

# PRINCIPI USPJEŠNOG UPRAVLJANJA TIMOVIMA

---

**Babić ( Dmitrović), Maja**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*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:145:528701>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-04**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Maja Dmitrović

## **PRINCIPI USPJEŠNOG UPRAVLJANJA TIMOVIMA**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Maja Dmitrović

## **PRINCIPI USPJEŠNOG UPRAVLJANJA TIMOVIMA**

Završni rad

**Kolegij:** Upravljanje osobnim razvojem

JMBAG: 0010225695 (38589)

e-mail: mdmitrovic15@gmail.com

Mentor: izv.prof.dr.sc. Julia Perić

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate Study Entrepreneurship

Maja Dmitrović


**PRINCIPLES OF SUCCESSFUL TEAM MANAGEMENT**

Final paper

Osijek, 2021.

## „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 znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
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:** Maja Dmitrović

**JMBAG:** 0010225695 (38589)

**OIB:** 48228641520

**e-mail za kontakt:** mdmitrovic15@gmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski sveučilišni studij Poduzetništvo

**Naslov rada:** PRINCIPI USPJEŠNOG UPRAVLJANJA TIMOVIMA

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** izv.prof.dr.sc. Julia Perić

U Osijeku, 2021. godine

*Maja Dmitrović*

Potpis:

## **SAŽETAK**

U današnje vrijeme u poslovanju sve se više javlja pojam »tim«. Pojedine osobe vole raditi u timu, dok drugi izbjegavaju timski način rada kad god je to moguće. U konačnici, rad u timu ima smisla samo ako su prisutni određeni čimbenici. Važno je istaknuti kako danas timski rad igra sve važniju ulogu u modernim tvrtkama. Sposobnost rada u timu od velikog je interesa za tvrtku jer utječe na način rada s kolegama, radni učinak i vlastito zadovoljstvo poslom. Kada ljudi imaju zajednički zadatak, razumijevanje zajedničke uloge i funkcije unutar veće organizacije, može razviti osjećaj zajedništva. Upravo je taj osjećaj važan za učinkovit rada u timu. Što je osjećaj zajedništva jači, to više povezuje članove unutar tima. Uloga lidera je vodstvo tima, no kako bi tim bio učinkovit važno je odabrati pravi stil vođenja te posjedovati vještine i osobine uspješnog vođe.

Cilj ovog završnog rada je prikazati principe uspješnog upravljanja timovima s naglaskom na ulogu koju lider ima u procesima formiranja i upravljanja timovima.

**KLJUČNE RIJEČI:** timski rad, lider, vođenje tima

## **ABSTRACT**

The term "team" has become very popular in business language. Although some people enjoy working in teams, others avoid it whenever possible. Ultimately, teamwork is only useful when certain factors are in place. It is important to point out that teamwork plays an increasingly important role in modern businesses today. The ability to work in a team is of great interest to the company, as it affects the way people work with colleagues, their job performance and their own job satisfaction. When people have a common purpose, an understanding of a shared role and function within a larger organization, they can develop a sense of community. This sense of belonging and trust is very important for effective teamwork. The stronger the sense of belonging, the more it binds members together within the team. The role of a leader is to lead a team, but in order for this to be effective it is important to choose the right leadership style and possess the skills and qualities of a successful leader. The aim of this thesis is to present the principles of successful team leadership, focusing on the role that the leader has in the processes of building and managing teams.

**KEY WORDS:** teamwork, leader, team leadership.

# SADRŽAJ

## SAŽETAK

## ABSTRACT

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. METODOLOGIJA RADA</b> .....	2
<b>3. ZNAČAJ I OBILJEŽJA TIMSKOG RADA</b> .....	3
<b>3.1. Značaj timskog rada</b> .....	3
<b>3.2. Vrste timova</b> .....	4
<b>3.3. Karakteristike tima i timskog rada</b> .....	5
<b>3.4. Prednosti i nedostaci rada u timu</b> .....	7
<b>3.5. Utjecaj timskog rada na unaprjeđenje međuljudskih odnosa u organizaciji</b> .....	10
<b>4. RAZVOJ TIMOVA</b> .....	12
<b>4.1. Faze u razvoju tima</b> .....	12
4.1.1. Formiranje.....	12
4.1.2. “Oluja”.....	12
4.1.3. Potvrđivanje.....	13
4.1.4. Ostvarivanje.....	13
<b>4.2. Odabir članova tima i određivanje uloga u timovima</b> .....	13
<b>4.3. Postavljanje ciljeva</b> .....	16
<b>5. PRINCIPI USPJEŠNOG UPRAVLJANJA TIMOVIMA</b> .....	17
<b>5.1. Uloga lidera u timu</b> .....	17
<b>5.2. Stilovi vođenja timova</b> .....	17
<b>5.3. Karakteristike uspješnog lidera</b> .....	19
<b>5.4. Upravljanje sukobima u timu i rješavanje problema</b> .....	20
<b>5.5. Upravljanje promjenama i izazovi upravljanja timovima u kriznim vremenima</b>	23
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	25
<b>LITERATURA</b> .....	26



# 1. UVOD

Cilj rada je prikazati principe uspješnog upravljanja timovima s naglaskom na ulogu koju lider ima u procesima formiranja i upravljanja timovima. Jedna od mnogobrojnih definicija tima je ona koja govori kako je tim manja grupa ljudi s komplementarnim znanjima i vještinama, koji zajedno rade k ostvarenju zajedničkog cilja (Miljković, Rijavec, 2007). Kao svrha stvaranja timova i timskog rada ističe se integracija znanja i iskustva članova usmjerenih prema pronalasku rješenja istog problema (Skupnjak, 2018). Timovi imaju nekoliko specifičnosti: u timovima se nalaze pojedinci s različitim, ali komplementarnim vještinama koji imaju zajednički cilj, razvijaju osjećaj zajedništva, razmjenjuju znanja i zajednički naporom dolaze do cilja. Najbolji su timovi sastavljeni od pojedinaca koji su zagriženi tražitelji prilika, neumorni rješavači problema i nepopravljivi optimisti. Takve ekipe razvijaju visoku timsku dinamiku i dobre rezultate, istodobno poboljšavajući vlastiti profesionalni razvoj. Za postizanje ovih hvalevrijednih ciljeva potrebno je učinkovito vodstvo (liderstvo) (Abgor, 2008). U današnjem svijetu koji zahtijeva znanje, lideri utječu i motiviraju timove, a ne prisiljavaju kao što je to bilo kroz povijest. Rezultate postižu razvijanjem zajedničke vizije i komunikacijom. Može se reći da lideri otkrivaju izazove, a ostali članovi tima pomažu u njihovom rješavanju. Izgradnja timova, upravljanje sukobima, vođenje pozitivnih promjena, osnaživanje i delegiranje, te kreativno rješavanje problema – su aktivnosti potrebne za učinkovitu timsku dinamiku (Sohmen, 2013). Ovaj završni rad se sastoji od 5 poglavlja. Nakon uvodnog poglavlja i metodologije poglavlje 3 pod nazivom *Značaj i obilježja timskog rada* objašnjava značaj timskog rada te govori o vrstama i karakteristikama tima i timskog rada te o prednostima i nedostacima rada u timu. U ovom se poglavlju govori i o unapređenju međuljudskih odnosa kroz timski rad obzirom da je komunikacija osnovni element uspjeha svakog pothvata ili projekta. Poglavlje 4 pod nazivom *Razvoj timova* govori o procesu odabira članova, razvoju timova i postavljanju ciljeva kao i o ulozi koju članovi tima mogu dobiti. Poglavlje 5 pod nazivom *Principi uspješnog upravljanja timovima* fokus stavlja na lidera kao važnog faktora za uspjeh tima. Ovo poglavlje obuhvaća različite stilove vođenja, karakteristike uspješnog lidera, ulogu lidera u procesu upravljanja sukobima u timu i rješavanja problema te upravljanje promjenama i izazovima kao rezultatima kriznih vremena.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

Prilikom izrade rada korištena je deduktivna metoda, odnosno rad započinje općim značajkama i pojmom timskog rada i kreće se prema specifičnijim temama kao što su razvoj timova, uloga lidera i sl. Osim deduktivne korištena je i metoda analize vidljiva u sva 4 poglavlja, odnosno značaj i obilježja timskog rada podijeljeni su prema njihovim karakteristikama i vrstama. Razvoj timova podijeljen je na faze u razvoju timova, odabir članova, te postavljanje ciljeva, a principi uspješnog upravljanja timovima raščlanjeni su na uloge, stilove, karakteristike, upravljanje sukobima i kriznim situacijama sve kako bi se došlo do boljeg razumijevanja.

