




RAZVOJ TIMA – OD POSAMEZNIKOV DO USKLAJENEGA KOLEKTIVA

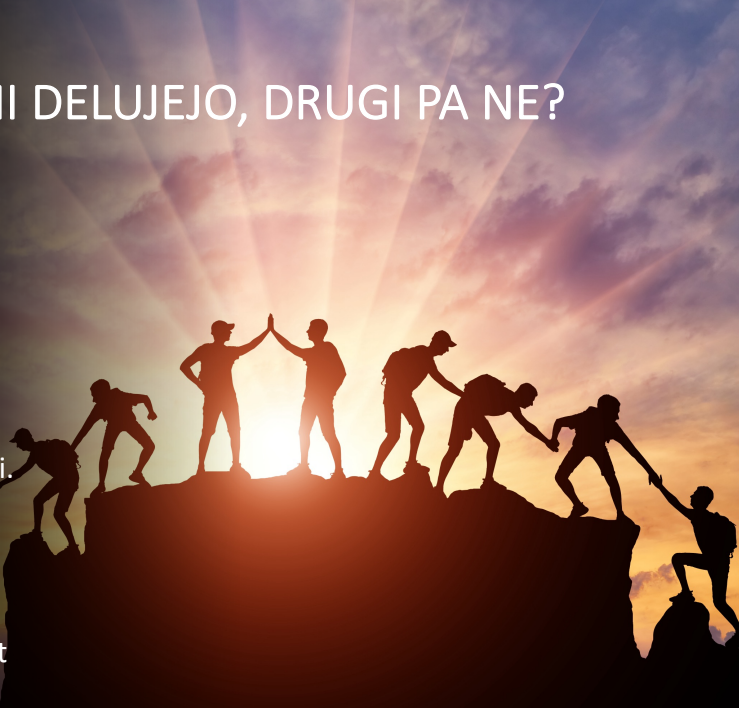
Anja Križnik Tomažin

univ. dipl. ekonomistka, strokovnjakinja javnega in poslovnega nastopanja, trenerka komunikacijskih veščin, certificirana executive in Jungian coach-inja ter SDI mojstrica

1

ZAKAJ NEKATERI TIMI DELUJEJO, DRUGI PA NE?

- Nekateri timi so usklajeni, proaktivni in polni zaupanja,
- Drugi pa se vrtijo v krogih nesporazumov, odporov in pasivnosti.
- Uspešen tim ne nastane po naključju – razvija se zavestno, z jasnim namenom in pravimi orodji.
- Timi, ki delujejo, imajo nekaj skupnega – zavestno so razvijali **gradnike sodelovanja**: komunikacijo, spoštovanje, čustveno inteligenco, odgovornost in jasnost.



2

5 KLJUČNIH GRADNIKOV TIMSKEGA USPEHA

1. Jasnost ciljev, vlog in odgovornosti
2. Grajenje zaupanja
3. Prezemanje odgovornosti
4. Odprtost za spremembe
5. Stretch – razvojni preboj izven cone udobja

3



4

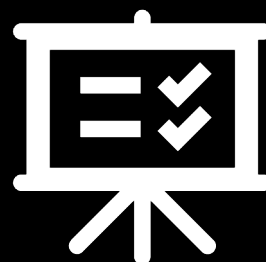
JASNOST (CILJEV, VLOG IN OGOVORNOSTI)

Cilji so jasno opredeljeni in razumljeni.

Vloge niso samo določene, temveč tudi sprejete.

Odgovornosti so razdeljene in znane vsem.

Člani vedo, kako njihov del prispeva k skupnemu uspehu.



5

ORODJA ZA VEČJO JASNOST V TIMU

SMART cilji

RASCI matrika

Redni usklajevalni sestanki za preverjanje razumevanja

Pregled napredka in povratne informacije

6

SMART CILJI



7

Poskusimo:

Kateri od naslednjih ciljev so dobro oblikovani? In zakaj?

	S	M	A	R	T
1 Izboljšati moramo rezultate.					
2 Naš cilj je popraviti komunikacijo v timu.					
3 Do konca septembra bomo zbrali povratne informacije od vsaj 80 % sodelavcev in jih uporabili za izboljšanje timskega sestanka..					

