

Jovan Miljković¹, Marina Stepanović²

TIM BILDING I ORGANIZACIONA KULTURA³

- Sažetak -

Tim bilding se tek tokom poslednje decenije koristi na našim prostorima u cilju unapređenja timskog rada u organizacijama. U ovom radu opisujemo tim bilding kao organizacioni oblik obrazovanja i istražujemo njegove potencijale za jačanje i menjanje organizacione kulture. Istraživanje je pokazalo da tim bilding ima potencijale za realizaciju ciljeva koji prevazilaze performanse pojedinačnih organizacionih timova i koji mogu imati šire implikacije, naročito u pogledu njegovog uticaja na organizacionu kulturu.

Ključne reči: tim bilding, timski rad, organizaciona kultura.

Uvod

U osnovi svake organizacije leži podela rada koja se formalno ogleda u njenoj organizacionoj strukturi, a koja se u kontingencijskoj teoriji organizacije „smatra najznačajnijim elementom organizacije“ (Alibabić, 2002, str.17). Dok se u klasičnim teorijama organizacije insistiralo na formalnoj strukturi, koja je bila rigidna i malo promenljiva, što možemo ilustrovati Fayolovim principom socijalnog reda „jedno mesto za svaku osobu, svaka osoba na svome mestu“ (prema: Bulat, 1977, str. 49), savremena organizacija zahteva dinamičnu strukturu koja se prilagođava različitim situacijama, jer „različitim situacijama odgovaraju različite organizacione strukture“

¹ Mr. Jovan Miljković, magistar andragogije. Redovan je student doktorskih studija na grupi za andragogiju. Zaposlen je na Filozofskom fakultetu u Beogradu kao asistent na Odeljenju za pedagogiju i andragogiju.

² Marina Stepanović, diplomirani andragog, Filozofski fakultet u Beogradu, Odeljenje za pedagogiju i andragogiju.

³ Rad je nastao u okviru projekta „Modeli procenjivanja i strategije unapređenja kvaliteta obrazovanja u Srbiji“ (broj: 179060 (2010-2014)), koji finansira Ministarstvo obrazovanja i nauke Republike Srbije.

(Stojanović, D. i Marić, V., 2001, str. 42). Ovo zahteva da se u kreiranju organizacione strukture implementira princip dinamičke ravnoteže, apostrofirano u sistemskom pristupu organizaciji, koji se praktično ogleda u kreiranju različitih timova koji se stvaraju kako bi odgovorili na zahteve pojedinih zadataka – projekata, gde je za ostvarivanje složenih zadataka neophodno „sudjelovanje većeg broja raznovrsnih organizacionih jedinica s dijelom svojih kapaciteta“ (Bulat, 1977, str. 122). Ovo nije ni malo jednostavan zadatak, s obzirom da timovi u organizaciji ne levitiraju u socijalnom vakuumu, već se nalaze kako u kontekstu dominantne organizacione kulture tako i pojedinim organizacionim subkulturama koje su u različitom odnosu prema dominantnoj kulturi. Stoga nam se čini zanimljivim istražiti da li tim bilding, kao organizacioni oblik obrazovanja, utiče na organizacionu kulturu. Pre nego što predstavimo rezultate empirijskog istraživanja, smatramo nužnim da teorijski pojasnimo osnovne pojmove vezane za naše istraživanje, a to su: organizaciona kultura, tim i tim bilding

Organizaciona kultura

Među brojnim definicijama organizacione kulture opredelili smo se za onu koju je ponudio Janićijević (1997, str. 42), prema kojoj organizacionu kulturu možemo definisati kao „sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje“. Ovaj jedinstveni, samoobnavljajući fenomen socijalnog karaktera prožima formalne i neformalne aspekte svake organizacije i ima značajne implikacije na upravljanje organizacijom, jer utiče na: proces formulisanja organizacione strategije, izbor sistema kontrole u organizaciji, motive i potrebe zaposlenih, stil vođstva u organizaciji, izbor modela organizacione strukture organizacije, performanse organizacije (više o ovome u Miljković, 2008, str. 151-154). Pored toga što je organizaciona kultura predmet proučavanja više nauka, smatramo da se može reći da je ona *par excellence* andragoški fenomen, jer nastaje učenjem u procesu socijalne interakcije, održava se, odnosno perpetuira, učenjem i obrazovanjem, i menja se učenjem i obrazovanjem. „Možemo reći da se relacija učenje/obrazovanje – organizaciona kultura može sagledati u najmanje 2 dimenzije: učenje kao preduslov nastanka, održanja i menjanja organizacione kulture i kultura koja stvara povoljnu klimu za javljanje i razvoj učenja i obrazovanja u organizaciji, odnosno, kultura čiji je jedan od bazičnih sadržaja (vrednosti) učenje“ (Miljković, 2008, str. 154). U ovom radu nas prvenstveno interesuje proces učenja, odnosno obrazovanja, kroz koji se kreira, održava i menja organizaciona

kultura, s akcentom na tim bildingu kao organizacionom obliku obrazovanja koji, smatramo, ima znatan potencijal za delovanje u ovoj oblasti.

Tim i timski rad

Tim je mala formalna grupa sastavljena od članova koji imaju komplementarne veštine i kompetencije, a zajednički i povezano rade na ostvarenju dogovorenog, zajedničkog cilja (ili više ciljeva), za koji su podjednako odgovorni (Rot, 2006.).

Jedan od važnih uslova timskog rada jeste pripadnost grupi, kao stimulator koji inspiriše pojedince u grupi da ulože veće napore nego da rade sami. Kada je pojedinac član efikasne grupe, to će se odraziti i na njegovo zadovoljstvo u radu, podići će mu moral, a u skladu s tim, umanjice se broj odlazaka ljudi iz organizacije.

Da bi se stvorio uspešan tim, potrebno je obezbediti sledeće uslove:

- *Zajednički cilj* – svi treba da imaju isti cilj, da ga dobro razumeju i da su usmereni na njegovo postizanje.
- *Poverenje i dobri međuljudski odnosi* – važno je da se članovi tima međusobno uvažavaju i poštuju, da veruju jedni drugima i da mogu da se uzdaju jedni u druge.
- *Jasna podela uloga* – svakom članu tima treba da bude jasno šta se od njega očekuje i na koji način može da doprinese timu.
- *Komunikacija* – treba da bude dvosmerna i da sadrži aktivno slušanje, jasno i precizno izražavanje. Potrebno je da članovi tima konstantno pažljivo slušaju i analiziraju date instrukcije i da pokazuju interes za mišljenja i osećanja ostalih članova u timu.
- *Poštovanje različitosti* – očekivati da drugi budu kao mi često uzrokuje nelagodnost i kod nas i kod drugih. Raznovrsnost iskustva, znanja, sposobnosti i vrednosti članova tima značajno povećavaju mogućnosti tima. Raznovrsnost omogućava i korišćenje različitih postupaka prilikom rešavanja zadataka.
- *Održavanje ravnoteže između zadataka i odnosa u grupi* – prevelika koncentrisanost na zadatke prouzrokuje stres, što dovodi do stanja kada rad više ne predstavlja zadovoljstvo. S druge strane, prevelika koncentrisanost na odnose u timu može da bude razlog što zadatak nije obavljen, može da doprinese smanjenju motivacije itd.

