

Vaš partner  
u nabavi i  
upravljanju  
zalihama

# **MENADŽERSKE VJEŠTINE**

**Priručnik za polaznike/ice**

**Izrada obrazovnog materijala:**

Jasna Golubić,  
sutkinja Trgovačkog suda u Zagrebu

Ivana Bilušić,

sutkinja Općinskog suda u Splitu, privremeno  
upućena na rad u Visoki kazneni sud Republike Hrvatske

Mr.sc. Nataša Cikač,  
Konzultantica

**Zagreb, rujan 2022.**

Ovaj priručnik za voditelje/ice namijenjen je provođenju edukacijskog programa „**Menadžerske vještine**“ u sklopu projekta:

ESF "Daljnje unaprjeđenje kvalitete pravosuđa kroz nastavak modernizacije pravosudnog sustava u Republici Hrvatskoj" (OP Učinkoviti ljudski potencijali) (Kodni broj: UP.04.1.2.06.0001)"

**Ciljna skupina su:** Predsjednici sudova - općinski sudovi (uključujući općinske prekršajne sudove i specijalizirane općinske sudove za predmete iz područje građanskog, kaznenog i radnog prava); županijski sudovi; trgovački sudovi; upravni sudovi; viši sudovi (Visoki prekršajni sud, Visoki trgovачki sud, Visoki upravni sud, Visoki kazneni sud).



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

## Sadržaj:

1.	Uvod.....	4
2.	Upravljanje vremenom.....	5
2.1.	Postavljanje prioriteta i što želimo ostvariti.....	6
2.2.	Definiranje ciljeva i rokova.....	8
2.3.	Produktivnost i fokus na bitno.....	9
3.	Upravljanje timovima.....	12
3.1.	Razvoj i funkcioniranje timova .....	12
3.2.	Uloga voditelja.....	13
3.3.	Učinkovito delegiranje .....	14
	Što menadžeri ne žele priznati? .....	15
4.	Osobni razvoj.....	16
4.1.	Upravljanje stresom.....	16
4.2.	Važnost motivacije.....	18
4.3.	Kritike i pohvale .....	19
5.	Popis literature .....	22

# 1. Uvod

Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u timovima, efikasno ostvaruju zadane ciljeve. Menadžerske vještine se stoga mogu definirati kao određene sposobnosti koje menadžer treba posjedovati kako bi ispunio određene zadatke u organizaciji. Kvalitetne menadžerske vještine temelj su za uspjeh svake organizacije i postizanje njezinih ciljeva.

Ovaj priručnik namijenjen je predsjednicima sudova kao osobama koje rukovode timovima te sadrži ključne menadžerske vještine potrebne za efikasan rad i ostvarenje zadatah ciljeva u svom okruženju.

Prije svega kako upravljati svojim vremenom kao najdragocjenijim resursom, prepoznati što nam troši vrijeme i kako zadržati fokus i ostvariti produktivnost u radu, ali i privatnom životu.

Sljedeća bitna karakteristika menadžerskih vještina je naučiti kako funkcionirati u timu, koje su karakteristike voditelja te kako ispravno i učinkovito delegirati zadatke.

U zadnjem dijelu baviti ćemo se osobni razvojem koji je ključan za svakog uspješnog menadžera. Prije svega naučiti ćemo se kako se što lakše nositi sa stresom koji je postao sastavni dio poslovnog okruženja. Na koji način se motivirati budući da motivacija pokreće i promjene i utječe na uspješnost našeg rada. I za kraj, ali ne manje važno kako pohvaliti kolege u okruženju, ali i kako efikasno udijeliti kritiku.

## 2. Upravljanje vremenom

Vrijeme ne možemo zaustaviti, posuditi, kupiti, no ipak ga razbacujemo i gubimo. Vrijeme je veliko bogatstvo i cijenimo ga tek kada ga imamo sve manje. Upravljanje vremenom, kao temeljna vještina i pretpostavka osobne djelotvornosti, je disciplina usmjerena na uštedu i racionalnu uporabu vremena kao dragocjenog i oskudnog resursa te razvoj metoda i tehnika za unapređivanje metoda rada i efikasnost korištenja vremena.

Organizacija dana i vremena općenito je ključna ukoliko želimo biti produktivni. Najbolje možemo prepoznati loše upravljanje vremenom ako stalno negdje jurimo, kasnimo sa rokovima i obavezama, osjećamo se pretrpano stvarima koje bi trebalo napraviti, teško postavljamo plan i držimo ga se te na kraju često odgađamo izvršavanje. Upravo iz tog razloga ponekad u odnosu na organizaciju vremena imamo negativne stavove ili uvjerenja.

Donosimo vam nekoliko ključnih savjeta koji će vam pomoći u usvajanju strategija potrebnih za uspješnu organizaciju vremena:

- 1. Prepoznajte svoje slabosti i snage.** Pokušajte spoznati koja su područja vaše bolne točke, a u kojim područjima ste nenadmašni. Primjerice, ako ste skloni zapisivanju stvari, ali zaboravite gdje ostavljate podsjetnike – promijenite to. To su prepreke u postizanju ciljeva i stvarni razlozi zašto neke rezultate niste postigli. Shvatite gdje trebate usmjeriti pozornost i što trebate mijenjati u svojem pristupu. Upoznavanje sebe je prvi korak u ostvarivanju učinkovite i dugotrajne promjene.
- 2. Filtrirajte obveze.** Popisi obveza ili poznate „to do“ liste su sve popularnije, ali ne djeluju baš dobro na vašu produktivnost. To je zato što često nisu u pitanju stvari koje su vam bitne i prioritetne, već uglavnom samo popisi svega onoga što morate obaviti. Kada malo bolje proučite taj popis, shvatit ćete da postoji dosta stvari koje zahtijevaju vašu maksimalnu pažnju i pozornost, ali nemaju stvarnog utjecaja na vašu budućnost. Umjesto obavljanja takvih obveza, pronađite one koje su bitne, koje se mogu identificirati s vašim vrijednostima i koje neposredno utječu na vašu budućnost. Što vam je od svega toga najvažnije? Kada to ustanovite, napravite popis prioriteta te postavite obveze redoslijedom po njihovoј važnosti. Svaki dan se usredotočite na ono što se nalazi na vrhu stranice.
- 3. Odvojite vrijeme na kraju svakoga dana za sljedeći dan.** Prije nego započnete novi dan, trebali biste promisliti što ste u proteklom danu uspjeli obaviti te što vas čeka sutra. Bilo bi dobro da prije odlaska na spavanje budete svjesni koje tri stvari, odnosno koja tri prioriteta ćete pomaknuti na vrh stranice svojih obveza i na što ćete usmjeriti svoju koncentraciju. Međutim, nemojte se predugo zadržavati na takvom promišljanju. Prije spavanja samo napravite kratki podsjetnik što vas sutra čeka, a zatim mirno utonite u snove jer „jutro je pametnije od večeri“.
- 4. Postavite manje ciljeve.** Nakon što ste sastavili popis obveza koje su vam bitne i prioritetne, bilo bi dobro da se posvetite detaljima, odnosno manjim ciljevima koje je

