

Оливера Н. Грбић*Факултет политичких наука, Универзитет у Бањој Луци*

ПРЕДНОСТИ И НЕДОСТАЦИ ТИМСКОГ СОЦИЈАЛНОГ РАДА

Сажетак

Циљ овог квалитативног истраживања састојао се у стицању цјеловите слике о тимском социјалном раду кроз улогу формалних лидера, директора центара за социјални рад у Републици Српској. У оквиру истраживања поставили смо три истраживачка питања: *Које су предности тимског рад за њихову организацију?*; *Који су недостаци тимског рада у њиховој организацији?* и *На који начин би тимови унаприједили посао у Центру?* Ослањајући се на постмодернистичку перспективу и интердисциплинарне теоријске концепте у истраживању смо користили методу теоријске анализе и синтезе, феноменолошки и херменаутички метод, а као технике интервјуисање и анализу садржаја. Популацију и узорак, односно учеснике у истраживању је чинило 45 центара за социјални рад, односно њихових директора. Резултати истраживања указују на важност тимског социјалног рада као предности код рјешавања сложених проблема и потреба корисника, породица, група и заједница. Испитаници веома критички приступају недостацима тимског социјалног рада, посебно неадекватности законске легислативе¹⁾. Директори изражавају потребу за унапређењем тимског социјалног рада што отвара могућност препоруке за израду континуираног тренинга тимова као и увођење тимске супервизије.

Кључне ријечи: тимски социјални рад, тимови, тимски рад, социјални рад, предности и недостаци.

1) Правилник о пословима и нормативима, стручним кадровима и смјештајним условима центара за социјални рад, *Службени Гласник Републике Српске*, бр. 20/03.

1. ТИМСКИ СОЦИЈАЛНИ РАД

Дефинисање социјалног рада²⁾ као научне дисциплине већ дужни низ година представља изазов за теоретичаре. Већина постојећих дефиниција, како наводи Милосављевић³⁾ социјални рад посматра као професионалну дјелатност. Мада, дијелимо и мишљење Валтера Лоренца,⁴⁾ да би покушај стварања јединствене дефиниције социјалног рада било кршење фундаменталне природе професије с обзиром на специфичан историјски и политички контекст.⁵⁾ У овом раду водићемо се дефиницијом социјалног рада, коју су 2001. године формулисале двије међународне организације IASSW⁶⁾ и IFSW⁷⁾: „Социјални рад као професија промовише социјалну промјену, рјешавање проблема у међуљудским односима, те оснаживање и укључивање, интегрисање људи да би увећали благостање. Користећи теорије људског понашања и друштвених система, социјални рад дјелује тамо гдје долази до интеракције између људи и њиховог окружења. Принципи људских права и социјалне правде су фундаментални за социјални рад.“

Вјерујемо да ова дефиниција прави један парадигматски помак од помагања појединцима, групама и заједницама ка активном учешћу професије социјалног рада на промоцији социјалних промјена, оснаживању и укључивању људи, како би активно учествовали у увећавању личног благостања.⁸⁾

Када разматрамо појмовно одређење тима, кроз анализу релевантне литературе из менаџмента и социјалног рада, закључује-

- 2) Иако социјални рад нема тако дугу традицију, од заснивања социјалног рада као професионалне дјелатности крајем 19. вијека па до данас, настао је велики број дефиниција. У овом раду се нећемо бавити њиховом анализом тако да неке од савремених дефиниција социјалног рада као професионалне дјелатности, можете пронаћи на <http://defsoci-alwork/sw>.
- 3) Милосављевић Милосав, *Основе науке социјалног рада*, Филозофски факултет, Бања Лука, 2009, стр. 11
- 4) Walter Lorenz, „Socijalni rad u Evropi – prikaz jedne raznovrsne profesionalne grupe“, *Uspostavljanje međunarodnih standarda u visokom obrazovanju za socijalni rad* (urednici: Sven Hessel, Lorenz Walter, Malcolm Payne, Darja Zaviršek), Filozofski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci, Banja Luka, 2001, стр. 17-34.
- 5) *Ibidem*, 2001.
- 6) Скраћеница IASSW (eng. *The International Association of Schools of Social Work*) означава Међународну асоцијацију школа за социјални рад).
- 7) Скраћеница IFSW (eng. *The International Federation of Social Workers*) означава Интернационалну федерацију социјалних радника.
- 8) Грбић, Оливера, *Модели лидерства у тимском социјалном раду*, Магистарски рад, Универзитет у Сарајеву, Сарајево, 2011, стр. 16.

мо да не постоји јединствена дефиниција⁹⁾. Оно што је за већину карактеристично јесте постојање неколико заједничких елемената: да је тим група, да чланови посједују комплементарне вјештине, да имају заједнички циљ и одговорност. За потребе овог рада водићемо се дефиницијом коју су дали Стакић и Брајша¹⁰⁾ према којој је тим „одређеним проблемом усмјерена и њиховој природи усклађена, мала, организована група стручњака комплементарних компетенција који, уносећи своје професионалне, али и личне потенцијале, и ступајући у живе међусобне сарадничке односе изграђују јединствен приступ проблему и теже остваривању заједничког професионалног циља“.

Тимови представљају структуру или начин на који се организује рад, док је тимски рад процес, односно начин на који људи размишљају и раде.¹¹⁾ Савремена литература из области менаџмента прави разлику између група радника који раде у тимовима у односу на оне који раде као тим. У првом случају, ријеч је о групи људи која дијели заједничко радно искуство, али се заједнички не ангажује у тимском раду.¹²⁾ У другом случају ради се о групама које раде као тим.¹³⁾

У најширем смислу тим би био група људи у којој:

- сваки члан има своју улогу;
- се допуњајују својим знањима и вештинама;
- су посвећени заједничкој сврси и циљевима за чије остварење се сматрају одговорним;
- се односи заснивају на поверењу и отворености;
- важи правило “синергије” - $2+2=5$;¹⁴⁾

9) Погледати неке од савремених дефиниција тима: Wright Patric M., Noe Raymond A., *Management of organization*, Irwing. Mc Graw-Hill, Chicago, 1996, стр. 60; Heery Edmund, Noon Mike, *A Dictionary of Human Resource Management*, Oxford University Press, New York, 2001, стр. 360; Nel Piet S., Dyk Piet S. von, Haasbroek G. Deon, Sono T. J., Werner Amanda, *Human Resources Management* (6th ed.), Oxford University Press Southern Africa, New York, 2004.

