



UPRAVLJANJE VREMENOM I USPOSTAVA REDA U SUDNICI

Priručnik za polaznike

Izrada obrazovnog materijala:

Tijana Kokić,
Općinski građanski sud u Zagrebu
Mr.sc. Nataša Cikač,
Konzultantica

Zagreb, rujan 2022.

Ovaj priručnik za polaznike namijenjen je provođenju edukacijskog programa „**Upravljanje vremenom i uspostava reda u sudnici**“ 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: suci koji rješavaju obiteljske predmete u prvom i drugom stupnju



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

Sadržaj

1.	Uvod.....	4
2.	Organizacija rada.....	5
2.1.	Struktura i način rada.....	5
2.2.	Učinkoviti sastanci	6
2.3.	Upravljanje promjenama.....	7
3.	Upravljanje vremenom	10
3.1.	Postavljanje prioriteta.....	11
3.2.	Definiranje ciljeva i rokova.....	13
3.3.	Produktivnost i fokus na bitno.....	14
4.	Osobni razvoj.....	17
4.1.	Upravljanje stresom.....	17
4.2.	Važnost motivacije.....	19
4.3.	Rješavanje konflikta	20
5.	Popis literature	23

1. Uvod

Vrijeme je naš najdragocjeniji resurs. Ne možemo ga zaustaviti ni vratiti, no svejedno vrlo često ga nepotrebno gubimo. Učinkovito upravljanje vremenom jedna je od ključnih vještina efikasnog rada i poslovnog uspjeha. Da bismo kvalitetno upravljali svojim vremenom, a samim time i utjecali na efikasnost rada u pravosuđu, u ovom priručniku obraditi ćemo najvažnije teme koje nam u tome mogu pomoći.

Prije svega nužno je razumjeti strukturu i način rada kako bismo je mogli unaprijediti, voditi učinkovite sastanke, ali i razumjeti uvođenje promjena.

Da bismo kvalitetno upravljali svojim vremenom, moramo znati postaviti prioritete, ali se i fokusirati na bitno te prepoznati kradljivce vremena.

Sve ovo naučiti će nas da prepoznamo stres, kako se nositi sa njime, te kako se motivirati u svom svakodnevnom poslu.

2. Organizacija rada

Kako bi naš radni dan u sudnici protekao što učinkovitije potrebno je točno znati kojim brojem i vrstom spisa smo zaduženi, koji predmeti su prioritet, i na koji ih način što brže i kvalitetnije rješiti, kako pomiriti potrebnu brzinu sa brojnim radnjama potrebnim za donošenje kvalitetne odluke.

U danima kada imamo zakazane usmene rasprave potrebno je što kvalitetnije iskoristiti vrijeme koje nam ostane između ročišta, naročito kada se pojedino ročište ne održi pa ostane pola sata ili manje slobodnog vremena do slijedeće rasprave.

Posebno moramo razumjeti čemu služi glavna rasprava i njezina ročišta, a zatim kako u što kraćem vremenu provesti sve potrebne dokaze uz eliminaciju nepotrebnih.

Potrebno je dobro iskoristiti i vrijeme kada nismo predvidjeli održavanje ročišta već smo u tom vremenu planirali pisati odluke, proučavati sudsku praksu, rješavati "poštu".

Dobrom organizacijom rada možemo barem djelomično pomiriti zahtjev za donošenjem kvalitetne odluke i zahtjev da odluku donešemo što brže.

2.1. Struktura i način rada

Struktura radnog procesa i način na koji se rad obavlja značajno mogu utjecati na kvalitetu i kvantitetu rezultata tog rada.

U sudskim postupcima kvaliteta bi svakako trebala uvijek biti ispred kvantitete no postojanje Okvirnih mjerila za rad sudaca (tzv. norma), pritisak stranaka (požurnicama, podnošenjem zahtjeva za suđenje u razumnom roku i sl.) uvelike utječu na radne procese na sudu.

