

Odabir članova tima prema osobinama ličnosti i interpersonalnim vještinama u edukacijskim projektima

Grgić Noršić, Katarina

Professional thesis / Završni specijalistički

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Electrical Engineering and Computing / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet elektrotehnike i računarstva**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:168:614725>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom](#).

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-25**



Repository / Repozitorij:

[FER Repository - University of Zagreb Faculty of Electrical Engineering and Computing repozitory](#)





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ELEKTROTEHNIKE I RAČUNARSTVA

Katarina Grgić Noršić

**ODABIR ČLANOVA TIMA PREMA OSOBINAMA
LIČNOSTI I INTERPERSONALNIM VJEŠTINAMA
U EDUKACIJSKIM PROJEKTIMA**

SPECIJALISTIČKI RAD

Zagreb, 2023.



UNIVERSITY OF ZAGREB
FACULTY OF ELECTRICAL ENGINEERING AND COMPUTING
SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ELEKTROTEHNIKE I RAČUNARSTVA

Katarina Grgić Noršić

**SELECTION OF TEAM MEMBERS ACCORDING
TO PERSONALITY TRAITS AND
INTERPERSONAL SKILLS IN EDUCATIONAL
PROJECTS**

SPECIALIST THESIS
SPECIJALISTIČKI RAD

Zagreb, 2023.

Specijalistički rad izrađen je na Sveučilištu u Zagrebu Fakultetu elektrotehnike i računarstva u sklopu poslijediplomskog specijalističkog studija Upravljanje projektima.

Mentorica: prof. dr. sc. Željka Car

Specijalistički rad ima: 131. stranica

Specijalistički rad br:

Povjerenstvo za ocjenu u sastavu:

1. prof. dr. sc. Krešimir Fertalj – predsjednik
2. prof. dr. sc. Željka Car - mentorica
3. izv. prof. dr. sc. Marina Merkaš, Hrvatsko katoličko sveučilište - članica

Povjerenstvo za obranu u sastavu:

1. prof. dr. sc. Krešimir Fertalj – predsjednik
2. prof. dr. sc. Željka Car - mentorica
3. izv. prof. dr. sc. Marina Merkaš, Hrvatsko katoličko sveučilište - članica

Datum obrane: 13. srpnja 2023.

Sažetak

Rad na edukacijskim projektima ima sličnosti s radom na drugim projektima, ali svakako i svoje posebnosti. Edukacijski projekti, osim postizanja ishoda edukacije, često imaju za cilj i razvoj komunikacijskih, socijalnih i emocionalnih vještina članova. U ovom radu su prikazane teorijske podloge funkcioniranja pojedinca u timu, izbora članova tima, timskih uloga, osobina ličnosti, poremećaja ličnosti i poremećaja raspoloženja, utjecaja motivacije, timskog donošenja odluka i stvaranja timske kohezije. Također, opisana je važnost, uloga i obaveze voditelja u upravljanju timom. Navode se obilježja pojedinaca koja su važna za timski rad i komunikaciju bez poteškoća. Prema analiziranoj literaturi te uočenim problemima timskog rada, provedeno je istraživanje vezano uz iskustva voditelja edukacijskih projekata koji su provodili edukacijske projekte s djecom predškolskog uzrasta, učenicima osnovne i srednje škole, visokog obrazovanja do odraslih osoba. Na temelju provedenih istraživanja i osobnog iskustva autorice, kreirane su smjernice, metode i preporuke kako odabrati članove tima i upravljati timom radi postizanja što bolje timske učinkovitosti u edukacijskim projektima.

Ključne riječi: timski rad, edukacijski projekti, izbor članova tima, upravljanje timom, osobine ličnosti

Abstract

Educational projects have similarities with other projects, but there are certainly their own peculiarities. Educational projects, in addition to achieving educational outcomes, often aim to develop the communication, social and emotional skills of project members. This thesis introduces the theoretical background of an individual in a team, selection of team members, team roles, personality traits, personality disorders and mood disorders, the influence of motivation, team decision-making and team cohesion. Furthermore, it emphasizes the importance, role, and responsibilities of the manager in managing the team. The thesis comments on members' individual features important for successful team work and communication without difficulties. According to the analyzed literature and the observed teamwork problems, a research was conducted which gathered the experiences of educational project managers who executed projects with children from kindergarten age, through students in primary and secondary school, and students in universities to adults. Based on this research and considering own experience, the guidelines, methods and instructions are created on how to select team members and how to manage the team to achieve the best possible team efficiency.

Keywords: teamwork, educational projects, selection of team members, team management, personality traits

Sadržaj

Sažetak	III
Abstract	IV
Uvod.....	1
1. Timski rad.....	2
1.1. Timski rad.....	2
1.2. Razvojne faze tima.....	3
1.3. Odnosi u timu	4
1.4. Veličina tima	5
1.5. Uloge u timu	6
1.6. Vrste timova.....	8
1.7. Specifičnosti edukacijskih projekata.....	8
1.8. Razvoj timskih vještina zaposlenika	10
1.9. Članovi tima.....	11
1.10. Voditelj tima	13
1.11. Selekcija članova i voditelja.....	14
1.12. Metode selekcije.....	16
1.13. Preduvjeti za uspjeh	17
2. Osobine ličnosti i problemi u doživljavanju i ponašanju	19
2.1. Teorijski pristupi objašnjenja ljudskog ponašanja i doživljavanja	19
2.2. Ličnost.....	21
2.3. Teorijski pristupi objašnjenju ličnosti.....	22
2.3.1. Teorija stadija psihosocijalnog razvoja.....	22
2.3.2. Psihoanalitička teorija	23
2.3.3. Bihevioristička teorija ličnosti.....	24
2.3.4. Eysenckov model ličnosti	24
2.3.5. Petofaktorski model ličnosti.....	26
2.3.6. Humanističko egzistencijalne teorije razvoja ličnosti.....	28
2.3.7. Kognitivne teorije ličnosti	28
2.3.8. Dispozicijske teorije ličnosti.....	29
2.4. Psihološke teorije poremećaja u ponašanju	29
2.4.1. Teorija inteligencija.....	29
2.4.2. Psihoanalitičko objašnjenje.....	30
2.4.3. Teorija frustracije	30

2.4.4.	Teorija uvjetovanja i učenja.....	30
2.4.5.	Kognitivna teorija.....	31
2.4.6.	Kognitivno bihevioralni model.....	31
2.4.7.	Sistem model	32
2.4.8.	Dijateza-stres model	32
2.5.	Neki poremećaji u doživljavanju i ponašanju pojedinca.....	32
2.5.1.	Poremećaji ličnosti i poremećaji raspoloženja.....	32
2.5.2.	Poremećaj pažnje/hiperaktivni poremećaj	35
2.5.3.	Opsesivno kompulzivni poremećaj	35
2.5.4.	Poremećaj socijalne anksioznosti	36
2.5.5.	Generalizirani anksiozni poremećaj	37
2.5.6.	Histrionski poremećaj ličnosti (dramatičnost).....	38
2.5.7.	Narcizam	38
2.5.8.	Bipolarni poremećaj.....	39
2.5.9.	Shizofrenija	39
3.	Komunikacija u timu	40
3.1.	Važnost komunikacije	40
3.2.	Komunikacijske vještine	42
3.3.	Neformalna komunikacija.....	44
3.4.	Upravljanje konfliktima	45
3.5.	Igranje životnih uloga.....	46
4.	Upravljanje timom u edukacijskim projektima	49
4.1.	Timska učinkovitost	49
4.2.	Psihološki fenomeni rada u timu.....	51
4.3.	Potrebe ljudi.....	52
4.4.	Motivacija	54
4.4.1.	Sadržajne teorije motivacije.....	55
4.4.2.	Procesne teorije motivacije.....	56
4.4.3.	Suvremene teorije motivacije.....	56
4.5.	Poticanje motivacije	57
4.6.	Emocije	59
4.7.	Stres	62
4.8.	Stilovi vođenja.....	62
4.9.	Timsko donošenje odluka	64
4.10.	Davanje povratnih informacija	64

5.	Problemi u timu	65
5.1.	Problem različitih osobina ličnosti	67
5.2.	Problem funkcioniranja tima i timske povezanosti	67
5.3.	Problem nedostatka povjerenja	68
5.4.	Strah od konflikta.....	68
5.5.	Problem nedostatka predanosti	69
5.6.	Izbjegavanje odgovornosti	70
5.7.	Problem nepažnje prema rezultatu	70
5.8.	Problemi uzrokovani komunikacijom	71
5.9.	Metode prepoznavanja problema specifičnih za edukacijske projekte	72
6.	Prijedlozi rješenja identificiranih problema u timu.....	73
6.1.	Postupci potrebni za rješavanje problema	73
6.2.	Razvijanje tima.....	74
6.3.	Postupci potrebni za povezivanje različitih osobina ličnosti	75
6.4.	Postupci za povezivanje tima i uspostava povjerenja.....	77
6.5.	Rješavanje problema uspostave povjerenja	81
6.6.	Rješavanje straha od konflikta	82
6.7.	Rješavanje problema nedostatka predanosti	83
6.8.	Rješavanje problema izbjegavanja osobne odgovornosti.....	83
6.9.	Metode poboljšanja komunikacije unutar tima	84
7.	Timski rad na edukacijskim projektima - istraživanje.....	85
7.1.	Cilj istraživanja.....	85
7.2.	Metodologija istraživanja.....	86
7.3.	Pitanja u anketnom upitniku	87
8.	Analiza rezultata istraživanja.....	94
9.	Prijedlozi i smjernice.....	115
9.1.	Fokus grupa.....	115
9.2.	Smjernice za odabir članova tima.....	116
9.3.	Metode za rješavanje pojedinih problema	122
9.4.	Preporuke za upravljanje timom namijenjeni voditeljima edukacijskih projekata	127
	Zaključak	131
	Popis literature.....	132
	Kazalo pojmova	136
	Životopis.....	137
	Biography	138

Uvod

Svaka poslovna organizacija teži biti što bolja i uspješnija. Iako uspjeh organizacije može ovisiti o mnogim čimbenicima, svi se mogu složiti da je jedan od najvažnijih utjecaja ljudski čimbenik. Dobra iskustva iz poslovnog svijeta preslikavaju se i u edukaciju. U osnovnim i srednjim školama te visoko školskim obrazovnim ustanovama potiče se učenje temeljeno na problemskom rješavanju i timskom radu. Timski rad zvuči kao jednostavan način za ostvariti željene ishode, ali u praksi nije lako uskladiti znanja i vještine pojedinaca kako bi stvorili učinkovit tim. Osim stručnih znanja, svaka osoba ima svoju ličnost i način ponašanja koji može značajno utjecati na timske odnose. Ovaj rad se bavi problematikom izbora pojedinca u tim prema osobinama ličnosti i interpersonalnim vještinama kako bi se stvorili preduvjeti za povezivanje tima i timsku sinergiju u edukacijskim projektima. Edukacijski projekti su specifični jer rezultat rada nije uvijek opipljiv proizvod ili materija nego je cilj često puta razvoj vještina, proširenje znanja i razvijanje određenih karakteristika ličnosti. Voditelj ima značajnu ulogu pri izboru članova i formiranju tima. To je osoba koja upravlja timom, prati međuljudske odnose, učinkovitost i doprinos pojedinca, uočava probleme te treba pronaći načine kako probleme prevenirati ili razriješiti kada se pojave. Također, voditelj upravlja motivacijom, prepoznaje jače i slabije strane svojeg tima te treba maksimalno iskoristiti potencijale svakog pojedinca. Voditelj mora imati znanja i vještine kojima će tim povezati, uklopiti sve međusobne razlike i postići željene rezultate. Ovaj rad daje uvid u najčešće probleme u odnosima unutar tima te načinima kako ih razriješiti. Ovaj rad će biti osobito koristan svim učiteljima, nastavnicima, profesorima, edukatorima koji edukacije provode timski, kroz projekte kao i organizacijama koje žele poboljšati odnose unutar tima. Boljim razumijevanjem pojedinih članova tima, njihovih osobina ličnosti, njihovih potreba, načinom kako zadovoljiti te potrebe i motivirati pojedince, stvarat će se bolji međuljudski odnosi, a time će se postići bolja suradnja, kohezija i učinkovitost cijelog tima na projektu, a posljedično i ukupni uspjeh organizacije ili edukacijske ustanove.

1. Timski rad

1.1. Timski rad

Radom na zajedničkom projektu grupa ljudi se u početku ne ponaša kao zajednica nego su to pojedinci od kojih je potrebno stvoriti tim. Prema Noe i suradnicima [1] kako bi organizacija bila visoko djelotvorna i konkurentna za obavljanje posla treba koristiti timove. To potvrđuje i Čorkalo Biruški [2] koja navodi da su tijekom 80-tih godina 20. stoljeća japanske tvrtke bile znatno efikasnije od američkih jer su se snažno oslanjale na radne timove. Tijekom 90-tih godina 20. stoljeća američki Chrysler je bio među prvim organizacijama koji je uveo timove koji su trebali odraditi određene projekte [1]. Bez obzira na vrstu posla kojom se organizacija bavi, danas je većina radnih zadataka koncipirana kroz projekte te se posao dodjeljuje timovima ljudi. Kako bi mladi ljudi koji završavaju srednju školu ili fakultet bili spremni za tržište rada, kroz školovanje trebaju iskusiti kako je to raditi u timu. Od projektnih voditelja se očekuje da imaju vještine i sposobnosti prepoznati, motivirati, graditi i voditi tim ljudi kako bi se postigla visoka učinkovitost i zadovoljili ciljevi projekta. Tijekom rada na projektu tim će se razvijati u svojim vještinama, međusobnoj interakciji te stvarati svoje timsko okruženje [3].

Ljudi vole biti članovi neke grupe, bilo da je riječ o poslovnom ili privatnom okruženju. Sudjelovanjem u grupi pojedinac povećava svoju sigurnost, status, povećava samopoštovanje, ima osjećaj pripadanja, postiže moć (veća je moć u grupi nego što je pojedinca) te postiže ciljeve oslanjajući se na sposobnosti drugih [4].

Prema Project Management Institute, A guide to the project management body of knowledge (skraćeno PMBOK) [3] timovi koji su u radu učinkoviti imaju ove karakteristike: jasna i učinkovita komunikacija, prilike za povezivanje tima (eng. team building), stvaranje odnosa povjerenja s ostalim članovima tima, konstruktivno rješavanje konflikata, poticanje zajedničkog rješavanja problema te poticanje zajedničkog donošenja odluka.

1.2. Razvojne faze tima

Na početku zajedničkih aktivnosti, skupina ljudi se treba povezati i uspostaviti svoja radna pravila kako bi stvorili tim. U svakom odnosu postoje usponi i padovi te će svaki tim u svojem radu prolaziti kroz različite faze dok ne postignu zajednički način funkcioniranja i obavljanja poslova. Prema Tuckmanovu, B. [5] modelu svaki tim prolazi kroz četiri razvojne faze koji je šesto izdanje PMBOK-a [3] proširilo na pet faza. Faze mogu ići ovim redoslijedom, no mogu se dogoditi i skokovi kroz različite faze kao i mogućnost da se neke faze preskoče ako su ljudi već prethodno surađivali zajedno.

Razvojne faze tima su [3]:

- Formiranje (eng. forming) – međusobno upoznavanje i upoznavanje s projektom i odgovornostima
- Previranje (eng. storming) – preispitivanje načina kako radi, kako se vodi projekt, tehnički problemi. U ovoj fazi je važno da su članovi otvoreni prema idejama i perspektivama drugih kako okruženje ne bi postalo kontraproduktivno.
- Normiranje (eng. norming) – članovi tima počinju raditi zajednički i prilagođavaju svoje navike i potrebe timu, imaju međusobno povjerenje
- Izvođenje (eng. performing) – tim je postao nezavisan, dobro organiziran te s lakoćom rješava probleme
- Raspuštanje (eng. adjourning) – tim je završio posao i ide na sljedeći projekt, završio je projekt ili fazu projekta pri čemu nije sigurno da će ostati u istom sastavu (rijetko kad ostane).

Osim stalnih timova koji prolaze ove faze, timovi mogu biti i privremeni. Ako postoje privremeni timovi s određenim vremenskim periodom, oni ne prolaze iste faze. Takva privremena grupa će imati model isprekidane ravnoteže koji se sastoji od prvog susreta i definiranja djelovanja (inercija), na kraju prve faze dolazi do tranzicije koja pokreće velike promjene te slijedi druga faza i posljednji sastanak koji ubrzava aktivnost. Druga faza je razdoblje nove ravnoteže u kojem se provode planovi. Zanimljivo je da svaki tim doživljava tranziciju točno na pola vremenskog puta koji imaju za obavljanje zadatka bez obzira radili se o satima ili nekoliko tjedana [4].

Koliko će trajati pojedina faza ovisi o timskoj dinamici, veličini tima i upravljanju timom. Projektni voditelj ima važnu ulogu u prepoznavanju timskih odnosa, uspostavljanju organizacijske kulture, razvijanju stručnih znanja pojedinaca kao i vještina rada s ljudima te usmjeravanja tima kako bi se zadovoljili projektni zahtjevi. U edukacijskim projektima uvijek se trebaju ostvariti određeni ishodi koji su vezani za proširivanje znanja, ali s time dolazi i razvoj vještina komunikacije, međusobnog uvažavanja, tolerancije na stres, a posebno bi trebao biti naglasak na timsko donošenje odluka i rješavanje problema.

1.3. Odnosi u timu

Između grupe ljudi uvijek se stvara i grupna dinamika odnosa i prihvatljivog ponašanja. Prema Robbins i Judge [4] svaka skupina ljudi postavlja svoje standarde prihvatljivog i neprihvatljivog ponašanja članova grupe koje nazivamo **norme**. Kada članovi skupine znaju norme ponašanja, potrebna je minimalna vanjska kontrola nad grupom. Norme se mogu odnositi na radne norme, očekivanja koliko posla koje kvalitete i unutar kojeg vremenskog roka pojedinac treba napraviti. Nadalje, norme izgleda obuhvaćaju primjerenu odjeću, lojalnost radnoj grupi i organizaciji te norme društvenih odnosa koje reguliraju neformalne društvene interakcije.

Kako svaki pojedinac želi biti član grupe, često puta se događa da u želji za prihvaćanjem, pojedinac se konformira s grupnim normama. Životne grupe koje su nam važne i koje se nazivaju referentnim grupama imaju veći pritisak zbog kojeg se osoba želi više uklopiti i što manje razlikovati od grupe. Iako je poželjno da se pojedinac do neke mjere prilagodi grupi, to ipak može imati i negativan utjecaj [4]. Prema Čorkalo Biruski [2] razlikuju se *konformizam poslušnosti* i *konformizam pokoravanja*. Konformizam poslušnosti odnosi se na to da pojedinac ima svoje mišljenje koje je u suprotnosti s onim što javno iskazuje jer se prilagodio očekivanjima grupe. Zbog konformizma poslušnosti pojedinac je u stanju učiniti etički dvojbene, moralno upitne ili čak i protuzakonite stvari, a nije u stanju suprotstaviti se naređenju. S druge strane konformizam pokoravanja se odnosi na usvajanje stava koji je nametnula većina, usvajanje obrasca ponašanja kao vlastitog što se najčešće vidi u političkim strankama kada se od članova traži jednoulje.

Na grupnu interakciju utječe i status. Prema Robbins i Judge [4], status se može definirati kao društveni položaj grupe ili njezinih članova. Pokazalo se da se članovima grupe koji imaju visoki status u grupi, dozvoljava veća sloboda u odstupanju u dogovorenim normama nego

drugim članovima i veći stupanj diskrecije, sve dok to ponašanje ne šteti ostvarivanju ciljeva grupe. No, pojedinac s većim statusom koga grupa visoko cijeni svakako će biti manje podložan konformiranju prema grupi. Zbog višeg statusa dolazi i do pogodnosti koje u hijerarhiji ne moraju uvijek biti pravedne. Zbog nesklada između percipiranog statusa pojedinca i pogodnosti koje dobiva od nadređenih ili organizacije, može doći i do konflikta. Razlike u statusu mogu biti uvjetovane i kulturološkim razlikama te to treba imati na umu ako radimo s osobama iz različitih krajeva svijeta i kultura.

Može se zaključiti da na odnose u timu utječe više faktora, od kojih svaki na svoj način može narušiti osjetljivi balans odnosa. Zbog želje za pripadanjem, postoji opasnost od konformiranja pojedinca što može biti na štetu kreativnosti i raznolikosti. S druge strane određena doza konformiranja je poželjna kako bi tim uspostavio zajedničke norme ponašanja i kvalitete rada. Najveća opasnost od narušavanja odnosa je nepravda ili nejednakost u statusu koju pojedinac može osjetiti zbog drugog člana tima. Iz navedenog se vidi koliko su timski odnosi dinamični i kako je lako poremetiti potrebnu ravnotežu. Uspješni timovi pokazuju da je moguće uspostaviti ravnotežu u odnosima i biti učinkoviti u radu.

1.4. Veličina tima

Prema podacima Robbins i Judge [4] manji timovi u organizacijama rade brže na obavljanju zadataka, no veći timovi su bolji u rješavanju problema i prikupljanju informacija. Pod velikim timovima smatraju se timovi od 12 ili više članova. Manji tim koji će biti učinkovit ima do 7 članova. Na temelju istraživanja o veličini tima došlo se do zaključka da su timovi s neparnim brojem bolje od onih s parnim brojem članova te da je idealna veličina, po radnim karakteristikama tima, pet do sedam članova [4]. U pravilu, tim se treba sastojati od najmanjeg broja članova koji su potrebni da bi se obavio zadatak [2].

Broj osoba u timu bi trebao biti najmanji mogući da se neki posao obavi te nikako ne bi trebao prelaziti broj devet. Iako može biti opravdano imati veći broj ljudi u timu, pokazalo se da veći broj ljudi ne znači automatski i veći učinak. Upravo zbog međusobnih odnosa, percepcije drugih, timske atmosfere i osjećaja koji ima pojedinac, neće svatko dati svoj maksimum pogotovo ako unutar tima nema podjele odgovornosti. Kada je u pitanju učenje kroz timski rad, iskustvo pokazuje da su manji timovi bolji od većih jer je za učenje važno da svatko sudjeluje

što se postiže u manjim timovima. Osim po broju članova, tim se može razlikovati po strukturi članova kao i ulogama koje preuzimaju pojedini članovi.

1.5. Uloge u timu

Pod izrazom uloge smatraju se očekivana ponašanja koja se pripisuju određenoj poziciji. Kako bi se razumjelo ponašanje pojedinca, mora se prepoznati koju ulogu ta osoba trenutno igra. Pritom svatko od nas igra više uloga izmjenjujući privatne i poslovne uloge u danu. Timovi se razlikuju prema zadatku koji trebaju obaviti pa prema tome se razlikuju i njihove uloge u timu. Moguće je odrediti stalne uloge tijekom trajanja cijelog projekta, ali vjerojatnije je da članovi izmjenjuju svoje uloge ovisno o fazi projekta. Moguće je da neki članovi tima tijekom trajanja cijelog projekta obavljaju više uloga.

Prema Belbin, M. [6] postoje tri kategorije timskih uloga: *usmjereni na djelovanje*, *usmjereni na mišljenje* i *socijalno usmjereni na ljude* te devet uloga koje iz toga proizlaze. Osobe usmjerene na djelovanje su one koje će brinuti o rokovima i zadacima, misaono usmjereni će biti kreativci i kritički će promišljati o zadacima, dok će oni usmjereni na odnose imati jake komunikacijske sposobnosti i podupirati cijeli tim. Iz toga proizlaze sljedeće uloge [2] [7] [6]:

- **Usmjereni na djelovanje:** izvršitelj (eng. implementer), oblikovatelj, pokretač (eng. shaper), dovršitelj, „finašer“ (eng. completer finisher)
- **Usmjereni na mišljenje:** nadgledatelj, promatrač (eng. monitor evaluator), kreativac (eng. plant), stručnjak (eng. specialist)
- **Usmjereni na odnose:** istražitelj resursa (eng. resource investigator), timski igrač (eng. team worker), koordinator (eng. coordinator)

Oblikovatelji ili prema Čorkalo Biruski [2] pokretači su prirodni vođe koji su orijentirani na proces i poslove, vole izazove, dinamični, motiviraju sebe i druge te u slučaju krize brzo reagiraju i traže rješenje. Slabe strane su im što znaju provocirati pa čak i povrijediti tuđe osjećaje. Mogu postati i agresivni te zbijati loše šale u svojim pokušajima da se posao napravi do kraja. Izvršitelji su, također, orijentirani na akciju, no ponajviše na okruženje, vrlo su disciplinirani, osobe koje ideje pretvaraju u praksu, praktični, učinkoviti, pouzdani. Moguće slabe strane su što nisu baš prilagodljivi i neće vidjeti moguće prilike, sporo odustaju od svojih planova. Dovršitelji ili finašeri su samozatajne osobe koje vide detalje, teže perfekcionizmu, savjesni, iako introverti po prirodi, tjeraju druge da rade kvalitetnije, oni mogu uočavati

probleme i nuditi učinkovita rješenja, pogotovo su korisni pri kraju posla kako bi „ispolirali“ proizvod. Moguće slabe strane su što se previše brinu i nevoljko delegiraju poslove [2] [7] [6].

Kreativci su osobe koje imaju kreativni pogon, skloni razmišljanju, stvaraju ideje i inovacije, rješavaju teške probleme, češće vole raditi sami, individualno smišljati i razrađivati ideje prije prezentiranja timu te kao takvi su vrijedan doprinos timu. Moguće slabosti su im da zanemaruju pojedinosti, prezauzeti su svojim mislima pa neučinkovito komuniciraju, zaboravljivi, odsutni mislima. Nadgledatelji ili promatrači su osobe koje mogu staviti po strani osjećaje i racionalno razmišljati o problemu, nepristrano odlučivati, pronicljivi, posjeduju stručna znanja i strategije planiranja te nakon uvida u sve opcije odlučuju koje ideje prihvatiti, a koje odbaciti. Moguće slabe strane su da su pretjerano kritični, nemaju potreban pogon za motivaciju, mogu biti spori u donošenju odluka. Stručnjak ili specijalist je osoba koja ima dubinska znanja o određenom području, predan, samostalan, preferira raditi sam, ali uvelike pridonosi timu sa svojim stručnim znanjem. Moguće slabe strane su što ima usko područje stručnosti, može „zaglaviti“ u tehničkim pitanjima, daje previše stručnih informacija [2] [7] [6].

Koordinator je usmjeren na ljude, ima izvrsne komunikacijske vještine te je odličan motivator i potiče suradnju tima, fokusiran na zadatke, može pravilno delegirati poslove, sposoban dijeliti odgovornosti, zreo, samouvjeren, pojašnjava ciljeve, prepoznaje tuđe talente. Moguće slabe strane su da ga se vidi kao manipulativnog i da previše delegira svoje poslove na druge. Timski igrač je po prirodi ekstrovert koji dobro funkcionira s drugima te sluša druge, povezuje tim u cjelinu, blag, osjetljiv, svestran, opažajući, diplomat, iako se prilagođava promjenama te prevenira moguće konflikte, prvi će uskočiti u pomoć suradniku. Moguće slabe strane su mu što može biti neodlučan u kriznim situacijama jer će uvijek htjeti izbjeći sukob te može oklijevati donositi nepopularne odluke. Istražitelj je osoba orijentirana na ljude koja voli istraživati nove proizvode i procese, komunikativan, ekstrovertiran, radoznao po prirodi, stvara nove kontakte, tražiti će nove poslovne prilike, predstavljati nove poslovne proizvode, zbog svog pozitivnog stava on je prirodni voditelj inovacija i umrežavanja ljudi. Moguće slabosti su mu da je preoptimističan i izgubi interes nakon početnog entuzijazma, može zaboraviti da mora slušati nadređene [2] [7] [6].

Iako se ovdje navodi devet uloga u timu to ne znači da svaki tim mora činiti devet osoba. Ova podjela se odnosi na poslovne timove organizacija, ali može se primijeniti i na edukacijskim projektima. Važno je da članovi tima mogu preuzimati potrebne uloge i izmjenjivati se u tim ulogama tijekom trajanja projekta. Svakako bi bilo dobro da su članovi tima raspoređeni barem po tri kategorije koje su potrebne svakom timu kako bi zadržali zdravu grupnu dinamiku.

Dodjeljivanje pojedinih uloga ovisit će o osobinama ličnosti pojedinca. Kako bi voditelj mogao ispravno dodjeljivati uloge važno je da prepoznaje osobine i jake strane svakog pojedinca u timu.

1.6. Vrste timova

Timovi se osim po veličini i ulogama razlikuju i po zadatku koji trebaju obaviti. Timovi mogu biti povremeni ili stalni. Prema Robbins i Judge [4] uobičajene vrste timova u organizacijama su problemski timovi, samovođeni radni timovi, međufunkcijski timovi i virtualni timovi. Samovođeni timovi su oni „koji obavljaju blisko povezane i međusobno ovisne poslove i preuzimaju velik dio odgovornosti“ [4]. To su timovi koji u potpunosti upravljaju svojim radom, nemaju potrebe za rukovoditeljima, sami biraju svoje članove i rade samoevaluaciju. Međufunkcijski timovi čine osobe iste hijerarhijske razine, ali različitih područja rada koji zajedno rješavaju zadatak.

U edukaciji se koriste timovi usmjereni na rješavanje problemskih zadataka, a za vrijeme mjera uzrokovanih epidemijom Covid-19 bili su uobičajeni i virtualni timovi. Kako je u edukacijskim projektima naglasak na edukaciji, iskustvo je pokazalo da su svakako bolji timovi koji rade uživo nego oni koji rade isključivo online putem. Problem virtualnih timova jest nedostatak grupne interakcije, odsutnost neverbalnih signala, društvenih interakcija te vremenski odmak. Zbog toga se manje razvijaju emocionalni odnosi, tim je više usmjeren na zadatak, ali je upitna kvaliteta takvog rada.

1.7. Specifičnosti edukacijskih projekata

Današnja edukacija učenika i studenata zahtijeva činjenično i teorijsko znanje, kroz lekcije u knjigama i testove ne može se zadovoljiti razvoj svih vještina potrebnih na tržištu rada. Naravno da je teorijsko znanje iz pojedinog područja potrebno, no današnji učenici moraju razvijati i svoje meke vještine (eng. soft skills) odnosno vještine suradnje, empatije, komunikacije, povećavanu kreativnost, rješavanje problema, kritičkog mišljenja i vještinu prilagođavanja. Kako bi se formirao tim učenika, studenata, polaznika za bilo koji edukacijski projekt potrebno je definirati koje su to aktivnosti, znanja ili vještine koje se moraju usvojiti kako bi se zadovoljio

cilj projekta. Cilj svakog edukacijskog projekta je postizanje ishoda učenja pa se prema tome trebaju definirati i ciljevi svakog tima, koji će uključivati kognitivne ishode, ali i razvoj pojedinih vještina sudionika. Tek tada voditelj može izabrati prave aktivnosti i metode koje će mu pomoći da se ti ishodi ostvare.

Danas zbog dinamičnosti posla nema više strogih opisa i definicija radnog mjesta, stoga i edukacija treba biti takva da priprema učenika/polaznika za obavljanje više poslova i balansiranje s više zahtjeva i potrebnih vještina. Postoji trend „dejobbing“ [1] koji smatra da organizacija ima područje poslova koje treba obaviti, a ne zasebne poslove koje odrađuju pojedinci. Primjer takvog razmišljanja nalazi se u Intelu koji zaposlene stavlja na rad u projektima gdje će iskusiti promjene u ulogama i zahtjevima od pojedinaca [1]. Također, i prije kraja projekta osoba može biti dodijeljena na novi projekt te se od nje traži da balansira s višestrukim ciljevima, vremenskim rasporedima, različitim članovima tima i različitim voditeljima. To samo dokazuje da su današnja radna mjesta vrlo fleksibilna i ne može ih se precizno specificirati [1].

Prema istraživanju Saleh i Large [8] koje su proveli na 63 studenta različitih inženjerskih smjerova, a radili su u 20 timskih projekata, dobar timski rad daje više znanja i iskustva od individualnog rada. Oni su u svojem istraživanju proučavali individualni i grupni napredak te dolazak do informacija potrebnih za rad. Studenti navode da su samostalno tražili informacije potrebne za rad, ali su zbog složenosti zadataka morali raditi kao tim da bi riješili sve probleme. Na uspjeh tima utjecala je pozitivna grupna dinamika, osobna zainteresiranost za projekt i nekoliko tjednih susreta uživo. Pod grupnom dinamikom smatra se podjela posla i uloga na projektu te mogućnost promjene zadataka tijekom projekta. Za uspjeh tima bile su značajne individualne razlike i interesi pojedinaca odnosno sastav tima. Kao jedan od najkritičnijih dijelova projekata 47,6% ispitanika navodi početak timskog rada u kojem trebaju prepoznati sve što im je potrebno za projekt kao i podjelu poslova [8]. Whatley [9] u svojem radu navodi da je potrebno na početku dobro definirati temeljna pravila kako bi tim stvorio koheziju.

Prema istraživanju Bacon i suradnika [10] o tome kako učitelj može utjecati na uspješnost tima, navodi se kako su na uspjeh tima pozitivno utjecale jasne upute, mogućnost odabira članova, prethodno iskustvo rada u timu. S druge strane, navodi da na uspjeh nisu utjecali razina obrazovanja, broj članova tima, udio ocjene povezan s učinkovitosti tima te je vršnjačka evaluacija doživljena kao negativno iskustvo.

Zabrinjavajući su podaci istraživanja u srednjim školama u Hrvatskoj, na uzorku od 409 učenika gimnazija i srednjih strukovnih škola, gdje je 25% ispitanika izjavilo da su rijetko sudjelovali u grupnim aktivnostima dok je 50% ispitanika izjavilo da su samo ponekad sudjelovali u grupnim aktivnostima. U istom istraživanju njih 15,7% (64 učenika) je mnogo ili često sudjelovalo u edukacijskim projektima dok su ostali (345 učenika) izjavili da su ponekad, rijetko ili nikad sudjelovali u projektima [11]. Treba naglasiti da je ovo istraživanje provedeno 2014. godine te je logično za pretpostaviti da se od tada situacija u hrvatskim školama promijenila u pozitivnom smjeru.

Može se zaključiti da su edukacijski projekti vrlo složeni jer osim konkretnog, opipljivog ishoda uvijek sadrže i razvoj vještina, bilo da se radi o razvoju emocionalnih, socijalnih ili komunikacijskih vještina. U obzir treba uzeti i različite uzraste i individualne razlike sudionika kao jedan od čimbenika koji će utjecati na ishode. No, edukacijski projekti su svakako potrebni u svim obrazovnim ustanovama od najranije dobi kako bi malo pomalo razvijali upravo ona znanja i vještine koje su potrebne na današnjem tržištu rada.

1.8. Razvoj timskih vještina zaposlenika

Iako današnji obrazovni sustav prepoznaje timski rad kao ključnu komponentu edukacije na svim razinama (osnovna škola, srednja škola i visoko obrazovanje), postavlja se pitanje što je s onim osobama koje su već neko vrijeme na tržištu rada i možda nisu imali takve edukacije? Velike organizacije s mnogo zaposlenih mogu imati odjele koji se bave ljudskim potencijalima. Uloga takvog odjela je da bude podrška organizaciji kako bi se ostvarili ciljevi poslovanja. Zadatak menadžmenta ljudskih potencijala je mudro upravljanje ljudskim potencijalima kako bi se postigla konkurentna prednost poduzeća [12]. Aktivnosti takvog odjela su zapošljavanje, pribavljanje i selekcija radne snage, trening, obuka i razvoj, upravljanje satnicom i plaćom, opisi i procjene posla, osiguranja, upravljanje dopustima, usluge zaposlenicima kao premještanje i podugovaranje (eng. outsourcing), pravni okvir radnog odnosa, stvaranje odgovarajuće organizacijske klime, praćenje uspješnosti, vođenje dosjea zaposlenika, briga oko zdravlja i zaštite na radu [1] [12]. Mnoge multinacionalne kompanije kao General Electric, Coca-Cola, Microsoft, Walt Disney, Intel, Toyota Motors, ABB Asea Brown Boveri i Hewlett-Packard vjeruju da su zaposlenici ključ njihova uspjeha. Oni koriste nagrađivanje zaposlenika

prema učinku, mjere zadovoljstvo zaposlenih, izuzetno paze pri selekciji zaposlenika, promoviraju tvrtku iznutra te ulažu u razvoj svojih zaposlenika [1].

Hrvatska prati te trendove iako nismo uvijek na istoj razini sa stranim tvrtkama. Prema istraživanju Pološki Vokić [12] hrvatska poduzeća nemaju razvijenu praksu menadžmenta ljudskih potencijala. Prema tom istraživanju hrvatska poduzeća nemaju praksu prepoznavanja ključnih zaposlenika, uglavnom ne prate uspješnost zaposlenika (osim manjeg dijela menadžera), u samo 21% poduzeća, materijalna stimulacija propisana je kao mogućnost nagrađivanja dok sustavi nagrađivanja poput bonusa i poticaja, nagrade za inovacije i poboljšanje, udio u dobiti ili profitu u hrvatskim poduzećima nisu postojale. U vrijeme kada se provodilo istraživanje samo 0,0027% ukupnih prihoda poduzeća se ulagalo u obrazovanje zaposlenika. U istraživanju su u potpunosti sudjelovala 42 hrvatska poduzeća s više od 500 zaposlenih [12]. Treba uzeti u obzir da od 2004. godine do danas su se dogodili pozitivni pomaci i sigurno se povećala svijest o ulaganju u obrazovanje zaposlenika. U prilog tome ide i diplomski rad Rašetina [13] proveden s istraživanjem na temu ulaganja u obrazovanje i obuku zaposlenika u neprofitnim organizacijama. Iako proveden na manjem broju ispitanika (56 ispitanika), njih 46,42% odnosno 26 ispitanika navodi kako poslodavac u potpunosti ili djelomično omogućava napredovanje i usavršavanje.

Može se zaključiti da znanja i vještine potrebne za timski rad, ponajviše se razvijaju kroz formalno obrazovanje tijekom osnovne škole, srednje škole i visoko obrazovnih institucija, dok nakon zaposlenja pojedine hrvatske tvrtke provode edukacije zaposlenih i unaprjeđuju vještine potrebne u timskom radu. Iako se trendovi mijenjaju i u sljedećim godinama može se očekivati pozitivan pomak prema povećanju edukacija zaposlenih.

1.9. Članovi tima

Pri odabiru članova tima treba imati na umu sličnosti i razlike među pojedincima. Prema Čorkalo Biruski [2] sličnosti i razlike mogu se promatrati s aspekta funkcionalnosti tima, psiholoških karakteristika te demografske strukture. Funkcionalne karakteristike se odnose na znanja i vještine koje posjeduje svaki pojedinac. Ako postoji potreba za kreativnijim timom, onda je bolje da su članovi tima različitih znanja i vještina. Heterogeni tim zbog toga može imati više poteškoća u međusobnom nerazumijevanju i neslaganju. Gledajući psihološke karakteristike članova tima, poželjno je stvoriti homogeni ili heterogeni tim ovisno o kojim

psihološkim karakteristikama se radi. Uzme li se za primjer izražena osobina pojedinaca koji želi biti u centru pažnje, onda je bolja heterogena skupina jer sve osobe s izraženom tom osobinom u jednoj skupini će se prečesto sukobljavati. Treća karakteristika pri sastavljanju tima je demografski sastav koji se odnosi na spol, dob i kulturološke razlike. Prema primjeru koji navodi Čorkalo Biruški [2] najbolja je kombinacija gdje je 50 do 60% članova tima bilo iskusno u sličnim zadacima te su već zajedno surađivali, dok su ostali članovi bili novi ljudi [2]. Prema West [14] važan je omjer muških i ženskih članova tima. Prema istraživanju provedenom na 1000 timova, pokazalo se da timovi koji su imali više žena su bolje funkcionirali. To se opravdava razlikama u spolu gdje su žene više usmjerene na ljude, dok su muškarci na zadatke [14].

Vanderheyden i suradnici [15] istraživali su rad 288 studenata u 57 timova te su došli do zaključka da je homogenim timovima trebalo više vremena za isti zadatak od heterogenih timova. Oni su u svojem istraživanju slagali timove prema kognitivnim sposobnostima studenata te došli do zaključka da su heterogeni timovi više usmjereni na zadatak, a sastav tima nije imao utjecaj na njihovo zadovoljstvo rada u timu [15].

Shaikh [16] smatra da su kohezivni timovi oni čiji članovi imaju razumijevanje prema tuđoj kulturi, običajima, imaju empatiju te se mogu pouzdati jedni u druge. Još jedna važna karakteristika samostalnih timova jest da imaju članove koji motiviraju i potiču druge. U svojem istraživanju autor je zadao 100 studenata da slože timove prema svojoj procjeni te 100 studenata da slože timove prema 128 unaprijed definiranim kriterijima koji su se odnosili na znanja, vještine i sposobnosti članova, njihove osobnosti te prethodno iskustvo. Pokazalo se da su timovi određeni po unaprijed zadanim kriterijima imali bolju koheziju i učinkovitost od timova koji su slagani slučajnim odabirom. Svi su bili studenti za inženjere računarstva, a zajedno su radili šest mjeseci. Autor predlaže edukatorima, da se ti kriteriji iskoriste za poboljšanje timskog rada, ali i za evaluaciju tima [16].

