

TIMSKI RAD I SUPERVIZIJA TIMOVA

SAŽETAK

Timski rad je najrašireniji oblik izvođenja složenih profesionalnih zadataka za čije ostvarenje su potrebna bilo znanja iz različitih profesionalnih područja, bilo specijalizirana znanja iz istog ili sličnih profesionalnih područja. Svrha stvaranja timova i timskog rada je integriranje znanja i iskustva članova tima pri rješavanju istog problema. Ovaj se rad bavi timskim radom i supervizijom timova na način da prvo razmatra značenje i obilježja timskog rada, analizira uobičajene vrste odnosa članova tima te predstavlja razloge veće ili manje uspješnosti različitih timova. Drugi dio rada je usmjeren na superviziju timova pod kojom se podrazumijeva proces koji članovima tima omogućava reflektiranje glede odnosa i komunikacije u timu te analizu i vrjednovanje načina rješavanja zajedničkih profesionalnih zadataka i problema.

UVOD

Područje psihosocijalnog rada je tako veliko i složeno da ga stručnjaci jedne struke bez suradnje sa stručnjacima drugih

¹ Dr. sc. Alenka Kobolt, izvanredna profesorica na Pedagoškom fakultetu Sveučilišta u Ljubljani, Odjeljenje za socijalnu pedagogiju, E-mail: alenka.kobolt@guest.arnes.si

² Dr. sc. Antonija Žižak, redovna profesorica na Edukacijsko-rehabilitacijskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, Odsjek za poremećaje u ponašanju, E-mail: azizak@erf.hr

Pregledni članak
Primljeno: rujan, 2006.
UDK 364.62 : 316.45

Alenka Kobolt¹
Sveučilište u Ljubljani
Pedagoški fakultet

Antonija Žižak²
Sveučilište u Zagrebu
Edukacijsko-rehabilitacijski
fakultet

Ključne riječi:

psihosocijalni rad, radna skupina, tim, supervizija, timska supervizija

struka zasigurno ne mogu ni uspješno ni kvalitetno pokriti. Temeljem tog saznanja se prvo na načelnoj, a potom i na praktičnoj razini dogodilo povezivanje struka i stručnjaka koji sudjeluju u pružanju pomoći i podrške osobama u različitim problemskim situacijama i/ili disfunkcionalnim životnim okolnostima. Unatoč načelnoj podršci koju timski rad ima u psihosocijalnom području u konkretnim praktičnim okolnostima, on se ne odvija po idealno teorijski zamišljenim shemama i modelima. U njemu se istovremeno sa suradnjom događa i borba za moć. Do izražaja dolaze kolegijalnost i podrška, ali i hijerarhija uloga i pozicija, uvažavanje već izgrađenih uloga i pozicija, ali i borba za njihovo mijenjanje, preuzimanje. U timskom radu stručnjaci različitih, ali i istih struka proživljavaju važna razdoblja i aspekte svoje profesionalne karijere. Isprepliću se pozitivne i negativne emocije, odnosi neovisnosti i povezanosti, slaganje i suprotstavljanje, suradnja i sukobi. Budući da su korisnici psihosocijalnog rada cjelovite osobe koje nije moguće razdijeliti među različite struke i stručnjake, pred praktičare se postavlja imperativni zahtjev zajedničkog djelovanja i suradnje čak i onda kad se razlike među strukama na načelnoj i teorijskoj razini čine nepremostivima. Ukoliko su socijalni rad, psihologija, socijalna pedagogija, edukacijska rehabilitacija i druge srodne profesije istinski posvećene korisnicima i njihovoj dobrobiti, tada moraju pronaći načine premošćivanja konceptualnih razlika koji će to omogućiti kako na teorijskoj tako i na praktičnoj razini. Timski rad i supervizija timova su jedna od takvih mogućnosti.

TIMSKI RAD

PO ČEMU SE TIMOVI RAZLIKUJU OD DRUGIH RADNIH SKUPINA?

Kao što je uvodno naglašeno, psihosocijalni pomagački prostor je izuzetno složen i zahtjevan pa u njemu ima mjesta za individualna, skupna i kolektivna profesionalna djelovanja. Ovdje nas zanima kako stručnjaci, organizirani i udruženi u radne skupine sudjeluju u ostvarenju svrhe psihosocijalnog rada. Općenito govoreći, primarni zadatak radnih skupina je ostvarenje nekog zadatka, postizanje nekog rezultata. Radna skupina je najvažnija sastavnica radnog okruženja (Lenneer-Axelsson i Thylefors, 1998.). Način funkcioniranja radne skupine ima presudan utjecaj na kvalitetu i učinkovitost ostvarenja radnih zadataka. Izvjesno je da radna skupina ne postoji u zrakopraznom prostoru, nego u vrlo konkretnoj organizaciji koja svojom vizijom, ciljevima, strukturom, potencijalima i kompetencijama stručnjaka, koncepcijama i metodama rada, načinom vođenja, organizacijom i sl. olakšava ili otežava funkcioniranje radne skupine.

Kao i svaka skupina, i radna skupina da bi bila skupina mora zadovoljiti najmanje tri obilježja: imati svrhu ili cilj postojanja te djelovati u smjeru ostvarenja tog cilja, imati voditelja, odnosno vodstvo i specifičnu strukturu koja može biti vrlo raznolika, ali je uvijek u funkciji ostvarenja svrhe i ciljeva skupine.

Idealna skupina ne postoji. Svaka skupina, kao i svaki pojedinac, na neki je način unikatna. Međutim, s obzirom na način ostvarenja osnovnih svojstava moguće je prepoznati dva tipična načina skretanja od idealno zamišljene skupine. Tako i Lenneer-Axelsson i Thylefors (1998.) analizirajući literaturu namijenjenu tipologizaciji radnih skupina nalaze dva tipa skupina. **Zatvorene skupine** (u literaturi se često nazivaju i devitalizirane, sanatorij, ovisne skupine) su one skupine čiji članovi većinu svojih potreba zadovoljavaju u samoj skupini koja ima čvrste granice prema vanjskom okruženju i u kojima se ne tolerira pokušaj članova da izađu iz skupine. Takve skupine mogu biti izolirane, može postojati jedan ili nekoliko središnjih autoriteta čije se kompetencije mogu preuveličavati pri čemu su članovi pretjerano ovisni o autoritetima, a sebe mogu doživljavati nedovoljno kompetentnima. **Otvorene skupine** (u literaturi se još nazivaju i fragmentirane skupine, teatralne skupine i sl.) za razliku od zatvorenih zadovoljavaju samo manji dio potreba svojih članova stoga su oni u podjednakoj mjeri okrenuti prema »vanjskom svijetu«. To rezultira slabijom povezanošću članova, većom individualizacijom, čestim promjenama članstva, usvajanjem različitih vrijednosnih normi pa i ponašanja što može otežavati komunikaciju i smanjiti potrebu članova za interakcijama u skupini. U tijeku radnog procesa to može otežavati usklađivanje, dogovaranje i suradnju. I kao što ne postoji idealna skupina tako ne postoje potpuno zatvorene i potpuno otvorene skupine, nego većina skupina tendira k jednom od ta dva smjera na svoj specifičan način. Između ostalog i zbog toga je rad sa skupinama, edukativnog ili supervizijskog tipa, izuzetno izazovan.

