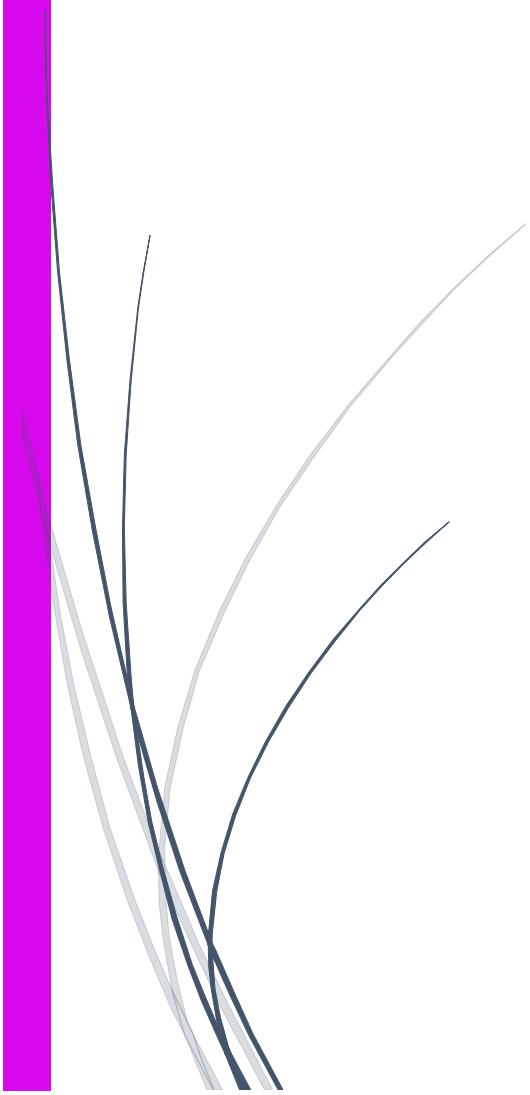
LIMANIUS
Priručnici

TIMSKI RAD I SARADNJA



Docendo discimus

UVOD

Savremene organizacije retko funkcionišu zahvaljujući radu pojedinaca koji svoje zadatke obavljaju potpuno samostalno. Bez obzira na delatnost, veličinu organizacije ili nivo stručnosti zaposlenih, većina poslovnih rezultata danas nastaje kroz saradnju više ljudi. Zbog toga se timski rad smatra jednom od najvažnijih profesionalnih kompetencija u savremenom poslovnom okruženju.

Poslovni procesi postaju sve složeniji, a zadaci sve više međusobno povezani. Retko koji zaposleni danas može samostalno da završi kompletan proces od početka do kraja. Jedan deo posla zavisi od informacija koje dolaze iz drugog sektora, drugi od odluka rukovodilaca, treći od aktivnosti kolega iz tima. Čak i kada zaposleni svoj deo posla obavlja besprekorno, konačan rezultat često zavisi od kvaliteta saradnje sa drugim ljudima.

Upravo zbog toga organizacije funkcionišu kroz timove.

Tim omogućava da se različita znanja, iskustva i veštine povežu u jedinstven sistem rada. Dok jedan zaposleni poseduje stručna tehnička znanja, drugi može biti vešt u komunikaciji sa klijentima, treći u organizaciji procesa, a četvrti u rešavanju problema. Kada se takve kompetencije uspešno povežu, rezultat je često značajno bolji nego što bi ga bilo koji pojedinac mogao ostvariti samostalno.

Međutim, važno je razumeti da grupa ljudi i tim nisu isto.

U mnogim organizacijama postoji pogrešno uverenje da svaka grupa zaposlenih automatski predstavlja tim. U stvarnosti, činjenica da više ljudi radi u istoj kancelariji ili na istom projektu ne znači da među njima postoji stvarna timska saradnja.

Grupa ljudi može raditi paralelno, pri čemu svako izvršava svoje zadatke bez značajnije povezanosti sa ostalima. Takav način rada omogućava obavljanje osnovnih aktivnosti, ali ne stvara stvarnu sinergiju.

Tim postoji onda kada članovi dele zajednički cilj, međusobno sarađuju, razmenjuju informacije i razumeju da uspeh pojedinca zavisi od uspeha celog tima.

Na primer, u administrativnom sektoru jedna osoba priprema dokumentaciju, druga vodi komunikaciju sa klijentima, a treća obrađuje podatke. Ukoliko svako obavlja samo svoj deo posla bez razumevanja celokupnog procesa, radi se o grupi pojedinaca. Međutim, ukoliko zaposleni međusobno razmenjuju informacije, pomažu jedni drugima i zajednički rešavaju probleme koji utiču na konačan rezultat, tada govorimo o timu.

Razlika između grupe i tima često postaje vidljiva upravo onda kada se pojavi problem.

U grupi ljudi uglavnom se postavlja pitanje:

„Ko je odgovoran?“

U timu se mnogo češće postavlja pitanje:

„Kako ćemo ovo rešiti?“

Ova razlika možda deluje mala, ali ima veliki uticaj na način funkcionisanja organizacije.

Još jedna česta zabluda jeste uverenje da je individualna stručnost dovoljna za uspeh organizacije.

Nesumnjivo je da su znanje, iskustvo i profesionalne kompetencije važni. Međutim, čak i najstručniji zaposleni mogu imati ograničen doprinos ukoliko ne sarađuju sa drugima.

Zamislimo zaposlenog koji poseduje izuzetno znanje i ostvaruje odlične individualne rezultate, ali ne deli informacije sa kolegama, ne učestvuje u rešavanju zajedničkih problema i izbegava saradnju. Iako njegova stručnost može biti velika, ukupan doprinos timu često ostaje manji od očekivanog.

Nasuprot tome, zaposleni koji aktivno sarađuje sa drugima, razmenjuje znanje i doprinosi zajedničkim ciljevima često pozitivno utiče na rad mnogo šireg kruga ljudi.

Sadrzaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Organizacije ne ostvaruju rezultate samo zahvaljujući pojedinačnim uspesima već zahvaljujući sposobnosti da povežu rad različitih ljudi u jedinstvenu celinu.

Dobra saradnja u praksi ne podrazumeva da se svi članovi tima uvek slažu. Naprotiv, uspešni timovi često imaju različita mišljenja, različite pristupe i različite ideje. Njihova snaga ne nalazi se u odsustvu neslaganja već u sposobnosti da ta neslaganja pretvore u kvalitetnije odluke i bolja rešenja.

U svakodnevnom radu dobra saradnja izgleda mnogo jednostavnije nego što se često predstavlja.

To znači da zaposleni dele informacije na vreme.

To znači da traže pomoć kada im je potrebna.

To znači da nude podršku kolegama kada mogu da doprinesu.

To znači da razumeju kako njihov rad utiče na rad drugih ljudi.

Na primer, zaposleni koji zna da njegovo kašnjenje može usporiti ceo proces neće čekati poslednji trenutak da prijavi problem. On će na vreme obavestiti kolege kako bi tim imao priliku da reaguje i pronađe rešenje.

Slično tome, član tima koji primeti grešku neće je koristiti kao priliku za kritiku već kao priliku za zajedničko rešavanje problema.

Kada saradnja funkcioniše, informacije teku brže, problemi se rešavaju ranije, a ljudi imaju veće poverenje jedni u druge. Takvo okruženje stvara osećaj sigurnosti i omogućava zaposlenima da se fokusiraju na posao umesto na međuljudske tenzije.

Međutim, saradnja ne funkcioniše uvek na takav način.

Problemi najčešće počinju kada članovi tima prestanu da razmišljaju o zajedničkom cilju i počnu da posmatraju posao isključivo kroz sopstvene zadatke.

Jedan zaposleni ne prosledi važnu informaciju jer smatra da nije njegova odgovornost.

Drugi ne traži pomoć iako zna da neće stići da završi posao na vreme.

Treći odbija saradnju jer smatra da njegov deo posla nije povezan sa radom drugih ljudi.

Na prvi pogled, ovakve situacije mogu delovati beznačajno. Međutim, njihovi efekti se vrlo brzo prenose kroz ceo tim.

Ako jedna osoba kasni sa svojim zadatkom, druga ne može da započne svoj deo posla.

Sadrzaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Ako informacija ne stigne na vreme, dolazi do grešaka.

Ako članovi tima ne dele znanje, povećava se rizik od ponavljanja istih problema.

Vremenom takve situacije dovode do frustracije, međusobnog optuživanja i pada poverenja.

Posledice loše saradnje ne osećaju samo pojedinci.

Na nivou zaposlenih dolazi do povećanog stresa, nezadovoljstva i osećaja preopterećenosti.

Na nivou tima smanjuje se poverenje, otežava komunikacija i usporava donošenje odluka.

Na nivou organizacije dolazi do pada produktivnosti, većeg broja grešaka, slabije koordinacije i smanjenja kvaliteta usluge ili proizvoda.

Zbog toga se timski rad ne može posmatrati kao dodatna veština koju je korisno imati. On predstavlja jedan od osnovnih uslova za uspešno funkcionisanje savremenih organizacija.

Suština timskog rada nije u tome da više ljudi radi zajedno u istom prostoru. Suština je u sposobnosti da pojedinci povežu svoja znanja, iskustva i napore kako bi ostvarili rezultat koji nijedan od njih ne bi mogao postići samostalno.

Upravo zbog toga timski rad i saradnja predstavljaju mnogo više od organizacionog koncepta. Oni predstavljaju način razmišljanja koji omogućava ljudima da zajednički ostvaruju ciljeve, rešavaju probleme i doprinose uspehu organizacije u kojoj rade.

RAZUMEVANJE TIMSKOG RADA

Kada se govori o timskom radu, ljudi ga često poistovećuju sa situacijom u kojoj više osoba radi na istom zadatku ili u istom odeljenju. Međutim, timski rad predstavlja mnogo više od fizičke blizine ili formalne pripadnosti istoj organizacionoj jedinici. Suština timskog rada nalazi se u međusobnoj povezanosti ljudi koji kroz saradnju nastoje da ostvare zajednički cilj.

