

ТЕОРИЈСКИ ПРИСТУП МОТИВАЦИЈИ ЗА ТИМСКИ РАД

Весна ТОМИЋ

1. Институт за заштиту здравља Србије "Др Милан Јовановић Батут", Београд

КРАТАК САДРЖАЈ: У чланку су приказана искуства већег броја аутора о социјалнопсихолошким теоријама мотивације примењених на рад у тиму. Приказана су искуства у промени: социјалних мотива усмерених ка обезбеђивању личне егзистенције и афирмације, социјалним мотивима усмерених ка повезаности с другим људима, и мотив постигнућа.

Кључне речи: мотивација за тимски рад, (СРП АРХ ЦЕЛОК ЛЕК).

Знатан део живота људи проводе укључени у различите врсте група. Постоји више разлога укључености у групу, али се најважнијим сматрају задовољење потреба и друштвеност човека. Укључивањем у тимски рад појединац задовољава когнитивне, социјалне и емоционалне потребе. У ширем контексту, тимови могу да буду у облику дискусионих група, група за решавање проблема, стваралачких група. Свака од њих може да има интердисциплинарни приступ, који се огледа у усаглашавању ставова, што настају у процесу међусобног кориговања на основу конкретних доказа и резултата истраживања. Зато се често користе сазнања системског приказивања појава и догађаја којима се уочава њихова међусобна зависност и повезаност. Савремени приступ руковођењу орагнизацијама заснива се на истраживањима оптималних могућности различитих варијанти интердисциплинарних решења у радним и друштвеним ситуацијама. Реална је претпоставка да ће се овај пут и даље унапређивати.

Тимови могу да буду: а) Релативно трајне групе (управни или извршни одбори радних организација); б) Привремене групе, кратког трајања с ограниченим задатком (именоване да дају мишљење о неком проблему); в) Групе истраживача (тимови који заједнички раде на неком научном проблему: испитују га, решавају, обрађују, анализују).

Основни циљ чланка је да прикаже допринос социјалнопсихолошких теорија развоју мотивације за тимски рад. Приказ у свету примењених теорија је иницијални фактор истраживањима у нашој средини.

Мотивација за тимски рад

Мотиви чланова ангажованих у тиму могу да буду различити. То може да буде тежња да се што више допринесе успешном решењу проблема; жеља да се стекне доминантни положај и утицај тиме што се доприноси успешном решењу; мотиви могу да буду више усмерени ка личном престижу или ка решавању задатка. Разматрајући мотиве за рад у тиму ми анализујемо мотиве социјалног понашања - понашања које се остварује у интеракцији с другим особама.

Многи аутори наводе тежњу за задовољством као основу социјалног понашања, а представник те хедонистичке теорије је Бентам [1]. Егоизам и тежњу за моћи истиче Хопс (*Hobbes*) [2]. Урођену тежњу за

друштвом, посебно грегари мотив као тежњу појединца да припада групи, истиче Мек Дугал (*Mc Dougall*) [3]. Урођени интерес и саосећање за друге људе заступа Смит (*Smith*) [4]. Неки аутори истичу спремност да се прихвати њихово мишљење [5].

Данас, као по правилу, постоји сагласност стручњака да су извори социјалног понашања многобројни и по природи хетерогени. Осим посебних покретачких снага, о којима се говори као о социјалним мотивима, покретачи за рад у тиму могу да буду личне диспозиције: интереси, ставови, вредности, црте личности.

Уже одређујући својства социјалних мотива за тимски рад издвајамо: то су мотиви који се могу задовољити само директним контактом с другим људима, директном интеракцијом; то су покретачке снаге за интеракцију међу људима и њихов заједнички рад; почивају на социјалнопсихолошким потребама, а не на биолошким. Посебно ћемо анализовати групе социјалних мотива усмерених ка обезбеђивању личне егзистенције и афирмације и социјалне мотиве усмерене ка повезаности с другим људима које сматрамо доминантним за рад у тиму.

СОЦИЈАЛНИ МОТИВИ УСМЕРЕНИ КА ОБЕЗБЕЂИВАЊУ ЛИЧНЕ ЕГЗИСТЕНЦИЈЕ И АФИРМАЦИЈЕ

1. Мотив борбености

Мотив борбености, према Фројду (*Freud*) [6], испољава се у способности појединца да циљеве, чијем остваривању тежи, обезбеди не базирајући се на интересе других, и то борбом, конкуренцијом с њима, користећи се свим средствима која су им на располагању. Овај мотив разликује се од мотива агресивности по томе што му није циљ да нанесе штету другом или да неко буде повређен.

