



Piše: Ana Vukmirović i Milica Mančić

Kako se grade timovi visokog učinka?

Da li ste znali da se polovina svih poslovnih zadataka izvršava u timovima? S druge strane, samo 27% ljudi smatra da njihovi timovi ostvaruju dobre rezultate, dok samo 1 od 4 osobe smatra da organizacije u kojima rade na adekvatan način obučavaju ljude za tim lidere. Ovo su samo neki od rezultata istraživanja Ken Blanchard Companies koji ukazuju na to da postoji poprilično mnogo prostora za unapređenje funkcionisanja timova u različitim organizacijama, što bi moglo značajno da podigne uspešnost ovih kompanija.

Ako bismo tim definisali kao grupu pojedinaca koji rade na zajedničkom cilju, tim visokog učinka bismo mogli definisati kao grupu koja ostvaruje rezultate koji prevazilaze veštine svakog pojedinačnog člana tima.

Prethodno spomenuto istraživanje poziva se na nekoliko važnih faktora koji utiču na to da li će tim dostići fazu visokog učinka, a to su: preuzimanje odgovornosti članova tima, međusobno poverenje članova tima, podrška rukovodioca tima.

Često se zbog individualnih razlika članova tima (starost, pol, identitet, tip ličnosti, stil donošenja odluka, veštine, znanja, lične vrednosti) stvaraju različite timske dinamike. Zbog tih razlika, ponekad se može stvoriti tenzija među članovima tima, a ponekad one pomažu timu da donese bo-

lje odluke ili dođe do kreativnijih rešenja. Važno je da razumemo trenutnu dinamiku tima kako bismo mogli da članovima tima obezbedimo ono što im je potrebno.

Postoje četiri faze na putu tima ka visokom učinku. Ove faze su predvidive i svaki

Često se zbog individualnih razlika članova tima (starost, pol, identitet, tip ličnosti, stil donošenja odluka, veštine, znanja, lične vrednosti) stvaraju različite timske dinamike. Zbog tih razlika, ponekad se može stvoriti tenzija među članovima tima, a ponekad one pomažu timu da donese bolje odluke ili dođe do kreativnijih rešenja. Važno je da razumemo trenutnu dinamiku tima kako bismo mogli da članovima tima obezbedimo ono što im je potrebno.

tim prolazi kroz njih, bilo da je u pitanju projektni tim, stalni tim ili čak cela organizacija. Te faze su orijentacija, nezadovoljstvo, integracija i proizvodnja. U svakoj od faza rukovodilac tima treba da pruži članovima ono što im je potrebno kako bi

tim nastavio da raste. Opisaćemo kratko svaku od njih:

1. Orijehtacija

U ovoj fazi tim se tek oformio. Članovi tima se mogu i ne moraju poznavati i mogu i ne moraju znati zašto je tim formiran. U

ovoj fazi ima mnogo nejasnoća i često se članovi tima pitaju šta je njihova uloga i šta je svrha tima. Preporuka za lidera koji vodi tim u ovoj fazi je da postavi kontekst i okvire timskog rada, pomogne članovima tima da se bolje upoznaju, zajedno sa

timom razvije timsku mapu koja će voditi ponašanje i učinak, postavi granice.

2. Nezadovoljstvo

U fazi nezadovoljstva timski moral i učinak često opadaju iz brojnih razloga. Nekađ je to osvešćivanje da će rad u timu biti teži nego što je očekivano ili počinju da se javljaju različita mišljenja članova tima o tome kako treba raditi određene stvari, što se ne prorađuje do kraja. U ovoj fazi važno je da lider adresira i otvori diskusiju o konfliktima, podstakne iskrenu i radoznu komunikaciju (otvorenost da se kaže i da se čuje), daje čest fidbek o napretku, omogući da se svačiji glas čuje.

3. Integracija

U ovoj fazi moral i učinak počinju da idu na gore, da rastu. Zajedničko rešavanje problema i komunikacija između članova tima se poboljšavaju, kao i saradnja i kompetence. Važno je da u ovoj fazi rukovodilac tima podstakne uključivanje i inkluziju, gradi poverenje, prepoznaje i pohvaljuje doprinose članova tima, neguje odgovornost.

