

ТИМОВИ У ОРГАНИЗАЦИЈАМА

Потпуковник др *Ранко Лојић*



Условима изазова, ризика и динамичних промена у окружењу, организације се све више опредељују за формирање тимова, као флексибилнијих организационих облика који могу успешно одговорити сталним и убрзаним променама. Тимски рад доводи до ефективнијег коришћења ресурса, бољег одлучивања и решавања проблема, већег квалитета, степена иновација и креативности. За постизање успеха, односно избегавање неуспеха тима, кључно је да се разуме улога лидерства унутар тима. Ефективан лидерски процес представља можда и најважнији фактор успеха организационих тимова.

*Аутор рад на Војној академији

Настанак тимова у организацијама везује се за шездесете године XX века. Чланови тимова поседују комплементарне вештине и ангажовани су за заједничку сврху и циљеве перформанси за чије остваривање развијају заједнички приступ и деле одговорност. Учинак чланова тима је динамички и они су нераскидиво повезани. Под тимом се подразумева посебан облик формалне организа-

ције заједничког рада мањег или већег броја људи, које повезују постављени задаци и циљеви, планирани послови и исти, или приближно исти, мотиви и интереси. Тимови се организују по унапред утврђеним принципима и правилима и обично премаше учинак појединаца ако задаци који се обављају захтевају вишеструке вештине, процену и искуство. Флексибилнији су и ефикасније одговарају на промене



него што то могу традиционалне сталне радне групе. Тимови имају способност да се брзо окупе, развију, поново фокусирају и расформирају. Добро замишљен и успешно организован тимски рад повећава укупне ефекте рада, што је један од основних циљева организације. Поред осталог, тимови обезбеђују и позитивну синергију, која представља додатну вредност заједничког рада.

Развој тима

Развој тима, од групе појединаца до ефикасног тима који функционише беспрекорно, пролази кроз пет фаза: формирање и оријентацију, незадовољство, одлучност, извођење и расформирање.

Формирање и оријентација представља прву фазу у којој се чланови тима међусобно упознају. У овој фази упознају се и са циљевима

и мисијом тима. Сусрећу се са новим начином рада од којег много очекују, али истовремено и стрепе како ће се уклопити у тимски начин рада. У овој фази лидер тима има наредбодавну улогу.

Фаза *незадовољства* јавља се после почетног ентузијазма. Наступа када чланови тима уоче разлику између очекивања и реалности. Поједини чланови су збуњени, нервозни и сматрају се некомпетентним за додељене задатке. Лидер тима у овој фази треба да охрабрује и усмерава чланове тима на задатке и сарадњу.

Одлучност је трећа фаза у развоју тима у којој се изграђује култура тима, развијају способности и вештине за обављање конкретних послова. Лидер тима утиче на самосталност чланова, охрабрује их, и укључује у процес доношења одлука. Када чланови тима стекну самопоуздање и усвоје групне норме тим је спреман за извођење акција.

Фаза *извођења* је крајњи циљ у развоју тима. У овој фази тим функционише ефикасно,



Снимио: Ј. Марјанов



Снимис: Ј. Марјанов

преовлађује тимски дух и свест о супериорности и синергији тимског рада. Чланови тима осећају задовољство због учешћа у активности тима и могу без помоћи лидера тима да се оријентишу у правом смеру. Ауторитет за доношење одлука лидер је делегирао на чланове тима. Фаза извођења треба да траје све док траје и сврха због које се тимови формирају.

Фаза *расформирања* почиње након обављеног посла, чиме се завршава животни циклус тима. Чланови тима су задовољни због успешно обављеног посла и планирају будуће ангажовање у неком новом тиму.

Карактеристике ефективног тима

Уколико нису ефективни тимови могу и да разочарају. Карактеристике ефективних тимова приказане су на *шеми 1*.



Ефективни тимови имају *јасне циљеве* које треба постићи. Чланови знају шта се од њих очекује, како да постигну те циљеве и посвећени су им. Задаци појединаца у тиму морају бити познати, повезани и координирани. Лидер тима мора поседовати способност управљања, како појединачним и тимским задацима, тако и интерперсоналним односима у тиму. Циљеви тима морају да буду функционално повезани са укупним циљевима организације или њеног дела у којем је тим формиран. Општи циљеви организације треба да буду претворени у специфичне и мерљиве циљеве тима. Они морају довести до стварне промене у организацији, да буду изазовни, али и достижни. Мали циљеви неће мотивисати чланове, али ни они који су тешко достижни. Тежиште треба да буде на ономе „шта треба постићи“, а не на ономе „шта треба радити“. Уколико желимо да чланови буду мотивисани за постизање најбоље је да сви суделују у дефинисању и постављању циљева. При дефинисању циљева треба имати у виду циљеве и потребе других делова организације. Општи циљ треба да буде подељен на мање циљеве који су специфични, временски дефинисани и мерљиви.

Појединци у тиму поседују *релевантне вештине* за постизање жељених циљева, које се састоје од стручних и интерперсоналних вештина. То су вештине у области процеса рада или обављања послова, технике одлучивања и решавања конфликта.

Узајамно поверење међу члановима је карактеристика ефективних тимова. Они верују један другом и то поверење је потребно одржавати. Лидер тима и чланови треба да разговарају о томе како њихово понашање утиче на јачање и слабљење поверења у тиму и након тога да покушају да се понашају на начин који ће градити и одржавати поверење. На изградњу поверења утиче: интегритет (искреност и поштење); компетентност (стручно знање и интерперсоналне вештине); конзистентност (поузданост, предвидљивост, реалне процене); лојалност (спремност да се заштити и „сачува образ“ друге особе), и отвореност (спремност на отворену размену информација и идеја).

Чланови ефективног тима показују *заједничку посвећеност* циљевима тима и спремност за постизање тих циљева. Лојални су и спремни да ураде све што је потребно да би помогли свом тиму да успе.

Добра комуникација између чланова тима помаже у вођењу и исправљању неспоразума. Потребно је преносити поруке, вербално и невербално на начине који су одмах разумљиви и јасни. У добром тиму нема тајни. Сви знају шта се догађа – било то добро или лоше. Сви чланови износе своје мишљење без страха да ће бити исмејани или кажњени. На стварање отворености и искрености у тиму највише утиче лидер својим понашањем. Потребно је показати властитим примером да ће свако ко направи грешку добити помоћ и подршку да је исправи.

Флексибилност од чланова тима захтева да поседују *преговарачке вештине*, с обзиром на то да је уобичајено да се проблеми и односи у тиму мењају и да је потребно ускладити те промене.

Лидери помажу да се тим води и пружају му подршку, али га не контролишу. Они мотивишу чланове тима да их следи, објашњавајући им циљеве, указујући на могућност промена, повећањем самопоуздања и помажући члановима тима да у потпуности буду свесни свог потенцијала. Лидер треба да буде особа коју сви поштују, која има довољно утицаја на чланове и која може створити везе с групама и појединцима изван тима. Он мора да буде способан да координира рад тима и да има добре комуникацијске вештине.

Неопходан услов за ефективан тим је и *интерна и екстерна подршка*. Чврста инфраструктура тима кроз одговарајућу обуку, одговарајући мерни систем за оцену учинка, подстицајни програм који признаје и награђује активност тима и систем људских ресурса који обезбеђује подршку битни су елементи интерне подршке. Екстремна подршка подразумева пружање средстава која су потребна тиму да се посао успешно обави.

Увођење тима на радно место и прелазак са самосталног рада на тимски рад утицао је на запослене да сарађују са другима, суочавају се са разликама и уздигну се изнад личног интереса.

Разлике између тима и сличних облика организовања

У свакодневној пракси и у стручној литератури наилазимо и на друге облике организовања, као што су: формалне и неформалне групе, заједнице, мреже и слично. Често се не прави разлика између тимова и наведених облика организовања, иако између њих постоје велике и непремостиве разлике. Најчешће истовешивање врши се између тима и групе.

Разлике између тима и групе. Поистовешивање групе са тимом је веома често, иако између њих постоје велике и лако уочљиве разлике. Пре свега, група је шири појам од тима, који се може схватити и као специфичан облик групног организовања. Чланови тима су посвећени остварењу заједничког циља и сваки члан сноси одговорност за његово остварење. Тимски рад обезбеђује синергију као додатну вредност заједничког рада и то није прост збир резултата појединачног рада чланова групе, као што је то у случају групног рада.

Ефекти групног рада зависе искључиво од појединачног учинка њених чланова, а одговорност чланова групе је мања од одговорности чланова тима. Ефекти тимског рада не зависе само од индивидуалног учинка њених чланова него и од ефекта заједничког рада. Осим за свој рад чланови тима одговарају и за рад читавог тима. Тим је хомогенија, компактнија и флексибилнија група људи комплементарних знања, способности и вештина. Чланови тима делују према заједничком и унапред дефинисаном циљу, док чланови групе могу, а не морају, имати прецизно утврђен заједнички циљ и интерес.

