

UDK 331.01
Prethodno priopćenje
Primljeno 9. 5. 1989.

Mr. DRAGUTIN SEKULIĆ,
Institut za varstvo pri delu Maribor,
PJ Osijek

TIMSKI RAD *

Sve kompleksniji i međusobno povezani problemi suvremenog svijeta zahtijevaju primjenu i međusobno povezivanje niza znanja u zajedničku cjelinu. Jedan od efikasnih načina povezivanja znanja i primjene tog znanja svakako je timski rad. Komuniciranje među sudionicima tima osnova je za daljnje međusobno učenje i stvaranje novog znanja, koje se neposredno primjenjuje.

U radu smo obuhvatili potrebu za timskim radom, oblikovanje tima, rad u timu i literaturu. Namijenjen je svima koji žele timski raditi u istraživanju, oblikovanju ili upravljanju.

* Rad predstavlja dio istraživačkih rezultata potprojekta »Unapređenje organizacije i ekonomike proizvodnje hrane«, kojeg kao dio projekta »Hrana« financira SIZ znanosti SR Hrvatske u razdoblju 1987—1990. godine.

1.0 POTREBA ZA TIMSKIM RADOM

Svakodnevne potrebe sve više nalažu rješavanje složenih zadataka, donošenje različitih odluka, upravljanje složenim sustavima i sl. U ovisnosti o složenosti zadatka postoji nekoliko mogućnosti rješavanja.

1.1 Složenost zadatka

Podjelu prema složenosti prikazuje slika 1.

Kod jednostavnog zadatka imamo najčešće posla sa sastojkom, koji je s okolinom povezan malobrojnim vezama; vrlo često je to element. Povezivanjem više jednostavnijih sastojaka u cjelinu, koja je povezana određenim vezama s okolinom nastaje složeniji zadatak pri oblikovanju i upravljanju. Kroz veze se ostvaruju određene interakcije izmjene tvari, energije i informacija, a u sustavu se odvijaju njihove preobrazbe.

Povezivanjem nekoliko manjih sustava i sastojaka u veću cjelinu nastaje složen sustav. U njemu je niz pojedinačnih veza od kojih su neke i s okolinom. Preko veza odvijaju se složene interakcije, a u sustavu se odvijaju složene preobrazbe. Pri rješavanju i upravljanju njime treba ulagati velike napore kako bi se postigao zadovoljavajući rezultat.

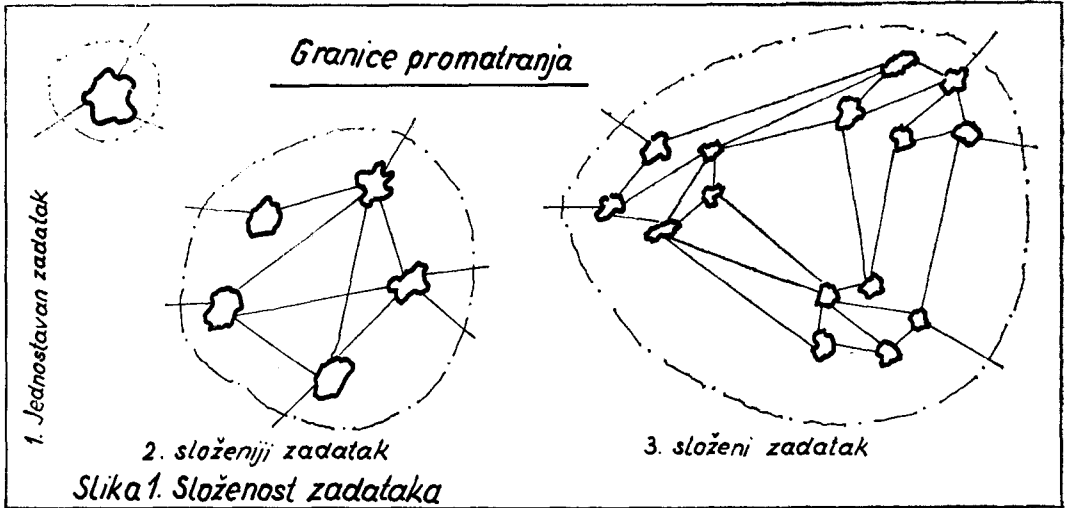
Za rješavanje pojedinog zadatka neophodno je znanje. Što je zadatak složeniji raste opseg i raznovrsnost potrebnog znanja za njegovo rješavanje.

1.2 Raspoloživa znanja

Prve spoznaje su nastale kao posljedica pojedinačnih uspješnih ili neuspješnih pokušaja dostizanja nekih ciljeva. Iz uspješnih postupaka stvarali su se recepti (programi) po kojima su i drugi mogli uspješno realizirati ciljeve. Neuspjesi su inicirali razna upozorenja ili zabrane provedbi aktivnosti koje su vodile u promašaje ili su predstavljale opasnost za djelatnike ili okolinu.

Početni pokušaji odvijali su se u ograničenom prostoru i vremenu. Za njihovu realizaciju bila su dovoljna skromna znanja. Širenjem prostora i vremena djelovanja proširivalo se znanje novim otkrićima, pa je cjelina znanja bila podijeljena na više ljudi. To su bili prvi počeci specijalizacije znanja, koji su doveli do današnjih mnogobrojnih specijalizacija.

Specijalizacija je neophodna da bi se moglo nastaviti stjecati i primjenjivati novo znanje. Nedostaci specijalizacije su:



— postavljanje granice oko specijalnosti kako bi se područje što bolje izučilo, smanjuje mogućnost izučavanja povezivanja tog područja s okolinom;

— između specijalnosti i okoliša se ograničavaju ili posve prekidaju komunikacije bilo čvrstim granicama ili korištenjem specijalističke terminologije;

— specijalistička terminologija olakšava komuniciranje unutar specijalnosti, ali je teško shvatljiva ljudima izvan tih specijalnosti;

— razradom prikladnih specifičnih postupaka proučavanja ili rješavanja ubrzava se rješavanje u toj specijalnosti, ali koji u izvornom obliku nisu podobni za širu primjenu.