10) Брајша Павео, Стакић Ђурађ, *Тимски рад*, Градски центар за социјални рад, Загреб, 1991, стр. 89

11) Rees Fran, *How to Lead Work Teams* (second ed.), Jossey-Bass/Pfeiffer, New York, 2001.

12) Wright Patric M., Noe Raymond A., *Management of organization*, Irwing. Mc Graw-Hill, Chicago, 1996.

13) *Ibidem*, 1996, стр. 361.

14) Мирослав Бркић, „Вештине и технике социјалног рада у заједници“, У: Гавриловић, А (уредник), *Социјални изазови и менаџмент у социјалној заштити*, Универзитет у Бањој Луци, Факултет политичких наука, Бања Лука, 2010, стр. 261-283.

Водећи се горе наведеним идејама, под појмом тимски социјални рад подразумеваћемо стручни рад професионалаца различитог или истог профила у тимовима центара за социјални рад, који имају обиљежја тимског рада, а то су: заједничко, синхронизовано, комплементарно и кооперативно дјеловање ангажованих стручњака, који теже остварењу заједничког циља водећи се принципима људских права и социјалне правде.

2. ТИМОВИ – СПЕЦИФИЧНЕ ГРУПЕ

Из сличности која проистиче између радних група и тимова, сама ријеч тим се користи често као синоним за ријеч група или радна група, што је погрешно. Сви тимови су групе, али све групе нису тимови, како наводи савремена литература из менаџмента. Стога разматрајући тимове као специфичне групе се неминовно намеће питање разлике између радне групе и тима (Табела 1).

Табела 1 Разлике између радне групе и тима

КАРАКТЕРИСТИКЕ	РАДНА ГРУПА	ТИМ
Одговорност	Индивидуална	Индивидуална и групна
Мотивисаност	Мала	Велика
Комуникација	Слаба	Интензивна
Циљеви	Индивидуални	Заједнички
Доношење одлука	Гласање	Консензус
Синергија	Нема	И до 30%
Хијерархија	Постоји	Минимална
Вјештине	Некомплементарне	Комплементарне
Организационе промјене	Неотпорна	Отпоран
Самосталност	Мала или никаква	Висок степен

Извор: модификовано према Васић Миле, *Тимови и тимски рад*, Завод Дистрофичара Бања Лука, Бања Лука, 2004, стр. 16

Описујући разлику између група и тимова Кацембах и Смит¹⁵⁾ дефинишу тимове као одређен број појединаца комплементарних способности, са заједничким лидерским улогама, заједничким одговорностима и специфичним тимским циљевима. Тако тим можемо описати као нешто што је веће од укупног броја појединих

15) Katzembach John R., Smith Douglas K., 1993; Katzenbach John R., 1997, цитирано код Torrington Derek, Hall Laura, Taylor Stephen, *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd, 2004.

чланова. Тим захтијева сарадњу, при чему сваки члан тима сноси одговорност за резултат цијелог тима, а не само за сопствене резултате. Управо ове разлике које се јављају између групе и тима, омогућавају тимовима флексибилност и прилагодљивост, што у будућности може представљати значајну предност за тимски организоване организације.

1.1. Улоге у тиму

Теоретичари менаџмента Рајт и Ное¹⁶⁾ налазе да чланови тима преузимају многе улоге, а то су: савјетодавна – сакупљање и ширење информација; иноваторска – долажење са идејама или начинима приступа проблему; промоторска – притискање других људи да ангажују ресурсе око идеје; развојна – разрађивање идеја до нивоа када постају оперативне за употребу; организаторска – креирање структуре, да би се произвела роба, или услуге; произвођачка – радити на томе што захтијева задатак, да би се произвела роба или да би се пружила услуга; контролорска – обезбјеђивање високог квалитета производа или процеса, укључујући прецизне записнике; одржавајућа – обезбјеђивање да тим има неопходну инфраструктуру да би радио ефикасно. У социјалном раду обично задовољавамо тиме да одредимо вођу, односно руководиоца тима и начин вођења, док се даље раслојавање групе у смислу улога препушта умјешности вође и члановима тима.¹⁷⁾

Оно што је карактеристично за тимове уопште, јесте да сви чланови тима морају да буду способни да обављају све улоге и преузму улогу коју из било ког разлога не може да изврши други члан тима, јер само на такав начин могу да допринесу тимској ефикасности.¹⁸⁾ За потребе овог рада нећемо шире говорити о карактеристикама улога у тиму, него ћемо се задржати на основној подјели улога, и то на: улогу лидера и улогу чланова у тиму.

Лидер у тиму, односно водитељ тима, јесте особа у групи која је одговорна за подстицање и координирање тимског рада међу члановима тима.¹⁹⁾ Улога лидера у тиму јесте да омогући процесе и помогне члановима тима да остваре заједнички циљ за разлику од

16) Wright Patric M., Noe Raymond A., *Management of organization*, Irwing. Mc Graw-Hill, Chicago, 1996.

17) Брајша Павао, Стакић Ђурађ, *Тимски рад*, Градски центар за социјални рад, Загреб, 1991, 56-59.

18) Лончаревић Ранко, *Менаџмент*, Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент, Универзитет Сингидунум Београд и Економски факултет Бања Лука, Београд, Чугура, 2006, стр. 158-153.

19) Wright Patric M., Noe Raymond A., *Management of organization*, Irwing. Mc Graw-Hill, Chicago, 1996, pp. 111.

традиционалне улоге лидера, гдје се од њега очекује да нареди или контролише.²⁰⁾ Улога лидера у тиму је да одреди генерални правац, а улога чланова тима да доносе одлуке и спроводе их.²¹⁾

Табела 2 Поређење ефикасних и неефикасних група/тимова

Ефикасне групе/тимови	Неефикасне групе/тимови
Комуникација је двосмјерна и отворена и постоји јасна размјена идеја и осјећања.	Комуникација је једносмјерна и само се изражавају идеје; осјећања су потиснута или игнорисана.
Способност и информација одређују утицај и моћ; уговори се сачињавају да би се обезбиједило испуњавање индивидуалних циљева и потреба; моћ је изједначена и подијељена међу члановима групе.	Позиција одређује утицај и моћ; моћ је концентрисана у позицији ауторитета; послушност ауторитету је правило.
Циљеви су разјашњени и мијењани тако да на најбољи начин одговарају индивидуалним циљевима и циљевима групе који треба да буду остварени; циљеви су структурирани (постављени) здруженим, заједничким дјеловањем свих чланова тима (кооперативно).	Чланови прихватају наметнуте циљеве; циљеви су структурирани (постављени) компетитивно.
Адекватност у рјешавању проблема је висока.	Адекватност у рјешавању проблема је мала.
Контраверзе и конфликти се виде као позитивни начин укључивања чланова, долажења до квалитетнијих и оригиналнијих одлука и остварења континуитета рада групе у добрим радним условима.	Несугласице и конфликти се игноришу, поричу, избјегавају, или су потиснути.
Нагласак се ставља на интерперсонално, групно и интергрупно понашање; кохезија се развија кроз висок степен укључености, наклоњености, прихватања, подршке и повјерења. Индивидуалност је дозвољена.	Нагласак се ставља на функције које извршавају чланови; кохезија се игнорише и чланови се контролишу путем силе. Ригидни конформизам се подстиче

20) Шехић Цевад, Рахимић Зијада, *Менаџмент*, Економски факултет у Сарајеву, Сарајево, 2006, стр. 204.

