

III.

RAD U TIMU



*Nikad ne sumnjajte da mala, predana skupina građana
može promijeniti svijet; uistinu, jedino ga to ikad jest.*

(Margaret Mead)

Timski rad egzistira kolaboracijom. Kolaboracija egzistira timskim radom. **Dobar timski rad ne može postojati bez kolaboracije, baš kao što kolaboracija ne može postojati bez dobrog timskog rada.** Ove dvije komponente su neraskidivo povezane i međusobno zavisne. Inicijative timskog rada mogu biti neuspješne, frustrirajuće i neučinkovite jer temelji zajedničkog rada nisu izgrađeni na osnovama brižne kolaborativne kulture (Kelley et al., 2020). Sva tri termina (brižna, kolaborativna, kultura) apstraktni su koncepti za koje ljudi neminovno imaju različita poimanja, stoga potrebno ih je definirati na početku svakog timskog rada, koliko god se to činilo redundantnim. Kroz jednostavne aktivnosti poput *world cafea*³, *chalk talka*⁴ ili *text-based* protokola za renderiranje teksta (v. poglavlje V. "Protokoli za kolaboraciju", protokole V.g i V.h), grupa i/ili tim mogu kalibrirati svoja pojedinačna shvaćanja ovih pojmova i definirati kolektivna shvaćanja istih pojmova, na način da svatko ima priliku dati svoj doprinos u definiranju ključnih termina, o kojoj god da se veličini grupe ili tima radilo.

Da bi timski rad bio učinkovit, članovi tima moraju uspješno razmjenjivati ideje, komunicirati i zajedno rješavati probleme. Ovo su upravo one aktivnosti koje čine kolaboraciju. Na početku zajedničkog rada, uz postojanje uloge facilitatora ili ne, tim se može posvetiti skupnom odgovaranju na nekolicinu pitanja na koja će onda zabilježiti svoje odgovore i to iskoristiti kao dogovorene norme ponašanja. Na primjer, odgovori na sljedeća pitanja mogu rezultirati dogovorenim normama

³ Metoda strukturiranog dijaloga u kojoj se sudionici rotiraju kroz male grupne razgovore, razmjenjuju ideje i zajednički oblikuju rješenja

⁴ Metoda diskursa kao tiha aktivnost u kojoj sudionici pišu i nadograđuju ideje na ploči ili papiru, potičući refleksiju i suradnju bez verbalne komunikacije

ponašanja (prema Kelley et al., 2020):

- Kako ćemo brinuti jedni za druge?
- Kako ćemo osigurati pozitivnu komunikaciju među svim članovima?
- Kako ćemo rješavati konflikte?
- Kako će se liderstvo unutar tima ili grupe razvijati?

Ovakve norme pomažu u oblikovanju konstruktivne radne atmosfere i omogućavaju svakom članu tima da razumije svoju ulogu i razinu odgovornosti, posebice ako smo prvo odgovorili svatko za sebe, a zatim konstruirali kolektivne odgovore.

Timski rad podrazumijeva zajednički rad više pojedinaca koji teže k postizanju zajedničkog cilja.

U kulturi kolaboracije, članovi tima rade zajedno na nekom zadatku ili projektu, pri čemu dijele resurse, znanje i vještine kako bi postigli najbolji mogući rezultat.

Bez timskog duha, međusobnog povjerenja i podrške, kolaboracija kao način rada putem kojeg koristimo maksimum potencijala pojedinca i tima u cijelosti, bila bi teško ostvariva.

Timski rad i kolaboracija su dva pojma koja se međusobno prožimaju i oslanjaju jedan na drugi. Njihova sinergija ključna je za uspjeh bilo koje organizacije ili projekta. Timovi postoje da bi riješili zahtjevnije probleme u izazovnim kontekstima. Timovi ljudi donose više iskustva, znanja i vještina u radno okruženje, nego što to može donijeti sam pojedinac ili

nego što to donosi zbroj pojedinačnih doprinosa.

Naklonost radu u timu može se ogledati u različitim karakteristikama, primjerice poput **fleksibilnosti, uvažavanju perspektiva drugih, prilagođavanju promjenama** (Costa et. al, 2016), **promatranju progresa, pružanju i primanju povratne informacije** (Hattie, 2012) ili **ekstrovertiranosti, energičnosti, emocionalnoj stabilnosti i toleranciji stresa** (Kim et. al, 2019).

U razgovornom jeziku možemo čuti da se za nekoga kaže na primjer “on nije timski igrač” Međutim, bez obzira postoji li kod pojedinca urođena naklonost radu u timu, sklonost radu u timu temelji se na nizu naučenih vještina, koje se već na razini osvještavanja mogu u velikoj mjeri ostvariti. Na primjer, osoba koja voli raditi sve sama i koja teško pušta kontrolu iz svojih ruku, može, ako to želi, osvrtno na svoja “žrtvenička stanja” (v. potpoglavlje II.3 “Sindrom žrtve”), u koja će neminovno upasti ako se uzda samo u sebe, odlučiti osvijestiti navike koje joj ne služe i zamijeniti ih novim navikama, upravo eksperimentiranjem u ponašanju koje i nije svojstveno prirodi njezina karaktera. To će možda značiti prihvaćanje drugačije realnosti nego što je osoba za sebe kreira; strpljivo osluškivanje povratne informacije kolega i bližnjih; vođenje dnevnika i pisanje osobnog osvrta nakon svakog značajnijeg pothvata i iskustva bilo koje vrste (v. vježbu VII.1 “Osvrt (ili refleksija) kao dogovor (i ugovor) sa samim sobom”).

1. Što čini tim učinkovitim?

"Riječi koje govorite postaju kuća u kojoj živite".