8

RASCI MATRIKA

Črka	Angleško	Slovensko	Pomen
R	Responsible	Odgovoren za izvedbo	Oseba, ki nalogo dejansko izvaja (izvajalec). Lahko jih je več.
A	Accountable	Odgovoren za rezultat	Končni odgovorni – "ima zadnjo besedo" in potrdi, da je naloga opravljena. Vedno samo ena oseba.
S	Supportive	Pomočnik	Osebe, ki aktivno pomagajo pri izvedbi.
C	Consulted	Svetovalec	Posamezniki, s katerimi se je treba posvetovati pred odločitvijo. Imajo znanje ali vpliv.
I	Informed	Obveščen	Tisti, ki jih je treba obvestiti o poteku ali rezultatih – brez neposrednega vpliva.

9

Zakaj uporabljamo RASCI matriko?

- Da se izognemo zmedi glede vlog.
- Da vsak ve, kaj se od njega pričakuje.
- Da se izboljša sodelovanje.
- Da zmanjšamo konflikte.
- Da jasno določimo odgovornost.

	R Responsible	A Accountable	S Supportive	C Consulted	I Informed
	Project Manager	Software Developer	QA Tester	UX Designer	Client Representative
Sprint Planning	R	C	I	C	
Software Feature Development	C	R	C	R	I
Unit Test Writing	I	S	R	R	
Performance Testing	I	C	R		
User Interface Design	C	C		R	I
Prototype Testing	C		S	R	I
Project Documentation	R	C	C	C	I
Overall Project Success	A	C	I	I	S

11



Redni usklajevalni sestanki za preverjanje razumevanja

Pregled napredka in povratne informacije

Kaj se zgodi, če jasnosti ni?

- Delo se podvaja ali ostane nedokončano.
- Člani čutijo zmedo ali pasivnost.
- Pojavljajo se nesporazumi in konflikti.
- Zmanjšana odgovornost in angažiranost.



12



2. GRAJENJE ZAUPANJA

13

GRAJENJE ZAUPANJA



Zaupanje je temelj vsakega uspešnega tima.



Brez njega se sodelavci umaknejo vase, ne povedo, kar mislijo, ne postavljajo vprašanj, ne delijo idej – in ne priznajo napak.

In ko ni priznanja napak, ni učenja. Ko ni učenja, ni napredka.



Največja zmeta je, da je zaupanje nekaj, kar "imamo" ali "nimamo". V resnici ga **gradimo**.

14

14

4. ELEMENTI ZAUPANJA

1

ODPRTOST

Sodelavci si upajo povedati, kaj mislijo.

Brez strahu pred zavrnitvijo.

"Tega ne razumem.",
"Ne strinjam se s tem.",
"To me skrbi."

2

RANLJIVOST

Upamo priznati napake, šibkosti, neznanje.

"Ne vem, kako to narediti, kdo mi lahko pomaga?"

Ko vodja ali sodelavec pokaže ranljivost, ustvari dovoljenje, da so tudi drugi iskreni.

3

SPOŠTOVANJE DOGOVOROV

Zaupanje se ruši, ko nekaj obljubimo in ne izpolnimo.

Obljubi samo tisto, kar lahko izpolniš. In kar obljubiš, izpolni.

4

POSLUŠANJE BREZ SODB

Kolikokrat poslušamo, da bi odgovorili – ne pa razumeli?

Zaupanje gradimo, ko drugemu resnično **damo prostor**, da pove svoje mnenje, brez prekinjanja, brez popravljanja, brez ocenjevanja.

15

TU VSTOPA ČUSTVENA INTELIGENCA

1. Samozavedanje

- Prepoznam, kdaj reagiram impulzivno? Na primer: sodelavec mi nekaj reče in začutim jezo. A namesto da reagiram, se vprašam: *"Kaj me je sprožilo? Kako želim odgovoriti?"*

2. Zavedanje drugih

- Vidim, da je sodelavec tišji kot običajno.

