Timske „bolesti“

Piše:
Milica Mladenović

Timove možemo definisati kao grupe, čiji članovi imaju komplementarne veštine i okupljeni su oko zajedničke svrhe ili skupa radnih ciljeva, za čije ostvarenje su podjednako svi odgovorni. Predstavljaju moćno upravljačko oruđe. Više od 50% najvećih svetskih kompanija ih koristi.

Osnovna ideja tima i timskog rada je oslobađanje ogromne kreativne energije, koja se nalazi u glavama zaposlenih na svim hijerarhijskim nivoima i na svim funkcijama u organizaciji.



Postoje izvesne zamke u koje upadaju svi timovi u određenom trenutku. Važno je da na vreme budu prepoznati ovi potencijalni problemi, kako bi bili predupređeni. Mogu se javiti čak višestruki problemi, počev od lošeg odabira članova i rukovodioca tima, neadekvatnih međuljudskih odnosa, neefikasne komunikacije, do mnogih drugih internih i eksternih faktora.

Veoma je mnogo takozvanih timova, koji zapravo nisu timovi uopšte. Takve grupe mogu biti uključene u timske rituale, ali su, zapravo, kolekcija individualaca, često takmičarski nastrojenih, koji vode do veoma malo ili čak nimalo sinergije. To su organizacije koje žele da se pojavljuju predstavljajući se kao timovi, ali zaista ne znaju kako da rade timski i često nisu zaista ni zainteresovani za timski rad.

Timovima može postati isuviše ugodno sa njihovim obrascima, normama i procesima do tačke kada postaju disfunkcionalni. Tipični primer je grupa koja je isuviše kohezivna i u kojoj nema neslaganja, jer postoji bojazan da bi ono moglo da naruši kohezivnost i prijateljstvo. Jednoumlje je česta timska „bolest” koja odbacuje kritičko mišljenje. U okviru ovakvih timova postoji jak pritisak grupe na članove da dostignu konsenzus i da se u toku tog procesa ne mešaju iznoseći drugačije stavove.

Postoji i suprotna tendencija kod članova tima, da usvoje mnogo ekstremniju poziciju tj. odluku od one koje su se držali na početku. Bez obzira na to da li su bili više skloni riziku ili konzervatizmu od ostalih u timu, oni naginju ka tome da pojačavaju svoju poziciju kako se odvija proces diskusije. Ovo ima veoma ozbiljne implikacije: veliki broj loših poslovnih odluka, kasnije buđenje i čuđenje i nerazumevanje kako je do toga moglo da dođe. Članovi tako često idu za rešenjima na osnovu naivnih alternativa, ignorišu rane signale upozorenja i ulažu nadu u nerealne prognoze.

Mogu se primeniti mnoge tehnike za osujećenje ove tendencije, recimo u situacijama kada ovo pojačavanje uloga može da dovede do katastrofe. Tada izdvojte svakog člana individualno pre sastanka da iskaže stav, dodelite zadatak nekome da bude posmatrač mogućeg pojačavanja, koristite strukturisani proces donošenja odluka i ograničite diskusiju, odredite stranu „za“ i stranu „protiv“ i osigurajte da obe strane budu u potpunosti osnažene i saslušane. Blagovremenim reagovanjem sigurno ćete biti u poziciji da ublažite potencijalan problem.

Proces iznošenja i rešavanja problema je nekad potpuno ignorisan. Neprevencija i nerešavanje problema, tj. neuspeh kao posledica, može dovesti tim do propasti, bez obzira na to koliko su oni efikasni u svim drugim segmentima grupnog rada.

Kritika u timu

Kritika u timu izrečena na pogrešan način može delovati poražavajuće na međuljudske odnose. Gruba kritika dovodi do demoralisanja članova tima, dok vešta kritika može da bude od najveće pomoći i da motiviše. Umeće kritikovanja treba preplitati sa umećem pohvaljivanja. U njoj treba biti određen, ponuditi rešenje, biti osećajan. Kritika, kao i pohvala, najdelotvornija je ako se izrekne licem u lice, ako se odnosi na pojedinca u timu, usmeri na konkretno ponašanje pravovremeno.

Sastanci

Ljudi često donose svoj „lični prtljag“ na sastanak. Na sastancima, koji nisu čvrsto vođeni, pojedinci mogu preokrenuti diskusiju sa zajedničkih ciljeva na lične probleme i brige. Postoje neke uopštene sugestije za rešavanje varnica i neprikladnog ponašanja. One uključuju suportativno slušanje, izbegavanje defanzivnosti, rešavanje konflikata, a pre svega podrazumeva cilju usmerene sastanke i dobro fasilitiranje istih.