(Hafez e-Shirazi)

Spajanje članova tima sa svrhom postojanja i rada tima jedna je od ključnih tajni promjena prema Fullanu (2008). Ako tu svrhu pridružimo izrazito izbrušenim ciljevima i čvrstoj odgovornosti, dobijemo pasivne i otuđene djelatnike "koji ovdje samo rade da to i to odrade". Ako se odlučimo za decentraziliranu aktivnost, riskiramo inerciju i zanos naizmjenice. **Ključ učinkovitosti tima leži u smislenim interakcijama i kolegijalnim odnosima.** Vrednovanje uspješnosti timskog rada ne smije se temeljiti samo na kriterijima produkta već i na kriterijima procesa i progresa (v. potpoglavlje III.V "Vrednovanje timskog rada"). Ovo ne znači manje liderstva na vrhu, nego **više liderstva drugačije vrste** (Fullan, 2008). Upravo ovo tumačenje o "više liderstva drugačije vrste" govori u prilog tome koliko je važno umnažati liderske kapacitete unutar organizacije neovisno o položaju. **Liderstvo je potencijal koji svi ljudi posjeduju**, a on se ostvaruje ili ne ostvaruje zavisno o raznim unutarnjim čimbenicima poput samosvijesti, integriteta, crta ličnosti i vanjskim čimbenicima poput poticaja, uvjeta rada, radnog okruženja i sl. Razvoj tima cikličke je prirode i uvelike ovisi o **sposobnosti lidera da izgradi povjerenje**, a to uvelike ovisi o sposobnosti lidera da pozna samog sebe. "Povjerenje se ne može izgraditi u jednom danu, ali se može graditi svakog sata" (Aguilar, 2016, str. 42).

Da bismo se dobro osjećali kao član tima i da bismo gradili međusobno povjerenje, važno je znati **tko smo kao lideri i**

kakvima želimo postati; poznavati druge članove našeg tima; ispunjavati obaveze i dogovore; biti transparentan; pojasniti naše agende; pružati i primati povratnu informaciju; ispričati se kada pogriješimo; reći "ne znam" kada ne znamo; redovito se reflektirati na proces rada u timu; njegovati kulturu slušanja; isticati snage i vještine članova tima; slaviti uspjehe; prepoznati područja rasta; prakticirati zahvalnost; cijeniti samoga sebe; zabavljati se. Dok se osvrćemo na prethodne navedene pokazatelje timskog rada (prema Aguilar, 2016), možemo se zapitati u kojim smo slučajevima manje ili više vjerovali nekom lideru, a u kojima je od ovih pokazatelja podbacio? **Povjerenje i poštovanje** često se u vertikali neke hijerarhije uzimaju zdravo za gotovo, odnosno nametnuti su samom pozicijom i nerijetko se može dogoditi da kao lideri prakticiramo vrlo malo **namjernih, ciljanih i osviještenih aktivnosti** kako bismo izgradili, očvrsnuli i održali povjerenje članova tima. Slijedi pregled nekoliko modela koji se bave učinkovitošću timskog rada.

Hackmanov (2002) model timske učinkovitosti oslanja se na tri ključna faktora:

1. Zajednički **cilj**,
2. Održavanje **timske kohezije** i
3. Poboljšanje **sposobnosti članova**.

Pokazatelji učinkovitog timskog rada prema Aguilar (2016) su:

1. **Svrha:** Članovi tima se razumiju i slažu se oko svrhe tima i ciljeva.
2. **Procedure:** Postoje učinkovite procedure za usmjeravanje tima.

3. **Sastanci:** Sastanci su dobro vođeni, fokusirani i rezultiraju jasnim ishodima.
4. **Odluke:** Postoje jasni i artikulirani dogovori o tome kako će se odluke donositi.
5. **Predanost:** Članovi tima prihvaćaju odluke bez skrivenih rezervi ili oklijevanja; njihova djela odražavaju njihovu predanost.
6. **Doprinos:** Doprinosi članova (ideje ili informacije) su prepoznati i iskorišteni
7. **Kreativnost:** Članovi tima eksperimentiraju s različitim načinima rada i kreativni su u svom pristupu.
8. **Kolaboracija:** Članovi tima dijele svoje iskustvo i stručnost na načine koji poboljšavaju produktivnost i razvoj tima.
9. **Stil:** Razlike u stilu se cijene i koriste za dobrobit tima.
10. **Poštovanje:** Članovi tima osjećaju se cijenjenima kao pojedinci. Svi članovi su tretirani s poštovanjem.
11. **Interpersonalna komunikacija:** Komunikacija između članova je otvorena i uravnotežena na sastancima.
12. **Produktivni sukobi:** Članovi se uključuju u nefiltriranu raspravu oko ideja i pitanja vezanih uz posao.
13. **Neproduktivni sukobi:** Članovi konstruktivno rade na problemima dok se ne riješe.
14. **Odgovornost:** Članovi tima drže jedni druge odgovornima.
15. **Rezultati:** Tim postiže ono što si je zacrtao kao cilj.
16. **Evaluacija:** Tim redovito vrednuje svoj proces i produktivnost.

U zaključku možemo reći da učinkovit timski rad zahtijeva jasnu svrhu, dobru komunikaciju, usklađene odluke i međusobno poštovanje, uz stalno evaluiranje i prilagodbu procesa za postizanje zajedničkog cilja.

Poopćeno poimanje pokretačke sile u poduzetništvu vrti se oko novca i profita, centraliziranog upravljanja i stroge vertikale u hijerarhiji. Međutim, to nije i ne mora biti uvijek tako. Postoje brojni primjeri uspješnih kompanija koje **svoje poslovanje ravnaju prema vrijednostima i autonomiji** manjih i/ili regionalnih timova, poput IKEE, Gore-Texa, Zapposa, Patagoniae i Valvea.

