

UČINKOVITOST POSAMEZNIKA IN TIMSKO DELO

Timsko delo lahko izniči kulturo visoke učinkovitosti posameznikov, hkrati pa lahko povečevanje top performerjev izniči timsko delo. Moderne organizacije ne morejo biti uspešne brez enega ali drugega. Kaj je torej prava formula za uspeh? Gre za kombinacijo visoke individualne učinkovitosti posameznika na eni strani in timskega dela na drugi strani. Pri tem pa ključno vlogo prevzema učinkovito vodenje in vzpostavitev organizacijskih vrednot, norm in celotne visoko storilnostne kulture v modernih organizacijah.

Pred kratkim smo s sodelavci delali na svetovalnem projektu in razvoju vodstvenih timov dveh popolnoma različnih podjetij: Podjetje X in Podjetje Y.

Podjetje X

Mlado in hitro rastoče podjetje posluje na hitro spreminjajočem se trgu. Z nami je bila skupina zelo kompetentnih posameznikov, do katerih so bile zelo visoke zahteve. Kultura je spodbujala osebno uspešnost in učinkovitost; tudi glavni Ključni kazalniki uspešnosti (KPI-ji) so bili povezani s tem, kako uspešen je bil posameznik pri doseganju osebnih poslovnih rezultatov. Plače v vodstveni ekipi so bile v veliki meri vezane na variable osebne delovne uspešnosti posameznikov, individualno nagrajevanje pa je bilo stalna praksa tudi na drugih nivojih v podjetju. Na mesečnih srečanjih je direktor osebno izpostavljaj in javno nagrajeval top performerje in zaposlenim nenehno poudarjal, kako bi morali biti vsi takšni kot oni in kako imajo v podjetju takšnih ljudi premalo. Enako se je dogajalo tudi po oddelkih. Fluktuacija v podjetju je bila dokaj visoka in dogovori o prenehanju dela so se velikokrat dogajali tudi na osnovi ne-doseganja previsoko zastavljenih osebnih ciljev zaposlenih. Merjenje klime v podjetju je pokazalo visoko stopnjo stresa in nezadovoljstva zaposlenih, slabe odnose med oddelki, nezaupanje vodstvu podjetja in podobno. Večina zaposlenih je izpostavila, da v roku 3–5 let razmišljajo o menjavi službe.

Podjetje Y

Podjetje je delovalo na ustaljenem finančnem trgu, kjer pa so se v zadnjem času začele dogajati velike spremembe. Pritisk okolja je od podjetja zahteval prilagoditve in inovacije – velike spremembe so bile

samo vprašanje časa. Vodstvena ekipa je delovala kot dobro organizirana skupina, zaposleni so bili po večini sodelavci že pet let in več. Nizka fluktuacija, ustaljene prakse in mehko vodenje uprave so bili temelji za prijazno kulturo. Sodelavci so imeli med seboj spletene že skoraj prijateljske vezi. Odprtih konfliktov v ekipi je bilo malo. Plače so bile fiksne, interna komunikacija v podjetju pa je spodbujala timsko delo in sodelovanje. Že s prvo moderacijo smo ugotovili, da so v podjetju veliko bolj cenjeni topli odnosi, kot doseganje rezultatov. Glavna vrednota je bila medsebojna pomoč, upoštevanje »nepisanih« standardov in sledenje mehkim vrednotam podjetja. V bližnji preteklosti se je zgodilo tudi več kritičnih napak, ki pa niso bile sankcionirane. Spremembe so bile razumljene kot nekaj, kar lahko zamaje njihovo varnost in zato večjih premikov proti novim načinom poslovanja ni bilo. Vse dokler ni pripeljalo tako daleč, da je upravo trg prisilil k razmišljanju o tem, zakaj njihovo podjetje ni bolj inovativno in uspešno.

