

# Komunikacija između odgajatelja i roditelja u timskom radu

---

**Grbić, Hana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Teacher Education / Sveučilište u Zagrebu, Učiteljski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:147:037778>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-02**

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zagreb Faculty of Teacher Education - Digital repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
UČITELJSKI FAKULTET  
ODSJEK ZA ODGOJITELJSKI STUDIJ**

**HANA GRBIĆ  
DIPLOMSKI RAD**

**KOMUNIKACIJA IZMEĐU ODGAJATELJA  
I RODITELJA U TIMSKOM RADU**

**Zagreb, 27. rujna 2018.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
UČITELJSKI FAKULTET  
ODSJEK ZA ODGOJITELJSKI STUDIJ  
(Zagreb)**

**DIPLOMSKI RAD**

Ime i prezime pristupnika: Hana Grbić

TEMA DIPLOMSKOG RADA: Komunikacija između odgajatelja i roditelja u timskom radu

MENTOR: dr. sc. Mario Dumančić

SUMENTOR: prof. Ana Valjak Čunko

**Zagreb, 27. rujna 2018.**

## ZAHVALA

Veliku zahvalnost dugujem mentoru prof. dr. sc. Mariu Dumančiću i prof. Ani Valjak Čunko koji su mi omogućili svu potrebnu literaturu i pomogli svojim savjetima pri izradi ovog završnog rada te što su imali strpljenja i vremena pri odgovaranju na moje brojne upite.

Također, zahvaljujem se svim mojim prijateljima koji su cijelo vrijeme bili uz mene te koji su mi omogućili da mi vrijeme studiranja bude zabavno i da mi ostane u lijepom sjećanju.

Posebnu zahvalnost iskazujem svojim roditeljima i svome suprugu koji su tijekom mog studiranja bili moja najveća podrška i bez kojih ovo što sam postigla ne bi bilo moguće.

## SADRŽAJ

SAŽETAK.....	1
SUMMARY .....	2
Uvod.....	3
1. Sudionici u odgoju .....	5
1.1. Roditelji .....	7
1.2. Odgajatelji .....	8
1.3. Partnerstvo odgajatelja i roditelja .....	9
2. Timski rad .....	11
2.1. Vrste timova .....	12
2.1.1. Timovi za rješavanje problema .....	12
2.1.2. Samoupravljački ili samovođeni tim.....	13
2.2. Osnivanje tima.....	14
2.3. Veličina tima.....	14
2.4. Uloge u timu .....	15
2.5. Prednosti i nedostaci timskog rada .....	16
2.6. Sukobi i konflikti unutar tima.....	17
2.6.1. Konflikt interesa .....	17
2.6.2. Konflikt vrijednosti .....	17
2.6.3. Konflikt informacija .....	18
2.6.4. Strukturalni konflikt .....	18
2.6.5. Konflikti u odnosima.....	18
2.7. Faze razvoja tima.....	19
2.7.1. Formiranje .....	19
2.7.2. Previranje .....	20
2.7.3. Normiranje .....	20
2.7.4. Funkcioniranje.....	20
2.7.5. Raspuštanje.....	20
3. Komunikacija.....	22
3.1. Verbalna komunikacija.....	23
3.2. Neverbalna komunikacija .....	25
3.3. Povjerenje u komunikaciji .....	28
3.4. Usavršavanje komunikacije unutar tima.....	28
3.5. Komunikacija između odgajatelja i roditelja.....	29

4. Metodologija .....	32
4.1. Uvod .....	32
4.2. Metodologija istraživanja .....	33
4.3. Rezultati istraživanja i rasprava.....	33
ZAKLJUČAK .....	42
LITERATURA.....	45

## SAŽETAK

Najvažniji sudionici u djetetovom odgoju su roditelji i odgajatelji. Polaskom djeteta u vrtić započinje partnerstvo između djeteta, roditelja i odgajatelja. Odnos odgajatelja i roditelja jedan je od najkompleksnijih odnosa koji se sve više istražuje u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju. Roditelji i odgajatelji svakodnevno moraju surađivati i komunicirati ali s obzirom na osobine pojedinca i karakteristike svakog od njih, često se njihov odnos mijenja. Stoga je tema ovog diplomskog rada komunikacija između odgajatelja i roditelja u timskom radu. Na fakultetu postoji kolegij Timski rad koji objašnjava kako je timski rad najučinkovitiji rad za poboljšavanje rada organizacije. Timski rad ne koristi se samo u ekonomiji odnosno u organizacijskom sustavu, već i u predškolskoj ustanovi gdje odgajatelji i roditelji sudjeluju u timskom radu svakodnevno jer putem svojih zadataka i ciljeva koje su postavili kada je dijete krenulo u vrtić, poboljšavaju njegov razvoj. Cilj istraživanja je saznati kakva je suradnja između odgajatelja i roditelja te da li sudjeluju u timskom radu međusobno. Problem istraživanja je bio neinformiranost odgajatelja i roditelja što je timski rad te nesvjesnost da se njime koriste u praksi. Istraživanje se provodilo putem kvalitativne metode istraživanja gdje se proučavala literatura iz pedagogije, komunikologije i ekonomije te kvantitativne metode istraživanja putem anketa kojima smo anketirali odgajatelje i roditelje. Hipoteze istraživanja bile su o poboljšanoj komunikaciji između odgajatelja i roditelja koji prihvaćaju timski rad te prihvaćanje ili neprihvaćanje timskog rada između odgajatelja i roditelja u odgojno-obrazovnom procesu. Rezultati istraživanja pokazali kako roditelji i odgajatelji znaju za termin timski rad te da su svjesni da ga koriste u međusobnoj suradnji.

**KLJUČNE RIJEČI:** odgajatelj, roditelj, komunikacija i timski rad

## SUMMARY

The most important participants in the child's education are parents and educators. When a child starts going to a kindergarten, a partnership between a child, a parent, and a teacher begins. Relationship between a parent and an educator is one of the most complex relationships that are increasingly being explored in early and preschool education. Parents and educators have to cooperate and communicate on a daily basis, but given the individual traits and characteristics of each of them, their relationship often changes. The subject of this graduate thesis is the communication between the educators and parents in team work. There is a teamwork course at the faculty that explains how teamwork is the most effective kind of work to improve the organization's work. Team work is not only used in the economy or in the organizational system, but also in the preschool institution where the educators and parents participate in teamwork every day because they improve their development through their tasks and goals set when the child has begun in kindergarten. The aim of the research is to find out what kind of co-operation is between an educator and a parent and whether they are involved in teamwork with each other. The problem of research was the lack of information of the educator and the parent about the teamwork and the unconsciousness of using it in practice. The research was conducted through a qualitative research methodology where the literature from pedagogy, communication and economics and quantitative research methods were studied through surveys surveyed by educators and parents. Research hypothesis were about improved communication between educators and parents who accept teamwork and accepting or failing to accept teamwork between educators and parents in the educational process. The research results show that parents and educators know about teamwork and are aware of their use in mutual co-operation.

**KEY WORDS:** educator, parent, communication and team work



## Uvod

Roditelj kao djetetov najvažniji faktor i prvi učitelj u njegovom upoznavanju svijeta, osoba je koja s djetetom komunicira i shvaća ga na jedinstven način te stvara privrženost koja djetetu pomaže da se osjeća sigurno i sretno. Odgajatelj je moderator odgojno-obrazovnog procesa koji djetetu stvara uvjete za razvijanje njegovih kompetencija te mu pomaže u socijalnoj interakciji sa drugima u odgojno obrazovnoj ustanovi odnosno vrtiću. Kako bi se dijete uspješno razvijalo od velike je važnosti da upravo ova dva sudionika u odgoju imaju kvalitetan odnos pun razumijevanja, uvažavanja i suradnje. Kada dijete krene u vrtić stvara se partnerstvo između djeteta, roditelja i odgajatelja, a upravo roditelj i odgajatelj u tom partnerstvu moraju biti ravnopravni i aktivni. Započinje skladnim odnosom punim povjerenja, no kada se dogodi problem, njihov odnos se narušava. Nastaje nepovjerenje, strah i nesigurnost (Milanović i sur., 2014).

Odgajatelji su osobe koje se najviše trude u tim odnosima jer u njihovoj odgojnoj grupi oni surađuju sa minimalno desetak roditelja te se svakom od njih moraju prilagođavati na način na koji roditeljima odgovara. U svom radu u vrtiću, promatrala sam odnose odgajatelja i roditelja te njihovu komunikaciju. Nemaju vremena za komunikaciju koja bi njihov odnos učvrstila, poboljšala te podigla na višu razinu, nego se njihova komunikacija temelji na kratkim informacijama o djetetovom ponašanju taj dan u vrtiću.

Timski rad je suradnja minimalno dva člana koji svojim zajedničkim djelovanjem postižu unaprijed određeni cilj (Brajša i Stakić, 1991). Danas se timski rad koristi u svim organizacijama jer timski rad zbližava ljude, stvara pozitivnu atmosferu i ohrabruje sudionike u njemu da se odluče na veće i ambicioznije projekte. Pojedinaac u timu će se prije odvažiti i učiniti veći korak u stvaranju projekta ako osjeti da ima podršku drugih sudionika u timu (Fox, 2001). Timski rad postoji i u vrtiću, bilo da se radi o timskom radu unutar organizacije vrtića gdje odgajatelji sudjeluju u timu sa stručnim timom i ravnateljem ili timski rad između odgajatelja i roditelja kojima je primaran cilj dobrobit djeteta. Rad u timu koristi se još od davnih vremena, a počeo se više istraživati u prošlom stoljeću, no međutim još uvijek ljudi nisu svjesni da svakodnevno funkcioniraju u timu (Maxwell, 2003). Primjer su odgajatelji i roditelji koji smatraju da njihove uloge u timovima započinju tek kada započnu sa organiziranjem nekog velikog projekta kao npr. odlazak u kazalište, odlazak na jednodnevni izlet, organiziranje sajma u vrtiću itd. Nisu svjesni da oni svakodnevno funkcioniraju u timu jer ako im je primarni cilj dobrobit djeteta, onda njihovi zadatci svakodnevno se ostvaruju.

Roditelji i odgajatelji komuniciraju svakodnevno i jedina primarna tema im je dijete te tako saznaju što je dijete radilo u vrtiću i izvan vrtića kako bi mogli uspješno pratiti njegov razvoj (Milanović i sur., 2014). Stoga je komunikacija kao primarni alat za razmjenu informacija i izgradnju odnosa sa drugima također vrlo bitna u timskom radu. No nije bitno znati samo se verbalno izražavati kako bismo znali što sudionik u našem razgovoru misli i osjeća već je vrlo dobro znati prepoznati i neverbalnu komunikaciju. Postoje mnoge barijere u komunikaciji između odgajatelja i roditelja jer ne žele jedno pred drugima ispasti u lošijem svijetlu pa ponekad znaju „uljepšati“ istinu. No isto tako kada se pojavi problem u djetetovom ponašanju te kada odgajatelj upozori roditelja na to, roditelj se odmah osjeća napadnutim i uvrijeđenim jer smatra kako on najbolje zna i radi za svoje dijete i ne prihvaća da s djetetom nešto nije u redu. Stoga je potrebno znati i neverbalno komunicirati, jer ako želimo nešto prikriti to ćemo uspjeti sa riječima ali govor tijela nas uvijek otkrije (Borg, 2010). Postoje razne metode koje pomažu za uspješno održavanje odnosa jer upravo odnos između odgajatelja i roditelja, koji su glavni sudionici u djetetovom odgoju, je ključan. Dijete koje raste, socijalizira se i kompetentno napreduje treba vodiča u vrtiću i izvan vrtića, a to su upravo roditelj i odgajatelj. Kako bi pratili cjelokupan djetetov razvoj izvan vrtića i unutar vrtića, roditelji i odgajatelji moraju međusobno razmijenjivati informacije, a kako bi informacije bile što preciznije i točnije, oni se prvenstveno moraju uvažavati i poštivati (Milanović i sur., 2014). Anketnim istraživanjem ispitali smo odnos između odgajatelja i roditelja, njihovu komunikaciju, njihovo teorijsko znanje o timskom radu te njihovo shvaćanje da oni svakodnevno sudjeluju u timskom radu. Rezultati anketiranja pokazali su pozitivne rezultate gdje roditelji i odgajatelji smatraju kako imaju dobru međusobnu komunikaciju, dobar odnos te da su svjesni kako često surađuju u timskom radu.

## 1. Sudionici u odgoju

„Odgoj je svjesno djelovanje na mlado biće u nastojanju da stekne osobine, navike prikladne u društvu.“ (Hrvatski jezični portal, [www.hjp.znanje.hr](http://www.hjp.znanje.hr)).

Jesper Juul, danski psiholog tvrdi kako je zadatak roditelja ali i odgajatelja i svih osoba koje sudjeluju u odgojno-obrazovnom procesu da dijete izgrade u kompetentnu osobu koja tijekom svog razvoja usvaja znanja, vještine, sposobnosti, uvjerenja i stavove koji su mu potrebni za sudjelovanje u svakodnevnicu života. Te kompetencije dijete najviše usvaja i koristi tijekom odgojno-obrazovnog procesa, odnosno kada pohađa vrtić, školu i fakultet (Juul, 2006).

Maria Montessori, talijanska pedagoginja i liječnica te utemeljiteljica Montessori pedagogije zalagala se za dijete kao tjelesno i duhovno biće koje posjeduje vlastitu individualnost koja se mora poštivati. Napominje kako roditelji i odgajatelji dijete trebaju promatrati i pomoći mu tijekom njegovog razvoja kako bi se razvilo u neovisnu, samostalnu i slobodnu osobu. Protivila se roditeljskom nametanju njihovih stavova jer je smatrala kako je to pretvaranje djeteta u ono što dijete nije te ga tim postupcima roditelj tjera da radi ono što dijete ne voli. Napominjala je da su prve tri godine djetetova života od presudne važnosti za njegov daljnji razvoj jer je tada dijete najaktivnije u psihičkom i fizičkom smislu (Montessori, 2003).

