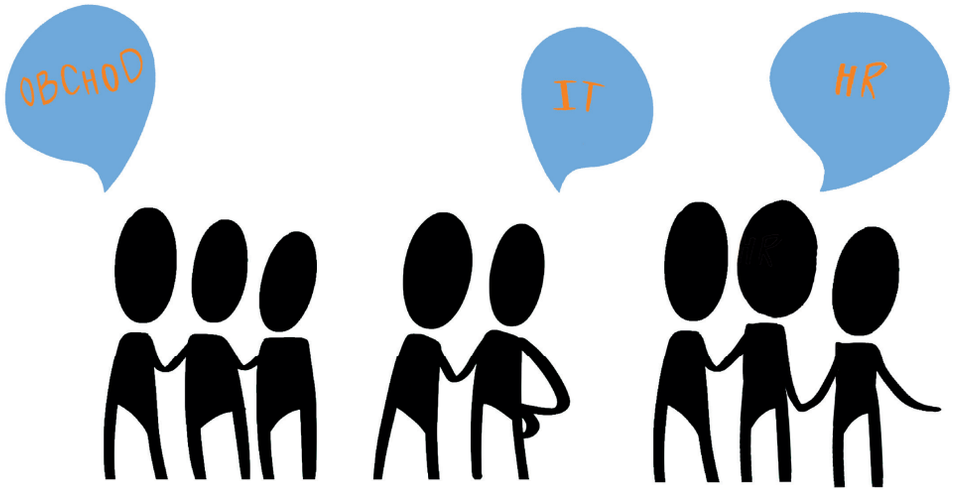
Co má společného NE-spolupráce a silo mentalita?

Když týmy pracují efektivně jako dobře naolejovaný stroj, máme představu, že je vše v pořádku. Až do doby, kdy zjistíme, že týmy nedokážou účinně spolupracovat s ostatními odděleními. Ve skutečnosti se právě tato oddělení a týmy stávají obrovskou překážkou celé organizace, vznikají první zárodky „silo mentality“.



Neuvědomujeme si dopady důležité sociální interakce, která může ohrozit celkovou produktivitu práce. Oddělení, týmy a divize mezi sebou **NE-spolupracují**. Reakce některých výkonných manažerů?

„**NE-spolupracujeme**, ale stále prodáváme a plníme klíčové ukazatele výkonnosti. Nemá proto význam dělat jakoukoliv změnu."

Pokud vaše organizace nepotřebuje spokojenější a produktivnější lidi, zlepšit pracovní výkon i v této nelehké době, pak můžete přestat číst.

Věřím, že se zařadíte do skupiny, která si přeje, aby bylo vaše podnikání úspěšné. Pokud tomu tak je, pak je tento článek pro vás zcela zásadní. Zjistíte v něm, co skutečně narušuje spolupráci v rámci organizace, jak lze tento problém vyřešit a proč se problém ne-spolupráce čím dál častěji objevuje. Důvodem je tzv. **silo mentalita**, kterou popisuje ve své knize **The Silo Effect** sociální antropoložka **Gillian Tett**.

VÝZNAM POJMU „SILO MENTALITA"

Sila se používají na farmách k oddělení různých typů sypkých materiálů, jako je obilí, potravinářské suroviny, piliny nebo štěpky. V zemědělství jsou to nepostradatelné válcové věže, ale mimo zemědělství už tak praktická nejsou.

„Silo" se však velmi často objevuje i v jednotlivých odděleních organizace a negativně ovlivňují týmovost a spolupráci. Projevuje se to tak, že si jednotlivá oddělení začnou shromažďovat cenné informace jen pro sebe a velmi neochotně je sdílejí do celé organizace.

Děje se to z mnoha důvodů: například boj o moc, nedostatek důvěry vůči ostatním členům týmu, nebo kvůli špatné komunikaci. Mentalita sila se postupně stane zabijákem pracovního výkonu.