Борбеност и конкурентност могу постати општа особина припадника одређене класе. Тако се у западним земљама подстиче и подржава развој овога мотива: од детињства децу уче томе да кроз такмичење с другима треба да постигну успех и покажу се способнијим и вреднијим од других.

Уколико овај мотив представља главну покретачку снагу појединца за рад таква особа није ефикасна у сарадњи с тимом - она ће врло тешко ускладити свој индивидуални циљ са заједничким (групним) и тешко ће сарађивати.

У неким друштвеним системима, посебно капиталистичком, конкуренција је општи начин односа међу људима и принцип на коме друштво почива. У таквом друштву конкуритивност је неизбежна и социјално пожељна.

2. Мотив сигурности

Други важан социјални мотив јесте мотив сигурности који се огледа у тежњи да се ситуација одржи непромењеном, што ће да обезбеди задовољење битних мотива за појединца, као што су одржавање егзистенције, очување положаја и угледа у друштву, различите психолошке и социјалне потребе.

Мотив сигурности, наводи Бандура [7], има свој извор у потреби детета да буде вољено и да се на њега обраћа пажња. Његова теорија о учењу као извору агресивности спада у групу бихевиористичких теорија, истичући да је на различите дражи или ситуације могуће реаговати и конкуритивно и кооперативно. Како ће се реаговати, зависи од тога који је начин реаговања научен.

Деца којима је задовољен мотив сигурности биће социјабилнија и бољи сарадници у различитим међуљудским интеракцијама, и оним у тимском раду. Овај мотив има велики значај у животу одраслих особа. У тежњи да осигура егзистенцију, социјалну и психолошку сигурност, лежи извор тежње за редом у друштву, а уколико је већег интензитета, може представљати и основу страха да се оствари свака идеја о променама у друштвеном систему.

3. Мотив за стицањем

Мотив за стицањем исказује се у прикупљању, стицању имовине код одраслих особа. Такође, може да се испоји у жељи да се чини оно што други раде, да се нешто сазна, у тежњи да се ангажује у активностима. У тимском раду овај мотив је користан ако се испољава потребом појединца за стицањем одређених знања која већ поседује или ће поседовати, а значајни су за одређени проблем који се обрађује у тиму.

4. Мотив за личној афирмацијом

Мотив за личној афирмацијом се испољава у тежњи појединца да буде прихваћен и признат од других и да има своје место и положај у групи. Овај је мотив Адлер [8] изједначавао с тежњом за супериорношћу која не значи само жељу да се појединац истакне, да буде вођа, него и тежњу да развије и испоји своје способности. Појединац, по Адлеру, стално осећа своју несавршеност и покушава да је превазиђе, што представља снажну покретачку снагу која гони да се савладају недостаци и да се човек континуисано усавршава. Веома је пожељно да појединац поседује таква мотив за рад у тиму.

Када се тежња за личној афирмацијом или самопотврђивањем настоји задовољити тако што се постиже посебно признање у средини, што се истиче угледом пред другима, што се настоји постићи већи успех од других - неки аутори говоре о мотиву за престижом. Када се лична афирмација жели остварити влашћу над другима - говори се о мотиву за моћи (доминацијом).

Неки аутори [9] наводе да је код људи изражена тежња да постигну нешто вредно, да улажу напор да би остварили оно што се у заједници цени, чиме се могу истаћи, и говоре о томе као о мотиву постигнућа, што ћемо детаљно касније изложити.

5. Мотив за самоактуализацијом

О мотиву за самоактуализацијом говори велики број хуманистички орујентисаних психолога. Њихов главни представник је Маслов (*Maslow*) [10] који изједначава мотивацију с тежњом за задовољавањем потреба.

Потребе су за појединца хијерархијски организоване, а активисање једне групе потреба условљено је претходним релативним задовољењем важније групе потреба. Покретач понашања је незадовољена потреба. У хијерархијској организацији потреба, идући од нижих ка вишим, аутор разликује егзистенцијалне (физиолошке) потребе, потребе за сигурношћу, социјалне потребе, потребу за поштовањем и статусом, потребу за самоактуализацијом.

Мотив за самоактуализацијом састоји се у тежњи људи да своје способности приказују, да постану оно што јесу. Човек тежи да оствари своје потенцијале, да се самоактуализује. Моћи ће да актуализује своје могућности тек када су сви други мотиви у хијерархији задовољени. Задовољавајући овај мотив, човек задовољава своју потребу за личним идентитетом, за својим индивидуалним обележјем, као и потребу за стваралаштвом.