Vega u svom radu „Odgoj za čovjeka“ navodi kako su najvažniji faktori u djetetovom odgoju upravo roditelji i odgajatelji kojima je primaran cilj misliti na dijete te na njegove potrebe i interese. Problem kojim se u zadnjih desetak godina bave razni pedagozi, psiholozi i filozofi je nedostatak vremena koji uzrokuje današnji tempo života i svakodnevni stres te se roditelji ne mogu posvetiti svojoj djeci u cjelosti. Uzroci za njihovu smanjenu učinkovitost u odgoju djece, roditelji navode produženo radno vrijeme, loša financijska situacija koja poteže produženo radno vrijeme kako bi roditelji imali naplaćen prekovremeni rad tako da uštede nešto novaca. Uz svakodnevni stres uzrokovan na poslu roditelji također navode i loše zdravstveno stanje kao što su depresija i slične psihičke disfunkcije (Vega, 2012).

Ekonomska situacija u svijetu i težnje za karijerom često dovodi do disbalansa između obitelji i posla, a upravo stres koji donosi posao stvara još jedan disbalans, a to je disbalans između zdravstvenog stanja pojedinca i posla. Zdravstveno stanje također utječe na odgoj i posvećenost roditelja prema djetetu te djetetov razvoj i odgoj pate, ne zbog roditeljeve osobnosti, već zbog roditeljevog posla koji donosi nedostatke. Roditelj mora raditi kako bi sebi i djetetu mogao

priuštitu osnovne stvari za preživjeti ali isto tako da bi sebi i djetetu mogao priuštitu stvari za razonodu, no međutim posao donosi više posljedica nego radosti.

Ljudi danas pristaju biti robovi svojih poslodavaca jer se boje misliti na sebe i osloboditi se upravo zbog straha kako neće moći priuštitu djetetu i sebi osnovne stvari za živjeti što dijete svrstava u drugi plan njihovih prioriteta. Dijete tada postaje sam sebi odgajatelj i svoja znanja usvaja samostalno. Roditelj po rođenju djeteta pristaje na posao skrbi i odgoja za svoje dijete te taj posao mora prihvatiti u cjelosti te ga se pridržavati. Roditelj ne smije stvarati od djeteta svoju kopiju niti ga tjerati da on ostvaruje roditeljeve neostvarene želje. Roditelj je osoba koja brine o djetetu te ga podržava i pomaže mu u ostvarivanju djetetovih snova i želja te ga tako čini sretnijom osobom (Milanović i sur., 2014).

Valjan-Vukić navodi kako je dječji vrtić ustanova za obrazovanje djece najranije životne dobi koja služi kao prijelaz od kuće do primarnog obrazovanja. To je mjesto gdje djeca razvijaju osnovne vještine i znanja kroz kreativnu igru i socijalne interakcije. Brojna istraživanja ukazuju kako je vrtić bitan za djecu i njihov razvoj te se svakako preporučuje roditeljima (Valjan-Vukić, 2011).

Prema Petrović-Sočo u vrtiću se nalaze moderatori odgojno-obrazovnog procesa, a to su odgajatelji. Odgajatelji stvaraju uvjete i prostor kako bi djeca mogla samostalno i kroz igru učiti, socijalizirati se i kompetentno razvijati. Odgajatelj je djetetu osoba s kojom se dijete poistovjećuje, koju dijete često oponaša, sluša ga, igra se te boravi s njim većinu vremena. Odgajatelj isto tako roditelju pomaže, potiče ga, ohrabruje ga ali ako je potrebno i upućuje ga u odgoju djeteta (Petrović-Sočo, 1995).

Roditelji i odgajatelji su važni sudionici u djetetovom odgoju jer njihovo djelovanje i međusobna suradnja djetetu pomaže da se razvije u kompetentnu osobu. Roditelj je osoba koja s djetetom provodi vrijeme izvan predškolske ustanove i sa njime uči te stvara nove spoznaje dok je odgajatelj osoba koja s djetetom provodi vrijeme u predškolskoj ustanovi. Ta dva sudionika moraju međusobno komunicirati i razmjenjivati informacije vezano za dijete unutar i van predškolske ustanove kako bi bili u potpunosti upućeni u djetetov cjelokupan razvoj. Osim prenošenja informacija, roditelji i odgajatelji moraju se međusobno poštivati i uvažavati kako bi njihov odnos bio otvoren i pun razumijevanja. Roditelji i odgajatelji moraju biti iskreni jedni prema drugima jer svaki potencijalni problem ili rješenje iskreno se mora iznijeti. Ne smiju imati strah ili potrebu za prešućivanjem istine kakva god ona bila jer uvijek zajednički mogu pronaći rješenje (Milanović i sur., 2014).

## 1.1. Roditelji

Juul karakterizira roditelja kao osobu koja po rođenju svoga djeteta dobiva to zvanje koje sa sobom donosi odgovornost i zadatak da putem pravilnog odgoja kojim on upravlja, njegovo dijete izraste u kompetentnu osobu kojoj roditelj osigurava osnovnu skrb, zaštitu, pomoć, brigu, podršku, ljubav i vođenje kroz život (Juul, 2006).

Roditelj prilikom rođenja djeteta nije dobio upute kako biti dobar i kompetentan roditelj već se svojim instinktom vodi te radi svoj „posao“ najbolje što zna. Jedini izvor znanja su mu priručnici i knjige koje sam odabire. Roditeljstvo pruža životno zadovoljstvo i osjećaj uspješnosti jer je roditeljstvo samo po sebi izazov koji roditelj prihvaća i svojim vještinama odgaja dijete na najbolji mogući način. Upravo zadovoljstvo i osjećaj uspješnosti stvara kompetentnog roditelja koji ne odustaje pred bilo kojim izazovom tijekom djetetovog razvoja. Kompetentan roditelj sebe doživljava kao osobu koja ima kontrolu nad djetetom te svojim postupcima i prenošenjem znanja dijete odgaja na najbolji mogući način. Kao rezultat toga, roditelj se osjeća sretan i zadovoljan gledajući svoje dijete kako svakodnevno napreduje zahvaljujući njemu. (Milanović i sur., 2014).

Psihologinja Mira Klarin smatra kako dijete po rođenju i u ranom djetinjstvu vezuje se uglavnom za jednu osobu i to najčešće za majku, a kasnije za ostale članove obitelji. Obitelj za koju se dijete vezuje stvara u njemu osjećaj sigurnosti i dijete pokazuje veći stupanj samopouzdanja i prilagodljivosti te smanjuje osjećaj agresivnosti i ljutnje što pogoduje boljoj razini socijalizacije sa vršnjacima. Jedini zadatak roditelja u kontekstu privrženosti jest da odrede kolika je mjera vezanosti sebe za dijete i obrnuto jer upravo ta granica utječe na samostalnost djeteta (Klarin, 2006).

Obitelj u kontekstu socijalnog razvoja djeteta predstavlja jedan od najvažnijih čimbenika. Za dijete, obitelj je mjesto u kojem dijete svladava osnovne vještine hodanja, govorenja i mišljenja. Obitelj je sigurno djetetovo utočište gdje on u prve tri godine života, koje su prema Milanović najbitnije za djetetov daljnji razvoj, upoznaje i uči o svijetu koji ga okružuje. Zadatak roditelja je stvoriti sigurno utočište prepuno ljubavi, nježnosti, pažnje te toplo i ugodno okruženje kako bi dijete stvorilo pravu sliku o svijetu oko sebe te kako bi se dalje uspješno socijaliziralo (Milanović i sur., 2014).

Svaki roditelj smatra za sebe kako je osoba koja najbolje zna što je za njegovo dijete dobro te smatra kako svoje dijete odgaja na najbolji mogući način, no rijetko koji roditelj će priznati da

možda postoje određene greške koje čini tijekom odgajanja. Najteži postupak roditelja koji ima stav odgovorne i odrasle osobe te koji zna što je najbolje za njegovo dijete jest da uvaži djetetovo mišljenje tijekom međusobnog konflikta. Takvi roditelji smatraju da njihovi postupci i odgoj utječu na djetetovu budućnost i smjer u kojem će dijete ići. To podrazumijeva roditeljevo određenje količine nagrada i kazni, dopuštanje ili sprečavanje akcija, odobravanje ili neodobravanje određenog ponašanja itd. Roditelji smatraju da će upravo ti postupci odrediti djetetov daljnji put, odnosno da li će dijete biti uspješno u obrazovanju, poslu, izboru partnera i općenito u životu (Milanović i sur., 2014).

Nadzor i toplina nad ponašanjem su ključne stvari koje su potrebne djeci da bi izrasla u relativno neovisne, osobno i društveno odgovorne te fleksibilno i realno optimistične osobe. To znači prema Milanović, da djeca bez obzira što moraju osjetiti roditeljevu ljubav i prihvaćanje, isto tako moraju razumjeti pravila ponašanja te u njih vjerovati, odnosno vjerovati da njihovi roditelji znaju što je za njih najbolje. Roditelj kako bi znao koliko nadzora i topline treba pružiti svome djetetu, on prvenstveno mora znati njegove razvojne potrebe. To je kompleksan slučaj za samog roditelja i često se dogodi da roditelji ne vjeruju svojim procjenama i teže se odvoje od djeteta ili ga previše zaštite. Zato su roditeljima od velike pomoći odgajatelji koji su školovani za odgoj i obrazovanje djeteta i znaju pomoći roditeljima koji ih traže pomoć u procjeni razvoja djeteta (Milanović i sur., 2014).

## 1.2. Odgajatelji

Prema Hrvatskom zavodu za zapošljavanje, odgajatelji predškolske djece rade u dječjim vrtićima na poslovima njege, odgoja i naobrazbe, socijalne i zdravstvene zaštite te skrbi djece od prve godine života do polaska u osnovnu školu. Osnivači dječjeg vrtića (jedinice lokalne uprave i samouprave, domaće fizičke i pravne osobe i Vlada Republike Hrvatske) donose program po kojem rade odgajatelji, a taj program prethodno odobrava Ministarstvo prosvjete i športa ([www.e-usmjeravanje.hzz.hr](http://www.e-usmjeravanje.hzz.hr)).

Odgajatelj je moderator odgojno-obrazovnog procesa koji uz pažljiv i human odnos prema djeci planira, potiče, usmjerava, prati i analizira uspjeh svakog djeteta pojedinačno ili grupno kao cjeline. Odgajatelj mora poštivati dječju osobnost, biti uvijek objektivan i držati se visokog etičkog kodeksa (Milanović i sur., 2014).

U razdoblju kada dijete ide u vrtić, odgajatelj je bitna osoba u njegovom životu. Odgajatelj je osoba koja s djetetom provodi vrijeme te zajedno se s njime igra i uči. Zato je važno da odgajatelj voli svoj posao jer on za dijete predstavlja model ponašanja i beskrajno mu vjeruje. Stoga, poziv odgajatelja zahtijeva svestranu osobu koja posjeduje mnogo kvaliteta, od osobnih, profesionalnih i stručnih kompetencija pa sve do kreativnih sposobnosti i motiviranosti za rad. Odgajatelj istovremeno u svome zanimanju posjeduje znanja iz najmanje još pet područja poput psihologije, pedagogije, sociologije, komunikologije, etike, lingvistike, tjelesnog odgoja, glazbenog odgoja, likovnog odgoja itd. (Klarin, 2006).

Kompetentan odgajatelj djeluje u skladu s profesionalnim identitetom stručnjaka odgojno-obrazovnog procesa, uvijek radi na sebi i stječe potrebna znanja i vještine koje primjenjuje u svome neposrednom odgojno-obrazovnom radu. Njegovo znanje se mora uvijek nadograđivati kako bi znao identificirati potrebe djeteta, određivati i organizirati određene načine poučavanja te s lakoćom pratiti rad pojedinca ili cijele grupe. Odgajatelj je osoba koja mora poznavati razvojne karakteristike djeteta, biti humorističan, motivirajuć i fleksibilan te najviše od svega biti zadovoljan sa svojim poslom kako bi ga radio najbolje što zna. Uz sve to, odgajatelj mora znati uspostaviti dobru komunikaciju i stabilan odnos sa roditeljima i zajednicom kao i sa kolegama u vrtiću (Milanović i sur., 2014).

Često odgajatelji za sebe kažu kako su djeci tijekom boravka u vrtiću majka i otac. Oni su prije svega „sve“ svakom djetetu u skupini jer mu ispunjavaju svaku potrebu, bilo da je riječ o toplom dodiru ili blagom riječi.

Da bi sebi olakšao rad i stvorio si ugodno okruženje, odgajatelj prema Milanović, mora prvo poštivati sebe i sve sudionike u odgoju djeteta izgrađivanjem kvalitetnih međuljudskih odnosa. Na taj način odgajatelj dobiva sve potrebne informacije, stvara si ugodno okruženje koje ga motivira i oslobađa da se izrazi na sebi svojstven način. Isto tako svi sudionici u odgoju djeteta, zbog ugodne i motivirajuće atmosfere, spremni su na svaki oblik suradnje ili rješavanja problema u odgojno-obrazovnom procesu (Milanović i sur., 2014).

### 1.3. Partnerstvo odgajatelja i roditelja

Dio odgajateljeve profesionalne uloge je dobra suradnja sa roditeljima, dok je roditeljeva vještina, uz to što treba biti dobar roditelj svome djetetu, mora i surađivati sa odgajateljem. Roditelj i odgajatelj su djetetu jako bitni i potrebni, iako su rijetko kada svi troje zajedno, oni se ne isključuju iz procesa djetetovog razvoja. Njihova suradnja je svakodnevna



ali se komunikacija svodi tijekom dovođenja i odvođenja djeteta iz vrtića, kada izmjenjuju međusobno informacije o djetetovom razvoju tijekom dana. Odgajatelj nije izravan svjedok roditelju u njegovom odgoju izvan vrtića, kao što niti roditelj nije nazočan za vrijeme cjelokupnog odgajateljevog rada sa djetetom. Milanović smatra da su takvi susreti istiniti i važni ali isto tako da su izdvojeni iz cjelokupnog obiteljskog konteksta ili prema viđenju roditelja ne daju cjelokupnu sliku odgajateljevog rada. Dijete je u ovim situacijama jedini svjedok njihovih uloga te na taj način roditelji i odgajatelji grade partnerstvo. Djetetovo ponašanje, njegovo zadovoljstvo, razvoj, emocije itd. su rezultati međusobnog djelovanja roditelja i odgajatelja. Dobar put uspostavljanja partnerskih odnosa između odgajatelja i roditelja temelji se na jasnom stavu kako im je zajednički cilj odgoj djeteta, a zadatci su im uvođenje različitih vještina, znanja i iskustva u zajedničkom odgoju (Milanović i sur., 2014).