Može se zaključiti da su najbolji timovi heterogene strukture, s različitim znanjima, iskustvima, različite dobi i spola. No, isto tako je poželjno da su homogeni kad je riječ o psihološkim karakteristikama, uz eventualno jednu iznimku. Iznimka se ne odnosi na izražene osobine ličnosti pojedinca koje mogu značajno utjecati na tim. Uzme li se za primjer osnovna škola ili fakultet tamo će biti učenici ili studenti istih godina, uglavnom istih ili sličnih kulturoloških običaja, podjednakih predznanja i sličnih interesa. Posebnost učenika u osnovnoj školi jest što uvijek značajan broj djece ne može kontrolirati svoju narav što utječe na dinamiku tima. Kako učenici rastu i sazrijevaju, tako bolje kontroliraju svoje ponašanje, poboljšavaju

komunikacijske vještine iako i dalje ostaju dominantne osobine ličnosti. Za razliku od formalnog i obaveznog obrazovanja, u edukaciji odraslih mogu biti osobe različitih godina, iskustava, predznanja i interesa. Sve to utječe na odabir članova tima, a time i na koheziju koju tim razvija te posljedično na uspješnost rada na projektu.

1.10. Voditelj tima

Voditelj tima u edukaciji ima specifičnu i važnu ulogu jer mora usmjeravati proces učenja, nadzirati odnose u timu te raditi na razvijanju vještina članova tima. Voditelj edukator ima određeni broj učenika, studenata, polaznika koji sudjeluju u edukaciji i među njima će se stvoriti timovi koji će provoditi projekt. Svaki taj tim može imati svog predstavnika ili koordinatora, ali to nije u pravom smislu voditelj edukacijskog tima jer su svi sudionici jednaki u hijerarhiji. Tada je pravi voditelj samo edukator, nastavnik koji upravlja s više timova, prepoznaje probleme timova i ima odgovornost usmjeravati ih prema rješenju i razvijati njihove interpersonalne vještine. Svaki tim ima svoje međusobne odnose, ali svi zajedno rade na jednom projektu. U tom smislu edukator, nastavnik svojom ulogom ima autoritet nad drugima i nad svim timovima. No, voditelj osim odgovornosti prema timovima ima odgovornost prema nadređenima i organizaciji. Voditelj svojim ponašanjem i postupcima ponajviše utječe na odnose u timu, timsku dinamiku i način kako će tim funkcionirati i ponašati se zajedno. Stoga je važno da razumije svoju ulogu te se ponaša sukladno tome.

Prema Vodopija i Vajs Felici [17] poslovne osobine voditelja su: sposobnost pozitivnog djelovanja vlastitim primjerom, osjećaj takta, marljivost, razumijevanje za druge, dosljednost, stabilno raspoloženje, spremnost za suočavanje s raznim situacijama, prilagodljivost, spremnost za poslušati druge, izdavanje naloga u obliku molbe, posjedovanje sposobnosti samovladanja i kontrole vlastitih osjećaja, samokritičnost, održavanje osobne higijene i urednost odijevanja. Poslovnom etikom strogo je propisano ne iskazivati izljeve bijesa, galame i nervoze [17]. Odgovornost voditelja tima je da stvara poticajno okruženje, stvara prilike za razvoj kako stručnih tako i socijalnih vještina, smanjuje mogućnost konflikata dok s druge strane povećava suradnju i povjerenje među članovima, potiče članove tima da sudjeluju, odlučuju i preuzimaju odgovornosti za svoje odluke. Voditelj tima mora balansirati kako postići manje troškove tima, veću kvalitetu rada i optimalno opterećenje članova. Pri tome voditelj mora imati razumijevanja za različite kulture i društvene običaje [3].

Prema istraživanju provedenom s poljskim studentima menadžmenta kojim se ispitivalo zadovoljstvo studenata u timskom radu, prema Rudawska [18], došlo se do zaključka da je voditelj posebno bitan za timski rad. Najviše se to odnosi na potporu voditelja tijekom timskom rada te nedopuštanje neradnicima da se provlače. U suprotnom, studenti su skloni razviti i negativne stavove prema timskom radu te mogu kasnije na tržištu rada biti skloniji izbjegavanju takvih zadataka [18].

1.11. Selekcija članova i voditelja

Članovi tima koji će sudjelovati u edukacijskom projektu su u većini slučajeva učenici istog razreda ili studenti iste godine. Sva su djeca od 6 do 14 godine obavezna pohađati osnovnu školu. Nakon toga slijedi srednja škola koju pohađa velik broj djece, ali prema hrvatskim zakonima nije obavezna. Fakultet upisuju oni maturanti koji izraze želju prema određenom području te postignu najbolje rezultate provjere znanja (državne mature) i ostvare pravo upisa (budu unutar kvote koja se prima po godini). Na edukacije odraslih se upisuju osobe koje žele proširiti neka svoja znanja i vještine ili ih tvrtke šalju da se dodatno usavršavaju. Prema tome, voditelj ima vrlo malo ili nimalo utjecaja na izbor sudionika u edukacijskom projektu. S druge strane edukacijska ustanova odabire edukatora za rad s pojedinim razredom ili skupinom ovisno o podjeli i organizaciji poslova unutar ustanove. No, kako izabrati pravog voditelja? Kaže se da je učiteljski posao poziv, a ne zanimanje, no jesu li izvrsni učitelji i izvrsni voditelji timova?

Povijesni razvoj profesionalne selekcije krenuo je krajem 19. stoljeća, a pogotovo se razvijao početkom 20. stoljeća (nakon Prvog svjetskog rata) jer su se dogodile strukturne promjene u načinu obavljanja rada i proizvodnji proizvoda. Najveći utjecaj je pritom imala psihologija. Kako bi povećali produktivnost u radu, počele su se raditi analize poslova, mjeriti radni učinak, ali i shvaćati da postoje individualne razlike među radnicima [2].

Kako bi se odabralo pravu osobu za pojedini posao, Noa i suradnici [1] navode kriterije koji se trebaju zadovoljiti pri određivanju postupaka za odabir. To su: pouzdanost, valjanost, sposobnost uopćavanja, korisnost i zakonitost metoda selekcije. Sve metode moraju biti usklađene sa zakonima i pravilnicima pojedine države te ne smije biti diskriminacije na temelju bilo koje osnove. Bilo da je riječ o zapošljavanju nove osobe ili odabiru već zaposlene osobe za pojedino radno mjesto, potrebno je odrediti neke kriterije po kojima će se osobu vrednovati

te tako donijeti odluku. Organizacija se može odlučiti za provjere kognitivnih (intelektualnih) sposobnosti, fizičkih karakteristika ili aspekte ličnosti ili sve zajedno [1].

Sposobnost je “kapacitet pojedinca za obavljanje različitih zadataka u nekom poslu“ [4]. Intelektualne sposobnosti uključuju numeričke sposobnosti, verbalno razumijevanje, brzinu percepcije, induktivno rasuđivanje, deduktivno rasuđivanje, prostornu vizualizaciju te pamćenje [4].

Prema Roe i Van der Berg, kako navodi Čorkalo Biruški [2], u zapadnoeuropskim zemljama pri selekciji zaposlenika, organizacije se vode ovim načelima: meritokracija (najbolji kandidat treba dobiti posao), izbjegavanje rizika (odbijati kandidate koji neće doprinijeti organizaciji), razvoj karijere (socijalna jednakost pri zapošljavanju i mogućnost započinjanja ili razvoja karijere), pravednost (svi kandidati trebaju imati jednaku šansu), dvostranost (i organizacija i kandidat imaju svoje interese i prava) te uključenost (svih osoba kojih se zapošljavanje tiče) [2]. Osim definiranja posla i prepoznavanja znanja i vještina koje ima pojedinac, ostaje pitanje kako uskladiti osobine pojedinca i obilježja posla. Kako odrediti koje su to karakteristike koje su potrebne kod pojedinca za određeni posao?

Prema Čorkalo Biruški [2] dva su načina kako odabrati pravu osobu za pravi posao: **profesionalnom orijentacijom i profesionalnom selekcijom**. Profesionalna orijentacija obuhvaća pronalaženje pravog posla prema osobinama i karakteristikama te željama pojedinca. U Republici Hrvatskoj to se prvi put događa na kraju osmog razreda osnovne škole kada se učenike usmjerava u izbor budućeg zanimanja, odnosno izbora srednje škole. Osobe mogu i tijekom života mijenjati poslove i zanimanja te isto tako potražiti profesionalnu orijentaciju koju pružaju srednje škole, fakulteti ili Hrvatski zavod za zapošljavanje.

Profesionalna selekcija je obrnuti postupak, kada se pokušava pronaći prava osoba koja će zadovoljavati potrebe posla. Iz toga je jasno da profesionalnu selekciju pokreće organizacija dok profesionalnu orijentaciju pokreće pojedinac. Kako bi se pravilno provela selekcija potrebno je zadovoljiti ova tri kriterija:

1. Zadovoljiti minimalne kriterije za posao znači odabrati onu skupinu osoba koja će biti u stanju obavljati taj posao.
2. Organizacija želi postići konkurentnost te će pri izboru između više prijavljenih kandidata koji zadovoljavaju minimalne kriterije odabrati one, za koje na temelju određenih kriterija, smatra da će biti najuspješniji.

3. Organizacija želi smanjiti rizik i mogućnost pogreške te je poslovna selekcija izuzetno bitna kako bi se smanjila mogućnost ljudske pogreške. To se radi kod poslova koji mogu imati velike materijalne i ljudske gubitke. Ovdje je moguće da se primi manji broj kandidata od realnih potreba ili da se ne primi niti jedan kandidat ako ne zadovoljava visoke kriterije selekcije [2].

Učitelji svojim pedagoškim, psihološkim i metodičkim znanjima svakako su dobar izbor za voditelje edukacijskih projekata. Oni iz svojeg iskustva obično znaju kako upravljati grupom, rješavati probleme unutar tima, a po svojim karakteristikama najčešće su samostalni, prilagodljivi, pouzdani i svestrani jer u svojem radu obavljaju više uloga (administraciju, edukaciju, psihološku pomoć i podršku itd.). Učitelji su skloni dodatno se educirati, što je dobra karakteristika za voditelje edukacijskih projekata. Ključnu ulogu pri odabiru (zapošljavanju) učitelja ima ravnatelj ustanove koji odlučuje o zapošljavanju i raspodjeli poslova unutar organizacije.

1.12. Metode selekcije

Pri selekciji članova tima može se provoditi jedna metoda ili kombinacija više metoda. Jedna od najčešćih metoda je intervju. Iako je vrlo raširena metoda, može biti nepouzdana jer ispitivači mogu imati predrasude o određenim skupinama ljudi. Gledano sa strane tvrtke ili ustanove, organizacija intervju je relativno skupa jer osobe moraju biti na istom mjestu, potrebno je dosta vremena da se intervjuira više osoba te je intervju podložan subjektivnoj procjeni ispitivača. Kako bi se izbjegle neke subjektivne zamke, potrebno je da se intervju strukturira i standardizira kako bi se dobile kvalitativne procjene. Intervju može služiti za procjenu stila komuniciranja i bogatstva rječnika, ali se ne preporučuje za procjenu sposobnosti ili opće inteligencije. Preporučuju se situacijski intervju gdje se od kandidata traži da procjeni nešto na temelju iskustva ili pitanja usmjerena na hipotetske buduće situacije [1].

Također, potrebno je imati i biografske podatke o osobi koje se može provjeriti, kao što su dokazi o školovanju i obrazovanju, prethodnim zaposlenjima, prekršajima u prometu ili kriminalni dosje [2].

Noe i suradnici [1] navode primjer kako je Microsoft od male tvrtke došao do softverskog diva zbog načina odabira svojih zaposlenih. Prilikom procjene 120 000 kandidata za posao, tvrtka

traži opću inteligenciju kao glavnu osobinu kandidata, a zatim ih raspoređuju na poslove koji najbolje odgovaraju njihovim talentima. Bez obzira na njihovo iskustvo u programiranju ili razvoju softvera, radije zapošljavaju osobe koje imaju veću sposobnost razmišljanja, kreativnosti i rješavanja problema. Na taj način stvaraju i organizacijsku kulturu u kojoj se potiče razmjena mišljenja i intelektualna rasprava. Tako stvaraju tvrtku koja ima prednost pred konkurencijom jer prepoznaju nove uvjete na tržištu i brže se prilagođavaju [1].

Kako navodi Čorkalo Biruški [2], prema Schmidtu i Hunteru, za procjenu prave osobe za posao, istraživanja su pokazala „da je najbolje kombinirati testove inteligencije s nekim testom ličnosti, zatim strukturiranim intervjuom ili standardiziranom radnom probom“ [2].

Dakle, nije nimalo lako odabrati pravu osobu za pojedini posao. Iako može imati potrebna stručna znanja, osoba se ne mora uklopiti u organizacijsku kulturu i timski rad. Jedini pokazatelji je li odabrana prava osoba su oni koji uspoređuju rezultate testova prije zapošljavanja i rezultate nakon zapošljavanja. S time da su danas organizacije svjesne da je pri zapošljavanju potrebno gledati na osobine ličnosti pojedinca. Pogotovo ako organizacija ima ustrojen rad kroz timske projekte, osobine ličnosti su važna karakteristika pri zapošljavanju.

1.13. Preuvjeti za uspjeh

Kao što meteorološki prognostičari na temelju objektivnih podataka o temperaturi, smjeru i jačini vjetrova, atmosferskim zbivanjima daju procjene kakvo će biti vrijeme u sljedećim danima tako se na temelju objektivnih pokazatelja procjenjuje kakva će biti uspješnost pojedinca u poslu. Naravno, nema garancija uspjeha niti neuspjeha jer koliko će pojedinac biti uspješan u obavljanju nekog posla može ovisiti o više faktora. Kako bi se mogla napraviti selekcijska prognoza potrebno je odrediti **kriterije uspješnosti u poslu** (mjerljive pokazatelje) te **prediktore uspješnosti** (osobine koje su bitne za uspjeh) [2].

Prema Čorkalo Biruški [2] kriteriji za mjerenje uspješnosti mogu biti objektivni poput broja izostanaka s posla, pogrešaka u radu, ozljeda na radu, odlazaka iz organizacije, zarade organizacije ili subjektivni kada zaposlenici jedni drugima daju povratne informacije o radu. Jedan od čestih kriterija su procjene radne uspješnosti koje se temelje na više kriterija. Kako navodi Čorkalo Biruški [2], Cambell i suradnici, su napravili taksonomiju od osam faktora radne uspješnosti. Ti faktori uključuju vještine izravno vezane za posao, vještine neizravno vezane za posao, vještina pismenog i usmenog izražavanja, uloženi trud, održavanje radne

discipline, uspješnost u suradničkim aktivnostima i timskom radu, nadgledanje (vođenje) te upravljanje (dokumentiranje). Osim navedenog, drugi autori (Borman i Motowildo) naglašavaju i socijalni kontekst kao važan element na radnu učinkovitost [2].

Prema Staničić [19] ravnatelji obrazovnih ustanova bi trebali znati odrediti jake i slabe strane svojih zaposlenika odnosno učitelja i sukladno tome razmišljati o potrebama i potencijalima učitelja kao preduvjetima za uspjeh pojedinca, a onda i cijele ustanove. Jedna od uloga ravnatelja jest da brine o profesionalnom razvoju učitelja te omogućava usavršavanja djelatnika. Potrebe i potencijale učitelja koji su najčešće voditelji edukacijskih projekata može se vidjeti u tablici 1.

Tablica 1. Potrebe i potencijali učitelja, prema Staničić [19]

visoka		„Konji za vuču“	„Zvijezde“
Radna uspješnost			
niska		„Klade“	„Problematicni djelatnici“
	nizak	Razvojni	visok
		potencijal	

Može se zaključiti da učitelji koji imaju visoku radnu uspješnost i visok razvojni potencijal će biti „zvijezde“ te ustanove. S druge strane, učitelje s niskim razvojnim potencijalom i niskom radnom uspješnosti treba dodatno ohrabrivati, educirati i nadzirati kako bi postigli uspjeh.

Pri odabiru osobe za pojedini posao svakako treba uzeti u obzir da mora imati određena znanja i vještine, no koji su još faktori bitni te će utjecati na radnu učinkovitost? U današnjim organizacijama od pojedinca se očekuje da uspješno odraduje više uloga i balansira između više različitih aktivnosti. Stoga, tražena osoba mora imati različite sposobnosti ili ih je u stanju naučiti. Još jedan važan faktor je i motivacija koja će kasnije biti detaljno objašnjena. Kako bi se mogla predvidjeti nečija radna uspješnost potrebni su prediktori koji uključuju osobine ličnosti te znanja i vještine pojedine osobe. Pri odabiru timova za edukacijski projekt može se voditi prethodnim iskustvom pojedinca, njegovom motivacijom, radnom disciplinom,

izostancima s nastave i drugim faktorima kako bi predvidjeli uspješnost pojedinca. Iz navedenog se vidi da u izboru pojedinca kao i u predviđanju njegove radne uspješnosti, vrlo je važna psihologija.

2. Osobine ličnosti i problemi u doživljavanju i ponašanju

Kako bi se bolje shvatilo radno okruženje, a time složenost međuljudskih odnosa, potrebno je poznavati psihološki aspekt rada s ljudima. Pri tome nitko ne očekuje da kolege, šef ili voditelj budu psihoterapeuti, za to postoje stručnjaci i educirane osobe. Ovdje će se prikazati znanstvene teorije o ponašanju pojedinca i dati uvid u razumijevanje međuljudskih odnosa. Iako je to veliko područje koje su proučavali mnogi stručnjaci i nije moguće dati pregled svih psiholoških aspekata u radu s ljudima, ovdje se navode samo neke teorije i interpretacije, s naglaskom na osobine ličnosti, dok svaki voditelj tima, ovisno o potrebama i željama, može dublje istraživati ta područja.

2.1. Teorijski pristupi objašnjenja ljudskog ponašanja i doživljavanja

Kroz povijest mnogi su pokušavali dati objašnjenje ljudskom ponašanju te svoje teorije potkrijepiti znanstvenim istraživanjima. Koliko je čovjek kompleksno biće i koliko ima složeno ponašanje te koji su uzroci takvom ponašanju pokazuju i brojne psihološke teorije koje su davale odgovor na to pitanje. Razlikuje se nekoliko glavnih psiholoških teorija:

a) Biheviorističke teorije

Ovaj pristup je krenuo s ruskim psiholog Ivanom Petrovič Pavlovom koji je otkrio povezanost između stimulansa i odgovara u promjeni ponašanja zbog tog stimulansa kod pasa [20]. Biheviorističke teorije kažu da se ljudi uče ponašanju kroz interakciju s okolinom te da poticaji mogu izazvati i promjenu u ponašanju. Jedan od začetnika ove teorije je i John B. Watson [21]. Postoje dvije vrste uvjetovanja: klasično uvjetovanje i operativno uvjetovanje. Prvo kaže da ljudi uče ponavljanjem obrazaca te osjetilnim zapažanjima, dok operativno uvjetovanje koje je objasnio B.F. Skinner kaže da se ponašanje uči kroz potkrepljenje, odnosno nagrade i kazne. Čovjek želi izbjeći kaznu i želi dobiti nagradu te će stoga mijenjati svoje ponašanje kako bi dobivao nagrade [22] [23] [24]. Teorije

uvjetovanja najviše je razradio Eysenck koji kaže da se poremećaji u ponašanju nalaze u fiziološkim mehanizmima živčanog sustava koji onemogućavaju uvjetovanje [25].

b) Psihoanalitičke teorije

Za razvoj psihoanalitičke teorije najviše je zaslužan Sigmund Freud. Ovaj pristup se ponajviše bavi nesvjesnim djelom čovjeka koji utječe na naše emocije, stavove i ličnost. Ova teorija traži uzroke ponašanja u našem nesvjesnom [23].

c) Humanističke teorije

Humanističke teorije su postale popularne 50-tih godina 20. stoljeća, a predvodnici su Carl Rogers i Abraham Maslow. Humanističke teorije se bave pojedincem i razlikama koje osobe čine posebnim. Ovaj pristup je fokusiran na osobu i kaže da je svaka osoba jedinstvena te sposobna promijeniti se ako tako odluči te stoga, svatko ima odgovornost za svoju sreću [23]. Carl Rogers, prema Evans [26] smatra da je motivacija stalna težnja pojedinca za stimulansima dok se učenje odvija holistički, ne samo povećanjem spoznaja nego i reakcija i osjećaja pri spoznaji. Ono što pojedinca čini posebnim su sve njegove osobnosti i njegova iskustva. Kada osoba neke svoje dijelove smatra neprihvatljivim, tada je potrebna pomoć psihologa [26].

d) Kognitivne teorije

Kognitivna teorija se bavi načinom kako funkcionira naš mozak. Kognitivna teorija „proučava proces učenja, pamćenja, mišljenja, zaključivanja i rješavanja problema“ [24]. Ova teorija stavlja poseban naglasak na obradu informacija kod ljudi te načine kako povežemo postojeće znanje s novim znanjima. Proučavanje kognitivnih procesa važan je dio Gestalt terapije, čiji su začetnici Max Wertheimer, Kurt Koffka i Wolfgang Köhler [23].

e) Biološke teorije

Biološke teorije tumače ljudsko ponašanje uvažavajući biološke procese. Biološke teorije koriste spoznaje i drugih grana medicine kako bi proučili doživljaje i ponašanje pojedinca. [23].

2.2. Ličnost

Boljim poznavanjem ličnosti, voditelj tima može stvarati pretpostavke i očekivanja o funkcioniranju pojedinca unutar tima ljudi. Prema Larsen i Buss [27] „ličnost je skup psihičkih osobina i mehanizama unutar pojedinca koji su organizirani i relativno trajni, te utječu na interakciju i adaptacije pojedinca na intrapsihičku, fizičku i socijalnu okolinu.“ Crte ličnosti odnosno osobine osoba su one koje su relativno stabilne tijekom vremena i u različitim situacijama [27]. Prema Lebedina Manzoni [25] ličnost možemo promatrati kroz tri karakteristike ponašanja: dosljednost, jedinstvo i osobnost. Kako se osoba ponaša u sličnim ili istim situacijama je njezina dosljednost. Budući da svatko posjeduje više osobina i više oblika ponašanja koji su povezani, to čini njegovo jedinstvo. Svatko ima svoj stil ponašanja koji ga razlikuje od drugih te zbog toga svatko ima specifičnu osobnost [25].

Iako je svaka osoba jedinstvena, ipak možemo odrediti neke zajedničke osobine ličnosti kod više osoba, odnosno crte ličnosti. Te su dimenzije trajne karakteristike osoba i pomoću njih možemo opisati ličnost većine pojedinaca.

Prema Lebedina Manzoni [25], dimenzije ličnosti odnose se na obilježja ličnosti koja obuhvaćaju kognitivne i konativne osobine. Svaka osoba ima svoje mišljenje, stavove, svoja rješenja i načine kako će postupati u pojedinom situaciji ovisno o svojim karakteristikama ličnosti. Zato bi trebalo upoznati osobu kakva ona jest i što upravlja njezinim postupcima. Ljudi se ne razlikuju samo po kognitivnim sposobnostima nego i konativnim mehanizmima kao što su upornost, emocionalna stabilnost, tolerancija na frustraciju. Konativna dimenzija se može promatrati kao proces uspostavljanja socijalne i emocionalne zrelosti. Stoga je zanimljivo i kako se sve to međusobno usklađuje te regulira kod pojedinca [25].

Može se zaključiti kako su dimenzije ličnosti koje se očituju kroz kognitivne i konativne osobine pojedinca vrlo značajan faktor koji utječe na funkcioniranje i učinkovitost tima. Osim visokih ili niskih razina neke dimenzije ličnosti prema petofaktorskom modelu, važna je i

socijalna kognicija koja je spona između različitih dimenzija kao i načina kako će osoba balansirati sa svojim osobinama [25].

2.3. Teorijski pristupi objašnjenju ličnosti

Postoji više teorija koje su potkrijepljene znanstvenim istraživanjima o općenitom psihološkom razvoju čovjeka, koje daju objašnjenje razvoja ličnosti. One služe kao temelj za daljnja istraživanja te danas postoje i mnoge mini teorije koje objašnjavaju pojedini aspekt ljudskog ponašanja, a temeljene su na ovim velikim teorijama.

2.3.1. Teorija stadija psihosocijalnog razvoja

Erik Erikson (1902-1994) je proučavao stupnjeve razvoja ličnosti, krize identiteta te neprestano razvijanje ličnosti kroz život pod utjecajem okoline. Njegov značaj je u tome što je tvrdio da je čovjek u suštini dobro biće i da se razvija cijelog života [25] [26]. Prema Eriksonovoj teoriji, konflikt koji nastaje kao posljedica kontakta s okolinom je temelj u razvoju ličnosti. Definirao je 8 faza razvoja koje dolaze uvijek istim redoslijedom [24]:

- 1. faza: Temeljno povjerenje nasuprot nepovjerenju (0 – 1 godine) – razvoj opće sigurnosti, nade, povjerenja u druge
- 2. faza: Nezavisnost nasuprot sramu i sumnji (1 - 3 godine) – razvoj samopouzdanja i snage volje
- 3. faza: Inicijativa nasuprot krivnji (3 – 6 godina) – razvoj svrhovitosti, razvoj manipuliranja okolinom
- 4. faza: Sposobnost nasuprot nesposobnosti (6 – 12 godina) – razvoj kompetentnosti, svladavanje razvojnih zadataka djetinjstva u školi i izvan nje
- 5. faza: Identitet nasuprot konfuziji identiteta (adolescencija) – postizanje zadovoljavajućeg osjećaja identiteta, razvoj vjernosti
- 6. faza: Prisnost nasuprot otuđenosti (rana odrasla dob) – održavanje bliskih osobnih odnosa, razvoj ljubavi
- 7. faza: Generativnost nasuprot neostvarenosti (srednja odrasla dob) – zadovoljenje osobnih i obiteljskih potreba, razvoj brižnosti

- 8. faza. Integritet nasuprot očajanju (kasna odrasla dob) – prihvaćanje i prilagođavanje starenju, razvoj mudrosti

Kako navodi Cherry [23], iako je na E. Eriksona utjecao Sigmund Freud, on je definirao danas jednu od popularnijih teorija razvoja čovjeka temeljenu na psihosocijalnom razvoju. Erikson temelji svoju teoriju na socijalnom okruženju i međusobnim odnosima kao temelj razvoja ljudi [28]. Svaki stupanj razvoja, posljedica je biološkog sazrijevanja i socijalne sredine [25]. U svakoj fazi razvoja ljudi imaju neki konflikt koji posluži kao prekretnica za daljnji razvoj. Ako ljudi uspješno savladaju konflikt, dobit će psihološku snagu koja im je potrebna za daljnji rast, odnosno ako konflikt bude neučinkovit, neće razviti potrebne vještine. Pravi razvoj teži balansu između dvaju suprotstavljenih stavova. Za formiranje ličnosti najvažnija je razdoblje adolescencije. Ohrabrujući je njegov stav da se pojedine krize mogu prevladati i naknadno, u kasnijoj fazi, kada to dopuste okolnosti [25]. Ovoj teoriji zamjera se da nisu strogo definirana iskustva koja će omogućiti uspješno rješavanje konflikta i prelazak na iduću fazu [28].

2.3.2. Psihoanalitička teorija

Sigmund Freud (1856-1939) je utemeljitelj psihoanalize te opisuje da se ljudska psiha sastoji od tri dijela: ego, id i superego. Id je nesvjesni dio naše ličnosti, objašnjava se kao nagon, instinkt, potreba, taj dio nas je „slijep“, neorganiziran pa i destruktivan jer želi da se potreba zadovolji odmah. Ego je naš svjesni dio koji ima pristup okolini, uči iskustvom, kontrolira mišiće i organe, mora balansirati između ida i superega te je to način kako shvaćamo i doživljavamo sami sebe. Superego je naša savjest, naš osjećaj za moral, dobro i zlo koje se stvara u doticaju s okolinom, socijalno je uvjetovan te je neki put u suprotnosti s egom. To je dio ličnosti koji nije urođen, nego se razvija. Prema Freudu ličnost se razvija od djetinjstva i pod utjecajem je libida ili seksualne energije. Tek kada osoba postigne svoj puni genitalni razvoj, ostvariti će i razvoj svoje ličnosti. Iako je u mnogim dijelovima ova teorija bila osporavana ipak je dala novo viđenje ličnosti [25].

2.3.3. Bihevioristička teorija ličnosti

Fredric Skinner (1904-1990) je jedan od utemeljitelja biheviorističkog smjera u psihologiji, gdje se smatra da je čovjekovo ponašanje posljedica utjecaja okoline i nema veze s unutarnjim željama, porivima ili osobinama ličnosti. Prema Skinneru svako ljudsko ponašanje je određeno nekim prethodnim iskustvom i događajima, stoga je ono posljedica nekog uzroka. Prema tome, zadatak psihologije je tumačiti uzročno-posljedične veze, a ne opisivati ponašanje. Na taj način se ponašanje može kontrolirati jer se može predviđati buduće ponašanje. Tu se zanemaruje genetsko naslijeđe kao mogući uzrok nekog ponašanja. Naučeno ponašanje koje se može mijenjati i oblikovati ima puno veći značaj od biološke podloge. Prema Skinneru ličnost pojedinca može se svrstati u respondentno ili operantno ponašanje [25].

Respondentno ponašanje je odgovor na poznati podražaj, odnosno klasično uvjetovanje korištenjem Pavlovljeve tehnike. Operantno ponašanje je ono koje se ne može dovesti u vezu s nekim prethodnim podražajem te se može opisati kao instrumentalno uvjetovanje. Osoba bira svoje reakcije kako bi postigla određeni cilj. Takvo ponašanje određeno je posljedicom nekog prethodnog ponašanja. Da bi se ponašanje ponavljalo potrebno je potkrepljenje. Nagrada će povećavati vjerojatnost ponašanja, dok će kazna smanjivati vjerojatnost ponašanja. Zaključno, sve crte ličnosti su naučeni obrasci ponašanja koji su posljedica klasičnog i instrumentalnog uvjetovanja. Skinner se protivio kazni i svim oblicima kontrole ponašanja jer je smatrao da to samo privremeno odgađa neželjeno ponašanje. Umjesto toga, smatrao je da neželjeno ponašanje treba korigirati pozitivnim potkrjepljenjem ili gašenjem (izostankom nagrade) [25].

2.3.4. Eysenckov model ličnosti

Prema Lebedina Manzoni [25], Hans Eysenck (1916-1997) je kreirao empirijski utemeljenu teoriju ličnosti koja se temelji na tri dijela ličnosti. On je u svojem radu kroz tri cilja (utvrđivanje dimenzije ličnosti, dokazivanje kroz eksperimente te fiziološka tumačenja) želio da se ličnost sama otkrije, a ne da ju on definira i oblikuje. Njegov model ličnosti proizlazi iz empirijskih istraživanja koje počivaju na faktorskoj analizi, provjeri hipoteza eksperimentalnim istraživanjima te usmjeravanju prema klasičnom uvjetovanju. Faktorskom analizom utvrdio je četiri razine ponašanja koje su hijerarhijski povezane: razina specifičnih reakcija, razina navika, razina osobina i razina tipa. Najniža razina je razina specifičnih reakcija, to je ponašanje u

pojedinoj životnoj situaciji. Sljedeća razina je razina navika, što su uobičajeni odgovori ili postupci u jednakim ili sličnim situacijama. Treća razina su osobine ličnosti koje su u korelaciji s navikama. Ponašanje na ovoj razini ima manji nivo prilagodbe, a karakteristike su više generalizirane nego navike. Na četvrtoj razini su tipovi ličnosti koji određuju ponašanje pojedinca u najvećem broju situacija pa i nezavisno od situacije. Eysencka najviše zanimaju generalni tipovi ličnosti te je tako definirao dimenzije ličnosti kao: ekstraverzija – introverzija te neuroticizam - emocionalna stabilnost. Dimenzije su međusobno nezavisne. Prema tim dimenzijama definirao je i karakteristike odnosno osobine pojedinaca.

Neurotični introvert je sklon anksioznosti i depresiji, ima opsesivne tendencije, apatiju te je labilnog unutarnjeg stanja. Nastoji ne biti u središtu pozornosti, ima osjećaj manje vrijednosti, teško podnosi fizičke napore, sklon je sanjarenju, inteligentniji od prosjeka, točan i polagan. [25]

Neurotični ekstraverti imaju loše radne navike, histerične simptome, nedostatak upornosti, hipohondriju, agresivnost, impulzivnost, površnost, nepreciznost, nešto nižu inteligenciju, ali su brzi u radu. [25]

Stabilni neurotični introvert nema depresivnost i anksioznost, dok stabilni neurotični ekstravert ne pokazuje histerične napade, a svi zadržavaju sve ostale osobine. Introverti su osobe koje bolje reagiraju na podražaje iz okoline jer imaju slabi živčani sustav. Za razliku od ekstroverta koji su manje podložni utjecaju iz okoline jer imaju jaki (stabilniji) živčani sustav. Neurotičari su osobe koje imaju slabi živčani sustav te prejako reagiraju na vanjske podražaje što se vidi kao teško kontroliranje emocija, nemogućnost izdržavanja napora, osjećaj manje vrijednosti, nezadovoljstvo s raznim aspektima, brzo zamaranje, sugestibilnost. [25]

Kasnijim istraživanjima zaključio je da postoji još jedan faktor, a to je psihoticizam. Osobe koje imaju dominantnu tu karakteristiku obilježava egocentričnost, impulzivnost, halucinacije, depresivnost, smetnje raspoloženja, agresivnost, prevelika aktivnost, uzbuđenost, maničnost, suicidalnost. [25].

Može se zaključiti da Eysenck smatra kako za razvoj ličnosti postoji genetska osnova, no, hoće li se iz toga razviti određena ličnost, određeno je utjecajem okoline. Stres dovoljnog intenziteta može osobu koja ima neurozu pretvoriti u neuroticizam ili osobu s psihozom u psihoticizam. Ako takvih uvjeta nema, neuroza se neće razviti. Eysenckov trofaktorski model je bio teorijska podloga za mnoga daljnja istraživanja, a zamjera mu se što sve individualne razlike osoba svrstava u samo tri dimenzije [25].

2.3.5. Petofaktorski model ličnosti

Prema Larsen i Buss [27], povijesno gledano petofaktorski model započeo je s Allportom i Odbertom (1936) koji su 550 000 riječi kojima su opisivali crte ličnosti svrstali u četiri kategorije koje je kasnije koristio Cattell (1943) te spojivši ili izbacivši neke termine skratio listu i definirao 35 klastera osobina ličnosti. Fiske (1949) je zatim preuzeo Cattellovu listu te dobio svojevrsan petofaktorski model. No, velik doprinos ovoj taksonomiji su dali Tupec i Christal (1961) čiji rad su kasnije preuzeli i koristili drugi istraživači poput Goldberg (1981) te McCrae i Costa (1985) [27]. Petofaktorski model je teorija razvoja ličnosti koja se s jedne strane oslanja na analizu pridjeva u jeziku kojima se opisuje ličnost, a s druge strane, analizu tradicionalnih upitnika ličnosti, kao što su Cattellov i Eysenckov upitnik ličnosti. Teorija uključuje biološku osnovu, vanjske utjecaje, objektivnu biografiju, temeljne dispozicije (potencijal osobe), karakteristične adaptacije (usvojene vještine, navike, stavove u odnosu s drugima) i pojam o sebi (osjećaj identiteta) [25]. Kako navode Larsen i Buss [27], Goldberg (1990) ovako imenuje pet faktora: ekstraverzija, ugodnost, savjesnost, emocionalna stabilnost i intelekt ili maštovitost. Lebedina Manzoni [25] navodi kako se nazivlje razlikuje kod različitih autora, a da je najšire prihvaćeno nazivlje Coste i McCraea (2005) :

- Neuroticizam
- Ekstraverzija
- Otvorenost
- Ugodnost
- Savjesnost

Iako je ovo široko prihvaćen model ipak ima kritičare, ponajviše oko definicija i konceptualnog statusa dimenzija te nedostatka empirijskih potvrda. U tablici 2. su pobliže objašnjene dimenzije ličnosti iz Petofaktorskog modela.

Tablica 2. Petofaktorski model, prema Costa i McCraea [25] [27] [29]

Dimenzija ličnosti	Osobine – mogu biti od niske do visoke izraženosti za pojedine crte ličnosti
1. Ekstraverzija	Društven, samosvjestan, govornik, izražajan, topao, aktivan, pun energije, asertivan, optimističan, visoka potreba za podražajima, druželjubiv, pun energije
2. Emocionalna stabilnost nasuprot neuroticizmu	Načini reagiranja na stresne događaje, promjene raspoloženja, ljutnja, krivnja, strah, tuga, uznemirenost, zabrinutost, emocionalno (ne)stabilan, nesiguran, nezadovoljan, slabije suočavanje sa stresom, slaba tolerancija na frustracije
3. Ugodnost, prilagodljivost	Skroman, pristojan, povjerljiv, dobre prirode, tolerantan, sklon suradnji, sklon opraštanju, obazriv, dobronamjeran, pregovara pri rješavanju sukoba, spreman na suradnju
4. Savjesnost	Pouzdan, organiziran, postojan, temeljit, orijentiran prema uspjehu, predan radu, samo discipliniran, organiziran, odlučan, marljiv, usmjeren k ciljevima
5. Otvorenost prema iskustvu	Znatiželjan, domišljat, maštovit, originalan, odvažan, umjetničkih interesa, intelektualnih interesa, širokih interesa, šaljiv, osjetljiv na vlastite unutarnje osjećaje, fleksibilnog ponašanja, nekonvencionalni stavovi, cijeni iskustvo

Prema Noe i suradnicima [1] za odnos prema poslu menadžeri procjenjuju karakteristiku savjesnosti kao jako važnu jer takvi ljudi imaju veću ustrajnost u poslu. Također, smatraju kada se visoka karakteristika savjesnosti koristi s testovima inteligencije da će biti i veća radna uspješnost.

Ekstrovertiranost i ugodnost se mogu povezati s većom uspješnosti u poslovima prodaje ili menadžmenta, kao i uspješnosti u timskom radu. No, uspjeh u timskom radu će ovisiti o (ne) uspjehu najslabijeg člana tima koji može biti nesavjestan ili neugodan [1].

2.3.6. Humanističko egzistencijalne teorije razvoja ličnosti

Ove teorije su usmjerene na razvoj ličnosti kao proces koji traje cijeli život. Za njih je važno iskustvo osobe. Predstavnici humanističke psihologije su Abraham Maslow i Carl Rogers [29]. Prema Lebedina Manzoni [25], Carl Rogers (1902-1987) svoju teoriju temelji na pretpostavci da je za osobu njegov subjektivni svijet jedini realan te da bi ju razumjeli moraju se istražiti činjenice i objektivni podatci s aspekta te osobe. Svatko od nas ima svoje tumačenje stvarnosti koje se temelji na prošlim iskustvima. Samo trenutna interpretacija stvarnosti je bitna za određivanje ponašanja. Drugo važno načelo ove teorije jest da svaka osoba odlučuje o svojoj sudbini. Rogers smatra da je osnova ljudske prirode dobrota. Svaki pojedinac će se truditi postići najbolje što može sa svojim genetskim predispozicijama. Prema tome, Rogers dalje smatra da svaki čovjek ima aktualizirajuće tendencije, odnosno ponašanje vođeno unutarnjim motivima kako bi bili najbolja verzija sebe. Stoga, svaka osoba ima mogućnosti i sposobnosti mijenjati svoju ličnost i svoje ponašanje. Također, svatko ima svoje viđenje idealnog sebe i kada se percepcija stvarnog sebe podudara sa slikom o idealnom ja, imamo zdravu ličnost. Kada imamo nesuglasje između stvarnog ja i idealnog ja, dolazi do anksioznosti i tjeskobe [25].

Prema Rogersu, svi imaju potrebu za ljubavlju i prihvaćanjem, koja se stvara još u djetinjstvu, a utječe na stvaranje slike o sebi. Roditelji tako mogu pokazivati uvjetovanu ljubav prema djetetu gdje šalju poruke djetetu da vrijedi samo ako se ponaša kako roditelj želi. S druge strane, mogu imati i neuvjetovanu ljubav gdje šalju poruku da je dijete voljeno i kada se ponaša kako roditelj odobrava i kada se ponaša kako roditelj ne odobrava [25].