U poslovnom okruženju timski rad predstavlja organizovan oblik saradnje u kojem pojedinci usklađuju svoje aktivnosti, znanja, veštine i odgovornosti kako bi postigli rezultat koji prevazilazi mogućnosti pojedinačnog rada. To znači da uspeh ne zavisi samo od toga koliko je svaki član tima stručan u svom poslu, već i od toga koliko uspešno sarađuje sa ostalim članovima.

Ova razlika je veoma važna.

Pojedinac može biti izuzetno sposo[redacted] savršeno obavljati svoj deo posla i ostvarivati odlične individualne rezultate. Međutim, ukoliko njegov rad nije usklađen sa radom drugih ljudi, ukupni rezultat tima [redacted]

Zamislimo situaciju u kojoj jedan zaposleni pripremi savršenu dokumentaciju za projekat. Ukoliko informacije ne stignu na vreme do kolega koji treba da nastave proces, kvalitet njegovog rada neće biti dovoljan da obezbedi uspeh celog projekta. Upravo zbog toga timski rad nije zbir pojedinačnih aktivnosti već sistem međusobno povezanih doprinosa.

U osnovi svakog uspešnog tima nalaze se zajednički ciljevi.

Zajednički cilj predstavlja razlog zbog kojeg tim postoji. On daje smisao pojedinačnim zadacima i povezuje aktivnosti različitih ljudi u jedinstven proces.

Bez zajedničkog cilja saradnja postaje znatno teža. Ljudi počinju da se fokusiraju isključivo na sopstvene zadatke, dok šira slika postaje manje važna.

Na primer, prodaja želi da poveća broj klijenata. Administracija nastoji da obezbedi urednu dokumentaciju. Finansije vode računa o troškovima. Svaki od ovih ciljeva pojedinačno ima smisla, ali ukoliko zaposleni izgube iz vida zajednički interes organizacije, lako dolazi do nesporazuma i konflikata.

Zajednički cilj omogućava da različiti prioriteti budu usmereni ka istom rezultatu.

Sadrzaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Kada članovi tima razumeju šta žele da postignu zajedno, mnogo lakše donose odluke, raspoređuju odgovornosti i rešavaju probleme. Umesto da razmišljaju samo o svom delu posla, počinju da posmatraju kako njihove aktivnosti utiču na celokupan rezultat.

Zbog toga uspešni timovi ne govore samo o zadacima. Oni stalno održavaju svest o zajedničkom cilju kojem svi doprinose.

Jedna od osnovnih karakteristika timskog rada jeste međuzavisnost članova tima.

U većini poslovnih procesa ljudi ne rade potpuno samostalno. Njihovi zadaci povezani su sa radom drugih zaposlenih, a rezultat jednog člana tima često predstavlja početak rada nekog drugog.

Upravo ova međuzavisnost čini timski rad istovremeno efikasnim i izazovnim.

Na primer, zaposleni u prodaji ugovara posao sa klijentom. Nakon toga administracija priprema dokumentaciju. Operativa realizuje uslugu ili proizvodnju. Finansije obrađuju plaćanje. Svaka faza zavisi od prethodne.

Ako jedna karika u lancu zakaže, posledice se prenose na ceo proces.

Zbog toga timski rad zahteva razumevanje šire slike. Ljudi ne treba da poznaju samo svoj posao već i način na koji njihov rad utiče na rad drugih.

Sadrzaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Jedan od najčešćih problema nastaje kada zaposleni posmatraju svoje zadatke izolovano.

Na primer, osoba može zaključiti:
„Ja sam završio svoj deo posla.“

Formalno gledano, to može biti tačno. Međutim, ukoliko rezultat njenog rada nije upotrebljiv za kolege koje nastavljaju proces, posao zapravo nije uspešno završen.

Timski rad podrazumeva razumevanje da individualni doprinos dobija punu vrednost tek kada postane deo zajedničkog rezultata.

Važan element uspešnog tima predstavljaju jasno definisane uloge i odgovornosti.

Svaki tim sastoji se od ljudi koji imaju različite zadatke, kompetencije i oblasti odgovornosti. Ove razlike nisu prepreka saradnji. Naprotiv, upravo one omogućavaju timu da funkcioniše efikasno. Problem nastaje kada uloge nisu jasno definisane.

U takvim situacijama dolazi do preklapanja poslova, prebacivanja odgovornosti ili zanemarivanja važnih zadataka.

Na primer, ukoliko nije jasno ko je odgovoran za komunikaciju sa klijentom, može se dogoditi da više osoba istovremeno šalje različite informacije ili da niko ne reaguje na vreme.

Slično tome, kada zaposleni nisu sigurni gde počinje i završava njihova odgovornost, raste verovatnoća nesporazuma i konflikata.

Međutim, jasno definisane uloge ne znače da članovi tima rade potpuno odvojeno jedni od drugih.

Naprotiv, uspešni timovi kombinuju jasnu podelu odgovornosti sa spremnošću na saradnju i međusobnu podršku.

Jedan od najvažnijih temelja timskog rada jeste poverenje.

Bez poverenja saradnja postaje spora, komplikovana i opterećena stalnim proverama.

Kada poverenje postoji, ljudi veruju da će kolege izvršiti svoje obaveze, podeliti važne informacije i postupati u interesu zajedničkog cilja.

Kada poverenje ne postoji, situacija izgleda potpuno drugačije.

Zaposleni počinju da proveravaju jedni druge.

Informacije se dele selektivno.

Povećava se oprez u komunikaciji.

Sadrzaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Raste potreba za dodatnim kontrolama.

Sve ovo usporava rad i troši energiju koja bi mogla biti usmerena na ostvarivanje rezultata.

Poverenje se ne stvara formalnim pravilima niti jednom odlukom rukovodstva. Ono nastaje kroz svakodnevna iskustva saradnje.

Kada ljudi dosledno ispunjavaju obećanja, poštuju rokove, preuzimaju odgovornost za svoje greške i pružaju podršku kolegama, poverenje postepeno raste.

Kada se to ne dešava, poverenje se jednako postepeno gubi.

Posebno je važno razumeti zašto uspeh pojedinca zavisi od uspeha tima.

U mnogim organizacijama zaposleni se ocenjuju prema individualnim rezultatima. Ipak, čak i najbolji pojedinačni rezultat ima ograničenu vrednost ukoliko ne doprinosi zajedničkom cilju.

Na primer, zaposleni može završiti sve svoje zadatke pre roka. Međutim, ukoliko odbija da podeli informacije koje su potrebne ostatku tima ili ignoriše probleme koji utiču na druge članove, njegov doprinos ukupnom rezultatu postaje manji nego što se na prvi pogled čini.

Sa druge strane, član tima koji pomaže kolegama, deli znanje i doprinosi rešavanju zajedničkih problema često pozitivno utiče na mnogo veći broj aktivnosti nego što se vidi kroz njegove individualne zadatke.

Zbog toga uspešni timovi ne posmatraju uspeh kao takmičenje među pojedincima.

Oni razumeju da se najveća vrednost stvara onda kada pojedinačni doprinosi postanu deo zajedničkog rezultata.

Upravo u tome leži suština timskog rada. Nije dovoljno da svaki član tima bude uspešan sam za sebe. Pravi uspeh nastaje onda kada ljudi povežu svoja znanja, iskustva i napore u jedinstven sistem saradnje koji omogućava ostvarivanje ciljeva koje nijedan pojedinac ne bi mogao da postigne samostalno.

Zbog toga timski rad predstavlja mnogo više od organizacione potrebe. On predstavlja način razmišljanja u kojem ljudi razumeju svoju međuzavisnost, prihvataju zajedničku odgovornost za rezultat i razvijaju odnose zasnovane na poverenju, saradnji i zajedničkom uspehu.

Sadrzaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

IZVORI PROBLEMA U TIMSKOM RADU

Iako se timski rad često posmatra kao poželjan i prirodan način funkcionisanja organizacija, uspešna saradnja ne nastaje sama od sebe. Okupljanje stručnih i sposobnih ljudi ne garantuje automatski da će tim funkcionisati efikasno. Naprotiv, upravo zbog međusobne povezanosti članova tima postoji veliki broj faktora koji mogu otežati saradnju i negativno uticati na ostvarivanje zajedničkih ciljeva.

Problemi u timskom radu retko nastaju iz jednog velikog razloga. Mnogo češće razvijaju se postepeno kroz svakodnevne situacije koje na prvi pogled deluju beznačajno. Jedna neizrečena informacija, jedno pogrešno očekivanje ili jedan nerešeni nesporazum mogu pokrenuti lanac događaja koji kasnije utiče na funkcionisanje celog tima.

Jedan od najčešćih izvora problema jeste loša komunikacija.

Timski rad zasniva se na stalnoj razmeni informacija. Ljudi moraju da znaju šta rade njihove kolege, koje su obaveze prioritetne, gde postoje rizici i na koji način pojedinačni zadaci utiču na zajednički rezultat.

Kada komunikacija nije jasna, potpuna ili pravovremena, vrlo brzo nastaju problemi.

Na primer, rukovodilac na sastanku saopštava da određeni zadatak treba završiti „što pre“. Jedan član tima smatra da to znači do kraja dana, drugi planira da ga završi tokom nedelje, dok treći misli da rok još nije definisan. Kada kasnije dođe do kašnjenja, svako veruje da je postupao ispravno.

Problem nije nastao zbog loše namere već zbog nejasne komunikacije.

Slična situacija dešava se kada zaposleni pretpostave da su drugi upoznati sa informacijama koje oni poseduju. Umesto da nešto jasno saopšte, oni veruju da je to „svima poznato“. Posledica su nesporazumi, pogrešne odluke i frustracija među članovima tima.

Loša komunikacija posebno je opasna zato što stvara prostor za pretpostavke. Kada nema dovoljno informacija, ljudi ih dopunjavaju sopstvenim zaključcima. Na taj način nastaju pogrešna tumačenja koja kasnije mogu dovesti do konflikata.

