

Stvaranje i vođenje visoko učinkovitih timova

Zec, Lucija

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:142:933183>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-19**



FILOZOFSKI FAKULTET
SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

Repository / Repozitorij:

[FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek](#)



Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku
Filozofski fakultet Osijek
Preddiplomski studij Psihologija

Lucija Zec

Stvaranje i vođenje visoko učinkovitih timova

Završni rad

Mentorica: izv. prof. dr. sc. Ana Jakopec

Osijek, 2023.

Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet Osijek

Odsjek za psihologiju

Preddiplomski studij Psihologija

Lucija Zec

Stvaranje i vođenje visoko učinkovitih timova

Završni rad

Društvene znanosti, polje psihologija, grana psihologija rada

Mentorica: izv. prof. dr. sc. Ana Jakopec

Osijek, 2023.

Prilog: Izjava o akademskoj čestitosti i o suglasnosti za javno objavljivanje

Obveza je studenta da donju Izjavu vlastoručno potpiše i umetne kao treću stranicu završnog odnosno diplomskog rada.

IZJAVA

Izjavljujem s punom materijalnom i moralnom odgovornošću da sam ovaj rad samostalno napravio te da u njemu nema kopiranih ili prepisanih dijelova teksta tuđih radova, a da nisu označeni kao citati s napisanim izvorom odakle su preneseni.

Svojim vlastoručnim potpisom potvrđujem da sam suglasan da Filozofski fakultet Osijek trajno pohrani i javno objavi ovaj moj rad u internetskoj bazi završnih i diplomskih radova knjižnice Filozofskog fakulteta Osijek, knjižnice Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku i Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu.

U Osijeku, datum 9.9.2023.

Lucija Tec 0122235955
ime i prezime studenta, JMBAG

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. STVARANJE VISOKO UČINKOVITIH TIMOVA.....	1
2.1. FAZE RAZVOJA VISOKO UČINKOVITIH TIMOVA.....	2
2.2. RELEVANTNI FAKTORI ZA RAZVOJ VISOKO UČINKOVITIH TIMOVA.....	4
2.2.1. ORGANIZACIJSKI UTJECAJ.....	4
2.2.2. ZNANJE I VJEŠTINE.....	5
2.2.3. RADNA KULTURA.....	5
2.2.4. POTREBE POJEDINCA.....	6
2.2.5. MJERENJE RADNE UČINKOVITOSTI	6
2.3. KARAKTERISTIKE VISOKO UČINKOVITIH TIMOVA.....	7
2.3.1. TIMSKE ULOGE.....	7
2.3.2. TIMSKE NORME.....	8
2.3.3. TIMSKI STATUS.....	8
2.3.4. JASNO DEFINIRANI CILJEVI.....	9
2.3.5. VJEŠTINE I TALENT.....	9
2.3.6. KOMUNIKACIJA I SURADNJA.....	10
2.4. ZNAČAJ VISOKO UČINKOVITIH TIMOVA.....	10
3. VOĐENJE VISOKO UČINKOVITIH TIMOVA.....	11
3.1. VRSTE VOĐENJA.....	11
3.2. SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA VISOKO UČINKOVITIM TIMOVIMA.....	13
3.3. SMJERNICE ZA VOĐENJE VISOKO UČINKOVITIH TIMOVA.....	14
4. ZAKLJUČAK.....	16
5. LITERATURA.....	17

SAŽETAK

U ovom radu se opisuje i objašnjava što su zapravo visoko učinkoviti timovi te koja je razlika između uobičajenih radnih timova te visoko učinkovitih timova. U radu se spominje i kako se zapravo stvara visoko učinkoviti tim, odnosno kroz koje sve faze tim mora proći da bi se stvorio visoko učinkoviti tim. Postoji 5 faza te je svaka faza detaljno pojašnjena te se opisuje što se događa u svakoj fazi. U radu se također navode i objašnjavaju relevantni faktori koji su potrebni za razvoj visoko učinkovitih timova te je svaki faktor detaljno objašnjen. Spominju se i karakteristike koje su potrebne za stvaranje visoko učinkovitih timova te zašto su one važne. U poglavlju stvaranja visoko učinkovitih timova se spominje i značaj visoko učinkovitih timova, odnosno zašto su oni važni za pojedince, tj. članove tima i za organizacije. Osim stvaranja visoko učinkovitih timova u ovom radu se opisuje i objašnjava vođenje visoko učinkovitih timova. Navodi se nekoliko tipova vođenja te njihovi prednosti i nedostaci. Osim toga u radu se spominju i specifičnosti upravljanja visoko učinkovitim timovima jer se vođenje visoko učinkovitih timova razlikuje od vođenja klasičnih radnih timova. Na kraju rada se navode smjernice kako uspješno i učinkovito voditi visoko učinkoviti tim.