Literatura korištena prilikom izrade rada uključuje: knjige, stručnu literaturu i Internet.

### 3. ZNAČAJ I OBILJEŽJA TIMSKOG RADA

#### 3.1. Značaj timskog rada

Kako bi se razumjele kompetencije potrebne za izgradnju i vođenje timova visokih performansi, korisno je prvo definirati tim.

*„Tim je mali broj ljudi s komplementarnim vještinama koji su predani zajedničkoj svrsi, ciljevima izvedbe i pristupu za koji se međusobno smatraju odgovornima.“ (Schoultz, 2017).*

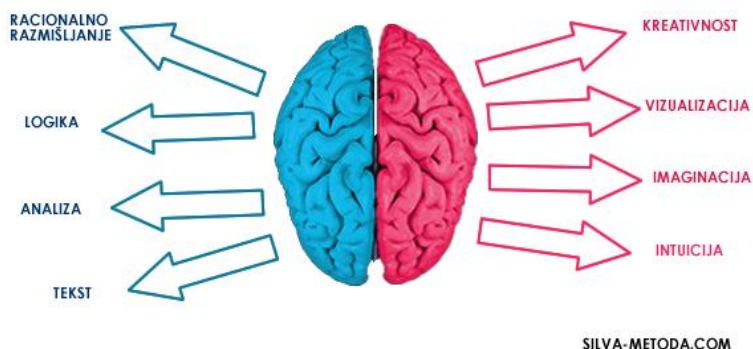
*„Tim je mala skupina ljudi u kojih zajednički ciljevi imaju prednost i koji usklađeno djeluju kako bi ih ostvarili“ (Tudor, Srića, 1996). S druge strane timski rad podrazumijeva rad većeg broja stručnjaka sa zajedničkim ciljem, koordiniran od strane voditelja tima.*

*„Najučinkovitiji je tim koji ima najmanje četiri člana, ali nije poželjno da ima više od dvanaest članova. Razlog tome je taj što se smanjuje kreativnost tima; ukoliko je broj manji od četiri, korisnost tima je smanjena. Isto tako, kad u timu ima više od dvanaest članova dolazi do čestih konfliktnih situacija, a pojavljuje se i mogućnost stvaranja podgrupa“ (Pletenac, 2013).*

Kako bi tim i njegov rad bili kvalitetni važni su znanje i vještina, ali i ljudske kvalitete kao: komunikacijske vještine, upravljanje sukobima, motivacija, poštivanje, sinergija i sl. (Tudor, Srića, 1996).

Kada je riječ o svrsi stvaranja tima ističe se osiguranje okvira koji će povećati sposobnost sudjelovanja zaposlenih u planiranju, rješavanju problema i donošenju odluka. U nastavku slika 1 prikazuje elemente koji potkrjepljuju svrhu stvaranja tima.

**Slika 1** Svrha stvaranja tima



Izvor: Silva-metoda.com (pristupljeno: 3.5.2021).

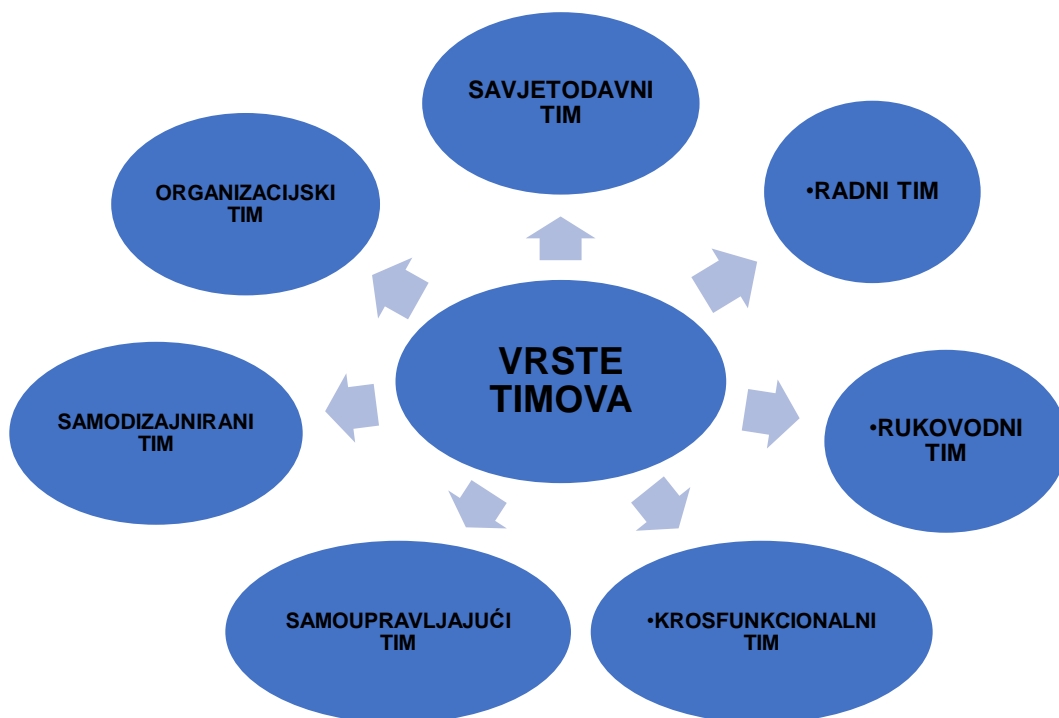
Prema slici 1 svrha stvaranja timova uključuje elemente kao što su: racionalno razmišljanje, logika, analiza i tekst, te s druge strane kreativnost, vizualizacija, imaginacija i intuicija.

### 3.2. Vrste timova

Ljudi često miješaju pojam grupe i tima, s toga prije nego što se navedu i objasne vrste timova, važno je objasniti razliku između navedena dva pojma. Grupe se obično formiraju oko zajedničkih interesa s ciljem razmjene informacija, a za navedeno ne postoji kolektivna odgovornost. Za razliku od grupe, fokus timova je na kolektivnoj odgovornosti, unutar tima članovi imaju i individualnu i međusobnu odgovornost. Zato tvrtke stvaraju timove koji okupljaju ljude s komplementarnim vještinama i interesima koji rade na zajedničkom cilju.

Organizacije koriste različite vrste timova na različite načine, a sve kako bi postigli vlastite ciljeve. Neki timovi imaju vrlo jednostavan i specifičan fokus, dok se drugi suočavaju sa složenim problemima koji kao rezultat uzrokuju posljedice na razini cijele organizacije. Timove je moguće promatrati i klasificirati na razne načine, u nastavku su opisane najčešće vrste timova prema Certo i Certo (2008) (vidi slika 2).

**Slika 2** Vrste timova



Izrada autora

Prva vrsta tima koja će biti objašnjena nosi naziv Rukovodni tim. Rukovodni tim čine ljudi na rukovodećim pozicijama koji upravljaju ostalima. Glavna funkcija navedenog tima je podrška drugim vrstama timova. Formira se sa svrhom osiguranja urednog toka uredskih procesa. Osim navedene funkcije, isti mogu imati i vlastite projekte zahvaljujući definiranim ulogama i odgovornostima.

Savjetodavni tim, ima funkciju donošenje rješenja i odnosi se na točno određen problem s točno određenim rokom. Nakon što je cilj ispunjen savjetodavni tim se raspušta. Vrlo blizak savjetodavnom timu je radni tim koji izvršava ciljeve i zadatke usko vezane uz poslovnu politiku organizacije.

Tim koji objedinjuje prethodno navedena dva tima odnosno savjetodavni i radni naziva se krosfunkcionalni tim. Cilj krosfunkcionalnog tima je rješavanje specifičnog zajedničkog zadatka. Odnosno, krosfunkcionalni tim sastoji se od članova iz različitih odjela i bavi se specifičnim zadacima koji zahtijevaju različite stručnosti i uloge.