Sljedom navedenog, tim može biti jedna od vrsta radnih skupina. Uvodno je naglašeno kako je timski rad neophodan pri obavljanju složenih zadataka za čije ostvarenje su potrebna znanja iz različitih područja, struka. U rječnicima hrvatskog i slovenskog jezika tim se definira kao »skupina stručnjaka i specijalista okupljena na kakvu projektu ili zadatku« (Anić, 1991.:736), odnosno »skupina ljudi koja zajednički obavlja neki posao« (SSKJ, 1994.:1397). Zajednički rad dovodi do toga da se u timovima uspostavljaju drugačiji odnosi od onih koji se uspostavljaju u radnim skupinama u kojima članovi nisu toliko međusobno ovisni. Neka radna skupina je tim ukoliko je djelovanje članova te skupine usmjereno na određeni cilj i ukoliko članovi da bi taj cilj ostvarili moraju međusobno surađivati (Rozman, 1993.). Svrha timskog rada nije u ujednačavanju polazišta, nego u osvjetljavanju problema iz različitih perspektiva i pozicija na način da se uvažavaju različita gledišta bilo različitih stručnjaka, bilo stručnjaka iste struke. Značenje suradnje u timu implicitno naglašava i Brajša (1996.:125) kad kaže »tim je osoba sastavljena od pojedinaca«, odnosno »tim je živi, međusobni sustav« (str. 113).

Rozman (1993.) navodi sljedeća obilježja timova:

1. Zadatak, odnosno zadaci usmjereni k cilju/ciljevima. Temelj za određenje timskog zadatka čini problem, odnosno problemi koji članovi tima zajednički rješavaju. Pokretačku moć imaju ciljevi koje članovi prihvaćaju, s kojima se slažu pa stoga

možemo govoriti o poistovjećivanju članova tima kako sa zadatkom tako i s ciljevima timskog rada.

2. Rješavanje zadataka i ostvarenje ciljeva omogućeno je uspješnim djelovanjem članova tima. Timovi su sastavljeni od najmanje dva do najviše dvanaest članova. Optimalna veličina tima po mišljenju većine autora je šest članova. Veličina tima ovisi o složenosti zadatka. Povezanost među članovima tima jedna je od ključnih varijabli uspješnog djelovanja, stoga veliki timovi mogu biti manje učinkoviti zbog problema povezivanja većeg broja članova.
3. Uloga voditelja izuzetno je važna za djelovanje tima. Funkcioniranje tima može se izravno povezati s voditeljevim profesionalnim kompetencijama i osobnim obilježjima. Neki, uglavnom manji, već uhodani, timovi mogu dobro funkcionirati bez formalnog voditelja, mada je i za njihovo dobro funkcioniranje neophodan bar koordinator tima.
4. Međusobna razmjena. Uspostavljanje međusobne razmjene uključuje kvalitetnu komunikaciju, međusobnu razmjenu informacija, znanja, profesionalnih i osobnih iskustava.

Vratimo se na pitanje iz naslova - po čemu se timovi razlikuju od drugih radnih skupina?

Za tim možemo reći da je radna skupina, ali specifična radna skupina. U radnim skupinama je moguće radne zadatke podijeliti u segmente koje pojedini članovi samostalno obavljaju bez potrebe za suradnjom s drugim članovima skupine. Za tip zadataka koje obavljaju timovi značajno je da ih se može riješiti jedino zajedničkim snagama. Članovi tima združujući znanja, kompetencije i osobne potencijale obavljaju složeni zadatak koji nije prosti zbroj pojedinih dijelova tog zadatka. Moglo bi se reći da je za timski rad ključna suradnja i združivanje stručnih i osobnih potencijala.³

Lamovec (1998.:185) navodi komparativna obilježja ponašanja članova timova i radnih skupina. Ta je obilježja moguće prikazati kao u tablici 1.

³ U skladu s tim je i izreka (izvor nepoznat): »Tim je gorivo koje omogućava običnim ljudima da postignu neobične rezultate«.

Tablica 1.

Obilježja ponašanja članova tima i radne skupine

TIM	OBIČNA RADNA SKUPINA
<p>Članovi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prihvaćaju međuovisnost • su svjesni da mogu uspjeti jedino uz međusobnu podršku • mogu odgoditi osobnu korist • su obvezani dogovorenim ciljevima • pridonose zajedničkom cilju • stvaraju ozračje povjerenja • izražavaju svoje misli, osjećaje, stajališta, neslaganja • nastoje razumjeti gledišta drugih članova • daju i primaju podršku • sukobe vide kao sastavni dio odnosa i kao mogućnost razvoja novih ideja • sudjeluju u odlučivanju • zauzimaju se za dogovorene ciljeve. 	<p>Članovi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • skupinu doživljavaju kao formalnost • rade neovisno od drugih članova pa su usredotočeni na sebe • svoj posao doživljavaju kao zadani zadatak • manje iskazuju svoje mišljenje • nemaju povjerenja u motive drugih članova jer preslabo poznaju njihove zadatke • su oprezni, stupanj povjerenja u skupini je malen • smatraju da je neslaganje štetno • ne rješavaju sukobe • izbjegavaju međusobno suočavanje • smatraju da je konformnost važnija od rezultata.

Ukoliko se složimo s iznesenim opisom obilježja ponašanja članova timova i radnih skupina, možemo reći da se one na toj razini razlikuju u odnosu na: svijest o zajedničkom cilju i uz njega vezanu skupnu odgovornost, poticanje suradnje i međusobnog razumijevanja te podržavanje članova pri ostvarenju dogovorenog, a također i u odnosu na jasnoću i izravnost komunikacije. Za članove tima je pritom značajno da su sposobni i spremni otvarati i voditi diskusiju o različitostima, donositi i realizirati zajedničke odluke te podijeliti odgovornost za postupak donošenja odluke i njenu realizaciju.

Tako se može reći da su timovi radne skupine različite veličine, sastava, trajanja, okolnosti nastanka i usmjereni na ostvarenje raznovrsnih zadataka. Suradnja među članovima tima omogućava međusobno upoznavanje te usklađivanje sadržaja i organizacije rada. Zato je za uspješan timski rad od ključne važnosti kvaliteta međusobnih odnosa članova tima.

RAZVOJ ODNOSA MEĐU ČLANOVIMA TIMA

Kvaliteta odnosa među članovima tima izražava se na različite načine. Između ostalog je prepoznatljiva po značenju koje se pridaje komunikaciji i interakcijama, po načinu

dogovaranja o ciljevima rada i organizacije posla, načinu podjele radnih zadataka i rješavanju međusobnih sukoba. Spremnost reflektiranja na događanja u timu i međusobne odnose je jednako važan element za prepoznavanje kvalitete međuljudskih odnosa u timu. Tom procesu reflektiranja na događanja i odnose među članovima tima je namijenjen poseban oblik supervizije - supervizija tima.

