

# VAŽNOST I UTJECAJ KOMUNIKACIJE NA USPJEŠNOST TIMA

---

Kurtović, Ivan

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:341891>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-18**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij Menadžment

Ivan Kurtović

**VAŽNOST I UTJECAJ KOMUNIKACIJE NA USPJEŠNOST  
TIMA**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij Menadžment

Ivan Kurtović

**VAŽNOST I UTJECAJ KOMUNIKACIJE NA USPJEŠNOST  
TIMA**

Završni rad

**Kolegij: Poslovno komuniciranje**

JMBAG: 0010229257

e-mail: [ikurtovic49@gmail.com](mailto:ikurtovic49@gmail.com)

Mentor: Prof. dr. sc. Jerko Glavaš

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study in Management


Ivan Kurtović

**THE IMPORTANCE AND IMPACT OF COMMUNICATION ON  
TEAM PERFORMANCE**

Final paper

Osijek, 2022.

**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 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:** Ivan Kurtović

**JMBAG:** 0010229257

**OIB:** 35302297104

**e-mail za kontakt:** ikurtovic49@gmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski sveučilišni studij Menadžment

**Naslov rada:** Važnost i utjecaj komunikacije na uspješnost tima

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** Prof. dr. sc. Jerko Glavaš

U Osijeku, \_\_16.9.2022.\_\_\_\_\_.2022. godine

  
Potpis \_\_\_\_\_

## **Važnost i utjecaj komunikacije na uspješnost tima**

### **SAŽETAK**

Komunikacija ljudima omogućuje iznošenje vlastitih ideja, misli i osjećaja za čije je potpuno shvaćanje te uspješno prenošenje poruke važno poznavati i razumjeti komunikaciju u svim njezinim oblicima i situacijama. Rad u timu, čija je svrha postizanje postavljenog cilja (ili više njih) bio bi nemoguć i nezamisliv bez sredstva koje omogućuje podjelu uloga, zadataka, obaveza, ali i utvrđivanje ciljeva, problema te prilika za napredak, a sredstvo koje to omogućuje je komunikacija. Kako bi komunikacija u timovima bila posložena i uređena na pravi način važno je detaljnije izučavanje i upoznavanje sa svim oblicima komunikacije, psihološkim aspektima komuniciranja, čestim problemima u komunikaciji općenito te naravno savjetima i metodama koji mogu podići razinu komunikacijskih vještina na novu razinu. Poboljšanje komunikacijskih vještina pridonosi napretku u radu s ljudima, napretku rada u timu, ali i boljem razumijevanju tuđih misli i osjećaja što omogućuje kvalitetniji suživot s drugim ljudima, kako na poslovnom planu, tako i na privatnom.

**Ključne riječi: komunikacija, tim, timski rad, uspješnost**

## **The importance and impact of communication on team performance**

### **ABSTRACT**

Communication enables people to express their own ideas, thoughts and feelings, for which complete understanding and successful transmission of the message it is important to know and understand communication in all of its forms and situations. Working in a team, the purpose of which is to achieve a set goal (or more than one), would be impossible and unimaginable without a tool that enables the distribution of roles, tasks, obligations, but also the determination of goals, problems and opportunities for progress, and the tool that enables this is communication. In order for communication in teams to be arranged and organized in the right way, it is important to study in more detail and familiarize yourself with all forms of communication, psychological aspects of communication, common problems in communication in general, and of course tips and methods that can raise the level of communication skills to a new level. Improving communication skills contributes to progress in working with people, working with a team, as well as a better understanding of other people's thoughts and feelings, which enables better coexistence with other people, both on a business and private level.

**Keywords: communication, team, teamwork, succes**

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. METODOLOGIJA RADA.....	3
3. POJAM I ZNAČAJKE KOMUNIKACIJE.....	4
3.1. Komunikacijski proces.....	5
4. VRSTE KOMUNIKACIJE .....	7
4.1. Verbalna komunikacija.....	7
4.2. Neverbalna komunikacija.....	8
4.3. Paraverbalna komunikacija.....	9
5. TIMSKI RAD I SPECIFIČNOSTI RADA U TIMU .....	11
5.1. Korisnosti rada u timu .....	13
5.2. Uspješnost tima .....	14
6. KOMUNIKACIJA U TIMOVIMA.....	16
6.1. Načini komuniciranja u timovima .....	16
6.2. Frekventni problemi timske komunikacije.....	17
6.3. Načini poboljšanja komunikacije u timovima .....	18
7. RASPRAVA .....	21
8. ZAKLJUČAK .....	24
POPIS LITERATURE .....	26
POPIS SLIKA .....	28



## 1. UVOD

Život svakog pojedinca kao i djelovanje u bilo kakvoj vrsti zajednice nemoguće je zamisliti bez komunikacije. Komunikacija je kroz cijelu povijest čovječanstva, pa sve do danas predstavljala jedan od najvažnijih alata za preživljavanje i razvoj života u civilizaciji. Komuniciranjem se nastoji prenijeti određena poruka, ideja, osjećaj ili misao sa jedne na drugu ili više osoba pri čemu je ključno da se namjeravana poruka ili informacija prenese uz što manje smetnji u komunikacijskim kanalima te bez krivih, polovnih ili netočnih interpretacija. Svaki produkt i kreacija ljudske civilizacije stvoreni su uz pomoć uspješne komunikacije te timske suradnje i udruživanja. Ljudi su oduvijek imali tendenciju udruživanja u zajednice te rada i preživljavanja u grupi, a takve grupe ljudi u modernom, poslovnom svijetu nazivaju timovima. Intenzivnija istraživanja komunikacije počela su se provoditi polovicom i krajem 20. stoljeća, poglavito pri svršetku 2. svjetskog rata kada su ljudi uvidjeli nemjerljivu važnost točne i precizne komunikacije, odnosno posljedice krivo interpretirane i neuspješne komunikacije. U jeku sve brojnijih istraživanja komunikacije i komunikacijskih vještina ljudi su prepoznali vrijednost koju komunikacijske vještine mogu isporučiti u svako polje njihova života. Na komunikaciju se sada gleda kao na vještinu koju je moguće usavršavati i poboljšavati budući da postoje brojne tehnike savladavanja i učenja govora tijela, paraverbalne komunikacije kao i usvajanje normi i pravila verbalnog komuniciranja ovisno o okruženju i situaciji. Svaki pojedinac komunicira i ponaša se na sebi svojstven način te nije jednostavno djelovati i biti uspješan u timu koji se sastoji od velikog broja osoba s raznim idejama, osjećajima i mislima. Iz tog razloga ovaj rad bavi se važnošću i utjecajem komunikacije na rad i uspjeh tima koji uvelike ovise o dobro posloženoj i organiziranoj komunikaciji, utvrđenim pravilima i normama uljudnog komuniciranja, ali i o komunikacijskim vještinama svakog pojedinca u timu. Bez obzira na neizbježne oprečne misli ili ideje članova tima svaki se problem ili potencijalni sukob može spriječiti izučavanjem neverbalne komunikacije, učenjem izražavanja na asertivan način, uvažavanjem tuđih misli i ideja, kao i pristojnim odbijanjem ili neprihvatanjem istih. Za plodonosnu komunikaciju u timu važno je i prepoznavanje situacije kada je nešto potrebno reći, odnosno prešutjeti, udijeliti pohvalu, kritiku ili prepoznati neusklađenost govora tijela i izgovorenih riječi kod pojedinaca. Vješto timsko komuniciranje ubrzati će uspjeh, ali i smanjiti

vjerojatnost negativnih ishoda, sukoba ili grešaka u timovima koji narušavaju ravnotežu i usporavaju postizanje postavljenog cilja.

## 2. METODOLOGIJA RADA

Kako bi se postiglo očekivano razumijevanje i shvaćanje određene teme važno je definirati predmet i cilj rada, kao i razloge samog istraživanja. Nadalje, važno je navesti i metode koje su korištene u prikupljanju relevantnih podataka koji će kompilacijom u radu biti sklopljeni u smislenu cjelinu. Osim metoda prikupljanja podataka, važno je spomenuti i metode koje su korištene pri izradi rada. Predmet ovog istraživanja je važnost i utjecaj komunikacije na uspješnost tima. Cilj rada je istražiti i odrediti kako i na koje načine komunikacija može poboljšati ili pogoršati uspješnost i samo funkcioniranje tima, uz prethodno definirane ključne pojmove važne za bolje razumijevanje same teme. Temelj za izradu završnog rada čine primarni izvori podataka, točnije knjige i radovi, uz pratnju validnih internetskih izvora. Razlog istraživanja ove teme je pretpostavka o značajnom utjecaju komunikacije na odnose i ozračje u timu koji će u konačnici uvelike odlučivati o njegovoj uspješnosti. Ta će pretpostavka u radu biti teorijski analizirana i uz pomoć analize i sinteze sklopljena u cjelinu ili rastavljena na manje dijelove za bolje razumijevanje određenih pojava. Metode klasifikacije i deskripcije koristit će se pri definiranju komunikacije i podjeli komunikacije na njene vrste i sastavnice. Također, kratko će biti definiran pojam tima i timskog rada kako bi se naposljetku objasnila povezanost pojmova tima i komunikacije kao i važnost komunikacije i svih njezinih vrsta na uspješnost tima. U konačnici će se obraditi i teorijski analizirati načini komuniciranja u timovima uz frekventne probleme, ali i mogućnosti poboljšanja timske komunikacije.

### 3. POJAM I ZNAČAJKE KOMUNIKACIJE

Komunikacija predstavlja prijenos informacija ili poruka od jedne k drugoj osobi. U tom procesu važno je postići uzajamno razumijevanje značenja poruke ili informacije koja se pokušava prenijeti. Komunikacija se odvija svakodnevno i u gotovo svakom trenutku pri čemu ljudi dobivaju informacije jedni o drugima na brojne načine koji nisu samo izgovorene riječi ili napisane poruke. Prema (Reardon, 1998.) ljudsku komunikaciju čine neke od osnovnih značajki, a to su:

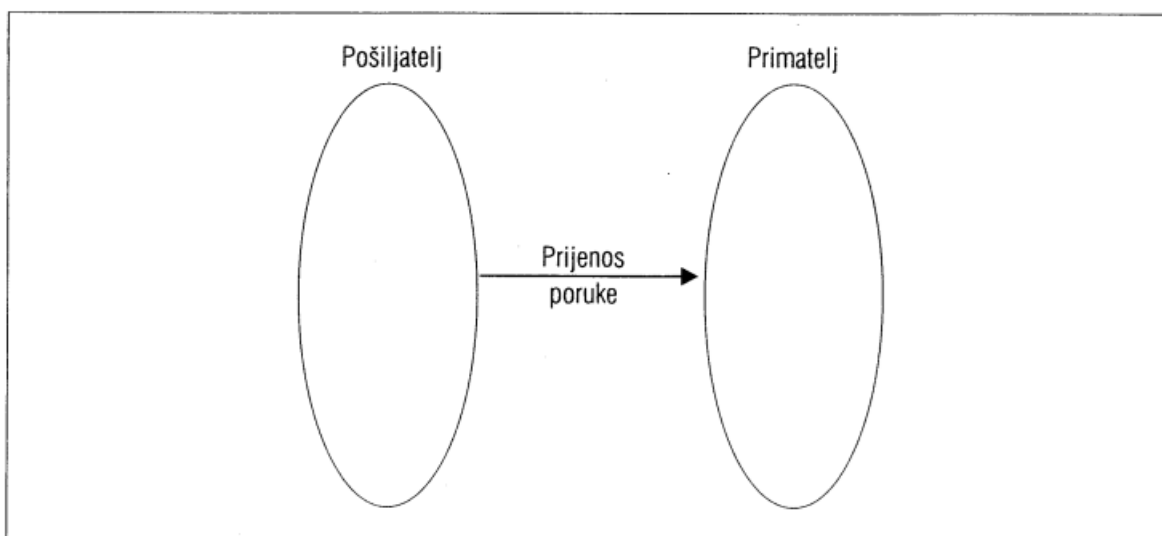
1. Ljudi komuniciraju iz mnoštva različitih razloga
2. Komuniciranje rezultira namjeravanim, ali i nenamjeravanim učincima
3. Komunikacija je obično obostrana
4. Komuniciranje uključuje najmanje dvije osobe, koje jedna na drugu utječu nejednakoj mjeri
5. Komunikacija se dogodila i onda kada nije bila uspješna
6. Komuniciranje uključuje uporabu simbola

Bez komuniciranja bilo bi nemoguće izraziti želje, potrebe, ciljeve ali i međusobno surađivati što je oduvijek, kao i danas, bilo neophodno za funkcioniranje i napredak ljudske vrste. Ukratko rečeno, komunikacija je proces prijenosa i razmjene misli, ideja, osjećaja i informacija koja se odvija na svjesnoj i nesvjesnoj razini (Lamza-Maronić & Glavaš, 2008). Svima dobro poznat i najčešći oblik doživljavanja komunikacije je kroz svjesni govor i jezik. Jezik ograničava komunikaciju samo na one osobe koje poznaju i razumiju jezik pomoću kojeg se komunikacija odvija. Ponekad se govorom, bez razumijevanja stranog jezika, može pretpostaviti ili polovično razumjeti poruka koja se pokušava prenijeti na temelju tona i boje glasa uz asistenciju gestikulacija i facijalnih ekspresija koje čine posebnu vrstu komunikacije. Komuniciranje nije svojstveno samo za ljude pa tako primjerice i životinje koriste razne metode kako bi komunicirale, bilo to ispuštanjem specifičnih zvukova koji označavaju pokušaj prenošenja neke poruke, bilo to nagonskim ekspresijama, promjenama u boji tijela, ispuštanjem određenih supstanci, otrova, dimova ili čak odbacivanjem vlastitih dijelova tijela. Sve su to načini na koje živa bića odašilju određenu poruku, upozorenje, strah, poziv u pomoć ili jednostavnije rečeno izražavaju svoje osjećaje i potrebe što u konačnici znači da vrše komunikaciju. Povećano zanimanje i istraživanje komunikacije u posljednje je vrijeme podjednako zainteresiralo ljude, kako na poslovnoj i formalnoj razini, tako i na privatnoj, prijateljskoj i obiteljskoj razini. Ljudi su uvidjeli važnost

komunikacije i uspostavljanja određenih normi i standarda u komunikaciji, načinu odijevanja, izražavanja i sl. kako bi olakšali komuniciranje na raznim razinama ljudskog djelovanja i uspostavili određena pravila koja će olakšati uspješno prenošenje željene poruke, uz smanjenu mogućnost krive interpretacije ili nerazumijevanja same poruke i namjere.

### 3.1. Komunikacijski proces

Komunikacija je proces koji se kao i svi drugi procesi može učinkovito oblikovati (Rouse & Rouse, 2005.). Komunikacijski proces, kako bi se bolje shvatio, može se objasniti i prikazati jednostavnim modelom (Slika 1.) u kojemu sudjeluju pošiljatelj i primatelj poruke ili neke informacije koja se šalje, a prenosi se od pošiljatelja do primatelja kroz neki od komunikacijskih kanala.



*Slika 1 Jednostavni model komuniciranja*

Izvor: Preuzeto u cijelosti: (Rouse & Rouse, 2005.)

Komunikacijski kanal je način ili sredstvo kojim će se zamišljena poruka prenositi od pošiljatelja do primatelja. Bez uspješnog prijenosa poruke ne može doći do komunikacije koja postoji samo ako je između dviju ili više osoba. U prevedenom, ako zamišljena ideja ili misao u obliku poruke ne stigne uspješno do primatelja ona nije dio uspješne komunikacije već samo dio misli ili ideja pojedinca, takoreći njegove komunikacije sa samim sobom. Najčešći komunikacijski kanali su: razgovor licem u lice, pismo, online poruke, e-mail, telefon, radio itd. Kada i ako željena poruka uspješno dođe do primatelja ona se mora dekodirati, odnosno dolazi do pretvorbe riječi, gesta ili simbola u njihovo namjeravano značenje (Indeed Editorial Team, 2020.). U današnjem svijetu

napredne tehnologije prostorne i vremenske barijere u komunikaciji su uvelike uklonjene u odnosu na ne tako davna vremena kada je jedini način slanja određene poruke na udaljenija mjesta (primjerice drugi kontinent) bio putem pisma. Razvojem suvremene tehnologije ideje, misli i poruke šalju se i razmjenjuju u realnom vremenu na udaljenostima i od nekoliko tisuća kilometara. Takvo širenje spektra komunikacijskih kanala omogućilo je veće povezivanje ljudi i dijeljenje ideja i misli sa velikim brojem ljudi gotovo bez potrebe izlaska iz vlastitog doma. Naravno, komunikacija licem u lice bitno se razlikuje od komunikacije putem tekstualnih poruka stoga je važno napomenuti da u takvoj komunikaciji često može doći do tipfelera, krivih interpretacija ili jednostavnog neisporučivanja poruke zbog tehnoloških zadržki. Kod razgovora licem u lice također postoje greške i ometanja u komunikaciji pa tako primjerice tih način govora, buka u okolini, nejasno izražavanje, jezična barijera i mnoge slične „smetnje“ mogu na jednak način ometati komunikaciju i potencijalno izmijeniti željenu poruku na putu od pošiljatelja do primatelja. Takva ometanja u komunikacijskom procesu koja mogu otežati ili onemogućiti uspješnu isporuku i razumijevanje željene poruke nazivaju se šumovi (Gandhi, 2022.). Kao što je već navedeno, šum može biti tehnološke prirode, no može biti i produkt ljudskih grešaka, neadekvatnog i nejasnog načina komuniciranja. Najbolji način za izbjeći greške u interpretaciji ili pri samom slanju poruke ili ideje od pošiljatelja do primatelja jest da misao bude jasno pretvorena i oblikovana u riječi ili slova te iskomunicirana na način koji je lako razumljiv, razgovijetan i smislen.

## 4. VRSTE KOMUNIKACIJE

Na spomen komunikacije većini ljudi glavna asocijacija su govor i izgovorene riječi, odnosno verbalna komunikacija. Kada kažemo da ćemo s nekom osobom ili grupom ljudi nešto iskomunicirati pritom (u većini slučajeva) ne mislimo da ćemo im nešto gestikulirati, suptilno reći svojim izborom odjeće ili nesvjesnim ekspresijama lica. Ne treba pretjerano čuditi kako većina ljudi gotovo zanemaruje ili jednostavno ne pridaje preveliku pažnju i ostalim načinima komuniciranja koji nisu verbalna komunikacija, a razlog tome može biti iluzija o nadmoći verbalne komunikacije nad ostalim vrstama komuniciranja. Ono što ljudi izgovaraju i oblikuju u riječi trebalo bi biti, i u većini slučajeva jest, na svjesnoj razini dok neverbalna ili paraverbalna komunikacija u mnogo slučajeva kazuju mnogo o osobi bez izgovorene riječi ili čak pokazuju suprotnost u odnosu na izgovorene riječi. U prevedenom, neverbalna ili pisana komunikacija također su vrste komunikacije, no njihova važnost kod ljudi sa slabijim komunikacijskim vještinama i manjkom znanja o navedenoj temi prolazi nezapaženo i podcijenjeno. Brojni znanstvenici i analitičari koji su proučavali komunikaciju dijelili su ju na razne načine ovisno o njezinoj svrsi, načinu ili razinama, no za potrebe ove teme komunikacija će biti podijeljena prema načinu komuniciranja na : verbalnu, neverbalnu i paraverbalnu, a svaka će biti detaljnije objašnjena u nastavku.

### 4.1. Verbalna komunikacija

Verbalna ili usmena komunikacija odnosi se na razgovore u kojima je izgovorena riječ glavni kod komunikacije. Uobičajeni kanali kojima se prenosi usmena komunikacija su telefon, razgovori licem u lice, video, televizija, radio i zvuk na internetu (Rouse & Rouse, 2005.). Pri verbalnom komuniciranju pošiljatelj poruke sklapa svoje osjećaje, misli, ideje i mišljenja u riječi koje se pretvaraju u govore, rasprave, prezentacije i razgovore. Kod verbalne komunikacije povratna informacija sugovornika trebala bi biti gotovo istovremena pa tako čak i šutnja ili neizgovorene riječi daju određenu informaciju o stajalištu sugovornika o onome što je neposredno čuo. Često je ono što se usmeno izgovori nepromišljenije i impulzivnije od ostalih načina komuniciranja, primjerice od pisane komunikacije. Tako se zna dogoditi da ljudi u ljutnji ili pod naletom određenih osjećaja izgovore riječi koje ne predstavljaju njihovo realno stanje uma i mišljenja. Iz takvih

situacija u timovima i poduzećima nastaju nesuglasice zbog izgovorenih riječi koje kod određenih osoba mogu izazvati ljutnju i bijes. Važno je prepoznati situacije u kojima osoba doista misli ono što govori i situacije u kojima osoba izgovara sve što joj padne na pamet u naletu adrenalina ili pod utjecajem velikog stresa. U tome važnu ulogu igra i sugovornik za kojega je važno da posjeduje dobre vještine slušanja, kao i da dobro filtrira informacije koje čuje od govornika. Pisana komunikacija također se može smatrati verbalnim načinom komunikacije budući da je utemeljena na upotrebi riječi, uz iznimku da se riječi pišu, a ne izgovaraju kao pri klasičnom razgovoru koji je prva asocijacija na spomen verbalne komunikacije. U takvim situacijama izrazito je teško znati stvarne misli i osjećaje sugovornika budući da se njegove tjelesne reakcije, kontakt očima, boja glasa, ton glasa i ostale važne odrednice komunikacije ne mogu doživjeti. Iz tog razloga važno je da se pri pisanoj komunikaciji (pogotovo formalnoj) sudionici komunikacije pridržavaju pravila poput gramatički točnog izražavanja, uredno napisanog i organiziranog teksta te lako shvatljive i dobro napisane poruke kako namjeravana poruka ne bi bila krivo shvaćena i protumačena. Funkcioniranje bilo kakvog tima ili grupe nemoguće je zamisliti bez verbalne komunikacije, ona omogućuje podjelu uloga, zadataka, definiranje ciljeva i smjera kretanja tima. Sve navedeno može biti „izgovoreno“ i putem znakovnog jezika koji je utemeljen na jasno definiranim znakovima koji simboliziraju određena slova pa tako znakovni jezik predstavlja jedan način verbalne komunikacije, a da pritom nije izgovorena niti jedna riječ. Verbalnom komunikacijom može se izreći ono što se zapravo ne misli, baš kao što je slučaj i sa znakovnim jezikom kojim se umjesto izgovorenih riječi pokazuju određeni simboli koji reprezentiraju određena slova te se na taj način u glavi promatrača slažu rečenice uz pomoć znakova. Verbalna komunikacija je iz tog razloga ponekad „nezahvalan“ način komuniciranja budući da osoba može misliti jedno, a izgovarati u potpunosti drugo ako se ne pridržava načela uljudnog i moralnog ophođenja s drugim ljudima.

#### **4.2. Neverbalna komunikacija**

Neverbalna komunikacija obuhvaća čitav niz fizikaliziranih neverbalnih znakova koji prenose emocionalna stanja i misli te služe kao nadopuna verbalnoj komunikaciji. Neverbalnu komunikaciju čine različiti dijelovi tijela, kontakt očima, izbor odjeće, vanjski izgled, ali i različiti paraverbalni signali, poput tona i boje glasa te može biti svjesno ili podsvjesno „izrečena“ od strane komunikatora. U svakom trenutku možemo prestati koristiti riječi, ali naš izraz lica, kretanje, stav



tijela i drugi znakovi nastavljaju komunicirati s drugom osobom i daju joj poruke o tome kako se osjećamo (Rijavec & Miljković, 2002.). Kao što je već rečeno, neverbalna komunikacija često se može odvijati na podsvjesnoj razini budući da su izgovorene riječi pod našom svjesnom kontrolom dok neverbalni znakovi i signali to nisu, osim u slučaju ljudi koji su njima ovladali i pridaju im značajniju količinu pozornosti. Prema istraživanjima govora tijela od strane Alberta Mehrabiana i Raya Birdwhistella utvrđeno je da se 7% ukupne komunikacije odvija verbalnim putem, 38% otpada na paraverbalnu komunikaciju (boja, ton glasa) dok više od pola ukupne komunikacije (točnije 55%) čini govor tijela i ostali neverbalni znakovi (Pease & Pease, 2006.). Navedeni podaci se mogu činiti kao nerealni, no većina stručnjaka i istraživača govora tijela složila bi se oko činjenice da nije toliko važno što se kaže već kako se kaže te koji su neverbalni znakovi pratili izgovorene riječi. Iz tog razloga za svakog pojedinca je iznimno važno izučavati i uvježbavati neverbalnu komunikaciju kako bi lakše komunicirao s drugima, ali i kako bi lakše vladao samim sobom. U timovima, ali i bilo kojem kolektivu važno je educirati ljude o neverbalnim znakovima koji otkrivaju mnogo toga o osobi, pogotovo o osobama koje nisu ovladale neverbalnom komunikacijom. Nitko ne može u potpunosti sakriti emocije i vladati tjelesnim znakovima (nije uvijek ni potrebno), no u određenim situacijama kada vlada loše ozračje, a i sam vođa tima ili menadžer osjeća se nemotivirano i sputano, važno je da ima sposobnost da ovlada vlastitim emocijama i drži ih pod kontrolom te izreče svojim kolegama ono što je potrebno bez da ga izda vlastiti govor tijela.

### **4.3. Paraverbalna komunikacija**

Paraverbalna komunikacija je vrsta komunikacije koja ima određene odrednice i verbalne i neverbalne komunikacije. Uz nju se vežu boja, ton glasa, tempo i neke druge sastavnice govora poput zvukova koje ljudi proizvode i izgovaraju tijekom govora, a takvim zvukovima ne može se pridati nikakvo konkretno značenje već ih se tumači ovisno o kontekstu i cjelokupnom dojmu. „Kanađani ponekad rečenicu završavaju izrazom `eh`, a u Maleziji je tipična riječ `lal`“ (Rouse & Rouse, 2005.). Takvi izrazi kada stoje zasebno ne poprimaju nikakvo značenje, no njihovo korištenje u određenim rečenicama savršeno nadopunjuje značenje te predstavlja pripadnost određenoj narodnosti, društvenoj skupini ili udruženju ljudi. Paraverbalnom komunikacijom govornik svim sudionicima komunikacije daje na znanje mnogo informacija izrazito važnih za

cjelokupni dojam komunikacijskog procesa. Ljude sa ugodnom bojom glasa jednostavnije je za slušati od onih čija boja glasa nije u tolikoj mjeri ugodna uhu. Drhtav i promijenjen glas mogu ukazivati na nervozu i stres dok tonom govornik diktira ozračje i atmosferu koja će nastati tijekom iznošenja poruke, misli i ideja. Povišen ton često predstavlja plodno tlo za nastanak rasprave i sukoba, pogotovo ako je neopravdan. Često se kaže da nije važno što se kaže, već kako se kaže, a tome na ruku ide i činjenica da je prema već navedenom istraživanju Alberta Mehrabiana i Raya Birdwhistella čak 38% ukupne komunikacije „izrečeno“ parajezikom. Ljudi su spremni primiti kritiku jednako dobro kao i pohvalu, u slučaju da je izrečena na način koji ukazuje na istinski, prijateljski i dobronamjeren savjet. Isto tako ljudi mogu izgovarati lijepu riječi i komplimente na račun drugih ljudi, no njihov ton i način na koji su riječi izgovorene mogu odati skrivene namjere i potpuno neslaganje stvarnih osjećaja s onim što je izgovoreno. Moć koju posjeduje ton glasa i brzina kojom se određene riječi izgovaraju često je zanemarena i podcijenjena. Ponekad je povišenje tona korisno kao sredstvo za bolju motivaciju i naboj tima, no u određenim situacijama bolje je zadržati ton na nižim razinama te motivirati i potaknuti ljude pomno izabranim riječima i neverbalnim znakovima koji će prenijeti jaču poruku od tona glasa. Paraverbalnu komunikaciju treba tumačiti ovisno o kontekstu u kojem se odvija, pa tako primjerice ako netko govori tiho cijelo vrijeme i uspavljuje sugovornike nije isto kao kada pojedina osoba utiša glas i počne govoriti sporije kako bi naglasila važnost onoga što želi reći. Paraverbalna komunikacija služi i kao regulator razgovora pa tako uz pomoć uzlaznih tonova pri izgovaranju riječi govornik odaje namjeru o nastavku svojeg govora dok silaznom intonacijom ili stišavanjem glasa govornik daje do znanja da je red na nekoj drugoj osobi koja može početi govoriti.

## 5. TIMSKI RAD I SPECIFIČNOSTI RADA U TIMU

Svaka osoba barem jednom je u životu bila članom nekog tima, bilo to svojom ili nečijom tuđom voljom. U procesu obrazovanja, na radnom mjestu, u sportskom timu ili čak u obitelji pojam tima ključan je kako bi se postiglo nešto što se individualnim inicijativama i radom ne može postići. Vještina rada u timu pokušava se od malih nogu „usaditi“ u djecu kako bi shvatili važnost funkcioniranja i djelovanja u kolektivu gdje su interesi kolektiva postavljeni ispred interesa pojedinca. Napredak ljudske civilizacije bio bi nemoguć bez kreiranja timova i učenja rada u većim grupama ljudi koje imaju zajedničke ili slične ciljeve. Prije svega važno je razlikovati pojmove tima i grupe. Jednostavno rečeno, grupa je skupina ljudi koji su „nametnuti“ jedni drugima i često su primorani djelovati i funkcionirati zajedno, a pritom nemaju nužno zajednički cilj i fokusirani su na odrađivanje zadataka. Dobar primjer grupe je razred u školi ili smjerovi na fakultetima kod kojih su ljudi svrstani u grupe u kojima su primorani biti u „suživotu“, no njihovo je obavljanje zadataka većinom individualizirano, za svoje rezultate sami odgovaraju, ne rade i ne trude se u svrhu kolektiva te ih ne krasi kohezija i sinergija kao što je slučaj u timovima (nije nužno uvijek takva situacija) (Hasa, 2016.). Za razliku od grupe u timovima se može osjetiti motiviranost za zajedničke ciljeve, sinergija, konsensualno donošenje odluka te briga o ostalim članovima tima i njihovim potrebama. Razlika između tima i grupe jasno je prikazana na slici 2. uz predočena obilježja i karakteristike koji se vežu ili ne vežu uz tim odnosno grupu.

	<b>GRUPA</b>	<b>TIM</b>
<b>ODGOVORNOST</b>	Individualna	Individualna i grupna
<b>MOTIVACIJA</b>	Mala	Velika
<b>KOMUNIKACIJA</b>	Slaba	Ohrabrena
<b>CILJEVI</b>	Individualni	Zajednički
<b>DONOŠENJE ODLUKA</b>	Glasanje	Konsenzus
<b>SINERGIJA</b>	Nema	I do 30%
<b>EGO</b>	Individualni	Kolektivni
<b>HIJERARHIJA</b>	Postoji	Minimalna
<b>VJEŠTINE</b>	Nekomplementarne	Komplementarne
<b>ORGANIZACIJSKE PROMJENE</b>	Neotporna	Otporan
<b>SAMOSTALNOST</b>	Mala ili nikakva	Visok stupanj

*Slika 2 Razlika između tima i grupe*

Izvor: preuzeto od Goran Pavičić, Timovi i timski rad

Jednostavna definicija tima prema (Srića & Tudor, 2006.) kazuje kako je tim manja skupina ljudi u kojih zajednički ciljevi imaju prednost te članovi tog tima djeluju usklađeno kako bi ih ostvarili. Svrhe osnivanja timova su brojne, no svaki tim osnovan je sa svrhom da ostvari nekakav zajednički cilj te se sav rad, individualni i skupni, vještine, znanja i motivacija usmjeravaju ka ostvarivanju tog cilja. Pritom je vrlo važno da su potrebe i prijedlozi svakog člana tima saslušani i uzeti u obzir, kao i da se odluke donose konsensualno i bez isključivanja pojedinih članova. Tim se često uspoređuje i sa karikama lanca pa se kolokvijalno kaže : „Tim je jak koliko i njegova najslabija karika“. To znači da svaki individualni pothvat, inicijativa, znanje te uspjesi ili neuspjesi u većoj ili manjoj mjeri pridonose konačnim rezultatima tima, a čak i najmanja individualna greška koja se može smatrati zanemarivom može poremetiti planove, napredak i rezultate tima. U funkcioniranju tima ključnu ulogu ima i voditelj ili vođa tima koji će koordinirati i pratiti rad članova tim te svojim kompetencijama, motivacijskim sposobnostima i socijalnim vještinama izvući maksimum iz svakog člana tima. Vođa se ponekad može izglasati, ponekad je nametnut, a u nekim slučajevima je vođa očit i prirodno istaknut svojim sposobnostima i uživanjem od strane ostalih članova tima.

## 5.1. Korisnosti rada u timu

U svakoj sferi ljudskog djelovanja danas je, kao i kroz povijest, prisutna podjela rada i obaveza. Koliko god pojedinac bio jak, sposoban ili vješt uvijek postoji nešto u čemu zaostaje ili mu jednostavno ne ide od ruke. Kako bi se postignula izvrsnost i vještina u određenoj sferi djelovanja nužno je posvetiti veliku količinu vremena i energije u predmet fokusa. U tom procesu pojedinac se svjesno odriče izvrsnosti i stjecanja vještina u nekim drugim sferama koje nisu predmet fokusa. Razne su psihičke i fizičke predispozicije s kojima se ljudi rađaju, kao i uvjeti u kojima odrastaju i razvijaju se te je iz tog razloga nemoguće da su ljudi jednaki u pogledu seta vještina, osobina i stručnosti u pojedinim poljima. Primjerice, jedan pojedinac može imati izvanrednu fizičku snagu i kondicijsku spremu, no neće nikada biti u stanju sam prenijeti metalni sef ili odnijeti veliki ormar na leđima (bez ozbiljnijih posljedica po njegovo zdravlje), no u timu sa nekolicinom ljudi takav posao postaje puno lakši, ali i najvažnije od svega postaje izvediv. Čak i u najprimitivnijim vremenima ljudskog postojanja, u dalekoj povijesti, postojala je podjela rada i obaveza pa se shodno tome točno znalo tko ide u lov i doprema hranu ostalim članovima tadašnjih obitelji ili plemena, a to su činili najjači, najizdržljiviji i najспособniji. Ljudi su se udruživali i skupa lovili plijen i sakupljali hranu kako bi preživjeli. Kasnije su se plemena počela udruživati, dijeliti resurse te graditi i utvrđivati mjesta na kojima će obitavati, a iz tih udruživanja i suradnje pokrenuo se veličanstveni razvoj ljudske vrste koji traje sve do današnjeg dana te svojim dostignućima fascinira i služi kao primjer moći udruživanja i suradnje. Čak je i u životinjskom svijetu lako prepoznati podjele uloga i udruživanje u „timove“. Tako i u svijetu pčela postoje radilice koje obavljaju sve poslove u pčelinjem društvu, no postoje i trutovi koji ne obavljaju nikakav posao, ali imaju ulogu oplodivanja matice i produljivanja pčelinje vrste. Osim te uloge trutovi nemaju nikakvu drugu ulogu, no posjeduju ono bez čega bi opstanak vrste pčela bio nemoguć i time čine važnu kariku u pčelinjem društvu. Matice u društvu pčela mogu predstavljati svojevrsnog vođu jer one su te koje košnicu održavaju na okupu te sparivanjem s trutovima produljuju vrstu. Vukovi i lavovi se isto tako udružuju u čopore te love plijen i kreću se zajedno kako bi si olakšali preživljavanje u nemilosrdnoj divljini. I u čoporima se prirodno nameće vođa ili alfa koji ima najveće slobode i naj snažniji karakter. Sve ovo ukazuje na neminovnost i prirodno određenje osnivanja timova koji svakoj vrsti omogućavaju lakše preživljavanje, ali i ispunjenje želja i potreba. Timskim radom teški se zadaci dijele na manje zadatke i dodjeljuju se članovima ovisno o njihovim kompetencijama, isto tako razvija se specijaliziranost pri kojoj je svaki pojedinac sposoban odraditi neki posao na

najbrži i najbolji način. Djelovanje u timu uzima u obzir više perspektiva, mišljenja i pogleda na situaciju koji će prije dovesti do rješenja. Također, članovi tima uče jedni od drugih u cijelom procesu i stječu nova znanja i vještine za koje individualnim radom možda nikada ne bi ni saznali. Vrlo je važna i zdrava kompetentnost koja se rađa iz timskog rada kada članovi tima pokušavaju biti bolji jedni od drugih i postizati što bolje rezultate, a upravo su dokazivanje i kompetencija igrali ključnu ulogu u razvoju ljudske civilizacije kroz brojna nadmetanja i rivalstva. Naposljetku, ljudi se najbolje zbližavaju i stvaraju veze kroz zajedničko rješavanje zadataka i problema, a odnosi u timu se učvršćuju uz poteškoće i krize kroz koje članovi zajedno prolaze i savladavaju ih.

## **5.2. Uspješnost tima**

Uspjeh se može definirati na razne načine, ovisno o tome tko ga tumači i u kojem kontekstu ga se promatra. Za nekoga uspjeh predstavlja velika zarada dok će za nekog drugog uspjeh biti zasnivanje obitelji, omiljenost u društvu ili veliki broj istinskih prijatelja. Iz tog razloga ljudi si postavljaju određene parametre uspjeha i ciljeve kojima će se voditi i služiti kao „mjernim instrumentom“ njihovog uspjeha. Prije poslovnog pothvata investitori pišu poslovni plan u kojemu navode očekivane prihode i rezultate čije će dostizanje predstavljati uspjeh, odnosno u suprotnom slučaju neuspjeh. Timovi također pred sebe postavljaju i jasno definiraju ciljeve čije neizvršenje znači neuspjeh i neostvarivanje svrhe tima. Prema (Luecke, 2004.) uspješan tim posjeduje slijedećih 6 karakteristika:

- „Jasan i zajednički cilj
- Obveza postizanja zajedničkog cilja
- Usklađivanje osobnih ciljeva s organizacijskim ciljevima
- Sposobnost
- Okolina koja podupire
- Okolina kojoj svatko pridonosi i od koje svatko ima koristi“

Pri dostizanju ciljeva tima važno je obratiti pozornost na odnose i ozračje u timu, a u tom procesu ključnu ulogu igra komunikacija. Uspjeh je jalov ako se na putu do uspjeha ljudski odnosi poremete i ozračje u timu postane nesnosno i neprijateljsko, a upravo je iz tog razloga više aspekata uspjeha od samih brojki i rezultata. U konačnici, ispunjavanje postavljenih ciljeva i predviđenih rezultata

je prioritet, no iz vida ne treba gubiti zadržavanje zdravih odnosa u timu uz pomoć iskrene i dobro posložene komunikacije.

## 6. KOMUNIKACIJA U TIMOVIMA

Rad u timu nezamisliv je bez komunikacije kojom ljudi dijele svoje misli, ideje, poruke, ali i zadatke koji se moraju izvršiti. Svaki tim komunicira na sebi specifičan način, neka su pravila postavljena formalno i ljudi ih se svjesno pridržavaju dok su određeni stilovi komuniciranja i načini komunikacije interni, često uspostavljeni nesvjesno i „u hodu“. Određenih pravila i normi komunikacije važno se pridržavati kako bi se u timskoj komunikaciji uspostavio red, ali i kako bi komunikacija bila djelotvornija i organiziranija. Postoji i nepisano pravilo komunikacije da se drugima ne treba upadati u riječ pa je tako na sastancima tima važno znati da ako se nešto ima za reći, prethodno je poželjno podići ruku i sačekati svoj red za iznošenje misli. Pristojno je i podrazumijeva se pozdravljati kolege i članove tima pri ulasku ili izlasku iz prostorije, kao što je važno znati kada kome nešto valja reći pred svima ili nasamo. Stilom odijevanja i potencijalnim „dress codeovima“ organizacije ili timovi pružaju određene informacije o sebi i stvaraju dojam kod drugih ljudi, ali i u svom okruženju bez izgovorenih riječi. Iz navedenih razloga nužno je da su članovi tima upoznati sa osnovnim metodama konverzacije, držanja govora kao i pravila pisane komunikacije koji će predstaviti dobru podlogu za postizanje timskog uspjeha. Uz pravila i norme pristojnog komuniciranja kojih se važno pridržavati u timovima mora biti razvijena i komunikacija na osobnoj i prijateljskoj razini u kojoj se osjeti briga i zainteresiranost za svakog člana tima. U nastavku će uz načine komuniciranja u timovima detaljnije biti objašnjeni i česti problemi u komunikaciji među članovima kao i potencijalna rješenja i načini za poboljšanje komunikacije u timovima.

### 6.1. Načini komuniciranja u timovima

Komunikacija u timovima najčešće se odvija podjednako među svim članovima i poželjno je da se svaki član tima može obratiti bilo kome bez formalnih ograničenja i zastoja u komunikaciji. Timovi moraju imati razvijene kanale komunikacije koji će biti brzi i učinkoviti, kada je to potrebno formalni, no većinom zasnovani na neformalnim oblicima komuniciranja koji komunikaciju spuštaju na razinu prijateljstva, suradnje i istinskog uvažavanja. Ako je u timu prisutan vođa to mora biti osoba s odličnim komunikacijskim vještinama kao i poznavanjem neverbalnih znakova i



govora tijela. Također, vođa treba biti osoba koja će usmjeravati komunikaciju, ali ne i ograničavati ju ili pretjerano formalizirati. Sposobnost motivacije i ohrabivanja članova tima još je jedan važan faktor koji vođa treba posjedovati. Prema (Srića & Tudor, 2006.) komunikacija unutar organizacija ili timova može se podijeliti u više skupina: „(1) formalna ili neformalna (službena ili spontana), (2) vertikalna ili horizontalna, (3) centralizirana ili decentralizirana (ograničena i neograničena)“. Timska komunikacija je najučinkovitija kada je sveobuhvatna i podjednako raspodijeljena između svih članova tima, no uz međusobno uvažavanje i prepoznavanje situacija za korištenje različitih stilova i vrsta komunikacije. Jedna od djelotvornijih tehnika za rad u timu i generiranje ideja je „brainstorming“ koji pruža slobodno i otvoreno okruženje koje potiče sudjelovanje svakog člana pri čemu su neobične ideje dobrodošle, a svi sudionici potiču se da doprinesu i pomognu u razvoju bogate lepeze kreativnih rješenja (MindTools Content Team, n.d.). Komunikacija se u timu često odvija i u većim grupama, uz prisustvo većeg broja ljudi pri čemu je nužno razviti vještinu prezentiranja i javnog govora, kao i naučiti pažljivo slušati sugovornike te strpljivo čekati svoj red za iznijeti vlastita stajališta. Vještinom aktivnog slušanja određeno je hoće li se nešto naučiti iz interakcije, odnosno hoće li uopće biti uspostavljena istinska komunikacija, jer aktivno slušanje je aktivan proces koji zahtijeva punu pozornost (West, 2005.).

## **6.2. Frekventni problemi timske komunikacije**

Problemi koji se pojavljuju u komunikaciji između članova obitelji, prijatelja ili supružnika ne razlikuju se u velikoj mjeri od problema koji se pojavljuju u komuniciranju članova tima, ali i tima općenito. Problem u komunikaciji dva prijatelja može se povezati sa problemima u komunikaciji koji se javljaju u djelovanju tima pa iz tog razloga kao dobar primjer problema može poslužiti manjak komunikacije. Slobodno se može reći da je začetak većine problema i kvarenja odnosa između ljudi upravo u manjku komunikacije. Kada postoji problem, neslaganje s nečim, drugačija ideja ili opcija za rješavanje nekog problema, a sve navedeno nije izrečeno i iskomunicirano nastalo je plodno tlo za buduće sukobe i nesuglasice. Ako ideja ili misao pojedinca nije izrečena ostalim članovima tima ona je u startu osuđena na „propast“ i neprepoznavanje jer komunikacija je jedini način da se ideje, misli i poruke šire između ljudi. Osim manjka komunikacije prisutna je i neiskrena komunikacija koja je kod određenih ljudi posebno izražena i može prerasti u naviku. Kada dođe do otkrivanja neistina, laži i skrivenih problema, u timu neizbježno nastaje manjak povjerenja, dijeljenja informacija, a samim time doći će i do već navedenog manjka komunikacije.

Nadalje, u timu su prisutni različiti karakteri i osobnosti i krucijalno je da je kod svih članova prisutno uvažavanje i prihvaćanje tuđih potreba te različitih misli i ideja. Već spomenuto aktivno slušanje pri tome igra važnu ulogu kako bi članovi tima međusobno razumjeli tuđe izvore motivacije, kao i njihove načine ponašanja i komuniciranja. Kada osoba A vodi razgovor s osobom B i primijeti da osoba B ne sluša i ne obraća pozornost, osoba A istovremeno gubi volju i entuzijizam, ali i smisao za nastavak vođenja razgovora. Često je problem i u lažnoj zainteresiranosti za drugu osobu i neiskrenim povratnim informacijama koje će osoba s razvijenijim komunikacijskim vještinama odmah prepoznati. Ne treba zanemarivati ni svakodnevne „sitnice“ poput propuštenog pozdravljanja člana tima ili pohvale kada je zaslužena i potrebna. Mali propusti se nagomilavaju i pomalo, ali sigurno stvaraju tenzije koje će jednom prerasti u sukob koji tada može pokoju osobu ostaviti i iznenađenu. Osim toga, problemi u komunikaciji poput smetnji i šumova koji su prisutni u svakom komunikacijskom procesu prisutni su i u timskoj komunikaciji. Nerazgovijetan, tih govor, gramatički neispravne i loše organizirane pisane poruke i e-mailovi, neopravdano podizanje tona, neprimjereno obraćanje, upadanje u riječ i još mnogi drugi „šumovi“ ometaju komunikaciju tima i usporavaju izvršavanje zadataka koji čine korake na putu do cilja koji je tim pred sebe postavio.

### **6.3. Načini poboljšanja komunikacije u timovima**

Komunikacija je proces koji se kroz povijest konstantno mijenjao i nadograđivao, a uz intenzivnija istraživanja i povećanu pažnju u 20. i 21. stoljeću komunikacija je prepoznata kao sredstvo od neizmjerne važnosti u svakoj sferi ljudskog djelovanja. Poruke putem društvenih mreža i mobilnih aplikacija te komunikacija s ljudima na drugoj strani planete u realnom vremenu do prije samo 30-ak godina bila je gotovo nezamisliva. Sve to upućuje na napore koje ljudi ulažu kako bi lakše i bolje komunicirali, širili mogućnosti komuniciranja, ali i poboljšavali svoje komunikacijske vještine. U timovima će nerijetko dolaziti do kriza i nesuglasica u komunikaciji, no poneki sukobi, neslaganja ili zastoji u komunikaciji mogu biti riješeni uz bolje upoznavanje s pojedinim tehnikama i jednostavnim savjetima za poboljšanje komunikacije. Razgovor licem u lice svjesno se, ili nesvjesno, razvojem tehnologije zamjenjuje pribjegavanjem tekstualnim porukama i tekstovima. Ljudi će prije „izreći“ loše vijesti ili odraditi neugodan razgovor sa svojim kolegama putem tekstualne poruke nego razgovorom licem u lice što stvara lošu naviku izbjegavanja neizbježnih

neugodnih i teških razgovora. Poruka iznesena tekstualno i putem razgovora nije jednaka i često se može krivo procijeniti težina situacije ili krivo interpretirati prenesena misao. Pri samom osnivanju tima također je važno uspostaviti određena pravila komunikacije kojih se svi moraju pridržavati kao i istaknuti važnost iskrene i uvažavajuće komunikacije. Dvosmjerna komunikacija može biti od velike pomoći vođama tima pri saznavanju što muči njihove podređene ili zaposlenike. Nitko ne voli primati pritužbe, već ih tražiti što može biti od velikog značaja za one na višim hijerarhijskim pozicijama u timu (ovisno o tome kako je tim organiziran) koji žele prekinuti nepravedno postupanje i zadržati pozitivne odnose sa članovima tima (Dessler, 2016.). Prema istraživanjima koja Dale Carnegie iznosi u svojoj knjizi, čak i u tehničkim poslovima, primjerice inženjerskim, oko 15 posto financijskog uspjeha pripisuje se tehničkom obrazovanju, dok 85 posto uspjeha ovisi o sposobnosti rukovođenja ljudima. Također, (Carnegie, 2021.) navodi kako su za osnove upravljanja odnosima s ljudima i komunikacije važna tri načela:

- Nemojte kritizirati, osuđivati ni prigovarati
- Neka vam riječi pohvale budu poštene i iskrene
- Probudite u drugima osjećaj da nešto žele

Za djelotvornu timsku komunikaciju neizmjerljivo je važno i poznavanje osnova neverbalne komunikacije te tehnika poboljšanja, kontroliranja i prepoznavanja znakova neverbalne komunikacije. U pojedinim tvrtkama zaposlenici u službi za korisnike i pozivnim centrima sjede za stolovima na kojima se nerijetko nalaze ogledala koja ih „podsjećaju“ da se smiju za vrijeme poziva i konstanto održavaju dobro raspoloženje koje se osjeti čak i putem telefonskog poziva. Takvi osmjesi i reakcije nisu prirodni i često su neiskreni, no čak i prisiljeni osmijeh koji se stalno ponavlja može prevariti mozak i postići željeni efekt vedrijeg raspoloženja kod zaposlenika. Komunikacija može biti sjajno otpočeta ili usmjerena na potpuno krivi način iz jednostavnog razloga jer je jedan od sugovornika krivo izgovorio ime druge osobe, ili jednostavno nije uložio napor da ime uopće upamti. To može stvoriti neugodnu atmosferu i ljutnju kod određenih osoba nakon čega je ono što će biti izgovoreno u nastavku komunikacije manje važno i promatrano kroz drugačiju prizmu. Isto tako, propušteno čestitanje rođendana, ili sličnih obljetnica, uručenje nekakve vrste pohvale kada je zaslužena, izignoriran kompliment i još mnogi drugi znakovi pažnje mogu biti ono što će nemjerljivo poboljšati komunikaciju ili ju u startu poslati u krivom smjeru.

Znakovi pažnje ljudima su iznimno važni, a pogotovo oni koji se tiču njih samih, jer ljudi su ipak društvena bića koja vole pažnju i osjećaj da netko istinski vodi brigu i razmišlja o njima.

## 7. RASPRAVA

Komunikacija može biti sredstvo koje će ubrzati i olakšati postizanje postavljenih ciljeva tima ili može biti u potpunosti suprotno, prepreka koja udaljava tim od cilja stvarajući otuđenost, nerazumijevanje i nepovezanost njegovih članova. Ishod ovisi o načinu na koji je komunikacija u timu posložena, koliko se svaki član tima pridržava postavljenih i nepisanih pravila, ali i o tome koliko svaki član tima vješto komunicira i snalazi se u raznim situacijama. Važnost komunikacije nikada nije dovođena u pitanja i važnost iste u neku ruku je i razumljiva sama po sebi, no kao što je već navedeno intenzivnija istraživanja i zanimanje za komunikaciju započelo je nakon 2. svjetskog rata i nastavlja se sve do danas. U kriznim i teškim vremenima (kao što je 2. svjetski rat) ljudi postaju svjesniji važnosti precizne i organizirane komunikacije, ali i komunikacije općenito, iz jednostavnog razloga što svaka greška i nepromišljenost sa sobom nose velike posljedice. U tom periodu ljudske povijesti komunikacija se često odvijala uz pomoć pisama i poruka koji su bili kodirani na specifičan način. Onaj tko nije poznao pravila slaganja naizgled nepovezanih znakova, simbola ili brojeva u riječi i rečenice, nije mogao shvatiti ni kontekst onoga što se nalazilo u takvim porukama. Oni koji su poznavali pravila i način na koji se poslane poruke kodiraju mogli su i shvatiti namjeravanu poruku i informaciju koja se pokušava prenijeti te se može reći i da su na neki način osmislili vlastiti jezik koji im pomaže da ispunjavaju svoj cilj uz minimalne smetnje i posljedice. Takav je slučaj i u svakom timu za koji je nužno da pronađe „zajednički jezik“ i uspije prilagoditi svoju komunikaciju svakoj situaciji. Kada su članovi tima svjesni važnosti cilja, ali i važnosti komunikacije među njima, oni su spremni podrediti svoje kratkoročne potrebe i osobne preferencije uspjehu i dobrobiti tima. Komunikacijske vještine mogu se poboljšati i postoje određeni obrasci govora tijela i neverbalne komunikacije koje mogu savladati i naizgled najnespretniji komunikatori. Kada se uzme u obzir da otprilike 55% komunikacije čini govor tijela i neverbalni znakovi nameće se potreba dodatnog izučavanja i prepoznavanja informacija koje osoba daje svojim govorom tijela, ali o ostalim neverbalnim znakovima. U timovima je važno podsjećati na nužnost iskrene komunikacije, jer neiskrenost i nepodudaranje između izrečenih riječi i govora tijela te ostalih neverbalnih znakova može prepoznati prosječno vješt komunikator. Jednom kada je otkrivena neiskrena će komunikacija neminovno rezultirati gubitkom povjerenja, suradnje i osjećaja povezanosti među članovima. Ako u timu postoji vođa on mora biti osoba koja će poticati iskrenu i prijateljsku komunikaciju, motivirati riječima, ali i nastojati komunikaciju

učiniti do određene mjere neformalnom kako bi se ojačao osjećaj pripadnosti i povezanosti među članovima tima. Naravno, određena pravila uljudnog komuniciranja moraju se strogo poštivati i prije svega jasno utvrditi kako ne bi bilo puno prostora za negativan manevar pojedinaca. Unatoč benefitima koje pruža napredna tehnologija u vidu olakšanog komuniciranja u bilo kojem trenutku, neovisno o udaljenosti među komunikatorima, za tim je važno da njeguje i prakticira komunikaciju licem u lice kada god je to moguće. Komunikacija licem u lice pruža nemjerljivo veći broj informacija o osobi ili osobama koje sudjeluju u komunikaciji neovisno o riječima koje izgovaraju, uz pomoć već spomenutih neverbalnih znakova, govora tijela, tona i boje glasa, odjeće i mnogočega drugog. Takav način komuniciranja najrealniji je prikaz nečijih istinskih misli, osjećaja i ideja te puno korisniji alat u zbližavanju članova tima od komunikacije putem primjerice mobilnih poruka pa čak i telefonskih poziva. Unatoč tome, veliki dio komunikacije s klijentima, ali i kolegama odvija se putem e-mailova, instant poruka i kratkih poruka putem mobilnih aplikacija. Iz tog razloga neophodna je pismenost i sposobnost sastavljanja sažetih e-mailova ili tekstualnih poruka koje će sadržavati sve važne podatke, pažljivo birane riječi, a ako situacija dozvoljava mogu se upotrijebiti i takozvani „emotikoni“ koji mogu nadomjestiti izostanak govora tijela, tona i boje glasa, facijalnih ekspresija i slično. Sve vrste pohvala, čestitki, ukora, kazni ili motiviranja članova tima poželjno je da se provode licem u lice što stvara jači dojam cijele situacije i postiže veći utjecaj na svakog pojedinca koji može vidjeti reakcije i govor tijela ostalih članova te potencijalnog vođe ili vođa tima. Shodno tome, osobe koje su odgovorne za podjelu kritika ili pohvala moraju biti svjesne da nije isto udijeliti kritiku ili pohvalu nasamo i pred ostalim članovima tima i kolegama, primjera radi kritiku je uvijek poželjno izreći nasamo i pred što manjim brojem ljudi. Takve će naočigled „sitnice“ u komunikaciji tima potpomoći uspjehu i funkcionalnosti tima, ili će se učestalim greškama i propustima u procesu komunikacije kod pojedinaca stvoriti otuđenost i revolt koji tim osuđuju na neuspjeh. Tim se može smatrati uspješnim kada je postigao cilj ili ciljeve zbog kojih je prvotno formiran, no više je lica tog uspjeha na koje je potrebno obratiti pozornost. Ako je tim ispunio svoj cilj, a na putu do tog cilja stvorili su se brojni trajni sukobi i nepopravljiva štetu u duhu tima njegova je funkcionalnost dugoročno narušena i ostavlja upitnu satisfakciju članovima tima zbog postignutog uspjeha i dostizanja cilja. Dobra komunikacija je ključ kako bi tim postigao svoj željeni cilj, ali da se pri tome zadrži timski duh, suradnja i dobra povezanost među članovima pa ako slučajno i dođe do neuspjeha ili grešaka tim će biti dovoljno jak da se izvuče i nastavi sa suradnjom. Za očuvanje zdrave atmosfere i kohezije tima ključna je i uloga uzajamnog

razumijevanja i prihvaćanja. Brojni sukobi i nesuglasice mogu se izbjeći ako se timski kolege trude prepoznati situacije u kojima je nešto izrečeno u stanju bijesa i pod naletom adrenalina, ili u stanju mira i uz pažljivo birane riječi. Miran, prijateljski i dobronamjeran pristup češće će zaustaviti nečiji nagli izljev emocija ili bijesa u odnosu na povišen ton, dodatnu agresiju i tenzije što naposljetku pogoršava i produljuje sukob. Svaki član tima mora biti spreman na činjenicu da svatko ima bolje i lošije dane te da svatko čini greške i propuste, no upravo iz tog razloga postoji tim i kolege koji će pravom riječju ohrabrenja ili dobrim savjetom pomoći onima kojima je to potrebno te im na pravi način ukazati na potencijalnu pogrešku.

## 8. ZAKLJUČAK

Članovi tima svakodnevno sudjeluju u interakcijama koje čine timsku komunikaciju. Određeni dio komunikacije odvija se na svjesnoj, dok se određeni dio komunikacije odvija na nesvjesnoj razini te je upućenost članova tima u sve vrste komunikacije od iznimne važnosti. Govorom tijela, kontaktom očima, izborom odjeće, ali i bojom te tonom glasa članovi tima će pružati brojne informacije svojim kolegama, ali i mogućim partnerima te konkurentima. Uz proučavanje i rad na komunikacijskim vještinama moguće je ovladati govorom tijela, kontaktom očima te neželjenim ekspresijama i tjelesnim pokretima, ali isto tako i naučiti tumačiti takve signale kod drugih osoba. Komunikacija je ključ svakog uspješnog tima i ona može biti faktor koji će ubrzati i pospješiti timski uspjeh, ili će suprotno tome narušiti odnose, udaljiti članove tima jedne od drugih, narušiti koheziju te dugoročno umanjiti perspektivu tima. Za timsku komunikaciju koja teži uspjehu i zadovoljstvu svakog člana tima nužno je da bude dobro organizirana, iskrena, prijateljska, otvorena i dvosmjerna. Komunikacija tima nikako ne smije biti na bilo koji način grčevita, pretjerano formalizirana i poglavito neiskrena. Izabrani ili nametnuti vođe tima moraju biti osobe s razvijenim komunikacijskim vještinama koje će poticati iskrenu i otvorenu komunikaciju, poticati sve članove da budu bolji i uspješniji u ispunjavanju svojih dužnosti te jasno odrediti pravila koja vrijede za sve, kao i posljedice nepoštivanja normi pristojne timske komunikacije. Isto tako, članovi tima moraju biti jednako spremni udijeliti, ali i prihvatiti kritiku i pohvalu te naučiti iznijeti konstruktivnu kritiku koja će svakog člana ostaviti dodatno motiviranim, a nikako razočaranim ili ljutim. Budući da je tim osnovan radi postizanja određenog cilja svaki član mora biti spreman podrediti svoje potrebe i preferencije dobrobiti i skladu tima. To ne znači da osjećaji i potrebe članova kao pojedinaca nisu važni, jer upravo suprotno uspjeh tima i postignut cilj neće biti toliko važni ako su pojedinci u tom procesu izostavljeni, nepravedno nagrađeni ili nepravedno ukoreni te ako su odnosi dugoročno narušeni i timski duh je izgubljen. Dugoročna funkcionalnost tima i zadržavanje zdravih odnosa uvijek moraju biti u fokusu svakog pojedinca, a to je samo moguće uz već spomenutu iskrenu, dobronamjernu i prijateljsku komunikaciju. Uz sve to, timska komunikacija mora se sastojati od razumijevanja za svakog člana tima što znači da će se sve pogreške, neuspjesi ili potencijalno „loši dani“ promatrati kao sastavni dio ljudskog djelovanja i funkcioniranja tima. Takve situacije, ali i sve ostale krizne situacije tima (i u ljudskim odnosima općenito) mogu se riješiti komunikacijom koja je iskrena, vidljivo dobronamjerna, nepristrana i



poštena, a kada je to slučaj čak i iz najtežih i najneugodnijih razgovora članovi tima izaći će dodatno potaknuti i motivirani.

## POPIS LITERATURE

1. Carnegie, D. (2021.). *How to win friends and influence people*. Egmont.
2. Dessler, G. (2016.). *Human Resource Management*. Pearson Education.
3. Gandhi, Y. (20. ožujka 2022.). *7 Types of Noises*. Dohvaćeno iz Analytics Steps: <https://www.analyticssteps.com/blogs/7-types-noises> [pristupljeno: 5. rujna 2022.]
4. Hasa. (28. srpnja 2016.). Difference Between Group and Team. *Dohvaćeno iz Pediaa*: <https://pediaa.com/difference-between-group-and-team/> [pristupljeno: 5. rujna 2022.]
5. Indeed Editorial Team. (25. veljače 2020.). *Steps and Components of the Communication Process*. Dohvaćeno iz Indeed: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/communication-process> [pristupljeno: 3. rujna 2022.]
6. Lowndes, L. (2003.). *How to Talk to Anyone: 92 Little Tricks for Big Success in Relationships*. McGraw Hill.
7. Lamza-Maronić, M. and Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
8. Luecke, R. (2004.). *Managing Projects Large and Small*. Boston: Harvard Business School Press.
9. MindTools Content Team. (n.d.). *Brainstorming- Generating Many Radical, Creative Ideas*. Dohvaćeno iz MindTools: <https://www.mindtools.com/brainstm.html> [pristupljeno: 7. rujna 2022.]
10. Pease, A. and Pease, B. (24. rujna 2006.). *The Definitive Book of Body Language*. Dohvaćeno iz The New York Times: <https://www.nytimes.com/2006/09/24/books/chapters/0924-1st-peas.html> [pristupljeno: 1. rujna 2022.]
11. Reardon, K. (1998.). *Interpersonalna komunikacija - Gdje se misli susreću*. Zagreb: Alinea.
12. Rijavec, M. and Miljković, D. (2002.). *Neverbalna komunikacija*. Zagreb.
13. Rouse, M. and Rouse, S. (2005.). *Poslovne komunikacije*. Masmedia Zagreb.
14. Srića, V. and Tudor, G. (2006.). *MENADŽER I POBJEDNIČKI TIM*. Zagreb: Myrror Media Klado.

15. Vodopija, Š. (2006.). *Opća i poslovna komunikacija : priručnik i savjetnik za uspješnu komunikaciju*. Rijeka: Naklada Žagar.
16. West, M. (2005.). *Tajne uspješnog upravljanja timom*. Zagreb: Školska knjiga.

## POPIS SLIKA

Slika 1 Jednostavni model komuniciranja.....	5
Slika 2 Razlika između tima i grupe .....	12