

Тимски рад у војним организационим системима

УДК: 331.103.24:355.1

Др Марко Андрејић, мајор, и мр Обрад Чабаркапа, мајор

Тимско решавање сложених организационих проблема је нужност – строги захтев времена у којем живимо, нарочито у решавању проблема приликом планирања пројектних послова. Сваки старешина треба да познаје тимски рад, без обзира на функцију, јер омогућава максимално кориштење умних потенцијала групе људи која заједнички ради на решавању проблема.

У чланку су разматрани практични и теоријски аспекти тимског рада који могу да буду корисни планерима, доносиоцима одлука, руководиоцима тимова и уопште руководиоцима. Такође, чланак је основа за рад на стварању организационе културе и услова за афирмисање тимског рада.

Увод

Проблеми у војним организационим системима су сваког дана све сложенији, потребно је брзо реаговање система, пуно знања за решавање, квалитетно решавање и висок квалитет пројектованих решења. У условима брзих и великих промена у окружењу неопходно је да се квалитет планирања у систему подигне на виши ниво како би систем био што спремнији за будућност.

У пракси се показало да класичне (бирократске) нееластичне организационе структуре не могу ефикасно да одговоре на радикалне и брзе промене у систему и окружењу. Наиме, за њих је потребан квалитетнији кадар, нов начин рада и нове адаптивне организационе структуре. Сложенији и динамични проблеми се све ређе решавају појединачно а чешће у групама, уз тимски рад, који још увек није у потпуности истражен и изучен. Да би се успешно планирао, организовао и примењивао тимски рад неопходно је да се добро познаје, поготову његови аспекти: методолошки аспект, који се очитује кроз поступност одвијања активности у времену и у решавању проблема; комуникациони аспект, који се очитује кроз формалну и неформалну комуникацију и размену информација унутар тима и с окружењем; рад са људима (психодинамичан, реципрочан, узрочан, усмерен и циљно оријентисан однос); организациони аспект, под којим се подразумева димензионирање тима и избор чланова тима, облик груписања људства, у тиму као

организованој групи, при решавању проблема и управљање тимом, и функционални (садржајни) аспект, под којим се подразумевају садржаји рада руководиоца тима и осталих чланова тима, односно проблеми које тим треба да реши.

Потреба за увођењем и предности тимског рада

Решавање бројних проблема у војним организационим системима, према основним обележјима, чини пројектну делатност за коју је неопходно ангажовање ефикасног радног тима са великим овлашћењима и одговорностима руководиоца. Сложеност проблема, величина и технологија намећу потребу за групом – тимом, без обзира на нашу вољу. Тако мале групе постају главне за решавање проблема, па је основно питање како да се употреби група, а не да ли је треба употребити. Због тога је неопходно да се сагледа: како групи да се омогући ефикасно деловање и како група за решавање проблема да се усклади са хијерархијском структуром организације.

Тимски рад значи заједничко решавање сложених проблема од стране више стручњака различитих специјалности. Према концепцији тимског рада првенствени значај има коначни циљ, а састав тима мора да буде такав да обезбеђује реализацију задатка. Основни разлози за формирање тимова као специфичне привремене организације која се формира зависно од задатка јесу: сложеност, интердисциплинарност и јединственост проблема у реалном систему које треба свестрано, целовито, креативно и брзо решавати и тешкоће у решавању проблема који припадају граничним областима; стање стручног кадра и захтеви у пракси за рационалнијим и економичнијим решавањем проблема; обједињавање различитих људских знања, што је могуће једино групним радом; постојећа стална структура у постојећим организацијама није у могућности да самостално и квалитетно решава сложене нетипичне проблеме и да реализује програме за које је потребан интердисциплинаран рад; недостатак довољно изражене одговорности стручних органа за укупне приходе (добити) и расходе (губици) при решавању интердисциплинарних задатака (пројекта); стручни органи у сталној организацији боре се да очувају своја овлашћења и да учвршћују своје позиције, па им је мање стало до рада на остваривању заједничког пројекта и циља; стручни органи се углавном баве задацима који се понављају, нееластични су и недовољно одговорни за нетипичне задатке; између стручних органа губи се целовита перспектива пројекта, што се негативно одражава на успех пројекта у целини; потреба за брзим доношењем одлука; вишеструка зависност у случају сложених интердисциплинарних проблема у реалном систему; сложена технологија и организација процеса којом не може да овлада појединац; велика динамичност у развоју организације и управљања, и ограниченост класичне (бирократске) организације (постојеће бирократске структуре, са подељеним али недовољно прецизно дефинисаним ресорским надлежностима, показале су се недовољно способне да ефикасно и ефективно реагују на радикалне промене у околини).

Основне предности тимског рада приликом решавања интердисциплинарних проблема јесу: током групног решавања проблема настају нове и радикалне идеје; боље разумевање, целовито сагледавање и јединствено схватање проблема и његовог решења; велика измена идеја и искустава између чланова тима; велика концентрација разних знања, умећа и способности потребних за решавање сложених проблема; више људи омогућује обухват веће целине и већу синтезу; брже и квалитетније разјашњавање сложених проблема и ситуација; квалитетније одлучивање; брже реаговање на неочекиване ситуације; боље комуницирање; боља контрола критичних проблема и процеса; смањење губитака свих врста (ресурси, време, цена, квалитет); повећање ефективности руководиоца и стручних органа; олакшана децентрализација процеса одлучивања; боље повезивање планирања и контроле задатака, а тиме и управљања; подстиче се потреба бољег и складнијег повезивања информација везаних за акцију; складнија и еластичнија повезаност различитих субјеката ради бољег кориштења информација; стварање услова за боље кориштење људског потенцијала; боља ефикасност прикупљања и кориштења релевантних информација; све боља координација рада између делова организације кроз заједнички рад на решавању проблема; утицај на побољшање мотивације и радног морала извршилаца и њихово усмеравање према значајнијим и сложенијим задацима; подстицање развоја и оспособљавања појединих руководиоца кроз добијање већих одговорности у току рада у тиму; стварање позитивног образовног и стваралачког утицаја на учествовање што већег броја чланова организације у постављању циљева, развоју система, дефинисању програма и у процесу одлучивања о проблемима који се решавају; омогућавање доприноса сваког члана тима квалитету рада тима као целине и целине сваком члану тима, односно сваком сегменту решавања проблема; брже долажење до веће количине информација и знања потребних за решавање сложених проблема; смањење и избегавање неодређености, неизвесности, привида и недоречености у решавању проблема; чвршћа интеграција знања у процесу решавања проблема, насупрот систему расутог знања у условима подељеног рада; прекривање међупростора – граничних подручја, у решавању проблема с различитих аспеката; боље искориштавање специјалистичких и општих знања; тимским радом се члановима тима омогућава брзо учење и повећавање фонда општих и специјалистичких знања; подстицање иницијативе и креативности у решавању проблема; брже долажење до решења и квалитетнија решења; подстицање стручног усавршавања потенцијалних чланова тима како би увек били спремни да се укључе у рад тима; боље искориштење расположиве информатичке, биротехничке и комуникационе опреме и експерата, и боље кориштење (примена) колективне памети због испољавања својстава синергистичког ефекта при решавању проблема.

Избор чланова тима

Правилан избор чланова тима и упорност у изградњи добрих односа у тиму неопходни су предуслови за ефикасан рад тима. Избор руково-

диоца тима и чланова тима обухвата: дефинисање профила руководиоца тима; специфицирање потребног кадра према проблемима који се решавају и потребама тимског рада; избор адекватног облика организовања тимског рада; избор конкретних људи за тим; обука чланова тима за рад у тиму и припрема тимског рада.

Приликом избора чланова тима и рада на формирању тима треба дефинисати: величину радног тима; ангажовање чланова тима (цело радно време или хонорарни рад); потребне (пожељне) особине, знања и навике чланова тима; коме је тим одговоран за свој рад; да ли треба користити спољне консултанте (сараднике); да ли треба користити сараднике и помоћно особље. Приликом избора чланова тима морају се узимати у обзир њихова компетентност (објективна и субјективна), њихова поузданост (апсолутна и релативна) и њихов број. Треба успоставити одређени баланс између теоретичара и практичара, између специјалиста и универзалиста и између појединих психосоциолошких типова личности. Постоје знатне тешкоће у дефинисању квалификованости (стручности) и мерењу релативних перформанси појединих чланова тима јер се тешко добијају одговарајући подаци за одређивање стручности неке особе. „Скуп уских специјалиста не може деловати као тим и неће успешно решити неки задатак. Потребни су шире и уже образовани стручњаци, први да заједничким снагама постављају и разрађују сложене задатке, а други да на ужем подручју својим радом осигурају најбоље учинке дефинисаних задатака“.¹ При избору чланова тима мора се водити рачуна да се њихова знања преклапају.

