«Svi mi moramo biti složni ili ćemo se sigurno podeliti»
. Benjamin Frenklin iz pjesme Deklaracija nezavisnosti

Timski rad se ne stvara automatski, i nije rezultat nametanja jednog vođe. To je rezultat zajedničkog rada, prepoznavajući važnost timskog rada, radeći timski i svesno otkrivajući uzorke zajedničkog rada koje članovi shvataju kao stimulativnim i zadovoljavajućim. Članovi tima moraju međusobno razgovarati o tome kako timski raditi i pratiti njihov grupni rad. Ono se naziva kolektivna samokontrola iskrenost i zrelost koja nije šire pronađena u kulturi naših timskih radova.
Piter Vajl – Rukovodstvo kao veština umetnosti
Kada god bi ugledali primere kooperativne kulture, impresionirani smo time što tim prihvata generalno viđenje posla (mnogo bolje nego što smo mi ikada prihvatili odgovornost), i kretali se ka pomanjkanju unutrašnjeg takmičenja, sve akcije su plemenitije, ciljevi tima postavljaju se ispred individualnih ciljeva, srodstvo izgleda jače (dublje) i obostrano poverenje je vidljivije. Čak i da je prilika prava , a nagrada i ne tako visoka ljudi će sarađivati i veseliti se. Ljudi će se ponašati na način koji je dosledan timskom radu koji očajnički trebamo. Dok smo mi skloni kulturi takmičenja većina nas čak i jače treba dio nečega većeg.
Koncept timskog rada nije nov. Timovi nas okružuju hiljadama godina. Plemenska društva su bili timovi i akciji – individualci radeći zajedno za dostignuća zajedničkih ciljeva za bolje dobro. Ali nekako je to postalo individualno, a ne timski zato što je to postalo apstrakcija mnogih organizacija. Do danas mnoge organizacije kreću se u krugu individualnih odgovornosti individualnih kompenzacija, individualnih uloga i poslovnih etika, a radne grupe su vođene od odgovornih nadzornika za nadgledanje uloga individualaca koji čine ove grupe. Vreme je zapitati se gde leže pretpostavke u osnivanju ovakve prakse. Svet je isuviše složen, a naše organizacije različite da nastave sa prvobitnim individualnim nego sa grupnim eksponentima, niti možemo raspustiti po svaku cenu unutrašnje takmičenje individualizma kao praksu većine organizacione stope. Mi takođe ne možemo dopustiti da se nastavi sa učešćem funkcija koje ne kooperiraju. Pojedinci i funkcionalna izolacija isuviše je skupa i spora. Iskonska međusobna zavisnost koja egzistira u današnjoj organizaciji se ne slažu stim. Malo je pitanja da način za većinu nas do danas pobedimo nije više konkurentska izolacija već zajedničko donošenje znanja potrebno za izgradnju vredosti.
Bez složenog učešća ljudi malo je srećnih dobitaka. To pripada timovima – bez obzira da li ih mi nazivamo tako ili ne, videti situaciju broj različitih perspetkiva i informišu dobro označene odluke. Timovi su temelj učenja. To je dijalog, rasprava, propitivanje i suočenja koja se rešavaju unutar tima koji zastupaju ljudi da bi videli svet iz različitih perspektiva. Radeći timski možemo takođe imati pozitivnu motivaciju efekata. Kad članovi tima imaju zajedničku viziju i pravilnim odnosom sa njihovim partnerima, oni uglavnom dobijaju brže, ispravnije se razvijaju, imaju veću koncentraciju u njihovom poslovnom ambijentu i uživaju u raznolikosti i interesantnom poslovnom iskustvom. Sa timom takođe može biti više povoljnih prilika za samoupravljanje i uspešno vođenje bez obraćanja šefu i nepotrebno unutarnje takmičenje je često smenjeno. Osim toga složenost vođenja tima teraju vođe da razmišljaju i deluju sistematičnije. Ova složenost pokazuje na teškoće nadzornika koji mora pronaći nove pretpostavke i postupke za uspešno rukovođenje. I od toga članovi tima često učestvuju u mnogim odgovornostima, sada vođeni od strane nadzornika, kojih je nekoliko potrebno. Na primer vodeći četrdeset individualaca pokazalo se za mnoge nadzornike danas teško. Pa ipak je sasvim razumljivo da

isti nadzornik može uspešno voditi 98 individualaca podeljenih u dva ili više tima.