Kako organizirati rad u sudnici suci ne uče u okviru studija prava. Prvi doticaj s radnim procesom u sudnici, steknu tek kao sudački vježbenici ili sudski savjetnici, prateći rad svojih mentora.

Kako svaki sudac ima svoj stil rada i organizacijske specifičnosti koje utječu i na organizaciju radnog procesa, tako i svaki novi vježbenik ili sudski savjetnik, a time i novi sudac prilagođava radni proces svojim potrebama, modelirajući viđene modele ostalih kolega.

Stoga ne postoji definirana struktura i način rada u sudskim referadama, osim onih određenih osnovnim postupovnim pravilima koja proizlaze iz zakona i podzakonskih akata.

Ono čime se svaki sudac u svom radu mora voditi je obveza donijeti u jednogodišnjem razdoblju broj odluka utvrđen Okvirnim mjerilima za rad sudaca. Ne poštivanje te obvezе (bez opravdanog razloga) dovodi do stegovnog postupka i stegovnog kažnjavanja.

Suci strukturu radnog vremena primarno prilagođavaju svojim karakteristikama (onaj tko je "jutarnji tip" zakazivati će rasprave sa većim brojem svjedoka, vještačenja ili pak sa zahtjevnijim strankama ili općenito tzv. "teže" rasprave ranije ujutro ili prijepodne, a kako prolazi radni dan to će prema kraju zakazivati sve jednostavnije rasprave.

Možda će vrijeme do pauze provesti raspravljajući, a kada mu koncentracija popusti rješavati će tzv. "poštu" (spisa koji svakodnevno stižu iz pisarnice i u kojima stranke dostavljaju podneske, dokzne prijedloge, požurnice i sl. ili u kojima treba zakazati ročišta i sl.) ili će se možda posvetiti proučavanju sudske prakse ili pretraživanju drugih pravnih izvora, čitanju stručnih članaka i sl.

Neki suci organiziraju rad tako da svaki dan u tjednu rezerviraju za jednu vrstu aktivnosti ili pak za istovrsne spise i sl. na primjer: jedan dan u tjednu imaju samo pripremna ročišta, jedan dan samo izvanparnične postupke, jedan dan samo rješavaju "poštu", jedan dan samo pišu odluke.

Ne postoji neki konkretan i unificiran način kako organizirati rad u sudnici. Primarno , sudac se treba organizirati na način koji je za njega najučinkovitiji, a pri tom i za njega najlakši.

Sam način rada djelomično je propisan zakonima i podzakonskim aktima: propisane su radnje koje sudac može provesti za vrijeme pripremanja glavne rasprave, koje odluke može donijeti u kojoj fazi postupka, propisane su faze postupka (na primjer: parnični postupak sastoji se od rada po tužbi, pripremanja glavne rasprave, održavanja pripremnog ročišta u okviru prethodnog postupka, održavanja ročišta glave rasprave, faza donošenja i objave odluke, žalbeni postupak).

Način i organizacija rada razlikuju se i prema vrsti postupka (parnični, izvanparnični, ovršni), a i prema pravnoj osnovi postupka (mjere za zaštitu djece koje donosi sud, sporazumno razvodi braka sa ili bez maloljetne djece, mjere osiguranja, postupci razvoda braka po tužbi, postupci radi uređenja sadržaja roditeljske skrbi, postupci uzdržavanja i td.).

Način i organizaciju rada, uz sve naprijed navedeno, značajno utječe i uvjeti koji vladaju na radnom mjestu i koji nimalo ne ovise o sucu (veličina i organizacija prostora sudnice, kvaliteta zapisničara, da li se zapisničar mijenja svaki dan ili sudac radi sa istim zapisničarom duže vrijeme, kako je usklađen u radu sa zapisničarom, tehnička opremljenost sudnice, kvaliteta i brzina internetske veze, oprema kompjutera kamerom, dostupnost sadržaja i sl.)

