# Predgovor

Prije nekoliko godina vozio sam se sa šefom na dugom putu od Pittsburgha do Clevelanda da bismo se sastali s predstavnicima uprave i sindikata jednog velikog proizvođača čelika. Tema ovog sastanka bila je kako uvesti timove u novi, kontrolirani pogon za proizvodnju čelika koji je tvrtka upravo izgradila. Nikada nisu radili u timovima, tvrtka imala dugu prošlost nesporazuma između uprave i radnika koja seže generacijama, a nalazila se u stečaju i profitabilnost im se činila dalekim snom.

Iako ovi uvjeti nisu savršeno naklonjeni ovakvom prvom susretu, sastanak je prošao puno gore nego što sam isprva očekivao. Održao se u konferencijskoj sobi s jednim jako dugačkim stolom. Nije bilo dovoljno mjesta za moje prozirnice i papire. Predstavnici sindikata su sjedili s jedne strane stola, dok su inženjeri menadžeri sjedili na drugoj strani.

Novi upravitelj pogona poveo nas je u virtualni obilazak tvornice koristeći prikaz na stražnjem kraju sobe, koji je bio prekriven shemama pogona. Objasnio nam je svaku pojedinu stanicu proizvodne linije, objašnjavajući s ponosom koliko je malo operatera potrebno za funkcioniranje svake stanice i da uopće neće morati komunicirati jedni s drugima, nego će preuzeti svoju stanicu na početku smjene i ostati tamo do kraja. S veseljem nam je naglašavao važnost računalnog kontrolnog centra i prikazao slike tehničara u bijelim kutama s diplomom dvogodišnjeg studija koji mogu iz te sobe kontrolirati svaki najmanji pomak čelika u tvornici. Iz njegovog nam se opisa učinilo da se u tvornici proizvode slatkiši, a ne čelik od tekuće željezne rude.

Nastojeći zvučati inteligentno, pokušao sam prekinuti njegov govor pitanjima koja su mi se činila razumnima. On bi

propovijedao o dužnostima zaposlenika koji su sjedili na položajima visoko iznad rijeke tekućeg čelika koja bi tekla ispod njih, a ja bih ga prekinuo pitanjima: „Dobro, koliko ste vremena odvojili za sastanke timova i rješavanje problema?“ ili „Kako će se aktivnosti održavanja dijeliti među zaposlenicima na poslovima koji pripadaju različitim kategorijama?“

On bi svako moje prekidanje tretirao kao osobnu uvredu, dok mi nije jednom začepio usta: „Molim vas, suzdržite se od pitanja dok ne završimo s obilaskom.“ Postalo mi je jasno da će komunikacija na ovom sastanku biti prilično jednosmjerna, a na takvu komunikaciju nisam bio naviknut.

Kada je upravitelj pogona završio, zatražio je stanku – vjerojatno da bi predstavnici sindikata mogli zapaliti cigaretu u hodniku umjesto u sobi za sastanke. Pokušao sam započeti razgovor s nekolicinom od njih, ali su mi se doimali mrzovoljno i sumnjičavo.

Predložio sam svojoj šefici bijeg s tog sastanka za vrijeme stanke. Iako je ona suosjećala sa mnom i bila razumna žena, podsjetila me na činjenicu da smo im naplatili cijeli dan i da moramo biti prisutni do samog kraja.

Kada smo se ponovno sastali, polagao sam malo nade u to da će doći do poticajne i interaktivne rasprave, međutim, još sam manje bio pripremljen za ono što se dogodilo. Kako su svi zauzimali svoja mjesta za stolom, čekali smo trenutak dok sindikalisti ne dovrše svoje svježe upaljene cigarete i dok inženjeri ne dovrše svoje naizgled tajne računice koje su radili na papirnatim ubrusima koji su se nalazili ispred njih. Zatim je upravitelj pogona uperio svoj čelični pogled prema meni.

„No dobro“, rekao je, „što moramo učiniti?“

„Pa...“, odgovorio sam, „dopustite mi da započnem s nekoliko pitanja.“ Pripremio sam deset pitanja za koja sam se nadao da će pokrenuti duge detaljne rasprave, koje bi sigurno trajale do kraja radnog dana. Ipak, čak ni moja pomno osmišljena, otvorena pitanja i moji upiti o suptilnosti planiranja proizvodnje nisu mogli prekinuti duboku šutnju. Bili su spremni iz mene izvući najviše što su mogli, s obzirom na dnevnicu koju su mi platili.