Petrović-Sočo upozorava kako međusobna suradnja obitelji i odgajatelja ima perspektivu veće kvalitete odgojnog utjecaja na dijete. Suprotno, ako obitelj i odgajatelj ne uspostave suradnju, ne razmjenjuju informacije o djetetu i djeluju potpuno odvojeno, tada se može dogoditi diskontinuitet u odgoju. U takvom slučaju Petrović-Sočo opravdano pretpostavlja da će odgoj djeteta imati perspektivu ugroženosti. (Petrović-Sočo, 1995).

Od dobre i kvalitetne suradnje najveću korist ima dijete. Ono stječe emocionalnu vezu s roditeljima, a onda i s odgajateljima, što je dobar temelj daljnjoj socijalizaciji. Ujedno stječe nova socijalna iskustva, osjećaj sigurnosti, osobne važnosti i povjerenja u druge, te slobodnije raste i razvija se.



Slika br. 1: Kompetentna djeca u vrtiću ([www.klokanica-24sata.hr](http://www.klokanica-24sata.hr)).



## 2. Timski rad

Timski rad se smatra kao najbolji način organiziranja rada jer dobro upravljanje ljudskih resursa i njihovo organiziranje na principu timskog rada, osnažuje organizaciju i njezine zaposlenike. Mnogo autora smatra kako timski rad postoji odavno, no tek sada dolazi njegovo vrijeme te polako postaje dominantni oblik rada. Timski rad stvara pozitivna iskustva, sposobnost pojedinaca da se prilagode novonastalim situacijama, povećanu motiviranost, poboljšanu komunikaciju i međuljudske odnose, povećanu privrženost i odanost između članova tima te smanjenje troškova organizacije (Maxwell, 2003).

Tudor i Srića pojam tim objašnjavaju kao poseban oblik formalne organizacije zajedničkog rada manjeg ili većeg broja ljudi koje povezuju zajednički zadatci i ciljevi te isti motivi i interesi. Zajednički rad i zajednički ciljevi predstavljaju tim i timski rad jer on ne bi postojao ukoliko bi članovi timova imali različite ili suprotstavljane motive u timu. Da bi tim i timski rad uspješno obavio svoje zadatke i ciljeve, članovi tima moraju biti vezani jedni za druge i međusobno podržavati uspjeh svakog člana ponaosob (Tudor i Srića, 2006).

Timski rad ne podrazumijeva tradicionalni hijerarhijski odnos između lidera i članova tima, već odnos koji se zasniva na povjerenju i suradnji jer koristeći potencijale svakog člana tima, oni postižu više zajedničkim radom nego što bi postigli samostalno. Članovi tima ne rade zajednički samo na poslovima koji se odnose na njihov opis posla u organizaciji, već i ostale poslove koji pomažu timu u izvršavanju njihovih zajedničkih ciljeva kao što su planiranje, organiziranje, određivanje radnih zadataka, postavljanje ciljeva itd. Svaki član tima vođen je i usmjeravan od strane svih članova u timu jer neuspjeh jednog člana tima, pogađa sve njegove članove, a ne samo pojedinca (Maxwell, 2003).

Nastanak radnih i ostalih timova započeo je zbog pozitivnih iskustava njihovih članova gdje je hijerarhijski tip odnosa zamijenjen sa suradničkim odnosom u procesu rada. Zbog uvjeta kao što su suradnja i međusobno uvažavanje, rad u timu dobiva sasvim drugu i privlačniju dimenziju za članove tima (Tudor i Srića, 2006).

U literaturi se često zamjenjuje termin „tim“ sa terminom „grupa“, no tu postoji velika razlika. Efekti timskog rada ovise i o pojedinačnom, ali i o grupnom rezultatu i radu, dok efekti grupnog rada ovise isključivo od individualnog djelovanja svakog člana. Timski rad stvara sinergiju jer rezultat rada članova tima ne predstavlja samo pojedinačne rezultate članova kao što je to bitno u grupnom radu. Grupe mogu, ali i ne moraju biti samostalne u svome radu i djelovanju, dok u

timskom radu, članovi imaju visoku razinu u odlučivanju i samostalnosti u radu (Tudor i Srića, 2006).

	<b>GRUPA</b>	<b>TIM</b>
<b>Odgovornost</b>	Individualna	Individualna i grupna
<b>Motiviranost</b>	Mala	Velika
<b>Komunikacija</b>	Slaba	Čvrsta i dobra
<b>Hijerarhija</b>	Postoji	Minimalna
<b>Ciljevi</b>	Individualni	Zajednički
<b>Donošenje odluka</b>	Glasanje	Konsenzus
<b>Samostalnost</b>	Mala ili nikakva	Visoka razina

**Tablica br.1: Razlike između tima i grupe (Tudor i Srića, 2006).**

## 2.1. Vrste timova

U literaturama se navodi kako ima mnogo vrsta organizacijskih timova, a u nastavku rada biti će opisane dvije koje se mogu povezati sa timskim radom odgajatelja i roditelja, a to su: timovi za rješavanje problema i samoupravljački ili samovođeni timovi.

### 2.1.1. Timovi za rješavanje problema

Tim za rješavanje problema je tim koji je oformljen s ciljem rješavanja nekog specifičnog problema u organizaciji. Uprava neke organizacije se često susreće sa mnogim organizacijskim problemima, kao što su radnici koji zabašavaju i koji su nemotivirani za rad i produktivnost, potom menadžeri koji svoje odluke temelje na netočnim i neprovjerenim informacijama te ostale probleme koji su vezani za sam proizvod ili uslugu kojim se tvrtka bavi. Tim za rješavanje problema sastoji se od pet do dvanaest članova koji raspravljaju o načinu kako bi se mogao riješiti trenutni problem te poboljšati kvaliteta u svim fazama proizvodnje. Kada se postigne konsenzus, članovi tima iznose upravi preporuke kako bi uspješno riješili određeni problem. Uprava ima pravo prihvatiti ili odbiti preporuke tima za rješavanje problema, no ako preporuke uprava prihvati i problem se uspješno riješi, tim se obično raspušta (Certo i Certo, 1998). Ovaj primjer tima možemo usporediti i sa timskim radom odgajatelja i roditelja gdje se njihov tim za rješavanje problema oformljuje kada se pojavi potencijalni problem u djetetovom razvoju. Primjerice, roditelj se požali roditelju kako je primijetio da dijete muca. Tada nastupa njihov konsenzus gdje oni raspravljaju o mogućim uzrocima koji su doveli do

mucanja kod djeteta, pokušavaju otkriti da li je dijete pretrpjelo u zadnje vrijeme neku traumu koja je potaknula mucanje kod djeteta, da li je to djetetova faza koja će prestati ili dijete oponaša nekoga u svome okruženju. Nakon što se postigne konsenzus, odgajatelj i roditelji započinju sa promatranjem djeteta kako bi uvidjeli da li je njihovo zajedničko rješenje uspješno ili moraju uključiti osobu koja je stručna za takav problem. Ako je problem, odnosno mucanje prošlo bez ikakvih dodatnih posljedica, tim za rješavanje problema u kojem su članovi odgajatelji i roditelji se raspušta.

### 2.1.2. Samoupravljački ili samovođeni tim

Samoupravljački tim ili samovođeni tim je tim koji planira, organizira, utječe i kontrolira vlastitu radnu situaciju, a da pritom koristi minimalne smjernice i intervencije od strane uprave. Članovi samoupravljačkog tima su vješte i sposobne osobe koje su osposobljene za unakrsno djelovanje te koje imaju odgovornost i ovlasti za obavljanje određenog zadatka. Zadatke koje obavljaju članovi samoupravljačkog tima su: sastavljanje radnog rasporeda, određivanje tempa rada i stanki, planiranje godišnjih odmora, procjene radnih učinaka, odlučivanje o nagradama i povišicama pojedinih radnika te narudžba materijala koji će se koristiti u proizvodnom procesu. Samoupravljačkim timovima popularnost raste jer se sve više organizacija odlučuje za formiranje takvih timova koji će rješavati sve složenije zadatke unutar organizacije (Certo i Certo, 1998). Samovođeni tim je tipičan primjer kako bismo opisali timski rad između odgajatelja i roditelja. Ta dva člana tima imaju potpunu odgovornost i sve ovlasti u svome radu kako bi ostvarili određene ciljeve, a to je dobrobit djeteta i njegov pravilan razvoj. Oni u svome timu planiraju, organiziraju, utječu i kontroliraju njihov rad sa djetetom. Odgajatelj je odgovoran za sve postupke i radnje koje s djetetom vrši tijekom boravka u vrtiću dok je roditelj odgovoran za svoje postupke izvan vrtića. Oni svakodnevno moraju komunicirati o djetetovom razvoju i biti informirani kako bi mogli planirati buduće zadatke te kako bi mogli vršiti samorefleksiju svoga rada.

## 2.2. Osnivanje tima

Svaka mala ili velika organizacija mora težiti za timskim radom jer prednosti timskog rada dolaze do izražaja u mnogim situacijama koje se događaju u organizacijama. Tudor i Srića objašnjavaju pet situacija u kojima timski rad dolazi do izražaja te stvara pozitivna iskustva i rezultate (Tudor i Srića, 2006).

- Kada je problem kompleksan i mora se riješiti, tada nastupa tim koji svojim zajedničkim sagledavanjem situacije i predlaganjem ideja dovode do rješenja. Takav problem ne može riješiti pojedinac, a niti veća skupina ljudi koja pritom nije pripremljena.
- Kada je problem širok i opsežan. Veliki poslovi inzistiraju na angažiranju više dobro pripremljenih osoba kojima se raspodjeljuju dužnosti. Oni problem zajedno sagledavaju svatko od njih dobiva dužnosti putem kojih će pokušati riješiti problem.
- Kada problem zadire u djelokrug više organizacijskih jedinica. Tim se oformljuje kada su zaposlenici iz pojedinih službi i poslovnih funkcija spremni zajednički djelovati za dobrobit organizacije i rješavanje problema.
- Postoji potreba za povećanim učincima. Dobrobit, kvaliteta i brzina usluge lakše se postižu primjenom koncepta timskog rada. Ponekad su poslovne okolnosti toliko otežavajuće da ni tim ne može ih riješiti, ali vrijedi pokušati.
- Postoji potreba učinkovitog vođenja velikih promjena. Ako postoje zainteresirane i motivirane osobe, službe i jedinice onda će biti i uspješan timski rad u rješavanju bilo kakvog problema u organizaciji jer timski rad u svim fazama, jamstvo je uspjeha projekta u praksi (Tudor i Srića, 2006).

## 2.3. Veličina tima

Mnoga istraživanja su pokazala kako je grupa najučinkovitija kada ima sedam članova. Timovi najčešće imaju od tri do dvadeset članova, no povećanjem broja članova smanjuje se mogućnost međusobnog djelovanja i interakcije. Razlikujemo male timove koji sadrže od dva do četiri člana te velike timove koji sadrže više od dvanaest članova (Robbins i Judge, 2010).

Mali timovi su složniji jer članovi više razmjenjuju vlastita iskustva i nemaju strah od postavljanja pitanja. Imaju prisniji odnos i javlja se zadovoljstvo članova koji se potom trude da budu u dobrim odnosima poštujući i uvažavajući međusobne razlike (Robbins i Judge, 2010).

Veliki timovi koji sadrže više od dvanaest članova pogoduje formiranju podgrupa koje dovode do konflikata koji su uzrokovani nerazumijevanjem zbog suprotnosti u mišljenjima. U takvim timovima postoji niska razina zadovoljstva članova tima zbog loše komunikacije i smanjene mogućnosti sudjelovanja koje dovode do napuštanja tima ili izostanka s posla (Robbins i Judge, 2010).

Optimalan broj članova za kvalitetan rad tima je od četiri do dvanaest ljudi (Robbins i Judge, 2010).

#### 2.4. Uloge u timu

Uspješan tim mora posjedovati članove koji su izabrani za pojedine uloge na temelju svojih vještina te koji popunjavaju sve zadatke svojih uloga. Postoji devet timskih uloga od kojih svaka ima svoje kvalitete i dopuštene slabosti (Maxwell, 2003).

- Pokretač ili lider

Pokretač ili lider sklon je izazovima, dinamičnosti, otpornosti na rizik i pritisak, inicijativan je i hrabar u svladavanju prepreka. Dopuštene slabosti koje može posjedovati su u provociranju ostalih članova te niska razina empatije.

- Izvršitelj

Izvršiteljeve kvalitete su: pouzdanost, discipliranost, učinkovitost, otpornost na pritisak te provođenje zamisli u praktično djelovanje, dok su dopuštene slabosti nefleksibilnost te sporost u odgovaranju na nove mogućnosti.

- „Finišer“

Kvaliteta ove uloge je u brizi i savjesnosti, pravodobnosti provedbe poslova, traženja pogrešaka i propusta, a dopuštena slabost je sklonost pretjeranoj zabrinutosti, sitničavosti te nerado djeljenje poslova s drugima.

- Timski radnik

Timski radnik mora biti blag, osjetljiv, aktivni slušatelj koji gradi odnose i izglađuje konflikte, dok su njegove dopuštene slabosti neodlučnost u kritičnim situacijama te velika podložnost utjecajima sa strane.