21) *Ibidem*, 2006.

Интерперсонална ефективност, самоактуелизација и иновације се подстичу.

Учешће и лидерство се дистрибуира унутар чланова групе; досезање циљева, унутрашње одржавање групе и развојне промјене се наглашавају.

Процедуре при доношењу одлука су усклађене са ситуацијом; различите методе се користе у различито вријеме; консензус се захтијева у важним одлукама; укључивање и групна дискусија се подстичу.

Чланови тима евалуирају ефективност групе и одлучују о томе како да побољшају функционисање; достизање постављених циљева, унутарње очување групе и њен развој се сматрају важним.

„Особе организације“ које желе ред, стабилност и структуру се подстичу.

Учешће чланова у раду тима је неједнако, при чему доминирају они чланови који имају велики ауторитет. (Р)

Одлуке увијек доноси највиши ауторитет; постоји мало групне дискусије; укљученост чланова је минимална.

Највиши ауторитет евалуира ефективност групе и доноси одлуку о томе на који начин се може побољшати достизање циљева; унутарње очување групе и њен развој се игноришу што је више могуће; афирмише се стабилност.

Извор: Модификовано према Johnson David W., Johnson Frank P., *Joining Together Group Theory and Group Skills* (2nd ed.), Prentice-Hall, Inc., 2, Englewood Cliffs, New Jersey, 1982, стр. 11

2.2. Ефикасност тимова

Ефикасност тимова представља комплексан концепт који се најједноставније може објаснити као однос између елемената резултата и елемената улаза.²²⁾ Уколико једна организација постигне виши ниво производње, односно услуга, уз мање ресурса него друга организација, онда се може назвати ефикаснијом.²³⁾ Појам ефикасности у литератури из менаџмента објашњава се често заједно са појмом ефективности. Па тако за Друкера²⁴⁾ ефикасност значи да се ствари раде „на прави начин“, а ефективност да се раде „праве ствари“. У овом раду ми ћемо се детаљније бавити ефикасношћу тимова.

22) Шехић Џевад, *Стратешки менаџмент*, Слово, Мостар, 2002, стр 187-192.

23) *Ibidem*, 2002.

24) Drucker, нав. дело, 1992, цитирано код Шехић Џевад, *Стратешки менаџмент*, Слово, Мостар, 2002, стр. 218.

Наведених 10 карактеристика ефикасних група/тимова (Табела 2) које дају Џонсон и Џонсон²⁵⁾, према теоретичарима менаџмента, јесу потребан, али не и довољан услов за ефикасност тимова. Да би тим био ефикасан мора да задовољи сљедеће стандарде: мора конзистентно да производи аутпут високог квалитета; да потпомаже раст потреба појединаца и стварање добре атмосфере и сарадње међу члановима; мора учити и развијати се као цјелина.²⁶⁾ Тимови, без обзира на врсту, високе перформансе, односно ефикасност не могу своје задатке остваривати без лидера (вође тима). Лидер тима мора имати способност управљања, појединачним задацима, тимским задацима и односима у тиму.²⁷⁾ Ефикасност подразумијева да су лидери, менаџери и остали запослени орјентисани на акцију, а не причу о томе како нешто треба урадити.²⁸⁾

1.2. Предности и недостаци тимског одлучивања

Значај групног одлучивања унутар тимова, не односи се само на групну динамику, начин понашања чланова тима у процесу рјешавања задатака, него и на ефекте које има групно одлучивање.

Најзначајније предности групног одлучивања су: 1. групе потпуније генеришу знања и информације, тако да у процес одлучивања уносе више информација и знања него што то може појединац; 2. групе нуде различите погледе на проблеме и рјешења, отвореније су за више приступа и алтернатива које треба узети у разматрање; 3. групе омогућавају генерисање одлука највишег квалитета, далеко бољег од индивидуалног доношења одлука; и 4. групно одлучивање повећава прихватање рјешења, јер партиципација у доношењу одлука представља додатни мотив за њихово прихватање и ангажман у реализацији, укључујући и дјеловање да други прихвате релевантну одлуку²⁹⁾.

Ипак групно одлучивања има и своје недостатке међу којима се истичу: 1. троши много времена јер у процесу одлучивању учествује више људи; 2. јавља се конформистичко понашање чланова групе, из индивидуалних жеља да се буде прихваћен и очува-

25) Johnson David W., Johnson Frank P., *Joining Together Group Theory and Group Skills* (2nd ed.), Prentice-Hall, Inc., 2, Englewood Cliffs, New Jersey, 1982, pp 321-567.

26) Hellriegel Don, Jackson Susan E., Slocum John W., *Management: A Competency-Based Approach*, Thomson/South Western Callage, USA, 2002, pp 78-87.

27) Јовановић-Божинов Мића, Живковић Момчило, Цветковски Татјана, *Организационо понашање*, Мегатренд универзитет примјењених наука, Београд, 2003, стр. 211.

28) Шехић Џевад, *Стратешки менаџмент*, Слово, Мостар, 2002, стр. 111-112.

29) Robbins Stephen P., *Organizational Behavior*: (second ed.), Prentice-Hall, New Jersey, 1998.

ња предности које даје група; 3. омогућава доминацију једног или неколико чланова групе, захваљујући њиховој средњој или изнад-просјечној способности за групну дискусију; и 4. омогућава двосмислену одговорност јер у групном одлучивању чланови дијеле одговорност³⁰⁾.

2. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

Сврха овог квалитативног истраживања била је усмјерена на продубљивање разумијевања контекста одвијања тимског социјалног рада у центрима за социјални рад у Републици Српској. Основни циљ се састојао у стицању цјеловите слике о тимском социјалном раду кроз улогу формалног лидера (на нивоу организације) које представљају директори центара за социјални рад. У ту сврху постављена су три основна истраживачка питања: *Које су предности тимског рад за њихову организацију?*; *Који су недостаци тимског рада у њиховој организацији?* и *На који начин би тимови унаприједили посао у Центру?*

У истраживању су коришћене истраживачке методе теоријске анализе и синтезе, феноменолошки и херменаутички метод. У анализи је коришћена тематска анализа³¹⁾ и анализа садржаја³²⁾, док је обрада квалитативних података била заснована на индуктивној анализи³³⁾. Етички принципи су задовољени на индивидуалном и институционалном плану (кроз сагласност на учествовање у истраживању, повјерљивост и анонимност података).

Узорак је чинило 45 центара за социјални ради њихових директора. Од 45 директора који чине укупну популацију директора центара за социјални рад у РС, учествовало је њих 39.

3. ПРЕДНОСТИ И НЕДОСТАЦИ ТИМСКОГ СОЦИЈАЛНОГ РАДА

У овом дијелу прво ћемо представити резултате истраживања који се односе на предности, а затим недостатке тимског социјалног рада као начина организовања посла у центрима за соци-

30) *Ibidem*, 1998, стр. 267-268

31) Patton Michael Q., 1987; Bernard Russell, Ryan Gery W., 2003; цитирано код Bryman Alan, *Social Research Methods* (3rd ed.), Oxford University Press, New York, 2008, стр. 538-652

32) Bryman Alan, *Social Research Methods* (3rd ed.), Oxford University Press, New York, 2008, 414-418.

33) *Ibidem*, 2008

јални рад. Предности и недостаци су сагледани из лидерске улоге директора центара за социјални рад.

3.1. Предности тимског социјалног рада

Анализом садржаја интервјуа са директорима центара за социјални рад који имају формално организоване тимове и директора који их немају, издвојили смо одређен број категорија и уочили да се оне међусобно надопуњују. Управо ова чињеница опредијелила нас је за примену интегративног компаративног приказа.

У компаративној интерпретацији и дискусији водићемо се категоријама изведеним из квалитативне анализе садржаја интервјуа са директорима који у центрима за социјални рад имају формално организоване тимове. Уочене категорије су: сложеност проблема и одговарајући приступ проблему; доношење одлука; ефикасност; рационално коришћење ресурса; могућност за лични развој и размјену искуства.

Сложеност проблема и одговарајући приступ проблему - директори виде предност тимског социјалног рада јер омогућава: свеобухватно сагледавање проблема; цјеловитију процјену кроз различите призме; сагледавање, праћење и рјешавање потреба појединаца, породица, група и друштвене заједнице са различитих становишта; свеобухватност; цјеловитије обухватање проблема и налажење најповољнијег рјешења, о чему илустративно говоре слједеће реченице („Свеобухватно сагледавање проблема, долажење до јаснијих чињеница о насталом проблему. Процјена је цјеловитија и из различитих углова.“) Веома сличне погледе на тимски рад износе и директори центара за социјални рад који немају формално организоване тимове. Они изражавају потребу за: увођењем тимског због рада на сложенијим питањима и унапређењу процеса процена („Био би нам довољан један тим који би радио на свим сложенијим питањима.“, „Рјешења би била квалитетнија, више људи боље процјењује сложене ситуације“). Предности које тимски рад има за организацију, као и виђење тимског рада као начина за унапређење посла у центрима за социјални рад, од стране директора, води ка испуњавању сврхе тимског рада. Сврха тимског рада, како наводе Коболт и Жижак³⁴⁾, није у уједначавању полазишта, него у освјетљавању проблема из различитих перспектива и позиција кроз уважавање гледишта, било различитих струка, или исте струке.

34) Аленка Коболт, Антониа Жижак, „Тимски рад и супервизија тимова“, *Љетопис социјалног рада*, Загреб, 2007, 14 (2), стр. 367-386.

Доношење одлука - када је ријеч о доношењу одлука из одговора директора издвојили смо три поткатегорије, и то: избјегавање субјективности у доношењу одлука; квалитет и стручност у доношењу одлука/рјешења и праћењу случаја и лакше одлучивање.

Избјегавање субјективности у доношењу одлука - директори центара за социјални рад изражавају на овај начин: „Тимски рад омогућава избјегавање субјективности, побољшава валидност процјене што резултира комплекснијим сагледавањем појаве.“; „Разноликост мишљења, више људи боље види, бољи је резултат. Човјек може да буде пристрасан у неком случају, други виде реалније.“.

Квалитет и стручност у доношењу одлука/рјешења и праћењу случаја – уочили смо кроз неколико карактеристичних одговора директора центара, као што су: „Комплетнија је одлука; Квалитетнија су рјешења, јер се проблем сагледава из више углова.“; *Обухвата више приступа, мишљења и доноси је више људи, тако да је клијент увјерен да је то право рјешење, да је више стручно.*

Квалитет и стручност у доношењу одлука/рјешења, као аргументе за увођење тимског рада у циљу унапређења послова, у центрима који немају формално организоване тимове, директори виде на следећи начин: „Сваки стручњак види проблем са свог аспекта и то би значило доношење квалитетнијих закључака и одлука. Нарочито би нам значило да имамо тим код тежих случајева, који се тичу односа у породици.

Лакше одлучивање - као предност коју доноси тимски рад за њихову организацију наводи само један директор центра, са формално организованим тимским радом, овим ријечима: „Лакше се одлучује о комплексним питањима, као што је контакт са дјецом и повјера дјече.“.

Када је у питању доношење одлука, увиђамо да су три наведене поткатегорије у складу са теоријским поставкама о предности групног одлучивања које наводи Робинс³⁵⁾. Претпостављамо да за директоре центара за социјални рад доношење непристрасних, квалитетних и правовремених одлука тимова, до којих се долази путем групног одлучивања, има велики значај с аспекта менаџерске улоге. Ово се огледа не само у смислу адекватног одговора на остваривање права, задовољавање потреба и рјешавање проблема корисника, породица, група и заједница, него и у смислу постизања циљева центра за социјални рад као организације.

35) Robbins Stephen P., *Organizational Behavior*: (second ed.), Prentice-Hall, New Jersey, 1998, pp. 247-298.

Подијељену одговорност за донесене одлуке - као значајну предност наводе директори центара за социјални рад који имају формално организоване тимове: „Сваки професионалац са свог аспекта гледа на проблем, тако да је таква једна одлука цјеловитија, референти су задовољнији, мање је грешака и субјективности. Референту је лакше, јер одговорност није само на њему.