Резултат рада групе је једноставан збир појединачних доприноса сваког члана групе, док је резултат тимског рада већи од простог збира појединачних резултата његових чланова.

Основне разлике између тимова и „обичних“ радних група су следеће:

- тим се формира када је потребан резултат који превазилази све оно што не могу појединачно чланови групе;
- интеракција између чланова тима је интензивнија него између чланова групе;
- тимови формирају своје специфично знање, искуство и тимски дух;
- успешност тима је резултат интеракције



Снімило: Р. Поповић

између чланова тима, а резултат групе је последица индивидуалних доприноса чланова групе;

- интензивне интеракције између чланова тима доприносе синергетским ефектима који су много већи у тимовима него у групама;

- перформансе радних група умногоме зависе од индивидуалних компетенција чланова групе, што код тимова није случај;

- у тимовима, за разлику од група, улога вође није формализована и различити чланови тима преузимају улогу вође у различитим задацима;

- чланови тима поседују комплементарне вештине и нису случајно изабрани као чланови тима;

- одговорност чланова радне групе је индивидуална, а одговорност чланова тима колективна.

Традиционални концепт рада и организовања полако се трансформише у тимски рад и тимско остварење циљева организације. За разлику од тима, група зависи од концепта традиционалне организације, подређена јој је и поступа по налозима организације.

Концепт тимског рада представља значајан напредак у процесу управљања људским ресурсима и даље хуманизације и социјализације односа у раду. Тимски концепт почива на следећим принципима:

- руководиоци треба да поштују чланове тима, верујући да се они понашају у складу са постављеним задацима и циљевима;

- потребно је запосленима обезбедити већу слободу и самосталност у решавању проблема и у доношењу неопходних одлука;

- код запослених треба развијати осећај поноса, припадности и задовољства;

- својим понашањем руководиоци треба да увере запослене да управљачки тим организације настоји да свима буде боље;

- адекватно стимулисати запослене који постижу добре резултате;

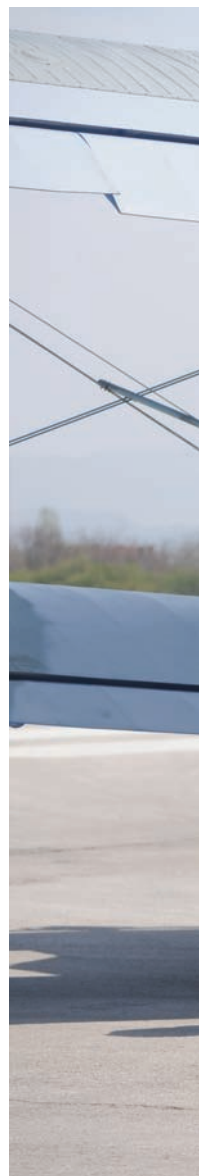
- омогућити да запослени истражују своје стваралачке, креативне и друге способности.

Тимски рад у великој мери мења традиционално поимање положаја и улоге запослених у процесу рада и традиционално схватање односа између запослених, на једној страни и организације на другој страни. Ови принципи не могу се применити на групни рад који је зависан и подређен организацији.

Разлике између тима и других сличних облика организовања. Најзначајнији и најчешће помињани облици повезивања последњих година су *заједнице и мреже* (табела). Најчешће се везују за организације чији се ресурси темеље на знању и информацијама, мада се појављују и изван тих организација. Сличне су тимовима по томе што стварају простор за: самодоказивање и потврђивање; размену знања информација и идеја; развијање способности; креирање нових идеја и слично. Разликују се по статусу, одговорности чланства, начину финансирања и другим показатељима. Заједнице и мреже представљају паралелну структуру у односу на основну структуру организације, чији циљеви нису јасно постављени, а задаци прецизно утврђени. Њихове активности финансирају се спонзорством и донаторством, за разлику од тимова чије активности се финансирају средствима организације.

Заједнице и мреже најчешће се организују у информатизованим институцијама, ради продубљивања и обогаћивања одређених знања, прикупљања, обраде, преноса и коришћења пословних информација, као и ради проналажења бољих, рационалнијих и оптималнијих решења за превазилажење одређених проблема.

Карактеристике Облици	Који је њихов циљ?	Ко су чланови?	Шта их одржава на окупу?	Колико дуго трају?
Заједнице	Развој способности чланова; стицање и размена знања	Чланови који сами себе бирају	Страст, посвећеност и идентификација са знањем групе	Све док постижи интерес за одржавање групе
Групе	Испорука производа или услуга	Сви који су повезани процесом рада	Захтев посла и заједнички циљеви	До следеће реорганизације
Тимови	Извршење одређеног задатка	Чланови које одреди управа	Циљеви и проблеми пројекта	Док се посао не заврши
Мреже	Прикупљање и пренос пословних информација	Пријатељи и пословни познаници	Заједничке потребе	Све док људи имају разлог да се повезују



Тимови су саставни део организација, за разлику од осталих сличних облика организовања који су додаток организацији. Радикалнији су од свих осталих, јер одједном уводе велики број промена и мењају особине организације.

Са становишта управљања људским ресурсима тимове можемо поделити на радне тимове и управљачке тимове.

Радни тимови

Први облици радних тимова појавили су се почетком шездесетих година XX века. Данас изучавају и спроводе постављене циљеве и утврђене задатке пословне политике организације и чине основу тимског концепта рада,

организовања и размишљања. Радни тимови су значајнији од управљачких тимова.

Радни тимови су групе чији чланови интензивно раде на одређеном заједничком циљу користећи своју позитивну синергију, индивидуалну и заједничку одговорност и додатне вештине. У радним тимовима комбиновани појединачни напори чланова тима дају већи učinак него што би то био збир појединачних учинака, што се остварује позитивном синергијом кроз координисани напор.

Врсте радних тимова

Радни тимови су опстајали захваљујући ефектима и начину свог рада и принципима и правилима организовања. Да би се прилагодили променљивим условима рада и организо-



Снимио: Р. Поповић

вања, стварани су различити модели радних тимова: тимови за решавање проблема, самоуправни, интерфункционални, виртуелни и глобални тимови.

Тимове за решавање проблема оснива, организује и усмерава менаџмент организације који одређује чланове тима, водећи рачуна да у тим уђу проверени и доказани стручњаци, компетентни и способни, самоиницијативни и креативни, различитог профила и богатог искуства. Да би били оперативнији у свом раду, најбоље је да имају између пет и девет чланова. Ако у организацији нема довољно таквих стручњака они се регрутују са стране. Тимови који су састављени од компетентних и способних људи, чији су задаци прецизно утврђени, а циљеви јасно постављени, готово са сигурношћу постижу успех. Једноставна процедура при њиховом конституисању и ефикасно решавање актуелних проблема најбоља су препорука за њихово даље постојање и деловање. Циљеве и задатке тиму утврђује управљачки тим организације, постављајући их пред радни тим и његове чланове. Чланови радног тима не учествују у утврђивању задатака које треба решити.

Тимови за решавање проблема баве се унапређивањем облика и метода рада, увођењем нових и унапређивањем постојећих технологија, рационализацијом организације, побољшањем материјалног и социјалног положаја запослених, хуманизацијом услова рада, побољшањем мотивације, унапређивањем културе рада и многим другим питањима. Ови тимови су привремена, стручна и експертска тела, који функционишу онолико колико је потребно, односно до окончања задатог посла. Тимови за решавање проблема ретко имају овлашћења да унилатерално реализују било коју од својих предложених мера.

Самоуправни тимови почињу да се развијају осамдесетих година XX века и могу се сматрати корак даље у односу на традиционални начин рада и у односу на тимове за решавање проблема. Ови тимови, по правилу, уживају већу аутономију, због чега се најчешће формирају као самосталне организационе целине. У многим организацијама функционише систем самоуправних тимова, састављен од већег броја тимова, формираних на нивоу организационих целина. Самоуправни тимови обично имају више чланова него тимови за решавање проблема. Чланови ових тимова су и обични радници, за разлику од тимова за решавање проблема чији су чланови искључиво компетентни и искусни стручњаци. Тим је овлашћен да самостално бира и одређује своје чланове, у шта се чак ни менаџмент организације не меша. Поједини стручњаци или обични радници могу да буду чланови два или више тимова.