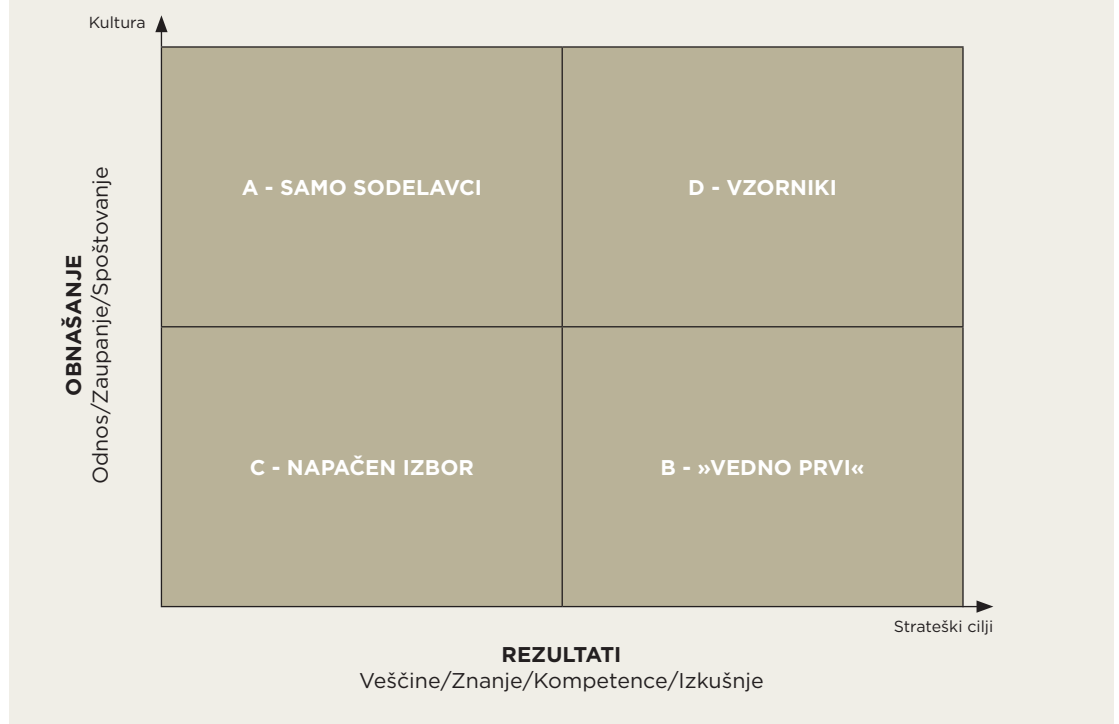
Razlika med Podjetjem X in Podjetjem Y

Kot smo lahko razbrali iz zgornjih opisov, je bila korporativna kultura obeh podjetij zelo različna. Podjetje X je slavilo top performerje in zanemarjalo timsko delo; Podjetje Y ravno obratno. In obe podjetji sta se znašli pred istim problemom – performanca obeh je bila izredno nizka. Vodstvu Podjetja X ni bilo jasno, kako da ne dosegajo vrhunskih rezultatov, čeprav zaposlujejo najboljše posameznike in kar se da temeljito delajo na njihovem razvoju. Vodstvo Podjetja Y pa se je spraševalo, kako lahko kljub nadpovprečnemu nivoju timskega dela, zaupanju in predanosti pravih rezultatov ni od nikoder, spremembe pa so nekaj, česar se vsi bojijo. Oba primera sta ekstrema – vsak v svojo smer.



DANI POLAJNAR, ustanovitelj in direktor Teambuilding akademije, predavatelj, izobraževalni trener in svetovalec korporacijam na področju organizacijske kulture, vodenja in timskega dela

Delavec vs. sodelavec



Rezultat pa je nizka storilnostna kultura in posledično rezultati, ki niso dosegali zastavljenih planov. Od daleč je rešitev videti enostavna – Podjetju X dvignemo nivo timskega dela, v Podjetju Y pa dvignemo kulturo doseganja rezultatov. Pa je v resnici to res tako enostavno? Ali timsko delo ubija top performerje? In obratno – ali izpostavljanje učinkovitosti posameznikov ubija timsko delo?

Dober delavec vs. Dober sodelavec

Vsakega posameznika v organizaciji lahko ocenjujemo po dveh merilih. Prvo – doseganje rezultatov: kako dober delavec je: ali dosega (presega) zastavljene osebne cilje, ali je kompetenten za svoje delo, ali prinaša dodano vrednost podjetju... Drugo – kako dober sodelavec je: ali »sodi« v kulturo podjetja, ali mu sodelavci zaupajo, ali pomaga drugim pri doseganju ciljev in podobno. Obe merili lahko vidimo izpostavljeni na grafikonu Delavec vs. sodelavec. Vsakega zaposlenega lahko umestimo nekam na spodnji grafikon. Osebnost sicer nisem pristaš »predalčkanja« ljudi, vendar bomo zaradi lažjega razumevanja grafikon kljub vsemu razdelili na štiri kvadrante:

- Kvadrant A – »Samo sodelavci«: Dobri sodelavci, slabi delavci. Zelo dobro spadajo v kulturo podjetja, vendar niso produktivni. Vodje jim morajo

omogočiti mentorstvo in izobraževanje. Obstajata dve vrsti »Samo sodelavcev« – tisti, ki imajo potencial, da nekoč postanejo Vzorniki, in tisti, ki tega potenciala nimajo. Vodje naj svojo energijo usmerijo v prve.