4. Produktivnost

U ovoj fazi tim dostiže nivo visokog učinka. Moral i produktivnost su visoki, a učinak i komunikacija su izvanredni. Članovi tima su uspešni i ponosni što su deo tima. To je faza ka kojoj svaki tim treba da teži. Preporuka za rukovodioca tima u ovoj fazi je da podstiče kreativnost, agilnost i preuzimanje rizika, prepoznaje i slavi uspehe tima, prepusti kontrolu, pomogne timu da izvuče lekcije iz svakog novog izazova.

Timovi visokog učinka su zasnovani na četiri oblasti: usklađivanje u pogledu rezultata, komuniciranje u konfliktnim situacijama, građenje timskog poverenja i kohezije, identifikovanje univerzalnih načina za ostvarivanje visokih rezultata. Slično kao kada gradimo zgradu – ukoliko jedna cigla fali ili nije dovoljno stabilna, neće ni naša zgrada biti stabilna. Dakle, ako jedna od ovih oblasti nije dovoljno razvijena i čvrsta, neće moći uspeti da stvorimo tim visokog učinka.

Dinamika tima je vrlo bitan aspekt u povećavanju efikasnosti. Veoma je važno da razumemo i pratimo šta se dešava unu-



tar tima u kontinuitetu. Rukovodilac tima može uticati na ove faze i kreirati idelano radno okruženje uz pomoć gore navedenih akcija.

Evo nekih od pitanja koja možete da koristite kao alat (ček-listu) ukoliko rukovodite timom:

1. Svrha i vrednosti

Da li u timu postoji jak osećaj svrhe i zajednički set vrednosti? Da li je dogovorena zajednička vizija? Vratite se na to da visoki rezultati počinju jasnim ciljevima.

2. Osnajivanje

Da li članovi tima imaju autoritet da samostalno rade i donose odluke? Da li u timu postoje jasne smernice o tome šta je u okvirima a šta izvan okvira dogovorenih granica?

3. Odnosi i komunikacija

Da li članovi tima otvoreno komuniciraju? Da li ljudi osećaju da mogu da preuzmu rizik i podele svoje misli, stavove i osećanja, bez straha da će imati negativne posledice? Neophodno je da članovi tima komuniciraju otvoreno i iskreno i istovremeno poštuju jedni druge.

4. Fleksibilnost i adaptabilnost

Da li članovi tima osećaju da dele odgovornost za timski uspeh, razvoj i međusobno rukovođenje? Kako se tim prilagođava promenljivim uslovima? Da li lider i

članovi tima drže jedni druge odgovornim i vraćaju jedni drugima odgovornost?

5. Optimalan učinak, ciljevi i produktivnost

Da li je tim posvećen postizanju visokih standarda i visokog kvaliteta? Da li članovi tima pozivaju jedni druge na odgovornost za zajedničke ciljeve i teže ka kontinuiranom unapređivanju?

6. Priznanje i pohvala.

Da li članovi tima daju jedni drugima pozitivan fidbek i priznanje za postignut uspeh? Pohvala učvršćuje željena ponašanja, gradi samopouzdanje podstiče osećaj vrednosti i uspeha.

7. Moral

Da li su članovi tima entuzijastični u vezi sa svojim poslom? Jesu li ponosi na svoje rezultate i na pripadnost timu?

Ukoliko rukovodite timom, odgovorite na ova pitanja i pokušajte da definišete razvojnu fazu i potrebe svog tima. To će vam pomoći da sagledate šta treba da pružite timu i kako ćete to da uradite. I zapamtite „Ukoliko želite da idete brzo – idite sami. Ukoliko želite da stignete daleko – idite u timu“.

h:art Ana Vukmirović i Milica Mančić
people & companies HR saradnice
development center H.art development center doo
www.hart.rs
www.blanchard.rs