



Piše: Milica Paskulov

# Međusobno rukovođenje

*Kada govorimo o upravljanju timovima, veoma često spominjemo tezu da je međusobno rukovođenje najviši stepen upravljanja. Šta je međusobno rukovođenje?*

Zamislite jedan mali eksperiment u kom neka kompanija treba da zamoli svoje rukovodioce da se spakuju, sednu na avion i ostave svoje timove na određeni period, recimo tri nedelje. Tokom te tri nedelje bilo bi im zabranjeno da na bilo koji način komuniciraju sa svojim timom. Mi bismo imali zadatak da posmatramo njihove timove i vidimo kako se snalaze kada njihov nadređeni nije tu. Visoko funkcionalni timovi bi se brzo snašli, dok bi timovi koji očekuju rukovođenje „od gore“ ostali zbunjeni idejom da više nemaju koga da pitaju šta da rade.

Dakle, međusobno rukovođenje je stil upravljanja koji šalje jasnu poruku podeljene odgovornosti. Veoma često se poredi i sa sistemima horizontalnog, distribuiranog ili kolektivnog upravljanja. Potpuna je suprotnost vertikalnom vođstvu, stilu u kojem je rukovodilac taj koji upravlja.

## Šta timove sprečava da dođu do ove tačke?

Iako su prednosti međusobnog rukovođenja jasne, u praksi veoma često zatičemo kompanije koje i dalje postavljaju strogu hijerarhiju u rukovođenju. Primenjujući međusobno rukovođenje u praksi, prilično veliki broj rukovodilaca susretao se sa izazovima. Ovi izazovi mogu da se ogledaju u tome što rukovodilac treba da odbaci svoju staru ulogu i prestane da sebe doživljava kao nekoga ko samostalno donosi odluke i prenosi informacije, već njegova uloga postaje osposobljavanje tima za međusobno rukovođenje.

Sa druge strane, izazov može da dolazi i od tima, ukoliko njegovi članovi nisu spremni da prihvate dodatne uloge koje ovakva raspodela nosi, te je vide kao veću odgovornost koju ne žele da prihvate.

## Šta tim koji međusobno rukovodi ume i zna?

Potrebno je da na početku postoji definisana timska mapa. Timska mapa predstavlja okvir, tj. dogovor o tome kako tim treba da

funkcioniše, kako bi postao visoko produktivan i efikasan.

Osnovna pitanja na koja bi trebalo da odgovori ova timska mapa su:

- Koje su **vrednosti** ovog tima – Kako pokazujemo integritet? Koja načela treba da poštujemo da bismo ostvarili ciljeve? Kako treba da se ponašamo da bismo demonstrirali te vrednosti?

- Koja je **svrha** ovog tima – Šta tačno radi ovaj tim? Za koga to radi? Koja je relacija između svrhe ovog tima i svrhe kompanije?

- Koje su **inicijative** ovog tima – Šta je ovaj tim u budućnosti? Koji su ciljevi tima, a koji pojedinaca? Kako su oni integrisani?

***Kada postoji međusobno razumevanje, onda možemo da „zasučemo rukave“ i zajedno prionemo u međusobno rukovođenje. Potrebno je da članovima tima budu kristalno jasne oblasti odgovornosti, ne samo njihove lične, već i svih članova tima.***

- Kakve su **prakse** koje sprovodi ovaj tim – Kako komuniciramo? Kako donosimo odluke? Koji su nivoi odlučivanja i moći unutar tima po pozicijama, a koji po zadacima? Kako ćemo da rešavamo konflikte (a da ne pitamo nadređenog da nam pomogne)?

- Koje **resurse** ovaj tim poseduje – Šta nam je potrebno da obavljamo svoj posao? Šta od toga imamo, a šta nam nedostaje? Šta radimo u slučaju nedostataka ili viškova?

## Šta je potrebno da učinimo da bismo bili uspešniji u međusobnom rukovođenju?

Potrebno je da razmislimo na koji način odluka o međusobnom rukovođenju utiče na odnos rukovodioca sa zaposlenima. Poruka treba da bude jasna – međusobno rukovođenje je alat u okviru kog svaki član ima pravo da drugog člana razvija, motiviše, delegira mu zadatke i daje povratnu informaciju.

Kada postoji međusobno razumevanje, onda možemo da „zasučemo rukave“ i zajedno prionemo u međusobno rukovođenje. Potrebno je da članovima tima budu kristalno jasne

oblasti odgovornosti, ne samo njihove lične, već i svih članova tima. Kako bismo mogli da rukovodimo kolegom ili kolegicom, treba da znamo tačno za šta je on/ona odgovoran/na.

Osim kriterijuma koje smo istakli i o kojima treba voditi računa, takođe je neophodno da napravimo razvojni plan i vodimo česte timske susrete na kojima proveravamo koliko smo napredovali sa ovom temom.

## Koje su prednosti međusobnog rukovođenja?

Uvećanje odgovornosti svakog od zaposlenih za ulogu rukovođenja timom je veoma relevantno za njihov osećaj ličnog zadovoljstva na poslu i podizanje učinka.

Članovi tima u kojem se međusobno rukovodi imaju više samopouzdanja i kreativniji su. Pošto osećaju odgovornost jedni za druge, spremniji su da pomognu kolegama kada je to potrebno. Ovo direktno vodi i ka izgradnji poverenja u timu. Zaposleni osećaju odgovornost za upravljanje sopstvenom karijerom i ne oklevaju da pomoć za sopstveni razvoj traže i od kolega.

Međusobno rukovođenje od članova tima zahteva da gledaju širu sliku i razmišljaju u kontekstu dobrobiti kompanije.

Kada su Tomasa Edisona upitali zašto ima tim od 21 asistenta, rekao je: „Kada bih mogao da sve svoje probleme rešim sam, ja bih to i uradio“. Koristeći snage svakog pojedinačnog člana tima možemo postići najbolje rezultate. ▢



Milica Paskulov  
Trener, kouč i HR konsultant  
H.ART development center  
BLANCHARD International Serbia  
milica.paskulov@hart.rs  
www.hart.rs  
www.blanchard.rs