Formiranje tima od kojeg se očekuje velika efikasnost nije jednostavan zadatak. To zahteva ne samo okupljanje određenog broja osoba s istim ciljem

već i veliki napor usmeren na održavanje tima kroz njegove različite faze razvoja i suočavanje s velikim brojem problema, čiji se uzroci, u najgrubljim crtama, mogu kategorisati na spoljašnje i unutrašnje. U spoljašnje uzroke možemo svrstati nepostojanje odgovarajućih resursa i socijalni pritisak drugih timova ili delova organizacije, dok su unutrašnji uzroci daleko mnogobrojniji. U njih možemo svrstati: izražene razlike između članova tima (obrazovanje, znanje, iskustvo, stavovi, vrednosti), neadekvatnu podelu uloga (uloge nisu jasno definisane, neravnomerno raspodeljeni zadaci, neke uloge su previše zahtevne, uloge ne odgovaraju karakteristikama članova), nekvalitetno rešavanje zadataka (nema novih ideja, nepodsticanje kreativnosti u rešavanju zadataka, nepoštovanje rokova zadataka, nedostatak koordinacije među članovima tima), nizak stepen participacije članova u odlučivanju (u donošenju odluka ne učestvuju svi članovi, nedostatak motivacije za prihvatanje timskih odluka, tim ne može da postigne konsenzus), neadekvatna komunikacija (informacije nisu dostupne svima, ne postoji povratna informacija, ne postoji uvažavanje i tolerancija, ne postoji kapacitet za rešavanje konflikata), loša atmosfera u timu (nema poverenja, nema međusobne podrške, naglašena je takmičarska atmosfera, postoji nezadovoljstvo kod članova), neadekvatno rukovođenje (menadžer tima nije dovoljno kompetentan, primenjuje neadekvatan stil rukovođenja, usmeren je na lične interese, favorizovanje pojedinih članova tima, ne obezbeđuje odgovarajuće uslove za rad tima). Neophodno je da se problemi prepoznaju, prihvate i da se aktivno radi na njihovom prevazilaženju. Uspešno rešeni problemi, čak i oni koji su dugo trajali i bili intenzivni, jačaju tim. Neuspešno rešeni problemi ili problemi kojima se niko ne bavi i o kojima se ćuti, imaju tendenciju da se umnožavaju i kao rezultat toga dolazi do konflikata i ometa se funkcionisanje tima.

Da bi tim opstao i bio uspešan potrebno je da se sistematski radi na njegovom održavanju. To se postiže kombinacijom različitih strategija koje su usmerene na: *jačanje poverenja i kohezije, jačanje motivacije članova i podizanje energije tima.*

Aktivnosti koje mogu doprineti ostvarivanju ovih ciljeva, a koje su ujedno i manifestacije organizacione kulture su (Grbić, 2009.):

- različite neformalne aktivnosti, kao što su timski rituali, svečanosti ili zajedničko proslavljanje uspešno obavljenog posla,
- interne pohvale i priznanja,
- vežbe u kontrolisanim uslovima u kojima se simulira neki aspekt timskog rada (npr. situacija rešavanja konflikata ili dolaska novog člana u tim),

- kontinuirano obrazovanje i usavršavanje članova u domenu svih segmenata funkcionisanja tima,
- tim bilding kao proces motivisanja i osposobljavanja grupe ljudi da ostvare zajednički cilj.

Smatramo da postoji osnova za pretpostavku da tim bilding prevazilazi navedene zadatke i da može imati uticaja na organizacionu kulturu, čime ćemo se baviti u drugom delu rada.

Tim bilding kao organizacioni oblik obrazovanja

Prvenstveno, tim bilding je stvoren da poboljša međusobne odnose i socijalnu interakciju u grupi. S obzirom na to da je koncept tim bildinga preuzet iz socijalne psihologije, grupne dinamike i T-grupa (tj. trening osetljivosti koji pomaže pojedincima da razviju veće samopouzdanje i da postanu senzitivni prema potrebama drugih), akcenat je stavljen na građenje odnosa, harmonije i grupne saradnje (Payne, 2001.). Kako je tim bilding postajao popularniji u poslovnim organizacijama, njegov fokus se proširio kako bi obuhvatio brigu oko ostvarivanja rezultata, ciljeva i ispunjavanja zadataka. Danas se tim bilding uglavnom odnosi na oba aspekta realizacije zadatka: kako tim ostvaruje svoj cilj i kakav je odnos među članovima tima.

U svom najširem značenju, tim bilding je sredstvo kojim se osigurava harmonična saradnja pojedinaca u grupi uz povećanje njihove produktivnosti i efikasnosti. Tim bilding je alat za podizanje motivacije zaposlenih, poboljšavanje sposobnosti grupe da radi kao tim, detektujući potencijale i područja koja bi se mogla unaprediti (Salas, 1999.). U težnji ka ovome, tim bilding preuzima različite forme. Međusobno povezani timovi koriste tim bilding kako bi došli do konsenzusa o zajedničkoj svrsi, ulozi tima, proširivanju granica komunikacije i o sličnim aspektima zajedničkog rada. Menadžerski timovi koriste tim bilding pri formiranju poslovnih strategija i donošenju budućih odluka. Pored toga, timovi se upuštaju u mentalne i fizički izazovne aktivnosti kako bi izgradili međusobno poverenje i jedinstvo.

Tim bilding je takođe važan za pojedinačnog člana tima. Pomaže grupi pojedinaca da dovedu do maksimuma kolektivni doprinos organizaciji i da spoje svoje lične ciljeve s ciljevima organizacije. Tim bilding se organizuje u okviru konteksta određene svrhe i preduzima se kako bi se postigli konkretni ciljevi. Što je jasniji cilj to je bolje, jer to omogućava timu da proceni efikasnost tim bildinga.

U organizacionom smislu, tim bilding bismo mogli klasifikovati u intenzivni organizacioni oblik obrazovanja, odnosno, u organizacione oblike obrazovanja sa stalnim sastavom učesnika, gde su unapred određeni članovi, kao i stepen saradnje i međusobni odnos polaznika (Grupa autora, 1966.). U okviru ovog organizacionog oblika obrazovanja ostvaruje se izuzetno visok stepen interakcije, kako među samim učesnicima tim bildinga tako i između voditelja (facilitatora) i polaznika. Što se tiče vremenske artikulacije, tim bilding može trajati od jednog do nekoliko dana (najčešće dva ili tri dana), u zavisnosti od ciljeva koji se žele postići i resursa kojima organizacija raspolaze. U sadržinskom smislu, tim bilding može biti jedna aktivnost ili niz aktivnosti provedenih u nekom vremenskom periodu. Namerno naglašavamo da se radi o „aktivnostima“ a ne o „predavanjima“ ili lekcijama. Kako bi ilustrovali pomenute aktivnosti tim bildinga, kao relativno novog i nedovoljno istraženog koncepta na našim prostorima, opisaćemo nekoliko njih, koje se češće provode u organizacijama u Srbiji, a koje se velikim delom preklapaju s onima koje smo identifikovali u okviru našeg istraživanja.

