

Mr.sc. Nataša Rupčić

Tajne uspješnog timskog rada

Tradicionalni ustroj poduzeća u kojem se promovirala konkurencija između zaposlenika, a u prvi plan dolazili pojedinci kao korporacijske zvijezde počinje se mijenjati. Ispunjavanje složenih ciljeva u suvremenom poslovanju zahtijeva angažiranje različitih znanja, vještina i sposobnosti uz razvijanje inovativnih pristupa radu. Poduzeća stoga uvode nove strukture temeljene na timskom radu kako bi se uspješnije suočila s izazovima u okruženju i učinkovitije ispunila potrebe kupaca. Timski rad za mnoga poduzeća predstavlja strateški izbor, poslovnu orijentaciju koja se ne može usporediti s uvođenjem novog modela prodaje ili nove financijske strategije. Menadžeri, posebno menadžeri ljudskih potencijala, promoviraju timski rad kao bezuvjetno potrebno i poželjno korporacijsko ponašanje. Međutim, u trenucima iskrenosti menadžeri navode kako su poticani da promoviraju timski rad jer je svaka druga opcija politički, društveno i organizacijski nekorektna. Kako je moguće da menadžeri usmjereni na kooperaciju i suradnju ipak djeluju u organizacijama koje su sve samo ne timski orijentirane? Zašto se obvezuju na uvođenje koncepta timskog rada ako taj cilj ne mogu ostvariti?

Problem uvođenja timskog rada je dvojak. S jedne strane, kolegij menadžera u poduzećima rijetko prerasta u kohezijski tim jer sami menadžeri podcjenjuju mogućnosti timskog rada. S druge strane uvođenje timskog rada zahtijeva provođenje nekih aktivnosti koje su često bolne i neugodne te zahtijevaju vještine i znanja o upravljanju promjenama. Propagiranjem timskog rada, uz njegovo istodobno neuvođenje u organizacijsku praksu stvara dva problema. Prvo, razvija se kolektivni osjećaj licemjerja među zaposlenicima koji timski rad smatraju praznom parolom. Drugo, šalju se dvosmislene poruke o djelovanju koje je najbolje za organizaciju. Zaposlenici koji uviđaju da se timski rad ne primjenjuje, iako se propagira, postaju individualisti, zainteresirani samo za vlastiti posao i rezultate te ne razvijaju osjećaj pripadnosti organizaciji i njenim vrijednostima i ciljevima.

Kada uvođenje timskog rada predstavlja problem za zaposlenike ili menadžere postoji alternativno rješenje. Osjećaje zajedništva i pripadanja organizaciji moguće je

njegovati i uspostavljanjem tzv. radnih skupina. To su skupine u kojima se članovi dogovaraju o određenim vidovima suradnje koji ipak predstavljaju iznimku jer članovi primarno rade neovisno. U tom slučaju postiže se veća transparentnost u području suradnje: članovi radne skupine znaju točno što mogu, a što ne mogu očekivati od svojih kolega.

**Kako prepoznati djeluju li vaši izabrani pojedinci kao tim
ili se radi «tek» o radnoj skupini?**

I timovima i radnim skupinama zajednički je osjećaj natjecanja. Međutim, učinkoviti timovi natječu se s drugim timovima ili drugim organizacijama, dok se članovi radnih skupina natječu međusobno kako bi dobili priznanje, napredovanje i sl. Osim toga, radne skupine orijentirane su na zadatak, a njihovi članovi slijede vlastite planove i ciljeve. S druge strane, timovi su ciljno orijentirani. Članovi tima imaju istovjetne ciljeve i planove i nastoje ih ostvariti putem timskog rada. Razliku je moguće naći i u njihovom ustrojstvu. Radne skupine su po prirodi često autokratske i hijerarhijske, dok su timovi samoupravljujući, uz visok stupanj participacije u okviru postavljenih ciljeva i misije. S tim u svezi, članovi radnih skupina uzajamno se «toleriraju», dok članovi timova visokog stupnja kohezije uživaju u međusobnom radu. Osim toga, različitosti u timu se poštuju i cijene, dok se u radnim skupinama nastoje potisnuti. Stoga radne skupine nastoje izbjeći rizik i održati *status quo*. Timovi pak prihvaćaju rizik i uspjeh temelje na inoviranju načina rada.

