

UPRAVLJANJE TIMSKIM RADOM

Pavić, Antonio

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:560652>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-12**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Sveučilišni prijediplomski studij (*Menadžment*)

Antonio Pavić

UPRAVLJANJE TIMSKIM RADOM

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Sveučilišni prijediplomski studij (*Menadžment*)

Antonio Pavić

UPRAVLJANJE TIMSKIM RADOM

Završni rad

Kolegij: Menadžment ljudskih resursa

JMBAG: 0010234381

e-mail: antonio.pavic5@gmail.com

Mentor: Prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics and Business in Osijek
Undergraduate Study (*Management*)

Antonio Pavić


TEAMWORK MANAGEMENT

Final paper

Osijek, 2023.

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Antonio Pavić

JMBAG: 0010234381

OIB: 35395653781

e-mail za kontakt: antonio.pavic5@gmail.com

Naziv studija: Preddiplomski sveučilišni studij, Poslovna ekonomija, smjer *Menadžment*

Naslov rada: Upravljanje timskim radom

Mentor/mentorica rada: Željko Požega

U Osijeku, 15. rujna 2023. godine

Potpis



Upravljanje timskim radom

SAŽETAK

Upravljanje timskim radom ključno je za ostvarivanje zadanih ciljeva unutar organizacije. Osnove upravljanja timskim radom osim odgovornosti uključuju i uspostavljanje jasne svrhe tima, otvorenu komunikaciju te definiranje uloga članova tima. Kod upravljanja timskim radom, vođe mogu pristupiti timovima na tri različita načina: pristupom temeljenim na osobinama, pristupom utemeljenim na vještinama te pristupom temeljenim na stilu. Unutar pristupa temeljenom na osobinama spominje se kako svaki vođa ima različito urođene mane i vrline koje se u većini slučajeva mogu teško promijeniti. Suprotno tome, pristup temeljen na vještinama usredotočen je na mogućnost razvoja vještina koje vođa može svakodnevno primjenjivati za uspješnije funkcioniranje tima. A što se tiče pristupa utemeljenom na stilu, on opisuje način ponašanja vođe prema članovima tima. Svaki vođa ima različite stilove upravljanja. Ako se stilovi u obavljanju zadataka između timova razlikuju, te svaki od timova do rezultata dolazi na različite način, ne mora značiti da je jedan tim uspješniji od drugih. Najvažniji je rezultat kojim se na kraju i ocrtava je li tim uspješan ili ne.

Timsko vodstvo također ima važnu ulogu za poticanje suradnje i motivacije članova unutar tima te za usklađivanje ciljeva tima s ciljevima cjelokupne organizacije. Prilikom vođenja tima u slučaju problema, menadžer se može suočiti s različitim izazovima poput neproduktivnosti samih članova, nedostatka motivacije te konflikata. U takvim situacijama važno je da vođa na vrijeme prepozna probleme te da pronađe prikladnu strategiju za njihovo rješenje. Kroz navedene kombinacije vodstva te pristupa, timovi mogu postići visoku učinkovitost, zadovoljstvo članova kao i kreativnost.

Ključne riječi: vođa, članovi, tim, upravljanje, rezultat, pristup

Monitoring Teamwork management

ABSTRACT

Managing teamwork is crucial for achieving predetermined goals within an organization. The basics of team management, besides responsibilities, also encompass establishing a clear team purpose, open communication, and defining team member roles. Through team management, leaders can approach teams in three different ways: Trait-based approach, skill-based approach, and style-based approach. Within the trait-based approach, it is mentioned that every leader possesses inherent flaws and virtues that are often challenging to change. On the contrary, the skill-based approach focuses on the potential for developing skills that a leader can apply daily to enhance team functionality. As for the style-based approach, it describes a leader's behaviour towards team members. Each leader has different management styles. If task execution styles differ among teams, and each team achieves results differently, it doesn't necessarily mean that one team is more successful than the other. The most important factor is the outcome that ultimately determines whether a team is successful or not.

Team leadership also plays a significant role in fostering collaboration and member motivation within the team, as well as aligning team goals with the broader organizational objectives. When leading a team, in the case of issues, a manager can face various challenges such as member unproductivity, lack of motivation, and conflicts. In such situations, it's important for the leader to recognize problems timely and find appropriate strategies for their resolution. Through the mentioned leadership and approaches' combinations, teams can achieve high efficiency, member satisfaction, and creativity.

Keywords: leader, members, team, management, the results, approach

Sadržaj

1. Uvod	1
2. Metodologija	3
3. Osnove upravljanja timskim radom	4
3.1. Pravila upravljanja timskim radom	6
3.2. Način formiranja timskog rada.....	9
4. Pristup temeljen na osobinama	13
4.1. Inteligencija.....	13
4.2. Samopouzdanje.....	13
4.3. Odlučnost	13
4.4. Poštenje.....	14
4.5. Društvenost	14
5. Pristup temeljen na vještinama	16
5.1. Tehničke vještine	16
5.2. Međuljudske vještine	17
5.3. Vještine apstraktnog mišljenja.....	18
5.4. Sažetak pristupa vještina	18
6. Pristup temeljen na stilu	19
6.1. Upravljanje temeljeno na autoritetu i poslušnosti	20
6.2. Prijateljsko upravljanje	20
6.3. Nezainteresirano upravljanje	20
6.4. Uravnoteženo upravljanje	20
6.5. Timsko upravljanje	21
7. Timsko vodstvo	22
7.1. Model timskog vodstva	22
7.1.1. Vođine odluke	23
7.1.1.1.Prva vođina odluka: Treba li promatrati tim ili djelovati?	23
7.1.1.2.Druga vođina odluka: Trebam li se usmjeriti na zadatak ili na odnose?	24
7.1.1.3.Treća vođina odluka: Trebam li se usmjeriti na unutarnje ili vanjske čimbenike?	25
7.1.2. Postupci vođe	26
7.1.2.1. Postupci usmjereni na unutarnje čimbenike zadatka.....	27
7.1.2.2. Postupci usmjereni na unutarnje čimbenike odnosa.....	27

7.1.2.3. Pristup usmjeren na vanjske okolinske čimbenike	28
8. Timovi u nevolji	30
8.1. Uzroci neuspjeha	30
8.2. Problematične osobe.....	31
8.3. Međuljudski sukobi.....	31
8.4. Skupno razmišljanje	32
8.5. Društveno besposličenje.....	33
8.6. Kako maksimalno povećati uloženi trud.....	33
9. Rasprava.....	35
10. Zaključak.....	37
Literature	38
Popis slika.....	39

1. Uvod

Upravljanje timskim radom je pojam koji se smatra ključnim aspektom uspješnog poslovanja cjelokupne organizacije i koji pomaže u ostvarivanju finalnih organizacijskih ciljeva. Danas su timovi u poslovnoj organizaciji važniji nego ikada zbog dinamičnosti poslovanja te su zbog svoje važnosti unutar organizacije postali jedne od osnovnih jedinica produktivnosti. Oni omogućuju organizacijama uspješno prilagođavanje promjenama u okolini te pospješuju ostvarivanje njihove konkurentske prednosti i inovaciju novih proizvoda. Upravljanje timskim radom obuhvaća sposobnost upravljanja i koordinacije vođe svojim timom, tako što će on na temelju vještina i znanja svojih članova znati odrediti što će koji raditi uz određene raspoložive resurse te će tako pomoći u ostvarivanju zajedničkih ciljeva.

Timski rad nije lako izvediv, ali ako tim ima uspješne članove i vođu sa sobom, to donosi mnoge prednosti. Jedna od ključnih prednosti rada u timu je raznovrsnost članova tima koji imaju različite perspektive za rješavanje određenih problema. Suradnja unutar uspješnog tima, pozitivne radne atmosfere, timskim će radom uvijek ostvariti uspješnije rezultate, nego li bi to učinio pojedinac individualnim radom. Timska suradnja također potiče razmjenu znanja unutar samog tima, konstantno učenje i razvoj vještina što omogućava i doprinosi konstantnom rastu same organizacije. Pravilno postavljanje ciljeva, raspodjela odgovornosti i upravljanje vremenom ključni su faktori uspješnog tima koji ima mogućnost postizanja uspjeha.

Upravljanje timskim radom nije uvijek lako, ono sa sobom donosi mnoge izazove. Jedan od glavnih izazova s kojima će se vođa susreti je efikasno koordiniranje radnika koji se osim po stilu i načinu razmišljanja razlikuju i po načinu rada. Iz tog razloga ono može biti vrlo kompleksan proces. Zato je unutar timskog rada komunikacija od velike važnosti. Ako je komunikacija nedovoljno razvijena, u timu se mogu češće pojaviti konflikti kao i nesporazumi koji će otežati i usporiti napredak samog tima.

Glavna svrha ovog rada je objasniti logiku upravljanja timskog rada i što je glavno opredjeljenje uspješnog od neuspješnog tima. Rad također prikazuje kako pravilno usmjeravanje članova tima može ostvariti veću produktivnost i uspješniju inovaciju same

organizacije te može pospješiti zadovoljstvo zaposlenika. Takvo okruženje organizaciji omogućuje uspjeh u borbi s dinamičnim zahtjevima suvremenog poslovnog svijeta.

Rad se sastoji od dvanaest poglavlja. Prvo poglavlje je uvod kojim se nastoji dodatno opisati te približiti cjelokupnom radu i temi koju on predstavlja. Unutar drugog poglavlja navedene su metode istraživanja. U trećem poglavlju prikazane su osnove upravljanja timskog rada. U četvrtom, petom i šestom poglavlju opisani su različiti pristupi vođa prilikom upravljanja timom. Sedmo poglavlje opisuje timsko vodstvo te modele koje ono uključuje. Unutar osmog poglavlja predstavljeni su najčešći problemi koji nastaju u timskom radu te načini koji najučinkovitije rješavaju te probleme. Devetim poglavljem prikazuje se rasprava teme. Deseto poglavlje označava zaključak cjelokupnog rada. Jedanaesto poglavlje prikazuje korištenu literaturu prilikom pisanja ovog rada. Te u posljednjem, odnosno dvanaestom poglavlju prikazan je popis slika unutar rada.

U nastavku slijedi detaljniji opis ključnih aspekata upravljanja timskim radom kako bi se ostvarilo dublje razumijevanje ove teme.

2. Metodologija

Predmet istraživanja rada je proučavanje, definiranje te analiziranje procesa upravljanja timskim radom. U radu će također biti istaknuta važnost timskog rada za uspješno poslovanje cjelokupne organizacije. Timski rad je već dugo poznat pojam pa iza njega stoji i velik broj definicija kojima je opisan od strane brojnih autora raznolikog mišljenja. Osim definicija i praćenja upravljanja timskim radom potrebno je navesti i postupke kojima se olakšava njegovo provođenje.

Svakom je timu glavni cilj ostvariti što bolji rezultat koji će u konačnici doprinijeti uspjehu cjelokupne organizacije. Kako bi ostvarivanje cilja unutar tima bilo moguće, osim menadžera potrebni su vrijedni i uspješni zaposlenici. Također je važno za napomenuti kako je kod upravljanje timskim radom menadžeru isplativije imati manji i efikasan tim, nego veći tim koji sadrži manje efikasne zaposlenike. Jedno od glavnih problematika i pitanja su kako će menadžer prilikom obavljanja posla raspoznati koji je zaposlenik učinkovit, a koji nije. Upravo se iz tog razloga, od strane menadžera vodi postupak provođenja ocjenjivanja te praćenja radne uspješnosti svih članova unutar tima.

Kako bi se uspješno definiralo upravljanje timskim radom, postoje sekundarni podatci koji pomažu u praćenju, analiziranju te iznošenju zaključaka o zadanom predmetu istraživanja. U ovom radu korištene su različite metode istraživanja koje pomažu u formiranju zaključaka kojim su predmeti rada opisani na jasniji i lakši način.