Самоуправни радни тим је трајна, легитимна и доминирајућа организација. Формира се вољом менаџмента и запослених у организацији и може да постоји све док постоји и организација. Концепт самоуправног радног тима успешно замењује традиционалну организацију рада и пословања, засновану на принципима надређености и подређености, чиме је почела нова ера у изграђивању односа у раду. Традиционални хијерархијски односи због своје тромости, непримерености и неконкурентности постају превазиђени и све више уступају место новим, ефикаснијим и хуманијим односима у раду и у вези са радом. Односе засноване на чврстој хијерархијској основи замењују односи једнакости, толеранције и креативно решавање заједничких послова. У таквим условима нису потребни менаџери који контролишу рад запослених, односно нестаје потреба за менаџерима на нижим степенима управљања и руковођења процесом рада. Положај запослених се радикално мења, при чему долазе до изражаја њихове способности и креативности.

Самоуправним тимовима нико не управља, јер су овлашћени да управљају сами собом. Циљеве, методе и стратегију свог рада и деловања сами утврђују и менаџмент организације им се у та и слична питања не меша. За евентуалне пропусте у свом раду једино одговарају менаџменту организације. Одговорност снос и за индиректне грешке, а не само за директне пропусте. При утврђивању њихове одговорности преиспитује се и утврђује индивидуална одговорност чланова тима и колективна одговорност тима као целине. Контролу рада обавља мањи број чланова тима, а не неко ко није у тиму. Актуелне проблеме решавају сви чланови тима, а одлуке најчешће доносе консензусом. Сваки члан тима зна шта раде остали чланови у тиму. Ови тимови имају овлашћења да доносе и реализују одлуке, заврше пројекте и баве се проблемима.

Интерфункционалне тимове чине чланови запослени на различитим функцијама. Из бирократске или функционалне организационе структуре проистекао је проблем координације између различитих пословних функција, који је решен формирањем интерфункционалних тимова. У њима чланови на различитим функцијама, директним контактом и сарадњом, размењују ставове, знања и информације и на тај начин долазе до заједничких решења која су у интересу организације као целине. Ови тимови су посебно важни када је потребно реализовати пројекат у којем учествује више пословних функција.

Виртуелни тимови користе мрежу професионалаца без непотребних општих трошкова и сложене организације рада. Оријен-

тисани су више према задацима, а посебно ако се чланови тима нису никада срели. Ови тимови користе компјутерску технологију за повезивање физички раздвојених чланова, ради постизања заједничког циља. Чланови сарађују у мрежи која покрива одређени регион, на конференцијама путем видеа, факса, е-маила или вебa. Виртуелни тимови могу да раде све што раде и други тимови, осим „преговарачке“ дискусије које се обављају лицем у лице. Физичка дистанца је битан недостатак ове врсте тимова, с обзором на то да су социјалне везе понекад веома важне за успех тима.

Глобални тимови могу да буду било који претходно наведени тимови. Чланови глобалних тимова долазе из различитих земаља са различитим националним културама. Успех глобалних тимова најчешће зависи од успешног решавања проблема културних разлика које се у њима појављују. Чланови ових тимова носе различите претпоставке о природи људи и њиховим међусобним односима, што може да буде извор конфликта, али и синергетских ефеката у тиму.

Формирање тима

Да би група постала тим потребно је обезбедити амбијент и услове за рад. Избор и обликовање тимова је сложена управљачка активност сваке организације. Претварање групе у тим захтева вештину и способност коорди-

нације, а одржавање тима и његово развијање сталну пажњу менаџмента организације. Да би успешно функционисао концепт тимске организације и тимског начина рада неопходно је, поред осталог, и добро формирање радног тима. Формирање радних тимова подразумева следеће активности: дефинисање радне улоге и других улога, одређивање концепта и састава тима, одржавање тренинга, одређивање концепта рада, адекватно награђивање чланова тима и изграђивање и јачање поверења.

Дефинисање радне улоге и других улога у тиму. У зависности од утврђених циљева радни тим мора да испланира своје обавезе и активности како би знао колико му људи треба, којег профила и са каквим способностима. Треба прецизно да дефинише улоге сваком члану. Сваки члан треба да добије улогу за коју је највише заинтересован и која му највише одговара. Добијањем улога за које су заинтересовани, чланови тима постизаће боље резултате, а рад ће доживљавати као задовољство и шансу за доказивање. Овакав концепт тимског рада развијаће човекову индивидуалност и способност.

Успешан радни тим треба да чине: иноватори, промотери, аналитичари, организатори, продуценти, контролори, подржаваоци, саветници и интегратори.

Иноватори покрећу иницијативу и креирају идеје. То су маштовити појединци, по правилу велики индивидуалци, независни и дина-



мични, и не трпе шаблоне. Веома су потребни тиму, али их је тешко придобити да раде тимски. Висок степен слободе и ауторитета помириће ове захтеве.

Промотери прихватају идеју од иноватора и проналазе начин за њену промоцију и прихватање. То су појединци који поседују способност комуникације и перцепције, пре других схватају значај идеје, поседују реторичке способности, имају уверљив и самопоуздан наступ.

Аналитичари креирају могуће опције, анализирају предности и недостатке и предлажу решење, односно одлуку. То су појединци који поседују знања из струке, добро познају проблем, могућности организације и ситуацију у окружењу. Располажу релевантним информацијама.

Организатори претачу идеје у акцију; дефинишу циљеве, планирају и организују активности, креирају климу и културу, тако да се сваки члан тима осећа важним и значајним делом организације.

Продуценти су заокупљени резултатима; то су појединци који знају да искористе распо-

ложиве могућности и допринесу да производ одговара стандардима, и на тај начин оснажују конкурентску предност своје организације.

Контролори брину да се поштују правила и прописи, пословне процедуре, норме и стандарди. Такви појединци у тиму доприносе да остварено буде у складу са планираним.

Подржаваоци обезбеђују стабилност тима, тако што штите тим од негативних утицаја споља, подржавају и охрабрују чланове тима. Тиму су потребни ови појединци који делују конструктивно, који одбацују приче које нарушавају стабилност и шире истину која учвршћује уверење у успех. Они доприносе изградњи поверења, залагања и посвећености тиму.

Саветници делују превентивно, како се не би донела погрешна одлука. Ови екстравертни појединци прикупљају ставове и мишљења чланова тима. На тај начин они формирају „критичну масу“ информација корисних за доношење одлука.

Интегратори су везивно ткиво тима. Својим понашањем ови појединци шире идеју заједништва. Поштујући разлике у ставовима



Снимис: Р. Поповић



Снимис: Н. Суботић

појединих чланова, интегратори извлаче оно што је заједничко, промовишу односе сарадње и каналишу могуће конфликте, тако што подстичу когнитивне, а потискују афективне конфликте. Интегратори афирмишу здраво такмичење, интерну берзу идеја и креативност. Посебно су важни у организацијама са дугом традицијом индивидуалног рада које прелази на тимску структуру.

То су само неке од улога и особине које треба да поседују чланови тима. Осим ових постоје и друге улоге, задужења и склоности, које се појављују и које су неопходне појединим радним тимовима.

Одређивање концепта и састава тима. Замишљени циљеви и задаци опредељују концепт и састав тима. Дobar концепт и састав тима гарант су његове успешности. Да би се изградио добар концепт морају се знати све његове координате. У зависности од делатности којом ће се тим бавити процењује се број и структура потребних кадрова.

Када се дефинише концепт тима приступа се избору људи за његово чланство. У току конституисања и оспособљавања тима за нормалан рад, регрутовање људи за састав тима је један од најтежих и најодговорнијих послова. При избору људи мора се о свему водити рачуна, јер су разлике међу њима значајне, а односе се на врсту и степен образовања, степен мотивације за тимски рад, навике и склоности, мане и врлине, радне и друге способности и могућности, потврђен и прикривени дар и таленат, итд. На темељу супротности по-

ребно је изградити јединство, а на основу различитости стварати богатство.

Предност при избору чланова тима имају она лица која имају потребно професионално искуство и квалификацију, искуство у тимском раду, степен стручности, способност комуникације, спремност на прихватање одговорности и потребну дозу самопоуздања. При селекцији и избору чланова тима потребно је проверити њихове способности за тимски рад. Селекција се може извршити на основу одговора на десет питања, и то: да ли вредносни систем појединца одговара потребама тима; да ли се понаша проактивно при решавању проблема; да ли ће се заложити за циљеве тима; да ли успешно подноси стрес; да ли може позитивно да утиче на друге; постоји ли код њега заједнички дух; да ли је поуздан у испуњавању обавеза; да ли је иновативан; да ли ефективно комуницира; да ли тежи развоју?

Осим знања о проблему који се решава кандидати морају поседовати и концептуалне и интерперсоналне вештине. Концептуалне вештине доприносе артикулацији проблема и проналажењу решења, а интерперсоналне вештине доприносе квалитетнијем раду са људима. Чланови тима морају да буду зреле личности, кооперативне, емоционално стабилне и савесне. Само такве личности способне су да прихватају друге људе онаквима какви јесу и да сарађују са њима. Разлике међу карактеристикама личности у тиму треба да постоје, али не би требало да буду велике. Уколико су те разлике велике чланови тима

морају извесно време да троше на решавање тих разлика. При формирању тима пожељно је дати предност оним кандидатима за које се зна да се лакше прилагођавају тимском раду и да су флексибилнији у сарадњи.