Aktivnost „Potraga za blagom“ sastoji se od pronalaženja različitih tragova, rasprostranjenih po određenim tačkama, na prostoru gde se održava tim bilding. Svaki trag sadrži određene smernice koje učesnike upućuju na mesto gde je tzv. blago sakriveno. Učesnici rade u timovima i zajedničkim snagama pokušavaju prvi da dođu do blaga. Aktivnost je orijentisana na građenje timskog duha.

Aktivnost „Gradnja mosta“ od učesnika zahteva da od dobijenog materijala (drvo, ekseri, čekići, lepak) naprave u najkraćem mogućem vremenu most. Učesnici su podeljeni u timove, s instrukcijom da se među sobom raspodele na određene pozicije (vođa tima, radnici, nadzornik radova). Kroz ovu aktivnost učesnici tim bildinga uče kako da najbolje rade u timu zarad postizanja zajedničkog cilja.

„Slagalice“, kao što i sama reč kaže, od učesnika zahteva da slože sliku, koja uglavnom predstavlja ili logo organizacije u kojoj su zaposleni ili nešto što bliže opisuje samu organizaciju, kao npr. moto, parola ili sl.

Aktivnost „Lavirint“ zahteva od učesnika, podeljenih u timove, da jednog od pripadnika tima, koji ima povez na očima, verbalno usmeravaju kako bi prošao kroz lavirint za najkraće vreme.

U *„Muzičkoj radionici“* učesnici, podeljeni u timove, imaju sat vremena da uvežbaju određenu muzičku numeru. Svaki tim ima svog muzičara (uglavnom su to spoljni saradnici koje angažuje firma koja je organizovala tim bilding), koji im pomaže i koji ih usmerava kako da zadatak optimalno reše. Nakon sat vremena svaki tim izvodi svoju numeru i na kraju se glasa za tim koji je najbolje uradio svoj zadatak, odnosno koji je najbolje zvučao.

U „*Kreativnoj radionici*“ učesnici imaju zadatak da snime film na zadatu temu. Odabir teme je vrlo bitan i ima veze sa samom organizacijom u kojoj su zaposleni i/ili nekim aktuelnim problemom u organizaciji. Takođe, na raspolaganju imaju kamermane i osobe koje montiraju film. Na učesnicima je da sami smisle kako će film izgledati. Imaju na raspolaganju 3 sata da snime sav potreban materijal i da ga pretvore u film. U ovoj aktivnosti su takođe podeljeni u timove i na kraju se bira film koji je najbolje prikazao temu koja je zadata.

U aktivnosti „*Paukova mreža*“ postoji od kanapa napravljena mreža, a cilj je da svi članovi tima pređu s jedne strane na drugu, s tim što ne smeju da pipnu kanap, niti smeju da prođu kroz isto polje dva puta. Učesnici treba da pomažu jedni drugima u svakom trenutku, da se dogovaraju, jednom rečju da jačaju tim.

Tim bilding aktivnost „*Orijentacija u prirodi*“ sastoji se od toga da svi učesnici, podeljeni u timove, treba da se snađu u prirodi (odnosno na mestu gde se održava tim bilding). Svaki tim dobija mapu mesta i polazi s istog punkta na kome se nalazi smernica za sledeći punkt. Na svakom punktu imaju zagonetke koje moraju da reše kako bi dobili kovertu sa sledećim odredištem. Tu kovertu im daje facilitator koji se nalazi na tom mestu. Cilj je da tim stigne prvi nazad na mesto polaska, prošavši sva odredišta koja su mu zadata.

Opisane aktivnosti ni iz daleka ne iscrpljuju arsenal potencijalnih zadataka koji se mogu kreirati i izvoditi u skladu s postavljenim ciljem tim bildinga. Za uspeh tim bildinga je bitno da voditelj (vrlo često voditelji) budu andragoški kompetentni kadrovi koji su u stanju da motivišu učesnike na aktivnost, (re)strukturiraju i interpretiraju njihovo proživljeno iskustvo. Poželjno bi bilo da tim bilding vodi facilitator koji nije iz organizacije koja koristi tim bilding za svoje potrebe. Tačno je da je korisno da menadžeri rade sa facilitatorom prilikom vođenja tim bildinga, kao i to da neko mora da utvrdi da li tim bilding ispunjava zadate ciljeve, da li su diskusije na pravom putu, da li svi učestvuju i sl., ali teško je menadžeru da igra obe uloge (učesnika i facilitatora). Često, menadžer teži dominaciji tim bildingom i teži ka brzom rešenju problema. S druge strane, ima situacija kada menadžer zauzme pasivnu ulogu, pa timu nedostaje briga i realni interes za rešavanje ključnih problema. Oba stava ozbiljno ugrožavaju uspeh tim bildinga. Radeći sa facilitatorom, menadžeri mogu da budu aktivni učesnici i da koriste svoju energiju da stvore produktivniji i isplativiji tim bilding za sve članove tima. Facilitator preuzima odgovornost vođenja diskusija, održavanja tim bildinga u pravom ritmu i uključivanja svih učesnika (Newstrom i Scannell, 1998.). Zajedno, menadžer i facilitator garantuju uspeh tim bildinga.

Sledeća stvar koja je bitna za uspeh tim bildinga je postojanje motivisanosti i uključenosti, kako menadžmenta tako i zaposlenih u tim bildingu. Motivisanost u ovom slučaju uključuje spremnost da se maksimalno angažujemo u razumevanju onoga što nam se u tom procesu dešava, spremnost da se maksimalno fokusiramo na aktivnosti, kao i poverenje u grupni proces. U tom smislu, vrlo pomaže (i često se praktikuje) to što se tim bildinzi održavaju na izdvojenim lokacijama van mesta rada učesnika. Ljudi se fizički izdvajaju od svakodnevnih problema (ličnih, porodičnih, drugih poslovnih problema koji nisu vezani za cilj tim bildinga) na određeni period, što omogućava veću fokusiranost na ciljeve tim bildinga. Uključenost menadžmenta i njihovo aktivno participiranje šalju bitnu poruku učesnicima da to što se dešava u okviru različitih aktivnosti nisu „prazne igre za decu“ i „gubljenje vremena“, da to ima dublje značenje i da facilitator u okviru tim bildinga baštini poverenje organizacije, čime dobija autoritet i legitimitet kod onih članova tima koji su navikli na tradicionalnije organizacione oblike obrazovanja ili imaju otpor prema interaktivnim oblicima obrazovanja. Iako je tim bilding kontekst u kojem se učenje odigrava, sami učesnici nose veliku odgovornost za uspeh i moraju da budu voljni da učine šta je potrebno kako bi locirali probleme, radili na njihovom rešavanju, primenili dogovorena rešenja i da konstantno teže unapređenju realizacije zadatka. Tim bilding često kao rezultat ima promenu u načinu na koji članovi tima saraduju, kako pojedinačno u okviru tima tako i zajedno kao tim s drugim timovima. Važno je da svako u timu ovo razume i da se posveti potrebnim promenama u načinu ponašanja.