Pored komunikacije, veliki problem predstavljaju nejasne odgovornosti.

Svaki član tima treba da zna šta se od njega očekuje, za koje aktivnosti je odgovoran i gde se nalaze granice njegove uloge. Kada to nije jasno definisano, dolazi do preklapanja poslova, propuštanja važnih aktivnosti i međusobnog prebacivanja odgovornosti.

Zamislimo situaciju u kojoj klijent pošalje zahtev za izmenu određenog projekta. Nije jasno da li je za komunikaciju sa klijentom zadužen projektni menadžer, komercijalista ili član stručnog tima. Svi pretpostavljaju da će neko drugi [illegible]

Nekoliko dana kasnije ispostavlja se da zahtev nije obrađen.

U tom trenutku pažnja se često usmerava na pitanje:

„Ko je kriv?“

Mnogo ređe se postavlja pitanje:

„Da li su odgovornosti bile dovoljno jasno definisane?“

Nejasne odgovornosti predstavljaju jedan od najčešćih uzroka frustracije u timovima jer stvaraju osećaj nepravde i nesigurnosti.

Veoma važan faktor jeste i nedostatak poverenja.

Poverenje predstavlja osnovu svakog kvalitetnog timskog odnosa. Kada ono postoji, saradnja je jednostavnija, brža i prirodnija. Ljudi slobodnije dele informacije, traže pomoć i preuzimaju odgovornost za svoje zadatke.

Kada poverenja nema, situacija izgleda potpuno drugačije.

Članovi tima počinju da proveravaju jedni druge.

Sadrzaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Pojavljuju se dodatne kontrole.

Informacije se dele selektivno.

Ljudi postaju oprezni u komunikaciji.

Na primer, zaposleni ne veruje da će kolega završiti svoj deo posla na vreme. Zbog toga stalno proverava njegov napredak, traži dodatne izveštaje i pokušava da kontroliše aktivnosti koje nisu njegova odgovornost.

Takvo ponašanje dodatno opterećuje odnose i stvara osećaj nepovrenja koji se prenosi na ostatak tima.

Poverenje se teško stvara, a veoma lako gubi. Jedno neispunjeno obećanje, jedan propušten rok ili jedna situacija u kojoj zaposleni izbegne odgovornost mogu imati dugotrajan uticaj na kvalitet saradnje.

Različiti stilovi rada takođe predstavljaju čest izvor problema.

Ljudi ne pristupaju poslu na isti način. Neki vole detaljno planiranje i jasnu strukturu. Drugi preferiraju fleksibilnost i donošenje odluka u hodu.

Sadrzaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Jedan zaposleni može želeti da pre početka rada razmotri svaki korak procesa. Njegov kolega smatra da je takav pristup nepotrebno spor i da usporava realizaciju.

Obe osobe žele uspešan rezultat, ali imaju potpuno različite predstave o tome kako do njega treba doći.

Slične razlike postoje i u komunikaciji.

Neki ljudi vole kratke i direktne poruke.

Drugi preferiraju detaljna objašnjenja.

Neko smatra da je kratka poruka znak efikasnosti, dok druga osoba istu poruku može doživeti kao neljubaznu ili nezainteresovanu.

Ukoliko članovi tima ne razumeju ove razlike, lako dolazi do nesporazuma i pogrešnih zaključaka o tuđim namerama.

Jedan od problema koji posebno utiče na timsku atmosferu jeste nejednaka raspodela posla.

Osećaj da pojedini članovi tima nose veći teret od drugih veoma brzo dovodi do nezadovoljstva.

Na primer, tokom perioda povećanog obima posla nekoliko zaposlenih redovno ostaje prekovremeno kako bi završilo zadatke. Istovremeno, drugi članovi tima nemaju isti nivo angažovanja.

Čak i kada postoje objektivni razlozi za takvu situaciju, zaposleni često razvijaju osećaj nepravde.

Vremenom se pojavljuju komentari poput:

„Uvek isti ljudi rade najviše."

„Neko drugi će to završiti."

„Zašto bih se dodatno angažovao kada drugi ne rade isto?"

Ovakva percepcija može ozbiljno ugroziti motivaciju i spremnost na saradnju.

Povezan problem predstavlja izbegavanje odgovornosti.

U uspešnim timovima članovi preuzimaju odgovornost za svoje obaveze i aktivno učestvuju u rešavanju problema.

Međutim, u nekim situacijama zaposleni pokušavaju da izbegnu odgovornost kako bi smanjili lični rizik ili dodatni rad.

Sadrzaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

To može izgledati veoma jednostavno:

Problem se prijavi, ali niko ne preuzima inicijativu.

Greška se dogodi, ali svi objašnjavaju zašto nisu odgovorni.

Pojavi se novi zadatak, ali niko ne želi da ga preuzme.

Takvo ponašanje usporava rad i povećava opterećenje zaposlenih koji su spremni da preuzmu odgovornost.

Poseban izazov za timski rad predstavlja individualizam.

Individualna stručnost i samostalnost jesu važne osobine zaposlenih. Međutim, problem nastaje kada pojedinci počnu da sopstvene ciljeve stavljaju ispred interesa tima.

Na primer, zaposleni može ostvarivati odlične individualne rezultate, ali odbijati da deli informacije sa kolegama. Može čuvati znanje za sebe kako bi zadržao osećaj nezamenljivosti. Može izbegavati aktivnosti koje ne utiču direktno na njegov lični učinak.

Formalno gledano, takva osoba možda ispunjava svoje obaveze. Međutim, njen doprinos ukupnom uspehu tima postaje ograničen.

Timski rad zahteva razumevanje da uspeh pojedinca nije odvojen od uspeha grupe. Kada članovi tima počnu da razmišljaju isključivo o sopstvenim rezultatima, saradnja postaje znatno teža.

Na kraju, konflikti među članovima tima predstavljaju jedan od najvidljivijih izvora problema.

Konflikti ne nastaju uvek zbog velikih neslaganja. Često počinju kroz sitne svakodnevne situacije.

Jedna osoba smatra da druga ne poštuje rokove.

Druga veruje da prva stalno vrši pritisak.

Neko oseća da nije dovoljno uvažen.

Neko smatra da se njegov trud ne prepoznaje.

Ako se takvi problemi ne rešavaju na vreme, dolazi do pada poverenja i pogoršanja komunikacije.

Vremenom se saradnja pretvara u formalno izvršavanje obaveza bez stvarne spremnosti na međusobnu podršku.

Posledice se ne zaustavljaju na osobama koje su direktno uključene u konflikt. Atmosfera se prenosi na ostatak tima, smanjuje motivaciju i otežava ostvarivanje zajedničkih ciljeva.

Sadrzaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Kada se sagledaju svi navedeni faktori, postaje jasno da problemi u timskom radu najčešće ne nastaju zbog nedostatka stručnosti ili loših namera zaposlenih. Mnogo češće oni predstavljaju posledicu načina na koji ljudi komuniciraju, sarađuju i preuzimaju odgovornost za zajednički rezultat.

Upravo zbog toga uspešan timski rad zahteva mnogo više od podele zadataka. Potrebno je razvijati poverenje, jasnu komunikaciju, međusobno razumevanje i svest o tome da pojedinačni uspeh dobija puni smisao tek kada doprinosi uspehu celog tima.

TIMSKI RAD U PRAKSI– KAKO IZGLEDA TOKOM RADNOG DANA

Kada se govori o timskom radu, ljudi često zamišljaju sastanke, zajedničke projekte i formalne aktivnosti koje okupljaju više zaposlenih. Međutim, stvarni timski rad mnogo češće se odvija kroz svakodnevne situacije koje na prvi pogled deluju rutinski i neupadljivo.

Timski rad nije događaj koji se povremeno organizuje. On predstavlja način na koji ljudi funkcionišu tokom svakog radnog dana. Svaka razmena informacija, svaki dogovor, svaka pomoć kolegi i svaka koordinacija zadataka predstavljaju deo timske saradnje.

Upravo zbog toga kvalitet timskog rada najlakše se može razumeti kroz način na koji izgleda svakodnevni rad zaposlenih.

Tipičan radni dan u većini organizacija ne počinje izvršavanjem zadataka već razmenom informacija.

Zaposleni proveravaju elektronsku poštu, poruke, planirane aktivnosti i prioritete za taj dan. Već u ovoj fazi postaje jasno koliko saradnja utiče na efikasnost rada.

Na primer, član tima treba da završi izveštaj za klijenta. Da bi to uradio, potrebni su mu podaci koje priprema kolega iz drugog sektora. Ukoliko informacije stignu na vreme, posao se odvija bez problema.

Međutim, ukoliko podaci kasne ili nisu potpuni, ceo proces se usporava.

Na prvi pogled može izgledati da je problem nastao samo između dve osobe. U stvarnosti, posledice se prenose mnogo dalje.

Sadrzaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Izveštaj kasni.
Klijent čeka odgovor.
Sledeće aktivnosti ne mogu da počnu.
Rukovodilac mora da interveniše.

Vreme koje je moglo biti iskorišćeno za druge zadatke troši se na rešavanje problema.

Ovaj primer pokazuje koliko su aktivnosti članova tima međusobno povezane.

Jedna od najvažnijih karakteristika uspešnih timova jeste pravovremena razmena informacija.

U loše organizovanim timovima informacije često putuju sporo ili nepotpuno. Ljudi pretpostavljaju da će drugi sami saznati ono što im je potrebno ili veruju da određeni podatak nije dovoljno važan da bi bio podeljen.

U uspešnim timovima situacija izgleda drugačije.

Član tima koji primeti potencijalni problem ne čeka da se on razvije. On obaveštava kolege čim proceni da informacija može biti korisna za njihov rad.

Na primer, zaposleni saznaje da će isporuka određenog materijala kasniti nekoliko dana.

U reaktivnom okruženju ta informacija ostaje nepoznata sve dok problem ne postane vidljiv svima.

U timu koji dobro funkcioniše informacija se odmah deli sa ostalim članovima kako bi mogli da prilagode plan rada i pronađu alternativna rešenja.

