

 [instagram.com/harmonija_knjige](https://www.instagram.com/harmonija_knjige)
 [facebook.com/harmonija_knjige](https://www.facebook.com/harmonija_knjige)
www.harmonijaknjige.rs

NASLOV ORIGINALA:

Charlie Gilkey

Team Habits: *How Small Actions Lead to Extraordinary Results*

Copyright © 2023 by Charlie Gilkey

Za izdanje na srpskom jeziku © Publik praktikum 2024

ZA IZDAVAČA:

Marko Sabovljević

UREDNIK:

Marina Sabovljević

PREVOD:

Indira Funduk

LEKTURA I KOREKTURA:

Lidija Cenić

DIZAJNER KORICA:

Siniša Subotić

ŠTAMPA:

Alpha print, Zemun

TIRAŽ:

1.000

IZDAVAČ:

Publik praktikum, imprint Harmonija

Dobrovoljačka 10/I, Zemun

office@publikpraktikum.rs

011/4202 544; 011/4202 545

GODINA IZDANJA:

2024

Sva prava su zadržana. Nijedan deo ove knjige ne sme se kopirati ni prenositi u bilo kom obliku ili bilo kojim sredstvima, elektronskim ili mehaničkim, uključujući foto-kopiranje, snimanje ili bilo koji sistem za skladištenje i pretraživanje informacija, bez pismenog odobrenja izdavača.

ČARLI GILKI

**TIMSKE
NAVIKE**

HARMON**IA**

SADRŽAJ

1. DANAS SU NAM VIŠE NEGO IKAD POTREBNE	
BOLJE TIMSKE NAVIKE	13
Ponekad se ne radi o štampaču	16
Šta je način rada?	17
Zašto započeti od tima?	19
U timu osećamo pripadnost	20
Kako tri procenta menjaju kulturu	21
Iskoristite moje teško stečeno znanje	23
Prihvatite neželjene darove	
kao što su VUCA i kovid-19	26
Šta ćete učiniti s pokvarenim štampačima?	28
Kako čitati ovu knjigu	31
Kome je namenjena ova knjiga	33
2. ŽIVIMO I DIŠEMO TIMSKE NAVIKE	36
Teško je premeštati planine; premeštati kamenje je lakše	37
Osam kategorija timskih navika	42
Okvir rada: Pet zašto i fishbone analiza	46
Odakle početi	47
Stvaranje boljih timskih navika nije viša	
matematika – to je viša matematika u praksi	51
Procena timskih navika	52
3. PRIPADANJE	58
Moć pripadanja	59
Okvir rada: Takmanov model razvoja grupe	62
Postavite vaše vrednosti na pod, ne na zid	63
Vežbanje u praksi: Usvojte svoje vrednosti	64
Iskoristite veliku moć slabih veza	65
Vežbanje u praksi: pokažite svoje pravo lice na poslu	70
Budite svesni inkluzije (i ekskluzije)	70
Vežbanje u praksi: Napravite prostor za preference	73
Budite svesni sudaranja da biste bili manje lični	73
Vežbanje u praksi: Upravljajte nesporazumima	75