potrebno postići prije nego se ostvari ono što je na popisu. Jednom kada ste veliki cilj razložili na manje dijelove, možete isplanirati konkretnе korake, rokove i ljude koji su povezani sa svakim vašim prioritetom kojem ćete se posvetiti. Lakše je postići, ali i općenito zamisliti, vlastite ciljeve i napretke kada do njih dolazite korak po korak. Uzmite vremena za ostvarenje ciljeva i **uživajte u procesu napretka** jer je on dragocjeniji nego krajnji proizvod. Kako biste si olakšali, zapišite svoje planove. Ako je moguće, radite to bez mobitela. Kada na papir zapišete svoje obveze, ciljeve i želje, informacije koje ste zapisali duže se zadržavaju u mozgu zato što ste u njih uložili puno više truda nego da ste ih samo upisali u mobitel.

**5. Posložite stvari na svoje mjesto.** Stvorite svoj vlastiti red i stavite stvari tamo gdje znate da ćete ih pronaći. Kreativni nered može biti simpatičan neko vrijeme, ali ako stvari izmaknu kontroli vjerojatno ćete biti kao jedan od onih koji pišu podsjetnike, ali ne znaju gdje ih ostavljaju. Neorganizirani prostor često dovodi do neorganiziranog uma, a to će ometati vaš napredak prema najvažnijim stvarima i ciljevima koje želite postići. Ne ustručavajte se rješiti nekih stvari koje vam stvaraju nered te pronađite sustav koji vam najbolje odgovara. Vjerojatno ćete potrošiti neko vrijeme da se organizirate i dovedete sve u svoj red, ali u konačnici ćete uštedjeti puno više vremena nego što se čini.

**6. Cijenite svoje vrijeme.** Društvene mreže mogu biti odlična vrsta zabave i razbibrige, ali pažljivo trošite svoje vrijeme. Što više vremena provedete na društvenim mrežama i internetu, to će vam biti teže vratiti se uobičajenim dnevnim prioritetima koji nisu tako zabavni i jednostavnii. Umjesto da svaku slobodnu minutu provedete na internetu, odvojite barem 15 minuta dnevno kako biste jednostavno zurili kroz prozor i uživali ne radeći ništa. Nakon toga se vratite stvarima koje su bitne. Mozak treba neko vrijeme za resetiranje i relaksaciju, ali to znači vrijeme bez ekrana i bez ikakvih smetnji.

## 2.1. Postavljanje prioriteta i što želimo ostvariti

Svi imamo jednako vrijeme odnosno svi imamo u danu ista 24 sata, samo je na nama što ćemo s njima učiniti. Upravljanje vremenom je sposobnost odabiranja redoslijeda događaja. Principi upravljanja vremenom:

- Akcija i njegovanje samodiscipline
- Pametne TO DO LISTE
- Određivanje prioriteta
- Svaka aktivnost u svoje vrijeme

Dakle, kao i u svemu, najprije je potrebna odluka odnosno potrebno je odlučiti postati samo discipliniran. Osjećaj kaosa u glavi i spoznaja da su se obveze nagomilale nisu dobri jer to dovodi do pokretanja paničnih misli i pomicanja obveza na još kasnije. U tom slučaju dan brzo prolazi, a sve se radi sporo i tromo. Postavljanjem jasnih, dostižnih, specifičnih, mjerljivih, i svakom od nas važnih ciljeva, i to u određenom vremenskom okviru, povećavamo šanse njihovog ostvarenja.

Jedan od najkorisnijih alata za upravljanje obavezama i svojim vremenom jesu liste ili popisi, uz korištenje planera, rokovnika i sl. Zapisivanje je dobro jer su kapaciteti kratkoročnog pamćenja ograničeni. Ukoliko želimo biti efikasni i produktivni moramo koristiti neki dodatak za naš mozak.

Prvi korak je napraviti zadatak koji nam je prioritetno isplaniran. Ponekad je potrebno prisiliti se na taj prvi korak budući da je najteže pokrenuti um. Smatramo da je psihološki bolje prvo napraviti zadatke za koje je potrebno najmanje vremena kako bi se dobio *push* za dalje, "pokrenuo motor" i dobio osjećaj ispunjenja. Također je uputno najprije obaviti zadatke koji nam najbolje leže jer ćemo se teško natjerati na materiju koja nam nije bliska i onda nakon obavljanja tog zadatka više nećemo imati energije za nama draže stvari koje smo mogli napraviti prve. Iako u takvom slučaju ima najmanje stresa, potrebno je svako malo uzeti *time out* i predahnuti od neprestanog planiranja.

Svatko za sebe mora isprobati što mu najviše odgovara, svoj tempo. Međutim, za početak potrebno je previdjeti više vremena za određeni zadatak. Ono što ne smijemo je dozvoliti da nas psiha sabotira i uvjeri da nešto nije moguće.

Tehnika "blokiranja vremena" - odvajanje vremena za koje predviđamo da je potrebno za obavljanje određenog zadatka s liste prioriteta. Nužno je makar okvirno imati ideju i vrijeme koje je potrebno za taj zadatak (npr. za sastanak svih sudaca) jer to vrijeme onda ne postoji za ništa drugo. Dakle, to vrijeme je blokirano za sastanak. Takvim postupanjem na dan kada je sastanak nema stresa, osjećamo se bolje i produktivniji smo.

U periodu modernog doba u kome živimo mobilni telefon je smetnja broj 1 budući da vrijeme može otici u nedogled na listanje novih informacija na instagramu, facebooku, youtubeu i dr. Prebacivanje fokusa sa jedne stvari na drugu, često potpuno nebitnu, poput društvenih mreža "krade" vrijeme i nikako nije dobro.

Također moramo imati u vidu da nismo u tijeku cijelog dana jednako kvalitetni. Svaki čovjek ima svoj ritam dana i različitih smo kapaciteta. Stručnjaci tvrde da je većina ljudi najornija za posao oko 11 sati i popodne oko 17 sati. Najlošiji smo oko 15 sati i iza 19 sati.

Valja isto tako napomenuti kako ne smijemo biti perfekcionist(dogode se novi poslovi, neočekivane situacije) i biti spremni na promjenu plana prema prilikama.

Prekidi su veliki problem kod održavanja ritma upravljanja vremenom (primjerice iznenadan ulazak ili poziv kolege). Telefonski pozivi su poseban problem te je za iste preporučljivo nastojanje da budu što kraći.