2.3.7. Kognitivne teorije ličnosti

Kognitivne teorije stavljaju naglasak na intelektualne procese u razvoju ljudskog ponašanja. Prema Lebedina Manzoni [25], predstavnik takvih teorija je George Kelly (1905-1967). On navodi da osoba percipira okolinu u skladu sa svojim kognitivnim sposobnostima koje su kod svakoga različite. Kelly je kao psiholog radio u školi s problematičnom djecom. Prema njemu svatko ima osobni konstrukt, misli s kojima pojedinac razumije i tumači događaje u svojem životu. Za istu situaciju, različite osobe mogu imati različito tumačenje, a kako navodi Kelly svi su u pravu, ali jedino ispravno je ono koje ima sami pojedinac kojeg se to tiče. Na temelju pojedinog tumačenja iskustva, pojedinac stvara svoju hipotezu koju kroz sljedeća iskustva

potvrđuju ili odbacuje. Sa svakim sljedećim iskustvom, osoba stvara svoj sustav konstrukata. Kako bi se razumjelo druge, moraju se razumjeti njihovi sustavi konstrukata. Poremećaje u ponašanju tumači se kao pokušaje da osoba koristi neučinkovite osobne konstrukte jer psihičke smetnje ometaju sustav izgradnje konstrukata te osoba traži nove načine kako bi interpretirala okolinu. Ako je potrebna terapija, ona se usmjerava na rekonstrukciju tih krivo stvorenih sustava konstrukata [25].

2.3.8. Dispozicijske teorije ličnosti

Ove teorije karakterizira pretpostavka da ljudi imaju široke i trajne crte ličnosti u različitim životnim situacijama. Prema Lacković-Grgin i Penezić [29], pripadnici ove teorije zagovaraju postojanje individualnih razlika tako da je svaka ličnost jedinstvena i neponovljiva. Predstavnik je bio Gordon Allport koji je smatrao da nema niti će biti dva jednaka čovjeka. Allport je zajedno s Odbertom ovako definirao crte ličnosti: 1. stabilne crte, 2. privremena stanja i raspoloženja, 3. socijalna evaluacija i 4. metaforički, fizički i dvojbeni termini. Allport smatra da se crte ličnosti mogu empirijski provjeriti, one će određivati ponašanje pojedinca, te su crte općenitije od navika, no tijekom odrastanja navika se može formirati u crtu ličnosti [29].

2.4. Psihološke teorije poremećaja u ponašanju

Kako bi se odredila granica između normalnog i poremećenog funkcioniranja, uzima se u obzir učestalost i intenzitet neprihvatljivog ponašanja [25]. Nema jedinstvenog objašnjenja zašto dolazi do poremećaja u ponašanju jer su to složene aktivnosti podložne nizu faktora. Tijekom godina bilo je više teorija koja su pokušale dati odgovor na to pitanje. Iako ove teorije i modeli mogu objasniti pojedinačni poremećaj u ponašanju, niti jedna teorija ne daje jasno objašnjenje svih poremećaja kod svih osoba.

2.4.1. Teorija inteligencija

Teorija inteligencije se pojavila početkom 20 stoljeća kada su kriminolozi povezivali smanjenu intelektualnu sposobnost s delikventnim ponašanjem. Kasnija su istraživanja pokazala da

delikventi imaju prosječne intelektualne sposobnosti, ali postižu najslabije rezultate u zadacima verbalnih sposobnosti i apstraktnog mišljenja. Tako se došlo do zaključka da snižene intelektualne sposobnosti nisu uzrok nekog ponašanja, ali mogu značajno doprinosti neprihvatljivom ponašanju [25].

2.4.2. Psihoanalitičko objašnjenje

Ovo objašnjenje počiva na psihoanalizi Sigmunda Freuda te ima povijesni značaj. Prema Freudu, čovjek se sastoji od tri dijela: ida, ega i superega te sve što čovjek misli i radi je posljedica konflikata ta tri unutarnja stanja. Iako mnoga takva tumačenja nisu bila znanstveno dokaziva, Freud je dao važan doprinos razumijevanju psihe jer je naglasio da se čovjek razvija od djetinjstva i njegova prva iskustva su važna za rast i razvoj te da su unutarnji konflikti bitni za sve poremećaje. Također, naglasak je davao na nesvjesnim motivima koji utječu na čovjekovo ponašanje. Iz toga proizlazi da osobe s poremećajem ponašanja ne mogu odgoditi svoje potrebe, bez obzira na posljedice i ne postavljanje ciljeva u svakodnevnom životu [25].

2.4.3. Teorija frustracije

Ova teorija kaže da je frustracija smetnja pri postizanju nekog cilja što dovodi do neprilagođenog ponašanja i daljnje frustracije, pa i agresije. Frustracija je sama po sebi prihvatljiv oblik ponašanja, ali nije prihvatljiva neprimjerena reakcija na nju. Iako se po ovoj teoriji može objasniti zašto ljudi idu u rat, štrajk ili delikvenciju, ipak ne daje odgovore na poremećaje u ponašanju [25].

2.4.4. Teorija uvjetovanja i učenja

Bihevioralni psiholozi navode da ugodni doživljaji i potkrjepljenje mogu poticati prilagođeno ili regulirati neprilagođeno ponašanje. Također, navode da se ljudi razlikuju po načinu učenja te da je naše ponašanje rezultat naše okoline. Razlikuju se tri modela učenja: klasično uvjetovanje, instrumentalno uvjetovanje i opservacijsko učenje (Bandurino učenje po modelu). Klasično

uvjetovanje kaže da će, nakon dovoljnog broja ponavljanja nekog podražaja s odgovorom na taj podražaj, taj podražaj postati uvjetovani i izazivati identični odgovor koji se naziva uvjetovani odgovor. Instrumentalno uvjetovanje ovisi o posljedici koja slijedi nakon nekog ponašanja. Kako navodi Lebedina Manzoni [25], prema Skinneru (1953) želimo li učvrstiti neko ponašanje, slijedit će nagrada, a želimo li izgubiti neko ponašanje, slijedit će kazna. Opservacijsko učenje je učenje kao posljedica vanjskog opažanja i unutarnjih kognitivnih procesa [25].

2.4.5. Kognitivna teorija

Ova teorija kaže da su poremećaji u ponašanju nastali u emocionalnim ili socijalnim situacijama, ali kao posljedica krivih kognitivnih procesa. Primjeri toga su negativne misli bez dovoljno argumenata, kriva interpretacija socijalnih situacija, navika okrivljavanja samog sebe za zbivanja u životu i slično. Različiti tipovi poremećaja se mogu povezati s kognitivnim pogreškama, kao što je u depresiji kada dolazi do kognitivne distorzije (iskrivljenja). Takve osobe zbog svojih ranih krivih iskustava i vjerovanja mogu tumačiti daljnja životna iskustva preko pogrešnih procjena te to preslikavati na druge osobe i situacije [25].

2.4.6. Kognitivno bihevioralni model

Prema Lebedina Manzoni [25], praksa je pokazala da u otklanjanju poremećaja u ponašanju, nije uvijek moguće održati neko poželjno ponašanje te je stoga bilo potrebno razvijati i samokontrolu kako bi se željeno ponašanje održalo. Ovim modelom se stavlja naglasak na osobni sustav vjerovanja i ponašanja. Uvažavaju se biološke odrednice nastanka poremećaja, ali smatra se da se ponašanje može modelirati putem nagrada te kognitivnih odgovora koji će ispraviti pogrešno shvaćanje [25].

2.4.7. Sistem model

Ova teorija objašnjava ljudsko ponašanje tako da je svaki pojedinac dio „sistema“ odnosno socijalne zajednice, a najveći utjecaj imaju obitelj i roditelji. Stoga, uzroci svakog poremećaja trebaju se tražiti u njegovoj okolini i to u najranijoj dobi. Utjecaj roditelja se gleda kroz interpersonalne veze, ne kroz stil odgoja, stoga roditelj može utjecati na način da služi kao model ponašanja, putem selektivnog nagrađivanja poželjnog ponašanja i putem kreiranja socijalne klime (tople ili odbacujuće). Ovaj model objašnjava da se anoreksija smatra načinom da pojedinac ostvari neovisnost, kontrolom svojeg jedenja, koja se postiže otporom prema kontroli obitelji. Ovakav pristup smatra da poremećaj nije unutar osobe nego unutar socijalnog sustava u kojem se nalazi (obitelj, škola, vršnjaci) [25].

2.4.8. Dijateza-stres model

Iako genetika može biti temelj za neki poremećaj, ona nije isključivi čimbenik da se poremećaj razvije nego su potrebni i neki drugi faktori da do toga dođe. Prema ovoj teoriji stres može biti veliki faktor u manifestiranju poremećaja. Prema Lebedina Manzoni [25] stres se može definirati kao „stanje do kojeg dolazi kada pojedinci percipiraju zahtjeve situacije kao nešto što dovodi u pitanje ili nadilazi njihove resurse i ugrožava njihovo funkcioniranje“. Dakle, stres može biti okidač za razvoj poremećaja ako već postoji biološka predispozicija. Stresori (uzroci) mogu biti razne situacije ovisno o životnoj dobi, no treba uzeti u obzir da istu situaciju, neće sve osobe doživjeti jednako stresno već to ovisi o karakternim osobinama i načinu kako se osoba nosi sa stresom [25].

2.5. Neki poremećaji u doživljavanju i ponašanju pojedinca

2.5.1. Poremećaji ličnosti i poremećaji raspoloženja

Gledajući s psihološkog stajališta, čovjekovo ponašanje može biti rezultat djelovanja okoline ili posljedica emocionalnog razvoja ličnosti [25]. Osobine ličnosti koje su izrazito dominantne

mogu stvoriti neki poremećaj kod ljudi. No, i takvi ljudi, ovisno o poremećaju, mogu se uklopiti u tim i doprinostiti uspjehu tima što je objašnjeno u sljedećim poglavljima. Najprije treba pobliže objasniti poremećaje ličnosti. Poremećajima ličnosti se smatra „trajnim, nefleksibilnim obrascima doživljavanja i ponašanja, devijantnim u odnosu na kulturalna očekivanja te izvorom stresa i poremećenog ponašanja“ [30].

Specifični poremećaji ličnosti [30]:

- Paranoidni poremećaj ličnosti
- Shizoidni poremećaj ličnosti
- Shizotipni poremećaj ličnosti
- Granični poremećaj ličnosti
- Histrionski poremećaj ličnosti
- Narcisoidni poremećaj ličnosti
- Izbjegavajući poremećaj ličnosti
- Ovisni poremećaj ličnosti
- Opsesivno-kompulzivni poremećaj ličnosti

Pojašnjenje shizofrenije, histrionskog poremećaja, narcisoidnog i opsesivno-kompulzivnog poremećaja je objašnjeno u sljedećim poglavljima. Granične ličnosti su nestabilnog odnosa, raspoloženja i slike o samom sebi. Nisu razvile jasnu sliku o sebi i trajno su nesigurne u vlastite vrijednosti, lojalnosti i izbora karijere, ne podnose sami sebe i boje se napuštanja. Takve osobe često imaju ili depresiju ili bipolarni poremećaj, a vjerojatno je da imaju i poremećaj raspoloženja [30].

Izbjegavajući poremećaj ličnosti imaju one osobe koje su izuzetno osjetljive na moguće kritike, odbacivanje ili neodobravanje te odbijaju stupiti u odnos s nekim ako nisu sigurne da će biti prihvaćene i voljene. Vjeruju da su manje vrijedne od drugih te se u društvu boje nešto reći da ne bi ispale glupe te pretjeruju u pogledu rizika od poduzimanja bilo čega što nije njihova dnevna rutina [30].

Ovisna ličnost je pasivna osoba koja nema samopouzdanja niti odgovornosti te se ne oslanja sama na sebe. Nelagodno im je kada su same, a nisu u stanju tražiti ništa od drugih i vlastite potrebe podređuju drugima kako bi održali takav odnos [30].

Osim navedenih poremećaja ličnosti, važno je spomenuti poremećaje raspoloženja i anksiozne poremećaje koji mogu utjecati na radnu atmosferu tima. Prema istraživanju Shahini [31], broj zaprimljenih na psihijatrijskom hitnom odjelu KBC Rijeke povećao se u spektru dijagnoza s poremećajima raspoloženja za 2,3% u 2021. u usporedbi s 2019. godinom, dok su poremećaji

iz skupine anksioznih poremećaja bili podjednako zastupljeni. Prema dostupnim podacima, najveći broj zaprimljenih pacijenata koji su zatražili hitnu psihijatrijsku pomoć bili su iz shizofrenog spektra (2019: 24,2%, 2021: 24,5%) dok drugi i treći najveći uzrok traženja pomoći su iz poremećaja raspoloženja i anksioznih poremećaja (2019: 36,9%, 2021: 38,7%). Uzorak u 2019. g je bio 2334 osobe, odnosno u 2021. g je bio 2065 osobe [31].

Poremećaji raspoloženja su depresivni, bipolarni poremećaji, poremećaj raspoloženja zbog općeg zdravstvenog stanja i poremećaji raspoloženja uzrokovani psihoaktivnim tvarima. Anksiozni poremećaji se dijele u šest temeljnih kategorija: fobije, panični poremećaj, generalizirani anksiozni poremećaj, opsesivno-kompulzivni poremećaj, posttraumatski stresni poremećaj i akutni stresni poremećaj. Somatski znakovi anksioznosti su znojenje, lupanje srca. Osoba s jednim oblikom anksioznosti može zadovoljavati kriterije i za neki drugi poremećaj pa se to naziva ko-morbiditet [30]. Budući da su poremećaji raspoloženja i anksiozni poremećaji jako širokog spektra i o njima bi se moglo puno pisati, ovdje će se kratko izdvojiti samo fobije i panični poremećaj.

Fobije su strah koji je nerazmjernan stvarnoj opasnosti od objekta ili situacije. Kada je strah toliko jak da remeti životno funkcioniranje, smatra se da čovjek ima fobiju. To može biti strah od zatvorenog prostora (klastrofobija), strah od javnog nastupa (agorofobija), strah od gušenja (pnigofobija). Svega 3% osoba s fobijama ima specifične fobije, najčešće od životinja, te su to većinom žene i vrlo često započinju u ranom djetinjstvu. Prema istraživanju Myers i suradnika, kako navode Davison i Neale [30], fobije su dosta česte u populaciji pa tako 5,9 od 100 ljudi će imati fobiju te će to češće biti žene nego muškarci.

Panični poremećaj se javlja u 0,7% populacije muškaraca i 1% populacije žena (prema Myers i suradnicima). Panični poremećaj je kada „iznenada i neobjašnjivo dolazi do skupa simptoma poput lupanja srca, boli u grudima, osjećaja otežanog disanja i gušenja, mučnine, vrtoglavice, znojenja i drhtanja, snažne nelagode, krajnjeg straha i osjećaja prijeteće „zle sudbine“. Više od 80% osoba s dijagnozom nekog anksioznog poremećaja doživi panične napade [30].

Prema Archer [32] većina ljudi vrlo dobro procjenjuje tuđe karaktere. Za voditelja tima je važno prepoznati dominantne osobine ličnosti članova tima kako bi ih što bolje zajednički povezal te pridobilo za suradnju. No, što se zapravo smatra normalnim ponašanjem? Svaki čovjek je drugačiji i svi se razlikuju po svojim osobinama ličnosti. Gledaju li se dominantne osobine ljudi kao njihove kvalitete, a ne opterećenje, mogu se stvarati bolji timski odnosi. Na temelju osobina ličnosti, Archer [32] navodi mentalne poremećaje koji se mogu uklopiti u timski rad: bipolarni

poremećaj, poremećaj pažnje/hiperaktivni poremećaj (ADHD), opsesivno-kompulzivni poremećaj, narcisoidni poremećaj, socijalna anksioznost, generalna anksioznost, histrionski poremećaj te shizofrenija.

2.5.2. Poremećaj pažnje/hiperaktivni poremećaj

Kako navodi Archer [32], ljudi koji su pustolovnog duha, strastveni, znatiželjni i puni energije te rade više stvari odjednom vjerojatno će biti okarakterizirani kao osobe s poremećajem hiperaktivnosti i nedostatkom pažnje ili poremećajem pozornosti s hiperaktivnošću (eng. attention deficit hyperactivity disorder, skraćeno ADHD). Takve osobe mogu biti hiperaktivne, ali i ne moraju. Najčešće je riječ o kemijskoj neravnoteži u mozgu koja otežava očekivano ponašanje kao što je mirno sjedenje, rad na jednoj aktivnosti, pisanje dužih tekstova. Zadnjih nekoliko godina u SAD-u značajno se povećao broj dijagnoza ADHD među djecom i mladima te sukladno tome prepisuje se mnogo psihostimulirajućih lijekova za liječenje. No, prema Archer [32] ne treba svakog tko ima avanturistički duh dijagnosticirati da ima i ADHD. Takvim osobama se od djetinjstva treba razvijati samosvijest i samopouzdanje, a u učenju i radu im omogućiti višestruke aktivnosti, dodatne aktivnosti gdje će trošiti svoju energiju, okruženje koje je neuredno ili pretrpano. Oni svakako imaju visoku razinu energije, zaigrani su, skloni humoru, traže uzbudljive doživljaje i pustolovine, potrebna im je visoka razina stimulacije, skloni su preuzimanju velikih rizika te imaju razvijeno divergentno mišljenje. Što se tiče posla mogu imati poteškoća s usmjeravanjem pažnje na detalje, držanjem pažnje tijekom razgovora te nisu ustrajni da odrade posao do kraja, skloni prometnim nezgodama. S druge strane mogu biti izvor novih ideja, predavati izvještaje prije roka, imati prirodnu karizmu i vještine rukovođenja [32].

2.5.3. Opsesivno kompulzivni poremećaj

Opsesivno kompulzivan poremećaj, skraćeno OKP (eng. obsessive-compulsive disorder, skraćeno OCD) može se vidjeti u želji za čistoćom, organizacijom i strukturom, brigom oko detalja te jednostavno rečeno perfekcionizmom. Još neke karakteristike su ponavljajući rituali, pretjerana anksioznost ili izbjegavanje rukovanja s ljudima. Ovaj poremećaj često prati kriva percepcija kao društvenih čudaka. Prema Archer [32] „OCD se povezuje s opsesijama i

kompulzijama koje otežavaju normalno funkcioniranje, dok je za poremećaj ličnosti karakteristična zaokupljenost urednošću, perfekcionizmom i kontrolom“. Kako navode Davison i Neale [30] opsesivno kompulzivni poremećaj se javlja u 1-3% populacije (prema Myers i suradnicima). Opsesije su neželjene misli koje osobi padaju na pamet, a osobe ih smatraju iracionalnim, mogu poprimiti oblik dvojbi i beskonačnog odvagivanja mogućnosti. Mogu biti opsesivne dvojbe, opsesivne misli, opsesivni impulsi, opsesivni strahovi i opsesivne predodžbe. Opsesije osobi čine neugodu i anksioznost [30]. Prema Riemann [33] opsesije izvorno nastaju kako bi obuzdale strah, ali se zatim pretvaraju u unutarnju potrebu za činjenjem. Kada se osoba pokušava riješiti opsesije, oslobađaju se strahovi. Opsesivno kompulzivan poremećaj je složena bolest koja se razlikuje kod svake osobe. Kompulzije su prisilne radnje koje mogu i ne moraju biti povezane s opsesijom te ne moraju imati nikakve veze sa stvarnom brigom. Kompulzija je ponavljajuće ponašanje gdje je osoba prisiljena to raditi kako bi ublažila stres ili spriječila neku nesreću. Mogu biti kompulzije provjeravanja i kompulzije kontrole. Kao kad čovjek nekoliko puta u danu pali i gasi svjetlo da bi se zaštitio od bolesti ili svakih par minuta pere ruke jer je opsjednut bakterijama [30]. Opsesivne osobe mogu koristiti indirektnu (prekrivenu) agresiju kako bi maltretirali svoju okolinu. Takvo ponašanje prepoznaje se kroz nametljivost, pričanje bez zaustavljanja, stalno cjepidlačenje i neodlučnost, odsutnost distance ili namjerna prkosna šutnja koja treba odbiti drugu osobu [33]. Dokazano je da se opsesivno kompulzivan poremećaj, poput poremećaja hiperaktivnosti i nedostatka pažnje (ADHD), genetski nasljeđuje. Osobine takvih ljudi su temeljitost, urednost, organizacija, visoki standardi, poticaji na djelovanje (prema cilju) te fokus. Često puta sumnjaju u sebe te mogu biti skloni i depresiji. U poslu perfekcionista mogu biti izvrsni u prirodnim znanostima, organizacijama i planiranjima te kao menadžeri. Težnja savršenstvu može biti dobra osobina, ali s druge strane treba znati reći kada je nešto dovoljno dobro jer savršenstvo ne postoji, a sve drugo će biti izvor frustracija i razočaranja [32].

2.5.4. Poremećaj socijalne anksioznosti

Kako navodi Archer [32], osobe koje vole samoću, imaju manji broj bliskih prijatelja, ne vole velike skupine ljudi, imaju strah od javnih nastupa ili druženja te su plahe po prirodi mogu imati poremećaj socijalne anksioznosti. Oni mogu biti izvrsni pisci, programeri, filozofi, umjetnici ili izumitelji. Imaju unutarnju snagu koja može dovesti do velikih djela te suprotno

očekivanjima imati veliku samouvjerenost. Njihove dobre strane su iznimna sposobnost slušanja, osjetljivost i empatija za druge, promišljeno donošenje odluka, neovisnost, suosjećanje te produktivnost u osamljenosti. S druge strane, takvi ljudi su skloni ovisnostima, često alkoholu. Potrebno je naći ravnotežu između društvenih očekivanja i vlastitih mogućnosti [32].

2.5.5. Generalizirani anksiozni poremećaj

Svaka osoba ponekad doživljava stres i zabrinutost, neku vrstu anksioznosti, što je normalna i zdrava reakcija našeg tijela na neku prijetnju. Osobe s generaliziranim anksioznim poremećajem mogu imati tjelesne simptome poput znojenja, crvenjenja, lupanja srca, želučane nervoze, proljeva, čestog mokrenja, zimice, hladne i znojne dlanove, suha usta, knedlu u grlu. Prema Rapee, kako navode Davison i Neale [30], taj poremećaj se javlja u 4% populacije. Prema Archer [32] pretjerana pobuđenost i napadi panike obilježja su generalnog anksioznog poremećaja. Takvi ljudi su izuzetno zabrinuti za neke buduće događaje koji se možda neće ni dogoditi ili su zabrinuti za situacije koje su posve izvan njihove kontrole ili su zabrinuti zbog toga što se previše brinu. Izostanak te osobine može se manifestirati kao nedostatak brige za vlastito zdravlje, osoba može nepotrebno ulaziti u rizične situacije, neravnomjerno upravljati financijama, biti previše otvorena prema nepoznatim ljudima i slično. Kao i u svemu u životu, umjerenost je važna. Anksioznost se često puta povezuje i s drugim mentalnim poteškoćama kao što su panični poremećaji, fobije ili opsesivno-kompulzivni poremećaj. No, generalni anksiozni poremećaj je nekontrolirana anksioznost koja uzrokuje nemir, razdražljivost, poteškoće sa spavanjem, brzo umaranje te onemogućava normalno funkcioniranje. Takvi ljudi često su skloni i depresiji. Zbog pretjerane brige i problema sa spavanjem, lako svoju utjehu mogu potražiti u alkoholu ili sedativima. Anksioznost može biti potaknuta nekim zdravstvenim problemom u tijelu, no često puta je uzrok subjektivni unutarnji konflikt koji osoba nije osvijestila. U traženju uzroka anksioznosti ipak treba uključiti stručnjake, bilo da je riječ o liječničkom pregledu ili razgovoru s psihologom. U poslu takvi ljudi imaju brojne dobre strane, kao što su pozornost prema ljudima i situacijama gdje mogu predviđati buduće rizike, dobra pripremljenost, jaku intuiciju i talent za promatranje. Tu pretjeranu energiju može se iskoristiti u pozitivnom i proaktivnom smjeru jer će takva osoba npr. nekoliko puta provjeriti izvještaj ili

prezentaciju prije nego ih preda, imati odgovor na pitanja o detaljima koje će zbog svoje zabrinutosti unaprijed istražiti [32].

2.5.6. Histrionski poremećaj ličnosti (dramatičnost)

Kako navodi Archer [32] riječ histrionski znači „teatralan ili onaj koji se ponaša kao na pozornici“. Odnosi se na one osobe koje vole biti u centru pažnje, primijećeni u svemu što rade te pritom sve što rade je jako nabijeno emocijama, može se reći teatralno. Prema psihološkoj definiciji to je poremećaj pretjerane emocionalnosti i traženja pažnje. Iako su takve ličnosti zanimljive na filmu ili u medijima, u stvarnosti nije uvijek lako tolerirati njihovu potrebu da budu u centru pažnje. Takvi ljudi mogu biti destruktivni za sebe i ljude oko sebe. Takve osobe imaju odlične socijalne vještine, osobni šarm i karizmu, posebnu pažnju posvećuju izgledu, duhoviti su i znaju zabavljati druge, pokazuju emocije, cijene druge ljude te mogu prema drugima imati privržen odnos. Takve osobe će se najčešće baviti nekim umjetničkim zanimanjima, kao što su glumci ili pjevači.

2.5.7. Narcizam

Osobe koje su pretjerano zaokupljene same sa sobom te o sebi imaju pretjerano visoko mišljene, kako navodi Archer [32], smatraju se narcisoidnima. Takve osobe imaju problema u razvijanju pozitivnih odnosa s drugim ljudima. No, oni su ambiciozni, karizmatični, vrlo samouvjereni, usmjereni na ciljeve te mogu biti izvrsni političari, filmske zvijezde ili generalni direktori. Kao i u drugim osobinama, prisustvo ove osobine može imati zdrave okvire, no može prijeći i u nezdravi dio, patološki narcizam, koji se dijagnosticira kao narcisoidan poremećaj ličnosti. On se očituje kao uzvišeni doživljaj sebe, bez kontakta s realnošću, nedostatak empatije i prijezir prema drugima. Patološki narcisoidne osobe žele da se njihova veličina prepozna i prije nego naprave nešto veliko, a s druge strane oni mogu imati dubok osjećaj neprimjerenosti i nedostatka samopouzdanja. Govorimo li samo o većoj dominaciji ove osobine, to može biti izvrsno u poslu jer takvi ljudi se zbog velikog samopouzdanja lakše nose s neuspjehom. Za njih će neuspjeh biti samo jedno prolazno iskustvo te će tražiti nove načine za uspjeh i pokušavati ponovo. Osim toga, oni imaju sposobnost uvjeravanja drugih, unutaraju snagu,

samopoštovanje, zdravu sliku o svojem tijelu i izgledu, smireni su pod pritiskom te imaju vizionarsko vođenje drugih. Takvi ljudi su manje skloni anksioznosti, depresiji i osamljenosti. Negativna strana je da takve osobe zbog svoje ambicije mogu druge smatrati manje vrijednima, vrijeđati druge, manipulirati pa čak i zlostavljati te se ponašati da za njih ne vrijede društvena pravila. Kako navodi Archer [32], mlađe generacije su danas sve više zaokupljene sobom jer se koriste društvenim mrežama na kojima se moraju promovirati, pokazati i natjecati s drugima, a sve su manje empatične. Iako društvene mreže nisu ni dobre ni loše, zbog pomanjkanja empatije događa se porast zabrinjavajućih ponašanja, kao što su nasilje i agresije [32].

2.5.8. Bipolarni poremećaj

Pravi bipolarni poremećaj je razoran mentalni poremećaj koji uključuje epizode manije i depresije, navodi Archer [32]. Osobe mogu imati hipomaničnu fazu u kojoj su puni kreativne energije, brže zaključuju, više govore, više su usmjerene na cilj, pune su ideja te manje spavaju. Da bi se definirala kao faza mora trajati najmanje četiri dana. U toj fazi lako gube koncentraciju. Iako zvuči kao poželjno stanje, hipomanija može negativno utjecati na životno funkcioniranje. Osim toga, može se dogoditi stanje promjene raspoloženja između hipomanične epizode i blage depresivne epizode koje se zove ciklotimija. Osoba može imati razne manije pa i različite dubine depresije, zbog čega se na ovaj poremećaj gleda kao na spektar poremećaja. Manije su iracionalna ponašanja u kojima osoba nije svjesna svojih radnji, a kao najteži oblik mogu završiti s psihotičnim napadajima. Tada im je potrebna stručna pomoć i često puta lijekovi. Osobine ljudi s bipolarnim poremećajem su samopouzdanje, otpornost na neugode, živahnost, kreativnost, motivirane su te dobro raspoloženje mogu usmjeriti na postignuća. U hipomaniji osobe su karizmatične, inicijatori posla te spremni preuzeti poslove i obaveze koji možda drugi ne žele [32].

2.5.9. Shizofrenija

Shizofrenija ili kako navodi Archer [32], magično mišljenje, još je jedan od poremećaja ličnosti i to dosta razoran. Osobe koje magično misle, prema Archeru [32], imaju snažnu intuiciju, samopouzdanje su i fleksibilne te mogu to iskoristiti za zdravo, duhovno i produktivno

djelovanje. Ako govorimo o shizofreniji u najtežem obliku onda ona uključuje deluzije (sumanute ideje), halucinacije, neorganizirani govor, katatono ponašanje (poremećaj psihomotornih funkcija), nemogućnost govora (alogiju) i pomanjkanje inicijative (avoliciju). Zbog svega toga shizofrenične su osobe često stigmatizirane, a bolesnici se često smatraju i nasilnim. Zbog sumanutih ideja i halucinacija, takve osobe se moraju liječiti lijekovima. Gledamo li na magično mišljenje kao dominantnu osobinu ličnosti, takve osobu su maštovite, otvorene su novim idejama, vrlo inteligentne, imaju jaku intuiciju, vjeru u smislu religije, ali i vjere (povjerenja) prema drugim osobama. Opis magičnog mišljenja jest da, suprotno razumnom objašnjenju, neki predmet ili rutina nam donosi sreću ili nadu ili vjeru da će se nešto dogoditi kako mi želimo. Zbog takvog razmišljanja osobe su sklone preuzimanju velikih rizika čak i kad to nije opravdano. Takve osobe su dobre u radu s drugim osobama, imaju povjerenja u druge i društvenu odgovornost te biraju zanimanja u kojima mogu pomagati drugima [32].

3. Komunikacija u timu

3.1. Važnost komunikacije

Danas je nemoguće ne komunicirati. Osobe komuniciraju stalno i na razne načine: verbalno, neverbalno, pisano, usmeno, službeno, neslužbeno, uživo, online i tako dalje. Svakodnevno se komunicira 20 do 25% verbalno, dok 75 do 80% komunikacije je neverbalno. Iako su verbalna i neverbalna komunikacija isprepleteni proces, ako se komunicira globalno, treba biti svjestan kulturoloških razlika i mogućnosti nesporazuma bilo zbog verbalne ili neverbalne komunikacije [34]. Komunikacija je velika tema koja se može promatrati s različitih aspekata, ovdje će se prikazati oni aspekti koji će omogućiti kvalitetniju komunikaciju u svrhu postizanja radne sinergije i izvršavanja radnih obaveza u timskom radu.

Jedna od najpoznatijih definicija komunikacijskog procesa je H. Laswell, kako navodi Ćorić [34], poznata kao 5W. „Who says What in Wich channel to Whom with What effect?“ Prevedeno na hrvatski: tko govori, što, kojim komunikacijskim kanalom, kome to govori i s kojim učinkom? Osim 5W potrebno je uvažiti da u komunikaciji postoji i buka, šum ili smetnje koje mogu utjecati na poruku. U definiranju procesa svakako treba reći da je komunikacija

kružni, interaktivni proces. Razloga za smetnje u komunikaciji može biti više. No, prema Dizdarević, kako navodi Ćorić [34], komunikacijski problemi koji mogu biti uzrokovani osobinama ličnosti su nedosljednost u komunikaciji, gubitak vjerodostojnosti i nevoljnost za komuniciranjem (ako se trebaju prenijeti loše vijesti) [34]. Kako bi organizacija bolje komunicirala može donijeti i svoj plan upravljanja komunikacijom gdje se definiraju načini i sudionici komunikacije, učestalost komunikacije, forma (formalno, neformalno, usmeno, pisano), digitalni alati kao i načini nadzora komunikacije. Pravim izborom metoda i načina komunikacije izbjeci će se nesporazumi i nerazumijevanje [3].

Za uspjeh projekta nije samo važna komunikacija unutar tima nego komunikacija tima s drugim sudionicama (izvan tima). Ta komunikacija s drugima treba biti pravovremena, jasno i razumljivo prezentirana, s razumijevanjem slušati drugu stranu te davati pravovremene povratne informacije.

Prema Fawkes, kako navodi Tafra-Vlahović [35] postoje četiri razine komunikacije: intrapersonalna (misli), interpersonalna (razgovor), komunikacija male grupe te masovne komunikacije. PMBOK [3] navodi te razine s većim naglaskom na masovnim komunikacijama. Tako se mogu razlikovati interpersonalna komunikacija (licem u licem), komunikacija unutar manje skupine ljudi, javna komunikacija (veći broj ljudi), masovna komunikacija (slanje većem broju pa i nepoznatih ljudi) te komunikacija putem interneta i socijalnih mreža. Brajša, kako navodi Sekulić [36] komunikaciju dijeli na četiri dijela: verbalnu, neverbalnu, predmetnu i odnosnu. Predmetna se odnosi na sadržaj, predmet rasprave dok odnosna obuhvaća odnose između sudionika komunikacije.

Prema Tomić, kako navodi Ćorić [34], ljudi oko 70% radnog vremena provode u komunikaciji od čega 45% slušaju, 30% govore, 16% čitaju te 9% pišu. Bez obzira s kime komunicirali, važno je izbjeci neke komunikacijske prepreke. Pri tome treba imati jasnu svrhu poruke koja se želi prenijeti, kodiranje i dekodiranje poruke trebaju biti u poznatim izrazima i načinima (ne koristiti stručni žargon), izabrati prikladan kanal komunikacije, sadržaj poruke treba odgovarati razini znanja primatelja, pošiljatelj treba biti vjerodostojan u prijenosu poruke (sadržajno i neverbalno usklađen). Komunikacija traži povratnu informaciju i tek tada može se reći da je poruka shvaćena. Komunikacija osim prijenosa informacije prenosi i osjećaje te je uspješna komunikacija ona koja jednaku važnost daje slušanju kao i slanju poruke [34].

Voditelj edukacijskog projekta mora biti svjestan svojih komunikacijskih vještina te važnosti da jasno prenese ciljeve projekte, očekivanja prema drugima i uspostavi pravila u kojima će se projekt provoditi.

3.2. Komunikacijske vještine

Komunikacijske vještine obuhvaćaju cijeli niz vještina kojima pojedinac treba balansirati. To uključuje verbalne sposobnosti, svjesnost neverbalnih pokreta, mogućnost jasnog komuniciranja svojih potreba, misli, osjećaja, vještinu aktivnog slušanja i prepoznavanja emocionalnog stanja sugovornika. Prema Novak, kako navodi Ćorić [34], jedna od definicija organizacije jest da se bavi isključivo ljudima i njihovim odnosima te usklađivanjem veze između ljudi i sredstava. Definiranjem organizacije kroz ljude vidi se koliko su komunikacija i komunikacijske vještine bitne za funkcioniranje svake organizacije ili obrazovne ustanove.

3.2.1. Slušanje kao vještina

Svaki dobar voditelj tima mora imati razvijene vještine slušanja. Iako se čini da svi ljudi koji imaju zdrave uši mogu dobro slušati, ne znači da čuju ono što im se govori. Slušanje je komunikacijska vještina koju treba vježbati i razvijati. Aktivnim slušanjem se zadržava pažnja i koncentracija, a sugovorniku daje do znanja da je vrijedan pažnje i da ga se uvažava.

U aktivnom slušanju može pomoći vođenje bilježaka, pravi omjer slušanja i govorenja, gledanje sugovornika u oči, izbjegavanje predrasuda, ne dovršavati tuđe rečenice, izbjegavati brze zaključke, postavljati prava pitanja, koncentrirati se na sugovornika. Posljedica lošeg slušanja može biti frustracija, krivo shvaćene upute, gubitak važnih informacija te rizik od povrede tuđih osjećaja [37].

Osim toga, mnogi misle da slušaju, ali aktivno slušanje nije selektivno slušanje, pseudoslušanje (davanje neverbalnih znakova kao da se sluša, ali zapravo se ne sluša), otimanje riječi, obrambeno slušanje ili slušanje u zasjedi. Slušanje kojemu je cilj samo napasti sugovornika ili čekati predah pa preuzeti riječ i krenuti sa svojim govorom, nije pravo slušanje. Komunikaciju i slušanje mogu omesti neki zvukovi iz okoline, sugovornik koji ne govori dovoljno jasno,

razgovijetno i glasno, gledanje na sat, korištenje mobitela, žurba i nedostatak vremena, pritisci na poslu zbog kojih su ljudi rastreseni [37].

3.2.2. Pregovaranje kao vještina

Ljudi često i u raznim situacijama pregovaraju, a da toga nisu ni svjesni. Dijete pregovara s roditeljem kada želi biti duže budno, žena pregovara s mužem oko kućnih obaveza, učenik pregovara s učiteljem kada nije spreman odgovarati. Ljudi često puta pregovaraju kada žele da njihove zahtjeve prihvati druga osoba. Ovdje se pregovaranje može gledati iz perspektive pregovora tima s nekim izvan tima, ali kao način uspostave statusa i podjela uloga unutar tima.

Lewicki, Saunders i Barry, kako navodi Ćorić [34], definirali su neke karakteristike koje imaju svi pregovori. To su: da postoji dvije ili više strana, postoji konflikt potrebe ili želje, pregovaranje je dobrovoljno, svaka strana potiče drugu da odustane od svojih zahtjeva te obje moraju izmijeniti početnu poziciju kako bi postigle dogovor, strane pregovaraju i žele postići dogovor te uspješno pregovaranje ima opipljive čimbenike kao i neopipljive (psihološke). Pregovori imaju sedam faza: pripremu, izgradnju odnosa, prikupljanja informacija, korištenje informacija, davanje ponuda, postizanje dogovora i provođenje dogovora (ispravljanje propusta u dogovoru i procesi potrebni za primjenu dogovora). Postoje distributivni ili pozicijski pregovor koji su tradicionalni pregovori sa suprotstavljenim stranama gdje svaka strana želi postići što više na štetu druge strane. U tome odnosu dolazi do pozicije pobjednik – gubitnik. S druge strane, integrativni (principijelni) pregovori imaju za cilj postizanje obostrano prihvatljivog dogovora koji je temelj dugoročnoj suradnji te je potrebno odricanje od manje bitnih stvari od obje strane. Stoga, dolazi do pozicije pobjednik – pobjednik [34]. Iako je pregovaranje kao vještina izuzetno složeno i zahtjeva dosta prakse kako bi bili uspješniji, postoji nekoliko glavnih savjeta kojih se dobro držati. Prema Fisher i suradnicima [38] u principijelnim pregovorima važno je odvojiti ljude od problema, usredotočiti se na interese, a ne pozicije, pronaći rješenja koja su od obostrane koristi te inzistirati na objektivnim kriterijima. U pregovorima bi svakako trebalo imati definirane minimalne kriterije od kojih se ne odustaje, odnosno na eng. „Best Alternative To a Negotiated Agreement“ ili skraćeno BATNA. BATNA podrazumijeva najbolju rezervnu varijantu postignutom sporazumu. To je mjerilo u kojem pregovarač mora sebi (ili svom timu) razjasniti koji je najlošiji rezultat (ili dogovor) koji želi postići pregovorima. Što je bolja pregovaračka BATNA, to je veća pregovaračka moć.

Pregovarači moraju biti svjesni da i druga strana imaju svoju BATNA-u. Na taj način se postiže prijateljski sporazum ili shvaćanje da postoje i drugi načini za unaprijediti odnose i da pregovori možda i nisu potrebni [38].

3.2.3. Asertivnost

Asertivnost je sposobnost izraziti svoje stavove i osjećaje, bilo da se radi o prihvaćanju ili odbijanju, na jasan i otvoren način, ali iskren i bez namjere povrjeđivanja druge osobe [39]. Asertivnost je komunikacijska vještina koja se kao i druge treba razvijati. Asertivnost nije jednaka agresivnosti prema drugima. Kako bi razvijali asertivnost Denny [39] savjetuje: „u redu je očekivati nelagodu i zabrinutost, jačajte svoje samopouzdanje, vjerujte u sebe, gledajte neverbalne znakove i slušajte što vam drugi govore, omogućite si vrijeme za razmišljanje i razmotrite situaciju, pripremite svoj odgovor i moguće reakcije druge osobe (pozitivne i negativne), budite jasni kako bi izbjegli nesporazume u komunikaciji te uvijek budite pozitivni jer tako bolje prenosite svoju poruku drugima“.