- Koordinator

Kvaliteta ove uloge je pouzdanost, vještina vođenja tima, pojašnjavanje ciljeva tima, poticanje na odlučivanje i djeljenje odgovornosti, dok su slabosti percipiranje koordinatora kao manipulatora te osobe koja nameće svoje vlastite poslove drugima.

- Istraživač mogućnosti

Kvaliteta ove uloge je u entuzijazmu, komunikativnosti, ekstrovertiranosti, istraživanju mogućnosti i stvaranju kontakta, a slabosti su pretjerana optimističnost te gubljenje interesa nakon prvobitnog poleta.

- Kreativac

Kvaliteta ove uloge je u maštovitosti, nekonvencionalnosti, sklonosti rješavanju složenih problema, a slabosti su u ignoriranju detalja i prevelikoj zaokupljenosti tih istih detalja.

- Promatrač ocjenitelj

Kvaliteta je u strategiji, bistrini i trijeznosti u procjenjivanju i razmatranju svih mogućnosti, dok su dopuštene slabosti nedostatak poleta i slabo motiviranje drugih.

- Specijalist

Kvaliteta specijalca je što su ovakvi tipovi usmjereni prema cilju, pružanju znanja i pružanju različitih tehničkih vještina, dok su dopuštene slabosti što djeluje na užim područjima i što inzistira na tehničkim detaljima. (Maxwell, 2003).

Ove navedene uloge tim ne mora nužno imati sve u svome timu, ali bi bilo poželjno da članovi tima djeluju u tim navedenim ulogama (Maxwell, 2003).

## 2.5. Prednosti i nedostaci timskog rada

Zbog učinkovitog poslovanja, danas se od organizacija sve više traži djelovanje timskog rada. Uzroci za osnivanje timskog rada su današnji suvremeni način života te sve brži razvoj tehnologije i industrije. Timski rad ima više prednosti nego nedostataka jer tim se formira na disciplini razvijanja zajedničke vizije organizacije gdje se u timovima nalaze sposobni i talentirani pojedinci koji zajedničkim snagama organizaciju vode prema vrhu (Tudor i Srića, 2006).

Timski rad omogućuje lakše upravljanje organizacijom, povećava joj efikasnost, a proizvodnja i isporuka proizvoda ili usluga je mnogo ekonomičnija. Timski rad štedi vrijeme, dok su članovi tima motiviraniji i zadovoljniji te se osjećaju kreativno i sigurno (Tudor i Srića, 2006).

Prema Tudoru i Srići, višestruke koristi timskog rada su: motivacija zbog koje članovi tima ostvaruju osobne i zajedničke potrebe, skupna kohezija međusobno povezuje i teško razdvaja članove, sinergija je bitna korist koja čini članove povezanim te ih navodi da djeluju u

suradnji, poboljšana organizacija trajno unapređuje organizaciju te skpna kreativnost stvara nova znanja (Tudor i Srića, 2006).

Glavni problem u osnivanju i radu tima može biti loša koordinacija, loša komunikacija, sukob interesa te ciljevi pojedinih članova tima. Ako postoji dobar vođa ili lider u timu, ovi nedostaci timskog rada pravilnim djelovanjem lidera moguće je riješiti. Najveći problem u osnivanju i radu tima su menadžeri i rukovoditelji te njihov stav da je tim neučinkovit te da stvara mnoge troškove u organizaciji. Drugi problem su pojedinci koji trebaju postati članovi tima jer smatraju kako njihova znanja, vještine i kompetencije nisu dostojne drugih članova tima (Tudor i Srića, 2006).

## 2.6. Sukobi i konflikti unutar tima

Sukobi su svakodnevno prisutni kako u neformalnim grupama ljudi, pa tako i u timovima. Kako bi se sukob suzbio, potrebno je sagledati uzrok sukoba i to je ključan korak u pronalaženju rješenja. Kada se radi o konfliktima u timu, postoji ih mnogo kao što su konflikti interesa, konflikti vrijednosti, konflikti informacija, strukturalni konflikt i konflikt u odnosima (Robbins i Judge, 2010).

### 2.6.1. Konflikt interesa

Konflikt interesa jedan je od najčešćih konflikata i odnosi se na interese, potrebe i motive koji postoje između sudionika u konfliktu. Konflikt nastaje kada jedna strana želi zadovoljiti svoje potrebe na račun druge jer tada se namjerno ugrožavaju potrebe, interesi i motivi druge osobe. U timu je dobro da postoje različite potrebe, motivi i interesi među članovima sve dok se ne ugrožavaju isti. Tada dolazi do nadmetanja članova oko određenih nematerijalnih i materijalnih dobara te svi ciljevi i zadatci vezani za timsko rješavanje problema u organizaciji odlaze u drugi plan. Ovakve konflikte lako je riješiti ako lider prepozna konflikt i pokuša ga riješiti tako da obje strane budu zadovoljene ali najbolje rješenje je kooperativnost u cilju općeg interesa jer tada suprotstavljene strane stavlja u poziciju da udruže snage kako bi pronašle zajednički cilj umjesto da se međusobno napadaju (Robbins i Judge, 2010).

### 2.6.2. Konflikt vrijednosti

Konflikt vrijednosti jedan je od najtežih konflikata jer je utemeljen uslijed različitih sustava vrijednosti osoba koje se nalaze u timu te sudara njihovih različitih uvjerenja. Upravo zato takav konflikt je najteže riješiti jer je čovjeka teško razuvjeriti od njegovih uvjerenja. Stoga je bitno prilikom sastavljanja tima da se preispituju potencijalni članovi tima da li su spremni da prihvate i uvažavaju tuđa mišljenja i uvjerenja te naprave ustupak s ciljem postizanja kompromisa (Robbins i Judge, 2010).

#### 2.6.3. Konflikt informacija

Konflikt informacija nastaje zbog neobavještanja članova tima ili njihove pogrešne informiranosti. Često se događa da su članovi tima dovoljno informirani, međutim različito su razumjeli informaciju te konflikt nastaje uslijed različitih interpretacija situacije ili informacija. Kako bi se što lakše riješio ovakav konflikt ili kako ne bi došlo do njega, važna je komunikacija unutar tima te jasno definiranje kanala i načina komunikacije. Lider tima mora predstaviti jasna pravila o protoku informacija kako ne bi došlo do izostanka ili krivo shvaćenih informacija (Robbins i Judge, 2010).

#### 2.6.4. Strukturalni konflikt

Strukturalni konflikti nastaju kada postoje smetnje prouzrokovane određenim uvjetima koji su izazvan tima te koji značajno otežavaju postizanje dogovora. Fizičke prepreke kao što su udaljenost članova tima, limitiran prostor u kojem borave, nedostatak vremena itd. su jedne od ključnih elemenata za stvaranje konflikata. Tim uz svoj ključan cilj, poboljšanje funkcioniranja organizacije i njezinog uspjeha, mora pronalaziti rješenja i poboljšavati ove fizičke uvjete koje stvaraju ovakvu vrstu konflikata jer takvi uvjeti kod članova tima stvaraju nelagodu i guše motiviranost (Robbins i Judge, 2010).

#### 2.6.5. Konflikti u odnosima

Konflikti u odnosima uzrokovani su međuljudskim odnosima koji se tiču negativnih osjećaja, predrasuda, nerazumijevanja, pogrešnog opažanja, ljubomore i slično. Neophodan uvjet za suzbijanje ovakvih konflikata je volja da razumijemo druge te da smo spremni na konstruktivan dijalog jer za ovakve konflikte ne postoje objektivni razlozi koji utječu na njih te oni sami po sebi vode prema povećanju tenzija i nerazumijevanja. Jedini način za rješavanje ovakve vrste konflikata je da članovi tima postanu što prije svjesni ovih sukoba te njihovog uzroka i prirode (Robbins i Judge, 2010).



Posljednja tri navedena konflikta mogu se vezati i za konflikte između odgajatelja i roditelja u timskom radu. Kako smo naveli na početku, odgajatelji i roditelji svakodnevno surađuju u timskom radu jer im je primarni i glavni cilj dobrobit djeteta. Odgajatelj surađuje sa svakim roditeljem u odgojnoj skupini tako da odgajatelj funkcionira u više timova. Konflikt informacija je najčešći konflikt jer zbog nedostatka vremena roditelja i odgajatelja, često se izgube ključne informacije o razvoju djeteta. Roditelj zbog svog životnog tempa ne stiže se posvetiti odgajatelju tijekom dovođenja ili odvođenja djeteta iz vrtića jer ga čekaju druge obaveze, dok se s druge strane, odgajatelj se ne može posvetiti roditelju jer iza svojih leđa tijekom razgovora ima oko dvadesetak djece o kojima mora brinuti i koje mora nadzirati. U takvim situacijama gdje postoje vanjski čimbenici koji utječu na komunikaciju između odgajatelja i roditelja izgube se pojedine informacije koje su bitne za njihov timski rad ili se informacije krivo shvate od strane jednog člana tima.

Kao što smo naveli da je vrijeme kao jedan od uzroka konflikta informacija, on isto tako može biti uzrok u strukturalnom konfliktu između odgajatelja i roditelja jer se upravo zbog nedostatka vremena koje imaju odgajatelj i roditelj, stvara se netrpeljivost i nervoza jer su svjesni da ne djeluju u svome timskom radu kao tim i to im stvara nervozu koja prouzrokuje konflikte. Isto tako jedan od uzroka konflikta može biti i udaljenost članova jer odgajatelj i roditelj su zajedno oko desetak minuta dnevno kada se susreću prilikom dolaska i odlaska djeteta iz vrtića te zbog njihove udaljenosti, odgajatelj i roditelj ne mogu biti zajedno i nadzirati rad jednog i drugog člana tima (Robbins i Judge, 2010).

## 2.7. Faze razvoja tima

Tudor i Srića navode kako bi menadžeri u organizaciji trebali biti strpljivi sa novonastalim timom jer odmah na početku osnivanja oni ne moraju dati dobre rezultate. S toga autori naglašavaju faze kroz koje timovi moraju prolaziti da bi bili što produktivniji te ostvarili svoj puni potencijal (Tudor i Srića, 2006).

### 2.7.1. Formiranje

Formiranje je prva faza razvojnog procesa tima. U ovoj fazi članovi tima međusobno se upoznaju te je upravo ta faza obilježena stresom i nesigurnošću jer se istraživanjem članova određuje tko ima koje ovlasti u timu, što se od njih očekuje, a najviše od svega ispituju se vještine članova tima i njihova osobnost. Menadžer bi trebao u ovoj fazi biti fleksibilan i

tolerirati neslužbene razgovore kako bi se dobili što bolji rezultati istraživanja tima i ne bi smio smatrati ovu fazu gubitkom vremena ako želi da tim uistinu funkcionira i donese pozitivne rezultate za organizaciju (Tudor i Srića, 2006).

#### 2.7.2. Previranje

Previranje je druga faza razvojnog procesa tima koje obilježavaju sukobi i neslaganje među članovima tima jer žele što agresivnije pojasniti svoju ulogu u timu. Menadžeri bi u ovoj fazi članove tima trebali poticati da slobodno iznesu svoje neslaganje s pitanjima koja se tiču tima te da razgovaraju o svojim vlastitim stajalištima otvoreno i iskreno jer članovi često u ovoj fazi dovode u pitanje način na koji tim funkcionira. Stoga je važno da menadžeri potiču članove tima da postignu sporazum koji će timu pomoći da ostvari svoj cilj (Tudor i Srića, 2006).

#### 2.7.3. Normiranje

Normiranje kao treća faza razvojnog procesa tima obilježava sklad i slaganje među članovima tima oko uloga, pravila i prihvatljivog ponašanja unutar tima i tijekom timskog rada. U ovoj fazi se rješavaju sukobi i neslaganja koja su nastali u fazi previranja. Menadžeri bi timove koji su ušli u fazu normiranja trebali potaknuti da postignu napredak u određivanju normi i vrijednosti koje su ključne u izgradnji uspješne organizacije. Kako bi tim kvalitetno napredovao menadžeri moraju biti dobri i uspješni u procesu određivanja prihvatljivog i neprihvatljivog načina ponašanja kako bi suzbili moguće nesuglasice (Tudor i Srića, 2006).

#### 2.7.4. Funkcioniranje

Funkcioniranje je četvrta faza procesa razvoja tima u kojoj je tim u potpunosti usredotočen na rješavanje organizacijskog problema i ispunjavanje cilja i zadataka u timskom radu. U ovoj fazi tim napokon donosi rezultate i menadžer tek u ovoj fazi može vidjeti koliko je bio uspješan u izboru članova tima. Članovi tima se sada dobro poznaju jer su im definirane uloge, očekivanja i norme nakon što su prošli prethodne faze. Menadžerov zadatak u ovoj fazi je da redovito pohvaljuje postignuća tima kako bi članovi tima bili što produktivniji i dovodili do rješavanja problema. Tudor i Srića navode kako upravo ova faza je najčešće i preposljednja jer pohvale menadžera dovode do produktivnosti tima i oni dolaze do rješavanja problema koji je bio cilj timskog rada i tim se nakon toga raspušta (Tudor i Srića, 2006).

#### 2.7.5. Raspuštanje

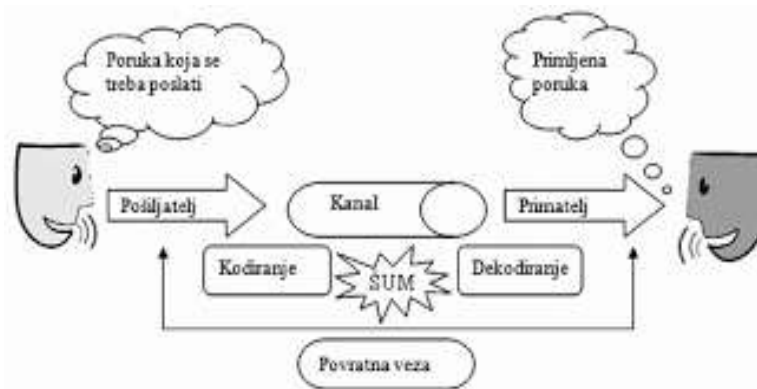
Tim sada završava s radom i priprema se za posljednju fazu, a to je raspuštanje. Ova je faza tipična za timove koji su oformljeni s posebnom svrhom koju treba ispuniti u određenom roku. Tijekom faze raspuštanja članovi tima su obično razočarani jer će tim prestati s radom, budući da njegovo raspuštanje znači gubitak odnosa koji članovi tima ispunjavaju na osobnoj razini ili gubitak ugodne radne atmosfere. Menadžeri bi u ovoj fazi trebali uzeti u obzir razočaranje i osjećaj gubitka članova tima i uvjeriti ih da su pred njima drugi izazovi i uzbudljive organizacijske prilike. Važno je da uprava u tom trenutku učini sve što je potrebno kako bi se članovi raspuštenog tima uklopili u nove timove ili područja unutar organizacije (Tudor i Srića, 2006).