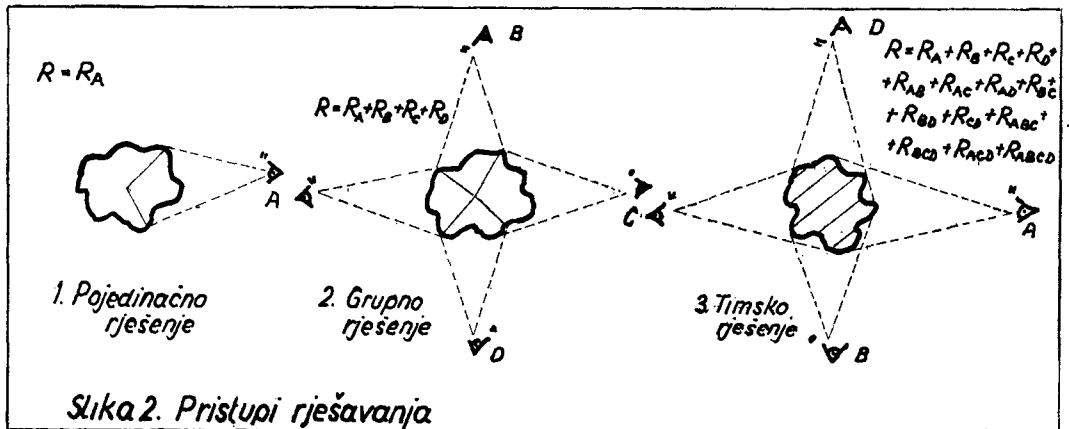
Pojedinačna znanja možemo usporediti sa stanjem 1. na prvoj slici. Znanje iz specijalnosti ograničeno je na usko područje s malo veza s okolinom, pa je uspješno za rješavanje specijalnih slučajeva.

Kod rješavanja zadatka 2. potrebno je povezati pojedinačna znanja u cjeline, kako bi se zadatak uspješno riješio. Pri tome rješenje pojedine specijalnosti mora odgovarati zahtjevu cjeline. Pri rješavanju složenijih zadataka postaje sve veća potreba za povezivanje pojedinačnih znanja u cjelinu.

Kada pojedinačna znanja treba povezati u cjelinu nastati će niz poteškoća, koje Škarić(33) naziva šumovima. Poteškoće nastaju jer: svaki se specijalista ograničava na njemu poznato područje i nastoji ga riješiti bez obzira na okolinu, jer je to najefikasnije, pri komuniciranju među specijalistima javljaju se teškoće zbog raznih jezika, pristupa, programa itd.

1.3 Mogući pristupi rješavanja

Đurašević (17) je prikazao nekoliko različitih pristupa, koje smo modificirali prikazom na slici 2.



$$R = R_A$$

$$R = R_A + R_B + R_C + R_D$$

$$R = R_A + R_B + R_C + R_D + R_{AB} + R_{AC} + R_{AD} + R_{BC} + R_{BD} + R_{CD} + R_{ABC} + R_{ACD} + R_{BCD} + R_{ABCD}$$

Ako problem »C« treba rješavati specijalista, njegovo će rješenje obuhvatiti područje »A«, koje može sa svojim znanjima shvatiti i riješiti njemu poznatim metodama. Tako njegovo rješenje obuhvaća samo dio složenog zadatka, dok preostalo nije riješeno.

Promatranjem cjelovitog zadatka možemo ocijeniti potrebna znanja za rješavanje. Pod pretpostavkom da su sagledana sva znanja i odabrani odgovarajući specijalisti možemo dobiti cjelovito rješenje zadatka s područja svake specijalnosti bez uspostavljanja određenih veza ili minimalnim povezivanjem. U rješenju zamjećuju se nepokrivena područja ili područja riješena nekoliko puta. Ovakav pristup nazivamo grupnim i obuhvaća »A«, »B«, »C«, »D«.

Kvalitetno rješenje trebalo bi imati slijedeće značajke: da obuhvati cijeli zadatak bez nepokrivenih ili preklapajućih rješenja,

— pojednostiti tako specijalistički rješenja da su ta rješenja najbolja sa stajališta cjeline,

— uspostavljene su sve moguće i iskoristive veze između pojedinačnih rješenja te se s malo sastojaka i mnogo veza postiglo najveće iskorištenje,

— da su uočene mogućnosti nastanka neželjenih veza među pojedinačnim rješenjima, koje mogu otežati djelovanje, razoriti sustav ili okolinu, te poduzeta prikladna rješenja preventivnog djelovanja ili intervencije.

Oblikovanje takvog rješenja nije moguće bez međudjelovanja specijalista onih područja iz kojih je sastavljen problem. Rješavanje međudjelovanjem specijalista nazivamo *t i m s k i m r a d o m*, koje uslijed intenzivnih komunikacija rezultiraju sinergičnim efektima. Rješenje problema je kvalitetnije uz manji utrošak rada. Iako se o timskom radu može mnogo čuti i pročitati, vrlo se rijetko uspješno provodi. Pokušajmo objasniti zašto!

2.0 OBLIKOVANJE TIMA

Za uspješan timski rad neophodno je ispunjenje određenih postavki. Jedna od njih je znanje.

2.1 Znanja i sposobnosti

Na osnovi vrste zadatka izrađuje se specifikacija znanja potrebnih za njegovo rješavanje. Na osnovi nje vrši se prvi izbor specijalista koji će u timu rješavati postavljene zadatke. Neka su zahtijevana znanja iz područja »A«, »B«, »C«, »D«. Oznake ve-

likim slovom oznake su za dobro poznavanje specijalnosti, a s malim slovom označimo zadovoljavajuće poznavanje drugih područja, koje omogućuje uspješnu komunikaciju između specijalista. Pomoću velikih i malih slova možemo definirati kod znanja specijalista. Uspješan član tima mora imati popunjen cijeli kod. Minimalni zahtjevi za članove tima su: 1. član = Abcdc, 2. član aBcd, 3. član abCd i 4. abcd.

Adizes (1) detaljno je obradio znanja i sposobnosti za članove tima, koji upravljaju proizvodnom organizacijom. Iz tog materijala moguće je crpiti pojedinosti za uspješno odabiranje timova i na drugim područjima.

Pojedinačna specijalistička znanja treba međusobno povezati. Preko veza uspostavljaju se komunikacije kojima se stvara cjelina znanja, značajno veća od sume znanja pojedinačnih članova.

