

ULOGA FASILITATORA U POŠTI KROZ GRUPNU KOMUNIKACIJU I ODLUČIVANJE

Zoran Marković, Vladan Savićević
JP PTT saobraćaja „Srbija“

Sadržaj: U ovom radu se razmatra način komuniciranja i donošenja grupnih odluka u okviru tima kao i uloga fasilitatora u uspostavljanju što kvalitetnijih odnosa između pojedinaca u grupi i donošenju najadekvatnijih odluka. Razmatra se proces komunikacije u grupi kroz veštine i tehnike usmeravanja komunikacije, pa sve do načina donošenja grupnih odluka. Na kraju će se sagledati mogućnost primene grupnog odlučivanja u Pošti.

Ključne reči: Fasilitacija, komunikacija, interaktivnost, relevantnost, preformulacija, digresija, autoritet, konsenzus.

1. Uvod

Ako je u drugoj polovini dvadesetog veka, kada se beleži veoma veliki rast privrednih aktivnosti, ključno znanje za menadžere bila tehnologija i poznavanje poslovnih procesa, u novije vreme poznavanje tehnologije je vezano za stalnu edukaciju, jer se tehnologije brzo menjaju, i to znanje se podrazumeva. Međutim, ključno znanje postaju informisanost, predviđanje, savremene naučne metode odlučivanja i znanja vezana za upravljanje promenama. Promene su nužnost i znanje ima smisla samo ako je u funkciji promena, jer preduzeća koja ne sprovode promene brzo nestaju sa tržišta. Promene u preduzeću, njegova efikasnost i efektivnost najviše zavise od menadžerskih struktura i njihovog rada, a produkt tog rada su odluke koje se donose. Brze promene na tržištu i u okruženju zahtevaju brzi odgovor, odnosno reakciju menadžera u vidu odluke koje donose korist preduzeću. Sa druge strane, te odluke se donose u sve složenijim okolnostima gde se moraju sagledati svi aspekti koji imaju uticaja na poslovni sistem i koji su po svojoj prirodi suprodstavljeni ili delimično suprodstavljeni. Zato su, pored svih navedenih znanja i prikupljenih podataka, potrebna i znanja metoda i tehnika donošenja grupnih odluka u situaciji protivrečnih stavova ili ciljeva. Pošta, kao važan infrastrukturni system sa specifičnom problematikom, ima sve uslove za primenu grupnog odlučivanja u poslovnim procesima i primenu teoretskih znanja u toj oblasti.

U savremenom menadžmentu proces donošenja odluka sve više zahteva multidisciplinarna ekspertska znanja. U tom smislu grupno odlučivanje, kroz rad

projektnih timova, komisija, saveta, radnih grupa i sl., dobija pravi smisao. Osmišljavanje kompleksnih projekata, koja u sadašnjim poslovnim sistemima postaju neminovnost, sve više se vezuje za formiranje timova odnosno grupa ljudi koji svojim delovanjem doprinose njihovoj realizaciji. Sama činjenica da su članovi tima izabrani da učestvuju u donošenju nekih važnih odluka, obavezuje ih da ulože svoj maksimum kako bi svo svoje znanje i međusobnu komunikaciju usredsredili ka ostvarenju zacrtanog cilja. U tome im svesrdno pomaže fasilitator kao koordinator koji učestvuje u formiranju tima, usmeravanju rada grupe, stvaranju pogodne atmosfere poverenja, ali i u razumevanju različitosti grupe.

2. Proces komunikacije u grupi

Poseban akcenat u radu jednog tima, pored načina njegovog formiranja, je i proces ostvarivanja što bolje komunikacije između njihovih članova. Odgovornost i uticaj fasilitatora je presudna kako za formiranje tima tako i za proces delovanja tog istog tima, što podrazumeva da fasilitator mora imati veliko iskustvo u radu sa ljudima, zatim da mora biti znanjem veoma blizak temi koja je sastavni deo projekta i da poseduje kredibilitet koji mu omogućuje uspostavljanje neophodnog autoriteta za koordinaciju rada jednog tima.

Model efikasne timske komunikacije posmatramo kroz 4 odlike :

Interaktivnost i uravnoteženost – Podjednaka angažovanost u timu je preduslov da se pomenuti potencijal svakog pojedinca maksimalno iskoristi. Fasilitator mora pomoći timu da se stvori atmosfera poverenja u toku diskusije i mogućnost da se slobodno iznose mišljenja, stavovi, ideje. Uravnoteženost u diskusijama se može postići i podsticanjem onih članova koji poseduju kvalitet ali nemaju hrabrosti da svoje stavove javno iznesu.