Пожељно је да у избору лидера тима учествују сви чланови тима. Ефикасан лидер треба да поседује следеће карактеристике: способност да саслуша друге; разуме услове рада тима и организације; подстиче чланове тима на већи учинак; спреман је за прихватање ризика; поседује потребне информације и чини их доступним члановима тима; помаже другима и уноси ентузијазам код чланова; брзо решава проблеме који се јављају у тиму, и слично.

Уколико је тим погрешно и неадекватно конципиран и састављен, он не може да успешно функционише и ради. Дугорочно гледано, такав тим може нанети више штете него користи. И најбоља идеја неће дати резултате уколико се на ваљан начин не операционализује.

При конципирању и састављању тима потребно је водити рачуна и о разликама у вери,

националној припадности, култури, традицији, менталитету и другим разликама. Да би се и са таквим различитостима створио успешан модел тима и обезбедио његов добар састав, потребно је да се сви подједнако поштују, без фаворизовања појединаца. Не треба дозволити да се разлике претворе у сукобе и свакодневне конфликте, већ стварати климу у којој ће се разлике манифестовати као предност тима. Потребно је до краја испоштовати одређене специфичности средине у којој се формира тим, и у састав тима обавезно укључити и појединце из те средине. На тај начин тим неће наилазити на отпоре те средине и имаће веће шансе за успех.

Одржавање тренинга. Након дефинисања циљева и задатака, одређивања концепта и састава тима организује се тренинг за његове чланове. Тренинг је облик учења, усавршавања вештина и развоја способности. То је својеврстан вид обуке чланова тима да би новоформирани тим успешно радио, а чланство се оспособило за тимски рад и квалитетно из-



Снимио: Р. Поповић



Снимио: Р. Поповић

вршавање преузетих обавеза. Тренинзи се одржавају уз помоћ и асистенцију посебних стручњака и координатора, по претходно утврђеном плану и програму обуке. Добро осмишљен тренинг помаже чланству да се лакше и брже привикне на тимски рад, нову атмосферу, нове људе и нове задатке. У току тренинга потврђују се и стичу нова знања, усавршавају постојеће и увежбавају нове вештине и способности. Овакав вид обуке неопходан је не само у време стварања и отпочињања рада тима него и касније, све док тим постоји и функционише. Радни тим треба непрестано да се усавршава и прилагођава датим околностима и интересима организације.

Одређивање концепције рада подразумева прецизно појашњавање начина рада и поступања сваког члана тима појединачно и тима као целине. Чланови радног тима треба да знају како ће се када понашати, како ће реаговати у појединим ситуацијама и како ће се заштитити од спољних и других утицаја. Одговоре на та и слична питања не могу тражити од неког другог већ их морају проналазити са-

ми. Ако на рад тима утичу одређени фактори, потребно је да се тим што боље организује и што боље прилагоди датим условима, како би се последице утицаја тих фактора што мање одразиле на ефекте рада тима.

Адекватно награђивање чланова тима треба да охрабрује кооперативност пре него конкуренцију. Правилно и принципијелно конципирање система награђивања чланова радног тима је веома значајно. Повећањем зарада и посебним признањима и наградама и другим одговарајућим начинима, менаџери мотивишу чланове радног тима и тим у целини на веће залагање у раду и већи радни учинак.

Разлике у учинку чланова тима могу да буду веће и мање, оправдане и неоправдане, планиране и непланиране. Систем награђивања треба поставити тако да уважава разлике у раду и радном учинку. Ко је остварио већи учинак и дао већи допринос успеху тима треба да буде више и боље награђен. Међутим, превелико фаворизовање индивидуалног рада и индивидуалног учинка може да штети тимском раду и укупним односима у тиму. Такође, неу-

важавање разлика у резултатима појединачног рада може се негативно одразити на мотивацију најбољих чланова тима. Зато је неопходно да систем награђивања буде избалансиран тако да сви буду задовољни. Систем награђивања треба да стимулише и све активности подршке и доприноса повећању ефеката тимског и индивидуалног рада.

Изграђивање и јачање поверења међу члановима тима један је од најзначајнијих фактора успешног рада и функционисања радног тима. Поверење је основа свега и оно се изграђује, стиче и негује. Поверење је променљива категорија, може се повећавати и смањивати, настати и престати. Нико га не може сервирати нити наметнути. Тешко се стиче, а лако губи. Резултат поверења је разумевање, а резултат неповерења су неспоразуми и конфликти. Без поверења нема слоге, а без слоге нема успеха у раду. Чланови тима се цене и поштују по резултатима претходног и текућег рада, по доказаним квалитетима и способностима, а не по службеној дужности и по сили закона. Овакав тим гради свој успех на поверењу, а не на команди и традиционалној хијерархији. Нико никоме није надређен ни подређен. Међу члановима тима заступљена је једнакост, равноправност и толеранција.

Степен поверења у радним тимовима највише зависи од: интегритета, компетентности, конзистентности, лојалности и отворености.

Интегритет подразумева поштовање моралних вредности и моралних правила понашања и темељи се на личном поштењу и правичности. Разликују се морални и физички интегритет. Морални интегритет се нарушава повредом личности и људског достојанства, а физички интегритет се нарушава повредом тела. Људи од интегритета се брзо препознају и брзо стичу симпатије и поверење осталих људи.

Компетентност се стиче професионалним односом према раду и радним обавезама, примереним односом према осталим запосленима и поседовањем потребног знања и способности. Компетентни људи су истрајни у своме раду, студиозни и упорни. Они плене својим знањем и својом сигурношћу и највећа препорука су њихови резултати. Компетентним људима се много верује.

Конзистентност је одлика људи који су доследни, поуздани, сналажљиви, прагматични, постојани и довитљиви. То су људи од поверења и угледа, чије понашање је предвидљиво, а поступци очекивани. Конзистентним људима се сви могу поверити и они то неће злоупотребити.

Лојалност подразумева оданост сваког према свима појединачно и свих према тиму. Исказује се према одређеним људима, идејама, програмима, управљачком тиму, пословној политици организације, итд. Лојалност значи бити веран, а бити веран значи остати привр-



жен одређеној идеји, програму, концепту, тимском начину рада или људима.

Отвореност се манифестује кроз спремност и жељу за успостављањем искрених и срдачних односа међу људима. Успостављањем и развијањем искрених односа међу људима стварају се неопходни предуслови и за изграђивање поверења. Појединац који је неповерљив према осталим људима и који крије своје право лице тешко стиче поверење својих познаника и колега. Такви људи су непожељни за дружење и тимски рад, јер се никада не зна како ће реаговати. Отворени људи су непосредни и срдачни и, као такви, пожељни за тимски рад.

Изградња поверења је врло значајна, а одговорност сносе руководиоци. С тим у вези, руководиоца треба да:

- покаже да ради за интересе других као што ради за своје интересе (не радити за свој лични интерес, а на штету тима);
- буде тимски играч (подржава тим речи-ма и делима);
- вежба отвореност (информише сараднике, објасни им своје одлуке и омогући им приступ потребним информацијама);
- буде фер (потребно је да размисли како ће други примити његову одлуку или акцију);
- изрази своја осећања (треба да буде близак са сарадницима и дели своје мишљење са њима);

– покаже доследност у базичним вредностима које воде ка доношењу одлука (треба да размисли о својим убеђењима, па тек онда да доноси одлуке);

– одржава поверење (верује онима којима може да се повери и на које може да се ослони);

– демонстрира компетентност (развија однос поштовања сарадника према себи, демонстрирајући своје способности).

Поверење је унутрашње својство човека, иако се одаје спољним манифестацијама. Спољне манифестације нису увек искрене, због чега дизајнери радног тима морају посветити максималну пажњу регрутовању чланова. У процесу изграђивања и јачања међусобног поверења и поверења у тимски начин рада потребно је интересе тима и тимског рада ставити у исту равн са личним интересима. Треба јавно исказивати своју подршку и лојалност према тиму, а према члановима тима градити коректне и сарадничке односе.

Предности и недостаци тимског рада

Радне тимове и тимски концепт рада проучавали су многи научници и теоретичари. Њихова истраживања указују на то да ни концепт тимског рада није идеалан и да се и њему могу приписати одређени недостаци. Иако се у појединим ситуацијама испољавају одређене слабости тимског рада, ипак су предности доминантне.



Предности тимског рада су велике и очигледне, тако да их готово нико више не доводи у питање. Концепт тимског рада показао се супериорнијим од традиционално-хијерархијског начина рада, па ће још дуго бити без алтернативе. Сматра се да ће тимски рад у скорој будућности постати доминантан облик рада и да његово време тек долази.