2.2 Komuniciranje

Uspješno komuniciranje među članovima tima omogućuje brzo i kvalitetno rješenje timskih zadataka.

Komunikacija započinje u čovjeku, koji: — preko osjetila prima informacije iz okoline,

— kombinacijom primljenih informacija sa informacijama pohranjenim u memoriji stvara svoju predodžbu o okolini,

— shvaćeno može neposredno koristiti, memorirati ili zaboraviti.

Uspostava međusobnih veza sa drugima omogućuje kroz međusobno komuniciranje:

— dopunu praznina u pojedinačnom shvaćanju, prihvaćanju i obradi,

— poticanje drugih da uvide praznine u rješenju ili da aktiviraju one ideje koje bi inače ostale neiskorištene za rješavanje ovog problema,

— nalaženje neuočenih potreba, sastojaka, veza, međudjelovanja kako unutar promotrenog problema tako i između rješenja i okoline.

U komunikacijama leže najveće teškoće provedbe uspješnog timskog rada. Razmotrimo neke najvažnije:

2.2.1 Vrste komunikacije

Brajša (15) razlikuje četiri najznačajnije grupe komuniciranja.

Verbalne nastaju razgovorom, diskusijom, izlaganjem, predavanjem i sl. Služe za produbljivanje znanja vezanih za rješenje i doprinose efikasnosti rješavanja.

Neverbalne su česta reakcija pojedinca ili grupe. Manifestiraju se gestikulacijom, mimikom i sl. Odvijaju se među

članovima tima, između dijela tima ili pojedinaca prema izlagaču i sl. Mogu prekidati ili ometati verbalne komunikacije, ali ih i poticati. Za uspjeh timskog rada treba podržati poticajne i spriječiti ometajuće neverbalne komunikacije.

Predmetne se odnose na predmet proučavanja.

Odnosne obuhvaćaju međusobne odnose članova tima. Poremećaj međusobnih odnosa može otežati ili prekinuti predmetne komunikacije i mora ih se energično suzbijati. Kada se zamijeti poremećaj međusobnih odnosa treba prekinuti razmatranje pred-

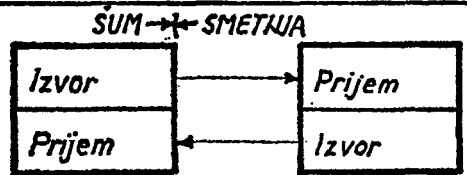
državaju u zatvorenoj prostoriji, izoliranoj od okoline buke, telefona, ulaska drugih i slično.

Prekid komunikacija izaziva prekid ili prestanak timskog rada. Brajša (15) navodi da mnogobrojni loši rezultati nisu posljedica nedovoljnog znanja članova tima, već poremećenih odnosa i nedostatka hrabrosti za direktnu verbalizaciju i rješavanje.

Između pojedinih vrsta komunikacija uspostavljaju se međusobni odnosi koje prikazuje matrica na slici 3.

Komunikacije	Predmetne	Odnosne
	Verbalne	I. II.
Neverbalne	III. IV.	

Slika 3. Odnosi komunikacija



Slika 4. Komunikacijski tokovi

meta i posvetiti se međusobnim odnosima. Tek nakon otklanjanja smetnji može tim nastaviti uspješan rad.

2.2.2 Komunikacijski tokovi

Na slici 4. prikazana je opća shema komuniciranja među dvije osobe. Kroz komunikacijske tokove se izmjenjuju informacije. Uspješnost komunikacije ocnjuje se kao odnos između primljene (ili primijenjene) i upućene poruke. Ona ovisi o izvoru, prijenu i prijemu.

Informacije na izvoru trebaju biti:

— kratke i sažete; kod opširnih nastaje preopterećenje informacijama što smanjuje koncentraciju na bitno,

— jasne i razumljive na jeziku primaoca da omoguće jasnu predodžbu o prenešenim znanjima i porukama,

— jednoznačne koje se mogu tumačiti onako kako to pošiljalac želi,

— poticanje da potaknu na daljnje razmišljanje i izmjenu misli.

Ako informacije na izvoru nisu prikladne za prijem govorimo o šumu.

Najbolji prijenos informacija postiže se audiovizuelnim kontaktom osoba koje komuniciraju, sa što manje ometanja. Uspješno komuniciranje zahtijeva da se sjednice tima

Prijem informacija je čulima, koja moraju biti usmjerena na izvor informacija. Veliki dio informacija prenosi se slušanjem.

Slušalac prema Tankosiću (34) treba.

— slušanjem potaći vlastiti misaoni proces te stvoriti sintezu dobivene informacije i informacija iz svoje memorije,

— ne prekidati izlaganje bez prijekne potrebe,

— slušati s interesom i poticati izlagače na međusobne komunikacije,

— pomoći izlagaču da sredi misli i logički poveže svoje misli:

Komunikacijski tokovi mogu biti jednostrani (izlaganja, diskusije) ili dvo i višestran (razgovor, replike), a isto tako mogu biti formalni (na sastancima) ili neformalni (u slobodnim diskusijama).

2.2.3 Uvjeti za uspješno komuniciranje

Uspješnost timskog rada ovisi o nizu različitih uvjeta od kojih su važniji: prostorni, vremenski, veličina tima, klima za timski rad.

2.2.3.1 Prostorni uvjeti.

Izborom prostorije za timski rad odvaja se tim od okoline. To je pretpostavka za stvaranje uspješnih međusobnih komunikacija i postizanje određene psihosocijalne povezanosti članova u tim.

Raspored članova u prostoriji treba omogućiti neposredno upoznavanje, komuniciranje i povezivanje. Što se udaljenost povećava smanjuje se angažiranje u zajednoj interakciji.

Neophodan je stalni kontakt kroz koji doživljavamo teškoće i uspjehe drugih, razumijevamo njihov rad i ulogu u timu.

2.2.3.2 Vremenski uvjeti.

Za postizanje uspješnog tima treba određeno vrijeme, pa se za timsko djelovanje ne treba predviđati one zadatke koji se neće moći realizirati prije tog roka.