IKEA je poznata po svom modelu poslovanja koji kombinira centraliziranu strategiju s velikom autonomijom regionalnih timova, omogućujući im da prilagode svoje proizvode i usluge lokalnim potrebama. Gore-Tex, tvrtka koja proizvodi visokotehnološke tkanine, uspješno funkcionira s **ravnim strukturom i decentraliziranim timovima** koji imaju veliku **autonomiju u donošenju odluka**. Zappos, poznat po svojoj izvanrednoj korisničkoj usluzi, prakticira sustav upravljanja **bez tradicionalne hijerarhije**, gdje timovi i pojedinci imaju veću slobodu i odgovornost. Patagonia, kompanija za proizvodnju sportske odjeće, također se vodi prema **vrijednostima održivosti i ekološke svijesti**, dajući svojim timovima slobodu da inoviraju i donose odluke koje su u skladu s tim vrijednostima. Valve, kompanija koja se bavi razvojem videoigara, poznata je po svojoj potpuno ravnoj organizacijskoj strukturi, gdje zaposlenici biraju projekte na kojima žele raditi i preuzimaju odgovornost za njihov uspjeh. Spotify, švedska glazbena streaming platforma koristi model koji omogućava autonomiju i agilnost u radu, gdje su mali

timovi odgovorni za određene dijelove proizvoda. Semco Partners, brazilska industrijska konglomeratna tvrtka poznata po svojoj radikalno decentraliziranoj organizaciji i praksi dijeljenja profita. Zaposlenici imaju **velik stupanj autonomije** i sudjeluju u donošenju strateških odluka i u kompaniji radikalno **prakticiraju samoupravljanje**.

Ovi primjeri pokazuju da **uspješno poslovanje može biti vođeno vrijednostima, autonomijom i povjerenjem u timove**, što može dovesti do **inovativnosti i održivog rasta**. Ovakve kompanije znaju odgovor na pitanja poput “Za koje se vrijednosti zauzimamo?” i “Kojoj svrsi služimo?”. Problem strogih hijerarhija leži u ograničavanju inovacija, jer zahtijevaju dugoročno strateško planiranje i rigidne procese. Time se smanjuje prostor za trenutnu prilagodljivost, intuitivnost i spontanost, kao i donošenje odluka u dinamičnim situacijama.

Naposljetku, sve se svodi na to koliko dobro zajedno radimo. Naš zajednički rad oslanja se na naše **zajedničke vrijednosti, norme ponašanja, uloge i odgovornosti, dogovore o načinima komuniciranja i o donošenju odluka**. Stoga moramo na samom početku timskog rada uložiti dovoljno vremena da **kalibriramo naša očekivanja i shvaćanja**, vezana uz rad u timu. Taj će proces često završiti i konsenzusom, upravo radi različitosti u iskustvu, općenito poimanju svijeta i shvaćanju ključnih relevantnih koncepata. Na primjer, koncept transparentnosti pojedini sudionici organizacije mogu tumačiti kao apsolutnu otvorenost svima prema svim izvorima informiranja, dok sudionici uprave taj isti termin mogu tumačiti kao dijeljenje informacija samo relevantnim osobama i to po potrebi. **Nužno je shvaćanja verbalizirati kako bismo osvijestili upravo tu različitost u shvaćanju.**

Za očekivati je da se svi članovi tima neće moći poistovjetiti niti s identičnim obrascima ponašanja, načinima donošenja odluka i dr., ali je nužno, na temelju izgrađenog povjerenja i osjećaja zajedništva, odlučiti dati svoj pristanak onome "s čime možemo živjeti", odnosno što možemo prihvatiti, za dobrobit cijelog tima i čitave organizacije. To je **konsenzus**!

Konsenzus je međusobno slaganje u smislu da iako se svi i ne slažemo, dajemo svoj pristanak da nastavimo i poduzmemo dogovorene korake s kojima "svi možemo živjeti", odnosno koje možemo prihvatiti. Za razliku od kompromisa, kada odustajemo od dijela sebe, konsenzusom dajemo priliku drugome, odnosno drugačijem.

2. Komunikacija unutar i izvan tima

Organizacijski diskurs je primjenjivi set pravila organizacije o tome o ČEMU se govori i KAKO, kao i KOME je dozvoljeno govoriti.

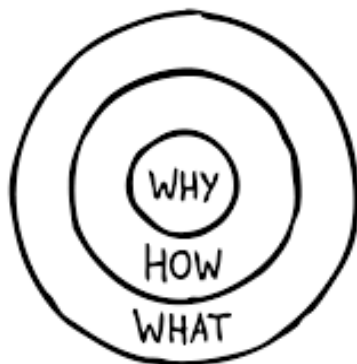
(Stephanie Borgert)

Prema javnosti, organizacije često prvenstveno komuniciraju **"što"** rade, prije nego, u promoviranju svoje djelatnosti objasne **"zašto"** to rade. U ljudskoj je prirodi prvo razumjeti potrebu za nečim (zašto), prije nego što bi se mogli usredotočiti na ishod (što). Nerijetko takav obrazac komunikacije prevladava i unutar organizacije, odnosno tima. Valja započinjati sastanke i pojedine segmente dnevnog reda sa **"zašto"**. Jasnim elaboriranjem zašto je o nečemu potrebno razgovarati, daje sudionicima svrhu i dojam o važnosti točke dnevnog reda, što zasigurno rezultira većom ozbiljnošću i prisutnošću uključenih. Kao organizatori sastanaka i sastavljači dnevnih redova, nerijetko preskačemo komuniciranje upravo toga **"zašto"** i to na samom početku sastanka, odnosno na samom početku svake pojedine točke dnevnog reda. To nužno komuniciranje svrhe, po svim pojedinim segmentima, preskačemo jer smo navezani na teme za koje šaljemo poziv, blisko upućeni u sve popratne okolnosti i kao da se ne možemo **"odzoomirati"** od vlastite zbilje i prihvatiti da drugima naša objašnjenja svrhe neće biti redundantna već dapače, korisna! U protivnom, gubimo interes drugih za to o čemu govorimo, bespotrebno. Na primjer, ako na edukaciji o liderstvu planiramo govoriti o vrednovanju kriterija procesa u timskom radu, moramo prvo reći zašto o tome namjeravamo govoriti. Putem jasnih par rečenica koje na samom početku komunicira našu namjeru