Руководилац тима треба бити широко образован човек који има смисла за рад са људима и личност која на основу узрочно-последичних веза и односа, као и праваца кретања појава и процеса може да ствара визију решавања проблема. Ширина знања руководиоца тима мора да прекрива сва подручја знања чланова тима чији рад усклађује. Приликом избора руководиоца тима треба анализирати и уважавати следеће: особине (способности); познавање људи и познавање организације и технологије процеса у области у којој се примењује тимски рад; знање, образовање и васпитање; искуство; радне навике; препоруке претпостављених; компетентност (апсолутна и релативна); прихватање колектива којим ће да руководи; прихватање ширег окружења; углед и ауторитет у својој струци; изглед, темперамент, карактер, ставови и интереси; метод и стил руковођења који примењује у раду и каризматске особине.

У избору се могу примењивати системски поступци одабирања кадра (системска припрема и проналажење потенцијалних кандидата, утврђивање особина и способности кандидата путем интервјуа, појединачних и других тестова, групних дискусија, писмених задатака итд.) или селекција ад хок, што треба избећи кад год је то могуће. Одлуке

¹ Мирослав Жугаљ, *Прилог расправи о признавању организације као знаности*, Зборник радова Организација знаности и струка, Факултет за организацију и информатику, Вараждин, и Факултет за стројарство и бродоградњу, Загреб, Вараждин, 1989.

о избору руководиоца тима се могу побољшати ако доносиоци одлуке имају на увид следеће материјале: мишљење непосредно претпостављеног; мишљење групе – тима којим треба да руководи, и податке и мишљења стручњака (психолози, стручњаци за кадровска питања, стручњаци за област из које се проблем решава тимски, и друго). Основа за избор је да кандидат познаје рад са људима и област којој припада проблем који се решава. При томе треба комбиновати квалитативни и квантитативни приступ, радне резултате потенцијалних руководиоца, дотадашње понашање и искуство. Поступак избора руководиоца тима обухвата: дефинисање захтева посла руководиоца тима и осталих чланова тима (дефинисање критеријума, број и репрезентативност) и избор основних захтева; састављање листе могућих кандидата (квантитативни и квалитативни показатељи минулог рада, компетентност, понашање у пракси, препоруке, поузданост, смисао за тимски рад); одабир метода, техника и инструмената за утврђивање испуњавања тражених захтева; примена одабраних метода, техника и инструмената; анализа испуњавања захтева, и рангирање кандидата и њихов избор. Руководилац тима се именује на почетку израде прелиминарног плана пројекта иницијалним наређењем. Пожељно је да му се писменим путем прецизирају задаци, овлаштења и одговорности и да се о томе обавесте остали чланови тима, односно учесници у пројекту, а по потреби и одређени субјекти у сталној организацији.

За ефикасан тимски рад веома су важни остали чланови тима, њихова знања, мотивација, људске, организационе и стручне вредности и њихов број, односно величина тима. Од њих се захтева сврсисходно ангажовање у остварењу циљева пројекта и идентификовање с пројектом. Ефикасним тимским радом не могу да се надокнаде нестручност и неискуство појединих чланова тима.

Пожељне особине руководиоца тима

Различити аутори у својим истраживањима наводе различите класификације особина и различите особине које су пожељне за руководиоца тима. Из већине анализа могу се извући следеће особине које је пожељно да има руководилац тима: да је више оријентисан према друштву и према групи а мање према себи и личним преокупацијама, да је динамичан и мобилан; да је широког интересовања, постојаних и усклађених интереса; да тежи ка колективизму и хуманости, да је отворен, учтив и скроман; да је свестан значаја свог рада и његовог доприноса раду групе – тима; да прихвата дужност руководиоца, да је добровољно обавља и да се емотивно за њу везује; систематичност, упорност за савладавање тешкоћа и иницијативу за проналажење нових начина у решавању задатака; оданост тиму (радној групи), широј и ужој организацији; посматрачке способности, флексибилна мисао, способност представљања, упоређивања, закључивања и уопштавања; храброст, спремност да се сусретне с опасношћу и nelaгодношћу и да прихвати одговорност за донету одлуку и предузету акцију; интелек-

туалне способности, способност памћења и посматрања; способност да окупља људе око себе и гради тим (способност за тимски рад); способност за брзо успостављање добрих односа са другим људима; способност доброг комуницирања са људима; способност наметања својих предлога и решења другима; снажну вољу и моралне квалитете; висок степен толеранције за ствари које фрустрирају друге људе (висок степен фрустрационе толеранције и емоционалне стабилности) лична сигурност и велики распон перцепције; упорност, агресивност и ентузијазам; жељу за доказивањем и успехом; изражен и препознатљив властити стил управљања, с наглашеним цртама партиципативног одлучивања, наступа и поступања према људима; радиност, тачност и поузданост; склоност ка подузетништву и ризику за „добру ствар“; способност за сагледавање личних грешака и њихово исправљање; способност за стварање стварног ауторитета уместо аутократског понашања; солидарност и повезаност у послу с осталим члановима тима; заштићен лични интегритет личности на радном месту и изван њега; умешност пажљивог односа према захтевима и жалбама сарадника; познавање своје струке и бранше; личну зрелост (физичка, биолошка, психолошка и социолошка); висок ниво стручности; добру физичку кондицију и здравствено стање; повећан степен жеље за доказивањем; способност за брз и успешан утицај на друге и за остављање доброг утиска код саговорника (нарочито првих утисака); способност за успешно комуницирање (извештавање, обавештавање, вођење састанака, разговори и преговори око усклађивања интереса и одузимања моћи хијерархијским руководиоцима, циљно усмеравање комуницирања); способност да прекине процес и рад људи када иду нежељеним током; способност за квалитетне јавне наступе и говорништво; способност за осећање „правих ствари у право време“; способност да осети праву меру у захтевима; способност да у пракси брзо примењује стечена теоријска сазнања и искуство, односно да брзо учи; способност да схвати начин на који се реализују сложени пројекти; способност процењивања личности кроз установљене доминантне потребе; висок степен еластичности и адаптивности; спремност да преузме одговорност и ризик; висок ниво аспирација; велико искуство у решавању сличних проблема; моћ за придобијање људи да добровољно сарађују; моћ да подстиче и мотивише људе; стечене навике потребне за руковођење; доследност у понашању; повољне биофизиолошке особине (здравље, радна кондиција, старосна доб, антрополошке црте итд.); одређене каризматске особине (способност да процени на којим пословима се појединац може најуспешније користити унутар групе заснована на уживљавању у ситуацију и предочавању стања; сугестивност, односно способност убеђивања и преговарања да се лична воља пренесе на друге и да се други подстакну на добровољну сарадњу и активност, заснована на унутрашњој сигурности, личној убеђености у циљ, самодисциплини и јакој вољи, и да је по природи оптимиста).

Од руководиоца тима се тражи да буде и лидер и менаџер, односно да ужива велики лични ауторитет и моћ, и да је у стању да успешно обавља све функције и процесе менаџмента (планирање, организовање, кадар, вођење, контрола, координација и додела задатака). Осим наве-

деног, од руководиоца тима се захтева да проблеме брзо уочава, широко и дубоко сагледава. При томе, треба брзо да дијагностицира и одваја битно од небитног, и да се ефикасно креће кроз систем.

Пожељна знања руководиоца тима

Под знањем се, у најширем смислу, подразумева скуп садржаја о неком предмету или појави и њиховим одредбама заснованим на истини. Од руководиоца тима се захтевају знања која су потребна сваком руководиоцу (менаџеру), али и знања која су специфична за вођење тима и организацију тимског рада. У теорији и пракси управљања постоје бројни различити приступи класификацији знања која треба да поседује руководилац тима. Наиме, руководилац тима треба да поседује одређена техничка, концепцијска и хуманистичка знања. *Техничка знања* су знања која омогућавају обављање одређених послова коришћењем одређених метода, техника, поступака и инструмената. Обухватају разна инжињерска, методолошка и ускоструковна знања. *Концепцијска знања* омогућавају разумевање тимског рада и природе проблема који се решава као целине која функционише у променљивом окружењу. Та знања омогућавају да се сагледа окружење у којем систем функционише, да се установи однос између целине и делова и да се поједини делови и функције међусобно повезу у складну целину која ће циљно да функционише. Концептуална знања омогућавају сагледавање будућности и дају одговор на питање шта треба да се ради. *Хуманистичка знања* се односе на познавање људи и њихове природе, понашања појединаца, интеракција унутар групе и односа између група.