3.3. Neformalna komunikacija

Neformalna komunikacija uključuje svu onu komunikaciju koja nije došla službenim putem niti kroz organizacijske kanale. To su one poruke koje razmjenjuju sudionici, a može ih se nazvati „rekla-kazala“ ili tračevi. Iako se čini da je nepotrebno o tome pisati, Ćorić [34] navodi kako istraživanja pokazuju da je 75% tako prenesenih informacija točno. Takvi spontani razgovori najčešće se javljaju u situacijama kada se donosi važna odluka, a postoji dvosmislenost ili odluka koja potiče anksioznost. Neformalna komunikacija ne može se spriječiti ili zabraniti, a zapravo održava dobre međuljudske odnose, zadovoljstvo na radnom mjestu i bolju spoznaju o organizaciji. Kako ipak ne bi skrenula u negativnom smjeru, treba je smanjiti tako da se učinkovito i pravodobno informira zaposlene o svim važnim informacijama [34].

Dows i Hazen su proveli istraživanje zadovoljstvom interne komunikacije i zadovoljstva poslom, kako navodi Ćorić [34]. Istraživanje je provjeravalo zadovoljstvo s osam dimenzija komunikacije kao što su komunikacijska klima, kvaliteta medija, komunikacija s nadređenima, podređenima, suradnicima, dobivanje osobnih povratnih informacija o radu i drugo. Došli su do zaključka da postoji veza između zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom [34].

Kako bi organizacija kvalitetno komunicirala Harrison, kako navodi Tafra-Vlahović [35], ističe da je ovo važno: zaposlenici trebaju primati prikladne informacije, moraju imati mogućnost davanja povratnih informacija, efikasnom komunikacijom potiče se timski duh, na vrijeme se prepoznaju potencijalni problemi i priprema se za krizu, stvara se kultura komunikacije i veća učinkovitost ljudi jer su dobro informirani [35].

3.4. Upravljanje konfliktima

Prema Lebedina Manzoni [25] konflikte možemo opisati kao nesklad između naših želja i mogućnosti njihova ostvarenja. Iako se u govornom jeziku upotrebljavaju kao istoznačnice, konflikt i frustracija nemaju isto značenje. Konflikti su situacije koje čovjek na neki način uspijeva riješiti dok su frustracije dugotrajni konflikti koji imaju intenzivno negativno psihološko stanje. To su neugode poput napetosti, bijesa, nemira, anksioznosti. Svaki čovjek ima i svoju toleranciju na frustraciju. Može se „zdravo“ reagirati na frustraciju tako da osoba razumije zašto ne može postići željeno te će reorganizirati svoj cilj i tražiti pomoć od drugih. Netko može i negativno reagirati na frustraciju tako da se sukobljava s drugima pa čak iskazivati i agresiju, što može dovesti do odbacivanja te osobe ili njezino povlačenje i bijeg (koji može dovesti do razvoja ovisnosti, korištenja alkohola, razvoja bolesti ili suicida). Stoga, upravljanje konfliktima je neizbježni dio rada s ljudima.

Prema PMBOK-u [3] izvori konflikata mogu biti ograničeni materijalni uvjeti, pritisak rokova, različitih stilova rada i drugo. Pravilnim upravljanjem konflikata treba se stvarati pozitivno radno okruženje i veća produktivnost tima. Konflikti sami po sebi ne moraju uvijek biti negativni. Razlike u mišljenjima mogu povećati kreativnosti i pridonijeti boljem timskom odlučivanju, no s druge strane mogu i negativno utjecati na tim. Ako se konflikti nastavljaju, ako postaju javni, ako se nastavljaju indirektno i eskaliraju, svakako neće pridonijeti suradnji i boljim odnosima unutar tima. Bilo bi dobro da voditelj projekta prepozna važnost i dubinu konflikta, vrijeme potrebno da se konflikt razriješi, snagu ljudi uključenih u konflikt, važnost održavanja dobrih međuljudskih odnosa te načine motiviranja i rješavanja konflikata kako kratkoročno tako i dugoročno.

Neki od načina rješavanja konflikata su [3]:

- **Izbjegavanje** – izbjegavanje potencijalno konfliktne situacije, odgađanje do neke povoljnije situacije
- **Zagladivanje** – naglašavanje stavova oko kojih se slažemo, a manji naglasak oko područja gdje su nesuglasice, dopustiti stavove jedne osobe naspram drugih kako bi se zadržala harmonija i odnosi
- **Pomirenje / kompromis** – traženje rješenja koje će djelomično zadovoljiti potrebe svih kako bi se privremeno riješio konflikt
- **Prisila** – nametanje jednog stava drugima, najčešće preko pozicije moći (šef koji naređuje zaposlenicima), korisno samo u hitnim situacijama
- **Suradnja** – višestruki pogledi na situaciju, zajednička suradnja i dijalog dok se ne postigne zadovoljstvo svih strana

Za koju tehniku će se voditelj tima odlučiti ovisi o situaciji i o njegovim sposobnostima procjene konflikta i načinima rješavanja situacije. Donošenje odluka je, također, vještina kojom mora raspolagati voditelj. Pritom se treba voditi svim dostupnim informacijama, okolišnim čimbenicima, biti usmjeren na ciljeve, biti dosljedan te preuzimati rizik za svoje odluke [3].

Budući da voditelji ponajviše utječu na tim, oni bi svojim ponašanjem trebali biti primjer drugima, a prema Barbir [40] svakako bi se trebali pridržavati i sljedećih načela. Voditelj treba postavljati realne i ostvarive ciljeve, neprekidno raditi na sebi, dati si vremena za razmišljanje, voditi druge bez prisile, kreirati vlastiti model ocjenjivanja temeljen na rezultatima, razvijati svoje samopouzdanje te tako razvijati samopouzdanje suradnika, biti spreman na kritiku, razmišljati o budućnosti te razmišljati kao pobjednik (i kada je situacija negativna).

3.5. Igranje životnih uloga

Kako bi se mogle poboljšati komunikacijske vještine u interpersonalnoj komunikaciji s drugima, nije na odmet poznavati jednu od poznatih psiholoških teorija. To je teorija transakcijske analize Erica Berne. Prema James i Jongeward [41] osobe transakcijskom analizom stječu „emocionalnu i intelektualnu spoznaju“. Kako navode autorice, Berne kaže da svaka osoba ima svoja tri stanja (ega): Roditelj, Odrasli i Dijete. Pri tome se ne misli da starosnu dob nego na naša stajališta i ponašanja. Tako Roditelj odražava ponašanja usvojena iz vanjskih izvora, što mogu biti predrasude, zaštitničko ponašanje, nešto što bi nam govorili pravi roditelji.

Stanje Odrasli je kada se preispituje stvarnost, procjenjuje na temelju objektivnih kriterija, osoba se usmjerava na sada i oslanja se na svoju inteligenciju. Stanje Dijete je impulzivno stanje, bez odgovornosti, doživljaji, reakcije i stavovi koje se zauzimaju prema sebi i drugima. Kada jedna osoba razgovara s drugom iz stanja Odraslog, a druga joj odgovara u stanju Odraslog, postoji sklad i razumijevanje u komunikaciji. Nerazmjernost u komunikaciji se događa kada jedna osoba govori iz jednog stanja ega, a druga joj odgovara iz drugog stanja ega. To je posebno problematično ako se radi o stanju Roditelj – Dijete. U razgovoru može doći do situacije „ja sam OK – ti si OK“, „ja sam OK – ti nisi OK“, „ja nisam OK – ti si OK“ ili „ja nisam OK – ti nisi OK“. Navedene pozicije se odnose na poruke koje šalju sugovornici jedni drugima, odnosno psihološko stajalište koje zauzimaju prema sebi i drugima. Najbolje stajalište koje se želi postići jest, oboje smo OK, dok stav „ja sam OK – ti nisi OK“ rade osobe koje se prikazuju kao žrtve i žele druge učiniti žrtvom. Stavovi „ja nisam OK“ pokazuju da se osoba osjeća bespomoćno, povlači se i osjeća da život nije vrijedan [41].

Ponavljanjem određenih obrazaca ponašanja stvaraju se životni scenariji koji se u transakcijskoj analizi zove **dramski trokut** i imaju tri „glumca“: Progonitelj, Izbavitelj i Žrtva. Kao što im govore nazivi, osobe zauzimaju neki od stavova, da su žrtve ni krive ni dužne (Žrtva), netko tko kažnjava i progona (Progonitelj) te netko tko spašava žrtvu svojim riječima i ponašanjem (Izbavitelj). Jedna osoba može istovremeno imati i više uloga, koje se izmjenjuju, a trokut se nastavlja sve dok imamo Žrtvu, a onda i Izbavitelja koji spašava Žrtvu. Takve igre samo učvršćuju negativan odnos prema drugima i šalju poruku „ti nisi OK“. Igra se može prepoznati kada netko okrivljuje druge za svoje postupke, traži pogreške drugih kako bi sebe opravdao, osvećuje se, ponižava druge ili sebe, samo sažalijeva se ili izbjegava odgovornosti. Osoba koja tako razgovara traži drugu osobu da se „upeca“ u njezinu igru i scenarij se postavlja. Kako bi se izbjeglo takvo komuniciranje, potrebno je na vrijeme prepoznati ponavljajuće scenarije i odbiti sudjelovati u „igri“. Najbolji način je ne dopustiti uvlačenje u igru, odnosno ostati u stanju Odraslog ili ignorirati pokušaje uvlačenja u igru [41]. Iako zvuči jednostavno, izlazak iz psihološke igre nije uvijek lagan, jer osobama u igri potvrđuje njihove stavove, pribavlja psihološke trofeje, štiti od bliskosti, upotpunjuje vrijeme, daje psihološko milovanje ili sve to skupa. Milovanje je iskazivanje naklonosti ili pohvale koje služe za manipulaciju drugima. Želi li se razriješiti sukob, a zadržati osobu, može se popustiti, postići kompromisno rješenje, postići kooperaciju (zajednički napor u postizanju obostranog zadovoljstva), konfrontirati se i pomiriti (nakon sukoba) [42].

Gledano iz perspektive timskog rada na edukacijskim projektima, osoba koja je stalno u ulozi Roditelja prema drugima se ponaša kao prema djeci. To može biti npr. tajnica koja brine o svačijim teškoćama ili voditelj koji želi upravljati privatnim životom članova tima [41]. Takve osobe naporno rade i imaju snažan osjećaj dužnosti, no s druge strane skloni su osuđivati, kritizirati i moralizirati. Druga strana takve ličnosti može biti da su vječni izbavitelji, sveci koji moraju pomagati. Bez obzira koji stav zauzeli, takve osobe oko sebe okupljaju sljedbenike, podređene koji su u ulozi stalnog Djeteta. Osoba koja je stalno u ulozi Odraslog će biti nepristrana, zaokupljena činjenicama i obradom informacija te neće suosjećati s drugima. Takva osoba ne voli raditi s ljudima ili raditi zanimanja gdje se traži apstraktno mišljenje te će imati poteškoća u upravljanju s ljudima (podređenima). Osobe u ulozi Odraslog će često puta izabrati prirodne znanosti ili recimo računovodstvo u ekonomiji. Osoba koja je stalno u ulozi Djeteta ne želi razmišljati o posljedicama, ne preuzima odgovornost za svoje postupke i želi se vezati uz nekoga tko će to činiti za nju. Takva osoba traži Roditelja koji će ju nagrađivati i bodriti odnosno kažnjavati po potrebi. Osobe koje su stalno Dijete mogu biti uspješni pjevači, glumci, sportaši, ali i izabrati rutinske poslove u kojima nemaju puno odgovornosti [41].

Prema tome sva tri stanja su potrebna kako bi se održavala zdrava psiha. Ovisno o situaciji nekad se treba opustiti i pokazati osjećaje te biti u stanju Djeteta, nekada drugima treba tuđa briga i razumijevanje te je potrebno stanje Roditelja, a svakako nam je potrebno i razumno odlučivanje, temeljeno na činjenicama i stanje Odraslog. No, kao i u svemu u životu potreban je balans, koji čini uravnoteženu osobu i vrijednog člana neke zajednice. Gleda li se ova tri stanja kao uloge koje se preuzimaju u radu na projektu, voditelj mora brinuti da neki od članova tima nije uvijek u ulozi Djeteta jer na taj način ne preuzima odgovornost ili s druge strane, stalno u ulozi Roditelja koji traži poslušnika te kritizira i osuđuje osobe oko sebe.

4. Upravljanje timom u edukacijskim projektima

Iako se može pomisliti kako će tim imati učinkovitost jednaku zbroju učinkovitosti pojedinih članova tima, u praksi to nije tako. Već su ranije navedeni psihološki odnosi u timu koji utječu na pojedinca pa tako i njegov radni učinak. Kako bi tim postigao svoj maksimum potrebno je učinkovito upravljati timom. Prema Čorkalo Biruški [2] tri su ključna procesa u upravljanju timom: **vođenje tima, grupna kohezija i donošenje odluka u timu.**

Voditelj tima ima najveću ulogu u upravljanju i vođenju tima. Timovi koji imaju zajednička pozitivna iskustva vjerojatnije će razviti bolju koheziju. Na kohezivnost mogu utjecati i sličnosti među članovima tima (slični stavovi i interesi), učestalost interakcije (češća suradnja povezuje tim), veličina tima (manji tim je povezaniji), izolacija tima od drugih te vanjske prijatnje. Treća stvar u upravljanju timom je zajedničko donošenje odluka. Kaže jedna narodna izreka da su čovjek i pas pametniji nego samo čovjek. Primijeni li se ova narodna mudrost na timsko donošenje odluka, može se zaključiti da je odluka tima ljudi pametnija nego odluka jednog čovjeka. Više ljudi zbog svojih različitih znanja i iskustva može dati više pogleda na situaciju te se može donijeti i kvalitetnija odluka. No, i tu veliki utjecaj imaju psihološke karakteristike pojedinca i grupe. Ako pojedini član tima ima izraženu introvertiranost, možda se neće uključiti i iskazati svoje mišljenje, s druge strane netko može imati izraženu potrebu za dominacijom te neće htjeti uvažiti ničije mišljenje osim svojeg. Tim u svojoj interakciji može vršiti pritisak na pojedinca da se konformira ponašanju i mišljenju većine te na taj način neće izreći svoje pravo mišljenje [2]. Takvo ponašanje članova tima svakako sabotira odnose u timu. Puno je zamki u vođenju tima, no dobri voditelji koji prepoznaju rizične situacije mogu ih uspješno i otkloniti.

4.1. Timska učinkovitost

Kako bi tim bio maksimalno učinkovit moraju se poklopiti određeni elementi koji se odnose na vanjske uvjete, kao i one unutar tima. Naravno da se timovi razlikuju po vrsti tima, veličini, zadatku koji trebaju obaviti, vremenskom roku na koji su formirani kao i osobinama ličnosti pojedinaca. Ovo je općeniti prikaz elemenata koji utječu na tim. Na učinkovitost tima će utjecati [4] :

- **Kontekst:** dostatni resursi, vodstvo i struktura, klima povjerenja, sustav ocjenjivanja i nagrađivanja
- **Sastav tima:** sposobnosti članova, osobnosti, dodjeljivanje uloga, raznolikost, veličina, fleksibilnost i preferencije članova
- **Dizajn posla:** autonomija, raznolikost vještina, identitet zadatka te važnost zadataka
- **Proces:** zajednička svrha, specifični ciljevi, samoefikasnost tima, konflikt, društveno zabušavanje

Resursi koje tim ima na raspolaganju mogu značajno utjecati na njihovu učinkovitost, to se odnosi i na podršku organizacije koju tim dobiva. Podrška može uključivati pravovremeno informiranje, administrativnu pomoć, opremu i drugo. Vodstvo i struktura tima označava jednako opterećenje svih članova tima, raspored rada, načine rješavanja konflikata, donošenja odluka i slično. To može biti određeno unutar tima ili od rukovodstva. Klima povjerenja se odnosi na međuljudsko povjerenje među članovima tima, što znači da neće otkrivati vlastite slabosti drugima, predanost radu, prihvaćanju rizika, manjoj potrebi za kontrolom izvana. Sustav ocjenjivanja i nagrađivanja koji osim evaluacije rada pojedinca mora imati i sustav ocjenjivanja performansi tima te neke nagrade [4].

Sposobnosti članova tima odnose se na znanja, vještine i sposobnosti pojedinaca. Da bi tim bio učinkovit potrebno je imati tehničku ekspertizu, vještinu rješavanja problema i odlučivanja te međuljudske vještine. To ne znači da tim mora imati sve vještine pri formiranju tima, nego se neke vještine mogu razvijati kako se razvija i tim. Važno je uskladiti zadatak tima sa sposobnostima tima (visoko-sposobni timovi trebaju rješavati zahtjevnije probleme dok one jednostavnije zadatke treba ostaviti nisko-sposobnim timovima). Ličnost pojedinaca je, također, bitna za učinkovitost tima. Kaže narodna izreka da „jedna trula jabuka može pokvariti sve druge“. Ta analogija se može primijeniti kod izbora ličnosti ljudi u timu. Pokazalo se da samo jedna osoba koja ima niski rezultat u crtama ličnosti poput ugodnosti, savjesnosti ili ekstrovertiranosti može smanjiti ukupne performanse cijelog tima. Uzme li se za primjer da više savjesni član mora stalno pomagati manje savjesnom, osoba će zbog toga imati osjećaj nepravde i nejednakog doprinosa timu. Najbolji timovi su oni koji imaju ekstroverta, otvorenog, ugodnog, savjesnog i emocionalno stabilnog člana odnosno članove, a zadatak voditelja je da stabilizira te osobine unutar tima [4].

Uloge u timu su već navedene u prethodnim poglavljima, a izbor pojedine uloge ovisi o vještinama i sklonostima svake osobe. Voditelj treba poznavati svoj tim te na temelju pojedinačnih kvaliteta dodijeliti radne zadatke koji će biti u skladu s osobnim stilom pojedinca.

Dobro je da je tim raznolik (heterogen), da se pojedinci razlikuju po svojim osobnostima, spolu, dobi, obrazovanju, iskustvu te znanjima i vještinama. No, takve razlike mogu biti uzrok i konflikta koji se može iskoristiti za kreativnost tima i bolje odlučivanje. Što se tiče veličine tima, najbolje se voditi mišlju, manje je više te da se izabere najmanji broj ljudi potrebnih za rad na projektu.

Fleksibilnost pojedinaca je ujedno i prednost tima jer će se pojedinci prilagoditi i završavati zadatke jedni za druge. Treba uvažiti preferencije (sklonosti) članova odnosno pojedinačne želje. To se odnosi na one osobe koje nisu timski igrači i radije bi radili sami.

Dizajn posla obuhvaća slobodu i autonomiju, zanimljivost posla, rad na zadatku korištenjem različitih vještina i znanja, rad na projektu koji ima važan utjecaj na druge i slično. Istraživanja su pokazala da te karakteristike povećavaju motivaciju i učinkovitost tima. Proces obuhvaća predanost članova zajedničkom cilju, uspostavljanje zajedničkih specifičnih ciljeva, timsku učinkovitost, odgovarajuću razinu konflikata i minimalno društvenog zabušavanja [4].

4.2. Psihološki fenomeni rada u timu

U upravljanju timom treba imati na umu i nekoliko fenomena koji se javljaju unutar skupine ljudi. Prvi fenomen koji se događa u manjim grupama je *grupna zaslijepljenost* [2] [4] gdje je osnovna briga članova da održe konsenzus i međusobne dobre odnose, a ne da donesu pravu i kvalitetnu odluku. To se češće događa kod visoko kohezivnih timova. Zbog grupne zaslijepljenosti tim može imati osjećaj moralne superiornosti i iluziju neranjivosti. Drugi fenomen je *polarizacija grupe* [2] odnosno Robbinson i Judge to nazivaju *grupni pomak*. [4] Moguće je da tim donese ekstremniju odluku nego što bi je donijeli pojedini članovi grupe. Iako, to se može iskoristiti i kao pozitivna osobina tima (ako je potrebno ulaziti u rizične odluke). Tim će biti više skloniji rizičnijim odlukama kada je tek formiran nego u kasnijim fazama svojeg razvoja. Treći fenomen timskog rada je *blokada ideja ili procesni gubitak*. [2] Kao što se pretpostavlja da će učinak tima biti jednak zbroju učinaka članova, tako se pretpostavlja da će količina ideja u timu biti jednaka količini ideja koje bi proizveli pojedinci. No, praksa pokazuje da to nije tako. Više ideja će se dobiti ako svaki član tima sam osmisli i iznese svoje ideje. Iz toga proizlazi zaključak da tim može donositi kreativnije odluke nego što bi ih donio pojedinac, ali se ne može generirati više ideja ako ih donose timski. Osim kreativnosti, to se može odnositi i na donošenje timskih odluka, gdje se grupa prikloni mišljenju

većine umjesto da se dozvoli svakom članu da iznese svoje mišljenje. Nadalje, prisustvo drugih osoba s kojima nisu povezani stvaraju određenu napetost pa čak mogu smanjiti radni učinak pojedinca. To se naziva *socijalna facilitacija* [2] [4]. U radu grupe treba imati na umu fenomen koji se zove *društveno zabušavanje* (engl. social loafing) koji podrazumijeva da ljudi u grupi ulažu manje truda nego kada bi radili sami. Zbog čega dolazi do takvog fenomena? Jedno objašnjenje je da ljudi misle da su drugi lijeni ili nesposobni te sami smanje vlastiti trud kako bi uspostavili pravedne odnose. Drugo objašnjenje jest da nema osobne odgovornosti jer nije jasan doprinos pojedinca konačnom rezultatu grupe pa se ljudi oslanjaju na trud cijele grupe. Zato je važno da se identificiraju osobni doprinosi i odgovornosti u radu [4].

Sve su to psihološki fenomeni koje treba uzeti u obzir prilikom donošenja odluka u timu te upravljanja timom. Veliku ulogu u prevenciji ovih fenomena ima voditelj tima. Tako se može napraviti individualna oluja ideja pa tek onda zajednička, kako bi izbjegli blokadu ideja. Voditelj tima se može suzdržati od iznošenja svojeg mišljenja prvi, nego treba inzistirati da se svi izjasne i kažu svoje mišljenje kako bi se izbjegla grupna zasljepljenosti. Još je jedna pojava zanimljiva, a to je *utjecaj manjine*. [2] Ako se unutar grupe nađe pojedinac ili manjina koja dosljedno zastupa mišljenje koje je drugačije od većine, unosi dozu nesigurnosti kod većine i daje drugačiji pogled na situaciju. Važno je naglasiti da se taj utjecaj postiže samo ako je manjina dosljedna svojem mišljenju, a neće ga biti ako se povremeno slaže s većinom, a povremeno ne. Isto tako to se ne odnosi na pojedince koji imaju visoki ili poseban status u grupi [2]. Budući da je upravljanje timom složen postupak, voditelj treba osvijestiti koje su to potrebe ljudi koje oni žele ostvariti, što ljude motivira i na koje načine tu motivaciju zadržati.

4.3. Potrebe ljudi

Kako bi se učinkovito upravljalo ljudima treba prepoznati njihove potrebe. Najčešće se potrebe grupiraju u tri skupine: fiziološke (glad, žeđ, san), psihološke (autonomija, kompetencija, povezanost) te socijalne potrebe (postignuće, afilijacija i bliskost te moć) [40]. Svaki pojedinac je složeno biće te ima razne i različite potrebe te nije uvijek lako prepoznati koju potrebu osoba želi zadovoljiti.

Fiziološke potrebe je najlakše zadovoljiti jer ih je pojedinac svjestan i samostalno može njima upravljati. Kada je osoba gladna, najest će se, kada je žedna, napit će se, odnosno sa strane organizacije danas se podrazumijevaju u radnom prostoru čajne kuhinje, kantine ili neke

prostorije u kojem se sudionici mogu okrijepiti, pojesti i popiti. Tijekom rada omogućavaju se pauze kako bi se zadovoljile fiziološke potrebe. Svijest o fiziološkim potrebama posebno je važna kod mlađih sudionika u projektu, kao što su učenici u osnovnoj školi. Vrlo lako se može uočiti pad koncentracije i motivacije koji je uzrokovan nekom fiziološkom potrebom.

Prema Barbir [40], psihološke i socijalne potrebe se mogu zadovoljiti na sljedeći način. Psihološke potrebe autonomije se mogu zadovoljiti ako pojedinac ima osjećaj slobodne volje, mogućnost odlučivanja, veći angažman u obavljanju poslova, veću fleksibilnost u razmišljanju (mogućnost kvalitetnog učenja), jača se osjećaj njegove vlastite vrijednosti. Potrebu kompetencija može se zadovoljiti ako se pred osobu postavljaju optimalni izazovi s optimalnim iskustvom te se daju pozitivne povratne informacije. Povratne informacije su dostupne odmah po završetku zadatka (uspješno obavljeno ili neuspješno), uspoređujući to sa prethodnim izvedbama iste osobe, uspoređujući s nečijom tuđom izvedbom ili procjena od strane drugih osoba. Zadovoljene potrebe povezanosti odnosi se na stvaranje emocionalnih veza s drugih ljudima jer su ljudi skloniji onima kojima vjeruju pogotovo ako smatraju da će drugi raditi u njihovu dobrobit. Ako osobe imaju dobre međuljudske odnose, otporniji su na stres i bolje funkcioniraju [40].

Zadovoljenje socijalne potrebe za postignućem može se postići kroz natjecanje sa zadatkom, sa samim sobom ili natjecanje s drugima. Tu se može vidjeti razlika u potrebama pojedinaca jer će osoba koju ima visoko izraženu ovu potrebu radije odabirati teže zadatke umjesto lakih, više se truditi i postizati bolje rezultate, biti ustrajnija te preuzimati osobnu odgovornost za uspjeh ili neuspjeh zadatka. Potreba za afilijacijom se očituje kroz oblik potrebe za odobravanjem i potrebe za bliskošću. Suprotno afilijaciji bi bila socijalna izoliranost. Zadovoljavanje potrebe za moći ide putem uspostavljanja utjecaja na druge te vodstva, a zbog toga i stvaranja podređenih, sljedbenika. S time da su takve osobe više usmjerene na utjecaj na druge nego na bliskost s drugim ljudima, stoga imaju i male grupe prijatelja. Potreba se zadovoljava i agresivnošću ili prikrivenom agresijom kako bi ostvarili svoju potrebu moći. Nadalje, često izabiru utjecajna zanimanja kojima mogu utjecati ili naređivati drugima te posjeduju simbole moći, prestižne stvari kojima dokazuju drugima svoj prestiž [40].

Potrebe su usko povezane s osobinama ličnosti jer kroz potrebu se vidi koje su dominantne osobine ličnosti. Ovisno o određenoj potrebi, ljude se može na taj način motivirati, no ta motivacija nije uvijek istog karaktera niti nužno se istu osobu može motivirati samo na jedan način. Ovisno o dobi, trenutnoj životnoj situaciji i potrebama tako se mijenjaju i načini nečije motivacije.

4.4. Motivacija

Prema Anić [43] motiv je „ono što pokreće na neku djelatnost, poticajna okolnost“. Motivacija može biti unutarnja potreba, nagon, izazov, emocija, želja ili potaknuta vanjskim događajima. U literaturi se često koriste izrazi intrinzična i ekstrinzična motivacija. Što je to što potiče neko ponašanje, zašto je usmjereno prema određenim ciljevima te kada i zašto prestaje? Prema Barbir [40], ako je riječ o intrinzičnoj motivaciji osobe će biti ustrajnije, kreativnije, kvalitetnije će učiti i subjektivno će se osjećati bolje (bit će im zabavno, bit će im izazov, osobno zadovoljstvo i veća samoaktualizacija). Ekstrinzična motivacija nastaje na poticaj (pozitivan ili negativan) iz okoline i iz posljedice koja će se dogoditi. U tom slučaju mora biti potkrepljivač, vanjski događaj kao što je novac, nagrada, dobra ocjena, zahvala odnosno kazna, kritika, uvreda, vremensko ograničenje, novčano ograničenje i sl. [40].

Prema Arnold, kako navodi Čorkalo Biruški [2] motivacija ima tri komponente: ono što osoba nastoji učiniti (smjer), napor koji ulaže u postizanje cilja (intezitet) te koliko dugo ulaže taj napor (ustrajnost). Motivacija je proces koji se odvija u kružnom obliku te je to tzv. motivacijski ciklus ponašanja. Ciklus započinje s nekom potrebom i usmjeren je prema određenom cilju. Kako bi postigao svoj cilj, čovjek ima instrumentalno ponašanje kako bi savladao prepreke na putu. Nakon što se ciklus zatvori i postigne se cilj, kreće novi ciklus prema novom cilju [2].

Postoje razne teorije motivacije koje proizlaze iz čovjekovih potreba. Još od antičkih dana do danas ljudi se pitaju zašto radimo to što radimo te kako utjecati na sebe i druge?

Kako bi motivirali sebe, Denny [39] navodi da se treba riješiti (uglavnom neistinitih) izgovara, koristiti svoje sposobnosti vizualizacije (dopustiti da se vidimo onako kakvi želimo biti), ne treba se bojati neuspjeha, ali ne treba biti neracionalno pozitivan, brinuti se o svom izgledu jer to jača samopouzdanje te prisjetite se (i zapišite) svoje prethodne uspjehe. Stvaranjem nade, stvara se i motivacija. Barbir [40] navodi osam podjela teorija o motivaciji, za potrebe ovog rada izložit će se tri najrelevantnije i suvremenije teorije. To su sadržajne, procesne i suvremene teorije motivacije [40].

4.4.1. Sadržajne teorije motivacije

Najpoznatije sadržajne teorije motivacije su Maslowljeva teorija hijerarhije potreba, Alderferova ili trostupanjska teorija motivacije (skraćeno EPR teorija od egzistencijalne potrebe, potreba pripadnosti te razvoja, eng. ERG: existence, relatedness, growth), Herzbergova ili dvofaktorska teorija (obje nastale na temelju Maslowljeve teorije), McClellandova teorija ili teorija motivacije postignuća, McGregorova teorija te Hackman-Oldhamova teorija [2] [40] [44].

Maslow je definirao pet razina potreba (fiziološke, za sigurnosti, za ljubavlju, za štovanjem te samoaktualizaciju) te navodi kada se zadovolji ona niže rangirana potreba, čovjeka se može motivirati sa sljedećom potrebom u hijerarhiji. Iako vrlo popularna teorija, u praksi je pokazala i neke svoje nedostatke. Alderf je sve potrebe sveo na tri skupine: egzistencijalne, potrebe za povezanosti (pripadnosti) i potrebe rasta i razvoja. Za razliku od Maslowa, Alderf smatra da potrebe nisu strogo hijerarhijski povezane nego da osoba može preskakati razine ili zadovoljavati više potreba odjednom. Frederick Herzberg navodi da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi te da bi se postiglo zadovoljstvo potrebni su ekstrinzični i intrinzični faktori. Ekstrinzični faktori ili higijenci su preventivni faktori kao što su plaća, sigurnost, suradnici, radni uvjeti, radni raspored, organizacijska politika i rukovođenje. Dok su intrinzični faktori ili motivatori oni koji povećavaju motivaciju za radom kao što su odgovornost, izazovi, razvoj, samostalnost, raznolikost, postignuće, kontrola, zanimljivost. Prema tome radnik može imati veliku plaću i idealne radne uvjete, a opet ne mora biti zadovoljan poslom [2]. Ova teorija je našla svoju primjenu u obogaćivanju posla gdje se zaposlenima daju odgovorniji, izazovniji i atraktivniji poslovi.

McClellandova se teorija bazira na intrinzičnoj motivaciji gdje se naglašava ljudska potreba za uspjehom i postignućem. Ova teorija je našla svoju poslovnu primjenu tako da se osobama jača samopouzdanje, preuzimaju rizike, potiče se želja za uspjehom. McGregorova teorija ima dva aspekta. Teorija X kaže da su ljudi lijeni, ne vole raditi i ne vole odgovornost dok teorija Y kaže da je rad zadovoljstvo i ljudi prihvaćaju odgovornost te žele napredovati radom. Prema tome, ljude se motivira kroz kontrole, precizne sistematizacije poslova i slično, odnosno kroz delegiranje poslova, odgovornosti i timsko vođenje. Hackman i Oldham tvrde da zaposlenici imaju tri psihološka stanja: osjećaj svrhe, osjećaj odgovornosti i žele povratnu informaciju [40].

4.4.2. Procesne teorije motivacije

Osim sadržajnih teorija motivacije, postoje i procesne teorije koje osim ljudskih potreba uzimaju u obzir i druge čimbenike kao što su vrijednosti zaposlenika, njihovi ciljevi i očekivanja te se nazivaju i kognitivnim teorijama. Tu se ističu Vroomov kognitivni model, Adamsova teorija nejednakosti, Porter-Lawlerov model i teorija Marka E. Tubbsa.

Vroomov kognitivni model kaže da motivacija proizlazi iz važnosti koju pojedinac daje određenim ciljevima koje želi ostvariti i efektima koje od toga očekuje. Adamsova teorija pravednosti se bavi uzrocima i posljedicama zadovoljstva i nezadovoljstva kod djelatnika. Prema toj teoriji postoji nesklad između onoga što pojedinac daje i prima od organizacije te zbog te nejednakosti on se ponaša tako da smanjuje svoje davanje, kasni u rokovima, ne isporučuje određenu kvalitetu, stvara negativan odnos prema ciljevima tvrtke, traži opravdanje za razlike te moguće i napušta tvrtku. Osim računanja omjera uloženog i dobivenog za sebe, zaposlenici se uspoređuju i s drugim radnicima. Nejednakost može biti negativna (potplaćenost) ili pozitivna (preplaćenost). Što je veća nejednakost to je veća motivacija da se ta napetost otkloni ili smanji [2]. Porter-Lawlerov integrativni model povezuje Vroomovu i Adamsovu teoriju te ga karakterizira model očekivanja, odnosno sljedeći čimbenici: vrijednost nagrade, veza napora i nagrade, naponi zaposlenog, sposobnost i karakteristike pojedinca, percepcija uloge pojedinca, rezultat učinka, intrinzične i ekstrinzične nagrade, percepcija o pravednosti nagrade te satisfakcija pravednom nagradom. Tubbsova teorija kaže da se zaposlene može motivirati kroz postavljanje velikih ciljeva (organizacije) [40].

4.4.3. Suvremene teorije motivacije

Prema Barbir [40] postoje još i suvremene teorije motivacije koje obuhvaćaju: teoriju triju potreba, teoriju postavljanja ciljeva, teoriju pojačanja i teoriju nepristranosti. Teorija triju potreba kaže da ljudi imaju potrebu za postignućem, za moći i za pripadnošću. Teorija postavljanja ciljeva je slična Tubbsovoj teoriji, no ipak kaže da veliki ciljevi ne znače da će se pojedinci više truditi, iako su sudjelovali u postavljanju ciljeva, pogotovo ako su ciljevi takvi da izazivaju otpor. Stoga, namjera koja je izražena u obliku cilja je jača motivacija. Teorija pojačanja zanemaruje unutarnje porive pojedinca nego kaže da isključivo vanjsko okruženje

utječe na motivaciju. Kako bi se poticalo poželjno ponašanje, a spriječilo nepoželjno potrebno je pozitivno pojačanje, učenje uklaňanjem (neugodnih posljedica), kažnjavanje (kao sredstvo protiv neželjenih rezultata) te gašenje (prestanak pozitivnih nagrada). Teorija nepristranosti tvrdi da se ljudi uspoređuju sa sobom ili s drugim pojedincima iz okruženja. Kada se dogodi nejednakost (omjer uloženog truda nije jednak onome s kime se uspoređuje), osoba će se truditi to ispraviti [40].

4.5. Poticanje motivacije

Osoba koja ima vlastiti (osobni ili profesionalni) cilj je uspješnija nego ona koja ga nema. Prema Barbir [40] potrebno je jasno definirati svoj cilj, ako je potrebno izraziti ga točnim brojkama, jasnim očekivanjima i rokovima. Na taj način se osoba može posvetiti cilju te će jasno znati koji put vodi do ostvarenja cilja. Postavljenjem zajedničkih ciljeva za organizaciju, sudjelovanje zaposlenih u utvrđivanju ciljeva, identifikacijom tih ciljeva kao vlastitih te identifikacija s organizacijom, jedan je od načina motiviranja zaposlenih, ali i timskog upravljanja i vođenja organizacije [40].

Kako navodi Denny [39], pri motiviranju ljudi mora se paziti da motivacija ne postane manipulacija. Motivacija znači navesti „nekoga da učini nešto zato što on to želi“. Neki od poslovnih motivacija su jasan i konkretan cilj, motivacija kao kontinuirani proces, priznanje (poštovati osobu), sudjelovanje (uključivanje) u poslu, spoznaja da napređujemo, izazovi u kojima možemo pobijediti, osjećaj pripadnosti grupi. S druge strane, prema istom autoru postoje i znakovi poslovne demotivacije kao što su pomanjkanje samopouzdanja, zabrinutost oko posla, negativna mišljenja i negativna komunikacija, osjećaj da nema napretka ni budućnosti za njih u organizaciji (nema mogućnosti napredovanja), osjećaj da nisu važni i ne znaju što se događa s organizacijom te da se nagrađuju ljudi zbog toga tko su, a ne što rade [39].

Jedan od najboljih načina radne motivacije je nagrađivanje. Prema PMBOK-u [3] ljudi su motivirani kada vide da ih njihova organizacija cijeni te se njihova važnost izražava kroz nagrade. Nagrada će imati učinka jedino ako zadovoljava određenu potrebu koju cijeni pojedinac. Nagrada ne treba uvijek biti materijalna (novčani iznos, službeni auto, bolji ured, parkirno mjesto, putovanja) nego može biti i nematerijalna kao što su prilike za profesionalni razvoj, za postignućem, stipendije, sudjelovanje na nekom idućem projektu, slobodni dani i slično [40]. Osim osobnih nagrada postoje i nagrade za organizacije u kojima se prepoznaje

napredak, financijska uspješnost ili prepoznatljivost na tržištu po mišljenju kupaca. Svaka organizacija s ponosom ističe ako je dobitnik neke nagrade, a za to su zasigurno najviše zaslužni njezini radnici.

Edukacijski projekti su specifični oko korištenja nagrada jer je najveća nagrada osobni osjećaj zadovoljstva da se nešto naučilo, postiglo, napravilo do kraja i sudionici imaju osobnu korist od sudjelovanja. Ako se radi o formalnom obrazovanju, često puta je motivacija i ocjena kojom se može vrednovati uspjeh na projektu.

Kroz različite teorije motivacije vidi se da ljude motiviraju različiti čimbenici, bilo unutarnji, bilo vanjski. Razna istraživanja kroz povijest dala su različite podatke, čak i suprotstavljene stavove, jer ljudi su višeslojna bića te se ne može jednoznačno definirati neki model koji će motivirati sve osobe jednako snažno niti jednako dugo. Stoga je na voditelju tima da upozna sudionike na projektu i pronade onu nišu koja će motivirati baš te osobe onoliko dugo koliko je potrebno da se napravi projekt.

Kako bi se motivirao pojedinac, mora se saznati što on želi i pokazati mu kako može dobiti to što želi [40]. Kako bi voditelj tima motivirao pojedinca, prema Barbir [40] i Denny [39], potrebno je da: se bude dobar i pažljiv slušatelj, bude osoba od povjerenja, pohvaljuje pojedinca kada napravi nešto dobro, pokazuje suradnicima da ima povjerenja u njih, šalje ohrabrujuće poruke, postavlja primjerene izazove, dok negativne izazove koristi s oprezom, odbacuje sarkazam i cinizam te dijeli uspjeh, entuzijazam i zadovoljstvo s drugima [40] [39].

S druge strane, Barbir [40] i Denny [39] navode, kako bi se motivirao tim potrebno je stvoriti timsko okruženje i držati se svojih načela. Kako bi tim zaista bio tim, potrebno je da su sposobni obavljati posao koji im je dodijeljen, „moraju biti u formi“ kako bi mogli izvršavati svoju ulogu u timu, ne smiju pretjerivati s poslom (mora biti ravnoteža između poslovnog i privatnog života), moraju doživljavati uspjeh i imati pravi odnos prema radu. Kako bi tim imao pozitivno radno okruženje, potrebno je da organizacija osigura pozitivne radne uvjete, da je tim svjestan misije tvrtke za koju radi, da tim ima kulturu prioriteta (kako pojedinačni prioriteti utječu na timske prioritete), imaju zajednički (timski) cilj, da se svaki pojedinac osjeća cijenjen i poštovan, da se promovira timski identitet, da se dijeli zajednički uspjeh, održava pozitivna komunikacija i motivirajuće vodstvo te je poželjno zbližavanje i izvan posla (druženja, putovanja, kazalište i dr.) Iako su druženja izvan posla korisna za zbližavanje tima, važno je održavati distancu između sebe i tima kako uvidom u naše slabosti ne bi izgubili njihovo poštovanje [39] [40].

Noe i suradnici [1] navode primjer kako je velika softverska tvrtka uspjela zadržati svoje radnike iako svojim zaposlenicima ne daju najveće plaće u državi. Kako navode autori, SAS Institute je privatni proizvođač softvera koji održava i analizira na tisuće baza podataka u više od 120 zemalja svijeta. Tvrtka zaposlenicima omogućava izvrsne radne uvjete koji uključuju privatne radne urede, sportske terene, medicinsku skrb, besplatnu hranu i piće. No, ono zbog čega su zaposlenici lojalni tvrtki su što se nude i dodatne pogodnosti kao što su subvencije za privatne škole djece zaposlenika, pomažu u osiguravanju nekretnina te imaju druge pokroviteljske akcije. Zbog brige oko drugih aspekata života, osim isključivo plaće, zaposlenici se osjećaju kao dio obitelji s organizacijom te je stopa fluktuacije radnika samo 4% [1].