3. Osnove upravljanja timskim radom

Požega (2012) objašnjava da je timski rad u današnjem načinu poslovanja nezaobilazan jer pomaže i ostvaruje najbolji mogući način poslovanja i suradnje među poslovnim subjektima. Timski rad donosi raznovrsne pozitivne efekte i učinke, ali samo ako je pod vodstvom uspješnog menadžera ljudskih resursa. Uspješan menadžer ima sposobnost ujediniti ljude različitih mišljenja i stajališta da pridonose cjelokupnom timu na najbolji i najefikasniji način. Time menadžer dobiva više mogućih rješenja za isti problem i na temelju danih rješenja bira ono koje smatra najefikasnijim za rješenje tog problema. No upravljanje timskim radom nije nimalo lagan proces jer se moraju poznavati formalna i neformalna pravila koja se trebaju poštivati kako bi tim mogao ostvariti najbolje moguće rezultate. Ako se ne poštuju osnovna pravila, tada će se ostvariti kontraefekt, odnosno slabiji poslovni rezultati koji vode do obustave timskog rada, što je u današnjici vrlo rijetka pojava. Prema mišljenju Požega (2012): „Tim je skupina ljudi koja surađuju na određenim poslovima, imaju pri tome zajedničke ciljeve, svoje uloge u timu i visoku razinu komunikacije“ (Požega, 2012:92). Velikoj većini evolucijskih uspjeha koje su ljudi ostvarili tijekom povijesti može se pripisati upravo timskom radu. Tijekom povijesti nisu se poznavale prednosti koje timski rad donosi sa sobom pa se on nije često primjenjivao, dok je danas postao vrlo česta pojava. Dobar menadžer treba omogućiti komunikaciju u kojoj će svaki član tima biti ravnopravan i neće biti u mogućnosti nametati svoju dominantnost. Također kako bi se u timu zadržala zdrava radna atmosfera menadžer mora imati sposobnost potisnuti tzv. „dobitnike“ i „gubitnike“, jer ako se nečija ideja i prijedlog ne prihvate, ne mora značiti da je loša i da se taj djelatnik mora osjećati loše zbog nje, odnosno ne treba se osjećati kao „gubitnik“. Dobar menadžer ljudskih resursa mora imati sposobnost spriječiti tzv. pojavu „kulture okrivljavanja“ u timu jer ona ne omogućuje popravljane neuspjeha, već ga samo odugovlači i čini još gorim. Što je veća raznolikost između članova tima u osobinama ličnosti, ponašanju, znanju, sposobnosti i vještinama te razlika u spolu, rasi, religiji i nacionalnosti u pravilu je i veća sama raznovrsnost mišljenja u cjelokupnom timu što omogućava veću kreativnost pri procesu donošenja odluka. Jedna od glavnih prepreka s kojima se susreće menadžer ljudskih resursa je proces suzbijanja vlastitih interesa kako bi se uskladili timski. To je kompliciran proces u kojemu menadžer treba uvjeriti svakog od članova tima kako su najbitniji zajednički, a ne njihovi pojedinačni interesi. U timskom radu jako je bitan osjećaj pripadanja i to je jedna od prvih stvari oko kojih se menadžer ljudskih resursa treba pobrinuti. Od velike je važnosti da se svaki od članova osjeća kao da pripada i da je dio tima. Kod timskog rada jako je važno da unutar tima svi članovi uče jedni od drugih kako ne bi došlo do situacije

u kojoj jedan član tima iznenada napusti organizaciju i nitko ga neće moći zamijeniti jer ne zna obavljati taj dio posla. Znanje ne smije biti prolazno, nego ono mora ostati u organizaciji trajno, bez obzira na promijenjene članove tima tijekom godina. Timski rad u konačnici organizaciji mora pružiti veću produktivnost kao i kreativnost djelatnika, mora pružiti i veće profite poduzeću kao i proizvode više kvalitete. Također je jako bitno da ono poduzeću omogući lakše uvođenje te provođenje promjena. U timovima dobre organizacije postoji zdravo radno okruženje u kojemu svi članovi tima imaju mogućnost iznošenja svojeg mišljenja te je sama komunikacija između menadžera i radnika opuštenija što pridonosi i većoj pregovaračkoj moći kod dogovaranja uvjeta za rad. Svaki uspješniji menadžer ljudskih resursa trebao bi biti svjestan važnosti „Team Building-a“ i važnosti koju on donosi sa sobom. Zajedničko druženje u neslužbenoj atmosferi dovodi do dodatnog zbližavanja između članova tima koje će im pripomoći u izgradnji efikasnije komunikacije, pozitivnijoj atmosferi, poboljšavanja međusobnih odnosa, većoj motivaciji i zajedničkoj viziji. Tim motivaciju može dobiti i kroz novac, točnije novčanim poticajem. Nakon dobivanja financijskog poticaja novac mora biti podijeljen s članovima tima. Način na koji će se financijski poticaji kao nagrade podijeliti na pojedine članove tima su:

- „jednaki novčani iznos svim članovima tima
- različiti novčani iznos pojedinim članovima tima, ovisno o njihovu doprinosu uspješnosti tima (npr. ključni članovi tima dobivaju veće poticaje od članova koji obavljaju sporedne poslove)
- različiti novčani iznosi ovisno o udjelu osnovne plaće pojedinog člana tima u sumi osnovnih plaća tima“ (Galetić, 2015:245).

Svi prethodno navedeni pozitivni efekti i načini motivacije pripomoći će organizaciji u ostvarenju boljih rezultata. Također menadžer treba ostati distanciran na „ Team Building-u“ kako se slučajno ne bi previše zbližio s članovima tima i ugrozio stečeni autoritet. Prema mišljenju ovog autora (2012): „Svrha team buildinga je oblikovanje, izgradnja i jačanje članova tima“ (Požega, 2012:93). Dakle, može se zaključiti kako „Team Building“ pridonosi većem zajedništvu i efikasnijem timskom radu te se oslobađa veći timski duh i stresne situacije se svode na minimum. „Team Building“ također doprinosi razvoju komunikacijskih vještina i slobodnijoj međusobnoj komunikaciji. Od velike je važnosti da se unutar tima komunicira bez straha i iskreno, da svaki član unutar tima može bez straha iznositi svoje mišljenje i stavove prema drugim članovima bez osjećaja grižnje savjesti i straha da ih nije možda povrijedio. „Team Building“ osposobljava i sprema članove tima za bolje i brže zajedničko funkcioniranje,

preuzimanje uloge drugih te preuzimanje uloge vođe, ako se ikada za to pojavi potreba. Kroz timski rad osim skrivenih potencijala, razvija se i međusobna tolerancija te sposobnost za samouku. Timski rad omogućava učenje kroz različite načine, a neki od njih su oluje ideja („Brainstorming“), radionice i mnogi drugi. U posljednje vrijeme popularizirao se „Team Building“ kroz sportske aktivnosti. Dokazano je da takav oblik druženja pozitivno djeluje na sve članove tima i jedan je od najučinkovitijih načina u zbližavanju članova. Osim sportskih aktivnosti tu se mogu pojaviti i putovanja, adrenalinska istraživanja i mnoge druge aktivnosti. Prema ovom autoru (2012): „najčešći problemi sa kojima se susreću timovi odnose se na ciljeve, motivaciju, djelovanje suradnje i nadopunjavanjem, timski rad, vođenje, komunikacija u timu te timsku kreativnost“ (Požega, 2012:95). Ako ciljevi nisu dovoljno jasno postavljeni ili ako članovi tima nisu dovoljno upućeni o njima, to može dovesti do brojnih nejasnoća u timskom radu. Također ako se svi članovi tima nalaze u istoj motivacijskoj skupini, tada motivacija može predstavljati problem timu. Ako u timskom radu nedostaje suradnje ili međusobnog nadopunjavanja između članova tima to može uzrokovati ozbiljne probleme cjelokupnoj organizaciji. Ako se tim sastoji od velikog broja ljudi, znatno različitih karaktera te ako se pojave konflikti među njima, menadžer ljudskih resursa će tome teško stati na kraj što može uzrokovati raspadu cijelog tima, a naposljetku i organizacije. Neispravan način vođenja može odigrati ključnu ulogu, ali može predstavljati i glavni problem za pravilno funkcioniranje timskog rada. Ako komunikacija nije ravnomjerno raspoređena, a menadžer ne kontrolira verbalno agresivnije članove tima, u takvoj situaciji mogući su brojni konflikti unutar te organizacije. Ukoliko timski rad ne uključuje razmišljanje niti prijedloge svih članova onda se takav sistem ne može nazivati timskim radom. Jedni od najčešćih uzroka neuspjeha rada u timu mogu biti zbog neprijateljsko raspoloženog tima koji je u sukobu s cjelokupnom organizacijom, timski rad u kojemu ne postoji sloboda niti odgovornost donošenja odluke, tim koji nema zapravo timski zadatak te tim u kojemu postoji pojedinac koji sprječava timski rad tako što drugim članovima onemogućava slobodno iznošenje ideja ili rješenja nekih od problema. Među prednostima koje timski rad sa sobom donosi su sinergija, snažna motivacija te skupna kohezija. Kada isti broj ljudi u timu radi, mogu proizvesti puno više, nego kada bi radili pojedinačno. Prema ovom autoru (2012): „kaže se da dva plus dva u sinergiji postaje pet“ (Požega, 2012: 96).

3.1. Pravila upravljanja timskim radom

Požega (2012) nastoji obrazložiti osnovna pravila koje dobar menadžer treba posjedovati za uspješno upravljanje timskim radom. Ključno je da može prepoznati pravu priliku za

organiziranje timskog rada svojih zaposlenika. Postoje radna okruženja u kojemu se više isplati raditi pojedinačno te u kojima bi timski rad bio beskoristan što bi na vrijeme uspješan menadžer trebao prepoznati. Treba zapamtiti da timski rad nije uvijek rješenje sa uspješnije obavljanje radnih aktivnosti organizacije. Čak suprotno, veći je broj poslova koji zahtijevaju individualni, a manji broj onih poslova koji zahtijevaju timski rad.

Prema ovom autoru (2012) jedno od također ključnih pravila upravljanja timskim radom je da menadžer ljudskih resursa treba znati povezati sve članove tima da budu međusobno ovisni jedan o drugom prilikom ostvarivanja finalnog cilja organizacije i da je njihov rad međusobno isprepleten te da svaki od članova ima jednako bitnu ulogu za izvršenje krajnjeg cilja. Kao primjer može se navesti nogomet, čija se momčad sastoji od 11 igrača na terenu, koji međusobno ovise jedan o drugom i svaki od njih ima jednako bitnu ulogu. Glavna uloga golmana je obraniti gol od udaraca protivničke momčadi, dok je npr. od napadača zabiti joj gol.

Prema Požegi (2012) važno je da se timu, nakon njegova sastavljanja daje potpuna sloboda u oblikovanju poslovnih zadataka, tj. da se članovima unutra tima daje potpuno povjerenje, sloboda i autonomija prilikom obavljanja radnih zadataka. Menadžer koji je sastavio tim treba imati potpuno povjerenje u njihovu sposobnost, ali i želju za uspješno obavljanje zadatka pa ih ne bi trebao dekomodirati sa svojim prohtjevima već ih ostaviti da samostalno obave zadatak. Timu se također treba ostaviti mogućnost samostalne podjele rada za određene zadatke jer se u konačnici oni međusobno najbolje poznaju i razumiju te su svjesni svojih sposobnosti.

U svom radu Požega (2012) objašnjava kako menadžer ljudski resursa ima ključnu ulogu u organiziranju timskog rada, te je on pojedinac koji treba donijeti odluku o načinu na koji će se zadani problem riješiti. Menadžer treba znati definirati određeni problem kako bi i znao način na koji se on može riješiti, odnosno treba prepoznati kako se zadani problem ne može riješiti individualnim, nego samo timskim radom. Kako bi tim bio uspješan svaki od članova mora imati podjednaki učinak u ostvarivanju zadanog zadatka. Što su članovi tima međusobno različiti i raznovrsniji po svom obrazovanju, načinu razmišljanja, stavovima, vještinama i sposobnostima to će uspjeh u izvršavanju samog zadatka biti veći.

Požega (2012) smatra kako timski sport kao i poslovni timovi u poduzećima, kada je u pitanju timski rad pobuđuje iste ili slične emocionalno-psihološke principe kod svih članova tima. Kako je u timskim sportovima vrlo bitno postignuće ranih zgoditaka jednako je važno i postizanje pozitivnih poslovnih ranih uspjeha kod timova u poduzeću. U oba slučaja rani zgoditci ili uspjesi omogućuju višak samopouzdanja cjelokupnog tima i pomaže im u

ostvarivanju pozitivnijih rezultata u budućnosti. Glavna zadaća menadžera ljudskih resursa je omogućiti lakše zadatke svježim formiranom poslovnom timu kako bi ostvarili uspješnije rezultate i pomoću njih izgradili samopouzdanje koje će im omogućiti suočavanje sa težim zadacima u budućnosti. Drugo pravilo prikazuje nužnost i važnost nepromijenjenog i kontinuiranog tima. Svakom timu sa uspješnim rezultatom, bio on poslovni ili sportski, mora mu se omogućiti kontinuitet rada i odnosa. To znači da je glavna formula uspješnog timskog rada kako u poslu pa tako i u sportu ne mijenjati članove tima i ostati vjerni procesu. Učestalim mijenjanjem članova unutar uspješnog tima vodi do narušavanja kontinuiteta što će također dovesti i do lošijih rezultata u budućnosti. Promjena članova uspješnog tima jedino je opravdana ako je nužna i ako se baš mora dogoditi.