i svrhu odabrane teme osiguravamo interes publike jer smo im dali razlog za slušanje i aktivno sudjelovanje, rečenica poput: "Da bismo utjecali na učinkovitost tima i povećali zadovoljstvo na poslu (ovaj dio je "zašto"), potrebno je timski rad vrednovati holistički, s više aspekata i uključujući različite kriterije, poimence kriterije procesa, progresa i produkta, a ne samo rezultata rada (ovaj dio je "kako"). Danas ćemo stoga govoriti o kriterijima procesa u vrednovanju timskog rada (ovaj dio je "što"). Da smo odmah na početku krenuli sa "što", samom apstraktnošću koncepta "vrednovanja kriterija procesa" (v. poglavlje III.5 "Vrednovanje timskog rada") izgubili bismo nepodijeljenu pažnju dijela publike, **pažnju koja nam je samo na samom početku dana na dlanu kao dar**, a kasnije ju moramo održavati, opravdati. Zato moramo krenuti prvo sa zašto o nečemu govorimo, a tek onda što govorimo! Jednako je i u potraživanju informacija i usluga, ako prvo iskomuniciramo svoju potrebu zašto nam je nešto potrebno i s kojom svrhom to nešto tražimo, veća je vjerojatnost da će onaj koga to tražimo dijeliti s nama osjećaj svrhe i udovoljiti našem traženju.

"Zašto" organizacije, ako je uspješno iskomuniciran, može inspirirati zaposlenike i korisnike usluga da se dugoročno povežu sa svrhom organizacije, rezonirajući na dubljoj, emocionalnoj razini (Straker i Nusem, 2019). Sinekov koncept Zlatnog kruga koristi se za analizu vrijednosnih propozicija organizacija u raznim industrijama pružajući priliku organizacijama da **razviju svoje 'zašto' iznutra prema van**. Straker i Nusem (2019, str. 59) ističu da upravo **"analiza vrijednosne propozicije organizacije treba biti fokus onoga što bi trebalo voditi strateške odluke i komunicirati ih kroz organizaciju"**. Autor modela, Simon Sinek, u svome TED govoru (2019) objašnjava kako sjajni lideri inspiriraju akciju, argumentirajući iznutra prema van. Drugim

riječima, Sinek ističe da "ljudi ne kupuju što prodajete, ljudi kupuju zašto to prodajete".



Slika 6. Zlatni krug Simona Sineka (Netokracija, 2017)

Suprotno ovom konceptu često ćemo u reklamne, prodajne ili promidžbene svrhe krenuti sa samim sadržajem, proizvodom ili uslugom, za koje ćemo u svijetu obilja sadržaja, proizvoda i usluga teško zainteresirati kupca, odnosno potencijalnog korisnika, ako mu prvo nismo dali razlog zašto da nas sluša i pokloni nam pažnju. Nadalje, ako razmislimo o retoričkom pitanju **"Zašto ne?"** koje se često koristi u govoru kao poticaj na odlučivanje i akciju, trebali bismo se ustvari zapitati što je odgovor na pitanje **"Zašto da?"**. Vrijeme i ljudska energija ograničeni su resursi koje treba pametno koristiti i birati one radnje na koje imamo valjani razlog zašto ih činimo, a ne zašto ih ne bismo činili. Bezbroj je mogućih aktivnosti u danu koje bismo mogli raditi kao odgovor na pitanje "Zašto ne?". **Treba birati mudro i postaviti ispravno pitanje "Zašto da?"** koje će rezultirati znatno manjom količinom odgovora i reduciranom potrebom za našom pažnjom.

Stephanie Borgert (2024) zagovara načelo da je **organizacijski**

diskurs ključ promjene u sustavima koji su uvijek kompleksni i instrument u postizanju promjene i to "namjeran, oblikovan nekom temom i otvorenog tipa", a možemo ga opisati kao **"kolektivan proces razumijevanja smisla"** (str. 92). Autorica ističe da ljudi padaju u česte zamke kad se bave kompleksnošću, jer tada:

- traže junake
- izjednačavaju simptome s problemom
- puno rade
- objašnjavaju metode kao recept za uspjeh
- razmišljaju samo linearno
- povlače se kad stvari postaju kompleksne
- forsiraju donošenje konsenzusa na ishitren način
- premalo ili nimalo vremena ostavljaju tišini i refleksiji
- debatiraju kao jedini oblik diskusije

Dodajem da kada ljudi šire krive i preuveličane narative, koristeći ekstremne kvantifikatore poput "svi misle da", "svi govore da", "nitko ne želi", "svima je to problem", "ljudi su u strahu" i sl., dovode druge ljude u zamku koji tada na osnovu takvih narativa poprimaju iskrivljenu sliku zbilje koja se odnosi tek na nekolicinu ili manji broj pripadnika date sredine. Potrebno je stoga demistificirati takve narative i upitati onoga otkuda ti narativi dolaze "koji ljudi?" ili "koliko ljudi"? Odgovor na ta pitanja će nas često iznenaditi, a i samo postavljanje takvog pitanja će iznenaditi našeg sugovornika, koji će, posve nespreman, morati reći **istinu, koja je uvijek oslobađajuća** (primijetite ovdje upotrebu ekstremnog kvantifikatora koji je sasvim prikladan i postojan!) i koja često glasi "jedan" ili "taj i

taj”. Potom nama, a i nadajmo se našem sugovorniku, postaje jasno da se ne radi niti o većini, a kamoli “svima”. Ne dajte se zavarati. Mislite mudro.

Protivno toj zbilji, upućujem na važnost sljedećih parametara: **osvrta** (ili refleksije) na naša razmišljanja, uvjerenja, odluke i donesene mjere; **strpljivosti** u očekivanju ishoda i vidljive promjene; **neznanja kao normalnog**, premda zastrašujućeg; **transparentnosti** kao temelja kolaboracije; **kompleksnosti** kao zadanog konteksta; **hipotetskog** komuniciranja naspram činjeničnog; forsiranja **različitosti** i preuzimanja **odgovornosti**.