Тимски рад повећава радну и другу мотивацију запослених, повећава економичност пословања, а смањује трошкове и одсуствовања са посла, унапређује радне и друге способности и вештине, повећава пословну флексибилност и оданост организацији, повећава продуктивност рада и радну дисциплину, побољшава међуљудске односе, ствара осећај задовољства код запослених и слично.

Недостаци тимског рада. Веома тешко је обезбедити састав тима у којем ће сви чланови бити задовољни и који ће у потпуности

прихватити тимски концепт рада. Људи који теже подносе атмосферу, правила и начин тимског рада, после одређеног времена радиће под стресом и оптерећењем. Пошто чланови тима сами собом управљају не постоји потреба за средњим слојем руководиоца, чиме се ограничава развој лидерства. У свакодневној пракси све чешће се може чути мишљење да се тимски рад организује и тамо где му није место и да је превелики број запослених обухваћен таквим начином рада. Увођењем тимског рада свуда и у сваком колективу постоји могућност презасићености тимским радом.

Тимски рад треба уводити у области у којима је потребан такав начин рада и тамо где даје најбоље резултате. Импровизације и површност не сме да буде заступљена у тимском раду, и потребно му је прилазити селективно и одговорно.



Снимко: Н. Суботић

Управљачки тимови

Управљачки тимови су знатно млађи од радних тимова и њихов настанак се везује за ескалацију кризе индивидуалног управљања организацијом. Решавајући такве кризе створен је концепт тимског вођења организације који је показао велике предности у односу на појединачно вођење. Управљачки тимови унапредили су процес управљања организацијом, поједноставили процедуру одлучивања, учинили ефикаснијим имплементације донетих одлука и остварили друге резултате.

Управљачки тим је колегијално тело састављено од три или више чланова. Његов задатак је управљање или учествовање у управљању организацијом и њеном развојном политиком. Управљачки тим најчешће се јавља у форми управног одбора, извршног од-

бора и надзорног одбора, а у извесном смислу то су и комисије које се оснивају као помоћна радна тела за припремање и предлагање важних управљачких одлука.

За успех управљачког тима неопходни су угледни, способни, компетентни људи различитих профила, знања и способности који имају моћ и утицај. При одређивању својих представника у управљачким тимовима запослени треба да воде рачуна о њиховим стручним, радним, моралним и другим квалитетима и способностима. Њихов задатак је да штите права и интересе запослених, али да не запостављају интересе организације. Управљачки тим је скуп различитости у којем је потребно обезбедити јединство, како би заједничким радом и деловањем остварили и најтеже циљеве. Компетенције управљачких тимова су бројне и веома одговорне. Оне нису за све исте и уређују се Законом и општим актима организације.

Најзначајније компетенције управљачких тимова су: именовање генералног директора (менаџера), учешће у избору и именовању заменика, помоћника и осталих кључних сарадника генералног директора, односно кључних менаџера у организацији; доношење стратешких одлука из области управљања пословном и развојном политиком организације; доношење одговарајућих општих аката организације; разматрање годишњих извештаја о раду и финансијском пословању и слично.

Управљачки тим треба да буде састављен од компетентних, одговорних, способних, поузданих и вредних људи, различитог профила. У управљачки тим треба да уђе и одређени број представника запослених. У интересу запослених је да у управљачки тим делегирају своје најбоље представнике који нису инфериорни у односу на остале чланове. Задатак чланова управљачког тима је да успешно управљају организацијом, доносећи мудре и рационалне одлуке и настојањем да се те одлуке имплементирају.

Управљачки тимови су најчешће састављени од пет чланова, укључујући и представнике запослених, који су у свему изједначени са осталим члановима. Тимско управљање је показало низ предности у односу на индивидуално управљање, а његова супериорност проистиче из богатства знања, вештина и способности његових чланова. Дobar управљачки тим је потребан свакој организацији и треба да буде састављен од успешних, искусних и способних људи.

Састав тима треба прилагођавати потребама организације и условима под којим она послује. Пре него што се приступи одређивању профила будућих чланова управљачког тима врши се снимање ситуације у организа-





Снимко: Ђ. Суботић

цији и око организације. На тај начин стиче се прави утисак о пословању, потенцијалима, могућностима, слабостима, недостацима, карактеристикама екстерног окружења и укупног амбијента. Након тога одређује се састав тима који треба да одговара карактеристикама снимљеног стања у организацији и у вези с организацијом.

Након конституисања управљачког тима, топ менаџер, заједно са својим сарадницима процењује да ли је тим добро састављен и да ли ће бити способан да одговори потребама и очекивањима организације. Уколико се процени да појединим члановима недостају одређена знања, способности и вештине, приступа се организовању обуке, односно тренинга. Ако се процени да организацији недостају способни и креативни менаџери, исти се морају обезбедити. Кадрове са стране, изван организације, регрутовати само ако се тај проблем не може решити додатним тренингом и оспособљавањем кадрова из организације. Кадровима у организацији, кад год је могуће, треба пружити шансу. То је исправан и коректан однос према својим људима и етичким нормама и принципима кадровске политике. Уколико се заобиђу кадрови у организацији, то може довести до незадовољства и отпора према управљачком тиму и руководству организације.

Постоји неколико правила за успешно функционисање управљачких тимова:

- управљачке тимове треба да чине компетентни људи који прихватају задатке и преузимају одговорност;
- тимови треба да се баве специфичним и конкретним питањима;
- чланство у тимовима мора се заснивати на могућностима и вештинама, а не на положају појединаца у организацији;
- сваки члан тима треба да обави исту количину рада;
- комуникација и интеракција у тиму не сме да се заснива на хијерархији и положају;
- чланови морају да сарађују и негују атмосферу отворености, привржености и поверења.

Односи у управљачким тимовима су као и у радним тимовима, засновани на међусобном поштовању и толеранцији, на конструктивној и креативној сарадњи и на заједничком остваривању пројектованих задатака и циљева. Чланови тима морају да буду отворени, поверљиви и искрени једни према другима, јер само на тај начин могу бити успешни. Управљачки тим мора да зна које су му ингеренције и у којим границама може да делује како би се обавезе сваког члана прецизно утврдиле, а тиме њихове могућности што боље искористиле. Чланови тима нису у могућности да реше све проблеме и не треба да се баве општим питањима, већ одређеним, конкретним, специфичним и актуелним проблемима за једну организацију. До-

бро функционисање управљачког тима је гаранција успешног управљања организацијом.

Претпоставке успешног рада управљачког тима

Осим доброг дизајнирања, за успешан и ефикасан рад управљачког тима потребне су и друге одговарајуће претпоставке, и то: успешно дизајнирање тима; поспешивање различитог мишљења и избегавање афективних конфликта; неговање фокусиране активности; подстицање креативног мишљења; интегрисање у тимски рад и обезбеђивање отворене комуникације.

Успешно дизајнирање тима је предуслов остварења циља и ефикасног извршавања

обавеза. Дизајнирање управљачког тима, као и дизајнирање радног тима, обухвата: одређивање концепта рада, организовање обуке и тренинга, адекватно награђивање, изграђивање и јачање поверења између чланова тима, итд. У поступку дизајнирања управљачког тима примењују се иста или слична правила као и у поступку дизајнирања радног тима.

Подстицање различитих мишљења и избегавање афективних конфликта. Аутентично мишљење и креативан приступ потребан је због размене знања и искуства, нових идеја и сугестија, конструктивних предлога и ставова, чиме се унапређује рад тима. Разлике у мишљењу су добре ако су израз истинских и аутентичних опредељења и схватања и не смеју почивати на мржњи, нетрпељивости и



Снимио: З. Перге

нетолеранцији. Тим у којем се негује здрава атмосфера омогућава да сваки члан износи своје мишљење и нема разлога да други буду оптерећени туђим мишљењем и ставом, нити је потребно своје мишљење и своје ставове прилагођавати туђим.

Чланови тима своју енергију и своје стваралачке потенцијале треба да усмеравају на оно што им је главна и приоритетна преокупација, а не да се баве собом и конфликтима. Бављење конфликтима одузима време, успорава рад и умањује резултате рада. Ауторитативни и компетентни чланови тима не смеју да дозволе изазивање афективних конфликта, већ чим осете да између појединих чланова настају неспоразуми и личне нетрпељивости треба да реагују смирујући узавреле страсти. Реаговање треба да буде добронамерно уз указивање да је у њиховом интересу и у интересу тима да међусобне неспоразуме и конфликте што пре превазиђу. Уколико у тиму не постоји ауторитет који је у стању да утиче на решавање међусобних сукоба, когнитивни конфликт може прерасти у афективни конфликт са много већим последицама. Тим који је састављен од конфликтних, некомпетентних и погрешних људи бави се споредним питањима и у њему се не зна ко шта ради и ко је за шта одговоран, улоге нису дефинисане, а концепција рада не постоји. Такав тим само доноси штету организацији и боље да и не постоји.