Primarni čimbenik u bilo kojem odnosu, alat za rješavanje bilo kojeg sukoba, sredstvo za prenošenje informacija i znanja je komunikacija koja mora postojati u svakodnevnom životu. Tako niti timski rad ne bi postojao da nema komunikacije. Ona je najvažniji element u stvaranju procesa razvoja tima, kao i rješavanja problema koji su nastali u timu.

### 3. Komunikacija

Komunikacija je sistem razmjene informacija između dva ili više sudionika dogovorenim sustavom znakova. Jezik je sredstvo putem kojeg se odvija slanje informacija, dok su sastavni dijelovi jezika neverbalni znakovi i gestikulacija. Neverbalni znakovi su često nezamijećeni jer čovjek svojim nesvjesnim djelovanjem opisuje riječi koje izgovara ([www.enciklopedija.hr](http://www.enciklopedija.hr)).

Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008) navode pet elemenata i pet procesa komunikacije. Elementi u komunikaciji su pošiljalac poruke, primatelj poruke, sama poruka, kanal komunikacije i barijere u komunikaciji. Procesi u komunikaciji su kodiranje, odašiljanje, primanje i dekodiranje poruke te povratna veza. Proces same komunikacije započinje kada pošiljalac poruke želi prenijeti informaciju primatelju poruke (Sikavica i sur., 2008).



Slika br.1: Komunikacijski proces ([www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr))

Kako bi se uspješno prenijela informacija od pošiljalca do primatelja, ona se prvobitno mora kodirati. Kodiranje je uobličavanje informacije u riječi koju prate primjerice izraz lica, geste, simboli, znakovi ili slike (Sikavica i sur., 2008). Nakon kodiranja slijedi odašiljanje poruke putem komunikacijskog kanala odnosno kroz medije, primjerice fiksni telefon, elektronička pošta, mobilni telefon, pismo, sastanci ili komunikacija licem u lice koja je najčešća metoda. Dekodiranje je proces koji na sebe preuzima primatelj poruke. Kako bi shvatio poruku koja mu dolazi, on ju treba dekodirati kako bi ju razumio. Za to mu je potrebno znanje koje je usvajao tijekom života i upravo mu to znanje pojednostavljuje dekodiranje poruke (Sikavica i sur., 2008).

U komunikacijskom kanalu postoje mnoge smetnje iz okoline koje se nazivaju barijere u komunikaciji. Barijere nastoje ometati proces komunikacije u svim njegovim elementima i

procesima. Primjer barijere u komunikaciji su: fizičke smetnje iznenadnog poziva, buka sa ulice, izgubljena pošta, prekid u telefonskoj liniji, elektronička pošta zaražena virusom i slično. Povratna veza je dokaz da je primatelj razumio dobivenu poruku i povratna veza je zadnji korak u procesu komunikacije (Sikavica i sur., 2008).

Znanje koje je prethodno spomenuto u procesu komunikacije, Reardon objašnjava kako upravo znanje pomaže pojedincu da oblikuje ili konstruira određenu poruku. Znanje iz gramatike pomaže u uspješnom slaganju simbola kako bi rečenice koje pojedinac kodira imale smisla. Autorica također napominje kako je važno da se poznaje osoba s kojom komuniciramo, odnosno osoba kojoj šaljemo poruku jer u slanju poruke primatelj nas mora razumijeti, s toga je bitno da mu se prilagodimo (Reardon, 1998).

Čovjek od svoga rođenja uči kako komunicirati te kroz svoj život ih usavršava. Komunikacija je sredstvo putem koje stvaramo prijatelje, razgovaramo sa drugim ljudima, stvaramo odnose, izražavamo mišljenja, stavove, interese, želje itd. (Borg, 2010).

Postoji komunikacijska kompetentnost koju Fox objašnjava kao stupanj u kojemu se ponašanja prilagođavaju situaciji u kojoj se pojedinac nalazi kako bi ostvario svoje individualne i relacijske ciljeve. Komunikacijska kompetencija obuhvaća tri vrste ponašanja: spontano ponašanje, uvježbano ponašanje i planirano ponašanje. Spontano ponašanje karakterizira se kao odsutnost svjesnog planiranja ili vođenja. Sugovornik je opušten u razgovoru i ne planira unaprijed svoje verbalne i neverbalne znakove. Uvježbano ponašanje zahtijeva promišljanje i vođenje, a potom nastaje automatizacija koja se usavršava vježbanjem. Planirana ponašanja su uvijek svjesno promišljena i vođena, stoga je planirano ponašanje komunikacijski čin na najvišoj razini. Pojedinac uvježbava svoj planirani govor i ponašanje više puta kako bi kontrolirao u potpunosti tijekom razgovora koji vodi sa sugovornikom. Fox smatra kako je komunikacijska kompetencija pod utjecajem njegova sugovornika jer je komunikacija ono što se čini sa ljudima, a ne prema ljudima i lakše ju je ostvariti kada drugi surađuju (Fox, 2011).

### 3.1. Verbalna komunikacija

Postoje dvije vrste komunikacije, a to su verbalna komunikacija i neverbalna komunikacija. Borg, verbalnu komunikaciju definira kao proces izmjenjivanja poruke govorom tj. riječima. Govor se u procesu komuniciranja koristi kako bi iznijeli informacije o nekom događaju ili činjenici, kako bi iskazali svoje osjećaje, misli, stajališta i uvjerenja, kako bi upitali druge ili dali upute drugima što da rade. Govorom se utječe na ponašanje sugovornika jer je razgovor osnovni oblik verbalne komunikacije, a kako bi ona bila uspješna, potrebno su joj minimalno dva sugovornika (Borg, 2010).

Postoji mnogo nesulgasica među stručnjacima komunikologije oko paraverbalnog govora. Neki komunikolozi smatraju da je dio verbalne komunikacije, dok neki smatraju da je dio neverbalne komunikacije. Paraverbalni govor sadržava u sebi karakteristike koje odaju sugovorniku naše osjećaje napetosti, smirenosti ili uzbuđenosti. Iz paraverbalnih poruka možemo puno više razumjeti iako ne znamo niti riječ jezika kojim naš sugovornik govori jer karakteristike koje pruža paraverbalni govor sugovornik više doživi i vjeruje im više nego verbalnim porukama, odnosno izgovorenim riječima (Fox, 2001).

Paraverbalni govor odnosi se na jakost glasa, brzini govora te tonu, visini i moduliranju glasa. Kada u razgovoru želimo nešto naglasiti, povisit ćemo ton glasa kako bi sugovorniku zaokupili pažnju i dali mu do znanja da ono što govorimo je bitno. Brzina govora kod slušatelja ovisi o razumijevanju, ako govorimo brže, vrlo vjerojatno će slušatelj izgubiti pažnju i zainteresiranost jer neće razumjeti pojedine riječi. Isto tako ako govornik sporije razgovara, izgubit će se slušateljeva pažnja. Stoga je jako bitno prilagoditi vlastiti govor situaciji i osobi s kojom komuniciramo. Kod tona glasa, visini i moduliranju, sam glas može varirati od povišenog do tihog jer se govornik prilagođava svakodnevnici i okolini u kojoj govori (Fox, 2001).

Kada govorimo o poslovnoj komunikaciji, odnosno komuniciranju između menadžmenta i zaposlenika, verbalna komunikacija je iznimno važna. Ona daje veliku motivacijsku vrijednost jer izravan kontakt sa zaposlenicima dodatno ih motivira, izazivajući u njima osjećaj važnosti. Fox smatra kako pojava stranih riječi u razgovoru je poželjna samo u situacijama kada nema riječi koja bi tu riječ mogla zamijeniti jer nepravilno upotrijebljene strane riječi dovode do konfuzije među sudionicima razgovora jer nisu dovoljno precizirane. Nažalost, danas se u govoru ali i pisanim i elektroničkim poštama sve više koriste strani termini koji dovode do pogrešnog primanja i shvaćanja informacije (Fox, 2001).

Naša verbalna komunikacija zajedno sa paragovorom zauzima oko 40% cjelokupne komunikacije, dok 60% odlazi na neverbalnu komunikaciju, odnosno govor tijela. Dakle, samo

oko polovice značenja dolazi iz riječi i načina na koji su riječi izrečene, druga polovica proizlazi iz govornikovih vizualnih neverbalnih poruka (Borg, 2010). Ovakav postotak nam ukazuje kako u komunikaciji je bitno da se osim na slušanja izgovorenih riječi, primatelj poruke mora usredotočiti i na pošiljateljev govor tijela kako bi dobio cjelokupnu informaciju. Neverbalna ponašanja stvaraju dojmove koji ostavljaju drugima prostora da dobro razmisle o onome što ste rekli ali i o vama kao govorniku.

### 3.2. Neverbalna komunikacija

Način na koji ljudi komuniciraju bez riječi, bilo namjerno ili nenamjerno je neverbalna komunikacija. Neverbalna komunikacija je dopuna ili zamjena za verbalnu komunikaciju, a koristi se za izražavanje emocija, pokazivanje stavova te poticanje ili mijenjanje verbalne komunikacije. Ona obavlja mnoge funkcije kao što su ponavljanje, nadopunjavanje ili naglašavanje izgovorene riječi. Neverbalna komunikacija također može regulirati razgovor, a ponekad i zamijeniti sam govor. Isto tako može osporavati izgovorene riječi ili zavaravati druge sudionike u razgovoru (Knapp i Hall, 2010).

Većina ljudi još uvijek smatra da je govor glavni oblik ljudske komunikacije, ali istraživanja Alberta Mehrabiana to poriču. Allan Pease objašnjava kako je Albert Mehrabian pedesetih godina dvadesetog stoljeća proveo istraživanje govora tijela te otkrio da je ukupan dojam jedne poruke 7% verbalan (samo riječi), 38% glasovan (uključujući boju glasa, moduliranje glasa i druge zvukove), a 55% neverbalan. Pease također objašnjava kako je antropolog Ray Birdwhistell u svojoj studiji o neverbalnoj komunikaciji došao do zaključka kako prosječan čovjek dnevno riječi izgovara ukupno deset ili jedanaest minuta, a da prosječna rečenica traje samo dvije i pol sekunde. Njegov zaključak kako je u izravnom razgovoru verbalni udio manji od 35%, a da se više od 65% komunikacije odvija neverbalno te se podudara s Mehrabianovim istraživanjem (Pease, 1991).

Neverbalna komunikacija ima veliku važnost jer seže u daleku prošlost kada je bila jedini način komuniciranja jer su prije nastanka jezika, ljudi isključivo komunicirali putem neverbalnih znakova. Neverbalna komunikacija uključuje izraz lica, ton glasa, geste, položaj tijela ili pokret, dodir i pogled. Neverbalni znakovi nisu pod čovjekovom svjesnom kontrolom, dok verbalna komunikacija jest. Dakle, mi možemo nekome slagati riječima, jer možemo svjesno odabrati što ćemo mu reći, ali postoji velika vjerojatnost da ćemo se nesvjesno odati pokretom tijela ili izrazom lica. Knapp napominje kako možemo prestati govoriti, ali gotovo je nemoguće prestati

slati neverbalne poruke. Zato nam poznavanje neverbalnih znakova može biti od velike pomoći da bolje razumijemo ljude i smanjimo nesporazume u komunikaciji. Također nam može pomoći da poboljšamo svoju neverbalnu izražajnost tako da nas drugi ljudi bolje razumiju te da izbjegnemo one znakove koji ostavljaju loš dojam i otežavaju komunikaciju (Knapp, Hall, 2010).

Allan i Barbara Pease objašnjavaju kako je lako raspoznati stereotipne razlike u muškim i ženskim stilovima neverbalne komunikacije. Neke od najočitijih razlika su fiziološke: visina, dubina i volumen glasa, ostale razlike su socijalne. Autori navode da se žene obično više neverbalno izražavaju i bolje su u prepoznavanju drugih neverbalnih ponašanja. Danas se sve više komunikacijskih stručnjaka slaže da socijalni faktori imaju više utjecaja od biologije u oblikovanju muškog i ženskog ponašanja. Kulturne norme u Zapadnom svijetu razlikuju muško i žensko ponašanje. Na primjer, žene u komunikaciji češće gledaju u oči od muškaraca. Vokalno su izraženije od muškaraca. Žene komuniciraju na bližoj udaljenosti sa muškarcima i sa drugim ženama. Veća je vjerojatnost da će se muškarci u razgovoru nagnuti naprijed od žena. Oni zahtijevaju i daju im se veći osobni prostor. Žene izražavaju više emocija facijalnom ekspresijom od muškaraca. Žene više gestikuliraju dok muškarci koriste šire geste. (Pease, 2013).