Na sjednicama tima treba aktivno sudjelovati: izlagati, aktivno slušati, razgovarati, diskutirati. Neophodna je velika koncentracija i pažnja koja tokom vremena popušta. Zbog toga:

- sjednice tima treba pripremati,
- treba ih voditi i usmjeravati,
- mora se ograničiti trajanje sjednica.

Gaćeša (22) navodi najveće trajanje sjednica 4 sata, zatim koncentracija popušta.

Bidermann (13) to povezuje s potrebnom harmonijom duha i tijela, koju narušavaju uvjeti nelagodnosti i zamora tijela.

Warnecke (40) navodi da se tokom vremena podiže učinak tima. Kada je tim postigao homogenost, osjeća se elitizam i naglo se smanjuje učinak. To nastupa nakon 3—4 godine zajedničkog rada.

2.2.3.3 *Veličina tima.* Između članova tima uspostavljaju se međusobne komunikacije. Premalo članova osiromašuje komunikacije, a kod prevelikog broja nastaje gušnje i manja efikasnost.

Bidermann (13) navodi 6 do 10 članova, pri čemu moraju biti zastupljene sve discipline. Njihova zastupljenost može varirati na raznim sjednicama.

Zelenika (42) navodi:

— učinak i troškovi od šest članova možemo označiti sa 1.

— uz isti učinak timu od 12 članova treba dvostruko vrijeme i sedam puta više sredstava,

— za isti učinak tim od tri člana treba četiri do pet puta više sredstava od tima sa šest članova.

2.3 Motivacija za timski rad

Županov (44) je obradio motivaciju pojedinaca za rad u timu i rad tima. Smatra da na motivaciju djeluju varijable ličnosti i varijable okoline.

Član tima je školovanjem stekao solidnu naobrazbu, što potvrđuju uspjesi pojedinaca koji efikasno rade u inozemnim timovima. Školovani stručnjak ima snažnu potrebu za samopotvrđivanjem. Ako je ona ometena, onda nastaje frustracija i demotiviranje sudioniku u timu.

Ometanje samopotvrđivanja pripisuje Županov varijabilama okoline: egalitarizmu, intelektualnoj uravnilovci i orijentaciji privredne organizacije.

Egalitarizam nastaje razmišljanjem da svi zaposleni imaju jednake potrebe i trebaju biti jednako nagrađeni, bez obzira na doprinos u uspjehu radne organizacije. Takav pristup destimulira članove tima za kreativnim radom i većim doprinosom.

Intelektualna uravnilovka izjednačava sve suradnike i sve poslove i među njima ne pravi nikakvu razliku, koja bi bila osnova za drugačije nagrađivanje. Kako stvaralaštvo predstavlja drugi kvalitet rada i zahtijeva inventivne stručnjake, intelektualna uravnilovka djeluje demotivirajuće na njihov rad i rad cijelog tima.

Poticajna okolina je u organizaciji orijentiranoj na ekspanziju s osloncem na vlastite snage. U njoj se stalnim racionalizacijama i inovacijama poboljšava efikasnost što, pak, snažno motivira suradnike za timski rad.

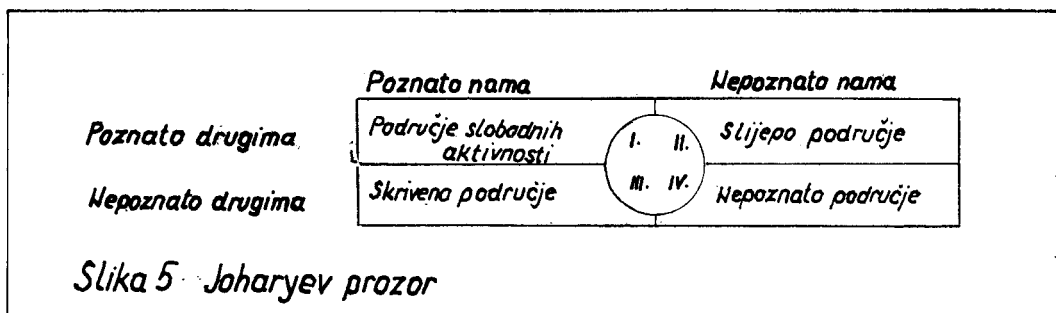
Naveli smo neke osnovne uvjete za stvaranje uspješnog tima. Te uvjete treba osigurati kako bi se otklonile poznate prepreke uspješnom timskom radu i stvaranju efikasnog tima.

3.0 RAD U TIMU

Uspješan timski rad ostvaruje se međusobnim interakcijama u opsežnim i efikasnim komunikacijama. Uspješno komuniciranje razvija se tokom vremena, kada se članovi tima međusobno upoznaju, prilagode jedni drugima i nauče timski raditi i misliti.

3.1 Nastajanje uspješnog tima

Stvaranje tima dinamička je pojava koja se odvija tokom vremena. To je niz aktivnosti u kojima se odvijaju odgovarajuće promjene kod suradnika koji od skupa pojedinaca postepeno stvaraju cjelinu. Ivan-ko (24) je tu dinamiku objasnio »Joharyjevim prozorom«, koji prikazuje slika 5.



Na početku zajedničkog rada tima ljudi se upoznaju i voljni su raditi samo aktivnosti I. kvadranta. Te aktivnosti čine samo mali dio potencijala koji posjeduju članovi tima, pa je stupanj iskorištenja tih potencijala veoma malen. Tim s vremenom sazrijeva i nastaje više jednostavnijih i slobodnih interakcija u timu. Uspostavom komunikacija proširuje se područje I. kvadranta i nastaje bolje korištenje raspoloživih potencijala.

II. kvadrant predstavlja područje u kojem drugi vide ono čega pojedinac sam nije svjestan, jer postoje dublji razlozi psiholoske prirode. Uklanjanje tih okolnosti zahtijeva mnogo napora i vremena.

III. kvadrant predstavlja skriveno područje. Pojedinci su svjesni tih aktivnosti, ali ne žele da ih drugi otkriju. Duljim radom u timu nastaje povoljna klima i članovi nemaju razloga da kriju svoje djelovanje i znanje, svoje misli i osjećaje. Sa smanjivanjem III. kvadranta proširuje se I. kvadrant te se potpunije koriste potencijali članova tima, i stvara se uspješan tim.