Když se zaměstnanci zdráhají komunikovat mezi sebou, je narušena důvěra i mezilidské vztahy. Organizace ztrácejí cenné informace a realizují špatná rozhodnutí. Zákazníci postupně odcházejí ke konkurenci v důsledku zhoršující se zákaznické podpory a kvality produktů.

Problém je v tom, že až do chvíle, kdy se stane něco špatného, je obtížné zjistit, zda „mentalita sila" trápí vaši organizaci. Pro určení, zdali jsou členové vašeho týmů mentalitou sila ovlivněni, doporučujeme sledovat následující příčiny.

PŘÍČINY POJMU „SILO MENTALITA"

Pokud se podíváte na způsob komunikace a interakce mezi členy týmu a jejich vedoucími, obvykle odhalíte nežádoucí chování s příznaky vytváření organizačních sil. Lidé v odděleních začnou rozvíjet loajalitu ke své skupině místo toho, aby ji věnovali napříč celé organizaci.

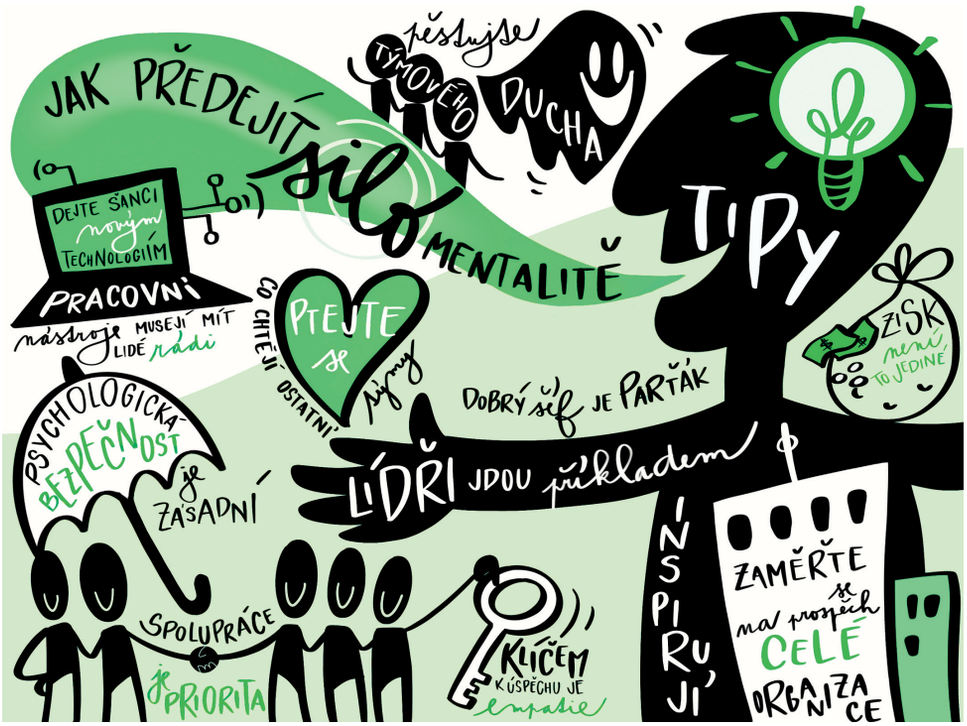
Když sila existují, lidé jsou izolovanější a nedůvěřují jiným oddělením, což znamená, že **NE-spolupracují**. Sdílení informací se prostě zastaví. Členové týmu si dávají pozor na to, co sdílejí, zdráhají se účastnit společných diskusí a nekomunikují. Nešťastnou realitou je, že mnoho organizací vytváří pracovní prostředí, které nepodporuje růst a rozmach organizačních sil. Přitom stačí tak málo. Zaměřit se na **psychologickou bezpečnost** pracovního prostředí, která umožňuje lidem, týmům a divizím vyrovnat se s nejistotou a konflikty otevřeným způsobem. V pracovním prostředí s psychologickou bezpečností lidé rádi tráví svůj čas, bezprostředně tvoří nápady a otevřeně vyjadřují své obavy. O psychologické bezpečnosti se dozvíte více v knize **The Fearless Organization** od profesorky **Amy C. Edmondson** z Harvard Business School.