Vodeći svjetski stručnjak za izraze lica i jedan od najutjecajnijih ljudi u području komunikologije, Paul Ekman objašnjava kako vanjski znaci čovjekovih unutarnjih stanja su izražaji njegova lica, pokreti i geste tijela, držanje, vokalni znaci i druga ponašanja. Izražaji lica najbolje otkrivaju unutarnje emocije čovjeka. Ljudi uspješno prepoznaju šest različitih emocija koje se vide na čovjekovom licu, a to su: tuga, iznenađenje, gađenje, ljutnja, sreća i strah. Smatra kako su lice i oči najuočljiviji dijelovi tijela i da je njihov utjecaj moćan. Utjecaj facijalne ekspresije i kontakta očima ne znači da su njihove neverbalne poruke uvijek lako čitljive. Lice je strahovito kompliciran kanal izražavanja iz nekoliko razloga. Jedan razlog koji navodi Ekman je broj izraza koje ljudi mogu proizvesti dok je drugi razlog brzina kojom ih mogu mijenjati. Različite emocije najjasnije se izražavaju u različitim dijelovima lica: sreća i iznenađenje u očima i donjem dijelu lica, ljutnja u donjem dijelu lica te obrvama i čelu, strah i tuga u očima te gađenje u donjem dijelu lica. Ekman govori kako same oči mogu poslati nekoliko vrsta poruka. Autor navodi kako u većini euro-američke kulture nečiji susreti s očima je znak uključivanja dok je gledanje sa strane želja za izbjegavanjem kontakta. (Ekman, 2010).

James Borg držanje smatra bogatim kanalom koji prenosi neverbalne informacije. S vremena na vrijeme poruke koje šaljemo držanjem postaju očite i većina znakova držanja postaje



suptilnija. Autor u knjizi kao primjer navodi „zrcaljenje“, isti pokreti kao i kod sugovornika koje na držanja druge osobe može imati pozitivne učinke. Jedan je eksperiment koji James Borg navodi u svojoj knjizi „Moć uvjeravanja“ pokazao da savjetnici za karijeru koji su koristili „jeku držanja“ da bi kopirali klijentovo držanje bili su ocijenjeni kao više empatični od onih koji nisu kopirali njihovo držanje. (Borg, 2010)

Osim što je najraniji način kontakta s drugima, dodirivanje ili osjet dodira Borg navodi kako je ključan za naš zdrav razvoj jer dodikom možemo reći više od riječi. Istraživači su kategorizirali dvanaest različitih vrsta dodira uključujući i „pozitivan“, „razigran“, „kontrolni“ i „ritualni“. Neke vrste kontakata pokazuju različite stupnjeve agresije dok drugi označavaju vrste odnosa kao na primjer funkcionalan, socijalan, prijateljski, ljubavni i seksualni. (Borg, 2010).

Burić Moskaljov tvrdi kako se ljudsko tijelo i naše instinktivne reakcije razvile do nevjerojatno pametnog stupnja, a mnogi od nas će ih ignorirati ili uzeti zdravo za gotovo, ali svi možemo naučiti kako jasnije prepoznati govor tijela. Tumačenje govora tijela, osobito očiju i izraza lica je instinktivno, a uz malo razmišljanja i znanja možemo značajno povećati svijest o tim signalima. Tada bolje razumijemo tuđe osjećaje i značenja, ali također i učimo o sebi. Kada shvatimo da govor tijela možemo poboljšati i unaprijediti odnose, to stvara pozitivan napredak u načinu na koji osjećamo i komuniciramo s drugim ljudima. (Burić Moskaljov, 2014).

Kada govorimo o neverbalnoj komunikaciji u timu, najmanje se obraća pozornost na jedne od ključnih stvari kao što su izrazi lica, mjesto sjedenja na sastanku, pokreti tijela, stil odijevanja i gestikulacije prilikom govorenja. Kada bi se pažnja usmjerila na govornika u potpunosti, što znači slušati njegove izgovorene riječi ali i promatrati njegov govor tijela, tada bi se sve shvatilo na pravilan način. Sugovornici bi bi tada znali prave namjere članova tima, njihovu privrženost timu, motiviranost prema zadacima i ciljevima tima ali i same organizacije. Kada se govori o organizaciji, zaposlenici, menadžeri i članovi tima moraju biti svjesni kulturalnih, vjerskih i drugih razlika te ih poštivati i uvažavati. Ako organizacija surađuje sa drugim organizacijama diljem svijeta, to znači da će članovi organizacije biti često u kontaktu sa ljudima drugih kultura i vjera. S toga, moraju naučiti da pojedine gestikulacije mogu predstavljati izraz neprijateljstva i mržnje dok je kod ostalih kultura takva gestikulacija moralna i poželjna. Neverbalna komunikacija može biti jako korisna ako se koristi na pravilan način, a to znači da osoba mora dosta pažnje posvetiti učenju znakova neverbalne komunikacije te imati visoku razinu opće kulture kako ne bi imao nepotrebnih problema (Maxwell, 2003).

### 3.3. Povjerenje u komunikaciji

Uz komunikaciju, povjerenje je ključan element svih ljudskih odnosa. U poslovnim odnosima, povjerenje se manifestira kao povjerenje u intelektualne i stručne sposobnosti druge osobe, potom povjerenje u moralne kvalitete druge osobe te povjerenje u pozitivan i neutralan stav druge osobe (Fox, 2001).

Osobe koje dijele ista uvjerenja i moralne vrijednosti uzajamno će se poštivati te će prema svojim radnim ciljevima krenuti u skladu i truditi će se maksimalno kako bi se ti isti ciljevi ispunili. Kada osobe na poslu provode mnogo vremena zajedno, njihov odnos postaje poslovno-prijateljski. Takvi odnosi stvaraju osjećaj uzajamnosti, povjerenja i blizine te u procesu komunikacije postaju otvoreniji, spremni na otkrivanje činjenica i raspravu o tim istim činjenicama bez straha da bi znanje o tim činjenicama druga strana mogla iskoristiti u svoju korist ili protiv njih (Fox, 2001).

Suprotan odnos bio bi odnos izoliranosti, nepovjerenja i udaljenosti. Agresivna komunikacija i uvjeravanje može sugovornika prestrašiti i udaljiti te njihovo uvjeravanje neće dovesti do promjene ili poboljšanja odnosa jer se povjerenje u komunikaciji razvija postupno. Fox tvrdi kako u početnim razinama odnosa, jedan od sugovornika mora pokazati bona fide povjerenje da bi se odnos mogao razvijati (Fox, 2001). Pojam „bona fide“ označuje da je određena osoba ušla u neki odnos iskreno, da postupa pošteno i u skladu sa svim moralnim očekivanjima ([www.enciklopedija.hr](http://www.enciklopedija.hr)).

Ako niti jedna strana nije spremna na uzajamno poštivanje, odnos postaje pun nepovjerenja. Ključan korak u stvaranju povjerenja je uspostavljanje ravnoteže između otvorenosti i diskrecije. Ako je u poslovnom odnosu došlo do iznevjerenog povjerenja u komunikaciji, ona ugrožava opstanak poslovnog odnosa. Iznevjerenost povjerenje u komunikaciji ima veću težinu nego što ima poslovna greška (Fox, 2001).

### 3.4. Usavršavanje komunikacije unutar tima

Učinkovita komunikacija unutar tima je presudna za njegovo uspješno djelovanje. Ona je jamstvo da će svaki član tima dobiti potrebne informacije za uspješno obavljanje uloga i za usklađivanje svojih aktivnosti sa drugima unutar tima. Najveći komunikacijski izazov u timu je procijeniti koje su informacije potrebne i bitne za koje članove u timu, ali i kada i u kojem

obliku ih je potrebno prenijeti jer u današnjem modernom radnom svijetu, organizacije su preplavljene informacijama od kojih većina nema potreba. Prema Maxwellu, informacije su vrijedne samo ako potvrđuju ili mijenjaju shvaćanje tima kao cjeline ili pojedinih članova. Ako se informacije često izmjenjuju, one postaju vrijednije. Istinska smetnja i mogući uzrok velikog gubitka vremena je isprazna informacija. S toga, najbitnije je znati kada i u kojem trenutku te kojem članu tima je potrebno prenijeti određenu informaciju (Maxwell, 2003).

Kvaliteta odnosa među članovima izražava se na različite načine kao što su značenje koje se pridaje komunikaciji i interakciji sa članovima, načinu dogovora o organizaciji rada i o ciljevima rada, načinu podjele radnih zadataka te o rješavanju međusobnih sukoba. Za prepoznavanje kvalitete međuljudskih odnosa u timu potrebna je spremnost reflektiranja na događanja u timu. Takav oblik reflektiranja na događanja u timu naziva se supervizija timova jer svaki član tima raznovrsne interakcije unutar tima interpretira prema svom doživljaju i u skladu sa ranijim životnim iskustvima putem kojih doživljavaju odnose u skupini i razumije svoj položaj u timu. Svaki događaj koji se odvio u timu, pojedinac na njega stvori individualni pečat odnosno osobno, subjektivno razumijevanje. S toga je doživljavanje tima osobna stvar i različita kod svakog člana tima (Tudor i Srića, 2006).

Dužina djelovanja u timu je osobna slika tima jer članovi tima koji su u prošlosti zajedno djelovali, znači da će u početnim fazama razvoja tima biti produktivniji i funkcionalniji za razliku od tima koji je nedavno formiran i gdje se članovi tima međusobno ne poznaju. Članovi tima tijekom zajedničkog djelovanja međusobno uče jedan od drugoga. S toga je važno za učenje u timu da članovi odustanu od svojih kognitivno-emocionalnih shemi s kojima su došli u tim jer će im događanja u timu omogućiti nove perspektive, znanja, shvaćanja i načina razumijevanja stvarnosti. Razlike između timova utječu na odnose u skupini koje dovode do dezorijentacije i/ili zauzimanja obrambene pozicije. S druge strane, promjena ponašanja kod članova može kod ostalih članova tima izazvati negativne osjećaje i otpore. S toga je bitno da voditelj tima bude osjetljiv i odgovoran prema članovima tima te da prepoznavanje tih procesa i njihovo usmjeravanje bude postavljeno na „dnevni rad“ tima i zajedničko analiziranje. Takav proces naziva se evaluacija timskog rada gdje se članovima tima osigurava prostor za artikuliranje vlastitih želja, ciljeva i postignuća, ali i briga i strahova (Tudor i Srića, 2006).

### 3.5. Komunikacija između odgajatelja i roditelja

„Komunikacija je višedimenzionalna i upravo zbog toga nema poruke koja jasno i razumljivo priopćava određen sadržaj. Svakom porukom govorimo nešto i o sebi i o odnosu kojeg imamo prema sugovorniku, a to pokazujemo verbalno, pogledom, držanjem tijela, osmijehom, mrštenjem, tempom govorenja, bojom glasa itd.“ (Borg, 2010., str. 69).

Kod komunikacije između odgajatelja i roditelja prvenstveno je u cilju da jedni kod drugih nešto postignu, primjerice kao usklađivanje postupaka, dogovor oko donošenja stvari, razumijevanje, promjena ponašanja, potvrda vlastitih ideja ili više poštovanja. Milanović objašnjava eksplicitne i implicitne poruke koje odgajatelji i roditelji koriste u svojoj komunikaciji. Eksplicitne poruke su jasno izrečene tvrdnje koje su jasno predočene i nedvosmislene, dok su implicitne poruke neizrečene poruke pod kojima se nešto podrazumijeva. (Milanović i sur., 2014).

„Kada svojom izjavom nešto želimo postići kod druge osobe, eksplicitna poruka je izričito formulirana – npr. *Gospođo Šarić, molim Vas da sutra donesete rezervne gaćice i potkošulju za Petra*; implicitna je poruka bez izravnog izricanja, skriva se u obavijesti – *Gospođo Šarić, Petar nema rezervne gaćice i potkošulju, a mogao bi se popiškiti*.“ (Milanović i sur., 2014, str. 74).

Za implicitne poruke često se rabi primjerena boja glasa, naglasak, primjeren izgovor, popratnu mimiku i geste jer značenje mnogih rečenica ovisi o tome kako one zvuče uz popratne neverbalne signale. (Milanović i sur., 2014).

Budući da komunikacija između odgajatelja i roditelja sadrži verbalni i neverbalni dio, postoji mogućnost da se ti dijelovi međusobno podupiru ili da nisu u suglasju. Milanović objašnjava kongruentnu poruku kada se verbalni i neverbalni dio u komunikaciji međusobno podudaraju, dok se kod nekongruentnih poruka verbalni i neverbalni dio ne podudaraju. Milanović navodi primjer kada roditelj odgajatelja pita o njegovom trenutnom raspoloženju te odgajatelj odgovara na pitanje potvrdno ali uz mrštenje, tada govorimo o nekongruentnoj poruci jer se verbalni i neverbalni dio ne podudaraju, a ako odgajatelj potvrđuje pozitivan odgovor sa smiješkom, tada govorimo o kongruentnoj poruci. Nekongruentne poruke često sugovornika ostavljaju u stanju zbunjenosti. Svakom izrečenom porukom kažemo nešto o sebi, o drugima te time kod sugovornika želimo potaknuti osjećaje ili postupke. No, međutim ako poruku ne kažemo jasno te ako ona ostane dvosmislena, sugovorniku ostavljamo dovoljno prostora za razmišljanje i nagađanje o tome što smo tom porukom zaista mislili. (Milanović i sur., 2014).

Milanović također u svojoj knjizi navodi dva smjera u ljudskoj komunikaciji, a to su: samoočitovanje i proračunato djelovanje. Objasnjava kako se samoočitovanje prikazuje u

osobama koje u svojim iskazima žele biti iskrene i autentične te time žele pokazati što u potpunosti one misle, osjećaju i namjeravaju učiniti. Proračunato djelovanje tj. taktika, diplomacija ili manipulacija može biti sredstvo za stjecanjem simpatija ili način upravljanja tuđim mislima, stavovima ili ponašanjem. Takav način komunikacije neprimjeren je u prijateljstvu ili suradnji. Odgajatelj koji je usmjeren na djelovanje i želi postići neki cilj, svjesno i nesvjesno propitkuje se što želi postići i pritom što želi spriječiti, zatim pokušava oblikovati svoju izjavu tako da posluži cilju. Tu se cijeni taktika, dok se pri usmjerenosti na samoočitovanje cijene usuglašenost i istinitost. (Milanović i sur., 2014).

## 4. Metodologija

### 4.1. Uvod

Premda su se psihološke karakteristike radnih organizacija detaljno proučavale kao glavna područja socijalne psihologije na radu, stavovi stručnjaka prema timskom radu na području predškolskog odgoja i obrazovanja rijetko su istraživani u Hrvatskoj, a još manje odnosi u timskom radu između odgajatelja i roditelja (Sindik, 2012).