Битност подијељене одговорности за донесене одлуке о сложеним проблемима корисника директори центара за социјални виде на два нивоа: у односу на корисника у односу на стручне раднике.

Из наведених примјера увиђамо да групно одлучивање у пракси тимског социјалног рада повећава прихватање рјешења, а прихватање групних рјешења као адекватних, представља предност групног одлучивања.³⁶⁾ Претпостављамо да за директоре центара за социјални рад прихватање рјешења од стране корисника може објективно да представља предност, јер из менаџерске улоге то би могао бити један од показатеља ефикасности и ефективности тимова у центрима којима руководе.

Када су у питању стручни радници, директори претпостављају (с обзиром на сложеност проблемских ситуација о којима се тимски одлучује) да би индивидуално одлучивање изазвало низ проблема. Из одговора уочавамо да би се проблеми за стручне раднике центра могли јављати на два нивоа: интерперсоналном нивоу - у односу на корисника и интраперсоналном нивоу - у односу на њих саме. Можемо претпоставити да директори центара, истичући подијељену одговорност за донесене одлуке у оквиру тима као предност за њихову организацију, испуњавају и дио властите лидерске функције, која се односи на бригу о људским ресурсима, што доприноси стварању позитивне радне атмосфере, рјешавању интерперсоналних проблема и задовољавању потреба чланова организације.³⁷⁾

Ефикасност - је једна од предности тимског рада, коју директори центара виде на овакав начин: „Осим тога предност тимског рада је и у ефикасности код рјешавања случаја. Када је то на једном човјеку, избјегава се доношење одлуке папиролошки.“. Када разматрају увођење тимског рада као начина унапређивања посла у центрима који немају формално организоване тимове, директори

36) Robbins Stephen P., *Organizational Behavior*; (second ed.), Prentice-Hall, New Jersey, 1998, pp 112-114.

37) Northouse Peter G., *Liderstvo: teorija i praksa*, Data Status, Beograd, 2008, стр. 212-217.

сматрају да би формално увођење имало значајан утицај на ефикасност.

Ефикасност у раду је значајна за организацију као цјелину, а самим тим и за тимове као дијелове те цјелине. Да би тим био ефикасан, мора да задовољи следеће стандарде да конзистентно производи оутпут високог квалитета; да потпомаже раст потреба појединаца и стварање добре атмосфере и сарадње међу члановима; да тим мора учити и развијати се као цјелина.³⁸⁾

Када упоредимо исказе директора центара у вези са ефикасношћу, видимо да један број ефикасност превасходно изједначава са резултатима рада. Претпостављамо да је овакво виђење условљено сопственом лидерском улогом и функцијом усмјереном на задатак, односно на организацију као цјелину и њену успјешност.

Рационално коришћење ресурса - као предност тимског рада препозната је на следећи начин: „Тимски рад има могућност отворене размјене информација о породици и могућност координисања мјера заштите као и планирања адекватног третмана, односно омогућава рационално коришћење стручних ресурса и ресурса заједнице и омогућава адекватније функционисање и задовољавање одређених потреба.“ или „Као предност треба свакако истаћи методу здруженог интервјуисања која омогућава да се избјегну вишеструка и поновљена испитивања од стране како различитих стручњака унутар службе, тако и између различитих служби“.

Могућност за лични развој и размјену искуства - препозната је као предност, код једног броја директора на следеће начине: „Шансе чланова тимова су велике, јер прије свега могу учећи једни од других да шире своје видике, што ће им помоћи да унаприједи базичне стручне компетенције“; „Могућност за рефлексију; Мјесто гдје долази до изражаја комплементарност искуства и образовања.

Уколико могућност за лични развој и размјену искустава посматрамо као један од стандарда ефикасности, који се односи на то да тим мора учити и развијати се као цјелина³⁹⁾, можемо претпоставити да су ови директори својом лидерском функцијом нешто више оријентисани ка људском потенцијалу,⁴⁰⁾ склони су одржава-

38) Hellriegl Don, Jackson Susan E., Slocum John W, *Management: A Competency-Based Approach*, Thosmon/South Western Callage, USA, 2002, pp 321-324.

39) Hellriegl Don, Jackson Susan E., Slocum John W, *Management: A Competency-Based Approach*, Thosmon/South Western Callage, USA, 2002, pp 78-80.

40) Ајдуковић Марина, *Групи приступ у психосоцијалном раду*, Друштво за психолошку помоћ, Загреб, 1997, стр. 128.; Рот Никола, *Психологија група*, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 1999, стр. 120-122.

њу добрих људских односа, постизању добре атмосфере, развоју њихових компетенција, личном расту и развоју,⁴¹⁾ као и тимском расту и развоју кроз искуство и образовање.

3.2. Недостаци тимског социјалног рада

Како бисмо цјеловито сагледали тимски социјални рад, поред предности, неопходно је сагледати и могуће недостатке. Анализом садржаја добијених одговора, уочили смо да један број директора опажа извјесне недостатке, док други сматрају да недостаци не постоје. Из одговора директора који уочавају извјесне недостатке тимског рада у својој организацији, идентификовали смо одређен број категорија које смо након тога груписали у двије опште категорије, и то на: интерне и екстерне недостатке тимског рада (Табела 4).

3.2.1. Интерни недостаци тимског рада

Интерни недостаци тимског рада су недостаци који се одnose на: улогу у тиму; питање одговорности за доношење одлука; недостатак кадра и недостатак времена за организовање тимског састанка.

Улога у тиму - директори наводе двије врсте недостатака: двоструке улоге и конформирање у односу на онога ко има формално или неформално моћнију позицију у организацији.

Двоструке улоге – као недостатак тимског рада за организацију, наводе на следећи начин: „Као социјални радник и сам учествујем у раду тима, због недостатка кадрова и растерећења запослених, тако да се испреплићу руководећа улога и професионална улога у тиму. Некада то није једноставно.“ Конформирање у односу на онога ко има формално или неформално моћнију позицију у организацији објашњава се на следећи начин: - „Људске слабости. У тиму, у групи, појединци се крију, активно се не укључују, него се прикључују вођи. Јавља се повлађивање ауторитета, формалном или неформалном.“

Уколико пођемо од теоријске дефиниције улоге, гдје се под улогом подразумева сет очекиваних образаца понашања који неко треба да има сходно положају који у одређеној групи заузима,⁴²⁾ примећујемо да се у првом наведеном примјеру, једна особа налази

41) Northouse Peter G., *Liderstvo: teorija i praksa*, Data Status, Beograd, 2008, стр. 222.