Tvrđnja Požega (2012) je da pozitivno racionaliziranje neuspjeha uz prethodno navedena pravila je također bitno. Timovi koji imaju pozitivan stav i vjeruju u svoje mogućnosti za ostvarenjem dobrog i uspješnog rezultata imaju veću vjerojatnost za ostvarivanje zadanog cilja. Glavna uloga dobrog menadžera ljudskih resursa ili vođe je posjedovanje mentaliteta kojim širi pozitivan utjecaj na tim sukobljen s „gorčinom“ neuspjeha te uvjeriti ih kako je svaki ostvareni neuspjeh korak bliže savršenstvu. Ukoliko se pojavi situacija u kojoj jedan od članova napusti tim i dođe do iznenadne zamjene, potrebno je da menadžer ljudskih resursa održi stabilnost unutar tima te da ih uvjeri kako će novi član pridonijeti boljim rezultatima u budućnosti.

Požega (2012) smatra pravilno upravljanje timskim radom fenomenom skrivenog profita koje govori kako sudionici timskog donošenja odluke i sastanka vjeruju informacijama koje dobivaju prije samog sastanka i već imaju svoje mišljenje o problemima o kojima će se voditi rasprava na samom sastanku. Po pravilu vrlo je mala vjerojatnost da će sudionici sastanka promijeniti svoje ranije stečeno mišljenje jer članovi tima rijetko vjeruju informacijama dobivenim na sastanku.

Prema autoru (2012), iduće pravilo timskog rada je skupno razmišljanje u kojemu se podrazumijeva da sudionici sastanka i timskog donošenja odluke u pravilu dosta često odlučuju za određenu odluku samo jer se ne žele suprotstavljati većini ili će se složiti sa istom odlukom koju zagovara njihov menadžer ili voditelj tima.

Autor (2012) pravilo rizične zamjene uspješnog vođenja tima predstavlja kao situaciju u kojoj su pojedinci unutar tima na sastanku skloni donositi radikalnije odluke nego inače, odnosno odluke s kojima se djelomično ili uopće ne slažu. Razlog donošenja odluke na takav način je

svjesnost da nisu sami u zadatku niti su izravno odgovorni za donošenje odluka i posljedica koju ona nosi. Svjesni su da se odgovornost donošenja odluke svodi na cijeli tim.

Prema autorovom (2012) mišljenju pravilo za uspješno vođenje timskog rada je da bi svaki tim iza sebe trebao imati svoga vođu ili voditelja, odnosno osobu koja će voditi računa i koja će biti zadužena za funkcioniranje tima te će biti neposredno odgovorna naređenom menadžeru. Voditelj tima osim što je zadužen i odgovoran za cijeli tim, ima ulogu biti i pozitivan primjer ostalim članovima tima. Također treba znati i motivirati, organizirati te koordinirati članove tima, kontrolirati rezultate i rad, delegirati radnike i zadatke.

Autor (2012) smatra kako je još jedno od pravila za uspješno vođenje tima da svaki od članova ima svoju preciznu ulogu, odgovornost i zadatak. Također uvijek treba znati tko je od članova obavio koji posao ili će tek obaviti. Najgora stvar koja se može dogoditi je da pojedinac izgubi odgovornost za neuspješno obavljen zadatak, odnosno da za dio neuspješnog zadatka ili posla odgovara cijeli tim (kolektivna odgovornost) te da se ne zna tko je što radio u timu. U situaciji kada cijeli tim preuzima krivicu za dio neuspješno obavljenog posla, gubi se osjećaj odgovornosti pa se smatra kako ne treba ulagati maksimum prilikom ispunjavanja obveza prema organizaciji.

Jedno od važnijih pravila timskog rada je da svi članovi jednoga tima moraju imati iste zajedničke interese, a uloga i sustav nagrađivanja trebaju biti korektni kako ni jedan od članova ne bi pridobio osjećaj uskraćenosti od strane nadređenih.

Požega (2012) kao zadnje pravilo uspješnog rada u timu spominje pravilo društvenog besposličjenja. Ono govori kako radnik koji ne vidi utjecaj svog rada niti općenito svoj utjecaj u timu na cjelokupnom rezultatu, neće uložiti ni upola napora ni truda koji bi uložio kada bi zadatak obavljao samostalno.

3.2. Način formiranja timskog rada

Prema mišljenju Požege (2012) timovi se mogu međusobno razlikovati s obzirom na zadatke koje obavljaju. Na primjer, funkcionalni tim se sastoji od članova tima koji su po pravilu iste struke i oni obavljaju stručne zadatke dok multifunkcionalni tim obavlja isključivo specifične multidimenzionalne zadatke te se tim sastoji od članova raznolikih struka. Glavna razlika između projektnog i stalnog tima je što projektni timovi rade privremeno na određenim projektima, dok stalni rade kontinuirano zajedno na raznovrsnim projektima i zadacima. Proizvodni i uslužni timovi rade zajedno na dulje staze i međusobno ovise jedni o drugima. Oni

imaju jasno određene ciljeve, njihovi članovi se ocjenjuje te se kontinuirano radi na njihovom napretku i unaprjeđenju vještina. Glavne karakteristike razvojnog tima su otežana komunikacija i česti sukobi te imaju ograničeni vijek. Timovi za savjetovanje i uključivanje čine radne skupine i skupine za uključivanje osoblja te krugove kvalitete, a rade prema ostvarenju jednog jasno zacrtanog cilja. Pregovarački i operativni timovi sastoje se od tzv. „uigranih“ članova te imaju strategiju rješavanja za svaku mogućnost.

Požega (2012) tvrdi da su prisutna dva načina ili stila upravljanja timom, a oni su transformacijski i transakcijski stil. Transakcijski stil vođenja je skuplji stil u kojemu je svaki član tima pojedinačno nagrađivan i zbog toga nije dugoročan jer je održavanje na takav način nakon određenog vremena preskupo. Transakcijski stil je primjenjiviji kod vrhunskih individualnih radnika jer je lakše nagraditi pojedinca nego cjelokupan tim. Zato s druge strane transformacijski tim povezuje zajednička motivacija tima, ali i njihova zajednička želja za uspjehom. Svi članovi imaju zajedničku viziju koja vodi ka cilju i zbog toga je ovakav stil upravljanja lakše održiv i dugotrajan, ali je zato pristup organizaciji i vođenju tima znatno teži.

Menadžer timskog rada se smatra osobom koja je glavna unutar nekog tima i koja ga zagovara. On je također preslika svojeg tima jer je on glavni organizator i sam radi konstrukciju tima i efikasnost timskog rada ovisi o njemu. Menadžer svom timu treba biti glavni motivator, članovi tima trebaju ga promatrati kao uzor i profesora od kojega mogu mnogo naučiti. Dobar menadžer treba znati kojom kaznom ili nagradom može najbolje potaknuti svoj tim za postizanje uspjeha, također treba posjedovati sposobnost podjednake podjele posla i delegacije na članove tima. Jako je bitno da menadžer timskog rada posjeduje sposobnost raspoznavanja bitnih poslova kojima treba posvetiti veću pozornost prilikom rješavanja od manje bitnih kojima se može posvetiti tek kada primarni poslovi budu gotovi. Na temelju toga može se zaključiti kako menadžer timskog rada mora imati sposobnost kvalitetnog upravljanja vremenom.

Prema Požegi (2012) istraživanja pokazuju kako timovi mogu imati različita emocionalna ozračja koja mogu biti pozitivna ili negativna. Menadžer igra važnu ulogu u održavanju kvalitetnog ozračja unutar tima, te je on taj koji bi trebao prepoznati postojeće ili nadolazeće probleme kako bi ih uspio korigirati na vrijeme dok još nisu negativno utjecali na atmosferu u timu. Negativna emocionalna ozračja unutar tima najčešće su prouzrokovana na temelju negativnih emocija poput tjeskobe, bijesa i frustracija. Referentna moć je od iznimne važnosti za menadžera timskog rada jer na temelju nje djelatnici ne obavljaju posao radi ostvarivanja nagrade ili neke protu usluge, nego ga obavljaju iz poštivanja prema samom menadžeru. Također vrlo bitna vještina koju menadžeri timskog rada trebaju posjedovati je upravljanje

dojmom odnosno razvijena vještina komunikacije i elokventnosti da učini tematiku o kojoj priča zanimljivijom. Važno je da temu može predstaviti na razumljiv i prikladan način te kada priča o njoj da zvuči još upućenije nego što uistinu i je.

Kada se pojavi problem s jednim članom tima, jedini pravi način za rješavanjem tog problema je razgovor s pojedincem kako bi se otkrilo što je dovelo do samog nastanka problema. Prije se vjerovalo kako se problem sa članom tima može riješiti pomoću pasivnog, pasivno-agresivnog ili agresivnog ponašanja menadžera. Vjeruje se kako se pasivnim ponašanjem menadžera timskog rada ne bi trebalo poduzeti ništa, pasivno-agresivnim se formalno ne poduzima ništa, ali zapravo se formira kazna ili otkaz članu tima, a agresivnim ponašanjem menadžer bi se trebao direktno suprotstaviti i sukobiti sa članom tima ili mu dodijeliti otkaz. Zdrava komunikacija je rješenje svakom problemu zato niti jedna od triju navedenih tehnika ponašanja ne bi trebala biti razmatrana kao opcija za rješavanje problema sa članovima tima.

Prema mišljenju Požege (2012) tim se može formirati kroz nekoliko različitih faza. U razvojnu fazu tima ulaze faze formiranja tima, faza jurišanja, faza nominiranja, potom faza provođenja posla i na kraju faza prekida rada tima. Fazom formiranja tima se smatra kada menadžer imenuje te organizira članove tima kao i menadžere timskog rada. U fazi jurišanja tim se međusobno upoznaje i zbližava kako bi mogli bolje funkcionirati prilikom obavljanja timskih zadataka. Unutar faze nominiranja stvara se određena kohezija članova tima, zatim se postavljaju implicitna i eksplicitna pravila rada unutar tima. Unutar faze provođenja posla obavljaju se konkretni zadatci i poslovi. Faza prekida rada tima je posljednja faza do koje se može, a i ne mora doći.

Autor (2012) smatra kako prilikom sukoba u timu prije donošenja konačnih odluka ili sankcija prvo treba saslušati sve sukobljene strane. Ako se pojavljuje tzv. problematična osoba, mora se preispitati i provjeriti je li riječ o „žrtvenom janjetu“, odnosno podmeću li toj osobi drugi članovi tima zbog zavisti ili međusobnog ne slaganja. Zatim se treba istražiti je li ista osoba drugačija od drugih po dobi, iskustvu, etičkim načelima, stavu, vjeri, rasi te spolu ili samo ne dijeli isto mišljenje poput većine što se tiče poslovnih pitanja, problema i odluka. Ukoliko se problematična osoba nije našla u niti jednom od ranije navedenih problema, onda je ta osoba uistinu problematičan član tima. Menadžer timskog rada, ako je to ikako moguće mora pod hitno promijeniti ponašanje problematične osobe, a ako ne uspije onda je takvu osobu prisiljen udaljiti iz tima. Ako se radi o otuđenosti jednog člana tima, tada menadžer mora pronaći način da se otuđenu osobu poveže s ostalim članovima tima. Jedna od najboljih tehnika u praktičnom

iskustvu je diskretan i tajan dogovor sa jednim od članova tima da sve vezano za posao sa otuđenom osobom radi zajedno, te da ju svojim autoritetom polagano uključuje u tim.

Prema autoru (2012) tim se može sastojati od pet do dvanaest članova. Najoptimalnija brojka je sedam članova jer tada tim postaje najefikasniji. Različitim istraživanjima dokazano je kako su najuspješniji mješoviti timovi, odnosno timovi u kojima se nalaze osobe različitog spola. No postoje poslovi koji zahtijevaju isključivo muške ili ženske članove tima. Što se tiče mješovitih timova, istraživanja su pokazala da su uspješniji oni timovi koji u sebi imaju više ženskih, nego muških članova. Kod timskog rada bitno je znati da što su članovi tima međusobno bliži to će i ostvareni rezultati biti bolji. No bitno je znati da članovi tima ne bi trebali prijeći određenu točku bliskosti. Ako se prijeđe ta imaginarna točka tada efikasnost i uspješnost tima počinje opadati. Razloga tome je emocionalna povezanost između dvije osobe koje koče efikasnost radnog okruženja. Prilikom upravljanja timskim radom od velike je važnosti redovito organiziranje sastanaka sa timom, koji će biti formalni i koji će uvijek započinjati na vrijeme kako je to prethodno i dogovoreno. Ako menadžer kasni, smatrat će se lošim primjerom za tim. No ako se dogodi da netko od članova tima zakasni, taj član bi trebao snositi sankcije, kako se kašnjenje ne bi više ponovilo među ostalim članovima. Sve bi se odluke trebale pripremiti prije sastanka. Na sastanku se treba držati dnevnog reda te odluke prikazati na što detaljniji način. Zaključci sastanka moraju biti jasni. Na kraju sastanka mora se znati tko će biti zadužen za koji od poslova te je važno postaviti rok do kada zadatak treba biti izvršen.