IV. kvadrant je područje koje nije poznato članovima i cijelom timu, koje se osvaja učenjem i raznim oblicima osposobljavanja. Idealan projektni tim je postignut kada se područje prvog kvadranta proširilo na cijelo područje. Pojedini timovi, više i manje, približavaju se tom idealu, ali ga nikada ne dostižu. Stupanj približenja služi kao ocjena dostignute homogenosti.

3.2 Priprema za timski rad

Specijalisti koji će raditi u timu moraju postupno uskladiti svoje sposobnosti i znanja, stvoriti prostor za učenje, međusobno komuniciranje i ostvarivanje interakcija. To traži određeno vrijeme i proces koji treba organizirati i voditi.

Neke značajne aktivnosti vezane uz uspjeh timskog rada su: izbor zadataka, poznavanje svojstava suradnika, pojašnjenje uloge modelatora, uloge vođe tima.

3.2.1 Izbor zadatka

Zadatak koji treba tim rješavati pri osnivanju mora prema Altenwegeru (1 do 11):

- omogućiti dinamičku ravnotežu između teme, osobnih stanja i grupnog duha,

- biti zajednički fokus svim članovima tima i potvrđivati korisnost grupnog djelovanja,

- tako biti postavljen da emotivno angažira suradnike i stimulira ih na maksimalno zalaganje,

- pozitivno se opisati, kako bi rješavanje bilo uspješno i dalo uspješna i upotrebljiva rješenja,

- spriječiti dosadu tako što nije banalna,

- mora biti nedostižna pojedinačnom rješavanju,

- izbjegavati nastajanje frustracije tako da ne postavlja pretjerana nerealna i neostvariva očekivanja.

Na osnovi zadatka izrađuje se specifikacija znanja za rješavanje. Ako nema stručnjaka potrebnih profila treba preformulirati zadatak ili u kasnijim fazama timskog rada, potražiti pomoć izvana. Zadatak ima izuzetno značenje za uspjeh tima i uvođenje pojedinih specijalista da postanu uspješni sudionici tima.

3.2.2 Svojstva suradnika

Za uspješan timski rad suradnici trebaju osim znanja posjedovati i druga svojstva. U tabeli prikazujemo ta svojstva prema nekoliko autora.

Gačeša (22):	Buble (16):	Feistknecht (18):
— različito obrazovanje i iskustvo,	— mogućnost logičkog prosuđivanja,	— konstruktori-eksperimentatori,
— različita inteligencija i mašta,	— sposobnost za apstrakciju (isključivanje nebitnog, koncentracija na bitno),	— teoretičari i praktičari
— različite metode rada	— dobra opća naobrazba	— stariji s iskustvom,
— različitost interesa	— mašta	— mladi s novim spoznajama
— pojačan međusobni kontakt	— sposobnost kontaktiranja	
— veći fond informacija	— sposobnost u pregovaranju	
— ubrzano prenošenje informacija		

U ovisnosti o specifičnostima organizacije u kojoj se organizira timski rad može se iz navedenog definirati dopunski kriterij izbora članova. Dio tih sposobnosti steći će se u dužem timskom radu.

Početak rada u timu ima presudan utjecaj na stvaranje uspješnog tima. Organiziranje prvih nekoliko sjednica i povremeni nadzor i usmjeravanje tima treba prepustiti znalcima, koje nazivamo moderatorima.

3.2.3. Neke od uloga moderatora

Moderator treba uvesti članove tima u timski rad, pratiti i korigirati djelovanje tima. To postiže:

— zajedničkim definiranjem realnih, mjerljivih i ostvarenih ciljeva, potciljeva i zadataka koje tim treba rješavati,

— oblikovanjem pobuda i motiva za uspješan timski rad,

— delegiranjem pojedinih zadataka članovima tima na daljnje izučavanje, koji im pobuđuju kreativnost i inventivnost,

— praćenjem timskog rada, motiva pojedinaca i tima kroz stalne dijaloge,

— u pravilnim vremenskim razmacima zajednički razmotriti postignuto, (kritički promatrati sredstva i puteve dostizanja ciljeva, analizirati jaka i slaba mjesta, obrazovanje i iskustvo u obradi informacija, i osobna svojstva pojedinaca),

— donositi potrebne odluke ako su sazreli uvjeti i bez oklijevanja poduzeti potrebne korekcije,

— uspostaviti međusobno povjerenje i razviti osjećaj timskog rada kod svakog sudionika tima,

— dinamički i sa strpljenjem usklađivati vanjske i unutrašnje promjene i postići koheziju tima.

Pri tome se moderator služi raznim pomagalicama, kojima zorno prikazuje stanje i promjene u timu.

Moderator služi kao vodilja timu i koaktiv. Timom rukovodi vođa tima koji je i najviše odgovoran za uspješnost timskog rada.

3.2.4 Vođa tima

Timski rad treba voditi i usmjeravati. Uloga vođe tima je velika i odgovorna i treba ju savjesno izvršavati. Najvažniji zadaci vođe su: priprema sjednica tima, rukovođenje sjednicama, intervencije. Pri tome vođa ne smije kočiti timski rad ili manipulirati članovima tima.

3.2.4.1 Priprema sjednica tima. Za potpuno korištenje raspoloživih potencijala članova tima neophodne su opsežne i temeljite pripreme kako članova tima tako i uvjeta u kojima će tim raditi. Osiguranje uvjeta obuhvaća:

— izbor teme i pripremu materijala, te pravodobna dostava materijala članovima tima na proučavanje i zauzimanje stavova,

— osiguranje potrebnih prostorija i audiovizuelnih pomagala,

— uklanjanje zapreka koji ometaju ili otežavaju prisustvo suradnika na sjednici tima i u toku rada tima,

— sprečavanje ometanja rada tima na sjednicama,

— utvrđivanje i razrađivanje programa rada i termina realizacije.

Rukovodilac tima mora interdisciplinarno pristupiti rješavanju problema i djelovati u smislu povezivanja specijalista prema uspješnom timu.

3.2.4.2 Vođenje sjednica

Sjednice su pretežni dio timskog interaktivnog djelovanja. Na njima se vrši uspostavljanje i oplođivanje komunikacija među članovima tima, koje može biti sinergično ili antagonističko. Cilj timskog rada je sinergija, tj. postizanje rezultata koji su daleko veći od zbroya pojedinačnih suradnika.