Pristojnost – Efikasnost tima se postiže i stvaranjem ambijenta međusobnog uvažavanja i izražavanjem elementarne pristojnosti. Fasilitator pravovremeno interveniše kada primeti da se diskusija usmerila u pravcu isticanja grešaka, slabosti pojedinaca ili ignorisanju nečijih mišljenja. U radu tima je zato veoma bitno iskazivati doprinos svakog člana kako bi se svako od njih osetio korisnim u ostvarivanju krajnjeg cilja.

Relevantnost – Kroz razrade tema u okviru tima potrebno je fokusirati se što više na one aspekte koji predstavljaju suštinu u prevazilaženju nekog problema ili implementiranju neke ideje. Fasilitator interveniše pozivajući se na osnovna pravila, ističući značaj vođenja diskusije o osnovnim temama ali istovremeno ne suzbijajući izražavanje kreativnosti i novih ideja. Ideje koje mogu biti korisne, bez obzira što se po svojoj sadržini ne uklapaju u temu o kojoj se diskutuje, treba evidentirati i o njima prodiskutovati na nekom od narednih sastanaka.

Usredsređenost na pitanje / temu o kojoj je reč – U toku iznošenja ideja iste moraju biti jasno koncipirane da bi bile korisne i da bi ih bilo moguće implementirati. Fasilitator interveniše postavljanjem takvih pitanja koja će da podstaknu jasno obrazlaganje iznete ideje ili rešenje nekog problema.

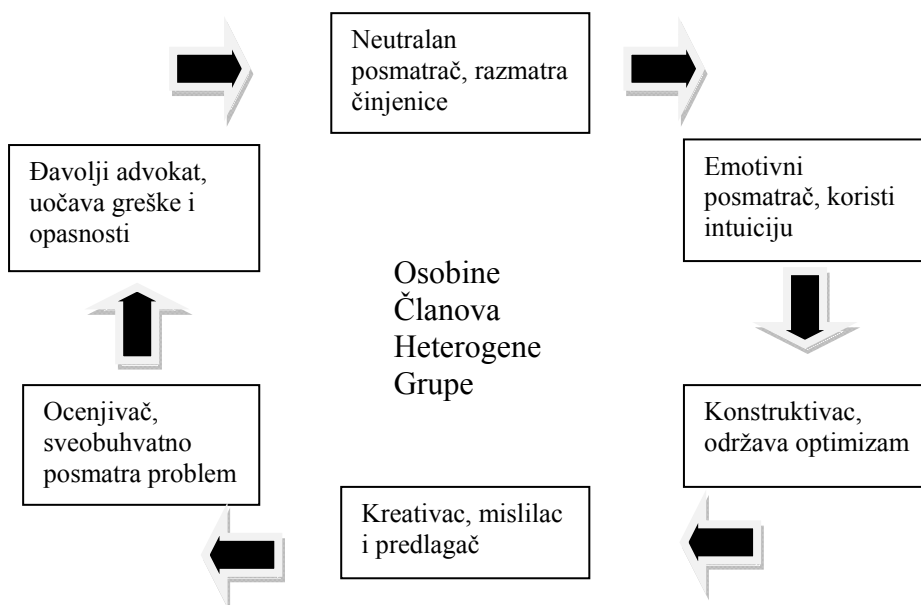
2.1. Veštine i tehnike koje mora da poseduje fasilitator

Kroz primere koje smo do sada istakli može se uočiti da se od fasilitatora očekuje da ima veliko iskustvo u radu sa ljudima. Iz tog razloga se, za fasilitatora, odabira ličnost koja je u svojoj profesionalnoj angažovanosti imala prilike da komunicira sa velikim brojem ljudi. To podrazumeva da fasilitator poseduje mogućnost da prepozna potencijal svakog pojedinca sa kojim saraduje, da bude dobar govornik ali i slušalac kako bi sposobnost njegove koordinacije u grupi dovela do pravilnog usmerenja grupne komunikacije.