U ovom slučaju uputno je primijeniti i tehniku neverbalne komunikacije. Naime, u cilju sprječavanja duljeg prekida, a primjerice netko nam uđe u sobu, indikativno je da prema njemu okrenemo samo glavu, ali ne i ramena, jer na taj način jasno dajemo do znanja da smo u nekom poslu te da ne dopuštamo rasipanje vremena.

Izbor je na pojedincu biti organiziran ili ne, imati fokus na prioritete ili ne, jer više od 24 sata u danu nitko od nas neće imati, a svatko sam bira kako će ih iskoristiti.

Dakle, srž upravljanja vremenom je disciplinirano odrediti jasne prioritete i pridržavati ih se. Nužno je svjesno i namjerno odabrati najvrijednije stvari koje možemo raditi i onda ih disciplinirano ispunjavati, uz procjenu prave vrijednosti svega što se radi.

U konačnici, potrebno je uočiti da manjak vremena predstavlja globalni trend. Upravo su prenatpane *To do liste* i jurnjava za obvezama jedan od načina na koji se moderan čovjek povezuje sa društvom.

## 2.2. Definiranje ciljeva i rokova

Možemo li izjednačiti zadatke i ciljeve? Zadaci se izvršavaju da bi postigli neki cilj. Zadaci su možemo reći svojevrsni (među)koraci. Zadaci se ostvaruju, a ciljevi postižu.

Cilj definiramo kao trenutak u vremenu i prostoru u kojem ostvarujemo zadano nakon što je učinjeno sve što je potrebno da se taj cilj ostvari. Energija i pokretačka snaga dolaze iz želje da se nešto postigne i unutarnjeg razumijevanja zašto je nešto važno. Vještina postavljanja ciljeva i vizije je neophodna, iako često ne znamo od čega i kako krenuti.

Kriteriji za postavljanje ciljeva, tzv. SMART kriterij:

- Ciljevi trebaju biti određeno postavljeni i definirani ("Želim biti uspješniji u poslu" ili "Želim da se poveća broj riješenih spisa" nisu određeni ciljevi) – SPECIFIC (specifičan)
- Ciljevi trebaju biti mjerljivi – moramo znati na koji način ćemo u konačnici doći do spoznaje da je cilj ostvaren (primjerice, ako je cilj da starih neriješenih spisa bude što manje, trenutkom kada na sudu neće biti u statusu "u rješavanju" predmeta starijih od tri godine) - MEASURABLE (mjerljiv)
- Ciljevi trebaju biti umjereno teški – u slučaju postavljanja cilja koji je prejednostavan izostaje motivacija, dok u slučaju cilja koji je pretežak dolazi do blokade i automatske nemogućnosti već i samog pokušaja realizacije - ATTAINABLE (umjereno težak, ali dostižan)
- Ciljevi trebaju biti realni odnosno takvi da ih je moguće doseći (teško bi bilo u okviru mogućeg ostvariti cilj da nijedna referada unutar roka od godine dana nema neriješen spis stariji od tri godine) - REALISTIC (realan)
- Ciljevi trebaju biti vremenski određeni ("Želim rješiti problem neriješenih starih spisa do završetka svog predsjedničkog mandata") - TIME BOUND (vremenski ograničen)

Potrebno je imati u vidu da je nužan fokus na željeno, a ne na neželjeno jer fokusom na neželjeno gubimo motivaciju i usmjeravamo se prema lošim ishodima.

Nadalje, nužno je prihvati odgovornost u pravcu ostvarenja cilja i dati sve od sebe da se ostvare zadani kriteriji (primjerice, ako sve referade nisu u potpunosti uspjele riješiti sve predmete za koje su zadužene, a predmeti su stariji od tri godine, to ne znači da cilj nije ostvaren). Možda je u pitanju kriva procjena oko postavljanja kriterija ili cilj nije u potpunosti ovisan o onome od strane koga je postavljen.

Važno je ciljeve jasno definirati. Također je važno odrediti prvi korak, a preporučljivo je unutar najviše tjedan dana od kada je postavljen. Kreiranje ciljeva je poslovna vještina. Stoga ih je, za postizanje uspjeha, nužno ispravno postavljati.

Legenda kaže da nakon neuspjeha više naučimo nego nakon uspjeha. Često nakon neuspjeha puno analiziramo, promišljamo, samo okrivljujemo se, no rijetki se odluče nešto promijeniti po pitanju vlastitih nedostataka. Istina je da u neuspjehu ima faktor (ne)sreće, ali ima isto tako i stvari koji su vezane za vas i samim time u vašoj su kontroli. Preporuka je da iskoristite znanja iz postavljanja ciljeva i krenete raditi na vlastitom napretkom koji je unutar vaše kontrole već danas!

### 2.3. Produktivnost i fokus na bitno

Formula za produktivnost bila bi kako za što manje vremena postići što više. Ključ uspjeha je upravljanje vremenom kao najvažnijim resursom, budući da srž upravljanja vremenom predstavlja disciplinirano određivanje jasnih prioriteta i njihovo pridržavanje.

Produktivnost je stvar kontinuiteta, pokušaja i pogreške kao i stalne potrage za što boljom taktikom.

Dakle, temelj produktivnog rada predstavlja postavljanje prioriteta i fokus na njih. U tom smislu valja napomenuti kako je održivo ako smo u istom vremenskom razdoblju uključeni u više različitih projekata, no ako u istom trenutku pokušavamo simultano raditi nekoliko stvari vrlo je vjerojatno da ćemo se izgubiti uslijed nedostatka fokusa. Dakle, naglasak je na obavljanju aktivnosti i zadataka koji su vrijedni, uz smanjenje distrakcije.

Gotovo polovinu osmosatnog radnog vremena gubimo na distrakcije odnosno gubitak koncentracije, i to zbog toga jer postoji ogroman broj stvari koje nam skreću fokus i pažnju te oduzimaju dragocjeno vrijeme.

Najbolji način da ostanemo fokusirani na zadatak je da ga ograničimo na vremenske intervale, pri čemu su optimalna razdoblja/intervali između 30 min i 45 min, no duljina trajanja intervala ovisi o svakom pojedincu. Tih 30 min ili 45 min preporučljivo je biti maksimalno fokusiran na zadatak pred sobom, bez ikakvih ometanja, a što podrazumijeva isključen telefon, izolaciju, zamolbu kolegama da ne ometaju.

Optimalno bi bilo nakon jednog segmenta raditi nešto drugo (provjeravati mailove, društvene mreže ili se baviti dijelovima nekog drugog projekta, ali isto uz maksimalan fokus).