Komunicirajući u timu, neprestano ćemo se osvrnati na dosadašnju praksu i razmišljanja i strpljivo ćemo očekivati promjene. Rješavat ćemo konflikte ako treba s vremenskim odmakom. Prigrilit ćemo neznanje znajući da je zbunjenost dio procesa promjene. Transparentno ćemo komunicirati i prihvaćat ćemo kompleksnost sustava u kojem se nalazimo kao zadanu okolnost protiv koje se ne trebamo boriti. Debatiranje koje ima za cilj iznaći pobjednika, zamijenit ćemo dobrim diskursom. Prihvaćati ćemo različitosti u shvaćanju i ponašanju i preuzimati odgovornost za svoja djelovanja.

3. Tko čini tim sjajnim?

*Tajna dobrog življenja možda nije u posjedovanju
svih odgovora, već u traženju odgovora
na teška pitanja u dobrom društvu.*

(Rachel Naomi Remen)

Tim ljudi nema jednu osobnost već se sastoji od niza različitih osobnosti ljudi koji tvore tim. **Osobnost pojedinca možemo shvatiti kao jedinstveni set navika, crta ličnosti, stavova, razmišljanja i obrazaca ponašanja.** Jesmo li ekstrovertna ili introvertna osoba, donosimo li odluke na temelju egzaktnih parametara ili smo više intuitivni, razmišljamo li logično ili se prvenstveno povodimo za osjećajima, jesmo li dobri analitičari ili sintetičari, jesmo li kreativni – to su neka od pitanja na koja bi bilo dobro imati odgovor za sebe samoga. Jer, što se više poznajemo kao lideri, to bolje možemo prepoznati svoje snage i slabosti kako bismo se ispravno postavili u radu s drugim ljudima. Što bolje razabiremo vlastite sposobnosti i talente, to mudrije možemo odlučivati o vrsti vlastitog angažmana i doprinosa, kako ne bismo zalihe energije trošili više nego što trebamo, primjerice odabirući aktivnosti koje nam ne leže i za koje se moramo potruditi daleko više nego što bi trebali neki drugi članovi tima. Sudjelovat ćemo učinkovitije i kreativnije ako odaberemo vrste aktivnosti koje nam dobro idu. Na primjer, član tima koji nije dobar analitičar i nije vješt s velikom količinom podataka morat će se dobro potruditi i namučiti da izradi neki izvještaj o poslovanju u određenom razdoblju, što nekom drugom članu tima, dobrom analitičaru, to ne bi predstavljalo veliki izazov. Prethodno navedeno nipošto ne valja zamijeniti s pomicanjem pojedinaca izvan zone komfora,

što će dobar lider znati prepoznati i na što će kolege znati potaknuti. Međutim, važno je pronaći pravu mjeru. Organizacija bi mnogo više profitirala učinkovitijom raspodjelom ljudskih resursa prema preferencijama i spremnosti, što znači da mora uložiti vrijeme i trud u upoznavanje svojih ljudi, što može učiniti primjerice provođenjem protokola za kolaboraciju (v. poglavlje V. "Protokoli za kolaboraciju"). To nipošto ne znači da pojedinac ne može unaprijediti svoja znanja i steći nove vještine, što će imati smisla ako na te njemu nesvojstvene vrste aktivnosti nije raspoređen "odozgo" i na silu, već vlastitom voljom.

Za uspješno obavljanje kompleksnih zadataka, potrebni su nam znanje, vještina, kapacitet i emocionalna inteligencija, ali prije svega volja. Iz perspektive dobre volje pojedinac će daleko više napraviti, odnosno naučiti, nego iz perspektive prisile.

Kako bi tim funkcionirao učinkovito, važno je razumjeti njegove temeljne dimenzije. Prema Salas et al. (2005), pet je dimenzija timskog rada:

1. **Vodstvo tima i usmjeravanje na ciljeve**
(engl. *team leadership*)
2. **Praćenje napretka unutar tima**
(engl. *mutual performance monitoring*)
3. **Spremnost članova na međusobno podržavanje**
(engl. *backup behavior*)
4. **Sposobnost prilagodbe promjenama**
(engl. *adaptability*)

5. Fokus na zajednički uspjeh tima

(engl. *team orientation*)

Prema Lencioniju (2016), tri su dimenzije idealnog timskog igrača:

1. **Poniznost** (engl. *humility*): Tim treba ljude koji nisu usmjereni samo na vlastite ciljeve.
2. **Glad** (engl. *hunger*): Želja za postizanjem ciljeva i radom.
3. **Socijalna inteligencija** (engl. *people smarts; social intelligence*): Sposobnost razumijevanja dinamike tima i odnosa.

Prema Aguilar (2016) tri su dimenzije koje čine tim ljudi uspješnim timom:

1. **Ljudi koji postižu rezultate.** Uspješan tim završava neki posao koji je vrijedan, koristan i cijenjen.
2. **Ljudi koji rade zajedno.** Uspješan tim jača kao rezultat zajedničkog rada.
3. **Ljudi koji uče zajedno.** Uspješan tim uči tako da njegovi članovi nauče više nego što bi naučili da su radili sami.

Svaka od ovih podjela na neki način ističe važnost **kolaboracije, komunikacije, zajedništva** i kvalitetnih **međuljudskih odnosa** kao temelja učinkovitog timskog rada.

Ključne dimenzije timskog rada, poput fleksibilnosti, prilagodljivosti i kolektivne odgovornosti osnažuju međuljudske odnose i kolaboraciju. Uspješan timski rad temelji se na ključnim dimenzijama poput vođenja, prilagodljivosti, međusobne podrške i zajedničke orijentacije na ciljeve (Salas et al., 2005). Idealni timski igrač odlikuje se poniznošću, ambicijom i socijalnom inteligencijom (Lencioni, 2016), daok uspješni timovi postižu rezultate, jačaju kroz kolaboraciju i kontinuirano uče (Aguilar, 2016).