- Kvadrant B – »Vedno prvi«: Slabi sodelavci, dobri delavci. Pri teh zaposlenih je potrebno biti zelo pozoren, saj vedo, da so za podjetje zelo pomembni, hkrati pa zelo negativno vplivajo na timsko delo. V praksi smo videli, da lahko njihov vpliv na sodelavce močno skazi klimo v sicer dobro delujočem timu.
- Kvadrant C – »Napačen izbor«: Slabi sodelavci, slabi delavci. To so ljudje, ki nikakor ne spadajo v naš tim, v naše podjetje. Tukaj se mora zgoditi neka sprememba, če pa se ne, moramo zaposlenega odsloviti. Na splošno vodje veliko preveč energije vlagajo v njih z upanjem, da se bo nekoč kaj spremenilo, da bodo zanj v svoji ekipi našli pravo mesto in prave naloge. V resnici pa se to zgodi le redko kdaj.
- Kvadrant D – »Vzorniki«: Dobri sodelavci, dobri delavci. Osebnostno zelo spadajo v kulturo podjetja in sodelavci jim zaupajo ter radi delajo z njimi. Živijo ključne vrednote in so hkrati zelo produktivni. S strani vodje potrebujejo coaching in pozornost. Vodje velikokrat naredijo napako in se z njimi ne ukvarjajo, saj so sami po sebi uspešni. V resnici pa tako kot vsi drugi potrebujejo prepoznavnost ter (finančno in/ali nefinančno) nagrajevanje.

V vedno bolj kompleksnem in spreminjajočem se gospodarskem okolju podjetja brez timskega dela ne morejo več prihajati do pravih rešitev; hkrati pa podjetja brez izjemnih in visoko kompetentnih

V vedno bolj kompleksnem in spreminjajočem se gospodarskem okolju podjetja brez timskega dela ne morejo več prihajati do pravih rešitev; hkrati pa podjetja brez izjemnih in visoko kompetentnih posameznikov ne bodo dosegla poslovnih ciljev.

Visoko storilnostna kultura



posameznikov ne bodo dosegla poslovnih ciljev. Zato bi moral biti cilj razvoja posameznikov v vsakem podjetju čim hitrejši premik iz kvadrantov A, B in C v kvadrant D. Najprej je nujen posnetek stanja – kje se nahajajo vsi posamezniki v zgornjem grafikonu in natančen razvoj s ciljem, da se premaknejo v kvadrant D. Ključni izziv pa je v tem, da je premik po grafikonu odvisen od vpliva vodij na razvoj zaposlenih.

Vpliv vodje na spremembo na osi »Rezultati« je dokaj velik. V največ primerih je za nizko oceno na tem mestu odgovorno pomanjkanje znanja, kompetenc in izkušenj posameznika. Tukaj lahko vodja in celoten sistem v podjetju naredita veliko: izobraževanje, mentorstvo, coaching, upoštevanje elementov situacijskega vodenja in podobno. Premik po osi »Obnašanje« je veliko težji, saj gre za spremembo osebne kulture posameznika, ki temelji že na njegovi vzgoji in socializaciji od otroških let naprej. Vpliv vodje (in sistema) na spremembo tega področja pa je omejen. Iz tega lahko sklepamo, da je premik iz kvadranta A v D veliko bolj verjeten, kot premik iz B v D. Seveda je pogoj za kakršenkoli premik tudi želja posameznika po napredovanju in osebnem razvoju. Če se posameznik ne bo želel spremeniti, ga tudi podjetje ne bo spremenilo. In pri takšnem posamezniku bi se morali vprašati, ali sploh sodi v naš tim, v naše podjetje.

Visoko storilnostna korporativna kultura

Če pogledamo na podjetje od daleč, je njegova korporativna kultura skupek odnosov med posamezniki znotraj in zunaj podjetja, ki temelji na specifičnih vedenjih in prepričanjih, unikatnih za to organizacijo. In če smo se v sliki 1 osredotočili

na posameznika, se bomo v sliki 2 osredotočili na celotno organizacijo. Razmerje med poudarki na doseganju rezultatov in poudarki na medosebnih odnosov definira enega od tipov kulture, ki živi v našem podjetju.