4. Pristup temeljen na osobinama

Kako bi osoba ili pojedinac bila uspješan vođa tima, treba zaraditi povjerenje i poštovanje od članova tima, a to može postići svojim znanjem i sposobnošću: „Želiš li upravljati drugima, moraš upravljati sobom“ (Tudor, 2010,60). Kada članovi tima uoče respektabilnog vođu, uložiti će maksimalne napore kako bi mu pomogli u ostvarenju organizacijskih ciljeva. Osim znanja idealan vođa trebao bi posjedovati inteligenciju, samopouzdanje, odlučnost, poštenje i društvenost.

4.1. Inteligencija

Prema G. Northouse-u (2010) inteligencija ili intelektualne sposobnosti smatraju se pozitivnom poveznicom s vodstvom. Smatra se kako bi vođa trebao biti inteligentniji od ostalih radnika koji su mu podređeni. Verbalno razvijenije sposobnosti kao i perceptivne te sposobnost zaključivanja čine pojedinca boljim vođom. Također istraživanja navode kako ni prevelika intelektualna razlika između vođe i tima nije poželjna. Kako bi se ostvarili bolji rezultati, vođa i tim moraju biti na sličnoj intelektualnoj razini što vodi jačanju međusobne suradnje te smanjuje mogućnost pojave nesporazuma i neuspjeha unutar organizacije. Ako je kvocijent inteligencije vođe i djelatnika različit, može dovesti do negativnih pojava, ali i negativnih rezultata timskog rada. Takve vođe često nailaze na poteškoće u komunikaciji sa sljedbenicima zbog kompleksnosti ideja koje oni neće biti u mogućnosti razumjeti.

4.2. Samopouzdanje

Prema autoru (2010.), samopouzdanje se smatra drugom osobinom koja pomaže u formiranju uspješnog vođe, te vještinom koja pojedincu omogućuje sigurnost u vlastito znanje. Vođa ispunjen samopouzdanjem, prilikom rješavanja zadataka i donošenja odluka uključuje osjećaj samopoštovanja i sigurnosti u vlastite vještine kako bi uspješno ostvario zacrtane rezultate. Proces vodstva uključuje utjecanje na druge, a samopouzdanje vodi pomaže u sigurnosti vlastitog utjecaja na tim kako bi ga učinio uspješnijim.

4.3. Odlučnost

Autor (2010.) tvrdi kako je odlučnost bitna osobine svakog uspješnog vođe. Odlučnost predstavlja želju i ustrajnost za postizanjem zacrtanog cilja te dominantnost nad drugima. Odlučne vođe su pojedinci koji vole prepreke unutar tima te su spremni na proaktivni način nametnuti vlastiti utjecaj. Prave vođe svoju odlučnost pokazuju dominantnošću kada su članovi unutar tima izgubljeni te kada ih treba usmjeriti na pravi put.

4.4. Poštenje

Northouse (2010) smatra kako iza svakog uspješnog tima stoji jedan pošten vođa. Poštenje je jedna od bitnijih osobina koji svaki vođa mora posjedovati kako bi iza sebe imao zadovoljan tim. „ Poštenje je svojstvo iskrenosti i povjerenja “(Northouse, 2010:20). Poštenim vođom se smatra ona osoba koja stoji iza svojih načela i preuzima odgovornost za svoje postupke te ostaje pošten do kraja. Tim vjeruje poštenom vođi te ga izričito cijeni, jer znaju kako će on izvršiti sve što im je prethodno obećao. Najbolje osobine poštenog vođe su pouzdanost te stav kojim nikada neće iznevjeriti niti jednog od članova tima. Takvog vođu cijeli tim smatra uvjerljivim i vrijednim povjerenja. Zbog brojnih skandala, američko društvo kao i društvo cijelog svijeta zahtjeva veću razinu poštenja i iskrenosti od vođa. Skandali su uzrokovali skeptičnost radnika prema vođama koji nisu bili etični. Zbog postojećih problema ne etičnosti u obrazovnim sustavima kreće se sa prakticiranjem nastavnih planova i programa koji pomažu u razvijanju karaktera te vrijednosti prilikom vođenja tima. Kada se vođe susretnu sa određenim problemom, te oko njega vode dilemu, bilo bi dobro da razmisle o načinu na koji će ga riješiti te daju odgovor na tri slijedeće skupine pitanja:

1. „Je li protuzakonito? Hoću li time kršiti državne zakone ili tradicionalne moralne norme?
2. Je li pravedno? Hoću li povrijediti nečiji osjećaj pravde, kratkoročne ili dugoročne? Omogućava li to situaciju u kojoj svi dobivaju? (win-win)?
3. Kako ću se osjećati ako to učinim? Hoću li biti ponosan? Hoću li biti zadovoljan ako o svojoj odluci sutradan pročitam na naslovnoj stranici novina? Hoću li se osjećati dobro ako za to sazna moja obitelj, moji najbolji prijatelj?“ (Srića, 2015:71).

Zaključak je da društvo očekuje veće poštenje od menadžera kako bi rezultati obavljenog posla bili uspješniji.

4.5. Društvenost

Prema ovom autoru (2010) posljednja osobina za dobrog vođu je društvenost. „Društvenost je vođina sklonost traženja ugodnih društvenih odnosa“ (G. Northouse, 2010:21). Društveni vođa je gotovo uvijek prijateljski raspoložen, otvoren je i uljudan prema timu te je uvijek taktičan i diplomatski. Oni su osjetljivi na potrebe drugih i također će uvijek birati način kojim mogu udovoljiti svakom od članova tima. Društveni vođa ima razvijene međuljudske vještine te sljedbenike gleda kao i suradnike.

Osim ovih pet ranije navedenih osobina, postoje još brojne druge. Društvenost, poštenje, odlučnost, samopouzdanje i inteligencija su ključne u formiranju osobe kako bi postala uspješnijim vođom te tim vodila na najefikasniji način.

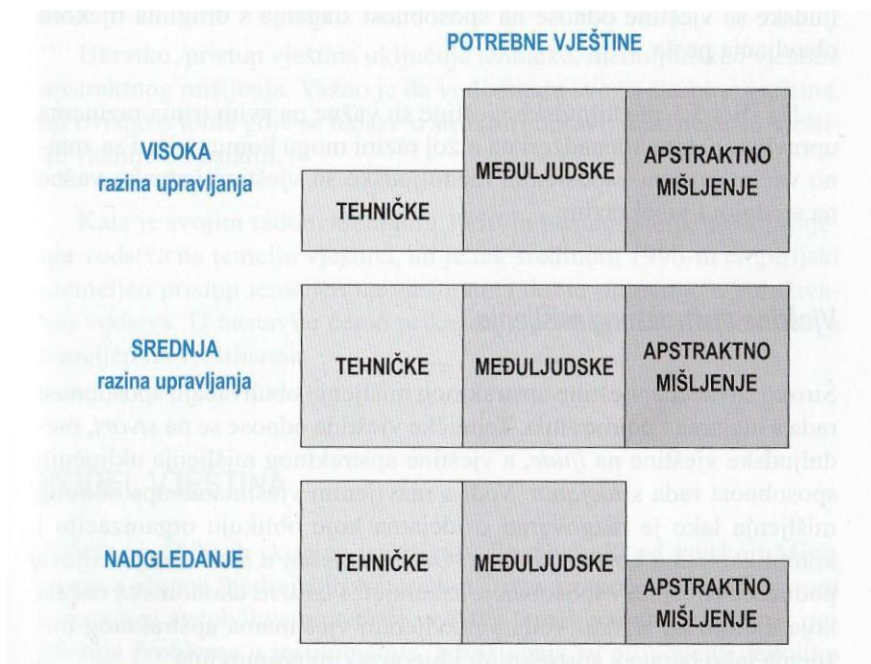
5. Pristup temeljen na vještinama

Osim osobina vođa mora posjedovati i određene vještine. Jedina razlika između osobina i vještina je što su osobine većinom urođene te se ne mogu mijenjati niti nadopunjavati. Vještine, sposobnosti kao i znanja mogu se stjecati tijekom cijelog života te se konstanto poboljšavati. Iako osobnost jednog pojedinca igra veliku ulogu hoće li on biti uspješan vođa tima ili ne, veliki utjecaj imaju znanje i sposobnost. Jedan od glavnih kriterija određivanja je li vođa uspješan ili nije je sposobnost rješavanja kompleksnih problema. Rješavanjem kompleksnog problema pojedinac je dokazao kako ima potrebne vještine i znanje te sposobnosti potrebne za uspješnog vođu tima.

Katz (1955:34) je na temelju istraživanja na terenu, te upravljanjem vlastitih opažanja menadžera na radnom mjestu zaključio da uspješno vodstvo ovisi o tehničkim i međuljudskim vještinama te vještini apstraktnog mišljenja. On je smatrao kako vještine nisu isto, tj. smatrao ih je poprilično različitim od osobina i samih obilježja vođe. Smatra da je vještina potencijal koju vođe mogu postići, a osobine ono što već jesu. Katz je time htio napomenuti kako vođom može biti svaki pojedinac koji se dovoljno potruži i tijekom života prikupi potrebno znanje te vještine za obavljanje određenog posla. Unaprjeđenjem vlastitih znanja i vještina može konstantno poboljšavati sposobnost vođenja tima.

5.1. Tehničke vještine

Prema Northouse-u(2010) „Tehničke su vještine znanje i stručnosti u određenoj vrsti posla ili aktivnosti. Uključuju sposobnosti u određenom području, analitičke sposobnosti i sposobnosti korištenja prikladnih oruđa i tehnika“ (Katz, 1955:33). Na primjeru tvrtke za programsku podršku tehničke vještine uključuju poznavanje programiranja i potrebnih računalnih jezika, softverskih proizvoda tvrtke i prilagođavanje tih proizvoda prema potrebama klijenata. U računovodstvenim servisima tehničkim se vještinama smatraju razumijevanje i sposobnost primjene općeprihvaćenih računovodstvenih načela u poslovima revizije za klijente. Ključnu ulogu u stvaranju proizvoda tvrtke imaju tehničke vještine. Kako je i prikazano na slici tehničke vještine imaju veliku važnost na srednjim i nižim razinama upravljanja, a manju važnost na višim razinama. Za one vođe koji se nalaze na najvišim razinama upravljanja kao što su glavni direktori, viši službenici i predsjednici tehničke vještine nisu toliko bitne. Osobe koje se nalaze na najvišoj razini za rješavanje tehničkih problema oslanjaju se na za to osposobljene podređene.



Slika 1 Vještine upravljanja nužne na različitim razinama

Izvor: R. L. Katz (1955). *Skills of an Effective Administrator* . Harvard Business Review, str.33.

5.2. Međuljudske vještine

Međuljudske vještine su znanje i sposobnosti rada s ljudima. Prilično se razlikuju od tehničkih vještina koje se odnose na rad sa stvarima“ (Katz, 1955:41). To su vještine koje omogućuju vođi da uspješno surađuje sa podređenim članovima tima te da sa nadređenima bez ikakvog problema ostvaruju zacrtane ciljeve unutar poduzeća. Međuljudske vještine pomažu vođi da između podređenih radnika , kada je to potrebno stvori pravu timsku atmosferu kako bi se ostvario što bolji rezultat kod zadanog zadatka. Za Katza to predstavlja svijest o vlastitom stajalištu u isto vrijeme kao i svijest o stajalištima drugih. Vođe tima koje posjeduju dobre međuljudske vještine, vlastite ideje prilagođavaju prema idejama predloženih od strane drugih članova tima kako bi se ti članovi osjećali vrijednim unutar organizacije. Takve vođe stvaraju ugodno te sigurno ozračje u kojemu prevladava povjerenje između svih članova tima i vođe, te im otvara mogućnost sudjelovanja u donošenju odluka koje će se na posljetku odraziti na njih. Biti dobar vođa s razvijenim međuljudskim vještinama, znači biti osjetljiv na potrebe i motive svih članova tima te biti svjestan njihovih potreba za sudjelovanjem u procesu odlučivanja. Međuljudske vještine su ukratko, vještine koje pojedincu omogućuju slaganje s drugima prilikom obavljanja posla.

Za razliku od tehničkih vještina, međuljudske vještine imaju skoro jednaku važnost za sve tri razine. Menadžeri na nižoj razini u većini slučajeva mogu komunicirati sa znatno većim brojem zaposlenih, no međuljudske vještine imaju jednaku važnost na srednjoj i višoj razini upravljanja.