Fasilitator ili moderator (trener) mora, kao jednu od svojih osnovnih karakteristika, da ima izraženu elokventnost pri komuniciranju. Njegova mogućnost da ,poznavajući

materiju, jasno iskaže ideje i plan moguće realizacije, uz izgrađen stav poslovnog komuniciranja, stimulatивно će delovati na sve učesnike. U tom smislu možemo izdvojiti nekoliko osnovnih karakteristika koje fasilitator mora posedovati kao govornik:

Osnovna odlika kulture u komuniciranju je da se sasluša sagovornik. Fasilitator , pored svoje govorničke veštine, mora biti spreman i da strpljivo sasluša, razume i zapamti sadržaj svake diskusije. Uočavajući sadržaj i način na koji grupa komunicira pruža mu mogućnost da pravilno proceni sve aspekte koji utiču na rad grupe. Poželjno je da grupa bude heterogena kako bi se podelile uloge, i to :



3. Proces donošenja grupnih odluka

Da bi smo analizirali način donošenja odluka moramo pre svega utvrditi šta efikasna odluka treba da sadrži. Jedna od odlika je utvrđena adekvatnost koja doprinosi rešavanju određenog problema; zatim raspoloživost resursa koji su neophodni za ostvarivanje projekta; planiranje vremena koje je optimalno potrebno za sprovođenje odluke; izvodljivost kao dobro obavljena procena da je moguće realizovati projekat.

Grupna odluka predstavlja rezultat procesa pregovaranja članova grupe, dok proces donošenja grupne odluke podrazumeva sve aktivnosti koje su prisutne dok se ne donese grupna odluka.

Primeri za grupno odlučivanje ima dosta kada se radi o državi i njenim institucijama, pogotovu razvojem demokratije, dok se u privrednim subjektima donošenje grupnih odluka tek u novije vreme masovnije primenjuje. Za razliku od ranijih perioda kada su se odluke donosile individualno , na bazi iskustva , znanja a nekad i interesa danas se sve češće srećemo sa situacijama da se u okviru organizacije formiraju razni timovi ili komisije koje će da razmotre određenu problematiku i daju predlog rešenja određenog problema. Ti timovi treba da imaju multidisciplinarna

znanja jer grupno odlučivanje predstavlja složen proces. Slika 1. pokazuje složenost procesa odlučivanja sa aspekta multidisciplinarnosti.



Slika 1 Proces odlučivanja

3.1. Kako se donose grupne odluke

Rad u grupi je jedan kompleksan sistem rada gde se moraju prevazići mnoge razlike koje se pojavljuju tokom njegovog funkcionisanja. Veoma je važno članove grupe što više uključiti u proces donošenja odluka, čime se ubrzava sprovođenje procesa odlučivanja, ali i povećava angažovanost i motivisanost ljudi odgovornih za sprovođenje odluke. Kada se dođe do trenutka da treba doneti određene odluke, primenjuju se razne metode i načini kako bi se različiti stavovi koncipirali u zajedničku odluku. Oni bi bili sledeći:

- Odluke koje se donose izostankom reakcije : Ukoliko neko od članova tima predloži neku ideju i na nju niko ne reaguje ista se ne prihvata zbog izostanka pozitivne reakcije.
- Odluke koje donosi formalni ili samozvani autoritet : Mnoge odluke se donose od strane pojedinaca koji pripadaju rukovodećim strukturama bez konsultovanja članova grupe koji se često i ustručavaju od komentara u takvim slučajevima.
- Odluke koje donosi manjina : ovakve odluke se mogu izdejstvovati u slučajevima kada dođe do iscrpljenosti članova grupe zbog preduge rasprave, pa isti nisu više u stanju da reaguju a manjina u okviru nje podržava predloženu odluku.
- Odluke koje donosi većina : Ovakve odluke se donose većinom glasova u procesu glasanja koje može biti javno ili tajno. Ovakav način može proizvesti podeljenost u okviru grupe jer se manjina ne oseća odgovornom sa izglasanu odluku.

- Odluke koje se donose konsenzusom : Odlučivanje konsenzusom je najefektniji metod koji iziskuje i najviše vremena za raspravu. To je odluka koju su svi prihvatili bez obzira na razliku u stavovima. U takvim okolnostima svi članovi odluku tretiraju kao opšteprihvaćenu.
- Odluke koje se donose jednoglasno : Ukoliko se svi članovi grupe slažu sa odlukom koja proizlazi iz odluke grupe onda je postignuta jednoglasnost. Ovakvo donošenje odluka može imati i svoju drugu stranu medalje. Naime, zbog ostvarene tesne saradnje između članova takva odluka može biti produkt kolektivnog mišljenja koje je često nastalo kao proces lobiranja za određenu ideju.