Kako navodi Čorkalo Biruški [2], Maslić Seršić, Šverko i Galić su proveli veliko istraživanje o motivaciji radnika u Hrvatskoj. Došli su do zaključka da Hrvate najviše motivira plaća, sposobnost rukovodstva, pravednost plaće te ugodnost suradnika. Visoko na ljestvici se nalazi i sigurnost posla [2].

Prema istraživanju Arcis i Orcos [45], korištenje LEGO robota je značajno povećalo motivaciju učitelja i srednjoškolskih učenika u razvoju računalnih vještina, kreativnosti i korištenju tehnologije. Osim toga učenici su morali raditi timski kako bi sudjelovali u natjecanju FIRST® LEGO® League®, što je razvijalo njihove tehničke, ali i socijalne vještine [45]. Još jedno istraživanje potvrđuje da je multidisciplinarni timski rad povećao intrinzičnu motivaciju studenata. Prema Talmi i suradnicima [46], sudjelovanjem studenata u međunarodnom natjecanju u dizajniranju i izgradnji formule, studentima se povećala intrinzična motivacija te su zadovoljili svoje potrebe (želja za pripadanjem, autonomijom i razvojem vještina) [46]. Finski istraživači Jääskä i suradnici [47] navode da je timski rad učenjem kroz edukativnu igru povećao motivaciju studenata u učenju projektnog menadžmenta [47]. S druge strane, Wiyono [48], u Maleziji je istraživao načine rukovođenja te među ostalim, utjecaj na motivaciju zaposlenih, odnosno utjecaj 40 ravnatelja na motivaciju 240 učitelja. Na temelju dobivenih podataka zaključio je da samoevaluacija pomaže voditeljima u boljem vođenju, a time pozitivno utječe na radnu motivaciju, timsku učinkovitost te općenito poboljšanje škole [48].

4.6. Emocije

Prema Reeve [49] „emocije su kratkotrajni subjektivno-fiziološko-funkcionalno-izražajni fenomeni koji usklađuju reakcije prilagodbe na važne događaje u našem životu“. Emocije

organiziraju i usklađuju četiri aspekta iskustva: osjećaje, fiziološku pripremljenost, funkcije (što želimo postići u određenom trenutku) i ekspresiju (javno izražavanje emotivnog iskustva prema drugima). Prema Lebedina Manzoni [25] emocije su psihički procesi koji odražavaju naš odnos prema drugim ljudima, stvarima i događajima kao i prema vlastitim postupcima i doživljajima. Emocije imaju veliku ulogu u našim socijalnim odnosima, a pogotovo u grupnim odnosima i kolektivnom ponašanju. Zbog emocija dolazi do fenomena ponašanja mase gdje je pojedinac manje vođen razumom kada je dio mase ljudi. Emocije se u organizmu manifestiraju u tri oblika: emocionalni doživljaji (osjećaji), emocionalno ponašanje (vikanje, udaranje i drugo) te fiziološke promjene u tijelu (crvenilo u licu, lupanje srca i drugo) [25].

Emocija je u izravnoj vezi s motivacijom te nije posve jasna granica gdje jedno počinje, a drugo završava. Socijalni psiholozi smatraju kako emocije imaju posredničku ulogu između motivacije, kognicije i ponašanja. Emocije su psihološki okidač svih ljudskih akcija, a nisu uvijek pod svjesnom kontrolom. Stoga, emocije mogu biti pokretač nekih ponašanja ili uzrokovati blokadu drugih ponašanja. Isto tako emocije mogu iskriviti iskustvo te stvoriti različito viđenje objektivno iste situacije [25]. Prema istraživanju Jääskä i suradnika [47], kojim su istraživali timski rad kroz učenje temeljeno na računalnoj igri, shvatili su da iskustvo učenja može biti puno dublje ako je povezano s emocijama [47].

Većina ljudi je sposobna otkriti emocije drugih kroz ispravno tumačenje njihovih emocionalnih signala. Ako se ispravno tumače tuđe emocije, bit će bolja interakcija s drugima. No, moguće je i pogrešno tumačenje tuđih signala, npr. ako čovjek osjeća strah može to kompenzirati s puno smješkanja. Kada se govori o društvenom aspektu, potrebno je kontrolirati svoje emocije jer su potrebni racionalni procesi prije izražavanja emocija. Obuzdavanje pokazivanja emocija prema van sigurno ima utjecaja i na unutarnje doživljaje emocija. To se posebno odnosi na neugodne emocije poput ljutnje, bijesa, mržnje, agresije. Kontroliranjem vlastitih emocija, korištenjem različitih unutarnjih strategija, može se uspješno prevladati emociju i upravljati situacijom. Nije uvijek lako ovladati nepoželjnim emocijama, pogotovo se to odnosi na osobe s poremećajima u ponašanju, kao i djecu koja još nisu razvila učinkovite strategije [25].

Emocije se kao i druge osobine razvijaju u stadijima. Razvoj emocija uvelike ovisi o okolini, no kao i u razvoju poremećaja u ponašanju može se govoriti o utjecaju bioloških čimbenika, faktorima sredine i psihološkim čimbenicima. Obitelj ima veliku ulogu u formiranju identiteta pa tako i na razvoj emocija jer je to prva zajednica u kojoj dijete određuje odnos prema samom sebi i prema drugima [25].

Zanimljivo je da osobe s poremećajima u ponašanju često puta ne mogu kontrolirati svoje emocije (pogotovo jake emocije poput ljutnje i bijesa) te ne mogu verbalizirati svoje emocije. Isto tako, istraživanja pokazuju da takve osobe doživljavaju svoje emocije intenzivno dok istovremeni imaju niski stupanj kontrole svojih emocija. To stvara dodatni izvor nezadovoljstva. Stoga, jedan od važnih elemenata kod takvih osoba je vježbanje samokontrole kako bi uspješnije savladavali životne probleme i izbjegavali sukobe s okolinom [25].

4.6.1. Emocionalna inteligencija

Emocionalnu inteligenciju može se najjednostavnije definirati kao sposobnost razumijevanja vlastitih i tuđih emocija. Prema Čorkalo Biruški [2], postoje dva shvaćanja emocionalne inteligencije. Iz jednog shvaćanja to je mentalna sposobnost usmjerena na obradu afektivnih informacija dok u drugom shvaćanju emocionalna inteligencija je mješavina osobina koje obuhvaćaju socijalne vještine, aspekte ličnosti i druge sposobnosti. Prema Mayer i Salovey, kako navodi Čorkalo Biruški [2] emocionalna inteligencija se sastoji od četiri skupine sposobnosti u kojoj svaka sljedeća se može razviti samo ako je prethodna razvijena. To su sljedeće skupine sposobnosti: 1. sposobnost brzog zapažanja, procjene i izražavanja emocija 2. sposobnost uviđanja i generiranja osjećaja koji olakšavaju mišljenje 3. sposobnost razumijevanja emocija i znanja o emocijama te 4. sposobnost reguliranja emocija u svrhu promoviranja emocionalnog i intelektualnog razvoja [2].

Osobe koje imaju bolje razvijenu emocionalnu inteligenciju bolje se prilagođavaju zahtjevima okoline te postižu bolje rezultate, boljeg su raspoloženja te su zadovoljniji s životom. Poznavanjem situacijskih čimbenika koji dovode do neke emocije kao i prepoznavanje ekspresivnih faktora, omogućava se lakše predviđanje emocija bilo kod nas samih ili kod drugih [25].

Prema Robbins i Judge [4], sve više poslodavaca prilikom zapošljavanja uzima u obzir emocionalnu inteligenciju, to potvrđuju i rezultati organizacija koje su zaposlile osobe na temelju visokim rezultata emocionalne inteligencije te postigli bolje poslovne rezultate [4].

Može se zaključiti kako u edukacijskim projektima svakako bi trebalo razvijati emocionalnu inteligenciju jer osobe koje bolje prepoznaju tuđe emocije, imaju empatiju prema drugima te su

sposobni regulirati svoje emocije, zasigurno su uspješnije u svakoj radnoj okolini te poželjni kod svakog poslodavca.

4.7. Stres

Prema Davison i Neale [30], još početkom 20. stoljeća definirao se model opisa biološke reakcije na intenzivan stres. Kasnije su se ta poimanja proširivala te je Lazarus, R. bio jedan od glavnih istraživača psihološkog stresa. Definirao je da se stres javlja kada „osoba procijeni da situacija nadmašuje njezine prilagodbene sposobnosti“. Događaji koji uzrokuju stres su stresori, a sami stres je odgovor organizma na djelovanje stresora. Potvrdili su da postoji veza između tjelesne bolesti i psihološkog stresa [30].

Kao što je ranije navedeno, ljudi koji imaju bolje međuljudske odnose i emocionalne veze, otporniji su na stres. Može se zaključiti da rad u timu svakako povoljno utječe na smanjenje stresa na poslu, naravno pod uvjetom da su međuljudski odnosi u timu zdravi i stabilni.

Mnogi mogu prepoznati da stres nepovoljno utječe na radne sposobnosti, osobito ako je stres dugotrajan ili se povećava. Može li se dijete prisjetiti svega naučenog ako mu je iznenada rečeno da treba usmeno odgovarati? U današnjem stilu životu, nemoguće je posve izbjeći stres, stoga je izuzetno važno prepoznavati stresore te raditi na otpornosti na stres. Voditelj edukacijskog projekta svakako može smanjivati stres ako prema sudionicima na vrijeme komunicira koja su očekivanja, kada su pojedini rokovi i bude dosljedan u svojim očekivanjima i ponašanju.

4.8. Stilovi vođenja

Iako postoji nekoliko teorija rađaju li se ljudi kao vođe ili to postaju, sigurno je da voditelj mora imati određene osobine kako bi ga ljudi percipirali kao vođu. Prema Čorkalo Biruški [2] vođa treba biti inteligentan, ali mu to ne treba biti dominantna osobina, treba imati povjerenja u sebe i svoje sposobnosti, treba imati odlučnost i inicijativu (dominaciju) te biti ustrajan u postizanju svojih ciljeva. Također, voditelj treba imati tehničke, socijalne i konceptualne vještine. Tehničke vještine podrazumijevaju poznavanje činjenica o radu i organizaciji. Socijalne vještine obuhvaćaju poznavanje ljudskog ponašanja i grupnih procesa. Konceptualne vještine se odnose na ideje i pojmove, mogućnost logičkog zaključivanja, analiziranja, induktivnog i

deduktivnog zaključivanja. Što je osoba više u hijerarhiji organizacije, to bi trebala imati više razvijene vještine, s tim da je poseban naglasak na razvijenim socijalnim vještinama rada s ljudima [2].

Voditelj tima može svoje ponašanje usmjeriti na zadatak te biti jako usmjeren na aktivnosti koje se trebaju obaviti, planiranje, objašnjavanje, nadgledanje i kontroliranje. Timovi s takvim voditeljem pokazuju bolju produktivnost. Nasuprot tome, voditelj može usmjeriti svoje ponašanje na odnose unutar tima tako da želi poboljšati suradnju s drugima, povećati zadovoljstvo, promovirati timski rad. Timovi s takvim voditeljem pokazuju da su zaposlenici zadovoljniji radom. Postoje karizmatički vođe, odnosno **transformacijski** voditelji, koji preuzimaju visoke rizike te imaju nekonvencionalne metode kako bi ostvarili svoje vizije. Njihovi podređeni su visoko motivirani, inspirirani voditeljem, spremni žrtvovati se za grupne ciljeve. Voditelji od podređenih očekuju kreativnost i inovaciju, preispitivanje problema, traženje novih načina rada u poznatim situacijama. S druge strane, voditelj brine o podređenim i njihovim potrebama.

Suprotnost u vođenju su **transakcijski** voditelji koji upravljaju motivacijom zaposlenih samo kroz nagrade. Takvi zaposlenici su vođeni samo vlastitim interesom i pokoravaju se voditelju samo zato što nešto dobivaju zauzvrat. Takvi zaposlenici će davati samo onoliko koliko je (minimalno) potrebno za razliku od transformacijskog vođenja koje može dovesti do velikih postignuća [2].

Prema Ohland i suradnicima [50], način upravljanja timom je ključni faktor timskog uspjeha ili neuspjeha. Svoje zaključke o timskom radu studenata predstavili su na konferenciji u Ohio 2014. godine. Bilo da vršnjaci, mentor ili netko treći uoči da tim ne funkcionira, zadatak rukovodstva ili voditelja projekta jest da se uhvati u koštac s problemom te identificira razloge zbog kojih tim ne funkcionira. Rješavanje timskih problema je jedini način da tim profunkcionira [50].

Ako se govori o učiteljskom upravljanju razredom, prema tome i stilu vođenja edukacijskog projekta, možemo razlikovati **autokratski stil, demokratski te laissez-faire stil** (prema Staničić, kako navodi Zrilić [51]). Autokratski stil vođenja podrazumijeva da učitelj nameće svoja pravila i ne uvažava mišljenje učenika, demokratski stil stvara dobru komunikaciju te pozitivno i motivirajuće ozračje za rad dok laissez-faire daje (pre)veliku slobodu učenicima, ali s druge strane nema pravog vođenja i upravljanja niti prave komunikacije [51].

4.9. Timsko donošenje odluka

U ovom radu se u nekoliko poglavlja, dotaknula tema timskog donošenja odluka. To pokazuje koliko je to složen proces. Za kvalitetno donošenje odluka potrebno je imati kohezivan tim, koji se ne boji konflikata i može ih uspješno riješiti, postoji dovoljna razina uvažavanja svakog člana tako da može iznijeti svoje ideje i viđenje situacije, unutar tima ne smije biti konformiranje prema pojedincima, o svakom prijedlogu se treba raspravljati te donijeti odluku prema kojoj će svi imati predanost u radu iako se nisu svi složili oko odluke. Bolje je donijeti krivu odluku na vrijeme pa ju kasnije ispravljati, nego ne donijeti odluku. Oko svake timske odluke važna je predanost u radu koja se postiže tako da se raspravlja o svim opcijama i odluči za onu za koji se članovi slože ili dogovore konsenzusom da ju prihvaćaju. Znači, odluke ne trebaju biti jednoglasno donesene, ali ipak će ih članovi prihvatiti kao svoju odluku.

Kako navode Miljković i Rijavec [52], timsko donošenje odluka može biti slučajno, doneseno autoritetom, pravilom manjine, pravilom većine, konsenzusom ili jednoglasno. Najbolje odluke su one donesene konsenzusom ili jednoglasno. Prednosti timskih odluka su podrška među članovima tima, kvalitetnije odluke, legitimitet odluke i individualni razvoj ako se omogućava svim članovima da iznesu svoje mišljenje. Negativna strana donošenja timskih odluka jest sporost, opasnost od konformizma i grupna zasljepljenost. Kako bi se izbjegla grupna zasljepljenost dobro je da tim ima „đavoljeg odvjetnik“, osobu koja će propitkivati svaku opciju i činjenicu te postavljati kritična pitanja. Grupna zasljepljenost može dovesti tim do sklonosti k rizičnijim odlukama kao i fenomenu grupne odgovornosti odnosno izbjegavanju pojedinačne odgovornosti [52].

4.10. Davanje povratnih informacija

Davanje povratnih informacija o radu i doprinosu svakog člana tima, izuzetno je važno pri čemu povratne informacije mogu davati članovi jedni drugima, a može ih davati voditelj. Isto tako, povratne informacije o uspješnosti mogu davati i drugi, npr. ako je projekt na kojem su radili imao korisnike, naručitelje, klijente ili nekog izvan same organizacije ili obrazovne ustanove. Za izgradnju tima najvažnije su povratne informacije koje dolaze od samih članova i voditelja. One mogu biti neformalne, usputne, najčešće usmene. No, svakako su poželjne i one formalne, strukturirane, planirane, izrečene na vrijeme i jasno usmjerene na proces poboljšanja. Cilj

davanja povratnih informacija, pogotovo ako su negativne, nije vrijeđanje osobe, omalovažavanje rada ili iznošenje vlastitih frustracija. Cilj povratnih informacija je unaprjeđenje međusobnih odnosa kao i načina i kvalitete rada.

Ljude se često želi uklopiti na način da im se daje pohvala, priznanje, nagrada ili drugo pozitivno potkrepljenje njihovom radu i ponašanju, no potrebno je znati kako reći i kritiku. Pri tome se voditelj može koristiti „motivirajućom kritikom“. Prema Denny [39], svrha kritike nikad ne bi smjela biti da uništava, nego da gradi odnose i osobe. „Nije potrebno mnogo pameti da bi se otkrila greška. Potrebno je, međutim, mnogo više pameti da bi se pronašao način kako nešto učiniti“ [39]. Pri izricanju kritike, osoba se treba zapitati koju poruku želi prenijeti, što točno treba ispraviti i koji rezultat očekivati? Kako bi kritika bila motivirajuća jako je važno paziti na ove elemente: pravilno odabrati vrijeme, kritizirati u privatnosti samo s tom osobom, pripremiti osobu na kritiku tako da joj se istaknu dobre strane i uspjesi, gledati osobu u oči i biti iskreni, biti određeni, nikad ne kritizirati osobu nego ponašanje, nakon iznesene kritike, potrebno je ponoviti dobre osobine osobe, dogovoriti rok u kojem se očekuju promjenu i poželjno je utvrditi datum novog susreta kako bi se to provjerilo. Ako je potrebno sastaviti sažetak sporne situacije, kako bi obje osobe imale podsjetnik. Nakon što osoba promijeniti svoje ponašanje ili postupke, pohvaliti ju [39].

5. Problemi u timu

Iako prema svemu dosad navedenom, može se zaključiti kako bi tim trebao funkcionirati, od koliko članova se treba sastoji i koje su uloge pojedinih članova, u praksi nije sve tako jednostavno. Kako bi prevenirali probleme u timskom radu, potrebno ih je najprije prepoznati. Brajša, kako navodi Sekulić [36], objašnjava da najčešći uzrok poteškoća i loših timskih rezultata nije neznanje članova nego poremećeni odnosi u timu, a jedan od glavnih uzroka je loša komunikacija [36]. Može se reći da će mnogi problemi u timu biti posljedica loše komunikacije. Različiti stilovi komunikacije mogu nastati zbog različitih osobina ličnosti ili dominantnih osobina pojedinaca u timu te tako narušavati odnose. Može se zaključiti da postoje tri glavna uzročnika problema u timskom radu na edukacijskim projektima:

1. problem različitih osobina ličnosti
2. problem funkcioniranja tima i timske povezanosti

3. problem u komunikaciji

Timska kohezija je izuzetno složen i osjetljiv proces te ga je lako narušiti. Prema Lencioni [53], svaki tim mora paziti na pet jednostavnih stvari kako ne bi postao disfunkcionalan. Iako se čini kao pet nepovezanih elemenata, oni zajedno čine isprepleteni model zdravog funkcioniranja tima. Pet ključnih elemenata su [53]:

1. Nedostatak povjerenja
2. Strah od konflikta (umjetna harmonija)
3. Nedostatak predanosti (dvosmislenost)
4. Izbjegavanje odgovornosti (niski standardi)
5. Nepažnja prema rezultatu (status i ego)

Nedostatak povjerenja među članovima tima očituje se kao nemogućnost ranjivosti među članovima, odnosno članovi ne dijele svoje slabosti, ne govore o svojim greškama i problemima, tehničkim neznanjima, nedostatku interpersonalnih vještina. Zbog toga je nemoguće uspostaviti pravo povjerenje. Kada nema pravog povjerenja, to uzrokuje i druge poteškoće kao što je strah od konflikta. Članovi tima moraju imati pravu, nefiltriranu i strastvenu raspravu o idejama. U suprotnom će imati suzdržane rasprave i oprezne komentare. Nedostatak zdravih konflikata dovest će do trećeg problema, a to je nedostatak predanosti tima. Ako nisu imali mogućnost iznijeti svoja stajališta i mišljenja te prihvatiti argumente drugih, osobe se neće posvetiti radu za tuđe ciljeve, iako su načelno prihvatile to stajalište tijekom sastanka. Zbog manjka prave predanosti i jasnog plana rada, čak i najpredanije i najmotiviranije osobe, će oklijevati pozvati na odgovornost svoje članove tima ako rade nešto što nije produktivno za tim. Zbog nedostatka odgovornosti među članovima tima, može se dogoditi i peta disfunkcionalnost. Članovi tima mogu stavljati potrebe svojeg odjela ili svoje individualne potrebe i želje (razvoj svoje karijere, želja za priznanjem) ispred potreba tima. Tada se događa nepažnja prema rezultatu. Suprotno od poteškoća koje ih mogu ometati u radu, svaki tima mora imati [53]:

1. Odnos povjerenja među članovima
2. Zdravi konflikti i rasprave oko ideja
3. Predanost odlukama i planu akcije
4. Preuzimanje odgovornosti i zahtijevanje odgovornosti drugih prema dogovorenom planu akcije
5. Fokus na postizanje timskih ciljeva i rezultata

Kako bi bolje prepoznali navedene probleme te na koje načine ih rješavati, potrebno je pobliže objasniti svaki od navedenih problema.

5.1. Problem različitih osobina ličnosti

Prema dostupnim podacima, heterogene skupine su učinkovitije nego homogene, no ta raznolikost članova može biti dodatni problem za tim. Ako raznolikost članova izaziva takve prijemore, da tim otežano funkcionira, potrebno je djelovati. Prema Westu [14] jedno od mogućih rješenja je promijeniti način rada. Uz to, potrebno je individualno razgovarati s onim članovima koji uzrokuju najviše problema te saznati zbog čega narušavaju odnose i probati udovoljiti njihovim zahtjevima ako to ne narušava cijeli tim [14]. Uzmimo za primjer da se tim sastoji od pet članova. Ako su unutar tima, prema osobinama ličnosti, dominantni introverti i jedan ekstrovert ili dominiraju osjećajne ličnosti s jednim neurotičarem (propitkivanje, negativan pogled na situaciju), tim bi trebao djelovati usklađeno. Različite osobine se nadopunjuju i daju različite poglede na istu situaciju, ali smanjenja je mogućnost nepotrebnih konflikata. S druge strane, ako se taj isti tim sastoji od dominantnih ekstroverta ili dominantnih neurotičara, unutar tima možemo očekivati više sukoba i negativnih emocija i nemogućnost donošenja zajedničkih odluka.

Može se zaključiti da s obzirom na osobine ličnosti, tim može imati više ili manje konflikata. Konflikti su poželjni ako dovode do novih ideja i načina rada, no s druge strane mogu biti i destruktivni za tim, ako se vode zbog različitih osobnih stilova rada ili načina razmišljanja. Važna osobina svakog pojedinca koji radi u timu je njegova sposobnost prilagodbe ili fleksibilnost. Ako osoba nije sklona prilagoditi se, konfliktne situacije će se ponavljati.

5.2. Problem funkcioniranja tima i timske povezanosti

Problem funkcioniranja tima očituje se u tome da tim ne može uspostaviti koheziju niti zajednički djelovati kako bi postigao željene ishode. Iako tim može imati materijale uvjete potrebne za rad, podršku voditelja i jasno definirane zadatke i rokove, ipak iz nekog razloga nije dovoljno učinkovit i produktivan. Uzrok može biti u nedostatku povjerenja među

članovima, strahu od konflikta, problemu nedostatka predanosti, izbjegavanju odgovornosti i nepažnji prema rezultatu.

5.3. Problem nedostatka povjerenja

Iako se čini kao sasvim lagan zadatak, uspostava povjerenja među članovima tima je izuzetno zahtjevan proces. Kako bi se ljudi zaista povezali, moraju stvoriti pretpostavke na temelju kojih će graditi svoj odnos, a temelj tog odnosa je povjerenje. Prema Lencioni [53], povjerenje leži u pretpostavci da su članovi tima dobronamjerni jedni prema drugima, da mogu biti opušteni i pokazati svoje slabije strane bez straha. Zbog međusobnog povjerenja, nema straha da će član tima, zbog spoznaja o slabim točkama druge osobe, tu informaciju iskoristiti protiv nje. Tek kada su članovi tima opušteni i nemaju strah da se moraju štiti od drugih članova tima, oni mogu svu svoju energiju usmjeriti poslu. Ako među članovima ne vlada povjerenje, oni će trošiti velike količine svoje energije i vremena na upravljanje svojim ponašanjem i interakcijom sa grupom. Kao posljedica toga, osoba se boji timskih sastanaka, nerado preuzima rizik te nije sklona tražiti ili davati pomoć drugome, oklijevat će davati konstruktivne povratne informacije, stvarat će pretpostavke o namjerama drugih bez želje da ih dodatno razjasni s tom osobom, zamjerat će drugima, pokušat će izbjegavati zajedničko vrijeme s timom te takav tim neće prepoznati i iskoristiti vještine i iskustva jedni od drugih [53].

5.4. Strah od konflikta

Kada u timu vlada povjerenje među članovima, oni se mogu uključiti u emocionalnu raspravu bez straha da će ono što kažu biti krivo (negativno) protumačeno ili kažnjeno. Lencioni [53] navodi kako je važno razlikovati produktivne ideološke konflikte od destruktivnih podlih borbi i interpersonalnih politika. Ljudi ponekad izbjegavaju konflikte kako ne bi povrijedili osjećaje nekog člana tima, no time samo stvaraju negativne tenzije. Kada članovi tima otvoreno ne raspravljaju i nemaju prilike izreći svoje neslaganje oko važnih ideja, okrenut će se drugim kanalima ili osobnim napadima koji mogu biti puno štetniji za tim. Neki smatraju da tim nepotrebno troši vrijeme i energiju, a time i učinkovitost na rasprave. No, s druge strane, neriješeni problemi ostaju neriješeni te se pojavljuju iznova, na sljedećim sastancima i tako

opterećuju tim. Timovi koji imaju produktivne konflikte znaju da je njihova jedina svrha pronaći što bolje rješenje u što kraćem vremenu. Oni mogu sudjelovati u žestokim međusobnim raspravama, ali bez da itko bude povrijeđen te s istim žarom prihvatiti sljedeći važan problem i raspravu [53].

5.5. Problem nedostatka predanosti

Konstruktivnom raspravom i prihvaćanjem tuđih ideja postiže se predanost radu. Prema Lencioni [53], veliki timovi donose jasne i pravovremene odluke iza kojih stoji cijeli tim, iako je možda netko glasao protiv određene odluke. Kako su uspjeli dobiti predanost cijelog tima, iako nisu svi članovi bili jednoglasni oko neke odluke? Dvije najveće prepreke u predanosti u radu su potreba za konsenzusom i potreba za sigurnošću. U timovima koji funkcioniraju, osobe su svjesne da ne treba uvijek biti po njihovom, ali da se njihovo mišljenje čulo i uvažilo pri donošenju konačne odluke. Važno je da svaki član tima može izreći svoje stajalište i da se to u timu razmatra. Na taj način se postiže konsenzus tima oko odluke. No, kako nije uvijek moguće postići da se svačije mišljenje i uvaži, ponekad voditelj tima mora presjeći i donijeti konačnu odluku. Druga osobina snažnih timova jest sigurnost u donošenju odluka. Dobri timovi su ujedinjeni oko donesene odluke te odlučni na akciju koja ona zahtjeva, iako su svjesni da nije svaka odluka uvijek ispravna. Bolje je donijeti odvažnu, ali krivu odluku, nego ne donijeti nikakvu odluku. Lakše je s jednakom odvažnošću odluku poslije mijenjati u pravom smjeru. Dobri timovi će i pogrešne odluke iskoristiti kao način za učenje i razvoj tima. Takvim načinom donošenja odluka, oni će gurati tim naprijed, iskoristivati prilike te po potrebi mijenjati smjer bez oklijevanja ili krivnje. U disfunkcionalnim timovima, najčešće žele odgoditi donošenje odluka dok ne dobiju više informacija kako bi bili sigurni u svoju odluku. Nedostatak povjerenja u odluke drugih članova pa onda i u odluke tima, svakako narušava predanost tima. Zbog ne postizanja konsenzusa, u timu se javlja strah od neuspjeha te nagađanje o odlukama među članovima tima, često preispitivanje odluka te dugotrajne rasprave. Nedostatak predanosti radu posebno je opasan u rukovodećim timovima jer će to osjetiti svi podređeni te se stvara negativan efekt unutar cijele organizacije [53].

5.6. Izbjegavanje odgovornosti

Kako bi članovi tima mogli preuzeti osobne odgovornosti, moraju jasno znati što se od njih očekuje. Prema Lencioni [53], odgovornost pojedinca je volja i napor pojedinca da prozove člana tima ako se ne ponaša i ne radi ono što je u interesu tima. U timovima koji ne funkcioniraju, to je nespremnost članova tima tolerirati međuljudske odnose, odnosno ponašanja koja štete timu kako bi osoba izbjegla neugodne razgovore i situacije. Zbog toga tim propušta rokove, potiče se osrednjost u radu, stvaraju se zamjerke među članovima tima zbog različitih radnih napora, voditelj tima je jedini disciplinirani član. Čvrsti timovi mogu prevladati te interpersonalne napetosti koje se uvijek javljaju. Postizanje toga nije uvijek jednostavno jer se ljudi boje da će narušiti odnose s drugom osobom. Članovi čvrstih timova mogu jedni drugima reći svoja očekivanja i visoke standarde koje imaju jedni prema drugima, a da ne ugroze svoje odnose. S druge strane, svaka osoba želi pripadati grupe i ne želi iznevjeriti svoje kolege te će osobna motivacija biti veća kako bi se ispunila očekivanja tima. Takvi timovi brzo prepoznaju potencijalne probleme, osrednji radni napor se pokušava podići na višu razinu, postiže se poštovanje među članovima tima zbog ispunjenja visokih standarda te nisu im potrebni pritisci izvana niti korektivne mjere u radu [53].

5.7. Problem nepažnje prema rezultatu

Ako članovi tima nisu odgovorni za svoj doprinos timu, vjerojatno će se okrenuti vlastitim potrebama. Lencioni [53] ne smatra da tim treba mjeriti samo preko financijske uspješnosti, iako su dobit i drugi financijski kriteriji svakako mjera za mjerenje uspješnosti organizacije. Rezultati tima mogu se iskazati i na druge načine, a dvije su zamke u koje timovi mogu upasti: status tima i status pojedinca. Status tima može se odnositi na timove koji rade za plemenite ciljeve ili prestižne kompanije ili političke grupe. Zbog povezivanja tima s određenom organizacijom smatra se da imaju bolji status. Individualni status se odnosi na osobnu poziciju unutar tima. Uspješni timovi se moraju naditi nad osobnim statusom i činiti ono što je cilj cijelog tima. Rezultati tima moraju biti usmjereni na postizanje zajedničkih objektivnih ciljeva. Takvi timovi zadržavaju osobe koje su usmjerene na postizanje postignuća, imaju minimalno izražena individualna ponašanja, uživaju u uspjehu, ali uspješno podnose i neuspjehe,

izbjegavaju smetnje, imaju koristi od pojedinaca koji svoje interese podređuju ciljevima tima [53].

5.8. Problemi uzrokovani komunikacijom

Problemi u timu mogu biti uzrokovani lošom komunikacijom ili šumovima u komunikaciji. Komunikacija nikad nije statična niti jednosmjerna te je teško definirati što je to zbog čega neki imaju laku i jasnu komunikaciju dok drugi imaju probleme u komunikaciji. Neverbalna komunikacija često puta odražava osobine ličnosti te i to može biti uzrok konflikata. Mnogi konflikti mogu biti uzrokovani zbog nedovoljno ili neadekvatne verbalne (usmene ili pisane) komunikacije.

Kvalitetna komunikacija je pretpostavka razvijanju dobrih socijalnih odnosa u grupi. Problem može biti i u neusklađenoj verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji [51]

Prema vlastitom iskustvu, najčešći problemi u komunikaciji tima na edukacijskim projektima su:

1. Nedovoljno razumijevanje (primljene poruke)
2. Neadekvatan stil komunikacije
3. Nepravovremeni prijenos informacija
4. Preopterećenost informacijama

Nedovoljno razumijevanje primljene poruke od sugovornika može uzrokovati pogrešno shvaćanje zadatka ili upute za rad, očekivanja u timu, ali i nedostatka empatije, nerazumijevanje problema, stvaranje konflikata i ostalo. Neadekvatan stil komunikacije može se javiti zbog načina kako se prenosi poruka, poput pisanih poruka ili nedovoljno jasno izražavanja svojih misli, osjećaja i očekivanja. To je česti problem kod učenika koji još nisu dobro savladali komunikacijske vještine. Kao i kod učenika koji imaju razvojnih poteškoća, poteškoća u govoru, poteškoća s razumijevanjem pročitano, problema s koncentracijom i slično. Treći problem proizlazi iz prva dva kada osoba ne može komunicirati na način da rješava problem nego je usmjerena na osobu ili ometajuće elemente u razgovoru te se ne radi na rješavanju pravog problema. Pravovremeno dobivanje informacije može prevenirati određene probleme. U današnje vrijeme uz razvoj tehnologije živimo u izobilju informacija te ponekad nije lako

razabrati što su važne informacije, a što ne. Članovi tima se preopterećuju informacijama koje nisu uvijek bitne za njihov rad.

5.9. Metode prepoznavanja problema specifičnih za edukacijske projekte

Prema dosad navedenom, može se uočiti da edukacijski projekti imaju slične probleme kao i drugi projekti, no imaju i svoje specifičnosti. Ono što je posebnost edukacijskih projekata jest problem motivacije, problem povezivanja različitih osobina ličnosti za zajednički cilj te problem uključivanja svih učenika da ravnomojno sudjeluju, a to uključuje i učenike s poteškoćama u razvoju i učenju u timski rad.

Budući da edukacijski projekti uglavnom nemaju financijsku korist za sudionike, a u formalnom obrazovanju često puta se vrednuju i ocjenom, teško je dobiti intrinzičnu motivaciju za sudjelovanje. Učenici često puta sudjeluju u projektima jer „moraju“, a možda i ne žele. Učenici u osnovnoj školi nemaju još uvijek razvijene mehanizme samokontrole svojeg ponašanja kao ni emocionalne, socijalne i komunikacijske vještine kojima bi doprinosili razvoju tima. Posebnost učenika osnovne i srednje škole jest razvojni čimbenik gdje u toj dobi imaju jaku želju za pripadanjem grupi te će se često konformirati dominantnim učenicima u razredu ili skupini. U većini slučajeva dominiraju učenici s nekim negativnim obilježjem, buntovnici, verbalni provokatori, u otporu prema pravilima, učenju, radu i redu. Iako su takvi pojedinci manjina u razredu, uvijek se uspiju nametnuti većini te od drugih traže pokoravanje, lojalnost i podršku. Takvi razredni buntovnici će u većini slučajeva negativno utjecati na razvoj tima i timsku dinamiku te ih je potrebno s velikim pažnjom rasporediti u tim, bilo da čine jedan zaseban tim (ako ih je nekoliko), bilo da su s drugima u timu. S druge strane, u školama su učenici koji imaju čitav niz poteškoća u učenju, poteškoća u ponašanju, tjelesne poteškoće, višestrukih poteškoća i oštećenja i/ili mentalnih ograničenja. Zbog načela inkluzije sve je više takvih učenika u redovnim osnovnim školama te i oni ravnopravno sudjeluju u svim aktivnostima. Bouillet [54], koja se bavila proučavanjem akademskog uspjeha učenika s poteškoćama u ponašanju, navodi da čak 20% učenika osnovno školske dobi ima problema u ponašanju koje umanjuje njihov akademski i socijalni razvoj [54]. Promišljenim odabirom članova tima, svakog učenika se može uklopiti u timski rad, ali potrebno je mnogo pažnje i iskustva voditelja kako bi svatko dao svoj doprinos rezultatu i tim bio uspješan.

Učenici s poteškoćama u učenju i ponašanju, svakako zahtijevaju posebnu pozornost voditelja, edukatora koja mora nadgledati i usmjeravati takvo dijete. Prema Bouillet [54], strategije koje se mogu koristiti za tu djecu su: prilagodba kurikuluma prema funkcionalnim sposobnostima učenika, samo-procjena učitelja o korištenju nagrađivanja učenikova ponašanja, vršnjačka pomoć u učenju, samo-procjenjivanje učenika, ulančavanje prikupljanja žetona (pozitivno potkrjepljenje ponašanja žetonima), program poučavanja usmjeren na kontekst (povezivanje sa sadržajima iz svakodnevnog života), učenje pomoću računala (i posebnih softvera koji omogućuju individualizirano učenje), kartice za dnevno izvještavanje o ponašanju učenika i drugo [54]. Što je niža dob sudionika, kao i manjak iskustva rada u timu, to je veća angažiranost i nadzor voditelja edukacije. Svako dijete treba pomoć i podršku u prvim iskustvima timskog rada. Djeca su posebno osjetljiva na nepravdu te traže da svi sudjeluju i doprinose timskom uspjehu.

6. Prijedlozi rješenja identificiranih problema u timu

6.1. Postupci potrebni za rješavanje problema

Kako navodi nekoliko istraživača, Aris i Orcos [45], Wiyono [48], Ohland i suradnici [50], redovita samoprocjena rada tima pospješuje timski rad. Prema Ohland i suradnicima [50] dobro rješenje je da članovi tima na početku rada sastave „ugovor“ o željenom ponašanju i pravilima kao i posljedicama za one koji se ne drže ugovora. Prema njihovom iskustvu timskog rada među studentima vrlo rijetko je potrebno posezati za posljedicama, kaznama iz početnog ugovora. Prema iskustvu njihovih studenata konflikti unutar tima najčešće nastaju zbog načina donošenja odluka, neuravnoteženosti radnog opterećenja, nedostatka sposobnosti i pogrešaka u komunikaciji.

Kako bi se pravilno identificirao problem koji se treba riješiti, moguće je raditi samoprocjene rada tima. Poželjno je i razgovarati sa svim članovima tima kako bi se stekao bolji uvid gdje je točno problem. Tek nakon što je voditelj pravilno prepoznao gdje je tim zapeo, može krenuti rješavati situaciju.

6.2. Razvijanje tima

Bez obzira je li se prepoznao problem unutar tima ili ga se želi prevenirati, potrebno je stalno razvijati tim na više područja. Kako bi se tim razvijao, potrebno je razvijati odnose među članovima tako da poboljšavaju svoje interpersonalne vještine. Vještine koje su potrebne za razvoj tima su svakako upravljanje konfliktima, utjecanje, motiviranje, pregovaranje i gradnja tima (eng. team building) [3]. Tim se sastoji od različitih individualaca koje treba povezati u tim. Posebnost edukacijskih projekata jest u tome što se moraju usvojiti određena znanja, a proces učenja svakako uključuje i razvoj interpersonalnih vještina. Svaki tim ima svoje slabe i jače strane. Voditelj tima bi trebao uvijek gledati jače strane svojeg tima i tako dodjeljivati zadatke. No, s druge strane treba pratiti svoj tim i osvijestiti realno stanje i mijenjati uloge i zadatke ako je potrebno. Ako npr. u timu ima puno kreativaca, a nema nikoga tko bi to izvršavao i posložio u realan plan, potrebno je dovesti još jednu osobu ili promijeniti nečiju ulogu. Jasno je da se uloge u timu trebaju revidirati i po potrebi mijenjati [7].

Grupe koje su kohezivnije bit će više produktivne nego one koje nisu kohezivne. Kohezivnost je „mjera do koje su članovi grupe privučeni jedni drugima i motivirani da ostanu u grupi“ [4]. Kako bi poticali kohezivnost grupe potrebno je smanjiti veličinu grupe, poticati suglasnost oko ciljeva, povećavati vrijeme za međusobno druženje, poticati konkurenciju s drugim grupama, dodjeljivati nagrade grupi (ne članovima) te fizički izolirati grupu [4].

Poticajni programi pa čak i natjecanja mogu biti motivirajuća za razvoj tima i obogaćivati tim. Denny [39] navodi kako je važno pridržavati se ovih pet zlatnih pravila. 1. Natjecanje mora biti takvo da svakome nudi mogućnost pobjede. 2. Bolja su natjecanja na kraći rok nego na duži, natjecanje ne bi trebalo trajati duže od tri mjeseca. Ako je potrebno duže natjecanje, onda unutar njega se mogu organizirati kraća natjecanja kako bi se ostvarili bolji rezultati. 3. Razmislite što želite poticati pa time što želite postići natjecanjem 4. Nagrade ne trebaju biti novac, nego mogu biti mali znakovi pažnje, ugravirane poruke, promotivni materijali organizacije, karte za pobjednika i člana obitelji. 5. Kako bi natjecanje bilo učinkovito u svakom trenutku se mora znati što se treba napraviti, što se dobiva te do kada se to mora napraviti? [39] Iako su natjecanja izvrstan motivator, nije u svakom edukacijskom projektu primjereno poticati motivaciju kroz natjecanje. Treba dobro odvagati koji su željeni ishodi projekta i je li natjecanje pravi izbor. Pozitivne primjere timskog rada na edukacijskim projektima vidimo u sudjelovanju u Lego natjecanju [45], sudjelovanje u natjecanju izgradnje formule [46] kao i izgradnja elektro kemijskog vozila u natjecanju Chem-E-Car [55].

