

KAKO UPRAVLJATI TIMOM EKSPERATA

PITANJE: *Manager sam jednog poduzeća te sam sada na čelu tima sastavljenog od stručnjaka specijalista različitih područja. Zajedno krećemo raditi na jednom projektu koji će trajati tri godine. Zanima me na koje aspekte bih kao voditelj tima posebno trebao obratiti pozornost da naš zajednički rezultat bude što bolji.*

Ž.B., Rijeka

ODGOVOR: Voditi tim nije lako, a voditi tim eksperata je možda još teže. No, to ne mora biti slučaj. Od vas se, naime, ne očekuje da budete stručni u svakom području te da možete razumjeti sve što znaju vaši kolege. Od vas se očekuje da budete njihov voditelj, vođa, odnosno *manager*. Pritom je odlično ako u timu imate osobe koje su stručnjaci u svom području. No, rezultat rada tima je više od zbroja njihovih ekspertiza. On predstavlja sinergiju rada svih članova, a uloga *managera* je pritom ključna.

Zadatak vas kao *managera* je voditi proces planiranja aktivnosti i njihova organiziranja, upravljati ekspertizom članova prema potrebama i prilikama, motivirati ih te kontrolirati etape rada na projektu, odnosno kvalitetu konačnoga rezultata. Vaš je zadatak prevladati slabosti tima eksperata, na najbolji način iskoristiti njihove snage, tražiti prilike za daljnji razvoj rada u timu te raditi na prevladavanju vanjskih prijetnji.

Sve ove zadatke trebate raditi uz korištenje što manje resursa, odnosno uz njihovu optimalnu alokaciju, s ciljem postizanja što boljšega učinka prema potrebama naručitelja projekta, odnosno ciljne skupine kojoj je ishod projekta namijenjen. Prvi korak koji kao *manager* trebate napraviti je dobro upoznati članove tima. Sa svakim članom je potrebno obaviti razgovor u kojem ćete pokušati saznati što je više moguće. To znači da ćete se raspitati o znanjima i vještinama svake osobe. No, kako vjerojatno nećete moći precizno procijeniti vrijednost i korisnost njihovoga znanja, upitajte svakog člana za pojašnjenje o svim mogućnostima primjene njihove ekspertize. Tako za svakog člana možete napraviti kartu znanja i vještina. Treba napomenuti da je važno upoznati i osobnost svake osobe. Trebali biste procijeniti kakve su socijalne vještine svake osobe, ima li sposobnost sustavskoga razmišljanja ili su joj dometi samo u okviru svoje discipline, koju ulogu u timu može obavljati te na koji način voli i želi komunicirati. Možda se u početku može činiti nevažnim, no svaka osoba ima neki način na koji voli komunicirati, što može poboljšati ukupni učinak, ali i njihovo zadovoljstvo. Neke osobe preferiraju osobne susrete, druge vole znati da vas „u svako doba“ mogu nazvati i upitati za pojašnjenje, neki vole elektronsku komunikaciju jedan na jedan, a neki pak vole svoje spoznaje dijeliti sa svim članovima tima. Uz ovaj podatak, važno je da saznate koliko pozornosti osobe posvećuju komunikaciji. Neke osobe će komunicirati uvijek i redovito, dok druge odgovaraju samo kada su prozване, a ponekad i sa zakašnjenjem. Na taj način možete izbjeći komunikacijske nesporazume, ali i svakom članu objasniti kakvu komunikacijsku dinamiku očekujete.