Fragmentované rozhodování

Týmy ovlivněné mentalitou sila dělají taková rozhodnutí, aby byla výhodná jen pro jejich oddělení, ne pro organizaci jako celek. Oddělení chtějí pro sebe to nejlepší a nevidí důvod k řešení potřeb jiných oddělení.

Nedostatek odpovědnosti

Není jasně určeno, kdo je zodpovědný za co při plnění úkolů. Odpovědnost za projekt se přenáší přes všechna oddělení bez pocitu konkrétního vlastnictví. Pokud něco nejde podle plánu, je to vždy chyba konkrétního člověka X nebo oddělení Y, nikdo nechce převzít odpovědnost.



> Inspirativní spolupráce napříč odděleními je dosažitelná, pouze pokud překonáte mentalitu sila.

Neexistují inovace
Organizace se často zaseknou na cestě k inovacím. IT systémy stále fungují na Windows XP. Vedoucí oddělení pracují přes noc na papírech, které se jim hromadí na stole. Zdá se, že existuje odpor vůči novým technologiím, které usnadňují a zpříjemňují práci. Odolnost vůči změnám a zakořeněná rezistence se stává všudypřítomná.

Nekoherentní vize
Vedení a vedoucí oddělení mají různé pohledy na to, jak by se organizace měla v budoucnu vyvíjet. Obchodní tým vyžaduje nový CRM systém, ale generální ředitel nevidí důvod, protože prodej funguje výborně i se starým systémem. Jinými slovy, existuje střet mezi těmi, kteří jsou na vrcholu organizační struktury, a lidmi, kteří vykonávají práci.

JAK PŘEKONAT „SILO MENTALITU“

Budujte empatickou firemní kulturu
Empatie je klíčem k účinné spolupráci mezi jednotlivými odděleními. Měli byste umožnit týmům, aby si na jeden nebo dva dny vyzkoušeli roli v jiných odděleních. Dozvíte se více o práci ostatních lidí, budete se dívat na kolegy z jiné, jasnější perspektivy. Na základě vlastních zkušeností si týmy mezi sebou sdílejí nápady, což je jedna z nejvíce citovaných výhod dobré spolupráce mezi odděleními.

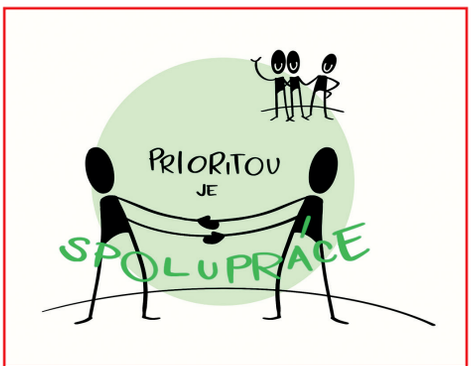
Dokážete z někoho, kdo empatický není, udělat osobu alespoň trochu empatickou? Určitě ne. Budujte raději empatickou firemní kulturu a nemusíte nutit jednotlivce ke změně osobnosti. Když vytvoříte empatickou kulturu, zaměstnanci budou spolupracovat s ostatními bez ohledu na to, kdo jsou. Nemusíte je do ničeho nutit: v tom spočívá síla dobré firemní kultury.

Řekněte zaměstnancům, proč je důležitá spolupráce
Dejte týmům jasnou a relevantní motivaci, která v nich vzbudí nadšení, proč by měli mezi sebou spolupracovat. Pokud jsou vaši lidé nadšení pro vizi a účel, který má organizace, budou mezi sebou rádi spolupracovat.