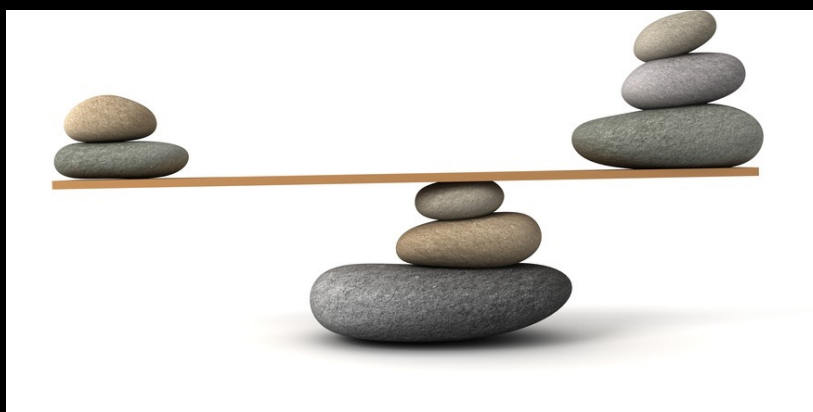
Namesto da sklepam, vprašam: *"Si v redu? Ti lahko kako pomagam?"*

3. Avtentičnost

- Ne skrivam se za masko. Pokažem, kar mislim – spoštljivo, a iskreno.

Namesto: *"Ja, ja, super ideja"*, rečem: *"Jaz to vidim drugače – naj razložim kako."*

16



POZITIVNI TRR: Zaupanje je kot račun v banki

Kakšno je stanje vašega "računa zaupanja" v timu?

17

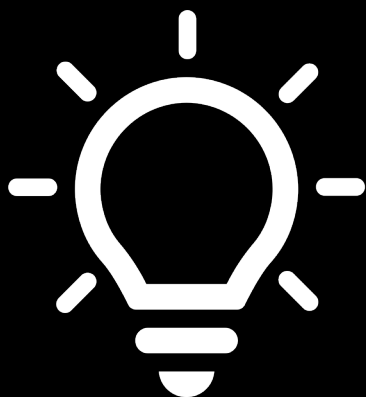


18

KDO
PREDSTAVLJA
PROBLEM?



19

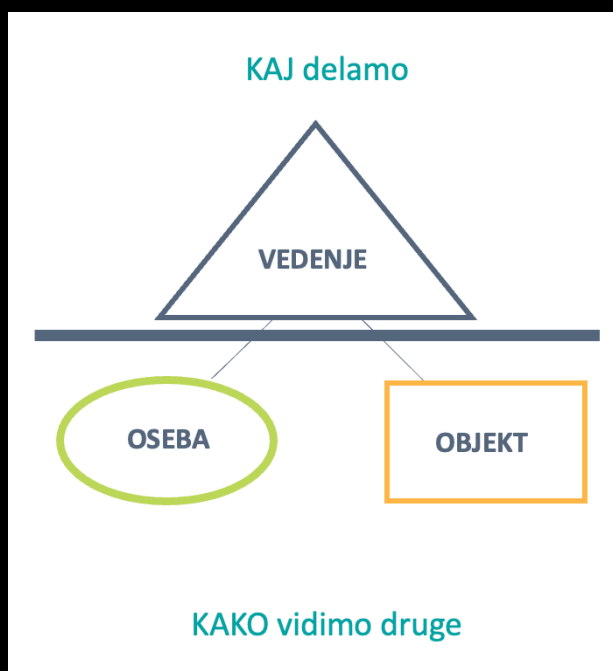


ODGOVORNOST

Kakšen problem ali del problema predstavljam jaz?

20

KAKO GLEDAMO
NA LJUDI?



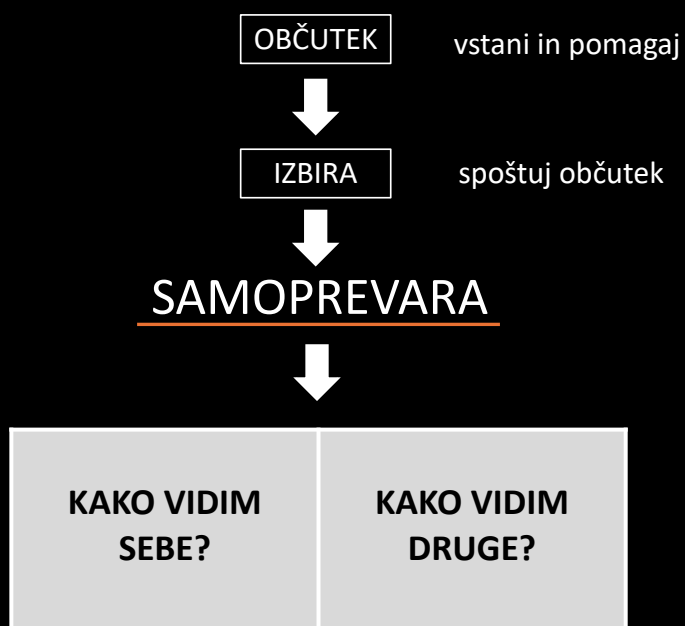
21

NAŠE ŠKATLE



22

KAKO PRIDEMO V ŠKATLO?