Komunikacija i interakcije među članovima neminovnosti su postojanja bilo koje skupine. Svaki član skupine raznovrsne interakcije unutar skupine u pravilu interpretira prema svom doživljaju i u skladu s ranijim životnim iskustvima, doživljajima odnosa u skupini i razumijevanju svog položaja u toj skupini. Svaki događaj u skupini, svaka interakcija, u doživljaju svakog pojedinog člana dobije individualni pečat, odnosno osobno, subjektivno razumijevanje. Zato je doživljavanje tima izrazito osobna stvar i različito od člana do člana skupine.

Također, osobna slika i doživljaj tima ovise o dužini »zajedničkog staža« (djelovanja u timu). Poznato je da se i skupine kao i pojedinci razvijaju kroz faze, odnosno stupnjeve razvoja te stoga drugačije funkcionira tim koji godinama zajednički radi od onog koji je tek formiran. Za razumijevanje stupnjeva razvoja timova najširi okvir nudi Lewinova trostupanjska podjela razvoja skupina (prema Kobolt, 2002. a). Radi se o orijentaciji, promjeni i stabilizaciji. Nešto strukturiraniji razvojni put skupina nude Bernstein i Lowy (prema Kobolt, 2002. a). Petostupanjski razvojni put uključuje: uključivanje/orijentacija, izgradnja statusa, povjerenje/izgradnja skupnog identiteta, identitet/diferencijacija i zaključivanje. Prvi stupanj razvoja uključuje nošenje s neizvjesnošću, traženje sigurnosti i analizu očekivanja. Tijekom druge razvojne faze dolazi do izgradnje pozicija i uloga u skupini, a tijekom treće se gradi povjerenje. To je omogućeno nadilaženjem takmičarskih poriva i postizanjem konsenzusa oko ciljeva skupine. Započinje suradnja i međusobna podrška. Četvrtu fazu opisuje nastavak započetih procesa suradnje i izgradnje identiteta čemu se pridružuje diferencijacija članova, ustrajanje na ulogama i pozicijama, razvoj »skupinskog identiteta« - »mi« osjećaja koji podržava povezanost i omogućava učinkovitost. Peta faza uključuje rastanak i završavanje rada skupine. To sa sobom nosi ambivalentne osjećaje i priprema članove skupine za završetak suradnje, odnosno zajedničkog rada i djelovanja.

Tijekom svake faze razvoja članovi uče jedan od drugoga. O stupnjevima iskustvenog učenja u skupini govore Prior i Oelkers (1975., prema Kobolt, 2002. b). Naglašavaju kako je za učenje u skupini važno da članovi odustanu od nekih svojih »kognitivno-emocionalnih shema« s kojima su došli u skupinu jer će im događanja u skupini omogućiti nove perspektive i načine razumijevanja stvarnosti. Razlika između vlastitih pogleda i pogleda drugih članova utječe na odnose u skupini i može dovesti do dezorijentacije i/ili zauzimanja obrambene pozicije. To je posebno značajno za središnju fazu razvoja skupine (fazu promjena) koja je najdinamičnija, najturbulentnija, puna uspoređivanja, suočavanja i sukoba, a time i mogućnosti za promjenu i učenje. U zadnjoj se fazi razvoja novousvojeni i u skupini isprobani obrasci ponašanja integriraju s ranije postojećim. U skupini zavlada

usklađenost koja omogućava dinamiku, sigurnost pozicija, klimu suradnje i sinergično povezivanje različitih pogleda na isti događaj, problem. S druge strane promjena ponašanja može kod članova tima izazvati negativne osjećaje i otpore. U tom je smislu važna osjetljivost i odgovornost voditelja, a odnosi se na prepoznavanje i usmjeravanje tih procesa te postavljanje istih na »dnevni red« tima i zajedničko analiziranje. To se uobičajeno naziva evaluacijom timskog rada. Evaluacija članovima osigurava prostor za artikuliranje vlastitih želja, ciljeva i postignuća, ali i briga i strahova.

Za timove čije se područje djelovanja odnosi na psihosocijalni prostor važno je napomenuti da značajan utjecaj na ukupno funkcioniranje, a posebice na odnose u timu može imati i tip korisnika s kojima rade. Što su korisnici zahtjevniji, sa složenijim problemima, te kad su korisnici djeca, to se osjeća u dinamici odnosa u timu (Streeck, 1997.).

Ukratko, tijekom razvoja grupe javljaju se i postoje kontradiktorni procesi. Proces »ujednačavanja« i proces »razjednačavanja«. Prvi označava prilagođavanje pojedinaca skupini, njenim ciljevima, normama, pravilima i očekivanjima. Drugi pak označava težnju pojedinaca, članova skupine da u timu, radnoj skupini, zadrže i sačuvaju svoj identitet i budu prepoznati kao pojedinci. Oba procesa mogu rezultirati kreativnim potencijalima koji pomažu s jedne strane razvoju pojedinca, a s druge strane razvoju tima kao zajednice pojedinaca.

ŠTO PRIDONOSI UČINKOVITOSTI TIMOVA?

»Profesionalnu kompetentnost je relativno lako prepoznati. Puno se veće teškoće javljaju pri prepoznavanju osobnih obilježja i potencijala, a ona su u timskom radu jednako važna kao i stručne kompetencije.« (Rozman, 1993.: 221)

U odnosu na dimenziju uspješnosti Brajša (1996.) razlikuje neuspješne, prosječno uspješne i uspješne timove. Neuspješni ili subsumativni timovi su oni čije je postignuće manje od zbroja znanja, vještina i sposobnosti pojedinih članova. Kod prosječno uspješnih timova postignuće odgovara zbroju znanja i drugih kompetencija pojedinih članova tima, a kod uspješnih (supersumativnih) timova postignuća nadilaze zbroj pojedinačnih znanja i kompetencija. Može se reći da uspješni timovi daju više nego što bi dao svaki pojedinac, ali što je još važnije, daju više nego što iznosi prosti zbroj pojedinačnih postignuća, potencijala i kompetencija.

