



■ PhDr. Milena Blaháková

Jedno z nejčastějších slovních spojení našeho života: „já sám“!...

**Já sám udělám, zařídím, postavím, zaplatím, vycho-
vám, zorganizuji,...**

„Já sám“ je výrazem pro naši nezávislost a tím pro naši zralost. Konečně se staráme sami o sebe, jsme to my, kdo je odpovědný za své rozhodování, máme svůj život ve svých rukách a spoléháme se sami na sebe. Co uděláme – to máme. Je to krásný pocit. Škoda, že nevydrží dlouho. Jednoho dne poznáme, že většího úspěchu dosáhneme, pokud se někým spojíme: někdo jiný zprostředkuje zakázky, jiný se postará o údržbu, jiný zajistí evidenci a administrativu. Díky tomu se můžeme soustředit a specializovat na svou část práce. Poznáme, že je jednodušší spolupracovat než soupeřit – v práci, při výchově dětí, v péči o rodinu. Zůstáváme nezávislí, a přitom se dobrovolně podřizujeme, abychom mohli spolupracovat s ostatními – podělit se o jejich zkušenosti, získat jejich dovednosti, obohatit se jejich názory. Předat jim část svých povinností.

Přišel čas, abychom se naučili tvořit a pracovat **v týmu**.

Doba, kdy jeden člověk mohl znát a umět udělat všechno, je dávno pryč. Naše síly se při spolupráci v týmu nejenom spojují, ale násobí a vytvářejí synergický efekt společné práce. Tým znamená více než pouhý součet potenciálu jeho členů. V týmu dosahujeme svého cíle snadněji díky spolupráci ostatních členů týmu, díky rozdělení činností a rolí a díky vzájemnému doplňování a návaznosti toho, co kdo v týmu dělá. **Můj cíl** se přitom postupně promění v **naš cíl**.

Pokud vás zajímá definice týmu, pak to je relativně malá pracovní skupina

- se společně sdílenými stanovenými cíli,
- se zaměřením na jejich dosažení,
- s intenzivními vzájemnými vztahy,
- se silnou soudržností mezi členy týmu,
- se silným pocitem odpovědnosti každého za **společný** výsledek.

Týmem můžeme být i tehdy, když sedíme každý v jiné místnosti a každý máme svou vlastní pracovní náplň. To, co nás spojuje, je právě společný zájem – **naše** oddělení, **naše** pracoviště, na **nás** záleží, na **nás** je „spoleh“.

Základem týmové práce je **delegování pravomoci** a **zplnomocnění** členů týmu k rozhodování – přenesení odpovědnosti na pracovní tým tak, aby jeho členové nemuseli neustále žádat o schválení každého svého kroku. Týmy se samostatně rozhodují a mají moc zajistit řádné plnění svých úkolů. Budovat tým znamená zajistit společný cíl, kterému všichni rozumějí, a zorganizovat spolupráci na jeho dosažení. Pokud ale při naší spolupráci má přednost

- prosazování dílčích zájmů jednoho nebo druhého člena skupiny při dosahování cíle, a tyto zájmy a cíle nejsou slučitelné se zájmy celku (například: mít svůj klid, co nejméně změn, vlastní prospěch),
- oceňování vztahů a lidí podle toho, jaký z nich mám já sám užitek,
- rivalita a soutěživost mezi členy skupiny, neúcta k práci ostatních, prosazování svých vlastních názorů a svalování viny za nezdary na ty druhé („já jsem vám to říkal, ale vy jste mě neposlouchali“, „kdybyste udělali to, co jsem chtěl já...“),
- silný pocit odpovědnosti **jen** za sebe a **jen** za svou práci („do toho mě netahejte, to se mě netýká“, „to není moje věc, já už mám odpracováno“, „to je váš problém, ne můj“), pak skupina, do které patříme, není týmem.

Dát skupině lidí týmové pravomoci znamená vyjádřit úctu a respekt k lidem, kteří práci dělají a znají ji nejlépe, kteří umějí odhadnout, co je třeba udělat: Využít jejich profesionalitu, stavět na jejich silných stránkách, motivovat je.

Vzpomeňte si: bez motivace nedokážeme chování lidí ovlivnit nebo usměrnit.

