

Kako stvoriti vrhunski tim

Nitko od nas nije tako pametan kao svi mi. - Ken Blanchard

Ako svi zajedno idu naprijed, onda se uspjeh brine sam za sebe. - Henry Ford

Glavni sastojak zvijezde je ostatak ekipe. - John Wooden

Sav posao obavljaju timovi. Vaša sposobnost da okupite i vodite uspješan tim motiviranih pojedinaca je ključna za vašu vrijednost i učinkovitost kao rukovoditelja u svakoj fazi vaše karijere.

Dinamika tima i grupni procesi su već dugo predmet opsežnih istraživanja u kojima su sudjelovale tisuće ljudi i čiji se troškovi procjenjuju na vrtoglave iznose. Danas znamo više nego ikada prije o tome kako sastaviti pobjednički tim.



Isto kao što koristite kuharski recept za pripremu jela u kuhinji, tako i za sastavljanje samostalnog radnog tima postoji točno određeni recept. Kada te ideje i principe počnete redovito primjenjivati, sve dok ne postanu uobičajeni i automatski, od vaših ćete ljudi dobivati puno bolje rezultate od onih koje ste ikada smatrali mogućima.

Pripremili smo sljedeće:

- Četiri tipa članova tima
- Dvije osnovne potrebe svakog zaposlenika
- Četiri najsnažnija motivatora
- Kako stvoriti zajedničke planove akcije
- Svijest o potrebi za kontinuiranim vrednovanjem i ocjenjivanjem
- Kako od tima i svakog pojedinog člana tima izvući najviše

Što već znate?

Provjerite svoje znanje odgovarajući na sljedeća pitanja:

1. S koja se četiri tipa ljudi susrećete na poslu?

2. Koje dvije osnovne potrebe ima svaki zaposlenik?

3. Što zaposlenike motivira za vrhunske rezultate?

4. Koja je uloga ciljeva u izgradnji tima?

5. Kako stvarate zajedničke planove za tim?

6. Koja je uloga vođe u razvoju tima?

7. Što je ključ vrhunskih rezultata samostalnih radnih timova?

Prosječan zaposlenik radi sa samo **50% - 60%** svojih kapaciteta. Vaš je posao **potaknuti ljude** da daju najbolje od sebe.

1 Sav posao obavljaju timovi.

- 1.) Rezultat menadžera je rezultat tima.
- 2.) Morate imati potpunu predanost vrhunskim rezultatima od strane svakog pojedinog člana tima.

2 U mjeranju predanosti, ljude možete podijeliti u četiri skupine.

- 1.) Kompetentni i predani, oni koji postižu izvanredne rezultate. To su vaši najbolji ljudi.
- 2.) Kompetentni, ali nisu predani – oni su izvor vaših najvećih problema na poslu. Oni obavljaju dobar posao, ali nisu angažirani.
- 3.) Predani i nekompetentni. To su dragi ljudi, no nisu dobri u svom poslu.
- 4.) Najgori od svih: ljudi koji nisu kompetentni i nisu predani.

3 Kada se ljudi sami osjećaju *sjajno*, dat će sve od sebe.

Ljudi imaju dvije osnovne potrebe na poslu.

- 1.) Prva je potreba za autonomijom, potreba da se istaknu kao pojedinci.
- 2.) Druga je potreba za pripadanjem, potreba da budu dio nečeg većeg od njih samih.

4 Ljude najviše motiviraju četiri stvari:

- 1.) Izazovan, zanimljiv posao – posao koji od njih zahtjeva da daju više i koji im daje smisao.
- 2.) Ljude motivira da "budu oni koji znaju".
- 3.) Ljudi su motivirani osobnom odgovornošću za rezultate.
- 4.) Ljude motivira prilika za osobni rast i napredovanje.

5 Rezultati istraživanja 120 vrhunskih timova širom svijeta su pokazala:

- 1.) Ti su timovi postigli jedinstvene stvari.
- 2.) Smanjili su troškove za 80% u samo jednoj godini.
- 3.) Smanjili su vrijeme razvoja proizvoda s tri godine na samo šest mjeseci.
- 4.) Stvorili su potpuno nove proizvode i industrije usprkos žestokoj konkurenciji i postali dominantni na svjetskom tržištu.
- 5.) Ti timovi imaju pet zajedničkih karakteristika:

PRVA KARAKTERISTIKA – Prva od tih karakteristika su **zajednički ciljevi**.

- 1.) Bilo im je savršeno jasno što je njihov posao – *Što točno mi želimo učiniti?*
- 2.) Slagali su se oko idealne vizije budućnosti koja se odnosi na izgled savršenog proizvoda.
- 3.) Diskutirali su, objašnjavali i u potpunosti se složili oko toga što točno treba učiniti.
- 4.) Postoji direktna veza između toga koliko osoba može pričati o ciljevima i koliko je njihova predanost ostvarenju tih ciljeva.

DRUGA KARAKTERISTIKA – Drugi princip za stvaranje vrhunskih timova su **zajedničke vrijednosti, uvjerenja i principi**.

- 1.) Sjeli su i pitali: *Za što se mi zalažemo? U što vjerujemo?*
- 2.) Koji nas zajednički principi ujedanjuju?
- 3.) Vjerujemo li u vrijednost integriteta? Međusobno poštivanje? Istinitost? Odgovornost?
- 4.) Vrijednosti daju smisao i svrhu poslu koji obavljamo.

TREĆA KARAKTERISTIKA – Treća kvaliteta vrhunskih timova su **zajednički planovi** – koji se temeljito diskutiraju i oko kojih se svi slažu.