Nejlepším způsobem, jak vzbudit motivaci, je říct, jaký prospěch budou mít z dobré spolupráce s ostatními odděleními. Ať je to cokoliv, udělejte ze spolupráce* prioritu číslo jedna a odměňte zaměstnance za jejich úsilí.

Proč „silo mentalita“ vzniká?

Chybí týmový duch a **nedostatečné porozumění**, jak oddělení nebo týmy zapadají do většího celku, což způsobuje, že se vedoucí týmu soustředí jen na to, co můžeme označit jako zájmy a cíle vlastního týmu.



Organizační sila se často vytvářejí kvůli **nedostatečné komunikaci** mezi týmy. Každý tým si stanovuje vlastní priority a směr, aniž se zajímá o to, co ostatní týmy chtějí nebo potřebují.

Zvyšuje se **soutěživost o finanční zdroje**. Vedoucí oddělení se zaměřuje jen na prospěch svého tým nikoli celé organizace.

*Pokud vám pomohu způsobem, který pomůže i mně, je to spolupráce. Pokud vám pomohu způsobem, který mi nepomůže, nebo dokonce vyžaduje, abych něco obětoval, je to altruismus.

Vylepšete postupy a zásady komunikace
V první řadě odstraňte hloupá pravidla, která brání spolupráci. Jedním z běžných pravidel, které navždy vylučte, je možnost kontaktovat lidi pouze v určitou denní dobu nebo určitým komunikačním kanálem (např. pouze e-mailem). Taková pravidla rozhodně nepomáhají ke spolupráci.

Přestaňte se obávat nových technologií. Dnes existuje spousta technologií určených pro spolupráci, které pomáhají lidem komunikovat a spolupracovat odkudkoliv než tradiční výměnou e-mailů. Microsoft Teams, Cisco Webex Teams, Google G Suite, Zoom jsou komunikační platformy, které s velkým úspěchem používá mnoho organizací. A vy je můžete používat také.

Ujistěte se, že nástroje, které zaměstnancům poskytujete, jsou opravdu potřebné, fungují správně a lidé je rádi využívají. Komunikační zásady by měly být přepracovány v závislosti na tom, co vaše firma potřebuje, například si jasně popište způsoby a dodržování pravidel flexibilní práce na dálku nebo agilních procesů napříč celou organizací.

Komunikační politika by měla v konečném důsledku usnadňovat otevřenou a přátelskou interakci mezi lidmi a zároveň umožnit volný tok informací mezi odděleními.

Buďte příkladem pro ostatní
Poslední tip je tím nejdůležitějším při překonání mentality sila ve vaší organizaci. Lídři musí jít příkladem a být prvními, co přijmou změny. Pokud chcete, aby členové vašeho týmu aplikovali pilíře úspěšné spolupráce, měli byste dělat totéž. Vždy buďte příkladem pro ostatní.

Inspirativní spolupráce napříč odděleními je dosažitelná, pouze pokud překonáte mentalitu sila, která ovlivňuje komunikaci a sdílení informací. Začněte se řídit tipy tohoto článku a uvidíte, že váš tým začne rychle a bezproblémově spolupracovat.

Jiří Plátek

Obchodní týmy jsou **zaměřené na zisk** nových obchodních případů, a ne na to, zdali jsou tyto obchodní příležitosti dobré pro samotnou společnost. Pokud nejsou cíle společnosti jasně stanovené, potom jsou týmy a oddělení ponechány, aby si vytvořilyvlastní cíle.

Organizační sila mají sklon vytvářet **špatné vztahy mezi lidmi a jejich vedoucími**. Pokud mezi vedoucími skupin existuje nedůvěra, mají týmy tendenci se vztahovat do sebe a více se zajímat o úspěch týmu, ne společnosti.

Každé oddělení se zajímá o svůj pohled na věc a mezi týmy **nefunguje komunikace**. Tato a výše jmenované situace nahrávají, proč by měla vznikat organizační sila.