

FINANCIJSKI KLUB

Psihologija u poslovanju

TIMSKI RAD

Istraživački rad

Hrvoje Šubat

hrvojesubat@hotmail.com

Ključne riječi: Timski rad, rad u timu, uloge u timu, uspješan tim

Zagreb, ožujak 2010. godine

SADRŽAJ

1.	UVOD	2
2.	ŠTO JE TIM	2
3.	ULOGE U TIMU	3
4.	VRSTE TIMOVA	4
5.	KARAKTERISTIKE USPJEŠNIH I NEUSPJEŠNIH TIMOVA	5
6.	KARAKTERISTIKE USPJEŠNIH TIMSKIH IGRAČA, USPJEŠNOG VODITELJA TIMA I SOFTWARESKA PODRŠKA TIMOVIMA	6
7.	ZAKLJUČAK	7
8.	LITERATURA	8

1. UVOD

Pojam timskog rada proteže se od davnih Biblijskih vremena kada su se ljudi isključivo bavili poljodjelstvom, a uvelike postaje značajan u 19. i 20. stoljeću kao odgovor na istraživanje oca ekonomije Adama Smitha koji navodi važnost specijalizacije u radu. Specijalizacija kao alat učinkovitosti uspješno povezuje različite talente koji zajedno u suradnji (timu) proizvode određeni proizvod ili uslugu. Upravo ta specijalizacija u radu je jedna od temeljnih karakteristika suvremenih timova koji rješavaju mnoge kompleksne probleme s kojima se susreće svako poduzeće u 21. stoljeću.

No važnost timova ne treba promatrati samo kroz prizmu poduzeća, iako se njihova važnost naročito očituje upravo u tom segmentu. Suvremena primjena timova široko je rasprostranjena i primjenjiva na mnogim razinama, pa tako zahvaća pojmove školstva, timskih sportova, izrade programskih rješenja te u mnogim drugim područjima svakodnevnog života. U ovom radu fokus će biti na važnosti timova u poslovnom svijetu budući da je to područje s kojim će se uskoro susresti gotovo svi studenti ekonomskih znanosti kojima je ovaj rad i namjenjen.

Struktura rada podijeljena je u 5 cjelina u kojima će se sustavno obrađivati određene tematike koje su važne za razumijevanje suvremenih timova i uloga njihovih igrača. Na kraju ovog rada čitatelj će znati koje vrste timova postoje, koje sve uloge u timu postoje te kako formirati uspješan tim kombinacijom timskih igrača različitih vještina. Upoznat će se i sa važnosti pojma održavanja timova te naučiti koje osobine treba imati pravi timski igrač, a na kraju, čitatelj će biti upoznat sa inovativnom softverskom podrškom za upravljanje timovima.

2. ŠTO JE TIM

Ljudi često griješe kada uspoređuju pojam „radne grupe“ i „tima“. Radna grupa uglavnom je pojam koji veže veći broj ljudi koji iz nekih razloga rade zajedno. Za razliku od toga, tim je manja grupa ljudi koji posjeduju komplementarna znanja i vještine te rade zajedno na ostvarenju postavljenog cilja. Tim je potrebno izgraditi i održavati, za što su prvobitno potrebna određena znanja o timu, voditelj tima te članovi tima nadopunjujućih znanja koji će riješiti postavljenu problematiku.

Osnovne razlike između radne grupe i tima prikazane su u sljedećoj tablici:

	Radna grupa	Tim
CILJ	Razmjena informacija	Zajednički učinak
SINERGIJA	Neutralna	Pozitivna
ODGOVORNOST	Pojedinačna	Pojedinačna i zajednička
ZNANJA I VJEŠTINE	Slučajne i različite	komplementarne