5.3. Vještine apstraktnog mišljenja

Prema Northouse-u (2010) „Široko shvaćene vještine apstraktnog mišljenja obuhvaćaju sposobnost rada s idejama i pojmovima“ (Northouse, 2010:42). Tehničke vještine se odnose na rad sa stvarima, međuljudske vještine na rad s ljudima, a vještine apstraktnog mišljenja odnose se na sposobnost rada pojedinca s idejama. Vođa koji ima razvijene vještine apstraktnog mišljenja s velikom lakoćom može voditi razgovor o idejama koje oblikuju organizaciju te ima sposobnost rješavanja komplikacija s kojima se tim susreće. On raspolaže sposobnošću uspješnog izražavanja ciljeva poduzeća riječima te je u mogućnosti izraziti i razumjeti ekonomska načela koja se javljaju. Vođa koji raspolaže razvijenim vještinama apstraktnog mišljenja ima sposobnost lakog baratanja s hipotetskim i apstraktnim pojmovima. Vještine apstraktnog mišljenja su nužne u oblikovanju vizija kao i strateškog plana poduzeća. Ako se tim susretne sa problemom, dobar vođa treba posjedovati vještine apstraktnog mišljenja koje će mu pomoći u oblikovanju plana i vizije kako bi se tim izbavio iz postojećeg problema. Također ako se vođa tima susretne s problemom gubitka, mora pomoću apstraktno razvijenog mišljenja riješiti taj problem tako što će se njegov tim u skoroj budućnosti natjecati sa sličnim timovima drugih organizacija po pitanju profitabilnosti. Navedeni primjeri prikazuju da se vještine apstraktnog mišljenja zapravo odnose na mentalni napor u osmišljavanju organizacijskih pitanja ili pitanja djelovanja. Odnosno vođa tima mora razumjeti točan položaj tvrtke, za što se ona zalaže ili u kojem smjeru tvrtka treba ići. Na slici je prikazano kako je najveća važnost vještine apstraktnog razmišljanja najbitnija za najvišu razinu upravljanja. Ako menadžer na višim razinama upravljanja nema razvijenu vještinu apstraktnog mišljenja, on svojim odlukama može ugroziti cijelu organizaciju. Vještine apstraktnog mišljenja također su od velike važnosti na srednjoj razini upravljanja, no na nižoj razini one pa skoro nisu od nikakvog značaja.

5.4. Sažetak pristupa vještina

Prema autoru (2010) pristup vještina uključuje tehničke, međuljudske te vještine apstraktnog mišljenja. Od velike je važnosti da vođa posjeduje svaku navedenu vještinu, ali ovisno o njegovom položaju unutar poduzeća, neke od vještina moraju biti razvijenije od ostalih jer imaju važniju ulogu za zadatke za koji je vođa zadužen.

6. Pristup temeljen na stilu

Prema Notrhouse-u (2010) pristup temeljen na stilu pokazuje ponašanje vođe prema podređenim radnicima. Ponašanje vođe ili usmjeravanje istraživanja vodstva na stil proširio je istraživanje vodstva te je u istraživanje uključilo i postupke vođe prema podređenima u različitim situacijama. Istraživači koji proučavaju pristup utemeljen na stilu svojim istraživanjem su zaključili kako se vodstvo sastoji od dviju općih vrsta ponašanja, a to su „ponašanja usmjerena na zadatak“ te „ponašanja usmjerena na odnose“. Ponašanja usmjerena na zadatak olakšavaju put do ostvarivanja cilja, tj. pomažu članovima skupine u ostvarenju njihovih ciljeva. S druge strane ponašanja usmjerena na odnose pomažu podređenima da prihvate vlastiti položaj te da prihvate sebe kao i druge ljude oko sebe. Glavna svrha pristupa temeljenom na stilu je sposobnost vođe da utječe na podređene kombinirajući prethodno navedene vrste ponašanja te pomoću njih olakšava pokušaje u ostvarivanju cilja.

Uz sve navedeno, pristup temeljen na stilu čine 5 različitih stilova vodstva, a to su: upravljanje temeljeno na autoritetu i poslušnosti, prijateljsko upravljanje, nezainteresirano upravljanje, uravnoteženo upravljanje, te timsko upravljanje.



Slika 2 Mreža vodstva

Izvor: Robert R. Blake i Anne Adams McCauley (1991). *Grid Solutions*. Copyright, tiskano uz dopuštenje Grid International, str. 74.

6.1. Upravljanje temeljeno na autoritetu i poslušnosti

Prema Northouse-u (2010) ovaj stil vodstva isključivo naglašava važnost zadatka, a manju pozornost posvećuje ljudskim čimbenicima, te ljude isključivo smatra sredstvom za obavljanje posla. Ne naglašava se važnost na komunikaciji između nadređenih i podređenih te se smatra kako ona nije potrebna, osim ako je korištena u svrhu davanja uputa u zadatku. Taj stil vodstva podređen je rezultatima, a ljudi se podrazumijevaju sredstvom koji pomažu i čine ostvarivanje rezultata mogućim. Zbog takvog načina vođenja vođe su često zahtjevni te je radno okruženje „nezdravo“. Radna sredina je u takvom slučaju kratkotrajna jer se u njoj konstanto kreće negativna energija između podređenih i vođa te se narušava mogućnost uspješnog obavljanja zadataka na dugoročne staze.

6.2. Prijateljsko upravljanje

Prema autoru (2010) prijateljsko upravljanje predstavlja manju brigu o obavljanju zacrtanih zadataka, a veću o međuljudskim odnosima unutar tima. Vođe ne pružaju toliku važnost proizvodnji koliko ju naglašavaju u važnosti stavova i osjećaja ljudi. Ovdje se pruža velika važnost u ispunjavanju osobnih i društvenih potreba sljedbenika, jer vođe smatraju kako su oni ključan izvor za uspjeh cjelokupne organizacije. Također su upoznati sa važnošću zdrave radne atmosfere koja sa sobom donosi bolje rezultate. A takvu atmosferu vođe pokušavaju stvoriti susretljivošću, utjehom, pomaganjem i nesuprotstavljanjem.

6.3. Nezainteresirano upravljanje

Autor (2010) smatra kako je nezainteresirano upravljanje svojstveno vođi koji se ne brine niti ne ulaže napore za uspješno obavljanje zadataka, kao ni za dobre međuljudske odnose unutar tima. Takav tip vođe samo djeluje kao vođa, ali je totalno isključen i povučen od obveze i emocija za uspješnim postizanjem određenog cilja. Takav vođa ima minimalno doticaja sa timom, smatra se i može se opisati kao neodgovornim, nezainteresiranim, neodanim te apatičnim.

6.4. Uravnoteženo upravljanje

Northouse (2010) vjeruje kako uravnoteženo upravljanje opisuje vođu koji je sklon kompromisu te koji se podjednakim omjerom brine za uspjeh u obavljanju zadataka kao i o ljudima koji sudjeluju u njegovom obavljanju. Takvi vođe pronalaze ravnotežu između uvažavanja ljudskih potreba te razumijevanja kao i naglašavanje važnost u obavljanju zadataka. Kompromisnim stilom djelomično dižu ruke od proizvodnje kao i od usmjeravanja pozornosti na potrebe zaposlenika. Vođa koji posjeduje sposobnost uravnoteženosti upravljanja nastoji ostvariti ravnotežu, izbjegavanjem sukoba te teži prema umjerenoj razini naglašavanja razine

proizvodnje i ljudskih odnosa. Ovakav tip vođe smatra se vrlo učinkovitim. Sklon je naći rješenje kojim će svakog radnika učiniti zadovoljnim, spretan je u otklanjanju sukoba sa zaposlenicima te je spreman zanemariti vlastita uvjerenja u svrhu napretka cjelokupnog tima i organizacije.

6.5. Timsko upravljanje

Prema autoru (2010), timsko upravljanje je stil u kojemu se jednako snažno naglašavaju i zadatci i međuljudski odnosi. U takvom stilu upravljanja, promiče se visok stupanj sudjelovanja i timskog rada u cijeloj organizaciji te zadovoljava temeljne potrebe svakog od zaposlenika kako bi bili uključeni te potpuno predani poslu. Takav vođa potiče sudjelovanje, odlučno djeluje, jasno definira prioritete, izvlači pitanja na vidjelo, otvoren je prema svima, ustrajan i uživa u radu.

7. Timsko vodstvo

Prema mišljenju Northouse-a (2010) timsko vodstvo postaje jedno od najpopularnijih područja u teoriji i istraživanju vodstva. Timovi su zapravo organizacijske skupine sastavljene od članova koji su međusobno ovisni jedan od drugom te dijele zajedničke ciljeve i moraju uskladiti način rada kako bi ih ostvarili. Takve skupine mogu biti formirane u različitim oblicima, kao što su timovi za upravljanje projekata, radne jedinice i skupine, timovi za kvalitetu i razvoj te stalna povjerenstva.

Tijekom godina putem brojnih istraživanja utvrđena je važnost uloge vodstva unutar tima kako bi se postigao uspjeh ili izbjegao neuspjeh. „Zapravo možemo tvrditi da su djelotvorni procesi vodstva možda najkritičniji čimbenik uspjeha u organizacijskim timovima“ (Zaccaro, Rittman i Marks, 2001:452). Nedjelotvorno vodstvo je najčešći razlog neuspjeha unutar timova. „Za osiguranje uspjeha tima moramo se usmjeriti na nužne funkcije vodstva i razumjeti te funkcije“ (Northouse, 2001:209). Bitno je uočiti kako se te funkcije vodstva mogu dijeliti između vođe tima ili članova tima.

7.1. Model timskog vodstva

Prema autoru (2010) smatra se kako uspješni timski rad započinje s vođinim mentalnim modelom situacija. Dobar vođa tima, kako bi primjereno reagirao na određene zapreke i probleme treba biti prilagodljiv i imati na raspolaganju veliki raspon postupaka kao i vještina uz pomoću kojih ima mogućnost udovoljavanja različitim potrebama tima. Uspješan vođa trebao bi biti u mogućnosti raspoznati mentalne modele problema tima na temelju promatranja kako taj isti tim funkcionira te poduzeti potrebne akcije kako bi se ti problemi riješili. Kao takav vođa ima veliku odgovornost za pravilno funkcioniranje tima koji će pridonijeti uspješnosti cjelokupne skupine. Vodstvo se u ovakvim situacijama promatra kao proces rješavanja problema tima, tako što će vođa analizirajući vanjske i unutarnje čimbenike i pomoću analize odlučiti kojom metodom će pridonijeti uspješnosti tog tima. Kada se vođe susretnu sa problemom, trebaju upotrijebiti slobodu odlučivanja i analizirati koju metodu iskoristiti za najprikladnije rješenje. Prikladno rješenje za određeni problem ovisi o okolnostima u kojima se tim nalazi, a usmjereno je na to što se treba učiniti kako bi postao uspješnijim. Ono što dijeli uspješnog od neuspješnog vođe je sposobnost prepoznavanja kada su i koje intervencije potrebne. Nekada se mogu pojaviti situacije u kojima vođa uopće ne treba intervenirati unutar tima i to je dobar vođa dužan i prepoznati.

7.1.1. Vođine odluke

Prema mišljenju Northouse-a (2010), na vrhu modela timskog vodstva, navodi da bi vođa trebao odlučiti, treba li uopće intervenirati i ako treba na koji način, kako bi poboljšao cjelokupno funkcioniranje tima. Prva se odluka odnosi na odlučivanje vođe, hoće li nastaviti opažati i nadzirati tim sa strane ili se pak odlučuje na interveniranje u aktivnostima tima te poduzima potrebne mjere. Vođa svojom intervencijom može timu pomoći na razne načine: „Gurkanja su nevjerojatno snažni mehanizmi za poboljšanje timova i organizacija.“ (Bock, 2018:316), kako bi ih „pogurnuo“ malo bliže ka uspjehu. Potom treba odrediti funkciju potrebite intervencije, odnosno je li potrebna intervencija vođe vezana uz zadatak ili uz odnose. Vođa određuje trebali li timu pomoći oko ostvarivanja zadataka ili održavanja međusobnih odnosa. Posljednja odluka odnosi se na pitanje, treba li intervenciju provesti unutar ili van samoga tima.

7.1.1.1. Prva vođina odluka: Treba li promatrati tim ili djelovati?

Prva odluka se odnosi na vođu koji još razmatra opcije treba li nastaviti promatrati tim ili treba li djelovati kako bi mu pomogao u obavljanju zadataka. Vođe mogu analizirati, prepoznati ili predvidjeti probleme te djelovati u trenutku radi rješavanja problema. Također se mogu usredotočiti na probleme unutar skupine ili probleme izvan skupine. Dvije prethodno navedene dimenzije rezultiraju s četiri tipa funkcije skupnog vodstva.