Ključne riječi: visoko učinkoviti tim, stvaranje visoko učinkovitog tima, vođenje visoko učinkovitog tima

ABSTRACT

This paper describes and explains what highly effective teams actually are and what the differences are between ordinary work teams and highly effective teams. The paper also describes how a highly effective team is actually created, i.e. through which stages the team must go through in order to become a highly efficient team. There are 5 stages, and each stage is explained in detail describing what happens at each stage. The paper also mentions and explains the relevant factors which are necessary to develop highly effective teams and each factor is explained in detail. It also mentions the characteristics needed to create highly effective teams and which of those are of most importance. In the chapter on creating highly effective teams, the high importance of high efficiency teams is also mentioned, i.e. their importance for individuals, team members and organisations. In addition to creating highly effective teams, this paper describes and explains the leadership of highly effective teams. Several types of leadership are listed as well as their advantages and shortcomings. In addition, the paper also mentions the specifics of managing highly effective teams, because leading highly effective teams is different from leading classic work teams. At the end of the paper, guidelines are given on how to successfully and efficiently lead an effective team.

Key words: high - performance teams, creating high – performance teams, managing high – performance teams

UVOD

Zbog napretka tehnologije organizacije se moraju prilagoditi novim izazovima, što znači da se organizacije ne mogu oslanjati samo na najbolje pojedince, nego se moraju fokusirati na timove (Kolarić, 2022). Tim se definira kao skupina ljudi koji ovise jedni o drugima prilikom obavljanja dodijeljenih poslova, kolektivno su odgovorni za njihov rezultat rada, koji percipiraju sebe i drugi ih percipiraju kao posebnu društvenu jedinicu uklopljenu u okvir drugog, većeg društvenog sustava, stvarajući međusobne odnose koji nadilaze strukturalne granice organizacije (McCallum, O'Connell 2009; prema Kožusznik, B. i sur., 2015). Da bi tim uspješno izvršavao svoje zadatke potrebno je da su članovi tima spremni na timski rad, da ne postoje stroge granice u tome što je zadatak svakog člana tima, zajednički interes, visoka razina odgovornosti, zajedničko planiranje i organiziranje posla. Karakteristike timova su također i postojanje zajedničkog cilja, međuzavisnost članova tima u vezi zajedničkog cilja, ograničenost i stabilnost tijekom vremena, autoritet članova nad njihovim zadacima, mali broj članova, zajednička odgovornost, odgovarajuće vještine te jasno definirani ciljevi. Međutim postoji razlika između klasičnih radnih timova i visoko učinkovitih timova. Visoko učinkoviti timovi (high performance teams) rade na optimalnom nivou duže vremensko razdoblje i obavljaju svoj posao efikasno i učinkovito, dok obični radni timovi obavljaju zadatke, ali ne na optimalnom nivou kao visoko učinkoviti timovi i nisu dosljedni u postignućima (Kolarić, 2022). Visoko učinkoviti tim je grupa ljudi koji dijele zajedničku viziju i ciljeve, koji surađuju i drže jedni druge odgovornima kako bi postigli izvanredne rezultate (Kolarić, 2022). Takvi timovi postavljaju optimalne ciljeve, uspostavljaju dobru komunikaciju, potiču usvajanje dodatnih vještina, stvaraju osjećaj odgovornosti i imaju visoko učinkovito te prilagođeno vodstvo. Među članovima se potiče međusobno povjerenje što povećava radni učinak. Također visokoproduktivni timovi imaju određena očekivanja o ponašanju članova tima, preciznije, da su članovi tima posvećeni timu i zadacima, fokusirani na zadatke, marljivi, voljni rješavati svoje zadatke te da podržavaju jedni druge (Kolarić, 2022). Učinkovitost se mjeri prema formuli: učinkovitost = f (sposobnost x motivacija x okolina). Visoko učinkoviti timovi su oni timovi koji uspješno zadovoljavaju organizaciju, kupce ili ulagače (Castka i sur., 2001). Visoko učinkoviti timovi su značajni za članove samog tima jer im se povećava zadovoljstvo poslom te radna uspješnost, ali su značajni i za organizacije jer im se povećava kvaliteta te imaju prednost u odnosu na druge organizacije (Kolarić, 2022).