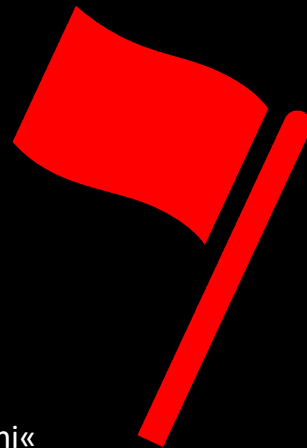


23

Ko se
samoprevaram,
začnem videti
svet na način,
ki upravičuje
mojo izdajo.

Rdeče zastavice upravičevanja:

- občutek »jaz imam prav«
- branim se
- obtožujem
- grozim
- prenapihujem
- osredotočam se nase
- nihče me ne razume
- jezim se
- etiketiram druge
- občutek »drugi so sebični«
- občutek »nesposobni so«
- ...



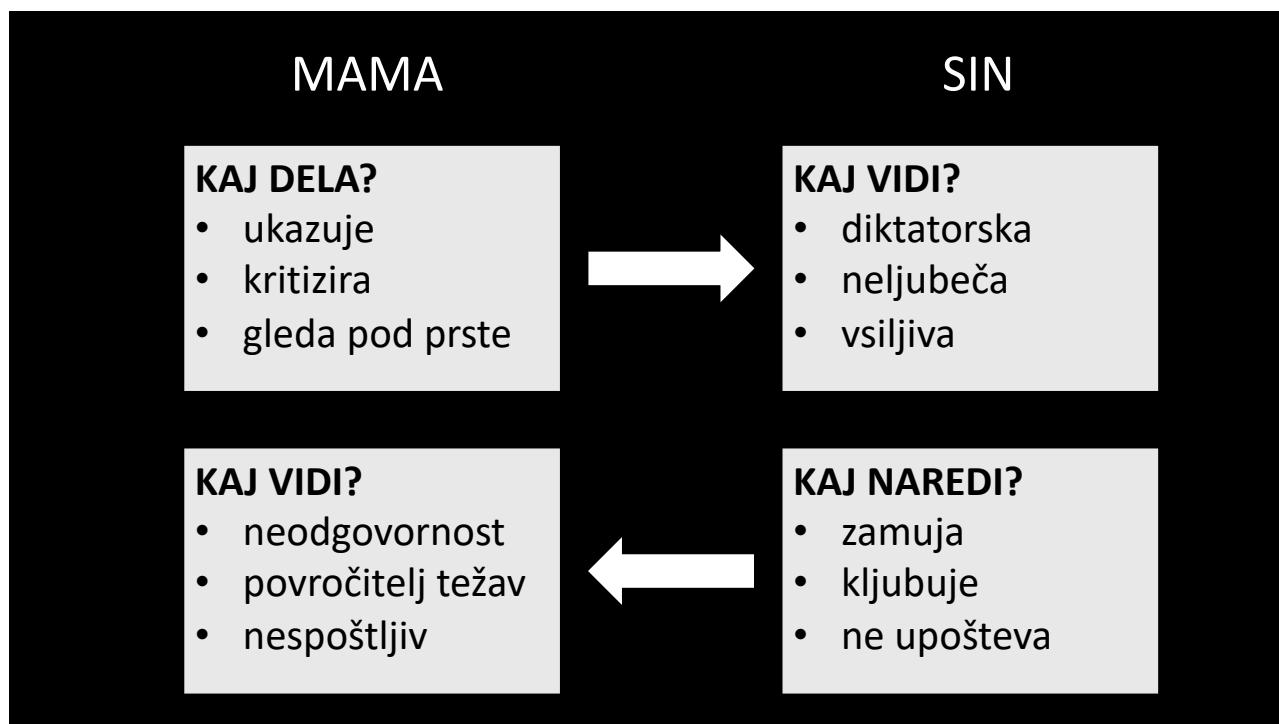
24

KO SEM V ŠKATLI,
PROVOCIRAM
DRUGE, DA GREJO
V ŠKATLO.