Према принципима савремене теорије менаџмента, знања потребна руководиоцу могу да се поделе на функционална, системска знања и знања из области ситуационе анализе. *Функционална знања* му омогућавају да успешно обавља основне руководилачке функције: планирање, организовање, доделу задатака, координацију и контролу. *Системска знања* омогућавају сагледавање организације (и проблема у њој) као целине, састављене од међусобно повезаних делова који функционишу и остварују планиране циљеве у нестабилном окружењу. *Знања из области ситуационе анализе* омогућавају операционализацију системских знања на конкретан проблем који се решава уз потпуно уважавање његове специфичности. Једна од могућих класификација знања потребних руководиоцу тима, прикладна за војне организационе системе, наведена је у раду С. Боровића.²

Карактеристике тимског рада

Тимски рад је облик групног рада. Под њим се подразумева истовремено, на једном месту, заједничко решавање комплексних, јединствених и непоновљивих (или ретко поновљивих) проблема (тзв.

² Класификација знања пожељних за руководиоца тима: знања према пореклу, знања према намени, знања према научним областима и подручјима решавања проблема и знања према степену општости (С. Боровић, *Експертски систем за*

проблема пројектне природе) од стране више људи, посебно одабраних, који су стручни за различите области и аспекте проблема који се решава при чему се између ангажованог људства успостављају специфични међуљудски односи, а при решавању проблема примењују се специфичан начин и организација рада. Основни циљ тимског рада јесте извлачење из чланова тима појединачно и из тима као целине што више квалитетног знања за решавање проблема (обављање задатка) и, на основу примене тог знања, што ефикасније и ефективније решавање проблема (обављање задатка).

Избор руководиоца и чланова тима је веома важна и нужна, али недовољна претпоставка за успешан рад тима. Неопходно је да се и успостави квалитетна организација рада и организациона клима у којој ће доћи до изражаја укупни радни потенцијал свих чланова тима на решавању проблема и до увећања тог потенцијала услед дејства синергистичког ефекта. Организација посла у групи (тим) мора да буде осмишљена тако да буду задовољене потребе појединаца и групе и да људи добијају сатисфакцију из самог рада. Предуслови да чланови тима ефикасно обављају задатке јесу: да чланови тима прихвате циљеве које треба следити; избор адекватног начина, односно стила руковођења (демократски), и постојање одређеног система стимулације, односно признања и награда за рад који су унапред познати члановима тима.

Чланови тима учествују у припреми и доношењу одлука о раду тима. Они морају да знају своје улоге и одговорност да имају широко разумевање, које је изнад техничких потреба осталих чланова организације, јер су они аниматори и протагонисти нових начина рада и стремљења у организацији. Тимски рад има следећа обележја: заснива се на сарадњи и сталном, свестраном и целовитом међусобном двосмерном информисању, конфронтацији ставова, сарадњи и консултацијама; свака идеја, аспект или део задатка (проблем) предмет је здраве критике, отворене и конструктивне расправе; не користе се аргумент силе и моћи, већ сила и моћ аргумента; стварањем повољне организационе климе утицај статусне позиције (чин, положај, звање итд.) појединих чланова тима на рад тима сведен је на најмању меру; мишљење и ставови сваког појединца саопштавају се јавно, али се некад о неким питањима треба изјашњавати и тајно; стална квалитетна комуникација између чланова тима, при чему се обезбеђује да свако са сваким комуницира; сваки члан тима има увид у резултате рада осталих чланова тима; у раду се користе све врсте дискусија (диригована, пинг-понг и билијар-дискусија); чланови тима се не прекидају у дискусији; појединачне резултате рада и идеје не присваја руководилац тима; спречава се да мишљења већине угрожавају ретка и оригинална решења даровитих појединаца; омогућава се сваком члану тима да што прецизније и уверљивије изнесе своју идеју и своје решење, а њихова финална формулација је аргументована, кратка, разумљива, прецизна и записана; свестрано и целовито решавање проблема, креативност у раду, активан

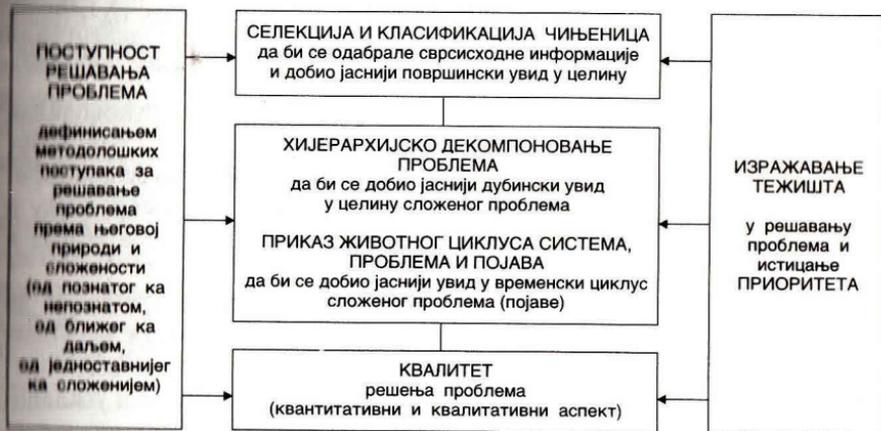
руковођење техничким обезбеђењем (докторска дисертација), ЦВТШ КоВ ЈНА, Загреб, 1989).

однос према решавању проблема и еластичност у функционисању тима; основу за долажење до решења (одлука) чине дефинисани циљ, критеријуми и задана ограничења; проблеми се анализирају целовито, свеобухватно и по дубини; изнаходи се више варијаната решења проблема, а затим се бира најбоља међу њима; парцијална решења се разматрају с аспекта целовитог решења и аспекта крајњег циља; све претпоставке (што већи број) образлажу се, дискутују и, по могућности, касније проверавају; значај предлога чланова тима одређује се на основу аргумената којима се поткрепљује; ставови тима се формирају консензусом а не прегласавањем; тимски рад не допушта јаку хијерархију и круте односе; односи између чланова тима, рачунајући и руководиоца тима, отворени су и пуни поверења и међусобног уважавања, без себичности и неискрености.

За правилно постављање тимске организације рада неопходно је да се: квалитетно дефинише проблем који тим треба да решава; схвати задатак; рашчлани задатак; изнађу врста, количина и квалитет потребног знања за решавање проблема; обезбеди (предвиди) потребно људство и материјални, финансијски, просторни, информациони и временски ресурси за решавање проблема; одаберу људи за решавање проблема; одреди (постави) организациона структура и дефинишу односи између елемената организационе структуре; одреде начин рада и комуницирања и конкретан задатак сваком члану тима, и обезбеди увид руководиоца над радом тима.³ Глобални концепт приступа решавању проблема применом тимског рада представљен је на табели 1.

Табела 1

Глобални концепт приступа решавању проблема тимским радом



Глобални концепт приступа решавању проблема применом тимског рада

Процес провођења тимског рада одвија се кроз следеће фазе: обавештавање тима о задатку, организацији и начину живота и рада

³ В. Јовановић, Увод у теорију војног руковођења, ВИЗ, Београд, 1984.

током решавања проблема, циљевима, критеријумима и ограничењима; решавање општег дела проблема; решавање посебних и појединачних делова проблема; увезивање решења у јединствену целину; презентовање коначног решења целом тиму; завршне корекције и израда финалне верзије решења (пројекта), и презентовање кориговане финалне верзије решења „наручиоцу посла“.

Поступак решавања проблема у тимском раду је следећи: идентификовање адекватних извора информација, знања и могућих решења; критичка анализа постојећих извора информација, знања и могућих решења и извођење правилних судова и закључака; изналагање решења; правилно компоновање прикупљених информација, знања и изнађених решења у заокружене логичке структуре и целине, при чему се узимају у обзир животни циклус система и појава у њему и природа функционисања система, и избор адекватног начина презентовања сакупљених чињеница, знања и изнађених решења.