Bolj ko daje podjetje poudarek na odnosih, bolj je kultura prijazna do zaposlenih; bolj ko daje poudarek na rezultatih, bolj je lahko (kratkoročno) uspešna. Če za primer vzamemo naši dve podjetji X in Y, lahko ugotovimo, da je v Podjetju X vladala »Kultura na nož«, v Podjetju Y pa »Kultura enakih«. Kljub trudu nobeno podjetje ni doseglo visoko storilnostne kulture, saj je preveč energije in resursov usmerjalo le v eno od osi.

Nobena moderna korporacija ne more biti dolgočasno uspešna, če bo močna samo na eni ali na drugi osi. Išče pravo kombinacijo obeh. Visoko storilnostne organizacije se vedno osredotočajo na rezultate, hkrati pa tudi na to, kako so ti rezultati doseženi in kakšni odnosi se tvorijo med sodelavci in oddelki tako horizontalno kot vertikalno po hierarhiji.

V letih dela z najrazličnejšimi korporacijami smo ugotovili, da je za doseganje visoko storilnostne kulture v podjetjih potrebno zagotoviti vsaj šest faktorjev, brez katerih bomo visoko performanco težko dosegli:

1. jasna korporativna kultura: jasno postavljene korporativne vrednote, ki jih podjetje dejansko živi v vseh porah svojega delovanja;
2. spodbujanje sodelovanja in timskega dela: nagrajevanje in spodbujanje medosebnega sodelovanja ter sodelovanja med oddelki, poudarjanje pomena skupnih ciljev in namena obstoja podjetja;

3. akcijska naravnost: iskanje nenehnih izboljšav in inovacij; vitki procesi; pripravljenost in hitro uvajanje sprememb, ki jih narekuje trg;
4. ciljna orientiranost: jasno določeni cilji podjetja, oddelkov, timov in posameznikov; osredotočenost na doseganje rezultatov;
5. kakovost vodenja: določanje in izobraževanje vodij, kompetentnih za vodenje v moderni organizaciji (odpornost, odprtost, timsko delo, sprejemanje negotovosti, strateško razmišljanje ...);
6. kakovost zaposlenih: iskanje, spodbujanje in nagrajevanje predanih in visoko produktivnih zaposlenih, sposobnih medsebojnega sodelovanja.

- napetosti zaradi vodstvenih potencialov: če se vodja boji vodstvenih potencialov in veččin svojih zaposlenih in jih namerno ignorira, zavrača ali celo zatira.

Osnovnošolska matematika

Velikokrat smo delali s timi, katerih timsko delo je bilo nerazvito ali zavrto zaradi enega (ali dveh) posameznikov v njem, ki ni bil timski igralec. Če en sam človek deluje v drugo smer, v takšnem timu ne bo zaupanja med vsemi člani, ne bo odprte komunikacije in skupne ciljne usmerjenosti, kar popolnoma onemogoča timsko delo. In največkrat je zgodilo, da je bil prav ta posameznik pri dosega-

Raziskave kažejo, da je na splošno velika porast nezavzetosti zaposlenih v modernih organizacijah posledica nekompetentnosti vodij za opravljanje vodstvene funkcije. Pri top performerjih pa je to še toliko bolj pomembno.

Top performerji – kdo so in kaj želijo?

Splošne definicije, kdo so top performerji, ni. Veliko raziskovalcev za določanje teh ljudi uporablja ocene njihovih vodij in sodelavcev. To naj bi bili tisti zaposleni, ki jih vodje in njihovi sodelavci na lestevici učinkovitosti od 1 do 10 ocenijo z 9 ali 10. Michael Mankis je v obširni raziskavi 25 globalnih podjetij za svetovalno hišo Bain & Company⁶ ugotovil, da je top performerjev v organizaciji povprečno 15 odstotkov ljudi, torej nekje vsak sedmi zaposleni. Kompetentnost in talenti teh ljudi so v povprečju veliko višji od vseh drugih in tudi rezultati so veliko boljši. Ti posamezniki kar nekako izstopajo iz skupine svojih sodelavcev in se tega tudi zavedajo. Zaradi svoje uspešnosti in učinkovitosti se tudi zavedajo, da so bolj nepogrešljivi in zato imajo tudi drugačne zahteve od drugih sodelavcev. Poleg klasičnih zahtev, kot so plača, priznanje za dosežke, pravi izzivi ... pa so top performerji precej občutljivi na kakovost vodenja svojih vodij. Raziskave kažejo, da je na splošno velika porast nezavzetosti zaposlenih v modernih organizacijah posledica nekompetentnosti vodij za opravljanje vodstvene funkcije. Pri top performerjih pa je to še toliko bolj pomembno. Vodja, ki ima v timu tako osebo (ali osebe), mora biti še toliko bolj pozoren na spodnje točke, saj lahko z napakami na teh področjih hitro izgubi svojega zvezdnega igralca⁸:

- izpuščanje dobrih priložnosti: če vodja nenehno izpušča dobre priložnosti in nima jasnih odgovorov, zakaj je to storil;
- ignoriranje težkih vprašanj: če vodja v praksi težka vprašanja pometa pod preprogo;
- večja teža podatkom kot lastni presoji: če odločitve vodij temeljijo le na upoštevanju podatkov, čeprav bi morali »po zdravi pameti« narediti drugačne poteze;

nju svojih osebnih ciljev zelo uspešen (grafikon 1, kvadrant B), kar mu je omogočalo »imunost« pred sankcijami vodje. Vodje se v takih primerih seveda zavedajo, da jim posameznik uničuje timsko delo in odnose, a hkrati ne naredijo prav veliko, saj jim ta zaposleni prinaša najboljše rezultate. Kakršnekoli ostre poteze bi težko zagovarjal tudi pri svojem nadrejenem.

Če se za razumevanje ozadja osredotočimo samo na rezultate in situacijo popolnoma posplošimo, dodajmo predpostavko, da bi bil v skupini desetih sodelavcev z učinkovitostjo 1 enote eden od njih po učinkovitosti za 50 odstotkov višji kot drugi (z 1 enote na 1,5 enote), hkrati pa zaradi svojega obnašanja izniči timsko delo. Skupen seštevek učinkovitosti takšnega tima je: $(9 \times 1) + (1 \times 1,5) = 10,5$.

Če predpostavljamo, da tega posameznika v timu zamenjamo z nekom, ki je po učinkovitosti enak drugim, hkrati pa je timski delavec, se bo v timu lahko razvilo timsko delo. Predpostavimo, da se z dobrim timskim delom med njimi učinkovitost tima poveča za (le) 10 odstotkov, bi bila skupna učinkovitost tima: $10 \times 1,10 = 11$.

Seveda gre za močno poenostavljen in nerealističen izračun, katerega namen je osvetliti razmišljanje o tem, kako lahko visoko učinkovit, a hkrati ne-timski posameznik uniči sinergične učinke timskega dela. V praksi namreč srečujemo primer za primerom, kjer učinkoviti posamezniki zaradi svojega individualnega statusa onemogočajo timsko delo, ki je vedno bolj potrebno za reševanje kompleksnih problemov v modernih organizacijah.

Pomen pravilne razporejenosti

Novejše raziskave (ena takih je raziskava svetovalne hiše Bain & Company) so pokazale, da se skrivnost uspešnosti podjetij ne skriva v številu top

performerjev, pač pa v njihovi razporejenosti po podjetju. Število top performerjev v uspešnih in manj uspešnih podjetjih namreč ni bilo zelo različno. Ugotovili pa so, da so bili razporejeni na mestih, ki so bila najpomembnejša za podjetje, glede na njihovo osnovno dejavnost. Opravljali so torej dela, kjer so lahko naredili največje spremembe in kjer so lahko dodali največjo vrednost za podjetje. V uspešnih podjetjih so bila takšna delovna mesta z več kot 90 odstotki zapolnjena prav s top performerji. Na primer: nekatera proizvodna podjetja kot ključne delovne pozicije za uspeh podjetja izpostavljajo proizvodne inženirske pozicije, zato na ta mesta postavljajo najboljše zaposlene. Spet druga tehnološka podjetja izpostavljajo ključne pozicije na področju razvoja programske opreme in najbolj učinkoviti in predani zaposleni so postavljeni prav tja.

Da bomo naše top performerje v podjetju pravilno razporedili na kritične pozicije za uspešnost našega podjetja, bi morali upoštevati naslednje:

- načrtno uvajajte neenakost – nekateri oddelki naj bodo polni dodatno nagrajenih top performerjev, drugi ne. Odvisno od industrije, v kateri se podjetje nahaja;
- uvedite sistem iskanja top performerjev, ki preko vodenja in analiz načrtno izpostavlja trenutne ali potencialne Top performerje;
- identificirajte najpomembnejše vloge za poslovno uspešnost podjetja;
- obravnavajte top performerje kot vir in zastavonoše celotnega podjetja, ne le oddelka ali tima, v katerem delajo.