Džez

Broj onih koji pišu o timu uzimaju metaforu malog sastava džeza ili orkestra. U ovim primerima samostalni muzičari – mnogi sa različitim talentom, svirajući različite instrumente – sviraju kao jedan. Timski rad nije obavezan ali je preduslov za uspešnu pretstavu. Predvođeni su vođom koji usklađuje, a ne kontrolira, koji ukazuje na način, a ne naređuje. Samokontrola muzičara ne da ne znaju svirati sami već znaju kako svirati zajedno. Konačna izvedba svake muzičke predstave je slika datog mira koji dele međusobno. Rezultat je grupna predstava koja je značajna za više zadovoljstvo nego zbir svih njihovih pojedinačnih nastupa.

Iskreno treba uključiti timski rad, nego samo govoriti o tome, neće biti lako, zbog brojnih razloga, ni najmanje od postojanja da smo mi individualci i organizacije i ponosni zbog toga. Mi takođe relativno malo znamo o radu u timu. Naša struktura nije tako zamišljena da nam pruži ta iskustva i mi svo i dalje u početnoj fazi razumevanja kada i kako stvoriti timove i kako dati najbolje rezultate.

Nije da mi nismo imali eksperimente sa timovima. Od timske izgradnje (stvaranje timova) kretalo se do samoupravnih timskih eksperimenata, skoro svaka ogranizacija bavila se načinom shvatanja individualnih koristi radeći zajedno do zajedničkog cilja. Izvan fabrike, ipak su rezultati napora bili različiti. U mnogim slučajevima, čini se da pokušavamo raditi timski dok očuvanje postojeće strukture se poziva na individualni rad bez ozbiljnih sumnjivih pretpostavki i ostvaruje se. Često su troškovi veoma značajni. Bezuspešni pokušaji da se upotrebi timski rad rezultira gubljenjem vremena, nižu produktivnost i smanjuju poverenje u mnogim grupama. U budućnosti mnogi će se organizovati u timovima zato što to pomaže angažovanju namještenika, zato što je to najbolji način običaja i podele dobara (vrednosti) gde su specijalizacija, brzina podele i učenja ključ uspeha organizacije. Ne postoji recept za razvoj i vođenje uspešnih timova. Na kraju svaki vođa pronalazi metode koje najbolje odgovaraju jedinstvenim karakteristikama njegove ili njene organizacije, prihvatljivu poslovnu klimu i timsku ličnu sposobnost u stil. U formiranju tima, može biti korisno imati na umu da uspešni timovi obično imaju:

- Dodela obaveza da se jasno definišu ciljevi – dok sveukupni timski ciljevi mogu biti liberalno započeti, čitav tim mora imati sažeto razumevanja zbog čega tim postoji i koji su njegovi pravi ciljevi.
- Međusobna zavisnost kao integralni timski nacrt. Efektivni tim uspeva i nikad ne gubi kao grupa, sa timskim uspehom potrebna je koordinacija poduhvata.
- Snažna odluka prouzrokuje obavezu. Ova odluka obično se prouzrokuje kao odgovor na izazov od rukovodilaca, potrošača ili dobavljača. Ipak, tim mora razumeti važnost odluke. Kombinacija odluke i pravog tima je značajna.
- Metodologija koja olakšava učenje. Isuviše često timovi nerade dovoljno ili propadaju zato što nemaju metode za rešavanje problema, analizu uzorka, procenu napretka i podelu informacija.
- Kombinacija pravih veština i sposobnosti. Članovi tima se često raspoređuju na njihovim položajima u organizaciji zbog njihovih ličnih ili političkih zasluga. Ovo može biti problematično. Za sastav tima se uzima u obzir tehnička sposobnost, znanje specifičnih procesa, pristup informacijama, sposobnost održavanja odnosa, razumevanje kooperativnih ciljeva rada.
- Međusobna odgovornost kao jezgro vrednosti. Članovi tima se moraju pridržavati zajedničkih odgovornosti. Izvršavanje radnih ciljeva moraju biti od sporazumnih razloga.

