje stav letu, tak



raketa doletí presne na miesto určenia. Tento obraz môžeme preniesť aj do sveta tímovej práce – každý tím musí poznať situáciu, mať jasnú misiu, kvalitných ľudí ochotných spolupracovať a zdroje na to, aby dosiahol výsledky. Zatiaľ čo sa raketa (tím) na prvý pohľad môže zdať zložitá, je vlastne jednoduché ju riadiť, ak vieme, ako na to.

#### ■ Ako prebiehal workshop?

Celkom vtipný a výstižný mi prišiel jeho krátky test na úvod: účastníkov sa spýtal, či stavbu domu urýchli to, keď k dielu priloží ruku viacero ľudí. Väčšine z nás prirodzene napadne, že áno – jeho odpoveď však bola, že výskum poukazuje skôr na opak – dôvodom je chýbajúci líder skupiny a tímová disciplína. Ťažiskom workshopu bol prirodzene Raketový model prezentovaný cez tri prípadové štúdie z Gordonovej praxe, prostredníctvom ktorých si účastníci mohli skutočne zažiť diagnostiku aj aktivity Raketového modelu.

#### ■ Ktoré témy najviac zarezonovali u našich manažérov?

Bolo ich viacero. Manažérov zaujala diagnostika tímu – možnosť prostredníctvom tímového interview alebo online dotazníka zhodnotiť, kde sa vôbec tím nachádza a čo potrebuje zlepšiť. Rovnako ich zaujali aktivity, ktoré môžu so svojím tímom realizovať, aby ho dovedli k lepším výsledkom a vyššej motivovanosti. Páčilo sa im, že ide o flexibilný systém – aktivity možno kombinovať podľa potrieb tímu, neexistuje jediný, vopred predpísaný postup. Oceňovali tiež, že Raketový model nie je v rozpore s ďalšími prístupmi; práve naopak, možno ho úspešne realizovať popri ďalších formách individuálneho a skupinového rozvoja (napr. koučing, tréningy mäkkých zručností a pod.).

■ Z pohľadu vašej praxe: myslíte, že ľudia vo firmách rozlišujú medzi skupinou a tímom? Aký je zásadný rozdiel medzi týmito zoskupeniami? Nie každý manažér sa nad touto otázkou zamýšľa. Pritom sú medzi nimi naozaj kľúčové rozdiely: 1. Ľudia v tí-



moch majú spoločný cieľ, zatiaľ čo v skupinách to tak nie je. 2. V tímoch je nutná spolupráca, v skupinách zväčša nie. 3. Tímy nesú spoločnú zodpovednosť za výsledky, v skupine si za svoje výsledky nesie zodpovednosť každý člen samostatne. Je teda jasné, že zvýšiť efektívnosť a motivovanosť tímu bude náročnejšie vzhľadom na spoločný, zdieľaný osud jeho členov. Z tohto pohľadu je náročnejšie viesť tímy ako skupiny.

#### ■ V dnešnej dobe si je každý vedomý, že kľúčom k tímovému úspechu sú jeho ľudia. Viete nám poradiť nejaký jednoduchý návod na to, ako vybrať správnych ľudí do tímu?

Ešte predtým, než sa pustíme do náboru a výberu, je dôležité poznať cieľ alebo poslanie tímu – od neho sa totiž odvíja obsadzovanie tímu novými členmi. Následne by si lídri

mali položiť týchto päť otázok:

1. Aký je správny počet ľudí na to, aby bol tím efektívny? 2. V akej štruktúre by mali ľudia fungovať? 3. Majú členovia tímu správne zručnosti? 4. Majú členovia tímu správne roly? 5. Sú členovia tímu dobrými nasledovníkmi? Ak by som mal výber ľudí do tímu v krátkosti zhrnúť, asi by som použil výrok Roberta Hogana, spoluautora Raketového modelu: „Každý chce pracovať s ľuďmi, ktorí sú mu sympatickí. To je však chyba. Pracovať treba s ľuďmi, ktorí sú dobrí – bez ohľadu na to, či ich máte radi alebo nie.“

#### ■ Keď máme správnych ľudí v tíme, ďalšou dôležitou premennou je ich angažovanosť. Aké sú niektoré z charakteristických znakov angažovaných zamestnancov?

Každý dnes hovorí o angažovanosti,

ale pre rôznych ľudí to môže znamenať rôzne veci. Angažovanosť sa môže prejavovať na úrovni vlastností – takíto ľudia sú zväčša optimistickí, prirodzene zvedaví, motivovaní zvnútra, hľadajú zmysel vo veciach, ktoré robia, veria, že majú možnosť veci zmeniť či ovplyvniť, často sú aktívni a pracovití. Angažovanosť však tiež môže znamenať aktuálny stav, t. j. pocity, ktoré zamestnanci prežívajú tu a teraz. Takáto angažovanosť sa môže prejavovať tým, že je pracovník spokojný, zahľbený do úlohy alebo projektu, vyrovnaný, prežíva pozitívne emócie, napríklad radosť z práce, má pocit dôvery a podobne. Tretí typ angažovanosti sa prejavuje na úrovni správania a je vyústením dvoch predchádzajúcich. Takúto angažovanosť teda môžeme pozorovať cez konanie zamestnanca – napríklad je ochotný urobiť viac úloh, na porade preberá iniciatívu, poradí kolegom alebo ich v niečom usmerní, prinesie a zrealizuje nové myšlienky, zostane dlhšie v práci a podobne.