42) Зимањи Вероника, Штангл-Шушњар Гизела, *Организационо понашање*, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет Суботица, Нови Сад, 2005, стр. 151-156.

у двије различите улоге, односно у „ситуацији дивергентних очекивања од улоге“.⁴³⁾

Ситуација конфликта улога могла би се јављати у свим центрима за социјални рад у Републици Српској, који имају мање од 10 запослених⁴⁴⁾ јер директор, као стручњак, има обавезу партиципације у тиму. Уколико узмемо да се конфликт улога дешава када појединац умјесто сукцесивних улога преузме симултане улоге⁴⁵⁾, можемо претпоставити да у горе наведеним случајевима долази и до конфликта улога. Оваква ситуација, може доводити до повећавања тензија, фрустрација у оквиру тима и тиме утицати на укупну атмосферу у центру, што би било потребно истражити.

Конформирање у односу на онога ко има формално или неформално моћнију позицију у организацији јавља се као последица „љуске слабости“ слѣдбеника. Ако узмемо у обзир да конформирање представља недостатак рада у групи, јер гуши свако неслагање са мишљењем других чланова групе,⁴⁶⁾ онда можемо претпоставити да сам чин конформирања утиче на квалитет донесене одлуке, а тиме и на организацију као цјелину.

Одговорност за доношење одлуке - је недостатак тимског рада, који се опажа на два нивоа: пребацивању одговорности на вишу инстанцу и нејасноћама о одговорности тима. Пребацивање одговорности на вишу инстанцу се објашњава на следећи начин: „Постоји прописана процедура одласка са случајем на Вијеће, при чему се комплетна документација доставља и директору. Дешавало се да што је проблем комплекснији, он чешиће заврши на мом радном столу, у смислу „то ће ријешити директор“, тако да сам ја био затрпан случајевима.“ Док се нејасноћа о одговорности тима објашњава следећим речима „Понекад се иде линијом мањег отпора, тражењу половичног рјешења због слабе ефикасности и нејасноћама у вези са одговорношћу.“

За разлику од индивидуалног одлучивања, гдје је јасна одговорност, у тимовима се, јавља проблем двосмислене одговорно-

43) *Ibidem*, 2005, стр. 154.

44) У прилог тој претпоставци наводимо члан 8 став 2, Правилника о пословима и нормативима, стручним кадровима и смјештајним условима центра за социјални рад (*Службени гласник Републике Српске*, 20/03) у коме стоји следеће: *Директор Центра са мање од 10 запослених обавезан је да једном половином радног времена ради и на стручним пословима.*

45) Linton Ralph 1945; 1969; цитирано код Милосављевић Милосав, *Основе науке социјалног рада*, Филозофски факултет, Вања Лука, 2009, стр. 145.

46) Robbins Stephen P., *Organizational Behavior*: (second ed.), Prentice-Hall, New Jersey, 1998, pp 222-236.

сти.⁴⁷⁾ Ови недостаци тимског рада, у смислу двосмислене одговорности, указују на неефикасност тимског рада, која не доприноси организацији као цјелини, односно чини сметњу у досезању организацијских циљева.

Недостатак кадра као проблем износи више директора, у смислу: непотпуности тима; немогућности вањских сарадника да се дубље посвете проблему; недовољној образованости спољних сарадника за социјалну проблематику. Овдје ћемо навести само неколико карактеристичних примјера за сваку од поткатегорија:

Непотпуност тима – карактеристични одговори, директора су: *„Немамо потпун тим.“*; *„Често на тиму расправљамо о томе: „Да ли је тежи кр риже или кр брашна.“*

Немогућност вањских сарадника да се дубље посвете проблему – најбоље описује један од директора, на овај начин: *„Немогућност вањских сарадника да се дубље посвете проблему. Нису у току као ми запослени. Недовољно су укључени, нису у могућности да се потпуно укључе. Они одраде посао, нпр. тестирање психолога 1-2 пута колико Центар може платити. Укљученост подразумева континуитет, стално провјеравање, размишљање о томе.*

Проблеми недостатака кадра у центрима за социјални рад директори рјешавају ангажовањем стручњака из институција локалне заједнице, закључивањем уговора о привременим и повременим пословима.⁴⁸⁾ Сви проблеми недостатка/нефункционалности кадра онемогућавају постизање тимске кохезивности, о чему ћемо детаљније говорити разматрајући недостатак времена за организовање тимског састанка.

Недостатак времена за организовање тимског састанка – као недостатак тимског рада за организацију наводи само један директор, на овакав начин: *„С обзиром на оптерећеност послом свих професионалних радника и рад на терену, тешко је наћи времена да се одржи састанак тима.“*

Центри који имају проблем са недостатком/нефункционалношћу кадра, као и центар који има проблем недостатка времена за тимски састанак, имају проблем кохезивности тима. Теоријски гледано, вријеме проведено заједно, један је од битних фактора кохезивности, односно усвајања заједничких интереса и остварење

47) *Ibidem*, 1998.

48) Што дознајемо квалитативном анализом садржаја законске регулативе и интерних аката.

групних/тимских циљева.⁴⁹⁾ Могућност да чланови тима проведе више времена заједно, условљена је просторном блискошћу.⁵⁰⁾ Просторна блискост повећава кохезивност тима, што је, у случају центара који немају властити кадар или недовољно јасно дефинисане сусрете тима, веома тешко остварити и представља објективно проблем на нивоу ефикасности тима.

Методичко рјешење које не треба по сваку цијену користити као недостатак тимског рада за организацију наводи један директор центра за социјални рад: „Један од ризика је и тај да је тим иако квалитетно и ефикасно, ипак интерно и скупо методичко рјешење које не треба по сваку цијену користити.“

Овакав увид директора, у вези са тимским радом као начином организације посла, указује на то да одређен дио проблема са којим се сусрећу у центру, не захтијева тимски приступ. Уколико томе додамо и коментар једног од директора, који каже: „У почетку, када смо имали само један тим за сва сложена питања, референти су затрпавали тим различитим проблемима (...) откада имамо два тима, ситуација је другачија.“ Ови одговори наводе нас на размишљање о потреби за дубљим истраживањима домета и ограничења тимског социјалног рада као начина организовања посла у центрима за социјални рад.

3.2.2. Екстерни недостаци тимског рада

Екстерни недостаци тимског рада (Табела 4) су недостаци који се односе на: застарјелост законских норматива; и сукоб нових и старих приступа у рјешавању проблема и начина рада у тиму.