Naime, onog trenutka kad pogledamo u mobitel ili pročitamo neku poruku ne gubimo samo vrijeme potrebno za čitanje te poruke već 5 min ili 10 min koliko nam je

potrebno da skrenemo misli i vratimo fokus na zadatak. Pokušajte se prisjetiti koliko je bilo takvih situacija kada vas je mala stvar prekinula u radu. Gotovo bezbroj.

Svakodnevne distrakcije su male ubojice produktivnosti, pri čemu je na prvom mjestu naš mobitel. Prema statistikama svaki dan izgubimo između tri i pet sati potpuno uzalud, gledajući društvene mreže i aplikacije. One su upravo i napravljene u cilju da na svakoj od njih pojedinac što dulje zadrži pažnju.

Ono što nikako ne smijemo zaboraviti prilikom obavljanja zadataka i fokusa na iste je pauza odnosno dovoljno vremena za odmor (10-ak min nakon svakog intervala). Odmor je nužan za kvalitetu svakog slijedećeg zadatka.

Na produktivnost u velikoj mjeri utječe i naše okruženje. Izgled stola, radna površina, prostorija u kojoj radimo pa čak i zrak u toj prostoriji bitno utječu na učinak pojedinca. Kad je radni stol čist i uredan, tada nema prepreka koje nam odvlače pažnju.

#### Pravila produktivnosti:

- Ljudima su potrebni rezultati kako bi bili motivirani ustrajati u obavezama
- Organizacija i segmentiranje dana
- Pauze (dobro osmišljene, ispunjene sitnim produktivnim zadacima)
- Učenje od drugih ljudi
- Kontinuirano razmišljanje o prioritetima i dobar *timing*
- Davanje sebi razloga za radost
- "Bez očajavanja" (potrebno je racionalizirati svaku situaciju i razmišljati o rješenjima)

Produktivnost se povećava ako postoji fokus odnosno ako se zna kada, kako i zašto se nešto radi. Fokusom na bitno iste stvari mogu se realizirati u manjoj jedinici vremena.

#### Metode jačanja fokusa:

- pisanje ciljeva odnosno postavljanje plana rada koji je vremenski određen (kako bi se točno znao početak i završetak određene aktivnosti)
- izbjegavanje *multitaskinga* (ne možemo u isto vrijeme kvalitetno i uspješno raditi više stvari usporedno; velike lidere pamtim po jednom, najviše dva sjajna postignuća, a ne dvadeset osrednjih)
- isključivanje svih "ometala" (bez javljanja na mobitel/telefon, provjeravanja e-pošte, razgovora s kolegama i bilo kakvih drugih prekida)
- korištenje vremenskih segmenata za rad (30 min ili 45 min), uz uzimanje kreativnih pauza
- korištenje prednosti tehnologije za lakšu organizaciju i manje administracije
- usredotočenost na sadašnjost
- dobar san
- aktivacija sposobnosti imaginacije (fokusiranje mislima na perfektnu izvedbu i željeni rezultat)
- zamor stvoren mentalnim radom nadvladati fizičkim naporom (nekom fizičkom aktivnošću)

- emocionalna smirenost (naučiti biti otporniji i smireniji)
- *važnost inspiracije i motivacije, ohrabrenja od drugih, ali i sebe samih, uz neprestanu viziju, upornost i hrabrost*

Nejasni prioriteti, uloge i odgovornosti, brige i neodlučnost – svi zajedno ubijaju produktivnost. Idealan poslovni čovjek je onaj tko vjeruje u projekt i s puno entuzijazma obavlja svoje zadatke te je fokusiran na uspjeh cijele ideje.

Najpoznatiji model učinkovitog upravljanja vremenom je S.R. Covey matrica. Raspoređivanje zadataka po matrici omogućuje nam planiranje, jasan pregled prioriteta te planiranje i distribuciju vremena s obzirom na važnost i hitnost njihova izvršavanja. **Najveća zamka** je provoditi većinu vremena u području hitnih zadataka, na uštrb važnih i ne hitnih.

- Hitno + važno (Odradi kao prioritet)
- Nije hitno + važno (Uključi u raspored)
- Hitno + nije važno (Delegiraj zadatak)
- Nije važno + nije hitno (Eliminiraj)

### Najvažnije lekcije Steve Jobsa

1. Inspiracija je svuda oko nas
2. Moć fokusa
3. Osobnost se ogleda u svakom proizvodu ili usluzi
4. Ključ poslovnog uspjeha je osobni razvoj
5. Važnost motivacije i povezivanja zaposlenih da bi krajnji rezultat bio što bolji
6. Potrebno je okružiti se najboljima i nikada umanjivati sebe - "Dobre stvari se ne događaju odabranim ljudima nego onima koji ih odaberu"
7. Široka lepeza znanja, sposobnosti i kompetencija je preduvjet izvrsnosti

### 3. Upravljanje timovima

#### 3.1. Razvoj i funkcioniranje timova

Stvaranjem tima biramo ljudе s kojima radimo i način na koji radimo. U cilju izgradnje tima ne smije biti sumnje niti u sebe niti u cilj koji se stvaranjem tima nastoji postići. Pristup kakav postoji prema ostvarenju nekog zadatka mora biti pozitivan, bez tenzija, uz stalno preispitivanje "Da li sa ovim načinom postupanja mogu postići bolji rezultat?"

Biti vođa tima znači razmišljati kao vođa, raditi kao vođa i komunicirati kao vođa. Bitno je razmišljati kao vođa jer zaposlenik uvijek nešto čeka (da mu se daju zadaci, da bude plaćen onoliko koliko netko drugi odredi). Međutim, ako i postoji razmišljanje od vođe, ali nema realizacije ideje i primjene u praksi, nema ni liderstva. I naravno, uz ponašanje u duhu vođe, komunikacija je osnova svega. Vođa tima mora imati ozbiljan stav, stalnu edukaciju i rezultate iza sebe. On je u cilju izgradnje tima u potrebi pojedine članove tima naučiti obavljati iste radnje koje i sam obavlja kako bi se došlo do rezultata.

Na produktivnost tima utječe mnogo čimbenika. Od neadekvatnog vodstva tima, preko negativne sinergije unutar tima (neki članovi tima mogu se osjećati zanemarenima ili neprihvaćenima; neki se članovi tima ponašaju superiorno, neki članovi osjećaju da posao nije pravedno ili ravnomjerno raspoređen i sl.) do nejasnog fokusa i nedovoljne motivacije.

Do nejasnog fokusa dolazi uslijed nedostatka jasnih i razumljivih uputa o svrsi postojanja tima te zadacima, ulogama i ciljevima timskog rada. Stoga je ciljeve potrebno znakovito odrediti i kategorizirati, zadatke kojima se cilj postiže precizno definirati, stvoriti kanale za razmjenu informacija, determinirati principe rada, podijeliti uloge unutar tima te dogоворити redovite sastanke.