4. DONOŠENJE ODLUKA	76
Na koji način vaš tim donosi odluke?	77
Okvir rada: RACI	78
Otklonite zastoje u odlučivanju	79
Vežbanje u praksi: Otklonite zastoje u donošenju odluka	84
Demokratizujte odlučivanje	84
Vežbanje u praksi: Demokratizovanje odlučivanja	89
Donošenje boljih odluka na nivou tima	90
Vežbanje u praksi: Donošenje boljih odluka na nivou tima	93
Da li je odgovor „možda” problematičan? Možda	94
Okvir rada: Poznate poznate, poznate nepoznate i nepoznate nepoznate	95
Vežbanje u praksi: Razgovarajte o odlukama koje su ostale otvorene	97
5. POSTAVLJANJE CILJEVA I ODREĐIVANJE PRIORITETA	98
Koliko je spreman vaš tim?	99
Okvir rada: Duh Denkerka	99
Okvir rada: Konus neizvesnosti + takmanove faze razvoja grupe	101
Izaberite unutrašnji umesto nametnutog cilja	102
Vežbanje u praksi: Pretvorite ciljeve koji se moraju gurati u one koji vuku	108
Pretvorite ciljeve u prioritete: koliko svaki cilj košta tim	108
Vežbanje u praksi: Odredite prioritete ciljeve	114
Ostavite mesta za neuspeh	114
Vežbanje u praksi: Ostavite mesta za neuspeh	116
6. PLANIRANJE	117
Planiranje treba da bude svačiji posao	118
Vežbanje u praksi: Naučite svakog člana tima kako se planira	119
Loše planiranje uzrokuje loše performanse	119
Vežbanje u praksi: Svi moraju biti podjednako obavješteni	123
Napravite raspored	124
Vežbanje u praksi: Napravite bolji raspored	127
Izbegavajte zagušenja u strateškom, rutinskom i hitnom poslu	128
Vežbanje u praksi: Očistite zagušenja	133
Pozdravimo glas koji kaže ne	133
Vežbanje u praksi: Odredite ko će biti glas razuma	135

Prihvatite da su planovi pravljani da bi se menjali	136
Vežbanje u praksi: Pravite fleksibilnije planove	138
7. KOMUNIKACIJA	140
Previše česta ili retka?	141
Previše ili premalo detalja?	141
Suviše usredsređena ili previše opšta?	142
Previše uplašeni ili previše hrabri?	143
Vežbanje u praksi: Podešavanje dugmića	145
Odmah prenosimo	146
Prenosimo kasnije	147
Vežbanje u praksi: Tempo komunikacije	147
Veština jasne komunikacije	148
Vežbanje u praksi: Skratite razgovor	151
Koristite skraćenice da biste povećali jasnoću i brzinu komunikacije	152
Vežbanje u praksi: Napravite skraćenice	155
Koristite komunikacijske alate svesno i konzistentno	155
Vežbanje u praksi: Napravite mapu kanala za komunikaciju	158
8. SARADNJA	160
Ko je u vašem timu?	161
Okvir rada: Timwood	165
Kog vuka pozvati	166
Vežbanje u praksi: Sastav tima za rešavanje problema	168
Otvorite crnu kutiju	168
Vežbanje u praksi: Timski rad na timskim kanalima	173
Naviknite se da formirate ad hoc timove	174
Vežbanje u praksi: Kako se zauzeti za tim	176
9. SASTANCI	178
Šta kaže računica	179
Vežbanje u praksi: Preispitajte vaše sastanke	185
Poboljšavanje sastanaka	186
Vežbanje u praksi: Napravite šablone za vođenje sastanaka	193
Utvrdite ko ne mora da prisustvuje	194
Vežbanje u praksi: Šta ću ja na ovom sastanku?	195
Govorite o sledećim koracima	196
Vežbanje u praksi: Definišite naredne korake	197

10. NAJVAŽNIJE NAVIKE U TIMU	199
Pokažite šta radite	199
Vežbanje u praksi: Počnite da pokazujete kako radite	202
Koristite fokus blokove kako biste bili objektivni u vezi sa svojim mogućnostima i prioritetima	203
Zajednički fokus blokovi	207
Vežbanje u praksi: Proverite fokus blokove	210
Pucaj, kreni, javi	210
Vežbanje u praksi: Pucaj, kreni, javi	213
Eliminišite svoju ahilovu petu tako što ćete ukazati na nju	213
Vežbanje u praksi: Nacrtajte mapu ahilovih peta	215
Naučite kako da pomognete kolegama koje zaostaju	215
Vežbanje u praksi: Podrška kolegama	218
Dajte direktnu povratnu informaciju	218
Vežbanje u praksi: Davanje direktne povratne informacije	220
Performanse – pripadanje	221
11. TIMSKE NAVIKE SU POLITIKA – ZATO SE UKLJUČITE U IGRU	223
Ko je šampion?	224
Vežbanje u praksi: Izaberite predvodnika	226
Ko je na gubitku?	227
Prodajte problem	230
Vežbanje u praksi: Izgradite empatiju	232
Kako da uključite nezainteresovane	233
Šta ako su ranije bili angažovani?	234
Vežbanje u praksi: Uključite kolege	235
12. NAPRAVITE MAPU PUTA TIMSKIH NAVIKA	237
Počnite malim i nastavite korak po korak	238
Vežbanje u praksi: Odaberite prvu naviku	240
To je maraton, ali razmišljajte u okviru sprintova	240
Vežbanje u praksi: Podelite projekat na delove	242
Kako ćete pratiti napredovanje?	242
Vežbanje u praksi: Izveštavajte o napretku	245
Očekujte prepreke, ali i pozitivna iznenađenja	245
Kako se izboriti s poteškoćama i problemima	248
Vežbanje u praksi: Očekujte neočekivano	249