У тимском раду је неопходно квалитетно комуницирање у тиму, формално и неформално, које се може остварити само појачаним ангажовањем пошиљаоца и примаоца информација у процесу комуницирања. Квалитетним комуницирањем уклањају се, или свде на најмању меру, психолошке, семантичке, физичке и техничке сметње процеса комуницирања. Квалитетан комуникациони процес у току тимског рада може да се оствари: квалитетним размишљањем пошиљаоца поруке усмереним на генерисање квалитетних закључака; квалитетним поступком комуникације којим се закључци процеса размишљања преносе у главу примаоца поруке кроз пажљиво структурирање и ефективну интерпретацију поруке, и квалитетним слушањем поруке од стране мотивисаног примаоца поруке ради схватања њеног експлицитног значења и правилног имплицитног осећања.

Да би се смањили проблеми у раду тима неопходно је да руководилац брине о потребама људи и да зна правилно да поступа при решавању проблема. Све људске потребе,⁴ према интензитету, могу да се класификују на: физиолошке, сигурност (извор прихода, у микроокружењу и макроокружењу), потребе припадности и признања, потребе угледа и поштовања, и потребе самопотврђивања.

За успешно решавање проблема у тиму (групи) потребно је да руководилац тима⁵ поседује одређене особине и да примењује одређене поступке: да је у стању да сам види проблем⁶ и да га јасно формулише; да уочи узрок неслагања међу члановима групе и да доприноси усклађивању мишљења и налажењу прихватљивог решења; да доприноси све-

⁴ Те људске потребе одговарају физичкој, психолошкој, биолошкој и социолошкој зрелости човека. Обележје људског понашања, током сазревања у времену, јесте да задовољена потреба с највишим интензитетом препушта место потреби која у хијерархији има следећи по реду интензитет.

⁵ Према: М. Argule, *Social interaction, Aldine - Atherton, Chicago, 1969.*

⁶ Треба знати на шта се може утицати у току тимског рада и према томе усмерити своје напоре. Тако се, на пример, стручњаци – специјалисти за поједине области, не могу потпуно учити свом занату у току рада на пројекту, али се зато може градити повољна организацијска клима.

обухватном разматрању задатка; да обавља хијерархијску декомпозицију сложених проблема и да доприноси њиховом системском решавању; да утиче на формирање више варијаната за решавање проблема; да спречава конфронтацију и пренагло доношење одлука, и да доприноси постизању решења на основу консензуса.

Да би тим успешно функционисао потребна је стална размена информација између чланова тима, стварање повољне организацијске климе (тимске атмосфере), мотивација чланова тима, потицање чланова тима на стваралачки рад и иницијативу и суптилно вођење чланова тима ка циљу. Приликом решавања проблема у тиму појављују се одређени чиниоци који људско понашање и решавање проблема чине сложеним:

- човек учи читаве ситуације (чињенице и ставове, али и осећања) и све те елементе доживљава као делове проблема који треба решити јер је са свима њима повезано задовољење његових потреба. То ангажовање на широком фронту одвлачи га од чињеница;

- ограничен капацитет човековог складишта за информације (потреба за класификацијом и категоризацијом непрерађених информација);

- погрешке у решавању проблема су и скупе и драгоцене (и чињењем погрешака се учи – откривају се путеви којима не треба ићи);

- специфично деловање људских циљева и принципа „шкртости“.

Приликом успостављања првих контаката са члановима тима и важним учесницима у пројекту руководиоца тима треба да буде разумљив, прецизан, што краћи у излагању и да: члановима тима објасни циљ и основни концепт пројекта; обавести их да пројекат одговара политици организације и организационим плановима; открије код саговорника интерес и побуди мотив за рад; остави утисак да је мерљива и проверљива већина резултата које треба остварити при реализацији задатака; развије код саговорника веровање у извесност остварења резултата и достизања циљева, и развије код чланова тима осећај поноса и сатисфакције због припадности групи која ради на друштвено значајном задатку.

Диференцираним техникама рада и расправама у тиму (тимским групама) повећава се успех у раду само ако су задовољене следеће претпоставке: значај и тежина сваког предлога морају да буду резултат вредности његовог садржаја и независни од статусне позиције (у организацији) предлагача, и мишљења, судови, закључци и одлуке морају да се доносе отворено и да се отворено тимски усаглашавају.

Улога и задаци руководиоца тима

Руководилац тима треба да, кроз остварење дефинисаних циљева, пројекат доведе до завршетка у планираном времену, квалитетно и уз најмањи (планирани) утрошак ресурса свих врста и најмање напрезања извршилаца – чланова тима. Сваки руководиоца, па и руководиоца тима, обавља одређене групе послова⁷ (активности): планира, поставља

⁷ P. Drucker, *The practise of management*, W. Heinemann, London, 1955, pp. 303–304.

циљеве, организује, подстиче, мотивише, комуницира, мери и оцењује постигнуте резултате (праћење, контрола), развија људе (уздиже кадар) и тиме, целу групу – тим. Да би тим обавио целокупан рад на захтевани начин, руководилац треба да га интегрише и да има смисла за комуникацију, да буде вођа тима, доносилац одлука о избору начина и средстава за постизање циљева, креатор повољне организационе климе у тиму, заштитник тима од утицаја из окружења, носилац извештавања и обавештавања о раду тима, контролор тимског рада и коректор активности зависно од промена и захтева окружења.

Од руководиоца тима се захтева брзо учовавање показатеља лоше организацијске климе и незадовољства чланова тима. Он мора да зрачи оптимизмом и да улива члановима тима веру у успех пројекта. Руководилац тима мора да ствара услове за отворену комуникацију у групи – тиму, тј. сваки члан тима треба да саопштава своје мишљење и идеје и да буде обавештен о томе шта раде остали чланови тима.

Управљање радом тима и ефикасан тимски рад су веома важни сегменти менаџмента и треба им дати приоритет у односу на управљање роковима, трошковима и ресурсима јер од људи зависи пројекат.

Карактеристике посла руководиоца тима јесу: захтев за сопственим мењањем и мењањем других; прикупљање информација, идентификовање и дефинисање проблема, доношење одлука за њихово решавање и њихово решавање, често у драматичним условима; решења проблема мора да спроводи у одлуке и акције, и специфичан организациони оквир у којем делује.

Садржаји рада руководиоца тима су следећи: одређује састав тима (резултати, препоруке, компетентност – апсолутна и релативна, погодност за рад у тиму, резултати снимања личности помоћу дијагностичких тестова, искуство итд.); обавештава окружење о саставу и задатку тима (уколико је то оправдано); дефинише проблеме које треба решавати и саопштава тиму задатак; одређује циљ рада тима; наглашава посебно критична места у решавању проблема и критичне догађаје; димензионише задатке члановима тима (када је то потребно); одређује рокове и трошкове за реализацију задатка; одређује место, време и начин рада, и поступност у раду и средства за рад; одређује начин дискусије; одређује (усклађује) начин арбитража у решавању проблема; усмерава одређене дискусије; води званичне састанке; подстиче комуникацију унутар тима и саопштавање индивидуалних виђења проблема и њиховог решавања; подстиче постављање питања која доприносе сагледавању различитих аспеката проблема, односно свестраном разматрању проблема; хијерархијски декомпоује проблеме на потпроблеме и обезбеђује одређену поступност у решавању сложених проблема; подстиче изналажење више решења проблема и бира најбоље међу њима; спречава превелика конфронтирања, пренагло и неаргументовано доношење одлука; настоји да решења буду прихватљива за што већи број чланова тима; уочава узроке неслагања међу члановима тима, настоји да се оно превазиђе и да се нађе прихватљиво и квалитетно решење; утиче на

решавање конфликта; формулише експлицитно ставове и решења тима; учествује, заједно са осталим члановима тима, наручиоцем и финансијером посла, у расподели укупне промоције чланова тима и оствареног прихода (друштвено признање) на основу заслуга и остварених резултата, и информише окружење о раду тима.