Рад управљачког тима и његове резултате прати руководство организације које треба да успостави добре и сарадничке односе. Уколико руководство приметити да се унутар тима појављују већи неспоразуми, иницираће разговор са угледнијим члановима тима да би се уочени неспоразуми и конфликти што пре превазишли. У случају да руководство није у стању да реши конфликте, већ се они и даље наставе, потребно је дизајнирати нови управљачки тим.

Неговање фокусиране активности. Фокусирани тимови придржавају се планираних активности, држећи се договореног правца, дефинисаних циљева и утврђених задатака. Они воде рачуна о правовременом остварењу пројектованих циљева и ништа не препуштају случају. Процедура доношења одлука је поједностављена и убрзана, као и сама имплементација донетих одлука. Сваки члан тима има прецизна задужења, а импровизација и површност су искључени. Чланови тима крајње савесно, одговорно и професионално извршавају своје обавезе. У таквој средини конфликтна понашања брзо се каналишу и превазилазе. Тимови који су успешни и ефикасни окренути су будућности, а не прошлости. Тамо где се негује фокусирана активност састанци се добро припремају, са унапред дефинисаним дневним редом и кратко трају. Састанак почиње тачно у договорено време и по унапред достављеном





дневном реду и неопходним материјалима. Предложени дневни ред може се допунити или изменити само у оправданим случајевима, а време за расправу мора се поштовати. Ученици расправе не могу се удаљавати од дневног реда, јер би то било само губљење времена и такав ток расправе се не допушта.

Фокусирани тимови не баве се споредним и неважним темама и проблемима, већ пажњу и стваралачке и друге потенцијале усмеравају на питања из своје надлежности која настоје да што рационалније и што ефикасније решавају. На тај начин омогућена им је демонстрација знања, ефикасности и способности, јер се баве оним за шта су задужени. Фокусирана активност повећава ефикасност, штеди време, а пројектовани циљеви се потпуније остварују. На тај начин остварена је пуна сатисфакција чланова тима, а управљање организацијом постаје успешније и плодотворније.

Подстицање креативног мишљења је услов и гарант успешног рада управљачког тима. Њима није стало до уобичајеног и стереотипног начина размишљања које није од велике користи и не може донети натпросечне

резултате. Тим је заинтересован да буде успешнији од осталих, да постиже натпросечне резултате, а за то су потребни и чланови са натпросечним способностима. Атмосфера у тиму треба да буде повољна и пријемчива за креативне људе и њихова мишљења. Надарени људи, који размишљају другачије од осталих, увек теже бољем и савршенијем, нуде нова рационалнија и оптималнија решења. Креативни приступ је принцип који би требало примењивати у сваком тиму.

Интегрисање у тимски рад подразумева активан однос према сопственим обавезама и обавезама тима као целине. У успешним и добро дизајнираним тимовима сваки члан је драгоцен, свакоме треба дати шансу, од свакога извући оно што је најбоље и успех је готово гарантован. Само интегрисан члан спреман је да се до краја посвети тиму и тимском раду. Успешни тимови воде рачуна о интеграцији и активирању свих чланова. Заједничким снагама и мобилношћу свих доносе се најбоље одлуке и постижу најбољи резултати. Слабија активност било ког члана штети целом тиму. Наиме, у њему се мора створити амбијент у

којем ће се сви ценити, поштовати и осећати пријатно. Сваки члан треба слободно да изнесе своје мишљење и опредељење, без обзира на то да ли то остали чланови подржавају или не.

Обезбеђивање отворене комуникације. За успешно функционисање тима неопходна је отворена комуникација у којој ће сваки члан тима, без страха од последица, моћи да каже оно што мисли. Своје мисли и опредељења чланови ће слободно исказивати уколико је у тиму створен амбијент за личну креацију, креативан дијалог и несметано испољавање аутентичности. Таква клима подстиче борбу мишљења, креативно размишљање и конструктивну размену ставова и идеја. Борба мишљења тада се доживљава на прави начин и, по правилу, не прераста у сукоб нити конфликт на личној основи. У неуспешним и неефикасним тимовима постоје појединци који немају своје мишљење и став и у њима доминирају очекивани и прилагођени одговори и ставови. На добре међуљудске односе у тиму и стварање отворене комуникације највећи утицај има лидер тима.

На ефикасност тима могу утицати различите појаве, од којих су најзначајније: конфликти, забушавање појединих чланова тима и појава заслепљености тима. Значајну улогу у спречавању тих појава и њиховом превазилажењу има лидер.

Конфликти у тимском раду

Конфликт се често јавља у тимском раду и може да буде фактор његове ефикасности или неефикасности. Мањи конфликти и неспоразуми који настају поводом разлика у мишље-

њу о појединим питањима из надлежности тима могу бити корисни у поступку изналажења најбољих и најрационалнијих решења. Иако у тимском раду настају различити конфликти, у теорији организационог понашања деле се на две врсте: когнитивне и афективне конфликти.

Когнитивни конфликти настају због разлика у мишљењу о одређеним питањима и стварима. Различита мишљења доприносе потпунијем и свестранијем сагледавању питања о којима се одлучује. Мишљење једног члана не мора се подударати са мишљењем осталих чланова. Сукоб мишљења обогађује идеје и унапређује процес решавања и одлучивања. Конфликти, с обзиром на различитости у тиму, су потврда да се чланови тима активно односе према својим обавезама и да се истински залажу за проналажење најповољнијих решења. Разлике се не смеју изродити у афективни конфликт, већ их треба правилно схватити и на њима градити поверење које ће резултирати напретком и успехом.

Афективни конфликти проистичу из нетрпељивости према једном или већем броју чланова тима. Овај конфликт је личне природе и може се манифестовати у виду отвореног или прикривеног неповерења према појединим члановима тима, а у неким случајевима и у виду цинизма и апатије појединих чланова тима. Такви конфликти отежавају рад и функционисање управљачких тимова и веома штетни. Последице нетрпељивости и неповерења између чланова тима могу да буду веома велике. Чланови тима који нису увучени у конфликт треба да знају начина да се конфликтна ситуација превазиђе.



Неповерљиви и апатични чланови не учествују у расправи и не износе своје ставове и предлоге на озбиљан и конструктиван начин, већ су најчешће пасивни и незаинтересовани за активност тима. Нетолерантни су, а понекад и спремни да се замере целом тиму уколико процене да немају подршку чланова са којима нису у конфликту. У оваквим условима тим не може успешно извршавати своје функције, ни је у стању да доноси нове одлуке, што може да доведе до потпуне парализе тимског рада. Уколико не буде могуће разрешити конфликтну ситуацију потребно је приступити реконструкцији постојећег тима или стварати нови тим.

Када вођа тима осети да у тиму постоји конфликт потребно је да подстакне чланове тима да о њему говоре и да дођу до заједничког решења проблема. Разрешење конфликта може да се одвија кроз пет фаза:

- суочавање са конфликтом (обе стране морају се сложити да конфликт постоји и да га треба решити);
- схватање позиције друге стране (објаснити своју позицију и саслушати другу страну);
- дефинисање проблема (потребно је доћи до заједничког одређења проблема);
- тражење и вредновање различитих решења;
- израђивање плана акције;
- договарање и реализација решења.

Тимови који могу да развијају когнитивни конфликт, а да при томе не изазову афективни конфликт, имају могућност да развију четири врсте способности које су веома значајне за ефикасност тима: фокусирана активност, креативност, интеграција и отворена комуникација.

Забушавање и заслепљеност у тиму

Индивидуални учинак појединца мења се у присуству других особа. Присуство других особа изазива одређену тензију и ствара узбуђење код појединаца, тако да они раде другачије него када раде сами. Примећено је да ће појединци који не знају добро свој посао у присуству других радити још лошије, а они који добро раде постизаће још боље резултате. Утицај друштвеног подстицаја на понашање појединаца објашњава нагонска теорија друштвеног подстицаја.

Удруживање више особа за обављање задатака које може да обави једна особа, како би се дошло до бољих резултата, назива се збирни задатак. При његовом обављању постоји вероватноћа да не раде сви у складу са својим могућностима. Појединци ће мање доприносити него што би то чинили да сами обављају тај задатак. Што је више појединаца који раде на збирном задатку то је допринос сваког од њих по правилу мањи – феномен који је познат као *забушавање у групи*.

Овај феномен настаје због тога што се утицај било које друштвене усмерености ка групи дели равномерно на све чланове групе. Што је група већа утицај силе на појединог члана је мањи, чиме се и одговорност за обављање посла шири на више особа. Постоји неколико начина којима се забушавање у групи може превазићи:

- учинити да сваки члан буде препознатљив (што се допринос појединца у оквиру групног рада више истиче, он осећа већи притисак да што више ради);
- радни задаци треба да постану важнији и интересантнији;
- награђивање појединаца због њиховог доприноса групном раду;
- претња кажњавањем.