■ **Angažovanosť výrazne ovplyvňuje o. i. osobný aj organizačný výkon. Ako dosiahnuť jej maximum, resp. dlhodobosť?**

Z psychológie dnes vieme, že na angažovanosť zamestnancov má veľký vplyv osobnosť lídra, t. j. ako lídra vnímajú ostatní ľudia, predovšetkým jeho podriadení. Niektoré charakteristiky, ako napríklad iniciatívnosť, pokora či dôveryhodnosť, pozitívne vplyvajú na angažovanosť zamestnancov. Iné zase, napríklad výbušnosť, manipulatívnosť či punitičká-

stvo, môžu angažovanosť znižovať. Klúčom teda je, aby lídri poznali svoju reputáciu – slabé a silné stránky z pohľadu druhých – a začali pracovať na ich rozvoji. Rovnako dôležité je, aby sa lídri sústredili na rozvoj svojich tímov. Dnes už klasický výskum v manažérskej psychológii ukázal, že existujú úspešní a efektívni lídri. Tí úspešní sú sústredení na seba a svoju kariéru, tí efektívni na svojich ľudí. A práve u tých efektívnych lídrov je angažovanosť vyššia a tieto tímy dosahujú lepšie výsledky.

■ **Aké ďalšie premenné sú dôležité pre tímový úspech?**

Viacere z nich som už spomínal. Tím najprv potrebuje poznať, v akom kontexte pôsobí a aké je jeho poslanie, následne nastaviť merateľné ciele a zodpovedať otázku, či má k dispozícii potrebný talent. Okrem toho sa musí zamerať na spôsob, ako členovia tímu vzájomne spolupracujú – nastaviť pravidlá, podporovať oddanosť a angažovanosť, riešiť konflikty a zistiť dostatočné zdroje. Ak si líder, resp. členovia tímu spoločne tieto premenné postrážia, pravdepodobne budú dosahovať nadpriemerné výsledky.

■ **A čo teambuildingové aktivity? Ktoré sú z vášho pohľadu najefektívnejšie pre podporu tímovej spolupráce?**

Klasický zážitkový teambuilding je výborný v prípade, že tím potrebuje pauzu, zmenu prostredia, zábavu, prípadne chce osláviť nejaký úspech. Niektoré aktivity dokonca môžu krátkodobo podporiť fungovanie tímu. Ak však tím má dlhodobé problémy alebo potrebuje nastaviť nové smerovanie, takýto teambuilding nebude fungovať. V tom prípade odporúčam iný typ aktivít, ako napríklad mapovanie tímoveho kontextu, nastavenie tímových cieľov a pravidiel spolupráce, rozdelenie rolí a zodpovedností, analýzu zdrojov či konkurencie, tímovú spätnú väzbu a podobne. Inými slovami, je treba zážitok a zábavu vymeniť za strategický rozvoj tímu.

■ **Vráťme sa ešte k workshopu s Gordonom Curphym. Vyplývalo z diskusií účastníkov, ktoré problémy ich aktuálne trápia najviac?**

Niektorí manažéri potrebujú riešiť existujúce tímy, iní nové tímy, ďalší zase virtuálne tímy. Bez ohľadu na typ tímu, sektor či úroveň riadenia však mám pocit, že výzvou je stále priesečník výkonu a motivácie: Ako dlhodobo udržať výkon a zároveň mať ľudí motivovaných? Aj keď na túto otázku neexistuje jednoduchá odpoveď, som presvedčený, že Gordonove know-how im môže výrazne pomôcť.

■ **Aké sú trendy v zahraničí? Viete posúdiť, či sa naša prax v oblasti tímového manažmentu líši od tej v zahraničí?**

Trend je stále viac využívať v manažérskej a personálnej práci dáta, a to s cieľom skvalitniť rozhodovanie a získať tímové a organizačné benchmarky, porovnanie s trhom. Stále viac firiem preto siaha po medzinárodných diagnostických nástrojoch. Okrem toho v zahraničí postupne vzniká úplne samostatný multidisciplinárny prístup pod názvom organizačný rozvoj (Organizational Development). Jedným zo základných predpokladov tohto prístupu je, že skupiny, nie jednotlivci, sú základnou stavebnou jednotkou organizácií. Viac pozornosti sa preto presúva ku skupinám/tímom a vôbec vzťahom medzi rôznymi organizačnými jednotkami. Tretia vec, ktorú v zahraničí pozorujem, je posun od direktívneho ku kolaboratívne mu riadeniu. Ruka v ruku s tým sa začína zdôrazňovať vnútorná motivácia, zmysluplnosť, prosociálna orientácia, šťastie či sloboda v práci. Pionierom je určite firma Zappos, ktorá zrušila klasický manažment a zaviedla takzvanú holokraciu.

■ **Posledná otázka na záver: Čo ste zistili počas workshopu – čo najviac potrebujú slovenskí manažéri z pohľadu „Raketového modelu“?**

Asi jedine – začať používať nástroje, ktoré Raketový model prináša. ■

Zhovárala sa: Ing. Kamila Ševčíková

Foto: Marián Suvák, archív R. D.