Управљање тимом

Руководилац тима је централна фигура у управљању тимом. Он организује, усмерава, координира и интегрише рад чланова тима, решава проблеме и конфликте и даје задатке ради ефикасног одвијања тимског рада.⁸ Од руководиоца тима се захтева да зна, уме и може да ствара и води⁹ тим при решавању проблема због којих је тим формиран. Од њега се не захтева да буде велики познавалац једне области, односно дисциплине, већ да поседује одређена примењена знања из више области (треба да зна шта чиме може да се реши и уз чије ангажовање). Овлаштења и моћи пружају руководиоцу тима већу могућност за избор ресурса свих врста и комуницирање са субјектима који могу знатно да утичу на реализацију пројекта. Да би руководилац тима утицао на чланове тима и консултанте (а и на одређене линијске руководиоце) да се понашају према његовим захтевима мора да поседује одређену моћ, да познаје човекову природу и да мотивише људе за рад. Руководилац тима треба да поседује следеће моћи: легитимитета, принуде, награде, стручности и угледања. Прва три извора моћи су формалне природе и заснивају се на месту и улози појединца у организационој структури и овлаштењима која поседује на основу тога, односно на основу привременог делегирања овлаштења. Моћ стручности и моћ угледања су везани за индивидуалне особине руководиоца тима и не могу се формално добити, већ се стичу на основу знања, искуства, вештина, навика и управљачког стила.

Руководилац тима може да утиче на различите начине на чланове пројектног тима: ауторитетом (повезан је са моћи легитимитета); уверавањем (повезано је са моћи стручности и угледања) и контролом (повезана је са моћи награде и моћи принуде). Даљом операционализацијом наведених утицаја на управљање тимом и њиховим повезивањем с одређеним изворима моћи могу да се идентификују следеће везе између појединих облика моћи и појединих метода утицаја: моћ легитимитета омогућава утицај преко ауторитета; моћ принуде омогућава утицај путем принуде; моћ награде омогућава утицај преко радног изазова, обезбеђења будућег рада, плате и унапређења; моћ стручности обезбеђује утицај преко давања стручног мишљења (експертизе) и моћ угледања омогућава утицај преко пријатељства.

⁸ П. Јовановић, *Управљање пројектима*, „Књижевна задруга“, Београд, 1990.

⁹ Сада постоје две групе руководиоца: једни који владају подређеним саставима тако што изузетно познају процес који се реализује и други који изузетно познају рад са људима. Мало је оних који су експерти за оба подручја.

С обзиром на специфичну природу пројеката и на чињеницу да пројектни тимови имају нестабилну организациону форму (углавном су привременог карактера), много је боље када руководиоца пројекта користи моћ стечену путем поверења, него моћ стечену путем овлаштења (легитимну моћ). Искуства из праксе показују да су бољи резултати постигнути у управљању пројектима кад је примењивана моћ награде и моћ стручности, него када је кориштена моћ легитимитета и моћи принуде. Одређене претпоставке у вези с ефикасним радом радних тимова најчешће се адекватно не одражавају у реалним ситуацијама јер није довољно уважена људска природа, односно схватање о људима је доста идеализовано, што доводи до конфликта у оквиру тима.

Понашање чланова тима је узроковано, мотивисано и циљно усмерено, и на њега утичу средина, наслеђе и тренутни мотиви. Људи се мотивишу да делују у правцу жељеног понашања (достизања циљева) ако се циљеви пројекта ускладе са циљевима појединаца. У тимовима где то није решено мотивација чланова тима је слаба, чешће долази до конфликта и слабији је радни морал. Незаобилазна појава у тимском решавању проблема пројектне природе јесте конфликт. На чланове тима конфликти могу да утичу позитивно и негативно. Њима се може управљати, односно на њих се може утицати. Умешност руководиоца тима управо долази до изражаја у стварању услова за испољавање позитивних учинака конфликта (подстицање људи на размишљање и доношење рационалних одлука) и у смањењу и неутралисању негативних утицаја конфликта на рад тима. Ограничавајући чиниоци (психолошке природе) који чланове тима одвраћају од главних задатака су: унутрашњи конфликт чланова тима настао као резултат тежње за независношћу од чланова групе (и руководиоца пројекта) и објективне зависности од групе – тима (посебно од руководиоца тима); стварање неформалних група у оквиру тима и појава конфликта између чланова тима.

Руководилац тима треба да утиче на: улогу и функцију појединих чланова тима; циљеве тима; групне процесе; интерперсоналне односе у тиму (групи); појединачно понашање чланова тима и праведну расподелу „зарађене вредности – остварене добити“ и јавне промоције чланова тима. У пракси се показало да руководиоци тимова више раде на прва два објекта утицаја и да реална ситуација налаже веће ангажовање и утицај на последња три објекта утицаја. Конфликти у раду тима могу да настану због: приоритета активности (различита мишљења о приоритетима активности); административне процедуре (различита мишљења у вези с административним приоритетима, одговорностима и извештавањем); техничких питања (различита мишљења око спецификације техничких поступака и других техничких питања); људских ресурса (ограниченост ресурса и дуалност у наређивању – издавању задатака); трошкова – губитака (различита процена трошкова и мишљења у вези с тим); програма (садржај програма и редослед догађаја) и личних разлога (различита мишљења као последица разлике међу људима).

У пракси се показује да су приоритети пројекта, техничка питања, људски ресурси и програми најчешћи извори конфликта приликом реализације пројекта. Основни начини¹⁰ решавања конфликта јесу конфронтација, компромис, изглађивање (поправљање – поравнавање), присиљавање и повлачење. Конфронтација је начин решавања конфликта кроз директно сучељавање мишљења и идеја различитих учесника. Компромис је такав начин решавања конфликта у којем сваки учесник нешто губи и добија, односно сваки члан умешан у конфликт одступа делимично од свог мишљења и својих ставова да би се нашло заједничко решење кроз усаглашавање ставова. Изглађивање је начин решавања конфликта кроз постепено смањивање разлика у мишљењима и споразумевање. Под методом присиљавања подразумева се решавање конфликта кроз наметање свог мишљења другој страни и вршење притиска да га друга страна прихвати. Повлачење је метод решавања конфликта тако што се једна страна повлачи из конфликта. Тај метод није пожељан у тимском раду и управљању пројектима.

Величина и састав тима

На одређивање величине тима утиче више чинилаца, а пре свега: 1) комплексност, мултидисциплинарност и обим проблема, као и број аспеката са којих се проблем разматра; 2) степен стручности потенцијалних чланова тима; 3) потребан квалитет комуникација¹¹ и број комуникационих веза не само између руководиоца тима и чланова тима него и између чланова тима; 4) оптимална величина основне радне групе која треба да обезбеди висок степен унутрашње хомогености, децентрализацију инструмената руковођења, децентрализацију расподеле и веома еластичну унутрашњу структуру групе како би се сваком појединцу омогућило (у извесној мери) партиципирање у доношењу одлука; 5) квалитет руководиоца тима и осталих чланова тима; 6) природа посла који обавља група (сложеност посла и међусобна зависност технолошких операција); 7) искуство чланова тима у решавању сличних проблема; 8) доступност података и информација потребних за решавање проблема; 9) повезаност проблема с осталим проблемима у организацији; 10) расположиво време за обављање задатка; 11) могући степен механизације рада тима; 12) време које су поједини чланови тима провели у истом тиму (и уопште у тимовима) на заједничком решавању различитих пројектних задатака; 13) уобичајени метод („делегирање“ и „туторисање“) и стил руковођења који примењује руководилац тима; 14) општи став и политика највиших органа управљања (кадровска и тарифна политика), и 15) општи степен развоја „производних снага и односа у систему“.

¹⁰ Поред тих основних начина решавања конфликта познати су и следећи: сарадња, наговарање, прихватање, преношење и преуређивање.

¹¹ Повећањем броја чланова тима усложњавају се комуникације и повећава број веза. С гледишта комуникација, број чланова тима је ограничен тиме што сложеност комуникација између чланова тима, након одређеног броја, почиње да прелази границе људског поимања.

При одређивању величине тима, осим обима проблема, интердисциплинарности проблема и расположивог времена, треба узети у обзир и комуницирање између чланова тима – потребно је обезбедити да општи „свак са сваким“. Применом Грекинове методе може да се израчуна број међусобних веза у једном правцу:

$$V = \frac{n \cdot (n + 1)}{2},$$

где је: V – број међусобних веза, а
 n – број чланова тима.