Tim bilding mora da se fokusira na realizaciju zadatka pre nego na promovisanje timskog okruženja. Tim bilding u svrsi „stvaranja timskog okruženja“ ili „promovisanja timskog rada“ bez jasnije određenih ciljeva uglavnom ne utiče na sveukupnu realizaciji zadatka. Kao što timu treba razlog da bude tim, tako i tim bildingu treba svrha vredna vremena i investicije. Tim bilding je od opšte „osećajmo se bolje“ svrhe postao oblik za postizanje opipljivih i važnih ishoda. Nažalost, imamo osećaj da je ovaj „osećajmo se bolje“ cilj zastupljen u jednom ne tako malom broju tim bildinga održanih u srpskim kompanijama. Na ovaj način, tim bilding se degradira od organizacionog oblika obrazovanja sa velikim potencijalom za kompaniju, u jedan oblik „kompanijskog turizma“ koji služi za kratkotrajno povećanje zadovoljstva zaposlenih trodnevni „odmorom“ na atraktivnoj destinaciji, a sve to od strane HR menadžmenta kojem je bilo najjednostavnije da nekada izuzetno velike kompanijske budžete namenjene obuci i razvoju potroše na jednom mestu i reše se finansijskog „balasta“ za tu godinu. Svaki tim mora da ima jasnu sliku zadatka ili zajedničkog cilja. To objašnjava razlog posto-

janja tima i međusobnu zavisnost, što ih čini ne samo grupom već timom. Ovi ciljevi su jedinstveni za tim, to su ishodi kojima se svaki član tima posvećuje. Ciljevi svakoj osobi daju fokus i u kombinaciji s jasno naznačenim ulogama opisuju kako svaka osoba doprinosi timu. Ove tri komponente – zajednička svrha, određeni ciljevi i jasne uloge – formiraju osnovu tima. Pored toga, članovi tima se moraju dogovoriti na koji način će da ostvare saradnju. Njihov dogovor oko zajedničkog pristupa i saradnje definiše kako će donositi odluke, rešavati probleme i razlike, deliti informacije i činiti ostale stvari koje im omogućavaju uspešnu saradnju. Osećaj sopstvene odgovornosti svakog pojedinca za uspeh tima pomaže stvaranju timskog duha.

U svakom slučaju, tim bilding treba posmatrati kao konstantni proces. Postoji 6 koraka procesa tim bildinga:

1. **Ustanoviti potrebu za tim bildingom** – organizacija koja želi da primeni tim bilding mora da zna šta njime želi da postigne. Neki od indikatora koji ukazuju na postojanje potrebe za tim bildingom su smanjena komunikacija među članovima tima, smanjeno poverenje, defanzivno ponašanje, smanjeno preuzimanje rizika, povećanje konflikata. Važno je konstatovati da dublji problemi prouzrokuju ove simptome i da bi menadžeri u razgovoru sa facilitatorima trebalo da identifikuju probleme koji generišu pomenute simptome. Potrebno je analizirati da li se problemi mogu rešiti na neki jednostavniji način koji iziskuje manja finansijska ulaganja, jer tim bilding zahteva veće finansijske resurse. Možda bi promena načina nagrađivanja ili kažnjavanja, ili razgovor među članovima tima uz medijaciju i facilitaciju menadžera ili spoljnog konsultanta, ili zamena nekih članova tima drugim adekvatnijim dali podjednako dobra rešenja za konkretan problem.
2. **Ostvariti motivisanost članova tima** – mora da postoji motivacija članova tima, prvo da se suoče s problemima i priznaju njihovo postojanje, a zatim da urade šta je potrebno kako bi ih identifikovali, radili na njihovom rešavanju, primenili dogovorena rešenja i konstantno težili unapređenju realizacije zadatka.
3. **Programirati tim bilding** – kada se otkrije šta se želi postići i kada postoji motivisanost, daje se predlog kojim se konkretnim aktivnostima može pomoći zadovoljavanju identifikovanih obrazovnih potreba, odnosno rešavanju konkretnih problema. Predlog programa daju facilitatori koji su angažovani da vode tim bilding, a sve to u dogovoru s menadžerom, čije je iskreno slaganje s korišćenjem ovog organizacionog oblika obrazovanja i s konkretnim aktivnostima od esencijalne važnosti za uspeh tim bildinga.

4. **Voditi tim bilding** - facilitator preuzima odgovornost vođenja diskusija, održavanja tim bildinga u pravom ritmu i smeru, kao i uključivanja svih učesnika. Pravilna interpretacija doživljenih iskustava takođe spada u domen facilitatora, bez čega rizikujemo da svaki učesnik individualno interpretira iskustvo i izvuče različite implikacije iz doživljenog.
5. **Primeniti rezultate** – nastoji se da se rezultati tim bildinga primene u radnoj praksi i da budu pozitivnog efekta.
6. **Evaluacija uticaja tim bildinga** – da bi se procenilo da li je došlo do promene, treba da se nadgleda proces implementacije i da se procene rezultati. Potreban je set „alata“ da bi se izmerio odnos između očekivanih i ostvarenih rezultata. Razlika među njima će pokazati da li su potrebne dodatne korektivne mere ili je tim bilding urodio plodom.

Tim bilding je organizacioni oblik obrazovanja koji se bazira na iskustvenom učenju. Učenje je kontinuiran proces, pre svega proces manipulacije sopstvenim iskustvom. To je proces „pomoću koga se stvara znanje kroz transformaciju iskustva“ (Kolb, prema Kulić i Despotović, 2005, str. 92). Shodno mišljenju Kolba (prema: Kulić i Despotović, 2005, str. 96) iskustveno učenje je jedan integrisan proces, koji se sastoji iz četiri faze, kroz koje ćemo mi pokušati da bliže objasnimo teorijsku, konceptualnu pozadinu tim bildinga.

Konkretno iskustvo, odnosno doživljavanje – učenje započinje kada se ličnost, tim ili organizacija suoči s novim konkretnim iskustvom, udubljuje se u njegovo razumevanje kroz procese posmatranja, osećanja i reagovanja. Proživljavanje unapred pripremljenog i strukturiranog iskustva, odnosno aktivnosti tim bildinga koje facilitator osmišljava u saradnji s menadžerima iz kompanije, je osnova na kojoj se konstruiše buduće značenje doživljenog iskustva. Zbog toga je od esencijalne važnosti da odabir aktivnosti bude takav da odgovara ciljevima tim bildinga.