Na taj način se sprečava domino efekat koji bi mogao ugroziti čitav proces.

Pored razmene informacija, svakodnevni timski rad podrazumeva stalnu koordinaciju zadataka. Retko koji posao danas može biti završen potpuno nezavisno od rada drugih ljudi.

Zamislimo projekat u kojem učestvuju komercijalista, administracija, tehnički sektor i finansije. Komercijalista ugovara posao.

Administracija priprema dokumentaciju.
Tehnički sektor realizuje uslugu.
Finansije obrađuju plaćanja.
Svaki naredni korak zavisi od prethodnog.

Ako jedna osoba ne završi svoj deo posla, ostali članovi tima ne mogu nastaviti proces.

Upravo zbog toga koordinacija nije dodatna aktivnost već sastavni deo svakodnevnog rada.

Ljudi ne moraju samo da izvrše svoje zadatke. Oni moraju da razumeju kako njihov rad utiče na aktivnosti drugih članova tima.

Sadrzaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Jedan od pokazatelja kvalitetne saradnje jeste međusobna podrška.

U timovima koji funkcionišu dobro ljudi ne posmatraju probleme isključivo kao tuđu odgovornost. Na primer, zaposleni primećuje da je kolega preopterećen zbog velikog broja obaveza i da postoji rizik da određeni zadaci neće biti završeni na vreme.

U okruženju sa slabom saradnjom reakcija može biti:
„To nije moj posao.“
U razvijenom timu mnogo je verovatnije da će članovi pokušati da pronađu način da pomognu.

To ne znači da svi rade sve. To znači da postoji svest o zajedničkom cilju i spremnost da se doprinese njegovom ostvarivanju.

Posebno je zanimljivo posmatrati kako timovi rešavaju probleme.

Problemi su sastavni deo svakog poslovnog procesa. Razlika između uspešnih i neuspešnih timova ne nalazi se u tome da li problemi postoje, već u načinu na koji se na njih reaguje.

Kada dođe do greške ili neočekivane situacije, neki timovi odmah počinju da traže krivca.

Ko je odgovoran?
Ko je pogrešio?
Ko je prvi napravio problem?

Takav pristup uglavnom troši vreme i povećava tenziju među ljudima.

Uspešni timovi mnogo češće postavljaju drugačija pitanja.

Šta se dogodilo?
Kako da rešimo situaciju?
Kako da sprečimo da se problem ponovi?

Ovakav način razmišljanja omogućava brže donošenje odluka i efikasnije rešavanje izazova.

Jedan od najjasnijih pokazatelja međuzavisnosti u timu vidi se kada jedan član ne izvrši svoj deo posla.

Na primer, zaposleni zadužen za pripremu dokumentacije ne završi zadatak na vreme.
Posledice se ne zaustavljaju na njemu.
Kolega koji treba da obradi dokumentaciju ne može da počne svoj deo posla.
Sektor koji zavisi od rezultata tog procesa ostaje bez potrebnih informacija.
Klijent ne dobija očekivanu uslugu.
Rukovodilac mora da menja plan aktivnosti.
Na kraju, problem jedne osobe postaje problem celog tima.

Upravo zbog toga timski rad podrazumeva mnogo više od individualne odgovornosti. Potrebna je svest o tome da svaka aktivnost ima [illegible] druge ljude.

Sadrzaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Međutim, važno je naglasiti da se [illegible]

Kada jedan član tima uradi svoj posao kvalitetno i pravovremeno, koristi ne ostaju samo kod njega. Pravovremeno završena aktivnost omogućava drugim članovima da rade efikasnije.

Kvalitetna komunikacija sprečava nesporazume.

Dobro rešeni problemi smanjuju opterećenje ostatka tima.

Na taj način uspeh pojedinca postaje uspeh cele grupe.

Ovaj efekat posebno je vidljiv tokom složenih projekata.

Kada svaki član tima razume svoju ulogu, poštuje rokove i aktivno sarađuje sa drugima, ukupan rezultat često prevazilazi zbir pojedinačnih doprinosa.

Upravo zato se često kaže da dobar tim stvara sinergiju.

To znači da zajednički rezultat postaje veći od onoga što bi pojedinci mogli ostvariti radeći odvojeno.

Jedan od najčešćih problema u svakodnevnom radu jeste pojava tzv. „silosnog razmišljanja“.

To se dešava kada ljudi posmatraju samo svoj sektor, svoje zadatke i svoje ciljeve.

Na primer, administracija smatra da je njen posao završen onog trenutka kada je dokument unet u sistem.

Operativa smatra da nije njen problem što dokument sadrži grešku.

Finansije smatraju da nisu odgovorne za posledice kašnjenja.

Svaka osoba formalno izvršava svoje obaveze, ali celokupan proces trpi.

Nasuprot tome, timski način razmišljanja podrazumeva sagledavanje šire slike.

Ljudi ne razmišljaju samo o tome da li su izvršili svoj zadatak već i o tome kako njihov rad utiče na krajnji rezultat.

Na kraju, timski rad u praksi ne svodi se na formalne procedure, sastanke i organizacione šeme. Njegova prava vrednost vidi se u svakodnevnim situacijama kroz koje zaposleni prolaze.

Vidi se u tome da li ljudi dele informacije na vreme.
Vidi se u tome da li traže pomoć kada je potrebna.
Vidi se u tome da li nude podršku kolegama.
Vidi se u načinu na koji rešavaju pr[illegible]vornost.

Sadrzaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Timski rad nije samo način organizacije posla, već i [illegible] obrazac ponašanja koji omogućava da pojedinačni doprinosi postanu deo zajedničkog uspeha. Upravo zbog toga kvalitet saradnje često predstavlja jednu od najvažnijih razlika između prosečnih i izuzetno uspešnih timova.

ULOGE U TIMU I MEĐUSOBNA ODGOVORNOST

Jedna od najvažnijih karakteristika uspešnog tima jeste sposobnost da različiti ljudi sa različitim znanjima, iskustvima i odgovornostima rade zajedno na ostvarivanju zajedničkog cilja. Nijedan tim ne čine identični pojedinci koji obavljaju iste zadatke na isti način. Naprotiv, njegova snaga upravo se nalazi u različitosti uloga i doprinosa koje svaki član unosi u zajednički rad.

Međutim, postojanje različitih uloga ne znači da članovi tima rade potpuno odvojeno jedni od drugih. Naprotiv, što je posao složeniji, to je međusobna povezanost veća. Zbog toga razumevanje sopstvene uloge mora biti praćeno razumevanjem načina na koji ta uloga utiče na rad drugih ljudi. U svakom timu postoje različite vrste doprinosa.

Neki članovi poseduju specifična stručna znanja.
Drugi imaju izražene organizacione sposobnosti.
Neki su posebno uspešni u komunikaciji sa klijentima.
Drugi se ističu u rešavanju problema ili donošenju odluka.

Postoje ljudi koji pokreću inicijative i oni koji obezbeđuju stabilnost procesa.
Postoje oni koji sagledavaju širu sliku i oni koji obraćaju pažnju na detalje.

Sve ove uloge imaju svoju vrednost i značaj.

Problem nastaje onda kada ljudi počnu da posmatraju sopstveni doprinos kao važniji od doprinosa drugih članova tima.

Na primer, zaposleni može smatrati da je njegov posao ključan za uspeh projekta jer neposredno komunicira sa klijentima. Istovremeno može potcenjivati značaj kolega koji vode administrativne procese ili pripremaju dokumentaciju.

Međutim, bez njihovog rada ni najbolja komunikacija sama po sebi ne bi bila dovoljna za uspešnu realizaciju posla.

Slična situacija može postojati u gotovo svakom sektoru organizacije.

Prodaja zavisi od operativnog dela.
Operativa zavisi od administracije.
Administracija zavisi od tačnih informacija koje dolaze iz drugih sektora.
Finansije zavise od uredne dokumentacije.

Svaka uloga ima svoj značaj upravo zato što je deo šireg sistema.

U uspešnim timovima članovi ne razmišljaju samo o tome šta rade već i zašto to rade.

Razumevanje svrhe sopstvenog rada povećava spremnost na saradnju i doprinos zajedničkom cilju.

Stručnost predstavlja važan deo svake uloge.

Organizacije ulažu značajne resurse u razvoj znanja i kompetencija zaposlenih upravo zato što kvalitet rada zavisi od stručnosti ljudi koji ga obavljaju.

Međutim, stručnost sama po sebi nije dovoljna za uspešan timski rad.

Sadrzaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Moguće je da tim čine izuzetno kompetentni pojedinci, a da rezultati ipak budu ispod očekivanja. Razlog za to često nije nedostatak znanja već nedostatak saradnje.

Na primer, stručnjak može posedovati veliko iskustvo i vrhunsko poznavanje svog posla. Međutim, ukoliko ne deli informacije sa kolegama, ne učestvuje u zajedničkom rešavanju problema i ne doprinosi radu tima van svog uskog područja odgovornosti, njegov ukupni doprinos postaje manji nego što bi mogao biti.

Nasuprot tome, zaposleni koji aktivno sarađuje sa drugima često pozitivno utiče na rezultate mnogo šire od svog formalnog opisa posla.

Upravo zbog toga uspešni timovi vrednuju ne samo stručnost već i spremnost na saradnju.

Jedan od najvažnijih elemenata timskog rada jeste odgovornost prema zajedničkom cilju.

Svaki član tima ima individualne zadatke i odgovornosti. Međutim, krajnji cilj nije uspešno izvršenje pojedinačnih aktivnosti već ostvarivanje zajedničkog rezultata.

Ova razlika je veoma važna.

Moguće je da svaki član tima formalno završi svoj deo posla, a da konačan rezultat ipak ne bude zadovoljavajući.

Sadrzaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Na primer, jedan sektor može ispuniti sve svoje interne ciljeve, ali ukoliko njihov rad otežava funkcionisanje drugih delova organizacije, ukupan rezultat nije optimalan.

Odgovornost prema zajedničkom cilju podrazumeva razmišljanje izvan granica sopstvenog zadatka.