Из наведеног израза може се закључити да се повећањем броја чланова у тиму повећава сложеност међусобних односа – веза, при општењу унутар тима по принципу *свак са сваким*, што има за последицу поделу тима на тимске групе, у којима су поједини чланови тима уједно и руководиоци тимских група и чланови тима. Повећањем броја људи у тиму, до одређене границе, повећава се ефекат рада, јер заједнички рад делује као чинилац интензивирања или увећања продуктивности у тимском раду и повећавају се укупни резултати рада све до тачке zasiћења. После тога долази до пада учинка. Због заједничког решавања проблема повећањем броја људи у тиму повећава се ефекат рада тима без обзира на оптималну успешност чланова тима, јер се повећава укупан обим (количина) рада, уз услов да је продуктиван рад појединца већи од 50 одсто. Уколико продуктивност пада испод тог процента долазак сваког новог члана тима умањује учинак.

Према неким емпиријским сазнањима, за истраживање одређених интердисциплинарних проблема у ратној вештини као најбољи су се показали тимови са осам или девет људи.¹² Приликом решавања сложенијих и обимнијих проблема неопходно је да се тим подели на више тимских група, чији рад мора добро да се координира, интегрише и усмерава. С функционалног аспекта, тим (састављен од више тимских група) за решавање сложених проблема планирања, с обзиром на природу и аспекте проблема, могли би да сачињавају: руководиоца тима (стручњак за међуљудске односе и организацију рада у области којој припада проблем који се решава); заменика руководиоца тима (стручњак за технологију рада у области којој припада проблем који се решава – човек специјалиста у ширем смислу); методолошки водитељ; специјалисти – стручњаци (из организације и спољни консултанти) за поједине аспекте (области) проблема који се решава, који обављају мисаоно-стваралачке активности; стручњаци за сценарије будућих стања и понашања система; стручњаци за специјализоване технике, методе и софтвер; специјалисти за решавање појединих специфичних проблема; помоћно особље (сарадници и техничко особље); консултант за тимски рад (експерт) и чланови тима који обављају одређене помоћне активности значајне за цео тим. Наведени профили кадра, осим стручности, морају

¹² Том броју не треба слепо робовати, већ треба само млађим кадровима да послужи као полазна (оријентациона) смерница у димензионисању тимова (Н. Лебеда, *Методологија научноистраживачког рада – истраживачки поступак у ратној вештини*, скрипта, ЦВТШ КоВ ЈНА, Београд, 1989).

да задовоље и одређене захтеve који се постављају тиму као друштвеној групи која реализује сложени задатак.

У пракси, нема шаблона за организовање тимског рада, а примењују се: ланчани облик тимског рада, затворена тимска група (круг), облик тимске штафете и комбиновани облик, под којим се подразумевају различите форме комбиновања наведених облика. Комплексност проблема које тим решава и обим задатака које треба реализовати изискују ангажовање великог броја људи. Проблем унутрашњег структурирања тима решава се увођењем тимских група, на челу са вођама. Осим тога, тимови могу да имају и аналитичку групу,¹³ састављену од ужих специјалиста, који обављају одређене анализе, прорачуне и техничке послове и, на тај начин, пружају драгоцену помоћ члановима тима.

Изграђивање ефикасног радног тима

Уколико се рад тима ефикасно координира, рад и сарадња биће континуирани, чланови тима ће бити више међусобно повезани а задаци ће се обављати рационално и економично. Рад руководиоца тима као координатора карактерише следеће: увек слуша предлоге сарадника пре доношења одлуке; редовно информише чланове радног тима; спреман је да саслуша чланове радног тима и да разуме и решава њихове проблеме; организује ефикасан тим састављен од саветника, организатора, контролора и истраживача; одређује послове члановима тима према њиховим склоностима и способностима; подстиче стварање здраве организационе климе (поштовање и разумевање између чланова радног тима); растеређује чланове тима од послова који нису значајни за њихов рад и оптерећују их и одузимају им време; показује личним примером како треба радити, и инсистира и усаглашава високе стандарде квалитета у тиму; поставља циљеве радном тиму са тенденцијом већег и бољег учинка; координира рад чланова тима и када је потребно, успешно их заступа; поступно укључује чланове тима у решавање кључних проблема.

Руководиоци ефикасних радних тимова морају да буду у стању да утврде радни интерес чланова свог радног тима и да осигурају уравнотеженост делокруга рада тима с његовим радним функцијама. Да би се створио добар радни тим и остварио висок радни учинак треба узимати у обзир следеће: како чланови тима замишљају остваривање односа са другим члановима при раду; на који начин чланови тима желе да се информишу о обављању задатка; на који начин чланови тима желе да одлучују, и на који начин чланови тима желе да се организују при раду. Да би радни тим постао успешан морају да се реализују следеће основне активности: истраживање, организовање, контрола, саветовање и координација, које могу да реализују следећи типови (људи) извршилаца; истраживачи, контролори, саветници, организатори и координатори.

¹³ Према неким емпиријским препорукама аналитичка група треба да има од два до пет чланова ужих специјалности, тимска група шест или више чланова, а тим шест чланова (ако је проблем мањег обима и мање сложен) и више (Н. Лебеда, *исто*).

Истраживачи непрестано трагају за откривањем нових метода за обављање послова, учествују у давању предлога и трагању за ресурсима, и настоје да утичу на људе како би за затечено стање непрекидно мењало.

Контролори се више баве изградњом система, правила, поступака и смерница унутар којих делују да би осигурали обављање послова на правилно регулисани начин. Велику пажњу посвећују контроли и провери детаља, и обезбеђују реализацију пројекта према стандардима и траженом квалитету.

Саветници прикупљају информације и дају идеје и одређују принципе на које се могу други надограђивати. Имају важну улогу у организацији због подршке, одржавања традиције и разматрања и експеримената у вези с новим идејама.

Организатори се првенствено баве реализацијом послова. Преузимају идеје од других људи и покушавају да утврде терминске планове и начине претварања идеја и принципа у неки производни облик.

Координатори велику пажњу посвећују интеграцији и координацији рада других чланова. Њихова главна функција јесте да буду средишна тачка у раду тима и да омогуће да остали чланови тима остварују рад у свом домену, сарађујући са осталима на организован и регулисан начин.

Кроз истраживање, засновано на теоретским поставкама Карла Јунга о психолошким типовима личности, утврђено је да постоји девет специфичних начина на које људи приступају свом послу. На основу тога детаљном разрадом кључних активности у тиму настао је модел „девет главних улога“ које су неопходне у сваком тиму (шема 1) као

Шема 1



Приступи послу и основне активности везане за стварање радних тимова

средство за индивидуално upoznavanje и као средство за тимски рад. Те улоге су, заправо, потребни карактеристични начини понашања људи у тиму при решавању проблема.

Чланови тима обављају задатке у оквиру тима као: извештачи и саветници; креатори и иноватори; истраживачи и промотери; аналитичари; организатори – покретачи; финализатори и произвођачи; контролори и инспектори; чувари физичког и друштвеног аспекта посла и координатори. Сваки човек (члан тима) преферира једну од наведених улога као доминантан приступ послу, али већина људи може успешно да одигра и три-четири улоге. Да би радни тим ефикасно функционисао веома је важно да се свака од наведених улога одигра, појединачно, у одређеном тренутку. У тимовима са мањим бројем чланова неопходно је да сваки члан тима одигра више од једне улоге како би се покрио цео „точак руковођења тимом“.

Извештачи – саветници су способни за стварање и прикупљање информација. Стрпљиви су и спремни да одустану од доношења одлуке док о послу који треба обавити не сазнају што је могуће више. Желе да буду прецизни у давању савета и веома су важни као подршка члановима тима. Нису погодни за организацију посла и њихов најважнији интерес је да се коректно обави посао.

Креатори – иноватори су људи с бројним идејама, које су контрадикторне, и могу да наруше постојећи начин реализације послова. Најчешће су самостални и желе да експериментишу и следе своје идеје без обзира на постојеће системе и начине рада. Не воле да узастопно обављају сличне послове – воле да решавају различите проблеме и изазов. Не треба им дозволити да нарушавају постојеће начине рада све док не докажу нове идеје, приступе и методе. За сваки радни тим је добро да има људе који су више оријентисани према личним идејама да би могли да саопштавају своје замисли чак и када се тиме нарушава постојећи начин рада.

Истраживачи – промотери, погодни су за прихватање неке идеје – иновације, и да друге одушеве том идејом. Погодни су за стварање контаката и доношење информација и ресурса који могу помоћи да се решавају проблеми. Брзо опајају нове идеје у окружењу. Способни су за промоцију идеја и добро сагледавају ширину проблема. Начелно, нису добри за контролу појединости, али нису најбољи ни за организацију и контролу идеја. Непрекидно траже мноштво различитих задатака.