Najbitniji su temelji

Definiranjem znanja i vještina te osobnih komunikacijskih prefe-

rencija svake osobe postaviti ćete temelje za budući uspješan zajednički rad. Spoznaje koje ste ugradili u kartu znanja, vještina i preferencija o svakom članu možete provjeriti dodatnim razgovorom kako biste bili sigurni da ste sve dobro shvatili. Nakon što ste izradili kartu znanja i vještina za svakog člana, možete krenuti s izradom plana rada. Budući da radite s ekspertima te je vaš domet znanja ograničen, plan biste trebali izraditi zajedno. Najbolje je da to učinite tako da održite sastanak na kojem svi članovi trebaju biti prisutni. Vaš je zadatak predstaviti okvirni plan i program rada te zatražiti mišljenje svakog člana. Program rada treba sadržavati sve potrebne aktivnosti, ali i rokove izvedbe. Iako će se program rada vjerojatno još mijenjati i dopunjavati, u ovoj fazi je najvažnije da se postigne konsenzus o aktivnostima, rokovima i načinu rada. Usto je važno da se definira potreba za resursima.

Imajte na umu da ove ciljeve vjerojatno nećete moći postići jednim sastankom, već će ih trebati biti više, no važno je da se razgovor odvija konstruktivno te da vodite računa da napreduje u pravcu definiranja svega što je potrebno. Nakon planiranja aktivnosti, trebate definirati organizaciju rada. Trebate odrediti tko će raditi što, odnosno koje je poslove i članove tima moguće grupirati. Važno je da definirate koje resurse će koristiti koji član te na koji način će se odvijati komunikacija o postignućima. Vi kao *manager* trebate imati uvid u odvijanje dinamike rada. To znači da trebate odrediti kojim intenzitetom i s kojim sadržajem želite primati povratne informacije. O tome je također potrebno postići konsenzus. Takav sastanak možete održati i virtualno. Eksperti će vjerojatno zaboravljati na tu obavezu pa je vaš zadatak o tome ih podsjećati te im poslati okvir/obrazac u koji mogu napisati tijekom odvijanja rada i postignuća. Imajte na umu da rad eksperata nije moguće unificirati pa omogućite dio za opisne odgovore. Važno je znati da eksperti ne vole osjećaj nadzora. Stoga vodite računa koji član je u kojoj fazi rada, odnosno kojim članovima je potrebno slati upit za slanjem izvješća, a koji članovi u određenom trenutku nisu radno opterećeni te ih ne treba uznemiravati nepotrebnim obrascima. Vaš je zadatak također procijeniti trebaju li svi članovi tima u određenom trenutku znati status radnih zadataka. Takve sastanke možete održavati i parcijalno, samo s nekim članovima ili zajednički. No, imajte na umu da će takvi sastanci biti potrebni barem svakih šest mjeseci. Ovisno o tipu zadataka i dinamici u okviru tima, sastanke možete održavati i češće. Posebno je korisno održavati sastanke kada se pojave neki problemi. Usto, vaša je obveza članove tima obavještavati o svim vanjskim okolnostima koje mogu imati utjecaja na rad u timu. Isto tako, trebate pratiti pojavljuju li se u timu problemi te zahtijeva li njihovo rješavanje zajednički stav.

Ponekad će se neki član suočiti sa situacijom koju ne zna riješiti ili ima dvojbu oko rješavanja. Vaša je obveza svakom članu stajati na raspolaganju te pomoći u okviru vaših mogućnosti i sposobnosti. Ako problem ne možete riješiti sami, možete u pomoć pozvati druge članove tima ako procijenite da njihovo sudjelovanje može biti od koristi. Rješenje možete potražiti i izvan tima. Rješavanje problema na zadovoljavajući način vaša je dužnost. Pritom ste dužni neprestano održavati komunikaciju te člana koji je zatražio pomoć obavještavati o naporima koje poduzimate te slati informacije koje ste saznali. Pritom se od vas očekuje da ne budete samo posrednik, već da dajete i svoje mišljenje, odnosno stav kada je to moguće. Komunikacija ne smije prestati sve dok problem nije riješen na zadovoljavajući način.

Vaš je temeljni zadatak u svakom trenutku izgrađivati svoj kredibilitet kao odgovornoga, pouzdanoga i angažiranoga vođe koji služi članovima tima i vašoj zajedničkoj misiji.

Prof. dr. sc. Nataša Rupčić