- 1) *Nešto ćemo naučiti samo ako razgovaramo o tome.* (Sokrat)
- 2) Koja su naša ključna područja za postizanje rezultata?
- 3) Što će biti naši standardi izvedbe? Kako ćemo znati da je posao dobro obavljen?
- 4) Koji su naši rokovi i koji su pod-rokovi?
- 5) Postoji jasno definirana **pojedinačna odgovornost**.
- 6) Svatko zna što se točno od njih očekuje.
- 7) Jedan od najsnažnijih motivatora na poslu je **pritisak kolega**.

- 8) Zajedničko vlasništvo nad željenim rezultatom vodi do osjećaja uzajamne predanosti i podjele odgovornosti.
- 9) Jedna od najboljih tehnika upravljanja je **upravljanje iznimkama**. Zahtijeva izvještavanje samo u slučaju ako ima problema.
- 10) Prakticirajte **upravljanje odgovornošću** – ovaj način upravljanja zahtijeva visoku razinu povjerenja u izvedbu svakog člana tima.
- 11) Dobri vođe tima uvijek pretpostavljaju najbolje namjere svakog člana u timu.



ČETVRTA KARAKTERISTIKA – Četvrta kvaliteta vrhunskih timova je da **vođa tima vodi akciju**.

- 1.) Vođa tima je vidljiv.
- 2.) Vođa tima prakticira upravljanje „**direktnim iskustvom**“.
- 3.) Vrhunski vođe tima **vode vlastitim primjerom**, oni su ti koji postavljaju standarde.
- 4.) Vođa djeluje kao **stoper** i **pomagač** u najboljim timovima, i kao **facilitator** u timskim aktivnostima.

PETA KARAKTERISTIKA – Peta kvaliteta vrhunskih timova je **kontinuirano vrednovanje** i ocjenjivanje radnog učinka.

- 1.) Vođa tima ne sjedi u svom uredu i u interakciji je s članovima tima **75%** vremena.
- 2.) Vođa tima kontinuirano daje pravovremenu i odgovarajuću povratnu informaciju.

- 3.) Najbolji se timovi **redovito sastaju** da bi razgovarali o poslu koji obavljaju.
- 4.) Vrhunski vođe tima koriste **participativno upravljanje**.
- 5.) Oni kontinuirano pitaju klijente, ljude koji koriste njihov rad, za povratnu informaciju.
- 6.) Vrhunski timovi koriste negativnu povratnu informaciju da bi poboljšali radni učinak.

6 Ključ uspjeha vrhunskih timova je *harmonija*.

- 1.) Kada su ljudi istinski sretni, daju sve od sebe.
- 2.) Rješavanje sukoba u vrhunskim timovima je rezultat otvorenosti i direktnosti.
- 3.) Članovi tima su primorani suprotstavljati se jedni drugima.

7 Metoda ocjenjivanja radnog učinka je vrlo jednostavna.

- 1.) Definirajte problem jasno i točno.
- 2.) Cilj je poboljšanje učinka, a ne kazna.
- 3.) Fokusirajte se na budućnost, a ne na prošlost.
- 4.) Postignite slaganje o tome što treba promijeniti i koliko.
- 5.) Završite s pohvalom i ponovnim potvrđivanjem povjerenja u zaposlenike.

8 Najbolji vođe tima imaju dvije kvalitete, s obzirom na svoje ljude:

- 1.) „Mi smo uvijek znali što se od nas očekuje.“
- 2.) „Uvijek sam osjećao/la da je šefu do mene stalo kao do osobe.“

Kao što je rekao Konfucije: *S najboljim vođama, kada je posao završen, ljudi će reći: „Mi smo to sami učinili“*. To je ključ za stvaranje samostalnih radnih timova.

PLAN AKCIJE

1 Na koja tri uobičajena načina ljudi gube vrijeme na poslu?

1. _____
2. _____
3. _____

2 Na koja tri načina možete izgraditi veću predanost izvrsnim rezultatima među članovima svog tima?

1. _____
2. _____
3. _____

3 Tko su Vaši najbolji ljudi? Koje ih njihove kvalitete čine najboljima?

Najbolji članovi timovi	Dominantne kvalitete
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____

4 Tko su Vaši najgori ljudi? Koja negativna ponašanja smanjuju njihovu učinkovitost?

Najslabiji članovi tima	Negativne kvalitete
4. _____	4. _____
5. _____	5. _____
6. _____	6. _____

5 Na koji način zadovoljavate potrebu ljudi za autonomijom i neovisnošću?

1. _____
2. _____
3. _____

6 Koja su tri najvažnija motivatora na poslu?

1. _____
2. _____
3. _____

7 Koja su tri najvažnija cilja koje danas želite postići sa svojim timom?

1. _____
2. _____
3. _____

8 Koje su tri najvažnije zajedničke vrijednosti i principi Vašeg tima?

1. _____
2. _____
3. _____

9 Koji je najvažniji cilj ili rezultat koji svaki član vašeg tima treba postići?

Član tima: Ime i prezime	Jasno definiran cilj
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
4. _____	4. _____
5. _____	5. _____

10 Navedite tri načina na koje možete dati izvrstan primjer svakom članu Vašeg tima:

1. _____
2. _____
3. _____

11 Koji ćete prvi korak poduzeti odmah kao rezultat onoga što ste upravo naučili?

Nešto više o ovoj temi moći ćete uskoro saznati u obliku *e-lekcije* zato pratite našu [lpc stranicu](#).