Imajući na umu da će se u timu kad-tad pojaviti neke poteškoće, potrebno je unaprijed djelovati i pokušati prevenirati neke situacije. Potrebno je graditi tim postupno. Prema Westu [14], tim se može osnažiti tako da raspravlja o nedavnim timskim uspjesima i poteškoćama, ciljevima tima, ulogama članova tima, kvaliteti timske komunikacije, učestalosti, sadržaju i vrijednosti timskih sastanaka, timskom donošenju odluka, podršci organizacije, rješavanju sukoba unutar tima i razvoju vještina kroz podršku organizacije [14].

Za izgradnju tima potrebno je provoditi planske aktivnosti kako bi osim željenih kognitivnih znanja, tim razvijao i svoje interpersonalne vještine.

6.3. Postupci potrebni za povezivanje različitih osobina ličnosti

Iako bi voditelji tima željeli da se svi članovi tima slažu i zajednički doprinose zadatku, u stvarnosti to baš i nije slučaj. Može se zaključiti da ponašanje u kojem nije zadovoljna osoba te nije zadovoljna okolina predstavlja neprilagođeno psihotično ponašanje, dok jedino prilagođeno ponašanje u kojem je zadovoljna osoba i njezina okolina je konformizam. Taj odnos je prikazan u tablici 3.

Tablica 3. Odnos pojedinca i njegove okoline te proces prilagođavanja, prema Lebedina Manzoni [25]

		Ponašanje koje zadovoljava socijalnu sredinu	
		DA	NE
Ponašanje koje zadovoljava pojedinca	DA	Prilagođeno ponašanje, konformizam	Nekonformističko ponašanje
	NE	Neurotsko ponašanje	Psihotično ponašanje

Kako bi osoba bila uspješna u nekoj aktivnosti nije dovoljna samo njezina sposobnost nego je to rezultat usklađivanja s drugim osobinama ličnosti koje reguliraju tipove ponašanja kao što su upornost, emocionalna stabilnost i frustracijska tolerancija. Te karakteristike možemo definirati kao konativne osobine. Konativne osobine ličnosti su zadužene za socijalnu i emocionalnu zrelost [25].

Catell je, kako navodi Lebedina Manzoni [25], dao jednu od najpoznatijih teorija koja opisuje 16 konativnih faktora gdje su za svaki faktor postavljene dvije strane te karakteristike (prisutnost ili odsutnost osobine). To su ovi faktori: toplina, rasuđivanje, emocionalna stabilnost, dominacija, živahnost, svijest o pravilima, socijalna odvažnost, osjetljivost, opreznost, apstraktnost, privatnost, bojažljivost, otvorenost za promjene, samodovoljnost, perfekcionizam i napetost. Na temelju tih faktora Catell je odredio ljestvicu od pet općih faktora, no bili su dosta slabo definirani. To su: ekstraverzija, anksioznost, nesentimentalnost, neovisnost i samokontrola [25]. Možemo zaključiti da je za usklađivanje osobina ličnosti pojedinca sa drugim u radnoj okolini potrebna konativna sposobnost i određena doza konformizma. Već je ranije objašnjeno da je konformizam poželjan, ali ne u potpunosti jer se zbog toga mogu dogoditi negativni fenomeni rada u timu.

Prema istraživanju Vukasinovic i suradnika [56] koji su proučavali timski rad studenata prema Belbinovim ulogama u timu i njihovu uspješnost u radu, zaključili su da nema povezanosti između sastava tima i njihovih rezultata. Prema istraživanju može se zaključiti da uloga koju pojedinac obavlja u timu neće biti presudna za uspješnost tima. Stoga, važnije je da su članovi tima fleksibilni u obavljanju svojih uloga.

Kako bi članovi tima bili skloni fleksibilnosti potrebno im je zajedničko vrijeme i zajednički napor. Prema istraživanju Chad i suradnika [57], studenti na prvoj godini koji su suradnički učili, bili su otvoreniji za promjene. Suradničko učenje podrazumijeva zajedničke napore studenta koji su vođeni od strane profesora. Iako suradničko učenje u osnovnoj i srednjoj školi može biti pod utjecajem raznih faktora kao što su spol, rasa, (pred)znanje, kod studenata to nije slučaj. Ovo istraživanje pokazuje da kroz suradničko učenje studenti različitih osobina ličnosti su morali surađivati te su na taj način vježbali svoju prilagodljivost i postigli veću otvorenost prema drugima [57].

Kao što je i ranije rečeno, pokazalo se da su najbolji timovi oni koji su heterogene strukture s obzirom na znanje, iskustvo, dob i spol, ali homogene strukture kada je riječ o osobinama ličnosti. Prevelike razlike u osobinama ličnosti narušavat će dinamiku tima, a posredno utjecati i na uspjeh i osjećaj zadovoljstva sudjelovanjem u timu. Važno je od početka graditi kulturu odnosa i međusobnog poštivanja te razvijati razumijevanje prema različitostima kao i prilagodljivost drugima.

Postupci potrebni za usklađivanje različitih osobina ličnosti odnose se na svakog člana tima koji mora biti spreman prilagoditi se timu i timskog radu. Ako se pri sastavljanju tima ne mogu

uvažiti prethodno navedene karakteristike (s obzirom na dob, spol, iskustvo, osobine ličnosti), za očekivati je da se neće svi članovi tima uklopiti.

Prema vlastitom iskustvu, postupci za bolju koheziju tima prema različitim osobinama ličnosti, trebali bi biti:

1. Prepoznavanje vlastitih dominantnih osobina ličnosti
2. Prepoznavanje tuđih dominantnih osobina
3. Prilagodljivost (fleksibilnost) prema zajedničkom cilju

Svaka osoba treba najprije biti svjesna svojih dobrih i loših osobina kada je riječ o timskom radu kako bi lakše prepoznala osobine drugih. Kada govorimo o dominantnim osobinama drugih osoba u timu, ne znači da je svaka osobina bez obzira kako dominantna bila odmah i otežavajući element za tim. Članovi tima trebaju prepoznati koji su to okidači koji ih smetaju kod drugih, a jednako tako i prihvatiti koje oni okidače rade prema drugima. Pod okidači smatra se ono ponašanje, govor, pokret, neverbalni znak koji kod drugih izaziva negativnu reakciju i negativno utječe na dinamiku tima. Kada si članovi tima osvijeste ponašanja koja ih smetaju, lakše će tražiti rješenje i postići kompromise odnosno prilagodljivost jedni drugima. Osoba će biti sklona prilagoditi se skupini samo ako se osjeća povezana sa skupinom, želi postići uspjeh te vidi smisao zajedničkog rada, odnosno cilj projekta smatra i svojim ciljem. Za jasno prepoznavanje svojeg i tuđeg ponašanja važna je dobra i pažljiva (ne osuđujuća) komunikacija kao i osjećaj pripadnosti timu. Važnu ulogu u tome ima voditelj projekta koji mora usmjeravati komunikaciju i poticati razvoj tima te svojim načinom komunikacije biti primjer drugima. Treba naglasiti da uz sav napor članova tima i voditelja, ponekad su razlike u osobinama ličnosti toliko nepremostive da se pojedinca ne može uklopiti u tim. Nije često, ali i to treba prihvatiti kao rješenje.

6.4. Postupci za povezivanje tima i uspostava povjerenja

Kako bi se stvorili preduvjeti za zdravo razvijanje tima potrebni su i određeni organizacijski čimbenici koje treba osigurati organizacija. Organizacija bi trebala osigurati sustav upravljanja informacijama te imati dostupne resurse (bilo da se radi o opremi i financijama ili ljudskim resursima) [2]. Prema PMBOK-u [3], kako bi se stvorili uvjeti za razvoj tima, potrebno je obratiti pozornost na čimbenike kolokacije i komunikacijske tehnologije [3].

Kolokacija (eng. colocation) podrazumijeva da se tim mora okupiti na istom fizičkom mjestu. Ovisno o vrsti projekta i mogućnostima tima, okupljanje može biti i povremeno u ključnim fazama projekta ili stalno boravljenje tima u nekom prostoru. Organizacija bi trebala omogućiti zajednički prostor za sastanke, prostor za rasporede, zadatke i/ili obaveze i omogućavanje komunikacije kako bi se poboljšavale performanse tima i stvarao osjećaj zajedništva [3].

Komunikacijska tehnologija je važan dio timske komunikacije jer omogućava povezivanje tima i rješavanje problema, bilo da se radi o virtualnom timu ili fizički smještenom timu. To bi, na primjer, mogli biti razni alati za videokonferencije, zajednički online repozitoriji kao i e – mail komunikacija [3].

Iako su ovo znanja iz poslovnog svijeta, primjenjiva su i na edukacijske projekte jer današnja edukacija se održava i uživo i online putem ili kombinacijom tih dviju opcija. Iskustva pokazuju da je nastava uživo kvalitetnija po ostvarivanju ishoda, ali da online nastava može imati svoje prednosti jer učenik sam bira vrijeme kada će raditi, tempom koji mu odgovara te je primjerenija za starije uzraste odnosno samostalnije i odgovornije učenike. Hoće li se edukacija održavati virtualno ili fizički na istom mjestu, putem višestrukih komunikacijskih kanala ili samo jednog, svakako ovisi o edukacijskom projektu, mogućnostima i potrebama, broju članova tima i ostalim čimbenicima koji mogu na to utjecati.

Ovdje su još neki prijedlozi koje aktivnosti se mogu napraviti kako bi se tim razvijao i povezao. Pri odabiru igre treba imati na umu da će introvertirane osobe lakše raditi u manjim timovima, treba razmišljati kako uključiti osobe s tjelesnim oštećenjima u igre koje traže fizičku aktivnosti, zatim osobe s vidnim, slušnim ili govornim manama mogu se osjećati izolirano ako igra zahtjeva komunikaciju bez direktnog gledanja, povezanost očima i slično [58].

Igre za „razbijanje leda“ odnosno upoznavanje [58]:

- Dvije istine, jedna laž – svaka osoba mora reći o sebi tri rečenice od kojih će dvije biti istinite, a jedna lažna. Podatke koji se iznesu mogu kasnije služiti za poticanje razgovora među članovima te povezivanje.
- „Cent za tvoju misao“ – bit će potrebno pripremiti novčiće raznih vrijednosti i godina izdanja. Smisao je da osoba izvuče novčić iz posude te ispriča neko sjećanje, uspomenu, događaj koji joj se dogodio godine kada je novčić napravljen. Na ovaj način svaki član

može podijeliti nešto osobno s timom. Možda će raditi o godini kada je osoba krenula u školu, naučila voziti bicikl ili dobila novi posao.

- Slike raspoloženja – potrebno je unaprijed pripremiti slike na razne teme, mogu to biti razglednice, isječci iz novina i časopisa ili slike s interneta. Poželjno je da su na slikama krajolici, životinje, ljudi, oblici, raznolike teme i boje. Sve slike se izlože i zamole se sudionici da svatko izabere jednu sliku koja oslikava njegovo trenutno raspoloženje, a zatim se objasni zašto se baš ta slika odabrala. Ne mora se uvijek pitati da se izabere slika po raspoloženju, pitanja mogu biti vezana za očekivanja ovog projekta ili kako bi željeli se osjećati na kraju dana i slično.
- Jedna riječ – voditelj treba izabrati jednu riječ te zadati svima da napišu na post-it jednu riječ koja ih asocira na zadanu riječ. Prikupe se svi papirići i izlože na ploči ili stave u prezentaciju. Ako voditelj vidi da prevladavaju negativni pojmovi ili osjećaj stresa i nezadovoljstva, trebao bi razmisliti što se može mijenjati. Na ovaj način se brzo može doći do raspoloženja ljudi na način koji je svima ugodan.
- Crtanje leđa uz leđa – tim se podijeli u dvije skupine. Jedna skupina ima olovku i papir, a druga nema ništa. Svaka osoba ima svog para tako da jedan ima olovku i papir, a drugi je okrenut od njega te se nalaze leđa uz leđa. Na ploči se nacrtaju crtež koji mora biti malo zahtjevniji, mogu biti geometriji likovi, može biti neka vrsta cvijeta ili automobil. Osoba koja vidi crtež objašnjava svom paru što treba nacrtati, ali ne smije reći nacrtaj cvijet ili auto. Ova vježba osvještava komunikacijske poteškoće koje imamo kada razgovaramo s drugima, a posebno vještinu slušanja.
- Vremenska crta rođendana – timu se zada da se slože u vremensku crtu po starosti, ali bez da komuniciraju o tome razgovorom. Mogu se služiti neverbalnim znakovima, klimanjem, pokazivanjem i slično. Ako se želi unijeti dodatno uzbuđenje, može se zadati i vremenski rok. Ova vježba potiče neverbalnu komunikaciju kao i načine rješavanja problema i suradnju, no može biti i frustrirajuća.
- Brza zamjena – tim se podijeli u dvije skupine. Skupine se stanu u vrstu i gledaju jedna prema drugoj 15 do 30 sekundi. Zatim se skupina A okrene, dok skupina B napravi promjene. Promjene mogu biti u redoslijedu, frizuri, zamjeni cipela, jakni, naušnica, naočala i slično. Zatim se skupina A okrene i treba uočiti što više promjena, opet uz vremensko ograničenje. Igra djeluje opuštajuće nakon napornog dana, ali ujedno vježba i neverbalnu komunikaciju među članovima koji zamjenjuju stvari.

- Kodeks ponašanja – aktivnost koja se preporuča na početku projekta, radionice ili dana. Na ploču se napišu dvije kolone: *značajno i ugodno*. Svaka osoba predlaže što joj je u radu značajno, a što ugodno te neki pojmovi mogu biti u obje kategorije. Pojmovi koji se najviše ponavljaju ili se svi slože da su važni, značajni i ugodni zabilježe se u zajednički dokument kako bi svi bili svjesni međusobnih očekivanja, ali i da bi uspostavili zajednički kodeks ponašanja.
- Zajednička nit – tim se podijeli u skupine od tri do pet osoba. Moraju pronaći što im je svima zajedničko, bilo da se odnosi na hranu koju ne vole, film koji su pogledali ili nešto treće. Igra je zanimljivija ako se pronađu stvari koje nisu očite na prvi pogled. Što više mogu pronaći takvih stvari, to bolje. Ova aktivnost može povezati članove, ali i dozvoliti da se bolje upoznaju.

Igre za rješavanje problema [58]:

- Prva ideja – timu se izloži neki problem te svatko treba zapisati prvu ideju koja mu padne na pamet. Svi papirići se skupe te se timski pregledavaju. Može se igrati tako da se zapisuju najgore ideje koje padnu na pamet. Teme za rješavanje problema mogu biti stvarne, mogu biti izmišljene ili samo način da se prikupe nove ideje za rad. Ne bi trebalo trajati duže od 10 do 20 minuta.
- Stražnja strana salvete – tim je podijeljen u skupine od dvije do četiri osobe. Svi dobiju problem koji može imati više rješenja, bilo da se radi o realnom poslovnom problemu, pravom životnom problemu, izmišljenom problemu ili pitanju o održivosti i zaštiti okoliša. Skupina treba međusobno prodiskutirati moguće rješenje te ga zapisati ili nacrtati na poleđini salvete. Svaka skupina predstavlja svoje rješenje ostatku tima. Cijela aktivnost bi trebala trajati 15 do 20 minuta.
- Mapiranje spektra – voditelj treba napisati nekoliko tema na ploču, a svaki član tima na post-it papiru napisati svoje razmišljanje ili pogled na zadanu temu. Nakon što je svatko stavio svoje post-it na ploču pored teme, papirići se razmještaju tako da se slične i popularne odgovore grupira na lijevo, a one ekstremne ideje na desnu stranu. Ova igra će pokazati raznolikost mišljenja, kao i mogućnost da se uvažavaju ili razmisli o idejama koje nisu toliko popularne. Igra može trajati od 30 do 60 minuta.
- Što bi X napravio? – voditelj treba prezentirati problem timu, a svaki ponaosob treba izabrati osobu kojoj se divi bilo da je riječ o poznatoj, slavnoj osobi ili rođaku ili prijatelju te zamisliti što bi ta osoba napravila. Kako bi X riješio problem? Dodatni bodovi se dobivaju za uživljavanje u tuđi karakter. Na ovaj način osobe se mogu

malo odmaknuti od problema te pokušati pronaći nova rješenja. Ovisno o broju sudionika, igra traje od 45 do 60 minuta.

- Escape room – u većim gradovima postoje gotove igre u kojima je cilj zajednički riješiti zadatke unutar sobe i izaći van. Ako imate resursa, mogu se napraviti i individualizirane sobe za pojedine timove. Zajedničko rješavanje zadataka će otkriti slabe i jake strane tima te poticati komunikaciju i suradnju, a ostat će i kao lijepa zajednička uspomena.

6.5. Rješavanje problema uspostave povjerenja

Jedan od velikih problema u timu može biti uspostava povjerenja. Prema Lencioni [53], jedna od početnih metoda može biti otkrivanje osobnih informacija o sebi prema članovima tima. U kratkoj vježbi od 30 minuta svaki član tima može odgovoriti na nekoliko pitanja o sebi, koja ne trebaju biti previše intimna, ali opet dovoljno osobna da se među članovima tima stvori empatija i uvidi da osoba ima više uloga od samo poslovne. Tako npr. to mogu biti pitanja: U kojem gradu ste rođeni? Koliko imate braće i sestara? Koji su vam najdraži hobiji? Kako ste dobili ime? Koji vam je bio najbolji posao, a koji najgori? I slično.

Druga metoda koja se može napraviti je malo riskantnija, no vrlo učinkovita u dobivanju konkretnih pozitivnih i konstruktivnih strana tima. Od svakog člana tima se traži da kaže pojedinačno za svakog drugog člana tima jednu točku u kojoj je izvrstan te jednu stvar koju treba eliminirati ili područje koje treba popraviti za bolje funkcioniranje tima. Tko god prvi kreće govoriti, treba krenuti govoriti o voditelju tima. Za ovu vježbu potrebno je otprilike sat vremena (60 minuta) [53].

Treća metoda je namijenjena boljem razumijevanju i empatiji među članovima tima. Kako bi ljudi bolje razumjeli sami sebe, ali i druge članove tima mogu se napraviti profili ličnosti i preferencija ponašanja. Za to je obično potrebna stručna osoba koja će na ispravan način protumačiti rezultate i dati objašnjenje, a provodi se pomoću znanstveno utemeljenih upitnika. Jedan takav primjer je Myers Briggs Type Indicator (MBTI). Prednosti takvih upitnika su što samo daju razumijevanje ponašanja, a ne preferiraju niti jedan stil ponašanja kao neprihvatljiv. Potrebno vrijeme za ovu metodu je otprilike četiri sata [53].

Još jedna popularna metoda su povratne informacije za 360 stupnjeva (eng. 360-Degree Feedback). To je metoda kojom se prikupljaju povratne informacije o članu tima, ali od svih

zaposlenih (nadređenih, podređenih, članova tima, klijenata i drugih) i to najčešće anonimno. Kako bi ova metoda uspjela, mora se odvojiti od formalne procjene učinkovitosti rada i nikako ne bi smjela biti povezana s nekom ocjenom, naknadom ili plaćom. Smisao ove metode jest da osoba uvidi svoje slabe i jače strane bez da snosi neke posljedice [53].

Još jedna metoda koja se može napraviti su iskustvene timske vježbe. Iako vježbanje povjerenja izvan radnog okruženja svakako ima svojih prednosti, samo boravljenje u prirodi ili razne zajedničke igre neće se uvijek preslikati u radnu suradnju.

Bez obzira koju metodu primijenio, voditelj tima treba stalno raditi na razvijanju pojedinih područja tima kako se napredak koji su postigli ne bi izgubio. Voditelj tima ima veliku ulogu u razvoju time te prvi mora dati primjer svojim ponašanjem i primjerom. Pri tome treba biti iskren i dosljedan sam sebi, jer najlakši način da se izgubi povjerenje tima jest glumiti ranjivost kako bi se manipuliralo ponašanjem drugih [42].

6.6. Rješavanje straha od konflikta

Kako dovesti tim do konstruktivnog zdravog konflikta? Prvo treba osvijestiti da je konflikt potreban i da može biti dobar za tim. Još uvijek mnogo timova pokušava izbjeći konflikt jer se percipira kao negativna pojava. Jedna metoda je da tijekom sastanka netko potiče na konflikt (eng „miner of conflict“). Ta osoba mora imati hrabrosti i samopouzdanja da izvlači osjetljive probleme tijekom sastanka te usmjerava i vodi tim tijekom konflikta dok se ne razriješi. Druga metoda je davanje dozvole. Članovi tima moraju prepoznati kada je drugoj osobi dosegnuta granica ugone, odnosno neugode, tijekom rasprave te ih potaknuti i dati im do znanja da je takav razgovor potreban i prihvatljiv. To je vrlo učinkovit način za popuštanje napetosti tijekom razgovora te daje sudionicima samopouzdanje za nastavak. Nakon riješenog konflikta dobro je ljudima ponoviti da je taj konflikt bio dobar za tim i da ne treba izbjegavati buduće konflikte. Lencioni [53] navodi da postoji i Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (skraćeno TKI) koji omogućuje članovima tima da razumiju prirodu sukoba te mogućnost da donose više strateških izbora u različitim situacijama [42].

Voditelj tima ima zadaću i obavezu štiti članove tima pa stoga ima i tešku zadaću da potiče tim na konflikt, a da pri tome nitko ne bude povrijeđen. No, voditelj tima mora pustiti da se konflikti događaju te da ga članovi tima sami rješavaju kako bi članovi tima razvijali svoje vještine upravljanja konfliktom. Voditelj tima također, svojim ponašanjem pokazuje kako se treba

ponašati te koje konflikte treba zanemariti, a u koje se uključiti i raditi na njihovom rješavanju [42].

6.7. Rješavanje problema nedostatka predanosti

Dobra vježba za tim je da na kraju svakog važnijeg sastanka naprave sažetak donesenih odluka i zajednički prođu kroz te odluke kao i dogovor što će i na koji način komunicirati prema drugima (unutar tima i izvan tima). U tom procesu neki članovi tima mogu osvijestiti da se ne slažu posve sa donesenim odlukama kao i koji dijelovi i odluke će ostati povjerljivi, a koji će se komunicirati dalje. Za ovu vježbu potrebno je 10-ak minuta.

Još jedan način kako osigurati predanost je postavljenje rokova. Potrebno je zatim strogo se držati postavljenih rokova. Još jedna metoda koja olakšava donošenje teških odluka je donošenje rezervnog plana i razmatranja najgore opcije. Razmatranjem najgorih mogućih scenarija, tim se lakše nosi sa strahom i nesigurnošću jer vide da će trošak loše odluke biti savladiv i možda manji nego što su oni zamišljali. Sljedeća metoda je donošenje odluka u situacijama niskog rizika gdje imaju malo podataka i kratki rok odluke. Nakon analize takvih odluka, tim obično uvidi da bi donijeli sličnu odluku da su imali i više podataka. Uloga voditelja tima, je da usmjerava tim u donošenje zajedničke odluke, pazi na pridržavanje rokova i da stoji (podržava) iza donesene odluke iako se ponekad pokaže da je pogrešna [42].

6.8. Rješavanje problema izbjegavanja osobne odgovornosti

Jedan od načina postizanja odgovornosti je javno objavljivanje ciljeva i standarda u radu. Pri tome se treba jasno definirati što tim mora postići, tko to treba isporučiti i kako se svi trebaju ponašati i raditi da bi to postigli. Kako se ne bi dogodila ravnodušnost, potrebno je tim podsjećati na zadatke i odgovornosti. Drugi način je davanje osobama povratnih informacija o radu i ponašanju. Članovi tima bi trebali često međusobno komunicirati (usmeno ili pisano) gdje su članovi tima u usporedbi s očekivanim ciljevima i standardima. Još jedan način postizanja odgovornosti su timske nagrade. Na taj način se miče naglasak s pojedinca i stavlja se uspjeh tima kao poticaj za dalje. Uloga voditelja tima u ovom procesu je jako osjetljiva jer voditelji nekad nenamjerno budu jedini kriteriji za određivanje odgovornosti zbog čega se drugi

članovi tima ne miješaju te se stvara takvo radno okruženje. No, kada je voditelj postigao okruženje u kojem svi članovi tima preuzimaju jednaku osobnu odgovornost, voditelj je sudac koji može presuditi ako članovi tima ne uspiju. To se ne bi smjelo događati često [42].

Kako bi usmjeravali tim prema zajedničkim rezultatima, poželjno je da se tim obveže kako će svoje rezultate objaviti javno. Tako će se cijeli tim truditi izvršiti ono što se od njih i očekuje. Drugi način je da se timske nagrade i povlastice daju na temelju postignutih timskih rezultata. Kao i u prethodnim elementima, uloga voditelja tima je izuzetno važna u poticanju tima na rezultat. Ako članovi tima vide da voditelj nije usmjeren na rezultat, shvatit će to kao dozvolu da i oni sami se usmjere na nešto drugo. Voditelj tima mora biti objektivan i prepoznavati zasluge pojedinaca za uspjeh tima [42].

6.9. Metode poboljšanja komunikacije unutar tima

Budući da svaka osoba ima svoj osobni stil komunikacije, ako se osobe u timu ne poznaju to može dovesti do nejasne komunikacije. Pri tome problem u komunikaciji se ponajviše odnosi na nejasno definiranje zadatka, ciljeva i očekivanja koja se žele ostvariti na projektu. Problemi u komunikaciji mogu uzrokovati puno veće probleme poput neusklađenosti tima što može utjecati na uspješnost cijelog projekta.

Nekoliko je važnih metoda koje se mogu koristiti kako bi se poboljšala komunikacija:

1. Aktivno slušanje
2. Korištenje „JA“ poruka
3. Sažimanje

Jedna od najvažnijih osobitosti komunikacije je aktivno slušanje te potvrda jesmo li dobro razumjeli sugovornika i on nas. Aktivnim slušanjem motiviramo sugovornika u komunikaciji, povećavamo zainteresiranost i razumijevanje. Evo nekoliko savjeta kako aktivno slušati: ohrabrivati sugovornika (klimanjem glave, govorenjem aha), postavljati dodatna pitanja kako bismo provjerili jesmo li sve razumjeli, parafrazirati ono što smo čuli svojim riječima, reflektirati se na ono što je rečeno (izreći svoje mišljenje, emocije i stavove) te sumirati (ponoviti bitne ideje, teme i osjećaje sugovornika) [51].

Sugovornika možemo povrijediti ako se koristimo „TI“ porukama. To su poruke koje optužuju, kritiziraju osobu, ističu samo ono što je negativno. Zbog toga je u svrhu poboljšanja odnosa i

kvalitete komunikacije bolje koristiti „JA“ poruke. To su poruke koje kritiziraju postupak, a ne osobu i jasno daju do znanja kako se mi osjećamo zbog tuđeg ponašanja. Primjer takve poruke: *Ja se osjećam zabrinuto jer ti jučer nisi dovršio izvješće te se bojim da nećemo sve napraviti na vrijeme. Željela bih da mi na vrijeme kažeš ako ne stižeš napraviti izvješće pa ćemo naći druge opcije.*

Sažimanjem, parafraziranjem ili reflektiranjem onoga što smo čuli i zapamtili kao važno, dajemo do znanja sugovorniku da smo se dobro razumjeli. Isto tako dajemo priliku i drugoj strani da nam ponovi ili razjasni ono što je ostalo nedorečeno. Samo dobrom i kvalitetnom komunikacijom kod sudionika na edukacijskim projektima možemo razvijati emocionalne, socijalne i interpersonalne vještine. Samo aktivnim slušanjem i iskrenom komunikacijom, možemo kod sudionika osvijestiti pogreške te omogućiti napredak i razvijanje u onom smjeru koji im je potreban.

7. Timski rad na edukacijskim projektima - istraživanje

7.1. Cilj istraživanja

Za potrebe ovog rada napravljen je anketni upitnik s ciljem prikupljanja iskustava u vođenju timova na edukacijskim projektima. Istraživanjem se htjelo empirijski provjeriti tvrdnje koje su prepoznate u literaturi i navedene u ovom radu odnosno prikupiti stavove većeg broja voditelja edukacijskih projekata o obilježjima pojedinaca kao i drugim elementima koji su važni za timski rad i suradnju te koji mogu utjecati na odnose unutar tima. Glavni cilj istraživanja je bio identificirati najčešće probleme timskog rada u edukacijskim projektima.

Istraživanje je imalo i ove posredne ciljeve: (1) Utvrditi kako tim funkcionira s obzirom na međusobne odnose? (2) Koje osobine ličnosti najviše doprinose učinkovitosti tima? (3) Koji osobine ličnosti najčešće ometaju timski rad? (4) Koji još čimbenici pozitivno utječu na timsku dinamiku? (5) Koji čimbenici negativno utječu na timsku dinamiku?

Iz ciljeva istraživanja proizlaze sljedeće pretpostavke. Prva pretpostavka (P1) je da voditelji formiraju tim/timove u edukacijskom projektu prema svojim kriterijima te da članovi tima mogu zajedno funkcionirati, uspostaviti odnose i ostvariti planirane ishode projekta. Sljedeća

pretpostavka (P2) je da će članovi tima imati osobine ličnosti koje doprinose zajedničkom radu. Treća pretpostavka (P3) je da voditelji prepoznaju osobine ličnosti članova tima koje otežavaju timski rad. Četvrta pretpostavka (P4) je da na timske odnose mogu utjecati i drugi elementi osim osobina ličnosti. Zadnja pretpostavka (P5) je da postoje elementi koji negativno utječu na timske odnose, a nisu vezani uz osobine pojedinaca.

7.2. Metodologija istraživanja

Na temelju proučene literature i prepoznatih osobina ličnosti i obilježja pojedinca kao i drugih elemenata koji utječu na timski rad, putem anketnog upitnika se željelo doći do mjerljivih podataka u kojoj mjeri su osobine ličnosti, komunikacijske vještine i drugi elementi utjecali pozitivno i/ili negativno na timski rad prema mišljenju voditelja projekata.

a) Uzorak sudionika

U istraživanju je sudjelovala 101 osoba. Sve su odrasle osobe s različitim iskustvom rada na edukacijskim projektima te različitim iskustvom prema kome su edukacijski projekti bili usmjereni (predškolski uzrast, osnovnoškolski uzrast, srednjoškolski, visoko obrazovanje ili odrasle osobe).

b) Prikupljanje podataka

Podatci su se prikupljali ispunjavanjem online anketnog upitnika (Google Forms), koji je bio dostupan od 18. do 27. travnja 2023. Poveznica s anketom bila je poslana predstavnicima Agencije za odgoj i obrazovanje, voditeljima Županijskih stručnih vijeća informatike osnovne i srednje škole, nastavničkim grupama na društvenim mrežama, stručnim suradnicima u školi kao i pojedinim ravnateljima/ravnateljicama, odgojiteljima u dječjem vrtiću, profesorima na fakultetu i znanstveno istraživačkom institutu, većinom osobnim kontaktima. Anketa se provodila anonimno te se nisu prikupljali dodatni podaci o ispitanicima (poput e-mail adresa).

c) Anketni upitnik kao istraživačka metoda

U prvom dijelu upitnika su pitanja o voditeljima, njihovim karakteristikama (dob, spol i iskustvo rada na edukacijskim projektima). Drugi dio upitnika se odnosi na probleme u timskom rada. Treći dio se odnosi na prepoznavanje pozitivnih i negativnih elemenata

rada u timu s naglaskom na interpersonalne vještine, komunikacijske vještine, osobine pojedinaca, sastav i uloge tima i drugo.

Od 15 postavljenih pitanja u anketnom upitniku, prvih 6 pitanja je vezano uz karakteristike voditelja, sljedećih 9 pitanja imalo je ponuđene tvrdnje vezane uz cilj istraživanja te je 5 pitanja bilo otvorenog tipa. U pitanjima s ponuđenim tvrdnjama od sudionika se tražilo da se izjasne o učestalosti ili slaganju odnosno neslaganju s navedenim izjavama. Opća pitanja na početku upitnika kao i pitanja s ponuđenim tvrdnjama su bila obavezna, dok su pitanja otvorenog tipa bila neobavezna i dodatno doprinose istraživanju.

7.3. Pitanja u anketnom upitniku

1. Koja je vaša životna dob?

18-25

26-35

36-45

46-55

56-65+

2. Označite svoj spol

Ž

M

3. S obzirom na uspješnost ostvarivanja planiranih ishoda, kako biste ocijenili svoje ukupno iskustvo rada na edukacijskim projektima?

(1 =izrazito negativno, 2 =negativno, 3 = niti negativno niti pozitivno,

4 =pozitivno, 5 =izrazito pozitivno)

negativno 1 2 3 4 5 pozitivno

4. Označite dobne skupine prema kojima su edukacijski projekti na kojima ste sudjelovali bili usmjereni (moguće označiti više odgovora):

- 2-6 godina (vrtić, predškolski uzrast)
- 6-10 godina (razredna nastava u OŠ)
- 10-14 godina (predmetna nastava u OŠ)
- 14-18 godina (srednja škola)
- 18-23 godina (visoko obrazovanje)
- 23 + godina (odrasle osobe)
- Other:

5. Procijenite na koliko edukacijskih projekta ste dosad sudjelovali?

- 0-10
- 11-20
- 21-30
- 31-40
- 40 +

6. Procijenite koliko godina sudjelujete na edukacijskim projektima?

- 0-2 godina
- 3-5 godina
- 6-10 godina
- 11-15 godina
- 16-20 godina
- 20+ godina

Sekcija 2

Molim Vas prisjetite se svojeg iskustava na zadnjem edukacijskom projektu te odgovorite na sljedeća pitanja koja se odnose na probleme u timskom radu na tom edukacijskom projektu.

7. Na skali od 1 do 5 označite u kojoj su mjeri bili prisutni problemi za navedene izazove u timskom radu:

	nimalo	malo	umjereno	često	uvijek
stvaranje povjerenja među članovima s					

obzirom na karakterne različitosti					
određivanje broja članova tima					
komunikacija u timu					
jednak doprinos svih članova					
odabir sudionika koji će činiti jedan tim					
podjela uloga/poslova u timu					
upravljanje timom					
nadziranje napretka timskog rada					
upravljanje procesom komunikacije					
poticanje kreativnosti u timu					
odlučivanje u timu					
neodgovorno izvršavanje zadataka pojedinih članova tima					
redovito sudjelovanje u aktivnostima projekta					
konflikti u timu					
neprijemno ponašanje (vikanje, udaranje, bacanje, ljutnja, bijes i sl.)					

8. Koji problem u timskom radu biste Vi izdvojili, a da nije naveden?

Sekcija 3

Sljedeća pitanja se odnose na Vaše iskustvo s osobinama pojedinca te pozitivnim i negativnim elementima u edukacijskim projektima.

9. Prema Vašem iskustvu rada na edukacijskim projektima, označite koje osobine pojedinca pridonose boljoj suradnji u timu.

	poželjno	ni poželjno ni nepoželjno	nepoželjno	ne utječe na tim
vještina dobre organizacije pojedinca				
kreativnost				
prilagodljivost				
karizma				
ekstraverzija (društvenost, govornost, aktivnost)				
predznanje o temi (sadržaju) projekta				
spremnost pomoći drugome				
jasno izražavanje svojih želja i osjećaja				
savjesnost (odgovornost, temeljitost, disciplina, pouzdanost)				
spremnost izraziti svoje neznanje i slabosti u radu				
izbjegavanje konflikta				
emocionalna inteligencija (prepoznavanje tuđih emocija)				
neuroticizam (sklonost negativnim emocijama poput zabrinutosti, straha, nesigurnosti)				

otvorenost prema iskustvu (šaljivost, radoznalost, maštovitost)				
konformizam (prilagođavanje mišljenja većini i/ili dominantnim članovima tima)				
komunikacijske vještine				
poremećaji ličnosti (npr. anksioznost, histrionski poremećaj/dramatičnost, opsesivno kompulzivni poremećaj i drugi)				

10. Ima li neka osobina/osobine ličnosti pojedinca u timu koja nije navedena, a koju biste izdvojili da svakako pozitivno utječe na odnose u timu?

11. Ima li još neka osobina/osobine ličnosti pojedinca u timu koja nije navedena, a koju biste izdvojili da najviše narušava odnose u timu?

12. Prema Vašem iskustvu rada na edukacijskim projektima, označite koji elementi timskog rada pridonose boljoj suradnji u timu.

	uopće ne doprinosi	uglavnom ne doprinosi	ni doprinosi ni ne doprinosi	uglavnom doprinosi	izrazito doprinosi
poznanstvo prije zajedničkog rada					
prethodno iskustvo rada u timu					
česti nadzor voditelja					

„miješanje“ voditelja u odnose među članove tima					
aktivnosti za povezivanje tima					
stvaranje povjerenja među članovima tima					
uloga pojedinca u timu					
kulturološke i dobne razlike među članovima					

13. Ima li još neki element za koji ste prepoznali da značajno doprinosi boljoj suradnji u timu?

14. Prema Vašem iskustvu rada na edukacijskim projektima, označite koji elementi mogu negativno utjecati na odnose u timu.

	nimalo važno	malo važno	ni važno ni nevažno	vrlo važno	izrazito važno
veliki broj članova tima					
nejasno definirani rokovi i ishodi edukacijskog projekta					
trajanje projekta do jednog mjeseca					
trajanje projekta nekoliko mjeseci, ali manje od 1 godine					
trajanje projekta više od 1 godine					
prostorni uvjeti u kojima se projekt odvija					

materijalni uvjeti u kojim se projekt odvija					
složenost poslova koji se trebaju obaviti u sklopu projekta					
uloga pojedinca u timskom radu					
rad na daljinu (online suradnja)					
kratki rokovi za ostvarenje ishoda projekta					
vanjski pritisak (npr. ocjena koja se dobiva, očekivanja roditelja, vanjsko tijelo koje mjeri uspješnost projekta i sl.)					
starosna dob sudionika: 4 do 10 godina					
starosna dob sudionika: 11 do 15 godina					
starosna dob: 16 do 19 godina					

15. Ako imate još neko iskustvo koje nije uključeno u upitnik, a želite ga podijeliti ili želite dodati komentar na istraživanje i anketu, to možete učiniti ovdje:

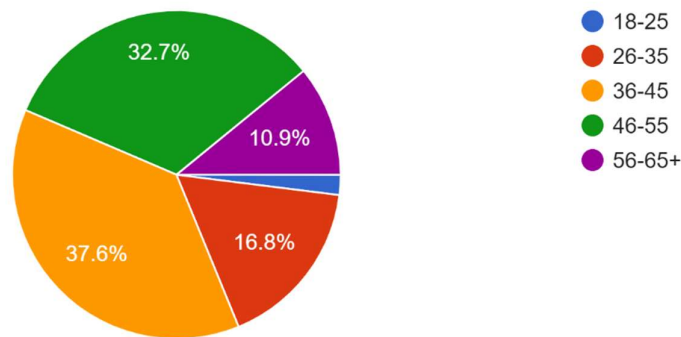
8. Analiza rezultata istraživanja

Anketni upitnik je ispunila 101 osoba u roku od 9 dana koliko je upitnik bio dostupan. Može se pretpostaviti da su osobe koje su ispunile anketu imale osobnu motivaciju i interes o ovoj temi, budući da je ispunjavanje bilo dobrovoljno.

1. Pitanje:

1. Koja je Vaša životna dob?

101 responses



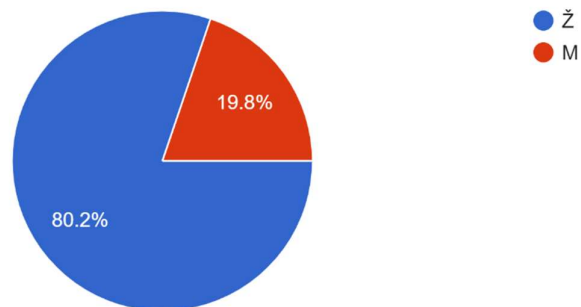
Slika 1. Životna dob sudionika istraživanja

Najveći broj sudionika 71 osoba (70,3%) je između 36 i 55 godina starosti. Dvije osobe (2%) su između 18 i 25 godina, 17 osoba (16.8%) je između 26 i 35 godina starosti, 38 osoba (37,6%) je između 36 i 45 godina starosti, 33 osobe (32,7%) su između 46 i 55 godina starosti, 11 osoba (10,9%) je 56 godina ili starije životne dobi.