Za uspješnost sjednice tima je neophodno:

— objasniti svrhu i ciljeve sjednice, npr. što želimo postići? zašto to radimo?

— rekapitulirati poznato bilo iz osnovnog područja ili susjednih područja?

— upozoriti na mogućnosti interakcija između različitih područja,

— definirati zadatak koji treba riješiti i dati opći pregled metoda koje su poznate na tom području.

Tokom rada treba osigurati:

- povećanje brzine razmišljanja korištenjem raznih metoda kreativnog rada,
- porast koncentracije prema zajedničkim interakcijama,
- stvaranje različitih alternativa rješenja postavljenih zadataka.

Svagdje gdje postoje različita mišljenja i ideje stvara se izvorište za nastanak mogućih sukoba i konflikata. Konflikti mogu imati konstruktivan ili destruktivan karakter.

Konstruktivan sukob nastaje među članovima tima koji se međusobno uvažavaju i poštuju, ali imaju različita mišljenja i stavove o problemu ili rješenjima. Na sastanku svatko mora iznositi svoje ideje, koje:

- su usmjerene rješenju,
- iznose dileme pojedinaca o problemu ili pravcima i metodama rješavanja,
- stvaraju poticaje drugima za nadogradnju njihovih razmišljanja,
- prikazuju problem ili rješenje iz svog gledišta i tako drugima daju uvid u druge, možda njima nepoznate pristupe.

Destruktivne sukobe treba spriječiti u korijenu, prekinuti razmatranje problema i istražiti te otkloniti uzroke sukobljavanja. U literaturi se mogu naći pristupi vođenju tima i sjednica, koju svaki vođa tima treba detaljno proučiti i na osnovu nje razraditi svoj osobni pristup.

4.0 STVARANJE USPJEŠNOG TIMA

Efikan tim treba stvoriti, jer se timski raditi ne može naučiti u teoretskim razmatranjima. Tim treba uspješno oblikovati i voditi preko zapreka i prepreka do uspjeha.

4.1. Uvodno izlaganje

Po Ulichu (37) uvodni referat moderatora ima zadatak da razgradi nervozu i motivira suradnike za zajednički rad. Kroz refe-

Tabela 2. Sistematika — učenje iz iskustva.

Pojašnjenje zadatka	— Precizno, za sve razumljivo, formulirati zadatke.
Definiranje ciljeva	— Čemu: Zašto? Za koga?
Konačan rezultat	— Što treba biti postignuto?
Kriterij uspješnosti	— Kako se može ili treba mjeriti rezultat?
Informacije, podaci	— Što je poznato od relevantnih činjenica, podataka, ideja, rizika, spoznaja, materijala? — Što je nepoznato?
Planiranje	— Do pojedinosti utvrditi što se treba dogoditi, što, kada, gdje, kako treba uraditi.
Provedba	— Provodi se planirano.
Pogled unatrag	— Analiza provedenog procesa. Što je dobro, a što se nije dobro provelo? Koje su posljedice za buduće akcije?
Zadatak	— Što se može bolje učiniti pri slijedećem zadatku?

Izvor; Annen-Ruf (12)

rat treba uvesti u osnove timskog rada i okvirno opisati svrhu, cilj i zadatak postavljen timu i potaknuti sudionike tima da postave pitanja.

Postaviti pitanja sudionicima u cilju istraživanja dodatnih činjenica koje su vezane uz usklađivanje zajedničkih gledišta. Što je više činjenica iznešeno, to je veće sudjelovanje sudionika u raspravi, pa raste njihov osjećaj odgovornosti za rješavanje zadane teme.

Nikako se ne smije započeti s pojedinačnim inicijativama, razvojem novih ideja, definicijama problema, prijedlozima metoda i diskusije o njima, jer će to izazvati polarizaciju već na samom početku timskog rada.

4.2 Provedba rada

Treba razlikovati rad uspješnog tima od rada ljudi iz kojih se tek stvara tim i koji moraju naučiti raditi.

4.2.1 Uvježbavanje za timski rad

Annen-Ruf (12) je prikazala metodu Co-verdale, kojom se na pet-dnevnom seminaru savladavaju osnove timskog rada i učenja iz iskustva. Sistematiku učenja iz iskustva prikazuje tabela 2.

Cjelokupni zadatak podijeljen je u pet etapa. Za rješavanje svake etape imenuje se drugi član tima za vođu, koji vodi tim sve do rješenja te etape. Timski rad se provodi prema planu koji se izrađuje prije početka rada. Pri rješavanju sudionici uče ekonomično diskutirati, razmišljati o predmetu rasprave i aktivno slušati. To doprinosi postepenom porastu sposobnosti za timski rad.

Nakon dovršenja pojedinog zadatka analizira se učinjeno. Stečene spoznaje primjenjuju se na planiranju slijedećeg zadatka, koji vodi drugi član tima. Analiza uspješnosti povećava sigurnost i samopouzdanje, razgrađuje prepreke i strahove, potiče samoinicijativu i odgovornost za vlastiti rad.

Prvih pet dana su pripremni seminari, a zatim tim sam ili kroz dalje seminare djeluje u rješavanju zadataka.

4.2.2 Razvoj rješenja

Timsko djelovanje mora omogućiti nalaženje mnogih ideja kojima se dostiže cilj koristeći niz metoda i tehnika kreativnog rada. Između niza različitih ideja treba nalaziti zajedničke elemente i stvarati veze među njima sve do nalaženja pravog rješenja.

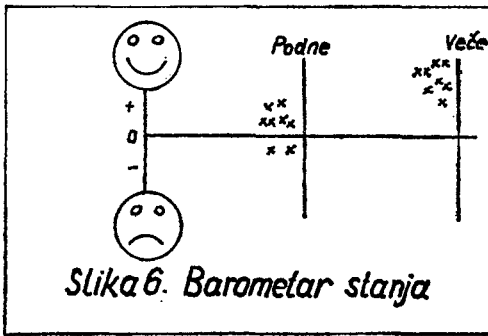
Izbjeći slijeđenje jedne ideje, jer mogu nastati razočaranja i frustracije i otpori suradnika u timu. Umjesto stvaranja jedinstva nastaju polarizacije i destruktivni konflikti.