3. ULOGE U TIMU

Prilikom osnivanja timova valja voditi računa o faktorima kao što su veličina tima, timske uloge te potrebna znanja i vještine. Idealna veličina tima kreće se od pet do dvanaest članova. Dobro je poznato kako su manji timovi mnogo uspješniji, no ipak treba biti pažljiv, jer, ukoliko je broj članova manji od pet, može se dogoditi da nisu pokrivena sva znanja koja su timu potrebna za uspješno rješavanje postavljenog zadatka. Tim koji ima mnogo članova (preko 12) vrlo teško funkcionira iz razloga što članovi teško komuniciraju jedni s drugima i vrlo teško postižu konsenzus oko određenih pojmova, što u konačnici usporava donošenje odluka tima i smanjuje njegovu učinkovitost. *Razmislite na trenutak u kakvom društvu vam je najugodnije boraviti i koji je broj osoba s kojima tada komunicirate? Malo tko će moći voditi kvalitetan razgovor u društvu s više od sedam osoba.*

Idući važan pojam odnosi se na uloge u timu. Prvi i najvažniji razlog zbog kojeg se ljudi udružuju u različite vrste timova je upravo mogućnost okupljanja ljudi različitih znanja i sposobnosti. Ukoliko članovi tima imaju mnogo različitih sposobnosti i kvalifikacija sposobniji su, kao kolektiv, riješiti veći broj različitih problema, što ih čini uspješnijima. Navedeno pravilo vrijedi samo u slučaju kada su karakteristike članova tima uravnotežene. Istraživanja pokazuju kako je tim sastavljen od izrazito inteligentnih ljudi uglavnom neuspješan. Razlog treba potražiti u prevelikoj dominaciji i želji za vodstvom svakog pojedinog člana. Tako možemo zaključiti kako je za uspješan tim odlučujuće imati članove koji ispunjavaju različite uloge.

Pogledajmo koje su uloge timskih igrača i koji su njihovi zadaci:

- a) **Izvršitelj** – praktična i realistična osoba koja uvijek više brine o organizaciji nego o sebi. Discipliniran je i unosi red u posao. Ne može mu se dogoditi da nešto ne učini zato što su se ne da ili za to nije zainteresiran. On je obično konzervativan i ne voli promjene. Nužan je u svakom uspješnom timu, no ukoliko se u timu nađe previše ovakvih članova tim ne postiže dobre rezultate jer im nedostaje ideja.
- b) **Koordinator** – osoba koja zna uočiti sposobnosti i vrijednosti svakog člana tima i usmjeriti ih prema ostvarenju zajedničkog cilja. Koordinatora odlikuje smirenost, praktičnost, entuzijazam i samodisciplina u svakom trenutku. Takva osoba ima povjerenja u ljude i u svakom trenutku zna što treba učiniti. Za dobru komunikaciju s ostalim članovima najbolje je ako se po svojoj inteligenciji ne razlikuje pretjerano od ostalih članova tima.
- c) **Pokretač** – osoba puna energije koja posjeduje izrazitu potrebu za postignućem. Takvom je članu pobjeda na prvom mjestu i često ne bira sredstva da bi istu ostvario. Pokretač je poželjan član za inertnu grupu koju treba potaknuti na akciju, no može biti opasan po grupu ukoliko je ista stabilna i dobro uravnotežena. Ukoliko tim posjeduje više ovakvih članova, tada je visoko intenzivan te brzo ispituje sve moguće alternative, a odbacuje one loše. U dužem periodu neminovno će doći do poteškoća i nerazumijevanja među pokretačima jer oni zapravo ne vole raditi zajedno. Nije rijetkost da će neuspjeh pripisati drugoj osobi, upravo iz razloga što im je uspjeh primaran.

- d) **Kreativac** - maštovita, inteligentna i često radikalna osoba koja je sklona zanemariti praktične detalje u korist inovativnosti. Takve osobe rijetko se nalaze na menadžerskim pozicijama.
- e) **Istraživač** - je osoba koja skuplja ideje i dalje ih razvija. Takva osoba je društvena i puna entuzijazma te posjeduje mnoštvo veza izvan organizacije koje mu omogućuju lakšu istragu i razvoj ideja. Uloge kreativca i istraživača se nadopunjujuće i često vrlo komplementarne.
- f) **Promatrač** - osoba koja brine o vrednovanju ideja prije krajnjeg donošenja odluka. Takav član rijetko sudjeluje u raspravama i ne zastupa svoj stav, no svakako je jedan od najinteligentnijih članova tima. On je realan, logičan te objektivan, no često i vrlo spor. Treba mu vremena da dobro razmisli o svim posljedicama i može pretjerano entuzijastične pojedince „spustiti na zemlju“. Dobar je za menadžera u situacijama kada uspjeh ovisi o samo nekoliko ključnih odluka.
- g) **Timski radnik** - član koji njeguje dobre međuljudske odnose u timu i stvara pozitivnu atmosferu u kojoj svi mogu pružiti maksimum. Izrazito je učinkovit u situacijama kada treba riješiti konflikt ili izaći na kraj sa onima koji smetaju. Ljudi ga često prihvaćaju jer pridonosi zajedništvu i nikoga ne ugrožava.
- h) **Finalizator** – osoba koja brine da se zadatak privede kraju. Odlike su mu da je vrlo discipliniran i brine čak i o najmanjim sitnicama. U timu je vrlo koristan, osobito ako nije preveliki perfekcionista.