Uopćena definicija tima može glasiti: tim je skupina ljudi koji međusobno intenzivno komuniciraju. Bez komunikacije nema ni timskog rada i uspjeha. Uz ovu tezu veže se i dilema oko veličine tima. U ovom slučaju treba se rukovoditi pravilom «*think small*». Idealnu veličinu tima čini od 7 do 9 članova. Ako broj članova premaši 15 ili 20 osoba tim je unaprijed predodređen na neuspjeh. Osim toga, tim se mora sastojati od osoba različitih sposobnosti, vještina i znanja koje se okupljaju kako bi ispunile neki složeni zadatak. Drugim riječima, tim u kojem nema raznolikosti neće iskazati ni inovativnost u radu. Nadalje, tim mora imati misiju i ciljeve. Ne samo što misija i ciljevi trebaju biti razumljivi svima, već je potrebno ostvariti konsenzus pri njihovom donošenju kako bi oni predstavljali set zajedničkih uvjerenja, mišljenja i spoznaja, što pridonosi većoj

vjerojatnosti radne učinkovitosti tima. Timovi stoga predstavljaju skupinu ljudi koja zajedno radi u svrhu ispunjavanja zajedničkih ciljeva.

Timovi su posebno podesni za složene zadatke sastavljene od više međuovisnih zadataka. U suvremenog poslovanju obilježenom stalnim promjenama posebno su česti tzv. projektni timovi. To su timovi koji se okupljaju zbog određene, jasno definirane svrhe i traju određeno vremensko razdoblje. Članovi ovakvih timova mogu pripadati različitim odjelima, jedinicama ili radnim skupinama, ali imaju određena zajednička zaduženja i aktivnosti u okviru određenog projekta pa izvana djeluju kao jedinstvena cjelina. Posebno treba spomenuti sve više prisutne tzv. virtualne timove čiji rad je omogućio razvoj informacijske i komunikacijske tehnologije. Na ovaj način moguće je okupiti tim sastavljen od članova koji zbog udaljenosti inače ne bi mogli sudjelovati u radu tima. Suvremena tehnologija tako omogućuje raspodjelu poslova između udaljenih članova i njihovu učinkovitost.

Proces izgradnje timova

Proces izgradnje timova zahtijeva obraćanje pozornosti na sljedeće čimbenike: odabir članova tima, definiranje vizije, misije, ciljeva rada u timu, raspodjelu zadataka, definiranje gantograma aktivnosti, uspostavljanje ravnoteže vještina u timu, alociranje resursa i uloga u timu, mjerenje rezultata rada, usklađivanje osobnosti članova tima i treniranje članova tima kako uspješno raditi zajedno.

Prvi korak u razvoju kohezijskog i funkcionalnog tima je uspostavljanje povjerenja. Povjerenje se mora temeljiti na poštovanju drugih što proizlazi iz potrebe da članovi tima spremno i bez ustezanja priznaju i prihvaćaju svoje pogreške, slabosti i propuste te isto tako iskazuju potrebu za pomoći. Na isti način trebaju prihvaćati snage i slabosti drugih, čak i ako te snage prelaze njihove vlastite. Ovaj korak je zapravo teži za menadžere nego za same članove tima. Menadžeri smatraju da pred talentiranim članovima tima riskiraju gubitak pozicijske moći. Menadžeri bi ipak trebali moći pokazati slabost u teškim situacijama kako bi pružili primjer drugima. Međutim, iskazivanje slabosti je neprirodno za mnoge menadžere koji su naučili da moraju iskazivati snagu i samopouzdanje u teškim trenucima. S druge strane, ako menadžeri ne dopuštaju mogućnost da netko drugi u određenoj situaciji «može bolje

od njih», takav obrazac ponašanja prenosi se na članove tima koji se zatvaraju jedni prema drugima kako ne bi došli u situaciju da priznaju svoje slabosti ili pogreške. Izjave poput: «*pogriješio sam*», «*žao mi je*», «*u ovom ste bolji od mene*» tako postaju indikator uspostavljenog visokog stupnja međusobnog povjerenja i poštovanja članova tima što je preduvjet za njihov zajednički učinkoviti rad. Bez ovog koraka u razvoju tima, tim neće biti sposoban za sudjelovanje u zdravom konfliktu.