Adizes (1) napominje da se u efikasnom timu moraju stvarati konstruktivni sukobi, koji dovode do nalaženja novih rješenja. Konstruktivni sukobi mogu nastati u timu u kojem se članovi međusobno poštuju i imaju povjerenja jedan u drugog.

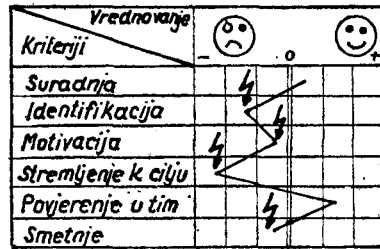
4.2.3 Održavanje dobrih odnosa

Samo ako svaki sudionik uviđa rezultate svog djelovanja i stekne utisak da je njegov doprinos timu značajan, djelovat će efikasno u timu.

Zato treba stalno nadzirati odnose u timu i pravovremeno i odlučno ih korigirati. Postoji niz različitih metoda prikazivanja stanja timskih odnosa. Prikazat ćemo barometar stanja na slici 6. i polaritet odnosa na slici 7.



Slika 6. Barometar stanja



Slika 7. Profil polariteta

Barometar stanja treba izraditi na početku rada. On je osnova za promatranje okoline, projekta, pristanka članova tima, načina suradnje i sl. Na osnovi njega treba provesti diskusiju. Kada se uoče negativnosti treba prekinuti daljnji rad na predmetu tima i pozabaviti se sa međusobnim odnosima. Tek kada su otklonjene smetnje u odnosnim komunikacijama moguće je uspješno nastaviti timski rad.

Profil polariteta razrađuje se pred svaku kontrolu rada tima. Njime se zorno prikazuju slaba mjesta na koja treba djelovati pri radu da se podigne efikasnost tima.

4.3 Timsko upravljanje

Adizes (1) je detaljno razradio timsko upravljanje, na što upućujemo svakog tko želi detaljnije proučiti i primijeniti timski rad u upravljanju.

Pri tome koristi sinergetsku metodu, kojom se postiže veći učinak od učinka svakog pojedinačnog dijela procesa. Funkcija menadžerskog procesa je stvaranje okoline za učenje, razmjenu ideja, suradnju i podjelu odgovornosti. Ti se procesi ostvaruju

u sinertimovima. Sinertimovi su ad hoc grupe ljudi koji su zaduženi za rješavanje zajedničkih problema i raspuštaju se kada riješe zadatak.

Detaljno je opisana metoda stvaranja i rada sinertimova. To nećemo ovdje detaljnije prikazivati.

4.4. Svojstva uspješnog tima

Ivanko (24) je definirao osnovne karakteristike radne skupine, koja je uspješna i kreativna:

1. Radni moral — a to se brzo osjeti — jest zadovoljavajući. Na radnom mjestu vlada neformalnost i ugodna atmosfera, ljudi su u svoj rad uključeni i svestrano zainteresirani.

2. Suradnici skupine mnogo diskutiraju i svaki sudjeluje u raspravi koja se odnosi na zadatke radne skupine.

3. Zadatke i ciljeve radna skupina dobro prihvaća i pozna. O radnim ciljevima skupine članovi skupine raspravljaju sve dotle dok se ne postigne takova suglasnost da slobodno preuzimaju svoje obveze koje proizilaze iz postavljenih ciljeva.

4. Suradnici tima slušaju jedan drugoga, raspravljaju sređeno i temeljito. Ne osjeća se da se netko boji da će ga drugi članovi skupine smatrati neracionalnim zato što izražava svoje kreativne misli, pa makar se te misli ponekad čine veoma ekstremnim.

5. Između članova skupine mogu se pojaviti i nesuglasice. Takva neslaganja obično se ne skrivaju, preko njih se ne prelazi olako. Sve razloge za eventualne suprotnosti članovi analiziraju, pa argumentima nastoje utjecati na nekoga da odustane od svojih stavova. U uspješnoj radnoj skupini problemi se nikad ne rješavaju dominacijom.

6. Većina odluka prihvaća se jednoglasno kad je očito da se suradnici slažu, odnosno da slobodno prihvaćaju svoje obveze i da su voljni surađivati. Formalno donošenje odluka glasanjem rijetko kad se primjenjuje; mišljenje većine nije uvijek prava osnova za rad skupine.

7. Kritika je česta, otvorena i relativno ugodna. Malo je znakova za otvorene ili prikrivene osobne konflikte. Cilj konstruktivne kritike jest da se odstrane zapreke na putu uspješnog izvršavanja zadataka radne skupine.

8. Ljudi slobodno izražavaju svoje osjećaje i mišljenja kako o problemima tako i o djelovanju skupine.

9. Kada se donesu odluke pojedincima se određuju jasni zadaci.

10. Rukovodilac skupine nema dominantnu ulogu; članovi skupine se ne razilaze s njim ako nemaju opravdanog razloga. Stvarno rukovodstvo u radnoj skupini u pogledu na zadatke i situacije mijenja se od vremena na vrijeme. Pojedini suradnici skupine s obzirom na svoje znanje i iskustvo djeluju povremeno kao istiniti rukovodioci skupine. Kad skupina djeluje, ne osjeća se borba za vlast. Nije važno tko kontrolira rad, nego je bitno da se posao obavi na najbolji način.

11. Skupina je svjesna svog djelovanja. Svi njezini problemi rješavaju se bez odgađanja.

5.0 ZAKLJUČCI

1. Složene sustave nije moguće zadovoljavajuće riješiti ako se sastojci koji ga tvore ne povežu efikasno, ne postigne najbolje korištenje veza i uspostave povoljne interakcije. Za uspješno i trajno djelovanje treba onemogućiti nastanak nepoželjnih veza koje mogu uzrokovati havarije, raspad ili prekid rada sustava.

2. Znanja pojedinaca o elementima su opsežna, ali o mogućim vezama tih elemenata su prilično skromna. Zbog toga se povezivanje sastojaka može efikasno ostvariti samo ako se povežu pojedinačna znanja. Tako se mogu stvarati uspješni složeni sustavi i njima upravljati.