Samoupravljujući tim je tim koji samostalno obavlja poslove planiranja, organiziranja, te samostalno utječe i kontrolira radnu situaciju uz minimalne smjernice i intervencije od strane uprave. Samodizajnirani timovi obično nalaze na višim razinama organizacije, poput timova najvišeg rukovodstva. Hackman (1987) navodi da se organizacija koja odluči formirati timove pod vodstvom menadžera u osnovi oslanja na činjenicu kako upravitelj može voditi stvari učinkovitije nego što to mogu članovi tima. Najjednostavnije rečeno ako se vjeruje da tim sam može obaviti posao odabire se samodizajnirani tim, dok u suprotnom treba izabrati samoupravni tim.

### **3.3. Karakteristike tima i timskog rada**

Učinkovit timski rad je cilj svake organizacije. Bez obzira radi li se o bendu, nogometnom timu ili tvrtki međuljudski odnosi su u centru onoga što timove čini izvanrednima. Velik dio suvremenog poslovnog razmišljanja fokusiran je na razumijevanje onoga što čini učinkovit timski rad, a kao najbolji način za organizacijsko učenje ističe se upravo uvođenje timskog rada u poslovanje.

Sposobnost stvaranja i vođenja timova s visokim učinkom posebno je kritična u malim i srednjim poduzećima. Zato što u navedenim poduzećima članovi moraju usko surađivati, imati

nekoliko različitih uloga odjednom i učinkovito raditi u cijeloj organizaciji kako bi zadatke izvršili dovoljno brzo i kvalitetno te ostali konkurentni.

Učinkoviti timski rad najčešće se gradi na sljedećim karakteristikama (Schoultz, 2017):

### **1. Jasan smjer**

Ponekad se organizacije toliko žure krenuti u svoje projekte da formiraju timove bez prethodnog odlučivanja o ciljevima i željenim ishodima. Bez jasnog osjećaja što tim treba postići i kako će se definirati uspješan ishod nemoguće je da okupljeni tim bude uspješan, a vrlo je vjerojatno da se neće uspjeti okupiti ni pravi ni kompetentni ljudi.

### **2. Otvorena i iskrena komunikacija**

U bilo kojem timu komunikacija je presudna za izgradnju osjećaja prijateljstva među članovima. Način komunikacije, odnosno koliko slobodno i često članovi tima komuniciraju određuje učinkovitost tima. Pojednostavljeno, što slobodnije osobe međusobno razgovaraju sa svojim kolegama to je ugodnije dijeliti uvide i ideje. Također, najvažniji dio komunikacije je slušanje, to nije samo način saznavanja stvari već i znak poštovanja.

### **3. Podržavanje preuzimanja promjena i rizika**

Dobri timovi podržavaju odgovarajuće preuzimanje rizika i eksperimentiranje radi uspješnog upravljanja promjenama. Jedna od značajnih odlika dobrog tima je da na pogreške gleda kao priliku za učenje. Jednostavno rečeno kada dođe do pogreške članovi tima prihvaćaju učinjenu pogrešku kao lekciju, te se trude ne ponoviti ju u budućnosti.

### **4. Definiranje uloge**

Uspješan tim treba pojedince sa specifičnim vještinama i stilovima ponašanja. I dok se uloge u timu mogu mijenjati važno je da svaki pojedinac dobije onaj zadatak u kojem će moći iskoristiti svoja znanja, vještine i iskustvo. Npr. ako tim treba razviti novi proizvod za tržište tom će timu trebati osoba usmjerena na detalje (voditelj zadataka) koja je metodična i može tim održavati na tragu.

### **5. Međusobna odgovornost**

Timovi prihvaćaju odgovornost kao pojedinci i kao tim. Ne krive jedni druge za timske pogreške i neuspjehe. Smatra se kako se u timskom radu uspjesi proslavljaju zajedno, no da je važno i prepoznati posebne nastupe i doprinos koji svaki član tima daje ukupnom radu tima.

## **6. Zajednički ciljevi**

Glavna karakteristika svakog uspješnog tima je da članovi zajednički cilj postavljaju iznad pojedinačnih interesa. Iako je skaliranje pojedinačnih ciljeva izvrsno za osobni moral, timovi uspijevaju kada dođu do zajedničkog uspjeha. Dolaženjem do zajedničkog uspjeha članovi tima vrlo često ostvarivanjem organizacijskog cilja zapravo ostvare i svoje osobne profesionalne ciljeve.

### **3.4. Prednosti i nedostaci rada u timu**

Učinkovit tim prednost je organizacije. Učinkovit tim ima sposobnost preuzimanja složenijih zadataka i doprinosi napretku komunikacije pružajući bolji prostor za otvorene rasprave i suradnju među svim članovima tima. To dodatno maksimizira produktivnost ne samo tima već i organizacije u cjelini.

*„Brojni istraživači ističu da rad u timu ima brojne prednosti, a posebice potencijal za pozitivno djelovanje. Pozitivni timovi lakše rješavaju konflikte i donose odluke. Članovi takvih timova više se trude razumjeti stajališta drugih, iako ne zanemaruju ni obranu i objašnjavanje vlastitih, a atmosfera na njihovim sastancima je živa i aktivna“ (Skupnjak, 2018).*

Neke od prednosti timskog rada objašnjene su u nastavku.

#### **1. Timski rad podiže kreativnost i učenje**

Kad ljudi rade zajedno u timu smišljaju različite ideje koje mogu biti puno bolje od onih koje može pružiti pojedinac. Kroz timski rad jedinstvene misli svakog člana tima kombiniraju se i potiču stvaranje novih ideja. S druge strane, otvorene rasprave pružaju dovoljno prostora za učenje (Dinsmore, Cabanis-Brewin, 2014).

#### **2. Timski rad gradi povjerenje**

Timski rad jača odnose. Članovi tima se oslanjaju jedni na druge čime se gradi povjerenje, što je osnova za izgradnju uspješnog tima. Čak i u situacijama manjih neslaganja, a oni postoji i u uspješnim timovima, povjerenje koje su članovi tima izgradili daje poticaj za daljnju suradnju

i rješavanje problema. Članove veže snažna veza koja prevladava i manje sukobe. Povjerenje među članovima tima pruža osjećaj sigurnosti i stvara međusobnu povezanost (Tripathy, 2018).

### **3. Timski rad rješava sukobe**

Nije iznenađujuće da kada različiti umovi rade zajedno, dolazi do sukoba mišljenja. Također, članovi tima njeguju različite životne stilove, navike, stilove rada i slično, koji, u nekom trenutku, neće odgovarati ostalim članovima tima, a to nerijetko vodi do sukoba ega pa kasnije i pravih (ozbiljnih) sukoba. Kada je riječ o sukobima, članovi tima moraju znati da „...*sukobi i timski rad idu zajedno i da suradnički rad ne znači izbjegavanje sukoba.*“ (Tjosvold, 2015). Stoga je važno o sukobima otvoreno raspravljati kako bi se isti riješili i kako bi pomogli u razvoju zajedničkog rada.

### **4. Timski rad promiče vlasništvo**

Vlasništvo pobuđuje osjećaj posjedovanja nečega. To mogu biti doprinosi projektu, napori usmjereni u dovršavanje zadataka ili rješavanje prepreka i stvaranje značajnih poslova zbog kojih se članovi tima osjećaju ispunjeni i zadovoljni. Vlasništvo daje osjećaj povezanosti unutar tima, a njegove članove čini složnim, jakim i učinkovitim (Tripathy, 2018). Osim navedenog ono promiče i lojalnost prema samoj organizaciji.

### **5. Timski rad omogućava pravilno preuzimanje rizika**

Prema Hoskisson i sur., (2017) upravljanje rizikom ključni je aspekt strateškog upravljanja. Da bi poboljšali konkurentsku prednost i performanse, menadžeri moraju riskirati, često u nesigurnom okruženju. Formalne ekonomske pretpostavke preuzimanja rizika sugeriraju da će menadžeri odabrati strategiju s sigurnijim ishodom.

Nastavno, na prethodne činjenice vezane uz preuzimanje rizika od strane menadžera, postavlja se pitanje, na koji način to odrađuje tim.

Tim je uvijek spreman preuzeti rizik jer ponekad i najrizičniji rizik rezultira najboljim ishodom (Tripathy, 2018). Kako bi upravljanje rizikom unutar tima bilo uspješno neophodno je razraditi



zajedničke kriterije uz pomoć iskustva članova tima, te na taj način izgraditi sustav procjene i upravljanja rizikom (Tjosvold, 2015).