Članovi efikasnog tima znaju svoje ciljeve, poznaju snage i slabosti kako svojih kolega tako i vlastite, odgovorno doprinose rješavanju zadataka te si pružaju međusobnu podršku.

Ponekad članovima tima nedostaju potrebne vještine, znanje ili volja. Kako bi tome doskočili nužno je pravilno strukturirati tim, odrediti uvriježene norme ponašanja, raditi na koheziji grupe (međusobnoj povezanosti članova), poticati individualni razvoj te promicati timsku efikasnost i redovito ju vrednovati. Uputno je da znanja i vještine članova budu međusobno komplementarni, dok je loše da previše vremena provode u međusobnom nadmudrivanju i samim time sporijem usmjeravanju na produktivan doprinos. Timovi čiji su članovi istih osobnosti obično su manje učinkoviti te je njihov rezultat slabiji u usporedbi s onima koje su ostvarili timovi unutar kojih su članovi različitih osobnosti.

Najbolji odgovor na sukobe koji se događaju u timu su kompromis i suradnja, dok natjecanja, prilagodbe i međusobna izbjegavanja članova dugoročno treba nastojati

preskočiti. Preporučljivo je članove tima poticati na razmjenu mišljenja i obranu vlastitih stavova, uz razvijanje visokoga stupnja poštovanja i podrške.

### 3.2. Uloga voditelja

Vođa tima mora savladati vještine aktivnog slušanja, neverbalne komunikacije te vještinu tankočutnog razumijevanja osjećaja drugih, no prije svega vođa mora naučiti ovladati vlastitim emocijama te kako pronaći snagu i motivirati samog sebe. On se mora potruditi smanjiti ili posve ukloniti izvore stresa koji mogu ometati njegov tim pri radu na projektu i izvršenju zadataka. Vođa tima ima ključnu ulogu u uspostavljanju radne atmosfere i klime za razvoj tima u kojoj će članovi tima uživati.

Čimbenici procesa izgradnje tima:

- odabir članova tima koji posjeduju znanja, vještine i sposobnosti potrebne za ispunjenje ciljeva
- definiranje vizije, ciljeva rada u timu
- raspodjela zadatka
- definiranje početnih i krajnjih datuma aktivnosti
- uspostavljanje ravnoteže vještina u timu
- preraspodjela resursa i uloga u timu
- mjerjenje rezultata rada
- usklađivanje osobnosti članova tima i uspostavljanje povjerenja
- uspostava učinkovitog i kolektivnog razumijevanja pravila i procedura u timu
- definiranje i njegovanje komunikacijskih kanala kako ne bi došlo do prenošenja pogrešnih informacija i glasina
- treniranje članova tima kako uspješno raditi zajedno uz stalni naglasak na učinkovitim međuljudskim odnosima temeljenim na poštovanju, razumijevanju i empatiji

Uspješan tim čine pojedinci koji su otvoreni prema novim projektima i idejama, ali i spremni poboljšati svoj rad, koji se ne boje pokazati inicijativu makar i izvan uvriježenih okvira, koji su spremni pomoći kolegama čak i kada ih opis posla na to ne obvezuje, koji žele razmjenu iskustva i znanja kao i pojedinci koji su spremni dodatno utrošiti vrijeme na obavljanje povjerenih zadataka.

“Dvije glave su gotovo uvijek bolje od jedne” - okupljanje u tim ljudi s različitim vještinama i perspektivama gotovo uvijek daje više rezultata nego zbroj pojedinaca koji djeluju sami.

Karakteristike dobrog voditelja tima:

- stručnost i predanost poslu
- sposobnost donošenja teških odluka
- preuzimanje odgovornosti za svoje odluke
- poznavanje rada s ljudima i komunikacijskih vještina
- samopouzdanje
- sposobnost delegiranja posla
- organizacijske sposobnosti

- pozitivan stav
- empatija i poznavanje ljudske psihe
- etičnost – sposobnost donošenja najboljih odluka pod pritiskom i suočeni s poteškoćama, uz pravilno izbjegavanje sukoba interesa i primjenu općeprihvaćenih etičkih načela

### 3.3. Učinkovito delegiranje

Sve se može potpuno delegirati – osim odgovornosti. Ključna riječ za suvremeno poimanje pojma delegiranje je **POVJERENJE!**

Manageri osim što upravljaju svojim vremenom moraju i upravljati s vremenom nekog drugog. Ovo upravo stoga jer većina ljudi niti ne upravlja svojim vremenom. Onaj tko upravlja vremenom drugog treba inzistirati na svojem planu, uz uvažavanje potreba drugih te što više poštivati samo odgovornost odnosno dati suradniku samostalnost kako bi isti bio motiviran u tome što radi (primjerice, "Molim te organiziraj sastanak pa mi reci u kojem segmentu su problemi"). Osobe na upravljačkim pozicijama delegiraju zadatke, pri čemu je nužno da se svakom pojedincu objasni zašto je baš njemu povjeren određeni zadatak i što se od njega očekuje. Naravno, uz to se ne smije zaboraviti da taj pojedinac ima i svoje poslove koje je u obvezi obaviti te hoće li uopće imati vremena posvetiti se novom izazovu i u kojoj mjeri. Što više važnih zadataka delegira osoba na upravljačkoj poziciji, to njemu ili njoj ostaje više vremena za zadatke koje samo on/ona može rješiti. Nadalje, uvijek je novim kolegama (ne nužno mlađim) potrebno delegirati manje zadatke uz jasne i izravne upute kako bi izgradili samopouzdanje i dobili osjećaj pripadnosti. Valja imati u vidu da delegiranje nije moguće za bilo koje zadatke i u svakom trenutku te je potrebno ukalkulirati vrijeme za upute, pitanja i kontrolu. Upravo pravilno i korektno delegiranje zahtijeva najviše truda i vremena. Primjerice, jednostavnije je da pojedinac sam napiše email dopis ili neko tipsko rješenje jer zna što želi i kako to ostvariti. Međutim, kada netko sve radi sam, radi rutinski, a kada drugom obrazlaže što želi postići, primjerice određenim dopisom, može dobiti neke nove ideje ili razviti novu strategiju u poslu. Isto tako, delegiranjem se postiže razvijanje zaposlenikovih vještina i mogućnosti jer mu se svaki puta dodaje viši stupanj odgovornosti uz kraće objašnjenje. Valja napomenuti da su kod uspješne realizacije zadataka vrlo bitne pohvale jer one čine srce toplijim, a poslovnu misiju ispravnom. Delegiranjem se zapravo rješava preopterećenost.