Refleksivna opservacija – ova faza iskustvenog učenja je traganje za odgovorom na pitanje: šta je primećeno, šta je doživljeno. U suštini, reč je o prikupljanju podataka o doživljenom i njihovoj kritičkoj proceni. Vrednosti, stavovi, verovanja predstavljaju bitnu determinantu onoga šta se opaža kao važno i kako se ono vrednuje. Još tokom obavljanja aktivnosti tim bildinga učesnici imaju određena zapažanja, postavljaju sebi pitanja i razmišljaju o smislu aktivnosti i iskustva koje im se dešava.

Konceptualizacija – pojedinac, tim ili organizacija se pitaju za značenje onoga što su doživeli i razvijaju odgovarajuće teorije i pojmove da bi to razumeli. Vrednosti, stavovi i verovanja, odnosno vladajuća organizaciona kultura koja karakteriše organizaciju u kojoj su zaposleni, od odlučujuće je

važnosti za proces interpretacije, jer predstavlja kognitivni filter kroz koji interpretiraju doživljeno. U ovoj fazi, pored organizacione kulture kompanije, dolaze do izražaja ličnost i ranije iskustvo učesnika, a veliku (ključnu) ulogu imaju facilitatori koji imaju zadatak interpretatora i integratora. Oni objašnjavaju šta je rađeno i iz kog razloga, akcentuju određene oblike ponašanja i pokušavaju da integrišu doživljeno u postojeće mreže znanja učesnika ili da ih restrukturiraju.

Aktivno eksperimentisanje ili testiranje implikacija u novim situacijama – u ovoj fazi učenje se dešava kao razmatranje implikacija i modifikovanje ponašanja, odnosno znanja. Ova faza se ne dešava tokom izvođenja tim bildinga, već predstavlja aplikaciju naučenog na poslu, a odgovara petom i šestom koraku procesa tim bildinga.

Opis istraživanja

Istraživanje se oslanja na deskriptivnu metodu, a za podacima smo tragali u empiriji, koristeći kao tehnike anketiranje i skaliranje, odnosno bateriju instrumenata sačinjenu od upitnika i skale Likertovog tipa. Uzorak je bio prigodan i obuhvatio je 149 ispitanika s teritorije Beograda, koji su makar jednom učestvovali na tim bildingu u poslednje dve godine. Organizacije iz kojih dolaze ispitanici su: Tvornica duvana Rovinj (44 ispitanika), Henkel (40 ispitanika), Ericsson (35 ispitanika) i Crédit Agricole (30 ispitanika). Istraživanje je provedeno u periodu od marta do juna 2011. godine, dok je statistička obrada podrazumevala primenu deskriptivne statistike, kroz izračunavanje frekvencija, aritmetičkih sredina, koeficijenata korelacije i hi-kvadrat testa.

Istraživanje je sprovedeno u cilju utvrđivanja mišljenja učesnika tim bildinga o uticaju ovog organizacionog oblika obrazovanja na organizacionu kulturu. Cilj istraživanja smo realizovali kroz tri zadatka: utvrđivanje mišljenja ispitanika o uticaju tim bildinga na norme ponašanja vezane za radno mesto ispitanika, zatim kroz utvrđivanje mišljenja ispitanika o uticaju tim bildinga na osećaj pripadnosti organizaciji, i kroz utvrđivanje mišljenja ispitanika o uticaju tim bildinga na organizacione vrednosti zaposlenih.

U istraživanju je korišćena jedna kompleksna nezavisna varijabla – tim bilding, koja je operacionalizovana kroz četiri indikatora: sprovedene aktivnosti tim bildinga, organizaciju tim bildinga (vremensko trajanje, mesto održavanja, plan tim bildinga, broj facilitatora, broj učesnika), karakteristike izvođenja tim bildinga (procena timske uigranosti facilitatora, načina ophođenja facilitatora prema participantima i jasnoće instrukcija koje su facilitatori davali učesnicima) i karakteristike učesnika tim bildinga (pol, godine

starosti, dužina radnog staža u organizaciji, pozicija u organizaciji, obrazovne karakteristike i lično, opšte zadovoljstvo ispitanika tim bildingom).

Zavisnu varijablu u istraživanju je predstavljalo mišljenje učesnika tim bildinga o uticaju ovog organizacionog oblika obrazovanja na organizacionu kulturu. Ova varijabla je operacionalizovana kroz tri indikatora: mišljenje ispitanika o uticaju tim bildinga na vrednosti naglašene u organizacionoj kulturi (ponuđene vrednosti bile su: lojalnost prema organizaciji, timski rad, sinergija, cenjenje rada i zalaganja, profesionalno usavršavanje, sklonost ka inovacijama u radu), mišljenje ispitanika o uticaju tim bildinga na osećaj pripadnosti organizaciji (bolje upoznavanje s kolegama, lojalnost prema organizaciji, osećaj pripadnosti timu), i kroz mišljenje učesnika o uticaju tim bildinga na norme ponašanja na radnom mestu (ponuđene norme bile su: tačnost pri dolasku na posao, tačnost u završavanju zadataka, odgovornost prema poslu uopšteno, odgovornost pri rešavanju pojedinačnih zadataka).

Analiza i interpretacija dobijenih rezultata

Smatramo da je najlogičnije da na početku izložimo utvrđene *karakteristike učesnika tim bildinga* u našem istraživanju. Uzorak je prema polu relativno ujednačen (77 muškaraca i 72 žene), dok prema godinama starosti prednjače osobe između 30 i 40 godina (41,6%). Prema radnom stažu ostvarenom u kompaniji u kojoj trenutno rade, najbrojniji su zaposleni sa stažom između 3 i 5 godina (40,9%) i oni sa stažom između 6 i 10 godina (28,2%), dok je ostalih znatno manje. Prema oblasti rada najbrojniji su oni koji neposredno rade s klijentima i oni koji su zaposleni u finansijskoj službi (19,5%), za njima slede zaposleni u administrativnoj službi (15,4%), pravnoj službi (11,4%), HR sektoru (10,7%), ICT podršci (8,7%), upravljačkoj i tehničkoj službi (sa po 7,4%). U uzorku je najviše neposrednih izvršilaca (53%) i menadžera srednje linije (26,8%), a prema nivou stručne spreme prednjače visokoobrazovani (55,7%) i ispitanici s višom stručnom spremom (27,5%). U poslednje dve godine najviše ispitanika je učestvovalo u dva tim bildinga (49%), zatim oni koji su učestvovali u jednom tim bildingu (28,2%), tri (15,4%) i na kraju oni koji su učestvovali u četiri tim bildinga (7,4%). Na osnovu ovoga možemo konstatovati da je ovo vrlo aktuelan organizacioni oblik obrazovanja koji se vrlo često organizuje u kompanijama iz kojih nam dolaze ispitanici.

Zaposleni su u okviru analiziranih tim bildinga, učestvovali u ukupno 14 različitih aktivnosti. Najviše su učestvovali u „Kreativnoj radionici“ (66 ispitanika), zatim „Karaokama“ (63), „Lavirintu“ (62), „Muzičkoj radionici“ (59), „Slagalici“ (57), „Splavarenju“ i „Kartingu“ (po 22 učesnika), „Potrazi

za blagom“ (21), „Paukovoj mreži“ i „Salsa večeri“ (po 19 učesnika), „Orientaciji u prirodi“ (17), „Gradnji mosta“ (16), „Streličarstvu“ (5), dok je u aktivnosti „Disko večer“ učestvovalo 3 učesnika.