4. VRSTE TIMOVA

Sada kada smo se upoznali sa pojmom tima i radnih grupa te uloga u timu možemo lakše i detaljnije razraditi pojam vrsta timova s kojima se susrećemo u poslovnom svijetu. Generalno postoje samo četiri vrste timova i to su:

Savjetodavni timovi – proučavaju i predlažu rješenja za točno određene probleme. Karakteristično za takve timove je da imaju vremenski rok za obavljanje posla nakon čega se rasformiraju.

Radni timovi – uglavnom su to trajni timovi ljudi koji obavljaju neki posao konstantno. Članovi radnih timova moraju imati dobro utemeljene međusobne odnose te razrađen sustav djelovanja kako bi mogli kontinuirano odgovarati na sve zadatke.

Rukovodni timovi – su timovi ljudi koji imaju odgovornost za vođenje drugih ljudi. Obično se ti članovi timova nazivaju top menadžerima a njihova je ključna uloga utvrđivanje svrhe postojanja organizacije, njenih vrijednosti, ciljeva te strategije i taktike za postizanje zadanih odrednica.

Krosfunkcionalni timovi – to su timovi sastavljeni od hijerarhijski jednako pozicioniranih članova iz različitih odjela, koji se udužuju s ciljem da obave neki zadatak ili donesu neku zajedničku odluku.

5. KARAKTERISTIKE USPJEŠNIH I NEUSPJEŠNIH TIMOVA

Ovo poglavlje bavit će se karakteristikama koje su nužne da bi timovi bili uspješni, ali i detektirati će karakteristike neuspješnih timova kako bismo bili svjesni negativnih utjecaja i na taj način minimalizirali vjerojatnosti pojave istih.

Karakteristike neuspješnih timova

Vjerojatno ključni i najvažniji uzrok neuspješnosti određenog tima su *slabe intelektualne sposobnosti* članova tima. Vrlo je teško odrediti granicu sposobnosti koja je potrebna članovima da bi činili uspješan tim, naročito zbog činjenice kako timovi sa pretjerano inteligentnim članovima često nisu uspješni, no sigurno je kako je tim bez pametnog kreativca, procjenjivača ili promatrača predodređen za propast. Druga je karakteristika nizak moral tima što može doći kao posljedica kontinuiranog neuspjeha ispunjavanja zadataka ili narušenih timskih odnosa među članovima. Treća se karakteristika odnosi na nepovoljne osobine ličnosti. Za uspješan timski rad potrebni su ljudi koji vole raditi u grupama te koji dobro komuniciraju i surađuju. Kada ti elementi nedostaju, tim postaje neuspješan. Vrlo je važno članovima pojasniti važnost uloge voditelja u timu. Nejasne uloge onemogućuju članove da daju svoj maksimum i teže ostvariti zadane ciljeve. Kao zadnji, ali ne i najmanje važan pojam, spominje se problem zaslijepljenosti ili grupnog mišljenja. Ponekad, zbog pretjerane želje za očuvanjem dobrih odnosa u timu i koheziji grupe, članovi tima se priklanjaju mišljenju drugih članova i nisu u stanju realno sagledati sve alternative.