Sastanci moraju biti kratki, dobro pripremljeni i organizirani. Na njima svatko treba imati mogućnost da izrazi svoje stajalište o temi koja je predmet sastanka. Sastanak nije i ne može biti "grupna terapija", budući da najviše vremena troši upravo agresija.

S druge strane, što rjeđe posjećivanje onih koji delegiraju zadatke i što kraći telefonski razgovori s tim osobama pokazuju da poštujemo ne samo te osobe već i njihovo vrijeme. Dakle, potrebno je konstruktivno rasporediti svoje i tuđe poslove i vješto s njima rukovoditi. Iznenadenja, uzbudjenja i adrenalin u poslu nisu

preporučljivi. Bez kontinuiranog i sustavnog delegiranja, dakle bez prepuštanje određenih nadležnosti i ovlaštenja drugima na svim nivoima organiziranja, nema razvoja poduzetništva. Upravo sinergija odnosno koordinacija više pojedinaca ili sistema radi ostvarenja zajedničkog cilja dovodi do povećanja učinkovitosti i produktivnosti.

Ključni koraci za uspješno delegiranje:

- Popis poslova i zadataka
- Detaljne upute
- Prestanite kontrolirati
- Fokusirajte se na rezultat, a ne na proces
- Konstruktivna povratna informacija

Što ne treba delegirati?

- Hitne poslove kod kojih nema vremena za objašnjavanje i greške
- Zapošljavanje, otpuštanje
- Poslove za koje drugi nisu kvalificirani
- Planiranje i donošenje važnih odluka.
- Pravila rada i postupanja.
- Određene protokolarne i stresne situacije (svečanost, vjenčanje, pogreb...)

Što menadžeri ne žele priznati?

- Boje se da će delegiranje smanjiti njihov autoritet, i da će izgubit cijelovit nadzor. *U stvarnosti uspješno delegiranje povećava autoritet menadžera jer ostavlja više vremena za bavljenje stvarima na kojima je baziran stvarni, a ne formalni autoritet.*
- Boje se da će ih smatrati suvišnima ne budu li stalno "zatrpani" poslom. Ovo samo ukazuje na nedostatak samopouzdanja, ali i na krive vrijednosti i atmosferu organizacije.
- Nisu sigurni što je njihov posao i njihova odgovornost, pa onda ne mogu uspješno ni delegirati. *U ovom slučaju se i njihov šef ponaša neadekvatno, a njihova komunikacija s njim je loša.*
- Boje se da će njihovi „podređeni“ posao obaviti bolje od njih pa će se tako pokazati njihova nesposobnost. Ovo je neutemeljen strah jer se učinak menadžera cijeni prvenstveno po učinku njegovih ljudi. Ako su zaposleni uspješni i menadžer je uspješan.
- Kod pojedinih osoba prisutan je osjećaj nesigurnosti od obavljanja novih poslova, rutinski poznati poslove pružaju im osjećaj sigurnosti. *Na žalost ovakva razmišljanja pokazuju da se osoba nije pripremila za svoj posao i da bježi od odgovornosti. Bavljenje ovim poslovima umanjuje autoritet; uostalom tada ni po čemu ne razlikujete od ljudi kojima rukovodite.*

## 4. Osobni razvoj

### 4.1. Upravljanje stresom

Stres je svaki utjecaj koji ometa mentalno i tjelesno zdravje osobe. Nespecifični je odgovor organizma na zahtjeve iz okoline koji nadilaze njegove mogućnosti.

Stres na poslu podrazumijevaju štetne tjelesne i psihičke reakcije koje se pojavljuju kada radni zahtjevi ne odgovaraju mogućnostima i potrebama radnika. Profesionalni stres nastaje kada se ljudi pokušavaju suočiti sa zadacima, odgovornostima ili drugim oblicima pritisaka povezanim s njihovim poslovima, ali u tom pokušaju nailaze na poteškoće, napetost, anksioznost i zabrinutost. Stres na poslu se može povećati ako zaposlenik ne osjeća podršku od strane nadređenih ili kolege, ili pak ako doživljava vlastitu kontrolu nad poslom niskom. Ne jednoznačnost u definiranju i operacionalizaciji profesionalnog stresa zapravo je jedan od naj značajnih metodoloških problema u njegovu istraživanju.

Bez obzira koji je izvor stresa, osoba će stresnu situaciju nastojati riješiti, podnijeti ili smanjiti vanjske i unutarnje zahtjeve i sukobe među njima.

Stres također može biti pozitivan izazov za dodatno razvijanje naših sposobnosti nošenja sa zahtjevnim situacijama te nam pomoći nam da koristimo mehanizme za ovladavanje tjeskobom koji povećavaju otpornost na stres. Otpornost na stres uključuje našu sposobnost da pozitivno reorganiziramo život usprkos poteškoćama i da u to uključimo svoje vlastite resurse i vanjske izvore podrške.

Suočavanje sa stresom možemo definirati kao način na koji ljudi odgovaraju na stres. Suočavanje sa stresom se odnosi na niz misaonih, emocionalnih i ponašajnih postupaka kojima nastojimo djelovati na stresnu situaciju. Stres potiču zahtjevi okoline, ali i zahtjevi nas prema samima sebi, a koje procjenujemo teškima s obzirom na naše sposobnosti savladavanja. Suočavanje je neodvojivo od konteksta, tj. situacije u kojoj se događa. Pod utjecajem je naše procjene stvarnih zahtjeva koje pred nas postavlja određeni događaj te naše mogućnosti da se tim zahtjevima suprotstavimo.

Postoji puno vrsta suočavanja, neke su zdrave, a neke nezdrave. Npr. ako vidimo da nakon napornog sastanka zaposlenik jede puno brze hrane, ili puši, piye alkohol, možemo primjetiti da se radi o nezdravom načinu suočavanja. Kod zdravog načina suočavanja sa stresom postoje dvije grupe: preventivno i aktivno suočavanje. Mehanizmi suočavanja sa stresom mogu biti usmjereni na rješavanje problema ili na rasterećenje emocija. Učinkovitost mehanizma ponajviše određuje situacija, no najkorisnije je koristiti obje vrste.

**Suočavanje usmjereni na problem** uključuje mehanizme pomoću kojih osoba nastoji djelovati na situaciju, na ono što je izazvalo napetost, tj. na sam stresor. Suočavanje usmjereni na problem odnosi se na ciljano rješavanje problema,

planiranje, oprez, pregovaranje, traženje informacija i različitih vrsta potpore osoba u okolini.

**Suočavanje usmjereni na emocije** jest lakše podnošenje emocionalnog uznemirenja nastalog kao reakcija na stresnu situaciju, a može uključivati različita ponašanja, poput potiskivanja emocija, isticanja pozitivnog, smanjenja napetosti, okretanja religiji, mirenja sa sudbinom i traženja emocionalne potpore drugih.