Слична овој концепцији је и Олпортова (*Allport*) [11] која истиче сталну тежњу човека за развијањем и напредовањем.

Постојање овакве потребе код појединца драгоценост је за тимски рад. Таква тежња је стваралачки покретач креативности у раду појединца, а тиме индиктивно и тима. Вештина развишљања (посебно креативног) учи се и вежба. Тренинг у развишљању је важан за доношење добрих решења и налажење креативних решења - инцијатор тих и таквих активности је мотив самоактуализације.

СОЦИЈАЛНИ МОТИВИ УСМЕРЕНИ КА ПОВЕЗАНОСТИ С ДРУГИМ ЉУДИМА

1. Грегаријни мотив

Грегаријни мотив испољава се кроз тежњу појединца да припада некој широј групи и да буде од ње прихваћен. Мек Дугал (*Mc Dougall*) [3] овај мотив сматра урођеним. Разликује се од афилијативног мотива по томе што га одликује тежња за припадањем широј групи, док се афилијативни испољава у тежњи да се буде с другим појединцима, да се удружује с људима.

Аутор наводи да је афилијативно понашање научно, да се тек удруживањем могу да задовоље различите потребе. У основи овог мотива јесу потреба за постигнућем, за престижом, за моћи.

Истраживања Шахтера (*Schachter*) [12] су показала да интензитет мотива афилијативности зависи од страха, сличности с другим особама, сличности ситуација, могућности вербалне комуникације, степена развијености мотива за зависношћу. Сви ови фактори у позитивној су корелацији с наведеним мотивом.

За рад у тиму важан је афилијативни мотив, јер он наглашава социјалну компоненту у интеракцијама. Он је повезан с кооперативношћу и сарадњом између појединаца. Такође, социјализује односе међу члановима тима. Овај мотив може да значи и спремност да се помаже другима, да се узму у обзир њихове жеље и потребе, да се заједничком активношћу настоје остварити заједнички интереси.

2. Мотив за афективном везаношћу

Мотив за афективном везаношћу, као потреба да се воли и буде вољен, према Фрому (*Fromm*) [13], исконско је човеково својство. Не само љубав према особи, него чак и љубав према неком објекту је актуализовање неиспољене љубави према особи као опште одлике човека. Овај мотив није посебно важан за успешан рад појединца у тиму, мада се сматра пожељним ради добрих односа са сарадницима.

3. Мотив за потчињавањем и послушношћу

Честа је појава да људи испољавају спремност да учине оно што се од њих захтева, нешто што није у складу с њиховим ставом. Чинећи то они испољавају мотив за послушношћу и потчињавањем, према Мареју (*Murray*) [14].

Често се у тимском раду јављају различита стручна мишљења о одређеном проблему, било да су она последица неадекватне комуникације или различитих искустава и предзнања из појединих области. Често се јавља потчињавање туђим захтевима, чак и онда када су поступци који се захтевају супротни друштвеним нормама. Није реч само о честој појави конформисања, него и спремности да се директно и индиректно повреде друге особе.

Сви мотиви наведени у групи социјалних мотива усмерених ка повезаности с другим људима корисни су за тимски рад тако што доприносе ефикасности комуникације међу њеним члановима путем сарадње, пружања помоћи у раду, развијања позитивних међуљудских односа. Оно што непосредно делује на ефикасност тима у решавању проблема који се обрађују јесу социјални мотиви оријентисани ка личној афирмацији и егзистенцији.

Мотив за постигнућем

Мек Клиланд (*Mc Clelland*) [15] је покренуо истраживање овог мотива и одредио га је као тенденцију да се улаже напор да се постигне и оствари нешто што се сматра вредним и чиме се истиче пред другим особама. На овај мотив први је указао Мареј (*Murray*) [14] који га дефинише као потребу да се оствари нешто што се тешко постиже, да се такмичи с другима, да се истакне пред њима, да се постигне нешто што се цени. За овај мотив користе се посебни поступци доказивања и мерења интензитета.

Развитак овог мотива, по Мек Клиланду, зависи од одређеног начина и садржаја васпитања, као и од вредности које се постављају и цене у одређеној култури.

На основу резултата истраживања данас се сматра да су три момента посебно важна за развитак мотива постигнућа: 1) Развитак самосталности и незави-

сности у вези с постизањем циљева; 2) Постављање доста тешких задатака и задовољство/незадовољство због постигнутог успеха/неуспеха; 3) Релативно висока очекивања од стране родитеља у детињству.