Експерименти који су вршени показали су да забушавање у групи, по свему судећи, није универзални феномен, већ се појављује, углавном, у националним културама које су средње или високо индивидуалистичке (САД). У колективистичким културама индивидуални учинак појединца у групи је већи него када ради сам (Кина, Израел).

У раду тимова јављају се многи проблеми који могу довести до неуспеха и пропадања тимова. Најчешћи разлози за то су: неспремност чланова да сарађују једни са другима; тим не добија подршку менаџмента; неки менаџери не желе да предају контролу неком другом; неспремност чланова тима да сарађују са другим тимовима; низак морал тима; неадекватне интелектуалне способности; неповољне особине личности; нејасне улоге; неравнотежа улога, и заслепљеност.

Заслепљеност се јавља због претеране жеље за јединственим мишљењем, па чланови тима често нису у стању да реално процењују све расположиве алтернативе, чиме расте могућност доношења кривих одлука. Групне расправе биле су ограничене на свега неколико алтернатива, док су све остале алтернативе биле запостављене. Чланови тима никада нису преиспитивали своју почетну одлуку нити акције које су произашле из тих одлука. Никада, или врло ретко, тражили су мишљење одређених стручњака о позитивним и негативним аспектима одлука. Чланови оваквог тима лојалност тиму сматрали су највишим обликом моралности, која захтева од сваког члана да избегава контроверзне теме или да указује на нелогичност и слабост аргумената.

За групе којима се догађају овако негативне тенденције карактеристично је следеће:

- изолираност групе;
- недостатак формалне процедуре за откривање и вредновање различитих идеја и могућности;
- ауторитарно вођство;
- висока напетост због важности одлуке која се мора донети или због краткоће времена.

Ради спречавања појаве заслепљене групе потребно је предузимати следеће кораке [4]:

- објаснити члановима тима појаву заслепљене групе, њене узроке и последице;
- бити непристрасан према појединцима у тиму;
- од чланова тима тражити да критички размишљају и износе своја неслагања;
- једног или чак неколико чланова тима одредити за „ђаволџег адвоката“ – особу која ће увек и у свему нешто тражити;
- повремено поделити тим на подгрупе које ће прво радити одвојено, а затим заједничким радом изгладити разлике;

- добро анализирати конкурентске групе;
- пре саопштавања прелиминарне одлуке сазвати састанак и свима пружити још једну шансу да се изјасне о питањима која, евентуално, још изазивају сумњу;
- позвати стручњаке изван групе који ће се својим ставовима конфронтирати са члановима групе;
- охрабрити чланове групе да своја размишљања поделе са поверљивим сарадницима, а затим извести о њиховим реакцијама;
- пожељно је да истовремено неколико група независно ради на истом задатку.

Улога лидера у тиму

У стварању позитивне климе и атмосфере највећу одговорност има лидер. Он треба да



осмисли стратегију и предвиди механизме за успешно и ефикасно одлучивање и функционисање тима. Процес одлучивања може да отежа различитост у мишљењима чланова тима. Разлике у мишљењу морају постојати, јер су корисне и потребне сваком тиму. Лидер те разлике не сме занемаривати, потцењивати или спутавати, већ их треба каналисати и правилно усмерити. Позитивна борба мишљења се не сме гушити уколико се жели успешан и ефикасан рад тима, већ је потребно њено подстицање и унапређивање. Задатак лидера и свих чланова тима је да не допусте да демократска борба мишљења прерасте у отворен сукоб на личној основи. Отворен сукоб и когнитивни конфликт врло лако може да прерасте у велику нетрпљивост између појединих чланова тима, а касније и у афективни конфликт.

За пожељну тимску атмосферу потребно је да се испуне одређени предуслови, и то:

планирање састанка, дефинисање концепције рада и начина функционисања тима, обезбеђивање адекватног амбијента за састанке, стварање климе отворености и кооперативности, праћење и усмеравање тока расправе, избегавање већих конфликта, демонстрирање подршке и оданости тиму, активно одношење према својим обавезама и обавезама тима и слично.

Планирање састанка. Састанак је потребно добро испланирати и успешно водити да би се одвијао жељеним током и по замисљеној динамици. Ништа не треба препустити стихији. Да би састанак успео потребно је извршити неопходне и успешне припреме које подразумевају детаљно планирање предмета и циља расправе, као и тока и динамике састанка. У план састанка уносе се подаци о времену и месту одржавања састанка, предлог дневног реда, материјали који се прилажу





и друга значајна питања. Понекад се у плану састанка уносе и времена трајања дискусија да би састанак био ефикаснији и ограничено трајао. План састанка унапред се доставља члановима тима. Чланови тима упознају се са садржајем плана и унапред размишљају о свом наступу и држању и својим ставовима и опредељењима на састанку. Проучавају добијене материјале, а евентуално недоречена и

нејасна питања имају времена да разјасне пре одржавања састанка. Само тако добар план и добра припрема састанка гаранција су његовог успешног тока и завршетка.

Да би састанак успео и жељени циљеви састанка били остварени потребно је пажњу и енергију чланова усмеравати ка жељеном правцу како би се спречило настајање непотребних конфликта и застоја у доношењу од-



лука. У припреми и планирању састанка потребно је водити рачуна о редоследу питања о којима ће се одлучивати. Препоручује се да се прво расправља о неспорним, а после тога о спорним, дискутабилним и осетљивим питањима. На тај начин чланови тима се постепено уводе у проблематику, а председавајући има додатно време за каналисање тока расправе и спремније суочавање са осетљивим

питањима. Ако би расправа прво почела о спорним и осетљивим питањима, тешко је оценили у којем правцу би текао ток састанка.

У току вођења састанка потребно је омогућити сваком члану да каже шта мисли, шта поддржава, уз вођење рачуна о времену и дужини дискусија. Преопширне и јалове дискусије треба пажљиво прекидати и усмеравати у жељеном току и без удаљавања од дневног реда. О питањима која су већ договорена не треба расправљати и неспорне одлуке доводити у питање. Предложени дневни ред може се допуњавати и мењати, али само у изузетним случајевима. Планирано време за састанак може се продужити само у оправданим случајевима, о чему одлучује цео тим. Недовршена расправа наставља се на некој од наредних седница, а све ради бољег и ефикаснијег рада.

Дефинисање концепције рада и начина функционисања тима веома је значајно за успешан рад и доношење квалитетних одлука. Без дефинисане концепције рада тим не може успешно функционисати. У дефинисању концепције тимског рада и начина функционисања тима треба да учествују сви чланови. Тим треба да створи амбијент у којем ће се неговати фокусирана активност, подстицати креативно мишљење, избегавати афективни конфликти, обезбеђивати отворена комуникација, итд. Концепцијом рада тима дефинишу се и правила понашања његових чланова, укључујући и лидера. То омогућава упознавање са правилима и принципима решавања и превазилажења конфликта пре него што настану. Та правила и принципи су интерне природе, утврђују их чланови тима и важе у оквиру њега. Чланови тима знају како треба да се понашају на састанцима у условима дефинисане концепције рада. Тим ће успешно функционисати уколико нема већих конфликта и сукоба личне природе.

Заказивање, одржавање састанка, праћење и усмеравање расправе, каналисање и превазилажење конфликта, доношење и имплементација одлука и многе друге активности дефинишу се концепцијом рада. Тим са таквом концепцијом рада може успешно да функционише, а лидер са дефинисаним правилима успешно да води састанак.

Обезбеђивање адекватног амбијента за састанке такође утиче на успешан ток и завршетак састанка. Просторија у којој се састанак одржава треба да буде осветљена, сређена и проветрена, а сто за састанке довољно велики да сви чланови могу комотно да седе и не сметано учествују у расправи. Округли столови су подеснији за састанке зато што не фаворизују ни једно место, за разлику од правоугаоних. Седењем за правоуглим столом

стиче се утисак да председавајући који седи на челу стола има већу моћ и већа овлашћења од осталих, као и да људи који седе у његовој непосредној близини имају повлашћенији третман у односу на остале. Људи су осетљиви и такви утисци могу да буду разлог за избијање озбиљних конфликта и неспоразума. Где ће ко да седи пожељно је испланирати пре почетка састанка. Уколико је сто правоугаон не треба дозволити да сви угледнији чланови седе један поред другог и у непосредној близини председавајућег, јер би такав распоред био штетан за остале чланове.