Odličan opis ovog problema nalazi se u izjavi irskog pisca Oscara Wildea koji kaže: „*Nemojte reći kako se sa mnom slažete. Kad se ljudi sa mnom slažu, uvijek imam osjećaj da nisam u pravu.*“¹ Upravo je kritičnost prema svakom prijedlogu drugih članova tima lijek i rješenje problema zaslijepljenosti.

¹ Oscar Wilde – izjava utjecajnog irskog pisca 19. stoljeća

Karakteristike uspješnih timova

Generalno gledajući svaki tim koji dobro obavlja svoj posao naziva se uspješnim. Uspjeh određenog tima možemo definirati kao sposobnost ispunjavanja zadanih ciljeva u zadanom roku i prema zadanim odrednicama. Ipak postoje određene karakteristike koje timove čine uspješnima u većini slučajeva a to su:

- Uspješan voditelj tima
- Jasni, realistični, vremenski ograničeni, mjerljivi i specifični ciljevi
- Visoko poštivanje razlike među članovima
- Otvorena komunikacija
- Međusobno povjerenje
- Konstruktivno rješavanje konflikata

6. KARAKTERISTIKE USPJEŠNIH TIMSKIH IGRAČA, USPJEŠNOG VODITELJA TIMA I SOFTWARESKA PODRŠKA TIMOVIMA

Zadnje poglavlje ovog rada bavit će se važnošću pojedovanja karakteristika uspješnih timskih igrača, kao i karakteristikama uspješnog voditelja tima. Postoji mnogo razloga zbog kojih bi svaka osoba trebala razmisliti da li je spremna raditi u timu i ima li odgovarajuće kompetencije. Vještine rada u timu srećom nisu stečene rođenjem već se mogu naučiti i unaprijediti. Posebna je važnost ovog pojma pri traženju posla na tržištu rada. U doba globalnog poslovanja i izuzetnog velike potrebe za visokom učinkovitošću radne snage poslodavci su odlučni u zapošljavanju upravo ljudi koji posjeduju navedene karakteristike.

Što možete napraviti da biste bili uspješan timski igrač?

Prihvatite ciljeve tima - nemojte se voditi isključivo vlastitim ciljevima. Neka timski ciljevi budu na prvom mjestu.

Budite kooperativni – pomozite suradnicima da bolje obavljaju svoj dio posla i pritome se nemojte izdizati iznad drugih ostavljajući dojam „napuhanca“. Biti ćete „uzvišeni“ jedino ako uzvisite druge ljude i pokažete im svoju dobru volju i ponudite pomoć.

Podijelite zasluge – uvijek podijelite zasluge sa svim članovima tima, čak i ako ste zaista samo Vi zaslužni za uspjeh određenog projekta. Pripisivanjem zasluga sebi postat ćete omraženi među drugim članovima, a uostalom, koja je vjerojatnost da se jedino Vi, kao jedinka, uspjeli obaviti posao cijelog tima?

Podržite suradnike – pohvala i podrška drugim članovima tima za dobro odrađen posao promovirati će vaše odnose i stvoriti prijazniju atmosferu među članovima. Krenite od sebe!

Potrebno je razlikovati karakteristike uspješnih članova tima i uspješnog voditelja tima. Uspješan voditelj je osoba koju svi članovi poštuju i koja ima dovoljno utjecaja te je drugi žele slušati. Također, voditelj mora moći pridobiti i neodlučne članove i stvoriti veze s grupama i pojedincima izvan tima. Za kraj, voditelj mora znati koordinirati rad tima te dodijeliti uloge svakom od članova, imati dobre komunikacijske vještine te uključiti *svakog* člana tima u rad.

Dodatak: Softverska podrška timovima

U današnje izrazito turbulentno vrijeme, u kojem svaka osoba mora biti raspoloživa za obavljanje svog zadatka u određenom trenutku, ali i u kojem se maksimizira ušteda vremena te potiče učinkovitost zaposlenika, nužne su određene promjene u načinu rada tima. Informatizacija se dotakla gotovo svih sfera naših života pa je logično da su inovativni informatičari odlučili napraviti program za podršku timovima. Jedan takav program zove se „Work management software“ i može se nabaviti putem interneta na stranici <http://www.twproject.com>. Njegova je cijena za predviđenih 10 članova tima oko €850 što predstavlja prihvatljivih 6.300kn. Takav program nudi mnogo inovacija i u svakom trenutku se putem online podrške mogu uspoređivati stupnjevi ispunjenja zadanih ciljeva, uloge svakog člana u timu i njihovi doprinosi zadatku. Programi ovog tipa olakšavaju rad u timu i potiču veću učinkovitost, ali i transparentnost rada tima.