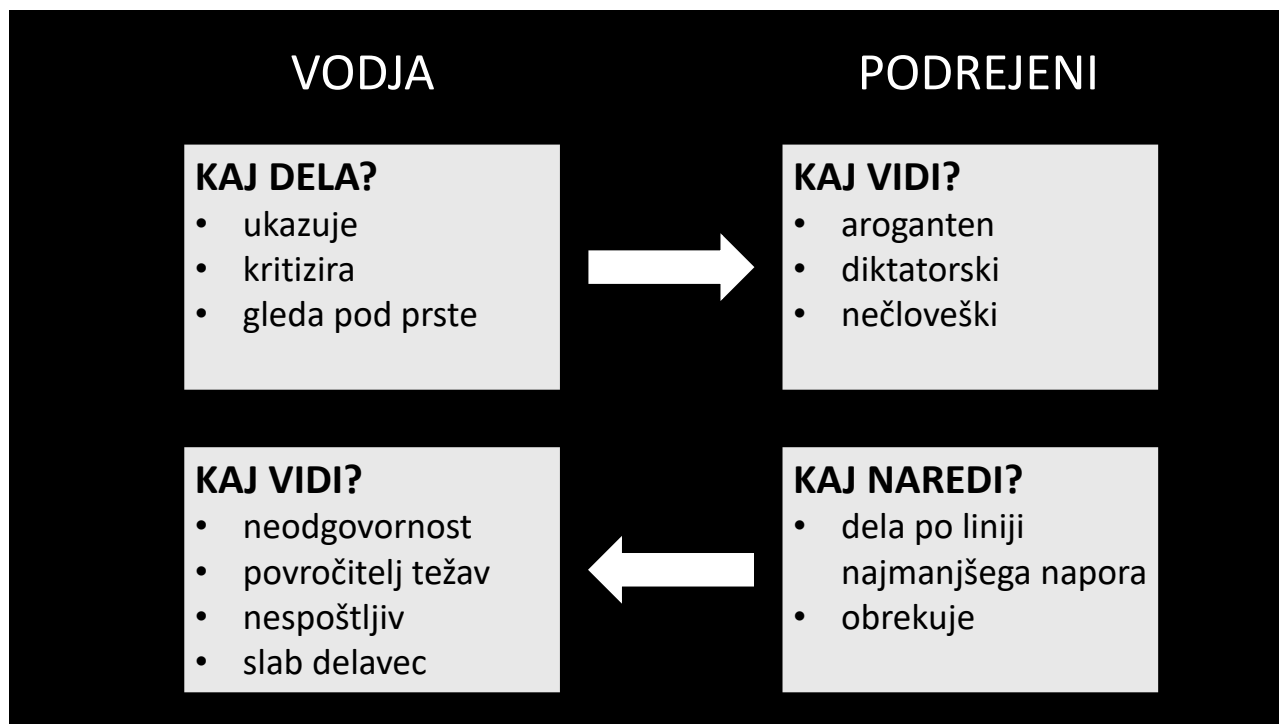
NEZAVEDNO DOGOVARJANJE



25

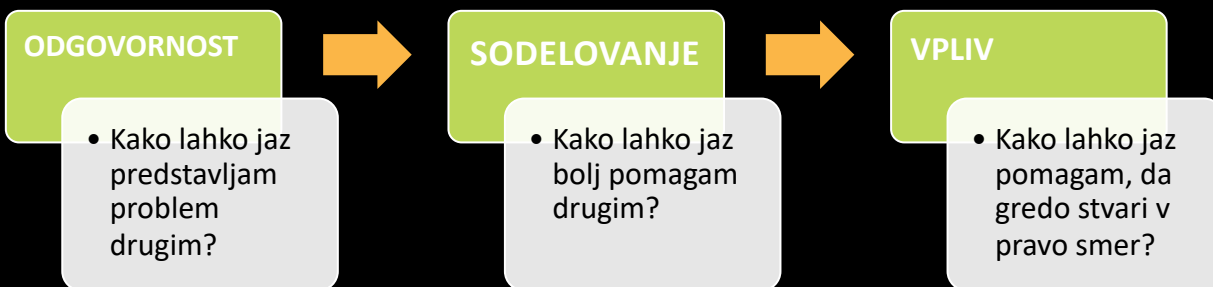


26



27

KDO SE POTREBUJE PRAŠATI?