No svakako, na način i organizaciju rada utječe i sposobnosti i znanja samog suca koja nisu usko povezana sa njegovim osnovnim znanjem - pravnim znanjem stečenim u okviru akademske naobrazbe već ona druga znanja i to: korištenje i sposobnost korištenja kompjutora i interneta, znanje daktilografije, poznavanje stručnog stranog jezika i sl.

U odnosu na postupanja i organizaciju rada predsjednika suda, kako bi isti bio uspješan u vođenju i upravljanju sudom mora vladati upravo navedenim osnovama radnog procesa sudaca, neovisno o kojoj grani prava je riječ i brinuti ne samo o ciljevima suda kao cjeline nego brinuti i o sucima kao timu i sucima kao pojedincima u tom timu. Briga za ljude u radnom kolektivu (sud) i briga za rezultat rada suda kao cjeline se ne isključuju.

2.2. Učinkoviti sastanci

Sastanci često oduzimaju vrijeme, a nemaju mjerljivih ishoda. Sastanak podrazumijeva mogućnost da skupina ljudi osmisli više ideja i rješenja za probleme nego što bi to mogao pojedinac. Donese li skupina neku odluku, članovi koji su sudjelovali u donošenju odluke više će se truditi i da je provedu u djelu zbog osjećaja odgovornosti s obzirom na to da im se pružila mogućnost da budu dio procesa koji donosi promjenu ili novost u radu. Zato

uspješan sastanak obuhvaća ostvarenje ciljeva sastanka, utrošene minimalne resurse (vrijeme i energiju) i zadovoljstvo svih sudionika. Da bi se to ostvarilo ključan je vješt facilitator (voditelj) sastanka. On ne donosi odluke u ime grupe, nego pomaže proces grupnog odlučivanja.

Kontakt licem u lice važan je socijalni aspekt sastanka jer upravo neverbalna komunikacija otkriva i najviše informacija (kako se osoba zapravo osjeća po pitanju neke teme i potencijalne odluke) koje se ne bi saznale u slučaju komunikacije preko, primjerice, elektroničke pošte. Kontakt licem u lice ne treba ignorirati jer je važno moći primijetiti kakvo je nečije stvarno mišljenje, a i takvim se pristupom osoba lakše otvara i iskreno govori o svojim stavovima.

Učinkovitost sastanka postignuta je kada sudionici s naglaskom na voditelja sastanka shvaćaju da je sastanak znatno više od sastajanja skupine pojedinaca koji donose racionalne odluke za rješavanje realnih problema. Tim više što se zbog sastanaka troši velika količina resursa, od vremena određenog za sastanak, planiranja, vremena i troškova dolaska i dr.

Primjer propalog sastanka odnosi se na odgađanje donošenja odluka, zatim na situacije u kojima kada jedan ili dva sudionika dominiraju raspravom ili prečeste rasprave o istoj temi i trivijalne detalji koji rastežu sastanak.

Sve naprijed navedeno u odnosu na sastanke opće sjednice sudaca ili pak sjednice pojedinog odjela, treba promatrati iz prizme neovisnosti sudaca koja se očituje kroz načelo diskrecijskog prava sudaca pri donošenju odluka i činjenice da suci nisu vezani u postupku donošenja istih čak niti sudskom praksom, osim stavova zauzetih od strane Vrhovnog suda Republike Hrvatske te sudske prakse Europskog suda za ljudska prava kao i obvezujuće prakse Suda Europske unije.

Zato, kada se na sjednici odjela zauzme stav da bi u nekoj vrsti postupaka ili u nekim situacijama trebalo postupati na neki određeni način, to može biti samo preporuka ali ne i obaveza, naravno samo u odnosu na proces donošenja odluka.

2.3. Upravljanje promjenama

Svi poslovni procesi teže optimizaciji. Pa tako i poslovni procesi na sudu. Tome svjedočimo svaki dan uvođenjem digitalnih tehnologija za upravljanje spisima, ali i kao pomoć u procesu suđenja. Kako bi se postigla optimizacija poslovnih procesa na sudu potrebno je njihovo dobro poznavanje jer samo pravilno i detaljno osmišljeni poslovni procesi mogu biti unaprijeđeni i prilagođeni. Tu velik doprinos može imati predsjednik suda i nije dovoljno osloniti se na izvršnu vlast i njenu zakonsku obvezu osiguranja sredstava za rad sudovima.