Što se tiče *organizacionih aspekata tim bildinga*, ispitali smo dužinu trajanja tim bildinga, mesto održavanja, strukturu, broj facilitatora i broj učesnika tim bildinga. Najveći broj tim bildinga je trajao 3 dana (43,6%), 34,9% je trajalo 2 dana, dok je 12,8% istraženih tim bildinga trajalo pola dana. Više od 3 dana je trajalo 8,1% tim bildinga, dok je samo jedan trajao jedan dan. Kao najpopularnije mesto za održavanje tim bildinga pokazao se Mećavnik, na kome je održano 18,1% tim bildinga, zatim „Babe“ (country club hotel) u 16,1% slučajeva, Tara (15,4%), Palić i Beograd (sa po 12,8%), Kopaonik (11,4%), Fruška Gora (7,4%), Novi Sad (4%), Zlatibor (1,3%), dok je jedan učesnik participirao u tim bildingu održanom u Niškoj Banji. Analiza strukture tim bildinga u kojima su učestvovali naši ispitanici nam donosi vrlo zanimljive podatke. Dobrodošlicu organizatora imalo je 126 ispitanika, dok je uvod u aktivnosti tim bildinga imalo njih 117, a učesnici su deljeni u grupe u 110 održanih tim bildinga. Samo 25 ispitanika je u okviru tim bildinga imalo jednu jedinu aktivnost, 28 učesnika je učestvovalo u dve aktivnosti, dok je po 54 ispitanika učestvovalo u tim bildinzima koji su sadržavali tri, odnosno više od tri aktivnosti. Zahvalnicu na učestvovanju imalo je 116 ispitanika. Ovo nam ukazuje na veliku diverzifikovanost sadržaja tim bildinga, koji zavisi od cilja s kojim je tim bilding i bio održan. Ali podatak da jedan deo učesnika nije imao uvod u aktivnosti tim bildinga, kao ni završni integrativni deo koji je od strane učesnika okarakterisan kao zahvalnica, ukazuje na propuštene mogućnosti organizatora da maksimizuju učinak tim bildinga, dajući prvo učesnicima perspektivu iz koje bi trebalo da posmatraju tim bilding, a zatim strukturirajući im iskustvo u pravcu željenog cilja. Naravno, postoji mogućnost da je određeni broj tim bildinga proveden isključivo s ciljem da se učesnici lepo provedu, ali u tom slučaju smatramo da nije reč o organizacionom obliku koji je predmet našeg istraživanja. Kada analiziramo broj facilitatora koji su vodili tim bildinge, dolazimo do podataka da je u čak 67,8% slučajeva bilo reči o 3 facilitatora, u 14,1% je bilo 4 facilitatora, dok je 10,7% tim bildinga vodilo više od 4 facilitatora. Samo u 6% slučajeva facilitatori su radili u paru, a u 1,3% tim bilding je vodio jedan facilitator. Ovo ukazuje na kompleksnost i zahtevnost ovog organizacionog oblika obrazovanja. Što se tiče broja učesnika na pojedinačnim tim bildinzima, najveći procenat (40,6%) ispitanika je učestvovao na tim bildingu koji je brojao između 21 i 30 učesnika, dok je nešto manji procenat učesnika (26,2% i 20,8%) koji su bili na tim bildingu od 41 do 60, odnosno od 31 do 40 učesnika.

Samo *izvođenje tim bildinga* je pozitivno procenjeno od strane učesnika. Najveći broj učesnika smatra da su facilitatori bili dobro uigrani kao tim (69 ispitanika) i odlično uigrani (37). To pokazuje i aritmetička sredina koja iznosi 3,87 i veća je od teorijskog proseka (2,5). Slično je i s procenom načina ophođenja facilitatora prema ispitanicima. Najveći broj učesnika (128) smatra da je način ophođenja facilitatora bio adekvatan. To pokazuje i aritmetička sredina koja iznosi 4,25. Instrukcije facilitatora su procenjene kao jasne od strane 116 ispitanika, a aritmetička sredina iznosi 4,03.

Izraženo je *veliko lično, opšte zadovoljstvo ispitanika tim bildinzima* u kojima su učestvovali, o čemu svedoči 74,5% onih koji dele to mišljenje, nasuprot 11,4% onih koji su neodlučni i 14,1% onih koji su nezadovoljni, a aritmetička sredina iznosi 3,97.

Na osnovu analiza odgovora ispitanika, odnosno njihovih aritmetičkih sredina (43,27 u odnosu na 42 koliki je teorijski prosek), možemo konstatovati da oni smatraju da **tim bilding utiče na organizacionu kulturu** kompanija koje ih koriste. Analiza aritmetičkih sredina odgovora ukazuje da ispitanici smatraju da tim bilding najviše utiče na timski rad (4,27) koji je u istraživanju posmatran kao organizacijska vrednost, zatim na bolje upoznavanje s kolegama (4,23), što je u istraživanju bila dimenzija indikatora osećaja pripadnosti organizaciji i na odgovornost pri rešavanju zadataka (3,79), što je u istraživanju bila dimenzija normi ponašanja na radnom mestu. Slede dve organizacijske vrednosti: sinergija (3,72) i cenjenje rada i zalaganja (3,68), nakon čega se nalazi opšta odgovornost prema poslu (3,59) kao norma, pa slede još dve organizacione vrednosti – sklonost ka inovacijama u radu (3,36) i profesionalno usavršavanje zaposlenih (3,26). Poslednja dva ajtema čija je aritmetička sredina iznad proseka su norme ponašanja na radnom mestu: tačnost pri dolasku na posao (2,90) i tačnost u završavanju zadataka (2,73). Ajtemi čije su aritmetičke sredine ispod proseka, te shodno tome možemo konstatovati da je mišljenje ispitanika da tim bilding nije uticao na njih su: lojalnost prema organizaciji (2,27) i osećaj pripadnosti timu (1,94). Ovo tumačimo povećanom mobilnošću zaposlenih koji imaju svest da će verovatno tokom svoje karijere promeniti nekoliko kompanija, kao i više timova, ali i istovremenim članstvom u nekoliko timova u okviru iste kompanije, te stoga ne dolazi do jače identifikacije s jednim timom.