**Suočavanje izbjegavanjem** odnosi se na kognitivne, emocionalne ili ponašajne pokušaje udaljavanja od izvora stresa ili od naših psihičkih i tjelesnih reakcija na stresor. Nepoduzimanje ili izbjegavanje akcija usmjerenih na problem te negiranje spoznaje da se događaj dogodio, povlačenje u osamu, potiskivanje emocija, prekomjerno konzumiranje alkohola i droga, maštanje, sanjarenje, korištenje humora, izlasci i samo destruktivno ponašanje primjeri su izbjegavajućih strategija.

**Suočavanje traženjem socijalne podrške** i doživljaj da nam je ona dostupna vrlo su važni izvori učinkovitog nošenja sa stresom. Postoje različiti izvori socijalne podrške – obitelj, prijatelji, volonteri, profesionalna podrška i drugi.

Nijedan način suočavanja sa stresorom nije sam po sebi „loš ili dobar“, jer je uvijek određen karakteristikama stresne situacije i vještinama pojedinca da se s njom uhvati u koštac. Poželjno je koristiti više strategija koje nam pomažu da se bolje osjećamo. Uspješnost suočavanja ima smisla procjenjivati jedino unutar konteksta u kojem se zbiva. Suočavanje usmjereni na problem dugoročno je učinkovitije od suočavanja usmjerenog na emocije. Zapravo nema općenito najučinkovitijeg stila suočavanja. Strategije suočavanja usmjereni na problem adaptivnije su u situacijama s visokom kontrolom, dok su strategije usmjereni na emocije učinkovitije u situacijama kad nemamo kontrolu. Suočavanje s stresorima u radnoj okolini kompleksnije je od suočavanja s ostalim životnim stresorima.

Što konkretno može napraviti pojedinac kod stresa na poslu?

Strategije usmjerene na problem:

- direktno promijeniti ili eliminirati neke radne stresore kroz osobne pregovore (npr. pokušati smanjiti vlastiti radno opterećenje u slučaju preopterećenosti)
- razjasniti vlastite ciljeve i zadatke (kod dvosmislenosti uloge)
- poboljšati vlastite vještine (npr. bolja organizacija vremena)
- tražiti instrumentalnu podršku

Većinom ljudi percipiraju da nemaju mogućnosti promijeniti neke druge stresore kao što su organizacijska kultura, stil upravljanja, kulturu i klimu.

Jedna od definicija zdrave organizacije je « kultura, rukovođenjem, klima i druge organizacijske prakse kreiraju radnu okolinu koja promiče potpunu tjelesnu, psihičku i socijalnu dobrobit te učinkovitost i postignuće zaposlenika».

Nema univerzalnog recepta za razvoj zdrave organizacije, sve ovisi o specifičnosti samih organizacija. Ipak temeljni element zdrave organizacije je sudjelovanje i uključenost svih zaposlenika.

Kako bi izabrali učinkovite načine u borbi protiv negativnih posljedica stresa:

- Prepoznajte što vas uznemiruje – izvore stresa, prepoznajte svoje reakcije/odgovore na stres (misli, osjećaje i ponašanje).
- Izaberite način nošenja sa stresnom situacijom koji vam pomaže da se bolje osjećate, a da pri tome ne ugrožavate svoje zdravlje. Izaberite one strategije koje će vas osnažiti, a ne oslabiti. Kombinirajte postupke rješavanja problema i postupanja s emocijama kada god je to prikladno situaciji.
- Zatražite i koristite podršku prijatelja, obitelji, socijalne mreže i stručnjaka.
- Zatražite savjet stručnjaka ako procjenjujete da vas stresna situacija previše uznemirava ili da se s njom ne možete nositi.

U situacijama nad kojima nemamo kontrolu učinkovito je koristiti načine suočavanja poput tolerancije situacije i prihvatanja situacije, otklanjanja pažnje na neke druge aktivnosti, pozitivnog religioznog i duhovnog suočavanja, smanjenja emocionalnog uznemirenja, opuštanja i zaustavljanja uznemirujućih misli.

Razvijte optimizam, promijenite fiziologiju, opustite tijelo i um (tehnike relaksacije), pravilno dišite, prakticiraju tjelovježbu.

Disanje je važno jer održava sve životne funkcije, omogućuje da budemo ‘sada i ovde’ potpuno usredotočeni i bez stresa. Najlakši je i najučinkovitiji put do prisutnosti (izvor

kreativnosti, zdravlja, izvrsnog učinka).

## 4.2. Važnost motivacije

Motivacija je stanje ili proces unutar pojedinca koji potiče, održava i usmjerava ponašanje prema određenom cilju. To stanje, odnosno proces je nešto što je pretpostavljeno i ne može se direktno opažati ni mjeriti. Obično o motivaciji zaključujemo na temelju ponašanja pojedinca i poznavanja njegovih potreba i želja. S obzirom na činjenicu da na ponašanje utječu i brojni drugi faktori, samim opažanjem ponašanja ne možemo sa sigurnošću zaključivati o motivaciji pojedinca.

Ljudi danas najčešće motivira novac, što je dobro i sasvim u redu, no jedan dio ljudi se ipak pokreće i kroz neke druge oblike motivacije kao što su zdravlje, mir, blagostanje, sreća, zadovoljstvo poslom koji rade, druženja s prijateljima, obitelji i dragim poznanicima, putovanja, užitak u sportu i raznim oblicima rekreativne aktivnosti, različite nagrade i darovi.....

Razlike su očite i u generacijama – „boomeri“ su motivirani poslom koji obavljaju, „generacija X“ stavlja na prvo mjesto obiteljske vrijednosti, a „millenniali“ prijatelje.

Motive za rad dijelimo na:

- **vanjske (ekstrinzične)** = plaća, nagrade, bonusi (novac), priznanja, uvjeti rada...

- **unutrašnje (intrinzične)** = obrazovanje, napredovanje, potreba za učenjem, stvaranjem, istraživanjem...

Prema iskustvima iz prakse, **prvo treba riješiti ekstrinzične motive**. Oni predstavljaju neku vrstu kvalifikacija za postizanje istinski zadovoljnih i motiviranih djelatnika. Ako bismo motive za rad povezali s Piramidom potreba Abrahama Maslowa, ekstrinzični faktori motivacije predstavljaju temelj piramide, fiziološke potrebe čovjeka.

I zato ako ste slučajno voditelj nekog tima, ni malo vam nije lako motivirati članove tima, pogotovo ako ste to planirali odraditi na isti način prema svima.

Tu je potencijalna opasnost i zamka, jer svaki lider treba znati što motivira njegovog člana tima i sukladno tome djelovati.