Treba da znate kada da odigrate, da vratite karte ili da se predate	249
Vežbanje u praksi: Ne dozvolite zadržavanja	252
Kako da znate da ste stvarno završili	253
Vežbanje u praksi: Kada nastaviti	254

*Andželi Viler, najupornijoj, najboljoj
saradnici s kojom sam ikad radio.*



1. DANAS SU NAM VIŠE NEGO IKAD POTREBNE BOLJE TIMSKE NAVIKE

*Ako ne menjate pravac,
možda ćete završiti tamo gde ste se uputili.*

– Lao Cu

„Potpuno sam izgubljen, Čarli! Sve je opet palo na moja pleća iako sam pre dva meseca rekao timu da se plašim da do toga može doći, a i moj tim je tako mislio. Eto, sad ne mogu da se bavim pravim strateškim poslom jer radim posao umesto njih!”

„Uh, baš je gadno kad vidiš kako voz ide pravo prema tebi i na kraju te udari.”

„Tačno. Ne shvatam zašto se ovo stalno dešava. Zašto jednostavno ne mogu samo da urade ono što bi trebalo?”

„Svi su pametni, imaju iskustva i posvećeni su cilju, je l' tako?”

„Tako je. Zato mi ovo toliko teško pada.”

„Vidi. Ovde se radi o pokvarenom štampaču.”

„Molim? Kakve sad veze ima pokvareni štampač s tim?”

□ □ □

„Ne mogu više, Čarli! Celog dana odgovaram na pitanja, odobravam stvari za koje ne treba odobrenje i podsećam ljude na stvari o kojima smo pričali. Zadržao sam posao jedino zato što ustajem tri sata ranije da odradim ono što moram, pre nego što mi se tim uključi onlajn.”

„Gadno. Je l' to odskoro ili se dešava već neko vreme?”

„Ovde sam dve godine i tako je bilo kad sam došao. Bez obzira na to koliko razgovarao s njima, uvek se vrate sutradan sa još više pitanja.”

„Razumem. Ovde se radi o pokvarenom štampaču.”

„Mislim da ne razumeš. Radimo od kuće i ovo nema nikakve veze sa štampačima.”

□ □ □

„Ne mogu više da radim kao nekad, Čarli! Čim stignem na posao, gotovo celog dana sastančim, a kad nisam na sastancima, moram da pregledam *Slek*¹ kako bih se uverio da nisam nešto propustio.”

„Znam, teško je posvetiti se poslu kad ti raspored izgleda ko bušan švajcarski sir. Zanima me važi li ovo samo za tebe ili i ostali imaju isti problem?”

„Kod svakoga je tako. Izgleda kao da razgovaramo samo o tome koliko sastanaka imamo ili koliko nam je stvari ostalo da pogledamo na *Sleku*.”

„Hm. Čini mi se da se ovde radi o pokvarenom štampaču.”

„Baš si zaostao. Ništa se više ne štampa.”

□ □ □

Slične razgovore imam svakog dana s klijentima, čitaocima i studentima. Tačno je da mi mnogi kažu da sam zaostao iako sam na granici generacije iks i milenijalaca, ali i meni je to smešno.