Pod timom se podrazumijeva poseban oblik formalne organizacije zajedničkog rada manjeg ili većeg broja ljudi koje povezuju zadaci, ciljevi, planirani poslovi te isti ili približno isti motivi i interesi. Upravo zajednički rad i zajednički cilj predstavljaju svrhu tima i timskog rada jer ukoliko bi članovi tima imali različite ili suprotstavljene ciljeve o uspjehu tima, on bi se ubrzo raspao (Fox, 2001).

S obzirom da u timskom radu mogu sudjelovati minimalno dva člana koji imaju zajednički cilj te sa svojim zadacima teže ispunjavanju tog cilja, odgajatelji i roditelji sudjeluju u timskom radu kojima je primaran cilj razvoj djeteta i njegova dobrobit. Svakodnevnim suradnjom i komunikacijom o razvoju djeteta, postavljaju si ciljeve koje ispunjavaju tijekom razdoblja kako bi po djetetovom razvoju i ponašanju uvidjeli da li su uspjeli. S obzirom da se termin timski rad usko povezuje sa ekonomijom i poslovanjem u organizaciji, timski rad između odgajatelja i roditelja nije toliko spominjan te sam zato odlučila napraviti istraživanje s ciljem potvrde ili negiranja te hipoteze.

Ovaj rad bavi se komunikacijom između odgajatelja i roditelja u timskom radu. Istraživanje se vršilo na ukupno 57 ispitanika u tri vrtića na području grada Zagreba. Ispitano je 28 odgajatelja i 29 roditelja metodom ankete pod nazivom „Komunikacija između roditelja i odgajatelja u timskom radu“, čija će se kratica „KIRIOUTR“ koristiti u daljnjem radu te koja se koristila u svrhu izrade diplomskog rada.

Cilj istraživanja bio je uvidjeti kakav je odnos između odgajatelja i roditelja, kako su zadovoljni međusobnom komunikacijom te smatraju li da međusobno sudjeluju u timskom radu.

Na temelju cilja, postavljene su hipoteze:

H1: Poboljšana komunikacija između odgajatelja i roditelja koji prihvaćaju timski rad.

H2: Prihvatanje ili neprihvatanje timskog rada između odgajatelja i roditelja u odgojno obrazovnom procesu.

#### 4.2. Metodologija istraživanja

U ovom radu korištena je kombinacijom kvalitativnih metoda i kvantitativnih metoda istraživanja. Upravo kombinacija kvalitativnih metoda i kvantitativnih metoda istraživanja je bio najbolji pristup istraživanja ovog diplomskog rada jer se istraživala pedagoška literatura te literatura iz komunikologije i ekonomije te se završilo sa kvantitativnom metodom istraživanja odnosno anketom koja je spojila svu teoriju kako bi ispitala ispitanike ankete.

Istraživanje je provedeno metodom ankete KIRIOUR tijekom kolovoza 2018. godine na ukupno 57 ispitanika (28 odgajatelja i 29 roditelja) iz tri dječja vrtića na području grada Zagreba koji su ankete primili preko e-mail adresa. Napravljene su dvije ankete isključivo za ovo istraživanje. Anketa za roditelje sastojala se od 15 pitanja zatvorenog tipa te ankete za odgajatelje koja je također sadržavala 15 pitanja zatvorenog tipa. Ankete su bile anonimne što je bilo naglašeno ispitanicima. Obrada podataka se vršila u programu PSPP, besplatnoj verziji programa SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

#### 4.3. Rezultati istraživanja i rasprava

U istraživanju je sudjelovalo 28 odgajatelja, od toga je njih je 26 (92,9%) ženskog spola, dok je njih 2 (7,1%) muškog spola. Najviše odgajatelja pripada dobnoj skupini od 20 do 30 godina (60,7%), dok u skupini od 50 godine i više, nije nitko sudjelovao. Najviše ispitanika u ovoj anketi ima do 5 godina radnog staža, njih 16 (57,1%), dok je izjednačen broj ispitanika koji imaju radni staž do 10 godina i više od 10 godina, njih 6 (21,4%). Stupanj obrazovanja ispitanika najviše pripada preddiplomskom studiju, njih 14 (50%), dok nitko od ispitanika nema srednju školu i poslijediplomski studij. U daljnjem radu prikazati će se tablično rezultati ovih istraživanja.

Spol	Broj ispitanika	Postotak
Muški spol	2	7,1%
Ženski spol	26	92,9%

Tablica br.2: Raspodjela ispitanika prema spolu u anketi odgajatelja.

Dob	Broj ispitanika	Postotak
20-30 godina	17	60,7%
31-40 godina	8	28,6%
41-50 godina	3	10,7%
51 godina i više	0	0%

Tablica br.3: Raspodjela ispitanika prema dobi u anketi odgajatelja.

Godine radnog staža	Broj ispitanika	Postotak
Do 5 godina	16	57,1%
Do 10 godina	6	21,4%
Više od 10 godina	6	21,4%

Tablica br.4: Raspodjela ispitanika prema godinama radnog staža u anketi odgajatelja.

Razina obrazovanja	Broj ispitanika	Postotak
Srednja škola	0	0%
Stručni studij	3	10,7%
Preddiplomski studij	14	50%
Diplomski studij	11	39,3%
Poslijediplomski studij	0	0%

Tablica br.5: Raspodjela ispitanika prema razini obrazovanja u anketi odgajatelja.

U anketi koju su ispunjavali roditelji, sudjelovalo ih je ukupno 29, od toga ih je 23 (79,3%) ženskog spola te 6 (20,7%) muškog spola. Najviše roditelja pripada dobnoj skupini od 31-40 godina, njih je ukupno 17 (58,6%) dok u skupini od 50 godina i više, nije nitko sudjelovao. Najviše ispitanika u ovoj anketi ima od 5 do 10 godina radnog staža, njih 11 (37,9%). Stupanj obrazovanja ispitanika najviše pripada srednjoj školi, njih 9 (31%). U daljnjem radu prikazati će se tablično rezultati ovih istraživanja u anketama koje su ispunjavali roditelji.

Spol	Broj ispitanika	Postotak
Muški spol	6	20,7%
Ženski spol	23	79,3%

Tablica br.6: Raspodjela ispitanika prema spolu u anketi roditelja.



Dob	Broj ispitanika	Postotak
20-30 godina	10	34,5%
31-40 godina	17	58,6%
41-50 godina	2	6,9%
50 godina i više	0	0%

Tablica br.7: Raspodjela ispitanika prema dobi u anketi roditelja.

Radni staž	Broj ispitanika	Postotak
Do 5 godina	8	27,6%
Do 10 godina	11	37,9%
Više od 10 godina	10	34,5%

Tablica br.8: Raspodjela ispitanika prema radnom stažu u anketi roditelja.

Razina obrazovanja	Sudionici	Postotak
Srednja škola	9	31%
Stručni studij	6	20,4%
Preddiplomski studij	2	7,2%
Diplomski studij	8	27,6%
Poslijediplomski studij	4	13,8%

Tablica br.9: Raspodjela ispitanika prema razini obrazovanja u anketi roditelja.

U daljnjim anketama ispitivalo se o odnosu, komunikaciji i sudjelovanju u timskom radu između odgajatelja i roditelja. Odgajatelji u anketama odgovorili su 100% pozitivno na pitanja vezano za dobar odnos sa roditeljima te da je komunikacija ključan faktor u partnerstvu sa roditeljima, dok je na pitanje da li često sudjeluju u timskom radu s roditeljima odgovorilo 21 (75%) odgajatelj pozitivno, a negiralo ih je 7 (25%). U daljnjem radu prikazati ćemo tablično odgovore odgajatelja.

Smatrate li da imate dobar odnos sa roditeljima u vrtiću?		
	Broj ispitanika	Postotak
Da	28	100%
Ne	0	0%

Tablica br.10: Raspodjela ispitanika prema pitanju o odnosima između odgajatelja i roditelja u anketi odgajatelja.

Smatrate li da je komunikacija ključan faktor u partnerstvu sa roditeljima?		
	Broj ispitanika	Postotak
Da	28	100%
Ne	0	0%

Tablica br.11: Raspodjela ispitanika prema pitanju o komunikaciji u partnerstvu između odgajatelja i roditelja u anketi odgajatelja.

Sudjelujete li često u timskom radu sa roditeljima?		
	Broj ispitanika	Postotak
Da	21	75%
Ne	7	25%

Tablica br.12: Raspodjela ispitanika prema pitanju o sudjelovanju u timskom radu između odgajatelja i roditelja u anketi odgajatelja.

Roditelji u anketama na pitanja o odnosu, komunikaciji i sudjelovanju u timskom radu između roditelja i odgajatelja odgovorili su 100% pozitivno na pitanje o dobroj komunikaciji između roditelja i odgajatelja. Na pitanje vezano za odnos između odgajatelja i roditelja, njih 27 (93,1%) odgovorilo je pozitivno dok je njih 2 (6,9%) odgovorilo negativno. Na pitanje da li sudjeluju u timskom radu sa odgajateljima, 22 (75,9%) odgovorilo je pozitivno dok je njih 7 (24,1%) odgovorilo negativno. U daljnjem tekstu prikazati će se tablično rezultati anketa roditelja.

Smatrate li da imate dobar odnos sa odgajateljima u vrtiću?		
	Broj ispitanika	Postotak
Da	27	93,1%
Ne	2	6,9%

Tablica br.13: Raspodjela ispitanika prema pitanju o odnosima između roditelja i odgajatelja u anketi roditelja.

Smatrate li da je komunikacija ključan faktor u partnerstvu sa odgajateljima?		
	Broj ispitanika	Postotak
Da	29	100%
Ne	0	0%

Tablica br.14: Raspodjela ispitanika prema pitanju o komunikaciji u partnerstvu između roditelja i odgajatelja u anketi roditelja.

Sudjelujete li često u timskom radu sa odgajateljima?		
	Broj ispitanika	Postotak
Da	22	75,9%
Ne	7	24,1%

Tablica br.15: Raspodjela ispitanika prema pitanju o sudjelovanju u timskom radu između roditelja i odgajatelja u anketi roditelja.

U nastavku anketa priloženo je osam tvrdnji s kojima su se ispitanici mogli složiti, biti neutralni ili se ne složiti. Na tvrdnju da je partnerstvo odnos u koji roditelji i odgajatelji samovoljno ulaze jer imaju zajednički interes, a to je unaprijediti okruženje u kojem će zajedno razvijati djetetove moralne, socijalne, estetske i odgojno-obrazovne potrebe, 27 (93,1%) roditelja se složilo kao i 26 (92,9%) odgajatelja.

Za tvrdnju „Cilj partnerstva je zadovoljenje potrebe svih strana: djeteta, roditelja i odgojitelja.“, 22 (75,9%) roditelja se složilo kao i 27 (96,4%) odgajatelja.

S tvrdnjom: „U timskom radu sudjeluje skupina ljudi koji zajedničkim djelovanjem ostvaruju željeni cilj.“, složilo se 26 (89,7%) roditelja kao i 27 (96,4%) odgajatelja.

25 (86,2%) roditelja kao i 24 (85,7%) odgajatelja nije se složilo sa tvrdnjom kako roditelji i odgajatelji ne mogu sudjelovati u timskom radu.

22 (75,9%) roditelja i 20 (71,4%) odgajatelja slaže se kako roditeljski sastanci, individualni razgovori, kutić za roditelje, organizacija izleta, organizacija druženja u vrtiću itd. dio je timskog rada.

Tvrdnja s kojom se nije složilo 20 (69%) roditelja i 21 (75%) odgajatelja je kako u timskom radu smije sudjelovati samo zaposlenici vrtića.

Na tvrdnju kako su roditelji često motivatori u bilo kojem obliku suradnje, najviše je bilo neutralnog odgovora, njih 11 (37,9%) nije se moglo složiti niti se složiti sa tom tvrdnjom.

Kod odgajatelja na tvrdnju da su odgajatelji motivatori u bilo kojem obliku suradnje, izjednačen broj glasova bio je za odgovor „ne slažem se“ i „niti se slažem niti se ne slažem“ 35,7%.

Zadnja tvrdnja s kojom se nije složilo 24 (82,8%) roditelja i 21 (75%) odgajatelja glasila je: „Povjerenje, otvorenost, tolerancija, objektivnost i komunikacija nisu ključni čimbenici za suradnju između članova timskog rada“. U nastavku teksta tablično će se priložiti odgovori na tvrdnje.

Partnerstvo je odnos u koji roditelji i odgojitelji samovoljno ulaze jer imaju zajednički interes, a to je unaprijediti okruženje u kojem će zajedno razvijati djetetove moralne, socijalne, estetske i odgojno-obrazovne potrebe.		
	Broj ispitanika roditelja	Postotak
Slažem se	22	75,9%
Niti se slažem, niti se ne slažem	4	13,8%
Ne slažem se	3	10,3%
	Broj ispitanika odgajatelja	Postotak
Slažem se	26	92,2%
Niti se slažem, niti se ne slažem	1	3,6%
Ne slažem se	1	3,6%

Tablica br.16: Raspodjela ispitanika prema tvrdnji o partnerstvu između roditelja i odgajatelja u anketi roditelja i odgajatelja.

Cilj partnerstva je zadovoljenje potrebe svih strana: djeteta, roditelja i odgojitelja		
	Broj ispitanika roditelja	Postotak
Slažem se	22	75,9%
Niti se slažem, niti se ne slažem	4	13,8%
Ne slažem se	3	10,3%
	Broj ispitanika odgajatelja	Postotak
Slažem se	27	96,4%
Niti se slažem, niti se ne slažem	0	0%
Ne slažem se	1	3,6%

Tablica br.17: Raspodjela ispitanika prema tvrdnji o cilju partnerstva između roditelja i odgajatelja u anketi roditelja i odgajatelja.