3.1.1. Postizanje konsenzusa

Od svih prethodno nabrojanih odluka naglašeno je da postizanje konsenzusa predstavlja najefikasniji metod, pa se tom načinu odlučivanja onda mora posvetiti i posebna pažnja. Naime, uloga fasilitatora je da u okviru tima, prilikom grupnog donošenja odluka, pokuša izdejstvovati konsenzus kad god je u pitanju donošenje neke važne i ključne odluke gde je potrebna podrška svih članova grupe. Sama ta činjenica da su zbog svojih kvaliteta ili kao prezenti nekih ustanova određeni da budu članovi nekog tima, obavezuje svakog od njih da ulože svoj maksimum u donošenju najboljih rezultata. To podrazumeva da isti moraju biti svesni da je ispred njih postavljen zajednički cilj kome ne smeju stremiti kao protivnici već kao članovi tima koji su voljni da ulože vreme i energiju u prevazilaženju razlika u mišljenju. U procesu postizanja konsenzusa potrebno je analizirati sve mogućnosti i vraćati se na prethodno iznete stavove i ideje, ako nisu dobro obrazložene i jasne. Takođe, pomenuti proces treba shvatiti i kao mogućnost pribavljanja što većeg broja informacija koje mogu potkrepiti prethodne ideje ili doprineti kreiranju novih. Razmatrajući i analizirajući teme, na ovaj način, svako od članova ima mogućnost i priliku da iznese svoje stanovište i mišljenje o tuđem predlogu. Odluka koja će na kraju proisteći konsenzusom treba biti takva da nikoga ne isključuje i da svako ima osećaj da je njegova ideja ili stav uzeta u meri koja zadovoljava sveobuhvatni cilj.

U principu, proces postizanja konsenzusa obuhvata sledeće korake:

- Razgovor o pitanju u vezi sa kojim treba doneti odluku;
- Naglašavanje i izdvajanje segmenata oko kojih postoji isto mišljenje i oko kojih to nije slučaj pri čemu je poželjno sve te slučajeve prezentovati na tabli kako bi bili pregledni za sve učesnike.
 - Pomenute razlike je potrebno po mogućnosti i prevazići što se postiže određenim tehnikama kao što su: Postavljanjem pitanja „Šta su posledice takve odluke“
 - Pozivanje neodlučnih da iznesu svoje mišljenje o odluci koju je donela većina, što takođe treba zabeležiti.
 - Prikupljanje dodatnih informacija i dalje nastavljanje razjašnjavanja alternativa.

3.2. Kako prepoznati dobru odluku

U svakom čoveku je manje ili više prisutan strah od donošenja pogrešne odluke, koja može imati uticaja na njegovu poziciju na poslu, ugled i dalju karijeru. Ono sa čime se moramo suočiti je činjenica da pri donošenju bilo kakvih odluka u životu uvek može doći do određenih grešaka ali da je pozitivan stav i prisutnost pozitivne energije u svakom

delovanju i odlučivanju, preduslov da se greške prevaziđu i u budućnosti svedu na minimum. Samo ukoliko ne donosimo nikakve odluke možemo eliminisati strah od eventualnih grešaka ali u tom slučaju onda nema ni napretka u bilo kom segmentu poslovanja. Da ne bismo upali u ovakvu zamku neophodno je proceniti da li je donešena odluka bila dobra, čime se povećava samopouzdanje koje je neophodno za iskazivanje ideja i donošenja budućih odluka, pri čemu je spremnost da se prebrode pesimistička predviđanja preduslov eliminisanja bilo kakvog straha od posledica u implementaciji takve odluke.

Dve dimenzije su relevantne za procenu potencijalne efektivnosti naše odluke: kvalitet odluke i prihvaćenost.

Kvalitet odluke je najčešće objektivna kategorija i spada u oblast racionalne škole mišljenja a zavisi od niza faktora,

Prihvaćenost odluke je subjektivna i spada u oblast biheviorističkih nauka a podrazumava da je neka odluka dobra ako je u potpunosti prihvataju.

Neophodno je dakle što temeljnije uključivanje u proces rada i donošenja odluka neke formirane „radne grupe“, svih onih koji će biti odgovorni za sprovođenje tih istih odluka kao i svih onih na koje će odluke uticati u procesu njihove implementacije.