Застарјелост законских норматива објашњава се следећим речима: „Застарјели су нормативи у Правилнику о пословима и нормативима, стручним кадровима и смјештајним условима центара за социјални рад. Недостатак се више односи на застарјелост стандарда, нпр. на који број становника је потребан психолог, на који број правник и социолог. Просто, ми немамо право да запослимо психолога, јер наша општина има свега 32.000 становника. Тако да не можемо имати потпун тим.“

Овакав законски оквир⁵¹⁾ заиста може представљати недостатак тимском социјалном раду, у смислу: немогућности запошља-

49) Зимањи Вероника, Штангл-Шушњар Гизела, *Организационо понашање*, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет Суботица, Нови Сад, 2005.

50) *Ibidem*, 2005.

51) Правилник о пословима и нормативима, стручним кадровима и смјештајним условима центара за социјални рад (*Службени гласник Републике Српске*, 20/30) у члану 7 наводи

вања стручног кадра; прекомјерног оптерећења већ запослених стручних радника; немогућности да се адекватно и благовремено одговори на растуће проблеме и потребе појединаца, породица, група и заједница.

Сукоб нових и старих приступа у рјешавању проблема и начину рада у тиму наводи један директор, на овакав начин: „(...) *сукоб генерација, нових приступа и старих из осамдесетих. Млађи су агресивнији, добро се уклапају у тимове... претпостављам да су у школи научили да у оквиру тима квалитетно износе своје виђење и максимално га обрађују.*“

Овај недостатак тимског социјалног рада, јавља се због различитих приступа проблему, што нам указује на потребу за парадигматским уједначавањем полазишта стручних радника који раде у тимовима, путем тимског усавршавања и едукације. Осим овога „*сукоб генерација*“, како га назива директор центра, могао би да упућује и на оно што у теорији менаџмента⁵²⁾ називају функционалним (конструктивним) и дисфункционалним (деструктивним) аспектима интеракције између чланова групе. Што би захтијевало ново истраживање кроз посматрање: невербалног подручја групне динамике; улога чланова тима; норми у тиму и слично.

За разлику од директора који опажају извјесне недостатке који тимски социјални рад има за организације којима руководе, један број директора не опажа недостатке тимског рада.: „*Нема их. Ја сам за тимски рад.*“; „*Не видим недостатке.*“. Наведени одговори захтијевали би дубље улажење у проблем у смислу постављања новог истраживачког питања, што би могло бити интересантно за нека будућа истраживања.

Уочили смо да одређен број директора упућује и на начине на које је могуће побољшати тимски социјални рад, а то су: темељитија припрема свих чланова прије сусрета; усавршавање, континуирана едукација чланова тима за тимски рад и давање предност тимском раду у односу на индивидуални приступ у центру. То се може видјети из слједећих примјера: „*Не постоје посебни недостаци – када би требало нешто побољшати, онда би то била*

да се број стручних радника у Центру одређује на основу броја становника који живе на подручју које Центар за социјални рад покрива својом дјелатношћу и то: једног социјалног радника на 6.000 до 8.000 становника; једног правника на 25.000 становника; једног психолога на 30.000 становника; једног педагога на 40.000 становника; једног дефектолога на 40.000 становника; и једног социолога до 100.000 становника, а два преко 100.000 становника.

52) Wright, Patric M., Noe, Raymond A., *Management of organization*, Irwing Mc Graw-Hill, Chicago, 1996, стр. 625.

припрема свих чланова тима прије сусрета, тако да темељитије улазе у проблем.“.

Очигледно да директори центара за социјални рад, осим тога што сматрају да је тимски рад веома важан и незаобилазан начин организовања посла указују и на потребу усавршавања, континуиране едукације и развоја тимског рада.

5. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Резултати истраживања указују, прво, да сви интервјуисани директори центара за социјални рад истичу важност тимског социјалног рада код рјешавања сложених проблема и потреба корисника, породица, група и заједница на које центар као јавна установа има задатак да одговори. Друго, групно одлучивање према директорима, у пракси тимског социјалног рада код корисника повећава прихватање рјешења, а с обзиром на сложеност проблемских ситуација о којима се тимски одлучује, индивидуално одлучивање би код стручних радника/референата могло изазвати низ проблема и то на интерперсоналном нивоу (у односу на корисника) и интра-персоналном нивоу (у односу на њих саме). Треће, ефикасност у тимском социјалном раду директори превасходно изједначавају са резултатима рада, док само мали број ефикасност повезује са рационалним кориштењем ресурса и могућношћу за развој и размјену искустава.

Док један број директора не опажа недостатке тимског социјалног рада, што отвара питања за будућа истраживања, према другим недостаци се јављају као интерни и екстерни и утичу на (не)ефикасност тимова. С обзиром да законодавна регулатива⁵³⁾ Републике Српске тимски рад препознаје као метод стручног рада у центрима за социјални рад, мишљења смо да би интерни и екстерни недостаци на које указују, могли представљати основ за усклађивање законодавне регулативе⁵⁴⁾ потребама праксе.

Како директори центара за социјални рад изражавају потребу за унапређењем тимског социјалног рада, препорука би била усмјерена ка изради програма за континуиране тренинге тимова у циљу побољшања њихових перформанси, модела рада и увођење тимске супервизије која би омогућила раст и развој чланова тима, односно тимова као цјелина.

53) Правна регулатива се односи на: Закон о социјалној заштити РС, *Службени гласник Републике Српске*, бр. 5/93, 15/96, 110/03 и 37/12.

54) Правилника о пословима и нормативима, стручним кадровима и смјештајним условима центра за социјални рад („Службени гласник Републике Српске“, 20/03.