Jedan od najvećih inhibitora timskog rada za menadžere predstavlja strah od konflikata. U pozadini njihove bojazni nalazi se strah od gubitka kontrole nad timom ukoliko do konflikta dođe. Neki menadžeri konflikt smatraju gubitkom vremena. Radije prekidaju rasprave i prelaze na odluke za koje vjeruju da će ionako biti prihvaćene, smatrajući da time omogućuju timu više vremena za njihovu provedbu. Menadžeri vjeruju da izbjegavanjem konflikata jačaju tim dok je stvarnost zapravo sasvim drugačija. Gušenjem produktivnog konflikta važna pitanja guraju se «pod tepih» gdje tinjaju i pretvaraju se u probleme. U konačnici se ta neriješena pitanja mogu pretvoriti u neugodne i/ili osobne sukobe dok se menadžerima može činiti da se problemi ponavljaju. Menadžeri bi stoga trebali posvetiti pozornost otkrivanju «umjetnog sklada» i potaknuti konflikt kada je to potrebno. Za stjecanje ove vještine potrebno je vrijeme i iskustvo u procjenjivanju rada i osobnosti članova tima.

Predanost članova timu cilj je svih menadžera. Budući da savršene informacije nisu dostupne, a rijetko postoji prirodni konsenzus ovaj cilj je teško postići. Članovi ne mogu postići predanost timu ako ne sudjeluju u produktivnom i neupravljanom konfliktu. Ironično zvuči činjenica da timovi koji se zbog čestih svađa vanjskom promatraču mogu činiti disfunkcionalnima, zapravo su istodobno i oni koji uspijevaju donijeti teške odluke i držati se njihove provedbe. Treba ipak napomenuti kako predanost timskom radu i konflikti nisu mogući bez razvijanja uzajamnog povjerenja. Ako su članovi tima zaokupljeni brigom o zaštiti vlastite osobnosti pred ostalim članovima neće biti sposobni razvijati predanost timu niti sudjelovati u konfliktima.

Izgradnja tima je proces koji uključuje razvijanje osjećaja povjerenja i suradnje između članova tima. Moral tima može ovisiti o sljedećim čimbenicima: potpori, dostupnosti resursa, intenzitetu i kvaliteti komuniciranja te osobnostima članova tima. Članovi manje učinkovitih timova skloniji su prijavljivanju neprihvatljivog ponašanja

vođi tima pa čak i ogovaranju i stvaranju glasina. Ovakvo ponašanje nema samo destruktivno djelovanje na timski moral, već također uvjetuje da se lako rješivim pitanjima članovi tima bave dulje nego što je uobičajeno. Menadžerima nije lak zadatak članove tima suočiti s ponašanjima koji škode timskom radu. Međutim, tome se može doskočiti tako da se ciljevi rada u timu jasno odrede, što omogućuje da se ponašanja koja štete timu lakše prepoznaju, a njihovi predstavnici prokažu.

Temeljna svrha timskog rada i jedino mjerilo njegovog uspjeha je ostvarenje opipljivih, kolektivnih rezultata. Timovi su često sastavljeni od pojedinaca koji imaju veliku želju za uspjehom pa se usmjeravaju na individualne rezultate. Menadžeri koji vode tim ne bi smjeli imati razumijevanja za takvo ponašanje. To je često teže učiniti nego reći kada se uzme u obzir «brojnost i veličina» ega od kojih se sastoji tim. Stoga je za postizanje većine ciljeva u timu prvenstveno potrebno obratiti pozornost na selekciju članova tima. Osim njihovih znanja, vještina i sposobnosti, poželjno je razmotriti i njihovu osobnost, odnosno odabrati osobe s većim osjećajem empatije prema drugima, većim stupnjem tolerancije i želje za suradnjom, odnosno jednostavno one s manjim egom.

Proces izgradnje timova odnosi se u užem smislu primarno na selekciju i motivaciju članova tima, a u širem smislu na grupnu samoprocjenu u funkciji organizacijskoga razvoja. Pri procjenjivanju timovi definiraju svoje trenutne snage i slabosti kao tim. Osim toga, potrebno je definirati razliku između željenog i trenutnog stanja kao i strategiju kako tu razliku prevladati. S radom tima može se povećavati veličina tima. Kako se povećava veličina tima, menadžeri trebaju mijenjati vještine i metode koje koriste kako bi se održao potencijal duha timskog rada. Bliskost članova u velikim timovima se gubi, a povećava se mogućnost javljanja pogrešnih informacija i glasina. Menadžeri stoga posebnu pozornost trebaju usmjeriti na komunikacijske vještine i razvoj komunikacijskih kanala kako bi mogli uspješno upravljati brojnijim timovima.

Biti ili ne biti tim?

Prije odgovora na pitanje je li timski rad rješenje, potencijalni članovi tima trebaju uzajamno iskreno odgovoriti na sljedeća pitanja:

Hoćemo li moći držati vlastiti ego po strani?