Sličnu podjelu nalazimo i kod Ammelburg (prema Brajša, 1996.). Autor razlikuje klasične i sinergijske timove. Klasični timovi koriste samo dio zajedničkog znanja i sposobnosti, dok sinergijski timovi koriste sva znanja i sposobnosti svojih članova. U takvim su timovima članovi predani radu u timu, zato ih takav rad motivira i omogućava združivanje sposobnosti. To su uigrani, suradnički timovi čiji su članovi u zajedničkom radu uspješniji nego što bi bili kad bi radili sami. Takvi timovi u pravilu imaju demokratski stil vođenja i u

njemu su članovi jednakopravni s voditeljem, koji je prvi među jednakima. Članovi rade jedan s drugim. U takvim se timovima razvija pozitivna dinamika. Voditelj preuzima ulogu kreativnog organizatora, usklađivača, motivatora i poticatelja rasprave i dijaloga. Kad su zajedno, članovi tima su uspješniji, međusobno su povezani na razumskoj i emocionalnoj razini. Sposobni su razmišljati zajednički. Jedan drugoga slušaju i sposobni su meta-komunicirati (komunicirati o svojoj komunikaciji). Tako bi izgledao idealni sinergijski, odnosno supersumativni tim. U takvom slučaju bi mogli engleski izričaj *TEAM* razumjeti kao akronim za: T - *together* - zajedno; E - *everyone* - svatko; A - *achieve* - postiže; M - *more* - više.

Francis i Young (1979.) su na umu imali idealni tim kad su ga opisali kao skupinu ljudi koja svoju radnu energiju usmjerava na ostvarenje zajedničkog cilja. Slične definicije tima nalazimo i kod drugih autora. Primjerice Annet i Stanton (2000., prema Buchanan i Huczynski, 2004.:388) tim definiraju kao »grupu čiji članovi dijele isti cilj koji su zajednički postavili«, a Johnson i Johnson (2006.:564) konstatiraju kako se taj pojam »odnosi na niz interpersonalnih interakcija strukturiranih na način da se postigne uspostavljeni cilj. Timski rad pretpostavlja zajedničke napore dvoje ili više članova kao i individualna postignuća svakog pojedinog člana usmjerena prema cilju.«.

Pritom koriste pojam funkcionalna skupina koji se odnosi kako na funkcionalnost pri ostvarenju zadatka, tako i na funkcionalnost u međusobnim odnosima. Važno je da članovi tima rade sa zadovoljstvom jer to utječe na ozračje u skupini. Rezultati toga - funkcionalnosti i dobrog ozračja, imaju svoj odraz u kvaliteti rada i uspješnosti skupine.

Funkcionalnosti tima pridonosi:

- međusobna povezanost članova
- kvaliteta odnosa među članovima
- kvaliteta komunikacije i međusobno prilagođavanje
- način rješavanja sukoba, dogovaranje i poštivanje dogovora
- dogovorno postavljanje i poštivanje pravila
- emancipiranost svih članova
- dobri energetske potencijali svih članova
- povjerenje i podjela odgovornosti
- zajednička vizija.

Bales (prema Schmidt-Grunert, 1997.), poznati istraživač procesa u skupini, nalazi da se struktura skupine oblikuje kroz uloge i status koje pojedinci u skupini zauzimaju. Pritom je oblikovanje uloge dvodijelni proces. S jedne strane uloga se temelji na ponašanju pojedinca, a s druge strane na očekivanjima ostalih članova. U timu je svaki član konfrontiran sa svakim, između članova dolazi do »takmičenja«, odnosno odmjeravanja moći prvenstveno vezano uz sljedeće teme: koga će se više, a koga manje slušati, koji prilozi su više, a koji manje značajni, tko će imati pravo što reći i kakvu težinu će to što

kaže imati. Članovi stoga moraju ići u kompromise, dogovarati se i pronalaziti *modus vivendi* koji će im omogućiti djelovanje i razvoj. Ukoliko ne dođe do dogovora ili ga ne uspiju održati, dolazi do sukoba i nerazumijevanja. A to nije ništa drugo do li pitanje povjerenja, povezanosti i komunikacije. Ukoliko su sukobi i nerazumijevanje prisutni, ali im se pridaje važnost i radi se na njihovom rješavanju, tada oni postaju izazov za rast i razvoj tima.

Belbin (1993.) je temeljem analize događanja među članovima u različitim radnim skupinama prva ukazala na timske uloge. Utvrdila je zbog čega neki timovi uspijevaju, a drugi ne. Autoricu su zanimali uzroci uspjeha, odnosno neuspjeha. Nalazi da su u uspješnim timovima uloge članova jednakomjerno razdijeljene na četiri glavna područja: mišljenje, međusobni odnosi, specifične kompetencije i volja, odnosno motivacija. Tim koji pokriva sva navedena područja djelovat će uspješnije. Pritom svaki član djeluje na dvije razine, odnosno kroz dvije vrste uloga. Prva razina se odnosi na profesionalno obavljene pojedinačne **stručne uloge** i uključuje prije svega pojedinačne stručne kompetencije koje danas ne možemo uzimati statično jer ih je neprestano potrebno dograđivati kroz cjeloživotno obrazovanje. Druga razina se odnosi na **timsku ulogu** koja je kombinacija pojedinačnih stručnih kompetencija, osobina ličnosti i iskustava, a sve to u interakciji s pozicijom koju kao član tima zauzima. Specifičnije govoreći, Belbin (1993.) smatra da na pojedinačvu timsku ulogu utječe šest činitelja: osobna obilježja, kognitivne sposobnosti, vrijednosti i motivacija, činitelji iz neposrednog okruženja, radno iskustvo i ranije naučene socijalne uloge. Na taj način se u timskoj ulozi odražava pojedinačva pripadnost skupini, zainteresiranost za posao, sposobnost realizacije novih ideja, način izražavanja mišljenja, znanja stečena kroz formalno i neformalno obrazovanje, kreativnost, spretnost i drugi potencijali. Stručna i timska uloga se međusobno isprepliću. Dobar je onaj tim koji pojedincima omogućava ostvarenje različitih uloga koje se međusobno konstruktivno dopunjavaju i tako postižu sinergijski učinak zajedničkog djelovanja. Takav se tim pobliže određuje pojmovima funkcionalnost i zadovoljstvo, pri čemu se zadovoljstvo odnosi na ozračje u skupini. Kvalitetan i uspješan rad rezultat je kako funkcionalnosti tako i timskog ozračja.

Maass i Ritschl (1998.) naglašavaju da se tim ne može razvijati »odozgo«. Tim raste organski, to jest kroz zajedničko djelovanje i iskustvo. U tom smislu za opis tima koristi izreku: »Lanac je toliko snažan koliko je snažna njegova najslabija karika.«. Ističe da na djelovanje tima pozitivno utječu sljedeće osobine pojedinaca: usmjerenost k cilju, samosvijest, sposobnost komunikacije i integriranja drugih mišljenja, prihvaćanje odgovornosti, dobra energetska opremljenost i dobro zdravstveno stanje, lojalnost skupini, ustrajnost u zagovaranju svog mišljenja, sposobnost podnošenja psihičkih opterećenja te spremnost na sudjelovanje u razmjeni mišljenja.