U mnogim timovima nailazimo na sledeću situaciju: što je tim veći, to je teže pokrenuti ljude da ulažu individualne napore. To se dešava iz mnogo razloga, a jedan od njih može biti doživljaj nepravde, kada član tima ima osećaj da jedino on/ona radi i doprinosi timu. Drugi razlog jeste gubitak motivacije zbog neadekvatne podele nagrada ili priznanja. Ukoliko su isto nagrađivani, veoma je verovatno da će oni koji su mogli da se istaknu i koji su „nosili posao” biti destimulisani. Takođe, i gubitak koordinacije, kada mnogo ljudi obavlja isti zadatak, dovodi do smanjenja performansi. Mnogi nisu ni svesni da količina izazova i razvoj koji donosi rad u timu može imati čak neuporedivo veći motiv da se da maksimum u odnosu na puku materijalnu nagradu.

Sukobi

Sukobi među ljudima su neizbežni. Istoričari često vide razvoj ljudskog društva kao neprekidni niz sukoba i borbi. Konstruktivni konflikti dovode do novih oblika rada, porasta kreativnih rešenja i produktivnosti, do osećaja zadovoljstva i samopouzdanja. S druge strane, ako se ne upravlja konfliktima, nego se puštaju da se ukorene, to može rezultirati ili eskalacijama i raspadom tima ili hroničnom negativnom klimom u timu. Pojava konflikata vezana je za osobine tima. Učestalost konflikata je u obrnutoj srazmeri sa kohezivnošću, dinamičnošću i otvorenom dobronamernom komunikacijom. Konflikti su simptomi koji upozoravaju da je došlo do narušenosti stanja grupne ravnoteže i da je u ponašanju došlo do odstupanja od grupnih pravila i normi. Ukoliko konflikti u timu proističu iz sukoba ličnosti, oni mogu dovesti do neslaganja, nepoverenja i netrpeljivosti među članovima tima. Prepoznavanje konflikata je prvi korak u traženju rešenja.

Postoji više tehnika, manje ili više dobrih, u rešavanju konflikata. Nekada tim lider može prisiliti jednu od strana da prihvati izvesna rešenja ili pojedinci usvajaju rešenje konflikta povlačeći se, čime se konflikt smanjuje, ali uzrok ostaje. Konflikt se može rešiti i „zaglađivanjem“, kada se želi izbeći oštra konfrontacija i skandal, a u nekim situacijama je baš direktno sučeljavanje mišljenja najbolje sredstvo u pronalaženju najboljeg rešenja, ili kroz posredovanje i arbitriranje, gde spoljni i neutralni delovi ulaze u situaciju da pomognu u rešavanju konflikta.

Najčešće se pravi kompromis, u kome zapravo nijedna strana ne dobija ono što želi. Tokom vremena se može pojaviti cilj koji zasenjuje interese dve suprotne strane, nekada izgađivanje, gde je akcenat na minimizaciji različitih stavova, kao i glasanje, dogovaranje i pregovori. Preporučeni prilaz konfliktima je rešavanje problema. Dobro rešavanje problema se karakteriše otvorenom i poverljivom razmenom stavova. Da bi se rešio konflikt treba odrediti njegov koren tj. uzrok i prirodu tog uzroka. Od poznavanja mehanizma nastanka konflikta, još je značajnije upoznavanje sa reakcijama pojedinca iz grupe, a daleko najznačajnije definisanje ciljeva i potreba u vezi sa tim problemom.

Proces iznošenja i rešavanja problema je nekad potpuno ignorisan. Neprevencija i nerešavanje problema, tj. neuspeh kao posledica, može dovesti tim do propasti, bez obzira na to koliko su oni efikasni u svim drugim segmentima grupnog rada.

Da biste osigurali efikasan način prezentovanja problema, treba da postavite nekoliko pitanja: šta je oblast, polje tog problema, koji su simptomi i gde su locirani (u pojedincima, grupama ili situaciji) i kako se na njega može ukazati. Ukazivanje na problem treba da bude vezano za konkretnu situaciju ili konkretno ponašanje. Način iznošenja problema treba da ohrabri slobodu mišljenja, a ne da je sputava. Bitno je da tim razvije naviku da se na prepoznavanje problema odmah počnu da generišu i opcije rešenja i da se pravovremeno reaguje i donese odluka koje rešenje treba da zaživi.

Nezavisno od toga da li su „bolesti“ tima proizašle zbog manjka komunikacije, inercije članova, smanjene motivacije, loše organizacije vremena, nesposobnosti da se kontroliše ego ili manjka svesti o resursima i limitima, za svaku „bolest“ se nađe „lek“, jer bez kriza nema ni razvoja.

Milica Mladenović
H.ART people and companies development center
office@hart.rs
www.hart.rs