Dinamika timskog rada organizacije igra i važnu ulogu u procesu zapošljavanja, gdje se organizacije trude pronaći članove čije se vrijednosti i radna kultura bitu u skladu s timskim načelima organizacije. Pri zapošljavanju i odabiru kandidata organizacije se trude zaposliti osobu koja je "**dobar fit**", na zadovoljstvo organizacije i novog člana. Nerijetko se dogodi da se kultura ne poklapa s **vrijednostima pojedinca**, premda se za vrijeme intervjuu uoči zapošljavanja možda činilo suprotno. Neki su ljudi dobri i uvjerljivi na intervjuu, barataju svim ključnim terminima, kao da već žive žargon organizacije i daju sve "ispravne" odgovore, a zakažu u areni. Teško je ili gotovo nemoguće predvidjeti sve oblike ponašanja, unatoč stručnim provjerama i psihologijskim testovima. Razlog tome mogu biti i različita poimanja i perspektive gledanja na univerzalne principe poput transparentnosti, fleksibilnosti, truda, komunikativnosti i sl., koje se različitima pokažu tek kroz zajednički rad. **Dok se na deklarativnoj razini čini kao da se razumijemo, u praksi se ispostavlja da se razilazimo.** Manjkavošću i nepreciznošću ljudske

komunikacije neminovno je da će doći do nesrazmjera između komuniciranja na deklarativnoj razini i oblika ponašanja manifestiranog kroz sam rad. Pojedinci tako prolaze kroz izazovne periode svoje karijere, ne idu s užitkom na posao, gundaju, gube posao ili pak odluče otići u potrazi za "boljom" sredinom. **Paradoksalno, u novoj sredini, posve različitoj od ove koju su napustili, snađu ih izazovi iste vrste.** Shvate da su im nadređeni opet isti takvi ljudi koji im ne odgovaraju, a kolege jednako tako ... (nadopunite sami). **Samosvjesnim pojedincima, takvo slično ponovljeno iskustvo upalit će crvenu lampicu koja će im signalizirati da je vrijeme za duboku introspekciju i osvrt na vlastite vrijednosti, uvjerenja i ponašanja.** Zatražit će i pomoć kritičkih prijatelja (engl. *critical friends*, v. razradu termina u glosaru ključnih pojmova i u poglavlju V. "Protokoli za kolaboraciju") i/ili kolega kako bi sami sebe sagledali izvana i uvidjeli koja su njihova područja osobnog i profesionalnog rasta i razvoja gdje imaju prostora za napredak. Oni manje samosvjesni, ciklički će ulaziti i izlaziti iz iskustava, nezadovoljstava, iste vrste. Haidt (2006) tvrdi da "sreća nije nešto što možemo naći, steći ili postići direktno". **Sreća je negdje između, između naših odnosa s drugima, između nas samih i nečeg većeg od nas samih.** Ako shvaćamo važnost ovih odnosa, "izniknut će naš osjećaj svrhe" (Haidt, 2006; str. 238). Da bi postali idealna verzija budućih sebe, "ljudi moraju shvatiti što im daje značenje i osjećaj svrhe u životu i nadati se da je to moguće postići" (Boyatzis, 2019; str. 24).

4. Rad s "teškim" pojedincima

"Možemo dozvoliti našim životnim okolnostima da nas očvrsnu na način da postanemo ogorčeni i uplašeni ili im možemo dozvoliti da nas omekšaju, da postanemo ljubazniji. Uvijek imate izbor".

(Dalaj-lama)

Nerijetko se u timu nalaze pojedinci s kojima je nekom drugom pojedincu u timu izazovno raditi. Neki od najčešćih primjera mogu uključivati sljedeće pojedince i prijedloge suočavanja s ovim izazovom (prilagođeno prema Young et al., 2023):

- **Pojedince koji dominiraju razgovorom.** Pokušajte pažnju usmjeriti na nekog drugog i njemu dati riječ, odnosno pitati ga za mišljenje. Možete također zatražiti od voditelja sastanka da uvede vremensko ograničenje za iskaze svih pojedinih članova;
- **Nasilne pojedince.** Ignorirajte ih. Nemojte se braniti niti opravdavati jer će vrlo vjerojatno uslijediti još nasilja. Alternativno, osudite njihovo ponašanje, ali nikad samog pojedinca i verbalizirajte zašto takvo ponašanje treba prestati;
- **Pojedince koji skreću s teme.** Dajte im do znanja da ste ih čuli i da o toj ideji, odnosno temi, možete razgovarati nakon sastanka ili nekom drugom idućom prilikom;
- **Pojedince koji kontriraju.** Pokušajte dobiti više informacija. Postavite im pronicljiva pitanja (v. poglavlje

IV. c i vježbu 6). Tako ćete razotkriti manjkavosti u njihovim iskazima i/ili stvarnu motivaciju za kontriranje koja često može biti strah od vlastitog neuspjeha;

- **Pojedince koji odugovlače.** Pobrinite se da sa sastanka odlazite s jasno definiranim sljedećim koracima, zaduženjima i rokovima, u pisanoj formi;
- **Pojedince koji iznose pretpostavke ili se izražavaju u ekstremima.** Od ovih pojedinaca možete čuti pretjerane i iskarikirane zaključke koji vama stavljaju riječi u usta koje niste planirali izgovoriti. Možete odgovoriti naglašavajući što jeste, odnosno niste planirali reći;
- **Pojedince koji podižu ton glasa i/ili zvuče ljutito.** Možete im reći da dijelite njihovu strast prema temi i da je i vama stalo. Ponekad je dostatno nazvati ljutnju strašću da bi se sugovornik primirio, a ako je potrebno, možete ih zamoliti da snize ton;
- **Pojedince koji prekidaju druge dok govore.** Dozvolite sebi i/ili drugima da dovrše misao. Recite sugovorniku koji prekida da vam je drago što izmijenjujete ideje i da biste voljeli čuti što on ima za reći kad završite svoju misao. Možete pomoći i drugome članu tima koji je bio prekinut pa reći da biste voljeli čuti više o tome što je govorio/la;
- **Narcisoidne pojedince.** Ovi vas pojedinci mogu posramiti ili omalovažavati jer imaju prenaplašeni osjećaj vlastite važnosti, a skloni su manipulaciji drugih radi vlastite koristi. Njihovo ponašanje može narušavati timsku dinamiku i smanjivati moral među kolegama zbog njihove sklonosti kritiziranju, neempatičnosti

i nepriznavanju tuđih doprinosa. Međutim, premda je sram često uzrok ovakvih ponašanja, koji ih može samo dalje potencirati, nije i lijek (Brown, 2012), stoga se ustručavajte od odmazde i posramljivanja takvih pojedinaca. Postavite jasne granice u smislu što vam je prihvatljivo, a što nije.