To znači postavljanje pitanja:
Kako moj rad utiče na kolege?
Da li moje odluke pomažu ostvarivanju zajedničkog rezultata?
Da li mogu da doprinesem rešavanju problema koji prevazilazi moju formalnu odgovornost?

Takav način razmišljanja predstavlja jednu od ključnih razlika između prosečnih i izuzetno uspešnih timova.

Poseban izazov za timski rad predstavlja tzv. „to nije moj posao“ mentalitet.

Ovakav način razmišljanja javlja se kada zaposleni strogo ograničava svoju odgovornost na ono što je formalno definisano opisom radnog mesta.

U praksi to može izgledati veoma jednostavno.
Pojavi se problem koji utiče na ceo tim.
Neko primeti da postoji rizik od kašnjenja.
Uoči se greška koja bi mogla izazvati dodatne komplikacije.

Međutim, umesto reakcije, čuje se komentar:
„To nije moj posao.“
Formalno gledano, osoba može biti u pravu.
Ipak, timski rad ne funkcioniše samo na osnovu formalnih granica odgovornosti.

U organizacijama koje ostvaruju vrhunske rezultate zaposleni razumeju da postoje situacije u kojima je potrebno pomoći, ukazati na problem ili pružiti podršku čak i kada određena aktivnost ne pripada direktno njihovoj oblasti rada.

To ne znači da svi rade sve.

To znači da postoji svest o zajedničkom cilju i spremnost da se doprinese njegovom ostvarivanju.
Jedan od razloga zbog kojih je ovaj princip toliko važan nalazi se u međusobnoj zavisnosti članova tima.

Retko koji posao danas može biti završen potpuno nezavisno od rada drugih ljudi.

Većina poslovnih procesa sastoji se od niza međusobno povezanih aktivnosti.

Na primer, zaposleni priprema ponudu.
Kolega obrađuje dokumentaciju.
Treća osoba organizuje realizaciju.
Četvrta vodi komunikaciju sa klijentom.

Sadrzaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Svaka aktivnost predstavlja kariku u zajedničkom lancu.

Ako jedna karika oslabi, posledice osećaju svi ostali.

Upravo zbog toga individualna odgovornost ne može biti potpuno odvojena od odgovornosti prema timu.

Mnogi zaposleni svoje rezultate procenjuju isključivo kroz sopstvene zadatke.

Međutim, u timskom radu kvalitet doprinosa ne meri se samo onim što je urađeno već i načinom na koji je taj rad uticao na ostale članove tima.

Posebno je važno razumeti kako individualno ponašanje utiče na rezultat celog tima.

Jedan zaposleni koji redovno kasni sa izvršenjem zadataka može usporiti rad više kolega.

Jedna osoba koja ne deli važne informacije može izazvati niz grešaka u procesu.

Jedan konflikt između članova tima može negativno uticati na atmosferu i saradnju čitave grupe.
Sa druge strane, pozitivan uticaj se prenosi na isti način.

Jedan zaposleni koji pravovremeno deli informacije može sprečiti više problema.

Osoba koja pomaže kolegama može ubrzati realizaciju čitavog projekta.

Član tima koji preuzima inicijativu u rešavanju problema može doprineti uspehu mnogo većem od svog individualnog zadatka.

Upravo zato se često kaže da u timskom radu nijedna aktivnost nije potpuno izolovana.

Posledice ponašanja jednog člana tima gotovo uvek utiču na druge ljude.

To ne znači da svi snose jednaku odgovornost za svaki problem ili uspeh. Međutim, znači da postoji određeni nivo međusobne povezanosti koji zahteva šire razumevanje sopstvene uloge.

Na kraju, može se reći da uspešan tim ne čine ljudi koji samo dobro obavljaju svoj posao. Uspešan tim čine ljudi koji razumeju kako njihov rad utiče na druge, koji preuzimaju odgovornost za zajednički cilj i koji svoje znanje koriste kao doprinos celini, a ne samo kao sredstvo za ostvarivanje individualnih rezultata.

Upravo zbog toga razumevanje uloga i međusobne odgovornosti predstavlja jedan od najvažnijih temelja kvalitetnog timskog rada. Kada članovi tima razumeju ne samo šta rade već i kako njihov rad doprinosi uspehu drugih ljudi, saradnja postaje efikasnija, poverenje raste, a zajednički rezultati postaju značajno bolji.

Sadrzaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

ODGOVORNOST I MINDSET TIMSKOG IGRAČA

Kada se govori o timskom radu, pažnja se često usmerava na organizaciju procesa, raspodelu zadataka i ostvarivanje zajedničkih ciljeva. Iako su svi ovi elementi važni, kvalitet timskog rada u velikoj meri zavisi od načina razmišljanja pojedinaca koji čine tim. Dve grupe zaposlenih mogu imati iste resurse, iste procedure i iste ciljeve, a ipak ostvarivati potpuno različite rezultate. Razlika se često nalazi u tome kako članovi tima doživljavaju svoju ulogu, odgovornost i odnos prema drugim ljudima.

Uspešan timski rad ne počinje pravilima već stavom. On počinje onda kada zaposleni prestane da razmišlja isključivo o svojim zadacima i počne da razume svoju ulogu kao deo šireg sistema saradnje.

Upravo zbog toga je važno govoriti o mindsetu timskog igrača.

Mindset timskog igrača predstavlja način razmišljanja u kojem pojedinac razume da njegov uspeh nije odvojen od uspeha ostatka tima. Takva osoba ne posmatra kolege kao konkurenciju, već kao saradnike sa kojima deli zajednički cilj. Ona razume da kvalitet njenog rada utiče na druge ljude i da aktivnosti drugih ljudi utiču na nju.

Osnova takvog pristupa jeste lična odgovornost.

U timskom radu odgovornost ne podrazumeva samo izvršavanje sopstvenih zadataka. Ona podrazumeva svest o tome kako naš rad utiče na funkcionisanje celog tima.

Na primer, zaposleni dobija zadatak koji treba da završi do određenog roka. Ukoliko proceni da neće uspeti da ga završi na vreme, odgovorno ponašanje ne podrazumeva čekanje poslednjeg trenutka. Naprotiv, ono podrazumeva da problem prijavi na vreme kako bi tim mogao da pronađe rešenje.

Neodgovorno ponašanje nije samo neizvršavanje obaveze. Ponekad je neodgovorno i ćutanje o problemu za koji znamo da može uticati na druge ljude.

U uspešnim timovima članovi ne razmišljaju:
„To je moj problem."
već:
„Ovo može postati problem za sve nas."

Sadrzaj je zasticen
Registrujte se za pristup celom prirucniku

Takav način razmišljanja omogućava ranije reagovanje i sprečava mnoge poteškoće koje nastaju zbog nedostatka informacija.

Jedna od osobina koja posebno doprinosi kvalitetu timskog rada jeste pouzdanost.

Pouzdana osoba je osoba na koju kolege mogu da računaju.

To ne znači da nikada ne greši ili da nikada ne nailazi na prepreke. To znači da ispunjava preuzete obaveze, poštuje dogovore i pravovremeno komunicira kada se pojavi problem.

Poverenje u timu uglavnom se ne gradi velikim gestovima. Ono nastaje kroz svakodnevna iskustva.

Kada zaposleni redovno završava zadatke koje je preuzeo.
Kada poštuje rokove.
Kada govori ono što zaista namerava da uradi.
Kada ne traži izgovore već rešenja.

Svaka od ovih situacija doprinosi stvaranju slike o osobi kao pouzdanom članu tima.

Nasuprot tome, zaposleni koji često kasni sa obavezama, ne odgovara na poruke ili ne ispunjava dogovore postepeno narušava poverenje bez obzira na nivo svoje stručnosti.

Pouzdanost je usko povezana sa doslednošću.

U timskom radu ljudi ne procenjuju jedni druge na osnovu pojedinačnih situacija već na osnovu obrazaca ponašanja.

Jednokratni uspeh može ostaviti pozitivan utisak, ali tek dosledno ponašanje stvara poverenje. Kolege žele da znaju šta mogu da očekuju.

Žele da budu sigurni da će dogovoreno zaista biti urađeno.
Žele da znaju da će informacije biti dostavljene na vreme.
Žele da veruju da će član tima postupiti profesionalno čak i kada se pojave problemi.

Upravo ta predvidljivost predstavlja jednu od najvažnijih karakteristika kvalitetne saradnje.

Pored odgovornosti i pouzdanosti, uspešan timski rad zahteva spremnost na saradnju.

Saradnja nije samo formalna obaveza. Ona predstavlja aktivan odnos prema radu sa drugim ljudima.

U praksi to znači spremnost da se saslušaju različita mišljenja, razmene informacije i zajednički traže rešenja.

Na primer, član tima može imati potpuno drugačiji pogled na određenom problemu od svog kolege. Umesto da automatski odbaci drugačije mišljenje, osoba sa razvijenim timskim mindsetom pokušava da razume perspektivu drugih ljudi.

Sadrzaj je zasticen
Registrujte se za pristup celom prirucniku

Takav pristup ne znači da se mora složiti sa svakim predlogom. To znači da postoji otvorenost za dijalog i spremnost da se zajednički traži najbolje rešenje.

Upravo ovde dolazimo do jednog od najvažnijih elemenata timskog rada – davanja i prihvatanja pomoći.

U nekim organizacijama još uvek postoji uverenje da traženje pomoći predstavlja znak slabosti ili nedovoljne kompetentnosti. Međutim, u uspešnim timovima situacija izgleda potpuno drugačije. Ljudi razumeju da niko ne poseduje sva znanja i sve odgovore.

Traženje pomoći ne predstavlja priznanje neuspeha već odgovoran način upravljanja problemima. Na primer, zaposleni se suočava sa zadatkom koji prevazilazi njegovo trenutno iskustvo. Umesto da troši sate pokušavajući da samostalno pronađe rešenje, obraća se kolegi koji poseduje potrebna znanja.