„Možemo o ovim stvarima razgovarati kasnije“, rekao je upravitelj pogona. „Nama treba ovo“, rekao je uzbuđeno pokazujući prstom prema meni. „Trebamo znati kako pokrećete timove.“

Sada sam stvarno bio zatečen. Učinilo mi se da su samo htjeli jednostavno proglasiti postojanje timova u svojoj tvornici, kao dodatak službenoj politici tvrtke i kao samo još jedan stavak u priručniku za zaposlenike. Jednom kada to učine, okrenuli bi se tehničkim detaljima poput održavanja sastanaka i upravljanja zalihama – stvarima koje su se nalazile u njihovoj zoni komfora.

„Koliko ste timova odlučili osnovati?“ pitao sam.

„Ne znamo“, odgovorio je upravitelj pogona. „Zato si ti tu.“

Ne moram ni spomenuti da sam osjećao antagonizam u zraku. Bilo mi je jasno da je netko naredio upravitelju pogona da dovede nekog konzultanta, da nas nije pozvao radi svoje vlastite potrage za smislom timova. Radilo se o zaista nepravednoj situaciji, kako prema nama tako i prema predstavnicima sindikata, koji su nastavili pušiti i gledati u svoje čelikom očvrsnule ruke.

Ovo je bila namještaljka, samo što ni ja ni moja šefica nismo toga bili svjesni. Ni uprava ni radnici zapravo nisu htjeli istražiti mogućnost osnivanja timova, niti su imali jasnu sliku toga što timovi predstavljaju, ali su bili odlučni surađivati i nekako im se činilo da će im timovi pomoći u tome. Ono što je njima bilo potrebno da bi se osjećali bolje bio je jedan budalasti konzultant koji bi stao pred njih i rekao im da je nema ništa lakše od osnivanja timova i da oni već rade upravo ono što bi trebali kako bi timovi zaživjeli. Nitko nije htio slušati o dugom procesu promjene kulture, ni o ulozi vođa, ni o ogromnoj investiciji koja je potrebna na područjima obuke i osobnog razvoja koji predstavljaju preduvjet za pokretanje timova.

Kada su jednom shvatili da inače neće ništa izvući iz mene, nevoljko su mi dopustili da iznesem svoja stajališta o kulturi, razvoju timova, preprekama, nagaznim minama, jamama, i o svoj drugoj terminologiji koju sam inače koristio objašnjavajući razvoj timova i prepreke koje im stoje na putu.

Ipak, njima nije bilo stalo do ovih zagonetki: njima je bilo do proizvodnje čelika. Nekako smo dovrludali do kraja sastanka oslanjajući se na nekoliko desetaka prozirnica i videovrpcu koju smo donijeli sa sobom. Ipak, nikog nismo uspjeli prevariti. Jednostavno nismo imali argumente.

Kasnije, nakon povratka u ured, napisao sam sebi kratku poruku. U njoj sam naveo sve stvari koje su mi bile potrebne i koje su mi bile neophodne da bih uspješno radio svoj posao. Taj je popis uključivao:

1. Razumno teoretsko zaleđe, s nekoliko primjera koji će prikazati osposobljavanje radnih strategija te nekoliko detaljnih saznanja o njima.
2. Proces za stvaranje osposobljenih timova koji bi pokrivao sve od A do Ž. Htio sam razviti metodu kojom bih identificirao timove, artikulirao ono čime se bave, dodijelio im odgovornosti, obučavao ih u njihovim novim ulogama i dao im stručnu potporu koja im je bila potrebna.
3. Odgovori na često postavljena pitanja. Ovo je bilo malo teže. Htio sam imati dobar uvid u pitanja koja ljudi često postavljaju i htio sam biti sposoban odgovoriti im ne automatski i bez razmišljanja, već iskreno i detaljno.
4. Način na koji bih mogao izraziti, koristeći razumljive pojmove, ogromnu promjenu kulture i osobnosti koja je potrebna da bismo osposobili pojedince i pomogli im izaći iz tradicionalnijih organizacijskih shema. Bio mi je potreban način na koji bih mogao objasniti što se treba dogoditi u mislima i srcima menadžera, kao i zaposlenika, da bi izgradili razinu povjerenja i poštovanja potrebnu za uspjeh ovakve vrste participacije u poslu.
5. Posljednje i možda najvažnije, htio sam stvoriti niz alata kojima bi se timovi, vođe timova i menadžeri mogli služiti da bi stvarali vlastite strategije osposobljavanja. Ovi bi alati trebali biti jednostavni za primjenu i korištenje, ali ipak ne bi smjeli pretjerano pojednostaviti složene situacije.

No, još nisam došao do svih odgovora koji su mi potrebni, ali sam poneke stvari naučio. Uspjeh u stvaranju i u njegovanju

timova samo jednim dijelom ovisi o alatima i tehnikama koje koristite kao konzultant, bilo unutar, bilo izvan organizacije. Sve ostalo ovisi o organizaciji, o vodstvu, o članovima tima i o ukupnoj spremnosti ključnih čimbenika uspjeha da rade zajedno u harmoniji.

