

Piše: Marija Pavić

Građenje tima, ali pravo
(drugačije rečeno: situaciono rukovođenje timom)



Možda će se još neko složiti sa Kenom Blanšarom (Ken Blanchard) da je cilj rukovođenja timom dostizanje faze u kojoj svi zaposleni nose odgovornost, ne samo za lični uspeh, već i za uspeh celog tima. To se postiže međusobnim rukovođenjem, odnosno međusobnim uticajem članova jednih na druge. U takvoj, najvišoj razvojnoj fazi, bilo koji član motiviše, delegira, daje povratne informacije, razvija bilo kog člana svog tima. To čak podrazumeva i vršenje uticaja na gore, na svog nadređenog. Na ovaj način svi članovi tima predstavljaju resurs za tim, a ne samo rukovodilac kako se mahom misli. U ovoj, najvišoj razvojnoj fazi, zahvaljujući pomenutom međusobnom rukovođenju, postiže se visoka produktivnost kao i veoma pozitivna atmosfera.

Nije lako dostići ovaj cilj. Dešava se mnogo češće da se timovi „zaglave“ u nekoj od prethodne 3 razvojne faze.

Prva faza zapravo najkraće traje. Ona je prijatna jer je entuzijazam veliki, ali je rizična jer tim nije dostigao potrebni nivo kompetentnosti da uspešno ostvari svoj(e) cilj(eve), pa postoji rizik od neuspeha ili preopterećenja za rukovodioca. Ova faza se dešava kada se tim formira ili kreće u ostvarenje nekog cilja ili projekta.

Druga faza je najproblematičnija. U njoj se tim još nije konsolidovao, tim kao takav nije dostigao potreban nivo produktivnosti, a početni entuzijazam je opao jer se tim susreo sa izazovima. Može biti problem ako ova faza potraje.

U **trećoj fazi** tim biva produktivan ali je nizak nivo atmosfere u timu. Uzroci mogu biti raznorazni.

I najzad, ako rukovodilac pravilno vodi svoj tim u gore pomenutom pravcu dovešće ih **do četvrte razvojne faze** – sa visokom produktivnošću i visokim moralom.

Samo ako svi sledeći pokazatelji mogu da se prepoznaju u timu na viskom nivou, možemo razgovarati o četvrtoj fazi razvoja tima:

- **„Purpose&values“** – jasna svrha, vrednosti, ciljevi, isporučivanje rezultata, uloge, zaduženja i odgovornosti (p);
- **„Empowerment“** – osnaživanje timskih praksi koje oslobađaju energiju tima i vode kontinuiranom poboljšanju (p);
- **„Relationship and communication“** – odnosi i komunikacija izgrađeni na poverenju, međusobnom poštovanju i otvorenosti (m);
- **„Flexibility“** – fleksibilnost i međusobno rukovođenje koji dozvoljavaju timu da odgovore na nove izazove (m);
- **„Optimalna produktivnost“** – optimalna produktivnost i visoki standardi (p);
- **„Recognition and appreciation“** – prepoznavanje i međusobno uvažavanje individualnih i timskih dostignuća (m);
- **„Morale“** – visok moral, entuzijazam i optimizam da cilj može biti postignut (m).

Za početak je bitno da tim proceni svoj nivo funkcionisanja, odnosno razvojni nivo i da ustanovi šta tačno treba da unapredi. Bitno je da ceo tim zna šta su njegove snage a šta su oblasti za razvoj, kako bi mogao da se unapredi.

Jedan od konkretnih načina da se razvije tim je da se krajnje eksplicitno, okupljajući ceo tim, zajednički razmotre sve okosnice dobrog funkcionisanja tima. To zovemo **timska mapa**. Veoma je bitno da rukovodilac vodi ovaj proces (ako se radi na nivou šireg tima, na primer na nivou sektora/divizije a ne odeljenja, onda to mogu voditi rukovodioci, zajedno). Tokom tog radnog sastanka potrebno je da tim prodiskutuje i iskristališe:

1) Svrhu tima – svaki član treba da ima jasnu sliku zašto tim kome on pripada postoji, kome ili čemu služi; i zašto je to važno. To pomaže da vide smisao ne samo postojanja tima, već i svoje uloge.

2) Vizija i ciljevi – zajednički definisati šta mi kao tim hoćemo da postignemo u narednom periodu, šta će biti mera uspeha i kvaliteta ovog tima u budućnosti? (A) izraženo u brojkama, (B) šta da pružimo svojim klijentima, kako hoćemo oni da nas vide da bi smo ostvarili A, (C) koje interne procese i novine treba da uvedemo da bi ostvarili B, (D) šta treba da razvijemo da bismo imali uspešno uvedene C?

3) Vrednosti – svi članovi tima treba da dele osnovna načela na kojima zasnivaju svoju svrhu, rad i uspeh.

4) Pravila - šta je svakom članu tima potrebno od ostalih članova da bi bio produktivan i zadovoljan u timu, kako treba da se tačno svaki član ponaša?

5) Mehanizmi – koji sistemski mehanizmi, sredstva, alati, obrasci, procesi nam trebaju da budemo još funkcionalniji i uspešniji (komunikacija, donošenje odluka, odgovornosti, konflikti, resursi).

6) Resursi – šta tim ima a šta mu je potrebno i kako će to obezbediti sebi.

Marija Pavić
Direktor i HR konsultant
H.art development center
Blanchard International Serbia
marija.pavic@hart.rs
www.hart.rs
www.blanchard.rs