3. Timski rad je neizbježan kod oblikovanja i upravljanja složenim sustavima. Znati timski raditi stručnjaku današnjice je jednako važno kao i stručno znanje. To se znanje ne može naučiti na seminarima ili fakultetima već uz efikasan rad.

4. Efikasan timski rad može se postići pripremom odgovarajućih uvjeta za timski rad, izborom zadataka i članova tima. Tim se mora postepeno uhodati, stvoriti plodne interne i eksterne komunikacije i stalno ih njegovati.

5. Isti tim ne može vječno raditi, pa treba postepeno mijenjati sastav i unositi »svježu krv«.

6. Ograničen prostor za prikaz ovog materijala ograničio je izlaganje na pružanje osnovnih informacija. Za proširenje spoznaja upućuje se pažljivi čitalac na opsežnu literaturu, korištenu prilikom oblikovanja ovoga materijala.

LITERATURA

1. *Adizes*, Kako riješiti krizu upravljanja, Globus, Zagreb 1989.

2. *Altenweger, A.*, Das dynamische Geschehen in der Gruppe, Technische Rundschau (udt. TR) 21/84.

3. *Altenweger, A.*, Störungen haben Vorrang, TR 22/84.

4. *Altenweger, A.*, Keine Interviews sondern Dialoge führen, TR 24/84.

5. *Altenweger, A.*, Das Versteckspiel mit »wir« und »man«, TR 24/84.

6. *Altenweger, A.*, Die Aufnahmebereitschaft und-fähigkeiten berücksichtigen, TR 25/84.

7. *Altenweger, A.*, Auf der Hut der Selbstbewunderung, TR 25/84.

8. *Altenweger, A.*, Von der Angst des Vorgesetztem, TR 28/84.

9. *Altenweger, A.*, Seitensprache haben Vorrang, TR 31/84.

10. *Altenweger, A.*, Mitt der Thema umgehen Können, TR 32/84.

11. *Altenweger, A.*, Führen heisst motivieren, TR 46/83.
12. *Annen-Ruf, M.*, Teamfähigkeit ist lernbar, TR 39/88.
13. *Biedermann, M.*, Teamarbeit-auf gemeinsamen Ziele konzentrieren, TR 43/88.
14. *Bierig, G.*, Unternehmenssicherung durch Motivation, TR 38/83.
15. *Brajša, P.*, Odnosna psihodinamika interdisciplinarnog i timskog rada, knjiga Interdisciplinarnost znanosti, obrazovanja i inovacija (udt. Interdisciplinarnost) br. 21, Pravni fakultet, Zagreb 1984.
16. *Buble, M.*, Projektiranje organizacije, Informator, Zagreb 1976.
17. *Durašević, A.*, Unapređenje proizvodnje, skripta SBF, Zagreb 1968.
18. *Feitknecht, J.*, Wo ligt Schlüssel zu Produktinnovation, TR 16/89.
19. *Folk, H.*, Mit Konflikten besser umgehen, TR 51—52/83.
20. *Forster, W.*, Gedanken zur Förderung der Führungskvalität, TR 16/84.
21. *Frey, U.*, Dümmer geht's nimmer! TR 51—52/83.
22. *Gačeša, N.*, Psihološki problemi timskog rada, Direktor, 1973.
23. *Hudolin, V.*, *Dabić-Jeftić, M.*, *Medved, V.*, *Demarin, V.*, Timski rad u neurološkoj dijagnostici, Interdisciplinarnost 2.
24. *Ivanko, S.*, Psihološki aspekti projektne organizacije, iz knjige Upravljanje projektima — redakcija Hauc, A., Informator, Zagreb 1975.
25. *Jurina, M.*, Timski rad i komunikacije u radu poslovnih organa, Poslovnidni informator 8/1982.
26. *Kramer, H.*, Engagierter Mitarbeiter bringen Unternehmenserfolg, TR 24/84.
27. *Kuba, R.*, Schwierigkeiten der Gruppenarbeit, TR 30—31/87.
28. *Küng, E.*, Das inovatorische Potential, TR 50/83.
29. *Mutabđžija, R.*, Karakter i konzekvencije dva tipična vida interdisciplinarnosti, Interdisciplinarnost 2.
30. *Perharić, B.*, Komuniciranje ljudi u radu, Školska knjiga, Zagreb 1982.
31. *Radić, Z.*, (urednik), Tehnološke procjene, Školska knjiga, Zagreb 1982.
32. *Spitschka, H.*, *Joschke, H.*, *K.*, Praktisches Lehrbuch der Organisation, Verlag Moderne Industrie, München 1978.
33. *Skarić, J.*, Šumovi u znanstvenim komunikacijama, Interdisciplinarnost 1.
34. *Tankosić, M.*, Komuniciranje u organizaciji, Savremena administracija, Beograd 1980.
35. *Turudija, S.*, Interdisciplinarni model optimalizacije samoupravnog organizacionog projektovanja, Interdisciplinarnost 1.
36. *Ulich, E.*, Motivation und Zufriedenheit, TR 41/83.
37. *Ulich, E.*, Klippen der Teamarbeit, TR 44/83.
38. *Volk, H.*, Mitt Konflikt besser umgehen, TR 51—52/83.
39. *Volk, H.*, Der lautlose Abschied von der Leistung, TR 14/87.
40. *Warnecke, H.*, *J.*, Gesetzmässigkeiten zur Gestaltung der Produktion, TR 12/89.
41. *Wildboltz, H.*, Gedanken zur Förderung der Führungskvalität, TR 16/84.
42. *Zelenika, R.*, Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Savremeno pakovanje, Beograd 1988.
43. *Zvonarević, M.*, Socijalna psihologija, Školska knjiga, Zagreb 1985.
44. *Županov, J.*, Neki aspekti poticanja inventivnog rada u tehnološkom sustavu, knjiga Tehnološke procjene (31).

Mr. Dragutin Sekulić

Summary

TEAM WORK

Increasingly complex and mutually linked problems of modern world require the application and linking of series of knowledge into common body of knowledge. One of the efficient ways is team work. Communication among the team participants is the basis for further learning and generating new knowledge that is directly applied.

This paper deals with the need for team work, formation of a team, work in a team and reference literature. It is intended to all who wish to apply team work in research, modelling and management.