Prva posebna hipoteza da tim bilding utiče na organizacione vrednosti zaposlenih je potvrđena. Od 14 aktivnosti u kojima su participirali naši ispitanici, prema njihovom mišljenju tri utiču na organizacijske vrednosti. Sve tri povezanosti su srednjeg intenziteta, sa statističkom značajnošću na nivou 0,05, a radi se o sledećim aktivnostima tim bildinga: „Potraga za blagom“, „Gradnja mosta“ i „Kreativna radionica“. Nema statistički

značajne povezanosti između organizacije tim bildinga i mišljenja o njegovom uticaju na vrednosti naglašene u organizacionoj kulturi. Dimenzije indikatora izvođenja tim bildinga (način ophođenja facilitatora s učesnicima i jasnoća davanja instrukcija od strane facilitatora) visoko koreliraju statistički značajno na nivou 0,01 s mišljenjem o uticaju tim bildinga na vrednosti naglašene u organizacionoj kulturi. Neke karakteristike učesnika tim bildinga utiču na mišljenje o uticaju tim bildinga na vrednosti naglašene u organizacionoj kulturi. Postoji povezanost srednjeg intenziteta između pozicije u organizaciji, na nivou statističke značajnosti od 0,05 i mišljenja o uticaju tim bildinga na vrednosti naglašene u organizacionoj kulturi. Menadžeri srednje linije i neposredni izvršioци više od ostalih učesnika smatraju da tim bilding utiče na organizacione vrednosti, dok to mišljenje dele oni čije je lično zadovoljstvo tim bildingom veće, jer između ličnog zadovoljstva učesnika tim bildinga i mišljenja o njegovom uticaju na organizacione vrednosti postoji povezanost visokog intenziteta, na nivou statističke značajnosti 0,01.

Druga posebna hipoteza, kojom se tvrdi da tim bilding utiče na stvaranje ili jačanje osećaja pripadnosti organizaciji je delimično potvrđena, jer je mišljenje ispitanika da tim bilding utiče na neke dimenzije osećaja pripadnosti organizaciji, a na neke ne. Aktivnosti tim bildinga koje su se pokazale statistički značajno (na nivou 0,01) povezanim s jačanjem osećaja pripadnosti organizaciji su „Potraga za blagom“, „Streličarstvo“ i „Salsa veče“. Povezanost između aktivnosti i mišljenja ispitanika o njihovom uticaju na osećaj pripadnosti organizaciji je srednjeg intenziteta. Postoji povezanost srednjeg intenziteta statističke značajnosti 0,05 između trajanja tim bildinga i mišljenja ispitanika o uticaju tim bildinga na osećaj pripadnosti organizaciji. Učesnici koji su pohađali tim bildinge trajanja dva ili tri dana više od ostalih učesnika misle da su oni imali uticaja na razvijanje osećaja pripadnosti organizaciji. Što se tiče izvođenja tim bildinga, dve dimenzije su se pokazale visoko povezane na nivou značajnosti 0,01 s mišljenjem ispitanika o uticaju tim bildinga na osećaj pripadnosti organizaciji. To su: način ophođenja facilitatora tim bildinga s učesnicima (oni koji su način ophođenja ocenili kao adekvatan misle da je tim bilding imao uticaja) i jasnoća davanja instrukcija od strane facilitatora (oni koju su procenili instrukcije kao jasne, više od drugih misle da je tim bilding imao uticaja na osećaj pripadnosti organizaciji). Takođe, pokazalo se da sa 99% sigurnosti možemo tvrditi da postoji visoka povezanost između zadovoljstva tim bildingom i mišljenja o njegovom uticaju na osećaj pripadnosti organizaciji – zadovoljniji su smatrali da ima više uticaja.

Treća posebna hipoteza da tim bilding utiče na norme ponašanja vezane za radno mesto je potvrđena. Postoji statistički značajna povezanost

srednjeg intenziteta (nivoa značajnosti 0,01) između aktivnosti „Potraga za blagom“, „Salsa večer“ i „Orijentacija u prirodi“ i niska povezanost (nivoa značajnosti 0,05) aktivnosti „Streličarstvo“ sa mišljenjem ispitanika o uticaju tim bildinga na norme ponašanja na radnom mestu. Što se tiče organizacionih aspekata tim bildinga, utvrđena je statistički značajna povezanost između mesta održavanja tim bildinga, postojanja uvoda i mišljenja ispitanika o uticaju tim bildinga na norme ponašanja na radnom mestu. Mesto održavanja tim bildinga je na nivou statističke značajnosti od 0,01 povezano visokim intenzitetom s mišljenjem ispitanika o uticaju tim bildinga na norme ponašanja na radnom mestu. Ispitanici koji su tim bildinge pohađali na Mećavniku, Tari, Kopaoniku i Babama misle da je ovaj organizacioni oblik obrazovanja imao uticaja na norme, za razliku od onih koji su na tim bildinzima učestvovali u Beogradu i Novom Sadu. Ovo je u skladu s tvrdnjama iskazanim u teorijskom delu rada, gde smo rekli da je poželjno tim bilding održati van mesta u kome učesnici rade, čime se kod učesnika stvara osećaj opuštenosti, što omogućava veću fokusiranost na ciljeve. Povezanost između postojanja uvoda u tim bildingu i mišljenja o njegovom uticaju na norme je niskog intenziteta sa statističkom značajnošću na nivou 0,05. Oni koji nisu imali uvod misle da tim bilding ne utiče na norme ponašanja na radnom mestu. Karakteristike izvođenja tim bildinga: uigranost facilitatora, njihovo ophođenje s učesnicima i jasnoća instrukcija visoko koreliraju s mišljenjem ispitanika o uticaju tim bildinga na norme ponašanja, na nivou statističke značajnosti 0,01. Na norme ponašanja utiču tim bildinzi koje vode uigrani facilitatori, s adekvatnim načinom ophođenja prema učesnicima i jasnim instrukcijama. Postoji visoka statistički značajna povezanost na nivou značajnosti od 0,01 između zadovoljstva tim bildingom i mišljenja o uticaju tim bildinga na norme ponašanja. Zadovoljni učesnici misle da tim bilding ima uticaja na norme, za razliku od onih koji nisu bili zadovoljni.

Opšta hipoteza istraživanja prema kojoj tim bilding utiče na organizacionu kulturu je potvrđena. Kod svih aktivnosti za koje je utvrđeno da su statistički značajno povezane s organizacionom kulturom intenzitet povezanosti je bio srednjeg nivoa, a te aktivnosti su „Potraga za blagom“ (na nivou 0,01), „Gradnja mosta“ (na nivou 0,05), „Streličarstvo“ (na nivou 0,01) i „Salsa večer“ (na nivou statističke značajnosti od 0,05). Što se tiče organizacije tim bildinga, mesto održavanja tim bildinga se pokazalo kao vrlo visoko povezano s mišljenjem ispitanika o njegovom uticaju na organizacionu kulturu, na nivou statističke značajnosti od 0,01, dok je postojanje uvoda povezano srednjim intenzitetom na nivou 0,01 na isti način na koji je to bilo u slučaju organizacionih normi ponašanja. Postoji visoka povezanost na nivou značajnosti 0,01 između izvođenja tim bildinga i mišljenja o uticaju tim