Tako da na kraju moram da im objasnim šta mislim pod tim „pokvaren štampač”. Svaki tim ga ima – uključujući i vaš. Možda ste baš zbog toga odabrali ovu knjigu. Dakle, šta je pokvareni štampač?

Svaka firma s kojom sam radio ili se savetovao bukvalno ima jedan štampač koji je pokvaren i koji niko ne popravlja. Sigurno vam je to poznato.

To je onaj što ostavlja linije na papiru, što je u redu koristiti na grupnom sastanku, ali nije kada papir treba predati velikom šefu ili klijentu.

¹ *Slek* (*slack*, engl.), aplikacija za timsku saradnju. (Prim. prev.)

Ili onaj štampač koji jede papir ili koristi samo specijalnu vrstu papira kojeg nekako nikad nema.

Ili se štampač nalazi dole u direktorkinoj kancelariji, ali ona stalno ima sastanke, a kad završi, tim mora u gomili odštampanih papira da pronađe šta kome pripada.

Ili je onaj koji ima šifru koju ljudi nikad ne mogu da zapamte ili onaj koji stalno treba reprogramirati.

Ili se nalazi na nečijem stolu, u ormaru ili na stolici koja se ne koristi u uglu konferencijske sale.

Uvek postoji pokvareni štampač. To možda ne izgleda kao veliki problem, sve dok ne pogledate posledice:

- zaposleni jurcaju pred velikim šefom ili klijentom jer moraju ponovo da štampaju sve jer taj štampač ostavlja linije;
- budžet za papir je uvek prekoračen zbog te specijalne vrste papira;
- IT odeljenje mora da prekida ono što radi kako bi popravljali štampač sedam puta nedeljno, što i njih i sve ostale košta vremena;
- tokom sastanaka ljudima skreće pažnju što moraju da gledaju u agende i dokumente na raznim uređajima, umesto na odštampanim agendama i kopijama. Tema sastanka je u drugom planu dok se ljudi bave obaveštenjima, mejlovima i ekranima neodgovarajućih veličina;
- neko uvek mora da unosi drugu stolicu u salu za sastanke, zbog čega početak sastanka kasni pet minuta ili dolazi do onog čudnog trenutka „da sačekamo da se Tejlor smesti”.

Svaka od ovih sitnih posledica pokvarenog štampača može izgledati beznačajno. Ali kad se uzme u obzir koliko se često ove sitnice javljaju, videćemo da dovode do velikog rasipanja, neefikasnosti i demoralizacije.

Knjiga Stivena Krejmera i Tereze Amabile² *The Progress Principle* pokazala je da učestalost sitnih prepreka i frustracija

² Steven Kramer and Teresa Amabile, *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work* (Harvard Business Press, 2011). (Prim. aut.)

igra ogromnu ulogu za moral i angažovanje tima. Gundanje, očaj i situacija „eksplodiraću!” dešavaju se zato što pokvareni štampač postaje emocionalni teret vašeg svakodnevnog rada.

Međutim, imam predlog: **većinu timova bi koštalo manje od 500 dolara da zamene štampač.** A možda bi bilo dovoljno primetiti taj štampač u uglu i baciti ga. Hiljade dolara u proćerdanim satima i dnevnim #JTŽ³ momentima zavise od odluke vredne 500 dolara ili petnaestominutne akcije.

Pokvaren štampač nije toliko bitan; ono što on prouzrokuje i zašto niko o tome ne govori, to je od *ogromne* važnosti. Možemo da sazovemo sastanak koji firmu košta dvostruko više od zamene štampača i ne razmišljajući o tome, ali pokvaren štampač je nezamisliv problem?

Zanimljivo.

Pokvareni štampač predstavlja simptom dinamike tima, o čemu ćemo uskoro govoriti, ali u slučaju da nije štampač ono što ometa vaš posao, ne brinite – u stvari se *i ne radi* o pokvarenom štampaču.

PONEKAD SE NE RADI O ŠTAMPAČU

Govorio sam o *stvarnim* štampačima zbog toga što su pokvareni štampači gotovo sveprisutni, opipljivi i problem s njima razumeju oni koji su u radnom odnosu. To ih čini savršenim primerom za sve one male kvarove tokom obavljanja posla koji se mogu lako otkloniti.