U timovima se odvija stvaran život i događaju stvarni odnosi. To znači da se razvijaju pozitivni i negativni osjećaji, da su članovi o nekim temama naučili govoriti, a o nekima

ne, da su neke stvari lako uočljive, a da se druge svjesno ili nesvjesno prikrivaju, ostaju neizrečene. Poticanje i širenje tema o kojima je u timu moguće razgovarati je jedna od kvaliteta koja može utjecati na rast i razvoj tima. Na to također ukazuje i Kiehn (1996.:111) kad kaže: »U svakom timu dolazi do nesuglasica oko ciljeva, odnosa prema korisnicima, metoda rada. Te nesuglasice nije dobro prikrivati. O njima treba otvoreno razgovarati u timu.«. Winship i Hardy (1999.) ističu da saznanje da im je radna skupina (tim) disfunkcionalna i da po tim obilježjima disfunkcionalnosti može sličiti skupinama korisnika može članove i/ili prestrašiti ili »prosvijetliti« i motivirati na analizu i superviziju. Stoga, pored redovitih evaluacijskih susreta razgovori o zadovoljstvu i funkcionalnosti tima mogu biti i sadržaj supervizijskih susreta.

SUPERVIZIJA TIMOVA

TIMSKA SUPERVIZIJA

Za timsku superviziju se može reći da je posebna vrste supervizije skupina. Pritom osnovno značenje supervizije tima izvire iz ključne razlike između radne skupine i tima sadržane u međusobnoj povezanosti članova tima pri odrađivanju zadataka. Stoga kroz proces timske supervizije članovi tima neminovno dotiču međusobne odnose, prorađuju komunikacijske granice, istražuju što te granice određuje te se na taj način bave sobom, svojim emocijama i odnosima.

Belardi (1994.) konstatira da supervizija tima u odnosu na individualnu superviziju ima dvije nove kvalitete, a u odnosu na superviziju skupina jednu novu kvalitetu. Prva kvaliteta uključuje prijelaz iz individualnog u kontekst skupine, a druga prijelaz iz konteksta skupine u organizacijski kontekst određene ustanove. Zato je teško govoriti o superviziji tima općenito. Potrebno je govoriti o modelu supervizije tima koji uvažava konkretnu stvarnost određenog tima i događanja između tima i šireg socijalnog konteksta u kojem djeluje.

Supervizije timova se međusobno razlikuju po usmjerenosti. U vezi s tim Kersting i Krapohl (1994.) navode tri različita tipa timske supervizije:

- Timska supervizija usmjerena na analizu primjera/slučajeva iz prakse timskog rada. Taj tip supervizije tematizira konkretni rad članova tima s njihovim korisnicima.
- Dinamska iskustvena timska supervizija je usmjerena na osvjetljavanje i analizu procesa u timu s namjerom pojašnjavanja komunikacija, postavljanja granica i razrješavanja sukoba. Takav supervizijski proces je usmjeren na teme kao što su timske uloge, odnosi moći i takmičenja, ozračje u timu i slično. Cilj je veća učinkovitost, kvalitetniji rad i bolje ozračje u timu. Neki autori tu vrstu timske supervizije nazivaju »rad na razvoju tima« (*team development*).

- Treća vrsta timske supervizije stavlja naglasak na reflektiranje utjecaja ustanove na rad tima, odnosa između tima i šire socijalne okoline, analizu pojedinih uloga u timu, razradu strukture tima, osvjetljavanje pozicija moći, usklađenosti subjektivnog i institucijskog razumijevanja uloga i radnih zadataka. Tu vrstu supervizije se često naziva organizacijskim savjetovanjem, odnosno supervizijom organizacije.

Među navedenim vrstama timske supervizije ne postoje jasne granice. Stoga Kersting i Krapohl (1994.:97) navode: »Sadržaj timske supervizije je složeni prostor odnosa koji se u timu razvijaju tijekom zajedničkog rada. Taj je prostor ovisan o korisnicima, o obilježjima ustanove i o stručnom doprinosu pojedinih članova tima. Ciljevi timske supervizije odnose se na poboljšanje ozračja u timu, povećanje suradnje, povećanje efikasnosti i kvalitete rada svih članova tima.«. Slijedom navedenog, na timsku superviziju se može gledati kao na svjesno i slobodno osvjetljavanje proteklih radnih postupaka s ciljem povećanja profesionalne kompetentnosti u budućnosti.

Timska supervizija kojom se želi doseći naznačenu svrhu mora uključivati procese usmjerene na sljedeće tri razine:

- **Razina pojedinca.** Ta razina sugerira mogućnost postavljanja pitanja kao što su: Kako se pojedini član osjeća u timu? Kako procjenjuje svoje mjesto u timu? Kako vidi svoju ulogu i svoj doprinos ostvarenju zajedničkog cilja? Kako vidi svoj rad i djelovanje, samostalno i u odnosu na druge članove tima? Kakav odnos imaju članovi tima prema njemu i kakav on ima prema njima? Odgovori na ta pitanja osvjetljavaju ulogu pojedinca u timu, pridonose pojašnjavanju odnosa i rješavanju potencijalnih sukoba.
- **Razina procesa.** Tu se razinu u superviziji dotiče kad se daje dovoljno prostora promišljanjima o timu kao cjelini. Primjerice: Jesu li ostvareni postavljeni ciljevi? U kojem se smjeru tim kreće? Koji se procesi u skupini odvijaju? Kako se članovi tima osjećaju? Gdje, na kojim područjima vide zastoje i kad se pojavljuju? Što bi trebalo napraviti da se »usko grlo« i druge identificirane prepreke umanje ili potpuno maknu? Jesu li problemi tima vezani primarno uz sadržaje ili organizaciju rada? Kakve zahvate zahtijeva njihovo rješavanje? Što su članovi tima već pokušali i do kojih su rezultata došli?
- **Razina zadataka.** Na toj se razini dolazi do pitanja poput: Koliko su ciljevi i zadaci jasno definirani? Jesu li ciljevi tima u skladu s filozofijom ustanove? Jesu li ciljevi u skladu s potrebama korisnika? Jesu li postojeći zadaci smisleni i svrhoviti? Treba li ih preformulirati? Kako se to može učiniti?

ANALIZA DJELOVANJA TIMA

Da bi mogao provesti superviziju tima, supervizor mora imati neka opća znanja o timu i njegovom značenju. Temeljem tog znanja upoznaje konkretni tim. Pri tom mu za

upoznavanje i analizu timske dinamike, kako prije tako i tijekom supervizije mogu biti od pomoći niže navedena saznanja. To je posebice važno na početku, jer kao što konstatira Bezić (2004.), timska supervizija počinje drugačije od grupne supervizije - članovi se međusobno (dobro) poznaju.