Na taj način štedi vreme, smanjuje rizik od grešaka i doprinosi efikasnosti tima.

Jednako je važno i pružanje pomoći.

U timovima sa razvijenom kulturom saradnje ljudi ne čekaju da budu zamoljeni ukoliko vide da mogu da doprinesu.

Naravno, to ne znači da jedan zaposleni treba stalno da preuzima obaveze drugih. Međutim, spremnost da se kolegama pruži podrška kada je potrebna predstavlja važan deo timskog duha.

Veoma značajan element timskog rada jeste deljenje informacija.

Informacije predstavljaju jedan od najvažnijih resursa svake organizacije. Njihova vrednost nije samo u posedovanju već i u pravovremenom prenošenju.

U loše organizovanim timovima informacije se često zadržavaju.
Nekada zbog nemara.
Nekada zbog pretpostavke da nisu važne.
Ponekad čak i zbog želje da se sačuva određena prednost ili kontrola.

Takvo ponašanje gotovo uvek stvara probleme.

Na primer, zaposleni sazna za promenu koja može uticati na rad kolega. Ukoliko informaciju ne podeli na vreme, drugi članovi tima nastavljaju da rade prema zastarelim podacima.

Posledica mogu biti greške, dodatni troškovi ili kašnjenja.

Sadrzaj je zasticen
Registrujte se za pristup celom prirucniku

U uspešnim timovima informacije se posmatraju kao zajednički resurs.

Ljudi razumeju da kvalitet odluka zavisi od kvaliteta informacija koje su dostupne timu.

Zbog toga ih dele pravovremeno i transparentno.

Sve navedene karakteristike povezuje profesionalno ponašanje u timu.

Profesionalizam se često povezuje sa stručnošću, ali u timskom radu on podrazumeva mnogo više od tehničkog znanja.

Profesionalno ponašanje uključuje poštovanje drugih ljudi, odgovornu komunikaciju, spremnost na saradnju i konstruktivan odnos prema problemima.

To znači da zaposleni ne širi glasine.
Ne koristi greške kolega kao priliku za omalovažavanje.
Ne izbegava odgovornost.
Ne stvara konflikte tamo gde postoji mogućnost razgovora.

Profesionalna osoba razume da kvalitet međuljudskih odnosa direktno utiče na kvalitet rada.

Posebno je važno profesionalno ponašanje u situacijama kada se pojave neslaganja ili problemi. Lako je biti ljubazan i kooperativan kada sve funkcioniše dobro. Prava vrednost timskog igrača vidi se onda kada postoje pritisak, rokovi, greške ili konflikti.

Tada se pokazuje da li osoba zaista razume principe saradnje ili ih primenjuje samo kada joj to odgovara.

Na kraju, može se reći da uspešan timski rad ne zavisi samo od organizacione strukture, procedura i zadataka. Njegov kvalitet u velikoj meri određuju ljudi i način na koji razmišljaju o svojoj ulozi u timu.

Lična odgovornost, pouzdanost, doslednost, spremnost na saradnju, deljenje informacija i profesionalno ponašanje predstavljaju temelje mindseta timskog igrača. Kada su ove osobine prisutne, saradnja postaje prirodnija, poverenje raste, a zajednički rezultati postaju značajno bolji. Upravo zato se može reći da uspešan tim ne čine samo stručni pojedinci. Uspešan tim čine ljudi koji razumeju da je njihov najveći doprinos sposobnost da svoje znanje, iskustvo i energiju stave u funkciju zajedničkog cilja.

PREPREKE U REŠAVANJU KONFLIKATA

Sadrzaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Iako većina zaposlenih razume značaj timskog rada i saradnje, kvalitetna saradnja ne nastaje automatski. Čak i u timovima sastavljenim od stručnih, angažovanih i dobronamernih ljudi mogu se pojaviti prepreke koje otežavaju zajednički rad. Ove prepreke nisu uvek vidljive na prvi pogled. Često se razvijaju postepeno kroz svakodnevne situacije, utičući na komunikaciju, poverenje i spremnost ljudi da rade zajedno.

Razumevanje prepreka saradnji važno je zato što mnogi problemi u timovima nisu posledica nedostatka stručnosti ili resursa. Mnogo češće nastaju zbog načina na koji ljudi međusobno funkcionišu. Kada se ove prepreke prepoznaju na vreme, moguće ih je ukloniti ili značajno umanjiti njihov uticaj.

Jedna od najčešćih prepreka saradnji jeste ego i potreba za individualnim priznanjem.

Prirodno je da ljudi žele da njihov trud bude primećen i vrednovan. Svako želi da bude prepoznat kao kompetentan, uspešan i važan član organizacije. Problem nastaje onda kada potreba za ličnim priznanjem postane važnija od zajedničkog rezultata.

U takvim situacijama zaposleni počinju da posmatraju uspeh kroz prizmu ličnog doprinosa, umesto kroz uspeh tima. Umesto pitanja:
„Kako možemo da postignemo najbolji rezultat?“
počinje da dominira pitanje:
„Ko će dobiti zasluge za rezultat?“

Na primer, tokom zajedničkog projekta više ljudi doprinosi uspehu. Međutim, pojedinac insistira da se naglasi isključivo njegov doprinos, umanjujući značaj rada ostalih članova tima. Vremenom takvo ponašanje stvara nezadovoljstvo i smanjuje spremnost drugih da dele znanje, iskustvo i podršku.

Slično tome, neki zaposleni izbegavaju da traže pomoć jer žele da ostave utisak da sve mogu da urade sami. Iako takav pristup na prvi pogled deluje kao znak samostalnosti, u praksi često otežava saradnju i usporava rad tima.

Uspešni timovi razumeju da individualno priznanje nije suprotno timskom uspehu. Naprotiv, najveći profesionalni ugled najčešće stiču upravo oni ljudi koji doprinose zajedničkim rezultatima i pomažu drugima da budu uspešni.

Pored ega, jedna od najvažnijih prepreka saradnji jeste nedostatak poverenja.

Poverenje predstavlja osnovu svakog kvalitetnog timskog odnosa. Bez njega saradnja postaje formalna, spora i opterećena dodatnim kontrolama.

Kada ljudi ne veruju jedni drugima, počinju da proveravaju svaki detalj, zadržavaju informacije i izbegavaju preuzimanje rizika. Umesto da energiju usmeravaju na rešavanje problema, troše je na proveravanje tuđeg rada i zaštitu sopstvenih interesa.

Na primer, zaposleni ne veruje da [redacted] na vreme. Zbog toga svakodnevno traži izveštaje, dodatne potvrde i objašnjenja. Iako je namera možda dobra, posledica je povećano opterećenje i osećaj da se ljudima ne [redacted]

Nedostatak poverenja posebno je opasan jer se retko javlja iznenada. Najčešće nastaje kroz niz manjih situacija.

Neispunjena obećanja.
Neispoštovani rokovi.
Skrivanje informacija.
Izbegavanje odgovornosti.

Svaka od ovih situacija ostavlja trag na međuljudske odnose i postepeno slabi spremnost na saradnju.

Veoma česta prepreka saradnji jeste loša komunikacija.

Bez kvalitetne komunikacije gotovo je nemoguće održati efikasan timski rad. Ljudi moraju razmenjivati informacije, koordinisati aktivnosti i međusobno usklađivati očekivanja.

Kada komunikacija nije jasna, potpuna ili pravovremena, problemi nastaju veoma brzo.

Sadrzaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Na primer, član tima pretpostavlja da su kolege upoznate sa određenom promenom u projektu i ne smatra potrebnim da ih dodatno obavesti. Nekoliko dana kasnije ispostavlja se da deo tima radi prema starim informacijama.

Rezultat su greške, dodatni troškovi i kašnjenja.

Slično tome, problemi nastaju kada ljudi izbegavaju važne razgovore ili pretpostavljaju da će drugi „sami shvatiti“ šta je potrebno uraditi.

Loša komunikacija ne utiče samo na protok informacija. Ona utiče i na odnose među ljudima. Nesporazumi stvaraju frustraciju, a frustracija veoma lako prerasta u konflikt.

Još jedna prepreka koja se često pojavljuje u organizacijama jeste takmičenje unutar tima.

Određeni nivo takmičarskog duha može imati pozitivne efekte. Može podstaći motivaciju, razvoj i postizanje boljih rezultata. Međutim, problem nastaje kada takmičenje počne da ugrožava saradnju.

Na primer, dva člana tima žele da pokažu bolje rezultate od kolega. Umesto da razmenjuju informacije i pomažu jedni drugima, počinju da čuvaju znanje za sebe.

Vremenom se formiraju neformalne podele.
Saradnja slabi.
Pojedinci postaju više usmereni na sopstveni uspeh nego na uspeh tima.

Sadrzaj je zasticen
Registrujte se za pristup celom prirucniku

Takva atmosfera može kratkoročno povećati individualne rezultate, ali dugoročno gotovo uvek negativno utiče na funkcionisanje tima.

Timski rad zahteva ravnotežu između individualne motivacije i zajedničkog cilja. Kada lični interes potpuno potisne interes tima, saradnja postaje znatno teža.

Značajna prepreka saradnji može biti i strah od greške.

U organizacijama gde se greške doživljavaju isključivo kao neuspeh, ljudi postaju oprezni i skloni izbegavanju inicijative.

Zaposleni se plaše da postave pitanje.
Plaše se da iznesu ideju.
Plaše se da predlože drugačiji pristup.

Razlog nije nedostatak znanja već strah od negativne reakcije.

Na primer, član tima primećuje potencijalni problem u projektu, ali ćuti jer nije potpuno siguran u svoju procenu. Nekoliko dana kasnije problem postaje ozbiljan i utiče na ceo tim.

Da je informacija podeljena ranije, situacija bi verovatno bila mnogo jednostavnija za rešavanje.

U timovima sa razvijenom kulturom saradnje greške se ne ignorišu, ali se posmatraju kao prilika za učenje i unapređenje procesa. Takav pristup povećava spremnost ljudi da otvoreno komuniciraju i aktivno učestvuju u rešavanju problema.