Шта ово значи за учешће појединца у тиму? То значи да ће особа с високим мотивом постигнућа бити спремна да уложи велики напор у своју едукацију и стручно оспособљавање и да ће бити спремна да у тимском раду актуализује те своје способности и стечена знања у циљу постизања заједничких интереса. Даље, таква особа ће наставити континуисано да се образује ка све вишим нивоима, постављајући себи у раду све сложеније задатке. То може подстицајно да делује у тиму и на друге сараднике да у компетитивној атмосфери уложе максималне напоре ради решавања неког проблема. Такве особе током свог развоја доста високо очекују од себе, трудећи се да испуне постављене циљеве ради личне сатисфакције и ради истацања пред другима.

Мотив за постигнућем долази до изражаја у великом броју различитих активности људи. Бројна истраживања потврдила су да су многи облици понашања повезани с развијеним мотивом постигнућа. Таква повезаност је утврђена за велики број одлика понашања. Постоји повезаност између развијености мотива за постигнућем и осетљивости за перцепцију дражи, што су у вези с постизањем успеха. Особе с развијеним мотивом постигнућа брже и лакше запажају објекте и ситуације које су у некој релацији с постизањем постављеног циља. Ове одлике понашања од значаја су за тимски рад, јер ефикасна перцепција води ефикасном решењу проблема.

1. Постоји повезаност развијености мотива за постигнућем и сећања о прекинутим задацима. Посебно када је реч о задацима за које се сматра да њихово решавање показује развијеност код особа с развијеним мотивом и изразито бољим памћењем таквих задатака.

2. Постоји повезаност између развијености мотива за постигнућем и отпорност на притисак и конформисање. Истраживања су показала да су појединци с развијеним овим мотивом много мање спремни да мењају своје мишљење под притиском мишљења већине из средине. Они су независни и склони неконформисању у понашању, што је врло важно за тимски рад.

3. Према Сикорду (*Secord*) и Бекману (*Backman*) [5] постоји повезаност између интензитета мотива за постигнућем и интелигенције, као и школског успеха. Интелигентнији појединци брже увиђају шта је важно за успех у друштву. Будући да је у тимском раду важна кооперација и сарадња, они такво понашање прихватају као корисно и целисходно.

4. Испитивање о повезаности развијености мотива за постигнућем и избора одређених занимања показала су да је изразито развијен мотив постигнућа код привредника, руководилаца, студената. Такве особе с изразито високим нивоом овог мотива често постају руководиоци тимова.

5. Особе с развијеним мотивом постигнућа више воле одређену врсту задатака: њих не привлаче ни су-

више лаки ни сувише тешки задаци, јер они изразито теже успеху. У предузимању активности они захтевају умерени ризик.

6. Особе с развијеним мотивом постигнућа обично планирају на дужи рок и показују бољи успех у различитим дугорочним циљевима и активностима кроз дужи период времена. У тимском раду ова особина указује да избор оваквих појединаца више одговара нпр. раду на неком пројекту или програму, а мање тиму који се сакупља да би решио неки проблем.

7. Особе с развијеним мотивом постигнућа склоне су јасном формулисању задатка и циљева и много детаљније одређују шта у појединим етапама треба урадити за остваривање циља.

Еткинсон (*Atkinson*) [16] сматра да избор и успех у активности које људи предузимају зависи од степена развијености мотива за постигнућем, али не само од њега него и од очекивања да ће активност довести до циља и привлачности циља. Аналогно томе, мотивација за одређену активност у тиму може се приказати као ефекат три фактора: 1) снаге мотива за постигнућем; 2) оцене и очекиване вероватноће да ће активност довести до циља; 3) вредности и привлачности циља.

Из наведеног можемо да закључимо да мотив за постигнућем и удео психолошких фактора у њему имају несумњиви значај у тимском раду. Оно што је недовољно јасно диферентовано јесте то што овај мотив, с једне стране, означава тенденцију блиску тежњи за афирмацијом и самоактуализацијом, тежњи да се овлада стварима, тежњи за компетентношћу и испољавању сопствених способности. Истовремено, он означава и тенденцију за компетицијом - да се буде бољи од других и моћнији од њих. У суштини, реч је о томе да је мотивом за постигнућем обухваћено више мотива и мотивационих фактора.