Međutim, ne radi se uvek bukvalno o pokvarenim štampačima. Na primer, jedna od mojih klijentkinja na kursu za izvršni koučing otkrila je da njena radnica, terapeutkinja za mentalno zdravlje, nije bila u stanju da se viđa s pacijentima prethodna tri meseca zbog toga što joj je falio kompjuterski kabl od osam dolara.

Ne razmišljajući o hiljadama dolara koje je kompanija moje klijentkinje odvajala za njenu platu, terapeutkinja nije

³ Engl.: FML – *fuck my life* – jebem ti život. (Prim. prev.)

radila s pacijentima za vreme pandemije kovida-19 – upravo u trenutku kad su se mnogi od njih borili s mentalnim zdravljem. Njen menadžer, kao i IT sektor bili su upoznati s tim da joj je potreban kabl. Za to se saznalo tek kada je otkrivena greška u finansijskom izveštaju na jednom sastanku.

Da, reč je o kablu od osam dolara. Moja klijentkinja se svakako pobrinula da terapeutkinja istog dana dobije kabl.

Pokvareni štampač čak ne mora da bude ni neki fizički predmet. Uzmite na primer silne mejlove. Ljudi provode nebrojeno mnogo sati čitajući nizove mejlova i pokušavajući da shvate zašto – ili da li – su bitni. Isti problem primećen je i na alatima za grupno četovanje, kao što je *Slek*, u kojima ima gomile grupa i kanala. Većina nas zna da to predstavlja problem, ali niko ništa ne čini kako bi se to ispravilo.

Ili je možda vaš pokvareni štampač situacija kada se članovi tima snalaze u načinu podele zadataka: neko koristi mejl, neko poruke, neko *Slek*; drugi telefonske sastanke, dok retko ko koristi aplikaciju za određivanje i planiranje zadataka. Ljudi moraju da pogledaju nove zadatke na sedam različitih mesta i da se nadaju da će uspeti sve da pohvataju.

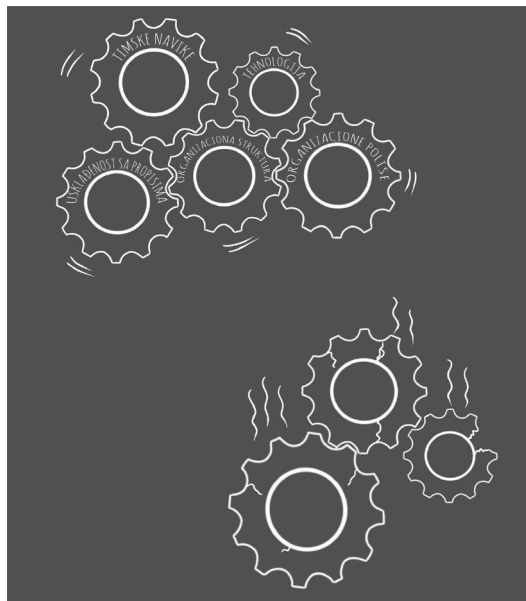
Ili je to možda traženje dozvole za nešto nekoliko puta dnevno. Nije najveća muka kliknuti na dugme kako bi se zatražila dozvola. Problem je čekanje od pola sata, nekoliko sati ili do sutradan da vam se dokument vrati. A da ne govorimo o tome koliko puta nismo ni dočekali dozvolu kad neko ode na godišnji odmor.

Baš kao što pokvaren štampač ne mora da stoji pokvaren, tako se i ovi problemi u zajedničkom radu – koje ću nazvati *načinom rada* – mogu rešiti.

ŠTA JE NAČIN RADA?

Način rada određuje mešavina navika našeg tima, organizaciona politika, tehnologija, usklađenost sa regulativom i organizaciona struktura. Svaki od pomenutih faktora stvara sistem i, kao i u bilo kom drugom sistemu, promene u nekom od njih mogu izmeniti druge delove ili uticati na njih. Oni mogu podržati naš rad ukoliko su razumni ili mogu

predstavljati prepreku ako ne funkcionišu – a ne popravljati ono što ne funkcioniše, to je na svakome od nas.