2. Pitanje

2. Označite svoj spol

101 responses



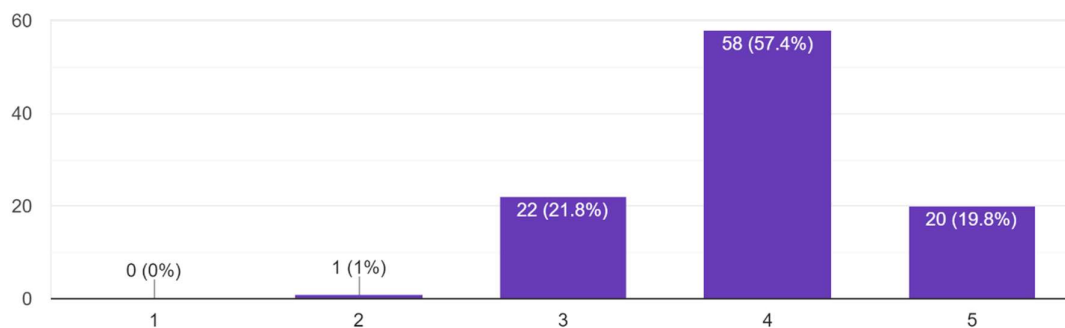
Slika 2. Spol sudionika istraživanja

Od 101 osobe koje su ispunile anketu, 81 sudionik (80,2%) su bile žene dok je 20 (19,8%) sudionika bilo muškaraca. U predškolskim ustanovama, osnovnim i srednjim školama prevladavaju žene, stoga je i očekivano veći udio žena u rješavanju anketnog upitnika.

3. Pitanje

3. S obzirom na uspješnost ostvarivanja planiranih ishoda, kako biste ocijenili svoje ukupno iskustvo rada na edukacijskim projektima? (1 =izrazito negati... niti pozitivno, 4 =pozitivno, 5 =izrazito pozitivno)

101 responses



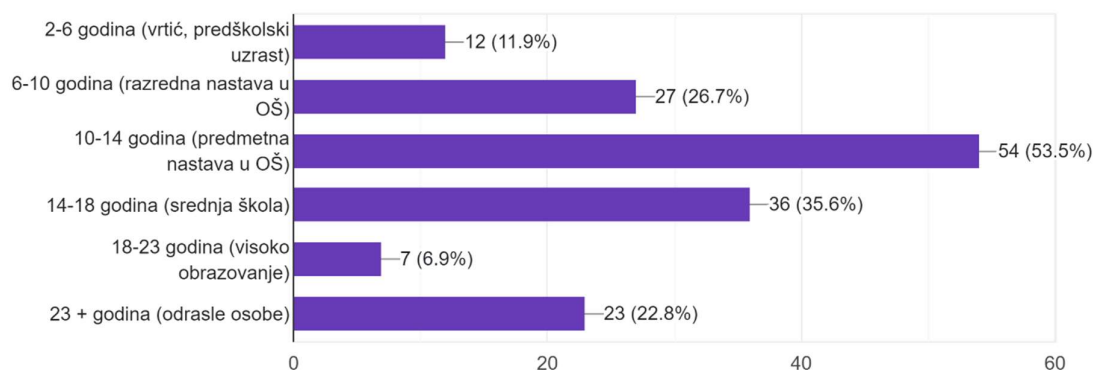
Slika 3. Općenito iskustvo rada na edukacijskim projektima

Većina sudionika svoje ukupno iskustvo rada na edukacijskim projektima ocjenjuje ocjenom 4 i 5 (pozitivno ili izrazito pozitivno), njih 78 (77,2%), dok niti pozitivno niti negativno ocjenjuje 22 (21,8%), a samo jedan sudionik (1%) ocijenio je svoje iskustvo negativnim.

4. Pitanje

4. Označite dobne skupine prema kojima su edukacijski projekti na kojima ste sudjelovali bili usmjereni (moguće označiti više odgovora):

101 responses



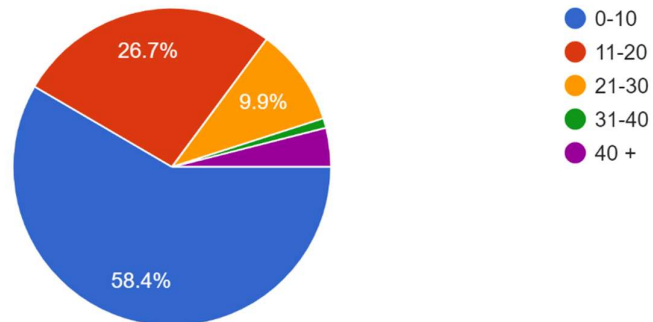
Slika 4. Dob sudionika (članova tima) u edukacijskim projektima

Ovim pitanjem se htjelo provjeriti s kojim uzrastom su sudionici provodili edukacijske projekte. 12 sudionika (11,9%) provodilo je edukacijski projekt s predškolskim uzrastom, 81 sudionik (80,2%) provodio je edukacijski projekt u osnovnoj školi, od toga 27 (26,7%) u razrednoj nastavi, a 54 (53,5%) u predmetnoj nastavi, nadalje 36 sudionika (35,6%) provodilo je projekte u srednjoj školi, 7 sudionika (6,9%) u visokom obrazovanju te 23 sudionika (22,8%) s odraslim osobama. Najveći broj sudionika provodilo je edukacijske projekte u osnovnoj i srednjoj školi (117 odgovora). U ovom pitanju sudionici su mogli označiti više odgovora, jer se može pretpostaviti da osobe koje rade npr. u osnovnoj školi će surađivati i raditi zajedničke projekte i s predškolskim ustanovama, ali i srednjim školama. Stoga, imamo rezultate koji prelaze broj 101 sudionika. (ukupno 159 odgovora)

5. Pitanje

5. Procijenite na koliko edukacijskih projekata ste dosad sudjelovali?

101 responses



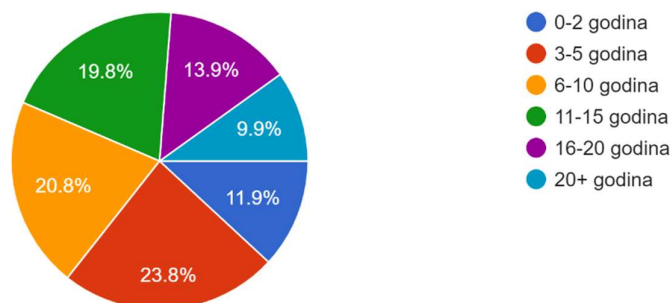
Slika 5. Broj edukacijskih projekata sudionika istraživanja

Najveći broj sudionika istraživanja je sudjelovao do 20 edukacijskih projekata (85,1%). Od 1 do 10 projekata sudjelovalo je 59 sudionika (58,4%), između 11 i 20 projekata 27 sudionika (26,7%), između 21 i 30 projekata sudjelovalo je 10 sudionika (9,9%), između 31 i 40 projekata sudjelovao je 1 sudionik (1%) te na više od 40 projekata sudjelovala su 4 sudionika (4%).

6. Pitanje

6. Procijenite koliko godina sudjelujete na edukacijskim projektima?

101 responses



Slika 6. Godine sudjelovanja na edukacijskim projektima

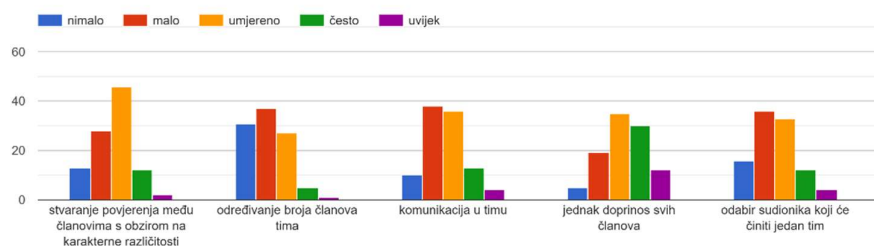
Broj godina sudjelovanja u edukacijskim projektima kod sudionika je raznolik. Tako imamo 12 sudionika (11,9%) koji sudjeluju do 2 godine, 24 sudionika (23,8%) koji sudjeluju od 3 do 5

godina, 21 sudionik (20,8%) koji sudjeluje od 6 do 10 godina, 20 sudionik (19,8%) koji sudjeluju 11 do 15 godina, 14 sudionika (13,9%) koji sudjeluju 16 do 20 godina te 10 sudionika (9,9%) koji sudjeluju više od 20 godina.

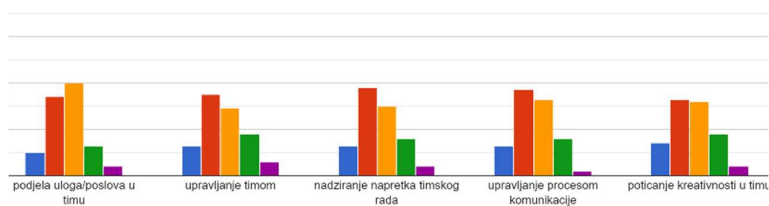
Broj godina sudjelovanja u edukacijskim projektima može se usporediti sa životnim godinama sudionika, gdje su najvećim dijelom bile osobe između 36 i 55 godina starosti, 71 osoba (70,3%). Gledamo li tri najveća udjela godina sudjelovanja u edukacijskim projektima dolazimo do 65 sudionika (64,4%) koji su sudjelovali od 3 do 15 godina u edukacijskim projektima.

Također, broj godina sudjelovanja na edukacijskim projektima može se usporediti i s brojem provedenih projekata te tako imamo 65 sudionika (64,4%) koji su u projektima od 3 do 15 godina, a koji su prosječno sudjelovali od 1 do 20 edukacijskih projekata, 86 sudionika (85,1%).

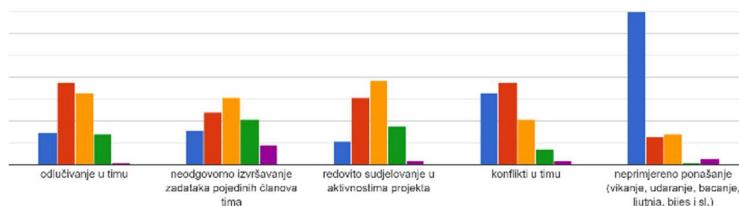
7. Pitanje



Slika 7.1 Učestalost prisutnosti problema za neke izazove u timskom radu



Slika 7.2. Učestalost prisutnosti problema za neke izazove u timskom radu



Slika 7.3. Učestalost prisutnosti problema za neke izazove u timskom radu

Na skali od 1 do 5 označite u kojoj su mjeri bili prisutni problemi za navedene izazove u timskom radu. Odgovori sudionika prikazani su u tablici 4.:

Tablica 4. Učestalost prisutnosti problema za neke izazove u timskom radu

	nimalo	malo	umjereno	često	uvijek
stvaranje povjerenja među članovima s obzirom na karakterne različitosti	13	28	46	12	2
određivanje broja članova tima	31	37	27	5	1
komunikacija u timu	10	38	36	13	4
jednak doprinos svih članova	5	19	35	30	12
odabir sudionika koji će činiti jedan tim	16	36	33	12	4
podjela uloga/poslova u timu	10	34	40	13	4
upravljanje timom	13	35	29	18	6
nadziranje napretka timskog rada	13	38	30	16	4
upravljanje procesom komunikacije	3	37	33	16	2
poticanje kreativnosti u timu	14	33	32	18	4

odlučivanje u timu	15	38	33	14	1
neodgovorno izvršavanje zadataka pojedinih članova tima	16	24	31	21	9
redovito sudjelovanje u aktivnostima projekta	11	31	39	18	2
konflikti u timu	33	38	21	7	2
neprijemno ponašanje (vikanje, udaranje, bacanje, ljutnja, bijes i sl.)	70	13	14	1	3

Iz dobivenih rezultata može se zaključiti da su česti ili uvijek prisutni problemi po iskustvu sudionika:

- Jednak doprinos svih članova (42 sudionika, 41,58%)
- Neodgovorno izvršavanje zadataka pojedinih članova tima (30 sudionika, 29,7%)
- Upravljanje timom (24 sudionika, 23,76%)
- Poticanje kreativnosti u timu (22 sudionika, 21,78%)
- Nadziranje napretka timskog rada (20 sudionika, 19,8 %)
- Redovito sudjelovanje u aktivnostima projekta (20 sudionika, 19,8%)

Umjereno prisutni problemi su:

- Stvaranje povjerenje među članovima (46 sudionika, 45,54%)
- Podjela uloga/poslova u timu (40 sudionika, 39,6%)
- Redovito sudjelovanje u aktivnostima (39 sudionika, 38,61%)
- Komunikacija u timu (36 sudionika, 35,64%)
- Jednak doprinos svih članova (35 sudionika, 34,65%)
- Odabir sudionika koji će činiti jedan tim (33 sudionika, 32,67%)
- Upravljanje procesom komunikacije (33 sudionika, 32,67%)
- Odlučivanje u timu (33 sudionika, 32,67%)

Nimalo ili malo prisutni problemi u timskom radu po iskustvu sudionika su.

- Neprimjereno ponašanje (83 sudionika, 82,18%)
- Konflikti u timu (71 sudionik, 70,29%)
- Određivanje broja članova tima (68 sudionika, 67,32%)
- Odlučivanje u timu (53 sudionika, 52,47%)
- Odabir sudionika koji će činiti jedan tim (52 sudionika, 51,48%)
- Nadziranje napretka timskog rada (51 sudionik, 50,49%)
- Komunikacija u timu (48 sudionika, 47,52%)
- Poticanje kreativnosti u timu (47 sudionika, 46,53%)

Za većinu tvrdnji odgovori su raspoređeni unutar „Malo“, „Umjereno“ ili „Često“ prisutnih problema. Tvrdnja koja je dobila najviše odgovora „Nimalo“ jest da su voditelji projekata imali najmanje problema s neprimjerenim ponašanjem sudionika. Može se zaključiti da se voditelji edukacijskih projekata umjereno često susreću s navedenim problemima te svojim znanjem, vještinama i iskustvom mogu savladati navedene izazove. Neki od problema poput određivanja broja članova tima, konflikata i neprimjerenog ponašanja su rijetko prisutni, a s druge strane jednak doprinos svih članova i neodgovorno izvršavanje zadataka su prepoznati kao najčešći izazovi za voditelje.

8. Pitanje

Osmo pitanje nije bilo obavezno te je bilo otvorenog tipa, a odnosilo se na probleme u timskom radu koje su ispitanici imali u svojem radu, a nisu navedeni u 7. pitanju. Dobiveni odgovori su:

Različite dobne skupine.

Problem osobne taštine kod članova tima, te kada se osobni problem kompleksa manje vrijednosti i prelije na cijelu struku .

Razrađenost svih koraka u provedbi projektnog zadatka te jasne i precizne upute o svakom koraku timskoga rada.

Dogovaranje oko vremena sastanka i traženje da članovi tima rade prekovremeno bez da ih se može novčano nagraditi

Previše ostalih obveza sudionika tima nevezano uz edukaciju

Svijest pojedinaca o važnosti projekta.

Sposobnost sagledavanja situacije iz više perspektiva, tolerancija, motivacija za promjenom

Nekativnost drugih odgovornih osoba.

Član tima odustaje od sudjelovanja.

Nedolaženje

Različita motivacija kao polazište za sudjelovanje u timu

Komunikacija projektnih ciljeva prema svim sudionicima projekta

Nedovoljna komunikacija unutar tima

Nerazumijevanje, pokvarenost, losa komunikacija

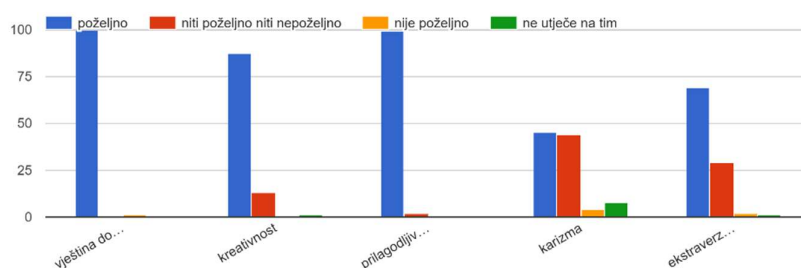
Neujednačen interes, motivacija uključenih sudionika

Komunikacija

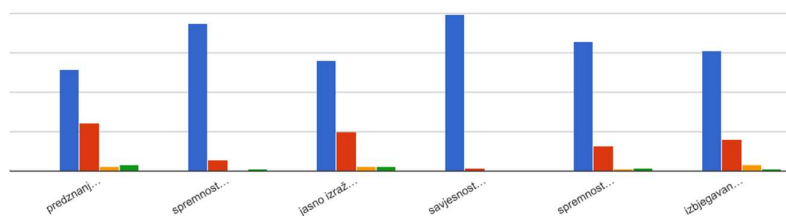
Sve je navedeno (8 odgovora tog tipa)

U ovom pitanju napisano je 16 različitih odgovora te još 8 odgovora koji se u potpunosti slažu s prepoznatim izazovima timskog rada iz 8. pitanja. Sudionici su istaknuli motivaciju pojedinaca i komunikaciju, iako je komunikacija navedena u prethodnom pitanju. Zanimljiv je komentar koji prepoznaje specifičnost edukacijskih projekata, u kojima se od sudionika traži dodatni angažman, a ne može se sudionicima vrednovati te opterećenost sudionika drugim obavezama.

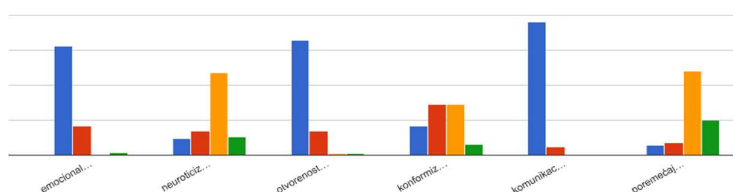
9. Pitanje



Slika 8.1. Učestalost izbora nekih dimenzija ličnosti i obilježja pojedinca kao pozitivnih i negativnih elemenata u edukacijskim projektima



Slika 8.2. Učestalost izbora nekih dimenzija ličnosti i obilježja pojedinca kao pozitivnih i negativnih elemenata u edukacijskim projektima



Slika 8.3. Učestalost izbora nekih dimenzija ličnosti i obilježja pojedinca kao pozitivnih i negativnih elemenata u edukacijskim projektima

Pitanje se odnosi na osobine pojedinca u timskom radu koje doprinose boljoj suradnji. Odgovori su prikazani u tablici 5.:

Tablica 5. Učestalost izbora nekih dimenzija ličnosti i obilježja pojedinca kao pozitivnih i negativnih elemenata u edukacijskim projektima

	poželjno	niti poželjno niti nepoželjno	nepoželjno	ne utječe na tim
vještina dobre organizacije pojedinca	100	0	1	0
kreativnost	87	13	0	1
prilagodljivost	99	2	0	0
karizma	45	44	4	8
ekstraverzija (društvenost, govorljivost, aktivnost)	69	29	2	1
predznanje o temi (sadržaju) projekta	64	30	3	4
spremnost pomoći drugome	93	7	0	1

jasno izražavanje svojih želja i osjećaja	70	25	3	3
savjesnost (odgovornost, temeljitost, disciplina, pouzdanost)	99	2	0	0
spremnost izraziti svoje neznanje i slabosti u radu	82	16	1	2
izbjegavanje konflikta	76	20	4	1
emocionalna inteligencija (prepoznavanje tuđih emocija)	78	21	0	2
neuroticizam (sklonost negativnim emocijama poput zabrinutosti, straha, nesigurnosti)	12	17	59	13
otvorenost prema iskustvu (šaljivost, radoznalost, maštovitost)	82	17	1	1
konformizam (prilagođavanje mišljenja većini i/ili dominantnim članovima tima)	21	36	36	8
komunikacijske vještine	95	6	0	0
poremećaji ličnosti (npr. anksioznost, histrionski poremećaj/dramatičnost, opsesivno kompulzivni poremećaj i drugi)	7	9	60	25

Većina navedenih osobina pojedinca su prepoznate kao poželjne u timu:

- Vještina dobre organizacije pojedinca (100 sudionika, 99%)
- Savjesnost (99 sudionika, 98,01%)
- Prilagodljivost (99 sudionika, 98,01%)
- Komunikacijske vještine (95 sudionika, 94,05%)
- Spremnost pomoći drugome (93 sudionika, 92,07%)
- Kreativnost (87 sudionika, 86,13%)
- Spremnost izraziti svoje neznanje i slabosti u radu (82 sudionika, 81,18%)
- Otvorenost prema iskustvu i komunikacijske vještine (82 sudionika, 81,18%)
- Emocionalna inteligencija (78 sudionika, 77,22%)
- Izbjegavanje konflikata (76 sudionika, 75,24%)
- Jasno izražavanje želje i osjećaja (70 sudionika, 69,3%)

- Ekstraverzija (društvenost, govornost, aktivnost) (69 sudionika, 68,31%)
- Predznanje o temi projekta (64 sudionika, 63,36%)
- Karizma (45 sudionika, 44,55%)

Osobina koja nije niti poželjna niti nepoželjna ili ne utječe na tim je karizma pojedinca (95 sudionika, 94,05%)

Najmanje poželjne osobine su sklonost negativnim mislima poput zabrinutosti, straha i nesigurnosti. Konformizam je najviše podijelio sudionike, gdje ih je 21 (20,79%) smatralo kao poželjnu osobinu, 36 (35,64%) kao nepoželjnu osobinu i 36 (35,64%) smatra da nije niti poželjna niti nepoželjna osobina. Većina voditelja projekata, njih 60 (59,4%), smatra da poremećaji ličnosti nepoželjno djeluju na suradnju u timu, a 25 (24,75%) voditelja projekata smatra da poremećaji ličnosti ne utječu na tim.

10. Pitanje

Pitanje je bilo neobavezno i otvorenog tipa, usmjereno na prepoznavanje osobina ličnosti koje nisu navedene u 9. pitanju, a koje mogu pozitivno utjecati na tim. Dobiveni su ovi odgovori:

Uz navedeno još dodajem : Želja za učenjem; poštovanje i uvažavanje mišljenja svih članova tima

Humor kao pozitivna osobina članova tima.

Podrška

Uvažavanje različitosti - pristanak na kompromis

Dobronamjernost

Upornost, promoviranje svojih rješenja problema

Blagost

Pozitivan osmijeh

Lojalnost timu u smislu rješavanja problema unutar tima, ne izlaganje kritici ni jednog člana tima

Pragmatičnost

Osobe koje imaju i duhovnu stabilnost, ne samo psihološku.

Preuzimanje inicijative.

Intrinzična motivacija za postizanje cilja same edukacije

Poučljivost i spremnost na učenje u svakom trenutku.

Pozitivna energija :)

Optimizam u situacijama kada se dodje do problema.

Dodatna angažiranost.

Ukupno 18 sudionika (17,82%) je napisalo dodatni odgovor. Većina sudionika kao pozitivan utjecaj na tim prepoznaje osobine poput ugodnosti i prilagodljivost, što uključuje humor, optimizam, blagonaklonost, dobronamjernost, pozitivnu energiju, inicijativu, angažiranost. Zanimljivo je da se ističu (intrinzična) motivacija, spremnost za učenje te lojalnost unutar tima i međusobna podrška. Iz navedenih komentara može se zaključiti da voditelji uočavaju važnost povezivanja tima jer bez te komponente timskog rada nema ni međusobne podrške, lojalnosti ni dodatne angažiranosti u timu.

11. Pitanje

Pitanje je bilo neobavezno i otvorenog tipa, usmjereno na prepoznavanje osobina ličnosti koje nisu navedene u 9. pitanju, a koje mogu narušiti odnose u timu. Dobiveni su ovi odgovori:

Narcisoidnost i sebičnost, opsjednutost kontrolom

Egoizam, isticanje svoje uloge, korištenje rezultata grupe kao svoje....

Rigidnost/nefleksibilnost, egoizam

Egoizam

Preveliki ego

Sebičnost i neodgovornost

Taština pojedinih sudionika

Tvrdoglavost i nemogućnost (nesposobnost) postizanja kompromisa.

Narcisoidnost.

Narcisoidnost

Agresivnost

Namjerna destruktivnost

Tvrđoglavost i ljubomora

Brbljivost: riječi bez djela.

Neznanje

Netolerancija.

Nekomunikacija, izvrtanje istine

Samoživost

Nepovjerenje i stalna potreba za traženjem mana

Introvertiranost

Nesavjesnost.

Uz navedeno dodajem još i nepovjerenje, teškoće u komunikaciji, nevoljkost diseminiranja stečenih znanja

Oholost pojedinog člana tima.

Pretjerana ambicioznost.

Prevelika kompetitivnost

Zajedljivost, ljubomora i natjecanje unutar tima

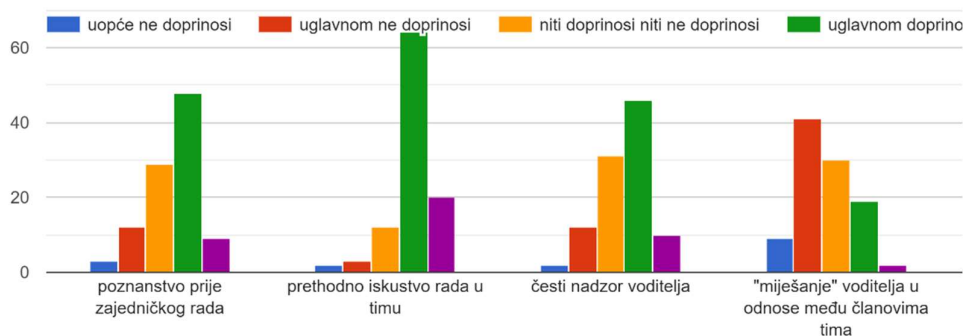
Pričanje iza leđa

Ovo je pitanje otvorenog tipa koje je dobilo najviše odgovora i reakcija sudionika. 27 sudionika (26,73%) je napisalo dodatni komentar iz čega se može zaključiti da su problemi u odnosima unutar timskog rada značajni za tim, ali i voditelja, a shodno tome i za cijeli projekt. Najviše komentara je vezano uz negativnu dimenziju savjesnosti i prilagodljivosti, a obuhvaća sebičnost, neodgovornost, netoleranciju, nerazumijevanje, nepovjerenje prema drugima. Velik broj sudionika navodi narcisoidnost, sebičnost, ego i egoizam pojedinca kao veliki problem. Uz

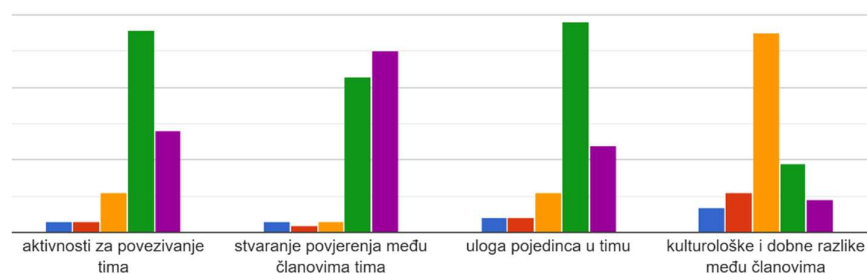
to se nadovezuju komentari s natjecanjem i ljubomorom unutar tima, destruktivnost pojedinca, izvrtanje istine i pričanje iza leđa (tračevi). Ako unutar tima prevladavaju ove osobine ličnosti, ne mogu se razvijati zdravi odnosi niti timska kohezija. Navedene osobine ličnosti sigurno opterećuju tim i narušavaju odnose unutar tima. Iz navedenog se može zaključiti koliko je važno razvijati tim, raditi na povezivanju unutar tima, razvijati komunikacijske i interpersonalne vještine članova.

12. Pitanje

Odnosi se na elemente koji pozitivno doprinose timu i povećavaju suradnju unutar tima.



Slika 9.1. Elementi timskog rada koji doprinose boljoj suradnji u timu



Slika 9.2. Elementi timskog rada koji doprinose boljoj suradnji u timu

Odgovori sudionika su prikazani u tablici 6.

Tablica 6. Elementi timskog rada koji doprinose boljoj suradnji u timu

	uopće ne doprinosi	uglavnom ne doprinosi	nit i doprinosi nit i ne doprinosi	uglavnom doprinosi	izrazito doprinosi
poznanstvo prije zajedničkog rada	3	12	29	48	9
prethodno iskustvo rada u timu	2	3	12	64	20
česti nadzor voditelja	2	12	31	46	10
„miješanje“ voditelja u odnose među članove tima	9	41	30	19	2
aktivnosti za povezivanje tima	3	3	11	56	28
stvaranje povjerenja među članovima tima	3	2	3	43	50
uloga pojedinca u timu	4	4	11	58	24
kulturološke i dobne razlike među članovima	7	11	55	19	9

Najveći broj sudionika prepoznaje ove elemente kao čimbenike koji uglavnom ili izrazito doprinose suradnji:

- stvaranje povjerenja među članovima (93 sudionika, 92,07%)
- prethodno iskustvo rada u timu (84 sudionika, 83,16%)
- aktivnosti za povezivanje tima (84 sudionika, 83,16%)
- uloga pojedinca u timu (82 sudionika, 81,18%)
- poznanstvo prije zajedničkog rada (57 sudionika, 56,43%)
- česti nadzor voditelja (56 sudionika, 55,44%)

Prema iskustvima sudionika, na timsku suradnju uglavnom ne doprinosi ili nema utjecaja „miješanje“ voditelja u odnose među članovima (71 sudionik, 70,29%) te najveći dio navodi da kulturološke i dobne razlike među članovima uopće ne utječu na timske odnose (18 sudionika, 17,82%).

13. Pitanje

Pitanje je bilo neobavezno i otvorenog tipa, usmjereno na prepoznavanje elemenata koji doprinose boljoj suradnji, a nisu navedeni u 12. pitanju. Dobiveni su ovi odgovori:

Zajednički rad

Osjećaj zajedništva, šira korist od projekta.

Kad članovi tima imaju slične osobne interese neovisno o temi projekta ili poslu kojim se bave (kuhanje, vrtlarjenje...), kao u kada imaju slične temeljne vrijednosti (moral, poštenje...)

Točno definiranje područja rada svih sudionika tima

Da su iz istog kolektiva

Slični svjetonazor.

Ispravno vođenje tima bez mikromenadžmenta

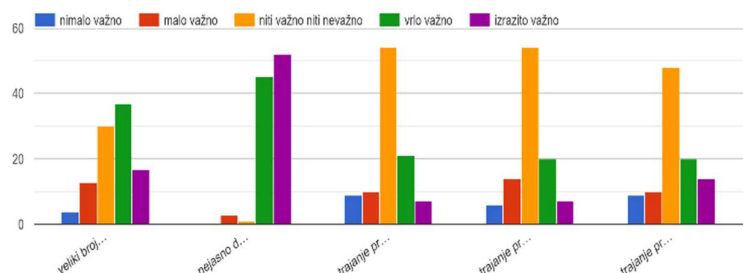
Jasna pravila i podjela poslova

Interesna homogenost članova tima

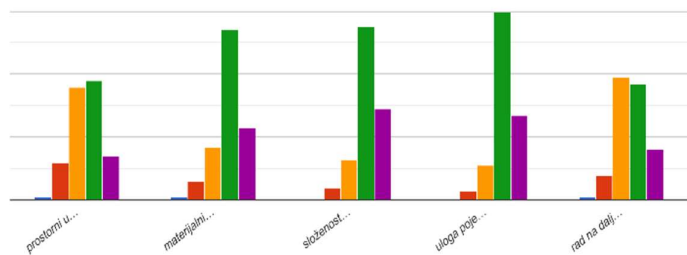
Samo 9 (8,9%) sudionika je odgovorilo na ovo pitanje. Od navedenih komentara mogu se izdvojiti odgovori „homogenost tima“, „isti kolektiv“, „zajednički interesi“, „zajednički rad“ i „zajedništvo“ kao slični elementi koji ukazuju na potrebu odabira članova i povezivanja tima po zajedničkim karakteristikama (dob, interesi).

14. Pitanje

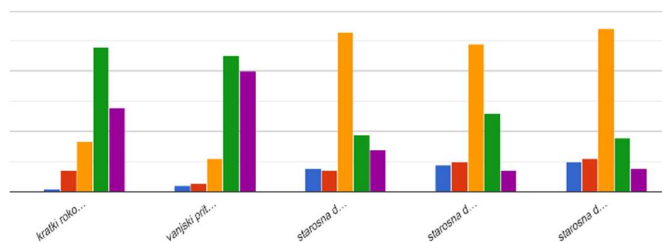
Pitanje se odnosi na prepoznavanje negativnih elemenata na timske odnose.



Slika 10.1. Važnost elemenata koji mogu negativno utjecati na odnose u timu prema mišljenju voditelja projekata



Slika 10.2. Važnost elemenata koji mogu negativno utjecati na odnose u timu prema mišljenju voditelja projekata



Slika 10.3. Važnost elemenata koji mogu negativno utjecati na odnose u timu prema mišljenju voditelja projekata

Odgovori voditelja projekata su prikazani u tablici 7.

Tablica 7. Važnost elemenata koji mogu negativno utjecati na odnose u timu prema mišljenju voditelja projekata

	nimalo važno	malo važno	niti važno niti nevažno	vrlo važno	izrazito važno
veliki broj članova tima	4	13	30	37	17
nejasno definirani rokovi i ishodi edukacijskog projekta	0	1	3	45	52

trajanje projekta do jednog mjeseca	9	10	54	21	7
trajanje projekta nekoliko mjeseci, ali manje od 1 godine	6	14	54	20	7
trajanje projekta više od 1 godine	9	10	48	20	14
prostorni uvjeti u kojima se projekt odvija	1	12	36	38	14
materijalni uvjeti u kojim se projekt odvija	1	6	17	54	23
složenost poslova koji se trebaju obaviti u sklopu projekta	0	4	13	55	29
uloga pojedinca u timskom radu	0	3	11	60	27
rad na daljinu (online suradnja)	1	8	39	37	16
kratki rokovi za ostvarenje ishoda projekta	1	7	17	48	28
vanjski pritisak (npr. ocjena koja se dobiva, očekivanja roditelja, vanjsko tijelo koje mjeri uspješnost projekta i sl.)	2	3	11	45	40
starosna dob sudionika: 4 do 10 godina	8	7	53	19	14
starosna dob sudionika: 11 do 15 godina	9	10	49	26	7
starosna dob: 16 do 19 godina	10	11	54	18	8

Elementi koji su vrlo važni ili izrazito važni za odnose u timu su:

- nejasno definirani rokovi i ishodi projekta (97 sudionika, 96,03%)
- uloga pojedinca (87 sudionika, 86,13%)
- vanjski pritisak (85 sudionika, 84,15%)
- složenost poslova koji se trebaju obaviti (84 sudionika, 83,16%)
- materijalni uvjeti u kojem se projekt odvija (77 sudionika, 76,23%)
- kratki rokovi za ostvarenje ishoda (76 sudionika, 75,24%)
- velik broj članova tima (54 sudionika, 53,46%)

Elementi koje su voditelji projekata prepoznali kao niti važne niti nevažne su:

- trajanje projekta (do jednog mjeseca 54 sudionika (53,46%), od nekoliko mjeseci do jedne godine 54 sudionika (53,46%), duže od jedne godine 48 sudionika (47,52%))

- rad na daljinu (39 sudionika, 38,61%)
- starosna dob sudionika (dob od 4 do 10 godina 53 sudionika (52,47%), dob od 11 do 15 godina 49 sudionika (48,51%), dob od 16 do 19 godina 54 sudionika (53,46%)).

Niti jedan od ponuđenih elemenata nije naveden kao izrazito nevažan, a malo važni su:

- trajanje projekta od nekoliko mjeseci do godine dana (14 sudionika, 13,86%)
- velik broj članova tima (13 sudionika, 12,87%)
- prostorni uvjeti (12 sudionika, 11,88%)
- dob sudionika od 16 do 19 godina (11 sudionika, 10,89%)

15. Pitanje

Pitanje se odnosi na dodatne komentare i prijedloge vezane uz istraživanje. Dobiveni su ovi odgovori:

Boljoj suradnji u timu doprinosi i (ne)odgojenost članova tima te prethodna iskustva u timskom radu.

Mišljenja sam da na kvalitetu timskog rada utječe iskustvo sudionika. Način rada u timu se uči, budući da uključuje mnogobrojne soft skills. Ako većina članova tima ima iskustvo rada u timu, lakše će usmjeriti one članove koji ga nemaju (pod uvjetom da je takvih u timu u manjem postotku).

Podržavam istraživanje ovako važne teme. Sretno!

Mali broj sudionika je ostavio dodatni komentar/prijedlog (4 osobe).

Zaključno, glavni cilj istraživanja je bio identificirati najčešće probleme timskog rada u edukacijskim projektima. Prema navedenom postigao se cilj istraživanja, odnosno prema prikupljenim iskustvima voditelja edukacijskih projekta koji su sudjelovali u ovom istraživanju prepoznati su najčešći problemi timskog rada. To su: stvaranje povjerenja među članovima, podjela uloga/poslova u timu, redovito sudjelovanje u aktivnostima, komunikacija u timu, jednak doprinos svih članova, odabir sudionika koji će činiti jedan tim, upravljanje timom, poticanje kreativnosti u timu te nadziranje napretka timskog rada.

Prva pretpostavka (P1: voditelji formiraju tim/timove u edukacijskom projektu po svojim kriterijima te članovi tima mogu zajedno funkcionirati, uspostaviti odnose i ostvariti planirane

ishode projekta) je potvrđena, odnosno voditelji projekata imaju pozitivna iskustva u radu s timom. Prema rezultatima istraživanja, potvrđena je druga pretpostavka (P2: članovi tima imaju osobine ličnosti koje doprinose zajedničkom radu). Voditelji projekata su prepoznali ove osobine ličnosti kao poželjne i one koje najviše doprinose timskom radu: osobna sposobnost organizacije, savjesnost, prilagodljivost, komunikacijske vještine, spremnost pomoći drugome, kreativnost, spremnost izraziti svoje neznanje i slabosti u radu, otvorenost prema iskustvu, emocionalna inteligencija, izbjegavanje konflikata, jasno izražavanje želja i osjećaja, ekstraverzija (društvenost, govornost, aktivnost). Prema rezultatima istraživanja, treća pretpostavka je potvrđena (P3: voditelji prepoznaju osobine ličnosti članova tima koje otežavaju timski rad). Voditelji navode da ove osobine pojedinca otežavaju timski rad: egoizam, narcisoidnost, sebičnost, agresivnost, ljubomora, neodgovornost, netolerancija, nepovjerenje prema drugima. Prema rezultatima istraživanja, četvrta pretpostavka je, također, potvrđena (P4: na timske odnose mogu utjecati i drugi elementi osim osobina ličnosti). Prema iskustvu voditelja projekata, na odnose u timu i postizanje planiranih ishoda mogu utjecati ovi elementi: stvaranje povjerenja među članovima, prethodno iskustvo rada u timu, aktivnosti za povezivanje tima, uloga pojedinca u timu, poznanstvo prije zajedničkog rada te česti nadzor voditelja. Prema rezultatima istraživanja, peta pretpostavka je potvrđena (P5: postoje elementi koji negativno utječu na timske odnose, a nisu vezani uz osobine pojedinaca). Prema iskustvu voditelja projekata koji su sudjelovali u istraživanju navode sljedeće elemente koji negativno utječu na timske odnose: nejasno definirani rokovi i ishodi projekata, uloga pojedinca (jednak doprinos svih članova, neodgovorno izvršavanje zadataka pojedinih članova tima, redovito sudjelovanje u aktivnostima), vanjski pritisak, složenost poslova koji se trebaju obaviti, materijalni uvjeti u kojima se projekt odvija, kratki rokovi za ostvarenje ishoda te velik broj članova tima.

9. Prijedlozi i smjernice

Na temelju proučene literature i dobivenih rezultata istraživanja, definirane su smjernice za odabir članova tima te upravljanje timom na edukacijskim projektima. Smjernice su zatim analizirane s fokus grupom kako bi se utvrdili nedostaci te po potrebi doradile i poboljšale.

9.1. Fokus grupa

Fokus grupa se sastojala od četiri osobe s bogatim iskustvom rada u osnovnoj školi i iskustvom rada na edukacijskim projektima. Izabrane osobe predstavljaju „prosječnu osobu“ iz anketnog upitnika, sve četiri su osobe ženskog spola, s iskustvom do 10 edukacijskih projekata, ali iskustvo rada u nastavi prve osobe je 15 godina, druge osobe 18 godina te dvije osobe imaju 30 godina radnog iskustva. Jedna od osoba je stručnjak edukacijsko rehabilitacijskog profila, specijalizirana za rad s djecom s poteškoćama, dok su tri osobe učiteljice predmetne nastave, ali različitih (društvenih i prirodoslovnih) predmeta. Svakoj osobi je prezentirana tema, okosnice rada, rezultati provedenog istraživanja, uočene poteškoće u timskom radu te moguća rješenja. Svaki razgovor je trajao otprilike 45 do 60 minuta. Sudionice su bile jako zainteresirane za sadržaj te su se analizirale sve situacije (u paru) i razmotrile moguće situacije dok se nisu usuglasila ponuđena rješenja. Svi su se složili, bez zamjerke, da su ponuđena rješenja kvalitetna i učinkovita. Jedina napomena jest da je izbor sudionika u jedan tim vrlo kompleksan i slojevit postupak. Postupak u kojem će biti pogrešaka te je sasvim prihvatljivo za vrijeme trajanja projekta mijenjati sastav tima (sudionike), ako su karakterne razlike tolike da članovi nikako ne mogu surađivati. Sve druge poteškoće se mogu prevladati i pronaći rješenje da se tim poveže i odradi potrebne zadatke. Jedna osoba je naglasila razlike u razvojnoj dobi učenika te različito ponašanje i odnose u timu učenika 5. i 6. razreda te 7. i 8. razreda. Smjernicama se htjelo obuhvatiti što veći raspon sudionika koji sudjeluju u edukacijskim projektima tako da se nije radila značajna razlika prema dobi, ali se dob svakako mora uzeti kao važan kriterij.