Takođe je potrebno naglasiti da je u donošenju dobrih odluka, a što se u svakoj poslovnoj aktivnosti i podrazumeva, neophodno učenje kroz praksu analiziranjem predhodnih odluka.

4. Tehnike za grupni rad

Da bi grupa bila koherentna i mogla zajednički da radi neophodna je adekvatna komunikacija između učesnika i organizovano donošenje odluka, pa u tom cilju fasilitator pribegava primeni određenim tehnikama i alatima za grupni rad. Fasilitator time pruža podršku članovima grupe u ostvarivanju efektivnog procesa odlučivanja i obezbeđuje sistematične metode za stvaranje alternativnih ideja, kao i za njihovu procenu i odabir.

4.1 Brainstorming

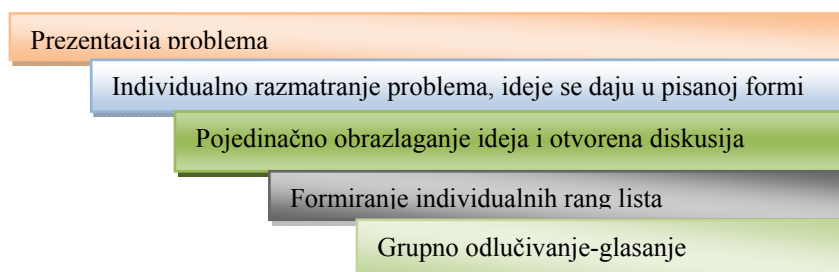
Ovaj metod predstavlja način za stimulisanje kreativnog razmišljanja zasnovan na usmeravanju energije grupe prema stvaranju ideja. Preduslov je da se iskoristiti pozitivna energija u okviru grupe što može doprineti otvorenoj atmosferi pri diskutovanju i isticanju kreativnosti svakog učesnika ponaosob. Osnovni koraci koji tome doprinose su sledeći:

1. Iznošenje problema koji treba rešiti;
2. Objašnjavanje pravila rada;
3. Prihvatanju velikog spektra ideja;
4. Utvrđivanje vremenskog roka za smišljanje ideja;
5. Napisati spisak ideja;
6. Nakon iznete ideje omogućiti učesnicima da postavljaju pitanja koja mogu doprineti da se iste bolje razjasne.
7. Grupa procenjuje ideje i izdvaja one koje imaju najviše potencijala.

4.2 Tehnika nominalne grupe

Tehnika nominalne grupe je tehnika koja omogućava učesnicima da rade zajedno na organizovan način, bez inhibicija ili iskušenja da se donesu preuranjeni sudovi. Uspostavljanje neke vrste gantograma aktivnosti u razradi ideja, je veoma poželjna kako bi

iznešene ideje na pravilan način bile usmerene ka ostvarivanju krajnjeg cilja. Osnovni koraci koji se u tom cilju moraju sprovesti su:



Slika 2. Tehnika nominalne grupe

5. Grupno odlučivanje u pošti

Kao što smo već napomenuli, u Pošti postoji niz primera grupnog odlučivanja. Upravni odbor i Nadzorni odbor jesu tela koja donose grupne odluke ali su oni formalnog karaktera jer su članovi birani mandatom a ne da reše pojedinačni problem. Svako od navedenih tela ima predsednika koji vode sastanke gde treba doneti odgovarajuće odluke. Karakteristično je i to da takva formalna tela nisu sastavljena od eksperata već da stručne službe u pošti pripremaju odluke koje se na sastancima usvajaju većinom glasova. Odgovornost za donete odluke leži na članovima tih tela a ne na ekspertima koji su odluku pripremili. Dalje, na glasanje se stavlja samo jedna odluka, odnosno nema alternativa koje se razmatraju, pa grupno odlučivanje nema pun smisao.

Sa druge strane postoji kolegijum direktora, radne grupe i timovi, gde grupno odlučivanje dobija na značaju. Tu se razmenjuju ideje i predlozi, diskutuje o alternativama i razmatraju svi aspekti predložene odluke. Kada je u pitanju kolegijum direktora, ulogu fasilitatora ima generalni direktor ili lice koje je ovlašćeno da vodi sastanak. Kako su direktori pojedinih organizacionih delova različitih struka i vladaju različitim znanjima, kolegijum faktički predstavlja multidisciplinarnu grupu, koja je po prirodi stvari i odgovorna za sprovođenje odluka. U tom smislu kolegijum predstavlja pravi primer grupnog odlučivanja ako nije na sceni autoritativni stil rukovođenja od strane generalnog direktora kada se na kolegijumu podnose izveštaji i dele radni zadaci. Dakle, da bi kolegijum imao sve karakteristike grupnog odlučivanja generalni direktor mora imati demokratski stil rukovođenja i posedovati karakteristike dobrog fasilitatora.