Timsko delo in individualna učinkovitost z roko v roki

Ko je bilo timsko delo v zgodnjih 90. letih najbolj »v modi«, je veliko modernih podjetij eksperimentiralo s popolno spremembo plačnih sistemov in skupinskim nagrajevanjem oddelkov glede na skupno uspešnost ekipe, ki naj bi spodbudil timsko delo in učinkovitost ekip. Eden bolj znanih primerov je nagrajevanje timov v podjetju Levi-Strauss, kjer so variabilen del plače izračunavali izključno s tem, kako produktiven je bil celoten tim. To je pripeljalo do velikih konfliktov med zaposlenimi in včasih so morale pri fizičnih izgredih posredovati tudi varnostne službe. Nekateri zaposleni so namreč kljub nizki produktivnosti prejeli nagrade zaradi dela drugih. Zgodba se je končala s popolno ukinitvijo sistema skupinskega nagrajevanja.

Več modernejših raziskav⁷ dokazuje, da skupinsko nagrajevanje zaradi dovoljevanja neravnovesij celo ubija timsko delo in da ga, ravno obratno, nagrajevanje top performerjev celo spodbuja. V praksi vidimo, da je možno tako eno kot drugo. Glede na izkušnje z zelo različnimi podjetji in timi lahko trdim, da najuspešnejša podjetja najdejo pravo ravnovesje med nagrajevanjem individualnih in timskih uspehov. Bistvo vsega pa je, da v ozadju

stoji močna in unikatna korporativna kultura, ki podpira tako uspešnost posameznika kot sodelovanje. V taki kulturi so top performerji zakladi podjetja, ki si jih oddelki in timi ne lastijo, hkrati pa kot top performerjev ali junakov podjetja ne izpostavijo tistih, ki so samo produktivni in učinkoviti, pač pa tiste, ki so ob tem tudi dobri in predani sodelavci, ki živijo kulturo podjetja.

Ključna vprašanja za vzpostavitev visoko storilnostne kulture, ki bi si jih v modernih podjetjih morali odgovoriti vodje in kadrovske službe, so torej tri:

- Ali imamo v podjetju pravo kulturo (in sisteme), ki vzpodbujajo individualno učinkovitost in hkrati timsko delo?
- Ali vemo, kaj v našem podjetju top performer ali »vzornik« v resnici sploh pomeni; kako jih iščemo in kako razvijamo?
- Ali imamo v našem podjetju prave ljudi, ki na pravem mestu delajo prave stvari?

Literatura in viri

- 1 Connors R. in Smith, T. (2012). *Change the Culture, Change the Game: The Breakthrough Strategy for Energizing Your Organization and Creating Accountability for Results*. New York: Portfolio Penguin.
- 2 Deal T. in Kennedy, A. (2000). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Cambridge: Perseus Books Group.
- 3 Edmonds S. C. (2014). *The Culture Engine: A Framework for Driving Results, Inspiring Your Employees, and Transforming Your Workplace*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- 4 Sinek S. (2014). *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*. New York: Portfolio Penguin.
- 5 Stallard M. L., Pankau, J. in Stallard, K. P. (2015). *Connection Culture: The Competitive Advantage of Shared Identity, Empathy, and Understanding at Work*. Alexandria: Association for Talent Development.
- 6 Mankins M. (2017). *Harvard Business Review. The Best Companies Don't Have More Stars — They Cluster Them Together*. Sneto z naslova: <https://hbr.org/2017/02/the-best-companies-dont-have-more-stars-they-cluster-them-together>
- 7 Kirkman B., Li, N., Zheng, X., Harris, B. in Liu, X. (2016). *Teamwork Works Best When Top Performers Are Rewarded*. Sneto z naslova: <https://hbr.org/2016/03/teamwork-works-best-when-top-performers-are-rewarded>
- 8 DeMaio S. (2009). *What Alienates Top Performers*. Sneto z naslova: <https://hbr.org/2009/08/how-to-alienate-a-top-performer.html>
- 9 Groysberg B., Lee, J., Price, J. in J. Yo-Jud Cheng (2018). *Harvard Business Review. The Leader's Guide to Corporate Culture*.
- 10 Mankins M. (2014). *Harvard Business Review. How to Hire More Top Performers*. Sneto z naslova: <https://hbr.org/2014/05/how-to-hire-more-top-performers>