U timskom radu sudjeluje skupina ljudi koji zajedničkim djelovanjem ostvaruju željeni cilj.		
	Broj ispitanika roditelja	Postotak
Slažem se	26	89,7%
Niti se slažem, niti se ne slažem	4	3,4%
Ne slažem se	3	6,9%
	Broj ispitanika odgajatelja	Postotak
Slažem se	27	96,4%
Niti se slažem, niti se ne slažem	0	0%
Ne slažem se	1	3,6%

Tablica br.18: Raspodjela ispitanika prema tvrdnji o timskom radu u anketi roditelja i odgajatelja.

Roditelji i odgajatelj ne mogu sudjelovati u timskom radu.		
	Broj ispitanika roditelja	Postotak
Slažem se	1	3,4%
Niti se slažem, niti se ne slažem	3	10,3%
Ne slažem se	2	6,9%
	Broj ispitanika odgajatelja	Postotak
Slažem se	1	3,6%
Niti se slažem, niti se ne slažem	3	10,7%
Ne slažem se	24	85,7%

Tablica br.19: Raspodjela ispitanika prema tvrdnji sudjelovanju roditelja i odgajatelja u timskom radu u anketi roditelja i odgajatelja.

Roditeljski sastanak, individualni razgovor, kutić za roditelje, organizacija izleta, organizacija druženja u vrtiću itd. dio je timskog rada.		
	Broj ispitanika roditelja	Postotak
Slažem se	22	75,9%
Niti se slažem, niti se ne slažem	5	17,2%
Ne slažem se	2	6,9%
	Broj ispitanika odgajatelja	Postotak
Slažem se	20	71,4%
Niti se slažem, niti se ne slažem	4	14,3%
Ne slažem se	4	14,3%

Tablica br.20: Raspodjela ispitanika u anketi roditelja i odgajatelja.

U timskom radu mogu sudjelovati samo zaposlenici vrtića.		
	Broj ispitanika roditelja	Postotak
Slažem se	2	6,9%
Niti se slažem, niti se ne slažem	7	24,1%
Ne slažem se	20	69%
	Broj ispitanika odgajatelja	Postotak
Slažem se	2	7,1%
Niti se slažem, niti se ne slažem	5	17,9%
Ne slažem se	21	75%

Tablica br.21: Raspodjela ispitanika prema tvrdnji sudjelovanju u timskom radu u anketi roditelja i odgajatelja.

Roditelj je uvijek motivator za bilo koji oblik suradnje.		
	Broj ispitanika roditelja	Postotak
Slažem se	8	27,6%
Niti se slažem, niti se ne slažem	11	37,9%
Ne slažem se	10	34,5%

Odgajatelj je uvijek motivator za bilo koji oblik suradnje.		
	Broj ispitanika odgajatelja	Postotak
Slažem se	8	28,6%
Niti se slažem, niti se ne slažem	10	35,7%
Ne slažem se	10	35,7%

Tablica br.22: Raspodjela ispitanika prema tvrdnji o motivatoru u timskom radu u anketi roditelja i odgajatelja.

Povjerenje, otvorenost, tolerancija, objektivnost i komunikacija nisu ključni čimbenici za suradnju između članova timskog rada.		
	Broj ispitanika roditelja	Postotak
Slažem se	4	13,8%
Niti se slažem, niti se ne slažem	1	3,4%
Ne slažem se	24	82,8%
	Broj ispitanika odgajatelja	Postotak
Slažem se	6	21,4%
Niti se slažem, niti se ne slažem	1	3,6%
Ne slažem se	21	75%

Tablica br.22: Raspodjela ispitanika prema tvrdnji o ključnim čimbenicima za suradnju u anketi roditelja i odgajatelja.

Rezultati istraživanja potvrdila su obje hipoteze gdje su ispitanici pozitivno odgovorili na pitanja o poboljšanoj komunikaciji između odgajatelja i roditelja koji prihvaćaju timski rad te njihovo samo prihvaćanje timskog rada u odgojno obrazovnom procesu.

## ZAKLJUČAK

Učinkovitost timskog rada te motivirani i zadovoljni članovi timskog rada dovode do brzih realizacija ciljeva i zadataka. Roditelj i odgajatelj u svom timskom radu svakodnevno obavljaju zadatke koji ih dovode do rješavanja zadanih ciljeva. Kako se jedan cilj ostvari, tako nastaje novi koji obje strane prihvaćaju, sve kako bi se najvažniji cilj ostvario, a to je dobrobit djeteta i njegov pozitivan razvoj. Kolegij Timski rad naveo me na razmišljanje o suradnji odgajatelja i roditelja u timskom radu jer smatram kako termin timski rad se koristi samo u ekonomiji i u organizacijama, no međutim nakon odslušanog kolegija shvatila sam kako odgajatelji i roditelji svakodnevno surađuju i sudjeluju u timskom radu. Vođena pretpostavkom kako roditelji i odgajatelji nisu svjesni da svakodnevno sudjeluju u timskom radu, odlučila sam baviti se tom temom u diplomskom radu. Istraživajući timski rad te njegove karakteristike, metode, tehnike i načine, uočila sam kako je komunikacija ključan element za dobar odnos članova u timskom radu. Kako roditelji i odgajatelji moraju svakodnevno komunicirati tijekom dovođenja i odvođenja djeteta iz vrtića, shvatila sam kako je upravo ta njihova komunikacija ključan čimbenik u njihovom timskom radu. S obzirom da se timski rad odgajatelja i roditelja sastoji od minimalno dva člana, jednog odgajatelja i jednog roditelja ili maksimalno četiri člana, dva roditelja i dva odgajatelja, njihov odnos je složen i učinkovit zbog manjeg broja članova, no u svakom timu postoje sukobi koji kvare timski rad. Nedostatak vremena jedan je od čimbenika koji narušava sklad u timu, ali i odgajatelj i roditelj odnos jer se upravo zbog nedostatka vremena ne mogu prenijeti sve informacije o razvoju djeteta kroz dan, već se sve svede na osnovne informacije. Odgajatelj također ima težak zadatak, a to je prilagođavanje svakom roditelju. Naime, odgajatelj ne sudjeluje samo u jednom timskom radu, već u minimalno petnaest timova koliko ima djece u odgojnoj skupini. On ima primaran zadatak prilagoditi se svakom roditelju kako bi započeo dobar odnos sa roditeljima koji potom pristaju na suradnju sa odgajateljem jer se osjećaju sigurno i ugodno. Kada roditelji i odgajatelji ne uđu pozitivno u svoj odnos zbog nepovjerenja, predrasuda, nesigurnosti i drugih uzroka, njihov odnos je od samog početka nestabilan i nesiguran. Ako to ne uvide ili pokušavaju prikriti stvarna mišljenja i stavove, njihov timski rad osuđen je na propast i jedini njihov cilj, odnosno pozitivan razvoj djeteta, neće se razvijati u pozitivnom smjeru. Konflikt odnosa teško se rješava ako članovi tima ne prihvaćaju i ne uvažavaju tuđa mišljenja i stavove. Roditelji često imaju stav kako oni najbolje znaju i rade za svoje dijete i ne prihvaćaju sugestije ili primjedbe od bilo koga. Odgajatelji također često imaju predrasude prema roditeljima jer zbog loših iskustava, klasificiraju roditelje kao osobe s kojima se teško surađuje. Konstruktivan dijalog je jedno od



rješenja za suzbijanje ovakve vrste konflikta, stoga roditelji i odgajatelji moraju komunicirati na način da pokušaju prihvatiti sugestije i primjedbe drugog člana tima za dobrobit djeteta koji je primaran cilj u njihovom timskom radu. Istraživanjem literature o partnerstvu odgajatelja i roditelja te termina timski rad, uočila sam kako su termini partnerstvo i timski rad zapravo slični. Termin timski rad se više koristi u ekonomiji te služi za organizacije, dok termin partnerstvo najlakše opisuje odnos odgajatelja i roditelja. S obzirom da nema toliko istraživanja u Republici Hrvatskoj vezana za timski rad u odgojno obrazovnim ustanovama, stoga nema poveznice da su odgajatelji i roditelji u timskom radu, već se umjesto toga spominje termin partnerstvo. Postoje par istraživanja gdje se timski rad spominje u odgojno obrazovnom procesu i institucijama, a to je timski rad između odgajatelja i stručnog tima unutar organizacije. Istraživanje koje sam provela u vrtićima temeljilo se na anketama za roditelje i odgajatelje. One su napravljene kako bi se doznalo da li su odgajatelji i roditelji svjesni da sudjeluju u timskom radu. S obzirom da se termin timski rad ne koristi u pedagogiji i pedagoškom radu, smatrala sam da će rezultati anketa donijeti negativne rezultate, no pokazalo se da ipak roditelji i odgajatelji znaju što je timski rad i smatraju kako sudjeluju u njemu iako ne dovoljno. Istraživajući literaturu za pisanje diplomskog rada te uspoređujući literaturu iz pedagogije i ekonomije, uočila sam kako partnerstvo između odgajatelja i roditelja te timski rad u organizacijama se svode na iste tehnike, metode i faze. Smatram kako bi se na fakultetu kolegij Timski rad trebao nalaziti kao predmet na preddiplomskom studiju gdje će studenti biti upoznati o suradnji sa roditeljima te načinu komuniciranja i suzbijanja konflikata u timskom radu jer studenti nakon završenog preddiplomskog studija kreću raditi, a time i surađivati sa roditeljima. Problem koji je oduvijek prisutan, a koji se ne istražuje puno je odnos između odgajatelja i roditelja. Odgajatelji su suočeni da sami uče o odnosu između odgajatelja i roditelja na svom vlastitom primjeru te na svojim greškama. Na fakultetu bi se trebali uvesti predmeti koji bi studente i buduće odgajatelje podučavalo o tehnikama suzbijanja konflikata, o komunikaciji koju koriste sa roditeljima i o neverbalnoj komunikaciji koja je ključna u prirodi bilo kojeg odnosa. Smatram kako bi takav kolegij spremio buduće odgajatelje na pravilan rad gdje bi sa roditeljima imali skladne odnose pune povjerenja i međusobnog uvažavanja. Takvi kolegiji bili bi ekonomske prirode jer se odnosi u organizacijama mnogo istražuju, a upravo sam takvim istraživanjem uočila mnoge sličnosti koje bi se primjenile u odnosu sa roditeljima. Zadovoljna sam rezultatima istraživanja gdje su roditelji i odgajatelji pokazali znanje o timskom radu te svjesnost da se njime koriste te stoga mislim kako bi mnoga buduća istraživanja timskog rada odgajatelja i roditelja donijela nove metode i tehnike koje bi im pomogle da njihov timski rad djeluje u potpunosti.



## LITERATURA

1. Borg, J. (2010). *Moć uvjeravanja*. Zagreb: Veble commerce.
2. Brajša, P., Stakić, Đ. (1991). *Timski rad*. Zagreb: Zavod grada Zagreba za socijalni rad.
3. Burić Moskaljov, M. (2014). *Poruke bez riječi*. Zagreb: TIM press.
4. Certo, S. C., Certo, S. T. (2009). *Moderni menadžment*. Zagreb: Mate: Zagrebačka škola ekonomije i managemanta.
5. Ekman, P. (2010). *Laganje*. Novi Sad: Mediterran Publishing.
6. Fox, R. (2001). *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
7. Hrvatska enciklopedija na adresi <http://www.enciklopedija.hr>. (3.7.2018.)
8. Hrvatski jezični portal na adresi <http://hjp.znanje.hr>. (21.6.2018.)
9. Hrvatski zavod za zapošljavanje na adresi <http://e-usmjeravanje.hzz.hr>. (19. 6. 2018.)
10. Juul, J. (2006). *Vaše kompetentno dijete: prema novim temeljnim vrijednostima obitelji*. Zagreb: Naklada Pelago.
11. Klarin, M. (2006). *Razvoj djece u socijalnom kontekstu*. Zagreb: Naklada Slap.
12. Knapp M., Hall J. (2010). *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
13. Maxwell, J.C. (2003). *17 neosporivih pravila za uspješan timski rad: usvojite ih i ojačajte svoj tim*. Varaždin: Katarina Zrinski.
14. Milanović, M. i suradnici. (2014). *Pomozimo im rasti*. Zagreb: Golden marketing- Tehnička knjiga.
15. Montessori, M. (2003). *Dijete - tajna djetinjstva*. Jatrebarsko: Naklada Slap.
16. Pease, A. (1991). *Govor tijela*. Zagreb: Mladinska knjiga.
17. Pease, A., Pease, B. (2013). *Ljubavni govor tijela*. Zagreb: Mozaik knjiga.
18. Petrović-Sočo, B. (1995). *Ispitivanje stavova roditelja o suradnji s dječjim vrtićem*. URL: <http://hrcak.srce.hr/32369>.
19. Reardon, K. (1998). *Interpersonalna komunikacija*. Zagreb: Alinea.
20. Robbins, S.P., Judge, T.A. (2010). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate
21. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
22. Sindik, J. (2012). *Razlike u doživljaju učinkovitosti timskog rada s obzirom na dob i profil stručnjaka u predškolskom odgoju i obrazovanju*. URL: <https://hrcak.srce.hr/147090>.

23. Tudor, G., Srića, V. (2006). *Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada*. Zagreb: MEP Consult (etc.).
24. Valjan-Vukić, V. (2011). Razvijanje kulture predškolske ustanove zajedničkim djelovanjem roditelja i odgojitelja. URL:<http://hrcak.srce.hr/87331>.
25. Vega, E. (2012). Odgoj za čovjeka. URL: [www.pedagogija.hr/odgoj-zacovjeka.html](http://www.pedagogija.hr/odgoj-zacovjeka.html).

## IZJAVA O SAMOSTALNOJ IZRADI DIPLOMSKOG RADA

Ja, Hana Grbić, potvrđujem da sam samostalno pisala svoj diplomski rad te da sam njegov autor.

Svi djelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima (mrežni izvori, udžbenici, knjige, znanstveni, stručni ili popularni članci) u radu su jasno označeni kao takvi i adekvatno navedeni u popisu literature.

U Zagrebu, 27. rujna 2018.