	PROMATRANJE	DJELOVANJE
UNUTARNJI	prepoznavanje manjkavosti skupine 1	poduzimanje mjera 2
VANJSKI	predviđanje okolinskih promjena 3	sprečavanje štetnih promjena 4

Slika 3 McGrathove kritičke funkcije vodstva

Izvor: J. R. Hackman, i R. E. Walton (1986). *Designing Effective Work Groups*. Jossey-Bass. San Francisco, CA, str.76.

Prepoznavanje manjkavosti skupine i poduzimanje mjera pripadaju unutarnjim operacijama tima. Kod prepoznavanja manjkavosti skupine, vođa prepoznaje probleme unutar skupine, a kod poduzimanja mjera on djeluje kako bi uklonio ili riješio postojeće probleme. Unutar

predviđanja okolinskih promjena i sprečavanja štetnih promjena pruža se fokus na vanjske operacije tima. Prema predviđanju okolinskih promjena, vođa će skenirati okolinu kako bi prepoznao bilo kakvu vanjsku promjenu koja može djelovati na skupinu. Kod sprečavanja štetnih promjena, vođa sprječava djelovanje negativnih promjena unutar okoline, kako ne bi ugrozile tim.

Prema Northouse-u (2010) „Dakle, prva odluka s kojom se vođa suočava je: „Trebam li nastaviti motriti te čimbenike ili trebam djelovati na temelju podataka koje sam već prikupio i organizirao?““ (Northouse. 2010:212). Kako bi se stvorili primjereni mentalni modeli funkcioniranja tima, vođe bi zbog potrebe za prikupljanjem podataka trebali motriti unutarnju kao i vanjsku okolinu, trebali bi prevladavati prepreke i smanjivati neodređenosti. Vođa bi prvo trebao pronaći podatke koji će mu omogućiti razumijevanje procesa trenutnog stanja djelovanja tima, nakon toga ih analizirati, organizirati te zatim protumačiti kako bi mogao odlučiti kojim će načinom djelovati. Kako bi se proces potrage za podacima olakšao, vođe mogu tražiti povratne podatke od članova tima, umrežavanjem s drugim članovima izvan tima, provođenjem ankete radi procjene te vrednovanjem kvalitete rada u skupini. Kada su podatci o timu prikupljeni, vođa ih treba protumačiti kako bi se mogao odlučiti za plan kojim će u budućnosti djelovati.

Autor (2010) smatra kako je od velike važnosti da su svi članovi tima u mogućnosti sudjelovati u potrazi za podacima te zajednički mogu omogućiti raspodjelu vodstva kako bi pomogli timu u prilagodbi na promjenjive uvjete. U slučajevima koji se mijenjaju velikom brzinom potrebno je zajedničko djelovanje vođe tima i članova kako bi slučaj mogli što točnije procijeniti. Može se pojaviti situacija u kojoj formalni vođa skupine zbog prezaposlenosti obrađivanja podataka iz okoline ne stigne obraditi one podatke unutar tima. U takvim situacijama, članovi tima će pomoći vođi, baveći se problemima unutar tima. Osim tumačenja i prikupljanja podataka vođe timova također trebaju i prikladno djelovati na temelju tih podataka. „Posredovanje u djelovanju je u srcu vodstva jer uključuje odabir jednog smjera djelovanja i pomaganje skupini da stvori sustav organiziranja koji omogućuje kvalitetne odluke“ (Barge, 1996:324).

7.1.1.2. Druga vođina odluka: Trebam li se usmjeriti na zadatak ili na odnose?

Northouse (2010) smatra kako je druga odluka s kojom se vođa suočava, je li timu potrebna pomoći sa zadatkom ili mu treba pomoć oko odnosa. Još tijekom istraživanja u prošlosti u malim skupinama kao dvije kritične funkcije vodstva bile su usmjerenost na odnose i

usmjerenost na zadatke. Funkcija usmjerena na odnose je funkcija unutar koje se fokusira na rješavanje problema između članova tima tako što se uključuje razvijanje pozitivnog ozračja, zadovoljavaju se potrebe članova, rješavaju se međuljudski problemi te se razvija kohezija. A kod funkcije vodstva usmjerene na zadatak uključuje brigu za obavljanje posla, rješavanje problema, odlučivanje, vodi se računa o prilagođavanju tima na promjene te planiranje i ostvarenje ciljeva. Kasnijim istraživanjima unutar radnih timova uključuju se razvojne i radne funkcije poput ovih: koliko je kvalitetno tim obavio zadani zadatak i koliko kvalitetne odnose je razvio tijekom njegovog obavljanja.

Prema Northouse-u (2010) nadmoćno vodstvo tima stalno je usmjereno i na uspješno obavljanje zadatka i na održavanje odnosa članova. Ovdje su funkcije vezane za zadatak neraskidivo povezana sa funkcijama usmjerenim na održavanje odnosa. Dobri odnosi između članova tima znače uspješan rad i obavljanje posla, što pridonosi i boljem rezultatu. U situaciji kada se članovi međusobno ne slažu, u timu se pojavljuju brojni problemi za koje nitko ne preuzima odgovornost i na žalost takvi timovi ne mogu postići bolje rezultate dok se sukobi i mentalitet ne promjene.

Autor (2010) prema nedavnim istraživanjima tvrdi kako virtualni timovi naglašavaju važnost kognitivnih modela koji se najprije usmjeravaju na izgradnju timskih odnosa, a tek onda se usmjeravaju na probleme vezane za zadatke jer su uspostavili važnost dobre atmosfere koja unutar grupe vodi prema boljim rezultatima. Unutar virtualnih timova koji su kroz prostor i vrijeme povezani preko elektroničkih medija, usmjerenost na odnos predstavlja još veću važnost, nego li tradicionalnim timovima. „Vođe virtualnih timova moraju moći „čitati“ sve osobne i kontekstualne nijanse u svijetu elektroničkih komunikacija. Moraju moći razumjeti moguće uzorke tišine, nerazumijevanja i prijezira bez ijednog uobičajenog znaka za usmjeravanje. Vođe moraju biti osjetljivi na „tijek“ timskih procesa poklanjajući pažnju najmanjim sitnicama kao pokazateljima mogućih problema koji mogu narušiti zadatak tima“ (Pauleen, 2004:229). Vođe virtualnog tima također mogu donijeti odluku hoće li se prvo fokusirati na pitanje odnosa među članovima kako bi im poslije bilo lakše uspostaviti rad na zadatku.

7.1.1.3. Treća vođina odluka: Trebam li se usmjeriti na unutarnje ili vanjske čimbenike?

Po Northouse-u (2010) vođa bi trebao donijeti stratešku odluku i u njoj odrediti koja razina timskog procesa zahtjeva njegovu pomoć. To može biti unutarnji zadatak, odnosno dinamika

odnosa unutar tima ili vanjska okolinska dinamika. Ako je sukob među članovima tima postojan, tada će vođa kao najprimjereniji postupak djelovanja vidjeti u radu na održavanju skupine i poradit će na poboljšanju međuljudskih odnosa. No ako je riječ o nejasnoći ciljeva tima, tada će vođa najvjerojatnije potpunu pozornost pružiti na usmjeravanje osiguranja vanjske potpore tima. Uloga vođe je osim što pomaže timu u uravnoteženju potreba vezanih za zadatak te potreba vezanih za odnose, mora mu pomoći i u prilagodbi na vanjsku okolinu. Uspješni vođa tima, osim što primjerenog reagira, uravnotežuje i analizira kako unutarnje tako i vanjske zahtjeve tima.

7.1.2. Postupci vođe

Northouse (2010) prema postojećim istraživanjima i dobivenim podacima, smatra da timovi koji imaju jasno postavljene ciljeve i norme te pravilne postupke odlučivanja i dobru strukturu, imati će bolje ostvarene rezultate zadataka. Dokazano je za timove koji uspješno rješavaju sukobe između članova, koji su razvili sposobnost efikasnog zajedničkog surađivanja te imaju predanost prema istom cilju, na posljertku će imati zdravo razvijene odnose. Oni timovi koji su bolje zaštićeni od vanjskih utjecaja okoline i ako imaju snažnu međusobnu povezanost, bit će produktivniji od ostatka konkurencije. Vođa tima treba posjedovati sposobnost, uz pomoć koje može odrediti strateške intervencije kojima će djelovati na tim. Ako vođa zaključi kako su međuljudski odnosi unutar tima ne razvijeni te nisu u skladu sa zamišljenim, mora donijeti odluku o početku rješavanja sukoba. Uspješnim vođom se smatra onaj pojedinac, koji je sposoban reagirati pravovremenim postupcima koji određene situacije ili slučajevi zahtijevaju. Glavi zadatak vođe je proces analize i posredovanja u slučaju kako bi pridonio najbolje odluke za dobrobit cjelokupnog tima.

Gouran i Hirokawa (1996) su ukazali da bi vođa trebao prepoznati što je spriječilo tim na putu ka uspješnom obavljanju zadatka, a potom bi sam vođa trebao posjedovati sposobnost strateškog izbora prikladnog postupaka djelovanja. U situaciji, ako je problem prepoznat kao problem uratka tima, tada bi vođa trebao isplanirati prikladan postupak rješavanja problema vezanog uz zadatak. No ako je problem prepoznat u razvoju i odnosima tima, tada bi vođa trebao donijeti najprikladniju odluku vezanu za postupak rješavanja problema odnosa među članovima tima. Glavni cilj za rješavanje problema vezanog uz odnose je unaprjeđenje zdravlja radne atmosfere na temelju upravljanja sukoba ili izgradnji predanosti članova prema istom cilju. U situaciji, u kojoj vođa primijeti da je riječ o okolinskom problemu, tada bi trebao reagirati postupkom umrežavanja te zagovaranja.

7.1.2.1. *Postupci usmjereni na unutarnje čimbenike zadatka*

Prema autoru (2010) u modelu timskog vodstva koji se odnosi na zadatak, navode se potrebne vještine ili postupci koje vođa po izboru može provesti radi poboljšanja obavljanja zadanog zadatka.

- „ usmjeravanje na cilj (pojašnjavanje, postizanje slaganja)
- strukturiranje radi rezultata (planiranje, stvaranje vizije, organiziranje, pojašnjavanje uloga i delegiranje)
- olakšavanje odlučivanja (obavještanje, nadzor, usuglašavanje, posredovanje, sintetiziranje, usmjeravanje na probleme)
- uvježbavanje članova tima u vještinama potrebnim za obavljanje zadataka (izobrazba, razvoj)
- održavanje standarda izvrsnosti (procjenjivanje tima i pojedinačnog uratka , suočavanje s neprimjerenim uratkom)“ (Northouse, 2010:215).

Ako vođa uoči kako članovi unutar tima nakon uratka nemaju vještine potrebne za obavljanje zadataka bira postupke izobrazbe članova ili im omogućuje proces stjecanja nužnih vještina kao i stručan razvoj. Ako se uoči kako postoje nejasnoće između članova tima vezanih za cilj, tada se vođa može odlučiti hoće li im postupkom objašnjavanja cilj učiniti jasnijim ili će zajedničkim radom članovima tima pomoći u usmjeravanju na određene ciljeve. Ako se vođa suoči s neodgovornim pojedincima koji su skloni kašnjenju na posao ili važne sastanke on je nužan poduzeti izravne mjere usmjerene na ispravljanje problema neprimjerenog ponašanja. Timu koji je preopterećen svakodnevnim obvezama i problemima te nema usmjerenja ili postojeće osnove prema budućnosti je potrebna pomoć od strane vođe koji će im omogućiti viziju i planove za budućnost.

7.1.2.2. *Postupci usmjereni na unutarnje čimbenike odnosa*

Prema Northouse-u (2010): „Drugi skup postupaka odnosi se na postupke koje vođa treba provesti radi poboljšanja odnosa u timu:

- poučavanje članova tima u međuljudskim vještinama
- suradnja (uključivanje, poticanje)
- upravljanje sukobima i pitanja moći (izbjegavanje i sukobljavanje, preispitivanje ideja)
- izgradnja predanosti i timskog duha (*esprit de corps*) (optimizam, inovacije, predviđanje, druženje, nagrađivanje, priznanja)
- zadovoljavanje potreba pojedinačnih članova (povjerenje, podrška, zagovaranje)

- oblikovanje etičkih i načelnih postupaka (poštenje, dosljednost, normativnost)“ (Northouse, 2010:216).

Ako prilikom promatranja tima vođa uoči problematiku u odnosu među članovima, tj. ako primijeti da su pojedinci i grupe u međusobnom sukobu, trebao bi intervenirati kako bi postojeće sukobe eliminirao. Ako je djelovanje tima u ozračju malodušnosti, vođa bi svojim utjecajem trebao ponovno povezati tim te pridonijeti njegovoj ujedinenosti kao i predanosti, spominjući ranije ostvarene uspjehe. U situaciji u kojoj vođa ustanovi kako članovi tima ne znaju niti su u mogućnosti djelotvorno komunicirati, tada je potrebna njegova intervencija kojom će članovima tima ukazati na prikladnije timsko ponašanje.