Jesmo li sposobni priznati vlastite pogreške, slabosti, nedovoljno znanje i sl.?

Hoćemo li moći otvoreno razgovarati čak i kada se ne slažemo?

Kako ćemo rješavati probleme neprimjerenog ponašanja u timu?

Možemo li uspjeh tima smatrati važnijim od individualnoga uspjeha?

Ako je odgovor na jedno ili više pitanja «vjerojatno ne» treba razmisliti je li timski rad prava opcija za rješavanje problema ili će on biti tek gubitak vremena.

Koje su najvažnije karakteristike dobrog tima i kako ih unaprijediti?

Neki od mogućih odgovora zasigurno bi uključivali povjerenje, inicijativu, fleksibilnost, empatiju, učinkovitost. Razmatranjem ovih karakteristika može se zaključiti da se one ne odnose na različite oblike znanja ili stručnosti u nekom području. Navedene karakteristike zapravo predstavljaju određeni stav i pristup. Uspješnost rada u timu ovisi prije svega o socijalnim vještinama, odnosno o obliku odnosa između članova tima. Utvrđeno je da 80% kvalitete pojedinog timskog igrača ovisi o navedenim stavovima, odnosno pristupu drugima, a 20% određuju specifična znanja i vještine koje osoba posjeduje. Paradoksalna je činjenica kako poduzeća troše oko 80% svog budžeta predviđenog za obuku i razvoj upravo na razvijanje specifičnih znanja i vještina koja su kratkoročnog karaktera, dok se mali udio troši na razvoj vještina interakcije s ljudima. Ako se želi unaprijediti vrijednost timskoga rada potrebno je procjenjivati doprinos pojedinih članova tima, njihove snage i slabosti u svim područjima te prema rezultatima dizajnirati programe obuke i razvoja, ne zanemarujući pritom razvoj humanih, odnosno komunikacijskih vještina.

Članovi tima trebaju imati mogućnost slobodno izražavati svoje ideje, ali istodobno vježbati vještinu slušanja drugih članova tima. Na taj način mogu se iskristalizirati i razvijati dobre ideje. U timu treba njegovati vještinu postavljanja pitanja, interakciju te konstruktivne i utemeljene rasprave. Članove tima treba poticati da razmjenjuju mišljenja i brane svoje stavove uz razvijanje visokoga stupnja poštovanja i podrške. U timu treba njegovati kulturu pomaganja drugima te sve članove poticati na sudjelovanje u radu.

Teambuilding

Jedan od načina kako povećati koheziju tima je druženje izvan poslovnih prostora. Boravljenje u novom, neobičnom i/ili zabavnom okruženju može imati iznimne pozitivne implikacije na rad tima. Odnosi u uredu samo su vrh ledene sante postojećih odnosa. Odmak od uobičajenog radnog okruženja i radnog vremena omogućuje razvijanje novih načina rada koji proizlaze iz razmjene mišljenja i iskustava izvan poslovnog okruženja. U takvom okruženju, kao što je primjerice boravak u prirodi, jača percepcija neverbalne komunikacije, razvija se povjerenje kroz obavljanje različitih praktičnih zadataka te uči prilagođavanje kako nepoznatom okruženju, tako i potrebama i sposobnostima drugih ljudi. Stoga, izađite iz ureda, povedite vaš tim na jedrenje, pecanje ili roštilj i pustite da opuštena atmosfera učini svoje. Ne samo što će jačati povezanost između ljudi, već ćete se i zabaviti i opustiti.

Uloga menadžera u timu

Mnogi menadžeri žele stimulirati uspješnost timova, ali sebe ne vide kao aktivnog člana u tom procesu. Ponekad vlada mišljenje da timovima vladaju članovi tima. Međutim, menadžer ima ključnu ulogu pri uspostavljanju klime za razvoj tima. Ako pogledamo timove izvan poduzeća, jasno je da njihov uspjeh ovisi o njihovom vođenju. Sportski timovi imaju trenere, orkestri dirigente. Ovi timovi ne mogu spontano postati učinkoviti, već se razvijaju i rastu uz pomoć vođe čiji zadatak nije kontrolirati, već podučavati, usmjeravati, poticati, organizirati i pomagati. Vođa tima zapravo se može opisati kao katalizator: on je čimbenik koji omogućuje razvoj u određenom pravcu.