ЛИТЕРАТУРА

- Ајдуковић, Марина: *Групи приступ у психосоцијалном раду*, Друштво за психолошку помоћ, Загреб, 1997.
- Брајша, Павло, Стакић, Ђурађ: *Тимски рад*, Градски центар за социјални рад, Загреб, 1991.
- Бркић Мирослав, „Вештине и технике социјалног рада у заједници“, У: Гавриловић, А (уредник), *Социјални изазови и менаџмент у социјалној заштити*, Универзитет у Бањој Луци, Факултет политичких наука, Бања Лука, 2010, стр. 261-283.
- Bryman, Alan, *Social Research Methods* (3rd ed.), Oxford University Press, New York, 2008.
- Васић, Миле: *Тимови и тимски рад*, Завод Дистрофичара Бања Лука, Бања Лука, 2004.
- Грбић, Оливера: *Модели лидерства у тимском социјалном раду*, Магистарски рад, Универзитет у Сарајеву, Сарајево, 2011.
- Закон о социјалној заштити РС, *Службени гласник Републике Српске*, бр. 5/93, 15/96, 110/03 и 37/12.
- Зимањи, Вероника, Штангл-Шушњар, Гизела: *Организационо понашање*, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет Суботица, Нови Сад, 2005.
- International Association Schools of Social Work & International Federation of Social Workers [IASSW & IFSW], Social work definition*, 2001, преузето 14. фебруара 2008. са <http://www.ifsdw.org>
- Johnson, David W., Johnson, Frank P.: *Joining Together Group Theory and Group Skills* (2nd ed.), Prentice-Hall, Inc., 2, Englewood Cliffs, New Jersey, 1982.
- Јовановић-Божинов, Мића, Живковић, Момчило, Цветковски, Татјана: *Организационо понашање*, Мегатренд универзитет примјењених наука, Београд, 2003.
- Коболт, Аленка, Жижак, Антониа, „Тимски рад и супервизија тимова“, *Је-топис социјалног рада*, Правни факултет Свеучилишта у Загребу/Студијски центар социјалног рада, Загреб, 2007, 14 (2), стр. 367-386.
- Лончаревић, Ранко: *Менаџмент*, Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент, Универзитет Сингидунум Београд и Економски факултет Бања Лука, Чугура, Београд, 2006.
- Лончаревић, Ранко: *Менаџмент у акцији*, Економски факултет, Бања Лука, 2005.
- Милосављевић, Милосав: *Основе науке социјалног рада*, Филозофски факултет, Бања Лука, 2009.
- Nel, Piet S., Dyk, Piet S. von, Haasbroek, G. Deon, Sono, T. Joch, Werner, Amanda: *Human Resources Management* (6th ed.), Oxford University Press Southern Africa, New York, 2004.
- Northouse, Peter G.: *Liderstvo: teorija i praksa*, Data Status, Београд, 2008.
- Правилник о пословима и нормативима, стручним кадровима и смјештајним условима центара за социјални рад, *Службени Гласник Републике Српске*, бр. 20/03.
- Rees, Fran: *How to Lead Work Teams* (second ed.), Jossey-Bass/Pfeiffer, New York, 2001.

- Robbins, Stephen P.: *Organizational Behavior*. (second ed.), Prentice-Hall, New Jersey, 1998.
- Рот, Никола: *Психологија група* (четврто издање), Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 1999.
- Torrington, Derek, Hall, Laura, Taylor, Stephen: *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd, 2004.
- Heery, Edmund, Noon, Mike: *A Dictionary of Human Resource Management*, Oxford University Press, New Yourk, 2001.
- Hellriegl, Don, Jackson, Susan E., Slocum, John W.: *Management: A Competency-Based Approach*, Thosmon/South Western Callage, USA, 2002.
- Шехић, Цевад, Рахимић, Зијада: *Менаџмент*, Економски факултет у Сарајеву, Сарајево, 2006.
- Шехић, Цевад: *Стратешки менаџмент*, Слово, Мостар, 2002.
- Walter Lorenz, „Socijalni rad u Evropi – prikaz jedne raznovrsne profesionalne grupe“, *Uspostavljanje međunarodnih standarda u visokom obrazovanju za socijalni rad* (urednici: Sven Hessle, Lorenz Walter, Malcolm Payne, Darja Zaviršek), Filozofski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci, Banja Luka, 2001, str. 17-34.
- Wright, Patric M., Noe, Raymond A.: *Management of organization*, Irving. Mc Graw-Hill, Chicago, 1996.

Olivera N. Grbic

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF TEAM SOCIAL WORK

Resume

Bearing in mind the significance of teams and team social work for the professional practice in the centers for social work, the goal of this qualitative research was to deepen the understanding of the context of organization and implementation of team social work in the centers for social work in Republika Srpska. To fulfill the assigned task, we asked the managers of the centers for social work the following three questions: *Which are the advantages of teamwork for their organization? Which are the shortcomings of teamwork they detected in their organization? and In what ways would teams improve the work of their centers?* The population and the sample, i.e. the research subjects, included 45 centers for social work and their managers. The sample was neprobalistic, intentional.

Research results indicate, first, that all interviewed directors of centers for social work, stress the importance of a team social work in solving complex problems and needs of the users, families, groups and communities on which center as a public institution has the task of responses. Second, the managers find that group decision-making in the

practices of the team social work makes the decisions more acceptable to beneficiaries. On the other hand, recognizing the complexity of issues typically presented for team decision-making, the managers assume that individual decision-making by social workers/social work specialists may lead to a variety of both interpersonal problems (i.e. between social workers and beneficiaries) and purely intrapersonal ones (e.g. between their own professional role and humane impulses). Third, some center managers equate efficiency with work performance, while only a few of them recognize that teams offer possibilities for development and sharing of experience, which constitutes an important standard of efficiency.

While a number of managers does not perceive shortcomings of team social work, which opens up questions for future research, according to other disadvantages of the team social work may be grouped into the internal and external categories. As the Republika Srpska legislation⁵⁵⁾ recognizes teamwork as a specialist method of work in the centers of social work, we find that the indicated internal and external shortcomings, which arise from certain segments of the legislation⁵⁶⁾, might justify the amendments to the existing rule book, which might directly address most of the above criticisms.

The managers of the centers for social work express the need to enhance team social work, which opens a series of questions regarding the modalities of such potential enhancements. In this regard, our recommendation focuses on continuous trainings to strengthen the teams' performance and work modalities, as well as to introduce team supervision, which would permit not only growth of development of whole teams, but also of their individual members.

Key words: team social work, teams, teamwork, social work, advantages and disadvantages.

55) The legislation referenced here includes: RS Law on Social Protection, „Republika Srpska Official Gazette“, No. 5/93, 15/96, 110/03 and 37/12.

56) The Rule Book on Tasks and Norms, Specialist Staff and Premises of Centers for Social Work („Republika Srpska Official Gazette“, 20/03, Article 8, Para 2, which stipulates that the managers of centers of social work employing under 10 staff are required to dedicate one-half of its work time to the specialist tasks, and Article 7, stipulating that the number of staff specialists in a given center is determined on the basis of the population of the area served by the center.

* Овај рад је примљен 13. јуна 2014. године а прихваћен за штампу на састанку Редакције 18. септембра 2014. године.