7.1.2.3. Pristup usmjeren na vanjske okolinske čimbenike

Autor (2010) trećim skupom vještina ili ponašanja smatra one vođe koji trebaju provesti promjene radi poboljšanja odnosa između tima i okolice. Stvarni timovi unutar laboratorija zapravo i ne postoje, nego su to podsustavi većih organizacijskih i društvenih konteksta. Da bi timovi ostali održivi, moraju pomno promatrati okolinu i sva događanja unutar nje, kako bi mogli poduzeti pravovremene akcije i učiniti tim uspješnijim. „Ako motrenje okoline ukazuje na potrebnu intervenciju vođe, vođa treba izabrati iz slijedećeg skupa funkcija:

- umrežavanje i stvaranje savezništva u okolini (prikupljanje podataka, povećanje utjecaja)
- zagovaranje i predstavljanje tima okolini
- pregovaranje prema gore radi osiguranja nužnih resursa, podrške i priznanja tima
- zaštita članova tima od ometanja iz okoline
- procjena okolinskih pokazatelja uspješnosti tima (ankete, vrednovanja, pokazatelji uratka)
- dijeljenje važnih okolinskih podataka s timom.“ (G. Northouse, 2010:216).

Ako vođa nakon motrenja okoline primijeti, kako organizacijski nadzornici nisu svjesni uspjeha koji je tim ostvario, može provesti „FYP“ mjere, kojima će neposredno obavijestiti više razine o svim uspjesima tima. Vođa u svrhu istog cilja može započeti sa objavljivanjem timskih novina, kako bi okolini i nadređenima prikazao napore tima. Može se pojaviti slučaj u kojem vođa shvati, kako tim nema dovoljno potpore od strane uprave za uspješno obavljanje postavljenih ciljeva. U takvoj situaciji vođa je dužan pregovarati sa višom razinom menadžmenta kako bi timu omogućio potrebne resurse za obavljanje postavljenog cilja.

Prema mišljenju autora (2010), vodstvo tima je složen proces, te ne postoji recept za njegovo uspješno vođenje. Kako bi tim uspješno funkcionirao, vođe bi trebali naučiti biti otvoreni prema članovima, trebali bi biti podložni objektivnom razumijevanju te prepoznavanju problema unutar tima. Vođe bi uz sve navedeno trebali naučiti i vješto odabrati potrebne postupke djelovanja ili nedjelovanja kako bi mogli pomoći timu u ostvarivanju ciljeva. Važno je naglasiti kako i iskusniji članovi tima mogu djelovati te pomoći vođi oko obavljanja navedenih kritičnih funkcija za bolje funkcioniranje cijelog tima. Neovisno o tome je li tim vođen od strane vođe ili od člana istoga tima, sve dok su kritične potrebe tima zadovoljene, vodstvo je uspješno. Vođa bi kao uspješan pojedinac, trebao činiti sve, što god je nužno kako bi zadovoljio potrebe tima. Postoje timovi koji su samostaljniji te sami ispunjavaju većinu zadataka pa u takvim situacijama vođe nisu potrebne.

8. Timovi u nevolji

West (2005) naglašava kako tim osim uvijek spomenutih dobrih strana, sa sobom donosi i niz problema, koji se mogu pokazati pogubni za organizaciju i članove, ako se ne uspiju riješiti na vrijeme. Pošto je tim skupina ljudi koji rade zajedno, u njemu se pojavljuju problemi kao što su međusobne prepirke i neslaganja članova, ne ulaganje punog napora i mnogi drugi.

8.1. Uzroci neuspjeha

Autor (2005) smatra kako su glavni uzroci neuspjeha oni timovi koji nemaju određene ciljeve, timovi koji ne posjeduju slobodu ni odgovornost, ako je usredotočenost na samo jednog od članova tima, ako se menadžeri ponašaju kao diktatori i jaki timovi u sukobu.

Glavna svrha osnivanja tima je obavljanje određene zadaće ili niza ciljeva. Ako se organizira tim unutar organizacije onda bi on trebao imati i odgovarajuću svrhu. U suprotnom, formiranje tima bez razloga može dovesti do nekolicine sukoba među članova tima te može biti uzrok razdora i ozbiljnih poteškoća unutar cijele organizacije.

Jedna od veliki pogrešaka prilikom osnivanja timova je ograničavanje njihove slobode u donošenju odluka te izvršavanju zadanih zadaća. Kod članova takvog tima pobudit će se frustracija te osjećaj razočarenja, a na kraju će izgubiti vjeru u pojam timskog rada. Velika je važnost i tajna uspješnog tima, sloboda i povjerenje koju dobiva od strane organizacije te autonomiju prilikom donošenja odluka i obavljanja posla.

Ako se unutar tima jednom članu pruža veća pozornost u odnosu na druge, u takvoj situaciji se budi natjecateljski i individualistički duh, koji je potpuna suprotnost timskom radu kao i suradnji. Tim ne smije dobiti dojam kako je jedan član vrijedniji od drugih te je potrebno podupirati jednakost kako bi se izbjegli problemi poput ovog. Sve članove je potrebno jednako cijeliti i svaki od članova bi se trebao osjećati jednako vrijedno u doprinosu prema zadanom cilju.

Najveća važnost te razlog osnivanja tima je združivanje znanja, vještina i iskustva. Ako vođa primjenjuje diktatorski pristup, onda se smisao cijelog tima i timskog rada gubi te se gasi kreativnost koja je jedna od glavnih prednosti tog tima.

Kako bi organizacija bila uspješnija, važno je poticati suradnju između svih timova te bi svaki od timova trebao imati jedan cilj, koji vodi ka uspješnosti cjelokupnog poduzeća. Ako se u organizaciji pojavi tim koji je po učinkovitosti bolji od drugih, ali je nesposoban za suradnju s ostalim timovima, on će se za organizaciju smatrati neuspjehom. Kako bi se izbjeglo

suparništvo među timovima, vođa je dužan naglasiti kako je glavni cilj tima pomoći u ostvarivanju što boljeg uspjeha za organizaciju.

8.2. Problematične osobe

Problematične osobe unutar tima ne moraju uistinu biti problematičnima pa bi se vođa trebao raspitati koji je razlog njihove problematičnosti te bi trebao razmotriti situaciju u kojoj bi problematični pojedinac mogao biti žrtveno janje. To je česta pojava u timovima koji su suočeni sa neuspjehom i umjesto da se suoče s pravim razlogom neuspjeha oni svaljuju problem na pojedinca kako bi ga otjerali.

Na žalost u velikoj većini, one osobe koje se razlikuju od ostalih članova smatrat će se problematičnima. Problematičnim pojedincima koji su zapravo žrtveno janje tima mogu biti novije pridošlice, osobe koje se od većine razlikuju po stavovima te pojedinci koji su stručniji i uspješniji u obavljanju posla od drugih.

Također se unutar tima mogu pojaviti zaista problematične osobe, koje svojim negativnim stavom, ponašanjem, agresivnošću remete kvalitetu atmosfere i okruženje unutar tima. Takve osobe su najčešće arogantne te imaju lošu komunikaciju sa ostalim članovima. Uloga vođe je poučiti ih, a ne isključiti iz tima. Vođa bi trebao provesti određeni period s problematičnom osobom, kako bi došao do izvora problema s kojim se pojedinac susreće. Ako osoba teže komunicira, treba joj pomoći i poučiti ju kako bi poboljšala komunikaciju sa ostalim članovima. Ako se radi o otuđenosti od tima, tada takvu osobu treba potaknuti da se uključi u više timskih aktivnosti, bile one na radnom mjestu ili izvan njega. Vođa bi trebao potaknuti ostale članove tima da na odbačenog člana reagiraju pozitivnije, sa više razumijevanja i bodrenja.

Ako se uspostavi da svi prethodni pokušaji pružanja potpore problematičnoj osobi propadnu te ako ona ne dijeli jednako mišljenje o timskim vrijednostima, tada prisustvo takve osobe samo remeti timski rad, te se ona ne bi smjela tolerirati. U toj situaciji preostaje samo mogućnost udaljavanja takve osobe iz tima ili ako je nužno udaljiti je i iz poduzeća. Tako se rješenje uzima samo u situaciji kada su sve mogućnosti iscrpljene.

8.3. Međuljudski sukobi

Kada se sukobima unutar tima pravilno upravlja, tada oni pružaju odraz kako uspješan tim može funkcionirati na temelju različitosti te različitim pristupima za rješavanje istog problema. No ako sukobi unutar tima postanu osobni te se članovi počnu međusobno napadati ili vrijeđati, mogu razoriti timske odnose i naštetiti cjelokupnoj učinkovitosti skupine.

Pojavom međuljudskih sukoba, vođa bi trebao odmah reagirati kako bi ih što prije uspio riješiti. Takvi se problemi ne bi smjeli potiskivati sa strane, jer neće nestati, nego će dodatno s vremenom rasti, nezadovoljstvo članova unutar tima postajat će veće, a problem još ozbiljnijim. U idealnom slučaju sukobljeni članovi tima nesuglasice rješavaju u četiri oka, zdravom komunikacijom.

Kada se unutar tima pojave sukobi koje članovi međusobno ne mogu riješiti, tada bi vođa trebao djelovati svojom intervencijom. Vođa bi trebao organizirati sastanak na koji će pozvati sukobljene strane, kako bi našao uzrok nastalog problema. Kao osoba koja nije unutar sukoba te ima objektivno viđenje situacije, prikuplja iz nje informacije te traži kompromisno rješenje kojim će obje strane učiniti zadovoljnijim.

Ako se odnosi između sukobljenih strana pogoršaju, potrebno je napraviti stanku kako bi se napetost smanjila. Prilikom sukoba, nužna je vođina neutralnost, tj. da se ne da uvući u konflikte te da ostane objektivna do kraja. Ako se vođa uvuče u konflikte potrebno je zatražiti posredovanje treće osobe koja je poštovana od obje strane.

8.4. Skupno razmišljanje

Prema White-u (2005) prvi koji je uočio skupno razmišljanje je socijalni psiholog Irving Janis u istraživanjima neuspješnih političkih odluka. White objašnjava skupno razmišljanje kroz definiciju psihologa Irvinga kao „pojavu donošenja pogrešnih odluka usko povezanih timova zato što ih više brine njihova vlastita povezanost i jednostavnost nego kvaliteta donesenih odluka.“ (M. West, 2005:128). Oni koji imaju različito mišljenje te različite stavove mogu biti optuženi za nelojalnost te se na taj način sprječavaju u iznošenju zamisli unutar tima. Skupna razmišljanja su osobito česta pojava u timovima sa snažnim vođama koji su skloni gušiti tuđa mišljenja i viđenja kako bi nametali vlastita, to rade na početku rasprave tima kako bi ukazali na vlastitu nadmoć.

Izraziti problem sa vremenom može biti jedan od glavnih poteškoća koje ograničavaju vrijeme dostupno članovima tima za sustavno traženje prikladnog rješenja pomoću različitih mogućnosti. Zbog silne žilje donošenja što brže odluke, tim se odlučuje ograditi od vanjskih mišljenja i informacija, te se odlučuju na prvo dostupnu, jednoglasno prihvaćenu mogućnost.

Najbolji način za suprotstavljanje utjecajnog skupnog mišljenja unutar tima je poticanje sudjelovanja te konstruktivno suprotstavljanje mišljenja. Također bi bilo poželjno da se zatraže

povratne informacije izvan tima, od osobe o kojoj tim ne zna ništa niti da ta osoba ima ikakav utjecaj na rad tima. Vođa bi trebao biti na oprezu kako njegov tim ne bi razvio neprijateljske stavove prema drugim timovima, jer to potiče skupno usklađivanje, a to pridonosi skupnom razmišljanju. Ako tim razvija stereotipna mišljenja prema drugim timovima, te ih smatra nesposobnim ili nepouzdanim, vođa je zadatak stati tome na kraj i dokazati im suprotno.

8.5. Društveno besposličenje

Francuski agrotehničar po imenu Max Ringelmann proveo je istraživanja krajem 18. stoljeća kojima je htio ustanoviti jesu li pojedinci koji rade sami učinkovitiji od onih koji rade u timovima. Studentima poljoprivrede je dao upute da vuku uže koje je bilo pričvršćeno za dinamometar te je pritom mjerio silu potezanja. Student je potežući uže sam u prosjeku mogao povući težinu od 85 kg. Ringelmann je zatim svrstao studente po skupinama od sedam članova te im je naložio da povlače uže što jačom silom. Tim od sedam članova je u prosjeku povukao 450 kg, a pri tome da su timovi uže vukli sa samo 75 posto ukupne snage sedmorice pojedinaca.