Profesionalno upravljanje promjenama osigurava na razini organizacije: jasno postavljanje ciljeva i odgovarajući protok informacija, a na razini pojedinca: povećanu angažiranost i motivaciju, sigurnost i povjerenje zaposlenika.

Promjene se mogu odnositi na sam rad na spisima ili u vezi s njima, a može se odnositi i na samo radno okruženje.

U odnosu na promjene vezane na rad na sudskim predmetima najčešće se događaju u vezi sa provođenjem rasprava:

- mjere za reduciranje odgoda rasprava (neovisno je li riječ o odgodama do kojih je došlo prije termina rasprave ili tijekom započete rasprave)

Uglavnom su propisane Zakonom o parničnom postupku ali u obiteljskim predmetima značajnu ulogu imaju odredbe Obiteljskog zakona, posebice one koje propisuju vrlo kratke rokove u kojima sudac mora donijeti odluku.

Posebno treba napomenuti kako se vezano za smanjenje odgoda rasprava treba uspostaviti parnična disciplina stranaka i njihovih punomoćnika te sudac ne bi trebao prihvati uopćene i nepotkrijepljene zahtjeve za odgodom ročišta, a kao krajnje sredstvo trebao bi koristiti i mogućnost kažnjavanja zbog šikanoznog postupanja.

Zakon o parničnom postupku predvidio je procesno sredstvo naknade parničnog troška odmah, zbog odgode, no punomoćnici stranaka ovu mogućnost vrlo rijetko koriste, vjerojatno iz solidarnosti sa kolegama (pretpostavljaju da će se i sami naći u poziciji kada bi se od njihove stranke mogla zatražiti takva naknada parničnog troška).

Zatim u vezi ostalog rada na spisima:

➤ postupanje u situaciji otežanog ili onemogućenog pristupa sustavu E-spis
U toj situaciji sudac bi trebao pronaći druge poslove koje mora obaviti vezano za rad na pojedinim spisima, a koji ne uključuje potrebu korištenja e-spisa (na primjer: proučiti sudsku praksu, napisati neke odluke i sl.)

Problem otežanog ili onemogućenog rada u e-spisu postaje velik ako se događa učestalo te se uslijed njegove nemogućnost korištenja gomilaju predmeti u kojima se radnja mora obaviti u e-spisu, a još veći problem predstavlja potpisivanje odluka.

Sve to dovodi do frustracije sudaca koja svakako utječe i na mogućnost brze i učinkovite reorganizacije u planu rada na predmetima.

➤ plan postupanja i plan rasprava za svaki pojedini spis ili određene kategorije spisa

Posljednjim izmjenama zakona o parničnom postupku predviđen je tzv. hodogram postupka u kojem bi sudac unaprijed trebao predvidjeti sve radnje koje će provesti te točno vrijeme kada će ih provesti te na taj način ubrzati postupak i doprinijeti procesnoj disciplini stranaka.

No dok istovremeno, ostaje široka mogućnost traženja odgoda ročišta ili produženja sudskih rokova u vrlo česte utjecaje vanjskih faktora, ova zamisao neće značajno utjecati na ubrzanje i strukturiranje postupka.

Pogrešna je percepcija da sučima odgovara ili da potiču ili se barem ne znaju suprotstaviti nepotrebnom dugotrajnom vođenju postupaka. Svakom sucu u interesu je u što kraćem roku provesti dokazni postupak, zaključiti glavnu raspravu i donijeti odluku. No često organizacija rada na sudu, broj predmeta kojima je sudac zadužen te procesne mogućnosti kojima stranke raspolažu u postupku, taj interes i trud sudaca anuliraju.