U ovoj knjizi ću se koncentrisati na sve ono što čini tok rada u timu zato što je to univerzalno i zato što svi učestvujemo u tome. Kao što imamo svoje lične navike koje mogu biti dobre ili loše, svaki tim ima navike koje podržavaju njegov rad ili mu pak stoje na putu. I kao što je slučaj s ličnim navikama, moguće je identifikovati loše navike u timu i pretvoriti ih u nešto pozitivnije.

Želim da naglasim sledeće: **Bez obzira na to koja je vaša uloga u kompaniji, posedujete moć da izmenite navike u vašem timu.** Poboljšanje timskih navika može koristiti u promenama u drugim, problematičnijim procesima rada.

Svi mi možemo promeniti timske navike, *ali* to ne znači da svi imamo istu moć ili da nećemo nailaziti na prepreke. Mnogi od nas rade u firmama u kojima vlada stroga hijerarhija ili je okruženje neprijateljsko. Mnogi od nas će se zbog svog porekla boriti s pritajenim predrasudama unutar organizacije ili druge kulture. Mnogi od nas rade u oblastima sa vrlo razrađenim pravilima i strukturalnim ograničenjima.

Možemo se buniti i žaliti zbog stvari koje ne možemo promeniti ili nismo u poziciji da utičemo na promene, dok u isto vreme previđamo stvari koje *možemo* promeniti i koje su nam tu, ispred nosa. Borba protiv načina rada na makronivou, kao što su norme u vašoj oblasti, neće biti od pomoći u borbi protiv načina na koji te norme utiču na rad u timu. Budući da ćete svakako imati timske navike, bez obzira na ono šta se dešava u vašoj industriji, bolje vam je da prihvatite te norme i da se bacite na menjanje navika *odmah sada, na mestu na kojem ste*.

U svetu u kojem se knjige o liderstvu, timskom radu i izmenama u menadžmentu koncentrišu na uzvišene ideje, budućnost rada i krupnu strategiju, ja predlažem nešto jednostavno i ovozemaljsko: ukoliko želite da vaš tim bolje funkcioniše, koncentrišite se na navike rada u njemu.

ZAŠTO ZAPOČETI OD TIMA?

Nesumnjivo ste primetili da knjigu nisam započeo pričom o ljudima već o pokvarenim štampačima i timskim navikama. Može izgledati neprirodno da štivo o izgradnji funkcionalnijih timova ne počinje pričom o ljudima, ali to uopšte nije slučajno. Bezbroj knjiga koncentriše se na menjanje ljudi kako bi se napravili bolji timovi – bilo da je reč o menadžerima, pojedincima ili liderima koji usvajaju nove veštine – ali uobičajen rezultat jeste da tim ili organizacija u osnovi ostaju isti.

Ipak, timove čine ljudi, tako da je vrlo korisno razumeti da je većina ljudi:

- suštinski usmerena ka ostvarivanju ciljeva. To ne znači da smo nužno ambiciozni već da smo tako stvoreni da pokušavamo da izbegnemo bol i obezbedimo dobit.
- takva da želi da se dopada drugima i da bude u dobrim odnosima s ljudima. I tu se pokazuje naša ljudska suština; pripadamo vrsti koja voli da sarađuje.
- takva da uživa kada završi neki posao. I dok se čini da je ovo isto kao biti usmeren ka ostvarivanju ciljeva, nije tako. Ovde se više radi o našem emocionalnom stanju

kada završimo neki posao, u odnosu na mentalno stanje dok razmišljamo o poslu koji treba uraditi.

Niko se ne budi ujutru govoreći: „Znaš šta, danas ću izneveriti svoj tim i ništa neće biti urađeno.” Niko osim sociopata ili nekoga ko je potpuno izgubio kontrolu.