9.2. Smjernice za odabir članova tima

Na slici 11. prikazan je postupak odabira članova tima prema interpersonalnim vještinama i osobinama ličnosti koja se temelji na rezultatima provedenog istraživanja i pregleda literature, a čiji su elementi pitanja koja u kontekstu zadanog edukacijskog projekta predstavljaju smjernice ako se razmatraju s obzirom na prednosti i nedostatke koje unose u navedeni projekt. Izrađene smjernice odnose se na sastavljanje edukacijskih timova za osobe starije od 14 godina s obzirom na formiranje i razvoj ličnosti. Uz modifikacije i prilagodbu, moguće je primijeniti smjernice na osobe od 11 do 14 godine.

SMJERNICE ZA ODABIR

ČLANOVA TIMA

U EDUKACIJSKOM PROJEKTU

1

POZNAJU LI SE ČLANOVI
TIMA OD PRIJE?

IMAJU LI ISKUSTVA U
TIMSKOM RADU ?

2

3

IMAJU LI NEKE
ZAJEDNIČKE INTERESE I
KARAKTERISTIKE?

ŠTO IH MOTIVIRA?

4

5

KOJE SU IM OSOBINE
LIČNOSTI I IMAJU LI NEKE
DOMINANTNE OSOBINE?

KOJE SU IM INTERPERSONALNE
VJEŠTINE, OSOBITO
KOMUNIKACIJSKE?

6

7

IMA LI NETKO POTEŠKOĆA U
RAZVOJU, JEZIČNIH,
MOTORIČKIH?

KGN

Slika 11. Smjernice za odabir članova tima

Pitanja vezana uz pojedine elemente predloženog postupka koja će voditelju edukacijskog projekta pomoći u odabiru članova tima su opisane u tablici 8. navođenjem prednosti i nedostataka koje svaki od elemenata sadrži vezano uz učinkoviti tim i o kojima bi trebali razmisliti u kontekstu nekog edukacijskog projekta.

Tablica 8. Smjernice za odabir članova tima

Pitanje	+ Prednosti	- Nedostaci
1. Poznaju li se članovi tima od prije?	Ako se poznaju, lakše će međusobno surađivati, ali paziti da se ne grupiraju i izoliraju druge članove.	Ako se ne poznaju, trebat će provoditi više aktivnosti na povezivanju tima, stvarati povjerenje i emocionalne veze.
2. Imaju li iskustva u timskom radu?	Ako imaju iskustva, lakše će se uklopiti u svaki tim, znat će što se od njih očekuje, moći će preuzimati više uloga.	Bilo bi dobro da 50-60% članova tima ima iskustvo, ostali članovi mogu biti bez iskustva. Ako nemaju iskustva, trebat će više objašnjavati očekivanja i rokove, češće nadzirati tim.
3. Imaju li neke zajedničke interese i karakteristike?	Ako se prepoznaju neki zajednički interesi i karakteristike, moguće je da će se osobe s zajedničkim interesima lakše povezati u tim – staviti skupa barem dvije osobe sa sličnim interesima i karakteristikama.	Ako članovi nemaju zajedničke karakteristike, potrebno je provoditi aktivnosti povezivanja kako bi uvidjeli zajedničke interese, omogućiti im vrijeme za druženje i zajednička iskustva.
4. Što ih motivira?	Ako postoji motivacija, moguće je sljedeće. Što je veća motivacija, više će se truditi i doprinosti timu. Najbolja je intrinzična	Ako osoba nema intrinzičnu motivaciju, potaknuti motivaciju kroz nagrade i/ili natjecanja. Ponuditi dodatne sadržaje kao što su

	<p>motivacija, potaknuta osobnim uspjehom, željom za napretkom, razvijanje vlastitih sposobnosti, povećanje samopoštovanja i dr. Kako bi se takva motivacija održala: hvaliti ih kada zaslužuju, poticati ih kada posustaju, isticati njihove dobre strane i dosadašnje uspjehe i sl.</p>	<p>putovanja, slobodan dan, javnu objavu pobjednika (na web stranici organizacije), pismo preporuke, medalje, pohvalnice i sl. Staviti u isti tim osobe s intrinzičnom i ekstrinzičnom motivacijom</p>
<p>5. Kakve su osobine pojedinaca i individualne karakteristike?</p>	<p>Prevladavaju li ugodnost, savjesnost, dobronamjernost, humor, optimizam, spremnost pomoći drugome, spremnost na kompromise – mogu biti u svakom timu Pohvaljivati željene osobine članova.</p>	<p>Prevladava li neka negativna osobina ličnosti poput sebičnosti, tvrdoglavosti, straha, nesigurnosti, ne pristajanje na kompromise – pažljivo odabrati u koji tim, poželjno jedna takva osoba po timu</p>
<p>6. Kakve su im interpersonalne vještine, osobito komunikacijske?</p>	<p>Koje su i kakve komunikacijske vještine, sposobnost rješavanja problema, sposobnost aktivnog slušanja, načini rješavanja konflikata, pregovaračke sposobnosti, imaju li asertivnost, emocionalnu inteligenciju? – rasporediti ih u različite timove</p>	<p>Imaju li poteškoća u komunikaciji, lošije se organiziraju, imaju poteškoća u rješavanju problema, nisu uvijek empatični, nisu spremni pomoći drugome? – to su vještine koje želimo razvijati kroz timski rad, ti članovi će činiti većinu svakog tima, staviti osobe s raznolikim sposobnostima zajedno</p>

<p>7. Ima li netko poteškoća u razvoju, motoričkih, jezičnih?</p>	<p>Upoznati se s vrstom poteškoće člana tima. Sudionike sa sličnim (manjim) poteškoćama (npr. čitanja i pisanja) mogu se staviti zajedno u tim, ali potrebno ih je češće nadzirati.</p> <p>Ovisno o vrsti poteškoće prilagoditi prostorne uvjete i osigurati potrebne materijale (npr. povećani font na uputama). Sudionike koji imaju izraženije poteškoće u razvoju, rasporediti po timovima. Paziti da u timu ima drugih osoba koje imaju senzibilitet i spremne su im pomagati.</p>	
---	---	--

Ako voditelj ne poznaje članove koje treba rasporediti u tim, svakako je poželjno prije početka projekta okupiti sve sudionike i obaviti ležeran razgovor (dati neke osnovne informacije o projektu) u kojem treba promatrati sudionike i uvidjeti njihove interese, karakteristike, osobine ličnosti, poznaju li se sudionici međusobno, koliko su motivirani za sudjelovanje i slično. Iskusni edukatori, tijekom takvog razgovora, mogu dobiti dobar i realan uvid u ponašanje grupe, ali i pojedinaca. No, ovisno o ishodima edukacijskog projekta, težini i zahtjevnosti zadataka, rokovima, dinamici tima i ostalim čimbenicima, za očekivati je da će pojaviti neki problemi koji nisu bili vidljivi na početku projekta. Cilj svakog edukacijskog projekta upravo i jest razvoj vještina kod sudionika, tako da se ne treba opterećivati mišlju da su potrebni idealni sudionici niti idealni timovi. Potreban je angažirani i motivirani voditelj koji će na vrijeme uočavati poteškoće tima i raditi na njihovom otklanjanju.

Ovisno o procesu odabira ili selekcije članova edukacijskih timova, navedene su neke preporuke pri sastavljanju članova tima:

- Tim treba imati najmanji mogući broj članova, poželjno da je neparan broj članova, preporuka za veličinu tima za mlađe sudionike od 3 do 5 članova, a za starije sudionike od 5 do 7 članova
- Postoji 9 uloga u timu, no s obzirom na broj članova, neki će preuzimati više uloga i /ili će se izmjenjivati u obavljanju pojedinih uloga (pogledati poglavlje 4.5. Uloge u timu i poglavlje 4.9. Kako sastaviti tim?)
- Poželjno je da članovi sami formiraju tim (biraju članove) prema prethodnom poznavanju i iskustvu timskog rada, ali pod nadzorom i odobravanjem voditelja
- Tim treba biti homogen (ujednačen) po karakteristikama i interesima članova, uz poneku iznimku
- Kulturološke razlike kao i razlike po dobi i spolu, neće značajnije utjecati na tim
- Tim treba biti heterogen (raznolik) po sposobnostima članova kao što su znanje o pojedinim područjima, vještine rada na računalu, raznolikih interpersonalnih vještina (načini rješavanja problema, emocionalna inteligencija, komunikacijske vještine), također, raznolikih osobina ličnosti, uz uvjet da nitko nema osobito dominantne negativne osobine ličnosti
- Osobe koje imaju dominantne negativne osobine ličnosti i individualna obilježja poput dramatičnosti, anksioznosti, agresivnosti i slično, pažljivo upariti s drugim članovima tima koji svojim pozitivnim osobinama mogu imati razumijevanja te pomagati i tolerirati takvu osobu

9.3. Metode za rješavanje pojedinih problema

Svaki tim će se u svojem radu susresti s poteškoćama. Neke poteškoće se mogu očekivati kod novih, tek formiranih timova, neke poteškoće će imati stalni timovi, a neke se mogu javljati povremeno kod svih timova. Kako bi tim, a i voditelj na vrijeme osvijestili da tim ima problem, preporuka je da tim usvoji naviku samoprocjene. Koliko često (dnevno, tjedno, jednom u dva tjedna itd.) te na koji način (usmeno, pisano, 5-minutni sastanak, putem aplikacija itd.) treba provoditi samoprocjenu, ovisi o vrsti projekta, trajanju projekta, ali i o prethodnom iskustvu sudionika i voditelja. Bez obzira na uzroke problema ili načine kako su prepoznati, za zdravo funkcioniranje tima, važno je da se problemi rješavaju. Na slici 12. i u tablici 9. prikazane su metode za rješavanje problema uzrokovanih osobinama ličnosti i ne adekvatnom komunikacijom u timu.



Slika 12. Metode za rješavanje čestih problema u timskom radu

Česti problemi unutar tima navedeni na slici 12, objašnjeni su u tablici 9.

Tablica 9. Metode rješavanja čestih problema u timu

Problem	Opis	Rješenje
Polarizacija tima	Tim donosi odluke koje su ekstremnije. Javlja se kod timova koji su se tek formirali, a članovi se ne poznaju.	Provoditi aktivnosti za upoznavanje tima. Izbjeći donošenje važnih odluka na početku.
Grupna zasljepljenost	Tim ne donosi kvalitetne odluke, već želi zadržati konsenzus. Javlja se kod kohezivnih timova, timova koji duže vremena surađuju.	Potrebno je odrediti „đavoljeg odvjetnika“ koji će namjerno izazivati konflikt s ciljem donošenja kvalitetnije odluke. Takva osoba mora biti samopouzdana te paziti da se konflikt usmjeri na situacije i probleme, a ne pojedince. Često puta je to voditelj.
Konformizam	Potreban u određenoj mjeri kako bi tim postigao dogovor i suradnju. Nepoželjan ako su potrebni kreativni postupci i razmišljanje izvan okvira.	Provoditi aktivnosti za povećanje kreativnosti. Tražiti da se svatko izjasni anonimno (npr. napisati na post-it), a zatim čitati, zajednički raspravljati i tražiti najbolje rješenje.
Socijalna facilitacija	Zbog prisustva nepoznatih osoba, smanjena radna aktivnost. Mogući nadzor vanjskih osoba na tim.	Ako je moguće, iz tima udaljiti nepoznate osobe koje nisu članovi tima. Razgovarati s članovima, smanjiti nelagodu i pritisak, možda imaju iskrivljena očekivanja. Tražiti savjete unutar tima. Možda neće uvijek biti moguće otkloniti pritisak (npr. roditelja), ali se može umanjiti.
Društveno zabušavanje	Izbjegavanje odgovornosti jer će to „netko drugi“ napraviti. Nejednak doprinos članova	Jasno odrediti osobnu odgovornost članova. Tražiti od članova da definiraju poslove i rokove svakog člana. Ako članovi ne mogu sami,

	<p>tima, osjećaj nepravde među članovima.</p>	<p>voditelj treba pomoći. Ako je potrebno napisati zadatke koje svaki član treba obaviti, tako da su dostupni svim članovima tima. Voditelj treba nadzirati i provjeravati drže li se dogovora. Potrebno je poticati motivaciju kako bi pojedinac prihvatio cilj projekta kao vlastiti cilj te se time više trudio i radio.</p>
<p>Utjecaj manjine</p>	<p>Manjina ili pojedinac koji uvijek kontrira timu, može imati i poseban status u timu. Zbog toga tim donosi odluke koje nisu najkvalitetnije ili se većina priklanja manjini. Manjina ima utjecaj samo ako je dosljedna svojim stavovima, a neće imati utjecaj ako se previre.</p>	<p>Razgovarati s članovima tima da osvijeste takve situacije. Prema potrebi razgovarati individualno s pojedinim članovima. Voditelj svojim utjecajem može smanjiti status pojedinca koji značajno utječe na tim. Tražiti da svatko napiše svoju odluku/mišljenje anonimno i stavi u zajedničku kutiju, zatim zajednički čitati i raspravljati koja je najbolja odluka za tim.</p>
<p>Neslaganje članova tima zbog individualnih razlika</p>	<p>Tim ne može funkcionirati zbog velikih razlika u osobinama ličnosti.</p>	<p>Tražiti zajedničke točke i isticati što su članovi tima već zajedno postigli, naglašavati njihove zajedničke karakteristike, a ne razlike. Raditi na međusobnom razumijevanju i poštivanju. Kada su razlike u osobinama ličnosti članova tima nepremostive, unatoč svim naporima i poticajima za povezivanje, promijeniti članove tima.</p>

<p>Poteškoće uzrokovane komunikacijom</p>	<p>Zadatci se ne odrađuju u roku, ne prenose se važne informacije.</p> <p>Način razgovora je vrijeđajući, omalovažavajući, predbacivanja, optužbe, tužakanja.</p>	<p>Napraviti plan komunikacije, definirati tko, kada, na koji način i koliko često treba komunicirati. (npr. svaki četvrtak poslati e mail članovima svojeg tima što sam napravio u tom tjednu, imam li kakvih poteškoća i što planiram dalje napraviti). Voditelj treba provjeravati provodi li se plan.</p> <p>Provjeriti sudjeluju li svi članovi tima ravnopravno, ima li nepravde pa zbog toga i nezadovoljstva, razgovorom utvrditi što se zbiva, obaviti individualne razgovore s članovima, tražiti rješenje koje je svima prihvatljivo. Provoditi vježbe za poboljšanje komunikacije, ali ne nužno biti sudac i presuđivati tko je u pravu ili krivu, nego pustiti timu da odluči što je za njih (ne) prihvatljivo.</p>
<p>Pad motivacije</p>	<p>Tim je nezainteresiran, nedostatak predanosti u radu.</p>	<p>Osvijestiti kod članova što dobivaju sudjelovanjem, usvojiti cilj projekta kao vlastiti cilj, ohrabrivati i poticati. Osmisliti sustav nagrada i/ili sustav natjecanja kako bi se potaknula motivacija.</p>
<p>Povezivanje tima</p>	<p>Tim nije uspostavio povjerenje, članovi nemaju emocionalnu povezanost, teško surađuju, rijetka ili otežana komunikacija, nema timske kohezije.</p>	<p>Omogućiti prilike za druženje (formalno i neformalno), provoditi aktivnosti za povezivanje, poticati komunikaciju i aktivnost među članovima.</p>

9.4. Preporuke za upravljanje timom namijenjeni voditeljima edukacijskih projekata

Na slici 13. navedene su preporuke za voditelje edukacijskih projekata kako bi kvalitetnije upravljali timom i ostvarili ishode projekta. Preporuke su detaljnije objašnjene nakon slike 13. Za kvalitetno upravljanje timom i voditelj mora imati određene kvalitete i načela kojih se treba pridržavati. Preporuke za voditelje se nalaze niže u tekstu.



PREPORUKE ZA VODITELJA



**NA POČETKU JASNO ODREDITI
PRAVILA I OČEKIVANJA**

**DEFINIRATI ZADATKE KOJE
TIM TREBA OBAVITI I U KOJEM
ROKU**

**PROVODITI AKTIVNOSTI ZA
POVEZIVANJE TIMA**

NADZIRATI, ALI I BITI POTPORA

**ČESTO DAVATI POVRATNE
INFORMACIJE**

NATJECANJE KAO MOTIVACIJA

**KAD JE MOGUĆE, ODREDITI
SUSTAV NAGRADA**

SLUŽITI KAO PRIMJER



Slika 13. Preporuke za voditelje

Preporuke pri upravljanju timom, predlaže se isto tako prilagoditi dobi sudionika edukacijskih projekata i cilju edukacijskog projekata:

- Na početku odrediti pravila i dati jasne upute koja su očekivanja
- Definirati poslove/zadatke i rokove koje svaki tim treba odraditi, a zatim članovi tima odrediti pojedinačne zadatke svakog člana
- Koristiti demokratski stil vođenja timovima (pogledati poglavlje 7. 8. Stilovi vođenja)
- Redovito nadzirati aktivnosti u timu, ali se samo povremeno uplitati u odnose u timu
- Pažljivo izricati kritike u radu (pogledati poglavlje 7.10. Davanje povratnih informacija)
- Tim treba redovito raditi samoprocjenu, dogovoriti učestalost i načine kako će se provoditi samoprocjena (tim može raditi samoprocjenu samostalno i/ili uz nadzor voditelja)
- Često davati povratne informacije i pohvale (formalne i neformalne povratne informacije, davati članovima na važnosti)
- Biti potpora članovima u izvršavanju zadataka, davati manje izazove koji su savladivi te ih tako ohrabrivati i jačati samopouzdanje
- Kada je moguće, odrediti sustav nagrađivanja. Nagrade mogu biti pohvalnice, diplome, medalje, opipljive ili virtualne značke, slobodan dan, putovanja, izleti, dodatne edukacije, mogućnost sudjelovanja u sljedećem projektu i slično.
- Ovisno o željenim ishodima projekta, koristiti natjecanje kao motivaciju Natjecanje može biti sa samim sobom, s drugim timom ili s drugim projektima (pogledati poglavlje 7.5. Poticanje motivacije)
- Jačati pripadnost timu, povezivati tim raznim aktivnostima, stvarati emocionalne veze među članovima, uspostavljati povjerenje među članovima, poticati konstruktivne konflikte (pogledati poglavlje 9.2. Razvijanje tima te igre za povezivanje tima u poglavlju 9.4 Postupci za povezivanje tima i uspostavu povjerenja)

Preporuke za ponašanje voditelja:

- Biti pažljiv i dobar slušatelj (pogledati poglavlje 9.9. Metode poboljšanja komunikacije unutar tima)
- Biti osoba od povjerenja, pohvaljivati pojedinca i tim, isticati što su dobro i uspješno napravili, slati ohrabrujuće poruke
- Biti motivator (pogledati poglavlje 7.4 Motivacija i 7.5. Poticanje motivacije) te postavljati primjerene izazove
- Biti pravedan i dosljedan u dogovorenim pravilima
- Rješavati timske probleme čim se pojave
- Prihvaćati tuđe, ali i vlastite pogreške kao dio procesa učenja
- Svojim primjerom pokazivati što se očekuje od članova tima (način komunikacije, poštivanje svojeg i tuđeg vremena, empatija, pozitivan stav, osmijeh i humor, poštivanje rokova i dogovora...)

Na kraju treba navesti da najčešće neće postojati idealni uvjeti, idealni sudionici i savršen voditelj. Sa svakim dodatnim iskustvom timskog rada, osobe se mogu razvijati i jačati svoja znanja, vještine i sposobnosti. Taj proces napretka treba prihvatiti kao putovanje u kojem će biti dobrih i loših dana, dobrih i loših odluka, uspjeha i padova, ali svakako ne treba odustati od timskog rada u edukaciji. Tržište rada danas traži timske igrače, a Alfa generacija učenika koja nam dolazi, iako napredna u pogledu korištenja tehnologije, više nego ikad treba sudjelovati u aktivnostima za razvijanje interpersonalnih vještina koje se postižu baš timskim radom.

Zaključak

Edukacija se danas sve više odvija putem edukacijskih projekata, rješavanjem problemskih zadataka i suradničkim učenjem. Laički rečeno, tim osoba bi trebao imati vrijednost jednaku zbroju pojedinaca, ali to najčešće nije tako, jer tim ima svoje specifičnosti u radu. Nakon proučene literature i provedenog istraživanja, može se zaključiti da na tim neće utjecati trajanje projekta i dob sudionika, manjim dijelom će utjecati materijalni i/ili prostorni uvjeti, ali na tim će svakako utjecati sami članovi i njihovi odnosi. Pritom najveći utjecaj imaju njihove interpersonalne vještine poput emocionalne inteligencije, persuazije, pregovaračkih sposobnosti, asertivnosti, sposobnosti vodstva, motivacije, aktivnog slušanja, empatije, načina rješavanja konflikata, raznolikih interesa i sposobnosti. Također, na tim uvelike utječu i dominante osobine ličnosti pojedinaca koje mogu biti pozitivne poput dobronamjernosti, spremnosti pomoći, savjesnosti, blagonaklonosti ili u negativnom spektru narcisoidnost, sebičnost, ljubomora, nesavjesnost. Osobe mogu imati poremećaje raspoloženja, probleme s anksioznošću pa sve do poremećaja ličnosti. Specifičnost timskog rada je upravo savladavanje izazova povezivanja svih osoba sa svojim sličnostima i razlikama u zajednički tim te nadvladavanja njihovih osobnih želja i pretvaranje u zajedničke želje i ciljeve. Neki od najčešćih problema rada u timu su povezivanje članova tima, uspostava povjerenja, poticanja motivacije, postizanje jednakog doprinosa svih članova, zajedničko donošenje odluka te odabir članova jednog tima. Kao što ne postoje dvije posve jednake osobe, tako ne postoje niti dva jednaka tima te nije moguće jednoznačno odrediti ono što će riješiti sve probleme u timu. Nakon provedenog istraživanja u okviru ovog rada u koje su bile uključene osobe s iskustvom u edukacijskim projektima, kreirane su smjernice, metode i preporuke za voditelje koje trebaju pomoći u radu, prvenstveno onima koji tek kreću u izazove timskog rada. Sigurno će pomoći i onima koji već imaju iskustva u edukacijskim projektima. Preporuke su provjerene na fokus grupi, manjem broju stručnjaka u edukaciji, kako bi se utvrdila učinkovitost i doradile smjernice. Dobivene smjernice treba isprobati u praksi veći broj edukatora te po potrebi nadograditi s novim saznanjima.

Popis literature

- [1] R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart i P. M. Wright, Menadžment ljudskih potencijala, treće izdanje, Zagreb: Mate d.o.o., 2006.
- [2] D. Čorkalo Biruški, Primijenjena psihologija: pitanja i odgovori, Zagreb: Školska knjiga d.d., 2009.
- [3] Project Management Institute, A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide), sixth edition, Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2017.
- [4] S. P. Robbins i T. A. Judge, Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje, Zagreb: MATE d.o.o., 2009.
- [5] B. W. Tuckman, »Developmental sequence in small groups, American Psychological Association,« 2016. [Mrežno]. Available: <https://doi.org/10.1037/h0022100>. [Pokušaj pristupa 3. kolovoz 2022].
- [6] M. Belbin, »Belbin,« Belbin, 2022. [Mrežno]. Available: <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles>. [Pokušaj pristupa 6 kolovoz 2022].
- [7] Asana Team, »Team roles: 9 types to create a balanced team,« Asana, 16 August 2021. [Mrežno]. Available: <https://asana.com/resources/team-roles>. [Pokušaj pristupa 4 kolovoz 2022].
- [8] N. Saleh i A. Large, »Collaborative information behaviour in undergraduate group projects: A study of engineering students,« *asis&t*, pp. 1-10, 11 January 2012.
- [9] J. Whatley, »Ground Rules in Team Projects: Findings from a Prototype System to Support Students,« *Journal of Information Technology Education: Research*, pp. 161-175, 1 January 2009, Volume 8.
- [10] D. R. Bacon, K. A. Stewart i W. S. Silver, »Lessons from the Best and Worst Student Team Experiences: How a Teacher can make the Difference,« *Journal of Management Education*, pp. 467-489, 26 July 2016, Volume 23, Issue 5.
- [11] M. Matijević, »Učitelji, nastavnici i pedagozi između ciljeva i evaluacije u nastavi,« *Pedagogijska istraživanja 11 (1)*, pp. 59-76, 14. ožujka 2014.
- [12] N. Pološki Vokić, »MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA U VELIKIM HRVATSKIM PODUZEĆIMA,« *Ekonomski pregled*, vol.55, br. 5-6, , pp. str. 455-478, [Citirano: 17.08.2022.] [Online]. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/16299> 2004.
- [13] J. Rašetina, »Analiza ulaganja u obrazovanje i obuku i povezanost s motivacijom zaposlenika u neprofitnim organizacijama, diplomski rad,« Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2018.

- [14] M. West, Tajne uspješnog upravljanja timom, Zagreb: Školska knjiga d.d., 2005.
- [15] K. Vanderheyden, B. Lommelen i E. Cools, »public.vlerick.com,« listopad 2010. [Mrežno]. Available: <https://public.vlerick.com/publications/92eb09c8-6aa9-e011-8a89-005056a635ed.pdf>. [Pokušaj pristupa 30. prosinca 2022].
- [16] M. K. Shaikh, »How to form a software engineering capstone team?,« *Heliyon*, 10 April 2021, Volume 7, Issue 4.
- [17] Š. Vodopija i A. Vajs Felici, Građanski poslovni i protokolarni kodeks ponašanja i komuniciranja, Zagreb: Libertin naklada, 2011.
- [18] A. Rudawska, »Students' Team Project Experiences and Their Attitudes Towards Teamwork,« *Central European Management Journal*, pp. 78-97, 25/2017.
- [19] S. Staničić, »Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu,« *Odgojne znanosti, Vol. 8, br. 2*, pp. 515-533, 2006..
- [20] Encyclopædia Britannica, Inc, »Britannica,« 2022. [Mrežno]. Available: <https://www.britannica.com/biography/Ivan-Pavlov#ref5559>. [Pokušaj pristupa 9 kolovoz 2022].
- [21] Encyclopædia Britannica, Inc., »Britannica,« 2022. [Mrežno]. Available: <https://www.britannica.com/biography/John-B-Watson>. [Pokušaj pristupa 9 kolovoz 2022].
- [22] Encyclopædia Britannica, Inc., »Britannica,« 2022. [Mrežno]. Available: <https://www.britannica.com/biography/B-F-Skinner>. [Pokušaj pristupa 9 kolovoz 2022].
- [23] K. Cherry, »<https://www.verywellmind.com/>,« Dotdash Media, Inc., 4 may 2022. [Mrežno]. Available: <https://www.verywellmind.com/what-is-a-theory-2795970>. [Pokušaj pristupa 9 kolovoz 2022].
- [24] V. Vizek Vidović, V. Vlahović - Štetić, M. Rijavec i D. Miljković, Psihologija obrazovanja, Zagreb: IEP - VERN, 2003.
- [25] M. Lebedina Manzoni, Psihološke osnove poremećaja u ponašanju, Zagreb: Naklada Slap, 2007.
- [26] E. I. Richard, Graditelji psihologije, Beograd: Psihološka biblioteka, 1988.
- [27] R. Larsen i D. M. Buss, Psihologija ličnosti, Jastrebarsko: Naklada Slap, 2008.
- [28] K. Cherry, »verywellmind,« Dotdash Media, Inc., 3 August 2022. [Mrežno]. Available: <https://www.verywellmind.com/erik-eriksons-stages-of-psychosocial-development-2795740>. [Pokušaj pristupa 10. kolovoz 2022].
- [29] K. Lacković-Grgin i Z. Penezić, Ličnost, Jastrebarsko: Naklada Slap, 2018.

- [30] G. C. Davison i J. M. Neale, Psihologija abnormalnog doživljavanja i ponašanja, 6. prerađeno izdanje, Zagreb: Udžbenik Sveučilišta u Zagrebu, Naklada Slap, 1999.
- [31] F. Shahini, »Učestalost anksioznih poremećaja u hitnoj psihijatrijskoj ambulanti Kliničkog bolničkog centra Rijeka u 2019. i 2021. godine: rad s istraživanjem, Završni rad,« Rijeka, 2022.
- [32] D. Archer, Više nego normalno, Zagreb: Profil Knjiga, 2013.
- [33] F. Riemann, Temeljni oblici straha, Jastrebarsko: Naklada Slap, 2002.
- [34] N. Čorić, Korporativna komunikacija, Zagreb, Sarajevo, Mostar: Synopsis d.o.o., 2019.
- [35] M. Tafra-Vlahović, Komunikacijski menadžment: strategija, modeli, planiranje, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje "Baltazar Adam Krčelić", 2013.
- [36] D. Sekulić, »Timski rad,« *Ekonomski vjesnik 2 (1)*, pp. 75-86, 9 svibanj 1989.
- [37] A. Đurišević, »Vještine slušanja u komunikaciji (Završni rad),« rujan 2017. [Mrežno]. Available: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unin:2006>. [Pokušaj pristupa 23. veljača 2023.].
- [38] R. Fisher, W. Ury i B. Patton, Kako do DA - Do dogovora pregovorom, a ne predajom, Zagreb: NERETVA d.o.o., 2003.
- [39] R. Denny, Motivirani za uspjeh, Zagreb: M.E.P, Consult, 2000.
- [40] V. Barbir, Uloga motivacije i emocije u uspješnom menadžmentu, Osijek: Studio HS internet d.o.o., Osijek, 2020.
- [41] M. James i D. Jongeward, Rođeni pobjednik, Zagreb: Mozaik knjiga d.o.o, 2010.
- [42] A. B. Harris i T. A. Harris, Ostati OK, Ljubljana: DAN d.o.o., 1998.
- [43] V. Anić, Rječnik hrvatskoga jezika, Zagreb: Europapress holding d.o.o. i Novi liber d.o.o., 2007.
- [44] M. Vugrinec, »Motivacijske teorije i njihovi primjeri iz prakse, Završni rad,« Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike, 2019.
- [45] N. Aris i L. Orcos, »Educational Robotics in the Stage of Secondary Education: Empirical Study on Motivation and STEM Skills,« *Education Science*, pp. p. 73., 10 April 2009, vol. 9, no. 2,.
- [46] I. Talmi, O. Hazzan i R. Katz, »Intrinsic Motivation and 21st-Century Skills in an Undergraduate Engineering Project: The Formula Student Project,« *Higher Education Studies*, pp. 46-59, 17 September 2018, Vol. 8, No. 4.

- [47] E. Jääskä, J. Lehtinen, J. Kujala i O. Kauppila, »Game-based learning and students' motivation in project management education,« *Project Leadership and Society*, 20 August 2022, Volume 3.
- [48] B. B. Wiyono, »The effect of self-evaluation on the principals' transformational leadership, teachers' work motivation, teamwork effectiveness, and school improvement,« *International Journal of Leadership in Education*, pp. 705-725, 27 April 2017.
- [49] J. Reeve, u *Razumijevanje motivacije i emocija*, Jastrebarsko, Naklada Slap, 2010, pp. 1-21.
- [50] M. W. Ohland, D. Giurintano, B. Novoselich, P. Brackin i S. Sangelkar, »Supporting Capstone Teams: Lessons from Research on Motivation,« *International Journal of Engineering Education*, p. pp. 1748–1759, 2015, Vol. 31, No. 6(B).
- [51] S. Zrilić, »Kvaliteta komunikacije i socijalni odnosi u razredu,« *Pedagogijska istraživanja* 7 (2), p. 231 – 242, 27. listopada 2010.
- [52] D. Miljković i M. Rijavec, *Organizacijska psihologija*, Zagreb: IEP, 2007.
- [53] P. Lencioni, *The Five Dysfunctions of a Team*, San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- [54] D. Bouillet, »<https://hrcak.srce.hr>,« 28. kolovoza 2012. [Mrežno]. Available: <https://hrcak.srce.hr/file/204616>. [Pokušaj pristupa 22. veljača 2023].
- [55] S. K. Kamaruddin, T. K. Noorhisham, M. Ismail, A. B. Mohammad i M. S. Takriff, »Soft Skill Development via Chem-E-Car Project,« *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, pp. 507-511, 27 November 2012, vol. 60.
- [56] N. Vukasinovic, V. Cok i R. Zavbi, »Correlation between team composition and team performance in virtual student product development teams,« u *DS 87-9 Proceedings of the 21st International Conference on Engineering Design (ICED 17) Vol 9: Design Education*, Vancouver, Canada, 2017..
- [57] C. N. Loes, K. C. Culver i T. L. Trolan, »How Collaborative Learning Enhances Student' Openness to Diversity,« *The Journal of Higher Education*, pp. 935-960, 12 April 2018.
- [58] A. Raeburn, »<https://asana.com/>,« Asana, Inc., 27. April 2022. [Mrežno]. Available: <https://asana.com/resources/team-building-games>. [Pokušaj pristupa 4. siječnja 2023.].
- [59] I. Sorić, Z. Penezić i I. Burić, »Big five personality Traits, Cognitive Appraisals and Emotion Regulation Strategies as Predictors of Achievement Emotions,« *Psychological Topics* 22, 2, pp. 325-349, 2013.
- [60] K. Mackey, »Stages of team development,« *IEEE Software*, vol. 16, no. 4, doi: 10.1109/52.776955., pp. 90-91, July-Aug 1999.

[61] E. L. Fitzpatrick i R. G. Askin, »Forming effective worker teams with multi-functional skill requirements,« *Computer & Industrial Engineering* 48, pp. 593-608, 2005.

Kazalo pojmova

Asertivnost = sposobnost izraziti svoje stavove i osjećaje, bilo da se radi o prihvaćanju ili odbijanju, na jasan i otvoren način, ali iskren i bez namjere povrjeđivanja druge osobe

Kohezivnost = mjera do koje su članovi grupe privučeni jedni drugima i motivirani da ostanu u grupi

Konativno = mentalni naponi koji su usmjereni prema promjeni ili djelovanju, a uključuju ponašanje, impulse, osjećaje, volju i nastojanja

Konativne osobine = odnose se na onaj dio osobe koji se očituje kao upornost, emocionalna stabilnost i tolerancija na frustracije

Konformizam = prilagođavanje vlastitog ponašanja i stavova da bi bili u skladu s normama grupe

Komorbiditet = istovremeno pojavljivanje dvaju ili više poremećaja

Interpersonalno = međuljudske vještine, socijalne vještine

Persuazija = oblik komunikacije u kojem se racionalnim sredstvima (argumentima, informacijama i sl.) nastoji djelovati na prosudbe, stavove, vjerovanja ili djelovanje pojedinca

Poremećaji ličnosti = heterogena skupina poremećaja koja se opisuje kao dugotrajni način percipiranja, mišljenja, emocionalnog doživljavanja i ponašanja koje osobi stvara poteškoće u socijalnom i profesionalnom funkcioniranju

Virtualni tim = tim koji se služi računalnom tehnologijom za povezivanje fizički udaljenih članova radi postizanja zajedničkog cilja

Životopis

Katarina Grgić Noršić rođena u Zagrebu, svoje je osnovnoškolsko i srednjoškolsko obrazovanje završila u Velikoj Gorici. Diplomirala na Učiteljskom fakultetu u Zagrebu, smjer razredna nastava s pojačanim programom informatike 2006. godine. Iste godine počela raditi u OŠ Eugena Kumičića u Velikoj Gorici kao učiteljica informatike. Redovito se stručno usavršava iz raznih područja te 2017. godine napreduje u zvanje učitelj mentor, a 2022. postaje učitelj savjetnik.

U svojem radu posebno je posvećena darovitim učenicima s kojima redovito sudjeluje na informatičkim natjecanjima te postiže vrlo zapažene rezultate. Redovito na Županijskoj razini natjecanja njezini učenici osvajaju jedno od prva tri mjesta, no treba istaknuti sudjelovanje na Državnom natjecanju iz informatike gdje je kao mentorica do sada bila osam puta: 2023., 2021., 2020., 2019., 2017. u dvije kategorije, 2016., 2015. u dvije kategorije te 2007. Od toga su njezini učenici dva puta osvojili prvo mjesto na Državnom natjecanju (2015. kategorija Razvoj softvera te 2019. kategorija Algoritmi) čime postaju dobitnici državnog priznanja Oskara znanja. Dugo godina je članica stručnog povjerenstva Zagrebačke županije iz informatike te sudjeluje u organizaciji natjecanja. S još dvoje kolega, 2018. g, osmislila je besplatan projekt Like za razvijanje informatičkih i logičkih vještina namijenjene učenicima razredne nastave grada Velike Gorice.

Zbog svoje stručnosti i inovativnih načina rada, dijelila je primjere dobre prakse na konferencijama za druge odgojno obrazovne djelatnike na državnoj i međunarodnoj razini, Carnetova konferencija CUC 2019., CUC 2020. te Međunarodna konferencija za učitelje razredne nastave, obrazovne stručnjake i znanstvenike 2022. Održala je tematski raznolika predavanja na stručnim vijećima Zagrebačke županije te kao stručnjak predavač držala je predavanja za druge škole u sklopu Carnetovog nacionalnog projekta e-Škole.

Sudjeluje u raznim školskim projektima od kojih treba izdvojiti međunarodni Comenius projekt s Njemačkom i Poljskom (2014.). Godinama redovito sudjeluje sa svojim učenicima u međunarodnim projektima Code week i Hour of code, međunarodnom natjecanju Dabar kojima se popularizira programiranje i logičko razmišljanje kao i u nacionalnim projektima poput Dan sigurnijeg interneta te Tjedna medijske pismenosti kojima se želi osvijestiti djecu i mlade na kritičko razmišljanje i analizu online sadržaja. Od 2021. je međunarodni Minecraft Edu mentor.

Da se njezin rad i uspjesi prepoznaju dokazuje godišnja nagrada tehničke zajednice Zagrebačke županije Rudolf Perešin za predani rad s učenicima 2020. te nagrada Ministarstva znanosti i obrazovanja za najuspješnije odgojno – obrazovne djelatnike 2022. godine.

U stalnoj želji za poboljšanjem svoga rada, znanja i vještina upisala je poslijediplomski specijalistički studij Upravljanja projektima na Fakultetu elektrotehnike i računalstva, Sveučilišta u Zagrebu.

Biography

Katarina Grgić Noršić was born in Zagreb and she completed her primary and secondary education in Velika Gorica.

She graduated from the Faculty of Teacher Education in Zagreb in 2006 majoring in primary school teaching with additional information technology programme. The same year she started working at Eugen Kumičić Primary School in Velika Gorica as an Information Technology teacher. Due to constant development of her skills in various fields she was promoted to the mentor teacher in 2017, and in 2022 she became an advisory teacher.

She is dedicated to gifted students, with whom she regularly participates in IT competitions and achieves notable results. Her students regularly win one of the first three positions at the county level, and therefore participate in the state competition in Information Technology. She has been to the state competition as their mentor eight times thus far: 2023, 2021, 2020, 2019, 2017, in two categories, in 2016, 2015 in two categories and in 2007. Her students won first place at the National Competition twice (2015 in the Software Development category and 2019 in the Algorithms category) and thus gained state recognition in the form of an award Oscar of Knowledge. For many years she has been a member of the expert committee of the Zagreb County in Information Technology and participates in the organization of the competition. She cooperated with two colleagues to design the free Like programme for developing IT and logic skills for primary school students in the city of Velika Gorica in 2018.

Due to her expertise and innovative ways of working, she shared good practice examples at conferences for other educational workers at the national and international level, Carnet's conference CUC 2019, CUC 2020 and the International Conference for primary teachers, educational experts and scientists in 2022. She has given several lectures at county teachers

council on various topics, and as an expert lecturer she held workshops for other schools as part of Carnet's national e-School project.

She has been participating in various school projects, of which the international Comenius project with Germany and Poland (2014) should be singled out. For years, she and her students have regularly taken part in the international projects such as Code week and Hour of code, the Dabar international competition that promote programming and logical thinking, as well as in national projects such as Safer Internet Day and Media Literacy Week, which aims to make children and young people aware of critical thinking and online content analysis. Since 2021, she has been an international Minecraft Edu mentor.

In 2020 she received the annual award of the technical community of the Zagreb County Rudolf Perešin for dedicated work with students, and in 2022 the award of the Ministry of Science and Education for the most successful educational workers.

In a constant desire to improve her work, expand her knowledge and develop her skills, she enrolled in a postgraduate specialist study in Project Management at the Faculty of Electrical Engineering and Computing, University of Zagreb.