Uloga vođe tima mijenja se tijekom vremena, odnosno kroz životni ciklus izgradnje tima. U početku stvaranja tima uloga vođe primarno se veže uz pomoć oko donošenja misije i ciljeva, kao i razvoj vještina kao što su upravljanje konfliktima, upravljanje vremenom, sastancima itd. Vođa posebice treba biti onaj tko će otkloniti barijere radu tima u smislu osoba koje su u tolikoj mjeri nekooperativne ili im nedostaju vještine za rad u timu da uzrokuju razne smetnje. Kako se tim razvija i

sazrijeva, uloga vođe se mijenja pa on može postati ravnopravni član tima ili se može djelomično povući i timu prepustiti samoorganizaciju i samoupravljanje u radu.

Uspješan tim zahtijeva:

- Jasno definiranu viziju, misiju i ciljeve kao rezultat konsenzusa i zajedničkih uvjerenja članova tima
- Članove koji posjeduju znanja, vještine i sposobnosti potrebne za ispunjenje ciljeva
- Jasno definirane uloga i zadatke pojedinih članova tima
- Učinkovito i kolektivno razumijevanje pravila, norma i procedura u timu
- Učinkovite međuljudske odnose temeljene na poštovanju, razumijevanju i empatiji
- Sustav učenja na greškama i slavljenje uspjeha
- Jasno definiran odnos rada tima i njegovu ulogu u okviru šire organizacije kao sustava

Kako izabrati članove tima?

Kako bi tim bio uspješan presudno je odabrati prave osobe za rad u timu. Činjenica jest da je stvaranje tima složeni proces jer prvenstveno zahtijeva promjene u ponašanju ljudi koji su često nefleksibilni, tvrdoglavo uvjereni u svoje stavove koje temelje na već postignutim ciljevima i rezultatima. U regrutiranju članova tima korisnim se može pokazati sljedeći uzorak pitanja za kandidate:

- Dajte primjer uspješnog projekta kojeg ste bili član. Koja je bila vaša uloga u timu? Zašto je projekt bio uspješan?
- Opišite barem dvije situacije iz vašeg radnog iskustva u kojem je timski rad predstavljao najbolju mogućnost za rješavanje problema, unaprjeđenje nekog procesa ili provođenje neke promjene. Kakav je bio ishod?
- Koje vještine, sposobnosti, aktivnosti i sl. su prema vašem iskustvu presudne za uspješan rad tima?
- Dajte primjer kada je vaša radna skupina ili odjel iznimno dobro surađivala s nekom drugom radnom skupinom ili odjelom u ispunjavanju nekog cilja?

- Jeste li bili članom tima koji je imao teškoća u postizanju ciljeva ili u tome nije uspio? Kako procjenjujete razloge za takav ishod?

Odgovorima na ova pitanja menadžeri mogu pokušati identificirati kako dobro rade kandidati kao članovi timova i/ili radnih skupina, procijeniti kako vrednuju timski rad, ocijeniti njihovu sposobnost analize itd. Također je važno identificirati koje čimbenike kandidati smatraju bitnima za uspjeh ili neuspjeh rada u timu. Osim toga, može se steći uvid u čimbenike koje je poželjno osigurati u radnom okruženju kako bi rad u timu bio uspješan.

Mišljenja teoretičara i praktičara o timskom radu su podijeljena. Neki ga smatraju slabo učinkovitim menadžerskom modom. Drugi ga pak smatraju «lijekom za sve» jer omogućuje ostvarenje principa tzv. pokreta ljudskih odnosa da integrira ono što je najbolje za menadžere i zaposlenike. Jedna skupina vjeruje u učinkovitost timova, ali u njima također vidi svojevrsnu opasnost u smislu eksploatacije radnika jer timska učinkovitost često ovisi o pritisku i nadzoru članova tima.

Biti “timski igrač” u američkoj se poslovnoj praksi uvriježilo kao jedan od najvažnijih čimbenika koji uvjetuje napredovanje pojedinca. Sposobnost timskog rada neki smatraju važnijom od prekovremenog rada, pameti, vještine vođenja ili stvaranja ušteda za organizaciju. Gotovo svaki menadžer načelno vjeruje u potencijale timskog rada. Međutim, tek ga rijetki u svojim organizacijama uspijevaju uspješno implementirati. Iako većina menadžera timski rad ističe kao sržnu vrijednost poduzeća, radno okruženje u kojem se zaposlenici dijele prema nekoj osnovi uz razne oblike političkih borba ipak predstavlja gorku stvarnost.