Tu se suočavamo s misterijom. Ako ljude, u suštini, pokreće ostvarivanje ciljeva, ako žele dobre međuljudske odnose i da stvari izvedu do kraja, rad u timu bi trebalo da bude mnogo lakši i lepši u odnosu na ono što ljudi pričaju. Štaviše, ako timske probleme rešavamo kao da je problem u ljudima, to znači da pretpostavljamo da najmanje jedan član tima odstupa od ljudske suštine.

Ako timovi rade dobro ili loše, tada zapravo nije reč o ljudima u timu. Reč je o načinu na koji rade zajedno. Timovi predstavljaju osnovnu jedinicu u preduzeću ili organizaciji koja stvara vrednost. Sami pojedinci je ne stvaraju – interakcija među pojedincima je ta koja stvara vrednost, bilo da se ona ogleda u rezultatima, inovacijama, prihodu, robi, uslugama ili iskustvu. Stvaranje vrednosti timova je ono što razlikuje iskustvo *Disney World-a* od uličnog pevača obučenog u kostim Mikija Mause.

Za mene, najvažniji razlog koncentrisanja na timove jeste sledeće:

U TIMU OSEĆAMO PRIPADNOST

Svi smo čuli rečenicu da ljudi ne napuštaju loše kompanije već loše menadžere. Ima neke istine u tome, ali ja smatram da nije u tome poenta zato što se naglasak stavlja na menadžere umesto na navike timova koje lošim menadžerima omogućavaju da ostanu na vrhu.

Ono što je tačno u toj rečenici jeste da ljudi napuštaju ili ostaju u firmi zbog ljudi s kojima svakodnevno rade. Bez obzira na to kolika je organizacija, većina nas provede osamdeset odsto radnog vremena sa četiri do osam istih osoba. Oni su naš pravi tim, bez obzira na ono što piše u organizacionoj strukturi.

I to je tim u kojem imamo osećaj pripadanja – ili nemamo. Mnogi od nas su izdržali loše radno iskustvo zbog tima;

da nije bilo njega, poludeli bismo i odavno napustili firmu. Takođe, mnogi su iskusili probleme na poslu koji vole zbog toksičnog okruženja koje je nastalo zbog toga što tim nije funkcionisao kako treba.

U tome se ogleda snaga timova.

U snažnom timu nalazimo neverovatnu prisnost, osećaj da utičemo na stvari i ništa nam nije teško. Ako su nam sastanci neproduktivni, to možemo izmeniti. Ako želimo da o ciljevima razgovaramo na drugi način, možemo. Ako želimo da pokrивamo jedan drugog, možemo se sastati i osmisliti kako.

Ako poboljšamo rad u timu, poboljšavamo osamdeset odsto radnog vremena. Kad život našeg tima postane bolji, naš osećaj pripadanja se pojačava, zbog čega se još radije držimo tima i doprinosimo opštem boljitku.

I u tome se ogleda snaga timova.

Dok budete čitali ovu knjigu, kad pročitate nešto što će vas razljutiti jer to ne možete promeniti na poslu, setite se da ovde razgovaramo o poboljšanju rada tima, ne čitave organizacije.

Međutim, pokazalo se da je koncentrisanje na tim često najbolji način da se promeni rad u organizaciji.

KAKO TRI PROCENTA MENJAJU KULTURU

Verujemo da promene dolaze odozgo, ali realnost je da dve trećine svih promena koje potiču s vrha ne uspevaju.⁴

Unošenje promena odozgo nadole predstavlja zahtevan poduhvat, delom zbog toga što se, kad treba da privolimo grupe ljudi da promene ponašanje, manje radi o tome da treba da ih inspirišemo vizionarskim idejama, a više o tome da se te ideje pretvore u svakodnevne navike koje će svi prihvatiti.

Ispostavlja se da relativno mali procenat kulture ili organizacije – tako mali kao što je tri odsto – može promeniti ostatak kulture ili organizacije kojoj pripadamo.

⁴ Marcus Chiu and Heather Salerno, *Changing Change Management: An Open Source Approach* (Gartner, 2019). (Prim. aut.)