1. **Ne postoji radna skupina bez voditelja.** Iako se može činiti da ga nema u formalnom smislu, to ne znači da ne postoji neformalni voditelj.
2. **Svaki tim ima svoju filozofiju/ideologiju.** Rad u timu određen je iskustvom, vrijednostima i normama na temelju kojih se stvara »slika tima«, kako stvarna tako i idealna. Stvarna slika tima je ono što članovi misle o svom timu, a idealna je ona kakvu imaju u svojim željama. Sukladno tome, u timu postoje dvije ideologije. Prva je na formalnoj razini i ona oslikava kako tim prihvaća formalne ciljeve, pravila i norme, a druga je neformalna ideologija, koja može biti manje vidljiva, a odražava se u načinu izvršavanja poslova i odnosima među članovima tima.
3. **Nema tima bez tabua.** Ta činjenica ima svoju pozitivnu i negativnu stranu. S jedne strane tabui, ono o čemu se ne govori, nudi sigurnost članovima, a s druge strane smanjuje učinkovitost tima.
4. **Tim čini njegova povijest, priče, teme i mitovi.** Kao i pri razvoju pojedinca čija se iskustva generaliziraju i oblikuju specifične kognitivne sheme i osobne teme, to se događa i pri razvoju timova. Preko komunikacije, interakcija i zajedničkog djelovanja oblikuju se za tim specifične teme, koje mogu dobiti i obilježja mita. Pred tim se postavlja zadatak da se diferencira i individualizira u odnosu na druge radne skupine, timove, radno okruženje. Ti procesi mogu dovesti do manje ili više otvorenih otpora i/ili sukoba, što je u pravilu emocionalno obojeno.
5. **Tim je određen zadatkom i radnim kontekstom.** Na pojedinim područjima rada radni zadaci su različito definirani. Nekad jasnije i konkretnije, nekad manje jasno. Primjerice, u timu odgajatelja u stambenoj zajednici jasne su samo osnovne smjernice definirane u konceptu rada, a samo odgajanje, usmjeravanje, podrška u životnim situacijama u zajednici prepuštena je samim odgajateljima i njihovom međusobnom usklađivanju. S druge strane, primjerice, tim nastavnika koji rade s istim razredom, ima već puno bolje razdijeljene i opisane radne zadatke. Timovi koji imaju jasno definirane zadatke i ciljeve, često zbog hijerarhijskih obilježja pozicija pojedinih struka, mogu biti krući i manje usmjereni na suradnju.
6. **U svim timovima postoje sukobi u odnosima.** Sukobi na razini odnosa nose sa sobom snažne emocije, često puno nemira te ometaju radni proces. Treba ih rješavati s velikim strpljenjem i puno dobre volje.
7. **Tim treba razumjeti kao dio šireg konteksta.** Timovi su uvijek sastavni dio neke ustanove i sastavni dio trenutne društvene situacije. U tom smislu je značajan legitimitet i status koji društvo (pri)daje stručnom području na kojem tim, odnosno

organizacija kojoj pripada, djeluje, kao i odnosi među organizacijama koje djeluju na tom području.

RAZLOZI ZA SUPERVIZIJU I UOBIČAJENE TEME U TIMSKOJ SUPERVIZIJI

Kao što je već rečeno, na djelovanje članova tima uz njihove međusobne odnose utječe ustanova sa svojim pravilima, normama, hijerarhijom, poviješću i sl. Članovi koji već neko vrijeme rade zajedno formirali su svoje odnose, postigli status u timu, oblikovali uloge, stvorene su koalicije i podskupine, koje ne moraju biti formirane u skladu s ulogama u time, nego mogu biti vezane uz kompatibilnosti ili antagonizme na osobnoj razini, razini interesa ili stilova rada. U timu se također događaju međusobna zamjeranja, skriveni i otvoreni sukobi. Sve se to može i zaoštravati i rješavati u supervizijskom procesu. Stoga u timskoj superviziji kao metodičku pripomoć supervizor može koristiti različite materijale kojima se potiče i olakšava proces reflektiranja i traženja odgovora na ova i slična pitanja. Primjer jednog takvog metodičkog materijala dat je u prilogu. U procesu timske supervizije potrebno je uvažavati cijeli niz, u tekstu što slijedi naznačenih, pitanja.

- Tko je odlučio da je supervizija potrebna - koji članovi superviziju žele, a koji ne, ali su pristali jer je to timska ili voditeljeva odluka? Razjašnjavanje tih pitanja neophodno je kako bi se mogao postaviti cilj supervizije, napraviti izbor supervizijskih tema i dogovoriti usmjerenje (rad na primjerima/slučajevima, odnosima ili organizacijsko-kontekstualnim pitanjima). O pitanjima dobrovoljnosti sudjelovanja u superviziji u području timske supervizije postoje dileme. Opće je stajalište da je ulazak u superviziju dobrovoljan. U superviziji tima se može dogoditi da većina želi i dobrovoljno odlučiti sudjelovati, a jedan dio članova se »mora« uključiti jer je dio tima. Ta nedobrovoljnost se prepoznaje kroz svjesne ili nesvjesne otpore o kojima treba u tijeku supervizije razgovarati.
- Tko je naručio superviziju? Ustanova, voditelj tima, članovi tima? Tijekom supervizije potrebno je tematizirati razloge za uvođenje supervizije. Je li vodstvo ustanove to koje želi promjene pa je to dovelo do odluke da se uvede supervizija? Želi li se članove tima prisiliti na promjenu? Žele li članovi tima promjenu?
- Tržišno usmjerenje supervizije važnim čini i pitanje kome je supervizor odgovoran? Ustanovi ili članovima tima? U svakom slučaju svima (rukovodstvu, članovima, supervizoru) mora biti jasno i dostupno saznanje o tome što su ciljevi supervizije. Što se jasnije definiraju ciljevi, lakše se definiraju sadržaji timske supervizije.
- Tim ovisi kako o procesu rada tako i o rezultatima svog rada. Na tome je utemeljena težnja članova da se ocijeni tko je koliko pridonio ostvarenju ciljeva i tko je odgovoran ukoliko se očekivani rezultati ne postignu. Takva pitanja u superviziju timova unose

puno dilema koje je potrebno proraditi tijekom supervizije na »pametan« način, što drugim riječima znači, uz dobru motiviranost članova tima i dobre stručne kompetencije supervizora.

Supervizori koji rade s timovima navode kako su osnovni razlozi koji timove vode do odluke o uključivanju u superviziju sljedeći:

- članovi tima doživljavaju da je njihov rad premalo učinkovit te smatraju da bi uz bolje odnose i komunikaciju iznašli i učinkovitije načine rada
- u timu postoje nesuglasice i sukobi za koje članovi misle da ih nisu u stanju sami razriješiti
- postoje nesporazumi između voditelja i članova tima, nejasne su granice između članova i voditelja, takmiče se, ne dolaze do zadovoljavajućih radnih rezultata
- u timu je loša klima i članovi misle da bi trebali poboljšati međusobne odnose pa u tom smislu od supervizije očekuju novi poticaj.

Bezić (2004.) navodi da je glavna tema timske supervizije tema suradnje. Pritom dodaje kako se sukladno Scheinu (1969., prema Bezić, 2004.:295) ona može raščlaniti »na nekoliko podtema: komunikacija, grupne norme, vođenje, uloge, rješavanje problema i odlučivanje, te kontakt tima prema okruženju«.

