

TIMSKI RAD I KREATIVNOST

Hrvatski paradoks: kako su nas učili da ne budemo timski igrači?

Piše: dr.sc. Davor Perkov, „Smart consultants“ Zagreb



Većina današnjih organizacija u oglasima za posao od kandidata, između ostaloga, traži da ima „sklonost timskom radu“ tj. da je „sposoban raditi u timu“.

90-te godine prošlog stoljeća su doba timova i timskog rada koji se koristio kao način prijenosa zadaća, ovlasti i odgovornosti zaposlenima te je predstavljao pomoć u razvoju njihovog punog potencijala kako bi se poboljšao ukupni radni učinak organizacije.

Timski rad naravno, nije sasvim nova ideja jer se autonomne radne grupe 1960-tih i 1970-tih mogu smatrati njegovim prethodnicima. Neke od najpoznatijih autonomnih radnih grupa u Volvu u Švedskoj su danas rasformirane jer je njihov nivo produktivnosti bio prenizak u usporedbi s drugim organizacijskim modelima u proizvodnji. Naime, timovi se i stvaraju zato da nadmaše druge metode rada i smatraju se vrlo važnim u razvoju organizacije koja uči s naglaskom na kreativnost i generiranje novih ideja za kontinuirano poboljšanje uspješnosti poduzeća.

Pa što je onda tim i kako se razlikuje od drugih grupa u organizaciji? Zašto suvremene organizacije mnogo ulažu u izgradnju učinkovitih timova (team-building)? Tim se može opisati kao nešto mnogo više od zbroya učinaka individualnih članova. Drugim riječima, tim zahtjeva zajednički (ne uzajamno konkurentan) napor, gdje svaki član preuzima odgovornost za uspješnost tima, a ne samo za svoj vlastiti rad. Tim dolazi na prvo mjesto, a pojedinac je na drugom, pa je sve što pojedini član radi usmjereno na ispunjenje ciljeva tima, a ne samo na njegov individualni doprinos. Stvarni tim je *mala skupina ljudi s komplementarnim vještinama, koji su podjednako odani i posvećeni zajedničkom cilju i smislu rada, kao i pristupu rješavanja problema pri čemu postoji snažan osjećaj uzajamne odgovornosti i koja ima pravog vođu.*

No to nikako – kako se često pogrešno misli, posebice kod nas - ne znači da timski rad implicira gubljenje individualnosti pojedinaca, jednako kao što timski rad ne služi ni kao paravan za nesposobnost ili prikrivanje nerada pojedinaca! Dapače!

Konobar-menadžer

Ako zamislite sportsku momčad, kirurški tim ili simfonijski orkestar, lakše je vidjeti kako je svakom članu dodijeljena specifična uloga i kako pojedinci koriste svoje individualne kompetencije za dobrobit tima, a ne za pojedinačni uspjeh. Uzmimo za primjer britansku kompaniju „Whitbread“ koja je osnovala mali ekskluzivni lanac restorana pod nazivom "Hvala Bogu petak je!", skraćeno "Petak" ili „T.G.I. Fridays“ (www.fridays.com). Konceptijski i marketinški, lanac je usmjeren prema relativno mladoj i bogatoj klijenteli pa je sastavni dio njihove poslovne filozofije bilo izbjeći tradicionalnu hijerarhiju klasičnih restorana. Umjesto stroge podjele radnih mjesta kao što su *Maitre d'Hotel*, *Chef de Rang*, *Commis Waiter* i dr., sve ovlasti se daju osobi s kojom gost direktno komunicira, dakle - konobaru!? On može odlučiti o načinu rješenja pritužbe gosta ili npr. piću na račun kuće, bez da prethodno traži nečije odobrenje. Ne postoji klasični glavni menadžer, već svaki restoran ima voditelja tima kojega zovu "Trenner".

Dakle, tim predstavlja znatno više od običnog pojma. To je način zajedničkog rada da bi se ostvarili ciljevi. Timski pristup radu podrazumijeva visoku razinu interakcije među članovima da bi riješili konkretan poslovni problem, kreativno generirali nove ideje i realizirali važne ciljeve.