bildinga na organizacionu kulturu, i to u dimenzijama načina ophođenja facilitatora prema učesnicima i jasnoće njihovih instrukcija. Poštovanje u ophođenju prema polaznicima i jasne, nedvosmislene instrukcije očigledno pospješuju uticaj tim bildinga na organizacionu kulturu. Zadovoljstvo tim bildingom se pokazalo kao visko povezano na nivou 0,01 s mišljenjem o uticaju tim bildinga na organizacionu kulturu, dok je oblast rada ispitanika visoko povezana na nivou 0,05 s njihovim mišljenjem o uticaju ovog organizacionog oblika obrazovanja na organizacionu kulturu. Pokazalo se da zaposleni u HR sektoru, administrativnoj službi, finansijskoj službi i oni koji rade s klijentima misle da tim bilding utiče na organizacionu kulturu, dok su kod onih koji su zaposleni u upravljačkoj službi mišljenja podeljena. ICT podrška i tehnička služba misle da tim bilding ne utiče na organizacionu kulturu. Za ovo, prema našem mišljenju, postoje dva tumačenja: moguće je da ICT podrška i tehnička služba imaju vrlo izraženu subkulturu koja je se pokazala rezistentnom na pokušaj promene, i / ili drugo, osobe koje imaju tehničko obrazovanje i obavljaju tehničke poslove imaju manje poverenja u grupni proces koji se nalazi u osnovi tim bildinga. U svakom slučaju, ovo zahteva dodatna, posebna istraživanja.

Zaključna razmatranja

Tim bilding je organizacioni oblik obrazovanja sa stalnim sastavom učesnika, s izuzetno visokim stepenom interakcije kako među samim učesnicima tim bildinga tako i između facilitatora i polaznika. Stvoren da pomogne kreiranju i održavanju timova i unapređenju timskog rada, usmeren je na oba aspekta realizacije zadatka: kako tim ostvaruje svoj cilj i kakav je odnos među članovima tima. Istraživanje je pokazalo da ovaj organizacioni oblik obrazovanja ima veliki potencijal za kreiranje, održavanje i menjanje organizacione kulture. Da bi se to ostvarilo, posebna pažnja mora biti posvećena odabiru adekvatne tim bilding aktivnosti, zatim organizacionim aspektima kao što je postojanje uvoda u tim bilding aktivnostima i mestu održavanja tim bildinga (najbolja mesta su van grada u kojima su učesnici zaposleni), kao i vremenskoj artikulaciji (najbolje su se pokazali oni koji su trajali 2 ili 3 dana). Ono što se pokazalo kao ključni aspekt za uticaj tim bildinga na organizacionu kulturu, a vrlo je zanimljivo s andragošskog aspekta, je kompetentnost facilitatora, koji mora ostvariti optimalnu, adekvatnu komunikaciju s učesnicima, s vrlo jasnim instrukcijama. Utvrđeno je da zaposleni u pojedinim sektorima organizacije imaju različito mišljenje o uticaju tim bildinga na organizacionu kulturu, tačnije, za razliku od ostalih službi, ICT podrška i tehnička služba misle da tim bilding ne utiče na nju. Ovo je vrlo zanimljiv

nalaz koji se može objasniti rezistentnom, specifičnom subkulturom i/ili nedostatkom poverenja u grupni proces, uzrokovan (možda) tehničkim obrazovanjem i pogledom na svet. U svakom slučaju, ovaj nalaz zahteva dalja istraživanja. Istraživanje je pokazalo da tim bildinzi više utiču na organizacione vrednosti i norme ponašanja nego na osećaj pripadnosti organizaciji i timu. Ovo možemo objasniti specifičnošću moderne ekonomije u kojoj je naglašena povećana mobilnost i svest zaposlenih da će u toku svog radnog veka verovatno raditi u nekoliko organizacija a da će, i da ostanu u jednoj organizaciji, sigurno promeniti više timova, te da nema opravdanja vezati se za jedan.

Tim bilding se pokazao kao alat pogodan za uticanje na organizacionu kulturu, ali se ne sme pomisliti i da je dovoljan. Svaka promena organizacione kulture je dugoročan proces koji zahteva sveobuhvatan pristup, od promene pravila i propisa, načina motivacije, nagrađivanja, kažnjavanja i kontrole, promene simboličkih, bihevioralnih i materijalnih simbola organizacije, često i ljudi koji su na određenim položajima, do promene filozofije organizacije i njenog odnosa prema spoljnom okruženju. Samo u integrisanom pristupu organizacionoj kulturi tim bilding može dati optimalne rezultate. U suprotnom, to je samo još jedan uzaludan, veliki trošak organizacije, koji neće postići postavljene ciljeve.

Jovan Miljković⁴, Marina Stepanović⁵

TEAM BUILDING AND ORGANIZATIONAL CULTURE⁶

- Abstract -

Team building had been used in our region during the last decade to improve teamwork in organizations. In this paper we describe team building

⁴ Jovan Miljković, MA. He is PhD student at the Department for Pedagogy and Andragogy, Faculty of Philosophy, University of Belgrade, where he also works as a teaching assistant.

⁵ Marina Stepanović is graduate in Adult Education, Department for Pedagogy and Andragogy, Faculty of Philosophy, University of Belgrade.

⁶ This paper is a result of the project "Models of evaluation and strategies for improvement of education quality in Serbia", No 179060 (2010-2014), financially supported by the Ministry of Education and Science, Republic of Serbia.

as a organizational form of education and consider its potential for strengthening and changing organizational culture. The survey showed that team building has the potential to realize the aims that transcend individual performance of organizational teams and may have broader implications, especially regarding its impact on organizational culture.

Keywords: team building, teamwork, organizational culture.

Literatura:

- Alibabić, Š. (2002), *Teorija organizacije obrazovanja odraslih*, Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta, Beograd.
- Bulat, V. (1977), *Teorija organizacije*, Informator, Zagreb.
- Grbić, V. (2009), *Timski rad*, Business Start – up centre, Kragujevac.
- Grupa autora (1966), *Osnovi andragogije*, Zavod za udžbenike, Sarajevo.
- Janićijević, N. (1997), *Organizaciona kultura – kolektivni um preduzeća*, Ulixes, Ekonomski fakultet u Beogradu, Novi Sad.
- Kulić, R. i Despotović, M. (2005), *Uvod u andragogiju*, Svet knjige, Beograd.
- Miljković, J. (2008), „Nastanak koncepta organizacione kulture, njegov uticaj na menadžment i andragoške implikacije“, u: Šefika Alibabić i Aleksandra Pejatović (ur), *Obrazovanje i učenje pretpostavke evropskih integracija*, Institut za pedagogiju i andragogiju, Beograd, str. 143 – 156.
- [Newstrom](#), J. i [Scannell](#) E. (1998), *The Big Book of Team Building Games: Trust-Building Activities, Team Spirit Exercises, and Other Fun Things to Do*, The McGraw-Hill Companies, United States of America.
- Payne, V. (2001), „The team – building workshop: A trainer's guide“, AMA-COM, United States of America.
- Rot, N. (2003), *Osnovi socijalne psihologije*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd.
- Salas, E. (1999), *The effect of Team Building on performance*, Orlando, Naval Air Warfare Center Training Systems Division, Orlando.
- Stojanović, D. i Marić, V. (2001): „Okruženje, organizaciona kultura i informatizacija poslovanja“, *Direktor*, br.10, str. 42-47.