ТЕОРИЈА ЈАСНО ДЕФИНИСАНИХ ЦИЉЕВА

Једна од теорија за објашњење социјалне мотивације, од посебног значаја за тимски рад, јесте Локова (*Lock*) [17] теорија јасно дефинисаних циљева. Према њој, снага мотивације изједначава се с јасно постављеним циљевима групе (тима). Заснована је на следећим претпоставкама: 1. Људи боље раде ако имају специфичне и изазовне циљеве које прихватају; 2. Људи боље раде ако су обезбеђене повратне информације о резултатима рада и ако добијају одговарајућу награду за остварени циљ.

Идеја о јасно дефинисаним циљевима у раду важна је како за ефикасност самог појединца тако и за ефикасност групе (тима) чији је члан. Можемо сматрати да ова теорија представља основу за мотивацију у тимском раду. Остали наведени и обрађени мотиви-надградња су ове основе.

Подношење мотивације за тимски рад

Да би подстакао мотивацију за тимски рад руководиоца тима треба да на ефикасан начин руководи групом. Он треба да обезбеди демократску атмосферу, да бира да најстручнији појединци дођу до речи и утицаја - треба да поседује умешност у руковођењу која ће допринети ефикасности тима.

Аргал (*Argyle*) [18] је на основу истраживања указао на важност следећих особина и поступака при руковођењу тимовима: 1. да руководиоца тима поседује способност да сам уочи проблем и да га јасно формулише; 2. да открива у чему је неслагање међу члановима и да настоји да се оно превазиђе; 3. да подстиче питања ради свестраног разматрања задатка; 4. да рашчлани проблем на подпроблеме; 5. да настоји да пронађе више решења; 6. да спречава притиске на конформисање и нагло доношење одлука; 7. да обезбеди демократску атмосферу у току рада.

За ефикасност рада и мотивацију тима од посебне је важности понашање чланова у току доношења одлуке. Уважавање права сваког да изнесе мишљење, отвореност у излагању, избегавање напада на личност, оријентација ка проблему важни су за ефикасан рад тима.

ЗАКЉУЧАК

Наведене теорије мотивације, као и резултати истраживања, налазе своју примену у тимском раду - битном делу успешног руковођења организацијом. Оне треба да буду полазна основа за формирање и примену нових концепција за мотивисање чланова тима, као и за проверу ефикасности до сада примењиваних метода и поступака групног рада у мотивацији за учешће у тиму.

Искуства до којих су дошли у раду наведени аутори могу да буду драгоцене у организовању сличних истраживања у нашој средини, прилагођених њеним психолошким, социолошким, културолошким, економским, демографским специфичностима.

У чланку је указано на то како се различити теоријски концепти појединих врста мотива, које смо издвојили као кључне за тимски рад, могу у те сврхе применити.

ЛИТЕРАТУРА

1. Rot N. Osnovi socijalne psihologije - socijalizacija. Zavod za udzbenike i nastavna sredstva, Beograd 1974.
2. Bennis WG, Shepard HA. A theory of group development human relations. *Pers Psychol* 1956;9:415-37.
3. Mc Dougall W. An Introduction to Social Psychology. Led. Mertheun, London 1908.
4. Shaw ME. Group dynamics. Mc Graw Hill, New York 1971.
5. Secord PF, Backman CW. Social Psychology. Mc Graw Hill, New York 1965.
6. Freud S. Civilization and its Discontents. Hogorth, London 1930.
7. Bandura A. Social learning Theory of Identificatory Processes. Hand Book of Socialization 1969.
8. Adler A. Poznavanje čoveka. Kosmos, Beograd 1934.
9. Mc Clelland DC, Atkinson JW, Clark RA. Achieve Motive. Appleton, New York 1953.
10. Maslow AH. Motivation and Personality. Harper, New York 1954.
11. Allport FH. Social psychology. Houghton-Mifflin. Boston 1924.
12. Schachter S. The Psychology of Affiliation. Stanford Univ. Press, Stanford 1959.
13. From E. Čovjek za sebe. Naprijed, Zagreb 1966.
14. Murray MA. Exploration in Personality. Oxford Univ. Press, New York 1938.
15. Mc Clelland DC, Atkinson JW, Clark RA. The Achievement Motive. Appleton, New York 1953.
16. Atkinson JW, Flather NT. A Theory of Motivation. Wiley, New York 1966.
17. Vujić D. Motivacija za kvalitet. CPP, DPS, Beograd 1999.
18. Argyle M. Social Interaction. Aldine -Atherton. Chicago 1969.

VESNA TOMIĆ

11 000 Beograd, Gospodar Jevremova 31/2

Tel.: 620-494