Аналитичари траже начине и средства помоћу којих се нека идеја може реализовати у пракси, уз претходно задовољење критеријума праксе. Њихов је интерес развој иновације до степена када може функционисати, а кад то остваре губе даљи интерес за рад на њој и желе да пређу на други пројекат, где могу да дођу до изражаја.

Организатори – покретачи, јесу људи који воле организовање посла. Кад се увере да је идеја занимљива, разрађују начине за претварање идеја у радну стварност. По природи су јако нестрпљиви и инсистирају на поштовању рокова, али, у суштини, успевају да организују посао и у веома тешким ситуацијама.

Финализатори – произвођачи, инсистирају на примени стандарда (норме и планови) при решавању проблема. Воле да се ради на регуларан начин и по устаљеним, стандардизованим поступцима. Воле да раде репетитивне послове и испуњавају планове које су сами поставили. Не воле рад у нестабилном окружењу, мењање постојећих и учење нових начина обављања послова (решавања проблема).

Контролори – инспектори, уживају у прецизним пословима и воде рачуна о томе да буду тачни подаци, информације, чињенице, бројке и други елементи. Пажљиви су и могу дуго да се концентришу на задатак. Посао обављају темељито, плански и веома прецизно. Корисни су за послове везане за финансије и квалитет.

Чувари физичког и друштвеног аспекта посла обезбеђују основу за рад тима и чине његов ослонац. Такви људи имају чврсте ставове, засноване на личним уверењима и веровањима везаним за начин рада и руковођење тимом. Уколико се њихова уверења наруше, могу да постану тврдоглави и тешки. Када верују у оно што радни тим обавља могу да постану „савест радног тима“, велика подршка и непресушан извор снаге и енергије. Добри су преговарачи.

Координатори су људи с израженим способностима за координацију и интеграцију, па су посебно значајни у руковођењу. Сваки руководилац тима мора да ради на развоју личних способности координације и интеграције без обзира на друге способности и склоности које поседује. Уколико руководилац није добар кординатор, мора да нађе некога у тиму ко може да одигра ту улогу, али у већини случајева руководиоци морају да буду у средишту збивања јер, у супротном, може доћи до распада тима. Координатори који су добри у свим наведеним подручјима координације основа су доброг и ефикасног радног тима и имају централну позицију у тиму.

Од руководилаца ефикасних радних тимова се очекује да: упознају себе и открију своје потенцијале уз помоћ аутодијагностичких инструмената, а затим да се обуче за руковођење и развој радних тимова; процене послове према способностима чланова тима; процене обим контролних послова у односу на истраживачке послове и саветодавних послова у односу на организаторске послове, и анализирају и сагледају властиту улогу као координатора тима.

Кроз изучавање основних улога у тиму, уз уважавање става да је главна преокупација руководиоца тима рад на координацији и интеграцији, утврђени су принципи ефикасних (успешних) радних тимова којих се сви руководиоци морају придржавати: тим има најмање једног координатора као кључног члана тима; тим поставља као циљ велику продуктивност и висок квалитет, и то редовно подстиче; чланови тима доживљавају висок степен задовољства у свом раду; руководилац тима даје члановима тима лични пример и веома га поштују чланови тима; тим је добро уравнотежен с обзиром на улоге које чланови тима имају и њихове способности; тим има високи степен аутономности; тим брзо учи на властитим грешкама; тим је оријентисан према жељама и

захтевима клијената за чије потребе ради; тим има способност да брзо уочава и решава проблеме и да редовно анализира свој учинак, и тим је мотивисан.

Високи радни учинак тима може се обезбедити: ако је руководилац тима добар координатор и ако познаје начин функционисања ефикасног радног тима; ако се успешно руковођење комбинује с познавањем начина функционисања тима; ако сваки радни тим познаје и у пракси примењује принципе високог радног учинка; ако је руководилац тима способан да са тимом изнађе начин на који ће при реализацији конкретних задатака остварити конкретне резултате и постићи конкретан циљ (максимална ефикасност); ако чланови радног тима осећају и користе могућност да говоре о свом личном доприносу и сарадњи са другима, и ако је тим добро снимљен (ако му је откривена снага) и уравнотежен, односно ако чланови тима са специфичним способностима (способност саветовања, способност организовања, способност истраживања и способност контроле) раде управо на пословима за које се те способности траже, ако су активни и мотивисани за тимски рад.

Да би тим био ефикасан није довољно да је само састављен од добрих стручњака за поједине области, *већ да се, уз упознавање основних активности тима и специфичних приступа послу од стране појединих чланова тима, непрекидно ради на његовој изградњи.* То је динамичан процес, који се највише остварује добром координацијом и интеграцијом активности. Руководилац тима мора активно да учествује у планирању, организовању, додели задатака, координацији и контроли обављања главних активности на основу којих се може пратити обављање задатака који реализује тим као целина. Степен његовог утицаја на неформалну организациону структуру која је ангажована на обављању задатка зависи од статуса, угледа (ауторитета), понашања и прецизности утврђених обавеза учесника у тимском обављању задатака. Саставни део обучавања руководиоца тима је и рад на развоју и планирању тима и утврђивању основних начина за побољшање тимског рада. Сазнања из праксе показују да је приликом тимског решавања сложених проблема потребно да је руководилац тима више *team builder* него *team lider*. Успешни руководилац тима¹⁴ мора да познаје своје склоности и свој радни потенцијал (капацитет), и треба тежишно да се ангажује „на властитом пољу активности“ (тамо где су најефикаснији) и на координацији и интеграцији рада других чланова тима.

Девијације и недостаци тимског рада

Поред многих предности тимског рада, јављају се и одређени чиниоци који негативно утичу на ефикасност и ефективност рада тима. Утицај тих чинилаца не може да се отклони, али треба настојати да се

¹⁴ Осим координаторских способности успешни руководиоци радних тимова имају и специфичне личне склоности у приступу послу које немају (или имају у мањој мери) остали чланови радног тима. Поред тога, успешни руководиоци имају шири увид у начин на који радни тим треба заједнички да делује.

сведу на што мању меру. То су: јак утицај линијских руководилица на рад тима;¹⁵ утицај статусне позиције у организацији изван тима на статус и положај чланова тима и њихову мотивацију; неједнак статус чланова изван тима негативно утиче на конфронтацију ставова и слободу дискусије чланова тима са нижом статусном позицијом у стабилној организационој структури; утицај јаких личности – стручњака (висока апсолутна и релативна компетентност, искуство, стечене позиције, ауторитет), у тиму на ставове и понашање чланова тима; тежња ка униформности у раду тима и запостављање ретких и појединачних предлога и решења.

Неке девијације су последица неадекватне примене основних постулата тимског рада, као: превише ауторитативно и доминантно наступање појединих линијских и функционалних руководилица у улози чланова тима; јаке личности и линијски руководиоци први износе своја гледања и ставове у вези с решавањем проблема;¹⁶ превише ауторитативно и доминантно наступање руководиоца тима; духовна и радна непокретност појединих чланова тима, скривање иза других, појава сујете, и слично; покушаји да се компетентност чланова тима везује за чин, положај и дужност, без обзира на то што не постоји аргументовано логичко објашњење за њихове предлоге и решења; превелики број чланова тима, по принципу да неко не остане без посла, односно да се не увреди; присвајање резултата туђег и заједничког рада од стране појединих чланова тима (најчешће руководиоца тима и тренутно моћнијих чланова тима) ради личне промоције и богаћења, и велики отпор класичних (бирокупатских) организационих структура према новим начинима рада јер их доживљавају као слабљење своје моћи.

Тимски рад¹⁷ има и одређене негативне пропратне појаве које могу негативно да утичу на организациону културу и климу у организацији, на пример: настојање појединих чланова тима да по окончању посла пројектне природе (на пример, планирања пројекта) преузму водећу улогу у реализацији и експлоатацији резултата посла (пројекта); углед и моћ чланова тима у пословима пројектне природе који дуже трају могу да ослабе у сталним организационим структурама; тежња појединих чланова тима да, по окончању једног пројекта, користе стечену моћ и покрећу нове пројекте, односно послове за тимско решавање, што захтева њихово дуже одсуствовање са формацијског места и обављања функционалних дужности,¹⁸ а то може, донекле, да наруши постојећи

¹⁵ И руководиоца тима може негативно и јако да утиче на рад тима, као и линијски руководиоца из сталне организационе структуре, уколико се не придржава суштине тимског рада.