Osim navedenih prednosti, Skupinjak (2018) navodi kako se timove treba koristiti u situacijama kada postoji:

- kompleksnost ili opsežnost problema kojega treba riješiti,
- problem koji ulazi u oblast više organizacijskih jedinica,
- potreba za povećanim učincima,
- potreba djelotvornog uvođenja velikih promjena,
- potreba poništavanja hijerarhije,
- potreba uvećanja zadovoljstva ljudi.

Najkraće rečeno, tim predstavlja operativniju, kreativniju i produktivniju radnu jedinicu od jednog zaposlenika. U isto vrijeme stvara harmonijski odnosi te poboljšava kvalitetu procesa i odnosa.

Prema svemu navedenom jasno je zašto je važno koristiti timove u organizacijama. Ipak, ne treba se zanemariti činjenica da rad u timu ima i neke specifične nedostatke. Iako nedostaci rada u timu nisu toliko izraženi i pravodobnom reakcijom moguće ih je vrlo brzo i jednostavno riješiti kao glavne probleme najčešće se ističu sukobi, nejednakost između članova tima, otpor smjernicama vodstva i loše korištenje vremena.

Iako je sukob unutar tima sastavni dio njegovog razvojnog ciklusa njegovo nepravovremeno rješavanje može biti nedostatak. Činjenica je kako u radu s drugima dolazi do neslaganja zbog razlika u mišljenjima. Prema Tjosvold (2015) istraživanja pokazuju da prisutnost sukoba u timu može negativno utjecati na zadovoljstvo te povećati razinu stresa.

Nejednako sudjelovanje ističe se kao još jedan nedostatak rada u timu. Razlika u udjelu rada i u nivou sudjelovanja može dovesti do sukoba i stvoriti razdor među članovima. Istraživanja pokazuju da je navedeno očiglednije u većim skupinama jer pojedinci teže širenju odgovornosti zadataka na druge zato što se u obzir ne uzima pojedinačni doprinos (Joseph, 2018).

Također Joseph (2018) kao jedan od nedostataka ističe beznačajan utrošak vremena. Naime, vrlo često se zna dogoditi da članovi tima troše svoje vrijeme na dugotrajne sastanke na kojima se članovi tima ne slažu oko načina djelovanja. Ako ne postoji određena osoba koja vodi raspravu sa sposobnošću donošenja konačne odluke, tim bi mogao dulje vrijeme raspravljati o pitanjima, zapevši pri donošenju odluke. Lideri to mogu izbjeći osiguravajući da članovi tima znaju vlastite uloge i da razumiju viziju, te odrediti tko je u konačnici, odgovoran za koje odluke.

Otpor smjernicama vodstva jedan je istaknutijih nedostataka timskog rada. U timovima u kojima je prevelika razina autonomnosti i u kojima svi članovi tima donose odluke, vizija i autoritet stvarnog vođe mogu postati zamagljeni snagom tima. Ako članovi tima smatraju da imaju snažnu riječ u glavnim odlukama, tada se mogu oduprijeti smjernicama više razine, jer smatraju da je rješenje tima bolje (Joseph, 2018). Lideri bi se trebali savjetovati s timovima, istodobno jasno stavljajući do znanja da oni donose konačnu odluku, a da je tim tu da podrži misiju, pod vodstvom uprave.

### **3.5. Utjecaj timskog rada na unaprjeđenje međuljudskih odnosa u organizaciji**

Dobra organizacija i učinkovitost tima dižu kvalitetu profesionalnog djelovanja čime dolazi i do većeg zadovoljstva među članovima tima (Pletenac, 2013). Sa svrhom održavanja kvalitete profesionalnog odnosa potrebno je zadovoljiti uvjete uz pomoć razvoja kvalitetne komunikacije, poznavanja komunikacijskih vještina kao i poznavanja rada i učenja unutar tima. Odnos koji se u timu stvara i razvija pomaže u zadovoljenju vlastitih potreba i jača profesionalne kompetencije pojedinaca.

Jedan od važnih elemenata međuljudskih odnosa je i komunikacija. Kada se govori o međusobnoj komunikaciji koja je uvjetovana poslom, ona bi trebala biti jasna, kratka, sadržajna i usklađena s poslovnim procesima (Pletenac, 2013). Iako je uvriježeno mišljenje da u timu odnos između kolega treba biti više profesionalan te se privatne teme u većini slučajeva trebaju izbjegavati projekt Aristotel kojeg je Google lansirao pokazao je da članovi učinkovitog tima prvenstveno brinu o dobrobiti svoje skupine i da je psihološka sigurnost (kada se članovi tima

osjećaju sigurno, povezano, slobodno pričaju i o privatnim stvarima, te se ne boje pogrešaka) jedna od najvažnijih karakteristika učinkovitog tima.<sup>1</sup> .

Osim komunikacije prema Skupnjak (2018) znanja i osobine ličnosti članova tima također su važni za kvalitetu tima i rezultate njegova rada. Kada je riječ o međuljudskim odnosima članovi uspješnog tima spremni su odreći se egoizma i usmjerenosti na sebe i identificirati se s timom, što pokazuje težnju za unaprjeđenje međuljudskih odnosa unutar organizacije.

Rad u timu ne samo da razvija međuljudske odnose na poslovnoj razini, već razvija odnose u svim životnim razinama.

Rad u timu ima utjecaj na međuljudske odnose no kako bi sve funkcioniralo na pravilan način, važno je imati na umu kako nema poželjnih i manje poželjnih timskih uloga, već da se kod formiranja tima teži različitosti o čemu više slijedi u sljedećem poglavlju.

---

<sup>1</sup> <https://www.inc.com/michael-schneider/google-thought-they-knew-how-to-create-the-perfect.html>, pristupljeno 04.07.2021.

## 4. RAZVOJ TIMOVA

### 4.1. Faze u razvoju tima

Globalizacija, napredak tehnologije i promjene sklonosti potrošača pogađaju gotovo sve. Zbog pritiska iz vanjskog okruženja, organizacije se suočavaju s brzim i stalnim promjenama. Slijedom toga u velikoj mjeri oslanjaju se na timove (Super, 2020). Kako bi bili uspješni timovi se ne razvijaju preko noći, nego u fazama koje su objašnjene u nastavku.

#### 4.1.1. Formiranje

Formiranje je prva faza razvoja tima. To je faza u kojoj se članovi tima sastaju prvi put. Pri tome određuju vlastitu svrhu, orijentiraju se jedni na druge i na zadatak (Scholtes, 2003), uče o projektu na kojem će raditi, raspravljaju o ciljevima projekta i počinju razmišljati o tome koju će ulogu imati u timu (Abudi, 2010) i započinje razvoj povjerenja između članova (Scholtes, 2003).

Prema Scholtes (2003) ključni zadaci u fazi formiranja su:

- utvrditi ciljeve tima;
- učiti o vještinama i znanjima ostalih članova tima;
- razvijati odnose koji se temelje na uzajamnom poštovanju i zajedničkim ciljevima

Tijekom ove početne faze formiranja tima, važno je da vođa tima bude vrlo jasan o ciljevima koje tim treba ispuniti i pruži jasne upute o zadacima. Prema Abudi (2010) vođa tima trebao bi osigurati uključenost svih članova u određivanje uloga i odgovornosti tima te surađivati s timom.

#### 4.1.2. “Oluja”

U fazi oluje ljudi se počinju pomicati protiv utvrđenih granica. U ovoj fazi članovi tima mogu osporiti autoritet, stil upravljanja, ili čak misiju tima. Ako se ne riješi ovo može dovesti do sukoba licem u lice ili do napetosti unutar tima (Scholtes, 2003).

Abudi (2010) ističe kako se u ovoj fazi članovi tima međusobno natječu za status i prihvaćanje vlastitih ideja i vrlo često imaju različita mišljenja o tome što treba učiniti i kako to treba učiniti, a to najčešće uzrokuje sukob u timu. Kako prolaze kroz ovu fazu, pod vodstvom vođe tima, oni uče kako zajednički rješavati probleme, funkcioniraju i neovisno i zajedno kao tim, te se raspoređuju u uloge i odgovornosti u timu.

Ako uloge i odgovornosti nisu jasne pojedinci bi se mogli osjećati opterećeno ili frustrirano zbog nedostatka napretka.