Cilj ovog rada je opisati i objasniti stvaranje i vođenje visoko učinkovitih timova

1. STVARANJE VISOKO UČINKOVITIH TIMOVA

1.1. Faze razvoja visoko učinkovitih timova

Najpoznatiji model stvaranja visoko učinkovitog tima je Tuckmanov model (Lunenburg i Lunenburg, 2015). Taj model se sastoji od 5 faza: formiranje, oluja, normiranje, izvođenje i prekid (Kolarić, 2022).

1.1.1. Formiranje

Prva faza formiranja tima se naziva formiranje. U ovoj fazi članovi tima su još uvijek zbunjeni oko svrhe, strukture i vođe tima. Zbog toga počinju tražiti svrhu tima, počinju definirati ciljeve, uloge i dužnosti. Također se počinju upoznavati, prihvaćati i dijeliti informacije o sebi. Članovi su ljubazni međusobno, ali i oprezni (Lunenburg i Lunenburg, 2015). U ovoj fazi razvoja tima se počinje stvarati povjerenje između članova tima. Također se i postavljaju osnovna pravila i norme. Ukoliko tim ima vođu on u ovoj fazi donosi odluke i usmjerava tim (Kolarić, 2022). Kada se osobe počinju smatrati članovima tima tada faza formiranja završava (Lunenburg i Lunenburg, 2015).

2.1.2. Oluja

U fazi oluje počinju se pojavljivati prvi sukobi i konflikti. Oni se počinju pojavljivati u situacijama kada treba odraditi neki zadatak, odrediti ciljeve, uloge ili vođenje tima. Članovi tima počinju izražavati svoje mišljenje što dovodi do sukoba (Kolarić, 2022). Unutar tima se mogu pojaviti koalicije koje pokušavaju utjecati na odluke o ciljevima, sredstvima za postizanje cilja, ulogama u timu ili vođenju. Važno je da se konflikti ili sukobi riješe, a ne potisnu ili zanemare jer ako se ne riješe tim ne može prijeći u sljedeću fazu stvaranja visoko učinkovitog tima (Lunenburg i Lunenburg, 2015). Ukoliko tim ima vođu on mora usmjeravati tim, imati sposobnost slušanja argumenata svakog člana te sposobnost upravljanja konfliktima, ali ne smije popustiti pod pritiskom konflikta jer se inače konflikti neće riješiti. Ukoliko se konflikt riješi te tim odredi vođu tima ukoliko vođa ne postoji tada se ova faza završava i tim prelazi u sljedeću fazu (Kolarić, 2022).

2.1.3 Normiranje

Glavna karakteristika ove faze je suradnja. Članovi tima prihvaćaju svoju ulogu u timu i postaju svjesni njene odgovornosti. Za razliku od prošle faze gdje dolazi do konflikta jer se članovi tima ne slažu oko ciljeva tima te iznose proturječna mišljenja, u ovoj fazi članovi se dogovaraju te dolaze do zajedničke odluke o ciljevima. Suradnja te dogovori dovode do razvoja timskog duha i kohezije u timu (Lunenberg i Lunenberg, 2015). Također dolazi do razvoja odanosti prema timu. Vođa se sve više počinje smatrati članom ima, a vodstvo se raspoređuje unutar tima (Kolarić, 2022). Ova faza završava kada se članovi tima zajednički dogovore o ponašanju u timu (Lunenberg i Lunenberg, 2015).