Pored toga, saradnju često otežavaju pasivnost i nezainteresovanost.

Neki zaposleni formalno izvršavaju svoje obaveze, ali ne pokazuju interesovanje za širu sliku ili zajednički rezultat.

Ovakvo ponašanje može imati različite uzroke.

Ponekad je posledica nedostatka motivacije.
Ponekad osećaja da njihov doprinos nije važan.
Ponekad prethodnih negativnih iskustava.

Bez obzira na razlog, posledice su slične.

Osoba radi samo ono što mora.

Ne preuzima inicijativu.
Ne uključuje se u rešavanje problema.
Ne doprinosi aktivno saradnji.

Sadrzaj je zasticen
Registrujte se za pristup celom prirucniku

Takav pristup povećava opterećenje drugih članova tima i smanjuje ukupnu efikasnost.

Posebno je važno razumeti da saradnja nije samo odsustvo konflikta. Saradnja podrazumeva aktivno učešće i doprinos zajedničkom cilju.

Na kraju, postoje i organizacioni faktori koji mogu otežavati saradnju čak i kada zaposleni imaju dobru volju.

Na primer, nejasna podela odgovornosti može stvoriti konfuziju i nesporazume.

Preterano složene procedure mogu usporiti komunikaciju.

Nedostatak zajedničkih sastanaka može otežati razmenu informacija.

Loše definisani ciljevi mogu dovesti do toga da različiti sektori rade u suprotnim pravcima.

Poseban problem nastaje u organizacijama gde se vrednuju isključivo individualni rezultati. Kada sistem nagrađivanja ne prepoznaje saradnju, zaposleni prirodno počinju da se fokusiraju na aktivnosti koje donose ličnu korist, čak i kada to nije u interesu tima.

Organizaciona kultura ima snažan uticaj na način na koji ljudi sarađuju. Ukoliko sistem podstiče otvorenu komunikaciju, međusobnu podršku i zajedničko rešavanje problema, saradnja postaje

prirodnija. Ukoliko podstiče rivalitet, skrivanje informacija ili prebacivanje odgovornosti, problemi u timskom radu postaju mnogo verovatniji.

Kada se sagledaju sve navedene prepreke, postaje jasno da uspešna saradnja zahteva mnogo više od dobre organizacije posla. Potrebni su poverenje, otvorena komunikacija, spremnost na saradnju i organizaciono okruženje koje podstiče zajednički rad.

Prepoznavanje prepreka predstavlja prvi korak ka njihovom prevazilaženju. Tek kada tim razume šta otežava saradnju, može svesno da razvija ponašanja i procese koji jačaju međusobno poverenje, povezanost i efikasnost. Upravo zbog toga uspešni timovi ne rade samo na ostvarivanju rezultata. Oni kontinuirano rade i na unapređenju načina na koji sarađuju.

RAZVOJ TIMSKIH VEŠTINA I KULTURE SARADNJE

Sadrzaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Kvalitetan timski rad ne nastaje slučajno. Nije dovoljno spojiti grupu stručnih ljudi i očekivati da će saradnja sama od sebe funkcionisati. Kao i svaka druga profesionalna veština, sposobnost rada u timu razvija se kroz iskustvo, svesno [illegible] međuljudske odnose. Mnoge organizacije ulažu značajna sredstva u razvoj tehničkih znanja zaposlenih, obuke za korišćenje novih alata ili unapređenje stručnih kompetencija. Međutim, iskustvo pokazuje da veliki broj problema ne nastaje zbog nedostatka stručnosti, već zbog teškoća u saradnji među ljudima. Zbog toga razvoj timskih veština predstavlja jednu od najvažnijih investicija u dugoročnu efikasnost organizacije.

Razvoj poverenja među članovima tima

Poverenje predstavlja osnovu svake uspešne saradnje.

Bez poverenja ljudi teško dele informacije, ne osećaju se sigurno da traže pomoć i nerado preuzimaju inicijativu. U takvom okruženju komunikacija postaje formalna, saradnja površna, a problemi se često skrivaju umesto da se rešavaju.

Važno je razumeti da se poverenje ne može nametnuti pravilima niti izgraditi kroz motivacione govore. Ono nastaje kroz svakodnevna iskustva.

Poverenje se razvija kada ljudi:

- poštuju dogovore,
- izvršavaju preuzete obaveze,
- govore istinu čak i kada je neprijatna,

- priznaju greške,
- ne koriste tuđe propuste za ličnu korist,
- pružaju podršku kolegama.

Na primer, zaposleni obeća da će određeni izveštaj završiti do petka. Ukoliko se pojavi problem koji ga sprečava da ispuni rok, poverenje neće biti narušeno zato što kasni, već zato što o tome nije obavestio tim na vreme.

Sa druge strane, osoba koja otvoreno komunicira problem i zajedno sa kolegama traži rešenje često jača poverenje čak i u situaciji kada nije uspela da ispuni prvobitni plan.

Zbog toga razvoj poverenja nije pitanje savršenstva već doslednosti.

Ljudi ne očekuju da njihove kolege nikada ne greše. Očekuju da budu iskrene, odgovorne i predvidive.

Aktivno slušanje i kvalitetna komunikacija

Jedna od najvećih prepreka saradnji jeste pretpostavka da komunikacija podrazumeva samo razmenu informacija.

U stvarnosti, kvalitet komunikacije zavisi mnogo više od sposobnosti razumevanja nego od samog govora.

Sadrzaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Aktivno slušanje predstavlja jednu [illegible]

To znači da osoba ne sluša samo da bi odgovorila, već da bi zaista razumela drugu stranu.

U svakodnevnom radu ljudi često upadaju u zamku brzih zaključaka.

Kolega započne objašnjenje problema, a sagovornik već nakon prve rečenice pretpostavlja šta želi da kaže.

Posledica su nesporazumi, frustracija i osećaj da ljudi razgovaraju jedni pored drugih.

Aktivno slušanje podrazumeva:
- postavljanje dodatnih pitanja,
- proveru razumevanja,
- fokusiranje na sadržaj poruke,
- izbegavanje prekidanja sagovornika,
- pokušaj sagledavanja situacije iz perspektive druge osobe.

Na primer:
„Ako sam te dobro razumeo, problem nije u roku već u tome što nisi dobio potrebne informacije?“

Ovakva pitanja smanjuju mogućnost pogrešnog tumačenja i povećavaju kvalitet saradnje.

Razmena znanja i iskustava

Jedan od najvećih resursa svakog tima nalazi se u znanju njegovih članova.

Međutim, znanje ima vrednost samo ukoliko se deli.

U pojedinim organizacijama postoji tendencija da zaposleni čuvaju informacije za sebe. Nekada je razlog strah od gubitka pozicije, nekada želja da ostanu nezamenljivi, a ponekad jednostavno navika.

Takav pristup kratkoročno može stvoriti osećaj kontrole, ali dugoročno slabi ceo tim.

Kada znanje ostaje kod pojedinaca:

- povećava se zavisnost od određenih ljudi,
- otežava se zamena odsutnih zaposlenih,
- usporava se razvoj novih članova tima,
- iste greške se ponavljaju.

Nasuprot tome, organizacije koje podstiču razmenu iskustava postaju otpornije i efikasnije.

To može uključivati:

- interne obuke,
- mentorski rad,
- zajedničke analize problema,
- deljenje primera dobre prakse,
- neformalne razgovore o iskustvima iz rada.

Svaka situacija u kojoj zaposleni prenese korisno znanje kolegama doprinosi jačanju tima.

Rešavanje problema zajedničkim snagama

Jedan od pokazatelja razvijenog timskog rada jeste način na koji se rešavaju problemi.

U slabije razvijenim timovima problemi se često doživljavaju kao odgovornost pojedinca.

U razvijenim timovima oni postaju zajednički izazov.

To ne znači da svi snose istu odgovornost za svaku situaciju. To znači da postoji spremnost da se zajednički traži rešenje.

Na primer, član tima kasni sa važnim zadatkom.

U lošem timu reakcija može biti:
„To nije moj problem.“
U razvijenom timu reakcija je drugačija:

Sadrzaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

„Kako možemo da pomognemo da ovo završimo na vreme?“

Takav pristup ne oslobađa pojedinca odgovornosti, ali povećava šansu da tim ostvari zajednički cilj.

Posebno je važno razvijati kulturu u kojoj je dozvoljeno govoriti o problemima pre nego što postanu ozbiljni.

Kada se ljudi ne plaše da prijave rizike i prepreke, tim dobija priliku da reaguje na vreme.

Davanje i primanje povratne informacije

Povratna informacija predstavlja jedan od najvažnijih alata za razvoj saradnje.

Bez nje ljudi teško mogu da razumeju kako njihovo ponašanje utiče na druge.

Međutim, mnogi zaposleni doživljavaju povratnu informaciju kao kritiku, dok je drugi izbegavaju jer ne žele neprijatne razgovore.

Zbog toga je važno razvijati veštinu davanja povratne informacije na konstruktivan način.

Dobra povratna informacija:

Sadrzaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

- fokusira se na ponašanje, a ne na osobu,
- zasniva se na konkretnim primerima,
- usmerena je ka unapređenju rezultata,
- daje se pravovremeno.

Na primer:
„Kada informacije dobijem neposredno pred rok, teško mi je da završim svoj deo posla. Voleo bih da ih ubuduće dobijam ranije.“

Ovakva poruka otvara prostor za rešavanje problema.

Jednako je važna i sposobnost primanja povratne informacije.

Ljudi koji svaku sugestiju doživljavaju kao napad teško napreduju i otežavaju saradnju.

Profesionalna zrelost podrazumeva spremnost da se sasluša druga perspektiva čak i kada nije prijatna.

Podrška među kolegama

Uspešni timovi ne funkcionišu samo kroz podelu zadataka već i kroz međusobnu podršku.

Podrška ne znači da neko stalno rešava tuđe probleme.

Podrška znači:

- spremnost da se sasluša kolega,
- pružanje pomoći kada je potrebna,
- deljenje korisnih informacija,
- razumevanje izazova sa kojima se drugi suočavaju.