7. ZAKLJUČAK

Na samom početku postavljena su ključna pitanja ovog rada. Kroz pet obrađenih cijelina pokušano je što preciznije i detaljnije odgovoriti na svako pitanje vodeći se načelom jednostavnosti.

U prvom smo se dijelu upoznali sa razlikama između radne grupe i tima te rekli kako je „tim manja grupa ljudi koji posjeduju komplementarna znanja i vještine te rade zajedno na ostvarenju postavljenog cilja“. Nakon toga pozabavili smo se ulogama u timu te definirali različite vrste članova tima i to su: izvršitelj, koordinator, pokretač, kreativac, istraživač, pokretač, timski radnik i finalizator. Svaki od navedenih članova ima svoju ulogu a svojim znanjima i komplementarnim vještinama proporcionalno pridonosi izvršenju krajnjeg cilja tima. Definirali smo i 4 različite vrste timova i to savjetodavni, radni, rukovodni te krosfunkcionalni tim. Najčešće se u praksi pojavljuju radni timovi koji su definirani kao grupe ljudi koji kontinuirano obavljaju određeni posao. Najutjecajniji timovi su rukovodni koji u poduzećima donose temeljne ciljeve, određuju čime će se poduzeća baviti i kako će zadane ciljeve ostvariti.

U petom poglavlju predstavljene su razlike između uspješnih i neuspješnih timova. Kada znamo koji su to faktori neuspješnih timova u mogućnosti smo minimizirati negativne faktore te lakše oformiti uspješan tim. Osnovni su faktori neuspješnosti slabe intelektualne sposobnosti članova, nizak moral tima, nepovoljne osobine ličnosti, nejasne uloge u timu, te

pojava grupne zasljepljenosti (tzv. Group think²). Za razliku od neuspješnih, uspješan tim mora prije svega imati uspješnog voditelja tima koji će znati koordinirati i izvući najbolje iz svakog člana tima. Nadalje, potrebno je postaviti jasne, realistične, mjerljive i specifične ciljeve, promovirati visoko poštovanje među članovima, steći međusobno povjerenje te konstruktivno rješavati konflikte. Vrlo važna je i otvorena komunikacija koja je preduvjet za razumijevanje među članovima.

Na samom kraju predstavljene su karakteristike uspješnog timskog igrača i uspješnog voditelja tima. Zaključili smo kako su osnovne vrijednosti, koji svaki uspješan član tima mora posjedovati, kooperativnost i podržavanje suradnika, dijeljenje zasluga za uspjeh među ostalim članovima tima te prihvaćanje ciljeva tima kao. S druge strane, voditelj tima trebao bi biti osoba koja uživa poštovanje i autoritet svih članova tima, osoba koja može pridobiti neodlučne članove i stvoriti veze s grupama i pojedincima izvan tima. Također, voditelj bi tima trebao znati koordinirati aktivnosti tima te podijeliti uloge članovima prema njihovim kompetencijama. Posljednja, i možda najvažnija uloga voditelja je uključivati svakog pojedinog člana tima u rad te na taj način ukloniti pojavu grupne zasljepljenosti koja je jedna od problema neuspješnih timova.

8. LITERATURA

Knjige

1. Miljković D. I Rijavec M., *Organizacijska psihologija: odabrana poglavlja*, IEP, Zagreb, 2007., str. 147.-167.

Internet

1. Kontelnikov V., 25. ožujak 2010.,
http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/team_main.html
2. Kobolt A. I Žižak A, *Teamwork and supervision of teams*
http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=22078

9. POPIS TABLICA

Tablica 2.2. – Razlike između radne grupe i tima	2
--	---

² Group think – engleski naziv za jedan od osnovnih faktora neuspješnosti timova koji upućuje na zasljepljenost grupe prilikom predlaganja raznovrsnih rješenja problema