Organizacijska kultura

Kako timski rad funkcionira u hrvatskoj gospodarskoj praksi, posebice sada kada se globalna kriza uselila i u naše domove? Koliko naše organizacije stvarno trebaju i potiču kreativnost zaposlenika, te u kojoj mjeri učinkovito koriste sposobnosti pojedinaca u timu? Iz rakursa dugogodišnje menadžerske a danas i iz konzultantske prakse, rekao bih uopćeno – nedovoljno! Ima doduše bezbroj pozitivnih primjera. Mnoge naše organizacije ulažu značajna sredstva u izgradnju timova, organizacijsku strukturu su profilirali tako da se o poduzeću može govoriti i kao o „timu timova“ ili su primjerice, sustave nagrađivanja usmjerili prema timskim postignućima. Ipak, u većini hrvatskih organizacija stvarni timovi ne egzistiraju ili se samo partikularno koriste benefiti timskog rada! Nepostojanje konkretnih opisa poslova (job description), nejasnoće u sustavu pojedinačnog i skupnog nagrađivanja, izostanak

stvarnog delegiranja na niže hijerarhijske razine, nametanje svih iole važnijih poslovnih prijedloga i odluka s vrha rukovodeće piramide, potiskivanje individualne kreativnosti zaposlenika za unapređenje poslovnih procesa ili njegovanje kulta ličnosti u „liku i djelu“ prvog čovjeka organizacije, samo su neki od oblika organizacijske kulture koji ilustriraju iznesenu ocjenu o (ne)practiciranju timova i timskog rada kod nas.

Držim da svi naši gospodarstvenici i političari, ukoliko žele biti stvarni lideri, moraju prilagođavati vlastiti stil vođenja i uspostaviti dobru suradnju s članovima svojih timova, na način da vode računa o njihovim sposobnostima, sklonostima i potencijalima, a ne uvijek očekivati da se ljudi u timu prilagođavaju njima!

Školska paradigma

Izostanak stvarnog timskog pristupa radu i poticanja kreativnosti pojedinaca-zaposlenika u hrvatskim uvjetima, možda je dobrim dijelom i refleksija naše kulture, odgoja djece i sustava školstva. Sjećate li se kako ste u osnovnoj i srednjoj školi strepili od učitelja da vas slučajno ne bi zapazio kako za vrijeme nastave pokušavate vidjeti što je napisao vaš susjed u klupi ili nastojite diskretno šaptanjem pomoći nekoj djevojčici da odgovori na postavljeno pitanje? Nije li zaista bilo ironično da se u razredu individualno natječete sa svima da biste postigli najbolju ocjenu, a odmah potom se od vas očekivalo da s tim istim učenicima na školskom igralištu timski igrate odbojku, nogomet ili košarku? Zato sam uvjeren da su mnogi problemi vezani za timski rad u izravnoj vezi s našim ranim školskim iskustvima koja nas pogrešno „uče“ da je rad u timu zapravo samo igra a ne ozbiljni pristup koji mnogo brže vodi ka rješenju problema, uklanjanju birokracije, povećanju pojedinačne kreativnosti i postizanju zacrtanih ciljeva! Da bi ispravili tu paradigmu, pobjednički orijentirane organizacije stoga – s različitim uspjehom - pribjegavaju edukaciji i stručnom usavršavanju zaposlenika, tehnikama povećanja kreativnosti te izgradnji učinkovitih timova.

Da zaključimo! Živimo u zanimljivim i dinamičnim vremenima s cool-generacijom i načelima nove ekonomije. Bogatstvo zemlje ne mjeri se više prirodnim bogatstvima, tvornicama i zgradama, već sposobnošću i kreativnošću ljudi, timskih igrača s aktivnim i kvalitetnim znanjem, koji ga znaju uspješno primijeniti u uvjetima stalnih promjena u okruženju. Timski rad nam zato treba više nego ikad prije!