Састанке је потребно заказивати неколико дана унапред и одржавати их у радно време. Расправу о осетљивим и спорним питањима не треба заказивати пред викенд, важан празник, важан спортски догађај и слично. Тада је пажња људи усредсређена на оно што долази, због чега се не може очекивати њихово активно укључење у расправу. За садржај и ток састанка битно је место и време одржавања састанка. Председавајући треба да води рачуна да својим понашањем и начином вођења састанка не изиритира чланове тима. Ток састанка треба да буде конструктиван, а то умногоме зависи од начина вођења. Уколико председавајући процени да се расправа о појединим питањима не може успешно окончати, треба да настоји да је одложи за неку од наредних седница. Исто тако треба поступити и када није извршена добра припрема потребног материјала за разматрање и одлучивање. На тај начин смањује се могућност за изазивање већих конфликта и сукоба унутар тима.

Стварање климе отворености и кооперативности. Један од предуслова успешног и ефикасног рада тима јесте стварање климе отворености и кооперативности која треба да буде заступљена не само на састанцима већ и у другим приликама. Лидер тима, или председавајући, својом непосредношћу, отвореношћу, кооперативношћу, одмереним и избалансираним понашањем треба да допринесе стварању такве климе. Он треба да подстиче и охрабрује сваки облик кооперативности, чиме се смањују унутрашње тензије, неслагања и нетрпељивост.

За стварање овакве климе лидер треба да укључи и остале чланове тима да дају свој допринос. Нарочито треба да укључи чланове који својим знањем, искуством и залагањем могу значајно допринети стварању повољне климе и афирмацији кооперативности у тиму. Велика предност, али истовремено и велика одговорност лидера јесте да је у позицији да говори више од осталих, да усмерава ток расправе, поставља питања, подстиче на одређена размисљања, итд. Људи су често резервисани пре-



ма председавајућем и његовим активностима и зато треба у свему имати меру и ни у чему не пренагљивати. Грешке које направи лидер су уочљивије и теже се опраштају.

Праћење и усмеравање тока расправе. Неконтролисана и неусмеравана расправа често одступа од дневног реда и најчешће се неуспешно окончава. Лидер тима мора пажљиво да прати ток расправе и чим приметити да се дискутант баве споредним и безначајним питањима треба да реагује и усмерава расправу у жељеном правцу. Усмеравајући расправу ставиће до знања члановима тима да се дневни ред мора поштовати. На тај начин, поред осталог, предупређује и спречава изазивање и настајање нежељених ситуација и већих конфликта. Праћењем и усмеравањем тока расправе побољшава се продуктивност састанка и плодотворност резултата.



Снимио: Д. Банда

Избегавање већих конфликта. Лидер треба да пронађе погодан начин да се током расправе чује свачије мишљење, али да се евентуалне разлике у мишљењу не претворе у отворене и озбиљне конфронтиције. Расправу треба усмеравати тако да се пажња присутних што више фокусира на позитивне вредности и главне циљеве састанка. Потребно је подстицати позитивну борбу мишљења, а уколико се поједини дискутант удаљавају од конструктивног дијалога, лидер треба да реагује и расправу преусмери у жељеном правцу. Тиме се спречава даље погоршавање ситуације.

Лидер треба да има посебан дар за балансирање и да пронађе праву меру између слободе мисли и опредељења чланова тима. Довитљивом лидеру најчешће то полази за руком и од чланова тима добија оно што се од њих и очекује, а што је у складу са циљевима

састанка. Уколико састанак иде другачијим током то је неуспех лидера, односно неуспех целог тима. Усмеравањем расправе ка жељеном току предупређују се већи и озбиљнији конфликти који могу негативно утицати на целокупни тимски рад и његове резултате.

Демонстрирање подршке и оданости тиму. Интегрисањем сваког члана тима и правим начином укључивања у тимски концепт рада и одлучивања може се сматрати најочигледнијим и најуверљивијим начином демонстрирања подршке, привржености и верности тиму. Улога лидера је веома значајна и он у свакој ситуацији треба да покаже личним примером приврженост и оданост тиму. На тај начин појачава се интеграција у тиму који делује као јединствена и добро укомпонована целина спремна и на најтеже задатке и изазове. Све је подређено тиму и тимском начину рада и не

губи се енергија у непотребним конфликтима и личним сукобима. Чланови којима је стало до истинске подршке и који су одани тиму брже се интегришу и прилагођавају тимском концепту функционисања. Уколико је заједнички рад организован, осмишљенији и продуктивнији додатна вредност је већа и респектабилнија. Заједничким напорима и активностима постижу се бољи резултати и доносе правилније одлуке од оних које се могу обезбедити индивидуалним радом.

Активан однос према сопственим обавезама и обавезама тима. Лидер се не може пасивно и незаинтересовано односити према својим обавезама и обавезама целога тима. Својим односом према тиму и пројектованим задацима и циљевима, као и својим свеукупним понашањем и деловањем, утиче на стварање амбијента у којем ће сваки члан моћи да дође до пуног изражаја. Његова одговорност је већа од одговорности коју имају остали чланови тима, јер је у сразмери са његовом челном позицијом и уобичајеним лидерским овлашћењима. Активну улогу у томе треба да имају и други чланови тима, а не само лидер. Активан однос према својим обавезама и обавезама тима чланови исказују испољавањем своје заинтересованости и конструктивном дискусијом која је у складу са жељеним и пројектованим токовима концепцијског рада.

Утицај културних и других вредности на рад тима. Бројни фактори и околности утичу на функционисање тима. Културна, верска, национална и друга обележја сваког народа и сваке средине знатно утичу на формирање и функционисање тима и не могу се потцењивати и заобилазити. Менаџери који стварају и дизајнирају тимове морају да респектују културне вредности и религиозне особености сваког народа и сваке средине. Одређивање структуре и састава тима не може се одређивати док се довољно не упознају релевантна обележја културе и религије те средине. Не може се очекивати успешно функционисање тимова уколико су члановима наметнута туђа и неприхватљива правила понашања. Разлике у националној припадности, вери, културним вредностима, менталитету, боји коже, политичкој припадности, обичајима, традицији и слично, могу да буду повод за изазивање разних неспоразума и конфликта.

Сваком члану тима одређују се посебна задужења која треба да буду у складу са његовим могућностима, способностима и интересовањима. Тимски рад подразумева активан однос чланова према преузетим обавезама. Чланови тима су једнаки и равноправни, и у тиму нема места за изграђивање и неговање односа надређености и подређености.

Закључак

Тим се успешније од појединца суочава са проблемима и изазовима, а различит профил чланова тима помаже да се лакше и брже дође до рационалних и квалитетних решења. Тимски рад захтева од појединаца да се одрекну стечених навика и личних интереса и да се у потпуности посвете и подреде тиму и тимском концепту рада. Посебно је значајна спремност за тимски рад која треба да буде озбиљна и искрена, а не формална и површна. Чланови тима треба да буду пријатељи и сарадници на истом послу. Потребно је развијати такмичарски дух, али само док не почне да се претвара у своју супротност, односно да даје негативне резултате. Чланови тима треба да поседују не само знање и искуство, већ и стрпљење и истрајност. Тиму су потребне упорне, одлучне и уравнотежене личности, које неће стати на пола пута, а имају комплементарне вештине, знања и способности како би се успешно обавио задатак. Идеалан састав тима не постоји, што не значи да се не може обезбедити да буде добар и солидан.

Однос лидера према тиму и његовим члановима треба да буде правичан, принципијалан и поверљив. Не сме да се заснива на хијерархији него на конструктивној и креативној сарадњи. Лидер треба да стекне симпатије чланова тима и да се ангажује да се успоставе добри, искрени и стабилни односи. Он мотивише чланове тима да га следе, објашњавајући им циљеве, указујући на могућност промена и помажући им да у потпуности буду свесни свог потенцијала.

Литература:

1. Кулић, Ж.: *Управљање људским ресурсима са организационим понашањем, Мегатренд универзитет, Београд, 2003.*
2. Lacoursier, R., B.: *The Life Cycle of Groups: Group Developmental Stage Theory, Human Sciences Press, 1990.*
3. Robbins, S. P., Coulter, M.: *Менаџмент, Дата статус, Београд, 2005.*
4. Миљковић, Д., Ријавец, М.: *Организациска психологија, Загреб, 2007.*
5. Петковић, М., Јанићјевић, Н., Божићевић Милкић, Б.: *Организација, Економски факултет, Београд, 2008.*
6. Wegner, E., Snyder, W.: *Communities of Practice: The Organizational Frontier, Harvard Business Review, 2000.*
7. Katzembach, J., Smith, D.: *Der Weg zum Arbeitsteam, Der Markt, Sommer, 1996.*
8. Robins, S.: *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications, Prentice Hall, New Jersey, 1998.*
9. Стонер, Ј., Фриман, Е., Гилберт, Д.: *Менаџмент, Желнид, Београд, 1997.*
10. Гринберг, Џ., Барон, Р. А.: *Понашање у организацијама, Желнид, Београд, 1998.*