DEVELOOP × GDJE JE ZAPELO?

Četiri razine timskog funkcioniranja

Vodič za razumijevanje vlastitog tima i prepoznavanje mjesta na kojima nastaju zastoji.

01 **Svrha** · Zašto postojimo?

02 **Struktura** · Tko, što i tko odlučuje?

03 **Odnosi** · Što se događa među nama?

ISPOD POVRŠINE

04 **Psihodinamika** · Što nas vodi ispod površine?

PRIJE NEGO POČNETE

Na kojoj je razini zapelo?

Vidljivi problem rijetko je i stvarni problem. Kad tim zapne, prva reakcija je radionica komunikacije ili potraga za „teškom osobom“. Ovaj vodič predlaže drugo pitanje: na kojoj je razini zapelo?

1

Pročitajte četiri razine redom

Od svrhe prema psihodinamici.

2

Zastanite kod pitanja za promišljanje

Zapišite prvi odgovor koji vam padne na pamet.

3

Za konkretnu sliku svog tima

Ispunite i upitnik „Gdje zapinje vaš tim?“.

POLAZIŠTE

Je li to grupa ili tim?

GRUPA

Nije svaka grupa tim, niti svaka grupa mora postati tim. Grupa može imati zajedničkog voditelja i ciljeve, a da članovi većinu rezultata ostvaruju neovisno jedni o drugima. To je sasvim prikladno za stabilne, ponavljajuće zadatke.

TIM

U timu je međuovisnost izraženija: doprinos jednog utječe na rad drugih, a uspjeh i neuspjeh dijele se. Tim je osobito važan kada posao traži povezivanje različitih znanja, suradnju i zajedničko odlučivanje.

ZA PROMIŠLJANJE

Što članovi vašeg tima mogu ostvariti zajedno, a ne mogu samostalno? U čemu ste doista međuovisni?

POLAZIŠTE

Tim kao cjelina

Kad govorimo o timu, mislimo na cjelinu, uključujući voditelja. Rad s timom ne svodi se na niz razgovora s pojedincima. Ključno je ono što članovi mogu postići zajedno, a ne mogu odvojeno.

Zato prije radionice komunikacije ili povjerenja vrijedi provjeriti jesu li jasni članstvo, odgovornosti, procesi i ovlasti.

ZA PROMIŠLJANJE

Kada govorite o svom timu, mislite li na zajednički sustav rada ili na skup pojedinaca s vlastitim zadacima?

PREGLED

Četiri razine timskog funkcioniranja

Djeluju istodobno. Gledamo ih redom. Svrha je polazište. Tek kad je jasno zašto tim postoji, može se procijeniti služe li tome struktura, odnosi i dublji obrasci. To je praktičan redoslijed gledanja, a ne tvrdnja da poteškoće nastaju tim redom.

01 SVRHA	Zašto tim postoji, što treba ostvariti zajedničkim radom i kakvu vrijednost stvara.
02 STRUKTURA	Tko je član tima, kako su postavljene uloge, odgovornosti, odlučivanje i moć.
03 ODNOSI	Što se događa među ljudima: pritisak, napetosti, savezi, sukobi i kohezija.
04 PSIHODINAMIKA	Koja ranija iskustva, očekivanja i zajedničke priče oblikuju ponašanje tima.

01 Svrha

Zašto postojimo?

Što tim treba ostvariti zajedničkim radom i kakvu vrijednost stvara za organizaciju. Svrha nije popis zadataka, opis djelatnosti ni zbroj individualnih ciljeva. Nije dovoljno reći da tim postoji kako bi „dobro surađivao". Važno je što bi bez njega bilo teže, sporije ili nemoguće.

Ako je članovi različito razumiju, mogu dobro raditi svoj dio i ipak ići u različitim smjerovima. Nejasna svrha kasnije se pojavljuje kao problem u strukturi, komunikaciji ili suradnji.

ZA PROMIŠLJANJE

Zašto vaš tim postoji? Kome koristi njegov rezultat? Bi li svi članovi odgovorili slično?

02 Struktura

Tko, što i tko odlučuje?

Granice

Tko je član tima, a tko nije. Jasne granice daju sigurnost i identitet.

Uloge

Definirane prema poslu koji treba obaviti, a ne prema navikama postojećih ljudi.

Odlučivanje

Tko predlaže, tko daje mišljenje, tko odlučuje i tko provodi.

Moć

Kad se neformalni utjecaj i formalna odgovornost razilaze, nastaju frustracije.