➤ postupanje u izvanrednim situacijama koje mogu prekinuti rad u sudnici (dojava o bombi, potres, nestanak električne energije i sl.)

Na navedene situacije suci nikako ne mogu utjecati. Pravilo koje već dugo godina postoji za takve situacije je da se rasprave nastavljaju redoslijedom zakazivanja čim nestanu razlozi prekida.

U odnosu na radno okruženje:

- plan raspodjele sudske zapisničare u sudske referade, posebno u slučaju izvanrednih situacija (npr. nedovoljan broj prisutnih sudske zapisničare na radu)

To je sve češća situacija na većini prvostupanjskih sudova. Na Općinskom građanskom sudu u Zagrebu do sada je rješavana na način da svaki sudac ima jedan dan u tjednu koji mu je određen kao tzv. "ne raspravni dan" i taj dan sudac ne smije zakazati rasprave ili uviđaje, a njegov zapisničar ide na zamjenu sucu koji nema zapisničara.

Takav način organizacije rada može djelomično odgovoriti zahtjevu organizacije rada u situaciji kada nedostaje zapisničara ali dugoročno to nije najbolji model jer sudac koji dugotrajno nema vlastitog zapisničara te je svaki dan osuđen raditi sa drugim zapisničarom nije u poziciji svoj rad obavljati kvalitetno.

Takva organizacija rada postaje neučinkovita i u situaciji kada nedostaje veći broj zapisničara.

- plan korištenja sudnica (posebice kod potrebe korištenja većih sudnica ili sudnica opremljenih tehničkom opremom za vezu na daljinu (audio-video uređaj)

Taj model organizacije rada ima smisla, međutim, pri tom treba uzeti u obzir ukupan broj sudaca i broj takvih sudnica (većih ili opremljenih videovezom) kako bi se njihovo korištenje optimiziralo, odnosno kako bi svi suci koji imaju potrebe za takvim sudnicama pravovremeno došli na red.

- plan korištenja godišnjih odmora (posebno kod potrebe osiguranja dežurnih sudaca ili vijeća)

Navedeno je dugogodišnja praksa i sudovi uglavnom uspješno organiziraju rad u sudske odjelima i za vrijeme korištenja godišnjih odmora.

3. 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 nenađmašni. 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 svojemu 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 njihovoj 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 ljudе 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 riješiti 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 jednostavni. 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.

3.1. Postavljanje prioriteta

Svi imamo jednako vrijeme 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 prenatrpane *To do liste* i jurnjava za obvezama jedan od načina na koji se moderan čovjek povezuje sa društvom.

3.2. 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 riješiti 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 prihvatići 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!

3.3. 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 takтиком.

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 zadatka 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 pamtimo 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

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 procjenjujemo teškim 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, piće alkohol, možemo primijetiti 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 koštač. 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 usmjereno na emocije. Zapravo nema općenito najučinkovitijeg stila suočavanja. Strategije suočavanja usmjerene na problem adaptivnije su u situacijama s visokom kontrolom, dok su strategije usmjerene 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 dvostruko 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 prihvaćanja 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 ovdje’ 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.

Ljude 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. Rješavanje konflikta

Svaki **konflikt**, pa tako i onaj poslovni, predstavlja situaciju u kojoj su **sukobljene najmanje dvije strane** zbog nesporazuma ili različitih, ponekad dijametralno suprotnih mišljenja o istoj situaciji, problemu, rješenju problema te ciljevima, pri čemu se svaka strana osjeća ugroženo jer neslaganje počinje doživljavati kao prijetnju svojim interesima

Jedna od najpoznatijih metoda rješavanja konflikata, je tzv. Thomas-Killmanova metoda koja preporučuje pet različitih načina rješavanja konflikata, ovisno o tipu

konflikta ali i tipu osobnosti.