#### 4.1.3. Potvrđivanje

Postupno, tim prelazi u fazu potvrđivanja. Članovi počinju rješavati svoje razlike, cijene jedni druge i poštuju autoritet vođe.

U ovoj su fazi članovi tima više usmjereni na zajednički način rada (razvijanje procesa i postupaka) nego na svoje pojedinačne ciljeve. Poštuju međusobno mišljenje i cijene razlike. U tim razlikama u timu počinju uviđati vrijednost (Abudi, 2010).

Nakon što se bolje upoznaju, članovima tima ugodnije je potražiti pomoć i pružati konstruktivne povratne informacije (Scholtes, 2003).

#### 4.1.4. Ostvarivanje

Prema Scholtes (2003) jednom kad timovi dosegnu ovu razinu, oni su dobro „*podmazani strojevi*“. Ključni zadatak je u ovoj fazi održavati učinkovite mehanizme za:

- kontinuiranu komunikaciju,
- rješavanje sukoba,
- nastavak ponovne procjene ciljeva i uloga,
- procjenu ishoda funkcioniranja tima,
- poduzimanje odgovarajućih prilagodbi u timu.

Abudi (2010) navodi kako je u fazi ostvarivanja tim visoko motiviran da obavi posao. Odnosno sposoban je brzo i učinkovito donositi odluke i rješavati probleme. Kada se ne slažu, članovi tima mogu to riješiti i doći do konsenzusa bez ometanja napretka projekta. Ako treba izvršiti promjenu u timskim procesima, tim će se sam dogovoriti o promjeni procesa bez oslanjanja na vođu.

## 4.2. Odabir članova tima i određivanje uloga u timovima

Kao što je prethodno navedeno kad uprava odluči koristiti tim za projekt ili zadatak, obično postoji proces formiranja tima. Tijekom formiranja timova, menadžeri odabiru i dodjeljuju pojedince timu (De Cooman i sur., 2016). Kada uprava ne uspije dodijeliti odgovarajuće osobe svom timu to ima izravan utjecaj na uspješnost tima (Teklemariam i Mnkandla, 2017).

Za uspješan rad u timu potrebno je definirati uloge u timu (npr. Voditelj tima, programer, dizajner, računovođa). Neki članovi tima mogu igrati više od jedne uloge, npr. Softverski inženjer koji je ujedno i voditelj projekta (Teklemariam, Mnkandla, 2017).

Također, vrlo je važno identificirati uloge članova tima te utvrditi odgovornosti i rokove.

Unutar tima moguće je razlikovati nekoliko različitih uloga. Timovi koji objedinjuju sve uloge ocjenjeni su kao uspješni. Važno je istaknuti kako jedan član tima može ispunjavati više uloga, ali i kako više članova može ispunjavati više uloga.

Slika 3 prikazuje najčešće uloge u timu, koje su objašnjene u nastavku.

**Slika 3** Uloge u timu



Izrada autora

Izvršitelji su prema Brooks (2009) najprizemniji članovi tima. Izvršitelji ne donose odluke nego i provode, a razlikuju se po svojoj učinkovitosti i visokoj razini samodiscipline. Međutim, istodobno možda neće iskoristiti nove mogućnosti zbog svoje povremene nefleksibilnosti. Ipak,

ta se slabost nadoknađuje sposobnošću da osmisle realnu i praktičnu strategiju, stoga se smatraju vrijednim članovima tima.

U svakom timu osim izvršitelja potrebna je osoba za koordinaciju tima. Koordinator je osoba koja se smatra predsjedajućom u timu i koja posjeduje vještine vođenja. Hall i sur. (2009) navode da je koordinator usmjeren i predan ciljevima tima, te navode da je koordinator osoba koja pozitivno misli i odobrava postizanje cilja te je dovoljno tolerantna da uvijek sluša druge i dovoljno jaka da odbije savjete kad je to potrebno.

Kao dinamične uloge u timu ističu se pokretač, kreativac i istraživač. Pokretač je energični član tima čija se energija može prenijeti na cijeli tim. Zbog želje za ostvarivanjem ciljeva često je okarakteriziran kao nestrpljiv, no upravo zbog svoje dinamičnosti i nestrpljivosti pokretač može pokrenuti i izrazito pasivan tim.

Prema Skupnjak (2018) kreativci su okarakterizirani kao maštoviti i puni novih ideja koje su nerijetko radikalne i zanemaruju protokole i praktičnost, no njihova kreativnost daje izniman doprinos u rješavanju problema.

Za razliku od kreativca, istraživač sakuplja ideje članova svoga tima i razvija ih do detalja. Istraživači uglavnom postižu pozitivne rezultate zbog povećane razine entuzijazma i njihove komunikativnosti. Međutim, Brooks (2009) spominje glavne slabosti istražitelja resursa kao previše optimistične.

S druge strane promatrač ili tzv. procjenjivač je član tima koji brine za kvalitetno donošenje odluka. Te osobe su realne, logične i objektivne (Skupnjak, 2018).

Kao najfleksibilniji i najcjenjeniji članovi tima ističu se timski radnici. Prema Brooks (2009) timski radnici obično prihvaćaju dodijeljene odgovornosti bez ili s minimalnim prigovorima. Međutim, nekim timskim radnicima nedostaju voditeljske vještine i također se u kritičnim okolnostima mogu činiti neodlučnim.

Posljednja ali ne manje bitna uloga je ona finalizatora. Prema Brooks (2009) finalizator je taj koji brine za dovođenje posla do kraja u slučajevima kada se timski projekt približava završnoj fazi i trebaju se primijeniti prilagodbe i ispravci u zadnji trenutak, finalizatori moraju biti učinkoviti i posebnu pažnju usmjeriti na detalje i visoke standarde.

### 4.3. Postavljanje ciljeva

Za svaki tim je bitno da ima točno postavljene ciljeve i prema njima razvijen koncept i strategiju. Zbog toga je važno da se na samom početku formiranja tima napravi plan i strategija koje će biti u skladu s organizacijskim pravilima i normama. Strategija treba obuhvaćati odjel poslova i metode obavljanja te neočekivane okolnosti i slično (Vasić, 2004).

Timski ciljevi su ciljevi ili prekretnice za koje se tim obvezuje raditi zajedno. Timski ciljevi često se mjere u bodovima tijekom procesa ili pomažu pri razvijanju vještina u cijeloj organizaciji. Timski ciljevi također mogu pomoći zaposlenicima da se osjećaju više uložena u ciljeve tvrtke budući da doprinose njihovom razvoju. Timsko postavljanje ciljeva daje svima priliku da pokažu i razviju svoje vještine i doprinesu svojim jedinstvenim iskustvima (Indeed, 2021).

Prije postavljanja bilo kakvih ciljeva potrebno je osigurati da tim razumije tzv. **pametne** (*SMART*) kriterije za postavljanje ciljeva (Indeed, 2021):

- **Specifično** (*Specific*): Što je cilj konkretniji, to naponi mogu biti usmjereniji i veća je vjerojatnost za uspjeh.
- **Mjerljivo** (*Measurable*): Praćenje napretka u postizanju ciljeva mnogo je lakše ako su ciljevi mjerljivi. Mjerljivi cilj također je lakše podijeliti u manje prekretnice koje mogu pratiti pojedinci i tim.
- **Dostižno** (*Attainable*): Ciljevi tima trebaju biti realni za postizanje u odgovarajućem vremenu. Bit će učinkovitiji sa svojim vremenom i resursima ako je cilj dostižan.
- **Relevantno** (*Relevant*): Iako je tim možda motiviran za rješavanje mnogih problema, relevantni ciljevi tima jamče rješavanje najvažnijih pitanja i daje tim-u resurse i vještine za postizanje cilja.
- **Vremenski povezani** (*Time-related*): Da bi bili produktivni i učinkoviti s vremenom i resursima ciljevi tima trebaju imati jasne rokove.

Iako su *SMART* kriteriji izvrsna osnova za postavljanje ciljeva važno je da ciljevi budu realni i dostižni, odnosno da nisu previše pojednostavljeni ili lako ostvarivi kako ne bi bili besmisleni i nedovoljno motivirajući za tim.



## 5. PRINCIPI USPJEŠNOG UPRAVLJANJA TIMOVIMA

### 5.1. Uloga lidera u timu

Učinkovit tim karakterizira grupa ljudi s različitim vještinama i znanjima koji su zajednički usmjereni prema ispunjenju zajedničkog cilja te imaju sposobnog lidera kojih ih u tom procesu vodi.