O kojim čimbenicima uspjeha govorimo? Većinom se odnose na planiranje i pružanje odgovora na prava pitanja:

- Zašto uopće želimo timove?
- Što bi ti timovi trebali raditi?
- Koje ćemo promjene morati napraviti da bismo osigurali uspjeh ovih timova?

Kad god ste na putu stvaranja timova – bez obzira na to jeste li tek krenuli ili ste već veliki dio puta prešli – morate hrabro postavljati sebi neka teška pitanja i na njih odgovoriti. Nijedan konzultant neće moći odgovoriti na ova pitanja umjesto vas, vi ćete to morati sami napraviti. Odgovaranje na teška pitanja s „Ne znam“ je u redu, ali samo na kratko vrijeme. Ako na ova pitanje ne odgovorite pravodobno, ako ostanu zanemarena, s vremenom će se pretvoriti u probleme.

Zato, započnimo ovu knjigu samoispitivanjem. Želite li se zaista upuštati u posao s timovima? Imate li dovoljno žilavosti, ali i dovoljno debeo novčanik za timove? Ima li stvaranje timova smisla s obzirom na vaše poslovanje? Je li vaša uprava posvećena stvaranju timova?

Ako ste dio dizajnerskog tima, na pitanja iz prvog poglavlja pokušajte odgovoriti s članovima svog tima. Ako ne možete odmah odgovoriti na postavljena pitanja, ne brinite se, ali nemojte zaboraviti vratiti se istim pitanjima prije nego što ih neki srditi član tima postavi na otvorenom forumu, kada biste se mogli naći nespremnima. No, nemojte odbaciti nadu.

Nastavite čitati. Ova će vam knjiga ponuditi nekoliko alternativa, ako ne i odgovore na pitanja postavljena u prvom poglavlju. Držite se programa i uskoro ćete znati više o timovima od velike većine konzultanata.

## Posebni dodatci

Ideja je serije *Briefcase Series* dati vam praktične informacije, napisane u neformalnom, prijateljskom tonu. Poglavlja su kratka, bave se taktičkim pitanjima i koriste pregršt primjera. Također, sadržavaju razne kućice koje će vam dati različite vrste specifičnih informacija. Evo opisa kućica koje ćete pronaći u ovoj knjizi.




Ove kućice rade upravo ono što tvrde: dat će vam savjete i taktike kako biste bili mudri u procesu izgrađivanja timova




Ove će vam kućice dati upozorenja o tome koje stvari mogu poći po zlu unutar tima.




Ovdje ćete pronaći jednostavne savjete koje možete iskoristiti da proces prođe što lakše.




Svako područje ima svoje pojmove i izraze. Ove kućice će vam dati definicije tih pojmova.




Želite saznanja o tome kako su drugi implementirali timove? Tražite ove kućice.




Ovdje ćete pronaći specifične procedure koje možete slijediti kako biste olakšali uspjeh timova.




Kako možete biti sigurni da nećete pogriješiti? Ne možete, ali kućice poput ove, dat će vam praktične savjete kako znatno umanjiti mogućnost pogreške.

## Zahvale

Ova knjiga predstavlja sve informacije koje sam akumulirao i prakse koje sam naučio i primijenio radeći s mnoštvom tvrtki. Htio bih ovom prilikom zahvaliti mnoštvu različitih ljudi i tvrtkama koji su mi dali priliku da im pomognem u stvaranju uspješnih timova.

John Woods iz CWL Publishing Enterprises zamolio me je da napišem ovu knjigu, i njena konačna verzija zapravo predstavlja plod suradnje između Johna, njegovog suradnika iz CWL-a Boba Magnana i mene. Cijenim njihovu pomoć u oblikovanju konačne verzije knjige.

Naposljetku, htio bih zahvaliti vama jer ste odabrali ovu knjigu kako bi vam pomogla u procesu gradnje tima.

## Bilješke o autoru

**Larry Holpp** proveo je posljednjih 25 godina implementirajući strategije za stvaranje timova u cijelom nizu raznolikih organizacija kako bi služile kao potpora kvaliteti, uključenosti zaposlenika, suradnji između sindikata i uprave i naprednim upravljačkim inovacijama. Kao konzultant, Larry je radio s klijentima iz proizvođačkih i uslužnih sektora i pomogao je desetak bolnica u primjeni programa za totalno upravljanje kvalitetom, te je pomogao stvoriti samoupravljačke timove u manufakturnim tvrtkama kao i u tvrtkama koje se bave financijskim uslugama. Autor je serije *Team Turbo Training,* koja predstavlja niz taktičkih modula obuke, koju je objavio McGraw-Hill (1999.), te je objavio više od 20 članaka o timovima, kvaliteti i osposobljavanju u časopisima poput *Training, The Journal for Quality and Participation* i *Training & Development.*