U svakoj konfliktnoj situaciji osoba se može ponašati na dva dominantna načina: 1. assertivno, ispunjavajući svoje potrebe i 2. kooperativno, ispunjavajući potrebe drugih. Te dvije osobine korespondiraju sa pet različitih načina rješavanja konflikata:

1. Natjecateljski – assertivno i nekooperativno – osoba želi ispuniti svoje potrebe nauštrb potreba drugih. To je stil rješavanja konflikata karakterističan za agresivne lidere, željne moći i održanja pozicije. Cilj je pobijediti u nadmetanju argumenata, dokazati da se ima pravo (ostali imaju krivo) i vrlo često se takve osobe služe svojom hijerarhijskom pozicijom (šef je uvijek u pravu!) ili ekonomskim i ostalim sankcijama kako bi pobijedili u konfliktu. Ovaj stil je koristan u kriznim situacijama kada se odluke moraju donositi brzo, kod nepopularnih odluka ili kada druga strana želi zlorabiti situaciju. Međutim, ostavlja «spaljenu zemlju», prezir i mnogo ranjenih oko sebe, osobito ako se koristi u «normalnim» okolnostima.

Uдовoljavajući – neassertivan i kooperativan – suprotnost od natjecateljskog stila. Kod udovoljavanja osoba će se odreći vlastitog interesa radi interesa drugih osoba. U sebi sadrži elemente žrtvovanja za dobrobit drugih. Ovaj pristup rješavanju konflikata dobar je u situacijama kada:

- je očuvanje suodnosa važnije od pobjede u konfliktnoj situaciji
- je potpora potrebama drugih moguća, važna i ne ugrožava osobu koja ju daje
- osoba shvati da je u krivu te da je rješenje koje predlaže druga osoba bolje
- natjecanje stvara više negacije nego pozitive, i narušava autoritet i kredibilitet osobe
- treba očuvati harmoniju tijekom teških trenutaka neslaganja
- je pozitivan ishod nemoguć i najbolje je završiti konflikt sada i ovdje te krenuti dalje
- je potrebno riješiti pritužbe nezadovoljnih kupaca

3. Izbjegavajući – neassertivno i nekooperativno – osoba ne teži zadovoljenju kako svojeg tako i tuđeg interesa. Umjesto rješavanja konflikt se izbjegava. Forme izbjegavanje mogu biti diplomatsko istupanje, odlaganje do nekog povoljnijeg vremena ili naprsto povlačenje iz opasne situacije. Ovaj stil je dobar kada je pobjeda nemoguća, kada se radi o nekom trivijalnom konfliktu ili kada je bolje prepustiti nekome drugome rješenje problema. Međutim, osoba koja izbjegava konflikte se vrlo često može smatrati neefikasnom i slabom.

4. Suradnički – assertivan i kooperativan – suprotan od izbjegavajućeg stila. Uključuje rad sa drugim ljudima kako bi se pronašlo tzv. «win-win» rješenje. Uranja se u problem, sagledava potrebe i želje obje strane i nalazi najbolje rješenje. Taj stil je najbolji kada se mora ujediniti više različitih ciljeva kako bi se dobilo najbolje rješenje ili kada je situacija izuzetno važna i ne dozvoljava kompromise.

5. Kompromisni – blago assertivan i kooperativan. Cilj je pronaći «zlatnu sredinu», tj. rješenje koje će donekle zadovoljiti obje strane. Kompromisni stil daje više nego natjecateljski ali manje nego udovoljavajući. Direktniji je od udovoljavajućeg ali se ne uranja toliko duboko u problem kao kod suradničkog stila. Koristi se kada su troškovi ostajanja u konfliktnoj situaciji veći od troškova odustajanja od nekih osobnih potreba i interesa, kada su osobe u konfliktu jednako jake i kada su rokovi vrlo kratki.

Osim negativnih posljedica, konflikt može ponekad izrodit i pozitivne. Tijekom kreativnog konflikta iskristalizira se dobro rješenje. Zajednički se preispituju razna mišljenja zasnovana na objektivnim informacijama koje se nesebično razmjenjuju između suprotstavljenih strana, što omogućava rađanje novih ideja, pristupa, metoda i rješenja.

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 Ulks, 2022.