Najjednostavnije rečeno: Vođe timova vode timove! No, iako zvuči jednostavno to nije baš tako jer kao što je prethodno navedeno u radu timovi mogu biti različitih vrsta i različitih veličina, a članovi tima imati različite uloge i zadatke koje treba izvršiti.

Prema Schaubroeck i sur. (2016) ne postoji jedna definicija uloge vođe tima no postoje neke zajedničke karakteristike različitih uloga vođe tima. To su:

**Kontrola:** Vođe timova odgovorni su za rad tima. Istovremeno mogu biti odgovorni za nekoliko timova ili za jedan veliki tim koji je podijeljen u podtimove ili skupine.

**Odgovornost:** Vođe timova odgovorni su za rad tima iz dana u dan, odlučuju o veličini tima i njihovim odgovornostima.

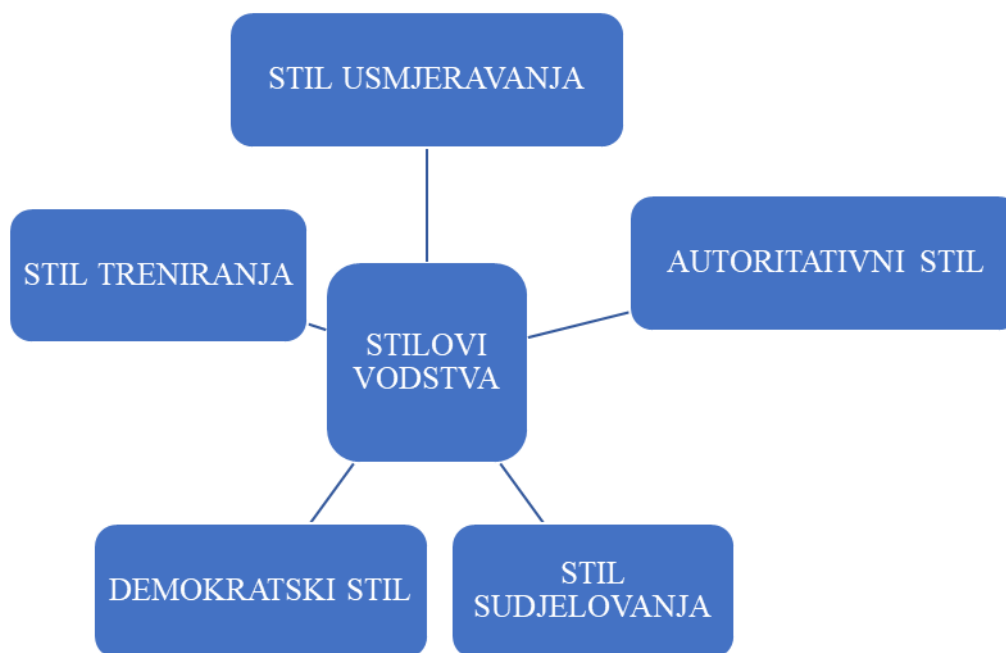
**Komunikacija:** Vođe timova glavni su kanal komunikacije između tima i organizacije. Upravljaču informacijama i pružaju povratne informacije.

### 5.2. Stilovi vođenja timova

Prema LaFasto i sur. (2001) timovi mogu imati različite strukture vodstva. Vodstvo tima može biti formalno ili neformalno kao i vanjsko ili unutarnje. Kod formalnog vodstva postoji formalna struktura vodstva, koja se određuje imenovanjem ili izborom lidera tima dok se neformalni oblik vođenja tima odnosi na vodstvo unutar tima bez formalno dodijeljene titule. Vanjsko ili unutarnje vodstvo se odnosi na to zauzimaju li vođe položaj koji je van tima ili unutar tima. Pojam unutar označava da je vođa ujedno i član tima, dok van tima označava vodstvo od strane osobe koja ujedno nije član tima.

Adamik i Walecka (2010) u svom radu opisali su 5 stilova vodstva (slika 4).

**Slika 4** Stilovi vodstva



Izvor: izrada autora prema Adamik i Walecka (2010)

**Stil usmjeravanja:** lider koji koristi navedeni stil, daje smjernice, ne sluša i ne potiče članove, ali očekuje usklađenost tima. Također, strogo kontrolira i nadzire tim, a motivira članove tima ukazivanjem na negativne posljedice lošeg učinka.

Ovaj način preporuča se koristiti u kriznim situacijama, kada lider ima više informacija od članova te kad neuspjeh osoblja dovede do ozbiljnih posljedica.

**Autoritativni stil:** kod ovog stila lider preuzima odgovornost za razvoj i prenosi članovima jasan smjer, objašnjava viziju u svakoj prilici, postavlja standarde i nadzire izvedbu te pojačava motivaciju koristeći uravnotežene pozitivne i negativne povratne informacije. Ovaj stil efektivan je u situacijama kada je potrebna nova vizija ili smjer, kada su zadaci rutinski te kad se smatra da je lider stručnjak ili autoritet.

**Stil sudjelovanja:** lider se fokusira na promicanje prijateljskog odnosa i interakcije među osobljem. Veći naglasak stavlja se na sastanke i zadovoljavanje emocionalnih potreba članova tima nego na definiranje ciljeva, zadataka i standarda. Navedeni stil vođenja efektivan je kada se koristi zajedno s drugim stilovima kao i prilikom pružanja osobne podrške. Ne efektivan je

u nagovaranju različitih skupina ljudi da skladno surađuju te u situacijama kada je tim neadekvatan.

**Demokratski stil:** lider poziva članove da sami donose odluke koje utječu na njihov rad. Kod ovog stila odluke se donose konsenzusom, a lider koristi redovite sastanke kako bi saslušao prijedloge članova, nagrađuje adekvatne performanse i rijetko daje negativne povratne informacije. Korištenje navedenog stila efektivno je kada su članovi tima kompetentni, te jednako dobro informirani i obrazovani kao i lider. Također je efektivno kada osoblju treba koordinacija te u situacijama kada lider ne zna koji je najbolji pristup ili smjer i ima osoblje s jasnijim idejama. Neefektivno je u krizama, kada nema vremena za održavanje sastanaka, kada članovi nisu kompetentni i ne posjeduju ključne informacije ili im je potreban strogi nadzor.

**Stil treniranja:** lider koji koristi navedeni stil vođenja pomaže članovima tima prepoznati vlastite snage i slabosti, potiče ih na uspostavljanje razvojnih ciljeva, te konstantno pruža savjete i povratne informacije. Navedeni stil efektivan je kada članovi motivirani za inicijativu i teže profesionalnom razvoju te prepoznaju nesklad između trenutne i željene razine učinka. Ne efektivno je kada vođi nedostaje vjerodostojnosti, kada osoblje zahtijeva puno smjernica i povratnih informacija te u kriznim situacijama.

Prema svemu navedenom svaki od stilova vođenja, prema autorima, ima svoje prednosti i nedostatke te je potrebno dobro analizirati tim i ciljeve kako bi lider odabrao efektivan stil vođenja vlastitog tima.

### **5.3. Karakteristike uspješnog lidera**

Prema Schaubroeck i sur (2016) postoji 12 karakteristika koje su potrebne svim liderima. To su:

- Komunikacijske i socijalne vještine,
- Osobni nagon, osjećaj svrhe i motivacija,
- Pouzdanost, savjesnost i ustrajnost,
- Sposobnost motiviranja drugih,
- Inovacija i vizija,
- Iskrenost i integritet,
- Samopouzdanje, spremnost na izazove i preuzimanje rizika, emocionalna zrelost,

- Sposobnost potaknuti povjerenje,
- Inteligencija,
- Znanje o organizaciji,
- Iskreno zanimanje za druge i njihovo vrednovanje,
- Orijehtacija prema timu.

Kako bi lider bio uspješna neophodno je da posjeduje komunikacijske i socijalne vještine zato što je vrlo važno da ga članovi tima razumiju i da zbog nerazvijenih komunikacijskih vještina ne bi došlo do problema. Lider treba biti usmjeren prema timu, ali i pokazivati iskreno zanimanje za druge i njihovo vrednovanje. Također, lider treba biti sposoban potaknuti povjerenje vlastitog tima te ujedno i motivirati tim, kako bi to bilo moguće potrebno je znanje o organizaciji, iskrenost, integritet ali i visoko samopouzdanje lidera.

