UPRAVLJANJE TIMSKIM RADOM

Pavošević, Ines

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:085364

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**



Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek







Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Preddiplomski studij, smjer *Menadžment*

Ines Pavošević

UPRAVLJANJE TIMSKIM RADOM

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Preddiplomski studij, smjer *Menadžment*

Ines Pavošević

UPRAVLJANJE TIMSKIM RADOM

Završni rad

Kolegij: Menadžment ljudskih resursa
JMBAG: 0010226687
e-mail: pavosevicines15@gmail.com

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Undergraduate study (Management)

Ines Pavošević

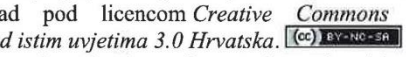
TEAMWORK MANAGEMENT

Final paper

Osijek, 2021.

IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskog 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: Ines Pavošević

JMBAG: 0010226687

e-mail za kontakt: pavosevicines15@gmail.com

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

Naslov rada: Upravljanje timskim radom

U Osijeku, 01. veljače 2021. godine

Potpis Ines Pavošević

Zahvaljujem obitelji i prijateljima te mentoru

Upravljanje timskim radom

SAŽETAK

Završnim radom iz kolegija *Menadžment ljudskih resursa* istražuje se upravljanje timskim radom. U radu je opisana razlika između tima i grupe, kao i drugi pojmovi vezani za tematiku rada. Svrha ovog rada je prikazati upravljanje timskim radom. Karakteristike menadžera i vođa u uspješnim, dugotrajnim poduzećima su optimalan izbor članova tima, eliminacija uzročnika stresa članova tima, ovladavanje sobom, vlastitim nagonima i egom, upornost, usredotočenost, izdržljivost, sposobnost samomotivacije i motivacije drugih, iskrena briga za članove svog tima te korištenje tehnika i teorija manipulacije u pozitivnom kontekstu (gdje je cilj izvući maksimum iz svake osobe, najbolje od svakog člana tima kako bi ukupan rezultat bio što bolji). Sukobi u timu mogu biti funkcionalni ako menadžer umije upravljati njima. Dugoročno najbolji način rješavanja sukoba postiže se kompromisom i suradnjom. Iako samo upravljanje ima pozitivnu konotaciju, odličan tim neće ostvarivati rezultat ako njima upravlja loš menadžer, stoga će se u radu razmotriti i druga strana upravljanja. Radom će se pokušati dati odgovor i na pitanja: kako voditi tim izvrsnih pojedinaca, jesu li timovi ljudi sličnih karakteristika učinkovitiji ili ne. U konačnici, sam timski rad i rezultati koji se posljedično ostvaruju utječu na reputaciju poduzeća i mogu biti velika konkurentska prednost, zbog čega je upravljanje timskim radom za poduzeće krucijalno.

Ključne riječi: *menadžment, poduzetništvo, tim, timski rad, vodstvo*

Teamwork management

ABSTRACT

The final thesis written for the *Human Resource Management* Course explores the management of teamwork. The paper describes the difference between a team and a group, as well as other concepts related to the topic of the paper. The purpose of this paper is to show the management of teamwork. Characteristics of managers and leaders in successful, long-term companies are optimal selection of team members, elimination of stressors of team members, self-control, self-instincts and ego, perseverance, focus, endurance, ability to self-motivate and motivate others, sincere care for team members and use of techniques and theories of manipulation in a positive context (where the goal is to get the most out of each person, the most out of each team member to make the overall result as good as possible). Conflicts in a team can be functional if the manager knows how to manage them. In the long run, the best way to resolve conflicts is through compromise and cooperation. Although management itself has a positive connotation, a great team will not achieve results if they are managed by a bad manager, so the other side of management will be considered in the paper, as well. The paper will also try to answer the questions: how to lead a team of excellent individuals, whether teams of people with similar characteristics are more effective or not. Ultimately, the teamwork itself and the results that are consequently achieved affect the reputation of the company and can be a great competitive advantage, which is why managing teamwork is crucial for the company.

Keywords: *management, entrepreneurship, team, teamwork, leadership*

SADRŽAJ

1. UVOD 1
1.1. Struktura rada 1
1.2. Rabljena terminologija u radu 1
2. METODOLOGIJA RADA 3
2.1. Predmet istraživanja 3
2.2. Metode istraživanja 3
2.3. Izvori istraživanja 3
2.4. Ciljevi istraživanja 3
3. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA 4
3.1. Tim i grupa 4
3.2. Sastav tima i njegove karakteristike 8
3.3. Sukobi 10
4. UPRAVLJANJE TIMSKIM RADOM 12
4.1. Karakteristike uspješnih menadžera 13
4.2. Vođenje tima izvrsnih pojedinaca 17
4.3. Loše vođenje 21
5. RASPRAVA 26
6. ZAKLJUČAK 27
LITERATURA 27
POPIS SLIKA 28
POPIS TABLICA 29

1. UVOD

Upravljanje timskim radom može biti izazov, pogotovo u situacijama kada sami menadžeri smatraju „timski rad“ ispraznom parolom te politički, društveno i organizacijski korektnim načinom izvršenja aktivnosti. Takve organizacije su i samo službeno orijentirane na podržavanje timskog rada, no zapravo je njihova organizacijska kultura drugačija. Ipak, postoje izdašne dobrobiti timskog rada, a rezultati efikasnog timskog rada premašuju rezultat pojedinaca (Noe et al., 2006).

„Poduzeća koriste timski pristup da bi poboljšali proces donošenja odluka vezanih za kontinuirana poboljšanja radnih postupaka. Posao najčešće najbolje poznaju djelatnici koji ga rade. Poslodavci mogu mnogo toga postići aktivnim angažiranjem grupa djelatnika na analizi i pronalaženju prijedloga za poboljšanja postojećih procesa i radnih zadataka. Timovi koje formiraju poslodavci da bi poboljšali radne procese vezane za pojedine zadatke nazivaju se krugovima kvalitete (Pfeifer, 2012:4).“

Dodatno, opravdanost rada i istraživanja u ovom području ogleda se i u tome što „Timovi stimuliraju veću uključenost i angažiranost djelatnika te je stoga upravljanje timovima nezaobilazan dio menadžerskog obrazovanja (Pfeifer, 2012:2).“ Kvalitetno formalno obrazovanje dobar je temelj za daljnje cjeloživotno i neformalno obrazovanje, a ono osnova za kreativnost, inovativnost i uspješno poslovanje, što je i cilj svakog poduzeća.

1.1. Struktura rada

Rad je podijeljen na šest poglavlja. Prvim poglavljem čitatelja se uvodi u rad. U drugom poglavlju opisana je metodologija rada – razmatra se predmet istraživanja, metode, izvori i ciljevi. Treće poglavlje donosi teorijsku podlogu i pregled prethodnih istraživanja. Terminološki se raščlanjuju tim i grupa, govori se o optimalnom sastavu tima te o sukobima koji mogu narušiti timsku dinamiku. U četvrtom poglavlju govori se o upravljanju timskim radom – koje su poželjne karakteristike uspješnih vođa i menadžera, kako voditi tim izvrsnih pojedinaca. Pozornost je skrenuta i na loše vođenje jer se mnogo češće lakše upamte loši primjeri. Peto poglavlje je rasprava. Šesto poglavlje je zaključak.

1.2. Rabljena terminologija u radu

U svrhu pisanja rada konzulirana je i strana literatura, mahom s engleskog govornog područja. Budući da za dio izraza ne postoji odgovarajuća inačica u hrvatskom jeziku (npr. *all-star* tim mnogi bi zamijenili s „dream team“, ne s „tim izvrsnih pojedinaca“), ili je uvriježeno koristiti

engleski izraz, u samom tekstu rada rabljeno je englesko nazivlje. Na taj način se postiže i bolje, preciznije razumijevanje samog teksta. Riječi i pojmovi koji imaju rodno značenje korišteni u radu odnose se jednako na muški i ženski rod, bez obzira jesu li korišteni u muškom ili ženskom rodu.

2. METODOLOGIJA RADA

Metodologijom rada obuhvaćeni su predmet istraživanja, metode, izvori i ciljevi.

2.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada je upravljanje timskim radom. Osim karakteristika vođa i menadžera u uspješnim, dugotrajnim organizacijama, dan je osvrt i na vođenje tima izvrsnih pojedinaca (engl. *all-star team*) te loše vođenje.

2.2. Metode istraživanja

Metode rabljene u istraživačkom procesu su: metoda kompiliranja, prikupljanje, priprema i obrada podataka, induktivna i deduktivna metoda, metoda deskripcije, metoda klasifikacije kojom će se postići razvrstavanje pojava radi njihove preglednosti (Zelenika, 1998). Rabi se i komparativna metoda kojom se analiziraju prikupljeni podaci i veze među njima.

2.3. Izvori istraživanja

Upravljanje i rad u grupi imaju dugu povijest razvoja. Antički mislioci dali su svoj doprinos različitim promišljanjima o tome što znači biti dobar ili loš vođa. Broj istraživanja u ovom području je značajan. Budući da je tematika rada široko primjenjiva i aktualna, dostupni izvori su brojni. Podaci su prikupljeni s relevantnih internetskih stranica, kroz različite stručne i znanstvene članke, iz knjiga i radova sa skupova.

2.4. Ciljevi istraživanja

Cilj istraživanja je upoznati se s prednostima efikasnog timskog rada te iznaći uspješne strategije upravljanja timskim radom. Dodatan cilj rada je ustanoviti optimalan sastav tima i njegove karakteristike.

3. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

Efikasan tim podiže konkurentnost samog poduzeća. Danas su sve češći projektni i virtualni timovi. Projektni timovi mogu biti sastavljeni od ljudi iz različitih jedinica poduzeća, iz različitih poduzeća, kao predstavnici svih interesnih dionika u projektu. Projektni timovi koji su jezgra velikih projekata (primjerice, građevinskih zahvata), gdje postoji mnogo partnera na projektu, mogu igrati značajnu ulogu u pogledu učinkovitosti donošenja odluka i komunikacije (Kähkönen, 2013). Digitalizacija i napredak tehnologije donijeli su i rad u virtualnom svijetu, stoga u virtualni timovi postaju svakodnevica poslovnog okruženja. Sam timski rad i rezultati koji se posljedično ostvaruju utječu na reputaciju poduzeća, zbog čega je upravljanje timskim radom za poduzeće krucijalno.

3.1. Tim i grupa

Svi timovi su grupe, ali svaka grupa ne čini tim. „Grupa je osnovni element socijalnog sustava. Sastoji se od dvoje ili više ljudi koji su u interakciji (ponašanje svakog pojedinog pripadnika utječe na ponašanje ostalih). Poduzeće se može interpretirati kao skup grupa povezanih formalnim ili neformalnim vezama. Često se kao sinonim koristi i izraz tim. Tim je posebna vrsta grupe (Pfeifer, 2012:2).“ Grupa može postati tim ako su njezini članovi posvećeni zajedničkim ciljevima i svrsi postojanja te ako ih veže odgovornost (i identitet koji iz toga proizlazi) za postignuće (Pfeifer, 2012).

„Tim je skupina (2 ili više) osoba u slobodnoj interakciji povezana zajedničkim identitetom i ciljem i (svrhom) postojanja. Timove karakterizira odgovornost i motiviranost za zajedničke ciljeve i rezultate. Članovi tima se drže međusobno zaslužnima i odgovornima za zajednički uspjeh. (...) Grupe su važne jer udruživanjem narasta kolektivna snaga individualnih zahtjeva i akcija. Pojedinačni zahtjevi za povećanjem plaće nikada nemaju značaj sindikalnog zahtjeva za povećanjem plaća. S druge strane, timovi predstavljaju grupe visoko motiviranih osoba, predanih ostvarenju zajedničkih ciljeva. Upravo takve grupe omogućuju poduzećima rast i razvitak. Prema L. Thompsonu (2000.) upravljanje timovima u američkim je poduzećima rezultiralo brojnim pozitivnim učincima kao što su sljedeći:

- Poboljšanje kvalitete proizvoda (u 69 % slučajeva)
- Porast produktivnosti (u 64 % slučajeva)
- Unapređenje morala (u 17 % slučajeva)
- Unapređenje fleksibilnosti poduzeća pri upravljanju ljudskim potencijalima (u 13 % slučajeva) (Pfeifer, 2012:2).“

Timovi se, kao i grupe, mogu formirati neformalno i formalno. Članovi neformalnih grupa okupljaju se spontano, neplanski, uglavnom zbog međusobnog dobrog slaganja, dok je ustroj formalne grupe rezultat planiranja i organizacijskih strategija i operacija. Pregled karakteristika formalno i neformalno ustrojenih grupa dan je u **tablici 1**.

Tablica 1. Pregled karakteristika formalnih i neformalnih grupa (Izvor: Pfeifer, 2012:3)

	Formalne grupe	**Neformalne grupe**
Ciljevi	Profit, efikasnost	Zadovoljstvo, sigurnost
Porijeklo	Planirano	Spontano
Utjecaj na članove	Legitimna moć, autoritet	Osobnost, iskustvo
Komunikacija	Top – down, formalni kanali	Svi kanali
Vodstvo	Imenovani od organizacije	Imenovani od grupe
Međuljudski odnosi	Određeni zadatkom	Spontani
Kontrola	Oslanjanje na strah i novčane nagrade	Jake socijalne sankcije (pritisci, ostracizam)

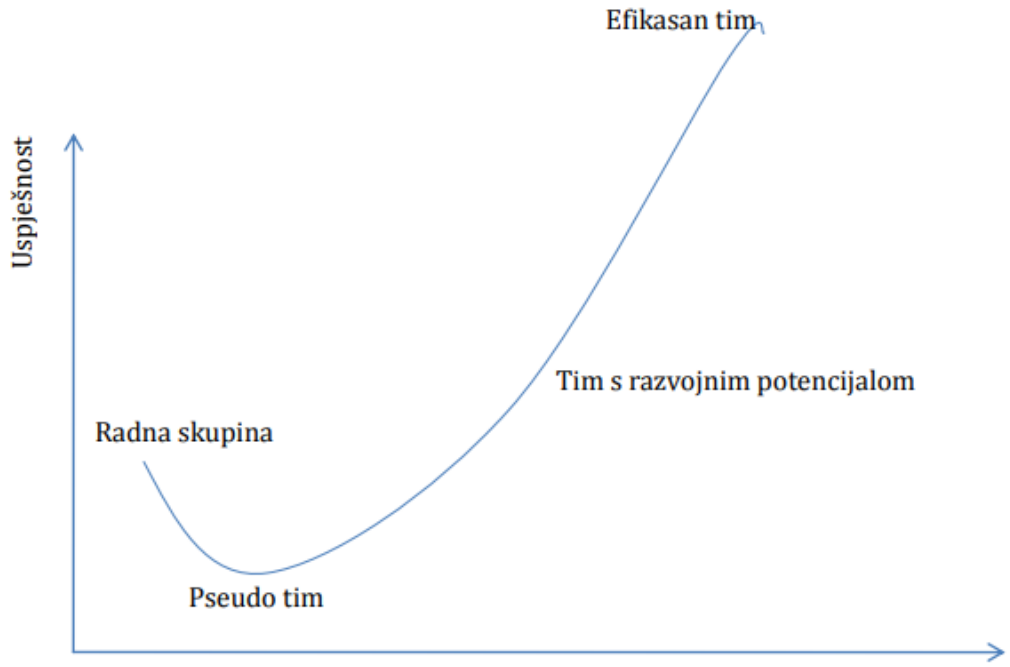
U pogledu formiranja timova, postoji opasnost od stvaranja tzv. „pseudotimova“ gdje tim postoji samo formalno, ali se njegovi članovi ne ponašaju kao tim. Karakteristike koje na to upućuju dane su u **tablici 2**.

Tablica 2. Pregled karakteristika pseudotima i efikasnog tima (Izvor: Pfeifer, 2012:4)

Pseudotim	**Radni tim**
Postoji samo zbog formalnih razloga, a svatko ima svoj cilj.	Razumijevanje ciljeva timskog rada (svi uključeni u postavljanje ciljeva).
Svi rade ono što im se kaže, sugestije nisu dobrodošle.	Svi aktiviraju svoje sposobnosti u pravcu ciljeva tima.
Radno okruženje zasnovano je na nepovjerenju i oprezu.	Radno okruženje zasnovano na povjerenju i suradnji.
Članovi komuniciraju vrlo oprezno.	Članovi komuniciraju otvoreno i pošteno.
Konflikt je teško rješiv problem.	Konflikt je sredstvo podizanja kvalitete. Rješava se brzo i kvalitetno.
Članovi ne participiraju u donošenju odluka.	Članovi participiraju u donošenju odluka.
Podjela na one koji rade i one koji „lape“.	Svi članovi tima razmišljaju i rade.
Mjerenje pojedinačnih performansi.	Mjerenje zajedničkih performansi.
Nezainteresiranost za dijeljenje znanja s drugima.	Tim podiže vrijednost svakog pojedinca.
Niska autonomija tima.	Visoka autonomija tima.

Unatoč generalnim očekivanjima kako će tim početi raditi efikasno odmah nakon ustroja, istraživanjima je pokazano kako je potrebno određeno vrijeme prilagodbe članova, tj. da postoji određena dinamika timskog rada (Pfeifer, 2012). Zbog toga je važno ustanoviti vrijeme okupljanja tima, tj. specificirati kada će se tim oformiti kako bi imali dovoljno vremena za pripremu i prilagodbu na zajedničku suradnju. Upravo se u fazi formiranja tima testira

prihvatljivost međuljudskih odnosa, tj. kompatibilnost osobnosti članova tima. U fazi traženja i preispitivanja dolazi do sukoba – osporavaju se uloge koje su neki članovi tima preuzeli i/ili izbor vođe. Ovo je najizazovnija faza upravo zbog potrošenog početnog entuzijazma – timovi ne uspijevaju uvijek proći ovu fazu, nego se dio članova odvaja ili trajno odlazi. Ovu fazu karakterizira i pritisak zadataka koje tim treba obaviti, teško držanje koraka s postavljenim rokovima, stoga se jednostavnije čini držati se okvira i uobičajenih procedura poslovanja. U fazi normiranja stvara se grupna kohezija, članovi tima prihvaćaju svoju i tuđe uloge u timu, međusobno se podupiru, razvijaju grupnu odgovornost i kooperativnost. U četvrtoj fazi tim je efikasan, orijentiran na ispunjavanje ciljeva i rješavanje stvarnih problema. **Slika 1**. prikazuje evoluciju timskog rada.



Slika 1.: Evolucija timskog rada (Izvor: Pfeifer, 2012:6)

Mnoge stvari utječu na produktivnost timova. Najčešće značajke neproduktivnih timova (Pfeifer, 2012:6):

- „Ciljevi nisu ostvareni, zadaci nisu obavljeni
- Oprezna, komorna atmosfera i odsustvo komunikacije i rasprava unutar tima
- Neučinkoviti sastanci: dosadni, ne rezultiraju odlukama, ne rezultiraju entuzijazmom, poligon su za samopromociju jedne ili dvije osobe,
- Konflikti.“

Na ove karakteristike značajan utjecaj imaju i menadžeri. Slabo vođenje sastanaka jedan je od primejra kojim menadžer sam potencira neproduktivnost svog tima. Više o lošem vođenju u potpoglavlju **4.3**.

Negativna sinergija uobičajeni je signal neproduktivnosti tima – radi se o tome da su sumirane performanse članova tima manje od zbroja pojedinačnih performansi članova tima (Pfeifer, 2012). „Brojni su uzroci negativne sinergije u radu timova. Neki članovi tima mogu se osjećati zanemarenima ili neprihvaćenima; različiti članovi tima imaju različita shvaćanja koja mogu izazvati konflikt ili napetost; neki se članovi tima ponašaju superiorno, neki članovi osjećaju da posao nije pravedno ili ravnomjerno raspoređen i sl. Sve su ove pojave rezultat dubljih problema kao što su: neadekvatan stav prema grupnom radu, neadekvatno vodstvo grupe, nejasan fokus, nedovoljna motivacija ili sposobnost članova tima (Pfeifer, 2012:7).“ Kod neformalnih grupa, primjerice, rada na studentskim projektima, „...jedan od mehanizama regulacije ovakvih neproduktivnih ponašanja je izolacija nekonstruktivnih članova grupe. U poduzećima / organizacijama menadžeri imaju širu paletu aktivnosti kojima se može povećati produktivnost timova. **Tablicom 3**. sistematizirani su uobičajeni simptomi i mehanizmi rješavanja takvih timskih problema (Pfeifer, 2012:7).“

Tablica 3. Zašto su timovi neproduktivni i što poduzeti? (Izvor: Pfeifer, 2012:7)

Izvor neproduktivnosti	**Kako se očituje?**	**Kako ga riješiti?**
Vodstvo	Nedostatak usmjerenosti, vizije, resursa za funkcioniranje grupe	Povećati resurse, olakšati rad; povećati komunikaciju; promijeniti vođu
Fokus	Nedostatak jasnih i razumljivih uputa o svrsi postojanja tima; zadacima, ulogama, ciljevima	Identificirati ciljeve; pojasniti zadatke; otvoriti kanale za razmjenu informacija; pojasniti uloge članova grupe: utemeljiti redovite sastanke
Motivacija i sposobnost	Nedostatak kritičnih vještina, znanja, volje	Timove popuniti pravim članovima Osigurati trening za timski rad Utemeljiti plan za individualni razvoj Redovito vrednovati timsku efikasnost

Iako su u **tablici 3**. navedena predložena rješenja nekih situacija, ovisno o vlastitoj osobnosti, menadžer može upasti u zamku nedosljednosti, straha od preuzimanja odgovornosti, subjektivne procjene situacije, brzopoteznosti, gubitka vremena uslijed previše detaljne kontrole i najsitnijih pojedinosti projekta.

Unatoč tome što su izvori neproduktivnosti iz **tablice 3**. važni i za efikasnost tima, nezanemariv utjecaj ima i sastav tima – njegova veličina, uloge članova i njihove vještine te grupni identitet i povezanost.

3.2. Sastav tima i njegove karakteristike

Preporuča se da tim ima između 5 i 12 članova, gdje je optimalno 5-6 članova. Prema Rupčić (2007:2) „Idealnu veličinu tima čini od 7 do 9 članova. Ako broj članova premaši 15 ili 20 osoba tim je unaprijed predodreñen na neuspjeh.“ „Veće grupe su obično agresivnije u rješavanju problema, manje omogućavaju veću usklađenost članova grupe i podobnije su za konkretne akcije. S porastom grupe povećavaju se zahtjevi za vrijeme i pozornost vođe; tolerancija je kritičnija, atmosfera je manje prijateljska; pravila i procedure postaju formaliziranije (Pfeifer, 2012:8).“

U svakom timu uvriježene su norme ponašanja koje taj tim prihvaća. Članovi tima, da bi ostali u timu, trebaju se pridržavati pisanih i nepisanih pravila. Očekuje se da oni koji se pridržavaju pravila s vremenom budu na neki način nagrađeni, a oni koji se ne pridržavaju budu sankcionirani. I menadžer, i tim, zajedno kreiraju pravila – ako se nitko ne pridržava službeno danih pravila, u tom slučaju su snažnija „nepisana“ pravila. Ipak, u „zdravim“ timovima, timovima koji dobro funkcioniraju, pravila imaju pozitivne efekte na performanse poduzeća / organizacije (npr. uvijek dati svoj maksimum).

Koheziju grupe odredit će „...stupanj lojalnosti i povjerenja članova prema grupi (Pfeifer, 2012:9).“ Na koheziju utječe karakter članova tima i njihova međusobna privlačnost ili odbojnost, potrebe i ciljevi za koje žele raditi i koje žele ostvariti, vanjski faktori (bolje ponude, natjecanje s drugim timovima), općenito dojam koji član tima stječe o potencijalnom timu i suradnicima. „Visoka razina kohezije može izazvati efekt grupnog mišljenja. Grupno mišljenje je potiskivanje ili ignoriranje svih ideja koje predstavljaju prijetnju grupnom konsenzusu ili jedinstvu grupe. Kohezija grupe otežana je u velikim grupama, pa se optimalnim brojem članova grupe smatra grupa od 5-6 članova (Pfeifer, 2012:9).“

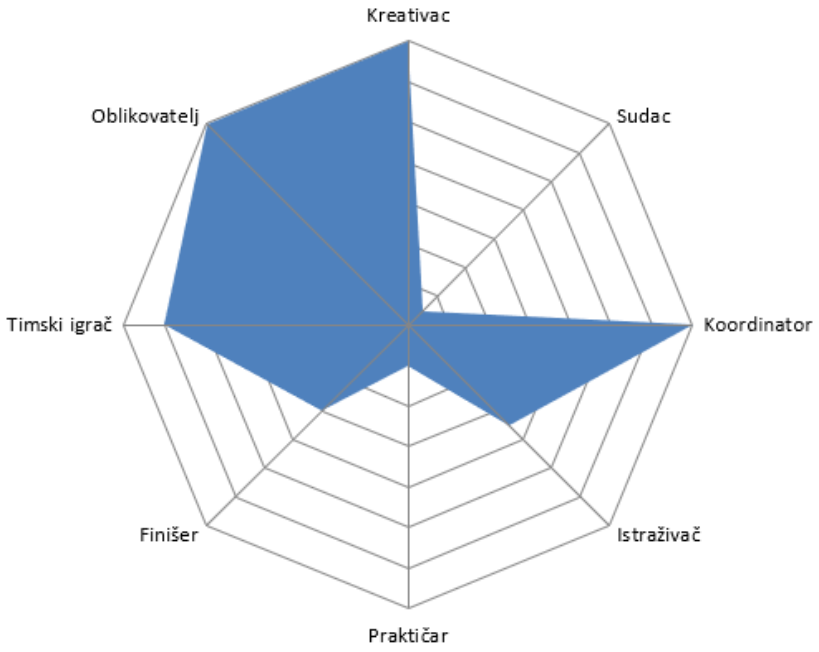
Struktura tima ključna je za uspješnost tima. Ona „...pokazuje položaj svakog člana grupe u procesu ostvarivanja njezinih ciljeva. Npr. neki članovi grupe preuzimaju ulogu poticatelja novih ideja, usklađivača (usmjeravaju ponašanje prema ciljevima); istražitelja; procjenitelja; provoditelja, dovršitelja (prosudba, organizacija, razrada, provedba) i sl. Uobičajene uloge članova grupe moguće je podijeliti na tri vrste uloga: uloge orijentirane odnosima potpore, uloge usmjerene zadacima i ciljevima, te uloge orijentirane pojedincima (Pfeifer, 2012:8).“ Rupčić (2007:2,3) također tvrdi „...tim se mora sastojati od osoba različitih sposobnosti,

vještina i znanja koje se okupljaju kako bi ispunile neki složeni zadatak. Drugim riječima, tim u kojem nema raznolikosti neće iskazati ni inovativnost u radu. Nadalje, tim mora imati misiju i ciljeve. Ne samo što misija i ciljevi trebaju biti razumljivi svima, već je potrebno ostvariti konsenzus pri njihovom donošenju kako bi oni predstavljali set zajedničkih uvjerenja, mišljenja i spoznaja, što pridonosi većoj vjerojatnosti radne učinkovitosti tima. Timovi stoga predstavljaju skupinu ljudi koja zajedno radi u svrhu ispunjavanja zajedničkih ciljeva.“ Postoje različiti testovi osobnosti kojima se određuju pogodne uloge za članove tima (DISC test, Myers – Briggs test osobnosti, Belbin test...).

„Osim strukture uloga važno je voditi računa o komplementarnosti znanja i vještina članova grupe. Istraživanja su pokazala da grupe čiji članovi posjeduju ista znanja, vještine i iskustva često više vremena provedu u međusobnom nadmudrivanju pa se sporije usmjeravaju na produktivan doprinos. Takve timove naziva se Appolo timovima (prema iskustvima NASE skupina genijalaca se više međusobno nadmeće oko toga tko je više u pravu pa se takav timski rad ne smatra dobrim primjerom timskog rada). Efikasnost timova povećava se ukoliko u njegovom sastavu postoje osobe čija su znanja, iskustva i vještine komplementarne (Pfeifer, 2012:8).“ Ovakav primjer dan je i kod Eriksona (2020.) – prema DISC sustavu formirao je grupe menadžera „jednakih boja“[1] i zadao im zadatak. Pokazalo se da su timovi istih osobnosti neučinkovitiji i da je njihov rezultat slabiji u usporedbi s onim koji su ostvarili timova različitih osobnosti. Dodatno, osobnosti nesklonije promjeni često će teže funkcionirati u timskom radu (Erkollar i Oberer, 2015).

Zanimljivo bi bilo napraviti istraživanje funkcioniraju li grupe studenata sastavljene na temelju pojedinačnih rezultata Belbinog testa bolje ili lošije od neformalno sastavljenih, s tim da ocjena samog uratka (npr. seminarski rad) ne bude jedini mjerodavan pokazatelj uspješnosti tima, nego da se u obzir uzme zadovoljstvo članova tima – svojim i tuđim – sudjelovanjem u radu. Na **slici 2.** dano je rješenje Belbinog testa i uloge bliske osobi koja je rješavala test. Između ostalog, moguće je vidjeti da su ponuđene uloge sudac, koordinator, istraživač, praktičar, finišer (dovršitelj), timski igrač, oblikovatelj i kreativac. Smatra se da osoba čiji su rezultati koncentrirani u pojedine vrhove pretežito naginje upravo tim ulogama, dokse one osobe čiji su rezultati grupirani u mrlje lakše uklapaju u različite profile osobnosti.

[1] Erikson je osobnosti „obojao“ crvenom, žutom, plavom i zelenom bojom. Crvena predstavlja dominantan, poduzetan, hrabar, odvažan tip osobnosti, žuta oštrouman i sklon inovacijama, plava sustavan, analitičan, a zelena blag, nježan, onaj koji zazire od sukoba. Istu podjelu koristio je Bilman, D. U knjizi *Nosi mi se moja boja* (2018. godine). Uz „boje“ važne su i pokretačke sile svake osobe jer je to ono što pokreće osobu da se odluči na neko djelovanje.



Slika 2.: Primjer rješenja dobivenog Belbinim testom (Izvor: vlastita izrada)

3.3. Sukobi

„Sukobi ili konflikti su učestala pojava, no njihovo guranje pod tepih u uvjerenju da će se riješiti sami od sebe ponekad može biti opasno. Grupe u kojima nikada ne dolazi do sučeljavanja i konflikta postaju apatične, statične, nekreativne i neinovativne. Sukobi su poželjni u onoj mjeri u kojoj potiču bržu adaptaciju na promjene u okolini, stimuliraju nove ideje i napredak. Nepoželjni su ukoliko otežavaju koordinaciju, ispreplitanje aktivnosti i kaos (Pfeifer, 2012:11).“ Konflikti se mogu razviti između pojedinih osoba ili pojedinih grupa u timu. Neodgovarajuća raspodjela resursa za obavljanje pojedinog dijela zadatka može biti jedan od uzročnika sukoba u timu, kao i nedovoljno jasne i precizne informacije i upute menadžera.[2] Izbjegavanje suočavanja s problemima je također opasno za kvalitetan timski rad. Kako bi se sačuvali međuljudski odnosi, pojedini članovi tima, a i menadžeri, izbjegavaju otvoreno izreći kritiku te upozoriti na ono što bi trebalo popraviti, no, time zapravo samo dolazi do nezadovoljstva, pada motiviranosti i zamora, iscrpljenosti takvom situacijom.

[2] Formalnom organizacijom vladaju racionalne sile i uzroci sukoba su uglavnom vezani za ciljeve, strategije i politike operacija. Budući da se radi o „opipljivim“, konkretnim stvarima, većina menadžera se fokusira upravo na njih. No, ono što čini neformalnu organizaciju (što je skriveno) su iracionalne sile koje mogu uzrokovati puno dugoročnije i teže sukobe – uzroci moći i utjecaja, dinamika grupe, sile sklada, impulzivnost, osjećaji, međuljudski odnosi, potrebe pojedinaca, organizacijska kultura (Kets de Vries, 2009).

„Gušenjem produktivnog konflikta važna pitanja guraju se «pod tepih» gdje tinjaju i pretvaraju se u probleme. U konačnici se ta neriješena pitanja mogu pretvoriti u neugodne i/ili osobne sukobe dok se menadžerima može činiti da se problemi ponavljaju. Menadžeri bi stoga trebali posvetiti pozornost otkrivanju «umjetnog sklada» i potaknuti konflikt kada je to potrebno. Za stjecanje ove vještine potrebno je vrijeme i iskustvo u procjenjivanju rada i osobnosti članova tima (Rupčić, 2007:4).“ „U nekim je situacijama (organizacijske apatije) potrebno upravo suprotno – inicirati konstruktivni sukob. Tehnike stimuliranja intergrupnih konflikata su komuniciranje, uključivanje vanjskih osoba u grupu, alterniranje strukture, stimuliranje natjecanja (Pfeifer, 2012:11).“

U interpersonalnim sukobima zapaženo je 5 različitih načina kako ljudi reagiraju. Kompromisu su sklone „lisice“, izbjegavanju „kornjače“ (uvlačenje glave kada prijeti sukob), natjecanju „morski psi“ (asertivno, ili čak agresivno, dolaženje do cilja bez potrebe za kooperacijom), popuštanju „medvjedići“ (odreći se svojih interesa, a tuđe staviti ispred vlastitih kako bi se zadržala kvaliteta odnosa i izbjegao sukob), a suradnji „žirafe“ (visoka razina i kooperativnosti, i asertivnosti).

Kompromis i suradnja su najbolji odgovori na sukobe koji se događaju u timu, a natjecanje, prilagodbe i izbjegavanje dugoročno treba nastojati izbjeći (pogodni samo kao privremena rješenja, npr. dok se situacija ne smiri).

4. UPRAVLJANJE TIMSKIM RADOM

Za uspješnu realizaciju zadanih zadataka i upravljanje timom neophodno je dobro vodstvo. „Ako dimenzija vodstva nije pravilno postavljena, tada kompanija jednostavno ne može biti uspješna (Kets de Vries, 2009:19).“ Dobro vodstvo trebalo bi stimulirati raspravu i inovativnost članova tima, podupirati koheziju grupe, kreirati svijest o izazovima i unificirati rješenja (Pfeifer, 2012). Kets de Vries kao izazov učinkovitog vodstva navodi proboj izvan okvira: „...ako su naša razmišljanja izvan okvira potiskivana, naša kreativna iskra prigušivana – počinjemo gledati na inovaciju kao na prijestup, pa naposljetku i sami držimo govore dajući isti savjet (Kets de Vries, 2009:25).“

Menadžeri često znaju zanemariti osjećaj istrošenosti, stres i „mrtvilo“ iznutra što nije dobro jer se odražava na ukupno poslovanje i čitav tim. Stres je bolest modernog doba i kao takva uzima svoj danak – procjenjuje se da „Otprilike 20 posto izvršnih direktora pati od neke vrste psihijatrijskih simptoma. To je jedan od njih pet (Kets de Vries, 2009:119).“ Zbog toga su u nastavku opisani oni najčešći. Faustov sindrom javlja se kod onih menadžera koji su postigli sve što su htjeli, došli su na karijerni „vrh“ koji su priželjkivali i onda se pitaju je li to zbilja sve, propituju je li taj sav trud vrijedio za dobivenu nagradu. Takozvani „*Torschlusspanik*“ (od njemačkog – panika zbog zatvorenih vrata) osjećaj je koji obuzima one menadžere koji su si postavili nerealne ciljeve temeljene na kriteriju kvantitete, a ne kvalitete (npr. moram osvojiti xy nagrada, moram napredovati do određenog datuma). „Neki odmah odustaju; drugi se upuštaju u mahnite aktivnosti usmjerene na postizanje ciljeva, obično bez postizanja željenog cilja. Međutim, obje grupe naginju tome da završe u depresiji (Kets de Vries, 2009:115).“ Također, neki menadžeri (iz umišljenih ili stvarnih razloga) smatraju da su na te pozicije došli prijevarom, na neki način sretnim spletom okolnosti, a ne zbog vlastitih kompetencija, znanja i vještina. Biti menadžer, šef, na vrhu, samotan je položaj, a neki menadžeri (kada dostignu vrh) počnu se bojati zavisti koju ta pozicija donosi. Zbog toga upadaju u autodestruktivno ponašanje („kompleks Nobelove nagrade“) (Kets de Vries, 2009).“

Moderna istraživanja pokazuju da visoki kvocijent inteligencije (IQ) pridonosi uspjehu osobe najviše do 20 %, zbog čega je važno raditi na razvoju emocionalne inteligencije (Kets de Vries, 2009). Učenjem ovladavanja vlastitim emocijama, menadžer uči i kako pronaći snagu i motivirati samog sebe. „Tri najpresudnije podvještine koje sačinjavaju emocionalnu inteligenciju su aktivno slušanje, primjećivanje neverbalne komunikacije i prodiranje u široki spektar emocija (Kets de Vries, 2009:42).“ Razumijevanje kako se drugi osjećaju (empatija) i

kako određene stvari izgledaju promatrane tuđim očima važno je jer vođama pomažu da utječu na tim i suradnike kroz emocije i emocionalne načine, da vladaju osjećajima drugih.

Pronicavo razumijevanje ljudske prirode nužno je za upravljanje ljudima, pa tako i za uspješno vođenje tima koji ostvaruje rezultate i pritom blista. „Upravo je Machiavelli, autor *Vladara* (*Il principe*) najglasovitije do sada napisane rasprave o upravljanju i državništvu, na ovaj način savjetovao talijanske vladare Medicije: „Čovjek koji želi od dobrote u svemu napraviti profesiju nužno mora nastradati među tolikima koji nisu dobri. Stoga je neophodno naučiti kako ne biti dobar i to znanje upotrijebiti ili ne, sukladno zahtjevima situacije“ (V, 2005:4).“ U ovom kontekstu ne govori se o lošem vodstvu (koje je opisano u potpoglavlju **4.3**.), nego o lukavosti, nadigravanju protivnika, razbijanju i pokolebavanju protivničkih timova. Kako je Sun Tzu već primijetio – najjeftinije je protivnika poraziti strategijom. Imati izvrstan tim i sjajno upravljati njime cijelo poduzeće / organizaciju stavlja na pijedestal, tj. stvara tržišnog lidera.

4.1. Karakteristike uspješnih menadžera

Za početak valja naglasiti kako menadžer prvo mora moći ustanoviti upravlja li radnom skupinom (međusobno natjecanje članova, članovi slijede vlastitu dinamiku, ciljeve, metode i planove rješavanja; u redu se međusobno „toleriraju“, ali nije postignuta razina kohezije kao kod tima) ili timom, a u slučaju da upravlja radnom skupinom, treba stvoriti tim.

„Proces izgradnje timova zahtijeva obraćanje pozornosti na sljedeće čimbenike: odabir članova tima, definiranje vizije, misije, ciljeva rada u timu, raspodjelu zadataka, definiranje gantograma aktivnosti, uspostavljanje ravnoteže vještina u timu, alociranje resursa i uloga u timu, mjerenje rezultata rada, usklađivanje osobnosti članova tima i treniranje članova tima kako uspješno raditi zajedno (Rupčić, 2007:3).“

U tom kontekstu važno je da je menadžer i vođa (u pozitivnom smislu te riječi – entuzijastičan, motivator, da ima unutarnju iskru kojom će potpiriti isti žar u članovima tima). Za manja poduzeća karakteristično je da je vlasnik i menadžer, i vođa.

Prvi korak u stvaranju efikasnog, „zdravog“ tima je uspostavljanje povjerenja (Rupčić, 2007). Ovaj korak može biti izrazito težak za menadžere jer se povjerenje uglavnom stvara u kriznim situacijama, u situacijama kada se zatraži pomoć, prizna da se nešto ne može samostalno i slično. Menadžer tada dolazi u raskorak sam sa sobom jer vjeruje kako mora ostati primjerom entuzijazma, samopouzdanja i snage, no, mnogi potcjenjuju čovječnost / ljudskost (engl. *humanity*) koja pridonosi uspostavljanju poštovanja i povjerenja. Čovječnost, zajedno s nadom (engl. *hope*), humorom (engl. *humor*) i poniznošću (engl. *humility*) prema Kets de Vriesu (2009:272) čine 4H učinkovitog vodstva. Dodatno, ovaj prvi korak stvaranja međusobnog

poštovanja i povjerenja važan je za potencijalne konflikte u timu – ovakav tim lako će riješiti sve međusobne nesuglasice i biti sposoban iz vlastitog sukoba izvući korist. Povjerenje i poštovanje preduvjet su za predanost članova timu.

„Moral tima može ovisiti o sljedećim čimbenicima: potpori, dostupnosti resursa, intenzitetu i kvaliteti komuniciranja te osobnostima članova tima (Rupčić, 2007:4).“ Ogovaranje, glasine i prijavljivanje pojedinih članova tima vođi („tužakanje“) u konačnici ima pogubne rezultate. No, sve nabrojano, može biti uzrokovano stresom koji pojedinci proživljavaju.

Za menadžere je korisno znati kako članovi tima (i općenito drugi ljudi) reagiraju pod stresom. Menadžer koji vodi uspješan tim potrudit će se reducirati ili posve ukloniti izvore stresa koji mogu ometati njegov tim pri radu na projektu i izvršenju zadataka. Uzročnike stresa prema različitim tipovima osobnosti opisanim u potpoglavlju **3.2.** detektirao je i sažeo Erikson (2020.) (**tablica 4**.).

Tablica 4. Uzročnici stresa kod različitih osobnosti (Izvor: vlastita izrada prema Erikson, 2020)

Plava osobnost	**Crvena osobnost**
- Emocionalne osobe koje govore o privatnim stvarima - Stalna, neplanirana ometanja kolega - Sve vrste riskantnog ponašanja i pothvata s malim šansama za uspjeh - Spontane (odnosno nedovoljno promišljene) šefove odlluke - Kada se dovodi u pitanje stručnost plave osobe - Glupe tuđe pogreške - Proglašavanje plave osobe sitničavom jer je podrobno objasnila pravila / prezentirala što...	- Isključenost iz procesa odlučivanja - Nepostojanje ikakvih izazova - Nepostizanje rezultata - Gubljenje vremena i opća neučinkovitost - Rutinski posao - Kontrola nije u rukama crvene osobe - Netko utišava crvenu osobu ili traži da se stiša
Zelena osobnost	**Žuta osobnost**
- Opći osjećaj nesigurnosti - Nedovršeni zadaci - Previše ljudi u prevelikoj blizini - Stalne i nepotrebne promjene - Sukobi - Svi oblici kritiziranja – osobito javno - Stavljanje zelene osobe u središte pozornosti	- Natezanje oko sitnica - Javna kritika - Izoliranost od skupine - Dosadni i previše obični radni zadaci - Potpuna nevidljivost žute osobe za ostale članove tima i menadžera - Izostanak povjerenja u žutu osobu (bilo od strane šefa, bilo od strane suradnika) - Kritiziranje žute osobe zbog smijeha na radnom mjestu (govorenje da je to pokazivanje neozbiljnosti)

„U odsutnosti istinskog pokazivanja brige, rastu organizacijski cinizam i otuđenje, jednako kao i fluktuacija radne snage na svim razinama (Kets de Vries, 2009:68).“ „Članove tima treba

poticati da razmjenjuju mišljenja i brane svoje stavove uz razvijanje visokoga stupnja poštovanja i podrške. U timu treba njegovati kulturu pomaganja drugima te sve članove poticati na sudjelovanje u radu (Rupčić, 2007:6).“

Menadžer se treba pobrinuti da zna što članovi njegovor tima rade kad ne rade, koji su im hobiji i slično. Zaposlenici su ljudi s potrebama, odani, kreativni, puni energije i maštoviti, a ako se njihove dobre osobine ne manifestiraju punom snagom u poslu / na projektu na kojem rade, tada to treba biti signal za reakciju, promjenu. „Organizacijsko vodstvo, sada više nego ikada, treba pronaći načine da veže ljude za organizaciju (Kets de Vries, 2009:68).“

Jedan od uzročnika stresa je omjer plaće menadžera i članova njegovog tima. „Omjer između najviše i najniže plaćenih radnika u nekoj kompaniji govori mnogo o organizaciji i o njenom vodstvu (Kets de Vries, 2009:146).“ Četiri „P“ (engl. *power, perk, podium, pay*)[3] okidači su za disfunkcionalno vodstvo o čemu će više biti riječi u potpoglavlju **4.3**.

Za uspješno upravljanje mnogobrojnijim timovima ključno je raditi na komunikacijskim vještima te definirati i njegovati komunikacijske kanale kako ne bi došlo do prenošenja pogrešnih informacija i glasina. „Uspješnost rada u timu ovisi prije svega o socijalnim vještinama, odnosno o obliku odnosa između članova tima. Utvrđeno je da 80% kvalitete pojedinog timskog igrača ovisi o navedenim stavovima, odnosno pristupu drugima, a 20% određuju specifična znanja i vještine koje osoba posjeduje. Paradoksalna je činjenica kako poduzeća troše oko 80% svog budžeta predviđenog za obuku i razvoj upravo na razvijanje specifičnih znanja i vještina koja su kratkoročnog karaktera, dok se mali udio troši na razvoj vještina interakcije s ljudima (Rupčić, 2007:6).“

Menadžer je aktivan član u procesu stimuliranja uspješnosti tima te ima ključnu ulogu u upostavljanju radne atmosfere i klime za razvoj tima. „...timovi ne mogu spontano postati učinkoviti, već se razvijaju i rastu uz pomoć vođe čiji zadatak nije kontrolirati, već podučavati, usmjeravati, poticati, organizirati i pomagati. Vođa tima zapravo se može opisati kao katalizator: on je čimbenik koji omogućuje razvoj u određenom pravcu (Rupčić, 2007:7).“ **Tablicom 5.** objedinjene su karakteristike uspješnog poduzeća i menadžera gdje je jasno vidljivo da se uspjeh menadžera (i njegovog tima!) odražava na uspjeh poduzeća. Sve fizičke

[3] Ovisnost o moći, želja za sve većim redovitim beneficijama, zahtijevanje pretjerane plaće, želja da im se posveti više vremena ispred i u centru podija, da su u centru pažnje (Kets de Vries, 2009).

prednosti poduzeća (položaj na tržištu, financijski izvori...) nestaju ako je vodstvo neuspješno (Kets de Vries, 2009).

Tablica 5. Usporedba karakteristika uspješnog poduzeća i menadžera (Izvor: vlastita izrada prema Kets de Vries, 2009:71,72)

Uspješno poduzeće	Uspješan menadžer
„Ove kompanije obično su usredotočene ili na jedan posao ili imaju vrlo fokusirani portfelj (Kets de Vries, 2009:71).“	Ostaje usredotočen
„Ove su kompanije izuzetno osjetljive na okruženje u kojem djeluju. One obraćaju pažnju čak na najsuptilnije pomake u zahtjevima kupaca i pažljivo promatraju učinke tehnologija koje izazivaju zastoje (Kets de Vries, 2009:71).“	Ostaje u bliskom kontaktu sa svojim kupcima
„Ove su kompanije sklone biti kohezivnima, imaju jaku kulturu, dijele zajedničku viziju i primjenjuju sistemsko razmišljanje. Ova kohezivnost dopunjuje "ljepilo" kojeg omogućavaju učinkoviti informacijski sustavi (Kets de Vries, 2009:71).“	Vidi sebe kao „vrhovnog svećenika“ organizacijske kulture i djeluje u skladu s tim
„Ove kompanije čvrsto vjeruju da vodstvo nije izolirana kvaliteta za nekoliko odabranih. Zagovornici "podijeljenog" vodstva, oni njeguju vodstvona svim razinama, ne samo vodstvo na vrhu. Zbog toga što se razvoj vodstva ne može odvijati u mraku, *ove kompanije vjeruju da se informacije moraju razmjenjivati široko.* Stoga su tajnost informacija smanjile na minimim (Kets de Vries, 2009:71).“	Posao vođa je razvijanje vodstva. Mnogi menadžeri, koji su kao stručnjaci unaprijeđeni u šefove, griješe kada počnu obavljati svoj prijašnji posao u radnom vremenu koje je sada namijenjeno vodstvu (Erikson, 2020). Potrebno je sebe podsjećati na ulogu instruktora i mentora.
„Karakteristika ovih kompanija je stalna inovacija, koja je pokretačka snaga bilo koje organizacije (Kets de Vries, 2009:71).“ U ovom kontekstu menadžer može patiti od tzv. sindroma dagnje (dagnja se smjesti na jedno mjesto i ondje ostaje do svoje smrti) – krutog opiranja promjeni (Kets de Vries, 2009).	Bez inovacije, kompanije će umrijeti, stoga vođa mora biti katalizator inovacije i poduzetništva
„Ove kompanije njeguju (i postižu) optimistično raspoloženje kod zaposlenika. Zaposlenici uživaju u onome što rade. A ovaj je užitak zarazan: sretni zaposlenici imaju za posljedicu sretne kupce (Kets de Vries, 2009:72).“	Stvoriti klimu, radnu atmosferu, u kojoj će zaposlenici uživati
„Ove kompanije znaju kolika je važnost izuzetnog zadovoljstva kupaca. Svi procesi u kompaniji usmjereni su na zadovoljavanje kupaca (Kets de Vries, 2009:72).“	Vođa treba biti primjer u pogledu zadovoljavanja potreba svih kupaca poduzeća
„Ove kompanije imaju kulturu učenja. One prihvaćaju da su pogreške sastavni dio procesa donošenja odluka i vjeruju kako ljudi uče i rastu kroz vlastite pogreške. Oni cijene raznolikost u razmišljanju i djelovanju (Kets de Vries, 2009:72).“	„Vođe su ključni službenici za znanje i moraju se u skladu s time i ponašati (Kets de Vries, 2009:72).“
„Ove kompanije imaju sistemsku perspektivu. One shvaćaju međusobnu zavisnost različitih jedinica u organizaciji i ulažu velike napore kako bi stvorili sinergiju (Kets de Vries, 2009:72).“	Vođe su most koji povezuje različite organizacijske jedinice, stoga trebaju moći pronaći načine kako bi pomogle ovim jedinicama da uče jedne od drugih.
„Naposljetku, ove kompanije imaju sklonost biti prilično konzervativne po pitanju financiranja. One ne preuzimaju nepotrebne financijske rizike (Kets de Vries, 2009:72).“	S velikom pozornošću pratiti sve ključne (financijske) indikatore u organizaciji.

„Uloga vođe tima mijenja se tijekom vremena, odnosno kroz životni ciklus izgradnje tima. U početku stvaranja tima uloga vođe primarno se veže uz pomoć oko donošenja misije i ciljeva,

kao i razvoj vještina kao što su upravljanje konfliktima, upravljanje vremenom, sastancima itd. Vođa posebice treba biti onaj tko će otkloniti barijere radu tima u smislu osoba koje su u tolikoj mjeri nekooperativne ili im nedostaju vještine za rad u timu da uzrokuju razne smetnje. Kako se tim razvija i sazrijeva, uloga vođe se mijenja pa on može postati ravnopravni član tima ili se može djelomično povući i timu prepustiti samoorganizaciju i samoupravljanje u radu (Rupčić, 2007:7,8).“

Zrelim, efikasnim timovima može se upravljati suptilno. Jedan stariji izvršni direktor koji je bio odgovoran za veliku organizaciju od 75 000 ljudi o svom načinu vođenja je rekao: „Ja sam vrlo dobar manipulator. Ponekad imam dobru ideju i uspijevam je prezentirati na takav način da drugi misle da je to stvarno njihova ideja. Oni se zatim toga prime i ideja je implementirana. Ako ispadne da je uspješna, ja sam naravno oduševljen. I onda odem kući, otvorim ormarić s pićima u svojoj radnoj sobi, nalijem si čašicu najboljeg viskija i dignem čašu kako bi nazdravio. Ali, kome? Sebi? Zar nema u tome ništa više? Čini mi se da ću se morati snaći bez aplauza (prema Kets de Vries, 2009:274).“ Mislilac Lao Tze rekao je da je "najbolji vladar onaj kojeg ljudi jedva primjećuju, a tek potom slijedi onaj kojeg vole i hvale" (prema Kets de Vries, 2009:273).

U konačnici, uspješan tim zahtijeva jasno definiranu viziju, misiju i ciljeve kao rezultat konsenzusa i zajedničkih uvjerenja članova tima; članove koji posjeduju znanja, vještine i sposobnosti potrebne za ispunjenje ciljeva; jasno definirane uloge i zadatke; učinkovito i kolektivno razumijevanje pravila i procedura u timu te učinkovite međuljudske odnose temeljene na poštovanju, razumijevanju i empatiji. Treba ohrabriti sustav učenja na greškama i slavljenje uspjeha te jasno definirati odnos rada tima i njegovu ulogu u okviru šire organizacije (Rupčić, 2007:8).

4.2. Vođenje tima izvrsnih pojedinaca

Kada je kompanija Bain & Co. provodila istraživanje među višim menadžerima iz 308 velikih tvrtki kako formiraju timove za njihove najvažnije projekte, većina im je rekla da okupljaju timove na temelju onoga tko je dostupan (Mankins, 2017). Samo je mala manjina nagovijestila da kontinuirano stvaraju tzv. *all-star* timove[4], koji se sastoje od njihovih najboljih talenata, kako bi riješili probleme / odradili projekte s najvišim prioritetom u svojoj tvrtki. Daljnjim istraživanjem otkriveno je kako su najbolje tvrtke više od 25% produktivnije od ostalih zbog načina na koji rabe, stavljaju u timove i vode rijetke talente koji čine razliku (Mankins, 2017).

[4] Ljudi koji su iznimni talenti i izvrsni, cijenjeni stručnjaci, *zvijezde* u svom području, eksperti.

Također je ustanovljeno kako je najbolji talent znatno produktivniji od ostalih. Iskustveno je to vidljivo u sportu gdje se zna da su najbolji igrači puno bolji od prosječnih suigrača. Ono čega mnogi nisu svjesni, tj. ne mogu prepoznati, je koliko je talentirana osoba bolja od drugih. Istraživanjem je pokazano da su talentirani ljudi 8 – 12 puta produktivniji od prosječnih (Mankins, 2017). Primjerice, izvrstan Appleov programer napiše 9 puta korisniji kôd svaki dan nego prosječan programer u Silikonskoj dolini (Mankins, 2017). Ali čak i za rutinski ili, vrlo ponavljajući, rad razlika u produktivnosti može biti značajna. Najbolji kuhar u restoranu Le Bernardin u New Yorku može očistiti tri puta više ribe na sat od prosječnog kuhara na Manhattanu. Najbolji mogu učiniti više i učiniti to bolje nego ostali. Zbog toga vrijedi – što je više „zvijezda" u organizaciji, ona će biti produktivnija.

Udruživanje, okupljanje u tim, velikih talenata djeluje kao multiplikator sile; povećava produktivnost. Okupljanje u tim ljudi s različitim vještinama i perspektivama gotovo uvijek daje više rezultata nego zbroj pojedinaca koji djeluju sami („dvije glave su gotovo uvijek bolje od jedne"). Kada su u pitanju iznimni pojedinci, ova je veza ekstremnija. Produktivnost se povećava po principu geometrijskog niza s postotkom zvijezda u timu (Mankins, 2017). Peteročlani tim, koji se u cijelosti sastoji od A-igrača, može ostvariti 16 puta više - ili isti učinak u jednoj šesnaestini vremena[5] - od zbroja pet prosječnih zaposlenika koji rade pojedinačno. Mjerljivi primjer dolazi iz svijeta sporta - sportska ekipa koja sudjeluje u vozačkim utrkama, kao što je Nascaru. Iznimna ekipa može obaviti standardan posao u „boxu" (npr. izmjena guma, dotakanje goriva, itd. – ukupno 73 manevra potrebno je učiniti da se odradi sve predviđeno standardom) za samo 12,12 sekundi. Ukloni li se samo jedan član tima i zamijeni prosječnim, vrijeme potrebno za završetak tih istih poslova skoči na više od 23 sekunde. Ukloni li se dvoje i zamijeni prosječnima, vrijeme prelazi i 45 sekundi (Mankins, 2017). Kako se smanjuje broj izvrsnih članova tima, produktivnost pada. „Zvjezdani" talent ima prevelik utjecaj na produktivnost tima. Što je veći postotak A-igrača u timu, to će ekipa biti produktivnija. Sjajni vođe dodatno povećavaju produktivnost izvanrednih timova. Nisu svi vođe timova slični - baš kao što nisu ni svi treneri. Izvrsni treneri postižu bolji učinak svojih timova od osrednjih. Potiču svakog člana tima da igra svoju poziciju - koristeći ostale članove tima - i dajući svoj puni potencijal (Mankins, 2017).

Američki Nacionalni ured za ekonomska istraživanja proučavao je 2012. godine utjecaj koji izvrsni, sjajni šefovi imaju na produktivnost timova. Otkrili su da izvrstan vođa (prvih 10% u tvrtkama koje su proučavali) može povećati produktivnost prosječnog tima za oko 10% -

[5] Raditi pametnije, a ne teže. „Jednako je loše ne imati vremena kao i ne iskoristiti ga osmišljeno (V, 2005:34)."

otprilike ekvivalentno dodavanju dodatnog člana u deveteročlani tim. Međutim, ako se tog istog sjajnog šefa i postavi na čelo *all-star* tima, povećat će produktivnost tog tima za više od 10%. Treba imati na umu da je produktivnost tog *all-star* tima već na početku bila znatno veća. Sjajni vođe djeluju kao multiplikator sila na multiplikator snaga *all-star* tima (Mankins, 2017). Zbog toga je detektirano pet najvažnijih radnji koje treba činiti kako bi se uspješno okupilo i upravljalo *all-star* timom (Mankins, 2017):

1. Pratiti ljude za koje se procijeni da su talenti / „zvijezde“. Kreativni i genijalni ljudi su rijetki. Istraživanje kompanije Bain&Co. sugerira da je manje od svakog sedmog zaposlenika „zvijezda“ u većini organizacija (Mankins, 2017). Nemoguće je učinkovito udružiti, rasporediti i voditi te pojedince ako menadžer ne zna tko su oni, gdje su trenutno raspoređeni i koliko mogu *igrati* nove i drugačije uloge, mogu li se prilagoditi novim zadacima. Nažalost, većina sustava ljudskih resursa ne pruža voditeljima ove vitalne informacije. Mogu prepoznati „zvijezde“, ali ne uspijevaju pratiti gdje su raspoređeni. Možda prate raspoređivanje, ali propuštaju mogućnosti da ih vještije raspodjele, tj. dodijele novim ulogama i timovima. Konačno, pristup koji tvrtke koriste za identificiranje A-igrača zapravo je neka kombinacija "visokih performansi" i "visokog potencijala" - obično su toliko subjektivni da ne uspijevaju pouzdano odvojiti glavne zaposlenike tvrtke od onih koji su dovoljno dobri. Tvrtke s najboljim rezultatima talent za stvaranje razlika tretiraju kao oskudan resurs. Pažljivo ga prate i paze da se dosljedno rabi s najvišom vrijednošću i najbolje koristi (Mankins, 2017).
2. Okupiti *all-star* tim. Većina tvrtki nastoji stvoriti uravnotežene timove, timove koji se sastoje od stručnjaka za predmet ili timove na temelju onoga tko je dostupan. To vrijedi za rutinski rad, kao i za kritične projekte. Ovaj uravnoteženi pristup može se činiti poštenim, čak i vrijednim divljenja, ali ne uspijeva iskoristiti multiplikator snage povezan s *all-star* timovima i sjajnim šefovima. Ukratko, većina timova okupljena je na načine koji gotovo uvijek osiguravaju prosječne performanse. Vjerojatnost da tvrtke s najboljim rezultatima okupe all-star tim(ove) devet puta je veća od one kod prosječnih tvrtki, u situaciji kada se suočavaju s kritičnim, neizvjesnim projektima (Mankins, 2017). Kako sugerira Sun Tzu u Umijeću ratovanja – za najteže zadatke, potrebno je okupiti najbolje ljude. Isto tako, kada se u poslu treba obaviti nešto vitalno važno, najbolje tvrtke okupljaju *all-star* timove kako bi dovršili misiju (Mankins, 2017).
3. Dobro odabirati svoje bitke – nisu svi napori jednako važni. Konformistički nastrojeni menadžeri osjećaju sigurnost u rutinskim poslovima i radije svoje vrijeme (i vrijeme tima) ispunjavaju hrpom jednostavnijih zadataka na taj način gubeći koncentraciju,

radni elan, svježinu i snagu za teže zadatke. Neka se pitanja moraju rješavati brzo i učinkovito kako bi se održao ili proširio strateški položaj tvrtke. Mnoge tvrtke te napore nerado nazivaju većim prioritetom - bojeći se da bi se pojedinci koji na njima ne rade mogli osjećati manje vrijednima. No, tu je trošak povezan s jednakim tretiranjem svakog napora, što u konačnici rezultira smanjenjem resursa za one stvarno značajne aktivnosti i projekte. Najbolje tvrtke imaju sustavne procese za utvrđivanje svojih najvažnijih i najhitnijih prioriteta. Kao rezultat, tim se pitanjima posvećuje posebna pozornost. Više vremena dobivaju od višeg menadžmenta. *All-star* timovi su angažirani na takvim projektima kako bi se osiguralo da se učinkovito rješavaju (Mankins, 2017).

4. Ukloniti prepreke za učinkovito udruživanje. Organizacije često stvaraju prepreke učinkovitom udruživanju. Na primjer, mnoge tvrtke imaju sustave kompenzacije koji nerazmjerno nagrađuju pojedinačne rezultate, čak i za timska postignuća. Možda imaju složene sisteme rangiranja koji forsiraju raspodjelu prema krivulji normalne distribucije, na taj način osiguravajući da samo nekolicina dobije povoljnu ocjenu izvedbe. Ovi sustavi stvaraju "tržišni mehanizam" koji aktivno obeshrabruje izvrsne zaposlenike da se udružuju s drugim izvrsnim zaposlenicima. Mnoge tvrtke - Microsoft, GE, Amazon – prestale su koristiti takve sustave. Najbolje tvrtke prepoznaju da sjajan posao najčešće rade timovi, a ne pojedinci. U skladu s tim, ove tvrtke odmjeravaju učinak tima i pojedinačni učinak u određivanju naknade, profesionalnog razvoja ili napredovanja u karijeri. Kao rezultat, ove organizacije kapitaliziraju multiplikator pune snage i produktivnosti koji su stvorili izvanredni timovi (Mankins, 2017).
5. Upravljati egom članova tima. Ego pojedinaca problem je u svim timovima. Možda je čimbenik koji najviše ograničava raspoređivanje *all-star* timova vjerovanje da će "ego zasmetati učinkovitosti timova". Iako sigurno postoje situacije u kojima je to istina, najbolje tvrtke ne odustaju od formiranja *all-star* timova. Umjesto toga, ove tvrtke pronalaze načine za upravljanje egom članova tima. Primarno sredstvo za upravljanje individualnim egom je učiniti timski uspjeh ključnim za individualni uspjeh. Kad je takozvani "Dream Team" kući odnio zlatnu medalju na Olimpijskim igrama u Barceloni 1992. godine, ego članova svih zvijezda NBA-a držala je pod kontrolom činjenica da nitko od članova tima nije mogao ponijeti zlato, osim ako cijeli tim ostvari uspjeh. To je omogućilo ogorčenim rivalima da se pobjednički zajedno natječu u timu. Slični mehanizmi mogu se uspostaviti u poslovnom svijetu kako bi se zadržao pod kontrolom ego članova tima (Mankins, 2017).

Izvanredni timovi nude potencijal za iznimnu produktivnost i performanse. Nažalost, većina tvrtki ne shvaća taj potencijal. One se prema udruživanju rijetkih talenata odnose tek kao prema bajkovitoj, nerealnoj zamisli - i slijede zastarjele prakse okupljanja timova. Najbolje tvrtke imaju daleko discipliniraniji i rigorozniji pristup - posebno u pogledu udruživanja svojih najboljih talenata. Ne boje se okupljanja *all-star* timova za rješavanje kritičnih situacija. I timski učinak nagrađuju proporcionalno (Mankins, 2017).

4.3. Loše vođenje

„Strategija i organizacijska kultura mogu biti pod jakim utjecajem ličnosti vođe (Kets de Vries, 2009:121).“ Iako samo upravljanje ima pozitivnu konotaciju, odličan tim neće ostvarivati rezultat ako njima upravlja loš menadžer. „Pritom nanošenje zla nije nužno namjerno. Ono može biti rezultat nezainteresiranosti ili nemara. To ga, međutim, ne čini manje štetnim, a ponekad ni manje zlokobnim (Kellerman, 2006:13).“ U nastavku (**tablica 6.**) dani su tipovi loših vođa.

Tablica 6. Vrste lošeg vodstva (Izvor: vlastita izrada prema Kellerman, 2006)

Vrsta lošeg vodstva	Definicija
Nesposobno vodstvo	„...vođi i barem dijelu njegovih sljedbenika nedostaje volje ili umješnosti (ili pak jednoga i drugoga) nužnih za učinkovito djelovanje. To znači da barem u pogledu jednoga važnog segmenta vođenja oni nisu sposobni stvari mijenjati nabolje (Kellerman, 2006:67).“

Kruto vodstvo	„...vođa i barem dio njegovih sljedbenika kruti su i nepopustljivi. Čak i kada su objektivno sposobni, ne mogu se ili ne žele prilagoditi novim idejama, novim saznanjima ili promjenama koje donosi novo vrijeme (Kellerman, 2006:91).“
Neumjereno vodstvo	„...vođi nedostaje osjećaj za samokontrolu, a njegovi sljedbenici, nespremni ili nesposobni da učinkovito interveniraju, podupiru takvo stanje (Kellerman, 2006:113).“
Bezobzirno vodstvo	„...vođa i barem dio njegovih sljedbenika neljubazni su i ne mare za druge ljude. Želje i potrebe većine pripadnika skupine ili organizacije, a osobito podređenih, svjesno se ignoriraju ili obezvrjeđuju (Kellerman, 2006:139).“
Korumpirano vodstvo	„...vođa i barem dio njegovih sljedbenika lažu, varaju i kradu. Više nego što je uobičajeno, oni vlastite interese stavljaju ispred interesa cijele zajednice (Kellerman, 2006:169).“
Izolacionističko / uskogrudno vodstvo	„...vođa i barem dio njegovih sljedbenika omalovažavaju ili posve zanemaruju zdravlje i dobrobit „onih drugih“ – tj. onih koji ne pripadaju skupini ili organizaciji za koju su vođe izravno odgovorni (Kellerman, 2006:193).“
Zločinačko vodstvo	„...vođa i barem dio njegovih sljedbenika čine zvjerstva. Nanošenje boli koriste kao intrument vlasti. Zlo koje nanose muškarcima, ženama i djeci najčešće je veliko. Zlostavljanje može biti fizičko, psihičko ili oboje (Kellerman, 2006:215).“

Dodatno, disfunkcionalni uzorci u vodstvu obuhvaćaju izbjegavanje konflikata, tiraniziranje podređenih, mikromenadžment, manično ponašanje, nedostupnost (uobraženost, menadžer nema vremena za druge), igranje igrica (dolazi do velike fluktuacije zaposlenika), nepovjerenje u tim (ali ni tim ne vjeruje vođi!) i nevoljkost kao posljedica (počinje prevladavati „čuvanje vlastite kože“, a menadžer osmišljava dodatne sustave kontrole, raste papirologija – „birokratska patologija“). Kets de Vries (2009.) povezuje vođu s organizacijskom kulturom i strategijom. Zapazio je 5 loših organizacijskih stilova – dramatičan, sumnjičav, rezerviran, depresivan i kompulzivan. Njihove karakteristike i utjecaj na organizaciju dani su **tablicama 7.a-7.e**).

Tablica 7.a Dramatično vodstvo (Izvor: vlastita izrada prema Kets de Vries, 2009:122)

Organizacija	Izvršni direktor	Kultura	Strategija	Usmjeravajuća tema
Karakterizira je prevelika	Traži pažnju; žudi za uzbuđenjem,	Vrlo odgovarajuća što se tiče	Hiperaktivna, impulzivna,	„Želim dobiti pažnju od osoba

centralizacija koja sprječava razvoj učinkovitih sustava informacija; struktura je previše primitivna za njezin velik broj proizvoda i široko tržište; nedostaje joj utjecaj na izvršnoj razini odmah ispod najviše.	aktivnostima i stimulacijom; pod dojmom je svojih ovlaštenja; naginje prema ekstremima.	ovisničkih potreba podređenih i zaštitničkih sklonosti generalnog izvršnog direktora; karakterizira je „idealiziranje“ i „zrcaljenje“; na čelu je vođa koji je katalizator za inicijative i moral podređenih.	poduzetna i opasno nenastanjena; daje prednost inicijativi izvršnog direktora za odvažne pothvate; nije konzistentna što se tiče diverzifikacijei rasta; potiče akciju radi same akcije; temelji se na nesudioničkom donošenju odluka.	koje su važne u mom životu i impresionirati ih.“

Tablica 7.b Sumnjičavo vodstvo (Izvor: vlastita izrada prema Kets de Vries, 2009:123)

Organizacija	Izvršni direktor	Kultura	Strategija	Usmjeravajuća tema
Karakterizira je detaljno razrađeno procesiranje informacija, obilje analiza izvanjskih trendova i centralizacija moći.	Budno spreman suprotstaviti se bilo kakvom napadu i osobnoj prijetnji; hipersenzibilan; sumnjičav i nepovjerljiv; pretjerano se bavi pravilima i detaljima kako bi osigurao potpunu kontrolu; žudi za informacijama; ponekad je osvetoljubiv.	Njeguje način funkcioniranja „bori se ili bježi“, uključujući ovisnost i strah od napada; naglašava moć informacija; njeguje zastrašivanja, uniformiranost i nedostatak povjerenja.	Reaktivna i konzervativna, pretjerano analitička, diverzificirana, prepuna tajni.	„Neka opasnost čeka vani da me zgrabi. Bolje da sam na oprezu. Ne mogu nikome potpuno vjerovati.“

Tablica 7.c Rezervirano vodstvo (Izvor: vlastita izrada prema Kets de Vries, 2009:123)

Organizacija	Izvršni direktor	Kultura	Strategija	Usmjeravajuća tema

Karakterizira je fokusiranje prema unutra; nedovoljno pregledava vanjski okoliš; nameće si vlastite prepreke radi oslobađanja protoka informacija.	Povučen i neuključen; nedostaje mu interes za sadašnjost i budućnost; ponekad je indiferentan bilo na pohvalu ili kritiku.	Nedostaje joj topline ili emocija; prepuna konflikata; muče je nesigurnost i zakulisne igre radi moći.	Kolebljiva, neodlučna i nedosljedna; izrasta iz uskih, ograničenih pogleda.	„Stvarnost ne nudi nikakvo zadovoljstvo. Interakcija s drugima osuđena je na neuspjeh, stoga je sigurnije ostati na distanci.“

Tablica 7.d Depresivno vodstvo (Izvor: vlastita izrada prema Kets de Vries, 2009:123)

Organizacija	Izvršni direktor	Kultura	Strategija	Usmjeravajuća tema
Karakterizira je ritualnost, birokracija, nefleksibilnost, pretjerana hijerarhija, slaba interna komunikacija i otpor prema promjeni.	Nedostaje mu samopouzdanje; muče ga problemi sa samopoštovanjem; nesvjestan je uspjeha (i stoga tolerira osrednjost i neuspjeh); ovisan o „mesijama“.	Pasivna i nedostaje joj inicijative; nedostaje joj motivacije; nema znanja o tržištu; karakterizira je vakuum vodstva; izbjegavajuće ponašanje.	Muči je „odlukofobija“; fokusirana je prema unutra; nedostaje joj budnosti u smislu promjena uvjeta na tržištu; prepušta se okolnostima, bez osjećaja za smjer; ograničena na zastarjela tržišta.	„Beznadno je pokušavati promijeniti tijek stvari. Jednostavno nisam dovoljno dobar.“

Tablica 7.e Kompulzivno vodstvo (Izvor: vlastita izrada prema Kets de Vries, 2009:124)

Organizacija	Izvršni direktor	Kultura	Strategija	Usmjeravajuća tema
Karakteriziraju je strogi formalni kodovi, detaljno razrađeni sustavi informacija, ritualizirani postupci evaluacije, pretjerana temeljitost i preciznost, te hijerarhija u kojoj pojedinačni status izvršnog direktora potječe direktno iz određenih pozicija u organizaciji.	Ima sklonost dominirati organizacijom od vrha do dna; inzistira da se drugi ravnaju prema strogo propisanim pravilima; dogmatičan ili tvrdoglav; opsjednut perfekcionizmom, detaljima, rutinama, ritualima, učinkovitošću i šablonskom organizacijom.	Rigidna, usmjerena prema unutra i uskih shvaćanja; nastanjena podložnim, nekreativnim i nesigurnim zaposlenicima.	Kruto proračunata i fokusirana; karakteriziraju je iscrpljujuće procedure evaluacije; spora i neprilagodljiva; oslanja se na usku, afirmiranu temu; opsjednuta jedinim aspektom strategije (na primjer, smanjenje troškova ili kvaliteta) do te mjere da isključuje druge faktore.	„Ne želim se staviti na milost i nemilost okolnosti. Moram nadvladati situaciju i kontrolirati sve stvari koje utječu na mene.“

Iako su različite vrste ponašanja i vodstva razvrstane u zasebne tablice, ljudi se najčešće ponašaju na način da se u organizaciji demonstrira određena kombinacija opisanih ponašanja. Kratkoročno, neka ponašanja mogu doprinijeti boljim rezultatima, ali dugočno se govori o šteti. Loše vodstvo ima svoju cijenu, no, nju je teško izračunati zbog čega je i dalje znatno veći broj istraživanja fokusiran na dobro vodstvo: „Malobrojnost istraživanja o lošem vodstvu djelomice se može objasniti činjenicom da je vrlo teško izračunati cijenu koju za nj treba platiti (Kellerman, 2006:245).“ Osim numeričkih varijabli, tu su i bol i patnje zaposlenika te njihovog okruženja, prijatelja i obitelji, na koje se sve loše vodstvo odrazilo. Loša upravljačka struktura i korupcija koju loši vođe ostavljaju u naslijeđe teško se može kvantificirati, takvo naslijeđe je trajno i pogubno. „Usprkos činjenici da utjecaj vodstva – i dobrog i lošeg – nije moguće preuveličati, vodstvo kao predmet znanstvenog zanimanja sve je donedavno bilo tek na akademskim marginama (Kellerman, 2006:247).“ Kellerman (2006.) ovdje povlači paralelu s medicinom – ako se patolozi, onkolozi i virolozi trse pronaći lijekove za maligne bolesti, zašto se istim intenzitetom ne radi na suzbijanju lošeg vodstva. No, ono što treba napomenuti je da se bez sljedbenika ništa ne može realizirati, čak ni loše vodstvo. Individualne potrebe vođe postaju potrebe skupine koja ga slijedi i podržava.

5. RASPRAVA

Popularan način povećanja timske kohezije jest takozvani *teambuilding*, odnosno druženje članova tima izvan radnog vremena i izvan prostora poduzeća / organizacije. Obično se pod tim misli odlazak na nekakav izlet u prirodu, u restoran ili drugi prostor gdje se ljudi mogu zabaviti. *Teambuilding* generalno osnažuje međusobno povjerenje članova tima i njihovu povezanost. No, ovisno o poduzeću / organizaciji i osobina ondje zaposlenih, *teambuilding* može biti uzročnik stresa kod članova tima, stoga takve članove tima ne treba tjerati na zajedničko druženje, niti osuđivati i zamjerati im. Opuštenija atmosfera može nagnati ljude da kažu ono što možda u uredu nikada ne bi rekli šefu, što također ne treba zamjeriti – iskreni istupi, kad god se dogodili, bolji su od izostanka ikakvih reakcija i povratnih informacija. Iako taštiji menadžeri zapravo ne žele čuti što im njihov tim ima za reći, treba moći kontrolirati vlastiti ego kako bi konačni rezultati bili što bolji.

S obzirom na širinu ove teme, nekoliko je prijedloga za buduća istraživanja:

- Negativni učinci *teambuildinga, teambuilding* kao okidač stresa
- Optimalan sastav tima studenata za rješavanje studije slučaja prema Belbinom testu.

Upravljati timskim radom nije jednostavno i zahtijeva velik angažman od menadžera. Taj izazovan posao nije za svakoga, stoga pojedinac treba promisliti prije nego ga se prihvati. Ponekad je odbijanje menadžerske pozicije sretnije rješenje i za osobu koja bi trebala biti zaposlena na tom radnom mjestu, kao i za čitav tim.

6. ZAKLJUČAK

Radom su se nastojale utvrditi karakteristike menadžera i vođa koji uspješno upravljaju timskim radom. U tu svrhu rabljene su različite metode istraživanja i izvori. Napravljena je temeljna raščlamba pojmova. Važnost sastava tima jedna je od temeljnih pretpostavki uspješnog upravljanja timskim radom, stoga menadžer (i / ili vođa) mora znati dobro odabrati svoj tim. Zajednička karakteristika ljudi koji uspješno surađuju u timu jest da uspješno upravljaju vlastitim egom te stavljaju zajedničke interese ispred svojih. Postoje različiti testovi osobnosti kojima se određuju pogodne uloge za članove tima (DISC test, Myers – Briggs test osobnosti, Belbin test...). Od iznimne je važnosti da se članovi tima međusobno dopunjuju u svojim znanjima, sposobnostima i vještinama. Manji timovi pogodniji su za angažiranje na složenijim zadacima. Dugoročno optimalan način rješavanja sukoba u timu je kompromis i suradnja.
Karakteristike menadžera i vođa u uspješnim, dugotrajnim poduzećima / organizacijama su optimalan izbor članova tima, eliminacija uzročnika stresa članova tima, ovladavanje sobom, vlastitim nagonima i egom, upornost, usredotočenost, izdržljivost, sposobnost samomotivacije i motivacije drugih, iskrena briga za članove svog tima te korištenje tehnika i teorija manipulacije u pozitivnom kontekstu (gdje je cilj izvući maksimum iz svake osobe, najbolje od svakog člana tima kako bi ukupan rezultat bio što bolji). U konačnici, dan je osvrt na vođenje tima izvrsnih pojedinaca (engl. *all-star* tim) te loše vođenje. Timski rad donosi znatno više i znatno bolje rezultate nego rad pojedinaca, pod uvjetom da je tim efikasan. Zbog toga je od iznimne važnosti za poduzeće / organizaciju imati menadžera i/ili vođu koji će znati upravljati timom tako da ostvaruje uspjehe. Izvrsni ljudi, izvrstan tim, velika je konkurentska prednost poduzeća / organizacije, što se ne smije zanemariti.

LITERATURA

1. Erikson, T. (2020). *Okruženi lošim šefovima*, Poetika, Zagreb
2. Erkollar, A.; Oberer, B. (2015). Employee connections. The multidimensional team management scorecard. *Procedia Economics and Finance*, Vol. 26, pp. 942-945. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)00911-9
3. Kähkönen, K.; Keinänen, M.; Naaranoja, M. (2013). Core Project Teams as an Organizational Approach for Projects and Their Management. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 74, pp. 369-376. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.03.010
4. Kellerman, B. (2006) *Loše vodstvo*, Naklada Zadro, Zagreb
5. Kets de Vries, M. (2009). *Tajna vodstva: ponašanje vođa u poduzetništvu*, Profil, Zagreb
6. Mankins, M. (2017). *How to Manage a Team of All-Stars*, Harvard Business Review, https://hbr.org/2017/06/how-to-manage-a-team-of-all-stars, 16. 1. 2021.
7. Noe, R.A; Hollenbeck, J.R; Gerhart, B; Wright, P.M (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb
8. Pfeifer, S. (2012). *Interna skripta za kolegij Menadžment. Dio 12 - Upravljanje timovima.* http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_121.pdf
9. Rupčić, N. (2007). Upravljanje timom: tajne uspješnog timskog rada, *Poslovni magazin* (1334-0905), Vol. 5 (1), pp. 32-35
10. Tzu, S. *Umijeće ratovanja*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2009.
11. V. (2005). *Menadžer na mafijaški način: priručnik za korporativnog Machiavellija*. Veble commerce, Zagreb
12. Zelenika, R. (1998). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Sveučilište u Rijeci, Rijeka

POPIS SLIKA

Slika 1 - Evolucija timskog rada (Izvor: Pfeifer, 2012:6) 6

Slika 2 - Primjer rješenja dobivenog Belbinim testom (Izvor: vlastita izrada) 10

POPIS TABLICA

Tablica 1 – Pregled karakteristika formalnih i neformalnih grupa (Izvor: Pfeifer, 2012:3).....5
Tablica 2 – Pregled karakteristika pseudotima i efikasnog tima (Izvor: Pfeifer, 2012:4).....5
Tablica 3 – Zašto su timovi neproduktivni i što poduzeti? (Izvor: Pfeifer, 2012:7).....7
Tablica 4 – Uzročnici stresa kod različitih osobnosti (Izvor: vlastita izrada prema Erikson, 2020).....14
Tablica 5 – Usporedba karakteristika uspješnog poduzeća i menadžera (Izvor: vlastita izrada prema Kets de Vries, 2009:71,72).....16
Tablica 6 – Vrste lošeg vodstva (Izvor: vlastita izrada prema Kellerman, 2006).....22
Tablica 7.a – Dramatično vodstvo (Izvor: vlastita izrada prema Kets de Vries, 2009:122).....23
Tablica 7.b – Sumnjičavo vodstvo (Izvor: vlastita izrada prema Kets de Vries, 2009:123).....23
Tablica 7.c – Rezervirano vodstvo (Izvor: vlastita izrada prema Kets de Vries, 2009:123)....24
Tablica 7.d – Depresivno vodstvo (Izvor: vlastita izrada prema Kets de Vries, 2009:123).....24
Tablica 7.e – Kompulzivno vodstvo (Izvor: vlastita izrada prema Kets de Vries, 2009:124)..24