ZA PROMIŠLJANJE

Koja se odluka u vašem timu ponavlja ili odgađa? Postoji li osoba čiji stvarni utjecaj nije u skladu s njezinom formalnom ulogom?

03 Odnosi

Što se događa među nama?

Kad je struktura dovoljno jasna, pozornost ide na ono što se događa među ljudima. Korisno je razlikovati četiri dinamike:

Pritisak	Zahtjevi izvana: kriza, konkurencija, rokovi, promjene.
Agitacija	Napetost između članova i vodstva, osporavanje voditelja.
Intrige	Savezi, rivalstva i prikriveni sukobi među članovima.
Kohezija	Spremnost da ostanemo povezani i prolazimo kroz izazove zajedno.

Napetost nije uvijek štetna. Problem nastaje kad tim nema dovoljno kohezije da je izdrži i konstruktivno obradi.

ZA PROMIŠLJANJE

Koje se napetosti izgovaraju otvoreno, a koje ostaju u pozadini? Što vas povezuje kad je teško?

04 Psihodinamika

Što nas vodi ispod površine?

Neki se obrasci ne vide u organizacijskoj shemi. Članovi u tim donose ranija iskustva, očekivanja i vlastite slike o tome kako bi tim i voditelj trebali funkcionirati.

Tim o sebi priča priče. Takve priče mogu godinama održavati isto ponašanje.

„kod nas se promjene nikad ne provedu“

„mi uvijek spašavamo druge“

„nama se ne vjeruje“

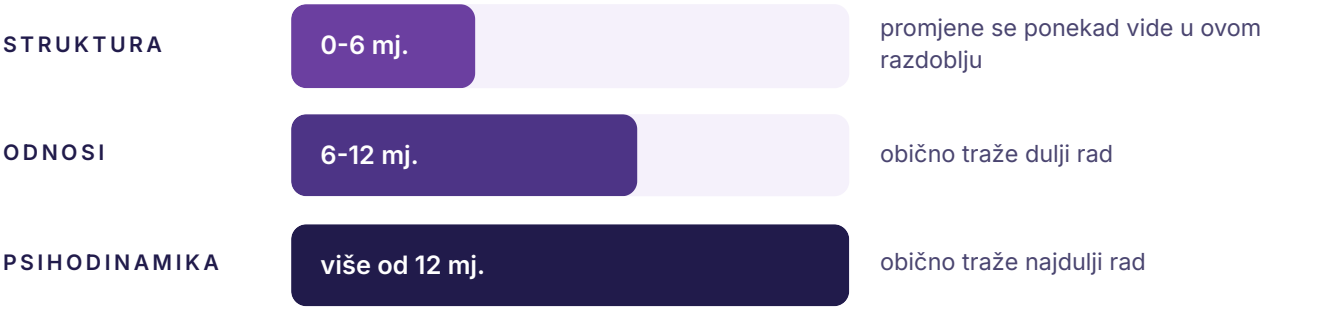
ZA PROMIŠLJANJE

Koju rečenicu vaš tim često ponavlja o sebi? Koje neizrečeno očekivanje od voditelja ili kolega možda oblikuje odnose?

KAKO DALJE?

Koliko traje promjena?

Promjene u strukturi ponekad se vide za nekoliko mjeseci. Promjene odnosa i duboko ukorijenjenih obrazaca obično traže dulji rad.



Ovo su okvirni, a ne univerzalni rokovi. Kod psihodinamskih tema izbjegavajte zaključke o tuđim nesvjesnim motivima bez provjere.

Tek kad vidimo gdje je zapelo, možemo birati kako dalje.

Ako ste u vodiču prepoznali svoj tim, ispunite upitnik „Gdje zapinje vaš tim?“ ili razgovarajmo 15 minuta. Čut ćemo što se kod vas događa i iskreno reći je li naš rad prava stvar za vas ili nije.

monika@develoop.hr

098 951 6090

develoop.hr

HOLOS

Radionice za voditelje, kod vas u firmi.

FIZIS

Radionice za zaposlenike, uvijek s vašim primjerima.

Udruge koje traju

Razvoj ljudi, timova i organizacije u udrugama.

Vodič je pripremljen u suradnji Develoop.hr-a i autorskog projekta Gdje je zapelo?. Develoop donosi razvojnu i organizacijsku podršku, a Gdje je zapelo? autorski okvir za razumijevanje timskog funkcioniranja. · develoop.hr · gdjejezapelo.hr · info@gdjejezapelo.hr