Pokusom je utvrđeno kako je rad pojedinca slabiji kada dijeli napore s drugim članovima, nego kada radi sam. Taj fenomen je nazvan društvenim besposličenjem. Ono se najčešće pojavljuje kada se kod pojedinca ne može izmjeriti uloženi napor u radu jer radi s više članova u timu. Također se budi pitanje je li razlog nastajanja sinergije kada pojedinac radi u skupinama. Kako bi se spriječila pojava društvenog besposličenja, vođa se mora pobrinuti da svaki član bude svjestan važnosti svog doprinosa timu, te da timu bude u potpunosti posvećen. Transparentan sustav nadzora kao i pravedno te jasno podijeljene uloge će pomoći u boljem motiviranju tima.

8.6. Kako maksimalno povećati uloženi trud

Društveno besposličenje se može riješiti na razne načine, a svakom od njih je glavna svrha učiniti tim što uspješnijim tako što će članovima prikazati kakav doprinos te koju važnost oni imaju za tim.

Svaki tim bi trebao imati izazovnu te privlačnu zadaću. Vođa je dužan povećati ambicije tima te ih uvjeriti kako mogu raditi na višoj razini, nego što trenutno rade. To se može postići dodavanjem zadataka koji će pridonijeti napretku organizacije.

Od velike je važnosti da se članovi tima osjećaju jednako bitno. Ako članovi tima imaju dojam kako njihov doprinos nije bitan, u takvim situacijama se budi društveno besposličenje. Zato uloga svakoga u timu mora biti jasno razrađena, te svaki od članova treba znati kako doprinijeti timu.

Bitan je faktor rutinske poslove učiniti zanimljivijima, kako članovi ne bi izgubili motivaciju kada dođe do ponovnog obavljanja istog ili sličnog posla.

Vođa bi se trebao pobrinuti da rad svakog od članova tima bude procijenjen te da ostvareni rezultati budu dostupni i ostalim članovima. Ljudi osim što moraju imati osjećaj kako je njihov rad potreban za pravilno funkcioniranje tima, tako moraju biti svjesni kako je njihov učinak na raspolaganju svakom od članova istog tima.

9. Rasprava

U ubrzanom suvremenom tempu poslovanja, timsko vođenje postaje jednim od ključnih elemenata za krajnji uspjeh cjelokupne organizacije. Osnove upravljanja timskim vođenjem vođama pomažu u oblikovanju temeljne strukture koja im kasnije omogućuje uspješno motiviranje i vođenje tima prema postizanju te ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Na temelju analize specifičnih pristupa vođe prema timu, kao što su pristupi temeljeni na osobinama, pristupi temeljeni na vještinama i pristupi temeljeni na stilu te proučavanje modela timskog vođenja, može pomoći u formiranju dubljeg uvida o složenosti koju ovaj ključni proces posjeduje.

Osnove upravljanja timskim vođenjem kreću sa vođinim uspostavljanjem jasnih ciljeva i vizija za tim kako bi se očekivani rezultati obistinili te pretvorili u realnost. Vođa se smatra vodičem koji tim vodi prema putu ka uspjehu te članove čini inspiriranim i nastoji ih motivirati na višu razinu suradnje te da unutar tima daju maksimum. Važnu ulogu za održavanje transparentnosti te međusobne podrške kao i zdrave atmosfere u timu ima kontinuirana i otvorena komunikacija. Vođa ima jednako važan doprinos kao i članovi unutar tima. Uspješan vođa, kako bi održao kontinuitet kvalitetnog rada u timu, trebao bi biti dobar u slušanju te u komunikaciji sa članovima unutar tima tako što će im ukazati na njihovu važnost u doprinosu ka uspjehu i njihovu ulogu u timu.

Kako određivanje uloge tako i odgovornost ima jednaku važnost za uspješno funkcioniranje kao i dobru radnu atmosferu unutar tima. Da bi se postigla maksimalna sinergija svaki član unutar tima treba biti upućen i dobro upoznat sa zadacima za koje je zadužen te doprinosom za tim. Glavna zadaća vođe je poticanje autonomije među članovima, pružanje podrške te osigurati da se svaki od članova osjeća jednako važnim za timski uspjeh. Iako je proces stvaranja okruženja u kojemu se ne gleda na različitosti, tj. gdje se one cijene te gdje je doprinos svakog pojedinca jednako bitan teško ostvariv, ali kada djeluje on je ključan za poticanje inovacije i kreativnosti.

Pristupi vođe prema timu se kategoriziraju kao pristupi temeljeni na osobinama, stilu i vještinama. Unutar pristupa temeljenom na osobinama prepoznaju se inherentne osobine i karakteristike vođe. Vođa će upravljati timom na temelju osobina koje su mu urođene. Treba napomenuti kako se kod pojedinaca osobine teško mijenjaju. Ako je vođa tima loša osoba, organizacija bi trebala razumjeti kako on neće biti u mogućnosti timu omogućiti zdravu radnu atmosferu, dokle god vodi borbe sa samim sobom. Pristup temeljen na stilu vođenja bavi se

istraživanjem različitih pristupa u vođenju, kao što su upravljanje temeljeno na autoritetu i poslušnosti, prijateljsko upravljanje, nezainteresirano upravljanje, uravnoteženo i timsko upravljanje. Važno je da vođe znaju prilagoditi stil upravljanja prema potrebama tima kako bi došli do najboljih rezultata. Kod pristupa koji je utemeljen na vještinama potiče se razvoj vještina i kompetencije vođe kako bi pomogao u ostvarivanju što boljih rezultata tima. Vođa bi trebao posjedovati određene vještine koje je za razliku od osobina moguće promijeniti i unaprijediti. Određene vještine vođi omogućuju uspješnije vođenje, a ujedno i lakše ostvarivanje cilja.

Modeli timskog vođenja također imaju jednu od ključnih uloga u procesu vođenja tima. Različite vođine odluke kao i postupci mogu dovesti do velikih promjena unutar tima i njegovog funkcioniranja. U odnosu na situaciju u kojoj se tim nalazi vođa će odlučiti hoće li njegovo djelovanje biti potrebno ili ne. Ako su intervencije vođe potrebne, dovodi se u pitanje u kojem će smjeru djelovati, tj. koje su intervencije potrebne. Je li timu treba pomoć u formiranju međusobnih odnosa ili mu treba dodatno pomoći kako bi u potpunosti shvatio zadatke. Također je moguće da se tim susretne s problemima, a na vođi je da odluči hoće li se fokusirati na vanjske ili unutarnje čimbenike prilikom njegovog rješavanja.

Timovi u nevolji se često susreću sa problemima poput konflikata, nedostatka komunikacije ili manjka produktivnosti. Uzroci navedenih problema su najčešće problematične osobe, društveni sukobi, skupno razmišljanje te društveno besposličenje. Normalno je da svaki od navedenih uzroka zahtjeva različite pristupe i rješavanja od vođe. Samo će dobar vođa prepoznati uzrok te naći najprikladnije rješenje. Kako bi se uzrok problema lakše identificirao, vođa bi trebao imati otvorenu komunikaciju sa članovima tima. Komunikacija je ključna u spoznaji perspektiva različitih članova tima i pomaže u potrazi za zajedničkim rješenjem. Poticanje suradnje te izgradnja pozitivne radne atmosfere ima ključnu ulogu u rješavanja problema unutar tima.

Iako danas postoje brojne definicije za tim, te upravljanje timskim radom, svaki od autora iako imaju različita mišljenja, tvrde kako je tim, ako je dobro organiziran i formiran igra ključnu ulogu za uspjeh cjelokupne organizacije. Važno je znati kako timski rad neće uvijek biti najbolja opcija za rješavanje određenih problema. Opet je važna uloga vođe u timu, te njegovo znanje. Hoće li vođa znati kada i kako najbolje organizirati tim za obavljanje postojećeg zadatka. U konačnici tim postoji kroz povijest razvoja čovječanstva i dokazano je kako timski rad u većini slučajeva doprinosi većoj učinkovitosti prilikom obavljanja i rješavanja kompleksnih problematika.

10. Zaključak

Upravljanje timskim radom se smatra kompleksnim procesom vodstva. Vođe moraju napraviti balans između osobina, vještina i stilova vođenja kako bi stvorili što produktivniji te harmoničniji tim. Pravilno upravljanje organizacije i tima mogu ostvariti konkurentske prednosti, ispuniti zacrtane stilove te potaknuti stvaranje inovacija. Upravljanje timskim radom nije samo vještina, već i umjetnost koja doprinosi transformaciji timova u učinkovitije i motiviranije organizacijske jedinice.

Kako je već ranije navedeno u ovom radu, za uspješan tim nije dovoljno imati samo kvalitetne radnike već i kvalitetnog vođu koji doprinosi funkcioniranju cijele skupine. Uspjeh ili neuspjeh cijelog tima je ujedno i odraz samog vođe. Ako vođa nema sve potrebne vještine i osobine on može više naškoditi nego pridonijeti uspješnom funkcioniranju tima. Važnost vođe prilikom rješavanja problema unutar tima je neprocjenjiva, pogotovo kada se susreće sa problemima poput konflikata, nedostatka produktivnosti ili motivacije. Kroz usmjeravanje te pravilnu komunikaciju, vođa može ujediniti tim i vratiti ga na pravi put da svi članovi zajedničkim snagama doprinose boljim rezultatima.

Timsko vođenje je proces kontinuiranog ulaganja napora i prilagodbe te unaprjeđenja. Razumijevanje različitih pristupa vođenja kao modela i strategija pronalaska rješenja za dane probleme pomažu vođi u uspješnijem upravljanju timom. Ovakvom dinamičnom ravnotežom, organizacija ima mogućnost u stvaranju učinkovitosti, inovacije i visoke razine zadovoljstva članova tima.

U svijetu učestalih i nepredvidivih promjena kao i zahtjeva suvremenog poslovnog svijeta, tim i dalje ostaje ključan faktor u doprinosu dugoročnog uspjeha cijeloj organizaciji. Pravilna primjena te razumijevanje pristupa, osnova, modela i rješenja unutar timskog vođenja omogućuje vođama preuzimanje uloge katalizatora pozitivnih promjena i da postignu izvrsne rezultate.

Na temelju svega u radu, može se donijeti zaključak da je upravljanje timskim radom složen proces. Ako tim vodi uspješan vođa taj isti tim postaje skupinom koja svojim utjecajem pruža doprinos cijeloj organizacije. Upravljanje timskim radom zbog svoje složenosti zahtjeva određeno znanje i vještinu kako bi cjelokupan proces bio izvediv.

Literature

1. Barge J. K. (1996). *Leadership: Communication Skills for Organizations & Groups*. St Martins. Bedford.
2. Bock, Laszlo (2018). *Poslovna Pravila! Transformirat će vaš život i upravljanje*. Grafotisak. Zagreb.
3. Galetić, Lovorka (2015). *Kompenzacijski menadžment: Upravljanje nagrađivanjem u poduzećima*. Singerija. Zagreb.
4. J. R. Hackman, i R. E. Walton (1986). *Designing Effective Work Groups*. Jossey-Bass. San Francisco, CA.
5. Michael, West (2005). *Tajne uspješnog upravljanja timom: Kako voditi tim do inovativnosti, kreativnosti I uspjeha*. Školska knjiga. Zagreb.
6. Northouse, Peter G. (2010). *Vodstvo: Teorija i praksa*. Mate d.o.o. (Zagrebačka škola ekonomije I managementa). Zagreb
7. Pauleen, David, J. (2011). *Personal Knowledge Management: Individual, Organizational and Social Perspectives*. Routledge, London.
8. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa: Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Ekonomski fakultet (Osijek: Grafika). Osijek
9. R. L. Katz (1955). *Skills of an effective administrator*. *Harvard Business Review*. John Willey & Sons). New York, SAD.
10. Robert R. Blake i Anne Adams McCanse (1991). *Grid Solutions*. Copyright, tiskano uz dopuštenje Grid International.
11. Srića, Velimir (2015). *Sve tajne harmoničkog vođenja: Kako upravljati promjenama i izbjeći krize*. Algoritam. Zagreb.
12. Tudor, Goran (2007). *Menadžerska zlatna knjiga: Menadžment kroz poruke najuspješnijih ljudi, načela poslovnosti, oštre misli i grafike*. M.E.P. Zagreb.
13. Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). *Team Leadership*. *The Leadership Quarterl*. 12(4), 451–483. Dostupno na: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00093-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00093-5) [Pristupljeno 22.8.2023.].

Popis slika

Slika 1 Vještine upravljanja nužne na različitim razinama	17
Slika 2 Mreža vodstva	19
Slika 3 McGrathove kritičke funkcije vodstva.....	23