Teme koje se najčešće oblikuju u procesu timske supervizije po saznanjima autorica su:

1. Prorada primjera/slučajeva kroz reflektiranje na način rada na slučaju u timu.
2. Način odlučivanja, odgovornosti voditelja, odgovornosti članova tima. Supervizijska pitanja na kojima se pritom radi uključuju primjerice: Na koji način surađivati da bismo bili uspješni? Tko treba suradnju poticati, usmjeravati i moderirati? Koja su prava i odgovornosti pojedinih članova? Tko bi od nas taj posao najbolje obavio, bio najprikladniji? Što sam naučio od svojih suradnika?
3. Treću skupinu čine teme vezane uz pitanje moći, kompetencija, solidarnosti i međusobnih odnosa. Radi se o analizi sadržaja odnosa te osvjetljavanju do tada prikrievanih i neizrečenih elemenata tih odnosa. Ti elementi utječu na zadovoljstvo i uspješnost članova tima. Te se teme u supervizijskom procesu mogu proradivati ukoliko supervizijski kontekst pruža dovoljno sigurnosti svakom članu tima. Samo tada članovi mogu biti »iskreni« i usude se otkriti svoje »slabe točke«, odnosno svoju »ranjivost«.
4. Timski supervizori psihoanalitičkog usmjerenja smatraju da je tim, odnosno skupina osoba koja duže vrijeme radi zajedno, vrlo specifična skupina i da je vrlo slična obitelji. Među članovima tima koji svakodnevno zajedno rade i žive veći broj sati razvijaju se vrlo intenzivni i osobno obojeni odnosi. Strukturirajući svoja iskustva u timu članovi nesvjesno koriste svoja ponašanja i iskustva iz ranijih socijalnih odnosa. Takva vrsta analize naravno zahtijeva da supervizor posjeduje primjerena znanja.

ZAKLJUČAK

Supervizija timova je kod nas tek u začetku. U kontekstu razvoja novih i unaprjeđena postojećih djelatnosti, strukturirani tematski pregled literature uvijek ima veliko značenje. Stoga se cilj ovog rada i odnosi na razmatranje značenja i obilježja timskog rada i supervizije timova, kako iz perspektive stručne literature, tako i iz perspektive osobnog iskustva autorica u superviziji timova. Slijedom toga, u radu su timski rad i supervizija timova stavljeni u odnos prema radu, odnosno superviziji pojedinaca i grupa. Kako bi se što iscrpnije prodiskutirale osobitosti supervizije timova, posebna pozornost posvećena je razlozima za njeno uspostavljanje. U tom smislu krajnja svrha ovog rada odnosila se na poticanje službi/organizacija da timsku superviziju počnu razumijevati kao važan dio organizacijskog razvoja, a ne da joj pribjegavaju samo onda kad se pojave ozbiljni problemi u odnosima ili timskom postignuću.

LITERATURA

1. Anić, V. (1991). **Rječnik hrvatskoga jezika**. Zagreb: Novi Liber.
2. Belardi, N. (1994). **Supervision. Von der Praxisberatung zu Organisationsentwicklung**. Jungfermann: Paderborn.
3. Belbin, M. (1993). **Team Roles at Work**. Butterworth-Heimenann. Oxford: Jordan Hill.
4. Bezić, I. (2004). Timska supervizija. U: Ajduković, M. & Cajvert, L. (ur.); **Supervizija u psihosocijalnom radu**. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 281-301.
5. Brajša, P. (1996). **Sedem skrivnosti uspešnega managementa**. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Buchanan, D. & Huczynski, A. (2004). **Organizational Behaviour**. London: Prentice Hall.
7. Francis D. I. & Young D. (1979). **Improving Work in Groups, A Practical Manual for Teambuilding**. London: University Associates.
8. Johnson, D. W. & Johnson, F. P. (2006). **Joining Together. Group Theory and Group Skills**. Boston: Pearson Education.
9. Kersting, H. J. & Krapohl, L. (1994). Teamsupervision. U: Puehl, H. (ur.); **Handbuch der Supervision 2**. Edition Marhold, Berlin: Spiess.
10. Kobolt, A. (2002a). Je možno supervizijsko delo v večji skupini? U: Žorga, S. (ur.); **Modeli in oblike supervizije**. Ljubljana: Pedagoška fakulteta, 77-100.
11. Kobolt, A. (2002b). Timska supervizija. U: Žorga, S. (ur.); **Modeli in oblike supervizije**. Ljubljana: Pedagoška fakulteta, 101-129.
12. Kobolt, A. (2004). Evalvacija supervizorske poti in metodični pripomočki. U: Kobolt, A. (ur.); **Metode in tehnike supervizije**. Ljubljana: Pedagoška fakulteta, 45- 61.

13. Lahad, M. (2000). **Creative Supervision**. London - Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers.
14. Kiehn, E. (1995). Analiza problematike mladinskih stanovanjskih skupin in predlogi za njeno rešitev. **Ptički brez gnezda**, 34, 103-113.
15. Lenneer-Axelsson, B. & Thylefors, I. (1998). **The Psychology of the Work Group: A Book about Teamwork**. Stockholm: Joint Industrial Safety Council.
16. Maass, E. & Ritschl, K. (1998). **Teamgeist. Spiele und Uebungen fuer die Teamentwicklung**. Jungfermann Verlag, Paderborn.
17. Lamovec, T. (1998). **Psihosocialna pomoč v duševni stiski**. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
18. Rozman, R. (1993). **Management**. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 201-215.
19. **Slovar slovenskega knjižnega jezika** (1994.) DZS, Ljubljana.
20. Schmidt-Grunert, M. (1997). **Soziale Arbeit mit Gruppen. Eine Einführung**. Freiburg in Breisgau: Lambertus.
21. Streeck, U. (1997). Supervision in mental health teams and institutions. U: Martindale, B. at all (ur.); **Supervision and Its Vicissitudes**. London: Karnac, 62-83.
22. Winship, G. & Hardy, S. (1999). Disentangling dynamics: group sensitivity and supervision. **Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing**, 6, 307-312.

PRILOG 1.

PRIMJER METODIČKIH MATERIJALA ZA REFLEKTIRANJE O TIMSKOM RADU

U timskoj superviziji kao metodičku pripomoć supervizor može koristiti različite materijale kojima se potiče i olakšava proces reflektiranja i traženja odgovora na brojna pitanja spomenuta ranije u tekstu. O takvim su radnim materijalima pisali i drugi autori (primjerice: Lahad, 2000.; Kobolt, 2004.). Detaljni prikaz takvih materijala nadilazi ciljeve ovog rada, no ilustrirat ćemo primjer jednog radnog materijala kako bi potakli supervizore da koriste takve materijale da olakšaju samima sebi, a naročito članovima tima, razumijevanje slike koju članovi imaju o svom timu. Ta se slika stvara procijenom funkcioniranja članova tima na sljedećim područjima: okruženje, ponašanje, sposobnosti, vrijednosti, identitet i smisao.