Kad ste kao lider u poziciji facilitatora timskog rada, onda kad vam se "ne sviđaju" pojedinci s kojima radite, morate ih na neki načini **voljeti i biti sposobni vidjeti njihove kvalitete i jače strane**. U protivnom, bit će vam teško zauzeti ulogu **nepristranog facilitatora** koji može objektivno zagovarati jednakopravnost tijekom timskog rada. Kao lideri moramo učiniti sve u našoj moći da kreiramo timsku kulturu kolaboracije u našoj organizaciji.

Rad s teškim pojedincima odnosi jako puno fokusa, energije i vremena, stoga je potrebno veliku većinu truda uložiti u kreiranje zdrave kulture, ne pridodajući previše pažnje pojedincima koji se ne daju prilagoditi i mijenjati, već onima koji su voljni i zainteresirani slijediti, jer kako je rekao Aristotel, "svaki dobar lider je i dobar sljedbenik". Kada slijedimo demonstriramo pažnju i prisutnost. Zauzimamo tuđe perspektive i oblikujemo svoju. Učimo ne samo iz osvrta na vlastito iskustvo, već i iz osvrta na tuđe iskustvo.

Dok mi kao lideri makar i mjestimice gradimo zdravu kulturu, ona će se širiti i rasti (kao što se i toksične kulture šire i rastu). Postavlja se pitanje koja će kultura opstati, koja će koju nadrastiti?

5. Vrednovanje timskog rada

Kad bismo mogli pročitati tajnu povijest onih koje bismo voljeli kazniti, u svakom bismo tom životu pronašli tugu i patnju dovoljnu da razoruža sav naš antagonizam.

(Henry Wadsworth Longfellow)

U vrednovanju kako individualnog pa tako i timskog rada, organizacije često uzimaju isključivo **kriterije produkta**, odnosno rezultata i uspješnosti proizvoda, primjerice prodajne kriterije. Kriteriji procesa, kao i kriteriji progresa, ostaju u pozadini, zanemareni. Kada bi organizacije shvaćale **kriterije procesa** i **kriterije pogresa** jednako važnima i međusobno ovisnima o kriterijima produkta, tada bi i željeni rezultati bili veći. Primjerice, ako organizacija valorizira samo ključne pokazatelje uspješnosti poput profita i zarade, malo će pažnje poklanjati uvjetima rada, međuljudskim odnosima, razvoju kulture i diskursa i drugim okolnostima koje proces do stjecanja profita čine više ili manje ugodnim. Ako je rezultat jedino što se gleda, članovi tima će neminovno postati kompetitivni i usmjereni isključivo k cilju, ne obraćajući previše pažnje na zajedništvo i ne ulažući trud i energiju u izgradnju zajedništva. **Kolaboracija jest zajedništvo koje iziskuje trud i energiju**, povećava razinu uspješnosti, kako individualnu, tako i kolektivnu i koristi maksimalni potencijal kolektiva. Trud i energija ne mogu se kvantificirati i mjeriti isključivo kriterijima produkta, već je nužno uspostaviti i kriterije procesa i progresa. Stoga je u vrednovanju timskog rada važno uzeti u obzir sve moguće kriterije uspješnosti, kako slijedi:

- **Kriteriji procesa** se mogu odnositi na oblike ponašanja, razinu sudjelovanja, ustrajnost, navike;

- **Kriteriji progressa** se mogu odnositi na rast i razvoj, okolinu, odnose s kolegama;
- **Kriteriji produkta** se mogu odnositi na specifične ciljeve, standarde, kompetencije, projekte, izvještaje, postignuća.

Kod vrednovanja timskog rada, kada živimo kulturu kolaboracije, kriteriji procesa i progressa postaju nam jednako važni kao i kriteriji produkta, odnosno rezultata.

Da bi zajedništvo bilo održivo i dugoročno, potrebno je **redovito se reflektirati na misiju i viziju tima**, kao i na **kriterije vrednovanja timskog rada**. Ako misija i vizija postoje i ako su dizajnirane u službi motiviranja, vođenja i ujedinjenja svih sudionika organizacije, a ne samo u svrhu vanjske propagande, onda se njima možemo poslužiti kako bismo kalibrirali očekivanja, obrasce ponašanja i oblike zajedničkog djelovanja. Nakon ove vrste refleksije možda poželimo revidirati misiju i viziju, unaprijediti je ili preformulirati da bolje odražava ono što stvarno radimo i čemu težimo. **Misija** će odgovarati našem "poslanju", odnosno oblicima djelovanja, drugim riječima, našim aktivnostima, dok će **vizija** odgovarati očekivanjima i onom pogledu u budućnost, gdje se želimo vidjeti i čemu težimo. Za ovu vrstu refleksije možemo, na primjer, odvojiti sat vremena kvartalnog sastanka i kroz jednostavnu rutinu vidljivog mišljenja pojedinačno i kolektivno nadopuniti sljedeće rečenične strukture, nakon čitanja izjava misije i vizije ponaosob, koristeći rečenične strukture kako slijedi:

Vidim da...

Mislim da...

Pitam se kako/što/na koji način/kada...