Važno je istaknuti da se kao i svaka stručnost i liderske vještine moraju i mogu naučiti i usavršiti te kako svi uspješni lideri koriste barem neke ili većinu navedenih karakteristika prilikom upravljanja timom.

#### **5.4. Upravljanje sukobima u timu i rješavanje problema**

Sukob na radnom mjestu jednostavno rečeno je neslaganje članova. Ukoliko je neriješen može eskalirati u izbjegavanje, nesposobnost za zajednički rad, verbalne napade i sl. U najgorim slučajevima može dovesti do neprijateljstva i eventualnog odvajanja od tima (Singh i Antony, 2006). Kako ne bi došlo do navedenih situacija važno je sukob riješiti što je prije moguće.

Kada je riječ o izvorima sukoba oni mogu proizaći iz razlika u osobnosti, vrijednostima, ideologiji, religiji, kulturi, rasi i ponašanju. Također proizlaze i iz jednostavnih nesporazuma (Singh i Antony, 2006).

Prema Nacionalnom udruženju školskih odbora (NSBA, 2021) koje slovi kao vodeći zagovornik javnog obrazovanja sukob u timu može započeti i zbog loše komunikacije, traženja moći, nezadovoljstva stilom upravljanja, slabog vodstva i sl. Razumijevanje nastalog sukoba prvi je korak u učinkovitom rješavanju. Slijede najčešći razlozi sukoba (NSBA, 2021):

- **Gubitak povjerenja:** Kada jedan član tima izgubi povjerenje u drugog, to može stvoriti emocionalni odgovor koji dovodi do sukoba.

- **Neriješena neslaganja:** Neslaganja su normalna. Međutim, kad ostanu neriješena potisnute emocije mogu eruptirati. Zato je važno što prije riješiti nesuglasice i ne dopustiti im da se nastave.
- **Loša komunikacija:** sposobnost komunikacije jedna je od najčešće korištenih vještina. Krivo shvaćanje i loša komunikacija mogu rezultirati sukobom u slučaju kada nijedan od sudionika nije voljan prihvatiti odgovornost za navedeno.
- **Razlike u stečenim vrijednostima:** osobne vrijednosti su uvjerenja koja osoba posjeduje i koja joj pomažu u stvaranju odluke o tome što je ispravno ili pogrešno, dobro ili loše. Osobne vrijednosti dolaze od roditelja, braće i sestara, prijatelja, mentora i sl. Dvoje ljudi nikada nemaju isto životno iskustvo, tako da u konačnici postoje različiti skupovi vrijednosti i uvjerenja što dokazuje kako je sustav vrijednosti snažan pokretač ponašanja i čest izvor sukoba u timovima.
- **Problemi s egom:** Ego je još jedan snažni pokretač ljudskog ponašanja i odluka. Ego potiče ljude da brane svoj stav, ponekad i nerazumno. Jedan od najbrži način rješavanja rasprave ili sukoba je priznavanje vlastitih pogrešaka.

Važno je naglasiti kako su sukobi rijetko jednoznačni događaji iz jednog izvora. Obično su kombinacija navedenih čimbenika. Npr. dva člana mogu imati neriješeno neslaganje koje je proizašlo zbog loše komunikacije.

Postoje razne metode, tehnike, stilovi i strategija rješavanja sukoba. Vizek Vidović i sur. (2003). u svojoj knjizi navode kako su kompromis i suradnja najučinkovitiji oblici rješavanja sukoba u timu.

Navedeni autori smatraju da se kompromis koristi „*kada su ciljevi važni, ali bi upotreba energičnijih načina imala negativne posljedice, kada su obje strane jednako moćne, a imaju međusobno isključive ciljeve, za privremeno rješenje složenih pitanja koja ne mogu odmah biti riješena, kada je potrebno doći do rješenja pod vremenskim pritiskom te kao pomoć u slučaju kada su suradnja ili kompeticija bili neuspješni*“ (Vizek Vidović i sur, 2003:38). Odnosno kompromis se koristi u rješavanju sukoba kada je cilj zadovoljiti zajedničke interese i naći zajednički jezik između sudionika sukoba, ovdje se radi o tome da jedna strana dobiva, druga gubi.

Kod suradnje je veoma važno izravno se suočiti i pokušati riješiti sukob na zadovoljstvo obje strane (Vizek Vidović i sur, 2003). Za razliku od kompromisa cilj je da se zadovolje obje strane, odnosno obje strane dobivaju nema gubitnika.



## 5.5. Upravljanje promjenama i izazovi upravljanja timovima u kriznim vremenima

Kako bi shvatili ulogu tim lidera u upravljanju promjenama i kriznim vremenima važno je shvatiti i opće pojmove vezane uz isto. Kada kriza nastupi jedino pitanje koje se postavlja je „Kako dalje?“. Reaktivno upravljanje krizom implicira odgovor na pitanje: „Na koji način okončati krizu?“. Odnosno može li se isto izvesti vlastitim snagama, uz pomoć vanjskog faktora (banka, vjerovnik, dobavljač) ili je stanje toliko loše da je jedini izlaz likvidacija. Obnavljanje poduzeća (sanacija) ili likvidacija dvije su putanje reaktivnog upravljanja krizom. A razlikuju se operativno i strateško obnavljanje.

Proces obnavljanja poduzeća utemeljen je na adaptiranju poduzeća okolini, a ovisno o veličini krize može se provesti operativno ili strateško obnavljanje (Osmanagić Bedenik, 2003).

Operativno obnavljanje poduzeća tzv. ekonomsko ili financijsko obnavljanje osmišljeno je sa svrhom ostvarivanja ponovne snage prihoda poduzeća putem vlastitih izvora. Akcent je u ovom slučaju na financijskom restrukturiranju, za razliku od strateškog obnavljanja gdje je akcent na poslovnom (integralnom) restrukturiranju. (Kruljac i Knežević, 2020).

Kada je riječ o strateškom obnavljanju poduzeća ono identificira poslovnu jezgru koja je zdrava, odnosno onu koju bi trebalo sačuvati, onu koju bi trebalo razvijati i onu koju treba odbaciti. Temelji se na izradi planova i strategija za obnavljanje, razvoj i odbacivanje (Kruljac i Knežević, 2020). Proces konsolidacije prati 4 koraka odnosno analizu situacije, izradu scenarija obnavljanja, osmišljavanje strategije obnavljanja, izradu programa obnavljanja i upravljanja sanacijom (Kružić, 2019). Važno je istaknuti kako nije dovoljna nova organizacijska struktura već su potrebne promjene strategije, inovativnost te primjenjivanje novog strateškog promišljanja.

Tokom krize, proaktivno organizacijsko ponašanje ovisi o stilu vodstva koje primjenjuju lideri u odnosu na članove tima (Kotevska-Dimovska i Soluncevski, 2019). Da bi se uspješno izborili s krizom, članovi tima moraju marljivo raditi i vješto koristiti relevantne informacije i postupke kojima raspolažu (King, 2002). Odnosno, moraju djelovati učinkovito.

Prema King (2002) smještanje ljudi u tim i postavljanje cilja ne znači da će određeni zadatak biti učinkovito izvršen. Razni čimbenici mogu utjecati na učinkovitost i djelotvornost tima, na primjer, nedovoljno vremena, proceduralni sukob, loše vodstvo, nezainteresirani i ne motivirani članovi i sl. Neki od čimbenika koji također mogu utjecati na učinkovitost tima su na primjer, prethodne interakcije, sastav tima, znanje zadatka, sposobnost vođenja i kultura organizacije.

Barton (2001) ističe kako prethodne interakcije ili poznavanje tima može utjecati na učinkovitost upravljanja timom u kriznim situacijama. Članovi tima koji su prethodno upoznati s međusobnim vještinama, perspektivama i međuljudskim stilovima mogu ostvariti slobodniji, otvoreniji oblik komunikacije među članovima. Kada dođe do kriznih situacija i promjena ovaj slobodniji, otvoreni stil komunikacije može poboljšati ukupnu učinkovitost kriznog tima. Osim navedenog jedan od važnih čimbenika učinkovitosti tima u kriznim vremenima i promjenama je stil vodstva.