Na materijalu se radi na sljedeći način:

- prvo svaki član odgovori na pitanja zaokružujući jedan od dva ponuđena odgovora
- potom svaki član u tablicu pod nazivom »Rezultati« unese (zaokruži) brojeve pitanja na koja je odgovorio s DA
- u trećem koraku se računa prosjek tima za svako područje i potom svaki član može usporediti svoj rezultat s prosječnim timskim rezultatom i iz toga zaključiti na kojim područjima je njegova slika tima najusklađenija/najneusklađenija sa zajedničkom slikom tima.

RADNI MATERIJAL ZA RAZVOJ TIMA⁴

O timu kojem pripadam mislim da

1.	je jako velik.	DA	NE
2.	se članovi tima međusobno podržavaju.	DA	NE
3.	svaki član drugima kaže što kod njih cijeni i što ga smeta.	DA	NE
4.	poznajemo vrijednosti i uvjerenja drugih članova tima.	DA	NE
5.	povezuje nas u »mi« osjećaj.	DA	NE
6.	potičemo procese mijenjanja.	DA	NE
7.	utječemo, također, i na promjene izvan naše grupe.	DA	NE
8.	naše zajedničko mišljenje vizualiziramo kroz zajednički rad.	DA	NE
9.	pokušavamo utvrditi koje prepreke otežavaju naš rad.	DA	NE

⁴ Pripriemila Alenka Kobolt prema Maass, E. i Ritschl, K. (1998.).

10.	znamo čuvati autonomiju, ali smo unatoč tome dobro povezani.	DA	NE
11.	znamo usklađivati osobne s ciljevima tima.	DA	NE
12.	poznamo trenutke usklađenosti i uravnoteženosti.	DA	NE
13.	poznamo metode rada s grupom.	DA	NE
14.	je u njemu bliskost moguća.	DA	NE
15.	sukobe rješavamo zajednički.	DA	NE
16.	među sobom nemamo starih neriješenih sukoba.	DA	NE
17.	svjesni smo značenja svog rada i svoje grupe.	DA	NE
18.	se osobne i timske vizije (planovi) podudaraju.	DA	NE
19.	smo svjesni svoje uloge unutar organizacije/službe/područja.	DA	NE
20.	su pravila naše suradnje vrlo jasna.	DA	NE
21.	znamo biti kreativni.	DA	NE
22.	je naša povezanost svima poznata i jasna.	DA	NE
23.	naš tim omogućava individualnost i osobni razvoj.	DA	NE
24.	smo oblikovanju vizije svi pridonijeli.	DA	NE
25.	smo svjesni kvalitete odnosa s drugim dijelovima organizacije.	DA	NE
26.	znamo koordinirati grupni rad/projekte.	DA	NE
27.	smo otvoreni za nove ideje.	DA	NE
28.	znamo učiti jedan od drugoga.	DA	NE
29.	smo jako zanimljiva skupina.	DA	NE
30.	prepoznamo kako odnosi u širem sustavu utiču na naš rad.	DA	NE
31.	trenutno stanje uzimamo kao temelj promjene.	DA	NE
32.	se često zajedno smijemo.	DA	NE
33.	svaki član u timu zna kako se razvijaju i rade drugi.	DA	NE
34.	znamo da u razgovoru razmjenjujemo mišljenja, a ne istinu.	DA	NE
35.	znamo podijeliti radne zadatke.	DA	NE
36.	je naša vizija zanimljiva.	DA	NE
37.	koristimo različite metode za prezentaciju svojih ideja.	DA	NE
38.	se umijemo pripremiti i vrlo koncentrirano raditi.	DA	NE
39.	smo razvili različite načine kreativnog rada.	DA	NE
40.	znamo slijediti voditelja, ali znamo i voditi.	DA	NE
41.	svaki član tima zna svoju ulogu i svoj status.	DA	NE
42.	kad bi morali prestati zajedno raditi svi bi to doživjeli kao gubitak.	DA	NE
43.	nema ometanja na zajedničkim sastancima.	DA	NE
44.	smo sposobni biti otvoreni i vjerovati drugima.	DA	NE
45.	znamo pronaći svoja područja snage.	DA	NE
46.	se znamo dobro predstaviti drugima.	DA	NE
47.	poštujemo različite talente i sposobnosti.	DA	NE

A. Kobolt, A. Žižak: Timski rad i supervizija timova

48.	nas vizija povezuje jednako snažno kao i metode rada.	DA	NE
49.	radimo u primjereno opremljenom i lijepom okruženju.	DA	NE
50.	smo jedan prema drugome otvoreni i puni poštovanja.	DA	NE
51.	smo svjesni da smo zajedno snažniji.	DA	NE
52.	su nam uvjerenja i vrijednosti naše službe/institucije dobro poznata.	DA	NE
53.	smo povezani.	DA	NE
54.	naš rad ima širi društveni značaj.	DA	NE
55.	su broj i trajanje naših susreta su primjereni.	DA	NE
56.	se povremeno se znamo međusobno pohvaliti.	DA	NE
57.	dobro planiramo ciljeve svog rada.	DA	NE
58.	u problemima znamo vidjeti i dobre strane.	DA	NE
59.	smo razvili toleranciju za različitosti.	DA	NE
60.	od našeg rada imaju korist mnogi izvan naše ustanove/područja.	DA	NE

REZULTATI:

	1	2	3	4	5	6
	7	8	9	10	11	12
	13	14	15	16	17	18
	19	20	21	22	23	24
	25	26	27	28	29	30
	31	32	33	34	35	36
	37	38	39	40	41	42
	43	44	45	46	47	48
	49	50	51	52	53	54
	55	56	57	58	59	60
UKUPNO						
PODRUČJE	I	II	III	IV	V	VI

MOJI - NAŠI REZULTATI:

PODRUČJE	I	II	III	IV	V	VI
MOJ REZULTAT						
MOJ RANG						
PROSJEK TIMA						
TIMSKI RANG						
PODRUČJE	OKRUŽENJE	PONAŠANJE	SPOSOBNOSTI	VRIJEDNOSTI	IDENTITET	SMISAO

Alenka Kobolt

University of Ljubljana

Faculty of education

Antonija Žižak

University of Zagreb

Faculty of Education and Rehabilitation Sciences

TEAMWORK AND SUPERVISION OF TEAMS

SUMMARY

Teamwork is the most widespread form of performing complex professional tasks, for the realisation of which the knowledge from various professional areas, or specialised knowledge of the same or similar professional areas is needed. The purpose of creating teams and teamwork is to integrate knowledge and experience of the team members with the purpose of solving the same problem. This paper deals with teamwork and supervision of teams by considering the significance and characteristics of the teamwork, analysing the usual types of relationships between the team members, and by presenting the reasons for greater or lesser successfulness of different teams. The second part of the paper is focused on the supervision of teams, which means the process that enables the team members to reflect on the relationships and communication within the team, as well as the analysis and evaluation of the manner in which common professional tasks and problems are solved.

Key words: *psychosocial work, work group, team, supervision, team supervision.*