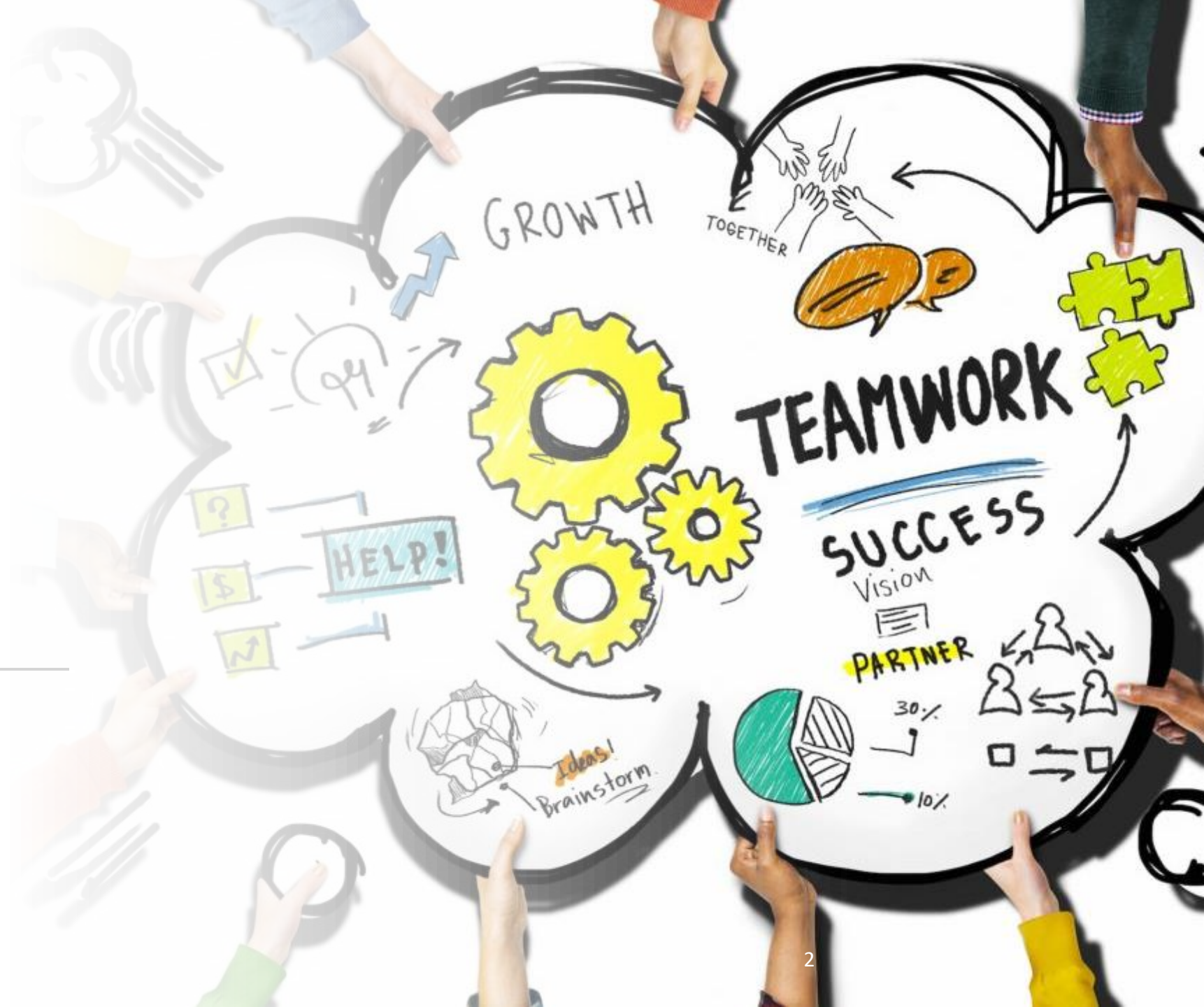


OSNOVE POSLOVNOG KOMUNICIRANJA

doc. dr. sc. Tihana Babić
tihana.babic@algebra.hr

TIMSKI RAD I UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA



Predavanje sadržaj

- **TIMSKI RAD**

- Svrha i karakteristike tima

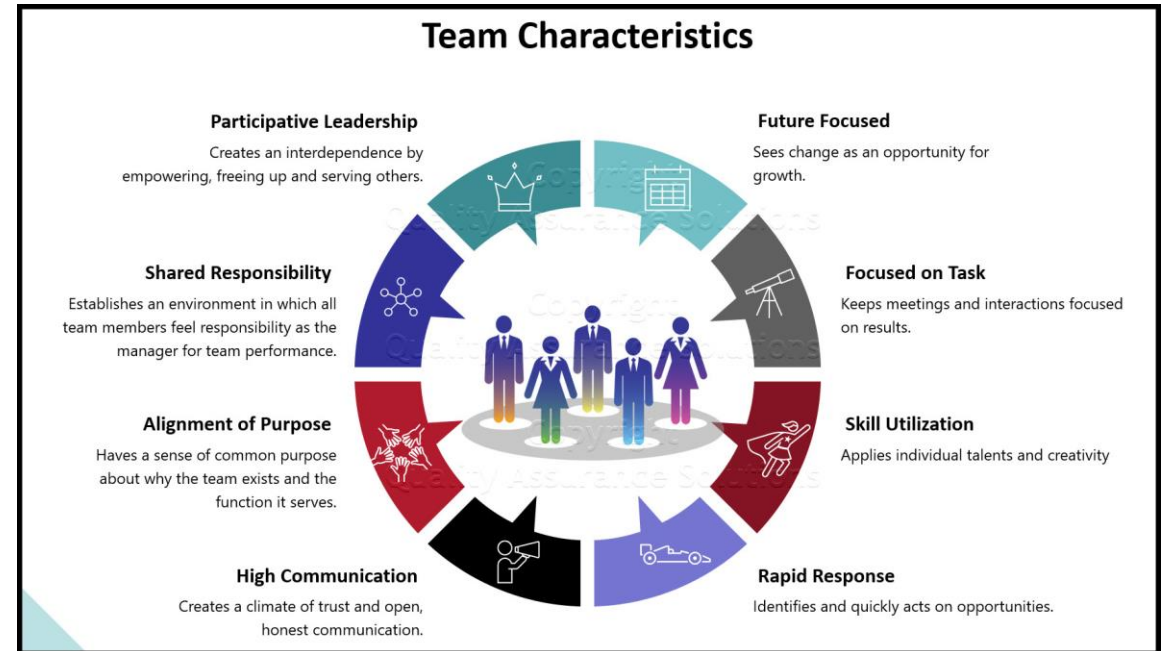
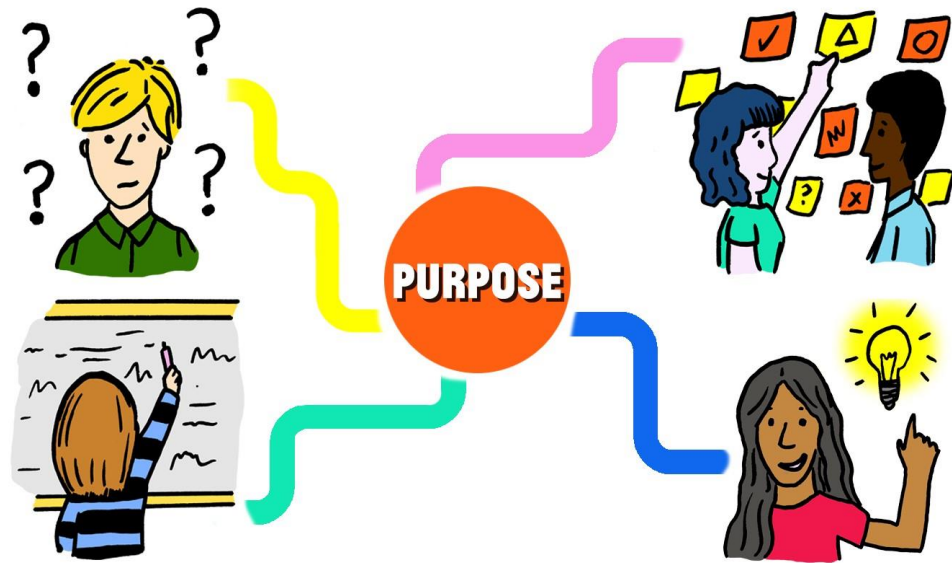
- Timske uloge

- Faze razvoja tima

- Komunikacijske vještine u timu

- Upravljanje sukobima u timu

- Vođenje tima i transformacijsko vodstvo



SVRHA I KARAKTERISTIKE TIMA

Zašto timski rad?

„Uspjeh na današnjem radnom mjestu zahtijeva više od osnovnog čitanja i matematičkih vještina. Zaposlenici trebaju značajna sadržajna znanja i vještine informacijske pismenosti, napredne vještine razmišljanja, fleksibilnost i prilagodbu promjenama te međuljudske vještine za uspjeh u multikulturalnim međufunkcionalnim timovima.”

- J. Willard Marriott Jr. Predsjednik i glavni izvršni direktor Marriott Internationala, Inc.)

Razlog za stvaranje timova, za razliku od rada u grupi, razvojnog je i kreativnog karaktera...



Svi timovi su grupe, ali sve grupe nisu timovi...

- Razlozi za stvaranje radne skupine obično su poslovne, organizacijske i tehnološke prirode kada posao traži umnožavanje radne snage, specijalizaciju i učinkovito ustrojavanje – operativne prirode (npr. gradnja Kineskog zida ili pulske Arene).
- Rezultat djelovanja dobro ustrojenih radnih skupina, no motivacija ljudi koji su mukotrpno radili u njima nije imala izvorište u zadovoljstvu u stvaranju veličanstvenih djela, već naprotiv u fizičkoj i ekonomskoj prisili.
- *„Moderna se organizacija ne može sastojati od gazda i potčinjenih, ona mora biti načinjena od timova!”* (Petar Drucker, „Inovacije i poduzetništvo”)

Što je TIM?

Tim je visokoproduktivna zajednica zadovoljnih ljudi!

OSNOVNE KARAKTERISTIKE TIMOVA

Četiri su osnovne karakteristike timova:

- **komplementarne vještine**
- **individualna i kolektivna odgovornost za postizanje ciljeva**
- **zajednički pristup i**
- **zajednička svrha.**

-Godoy Ramirez (2016)

Rezultat rada

Grupe: je zbroj pojedinačnih doprinosa svakog člana grupe, dok je rezultat timskog rada je veći od čistog zbroja pojedinačnih rezultata svakog člana jer timski rad proizvodi sinergiju.

- Bahtijarević-Šiber i sur. (2008)

Svrha tima

„Temeljni razlog postojanja tima je da postići sinergijske učinke.

Sinergija se može definirati kao komplementarno zajedničko djelovanje čiji je učinak veći od zbroja individualnih samostalnih angažmana svakog člana tima uključenog u proces.

Sinergija se često naziva $2+2=5$.”

- Tudor, Srića (2006)

Prednosti rada u timu

Prednosti rada u timu	Pojašnjenja
povećanje radne uspješnosti	<ul style="list-style-type: none">• timska produktivnost je veća od zbroja pojedinačnih učinaka članova koji bi djelovali svaki zasebno
proširenje znanja i vještine	<ul style="list-style-type: none">• omogućeno je jednostavnije prenošenje znanja i iskustava između članova
postizanje sinergije	<ul style="list-style-type: none">• zbog sinergijskog djelovanja, timovi mogu brže doći do zadanih ciljeva
povećanje organizacijske fleksibilnosti i brzine	<ul style="list-style-type: none">• širenjem vještina članova tima i brzinom kojom se mogu reorganizirati povećava se brzina reagiranja na nove zahtjeve i ciljeva
poboljšanje procesa odlučivanja i rješavanja problema	<ul style="list-style-type: none">• viša je razina kritičnosti spram kvalitete rada i odgovornosti, a time i manje grešaka
veća motivacija i zadovoljstvo članova	<ul style="list-style-type: none">• niža je razina stresa čime se povećava radna uspješnost
smanjenje operativnih troškova	<ul style="list-style-type: none">• financijska korist zbog povećanja produktivnosti i optimalnog korištenja resursa

Tablica 4. Prednosti rada u timu (izrada autorice prema Bahtijarević-Šiber i sur. (2008))



Zašto trebamo timove?

Timove trebamo jer timovi:

- smanjuju troškove,
- povećavaju produktivnost i
- unapređuju komunikaciju, te se
- kroz njih realiziraju zadaci koji se ne mogu realizirati unutar neke radne skupine,
- bolje se koriste resursi,
- stvaraju se kvalitetniji proizvodi i usluge,
- poboljšavaju se procesi i
- „povezuju različitosti“

- Godoy Ramirez (2016)



Timski rad – dobar ili loš?

Dobar timski rad odnosno uspješne timove odlikuje:

- jasni opći i specifični ciljevi
- uspješan voditelj
- jasno vodstvo
- jasne uloge
- poštovanje razlika
- koordinacija između članova
- otvorena i kvalitetna komunikacija
- pojedinačna i zajednička odgovornost
- efikasno donošenje odluka
- adekvatna raspodjela resursa
- međusobno povjerenje
- konstruktivno rješavanje konflikata
- pozitivna atmosfera.

Loš timski rad odnosno neuspješne timove odlikuje:

- nejasan cilj
- neuspješan voditelj
- nejasno vodstvo
- nejasne uloge
- neravnoteža uloga
- neadekvatne intelektualne sposobnosti
- nepovoljne osobine ličnosti
- nedostatak koordinacije
- zaslijepljenost ili tzv. grupno mišljenje (eng. *Groupthink*)
- nedostatak pojedinačne i zajedničke odgovornosti
- nedostatna ili loša komunikacija
- neadekvatna raspodjela resursa
- negativna atmosfera.



Temeljne grupe znanja i vještina u timu

- tim sačinjavaju pojedinci koji posjeduju 3 temeljne grupe znanja i vještina:

1. TEHNIČKA (FUNKCIONALNA) ZNANJA – temelje se na obrazovanju i struci (poželjno da tim čine pojedinci različitih struka jer mogu djelovati interdisciplinarno i tako svaki problem sagledati i rješavati iz više različitih kutova)

2. VJEŠTINE RJEŠAVANJA PROBLEMA I DONOŠENJA ODLUKA – dobri timovi brže, bolje i lakše rješavaju probleme s kojima su suočeni te donose kvalitetnije odluke

3. SOCIJALNE VJEŠTINE (slušanje, verbalni i neverbalni govor, asertivnost, rješavanje sukoba) – služe kao „ljepilo” jer omogućavaju bolje druženje i komunikaciju među članovima, kao „filter” jer omogućavaju objektivnije sagledavanje problema ili pak „gromobran” jer pomažu u prevladavanju i razrješavanju sukoba

VELIČINA TIMA

Psihološka istraživanja pokazuju da:

- prema kriteriju **komunikacije** najzahvalniji je **tim od 5 članova**,
- prema kriteriju **raznolikosti znanja**, tim od **7 članova**;
- međutim, njihov broj je **OGRANIČEN**
- praksa nas uči da je za složenije probleme prihvatljiv broj članova tima do 7, s tim da je svaki član stručnjak za jedno područje; ako jedan član „pokriva” nekoliko područja znanja, tim može biti manji - zato su članovi sa širokim znanjem ili iskustvom korisni timu
- **OPTIMALNIM se smatra sastav od 5 članova od kojih svaki ima nekoliko različitih vještina**
- za vrlo složen problem koji zahtijeva npr. 12 pod-znanja, bit će potrebno kreirati 2 ili više pod-tima

ZAJEDNIČKI CILJ

- tim se stvara iz nekog razloga, zbog nekog cilja – trebao bi biti jasan, izazovan i dostižan članovima
- za razliku od grupe, tim počinje živjeti tek kada svi prihvate zajednički cilj - **Bez cilja nema tima!**

Stoga bi timski ciljevi trebali biti **SMART**:

- **S (specifični)**- jasni, da ih svi razumiju i da se identificira ciljana skupina i standardi koje trebaju postići
- **M (mjerljivi)**- mjerljivi su, predstavljaju razinu s koje je vidljivo da su ciljevi ispunjeni
- **A (poravnani)**- usmjereno, dosljedno i podržava ciljeve organizacije
- **R (realni)**- trebaju biti teški i ne baš lako dostupni (trebate naporno raditi da biste ih postigli), ne smiju biti plod mašte i fantazije
- **T (vremenski ograničeni)**– treba odrediti rok za postizanje ciljeva kako se zaposlenici ne bi osjećali kao da nikada nisu pri kraju zadatka, projekta, da nema uspjeha i sl.

PODOBNOST VODITELJA

- vođa bi trebao biti **dobrodošao u tim**
- najčešće voditelja imenuje osnivač tima, ali ga može izabrati i sam tim
- svaki menadžer se razlikuje prema svojim **karakteristikama, talentima, znanju, vještinama** i općenito **načinu upravljanja (stilu)**

Menadžer vodi posao, ali prije svega vodi ljude!

TIMSKE ULOGE



Belbin's Team Roles



Action-Oriented Roles

1. Shaper
2. Implementer
3. Completer/Finisher



People-Oriented Roles

1. Coordinator
2. Team Worker
3. Resource Investigator



Thought-Oriented Roles

1. Plant
2. Monitor-Evaluator
3. Specialist



STATUS ČLANSTVA U TIMU

- pobjednički timovi bolji su od ostalih jer temelje svoje postojanje na **JEDNAKOSTI, POVJERENJU I ZAJEDNIŠTVU**
- pravilo **SVI SU JEDNAKI** = od prvog dana vrijede načela jednakosti radnih uloga i ljudi

- Mora se osjetiti da nitko nije manje ili više važan i da se od svakoga očekuje maksimum

ZASTUPANJE POSEBNIH TIMSKIH ULOGA

- posebne timske uloge moraju biti „podijeljene” među članovima
- timu su potrebni kreativci, organizatori, dovršivači i...
- svaki član može predstavljati jednu, dvije, možda i tri uloge, ovisno o njihovim osobinama ličnosti



Karakteristike najboljih članova tima

4 karakteristike najboljih djelatnika su (Parić, Živković, 2020):

- 1. **kompetencija** – posjeduju znanje, vještine, kompetentni su za dostizanje timskih ciljeva
- 2. **karakter** – imaju kredibilitet, usklađeno je ono što misle, govore i rade
- 3. **komunikacija** – komuniciraju asertivno, jasno, koncizno i transparentno
- 4. **kolaboracija** - usmjereni su na zajednički uspjeh, ne samo svoj vlastiti.

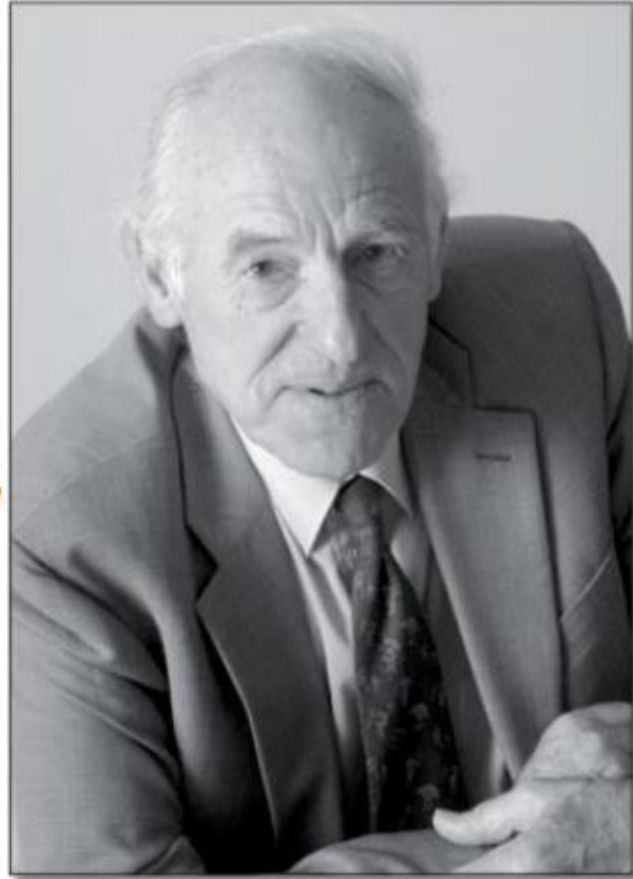
-Parić, Živković (2020)

DEVET TIMSKIH ULOGA

Belbin's Team Roles

"What is needed is not well balanced individuals, but individuals who balance well with each other."

Belbin 2003



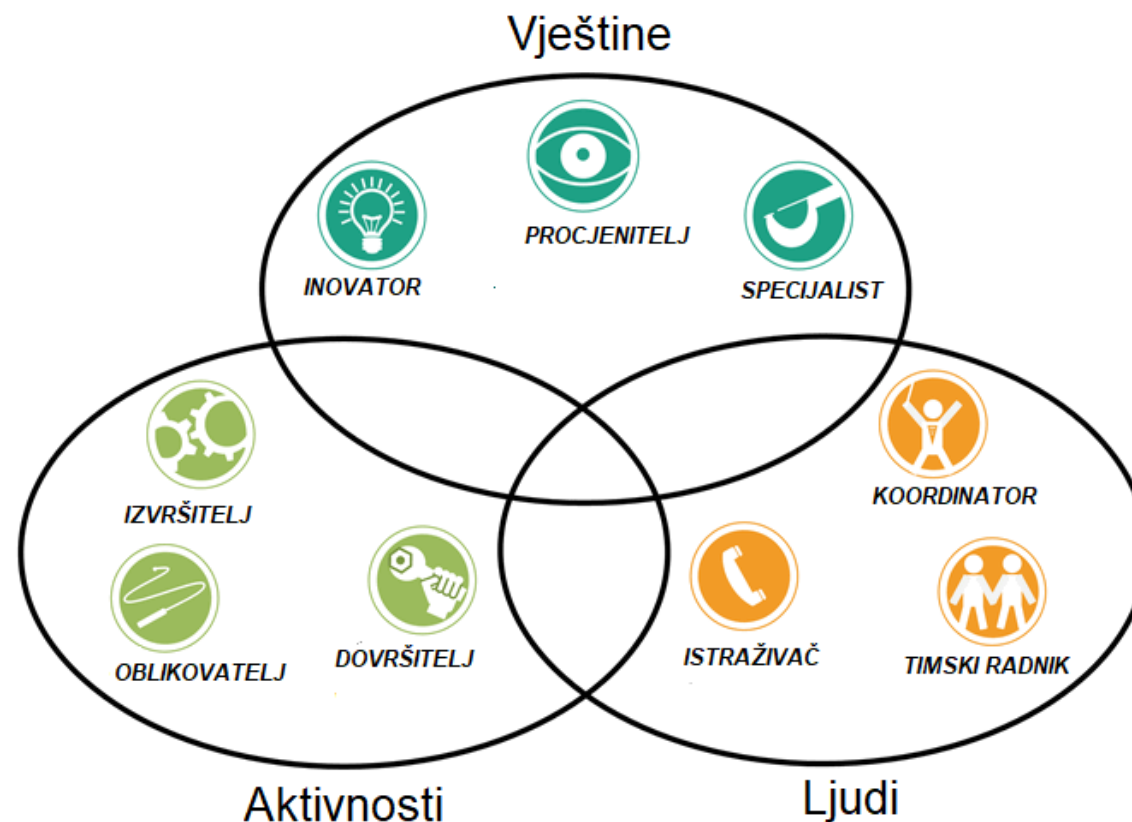
- dr. Meredith Belbin i njegov tim otkrili su da postoji 9 GRUPA PONAŠANJA koje je nazvao „TIMSKE ULOGE”.










-Istraživanja su pokazala da su najuspješniji timovi sačinjeni od raznolike mješavine ponašanja.

9 TIMSKIH ULOGA



Svaki član tima ima jednu „omiljenu“ ulogu i jednu „sporednu“ ulogu - ukoliko ta nikom drugo ne odgovara ili ako je netko bolji u njegovoj omiljenoj.



Team Role	Contribution	Allowable Weaknesses
Plant 	Creative, imaginative, free-thinking. Generates ideas and solves difficult problems.	Ignores incidentals. Too preoccupied to communicate effectively.
Resource Investigator 	Outgoing, enthusiastic, communicative. Explores opportunities and develops contacts.	Over-optimistic. Loses interest once initial enthusiasm has passed.
Co-ordinator 	Mature, confident, identifies talent. Clarifies goals. Delegates effectively.	Can be seen as manipulative. Offloads own share of the work.
Shaper 	Challenging, dynamic, thrives on pressure. Has the drive and courage to overcome obstacles.	Prone to provocation. Offends people's feelings.
Monitor Evaluator 	Sober, strategic and discerning. Sees all options and judges accurately.	Lacks drive and ability to inspire others. Can be overly critical.
Teamworker 	Co-operative, perceptive and diplomatic. Listens and averts friction.	Indecisive in crunch situations. Avoids confrontation.
Implementer 	Practical, reliable, efficient. Turns ideas into actions and organises work that needs to be done.	Somewhat inflexible. Slow to respond to new possibilities.
Completer Finisher 	Painstaking, conscientious, anxious. Searches out errors. Polishes and perfects.	Inclined to worry unduly. Reluctant to delegate.
Specialist 	Single-minded, self-starting, dedicated. Provides knowledge and skills in rare supply.	Contributes only on a narrow front. Dwells on technicalities.

Izvor: <http://www.belbin.ie/wp-content/uploads/2014/08/Belbin-HowToBuildLeanBelbinTeams-July2014.pdf>

ZADACI ZA VJEŽBU:

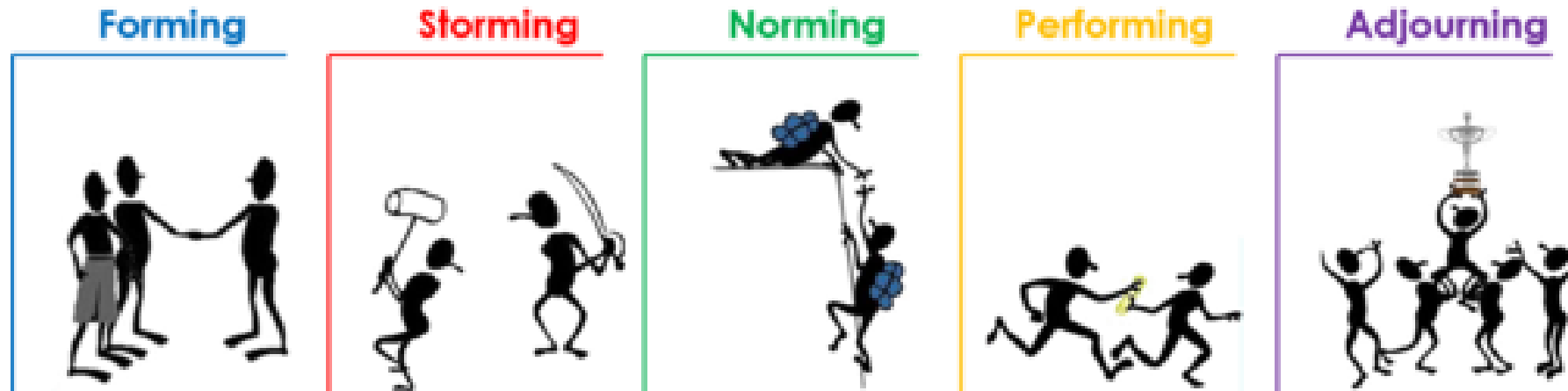
- Pokušajte identificirati koje biste timske uloge mogli igrati.
- Procijenite koje kvalitete posjedujete koje bi vam omogućile obavljanje ovih timskih uloga.
- Istražite Belbinove timske uloge na linku: <https://www.123test.com/team-roles-test/>

Ili učitavanjem QR koda:



5 faza razvoja tima

Bruce Wayne Tuckman objavio ovaj model razvoja tima **1965. godine**. U početku su definirane samo četiri faze; petu su 1977. godine predstavili on i Mary Ann Jensen.



1. Formiranje – faza orijentiranja/ uljudna faza/faza pristojnosti



Osjećaji na individualnoj razini:

- uzbuđenje, iščekivanje, optimizam
- ponos jer je netko odabran u tim
- sumnja, strah i nelagoda zbog posla koji je pred nama

Ponašanje na razini tima:

- pokušaj definiranja zadataka i odluka o njihovoj realizaciji
- pokušaj definiranja prihvatljivog ponašanja i načina rješavanja problema
- definiranje potrebnih informacija
- uzvišene, apstraktne rasprave o pojmovima i problemima
- razgovori o nebitnim temama; poteškoće u prepoznavanju bitnih problema
- pritužbe na organizaciju i prepreke u realizaciji zadatka

Kako voditi tim:

Važno je izgraditi povjerenje i pouzdanje, a vođa tima treba:

- ⇒ pomoći članovima tima da se upoznaju
- ⇒ razjasniti svrhu i ciljeve
- ⇒ uključiti članove u izradu planova, razjasniti uloge i odrediti načine suradnje
- ⇒ dati potrebne podatke kako bi tim mogao početi s radom
- ⇒ podijeliti iskustvo prošlih uspjeha i slavlja



2. Oспорavanje – faza sukoba:

Osjećaji na individualnoj razini:

- otpor prema zadacima i metodama koji su drugačiji od uobičajenih
- velike razlike u stavu članova tima o mogućnostima uspjeha

Ponašanje na razini tima:

- neslaganja među članovima i nakon rješavanja problema
- obrana i natjecanje; frakcije i "biranje strana"
- provjera prikladnosti članova tima
- ispitivanje nerealnih ciljeva; briga o previše zadataka
- povećane napetosti, nered i ljubomora

Kako voditi tim:

Izgraditi smjer tima je ključno u ovoj fazi, a vođa tima treba:

- ⇒ riješiti pitanja moći i ovlasti (nemojte dopustiti da bilo čiji autoritet spriječi doprinos drugih članova tima)
- ⇒ dogovoriti pravila donošenja odluka i dogovoriti tko ih donosi
- ⇒ dati timu viši stupanj samostalnosti vlastitim primjerom; potaknuti članove tima na preuzimanje odgovornosti
- ⇒ prepoznati nove i alternativne ideje
- ⇒ sugerirati i poticati stvaranje opcija koje vode rješavanju problema
- ⇒ koristiti medijaciju, pregovore i arbitražu



3. Normiranje – faza organizacije/ usvajanja timskih normi

Osjećaji na individualnoj razini:

- osjećaj timskog jedinstva, timskog duha i zajedničkih ciljeva
- prihvaćanje članstva u timu
- olakšanje jer se čini da sve funkcionira

Ponašanje na razini tima:

- pokušaj postizanja sklada na način koji izbjegava sukob
- više prijateljstva, povjerenja, razgovora o osobnim problemima i timskoj dinamici
- nova sposobnost konstruktivnog kritiziranja
- uspostavljanje i održavanje osnovnih timskih pravila i ograničenja

→faza spajanja

Kako voditi tim:

Uspostava suradnje je ključna, voditelj tima treba:

- ⇒u potpunosti iskoristiti vještine, znanje i iskustvo članova tima
- ⇒poticati i priznavati međusobno poštovanje među članovima
- ⇒potaknuti kolege na „zasukanje rukava“ i suradnju
- ⇒dati jasne povratne informacije o provedbi
- ⇒uvesti humor i zabavu



4. Izvedba – konstruktivna faza/ faza rješenja

Osjećaji na individualnoj razini:

- učenje o tuđim snagama i slabostima, razumijevanje individualnih i grupnih procesa
- zadovoljstvo zbog napretka u provedbi tima
- jak osjećaj odgovornosti prema timu

Ponašanje na razini tima:

- konstruktivna promjena samog sebe
- sposobnost sprječavanja ili rješavanja problema

Kako voditi tim:

Da bi **izgradio spremnost za promjenu**, voditelj tima treba:

- ⇒ unaprijediti metode i postupke rada za poticanje suradnje
- ⇒ pomoći timu da upravlja promjenama
- ⇒ promovirati tim unutar tvrtke
- ⇒ pratiti napredak i slaviti postignuća



5. Okončanje – faza slavljenja/ ponekad i faza žalovanja

- ❖ rezultate je važno učiniti javnim kako bi ih podijelili s drugima te kako bi tim i njegove rezultate prepoznali unutar tvrtke
- ❖ tijekom proslave uobičajena je praksa da se dodjeljuju nagrade i priznanja za dobre rezultate

(ponekad i faza žalovanja, jer članovi tima znaju da će uskoro završiti zadatak i otići)

Kako voditi tim:

Važno je da **prihvatiti odvajanje** u ovoj fazi i vođa tima bi trebao:

- ⇒ informirati članove tima o rezultatima rada
- ⇒ dati ocjenu radnih odnosa
- ⇒ pokazati učinke primjene na tim i organizaciju
- ⇒ organizirati proslavu, fokusirati se na nagrade i zabavu
- ⇒ voditi ceremoniju završetka projekta

Za one koji žele znati više:

Za više detalja na temu kako uspješno proći kroz pet faza razvoja tima, pročitajte:

Leduc, N. (2019). *How to successfully go through the Five Stages of Team*

Development učitavanjem QR koda ili na poveznici:

[http://apppm.man.dtu.dk/index.php/How to successfully go through the Five Stages of Team Development](http://apppm.man.dtu.dk/index.php/How_to_successfully_go_through_the_Five_Stages_of_Team_Development)





Komunikacijske vještine u timu

OSNOVNE VJEŠTINE KLJUČNE ZA DOBRE MEĐULJUDSKE ODNOSU SU:

- Aktivno slušanje
- Asertivno izražavanje/govorenje
- Suradnja
- Konstruktivno rješavanje problema
- Rad na sukobima (upravljanje sukobima)

Što znači **aktivno** slušanje?

→ usmjeravanje pažnje na ono što osoba govori i osjeća i uzvraćanje vlastitim riječima kako smo razumjeli tu poruku (i riječi i osjećaje)

→ aktivno slušanje: **dekodiranje osjećaja i potreba** sugovornika/ce

SSSR! Slušam, slušam, slušam, reagiram (Vig, Vig, 2011)

Sažimanje

- Sažimanje ili sumiranje se jednostavno određuje kao prošireno parafraziranje
- Obuhvaća:
 - ✓ **nabrajanje ključnih teza**
 - ✓ **rekapituliranje dosadašnjeg tijeka govora**
 - ✓ **pretakanje sadržaja dužeg govora u kraći organiziraniji oblik**

Asertivno izražavanje

Interpersonalni stilovi ponašanja:

- ✓ **submisivno** ⇔ nedovoljno poštivanje svojih vlastitih potreba i prava koje imamo
- ✓ **agresivno** ⇔ izražavanje svojih osjećaja i potreba nauštrb druge osobe
- ✓ **asertivno** ⇔ jasno zalaganje za svoja prava i potrebe vodeći brigu o osjećajima i potrebama drugog

Model nenasilne komunikacije

- Navodi nas da izrazimo i primimo 4 vrste informacija:
 1. **OPIS** događaja/ponašanja/postupaka/riječi – sada i ovdje.
 2. **OSJEĆAJ** koji je taj događaj/postupak izazvao.
 3. **POTREBA** koja je u vezi s tim osjećajima.
 4. **ZAHTJEV** – što zapravo želimo od osobe kojoj šaljemo informaciju.

Oblikovanje trodijelne asertivne poruke

Dobra asertivna poruka sastoji se od tri dijela:

- ✓ opisa ponašanja koje nam smeta bez ocjene, osuđivanja
- ✓ izražavanja svojih osjećaja
- ✓ pojašnjavanja konkretnih i stvarnih posljedica opisanog ponašanja

Primjer trodijelne asertivne poruke:

PONAŠANJE – „Ovdje u dvorani ima dosta papira na podu, umjesto da su u košu za smeće.

OSJEĆAJI – To me smeta i pomalo zabrinjava

POTREBA I ZAHTJEV - jer netko od vas (ili možda i ja) možemo nagaziti na njih i pasti. Molim vas da ih pospremimo prije nego što izađemo iz dvorane.”

JA-govor

Tehnika nenasilne komunikacije – omogućuje izražavanje potreba i osjećaja u vezi s konkretnim problemom

Prvi korak: prepoznavanje tuđih osjećaja i parafraziranje

Drugi korak: prepoznavanje potreba koje stoje iza riječi i preoblikovanje nečijih riječi u ono što ta osoba treba/hoće

Jasno govori o ponašanju i izazvanim osjećajima

Ne vodi izbjegavanju konflikta, već otvaranju komunikacije oko uzroka konflikta

Ne izaziva obrambenu reakciju druge strane

TI-govor

- Nasilna komunikacija
- Direktno napada osobu
- Vrednuje, procjenjuje, interpretira

- Izaziva
 - poniženje
 - povlačenje
 - protunapad

Feedback i kritika - odrasli

- grade se: + - +

- pohvala na EGO +
- kritika na PONAŠANJE –
 - pohvala na EGO +

- **Važno: time se dobiva osjećaj DOSTOJANSTVA** (Vig, 2013)

Kako se komunicira unutar tima?

Vođa tima treba prepoznati dominantan reprezentacijski sustav te na taj način predočiti PLAN RADA (npr. vizualno) svim članovima tima, pri čemu je važno da ga prezentira uključujući predikate i submodalitete svih prezentacijskih sustava, a posebno dominantnih reprezentacijskih sustava članova tima (Vig, 2013):

- **Važno je prepoznati koja je motivacija članova tima.**
- **Barem jednom tjedno potreban je timski sastanak, a kraće timske koordinacije tijekom sveg vremena trajanja projekta, dakle, svaki dan.**
- **SVAKI VOĐA TIMA trebao bi, u najmanju ruku, biti vičan AKTIVNOM SLUŠANJU!**
- **No svi članovi tima trebali bi slijediti pravilo: SSSR (slušam, slušam, slušam, reagiram)!**

“PREPOZNAVANJE” daje sinergiju timskog rada (cjelina je nešto veće i drugačije od pukog zbroja svojih dijelova), bez potrebe za dokazivanjima i subverzijama, jer je SVATKO već DOKAZAN I “PREPOZNAT KAO OSOBA”.





Za one koji žele znati više:



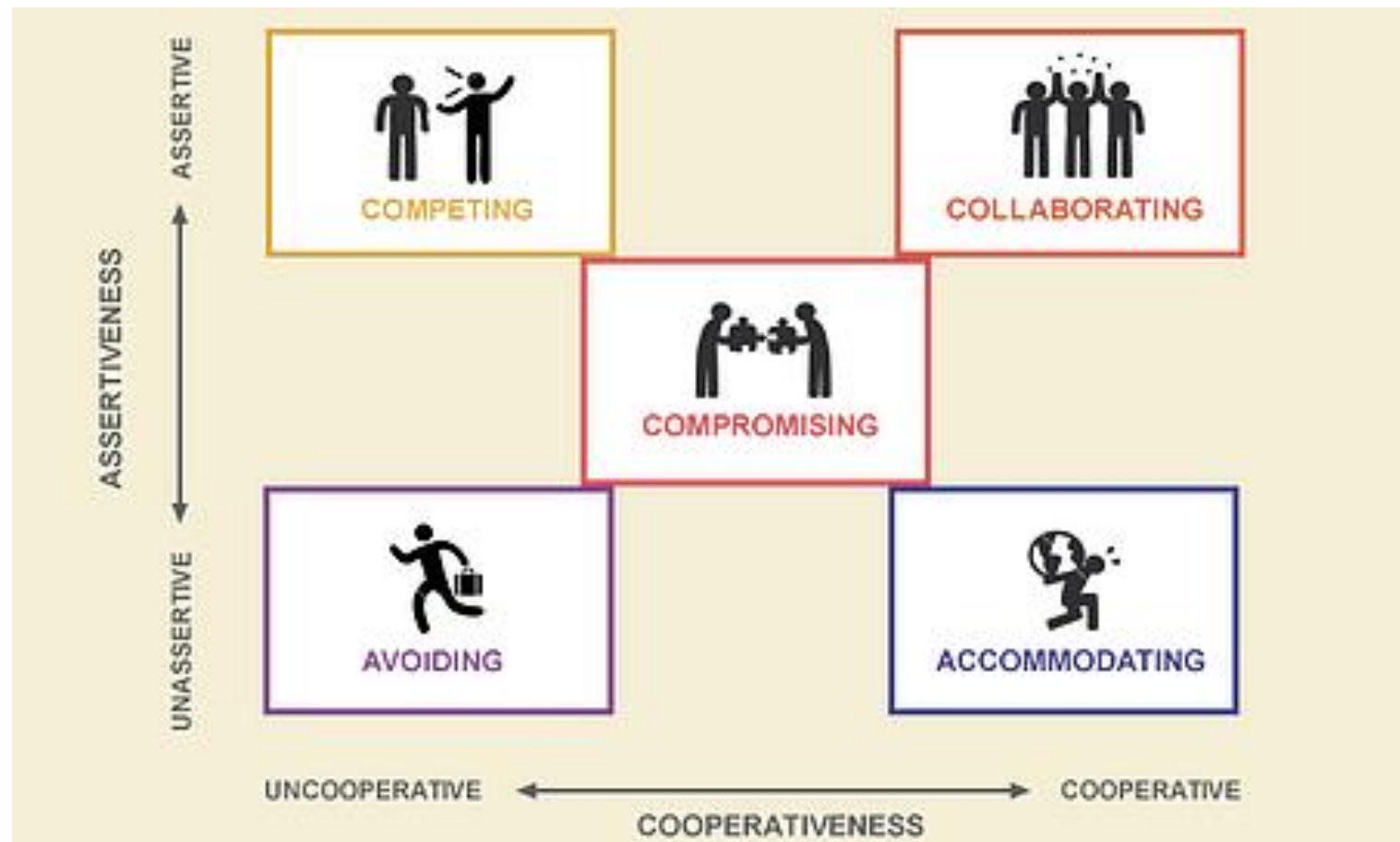
Read more about NLP by downloading the QR code or link:
<https://inlpcenter.org/what-is-neuro-linguistic-programming-nlp/>.

Read more about how to become more assertive
by uploading a QR code or link:

How To Be More Assertive (teamtechnology.co.uk).



UPRAVLJANJE SUKOBIMA





Kakvi sve sukobi „rastu” u timu?

- Definicija: „Sukob je oblik sučeljavanja dviju ili više strana zbog neslaganja u pogledu **ciljeva, želja, interesa, osjećanja ili praktičnoga djelovanja**”.
- Drugim riječima, sukobom nazivamo situaciju u kojoj je na djelu međusobno suprotstavljanje stanja i događanja, pozicija i opozicija.

LOŠ ILI DOBAR SUKOB



Sukobi nisu ni loši ni dobri.

*Loši ili dobri mogu biti samo njihovi učinci
koji će imati u timu.*

Stavovi o sukobima

- Tijekom vremena stavovi o sukobima su značajno su se mijenjali:

Sukobi su zabranjeni!

- Tradicionalno shvaćanje, koje je vrijedilo do sredine prošlog stoljeća, polazi od toga da sukobi predstavljaju isključivo prijetnju učinkovitom timskom djelovanju i da ga poradi toga valja izbjegavati.

Sukobi se mogu podnijeti!

- Kasnije, tijekom šezdesetih godina prošlog stoljeća, prevladavajuća škola međuljudskih odnosa prihvaća sukobe i drži ih kada su pod nadzorom, uporabljivim sredstvom za poticanje pravilnoga razvoja tima.

Neki sukobi su poželjni!

- Posljednja desetljeća prošlog stoljeća donijela su moderni interakcijski pristup po kojemu su neki sukobi u timu ne samo prirodni nego ponekad i poželjni. Valja ih neprestano održavati na životu u dobro odmjerenim dozama. To se posebice odnosi na sučeljavanje različitih mišljenja.

OSNOVNE STRATEGIJE RAZRJEŠENJA SVAKOG SUKOB

Voditelji koji ne znaju predviđati izvore sukoba, nego pasivno čekaju da kriza izbije i tek onda reaguju, ne upravljaju sukobima, već sukob upravlja njima.

Uspješni voditelji nastoje spoznati „okidače sukoba” i raditi tako da se štete smanje, a korist poveća.

No i najboljeg voditelja ponekad iznenadi izbijanje (destruktivnih) sukoba u timu koje valja razriješiti da ne bi prerasli u prave (male) ratove.

Pritom su mu na raspolaganju sljedeće strategije:

- **kompromis,**
- **pobjeda jačega,**
- **izbjegavanje rješavanja,**
- **adaptacija,**
- **suradnja i**
- **neke tzv. prividne tehnike.**

Stil pregovaranja/rješavanja sukoba i taktike: koja ste životinja?

Maintaining the relationship isn't important



Competing



Avoiding

My needs are important



Compromising



Collaborating



Accommodating

My needs are not as important

Maintaining the relationship is important

1. KOMPROMIS (obostrano popuštanje)



Može li vuk ostati sit, a koza cijela?

Voditelji koji koriste ovaj pristup misle da može.

- Kompromis je glavni temelj političke i gospodarske teorije i prakse demokratskih društava.
- To je pristup prema kojem **sukobljene strane pregovaraju** i onda **svaka popusti** u svojim stavovima kako bi se sukob razriješio.

Pristalice kompromisa tvrde da njime svatko nešto dobiva. Protivnici pak ukazuju da njime svatko nešto gubi.

2.NATJECANJE (pobjeda jačeg)



Mnogi voditelji vjeruju da je njihov zadatak jednostavno prekinuti konfliktne situacije i prisiliti članove tima na suradnju. To se posebno odnosi na situacije kada nema vremena za traženje kompromisa kroz pregovore. Pritom se **oslanjaju na formalni autoritet i represivne mjere koje im stoje na raspolaganju.**

Iako prisila uklanja vanjske aspekte sukoba, a također je i **brz način rješavanja sukoba**, njegove posljedice na timsku klimu, motivaciju i radni učinak uglavnom su negativne.

Uzroci sukoba nisu otklonjeni silom, a sukobljene strane pokazuju osvetoljubivost, osjećaj povrijeđenosti, nemoći ili nepovjerenja.

IZBJEGAVANJE RJEŠAVANJA (bijeg, povlačenje)



Mnogi voditelji vjeruju da se u sukobe članova tima ne treba miješati i da će **sukobne situacije proći same od sebe** kad se posvađani pojedinci ispucaju i ispušu. U najboljem slučaju će takvi voditelji pokušati ublažiti učinke sukoba postavljajući se između sukobljenih strana kao štit, uvjeravajući ih da treba prestati sa svađama jer to nema smisla.

- **Ublažavanje ne otklanja izvor sukoba, pa može djelovati kao kratkotrajno rješenje gašenje požara čija će se vatra prvom prilikom opet razbuktnati.**
- **Ova metoda ima smisla jedino ako treba dobiti na vremenu (npr. da se započeti projekt dovrši), a druge metode nisu primjenjive ili moguće.**

PRILAGODBA (priklanjanje drugom)



Dosta ljudi će sukob riješiti tako da se prilagode drugoj strani jer „**sve to nije vrijedno**”, „**a jer šta ja tu mogu**”.

Drugi pak nemaju snage da izraze ono što osjećaju, da se suprotstave upornijem sugovorniku.

- Radi se o metodi prilagodbe koja se uvijek ne preporuča.

SURADNJA (uklanjanje uzroka)



Prethodno pokazane metode imaju jednu zajedničku značajku – bave se tek posljedicama sukoba, a ne zadiru u njegove korijene.

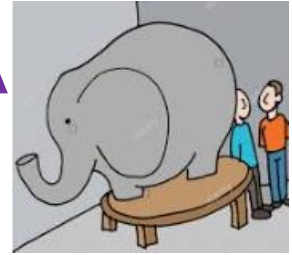
- **Dobri voditelji obično nastoje utvrditi izvore nevolja i sukoba, te ih ukloniti, odnosno riješiti problem koji uzrokuje izbijanje sukoba.**
- **To je najdjelotvornija metoda, ali traži vrijeme, energiju i spremnost da se vođa tima uhvati u koštac sa složenim situacijama.**
- Umjesto da ignorira uzrok problema, zaobilazi ga ili odgađa bavljenje njime, uspješni voditelj obično zna da je bolje otkriti što proizvodi iskre i to ukloniti nego kasnije gasiti velike požare.

Prividne metode upravljanja sukobima

Uz navedene, postoje i neke tzv. prividne metode upravljanja sukobima, kao što su metode koje slijede u nastavku:

- a. **TRAŽENJE ZAJEDNIČKOG NEPRIJATELJA (odvlačenje pažnje);**
- b. **TRAŽENJE VIŠIH CILJEVA CJELINE**

TRAŽENJE ZAJEDNIČKOG NEPRIJATELJA (odvlačenje pažnje)



Kad posvađanim članovima voditelj skrene pažnju da će od njihovog sukoba samo konkurencija imati koristi, tada primjenjuje metodu smirivanja unutrašnjeg sukoba podsjećanjem na „vanjsku opasnost”.

- Najjači izvor homogenizacije tima često je potreba da se osigura njen opstanak.
- Iako ova metoda može djelovati na smirivanje žarišta sukoba, jer argument da se prvo valja riješiti zajedničkog neprijatelja uvijek upali, izvor sukoba nije uklonjen, te se može naknadno javiti obnovljenom snagom.

TRAŽENJE VIŠIH CILJEVA CJELINE



Umjesto da se bavite onim što vas razlikuje, ili onim u čemu se ne slažete, pokušajte otkriti **što vas veže i što vam je zajedničko**. Takvim argumentom voditelji često pokušavaju sukobljene strane podsjetiti na zajedničke ciljeve i natjerati ih da zaborave svoje osobne interese.

- **Metoda traženja ciljeva cijelog tima koji su važniji od ciljeva članova oslanja se na svijest osoba u sukobu.**
- Ponekad ta metoda upali, ponekad ne.
- Proglašavanje izvora sukoba nevažecim neće uvijek biti djelotvorno.

METODA IZLASKA IZ DESTRUKTIVNOG SUKOBA

Ponajprije moramo:

- prihvatiti realnost postojanja sukoba
- sagledati okolnosti koje su do njega dovele
- razlučiti pozicije sučeljenih strana, njihovu logiku, motive, interese, potrebe

Potom ćemo:

- potražiti sva moguća rješenja
- procijeniti najbolju inačicu koja će zadovoljiti obje strane
- otpočeti s njezinom primjenom, odnosno mijenjanjem dosadašnje prakse

Ni u kojem slučaju, međutim, nećemo:

- prepustiti sve daljnjem slobodnom odvijanju bez praćenja i nadzora
- odbaciti mogućnost da se iskre skrivene u pepelu vatra može uvijek ponosno rasplamsati, a pritajeni sukob ponovno razbuktati



Kako se dobro „posvađati“ u timu?

1. Saznajte što više informacija.
2. Razvijajte veći broj alternativa za diskusiju.
3. Postavite zajedničke ciljeve.
4. Ubacite humor.
5. Zadržite balans moći.
6. Riješite problem bez konsenzusa.

- Parić, Živković (2020)

NAJGORI SUKOB U TIMU

Zaključno (Tudor i Srića, 2006):

- Treba poticati sučeljavanje mišljenja, učiti ljude da to mogu činiti bez ljutnje, otvoreno.
- U timu je potrebna oporba!
- Ali prekidati sukobe praćene emocijama!
- Kad „prespavamo”, sve stvari će izgledati lakše rješive!
- Osobne sukobe treba rješavati što prije!
- Prešućene sukobe treba obznaniti.
- **Najgori je sukob u timu o kojem se nitko ne usuđuje govoriti!**

**VOĐENJE
TIMA I VOĐA
TIMA**





VOĐA TIMA

Na čelu svakog uspješnog sustava naći ćemo dobrog vođu.



SPOJ ZNANJA, VJEŠTINA I OSOBNOSTI

Neki ljudi misle da su vođe osobe od posebnog materijala koje su oblikovali naslijeđe i okolina. Drugi drže da svatko može postati vođa ako se za taj posao dovoljno školuje.

- Da li se vođa rađa ili stvara? Da. I jedno i drugo!

No, ako ne učiš, ne radiš na sebi, nisi spreman pratiti znanstvene teorije i analizirati praktična iskustva poslovnog svijeta, također nećeš biti uspješan rukovoditelj.

Istraživanja i praksa govore da se u svakoj struci, u svakom poslu, pa tako i u vođenju, uspjeh pojedinca temelji na ravnoteži triju bitnih komponenta. To su **ZNANJE, VJEŠTINE I TALENTI.**

TRANSFORMACIJSKO VOĐENJE



Postoje različiti pristupi izgradnji ličnosti lidera kojima se pokušava podučiti vođe kako će postati bolje osobe i uspješniji čelnici svojih sustava. Jedan od najpoznatijih modela rada na sebi nazvan je **TRANSFORMACIJSKO VOĐENJE** (*engl. Transformational Leadership*). Temelji se na iskustvima leaderskog programa sveučilišta George Washington iz SAD-a i polazi od ideje da vođa mora ostvariti harmoniju svoje osobnosti usklađivanjem 4 aspekta vlastita života i rada.

To su:

- (1) **DUHOVNI SKLAD** (vjera, ljubav, nada, hrabrost)
- (2) **SPOZNAJNI SKLAD** (vrijednost, emocije, misli i osjetila)
- (3) **STRATEŠKI SKLAD** (vizija, misija, ciljevi i zadaci)
- (4) **OPERATIVNI SKLAD** (produktivnost, samostalnost, solidarnost i pripadnost).

Raditi na sebi znači voditi brigu o uravnoteženju vlastite osobnosti, postizanjem sklada spoznajne, duhovne, strateške i operativne strane života.



NAJVAŽNIJE VRLINE VOĐE

VOĐA TIMA je proaktivan, etičan, uporan, učinkovit, zna što hoće, bira ono što je važno, zna odvojiti vrijeme i živjeti sa stresom.



DUHOVNI SKLAD (vjera, ljubav, nada i hrabrosti)

SPOZNAJNI SKLAD (vrijednosti, emocije, misli i osjetila)

STRATEŠKI SKLAD (vizija, misija, ciljevi i zadaci)

OPERATIVNI SKLAD (produktivnost, samostalnost, solidarnost i pripadnost)

Vođa je proaktivan, etičan, uporan, efikasan, zna što hoće, izabire bitno, zna uzeti vrijeme i živjeti sa stresom.

Vođa: ZNA, HOĆE I MOŽE

PROSVJETITELJ:
gdje smo

Vođa je spreman učiti, može se odlučiti, zna vrijednost informacije, može gledati očima drugih, zna prodavati, pričati, ali i slušati, pojednostaviti, vidi cjelinu, globalist je, organizator i dezorganizator.

VIZIONAR:
kamo idemo

Vođa ima pozitivan stav prema budućnosti i stvara ju, zna slušati intuiciju (unutarnji osjećaj), zna kome može vjerovati (pažljivo bira izvore znanja), cijeni inicijativu, može zaobići papirologiju, troši da bi zaradio, zna biti velikodušan, ima poduzetnički duh i ideju stvaranja nove vrijednosti.

USMJERITELJ:
zašto smo zajedno

Vođa zna izabrati ljude, postići konsenzus (sklad i dogovor svih), delegirati odgovornost i poslove, hoće vjerovati svima, ali nije naivan, hoće da svi pobijede, zna voditi sastanke, upravljati konfliktom, fleksibilan je, uči od kritičara.

POTICATELJ:
što ćemo dobiti

Vođa unapređuje sposobne, hoće inicijativu, zna oduševiti i motivirati suradnike, staviti pravog čovjeka na pravo mjesto, zna hvaliti i kritizirati, zna biti prisutan, koristiti organizacijsku moć, cijeni ideje, pamet i talent.

**SISTEMATIZACIJA
MODELA
MODERNOG
VOĐE
(4 osobne
komponente
osobnog sklada,
4 uloge vođe i
3 osobna stava koja
ga pritom pokreću)**

Za one koji žele znati više: 6 STILOVA VOĐENJA



Izvor: <http://secretstotheirsuccess.com/leadership-styles/daniel-golemans-six-leadership-styles/>



You want to know the
difference between a
master and a beginner?
The master has failed
more times than the
beginner has ever tried.



*„The master has failed
more times than
the beginner has even tried.”*
- Stephen McCranie



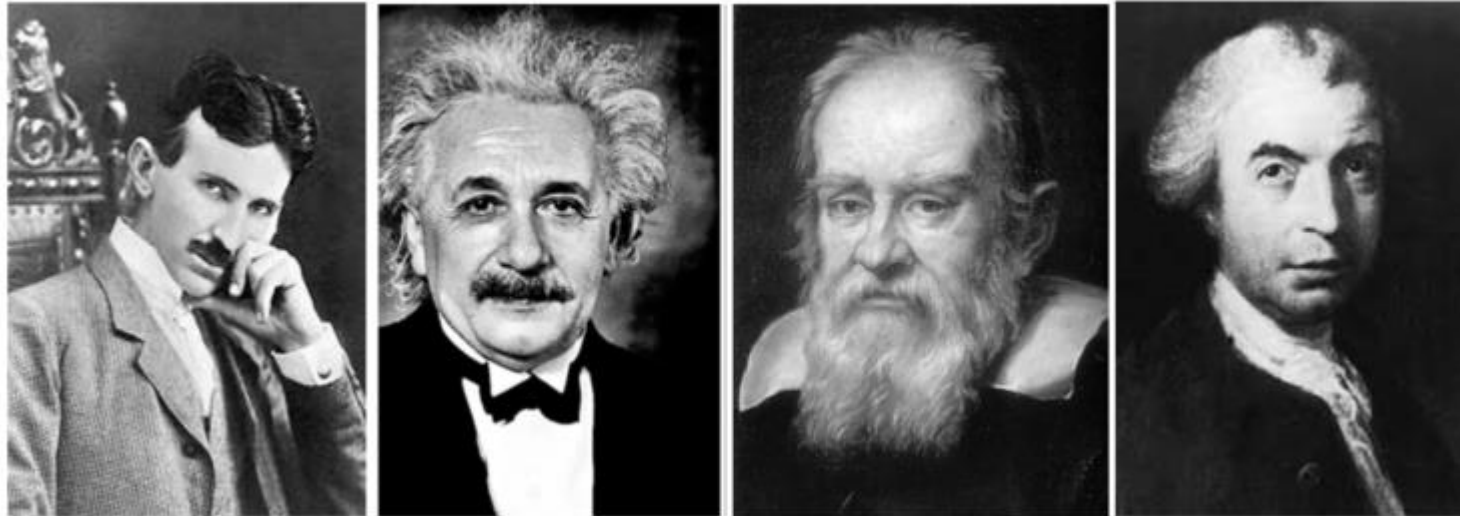
TIM

*„Nitko nije savršen kao osoba,
ali tim može biti savršen.”*

Meredith Belbin

Možete li zamisliti Einsteina, Teslu, Galileja i Boškovića kako rade u istom timu?

Višegodišnjim istraživanjem funkcioniranja menadžerskih timova stručnjaci su utvrdili i pogrešnost hipoteze o uspješnosti timova sastavljenih isključivo od natprosječno inteligentnih i obrazovanih članova (Apollo timova).



Suprotno očekivanjima...

...takvi posebno pametni timovi često nisu bili među najuspješnijima. Analiza ponašanja pokazala je da se izvrsni pojedincu ne uspijevaju uvijek uklopiti u tim.

- Dva su uzroka tome:

- prvi problem redovito se skriva u **nedostatku nekih osobina ličnosti kod članova**
- drugi problem je to što su **svi članovi tima međusobno slični**
 - svi su usmjereni samo na posao, npr.

Kako je djelovao takav Apollo tim?

- Iakoća u iznalaženju **argumenata u prilog vlastitih i sposobnost brzog uočavanja kritičnih točaka u tuđim stajalištima** onemogućavali su pronalaženje zajedničkih rješenja i zadovoljavajućih izlaza
 - vrijeme je prolazilo, a **nije bilo potrebne konačne sloge niti dobrih odnosa**
 - Apollo timom kao cjelinom **teško je upravljati**
 - u timu u kojem su samo Einsteini, Boškovići i Edisoni, **ne mora nužno biti sklada, ravnoteže i učinkovitosti**
 - **prejake osobnosti, taština i sukobljena stručnost** umjesto „gasa postaju kočnica”
 - uz to, **svi su oni na neki način slični** (u važnim osobinama)
 - tim brzo **zapinje na mjestu**
 - kao i drugdje u životu, **pamet sama po sebi nije dostatna** iako je jasno da je znanje jedan od prvih preduvjeta za uspjeh tima
- M. Rijavec (Uspješan menadžer)



Više o Apollo timu možete pročitati učitavanjem QR koda:



ili poveznice: [The Apollo Syndrome \(teamtechnology.co.uk\)](http://teamtechnology.co.uk)

Literatura

Babić, Tihana (2021). Timski rad – dizajn mišljenja, komuniciranja i djelovanja u timu / Kujek, Dolores (ur.). Zagreb: Algebra d.o.o. (PRIRUČNIK)

Literatura

Obvezna literatura:

1. Bovee, C.L. and Thill, J.V. (2020) Business Communication Today.15th edn. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
2. Rouse, M.J. i Rouse, S. (2002) Business Communications: A Cultural and Strategic Approach. London: Thomson Learning.

Preporučena literatura:

1. Dick, R. (2000) Get it across: Effective Communication at Work. Tadworth: Elliot Right Way Books.
2. Davies, HB. R. (2008) Mastering Communications: 10 secrets to fast, clear, persuasive communications. Toronto: McLuhan & Davies Communications, Inc.
3. Kozicki, S. (1998) Creative Negotiating: Proven Techniques for Getting What You Want from Any Negotiation. Halbrook: Adams Media Corporation.
4. Borg, J. (2008) Persuasion: The Art of Influencing People.2nd edn. New Jersey: FT Press.

Dodatna literatura:

1. Lane, S. D. (2010) Interpersonal Communication: Competence and Contexts.2nd edn. Boston: Allyn & Bacon: University of Texas at Dallas.
2. Pease, A. and Pease, B. (2004) The Definitive Book of Body Language. Buderim: Pease International.
3. Navarro, J. (2008) What Every Body is Saying: an ex-FBI agent's guide to speed-reading people. New York: Collins Living.
4. Luecke, R. (2004) Crisis management: master the skills to prevent disasters. Boston: Harvard Business School Press.



Dodatna literatura iz timskog rada:

Preporučena literatura

1. Gordon, J. (2018). Snaga pozitivnog tima: dokazana načela i prakse koji sjajne timove čine sjajnim. Hoboken, New Jersey: JohnWiley@Sinovi, Inc.
2. Cook, S. (2009). Izgradnja tima visokih performansi; Pozitivne tehnike za učinkovit timski rad. Cambridgeshire: IT Governance Publishing.
3. West, MA, Tjosvold, D., Smith, KG (ur.) (2005). Osnove timskog rada: međunarodne perspektive. Wiley, West Sussex: JohnWiley@Sinovi, Inc.
4. Magzan, M.; Babić, T. (2019). Pregovaranje i rješavanje sukoba: usavršavanje vještina koje koristimo svakodnevno. Ćosić, Barbara (ur.). Zagreb: Algebra doo.
5. Belbin, M. (2021). Devet Belbin timskih uloga. Pristupljeno 5. svibnja 2021.

Daljnje čitanje

1. Goleman, D. (1998). Rad s emocionalnom inteligencijom. London, New Delhi, New York, Sydney: Bloomsbury.
2. Banfield, R. (2016). Vodstvo u dizajnu: Kako vrhunski lideri u dizajnu grade i razvijaju uspješne organizacije. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.
3. Cook, S. (2009). Učinkoviti menadžer: Upravljačke vještine za visok učinak. Cambridgeshire: IT Governance Publishing.

Dodatna literatura iz komunikacijskih vještina:

- Vig, R., Vig, S. Priručnik “Vještine interpersonalne komunikacije”, 2011.
- Malović, S., Maletić, S., Vilović, G., Kurtić, N., Masovno komuniciranje, Golden marketing-Tehnička knjiga, Sveučilište Sjever, Zagreb, 2014.
- McQuail, Mass Communication Theory: An Introduction, Sage, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, 6th edition, 2010.
- <http://communicationtheory.org/lasswells-model/>
- <http://www.merriam-webster.com/dictionary/communication>
- Havleka, N., Socijalna percepcija, Beograd, 1992.
- McDermott, I., Jago, W., NLP učitelj, Alinea, Zagreb, 2007., 407 str.
- Mladenović, D., Vrsaljko, J., NLP – Uvod u osobni rast i razvoj, Kigen, Zagreb, travanj 2009., 252 str.
- Dryden, G., Vos, J., Revolucija u učenju, Educa, Zagreb, 2001., 537 str.
- Zarevski, P., Učenje i pamćenje, Naklada Slap, Jastrebarsko, 1996.