Radne grupe i projektni timovi, primer su grupnog odlučivanja kada se radi o konkretnim odlukama za konkretne probleme. U takvim situacijama ekspertska znanja su dominantna i potrebno je pažljivo birati fasilitatora i članove grupe. U Pošti je praksa da se fasilitator bira iz reda zaposlenih. To je, po pravilu, čovek sa velikim iskustvom i autoritetom. Ono što treba izbegavati jeste izbor fasilitatora koji ima autoritet položaja jer nema stvarni autoritet. On često bira članove grupe nad kojima može da dominira, pa se izostave članovi koji bi svojim znanjem i veštinama pokazali bolje rezultate.

6. Umesto zaključka

Savremeno poslovanje i povećanje konkurencije na tržištu neizostavno dovodi i do potrebe osavremenjavanja procesa rada u okviru Pošte kao i svake druge organizacije. To se

može postizati osmišljavanjem adekvatnih projekata na čijoj realizaciji će raditi tim sastavljen od stručnjaka različitih profila, koji će uz pomoć fasilitatora kao koordinatora njihovog rada, donositi rešenja koja su proistekla kroz grupnu komunikaciju i donošenje grupnih odluka. Kao što je i rečeno uspešnost rada jednog tima pre svega je zasnovana na dobro uspostavljenoj komunikaciji između njegovih članova koja je bazirana na izražavanju važnosti uspostavljanja što kvalitetnijih odnosa između istih. Odgovornost za uspostavljanjem takvih odnosa najviše snosi fasilitator, koji kao i svaki «trener» mora da uloži mnogo truda, koncentracije i umeća kako bi članovima tima pomogao da ostvare ciljeve koji se pred njih postavljaju. Dobro sastavljeni i organizovani timovi u okviru svog rada donosiće i uspešne grupne odluke koje doprinose omogućavanju implementacije određenih projekata ili rešavanju nekih složenih problema. Sam proces odlučivanja je osnovni menadžerski posao koji je sastavni deo svih menadžment procesa pa su se mnogi istraživači bavili tom temom analizirajući i način odlučivanja kroz «grupno odlučivanje». Mišljenja su recimo podeljena oko stepena unošenja rizika u donošenju odluka. Pojedini istraživači su došli do zaključka da su članovi grupe u procesu grupnog odlučivanja spremniji da prihvate rizičniju odluku nego ako je sami donose. Predpostavlja se zato što je kod grupnog odlučivanja prisutna podela odgovornosti. Međutim, ima i onih koji tvrde da su odluke donešene kroz grupno odlučivanje manje rizične jer se donose u jednoj definisanoj proceduri, gde se sagledavaju svi aspekti problema i gde se kumulira znanje, iskustvo i ostale sposobnosti više ljudi. Ali ono što je izvesno je da je formiranje timova i grupno odlučivanje u okviru njih, neminovnost koja je sve više zastupljena u kompanijama i društvima, i da takav pristup u donošenju važnih odluka doprinosi uspešnosti u rešavanju mnogih kompleksnih situacija i zadataka.

Literatura

- (1) Allen J.Zerkin, "The power of mediation - Conflict management", Physician Executive, July-August, 1999
- (2) Roger M.Schwarz "Ground Rules for Effective Groups." International Association of Facilitators, 1998
- (3) Roger M.Schwarz "The Skilled Facilitator", San Francisco, JosseyBass Publishers, 1994,
- (4) Edgar H.Schein Process Consultation, Volume II: Lessons for Managers and Consultants. Reading, MA: Addison Wesley Publishing Company, 1987.

Summary: *This paper considers the way of communication and group decision making in team frame and the role of facilitator in the restitution of most possible quality relationship between individuals in the group and making most adequacy decision. The process of group communication through skills and communication orientation techniques is reviewed, all to the method of making group decision.*

Key words: *Facilitation, communication, interactivity, relevance, reformulating, digression, authority, consensus.*

THE ROLE OF THE FACILITATOR IN THE POST OFFICE THROUGH GROUP COMMUNICATION AND DECISION MAKING

Zoran Marković, Vladan Savićević