¹⁶ То може да доведе до пасивизације осталих чланова тима и до њиховог свођења на „обичну гласачку – подржавајућу машину“.

¹⁷ Те појаве су условљене врстом посла, пројектне природе, који се реализује (послови планирања, послови организовања, послови реализације), обласћу којој пројекат (сложени посао) припада и временом трајања пројекта.

¹⁸ То може довести до тога да се други чланови у сталној организационој структури додатно ангажују (задужују) за обављање, поред свог редовног посла, и послова члана сталне организационе структуре који је укључен у састав тима.

начин пословања и функционисања система и да изазове латентан сукоб са стабилним организационим структурама у систему. Те појаве могу да се спрече бољом промоцијом и стимулисањем људи који ефикасно раде у тимовима и чланова сталне организационе структуре који их за то време замењују на сталним формацијским радним местима.

Области примене тимског рада

Области примене тимског рада су бројне с обзиром на сложеност проблема у војним организационим системима и брзину промена у окружењу на које систем мора ефикасно и ефективно да реагује. Посебно је важна примена тимског рада у следећим областима: 1) интердисциплинарном сагледавању проблема одбране и безбедности земље, дефинисању концепције, политике, стратегије и доктрине одбране; 2) димензионисању Војске; 3) планирању развоја и опремања Војске; 4) планирању логистичке подршке Војске (национална и војна логистика); 5) развоју и опремању Војске; 6) дефинисању сценарија будућег рата; 7) планирању мобилизације Војске; 8) планирању припрема Војске за мобилизацију и рат; 9) планирању употребе Војске (видови, родови, службе и стратегијске групације); 10) пројектовању нове организације и система; 11) трансформацији великих организационих система; 12) реконструкцији постојеће организације; 13) научно-истраживачким и развојним пројектима; 14) планирању бојева и операција; 15) планирању интегрисаних војних вежби, уз учешће више родова, служби и видова; 16) пројектовању и развоју интегрисаних (хијерархијска, административна и функционална интеграција) командних информационих система; 17) пројектовању будућности, и другом.

Закључак

И поред потребе за индивидуалним решавањем проблема, сматра се да је прошло време индивидуалних продора у сложену и непознату стварност. Сложеност и интердисциплинарност проблема планирања у војним организационим системима, све строжи захтеви који се постављају у вези с планским организационим решењима, потребе праксе, захтеви времена и савремена кретања у области организационих наука намећу потребу за тимским радом као незаобилазним организационим обликом и начином решавања проблема планирања. Поред ангажовања властитог кадра за тимско решавање проблема, у војним организационим системима неопходно је, за решавање проблема који имају већи значај за систем, да се ангажују и спољни консултанти.¹⁹

Познавање теоријских основа тимског рада потребно је сваком планеру и доносиоцу одлука, посебно у војним организационим системима, због комплексности и значаја задатака који се обављају и великих ресурса који се ангажују и троше.

¹⁹ Мисли се на стручњаке из војних и цивилних високих школа (факултета), института и фирми за консалтинг. Ангажовање консултаната, посебно из војног система, мора да постане стална пракса, регулисана системским актима.

Да би се створила повољна организациона култура и клима за примену тимског рада у решавању сложених проблема неопходно је да се дуго и истрајно ради на стварању руководиоца радних тимова, инсистира на примени разних облика групног рада при решавању сложених проблема и системски ради на планском обучавању и занављању кадра који се ангажује у интердисциплинарним тимовима (чланови и руководиоци). Такође, неопходно је да се интензивно истражују и уопштавају практична сазнања из области тимског рада и студиозније изучавају његове теоријске основе. Осим наведеног, неопходно је да се стварањем адекватне организационе културе и климе људи припремају за рад у ситуацијама честих промена²⁰ услова функционисања и рада у систему и окружењу.

Шира примена тимског рада захтева и одређене предуслове: стварање организационе културе и климе за прихватање тимског рада; суштински образованије линијске руководиоце (ширина и дубина образовања), афирмисане у Војсци и цивилству; захвате у области организационе структуре, надлежности, метода и стилова руковођења и рада – децентрализација и партиципативно руковођење, и измену односа између организационих структура (органа команди и управа) и веће међусобно уважавање.

Приликом залагања за што веће увођење тимског рада у оперативну праксу мора се узимати у обзир чињеница да су за све организационе промене, посебно за трансформативне, потребне велике интервенције код људског потенцијала (нарочито код експерата и руководећег кадра у вези с бољом селекцијом, промоцијом и награђивањем), у организационој структури по хијерархијским нивоима, политици инвестирања, технолошкој обновни, редукцији непроизводних трошкова, и слично. Чланови организације различито делују на организационе промене (прихватање, индиференција и пасиван и активан отпор), па су потребна велика напрезања и улагања да би се замишљене промене спровеле у пракси.

У тимског раду се уважава моћ аргумената, а не аргументи моћи. Неопходно је да се сваки члан тима уважава према квалитету решења које нуди, без обзира на то из које је организационе целине (органа) члан тима и без обзира на његову статусну позицију у систему. Правилним организовањем тимског рада спречава се упуштање појединих чланова тима у решавање проблема за које нису довољно компетентни, односно за које им недостаје знање.

У тимском раду откривају се карактер, темперамент, интереси, знање и способности сваког члана тима, али и незнање и неспособности,

²⁰ „Предвиђам да ће у органско-адаптивним системима људи морати учити како да развију брзе и снажне односе на раду и истовремено како да поднесу њихов губитак. Фантазија и имагинација биће легитимисане на начин који се данас чини чудним... истовремено сматрам да је будућност коју описујем далеко од утопијске или нужно сретне. Борба за брзим променама, живот у привременим системима, успостављавање „брзих смишљених односа, а затим њихово раскидање изазива тескобу и напетост“ (W. G. Beris, *Organizational Developments and the Fate of the Bureaucracy*, „Industrial Management Review“, Spring, 1966).

па то може да изазове страх код чланова тима (и појединих линијских руководиоца) који мисле да су савршени, свемоћни и свезналице. Поједини линијски руководиоци могу тимско решавање проблема да доживе као начин (покушај) одузимања моћи (моћ стручности и моћ угледања), па могу да буду потенцијална сметња примени тимског рада.

У будућности ће бити нужна модификација класичне, тј. традиционалне организационе структуре, начина рада и размишљања ради стварања већих могућности за формирање тимова и примену тимског рада. Вођство, моћ и утицај све више ће припадати онима који се покажу као најспособнији да реше проблем, а не онима с унапред одређеним улогама. Људи ће се све мање разликовати по рангу и улогама, односно све ће значајнијим бити вештине, знање, образовање и способност. Сваки систем се припрема за такву будућност, између осталог, и оспособљавањем за тимски рад, применом тимског рада у решавању значајних (за цео систем) проблема и бољом селекцијом, промоцијом и награђивањем елитног кадра (експерата), који је у стању да, у саставу тимова, ефикасно и ефективно решава сложене интердисциплинарне проблеме.

Литература:

1. С. Боровић, *Саветник за руководиоце*, ТУ СП ГШ ВЈ, Београд, 1995.
2. М. Андрејић, *Концепт система на бази знања за подршку обучавања органа техничке службе за рад на припреми и организацији борбених дејстава*, (у зборнику радова са 23. SYMOPIS-а), Економски факултет, Београд, 1996.
3. П. Брајша, *Руковођење као међуљудски однос*, НИШПРО Вараждин, 1984.
4. Ј. Л. Харолд, *Психологија за руководиоце*, „Панорама“, Загреб, 1965.
5. Ј. Алфред, *Проблеми руковођења у привредним организацијама*, „Информатор“, Загреб, 1961.
6. М. Дамљановић, *Менаџерска револуција*, „Рад“, Београд, 1989.
7. Група аутора, *Менаџмент*, ФОН, Београд, 1996.
8. П. Јовановић, *Управљање пројектима*, КИЗ, „Култура“, Београд, 1990.
9. Д. Тодоровић, *Управљање сложеним пројектима НВО* (докторска дисертација), ЦВШ ВЈ, Београд.
10. М. Миловановић, *Тимски метод рада*, „Савремени проблеми ратне вештине“, бр. 40/1999, Сектор за ШОНИД, Београд, 1999.
11. W. Baker, Selwyn i N. Baloff, *Organization Structure and Complex Problem Solving*, u *Administrative Science Quarterly*.