Posebno u periodima povećanog opterećenja, podrška među kolegama može značajno smanjiti stres i povećati efikasnost tima.

Ljudi mnogo lakše rešavaju probleme kada znaju da nisu sami.

Uključivanje novih članova tima

Jedan od trenutaka koji snažno utiče na kvalitet timskog rada jeste dolazak novog člana. Mnoge organizacije potcenjuju značaj ovog procesa.

Pretpostavlja se da će se nova osoba sama snaći, upoznati procedure i uklopiti u postojeće odnose. U praksi se to retko dešava bez podrške.

Novi zaposleni često ne poznaje:

- nepisana pravila tima,
- stil komunikacije,
- način donošenja odluka,
- raspodelu odgovornosti,
- međuljudske odnose.

Sadrzaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Zbog toga uspešni timovi aktivno rade na uključivanju novih članova.

To podrazumeva:

- jasno upoznavanje sa očekivanjima,
- dostupnost za pitanja,
- mentorsku podršku,
- uključivanje u zajedničke aktivnosti.

Kada se novi član oseća prihvaćeno, mnogo brže postaje produktivan deo tima.

Izgradnja kulture saradnje i međusobnog poštovanja

Kultura saradnje ne nastaje kroz jedan sastanak ili jednu obuku.

Ona se gradi svakodnevno kroz ponašanje ljudi.

Svaka odluka da se informacija podeli umesto sakrije.
Svaka odluka da se problem rešava umesto da se traži krivac.
Svaka odluka da se kolega sasluša umesto prekine.

Sve ove sitne situacije oblikuju kulturu tima.

Poštovanje predstavlja njen neizostavan deo.

To ne znači da se svi moraju slagati.

To znači da se različita mišljenja mogu izraziti bez omalovažavanja, vređanja ili potcenjivanja drugih ljudi.

Timovi koji razviju takvu kulturu mnogo lakše prevazilaze izazove i konflikte.

Kontinuirano unapređenje timskog rada

Uspešan tim nije stanje koje se jednom dostigne i zauvek zadrži.
Ljudi se menjaju.
Organizacije se menjaju.
Poslovni zahtevi se menjaju.

Zbog toga je neophodno kontinuirano unapređivanje saradnje.

To podrazumeva redovno preispitivanje:

- načina komunikacije,
- raspodele odgovornosti,
- kvaliteta saradnje,
- međuljudskih odnosa,
- efikasnosti timskih procesa.

Sadrzaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Najuspešniji timovi ne čekaju da se pojavi veliki problem kako bi nešto menjali. Oni stalno traže načine da rade bolje.

Upravo u tome leži suština razvoja timskih veština. Cilj nije stvoriti savršen tim bez problema i neslaganja. Cilj je razviti tim koji ume da komunicira, uči, prilagođava se i zajednički rešava izazove sa kojima se suočava. Takvi timovi ne postižu dobre rezultate slučajno. Oni ih ostvaruju zahvaljujući kulturi saradnje koju svakodnevno grade kroz svoje ponašanje, odnose i zajednički rad.

ZAKLJUČAK

Timski rad i saradnja predstavljaju jedan od najvažnijih temelja uspešnog funkcionisanja savremenih organizacija. Bez obzira na delatnost, veličinu organizacije ili nivo stručnosti zaposlenih, ostvarivanje kvalitetnih i održivih rezultata danas je gotovo nezamislivo bez efikasne saradnje među ljudima. Poslovni procesi postaju sve složeniji, zadaci sve više međusobno povezani, a uspeh organizacije sve manje zavisi od pojedinačnih napora, a sve više od sposobnosti ljudi da rade zajedno.

Kroz prethodna poglavlja prikazano je da timski rad nije samo organizacioni koncept niti formalna podela zadataka među zaposlenima. Njegova suština nalazi se u međusobnoj povezanosti ljudi koji dele zajednički cilj i koji razumeju da njihovi pojedinačni doprinosi dobijaju puni smisao tek kada postanu deo zajedničkog rezultata.

Jedan od ključnih zaključaka ovog priručnika jeste da grupa ljudi i tim nisu isto. Ljudi mogu raditi u istom prostoru, učestvovati u istom projektu i formalno pripadati istom sektoru, a da pritom ne funkcionišu kao tim. Pravi tim nastaje onda kada članovi razviju zajedničku odgovornost za rezultat, kada razmenjuju informacije, pružaju podršku jedni drugima i kada uspeh pojedinca posmatraju kao deo uspeha cele grupe.

Posebno je važno razumeti da kvalitet timskog rada ne zavisi isključivo od stručnosti zaposlenih. Znanje, iskustvo i profesionalne kompetencije jesu važan deo uspeha, ali sami po sebi nisu dovoljni. Moguće je okupiti grupu izuzetno stručnih pojedinaca i istovremeno imati probleme u saradnji, komunikaciji i ostvarivanju ciljeva. Razlog za to leži u činjenici da organizacije ne funkcionišu kroz izolovane aktivnosti već kroz međusobno povezane procese.

Upravo zbog toga saradnja postaje podjednako važna kao i stručnost.

Kroz analizu svakodnevnih situacija prikazano je da veliki broj problema u timovima ne nastaje zbog nedostatka znanja, već zbog loše komunikacije, nejasnih odgovornosti, nedostatka poverenja ili izostanka saradnje među članovima tima. Jedna neprosleđena informacija, jedan neispoštovan rok ili jedna nerešena nesuglasica mogu imati posledice koje se prenose na više ljudi i više procesa.

Nasuprot tome, pozitivni efekti kvalitetne saradnje takođe se prenose kroz ceo tim.

Kada zaposleni dele informacije na vreme, problemi se rešavaju ranije.

Kada pružaju podršku kolegama, povećava se efikasnost rada.

Kada otvoreno komuniciraju, smanjuje se broj nesporazuma i konflikata.

Kada postoji poverenje, ljudi donose odluke brže i sa manje nepotrebnih kontrola.

Na taj način timski rad direktno utiče na produktivnost organizacije.

Produktivnost nije samo pitanje količine obavljenog posla. Ona podrazumeva sposobnost da se ciljevi ostvaruju uz optimalno korišćenje vremena, energije i resursa. Timovi sa razvijenom

Sadrzaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

saradnjom postižu upravo takve rezultate jer energiju usmeravaju na rešavanje zadataka umesto na prevazilaženje unutrašnjih prepreka.

Pored produktivnosti, timski rad ima snažan uticaj i na radnu atmosferu.

Ljudi provode veliki deo svog vremena na poslu i kvalitet međuljudskih odnosa značajno utiče na njihovo zadovoljstvo, motivaciju i angažovanost. U okruženjima gde postoji međusobno poštovanje, podrška i otvorena komunikacija, zaposleni se osećaju sigurnije, spremniji su da dele ideje i lakše se suočavaju sa izazovima.

Sa druge strane, nedostatak saradnje često dovodi do frustracije, konflikata i osećaja izolovanosti. Čak i kada su organizacioni ciljevi ostvareni, takvo okruženje dugoročno negativno utiče na motivaciju i kvalitet rada.

Posebno mesto u timskom radu zauzimaju poverenje i komunikacija.

Poverenje predstavlja osnovu na kojoj se gradi svaka kvalitetna saradnja. Bez njega ljudi postaju oprezni, informacije se zadržavaju, a problemi se prikrivaju umesto da se rešavaju. Kada poverenje postoji, saradnja postaje prirodnija i efikasnija.

Međutim, poverenje ne nastaje samo od sebe. Ono se razvija kroz svakodnevna iskustva, doslednost u ponašanju, poštovanje dogovora i spremnost da se preuzme odgovornost za sopstvene postupke.

Sadrzaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Jednako važna je i komunikacija.

Bez kvalitetne komunikacije nije moguće održati saradnju. Timovi moraju razmenjivati informacije, usklađivati aktivnosti i međusobno razumeti očekivanja. Veliki broj problema u organizacijama mogao bi biti sprečen kada bi informacije bile jasnije, potpunije i pravovremenije.

Zbog toga komunikacija ne treba da se posmatra kao formalna aktivnost već kao jedan od osnovnih alata timskog rada.

Kroz priručnik je više puta naglašeno da kvalitetna saradnja zahteva ličnu odgovornost svakog člana tima. Organizacije mogu kreirati procedure, definisati uloge i uspostaviti pravila rada, ali stvarni kvalitet saradnje zavisi od svakodnevnih odluka zaposlenih.

Svaki put kada osoba podeli važnu informaciju.

Svaki put kada pomogne kolegi.

Svaki put kada preuzme odgovornost umesto da traži izgovor.

Svaki put kada sasluša drugačije mišljenje.

Tada se gradi kultura saradnje.

Takva kultura ne nastaje kroz pojedinačne velike događaje već kroz stotine malih odluka koje ljudi donose svakoga dana.

Na kraju, najvažnija poruka ovog priručnika može se sažeti u jednostavnoj ideji: uspešan tim nije grupa ljudi koja radi zajedno, već grupa ljudi koja postiže rezultate zajedno.

Razlika između ove dve definicije možda deluje mala, ali je suštinska.

Raditi zajedno znači deliti prostor, zadatke ili projekte.

Postizati rezultate zajedno znači deliti odgovornost, podršku, znanje i zajednički cilj.

Upravo u tome leži prava vrednost timskog rada.

Kada ljudi razviju sposobnost da sarađuju, komuniciraju, veruju jedni drugima i zajednički rešavaju probleme, organizacija dobija mnogo više od zbira pojedinačnih doprinosa. Dobija tim koji je sposoban da se prilagođava promenama, prevazilazi izazove i ostvaruje rezultate koje pojedinci ne bi mogli postići samostalno.

Zbog toga timski rad ne treba posmatrati kao dodatnu veštinu ili organizacioni zahtev. On predstavlja jedan od najvažnijih preduslova za dugoročni profesionalni uspeh pojedinaca, timova i organizacija u celini.

Sadrzaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku