

POLITEHNIKA PULA

Visoka tehničko-poslovna škola

Specijalistički diplomski stručni studiji

„KREATIVNI MENADŽMENT U PROCESIMA“

BOGDANKA KRTINIĆ

**KOMUNIKACIJA U TIMU I KREATIVNOST DJELATNIKA
U KONTEKSTU STVARANJA NOVE VRIJEDNOSTI**

SPECIJALISTIČKI RAD

ZAGREB, 2014.

Bogdanka Krtinić

Broj indeksa: 0089

Specijalistički rad

**KOMUNIKACIJA U TIMU I KREATIVNOST DJELATNIKA
U KONTEKSTU STVARANJA NOVE VRIJEDNOSTI**

Kolegij: Ekonomija stvaranja vrijednosti

Politehnika Pula

Mentor: Prof. dr. sc. Saša Petar

Zagreb, studeni 2014.

SADRŽAJ

SAŽETAK	3
ABSTRACT	4
1. UVOD	5
1.1. Opis i definicija problema	5
1.2. Cilj i svrha rada.....	5
1.3. Svrha rada	5
1.4. Hipoteza rada	5
1.5. Metode rada	6
1.6. Struktura rada	6
2. TIMSKI RAD	7
2.1. Općenito o timu i timskom radu	7
2.2. Pravila za timski rad	9
2.3. Uloge u timu	13
2.4. Upravljanje timskim radom	17
2.4.1. Planiranje i organiziranje.....	19
2.4.2. Vođenje	20
2.4.3. Motiviranje	21
2.4.4. Donošenje odluka	21
2.4.5. Odabir članova tima	23
2.4.6. Odgajanje.....	23
2.4.7. Kontroliranje	23
3. KOMUNIKACIJA U TIMU	24
3.1. Oblici komunikacije	26
3.1.1. Verbalna komunikacija.....	27
3.1.2. Paraverbalna komunikacija	28
3.1.3. Neverbalna komunikacija.....	28
3.1.4. Slušanje	30
3.1.5. Čitanje laganja.....	31
3.1.6. Interna poslovna komunikacija.....	31
3.1.7. Eksterna poslovna komunikacija.....	32
3.2. Moderne tehnologije i virtualna komunikacija u timu	33
3.2.1. Virtualna komunikacija i alati	34
3.2.2. Problemi u komunikaciji u timu	36

3.2.3.	Povratna veza	36
3.2.4.	Metode za poboljšanje komunikacije unutar tima	38
4.	KREATIVNOST I KOMPETENCIJE DJELATNIKA	41
4.1.	Kreativnost.....	43
4.2.	Alati za povećanje kreativnosti.....	44
4.3.	Mentalne mape u radu	47
4.4.	Kompetencije	49
4.4.1.	Općenito o emocionalnoj inteligenciji.....	50
4.4.2.	Razvoj osobnih kompetencija.....	51
4.4.3.	Razvoj društvenih kompetencija	55
5.	ZAKLJUČAK.....	57
	LITERATURA	60
	POPIS ILUSTRACIJA	62
	POPIS TABLICA	62
	POPIS GRAFIKONA	63
	POPIS DIJAGRAMA	64
	BIOGRAFIJA.....	65

SAŽETAK

Globalizacija tržišta u 21. stoljeću i tehnološki napredak, ponajprije u području telekomunikacija i računarstva, donijeli su promjene i inovacije u poslovanju te omogućili brz i strelovit napredak društva. Promjene takvih razmjera zahtijevaju promjenu načina razmišljanja, poboljšanje u komunikaciji članova timova i prilagodbu novonastalim tržišnim okolnostima. U ovom radu obradile su se teme koje su povezane s promjenama u odnosu prema poslovanju, novim pristupom intelektualnom kapitalu, stjecanju novih znanja, primjeni timskog rada, jačanja komunikacijskih vještina te izgradnje kompetencija, a sve u cilju stvaranja nove vrijednosti.

Poglavlje o timskom radu predstavilo je temeljne postavke timskog rada te koristi i napredak koji proizlaze iz primjene takvog načina rada, načine upravljanja timom te opis odgovornosti i poslova koje radi moderni menadžer. Komunikacija je temelj svih naših odnosa, a vještinom komunikacije pojedinac utječe na sugovornike. Ona je ključna u stvaranju povoljnih ili nepovoljnih dojmova o pojedincu i organizaciji. Osim komunikacija govori se i o modernim tehnologijama, koje su pridonijele stvaranju novog načina rada i osnivanja virtualnih timova, poboljšanju procesa komunikacije te omogućile izvanredne rezultate rada. U dijelu rada koji govori o kreativnosti i kompetencijama djelatnika, obradila se tema ljudskog kapitala koji predstavlja skup ulaganja u obrazovanje, stručnost i budućnost zaposlenika i menadžment te njihovu sposobnost da svojim kapacitetima pridonose dodatnoj vrijednosti poduzeća. Naglasilo se koliko je humani kapital kao faktor presudan za uspjeh projekta, koliko je važan kontinuirani osobni razvoj, izgradnja odnosa između kolega i suradnika te koje su kompetencije i vještine prijeko potrebne kako bi čovjek pružio najbolje od sebe i time pridonio poslovnoj izvrsnosti. Zadnji dio rada bavi se emocionalnom inteligencijom i razvojem kompetencija koje predodređuju kako ćemo se nositi s vlastitim nedaćama na vlastitom putu, a time nas i osposobljavaju za nošenje s nizom poteškoća s kojima se možemo susresti na implementaciji projekta. Kroz rad se pokušalo prikazati međusobnu zavisnost obrađenih elemenata s ciljem objašnjena da cjeloživotno obrazovanje i ulaganje može jedino doprinijeti cjeloživotnom zaposlenju.

Ključne riječi: timski rad, komunikacija, komunikacijski alati, ljudski kapital, kreativnost, emocionalna inteligencija, kompetencije, vještine.

ABSTRACT

Market globalization in the 21st century and technological progress especially in the area of telecommunications and Information Technology have brought change and innovation in business, and enabling rapid and swift progress of society. Changes of this magnitude require a change of mind-sets, improving the communication among the team members, and adaptation to the new market conditions. In this thesis, the topics presented are associated with changes in relation to operations, a new approach to intellectual capital, the acquisition of new knowledge, the implementation of teamwork, strengthening the communication skills, and to building competencies aiming at creating a new value.

The chapter on teamwork presented the basic elements of teamwork, the benefits and progress resulting from the implementation of such modes, and the scope of responsibilities and tasks that runs the modern manager. Communication is the foundation of all our interactions; therefore, communication skills directly affecting interpersonal relationships and it is crucial for building the relationships in the organizations. Besides the communication topic, the thesis discusses the modern technologies that have contributed to the creation of new ways of collaboration and the establishment of the virtual teams, improving the communication process, and contributing to exceptional performance. The chapter on enhancing creativity and competence of employees, i.e. human capital, which can be defined as set of investments in education, skills, employees and management, and their ability to use their capacities, explains on how they can contribute to the added value of the company. The emphasis is on the human capital since it is a crucial for the success of the project. It is important to focus on emotional intelligence, personal development, to foster soft and hard skills, to build relationships between associates, to recognize which competencies and skills are needed to contribute to business excellence. The last part of this thesis, focuses on the strengthening of these competencies predetermine how we will cope with the troubles in own ways; thus, enabling us to cope with the difficulties that can be encountered in the implementation of the project. Generally, the thesis presents the interdependence of elements presented, with the emphasis that lifelong learning and personal development can contribute to lifelong employment.

Keywords: teamwork, communication, communication tools, human capital, creativity, emotional intelligence, personal development, competences, skills.

1. UVOD

Tehnološki napredak u 21. stoljeću, ponajprije u području telekomunikacija i računarstva, potaknuo je brojne promjene i inovacije u poslovanju. Tehnološke su inovacije nametnule promjene u načinu i brzini komunikacije, indirektno zahtijevajući promjenu načina razmišljanja, poboljšanje u komunikaciji članova timova te prilagodbu novonastalim tržišnim okolnostima.

Usvajanje novih znanja i jačanje komunikacijskih vještina potaknulo je inovativnost i kreativnost djelatnika, kojima je jedino moguće, uz stečeno iskustvo, osigurati konkurentnost na tržištu.

1.1. Opis i definicija problema

Kvalitetna komunikacija u timu pridonosi učinkovitosti poslovanja, poticanju kreativnosti te postizanju poslovne izvrsnosti. Poduzeća koja zanemaruju utjecaj tržišnih i poslovnih promjena, ulaganje u znanje i cjeloživotno obrazovanje, poticanje kreativnosti djelatnika te razvoj kompetencija i jačanje vještina djelatnika, mogu očekivati lošije rezultate na tržištu i pad konkurentnosti.

1.2. Cilj i svrha rada

Cilj ovog rada je analizirati utjecaj kvalitetne komunikacije u timu na kreativnost djelatnika te, shodno tome, i na rezultate kreativnog timskog rada, ukazati na relevantnosti razvijanja kompetencija djelatnika te kako ti elementi zajedno utječu na poslovnu izvrsnost.

1.3. Svrha rada

Prikupiti i prikazati znanja potrebna za uspješno poslovno komuniciranje u timu te ukazati na međusobnu povezanost kvalitetne komunikacije u timu, razvoja kreativnosti i jačanja poslovnih vještina djelatnika.

1.4. Hipoteza rada

Hipoteza ovoga rada je dokazati da kvalitetno komuniciranje u timu aktivira i potiče kreativnosti djelatnika, omogućuje razvoj i kompetentnost humanog kapitala te postaje imperativ za postizanje poslovne izvrsnosti i opstanka na tržištu.

1.5. Metode rada

U izradi ovog rada korištene su metoda kompilacije, metoda komparacije, deskriptivna metoda, metoda analize i sinteze te grafička metoda.

1.6. Struktura rada

Rad je koncipiran u pet dijelova: uvodni dio u kojem je sažet predmet rada, definiran cilj i svrha rada, postavljena je hipoteza, navedene su korištene metode i struktura rada. Drugi se dio rada sastoji od razrade teme o timskom radu, treći dio rada o komunikacijama u timu, četvrti dio rada govori o kreativnosti i kompetencijama djelatnika, a završno poglavlje je zaključak. Na kraju rada je navedena literatura (knjige, časopisi i izvori s interneta), popis ilustracija te biografija pristupnice.

2. TIMSKI RAD

U ovom poglavlju će se predstaviti temeljne postavke timskog rada kako bismo predočili koristi i napredak koji proizlazi iz primjene takvog načina rada.

Timski rad pruža nebrojene mogućnosti napretka, a članovi tima u zajedničkom radu mogu učiti i stjecati nova iskustva kao članovi tima. U timu članovi uče uspješno komunicirati i pružati potporu ostalim članovima, kao i tehniku ojačavanja odnosa. Stoga su načela tima važna za razumijevanje i motiviranje članova tima kako bi se rad mogao što efikasnije obaviti.

2.1. Općenito o timu i timskom radu

„Tim je radna skupina, sastavljena od dva ili više članova, koji imaju interes za postizanje zajedničkih ciljeva. Osnovni smisao postojanja tima je sinergija djelovanja članova tima. Timski način rada je karakterističan po odnosu prema cilju, te po mnogim značajkama koje karakteriziraju osnivanje i svim značajkama koje prate kasnije razdoblje pravog timskog rada. Posebni su, naravno, i rezultati koje tim trajno postiže“¹.

Timske posebnosti prikazane su formulom: $TIM = CILJ \times OSNIVANJE \times RAZVOJ \times REZULTATI$. Svaki timski cilj mora zadovoljavati pet temeljnih načela:²

- 1) izazovnost
- 2) razumljivost
- 3) vremensku određenost
- 4) mjerljivost
- 5) prihvatljivost.

Cilj je razlog postojanja tima, usmjerava norme, odlučivanje, komunikaciju u timu i mora biti: određen, mjerljiv, dodijeljen, realističan i vremenski određen.

Ukoliko svi članovi nisu prihvatili cilj i ne mogu se identificirati s njime, ubrzo dolazi do raspadanja tima, jer nema motivacije i rezultata koji pokreće članove. Članovi bez jasnoga cilja nemaju fokus i gube pravac.

¹ Tudor, G., Srića, V., Menadžer i pobjednički tim, M.E.P. Consult, Zagreb, 2006., p. 13.

² Ibidem, p. 87.

Također se mogu pojaviti problemi oko neprihvatanja cilja poput:

- 1) neodgovarajuće, previsoko ili prenisko postavljene ciljevi
- 2) ako članovi tima nisu o njima dovoljno obaviješteni
- 3) ako ih članovi tima prihvaćaju formalno, bez razumijevanja, bez osobnog čvrstog uvjerenja ili ostaju pri svojim prvotnim stajalištima o prioritetima.

Važno je uspostaviti interakciju i formirati kratkoročne i dugoročne ciljeve kako bi se svi članovi snašli u svojim ulogama i zadacima. Ključni atributi za postizanje uspjeha su da sudionici razumiju svrhu i imaju zajedničke ciljeve.

Suvremeni način upravljanja uveo je potrebu za spajanjem ili udruživanjem različitog znanja i karakteristika u ostvarenju zajedničkog cilja. Pojavila se potreba za timskim radom i osnivanjem timova kako bi svaki član svojim znanjem i iskustvom pridonio što boljem rješavanju zadataka te postizanja sinergijskog efekta i višestruke koristi, a to su:

- 1) isprepletanje različitih znanja i iskustava
- 2) radeći timski, proizvodi se znatno više
- 3) stvaraju se nova skupna znanja
- 4) komunikacija dovodi do novih ideja
- 5) ostvaruju se osobne i zajedničke potrebe.

Ovisno o složenosti zadatka koji tim želi odraditi, timovi se često formiraju prema vrsti izazova kako je prikazano u tabeli.

Tabela 1. Vrsta izazova i potrebnog tima

VRSTA IZAZOVA	POTREBAN TIM
Novi izazov	Kreativan tim
Kontroverzan izazov	Povezan tim
Promjenjivi izazovi	Brz i fleksibilan tim
Neugodan izazov	Motiviran tim
Raznovrstan izazov	Komplementaran tim
Dugoročan izazov	Odlučan tim
Izazov veličine Everesta	Iskusan tim

Izvor: Tominović, K.: TRIP III, Tim, timski rad i stvaranje vrijednosti, Politehnika Pula, digitalni oblik, Pula, 2013.

Timski rad daje velike mogućnosti napretka, a članovi tima u zajedničkom radu mogu učiti i stjecati nova iskustva kao članovi tima. U timskom radu ključni je element zajednička suradnja, moć argumenata, što podrazumijeva isključenje osobnih interesa u korist grupe, a samim time i u korist šire zajednice. U sljedećem potpoglavlju navode se pravila čijim uvođenjem stvaramo uvjete za kvalitetan timski rad.

2.2. Pravila za timski rad

Prema Maxwellu „17 neospornih pravila za timski rad“ (*The 17 indisputable laws of team work*)³ savjetuje se uvođenje pravila kako bi se ojačao tim, a to su kako slijedi:

Tabela 2. Sedamnaest neospornih pravila za timski rad

1.	Pravilo važnosti
2.	Pravilo šire slike
3.	Pravilo pravog mjesta
4.	Pravilo Mount Everesta
5.	Pravilo lanca
6.	Pravilo katalizatora
7.	Pravilo kompasa
8.	Pravilo trule jabuke
9.	Pravilo „možemo računati jedni na druge“
10.	Pravilo prave cijene
11.	Pravilo semafora za rezultate
12.	Pravilo klupe
13.	Pravilo identiteta
14.	Pravilo komunikacije
15.	Pravilo granice
16.	Pravilo visokog morala
17.	Pravilo dividendi

Izvor: Maxwell, John

<http://www.salisbury.edu/campusrec/Strength/Mental%20Skills/17%20Indisputable%20Laws%20of%20Teamwork.pdf>

³<http://www.salisbury.edu/campusrec/Strength/Mental%20Skills/17%20Indisputable%20Laws%20of%20Teamwork.pdf>.

Pravilo važnosti govori o važnosti tima u odnosu na pojedinačnu „ulogu“. Timski rad uvijek je bio neophodan za velike rezultate. Pravilo važnosti kaže da je „jedan“ premalen broj da bi bio važan.

Pravilo šire slike ukazuje kako je krajnji cilj znatno važniji od naših pojedinačnih uloga u njegovom postizanju. U kulturama koje slave i uzdižu pojedinačne uspjehe i odličja i gdje se pojedinac uvijek bori za svoja prva mjesta da preuzme odgovornost za svoja djela, ljudi obično gube iz vida važnu širu sliku. U stvari, neki ljudi izgleda vjeruju da su oni sami ta slika: sve se vrti oko njihovih potreba, ciljeva i njihovih želja. No, Maxwell piše da bi pobjeđivali, momčad uvijek mora imati pred sobom širu sliku. Mora se znati da je krajnji cilj važniji od njihove pojedinačne uloge, slave i promocije. Drugim riječima, ako tim želi nešto ostvariti i pobjeđivati, svaki igrač mora podrediti osobne ciljeve dobrobiti tima.

Dobre se stvari događaju timu kad član zauzme **pravo mjesto** na kojem može najviše doprinijeti. Velike se stvari događaju kada svi igrači u timu preuzimaju uloge koje ističu njihove jake strane, talent, iskustvo i vještinu. Kada je prvi član tima na pravom mjestu, svatko ima korist. Maxwell ističe: ono što postigne jedna organizacija, rezultat je rada i truda svakog pojedinca u njoj. Kada svatko obavlja posao koji mu najbolje odgovara, svi pobjeđuju.

Pravilo Mount Everesta ukazuje da se zajedno s rastom izazova povećava potreba za timskim radom. Da biste se popeli na Mount Everest morate biti alpinist. Ništa se bitno ne može dogoditi ako nemamo viziju. Da bi se nešto stvarno veliko i bitno dogodilo, potreban je zaista veliki san. Za ostvarenje tog sna potreban vam je tim. Zanimljivo je da se nikada nitko se nije popeo na Mount Everest bez tima.

Pravilo lanca govori o tome da snaga tima ovisi o njegovoj najslabijoj karici. Koliko god svaki tim mjeri svoje uspjehe svojim najboljim ljudima, istina je da je snaga tima određena njegovom najslabijom karikom. Bez obzira koliko ljudi pokušavali racionalizirati, nadoknaditi ili sakriti gubitke, slaba karika će na kraju ipak doći do izražaja. Trebate znati da slabe karike, za razliku od jakih, nisu svjesne svojih slabosti i mana. Loše karike više energije ulažu na čuvanje svojih vlastitih pozicija nego na timski rad. Ako ste vođa tima ne možete izbjeći odnos sa slabim karikama. Najlošije karike usporavaju tim i imaju negativan efekt na vodstvo.

Pravilo katalizatora kaže da pobjednički timovi imaju igrače koji jednostavno mogu učiniti da se određene stvari dogode. Ti „igrači“ bez obzira koju igru igraju imaju određene karakteristike koje ih razlikuju od ostalih igrača u timu. To su: intuitivnost, komunikativnost, strastvenost, nadarenost, kreativnost, proaktivnost, odgovornost, plemenitost, utjecaj i dr.

Pravilo kompasa govori o važnosti vizije. Svaki tim treba viziju koja će odrediti smjer. Tim koji nema viziju u najgorem je slučaju besciljan. U najboljem slučaju podložan je osobnim i nerijetko sebičnim prioritetima raznih članova tima. Tim koji ima viziju usredotočen je, pun energije i samouvjeren. Dakle, vizija daje članovima usmjerenje i samopoštovanje.

Pravilo trule jabuke ističe kako loši stavovi uništavaju tim. Ako vam je stalo do vašeg tima i želite pomoći svim članovima u njemu, ne možete i ne smijete ignorirati loš stav (trulu jabuku).

Pravilo računanja jednih na druge govori o tome da članovi trebaju znati da oni ne rade jedni za druge, nego rade zajedno. Formula za mogućnost računanja jednih na druge glasi: karakter + sposobnost + predanost + dosljednost + kohezija = mogućnost računanja jednih na druge.

Pravilo prave cijene kaže da tim ne uspijeva realizirati svoj potencijal kada ne uspije platiti cijenu. Kada se radi o pravilu prave cijene postoje samo dvije vrste timova koji krše to pravilo: oni koji ne shvaćaju kolika je cijena uspjeha, i oni koji znaju cijenu, ali je nisu spremni platiti. Svaka osoba mora sama ocijeniti je li cilj vrijedan cijene koja se mora platiti. Ali svaka osoba trebala bi znati kolika je cijena uspjeha tima. Da bi postali timski igrači, cijena timskog rada ogleda se kroz očekivanja: žrtva (onaj tko želi postići malo, mora žrtvovati malo, onaj tko želi postići puno, puno mora i žrtvovati), vremenska predanost (timski rad nije jeftin), osobni razvoj (tim će ispuniti svoje mogućnosti samo ako i vi ispunite svoje osobne mogućnosti), nesebičnost (ako tim želi ostvariti svoje mogućnosti, njegovi igrači moraju potrebe tima staviti ispred svojih osobnih potreba).

Svaka igra ima svoja pravila i definiciju pobjede. Neki timovi svoj uspjeh mjere brojem osvojenih poena. Drugi profitom. Treći brojem ljudi kojima su na usluzi. Ali bez obzira o kojoj je igri riječ, uvijek postoji **semafor za prikazivanje rezultata**. Ako tim želi ispuniti svoj zadnji cilj, mora znati koliki je rezultat. Ni jedan tim ne može ignorirati svoj stvarni položaj i situaciju i pobijediti.

Svakom timu semafor je potreban iz više razloga: 1) semafor je potreban da bi se vidjelo stanje rezultata; 2) semafor je potreban za procjenu razvoja i promjena; 3) semafor je potreban za donošenje odluka; 4) semafor je potreban za prilagodbu; 5) semafor je potreban za pobjeđivanje.

Pravilo klupe je pravilo rezervnih igrača koje ukazuje da veliki timovi imaju veliku dubinu. Nije teško uvidjeti koliko je u sportu važno u timu imati uvježbane, sposobne rezervne igrače koji sjede na klupi. Nađite dostojnu zamjenu svakom članu tima. Unapređujte svoj tim. Time ćete učiniti puno na disperziji rizika i utrti put dugotrajnom uspjehu.

Pravilo identiteta kaže da zajednička vizija i zajedničke vrijednosti određuju tim. Ako svatko uspije prihvatiti iste vrijednosti, članovi tima mogu biti povezani međusobno. Vrijednosti mogu pomoći timu da postane povezaniji i djelotvorniji. Vrijednosti određuju tim i daju njemu, članovima tima, potencijalnim članovima, klijentima i publici jedinstveni identitet.

Pravilo komunikacije govori o interakciji. Samo dobrom komunikacijom tim može uspjeti. Komunikacija povećava predanost i povezanost. Ako želite da vaš tim djeluje na visokoj razini, članovi moraju znati razgovarati jedni s drugima. Dakle, da bi se stvorila pozitivna promjena u jednoj organizaciji potrebna je komunikacija i interakcija. Interakcija potiče akciju.

Pravilo granice kaže da razliku između dva podjednako nadarena tima čini vodstvo. Vodstvo znači razumjeti članove tima, povezati ih i navesti ih da igraju kao tim kako bi dosegli svoj potencijal.

Ako je **moral** visok znači da tim može pobjeđivati. Kada tim posjeduje visok moral, njegovi članovi djeluju na potpuno novoj razini. Tim se koncentrira na svoj potencijal, a ne na probleme. Članovi tima postaju predaniji. Povjerljiviji su i to im povjerenje pomaže da funkcioniraju na višoj razini.

Ulaganje u tim gotovo da jamči veliki povratak uloženog truda, jer tim može postići znatno više od samog pojedinca. **Pravilo dividendi** ukazuje da se ulaganje u tim isplati. Sve što ulažete, a posebno u ljude, tim, neka je vrsta investicije koja će vam se kad-tad isplatiti.

U ovom potpoglavlju su se utvrdila preporučena pravila timskog rada, a u sljedećem potpoglavlju predstaviti će se uloge u timskom radu.

2.3. Uloge u timu

Svaki član tima, s obzirom na svoje osobine, sposobnosti, znanja i interese, preuzima određenu ulogu u timu i to u području rukovođenja grupom, izražavanja kreativnosti, usmjeravanja na rezultate rada, analize i donošenja odluka i održavanja međuljudskih odnosa.

Tim koji ima uravnoteženu strukturu timskih uloga izvedbom obično nadmaši onaj s neuravnoteženom strukturom, čak i kada uključuje izvanredne pojedince. Interaktivne radionice povećavaju razumijevanje i poštivanje jedinstvenih snaga među članovima tima kako bi razvili poštivanje i vrednovanje različitosti među njima.

Osim profesije, radnog iskustva, dobi i spola, iznimno je važna tzv. timska uloga. Timska uloga je sklonost pojedinca prepoznatljivom obliku ponašanja u grupi, u kontaktima odnosno interakciji s drugim članovima tima. Članovi djeluju u timu na različite načine koji nisu vezani za njihovu profesiju, radno mjesto, poziciju ili funkciju.

Bitno je naglasiti da ne postoje poželjnije ili manje poželjne timske uloge, već kod formiranja tima treba težiti različitosti i po tom kriteriju.

Problemi neravnoteže timskih uloga se očituju kad:

- 1) među članovima nema suradnje, međusobnog nadopunjavanja i isprepletanja stručnih uloga
- 2) stručne uloge nemaju ravnopravan polazni status (neki članovi su važniji)
- 3) se svatko zatvara u svoj izdvojeni prostor ("Ja sam svoj posao obavio, a ostali nisu moj problem.")
- 4) voditelj nije uspio pomiriti posljedice prevelikih razlika među članovima (razlike u osobinama ličnosti, znanjima, potrebama, sklonostima, interesima)
- 5) nije definirana poželjna struktura posebnih timskih uloga te tim nije popunjen potrebnim ljudima.

Kako bismo mogli analizirati, definirati i pronaći rješenje za problem kod uloga u timu, potrebno je poznavati uloge članova tima. Svaka uloga ima svoje pozitivne i negativne osobine. Poznavajući osobine, članovi tima lakše dolaze do spoznaje kako međusobno komunicirati i djelovati. Pri tom je važno naglasiti da ne postoje dobre i loše uloge u timu, sve su uloge poželjne i svaka uloga utječe na uspjeh tima.

U tabeli 3. prikazuju se karakteristike suradnika koji rade na projektu i koji bi mogli biti predložak za idealan tim. Ljudi su različiti i upravo ta raznolikost utječe na cjelinu tima koji radi na projektu. Svatko pridonosi onim u čemu je najbolji i time se stvara dodatna vrijednost.

Tabela 3. Pozitivne i negativne osobine uloga u timu

POZITIVNE OSOBINE/PONAŠANJE	TIMSKA ULOGA	NEGATIVNE OSOBINE/PONAŠANJE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ bistri i smiruje situaciju ▪ organizira aktivnosti tima ▪ dobro koristi sposobnosti i talente članova tima ▪ potiče donošenje odluka ▪ dobro komunicira ▪ samopouzdan ▪ uživa povjerenje ▪ pažljiv slušalac 	KORDINATOR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mnoga svoja zaduženja prebacuje drugima ▪ ostavlja dojam kao da manipulira ▪ nije posebno kreativan ▪ nadmetanje s drugima ▪ nepriznavanje sposobnosti drugih ▪ napuštanje uloge vođe u susretu s otporom ili apatijom
<ul style="list-style-type: none"> ▪ pomaže pojedincima ▪ potiče dobru suradnju ▪ dragocjen u slučaju krize ▪ diplomat, društven i fleksibilan ▪ izgladuje sukobe 	TIMSKI RADNIK	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neodlučnost, osobito u krizi ▪ držanje strane jednom članu ▪ izbjegavanje donošenja odluka ▪ nadmetanje za položaj
<ul style="list-style-type: none"> ▪ uvodi nove načine rada ▪ smišlja prečice za rješavanje problema ▪ kreativan ▪ introvertan ▪ reagira na pohvale i kritike ▪ nekonvencionalan, maštovit i ozbiljan 	ORIGINALNI MISLILAC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ može zanemariti praktične stvari i previdi protokol ▪ ponekad težak za suradnju ▪ ulaganje energije u vlastiti interes umjesto u ciljeve tima ▪ uvredljiv i povlači se u sebe ▪ stvara grupe i nadmeće se s drugim originalnim misliocem
<ul style="list-style-type: none"> ▪ analizira ideje ▪ vrednuje prijedloge ▪ nadgleda ciljeve ▪ zdravo rasuđuje 	EVALUATOR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sporo reagira ▪ rijetko inspirira i pokreće druge ▪ netaktičnost u kritiziranju tuđih ideja

<ul style="list-style-type: none"> ▪ oprezan, neemotivan, vješt 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ nadmetanje s koordinatorom i originalnim misliocem ▪ stalne negativne primjedbe
<ul style="list-style-type: none"> ▪ prenosi planove u praksu ▪ sistematski prilazi stvarima, vidi praktično ▪ samodiscipliniran i marljiv 	PRIMJENJIVAČ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nedostatak fleksibilnosti ▪ ne voli neprovjerene ideje ▪ borba za status zbog vjernosti ideji ili organizaciji ▪ nekonstruktivno kritiziranje tuđih sugestija ▪ nepopustljiv
<ul style="list-style-type: none"> ▪ pazi da se ništa ne propusti ▪ brine o procesu rada ▪ vodi računa o detaljima 	FINIŠER	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nerado povjerava dužnosti ▪ kvarenje morala tima pretjeranim kritiziranjem ▪ inzistira na detaljima na štetu "cjeline"
<ul style="list-style-type: none"> ▪ oblikuje aktivnost tima ▪ odupire se inerciji ▪ zaobilazi birokraciju ▪ daje osjećaj hitnosti ▪ dinamičan i otvoren ▪ pokretač drugih 	MODELATOR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sklonost k netaktičnosti ▪ vršenje pritisaka na ljude ▪ preuzimanje prevelike vlasti ▪ nadmetanje s originalnim misliocem i evaluatorom ▪ zalijetanje u "glasanje" o odlukama
<ul style="list-style-type: none"> ▪ komunikativan ▪ pozitivan ▪ razvija kontakte i ispituje nove prilike ▪ druželjubiv i komunikativan 	INOVATOR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ brzo gubi fokus i interes nakon što prvi entuzijazam splasne ▪ neproduktivnost ▪ zadržavanje informacija za sebe
<ul style="list-style-type: none"> ▪ nudi posebna znanja ▪ doprinosi tehničkom stručnošću ▪ usmjeren na jedan cilj ▪ inicijativan 	SPECIJALIST	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ograničen na polje interesiranja ▪ gubi širu sliku, jer je previše fokusiran na svoju oblast

Izvor: Rad autorice prema (Petar 2014., West 2005., Tudor i Srića 2006., Tominović 2012., Vujić 2010.)

Idealan tim predstavlja sinkronizaciju svih navedenih uloga. Kako svaki čovjek posjeduje više osobina i sklonosti, tako će, ovisno o situaciji, preuzimati ulogu koja je potrebna u trenutku za rješavanje problema. Na taj način i tim od samo tri člana može pokrивati sve uloge. Međutim, jedan čovjek ne može preuzeti svih osam uloga.

Nakon što se u ovom potpoglavlju saželo kako formirati tim, postaviti pravila, odrediti uloge, u sljedećem potpoglavlju će se obraditi tema upravljanja timom te opis odgovornosti i poslova koje radi moderni menadžer. Detaljno će se predstaviti odgovornosti modernog menadžera u koje spadaju: planiranje, organiziranje, vođenje, motiviranje, komuniciranje, donošenje odluka, selekcija ljudi, odgajanje i kontroliranje.

2.4. Upravljanje timskim radom

U ovom potpoglavlju će se prezentirati osnovni pojmovi upravljanja timom, uloge menadžera te kojim vještinama mora ovladati menadžer jednog tima kako bi se implementirao timski rad. Svaki projekt zahtijeva ljudski faktor kao pokretača i nositelja, bez njega bi svaka ideja ostala samo skica na papiru. Prilikom osnivanja projektnoga tima odabire se osoba koja će voditi tim, a odabir ovisi o specifičnom zadatku ili cilju koji je potrebno ostvariti.

Prema prof. dr. sc. Vujiću pitanja na koja treba svaki poduzetnik odgovoriti su: „Što sve treba učiniti? Tko će to obaviti? Kada to treba biti realizirano? Gdje će se poslovi obavljati? Kako će se to učiniti? Zašto trebamo novi pothvat? Koji su motivi i ciljevi? Čijim sredstvima i resursima ćemo raditi? S kim mislimo realizirati poduzetnički pothvat?“⁴ Koliko god ideja bila briljantna, tim koji je provodi i menadžer koji vodi kritični su faktori za uspjeh. „Isti projekt može u rukama ambicioznog menadžera dosegnuti na desetke, pa i stotine puta veće efekte nego kad se nađe u rukama neambicioznog pojedinca.“⁵

„Menadžer projekta je osoba koju je organizacija koja izvodi projekt imenovala za ostvarenje ciljeva projekta te on određuje strategiju, planira, kontrolira, organizira, donosi odluke i istovremeno odgaja svoje suradnike utvrđivanjem kriterija i pravila.“⁶ Menadžeri moraju imati niz visoko razvijenih vještina koje im omogućuju izvoditi zadatke, zaduženja i odgovornosti koje donosi mjesto voditelja projekta. To može biti osoba s najvišim kvalifikacijama, osoba koja najbolje poznaje probleme, osoba u koju članovi tima imaju najviše povjerenja, osoba koja je sposobna organizirati i voditi tim uz elemente koji sačinjavaju efektivan tim.

⁴ Vujić, V.: Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima, Sveučilište u Rijeci, 2010., p.153.

⁵ Srića, V.; „Inventivni menadžer u 100 lekcija“, Delfin Znanje, Zagreb, 2. izdanje, 2004., p. 187.

⁶ Tominović, K.; Predavanja iz kolegija - Projektni menadžment, Politehnika Pula, digitalni oblik, Pula, 2012.

Metode i tehnike koje valja uvježbavati prema Tudoru i Srići možemo naći u tabeli br. 4. „Evo najvažnijih vještina koje, smatra se, moraju imati moderni menadžeri i članovi tima posjedovati.“⁷

Tabela 4. Vještine koje valja uvježbavati prema Tudoru i Srići

(A-znati, B- poznavati, C- poželjno poznavanje)

VJEŠTINA	VODITELJ	ČLAN TIMA
1. Postavljanje ciljeva	A	C
2. Planiranje poslova	A	A
3. Delegiranje zadaća	A	C
4. Organizacija rada	A	A
5. Nadzor poslova	A	C
6. Rješavanje problema	A	A
7. Procjena uspješnosti	A	B
8. Donošenje odluka	A	B
9. Rangiranje prioriteta	A	A
10. Odlučan sastanak	A	A
11. Verbalni i neverbalni govor	A	B
12. Aktivno slušanje	A	C
13. Prezentacija	A	C
14. Motivacija	A	C
15. Procjena ličnosti	A	C
16. Upravljanje kreativnošću	A	C

Izvor: Tudor, G., Srića, V., **Menadžer i pobjednički tim**, M.E.P. Consult, Zagreb, 2006., p. 173.

Dakle, ovisno o zahtjevu poslova te zadanom cilju, vođa kao i članovi tima odabiru se prema karakteristikama koje su potrebne za ispunjenje cilja, kako bi mogli obaviti dužnosti za koje je odgovoran moderni menadžer (tabela 5), a što je detaljnije objašnjeno u nastavku ovog potpoglavlja.

⁷ Tudor, G., Srića, V., Menadžer i pobjednički tim, M.E.P. Consult, Zagreb, 2006., p. 173.

Tabela 5. Odgovornosti modernog menadžera

1.	planiranje
2.	organiziranje
3.	vođenje
4.	motiviranje
5.	komuniciranje
6.	donošenje odluka
7.	selekcija ljudi
8.	odgajanje
9.	kontroliranje

Izvor: Prilagođeno: Tominović, K.; Predavanja iz kolegija - Projektni menadžment, Politehnika Pula, digitalni oblik, Pula, 2012.

2.4.1. Planiranje i organiziranje

Na samom početku rada priprema se terminski plan aktivnosti i resursi kojima će se to ostvariti. Također se pripremaju i organiziraju timski sastanci kojima se ostvaruje timski rad i sinergija tima. “Uspjeh sastanka izravno ovisi o postavljanju pravog cilja. Pravi cilj je onaj koji je – dohvatljiv, razumljiv, mjerljiv, izvediv... Zato se vrste sastanka razlikuju prema njihovim različitim ciljevima, kako prikazuje sljedeća tablica.”⁸

Tabela 6. Ciljevi sastanka

CILJ SASTANKA	UOBIČAJENI NAZIV SASTANKA
Uočavanje problema	problemski
Dijagnoza stanja	analitički
Proizvodnja ideja	kreativni
Izbor rješenja (odluka)	sastanak odluke
Organizacija provedbe	provedbeni
Nadzor napredovanja	kontrolni
Potpora provedbe (pregled, usklađivanje korekcija)	operativni
Informiranje	informativni

Izvor: Tudor, G, Srića, V.: Menadžer i pobjednički tim, MEP Consult, 3. izdanje, Zagreb, 2006., p. 140.

⁸ Ibidem, p. 140.

Za svaki uspješan sastanak trebamo imati plan kako bi bio uspješan i kako bi se vrijeme optimalno iskoristilo. “Sastanak mora biti dobro isplaniran (1), pripremljen (2), vođen (3), a njegove odluke, nakon svega, uspješno provedene (4).”⁹

Tabela 7. Uspješni timski sastanci

1. PRIPREMLJEN	poziv, dokumenti, pravovremene obavijesti
2. PLANIRAN	cilj, struktura, sastav, vrijeme, sudionici, teme, zadaci
3. VOĐEN	uvod, rasprava, obrazloženje, odluke, zaključci
4. PROVEDEN	Priprema provedbe, analiza provedbe, nadzor nad provedbom

Izvor: Prilagođeno:Tudor. G, Srića, V.: Menadžer i pobjednički tim, MEP Consult, 3. izdanje, Zagreb, 2006., p. 141.

2.4.2. Vođenje

Vođenje tima nikako ne podržava despotski način vođenja prisutan u većini domaćih tvrtki, gdje takav način direktno utječe na uspješnost, a budući da je raditi s različitim strukturama ljudi zahtjevno, treba uložiti dodatne napore u argumentiranje. Prema tome, ovisno o zahtjevu poslova te zadanom cilju, vođa kao i članovi tima odabiru se prema karakteristikama koje su potrebne za ostvarenje cilja.

Prema Tudoru i Srići (2006) moderni voditelj je dupin, a ne lisica, trener, a ne kapetan momčadi, učitelj, a ne predavač, roditelj, a ne zapovjednik, prvi među jednakima, a ne jedini predvodnik. Takav bi trebao biti moderni voditelj koji bi zadovoljio kriterije ozbiljnog i zahtjevnog poduhvata te osigurao uspjeh.

Kada je u pitanje vođenje tima, proučavanjem četrdeset dva vrlo uspješna menadžera, Kaplan E. Robert došao je do saznanja o nekoliko je slijepih točaka, a to su:

- 1) slijepa ambicija
- 2) nerealni ciljevi
- 3) bezdušan rad
- 4) tjeranje drugih na rad
- 5) glad za moći
- 6) neutaživa potreba za priznanjem
- 7) zaokupljenost vanjskim izgledom.

⁹ Ibidem

2.4.3. Motiviranje

„U motivaciji je sadržan cjelokupan motivacijski proces, od javljanja potreba pa sve do postizanja određenog cilja. To je proces u kojem se iz potrebe razvija motiv koji ponašanje čovjeka potiče i usmjerava prema ostvarenju određenog cilja.“¹⁰

Podizanje motivacije članova tima moguće je postići alatima koji se koriste kod konvencionalnih timova, a osnovni elementi su: izgradnja povjerenja među članovima, omogućavanje osobnog razvoja svakog člana tima, usklađivanje povratnih informacija i dobra komunikacija. Od menadžera se očekuje potpora u određivanju primarnih potreba svojih suradnika, prepoznavanje dominantnih potreba i nastojanje iskorištavanja pokretačke akcije tima. Ne bi smio zaboraviti primarne potrebe suradnika a to su uvjeti rada, plaća, odmor, rekreacija, mora računati na više potrebe suradnika poput osjećaja ugleda, važnosti, pripadanja, osobnih vrijednosti, usavršavanja te povezati više potrebe svojih ljudi s poslovima koje obavljaju i uskladiti više potrebe s povjerenim zadacima tima.

Carnegie (2013)¹¹ je u svom istraživanju došao do saznanja da ovisno o tome koliko su djelatnici angažirani, a mogu biti neangažirani, djelomično angažirani, ili potpuno angažirani, pokrenuti emocijama imaju direktan utjecaj na povećanje radne motivacije.

Ukoliko se javljaju emocije poput: uvažavanja, povjerenja, poštovanja, entuzijazma, time se javlja osjećaj da su cijenjeni, da su uključeni u posao, da doprinose rezultatima i da preuzimaju odgovornost za svoja postignuća. Detaljnije objašnjenje na temu individualne motivacije može se naći u ovom radu u potpoglavlju kompetencije.

2.4.4. Donošenje odluka

„Odlučivanjem možemo nazvati i proces stvaranja odluka, koji se sastoji od odgovora na tri pitanja: što je problem koji treba riješiti odlučivanjem, koja nam rješenja stoje na raspolaganju i koje rješenje problema je najbolje.“¹²

Proces traženja rješenja za neki izazov ili problem, donošenja odluke temeljem činjenica i informacija kojima raspolažemo. Donošenje se temelji na prepoznavanju prioriteta, činjenica, razlikovanja bitnog od nebitnog, hitnog od nehitnog i svakako, od događaja na koje možemo utjecati do događaja na koji nemamo utjecaj. Uspjeh rješenja

¹⁰ Vujić, V.: „Menadžment ljudskog kapitala“, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, III. izdanje Rijeka, 2008., p. 206.

¹¹ Carnegie, D.: Working in Virtual Teams; Participants manual, January, 2013.

¹² Petar, S., Perković D.: Inteligencija poslovne promjene, Školska knjiga, Zagreb, 2013., p. 18.

uvelike ovisi o prednosti onih koji su odgovorni za njegovo provođenje, stoga je bitno donijeti odluku koju će podržati i razumjeti svi članovi tima.

Međutim, tu se pojavljuje i mogućnost pojave „skupnog razmišljanja“, a to je sklonost ljudi u timu da se brzo postigne dogovor, a ne pravilna odluka. Kada u timu postoji jaki vođa, svaka kritika se doživljava kao napad. Prema Srići: „Ako smo sigurni u neku odluku, onda je nepotrebno osluškivati svoju intuiciju. No, ako nismo, možda je upravo intuicija jedino na što se možemo osloniti.“¹³

„Menadžersko odlučivanje je proces izbora načina rješavanja nekog problema u skladu s ciljevima organizacije i okolnosti u kojima ona djeluje.“¹⁴

Odlučivanje je proces, a odluka rezultat tog procesa. „Odluka predstavlja putokaz, pravac djelovanja ili akcije, za onog tko je mora provesti u životu. Odlukom su otklonjene dileme, opcije i varijante i sada se sva pozornost mora usmjeriti na njezino provođenje.“¹⁵

Prema Petru i Perkovu¹⁶ postoji nekoliko vrsta odluka kako slijedi:

- 1) programirane i neprogramirane (odluke koje se donose unutar organizacije)
- 2) rutinske (rješavanje rutinskih problema)
- 3) adaptivne (odluke koje se bave više problemima nego zadatkom)
- 4) inovativne (odluke koje znače velike promjene u aktivnostima i usmjerene su na promjene ciljeva, svrhe i politike organizacije)
- 5) strukturirane (odluke koje se donose na nižim razinama menadžmenta)
- 6) nestrukturirane (odluke koje se donose na najvišoj razini menadžmenta)
- 7) strateške (odluke kojima se određuje strategija, ciljevi, misija i vizija organizacije)
- 8) taktičke (odluke pomoću kojih se realiziraju strateške odluke)
- 9) operativne (odluke koje služe za realizaciju taktičkih odluka).

¹³ Srića, V.: „Inventivni menadžer u 100 lekcija“, Delfin Znanje, Zagreb, 2. izdanje, 2004., p. 189.

¹⁴ Ibidem, p. 59.

¹⁵ Petar, S., Perkov D.: Inteligencija poslovne promjene, Školska knjiga, Zagreb, 2013., p. 18.

¹⁶ Ibidem, p. 19.

2.4.5. Odabir članova tima

Voditelj tima bira svoj tim ili postojeći tim bira voditelja. Ukoliko voditelj bira, treba imati razvijene osobne i društvene kompetencije. Procjena karaktera određenih ljudi i prepoznavanje njihovih vještina će olakšati formiranje tima i sam rad na projektu.

2.4.6. Odgajanje

„Da bi bio uspješan u svojem poslu mladom, talentiranom i sposobnom pojedincu najviše treba dobar menadžer“¹⁷. Ljudi koji se dobro osjećaju, koji vole svoj posao, koji su motivirani, koji se nagrađuju, koji se potiču, kojima se pruži podrška i pomoć puno više daju od sebe. Imaju dodatne motive za rad i osjećaj zadovoljstva. Očekuju od menadžera da prate njihov razvoj kao pojedinca, a ne samo razvoj projekta. „Za menadžera koji je profesionalac radit ću razumom, ali za menadžera koji mi je poput roditelja radit ću srcem.“¹⁸

2.4.7. Kontroliranje

Iako se razvoj ljudskih resursa u timu ostvaruje lakše ako ljudi sami jačaju sposobnosti samoprocjene, nego ako su pod sustavom kontrole i nadzora, ipak je potrebno imati osjećaj odgovornosti za rezultate i dogovoreni posao. Prostor za kreativnost je dobrodošao, ali s jasno postavljenim granicama. Za svaki pothvat postoji terminski plan aktivnosti po kojem se radi i tijekom redovitih sastanaka komparira se zadano s postignutim, provjeravaju se učinci i raspravlja se o budućim koracima.

U ovom poglavlju o timskom radu, obradila se tema zajedništva, sinkronizacije, prednosti takvog načina rada, preraspodjele uloga u timu te upravljanje timom. Nakon što se predstavio timski rad i koristi koje proizlaze iz takvog načina rada, u sljedećem poglavlju će se obraditi tema komunikacije, oblici komunikacije, moderne tehnologije koje su pridonijele stvaranju novog načina rada i osnivanja virtualnih timova.

¹⁷ Srića, V.: „Inventivni menadžer u 100 lekcija“, Delfin Znanje, Zagreb, 2. izdanje, 2004., p. 10.

¹⁸ Ibidem, p. 11.

3. KOMUNIKACIJA U TIMU

Komunikacija je temelj svih naših odnosa i međusobne interakcije i kao takva, glavana je tema koja će se obraditi u ovom poglavlju. „Ona uključuje međusobnu razmjenu informacija i stoga je u središtu funkcioniranja tima, koje se temelji na međuovisnosti i suradnji članova tima.

Termin komunikacija potiče iz latinskog jezika od glagola *comunicare*, a znači učiniti zajedničkim, priopćiti, dok imenica *communicatio* sadrži značenja zajednice. Osnovna misao je da se u procesu komunikacije nešto uspostavlja zajednički, u kojem smislu se javlja prijelaz nečeg individualnog k zajedničkom (kolektivnom).

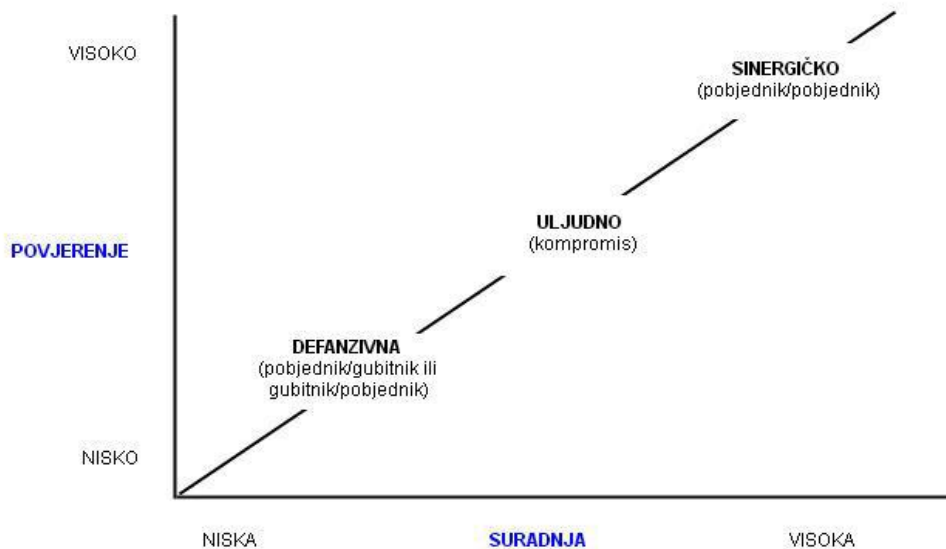
Komunikacija je razmjena i protok informacija i ideja od jedne osobe prema drugoj. Ona podrazumijeva odašiljanje određene poruke ili ideje prema primatelju. Ukoliko primatelj poruke razumije način i kontekst u kojem je poruka odaslana, kažemo da je komunikacija uspješna.

U proces komunikacije uključeni su:

- 1) pošiljalatelj – osoba koja šalje poruku
- 2) poruka – informacija koju pošiljalatelj upućuje primatelju
- 3) komunikacijski kanal kroz koji se poruka prenosi uključuje vizualne metode (znakovni jezik, poruke, pismo), auditivne (glas, muzika), fizikalne (dodir)
- 4) primatelj – osoba koja prima poruku
- 5) povratna informacija – reakcija primatelja na poruku koju je primio
- 6) okruženje u kojem se komunikacija odvija – najčešće se u ovom kontekstu govori o smetnjama koje otežavaju komunikaciju.

Važnost razine komunikacije i povjerenja među članovima tima ilustrirana je sljedećim grafikonom:

Grafikon 1. Porast povjerenja prema višim komunikacijskom razinama



Izvor: Covey, R.S.,:“7 Navika uspješnih ljudi”, Mozaik knjiga, Zagreb, 1998., p. 266.

Prema Cai i Finku¹⁹ da bi se djelovalo kao uspješan komunikator mora se uravnotežiti nekoliko područja:

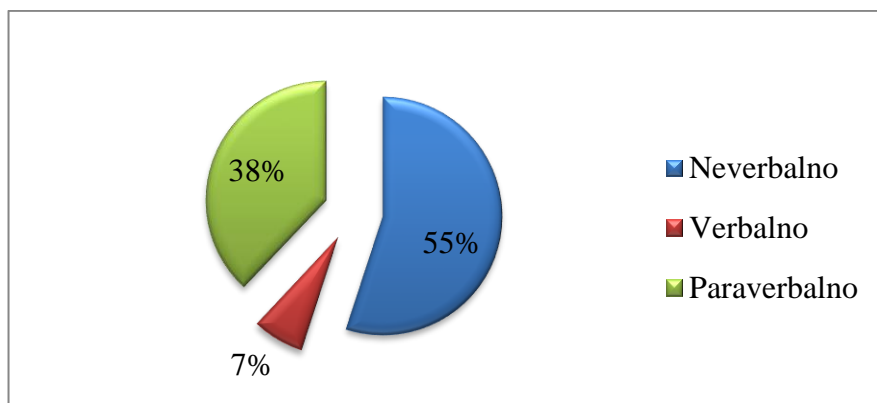
- 1) potrebe pošiljatelja i primatelja
- 2) zahtjevi govorenja i slušanja
- 3) sadržaj, način i vrijeme komuniciranja
- 4) različite faze i uloge povezane sa zadatkom i aktivnostima
- 5) resursi koji pružaju korištenje formalnim i neformalnim kanalima
- 6) troškovi i koristi od učenja novih zaposlenika u odnosu na stalne zaposlenike
- 7) vrijednosti različitih vrsta povjerenja koje imaju komunikatori.

¹⁹ Handbook of Principles of Organizational Behaviour; Deborah A. Cai and Edward L. Fink; Communicate Successfully by Seeking Balance; Second Edition ; Wiley, West Sussex, UK, 2009., p. 425.

3.1. Oblici komunikacije

Sedamdesetih godina prošlog stoljeća antropolog Albert Mehrabian radio je serije istraživanja u vezi s verbalnom, neverbalnom i paraverbalnom komunikacijom. Rezultati tog istraživanja su predstavljeni u sljedećem grafikonu.

Grafikon 2. Merhabianovo pravilo



Izvor: El Arte de Presentar: Sinfoniaverbal y no verbal /738/55, www.elartedepresentar.com/2008/09/sinfonia-verbal-y-no-verbal-73855/

Činjenica da samo 7 % govora čini verbalno izražavanje, dok veći dio poruka koje šaljemo i primamo činimo neverbalnim i paraverbalnim oblikom komunikacije, dokazuje da je komunikacija više od spontanog govora, vještina koju je potrebno usavršavati.

Najneposredniji oblici komuniciranja su:

- 1) aktivno slušanje
- 2) govorenje
- 3) neverbalna komunikacija.²⁰

Aktivno slušanje je prilika za uspostavljanje kontakta, razumijevanja, posvete pune pažnje onome tko govori. Uloga voditelja je da olakša komuniciranje unutar tima, ali također je odgovornost svakog člana da se uključi kako bi svi dosegli istu razinu i kako bi se uspostavio jedan standard za komunikaciju. „Kada iskreno slušate, svoje prosuđivanje odgađate dokle god govornik do kraja ne iznese svoje stajalište. Bolje je da pokušate zauzeti neutralan stav, nego da naprečac donosite zaključke ili se zapletete u umnu raspravu o onome

²⁰ West, M.: „Tajne uspješnog upravljanja timom“, Školska knjiga, Zagreb, 2005., p. 52.

što govori druga osoba. To je jamstvo da vaše predrasude o govorniku i temi neće iskriviti poruku koju primite²¹

Govorenje je glasovno prenošenje poruke drugoj osobi kojoj se obraćamo. Cilj na koji se treba fokusirati je da izražavanje bude jasno, logično i suvislo. Treba izbjegavati udaljavanje od teme i korištenja žargona.

Neverbalno komuniciranje su poruke koje primamo a tumačimo ih iz govora-položaja tijela čovjeka s kojim komuniciramo. „Veliki dio komunikacije zbiva se na neverbalnoj razini, izrazom lica, jezikom tijela i modulacijom glasa. Pridamo li pozornost neverbalnom ponašanju drugih ljudi, čut ćemo i ono što *nije* izgovoreno – uočiti ćemo neke misli i osjećaje koji su u pozadini glavne poruke.“²²

Oblike komunikacije dijelimo još i prema osjetilima:

- 1) slušno-govorna komunikacija
- 2) vizualna komunikacija
- 3) taktilna komunikacija
- 4) komunikacija okusom i mirisom.

Malo je područja komunikacije koja mogu prouzročiti toliko nesporazuma kao šutnja. Neodgovaranje na elektroničku poštu i pozive, neizjašnjavanje oko podjele zadataka i odgovornosti, nejasne smjernice i slično, sve su to oblici šutnje koje kasnije u timu rezultiraju nesnalaženjem, frustracijom, stresom i na kraju - novonastalim problemima.

3.1.1. Verbalna komunikacija

Verbalna se komunikacija temelji na jeziku, a znači komuniciranje riječima. Uspješnu verbalnu prati njezina dosljedna neverbalna komunikacija. Bitno je da članovi tima imaju razvijene verbalne komunikacijske vještine i uspješno upravljaju razgovorom. Verbalna komunikacija također ima svoje tonove i nijanse s kojima se treba oprezno „rukovati“. Koristite alate komunikacije odmjereno i prikladno momentu u kojem se pregovori nalaze.

²¹ Ibidem, p. 53.

²² Ibidem, p. 56.

Prema prof. Petru²³, predlaže se nekoliko preporuka:

- 1) ne forsirati temu
- 2) dopustite da se tema postupno razvija u ugodnoj atmosferi
- 3) koristite „zvuk tišine“
- 4) iskoristite tišinu da biste razmišljali i da biste dobili na vremenu
- 5) imajte na umu svoje prioritete, ali i sugovornikove
- 6) zaključke ostavite za kraj
- 7) postavite pitanja
- 8) čekajte odgovor.

3.1.2. Paraverbalna komunikacija

Paraverbalna komunikacija podrazumijeva glasove, tempo, intonaciju koji prate govor i daju mu dodatnu informativnost. To je ono što u pisanoj komunikaciji predstavlja uskličnik, upitnik. Neprimjereno glasan ton daje nam informaciju o agresivnoj osobi. Previše tih govor daje dojam osobe sa strahom, pojačan govor daje percepciju lijenosti ili umišljenosti, a možda je samo prehladena. Kreštav glas daje osobinu histeričnosti.

Ritam govora je također vrlo važan dio komunikacije, važnije informacije izgovaramo sporije, no konstantan spori govor zamara slušatelja i radi zamora nije više u stanju slušati. Brz govor daje dinamiku i odlučnost, ali prevelika brzina smanjuje mogućnost prihvaćanja informacija.

3.1.3. Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija je neizostavan dio cjelokupnog komuniciranja s drugima. Podrazumijeva govor tijela, to je kinetička, analogna komunikacija. Ljudi često nisu svjesni neverbalnih znakova koje šalju.

Najčešća podjela neverbalnih znakova razlikuje tri tipa:

- 1) paralingvistički - izgovor, popratni glasovi, visina i jačina glasa, ritam i tempo govora, naglasak
- 2) kinetički - pokreti, geste, kontakt očima, dodir, miris
- 3) proksemični - distanca u odnosu, znakovi kontroliranja osobnog izgleda.

²³ Petar, S.: „Pregovarajte s crnim vragom i zadržite bijela krila“ 2. izdanje, MEP d.o.o, Zagreb, 2005, p. 35.

Neverbalna komunikacija se odnosi na namjerno i nenamjerno komuniciranje tijelom, odnosno to je komuniciranje bez riječi. Uglavnom se koristi za izražavanje emocija i stavova, odražavanje osobina ličnosti, i poticanje ili mijenjanje verbalne komunikacije. Kada je neverbalno ponašanje u skladu s govorom, poruka koja se prenosi je jasna i snažna. Problemi se javljaju kada je neverbalna gestikulacija krivo procijenjena ili ne prati verbalnu komunikaciju člana tima. Više od 90 posto komunikacije je neverbalno i uključuje sve od ponašanja, govora tijela, držanja, načina na koji smo odjeveni do cjelokupnog stava.

Ovladavanje vještinama neverbalnog komuniciranja može pridonijeti uspješnom pregovaranju. Prema prof. Petru²⁴ vještine neverbalnog komuniciranja su:

- 1) aktivno slušanje
- 2) promatranje govora tijela
- 3) iščitavanje skrivenih poruka
- 4) slušati što je izgovoreno, a razumjeti što to znači.

Tabela 8. Elementi neverbalne komunikacije

KONTAKT OČIMA	Govornici koji koriste kontakt očima otvaraju komunikacijski kanal, potiču zanimanje, stvaraju osjećaj brige, topline te kredibilitet.
GOVOR LICA	Osmijeh je vrlo učinkovit, jer osoba na osmijeh odgovara osmijehom te prenosi osjećaj sreće, prijateljstva, topline i pristupačnosti.
GESTE	Aktivno i dinamično govorenje privlači pažnju okoline, razgovor čini zanimljivijim te povećava razumijevanje.
POLOŽAJ TIJELA	Aktivno i dinamično govorenje privlači pažnju okoline, razgovor čini zanimljivijim, te povećava razumijevanje. Uspravni položaj s laganim pomicanjem tijela naprijed poručuje slušatelju da ste pristupačna i prijateljska osoba. Blizina lica u komunikaciji rezultira osjećajem bliskosti dok okretanje leđa ili gledanje u pod ili strop pokazuje nezainteresiranost.
BLIZINA	Pravila diktiraju pristojnu udaljenosti između sugovornika.
GLAS	Neverbalna komunikacija kod govorenja uključuje vokalne elemente kao što su: ton, ritam, visina, glasnoća, boja glasa.

Izvor: Rad autorice prema (Petar 2004., 2005., West 2005., North 2008., Vujić 2010.)

²⁴ Petar, S.: „Pregovarajte s crnim vragom i zadržite bijela krila“ 2. izdanje, MEP d.o.o, Zagreb, 2005., p. 91

3.1.4. Slušanje

Slušanje je aktivan proces u kojemu moramo razlikovati „slušamo“ li mi osobu ili „čujemo“. Aktivno slušanje je također vještina koja se može naučiti, jer većina ljudi prakticira površno slušanje, dakle, ne koristi slušanje s razumijevanjem.

Aktivno slušanje podrazumijeva slušanje druge strane s empatijom, bez uključivanja prosuđivanja druge strane, poštivanje druge strane, povratno davanje kratkog i ohrabrujućeg signala drugoj strani.

„Kod aktivnog slušanja potrebno je koristiti verbalne i neverbalne alate:

- 1) govornika gledajte u oči
- 2) zaustavite mentalno „čavrljanje“
- 3) nemojte započeti razmišljati o postavljanju pitanja dok sugovornik govori
- 4) osigurajte okruženje koje vam ne odvlači pažnju
- 5) obraćajte pažnju na sugovornikove neverbalne i paraverbalne znakove
- 6) ako ste u grupi izbjegavajte „razgovor sa strane“.²⁵

Vježbanjem aktivnog slušanja možemo polučiti brojne koristi u društvenom i poslovnom svijetu. Slušanjem pokazujemo da drugu stranu cijenimo i podižemo joj samopouzdanje. Dobre vještine slušanja mogu biti snažan alat u preuzimanju kontrole nad nekom situacijom. Aktivno slušanje potiče suradnju kod druge strane te zauzima otvoreniji i pozitivniji stav prema suradnji, razvijanju ideja i zajedničkih interesa.

Prema Carnegiu (2013)²⁶ postupno razvijanje i poboljšanje sposobnosti slušanja prolazi nekoliko faza, a to su:

- 1) faza ignoriranja
- 2) faza pretvaranja da slušamo
- 3) faza selektivnog slušanja
- 4) faza slušanja i pažnje
- 5) faza empatijskog slušanja s razumijevanjem.

²⁵ McPheat, S.: „Effective Communication Skills“, Ventus Publishing, VB, 2006., p. 49.

²⁶ Carnegie, D.: Working in Virtual Teams; Participants manual, January, 2013.

Carnegi (2013)²⁷ predlaže pet ključnih preporuka za učinkovito slušanje, a to je da uvedemo aktivno slušanje kao svakodnevnu aktivnost, razvijamo stav da želimo slušati, da postanemo podobni za slušanje, da pustimo da govornik iznese sve što ima reći, a da zatim postavljamo pitanja te da iz svakog iskustva slušanja naučimo nešto novo.

3.1.5. Čitanje laganja

Neverbalni znakovi pokazuju prave misli sugovornika. Postoje brojna istraživanja kojima su se proučavali neverbalni znakovi. Neki od tih su:

- 1) smanjena učestalost običnih gestikulacija npr. pokreta rukama, ljudi nesvjesno osjećaju da bi ih pokreti rukama mogli otkriti i zato ih smanjuju
- 2) povećava se učestalost dodirivanja lica rukama npr. glađenje brade, dodirivanje i trljanje nosa, češkanje obrve, povlačenje za uho itd.
- 3) broj tjelesnih pokreta raste, promjene u položaju trupa, iz jednog u drugi sjedeći položaj
- 4) izgled lica se mijenja, te izraze većina ljudi zapaža na nesvjesnoj razini.

Ove znakove ne treba generalizirati, ali ako se sagledaju zajedno mogu poslužiti za otkrivanje kada sugovornik laže.

3.1.6. Interna poslovna komunikacija

Interna poslovna komunikacija se realizira kao proces unutar organizacije u kojem sudjeluju svi djelatnici organizacije, a svrha te komunikacije je realizacija poslova.

Unutarnja komunikacija obuhvaća:

- 1) vertikalnu komunikaciju prema dolje, a to su nalozi, upute, radni zadaci
- 2) vertikalnu komunikaciju prema gore, a to su povratna informacija na naloge, upute, mišljenja, i komentari
- 3) horizontalnu i lateralnu komunikaciju, a to je razmjena informacija među djelatnicima.

²⁷ Ibidem.

Uključivanje emocija u komunikaciji može pomoći, ali i odvesti u potpuno krivi smjer. Pozitivne emocije mogu pomoći u ostvarenju naših ciljeva, a negativne mogu nepovratno narušiti odnose.

Prema prof. Petru i Španjol-Marković²⁸ postoji pet komunikacijskih potreba koje se pojavljuju u poslovnoj komunikaciji:

- prva komunikacijska potreba je priznanje
- druga komunikacijska potreba je povezivanje, tj. pretvaranje protivnika u suradnika
- treća je potreba autonomija, odnosno poštivanje slobode ostalih u donošenju i provođenju vlastitih odluka
- četvrta potreba je status, priznavanje važnosti svima koji ga zaslužuju
- peta potreba je odabir ispunjavajući uloge i aktivnosti unutar nje.

3.1.7. Eksterna poslovna komunikacija

Eksterna poslovna komunikacija je komunikacija izvan organizacije, proces u kojem sudjeluju samo neki djelatnici organizacije s vanjskim okruženjem, poslovnim partnerima, potrošačima i širom društvenom zajednicom, a obuhvaća svu komunikaciju, usmenu, telefonsku, pisanu, elektroničku... u cilju razvoja poslovnog odnosa.

U ovom potpoglavlju su objašnjeni oblici komunikacije kao neizostavan dio poslovne suradnje, interakcije, stvaranja i zajedništva. U sljedećem potpoglavlju će se predstaviti moderne tehnologije, alati za komunikaciju koji su utjecali na poboljšanje procesa komunikacije, stvorili virtualne timove te omogućili izvanredne uvjete rada.

²⁸ Petar S., Španjol-Marković M.: Emocionalno poslovanje, Školska knjiga, Zagreb, 2013, p. 18.

3.2. Moderne tehnologije i virtualna komunikacija u timu

U virtualnim timovima se često pojavljuje situacija u kojoj je svaki član tima sam svoj vođa. Formalni vođa tima nema utjecaja kao u klasičnom, konvencionalnom timu, a ulogu vođe lako rotiraju svi članovi tima. Osnovni elementi virtualnog tima su: individualna motivacija, suradnja, proaktivnost članova. Kod virtualnih timova je vrlo važno pravilo određivanja načina komunikacije, jer je to jedini mogući segment virtualnog tima u razmjeni informacija s obzirom na to da ostali timski alati kao što su: sastanci, druženja, *team-building* itd. nisu primjenjivi.

Podizanje motivacije članova virtualnog tima nije moguće postići alatima koji se koriste kod konvencionalnih timova, osnovni elementi su: ostvarivanje povjerenja među članovima, omogućavanje osobnog razvoja svakog člana tima, usklađivanje povratnih informacija i dobra komunikacija.

U virtualnom timu se pojavljuje problem nedostatka neverbalnih parametara komunikacije, koji često čine osnovu za uspostavljanje odnosa među ljudima i međusobnog razumijevanja i povjerenja. U virtualnoj komunikaciji nedostaju segmenti interakcija kao što su: izgled, govor tijela, mimika, glasnoća, ritam i intonacija glasa. S druge strane u zajedničkom radu je međusobna suradnja i podrška važan segment uspješnosti timova, što u virtualnom timu također nije moguće uspostaviti.

Kako bi uspješno implementirali virtualan način rada, postoje elementi koji su preduvjet za uspjeh virtualnog rada, a to su: odgovornost, pouzdanost, samostalnost, samokontrola, otvorena komunikacija, virtualni sastanci, virtualni alati, samoupravljački timovi. Sudjelovanje i angažman u virtualnim sastancima je od iznimne važnosti, pogotovo kada se komunikacija događa za radnim stolom i računalom, i vrlo često se počinje raditi više stvari istovremeno, a time se ne koncentrira na komunikaciju i radni sastanak. Odgovaranje na elektroničku poštu, zapisivanje poruka, pregledavanje dokumentacije na radnom stolu, primanje i slanje telefonskih poruka, itd. Osim komunikacije važno je i graditi povjerenje, vjerodostojnost, i poštovanje, a posebice je važno dobro razjasniti zadatak, upute i očekivane rezultate.

3.2.1. Virtualna komunikacija i alati

Visoki stupanj tehnološkog razvoja te sofisticiranih komunikacijskih alata, omogućio je brzu komunikaciju i razmjenu informacija. Najčešći oblik komuniciranja današnjice je vezan uz računala različitih mogućnosti pa je i sustav tehnički pojednostavljen za uporabu na svim vrstama širokodostupnih računala različite tehnologije kao što su npr. forumi, baze podataka s projektnim informacijama. Uobičajeno je korištenje besplatnih programa kao što su *Yahoo Messenger*, *NetMeeting*, *MSN Messenger*, te *Skype* za videokonferenciju, kao i društvene mreže poput *MySpace*, *Facebook*, *Hi5*, *Friendster*, *LinkedIn*, *Wayn*, *DeviantArt*.

Virtualni tim predstavlja grupu individualaca koji zajednički rade na nekom projektu, ali ne nužno na istom mjestu ili u isto vrijeme. Zajednički dogovor oko načina komuniciranja jedan je od prvih elemenata koje je potrebno determinirati prilikom osnivanja virtualnog tima te je preporučljivo uskladiti dogovor oko alata i tehnologije koja će se koristiti za obavljanje posla, razmjenu informacija i međusobnu suradnju.

Najčešći alati koje virtualni timovi koriste su audiokonferencija, videokonferencija, telekonferencije, web-virtualne sobe za sastanke, elektronička pošta, instant poruke, video pozivi, itd.

Tabela 9. SWOT analiza virtualnih alata za komunikaciju

Snage (<i>eng. Strengths</i>) <ul style="list-style-type: none">▪ poznavanje rada na PC-u i telekomunikacijskim uređajima▪ posjedovanje osnovne tehnologije potrebne za rad u virtualnom timu▪ dobre radne navike svih članova tima	Slabosti (<i>eng. Weaknesses</i>) <ul style="list-style-type: none">▪ nedovoljan kontakt članova uživo▪ nerazumijevanja poruka▪ nemogućnost interaktivnog djelovanja članova tima▪ nemogućnost brzog rješavanja problema
Prilike (<i>eng. Opportunities</i>) <ul style="list-style-type: none">▪ usvajanje novih znanja, razmjena znanja i iskustva članova tima▪ mogućnost implementacije suvremenih načina komunikacije▪ istraživanje i praktična primjena novih tehnologija na vlastitom iskustvu	Prijetnje (<i>eng. Threats</i>) <ul style="list-style-type: none">▪ kvarovi na telekomunikacijskim alatima▪ tehnički problemi▪ spriječenost članova tima u komunikaciji

Izvor: Obrada autorice

Virtualni timovi, koristeći postojeća saznanja organizacije rada virtualnih timova, usvajaju alate i metode korištenja virtualnog načina rada i komuniciranja kao način međusobne suradnje na postizanju zajedničkog cilja. U sljedećoj tabeli su prikazani mogući oblici virtualnog rada timova.

Tabela 10. Oblici virtualnog rada

<i>Telecommuting</i>	Odnosi se na rad u fiksnim uredima (povremeno i kod kuće).
<i>Hotelling</i>	Zaposleni povremeno dolaze u ured, ali ne posjeduju vlastiti fiksni uredski prostor, već koriste „hotelsku sobu“ (ograđeni prostor).
Vezani radnici	Zaposlenici imaju neku mobilnost, ali se od njih očekuje da se redovito javljaju u ured, zadužuju mobitel i prijenosno računalo (marketinške agencije).
Kućni radnici	Zaposlenici nemaju ured već koriste prostor ili radni stol u svojim domovima.
Potpuno mobilni radnici	Nemaju ured i od njih se očekuje da budu na putu tijekom cjelokupnog radnog vremena.

Izvor: Obrada autorice

Bilo koji oblik virtualne komunikacije može biti ometan i krivo protumačen. Kada se radi virtualno, nailazi se na razne barijere, jer sama komunikacija od pošiljatelja do primatelja prolazi kroz filtere, a to mogu biti interni i eksterni filteri. Kada se govori o internim filterima, govori se o izgrađenom stavu o virtualnom timskom radu te o prijašnjem stečenom iskustvu, koje ovisi o metodi komunikacije koja se koristila u takvom radu. Kada se govori o vanjskim filterima govori se o pouzdanosti internetske veze i mogućim tehnološkim problemima koji se mogu pojaviti neočekivano i ometati komunikaciju.

Prema Carnegieu²⁹ virtualni sastanci mogu biti jednostavni-informalni i složeni-formalni. Kod jednostavnih-neformalnih sastanaka na programu su teme poput generiranja ideja, podjele najnovijih informacija, plana aktivnosti, razmjene iskustva, motivacije itd. Kod složenih-formalnih sastanaka na programu su teme kojima je ishod odluka o poslovanju, strategija, planiranje poslovanja, rješavanje hitnih pitanja itd.

²⁹ Carnegie, D.: Workingin Virtualteams; Participants manual, January, 2013

3.2.2. Problemi u komunikaciji u timu

Vještinom komunikacije pojedinac utječe na sugovornike, a ona je ključna u stvaranju povoljnih ili nepovoljnih dojmova o pojedincu i organizaciji.

„Komunikacija je razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođena društvenoj prirodi situacije. Komunikacija je osnova i uvjet uspjeha svih međuljudskih privatnih i poslovnih odnosa“³⁰.

Prema Šulaku³¹ postoji nekoliko koraka kada se suočavamo s konstruktivnim konfliktnim razgovorom i preporukama kako postupiti u konstruktivnim i konfliktnim razgovorima, a to su:

- 1) osvijestite svoje ciljeve
- 2) dogovorite razgovor
- 3) razgovor započnite izrazom zadovoljstva
- 4) iznesite opaženo u „ja“ porukama
- 5) recite kako opaženo djeluje na vaše emocije
- 6) recite koje su vaše želje
- 7) zamolite sugovornika za njegovo mišljenje
- 8) tijekom razgovora što više pitajte i slušajte
- 9) čim se pojavi suglasje, istaknite ga sažetkom
- 10) precizno definirajte dogovoreno.

3.2.3. Povratna veza

Povratna veza (*eng. feedback*) može biti znak pošiljatelju poruke da je poruka shvaćena. Uključuje verbalne i neverbalne odgovore. Upotrebljavamo riječi, kimanje glavom, pružanje ruke, podizanje obrva.

Povratna veza se može opisati i kao informacija kako je primatelj rastumačio poruku pošiljatelja. Svatko tko razumije da nitko nije savršeno biće i da uvijek ima prostora za

³⁰ Fox, R. :“Poslovna komunikacija“, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001.

³¹ Šulak, F.: Kako djelotvorno komunicirati sa sobom i drugima u uvjetima stalnih promjena i neizvjesnosti, Bilješke Comunico d.o.o., Varaždin, 2006. p. 44.

poboljšanje u radu, poslovanju, ponašanju, zapravo i želi čuti povratno mišljenje ili vezu. Međutim, kada se radi o delikatnim i senzibilnim situacijama, davanje povratne informacije zahtijeva puno takta i sluha u komunikaciji.

„*Feedback* postaje dar za nekoga tko želi znati više o svojim suradnicima kao i za same zaposlenike. Naime, tijekom *feedbacka* i zaposlenici imaju pravo pitati i tražiti odgovore.“³²

Postoji pet glavnih kategorija *feedbacka*:

- 1) evaluativni: stvaranje suda o vrijednosti izjave sugovornika
- 2) interpretativni: namjera da se objasni značenje odaslane poruke
- 3) potporni: pružanje podrške i potpore sugovorniku
- 4) istraživački: s namjerom da se doznaju dodatne informacije, razvije diskusija ili razjasni zaključak
- 5) razumijevanje: s namjerom da potpuno otkrije što je sugovornik htio poručiti.

Prema prof. Petru i Španjol-Marković³³ pravila profesionalnog *feedbacka* su kako slijedi:

- 1) citirajte konkretne, specifične podatke
- 2) postavljajte pitanja podrške
- 3) uvijek dajte *feedback* u četiri oka
- 4) za vrijeme *feedbacka* nema opravdanja.

Prema Silbermanu³⁴ postoje tri načina kako biti učinkovit kod razmjene *feedbacka*, a to su:

- 1) Sami inicirajte povratnu vezu i koristite ljude kao izvor informacije, a za to su potreba tri važna koraka – izrazite iskrenu zainteresiranost za povratnu vezu,

³² Petar S., Španjol-Marković M.: *Emocionalno poslovanje*, Školska knjiga, Zagreb, 2013, p. 86.

³³ Ibidem, p. 87.

³⁴ Silberman. M. L, Hansburg. F.; *People Smart: Develop Your Personal Intelligence*, Berret-Koehler Publishers, Inc., 2000.

stvorite ugodno okruženje za komunikaciju te proširite krug osoba koje ste do sada uključivali u takav proces.

- 2) Ponudite svoj feedback nekom na način da predložite ili pitate za dopuštenje radije nego da inzistirate, da se fokusirate na aktualne događaje (nikako zastarjele) i da svakako uzmete u obzir različite percepcije tako da čujete kako se osoba kojoj ste pružili feedback osjeća.
- 3) Budite informativni na način da dajte konstruktivne, točne, sažete, specifične zaključke. Da biste bili informativni fokusirajte se na konkretno ponašanje/postupke, budite selektivni i sažeti te ponudite ideje za poboljšanje.

Povratna informacija i naučene lekcije koje proizlaze nakon svakog zatvorenog ciklusa projekta od iznimne su važnosti za iskustvo i pripremu novog projekta.

3.2.4. Metode za poboljšanje komunikacije unutar tima

Komunikacija je bitan čimbenik dojma o organizaciji i može predstavljati razlog uspjeha i neuspjeha. Točnost, dosljednost i urednost su kvalitete koje doprinose pozitivnom iskustvu. Komuniciranje je razmjena informacija među sudionicima komunikacijskog procesa kojemu je cilj iniciranje, ostvarenje ili poboljšanje pozitivnih poslovnih rezultata.

Pet metoda za poboljšanje komunikacije unutar tima³⁵

- 1) Budite svjesni neverbalne komunikacije.
- 2) Slušajte - polovica komunikacije ima veze sa slušanjem. Ako ne možete slušati, ne možete ni učiti. Osobi koja to može, ljudi više vjeruju, što joj u konačnici daje više kontrole.
- 3) Budite vjerodostojni - povjerenje je više povezano s ponašanjem nego s komunikacijom. Nemojte tračati, budite osoba od riječi i držite se onoga što vas se tiče.
- 4) Tražite povratnu informaciju - otvorenost prema potencijalnim kritikama pokazuje ljudima da vodite računa o poslu kojim se bavite te da ste voljni promijeniti način na koji radite, ako je to potrebno. Ljudi će uglavnom poštovati vašu sposobnost da saslušate kritike, a tražit će i od vas povratnu informaciju.

³⁵ <http://www.profitiraj.hr/poduzetnici/5-metoda-za-poboljsanje-komunikacije>.

- 5) Recite što mislite - budite proaktivni, jer komunikacija služi samopromociji. No, postoji razlika između nametljivosti i pristojnosti.

Uvijek razmislite prije nego što se odlučite reći nešto bitno. Zapitajte se:

- 1) Tko sluša, a tko bi mogao propustiti ono što govorim?
- 2) Za koga je prikladan ovakav način komunikacije?
- 3) Je li prikladnije to reći govorom ili pisanim putem?

Kako biste uspostavili dobru komunikaciju potrebno je selektirati pitanja suradnicima koja će rezultirati pozitivnom reakcijom. U sljedećoj tabeli navedene su odrednice pitanja koja potiču zaposlenike.

Tabela 11. Odrednice pitanja koja potiču zaposlenike

Pitanja koja:		
1)	Razjašnjaju	„Možeš li mi pobliže objasniti situaciju?“
2)	Poboljšavaju radni odnos	Umjesto da pitate je li ispunio kvotu prodaje, pitajte: “Kako ide prodaja?“
3)	Pomažu ljudima da razmišljaju analitički	„Koje su posljedice ovakvog rješenja?“
4)	Potiču ljude da vide stvari iz druge perspektive	„Kako nam je ovo uspjelo?“
5)	Potiču na inventivnost	„Može li se to napraviti na drugi način?“
6)	Preispituju pretpostavke	„Što mislite da ćete izgubiti ako podijelite odgovornosti u provedbi nekog projekta?“
7)	Stvaraju vlasničku strukturu	„Prema svom iskustvu - što vi predlažete u ovom slučaju?“

Izvor: Petar S., Španjol-Marković M.: Emocionalno poslovanje, Školska knjiga, Zagreb, 2013., p. 38.

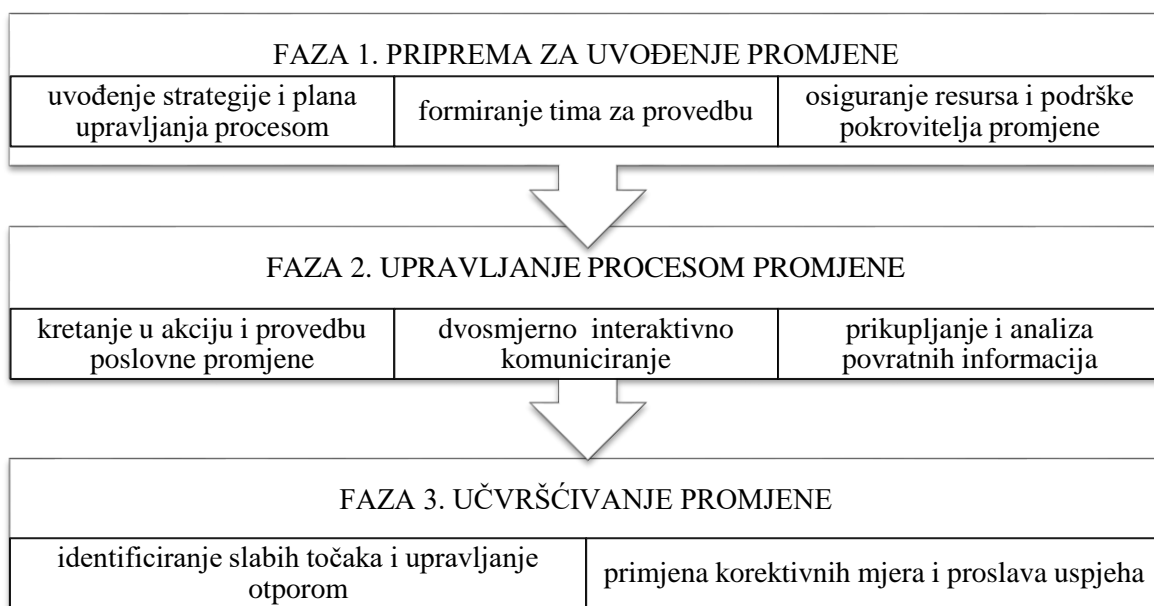
“Takva pitanja ne služe samo za iskazivanje poštovanja prema osobi kojoj su upućena, već razvijaju tu osobu tako da razmišlja vlastitom glavom i rješava probleme, čime dobivamo kratkoročnu i dugoročnu korist.”³⁶ Poboljšana komunikacija i kvalitetnije ophođenje u svakodnevnim aktivnostima će sigurno doprinijeti boljoj radnoj atmosferi.

³⁶ Petar S., Španjol-Marković M.: Emocionalno poslovanje, Školska knjiga, Zagreb, 2013., p. 38.

Kako bi poduzeće usvojilo timski rad i poboljšalo komunikaciju, nužno je uvođenje bilo kakvih promjena, a to znači neizvjesnost za zaposlenike, pristup ograničenim informacijama. Nedostatak transparentnosti može pojačati tenzije i pogoršati komunikaciju između timova.

Kako bi se osiguralo učinkovito uvođenje promjena, jer se često nailazi na otpor zaposlenika prema promjenama, preporučuje se proći kroz tri faze prikazane u sljedećoj tabeli. Ovakav transparentan i postupan pristup kroz tri faze omogućit će lakšu prilagodbu novonastalim okolnostima i promjenama te uroditi željenim rezultatima.

Tabela 12. Faze upravljanja ljudskom stranom promjena



Izvor: Prema: Petar, S., Perkov D.: Inteligencija poslovne promjene, Školska knjiga, Zagreb, 2013, p. 55.

Kroz ovo poglavlje koje govori o komunikaciji u timu objašnjeni su oblici komunikacije kao neizostavan dio poslovne suradnje, interakcije, stvaranja i zajedništva, moderne tehnologije koja je stvorila preduvjete za virtualne timove, alati za komunikaciju koju su utjecali na poboljšanje procesa komunikacije, a zajedno su omogućili uvjete rada za izvanredne rezultate. Tim se završava ovo poglavlje te se prelazi na poglavlje koje govori o kreativnosti i kompetencijama djelatnika kao neizostavnog dijela cijelog procesa stvaranja vrijednosti.

4. KREATIVNOST I KOMPETENCIJE DJELATNIKA

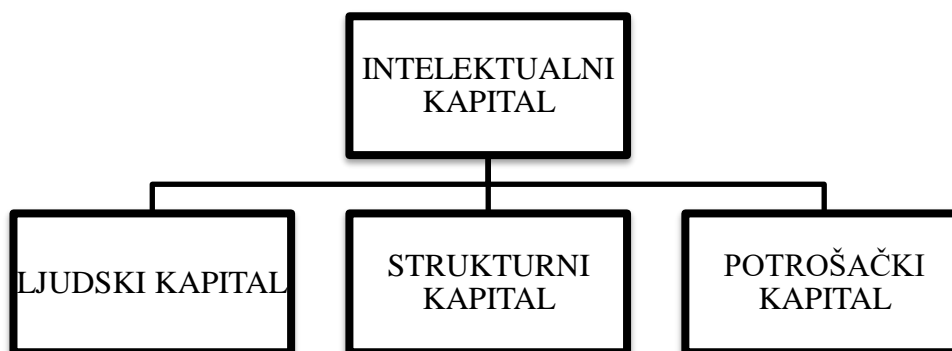
S obzirom na to da je ljudski faktor nositelj promjena, pokretač i sastavni dio intelektualnog kapitala, u ovom poglavlju će se govoriti o ljudskom kapitalu, kompetencijama, vještinama. Pojam intelektualnog kapitala se sve češće spominje, iako ne postoji jedna univerzalna definicija.

Prema prof. Vujiću „Intelektualni kapital je proizvod sustavnog učenja koji obuhvaća sposobnosti, vještine, iskustvo, kreativnost, inovativnost, kulturu i motivaciju zaposlenika; pokretačka je snaga i generator ljudskog kapitala i drugih vrijednosti u poslovnom sustavu.“³⁷

Prema prof. Tominoviću „Intelektualni kapital je skup znanja kojim se stvara nova vrijednost a potvrđuje se na tržištu.“³⁸ Svako poduzeće koje ima viziju budućnosti prepoznaje relevantnost ulaganja u intelektualni kapital. „Održiva konkurentska prednost cilj je svakog poduzeća, jer pridonosi iznadprosječnoj veličini dobiti koja osigurava ono što je imperativ u današnjem konkurentnom poslovnom svijetu: samoodržanje te stalni rast i razvitak gospodarskog subjekta – poduzeća. Ona je rezultat kontinuirane uspješne uporabe intelektualnog kapitala u poduzeću.“³⁹

Iako definicija intelektualnog kapitala nije univerzalna, struktura intelektualnog kapitala može se podijeliti kako je prikazano u sljedećem grafikonu.

Grafikon 3. Struktura intelektualnog kapitala



Izvor: Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, treće izdanje, Opatija, 2008., p. 49.

³⁷ Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, treće izdanje, Opatija, 2008., p. 49.

³⁸ Tominović, K.: Tim, timski rad i stvaranje vrijednosti, Politehnika Pula, digitalni oblik, Pula, 2009. p. 6.

³⁹ Petar, S., Ilijaš, B.: Intelektualni kapital kao dio humanih potencijala u poduzeću, Politehnika Pula, p. 7.

Strukturni kapital su organizacijski procesi u poduzeću, koncepti poslovanja, baze podataka, tehnologija, implementacija sustava upravljanja kvalitetom, dokumenti, standardizacija, iskustvo, poslovna kultura, tradicija, patenti, franšize, licence. Strukturni je kapital, za razliku od ljudskoga, moguće kvantificirati i vrijednosno odrediti.

Pod **tržišnim kapitalom** podrazumijevamo poslovne veze i odnose s poslovnim partnerima, distributerima, potrošačima, klijentima, dobavljačima i svim ostalim interesnim skupinama iz vanjskog okruženja. Kvalitetna komunikacija je ključna za održavanje kvalitetnih odnosa.

Čovjek kao resurs neizostavan je dio bilo kojeg poslovnog procesa, a **ljudski kapital** predstavlja skup ulaganja u obrazovanje, stručnost i budućnost zaposlenika i menadžment te njihovu sposobnost da svojim kapacitetima pridonose dodatnoj vrijednosti poduzeća. Prema Vujiću⁴⁰ „Politika ljudskog kapitala jest skup svjesno i slobodno utvrđenih načela, pravila, kriterija, zahtjeva i procesa, sredstava i metoda koje se odnose na kadrove u nekom poslovnom sustavu. “Elementi humanog kapitala su stručnost (vođenje, poslovne vještine i interpersonalne vještine), uloge i ljudi s potrebnim vještinama, sposobnostima, iskustvom i obrazovanjem za ispunjenje potrebnih uloga.

Tabela 13. Podjela ljudskog kapitala

LJUDSKI KAPITAL	
MENADŽMENT	ZAPOSLENICI
Sposobnosti	Sposobnosti
Kvalifikacije	Kvalifikacije
Iskustvo	Iskustvo
Kreativnost	Kreativnost
Inovativnost	Inovativnost
Motivacija	Motivacija
Stavovi	Stavovi
Marljivost	Marljivost
Odgovornosti	Odgovornosti
Upornost	Upornost
Samoinicijativnost	Samoinicijativnost

⁴⁰ Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, treće izdanje, Opatija, 2008., p. 74.

Uspješnost u komunikaciji	Uspješnost u komunikaciji
Sposobnost rješavanja problema	Sposobnost rješavanja problema
Kritično promišljanje	Kritično promišljanje
Fleksibilnost i adaptivnost	Fleksibilnost i adaptivnost
Samostalno učenje	Samostalno učenje

Izvor: Prema Sundać D., Švast N.: „Intelektualni kapital: Temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2009.

Prema Northu⁴¹ upravljanje znanjem (*eng. Knowledge Management*) usmjereno je na četiri ključna područja:

- 1) inovativnost – pronalaženje i uvođenje novih ideja, timsko rješavanje postavljenih zadataka
- 2) brzina reakcije – rješavanje upravljačkih problema preventivnim i korektivnim akcijama na osnovi prikupljenih informacija
- 3) produktivnost – obuhvaćanje i dijeljenje najbolje poslovne prakse, smanjivanje vremena za rješavanje poslovnih problema
- 4) obrazovanje – stalno razvijanje vještina i znanja djelatnika putem treninga.

Svi navedeni elementi su međusobno povezani, pridonose uspjehu, razvoju i rastu ljudskog kapitala, a sam uspjeh poduzeća se temelji na samostalnosti, motiviranosti i stručnosti djelatnika i njihova tacitnog znanja.

4.1. Kreativnost

Kreativni ljudi vide sami sebe kao kreativne i daju si slobodu kreiranja, za razliku od nekreativnih ljudi koji ne razmišljaju o kreativnosti i time si uskraćuju mogućnost da stvore bilo što novo. Biti kreativan može biti jednostavno pronalaženje vremena potrebnog da bi se napravio korak natrag i da se promisli postoji li bolji način da bi se nešto napravilo. To je sposobnost vidjeti probleme kao priliku za poboljšanje. Kad god riješite problem, imate bolji proizvod ili uslugu ili novostečeno iskustvo koje možete primijeniti kod sljedeće aktivnosti.

Inventivnost je sinonim za otkriće, pronalazak, izum. Inovacija je ishod kreativnog razmišljanja i rezultira novim proizvodom, poboljšanom uslugom, procesom, itd.

⁴¹ North, K.: Upravljanje znanjem – vođenje poduzeća usmjereno prema znanju, Naklada Slap, Zagreb, 2008.

„Kreativnost je jedna od komponenti čovjekove nadarenosti, to je psihički proces, oblik zaključivanja na nov način, a ponajprije je naslijeđena čovjekova osobina, ali i proizvod utjecaja okoline na čovjeka.“⁴² Upravljanje kreativnošću u sklopu svakog poduzeća je prilika za razvoj poduzeća i uključuje svakog zaposlenika u poduzeću.

Prema prof. Vujiću⁴³, konkretni oblici kreativnog rada su:

- 1) INOVIRANJE - proces usavršavanja postojećeg ili stvaranje npr. uvođenjem novog proizvoda
- 2) SINTETIZIRANJE - sposobnost prihvaćanja i iskorištavanja ideja iz drugih izvora
- 3) PROŠIRIVANJE - vezano za inovacije i sintetiziranje. Npr. korištenje patenta, izuma za nešto posve novo.
- 4) KOPIRANJE - prenošenje izuma u situaciji u životu.

Postoje dvije vrste kreativnosti: 1. tehnička, u kojoj ljudi kreiraju ideje, teorije, tehnologije i 2. umjetnička, koja je odlika vještine, tehnike i izražaja. U cilju pokretanja kreativnosti i stvaralačkog okruženja, koriste se razni alati za povećanje kreativnosti. U sljedećem potpoglavlju će se predstaviti opis alata za povećanje kreativnosti.

4.2. Alati za povećanje kreativnosti

Prema predavanjima prof. Kovačevića⁴⁴ postoji nekoliko alata za povećanje kreativnosti koje će se u ovom odjeljku pomnije predstaviti a to su kako slijedi: Alat Promjena, Scamper, Nabranjanje atributa, morfološke i matrične analize, Brainstorming, Reframing matrica, Koncept lepeze, Slučajni ulaz, Izazov, DO IT, Simplex.

Scamper alat je akronim za zamjenu, kombiniranje, adaptiranje, modificiranje, stavljanje u drugu uporabu, eliminiranje i preokretanje. Ovo je lista promjena koje biste mogli napraviti već postojećim proizvodima i uslugama da bi se otvorile nove mogućnosti.

- 1) S - Substitute (zamjena)
- 2) C - Combine (kombinirati)
- 3) A - Adapt (adptirati)

⁴² Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, treće izdanje, Opatija, 2008.

⁴³ Ibidem.

⁴⁴ Kovačević, V.: Kreativni menadžment, Polithenika Pula, digitalni oblik, Pula, 2010.

- 4) M - Modify (modificirati)
- 5) P - Put (staviti)
- 6) E - Eliminate (eliminirati)
- 7) R - Reverse (preokrenuti)

Nabrajanje atributa, morfološke i matrice analize dobre tehnike za pronalaženje novih kombinacija proizvoda ili usluga, kreiranje novih proizvoda.

Brainstorming tehnika (oluja mozgova) ima za cilj generiranje mnogo radikalnih ideja te poticanje razvijanja mnogo kreativnih rješenja, proces lateralnog mišljenja te postoje dva tipa - individualni i grupni, koji se smatra učinkovitijim.

Koraci kod ove tehnike su sljedeći:

- 1) definicija problema
- 2) fokus na problem (izazov)
- 3) bez kritiziranja
- 4) nekritičan stav
- 5) svaka dobrodošla kreativnost
- 6) razvijanje ideja
- 7) zapisivanje ideja
- 8) ocjenjivanje dolazi na kraju.

Reframing matrica potiče različita gledišta različitih ljudi s različitim iskustvima na različit način i ima za cilj proširiti raspon kreativnih rješenja.

Koncept lepeze je širenje potrage za rješenjima na principu „korak natrag“ da bi se dobila šira perspektiva pogleda na problem i da se pristupi problemu kada su se odbila sva moguća rješenja.

Slučajni ulaz koristi se za stvaranje okruženja kada su potrebne svježe ideje ili nove perspektive tijekom rješavanja problema te ih obilježava povezivanje drugih uzoraka mišljenja u ono koje koristimo.

Izazov je iznošenje namjerno provokativnih izjava da bismo šokirali mozgove i potaknuli razmišljanje izvan utvrđenog uzorka.

DO IT je alat i jednostavni proces za kreativnost koji se sastoji od skraćenice prvih početnih slova kako slijedi:

D - Definirajte problem (što je uzrok)

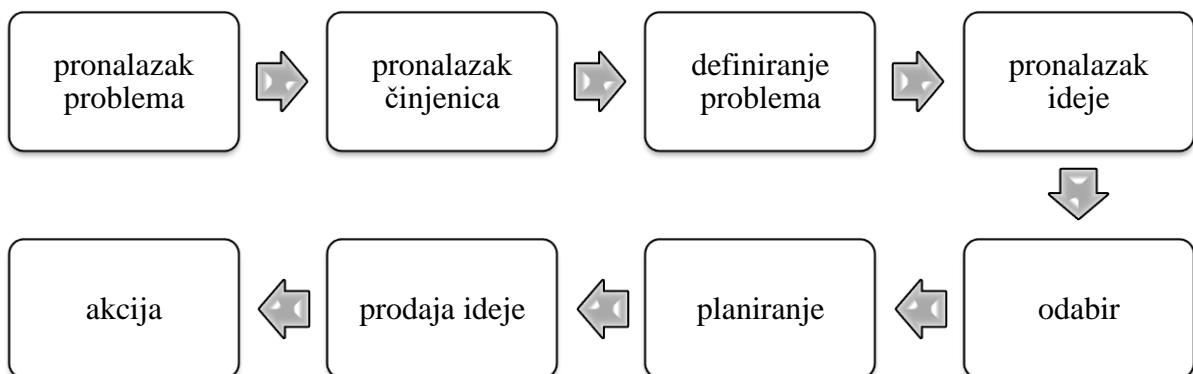
O - Otvorite um i primjenjujte kreativne tehnike

I - Identificirajte najbolje rješenje

T - Transformirajte (plan akcije).

Simplex je integrirani proces rješavanja problema koji se sastoji primjene 8 faza prikazanih na slici ispod:

Dijagram 1. Osam faza alata SIMPLEX



Izvor: Prilagođeno: Kovačević, V.: Kreativni menadžment, Polithenika Pula, digitalni oblik, Pula, 2010.

U ovom potpoglavlju su se predstavili alati za povećanje kreativnosti, a u sljedećem potpoglavlju će se predstaviti prednosti korištenje mentalnih mapa u poticanju kreativnosti i drugačijeg pristupa razmišljanju i radu.

4.3. Mentalne mape u radu

Tony Buzan profesor psihologije, engleskog jezika, matematike i općih znanosti začetnik ideje o radijalnom (zrakastom) razmišljanju i mentalnoj pismenosti izumio je 70-ih godina za vrijeme rada na sveučilištu zbog slabog pamćenja i otpora prema tradicionalnim tehnikama učenja mentalne mape. Prema Buzanu mentalna mapa je šaren, vizualni oblik stvaranja bilježaka s kojim mogu raditi pojedinci i timovi. U njezinom centru se nalazi središnja ideja ili slika. Zatim se proširuje pomoću glavnih grana koje predstavljaju glavne ideje, a koje su sve spojene s središnjom idejom.

Prema prof. Tominoviću⁴⁵ postoji nekoliko definicija, a to su:

- 1) jednostavan način unošenja i iznošenja informacija iz mozga
- 2) idealno sredstvo učenja, pamćenja i planiranja
- 3) najbolji način smišljanja novih ideja i planiranja projekata
- 4) vizualni prikaz našeg razmišljanja koji se sastoji od riječi, boja, crta, slika i lako ga je izraditi
- 5) šaren i vizualni oblik stvaranja bilježaka s kojim mogu raditi pojedinci ili timovi za postizanje vrhunskih rezultata
- 6) idealna tehnika uspješnosti za sve ljude bez obzira na dob i zanimanje.

S obzirom na to da je lijeva strana mozga fokusirana na linije, brojeve, slova, a aktivnosti koje se izvode rezultiraju dobro obavljenim poslom, dok desna strana mozga pridonosi kreativnom djelovanju poput interpretiranje boja, slika, ritma, zajedničko djelovanje povećava sposobnost sinergijskog djelovanja. Svaka strana mozga djeluje na drugu i stvara kreativni potencijal.

Osim navedenog Buzan⁴⁶ preporučuje kako da oslobodimo vlastitu kreativnosti:

- 1) slušajte i učite
- 2) čitajte
- 3) skicirajte i crtajte

⁴⁵ Tominović, K.: Tinski rad i praktikum 2 - mentalne mape, Politehnika Pula, digitalni oblik, Pula, 2013.

⁴⁶ Ibidem, p. 31.

- 4) proširite horizonte
- 5) sanjajte i sanjarite
- 6) održavajte svoj organ za mapiranje u formi.

Tabela 14. Deset najvažnijih upotreba mentalnih mapa u poslovnom kontekstu.

1.	Planiranje
2.	Rješavanje problema
3.	Pisanje bilježaka
4.	Priprema prezentacija
5.	Upravljanje vremenom
6.	Učenje i ponavljanje
7.	Povećanje potencijala mozga
8.	Analiza
9.	Kreativno razmišljanje
10.	Donošenje odluka

Izvor: Tominović, K.: Timski rad i praktikum 2 - mentalne mape, Politehnika Pula, digitalni oblik, Pula, 2013.

Prema Buzanu⁴⁷ koristi koje ostvarujemo korištenjem mentalnih mapa pomoći će da:

- 1) savršeno planirate
- 2) probudite svog kreativnog genija
- 3) pronađete inspirativna rješenja svakom problemu
- 4) prisjetite se činjenica i kada ste pod pritiskom
- 5) motivirate svoj tim za uspjeh
- 6) održite zanimljive i sažete prezentacije
- 7) postignete dobru ravnotežu između poslovnog i privatnog života.

⁴⁷ Buzan, T.: Mentalne mape u poslu - Kako biti najbolji u svom poslu, Veble Commerce, Zagreb, 1996. , p. 11.

4.4. Kompetencije

U ovom potpoglavlju objašnjava se termin emocionalne inteligencije, koliko je humani kapital kao faktor presudan za uspjeh projekta, koliko je važan kontinuirani osobni razvoj, izgradnja odnosa između kolega i suradnika te koje kompetencije i vještine su prijeko potrebne kako bi čovjek pružio najbolje od sebe i time pridonio poslovnoj izvrsnosti.

„Kompetencija je osobita i određujuća kvaliteta ili skup navika koji vodi k efikasnijem ili nadmoćnom izvođenju posla – drugim riječima, sposobnost koja daje jasnu ekonomsku vrijednost naporima čovjeka na poslu.“⁴⁸ Rad s drugim ljudima usmjeren prema zajedničkim ciljevima zahtijeva i odgovarajući stupanj razvijenih mekih i čvrstih vještina (eng. *soft and hard skills*).

„Meke vještine su osnovne vještine koje ljudi trebaju za uspjeh u poslu, one su nemjerljive, nisu tehničke naravi i u mnogočemu određuju vašu sposobnost i vaše sposobnosti rješavanja zahtjevnih problema i zadataka na poslu.“⁴⁹ „Čvrste vještine su one vještine koje se stječu obrazovanjem i rezultiraju titulom koja se dobiva kada se u ruci ima diploma ili završna svjedodžba.“⁵⁰

Emocionalne kompetencije dijelimo na osobne kompetencije i društvene kompetencije. „Emocionalne sposobnosti naučena su umijeća koja se temelje na emocionalnoj inteligenciji a u poslu omogućuju izvanrednu sposobnost.“⁵¹

Svojstva emocionalne inteligencije su:

- 1) neovisna (svako pridonosi na jedinstven način)
- 2) međusobno ovisna (snažno međudjelovanje povezano s drugim svojstvima)
- 3) hijerarhijska (međusobno nadograđivanje svojstava)
- 4) neophodna, ali nedovoljna (sposobnost surađivanja i vođenja)
- 5) opća (općenit popis može se primijeniti na sva zanimanja).

48 Goleman, D.; Emocionalna inteligencija u poslu, Mozaik knjiga, Zagreb, 2000., p. 21.

49 Tominović, K.; Projektni menadžment; Suradnici na projektu, Politehnika Pula, Pula, 2012 .

50 Ibidem.

51 Ibidem, p. 29.

4.4.1. Općenito o emocionalnoj inteligenciji

U današnje vrijeme je znanstveno dokazana važnost emocija u promociji zdravlja, a posebno u posljednjem desetljeću. Smatra se da su emocije ključne za uspjeh intervencije u području promocije zdravlja, a pogotovo u procesu motivacije za pozitivna ponašanja i postupke. „Kao prvo emocionalna inteligencija ne znači biti tek ljubazan. Drugo, emocionalna inteligencija ne znači razuzdavanje emocija – puštanje da se sve one očituju. Umjesto toga, znači kontrolu osjećaja tako da se očituju prikladno i učinkovito omogućuje ljudima da zajedno radeći glatko napreduju k zajedničkom cilju.“⁵²

Prvo akademsko korištenje pojma emocionalna inteligencija pojavljuje se 1985. g. u doktorskoj disertaciji (W. Payne⁵³). Nakon toga dvojica sveučilišnih profesora Mayer i Salovey su je nastavili istraživati znanstvenim metodama, specifičnim testovima s ciljem mjerenja razlika između ljudi: kako ljudi razlikuju i prepoznaju osobne osjećaje, kako ljudi prepoznaju i doživljavaju osjećaje drugih ljudi, kako im to može pomoći u generiranju problema te kako im to može pomoći u rješavanju problema.

Istraživanja su podijelili s Danijelom Golemanom koji je 1995. g. objavio knjigu „Emocionalna inteligencija“. Sve učestalija znanstvena istraživanja ukazuju da je emocionalna inteligencija ključna u procesima i područjima kvalitete. Prema S. Heinu „... emocionalna inteligencija je urođena mentalna sposobnost koja je osnova emocionalne osjetljivosti i potencijala za savladavanje vještine upravljanja emocijama, što može imati dugoročan pozitivan učinak na zdravlje, sreću i život u cjelini.“

Iako je emocionalna inteligencija dijelom urođena, učenjem, razvojem, iskustvom, življenjem, odgojem i rastom se mijenja. Razvijati i mijenjati stavove, učiti, prilagođavati se za ukupnu dobrobit u osobnom, društvenom, partnerskom i radnom okruženju. Novousvojeno znanje, spoznaje o emocijama i vještine pomažu ljudima da preuzmu odgovornost za svoju osobnu sreću i zdravlje. Upravljanje emocijama ima za posljedicu dovoljno samopouzdanja da se štiti od sebe samih i drugih tako da se postave neophodne granice u osobnom ponašanju i ponašanju drugih prema nama.

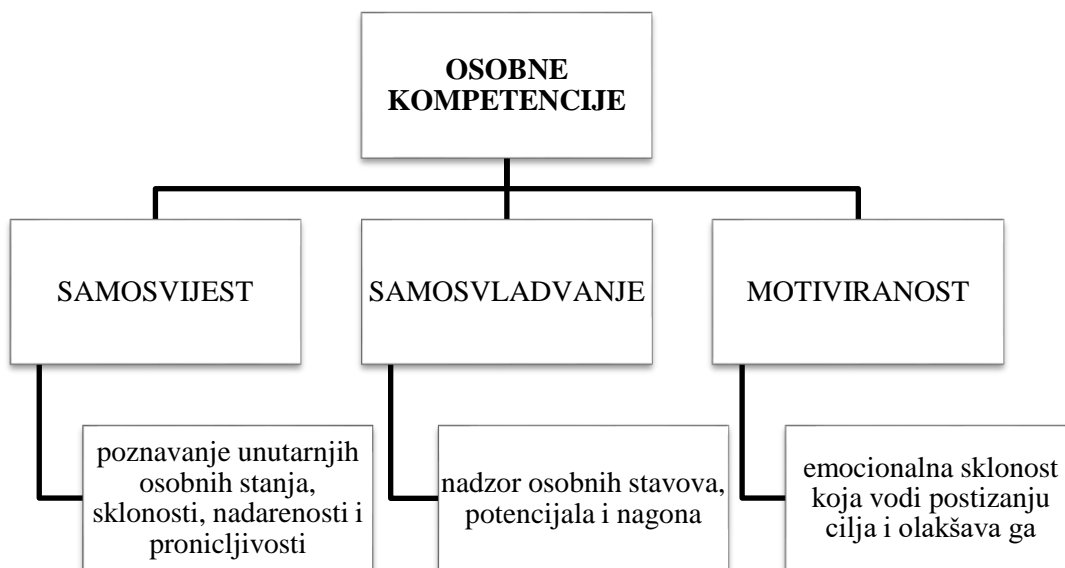
⁵² Goleman, D.; Emocionalna inteligencija u poslu, Mozaik knjiga, Zagreb, 2000., p. 20.

⁵³ 1985 Wayne Payne published a doctoral thesis titled, A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence, <http://eqi.org/payne.htm>, 1. 10. 2014.

4.4.2. Razvoj osobnih kompetencija

Razvoj ovih kompetencija predodređuje kako ćemo se nositi s vlastitim nedaćama na vlastitom putu a time nas i osposobljavaju za nošenje s poteškoćama s kojima se može susresti na implementaciji projekta. U osobne kompetencije ubrajaju se samosvijest, samosvladavanje i motiviranost, kako je prikazano u grafikonu 4. te detaljnije prezentirano u nastavku teksta.

Grafikon 4. Podjela osobnih kompetencija



Izvor: Goleman, D.: Emocionalna Inteligencija, Mozaik knjiga, Zagreb, 2000., p. 30

Samosvijest

“Intuicija (osjećaj bez objašnjenja) predstavlja sposobnost donošenja procjene, a da ne možemo objasniti kako smo do toga došli. Riječ je o znanju koje nije nastalo zaključivanjem, već se temelji na postojećem iskustvu. Intuiciju imamo svi, rođenjem, samo je pitanje koliko smo je voljni koristiti.”⁵⁴. Intuicija i instinkt su od velike važnosti i omogućuju nam da slušamo unutarnji glas ili osjećaj koji nam se javlja pred neku važnu odluku ili situaciju, a crpimo je iz naše emocionalne memorije.

„Samosvijest je bitna temeljna vještina za tri emocionalne kompetencije koje uključuju emocionalnu savjesnost, samopouzdanje, i preciznu samoprocjenu.”⁵⁵

⁵⁴ „Wellbis“ magazin, broj. 23, ožujak 2013.g., Zagreb, p. 54.

⁵⁵ Goleman, D.: Emocionalna Inteligencija, Mozaik knjiga, Zagreb, 2000., p. 32.

Emocionalna savjesnost

Emocionalna savjesnost nam omogućuje da shvaćamo svoje emocije i kako one utječu na naš rad. Ukoliko nismo svjesni kako naši osjećaji upravljaju s nama, mogli bismo se naći u vrlo nezgodnoj situaciji da nas kolege i suradnici izbjegavaju. „Savjesnost je naš vodič za fino podešavanje svakog rada na poslu, održavanje motivacije, upravljanje svojim neposlušnim osjećajima, razvoj dobrih društvenih vještina na radu, uključujući i one koje su bitne za vodstvo i timski rad.“⁵⁶

Samopouzdanje

Samopouzdanje potječe od jakog osjećaja i sigurnosti u svoje sposobnosti, vrijednosti, vrline, i ciljeve. „Samopouzdana ljudi uglavnom smatraju sebe djelotvornima, sposobnim odgovoriti na izazove i ovladati novim poslovima i vještinama. Vjeruju da su katalizatori, pokretači i poticatelji, drže da njihove sposobnosti mogu izdržati usporedbu sa svima drugima.

Precizna samoprocjena

Precizna samoprocjena je analiza svojih sposobnosti gdje je fokus na područja koja treba jačati i u kojem smjeru ih treba razvijati, biti svjestan da nitko nije savršen i da trebamo jasno postaviti procjenu svojih slabosti i ograničenja upravo zato da bismo dobili viziju kakvi želimo biti te prepoznati bogatstvo koje dobivamo iz iskustva. Kontinuirano raditi na svojim slabostima te dalje jačati svoje snage.

Samosvladavanje

Samosvladavanje bi se najlakše opisalo kao nadzor nad vlastitim stavovima, nagonima i potencijalima. Termin samosvladavanja sastoji se od elemenata koji su prikazani u tabeli 15.

⁵⁶ Ibidem, p. 58.

Tabela 15. Elementi samosvladavanja

1. samokontrola
2. vjerodostojnost
3. savjesnost
4. prilagodljivost
5. inovativnost

Izvor: Prema Goleman, D.: Emocionalna Inteligencija, Mozaik knjiga, Zagreb, 2000., p. 32.

Samokontrola

Samokontrola nam je izuzetna u kritičnim i stresnim situacijama. Svi su ipak suradnici samo ljudi i različito reaguju na stres i pritisak koji vrlo često izaziva i sve bolesti modernog doba.

Vjerodostojnost

Vjerodostojnost kod ljudi gradi povjerenje, pouzdanost, autentičnost, sposobni su se suočiti s vlastitim pogreškama i zauzimaju jasna, etična i pravilna ponašanja suradnika.

Savjesnost

Savjesnost je visoko razvijen stupanj odgovornosti, kada se pojedinac osjeća odgovornim za ostvarenje ciljeva i rezultata. Takve osobe su organizirane i osjećajne.

Inovativnost

Inovativnost je otvorenost prema novim načinima razmišljanja, originalnim idejama, rješenjima, zamislama. Zastupaju nova stajališta i razmišljaju odvažno. U suradnji tima se vrlo često javlja kolektivna kreativnost, koja može iznjedruti izvanredne ideje. *Ubojice kreativnosti* su vrlo često nadzor, precjenjivanje, pretjerana kontrola, i kruti rokovi.

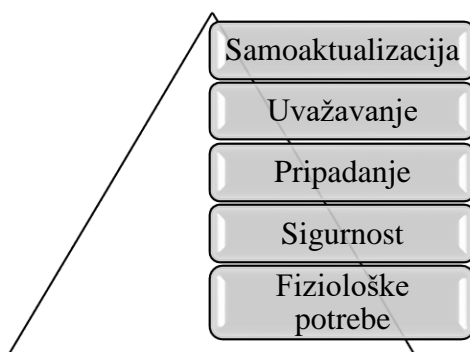
Prilagodljivost

Prilagodljivost je sposobnost snalažljivosti u novonastalim okolnostima, situacijama, a razvijaju je osobe koje se dobro nose s višestrukim zahtjevima, imaju razvijenu sposobnost preraspodjele prioriteta i snalaze se u brzim promjenama. Prate dinamiku projekta koja može biti ugrožena raznim rizicima. Reagiranjem na vrijeme i na pravi način može imati izvanredne rezultate.

Motiviranost

Prvu cjelovitu teoriju motivacije ponudio je 1954. godine Abraham Maslow. „Riječ je o teoriji hijerarhije potreba koje su predstavljene u tzv. „Piramidi potreba“. Njezina je prednost u jednostavnosti i sveobuhvatnosti, što je čini primjenjivom u najrazličitijim menadžerskim praksama.⁵⁷

Dijagram 2. Maslowljeva piramida



Izvor: Prema Tudor, G., Srića, V., Menadžer i pobjednički tim, M.E.P. Consult, Zagreb, 2006., p. 104.

Maslowljeva teorija potreba pomaže razumijevanju procesa motivacije. Bazira se na činjenici da sve ljudske potrebe svrstavaju u osnovne – one koje teže momentalnom zadovoljenju (*Immediate Physiological needs*), a zatim slijede potreba za sigurnošću, ljubavi (pripadanjem), poštovanjem, i na kraju samoaktualizacija, kao potreba na najvišoj razini. Stručnjaci sveučilišta u Arizoni (University of Arizona) 2011. g. napravili su reviziji potreba.

Na prvo mjesto su stavili u hijerarhiji potreba roditeljstvo (*parenting*), a odmah ispod steći i zadržati partnera (*male retention - male acquisition*). Upravo za tu sposobnost da se realizira partnerstvo u ljubavi, kao i svaki partnerski odnos, nužna su znanja i vještine upravljanja emocijama, odnosno emocionalna inteligencija.

⁵⁷ Tudor, G., Srića, V., Menadžer i pobjednički tim, M.E.P. Consult, Zagreb, 2006, p. 104.

Prema Golemanu⁵⁸ pod motiviranost ubrajamo elemente, a to su:

- 1) težnja za postignućem
- 2) predanost
- 3) inicijativa
- 4) optimizam.

Težnja za postignućem bi se mogla opisati kao sposobnost čovjeka da se fokusira prema rezultatima, da se bazira na trudu i ustrajnosti i zadovoljenju mjerila.

Predanost radu s emocijama i vjerovanjem u uspjeh ideje ili projekta, s osjećajem vlastitog pridonosa i vlastitog rada.

Iskazivati **inicijativu**, ne bojati se neuspjeha ili obeshrabriti se na prvom lošem rezultatu, imati snage i želje za promjenama, poticati i druge na promjene i kreirati pozitivne promjene.

Optimizam bi se mogao objasniti kao neiscrpan izvor pozitivnog razmišljanja i nade u uspjeh.

Iz svega navedenog na temu osobnih kompetencija može se zaključiti koliko je važan osobni rast i razvoj pojedinca te kako to pridonosi timskom radu i komunikaciji. U sljedećem poglavlju će se opisati važnost razvoja društvenih kompetencija.

4.4.3. Razvoj društvenih kompetencija

Razvoj društvenih kompetencija određuje kako ćemo se ponašati u odnosima s drugima i kako ćemo se socijalizirati u društvu kojem pripadamo. U njih ubrajamo empatiju i društvena umijeća. Od vrtića pa nadalje razvijaju se kompetencije dok god ima prostora za poboljšanje i promjene. Prema Golemanu⁵⁹ osnovna podjela društvenih kompetencija odnosi se na empatiju tj. svijest o osjećajima, potrebama i interesima drugih, i društvena umijeća tj. sposobnost stvaranja željenih reakcija kod drugih ljudi.

“Važna vještina svakog prodavača zove se empatija. To je odnos kada pokazujete razumijevanje za razloge druge strane (emocije, porivi), ali se ne uključujete emotivno (za razliku od simpatije). Svi ljudi odluke često donose na osnovi trenutačnih emocija. Emocije su “okidač” u procesu donošenja odluka i ne zasnivaju se na jednostavnom izboru između

⁵⁸ Goleman, D.: Emocionalna Inteligencija, Mozaik knjiga, Zagreb, 2000., p. 33.

⁵⁹ Goleman, D.: Emocionalna Inteligencija, Mozaik knjiga, Zagreb, 2000., p. 33.

dobrog i lošeg, nego su često zasnovani na prethodnim iskustvima. Pozitivnim ili negativnim.”⁶⁰

Empatija počinje iznutra. Preduvjet za empatiju je samosvijest, temeljna vještina u ophođenju s drugima. Dobro slušati i razumjeti druge, pratiti emocionalne signale, pomagati drugima, iskazati osjetljivost i razumjeti tuđa gledišta, potrebe i stanja u kojima se nalaze. Postoji termin empatična tuga. „Empatična tuga je najčešća kada smo duboko uznemireni zbog toga što pati netko tko nam je drag.“⁶¹ Postoji i politika empatije koja se može objasniti kao „Ljudi koji imaju malo društvene moći osjete osjećaje onih koji imaju moć, a ovi pak ne osjećaju obvezu da zauzvrat budu osjetljivi prema njima.“⁶²

Tabela 16. Društvene kompetencije detaljnije

EMPATIJA	DRUŠTVENA UMIJEĆA
razumijevanje drugih	utjecajnost
potpomaganja drugih	komunikativnost
usmjerenost prema klijentu	rješavanje sukoba
oslonac na raznolikostima	vodstvo i poticanje promjena
politička svijest	stvaranje veza

Izvor: Goleman, D.: Emocionalna Inteligencija, Mozaik knjiga, Zagreb, 2000., p. 33

U tabeli 16. navedeno je detaljnije koje vrline spadaju u kategoriju empatije, a koje u društvena umijeća. Svakako se može primijetiti da su to vrline koje moramo kontinuirano razvijati, jer su te sposobnosti prisutne u našim životima i omogućuju nam cijelu lepezu mogućnosti daljnjeg razvoja i uspjeha. Biti bolji u svim segmentima, ostavit će dubok trag na poslovne suradnike te društvenu odgovornost prema široj društvenoj zajednici. U današnje vrijeme se suočavamo s velikom krizom identiteta koja na ljude djeluje demotivirajuće. Ljudi polako gube želju rastom i razvojem, manje komuniciraju, manje se razvijaju i vraćaju se na početak potreba prema Maslowljevoj piramidi. Nužno je biti svjestan svojih mogućnosti i svog utjecaja na pozitivno razmišljanje, razvijanje, ustrajan rad i kreativan napredak.

⁶⁰ Petar, S., HorecK.: Tajna nestalog kupca, Busines at Life, Online izdanje, Zagreb, 2009, p. 100.

⁶¹ Ibidem, p. 140.

⁶² Ibidem.

5. ZAKLJUČAK

Globalizacija tržišta u 21. stoljeću i tehnološki napredak, ponajprije u području telekomunikacija i računarstva, donijeli su promjene i inovacije u poslovanju te omogućili brz i strelovit napredak društva. Međutim, razvoj takvog razmjera nametnuo je novu dinamiku poslovanja, kulturu rada i komunikacije te brzu akciju i prilagodbu.

U ovom radu obradile su se teme koje su povezane s promjenama u poslovanju, pristupom intelektualnom kapitalu, stjecanju novih znanja, primjeni timskog rada, jačanja komunikacijskih vještina te izgradnje kompetencija, a sve u cilju u stvaranja nove vrijednosti.

U poglavlju o **timskom radu** došlo se do zaključaka da primjenom timskog rada dolazi do sinergijskog efekta, isprepleću se različita znanja i iskustva. Radeći timski proizvodi se znatno više, stvaraju se nova skupna znanja, komunikacija dovodi do novih ideja, ostvaruju se svoje osobne i zajedničke potrebe. U timskom radu ključni je element zajednička suradnja, uvođenjem pravila stvaramo uvjete za kvalitetan timski rad, podrazumijeva se isključenje osobnih interesa u korist grupe, a samim time i u korist šire zajednice. Kako bismo mogli analizirati, definirati i pronaći rješenje za problem potrebna je raznolikost uloga u timu i integrirani tim. Pritom je važno naglasiti da ne postoje dobre i loše uloge u timu, svaka uloga utječe na uspjeh tima i upravo ta raznolikost utječe na cjelinu tima koji radi na projektu i time se stvara dodatna vrijednost. Voditelji tima moraju imati niz visoko razvijenih vještina koje im omogućuju izvoditi zadatke, zaduženja i odgovornosti koje donosi mjesto voditelja tima. Odgovornosti modernog menadžera su planiranje, organiziranje, vođenje, motiviranje, donošenje odluka, selekcija ljudi, odgajanje i kontroliranje. Voditelj tima može biti osoba s najvišim kvalifikacijama, osoba koja najbolje poznaje probleme, osoba u koju članovi tima imaju najviše povjerenja, osoba koja je sposobna organizirati i voditi tim uz elemente koji čine efektivni tim.

U poglavlju o **komunikaciji** došlo se do zaključaka da je komunikacija temelj svih naših odnosa i međusobne interakcije, i kao takva nalazi se u središtu funkcioniranja tima, koji se temelji na komunikaciji i suradnji članova tima. Komunicirati možemo verbalnim, neverbalnim, i paraverbalnim putem. Verbalna se komunikacija temelji na jeziku, a znači komuniciranje riječima. Neverbalna komunikacija su poruke koje primamo a tumačimo ih iz govora-položaja tijela čovjeka s kojim komuniciramo.

Pridamo li pozornost neverbalnom ponašanju drugih ljudi, čut ćemo i ono što nije izgovoreno – uočiti ćemo neke misli i osjećaje koji su u pozadini glavne poruke. Uza sve navedeno postoji aktivno slušanje kao neizostavni dio komunikacije, podrazumijeva slušanje druge strane s empatijom, bez uključivanja prosuđivanja druge strane, poštivanje druge strane, povratno davanje kratkog signala drugoj strani. Paraverbalna komunikacija podrazumijeva glasove, tempo, intonaciju koji prate govor i daju mu dodatnu informativnost. Interna poslovna komunikacija se realizira kao proces unutar organizacije u kojem sudjeluju svi djelatnici organizacije, a svrha te komunikacije je realizacija poslova.

Eksterna poslovna komunikacija je komunikacija izvan organizacije, proces u kojem sudjeluju samo neki djelatnici organizacije s vanjskim okruženjem, poslovnim partnerima, potrošačima i širom društvenom zajednicom, a obuhvaća svu komunikaciju, usmenu, telefonsku, pisanu, elektroničku, u cilju razvoja poslovnog odnosa.

Visoki stupanj tehnološkog razvoja te sofisticiranih komunikacijskih alata, omogućio je brzu komunikaciju i razmjenu informacija. Najčešći alati koje virtualni timovi koriste su audiokonferencija, videokonferencija, telekonferencije, web-virtualne sobe za sastanke, elektronička pošta, instant poruke, video pozivi, itd. Kako bi uspješno implementirali virtualni način rada, postoje elementi koji su preduvjet za uspjeh virtualnog rada: odgovornost, pouzdanost, samostalnost, samokontrola, otvorena komunikacija, virtualni sastanci, virtualni alati, samoupravljači timovi.

U poglavlju o **kreativnosti i kompetencijama djelatnika** došlo se do zaključaka da je ljudski faktor nositelj promjena, pokretač i sastavni dio intelektualnog kapitala. Za pojam intelektualnog kapitala ne postoji jedna univerzalna definicija, ali podrazumijeva skup znanja koji primjenom u radu postaju i stvaraju vrijednost. Dijeli se na ljudski kapital, strukturni kapital, i potrošački kapital. U ovom radu je fokus na ljudskom kapitalu, a to su stručnost (vođenje, poslovne vještine i interpersonalne vještine), uloge i ljudi s potrebnim vještinama, sposobnostima, iskustvom i obrazovanjem za ispunjenje potrebnih uloga. Osim navedenog javlja se kreativnost u radu, a to znači pronalaženje vremena potrebnog da bi se napravio korak natrag i da se promisli postoji li bolji način i pristup da bi se nešto napravilo.

Postoje dvije vrste kreativnosti: tehnička - u kojoj ljudi kreiraju ideje, teorije, tehnologije i umjetnička - koju odlikuju vještine, tehnike i izražaj. U cilju pokretanja kreativnosti i stvaralačkog okruženja, koriste se razni alati za povećanje kreativnosti: promjena, scamper, nabrojanje atributa, morfološke i matrične analize, brainstorming,

reframing matrica, koncept lepeze, slučajni ulaz, izazov, do it, simplex. Osim alata za poticanje kreativnosti, preporučuje se primjena mentalnih mapa, a to je šareni i vizualni oblik stvaranja bilježaka s kojim mogu raditi pojedinci i timovi. U njezinom centru se nalazi središnja ideja ili slika koja se zatim proširuje pomoću glavnih grana koje predstavljaju glavne ideje, a koje su sve spojene s središnjom idejom. Koristi koje se ostvaruju korištenjem mentalnih mapa su: savršeno planiranje, aktiviranje kreativnosti, pronalaženje inspirativnih rješenja svakom problemu, funkcioniranje pod pritiskom, motivacija za uspjeh, izrada zanimljivih i sažetih prezentacija, postizanje dobre ravnoteže između poslovnog i privatnog života.

Kompetencija je osobita i određujuća kvaliteta ili skup navika koji vodi k efikasnijem ili nadmoćnom izvođenju posla. Rad s drugim ljudima usmjeren prema zajedničkim ciljevima zahtijeva i odgovarajući stupanj razvijenih mekih i čvrstih vještina potrebnih kako bi čovjek pridonio poslovnoj izvrsnosti. Emocionalne kompetencije dijelimo na osobne kompetencije i društvene kompetencije.

Razvoj osobnih kompetencija predodređuje kako ćemo se nositi s vlastiti nedaćama na vlastitom putu, a time nas i osposobljava za nošenje s poteškoćama s kojima se možemo susresti na implementaciji projekta. U osobne kompetencije ubrajaju se samosvijest, samosvladavanje i motiviranost. Samosvijest je bitna temeljna vještina za tri emocionalne kompetencije koje uključuju emocionalnu savjesnost, samopouzdanje i preciznu samoprocjenu. Samosvladavanje bi se najlakše opisalo kao nadzor nad vlastitim stavovima, nagonima i potencijalima, a uključuje, samokontrolu, vjerodostojnost, savjesnost, prilagodljivost, inovativnost. Motiviranost pokreće težnja za postignućem, predanost, inicijativa i optimizam.

Razvoj društvenih kompetencija određuje kako ćemo se ponašati u odnosima s drugima i kako ćemo se socijalizirati u društvu kojem pripadamo. Osnovna podjela društvenih kompetencija odnosi se na empatiju tj. svijest o osjećajima, potrebama i interesima drugih, i društvena umijeća tj. sposobnost stvaranja željenih reakcija kod drugih ljudi.

Obradom teme “Komunikacija u timu i kreativnost djelatnika u kontekstu stvaranja nove vrijednosti” te na temelju iznesenih zaključaka, došlo se do potvrde hipoteze ovoga rada da kvalitetno komuniciranje u timu aktivira i potiče kreativnosti djelatnika, omogućuje razvoj i kompetentnost humanog kapitala te postaje imperativ za postizanje poslovne izvrsnosti i opstanka na tržištu.

LITERATURA

1) KNJIGE

1. Buzan, T.: *Mentalne mape u poslu - Kako biti najbolji u svom poslu*, Veble Commerce, Zagreb, 1996.
2. Covey, R. S.: *7 Navika uspješnih ljudi*, Mozaik knjiga, Zagreb, 1998.
3. Fox, R.: *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001.
4. Goleman, D.: *Emocionalna inteligencija u poslu*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2000.
5. Kolaković, M.: *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, Sinergija nakladništvo d.o.o. Zagreb, 2006.
6. Locke, E.; *Handbook of Principles of Organizational Behaviour*; Deborah A. Cai and Edward L. Fink; *Communicate Successfully By Seeking Balance*; Second Edition ; Wiley, West Sussex, UK, 2009.
7. North, K.: *Upravljanje znanjem – vođenje poduzeća usmjereno prema znanju*, Naklada Slap, Zagreb, 2008.
8. McPheat, S.: *Effective Communication Skills*, Ventus Publishing, VB, 2006.
9. Petar, S.: *Pregovarajte s crnim vragom i zadržite bijela krila*, Andromeda, Rijeka, 2001.
10. Petar, S., Babogredac Lj.: *Pametna odluka*, Školska knjiga, Zagreb, 2013.
11. Petar, S., Perkov D.: *Inteligencija poslovne promjene*, Školska knjiga, Zagreb, 2013.
12. Petar S., Španjol-Marković M.: *Emocionalno poslovanje*, Školska knjiga, Zagreb, 2013.
13. Silberman. M. L, Hansburg. F.; *People Smart: Develop Your Personal Intelligence*, Berret-Koehler Publishers, Inc., 2000.
14. Srića, V.; *Inventivni menadžer u 100 lekcija*, Delfin Znanje, Zagreb, 2. izdanje, 2004.
15. Sundać D., Švast N.: *Intelektualni kapital: Temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2009.
16. Tudor, G., Srića, V.: *Menadžer i pobjednički tim*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2006.
17. Vujić, V.: *Menadžment ljudskog kapitala*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, treće izdanje, Opatija, 2008.
18. West, M.: *Tajne uspješnog upravljanja timom*, Školska knjiga, Zagreb, 2005.

2) STRUČNI RADOVI

19. Carnegie, D.: *Working in Virtualteams*; Participants manual, January, 2013.
20. Kovačević, V.: *Kreativni menadžment*, Politehnika Pula, digitalni oblik, Pula, 2010.
21. Petar, S.: *Ekonomija stvaranja vrijednosti*, Silabus predavanja, 2013.
22. Petar, S.: *Izazovi modernog menadžmenta*, Silabus predavanja, 2013.
23. Petar, S., Ilijaš, B.: *Intelektualni kapital kao dio humanih potencijala u poduzeću*, Silabus predavanja, 2014.
24. Tominović, K.: *Projektni menadžment*, Politehnika Pula, digitalni oblik, Pula, 2012.
25. Tominović, K.: *Timski rad i praktikum 2 - mentalne mape*, Politehnika Pula, digitalni oblik, Pula, 2013.
26. Tominović, K.: *Tim, timski rad i stvaranje vrijednosti*, Politehnika Pula, digitalni oblik, Pula, 2009.
27. Petar, S., Ilijaš, B.: *Intelektualni kapital kao dio humanih potencijala u poduzeću*, Politehnika Pula, p.7, 2012.
28. Timski projektni zadaci; Seminarski radovi Zagreb tima u AK. GOD. 2012. – 2014.

3) IZVORI S INTERNETA i ostalo

29. <http://www.salisbury.edu/campusrec/Strength/Mental%20Skills/17%20Indisputable%20Laws%20of%20Teamwork.pdf>, Maxwell, John C., 22. 9. 2014.
30. <http://www.profitiraj.hr/poduzetnici/5-metoda-za-poboljsanje-komunikacije/>, 15. 9. 2014
31. <http://eqi.org/payne.htm>, Wayne P. .: A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence, doctoral thesis, 1. 10. 2014.
32. <http://www.elartedepresentar.com/2008/09/sinfonia-verbal-y-no-verbal-73855/El-Arte-de-Presentar-Sinfonia-verbal-y-no-verbal-738/55>, 22. 9. 2014.
33. „Wellbis“ magazin, br. 23, Zagreb, 2013.

POPIS ILUSTRACIJA

POPIS TABLICA

Tabela 1. Vrsta izazova i potrebnog tima.....	8
Tabela 2. Sedamnaest neosporivih pravila za timski rad	9
Tabela 3. Pozitivne i negativne osobine uloga u timu.....	14
Tabela 4. Vještine koje valja uvježbavati prema Tudoru i Srići	18
Tabela 5. Odgovornosti modernog menadžera	19
Tabela 6. Ciljevi sastanka.....	19
Tabela 7. Uspješni timski sastanci	20
Tabela 8. Elementi neverbalne komunikacije	29
Tabela 9. SWOT analiza virtualnih alata za komunikaciju.....	34
Tabela 10. Oblici virtualnog rada.....	35
Tabela 11. Odrednice pitanja koja potiču zaposlenike.....	39
Tabela 12. Faze upravljanja ljudskom stranom promjena.....	40
Tabela 13. Podjela ljudskog kapitala.....	42
Tabela 14. Deset najvažnijih upotreba mentalnih mapa u poslovnom kontekstu.	48
Tabela 15. Elementi samosvladavanja	53
Tabela 16. Društvene kompetencije detaljnije	56

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Porast povjerenja prema višim komunikacijskom razinama	25
Grafikon 2. Merhabianovo pravilo	26
Grafikon 3. Struktura intelektualnog kapitala	41
Grafikon 4. Podjela osobnih kompetencija	51

POPIS DIJAGRAMA

Dijagram 1. Osam faza alata SIMPLEX	46
Dijagram 2. Maslowljeva piramida	54

BIOGRAFIJA

Curriculum Vitae Bogdanka Krtinić
--

Osobni podaci:

Ime i prezime: Bogdanka Krtinić
Datum i godina rođenja: 28. 11. 1978
Mjesto i država rođenja: Zagreb, Hrvatska
Bračni status: Udana, jedno dijete
Adresa: Kneza Domagoja 25, 10410 Velika Gorica
Kontakt: Boba.krtinic@gmail.com, 095 9108794

Formalno obrazovanje:

U tijeku - 2012. Specijalistički diplomski studiji "Kreativni Management"
2001. – 2004. Stručni studiji, Smjer Vanjsko-trgovinsko poslovanje, Ekonomski fakultet u Zagrebu
1993. – 1996. Srednja obrtnička škola, smjer fotografija

Strani jezici:

Engleski (aktivno)

1996. Sveučilište u Lutonu, Engleska, program ljetne škole
1994. – 1998. Škola za strane jezike "Linguaclub", Velika Gorica

Njemački (pasivno)

1997. Certifikat Austrijskog kulturnog instituta

Neformalno obrazovanje: treninzi tijekom posljednjih 10 godina rada

- Operational Clinics-Operations Dashboard
- Social Media Engagement
- European and Central Asia (ECA) Quality Operational Clinics ' Monitoring and Evaluation Results Framework
- ECA Quality Operational Clinics Economic Analysis
- ECA Quality Operational Clinics Quality ISR Clinic
- Dale Carnegie Working in Virtual Teams
- Dale Carnegie Client Relations and Communication with Tact and Diplomacy
- Operational Risk Assessment Framework
- ECA Quality Briefing for Staff on Investment Lending Procedures

- Focusing on Results in Project Reporting
- Access to Information Policy Training
- Processing Integrated Safeguard Data Sheets,
- ECA Fundamentals of Bank Operations
- Fundamentals of Bank Operations - E-Learning
- Project Planning and Preparation E-learning
- Analyst Curriculum: Fundamentals of Resource Management
- Administrative Client Support Network Knowledge and Learning Forum
- Pilot Advanced Operations
- Intermediate Operations

Radno iskustvo:

2004. – 2014.	Ured Svjetske banke - Programski asistent na projektima infrastrukture, poslovi praćenja ciklusa projekta, indikatora, poslovi planiranja pripreme, organizacije i logistike, praćenje procedure te šira administrativna podrška.
2000. – 2004.	Privatni angažman - Obrt za trgovinu i usluge, i cvjećarsko-aranžerske usluge
1996 -2000	Foto studio - poslovi organiziranja i vođenja dnevnih aktivnosti studija, terensko snimanje, dogovaranje, angažman.

Vještine:

- Microsoft Word 2010, Power Point, Excel, Microsoft Outlook, Lotus Notes, SAP (računovodstveni sustav) Internet-Intranet
- izrazito razvijene vještine planiranja rada, organiziranja i logistike, te upravljanja vremenom.