Ključne kompetencije neophodne za uspješno upravljanje krizom prema Kotevska-Dimovska i Solunčevski (2019) su: kooperativni rad sa drugima, dobro razvijeni međuljudski odnosi i komunikacijske vještine, efikasan rad sa širokim spektrom pojedinaca i liderske vještine. Od lidera se očekuje da surađuje s članovima tima i organizacije kako bi uspješno spriječili i izborili se s kriznom situacijom koje su karakteristične za moderno funkcioniranje.

Vođa tima prilikom upravljanja timom za vrijeme promjena i u kriznim situacijama mora posjedovati i pokazati snažne interpersonalne vještine, koje će motivirati članove tima i ostale zaposlenike da rade prema organizacijskim ciljevima. Nadalje, vođa tima mora biti u mogućnosti svim članovima tima emocionalno potaknuti samopouzdanje kako bi zajedničkim snagama organizaciju vratili u normalno stanje. Takav vođa tima mora posjedovati karizmu koja pokazuje odanost i povjerenje prema organizaciji i njezinim članovima. Vođa koji posjeduje karizmu slovi kao izvanredno nadareni ili posjeduje jedinstvene osobine koje članovi tima mogu poštovati s nepokolebljivom predanošću i strahopoštovanjem (King, 2001). Za upravljanje promjenama i izazovima upravljanja timovima u kriznim situacijama neophodno je posjedovati karakteristike uspješnog lidera.



## 6. ZAKLJUČAK

Timski rad podrazumijeva rad većeg broja stručnjaka na zajedničkom cilju. Česta je karakteristika modernog poslovanja i sve se više koristi za provođenje posebnih projekata, gdje se okupljaju pojedinci iz različitih funkcionalnih područja, odjela ili disciplina. Tim bi se idealno trebao sastojati od pojedinaca čije se vještine nadopunjuju. Kako bi bili uspješni i učinkoviti timovi se ne razvijaju preko noći, nego u četiri faze to su formiranje, oluja, potvrđivanje i ostvarivanje. Kada je riječ o učinkovitosti, učinkoviti tim karakterizira grupa ljudi s različitim vještinama i znanjima koji su zajednički usmjereni prema ispunjenju zajedničkog cilja te imaju sposobnog lidera kojih ih u tom procesu vodi. Sposobnost stvaranja i vođenja timova s visokim učinkom posebno je kritična u malim i srednjim poduzećima jer članovi tima moraju usko surađivati, imati nekoliko različitih uloga odjednom i učinkovito raditi u cijeloj organizaciji kako bi zadatke izvršili dovoljno brzo i kvalitetno te ostali konkurentni. Lider, vođa tima ima različite zadatke koji su ujedno i vrlo zahtjevni. Ukoliko koristi pravi stil vođenja i metode upravljanja, vođa tima ne samo da se može dobro nositi sa svojim zadacima, već i uspješno upravljati razvojem tima i postizati izvanredne rezultate s vlastitim timom. Lider je kontakt osoba za sve članove tima i stoga bi trebao posjedovati izvrsne komunikacijske vještine. Neke od zadaća lidera svakako su i upravljanje sukobima, promjenama i izazovima u kriznim vremenima. Za upravljanje sukobima, promjenama i izazovima upravljanja timovima u kriznim situacijama neophodno je posjedovati karakteristike uspješnog i proaktivnog lidera.

## LITERATURA

1. Abgor, E. (2008). Creativity and innovation: the leadership dynamics. *Journal of Strategic Leadership*, 1(1), 39-45.
2. Abudi, G. (2010). The five stages of team development: a case study. *Project Management, Project Smart*.
3. Adamik, A., & Walecka, A. (2010). Building an effective team. *Managing the Potential of Small and Medium-Sized Enterprises in Business Practice*, 102.
4. Barton, L. (2001). *Crisis in organizations II*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
5. Brooks, I. (2009) *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation*, Harlow, Blackwell Publishing.
6. Certo, S.C.; Certo, S.T. (2008). *Moderni menadžment*. Zagreb, Mate.
7. De Cooman, R., Vantilborgh, T., Bal, M., & Lub, X. (2016). Creating inclusive teams through perceptions of supplementary and complementary person–team fit: examining the relationship between person–team fit and team effectiveness. *Group & Organization Management*, 41(3), 310-342.
8. Dinsmore, P., & Cabanis-Brewin, J. (2014). *AMA Handbook of Project Management*. Saranac Lake, NY.
9. Hall, L. W., Headrick, L. A., Cox, K. R., Deane, K., Gay, J. W., & Brandt, J. (2009). Linking health professional learners and health care workers on action-based improvement teams. *Quality Management in Healthcare*, 18(3), 194-201.
10. Hackman JR. (1987) The design of work teams. In: Lorsch J *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
11. Hoskisson, R. E., Chirico, F., Zyung, J., & Gambeta, E. (2017). Managerial risk taking: A multitheoretical review and future research agenda. *Journal of management*, 43(1), 137-169.
12. Joseph, C. (2018). The disadvantages of teamwork in the workplace. *Demand Media*.
13. King, III, G. (2002). Crisis Management & Team Effectiveness: A Closer Examination, *Journal of Business Ethics*, 41(3), 235–249.
14. Kotevska-Dimovska, M. & Soluncevski, M. (2019) *Doprinos lidera i liderskih kompetencija za upravljanje ljudskim resursima u kriznim vremenima*. *Pravo, ekonomija i menadžment u savremenim uslovima LEMiMA*, 503-515.

15. Kruljac, Ž, Knežević, D (2020). Prevencija ili evidencija: prepoznati rane simptome krize ili evidentirati gubitke u poslovanju? *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*. 10(2), 155-168.
16. Kružić, D.: *Skripta, Krizni menadžment*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2019.
17. LaFasto, F., LaFasto, F. M., & Larson, C. (2001). *When teams work best: 6,000 team members and leaders tell what it takes to succeed*. Sage.
18. Miljković, D., Rijavec, M. (2007). *Organizacijska psihologija*. Zagreb: IEP/D2.
19. Osmanagić-Bedenik, N. (2003) *Kriza kao šansa*, Školska knjiga, Zagreb.
20. Pletenac, K. (2013). *Komunikacija i rad u timu*. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 4(1), 65-69.
21. Schaubroeck, J., Carmeli, A., Bhatia, S., & Paz, E. (2016). Enabling team learning when members are prone to contentious communication: The role of team leader coaching. *Human Relations*, 69(8), 1709–1727.
22. Scholtes, P. R. (2003). *The Team Handbook Third Edition*. Joiner Asc. Inc. Madison, 7-14.
23. Schoultz, M. (2017) *10 Team Characteristics for Effective Teamwork*. *Medium*, 2(17), 1-5.
24. Singh, A. K., & Antony, D. (2006). Conflict management in teams causes & cures. *Delhi Business Review*, 7(2), 1-12.
25. Skupnjak, D. (2018). *Timski rad i supervizija školskih timova*. *Varaždinski učitelj: digitalni stručni časopis za odgoj i obrazovanje*, 1(1), 5-15.
26. Sohmen, V. S. (2013). Leadership and teamwork: Two sides of the same coin. *Journal of IT and Economic Development*, 4(2), 1-18.
27. Super, J. F. (2020). *Building innovative teams: Leadership strategies across the various stages of team development*. *Business Horizons*.
28. Teklemariam, M. A., & Mnkandla, E. (2017). Software project risk management practice in Ethiopia. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 79(1), 1-14.
29. Tjosvold, D. (2015). *Building the team organization: How to open minds, resolve conflict, and ensure cooperation*. Springer.
30. Tripathy, M. (2018). Building quality teamwork to achieve excellence in business organizations. *International research journal of management, IT and social sciences*, 5(3), 1-7.

31. Tudor, G., & Srića, V. (1996). Menedžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada. MEP Consult & Croman.
32. Vasić, M., (2004), Timovi i timski rad, Zavod distrofičara, Banja Luka
33. Vizek Vidović, V., Vlahović-Štetić, V., Rijavec, M., Miljković, D. (2003). Psihologija obrazovanja. Zagreb: IEP: VERN.

Internet izvor:

1. Bank of info [Internet] Dostupno na: Bank of Info [Pristupljeno:31.03.2021].
2. Indeed [Internet] Dostupno na: How To Set Goals as a Team: Steps and Examples | Indeed.com [Pristupljeno: 31.03.2021].
3. Nsba National School Boards Association [Internet] Dostupno na: Home (nsba.org) [Pristupljeno: 23.06.2021].