***U organizacijama je motivacija često važnija od strateški postavljenih ciljeva i planova izraženih u brojkama, a na menadžerima i liderima je zadatak da to prepoznaju.***

Na žalost, vrlo mali broj menadžera shvaća važnost motivacije kao ključnog elementa kojim se podiže produktivnost i učinkovitost, već misli da je dovoljno članovima tima postaviti cilj, pa se čak i potruditi pojasniti kako do njega doći.

***Ljudi znaju što, većinom znaju i kako, ali se negdje na tome putu izgube ili umore, pa posustanu.***

***To je ključni trenutak kojeg pravi lider prepoznaje i djeluje u onoj mjeri koliko dobro poznaje svakog člana svojeg tima.***

Kažu da motivacija prosječno traje 3 do 5 dana, pa sami zaključujemo treba nas često motivirati. Sve je super dok nas ima tko motivirati ili još bolje ako smo dovoljno snažni da se motiviramo sami.

Pozitivne osobe uglavnom nemaju problem s motivacijom, daleko je veći izazov motivirati „dežurne negativce“. S njima se treba malo više potruditi i najprije otkriti pravi razlog njihovog stava. Većinom su to osobe željne pažnje, pa je najbolji „lijek“ za njih nova uloga i odgovornost, te njihova što veća angažiranost.

Ostatku ljudi dovoljno je iskreno priznanje i pohvala i to je im je odlična motivacija da daju više nego što očekujemo. Drugima je pak važno da im delegirate dio posla, oni sretni, a vi zadovoljni jer vam tada ostaje više vremena za vaše strateške zadatke ukoliko ste na menadžerskoj poziciji.

### 4.3. Kritike i pohvale

„Ponekad pohvala može biti neistinita, a kritika istinita, ali mi i dalje čeznemo za pohvalom. Prihvati kritiku s veseljem, kao i pohvalu.“

Koliko puta ste se osjećali neugodno ili loše kada vam je netko uputio kritiku? Koliko ste puta pitali nekoga nakon razgovora da li vas je razumio, a kasnije se ispostavilo da nije bilo tako? Koliko puta ste očekivali da vas netko pohvali, a ostali ste nakon toga razočarani. Priznajte, jako često.

Pohvala: Kada ste zadnji put pohvalili nekoga? I zašto? Prerijetko pohvalujemo ljudi oko nas, a prema našim iskustvima, mnogi žude za pohvalom i ona će na njih i njihov rad djelovati poticajno. Ljudi najčešće ne hvale drugoga zbog sljedećih stavova:

- „**To se podrazumijeva...**”
- „**Nije prikladan trenutak...**”
- „**Nisu prikladne okolnosti...**”
- „**Nemam inspiracije...**”
- „**Ne znam ja to tako izreći...**”

Ipak, istina je samo jedna: pohvalu treba dati često i bez obzira na okolnosti jer ju svatko voli čuti i svakome je poticajna. Što je ono najvažnije što treba hvaliti? Vjerujete nam, kako je važno pohvaliti nečiji napor, a ne mogućnosti.

Kritika: Kako izreći kritiku, a da ne kritiziramo? Evo zlatnih pravila za kritiku.

- Kritiku je bolje ne izreći, nego ju izreći na pogrešan način!
- Ako ne prihvacaš osobu onakvom kakva jest, sa svim njezinim slabostima, tada je mala vjerojatnost da si prava osoba za dati joj kritiku.

Kritika je sposobnost prosuđivanja i ocjenjivanja određene pojave ili nečijeg djelovanja. A jedan od najboljih načina za davanje kritike je sendvič metoda. Kako se postaviti? Odakle krenuti?

### 1. Počnite s pohvalom

Pohvalite ono što je dobro i što želite da osoba zadrži u svom ponašanju.

### 2. Prijeđite na kritiku/pitanje:

Naglasite da je to vaš dojam. Prigovor možete zamijeniti pitanjem kojim tražite razjašnjenje ili provjeravate svoj dojam.

Ako sami znate napraviti sličnu pogrešku, obavezno priznajte i dajte do znanja osobi da se ne smatratre boljim od nje.

### 3. Završite pohvalom ili prijedlogom koristeći JA poruke:

“*Ja bih u toj situaciji pokušao napraviti.....*”.

Davanje kritike često zna izazvati nepopravljivu štetu. Najčešće pogreške kod davanja kritike su:

- kritika "s neba pa u rebra"
- kritika u vrijeme kada je osoba u žurbi i nema vremena za „probaviti“ izrečeno.
- javna kritika
- kritiziranje osobe, umjesto da se kritizira problem
- ne slušanje osobe s kojom se priča.
- korištenje imperativnih riječi „moraš“, „trebaš“...
- ne imati nit vodilju što zapravo želimo da osoba napravi
- stav da će napad pomoći da osoba promijeni ono što radi krivo

Naravno, postoje i niz pravila za dobру kritiku:

- Nastojati u početku razgovora dobiti što više potvrđnih odgovora
- Započeti razgovor pohvalom
- Prije prigovora, pozvati se na vlastite pogreške

- Provjeriti činjenice prije izricanja kritike
- Ako nismo u pravu, priznati glasno i bez oklijevanja
- Poštovati mišljenje drugih, nikad ne reći čovjeku da nema pravo
- Hvaliti i najmanja dostignuća drugih jer pohvala je vrjednija od prijekora.
- Pokazati čovjeku da vjerujemo u njegove sposobnosti, a ona ili on će pokušati opravdati to povjerenje
- Kritika mora biti konstruktivna
- Uvjeriti osobu da će bez mnogo truda moći ispraviti svoje greške
- Pokazati da ono što se od nje ili njega traži nije teško koliko se čini

Kritike i pohvale sastavni su dio našeg svakodnevnog života i rada, što god činili i gdje god djelovali. Vrlo je važno dobro poznavati njihove prednosti, ali i opasnosti lošeg ponašanja u ovakvim slučajevima

## 5. Popis literature

1. Bebek, B.: Integrativno vodstvo- leadership, Zagreb, 2005.
2. Bovee, C.L., Thill, J.V.: Suvremena poslovna komunikacija, Mate, Zagreb
3. Cook, M. , Cripps, B.: Psihološko procjenjivanje na radnome mjestu: vodič za menadžere, Školska knjiga, Zagreb, 2009.
4. Covey, S.: 7 navika uspješnih ljudi, Mozaik knjiga, 2022.
5. Garača, N., Kadlec, Ž.: Komunikacija u procesu menadžmenta, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici, Virovitica
6. Holpp, L.: Upravljanje timovima, Mate, 2014.
7. Sun Tzu: Umijeće ratovanja, Naklada Uliks, 2022.