28



29

ODPRTOST ZA SPREMEMBE

- je ključna za razvoj tima, še posebej v hitro spreminjajočem se okolju



30

Change Canvas – Platno za razumevanje spremembe

Kaj se spreminja?	
Kaj to pomeni zame?	
Kaj ob tej spremembi pridobim?	
Kaj izgubim?	
Kaj me pri tem najbolj skrbi?	
Kaj potrebujem, da lažje sprejem spremembo?	
Kaj bom naredil/-a jaz osebno?	

31

Change Canvas – Platno za razumevanje spremembe

Kaj se spreminja?	Prehod na delo v skupnem odprtem prostoru.
Kaj to pomeni zame?	Manj zasebnosti, več hrupa
Kaj ob tej spremembi pridobim?	Več sodelovanja, lažji dostop do sodelavcev
Kaj izgubim?	Možnost za osredotočeno delo
Kaj me pri tem najbolj skrbi?	Da ne bom mogel/-la delati v miru
Kaj potrebujem, da lažje sprejem spremembo?	Dogovor o tihi coni, možnost dela od doma 1 dan/teden
Kaj bom naredil/-a jaz osebno?	Predlagam rešitve na naslednjem timskem sestanku

32



33

VPRAŠAJTE SE:



**ALI MI TE MISLI
KORISTIJO ?**



34

NAMEN METODE

- Ozavestiti notranje procese pri sprejemanju sprememb.
- Zmanjšati odpor, ker omogoča varen prostor za izražanje strahov.
- Povečati psihološko varnost v timu.
- Prepoznati dejavnike, ki zavirajo ali podpirajo spremembo.



35



5. STRETCH – RAZVOJNI PREBOJ IZVEN CONE UDOBJA

36

ZAKAJ GOVORIMO O RAZTEGU?



Rast se zgodi tik za robom cone udobja.



Timi, ki stagnirajo, običajno ostajajo v znanih okvirih
Vedno iste naloge, vloge, odgovornosti. Brez izziva – brez razvoja.



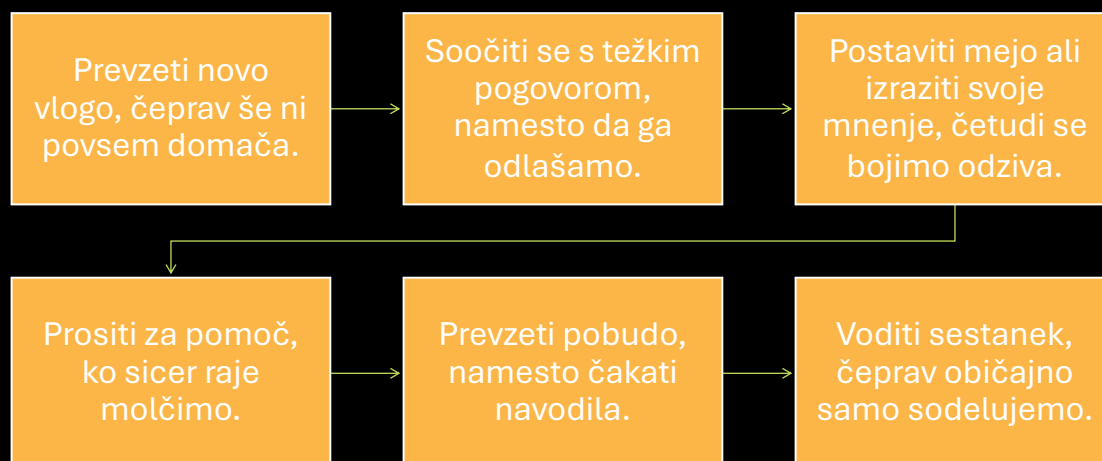
Če pa želimo kot tim napredovati, moramo vsi vsaj občasno stopiti
iz varnega prostora in se raztegniti.



Temu pravimo: stretch točka – točka rahlega nelagodja, v kateri
vemo, da bi osebno ali timsko lahko zrasli.

37

KAJ POMENI "STRETCH" V TIMSKEM KONTEKSTU?



38

ZAKAJ SE IZOGIBAMO "STRETCH" TRENUTKOM?

- Strah pred napakami: "Kaj pa če se osmešim?"
- Perfekcionizem: "Če ne bom 100 %, raje ne grem."
- Nizka psihološka varnost: "Ne upam povedati, ker me bodo kritizirali."
- Prepričanje "To ni moja vloga."
- Navada: "Tako smo vedno delali."



39



40



41