U vrednovanju timskog rada, organizacije bi trebale razviti vlastite **mehanizme evaluacije i praćenja**, kako pojedinaca, tako i timova, pri čemu je poželjno da uključe rubrike s jasno definiranim kriterijima, ali ostave i dovoljno prostora za otvorene anegdotalne bilješke. Ove prakse mogu pružiti detaljan uvid u performanse pojedinaca i timova. Takvi dokumenti, kroz vrijeme, mogu poslužiti kao temelj za pisanje preporuka, dopunjavanje osobnih dosjea te **izgradnju institucijske memorije**, koja može biti izuzetno korisna, na primjer, u procesu sukcesivnog planiranja i zapošljavanja, nasljeđivanja uloga, napredovanja i dr.

6. Facilitacija timskog rada

Pravi dijalog zahtijeva sigurnost, poštovanje i sposobnost da se prepoznaju različite perspektive unutar grupe.

(Nacionalno vijeće za reformu školstva, SAD)

Timski rad kao da uzimamo zdravo za gotovo kao oblik rada koji je sam po sebi jasan i razumljiv svima. Međutim, je li to uistinu tako? Ako jest, zašto se onda suočavamo s brojnim izazovima u timskom radu, poput različitog razumijevanja univerzalnih termina (npr. otvorenosti i transparentnosti u komunikaciji, pravovremenosti, međusobnom poštovanju i uvažavanju) uslijed čega neminovno dolazi do nerazumijevanja, čak i konflikata. Stoga, kada tim počne sa zajedničkim radom, potrebno je **kalibrirati očekivanja, norme ponašanja, tumačenja ključnih pojmova i načine rada**, kako smo istaknuli i ranije. Pojedinci dolaze s različitim stavovima prema radu, stanjima uma, emocionalnom zrelosti, svojim interpretacijama univerzalnih koncepata, od prije naučenim ili stečenim komunikacijskim vještinama i sposobnostima te je uputno na početku dogovoriti norme ponašanja, definirati osnovne pojmove i utvrditi oblike zajedničkog rada.

- **Norme ponašanja** mogu uključivati pretpostavljanje pozitivnih namjera, orijentiranost rješenjima, otvorenost prema različitim mogućim ishodima sastanka, držanje teme sastanka, aktivno sudjelovanje, govorenje istine bez okrivljavanja i osuda;
- **Definicije osnovnih pojmova** mogu uključivati pojmove poput fleksibilnosti, povjerenja, autentičnosti, transparentnosti, pravovremenosti, samoučinkovitosti;

- **Oblici zajedničkog rada** mogu biti sinkroni i asinkroni, kontaktni ili virtualni, usmeni i pismeni.

Ovaj zadatak lakši je uz postojanje uloge **nepristranog i iskusnog facilitatora**, koji može biti i član tima, ali je važno da bude voljan i sposoban izdići se iznad partikularnih interesa i ne zauzimati strane i nepristrano **facilitirati tijek komunikacije**. On će na neki način podjednako "štititi" sve sudionike pazeći na ravnopravnost, uključivost, poštovanje i srazmjer u govoru. Facilitator je neophodan u neuređenim sustavima i timovima čiji sastanci traju satima, gdje ljudi idu iz digresije u digresiju, bez čiste slike o cilju i zajedničkom zadatku i bez dogovorenih sljedećih koraka po završetku sastanka. Kasnije, kada tim ljudi stekne podlogu učinkovitog komuniciranja s poštovanjem, edukacijom ili dobrim primjerom facilitatora, članovi mogu biti sasvim sposobni učinkovito i samostalno facilitirati svoj timski rad, bez facilitatora ili uloge nadređenog (v. primjere uspješnih kompanija s horizontalnom hijerarhijom u poglavlju III.1 "Što čini učinkovit tim?") i time zadovoljiti dugoročnu perspektivu održivosti povećanja kapaciteta liderstva iznutra, bez nužnog prisustva posrednika izvana.

Uloga i odgovornosti facilitatora mogu biti sljedeće (prošireno i prilagođeno prema Aguilar, 2019; str. 74):

- sastaviti dnevni red;
- aktivno slušati sve sudionike i s vremena na vrijeme sažeti do sada rečeno, po potrebi;
- provjeriti razumijevanje izrečenog u grupi;
- držati grupu fokusiranom na temu sastanka;
- referirati se na ciljeve sastanka;

- identificirati komponentne sastanka, npr. *brainstorming*, diskusija, odlučivanje, dogovaranje, dijeljenje informacija, učenje, planiranje, rješavanje problema;
- odlučiti treba li se dnevni red izmijeniti i provjeriti slaganje grupe s time, konsenzusom;
- podsjetiti grupu na norme ponašanja;
- koordinirati neproduktivnim konfliktima i dinamikom moći;
- voditi redoslijed ljudi koji su se javili za riječ;
- na kraju (dijela) sastanka revidirati odluke i obaveze dogovorene tijekom sastanka, revidirati teme predložene za buduće sastanke.

U dogovoru s facilitatorom, dodatne uloge za facilitaciju sastanaka mogu biti i:

- **zapisničar**; zapisuje glavne stavke i dogovore, bez dodavanja pojedinih mišljenja
- **osoba koja prati vrijeme**; komunicira preostalo vrijeme verbalno ili neverbalno
- **promatrač procesa**; bilježi tko govori, koliko dugo govori, tko ne govori, ton glasa, spolnu i dobnu (ne) jednakost, količinu pitanja naspram komentara, kritika naspram mišljenja i konstruktivnih prijedloga, antagonističke naspram kolaborativne naklonosti, uključenosti ljudi i dr.

Sve dodatne uloge mogu se rotirati među članovima grupe, kao i uloga facilitatora, koju može obnašati bilo koji

komunikacijski vješt član grupe. S pozitivnim iskustvom zajedničkog rada i porastom emocionalne zrelosti tima, **smanjuje se potreba za facilitacijom** zajedničkog rada, jer rad postaje "siguran" i učinkovit.