- Poverenje od početka. Poverenje mora biti od početka i trajati sve vreme. Ako mi prvo ne verujemo drugima i nama niko neće verovati.
- Podrška organizacionoj strukturi. Da bi timovi uspeli društvena struktura mora se modifikovati tako da smanji unutrašnja takmičenja pojedinaca i karijeriste, da ljudi zapostave lične želje zbog zaštite timskih ciljeva.
- Stimulans preobimnog današnjeg sistema. Izazov tima za napornu objektivnost koja može ili ne može biti dostupna u sadašnjem sistemu može biti timska izgradnja, energija i visoka motivacija, pod uslovom da se neuspeh ne kažnjava.
- Raznolikost razmišljanja. Heterogena grupa, može doneti različito različito mišljenja za rešenje problema. Rad tima je najuspešniji kada pojedini članovi sarađuju sa jedinstvenim stavom za rešavanje problema.
- Brzi početci. Efektivni timovi postavljaju radije kraće nego duže rokove. Početni napor je neizbežan ali i oklevanje donosi obaveze. Mi često precenjujemo što može biti urađeno za kratko vreme.
- Čista vrednost i pravila u ranom poslovanju. Svakoj grupi društvenog sistema potrebna je granica za postavljanje reda grupnih napora. Uspešni timovi počinju definisanje postavki o prigovorima ili podeli vrednosti uzimajući u obzir prisutnost, izazov, lojalnost, želje, podelu informacija, uloga itd.
- Vreme značajno provedeno kao tim. Dijalog je u timu potreba. Kvantitet i kvalitet učenja u usavršavanju koje se dešava u timu dovodi se u vezu direktno sa vremenom koje članovi tima provode zajedno. Nikada ne možemo predvideti kada se najbolje učenje isplati.
- Regularnost, struktura, poštena raspodela. Povoljna struktura dijaloga je lagano poređenje konkurenata, grupe koja je angažovana za realnost i sprovođenje raspodele.

Bez sezonskih radnika

Promatrali smo pažljivo grupu od 12 osoba zaposlenih u tvornici automobila Honda opreme, u Mersvilu, Ohajo. Njihova parola je: «Bez sezonskih radnika!». Kada jedan član tima ne dođe na posao, ostala jedanaestorica rade kao 12 ljudi. Bilo je vreme malo odsutnosti.

«Zar nikada neželite imati slobodan petak ili ponedeljak», pitali smo jednog člana. «Sigurno da bih, ali oni bi me ubili!». «Ko oni – nadzornici?». «Ne, moje kolege», odgovor je. «Ne bi se složili sa tim. Ustvari to ne bi bilo fer prema njima da moraju raditi moj posao kao svoj. Ja to ne mogu njima učiniti».

Čak i dok smo proučavali individualnu motivisanost po dekadama imali smo nekoliko odgovora. Izgledalo je da mi znamo manje o efektivnoj grupnoj odgovornosti i individualnom i timskom radu. Zato smo mi možda bili spori u eksperimentima za timsku odgovornost, naročito u rukovodećim poslovima.

Timovi rukovođenja

Iako karakteristike uspešnih timova izgledaju sličnije svakoj organizaciji, timovi rukovođenja se teže formiraju i teže dolaze do uspeha. Rukovodeći timovi se obično formiraju zbog organizacione strukture i obično su više zainteresovani za zaštitu svojih interesa od konačnog cilja. Timovi rukovodstva nailaze najviše na probleme u uzroku vremena formiranja. Neka uobičajena propadanja ukazuju na:

1. Svi direktni izveštaji moraju biti u timu. Toj je potražnja timskog zaključka. Dolazi zajedno

sa rezultatima istorijskih organizacija prije nogo grupa reši postojeći problem.
2. Timski ciljevi su organizacioni ciljevi. Ove posledice ciljeva su često preopširne da budu uspešne pripisuju se timu.
3. Ciljevi članova tima nisu svrstani. Razgovor je o učešću tima ali rad je i dalje lično upravljanje. Odgovornost timskog rada je često drugorazredno za rukovođenje individualnih ciljeva koji ukazuju na rad organizacije.
4. Sistemi podržavaju više konkurentske od kooperativnih. Sadašnji sistem, zato ograničava broj članova u timu koji mogu postići bonuse, povisiti radnu procenu itd. Interni rezultati takmičenja smanjuju razinu poverenja. Ljudi koji sarađuju će oklevati ako se kooperativno kažnjava.
5. Ljudi su podeljeni po poziciji, a ne po njihovom potencijalnom doprinosu.
6. Status različitih smanjenja zahtjeva planove za stimulans ideja i mišljenja.
7. Svako mora biti uključen u sve odluke ili će se ljudi osećati odbačenim. Biti član tima može postati simbol uspeha. Problem je taj da osećaj timskih ciljeva su često organizacioni ciljevi, uključujući svakog u sve je neefikasno.
8. Upravljanje šefovog zapažanje je osnovni cilj nekih menadžera.
9. Iluzija sporazuma je često bezuvjetni cilj grupe ili «grupno mišljenje». Oni koji konfrontiraju druge se često smatraju «ne timskim igračima».
10. Samostalna raspodela bezuspešnog tima ne postoji.

Alati ne moraju biti konfuzni sa ciljevima

Direktor nam je rekao da je njegova kompanija uradila prilično vraški dobar posao uz poslovno angažiranje. «Kako to znaš?», pitali smo. «Pa imali smo 86 zaposlenih timova», rekao nam je. Kasnije, upitali smo jednog zaposlenog šta je njegov tim radio. «Ne mnogo», rekao je. «Bio sa u timu dve godine i mi nismo uspeli».
«Pa zašto ste onda ostali u timu?», pitali smo.
«Pa, svako treba ovde biti u svom timu. Ako niste onda ste u pravoj nevolji».
Slušajući jezik koji se upotrebljava u razgovoru između članova tima možemo često primetiti instikte u razini timskog rada koji postoji u organizaciji. Upotreba izgovora može biti i objašnjena primenom instinkta u pretpostavkama i verovanje timskih članova.
Neki ljudi kažu:
Ja slušam njihova upustva
Siguran sa da je to urađeno.
Bio sam odgovoran za njih.
Ponosan sam na svoj tim.
Drugi kažu:
Učinili smo da se to dogodi.
Razgovarali smo o problemima.
Bili smo uspešni.
Ponosni smo na svoja dostignuća.
Neki ljudi kažu:
Moj tim je bio uspešan.
Moja dužnost je bila ispunjena.
Moja objektivnost je bila čista.

Drugi kažu:
Naš tim je bio odgovoran.
Ispunili smo našu dužnost.
Naša objektivnost je iskrena.
Neki ljudi kažu:
Oni mene izveštavaju.
Pitaju me za odobrenje.
Uradili su to bez mene.
Drugi kažu:
Drugi tim je tražio našu pomoć.
Oni nas uključuju u rad rešavanja njihovih problema u grupi.

Jedina najgora stvar od reći ja, ja, ja, je «Mi» kada stvarno mislite «Ja». Vi ne možete dugo varati ljude. Bolje je ne pokušavati.
Rezime
Timski rad predstavlja zajedničko rešavanje nekog složenog problema. On je izuzetno značajan za uspešan razvoj bilo koje organizacije, pa tako i preduzeća. On ukazuje da je veoma velika korist koju imaju preduzeća od ovakvog načina organizovanja rada.
Povezivanje individualaca u cjeline nalazimo još u prvobitnim društvima, tako da to nije nov pojam. U timskom radu ciljevi tima se postavljaju ispred individualnih ciljeva. Komunikacija između individualaca je znatno razvijenija nego kod klasičnog načina organizacije rada, što stvara određenu dozu povjerenja i iskrenosti. Između ostalog, i ova činjenica u znatnoj mjeri doprinosi uspješnom radu.
Postoji malo direktora i rukovodilaca koji poznaju ovakav način rada. On je u mnogome teži od klasičnog rada jer se mišljenja, ideje, postupci i metod rada sukobljavaju, pa je teže ostvariti cilj, ali povećava efikasnost ostvarenog rezultata. Današnji menadžeri moraju shvatiti značaj timskog rada, jer što bude angažovano više ljudi, postoji mogućnost da se problem uspešnije rješi.