Není jednoduché vytvořit ze svých podřízených tým. Pro vedoucího, který si zvykl

určovat každý krok svých lidí a neustále sledovat jejich postup, je někdy velmi obtížná představa, že nechá svým lidem rozhodovací samostatnost a spolehne se na jejich schopnost řídit se sami. Může mít pocit, že strašně riskuje. Jenomže tým nefunguje, pokud ho nerespektuje jeho vedoucí.

Fungující tým potřebuje

- spolupráci: Je to právě spolupráce, díky níž se učíme spolehnout se na druhé, oceňovat je, získávat společné názory na řešení. Díky spolupráci se naučíme důvěřovat svým kolegům!
- výkonnost: každý musíme dělat to, co umíme, v čem jsme nejlepší,
- přehled o tom, co kdo umí, jak jsme daleko, abychom nedělali nekoordinované několikrát totéž,
- adaptabilitu vůči změnám: přece jen je to trochu jiné,
- respekt členů navzájem: nezávidíme si, nesnažíme se, aby byl přijat právě náš návrh na postup práce, když druhý přijde s návrhem lepším, nasloucháme tomu, co si kdo myslí a jak si představuje náš společný postup. Vždyť totéž dělají i ostatní vůči nám.

Týmovou práci brzdí

- agresivita mezi členy i mezi členy a vedoucím, arogance a soustředění na sebe,
- podezřívavost členů týmu, nedůvěra,
- spoléhání na sebe sama a snaha stejně udělat všechno vlastními silami – pro ostatní v týmu je to signálem podceňování,
- autoritativnost některého z členů týmu – buď bude „po jeho“ nebo nebude pracovat vůbec.

Týmová práce má řadu výhod, kterých jinak těžko dosáhneme

- Dohromady disponujeme větším množstvím znalostí a informací, takže se bráníme omylům: úkoly jsou plněny důkladněji, efektivněji.
- Vzájemně se inspirujeme, podporujeme, při výpadku jednoho někdo druhý okamžitě nastoupí na jeho místo – slova „to se mě netýká“ ve fungujícím týmu neuslyšíme.
- Dodáváme si odvahu k netradičním postupům.
- Všichni se podílíme na řešení, takže mu rozumíme – i když každý má svou roli. Práci odevzdáváme jako společnou práci.

- Společné rozhodnutí nám dodává energii k jeho prosazování. Lépe zvládneme krize.
- Máme odpovědnost za celek, za výsledek – díky tomu si vážíme sami sebe.
- Patříme někam – k lidem, se kterými máme hodně společného: názory, myšlenky, přesvědčení. Síla naší soudržnosti je taková, že se dokážeme i vzdát některých svých osobních požadavků.

Pro fungování týmu je důležité, aby všichni jeho členové mohli být na svůj tým hrdi. Jakmile nejsou, opouštějí ho, distancují se od něho (já nejsem jako ostatní), mění jeho obraz na veřejnosti.

Tým ovšem není automaticky a vždycky lepší

Zpočátku se musíme sehrát, zbavit se návyků odjinud, musíme se naučit řídit se jako tým – podřizovat se, rozdělit si práci, zorganizovat její návaznost. Musíme počítat i s tím, že po nějaké době se začínají členové týmu sobě připodobňovat:

- Začínáme stejně myslet, a to může vést k tlumení nesouhlasu a námitek; používáme stejné míry k hodnocení postupu, stejná kritéria správnosti, máme stejné požadavky a hodnoty,
- Snižuje se pružnost rozhodování,
- Někdo na sebe může začít strhávat moc,
- Víc lidí v týmu se může odrazit v oslabeení individuální odpovědnosti – schováme se za ostatní.

Abychom se s těmito riziky vypořádali

- všichni členové v týmu musí vědět, co je jejich cílem, o co se snažíme, a tento cíl pochopit a přijmout – musí mít dost informací,
- všichni o sobě musí vědět – o tom, co dělají, jak jsou daleko, co se jim daří – aby se na sebe mohli spolehnout, musí spolu neustále komunikovat,
- všichni členové týmu se musí řídit stejnými pravidly, normami a přizpůsobit se jim,
- všichni musí vědět, kdo za co může a co mohou od sebe očekávat – jak si rozdělili role, nezávidět ostatním a vědět, že to, co pro tým dělám, tým potřebuje.

A o rolích – o tom, jak se můžeme o úkoly týmu podělit, zase příště.