2.1.4 Izvođenje

U fazi izvođenja tim postaje samostalan, učinkovito funkcionira, izvršavaju svoje zadatke i ostvaruju zacrtane ciljeve. Članovi tima se međusobno dogovaraju te iako i dalje svaki član ima svoje mišljenje, ta mišljenja ne dovode do konflikta kao u fazi oluje, nego se uvažava svačije mišljenje. Različita mišljenja, ali i njihovo poštivanje dovode do većeg osjećaja prilagodbe raznim situacijama i problemima s kojima se tim susreće što nadalje dovodi do uspješnijeg tima (Lunenberg i Lunenberg, 2015). Vođa tima i dalje ima najveću kontrolu nad timom, ali svaki član u ovoj fazi može donositi vlastite odluke (Kolarić, 2022).

2.1.5. Prekid

Iako je u originalnoj Tuckmanovoj verziji faza razvoja visoko učinkovitih timova bilo samo 4 faze, Tuckman je 1977. godine dodao i petu fazu „prekid“ (Kolarić, 2022). Ova faza se ne mora dogoditi u svakom timu. Hoće se dogoditi ili ne ovisi o vrsti tima, odnosno je li tim stalan ili privremen. Ako je tim stalan ova faza se nikada ne dogodi, odnosno oni dosegnu samo četvrtu fazu. Međutim ako je tim privremen onda se ova faza dogodi. Ona se dogodi kada tim izvrši sve zadatke koje je trebao i ispuni sve ciljeve. Taj osjećaj prekida tima kod članova izaziva osjećaj gubitka jer su se oni u određenom vremenskom razdoblju smatrali članovima tima, povezali se s ostalim članovima, izvršavali zadatke i postizali uspjehe. Iz tog razloga vođe tima nerijetko organiziraju zabave, dijele diplome, pohvaljuju članove i drže govore da bi ohrabрили članove za druge zadatke i smanjili osjećaj gubitka kod članova (Lunenberg i Lunenberg, 2015).

Važno je napomenuti da je teško točno procijeniti fazu u kojoj se tim nalazi u određenom trenutku. Također se i ponašanje tima razlikuje u svakoj fazi što dovodi do toga da je poznavanje svake faze važno jer svaka faza može dovesti do drugačijih rezultata tima. Isto tako je dokazano da tim ne mora proći kroz sve faze (Mannix i sur., 2004; prema Lunenberg i Lunenberg, 2015) ili da faze idu baš tim redosljedom: formiranje, oluja, normiranje, izvođenje, prekid te da se može odvijati više faza istovremeno (Peterson i Behfar, 2003). Također postoji mogućnost vraćanja na prethodne faze ili da se u određenoj fazi ne događa sve kako je opisao Tuckman, npr. da u određenim razdobljima tim radi vrlo malo i onda pri kraju roka za izvršenje zadatka rade jako puno (Gersick, 1989; prema Lunenberg i Lunenberg, 2015). Bushe i Coetzer (2003: prema Lunenberg i Lunenberg, 2015) su u svom istraživanju pokazali da timovi koji uspješno prolaze kroz sve faze učinkovitiji u odnosu na timove koji ne prolaze kroz sve faze uspješno.

2.2. Relevantni faktori za razvoj visoko učinkovitih timova

2.2.1. Organizacijski utjecaj

Menadžment je vrlo bitan za provedbu visoko učinkovitih timova jer oni stvaraju radnu kulturu koja utječe na članove tima i njihovu visoku učinkovitost. Ukoliko je radna kultura povoljna članovi tima osjećaju više podrške, to ih potiče da budu učinkovitiji, kreativniji su, bolje rješavaju konflikte i probleme na koje naiđu te su bolji međuljudski odnosi. Ako radna kultura nije ugodna i poticajna te se članovi tima ne osjećaju ugodno u timu bit će manje učinkoviti. Bitno je stvoriti podržavajuću atmosferu u timu. To znači da bi članovi trebali imati određenu autonomiju, ali i da imaju vođu ili osobu sa strane koja ih podržava u njihovim odlukama i usmjerava. Da bi tim bio visoko učinkovit bitno je da mu se osiguraju svi potrebni elementi, primjerice vrijeme, novac, materijali, dostupnost informacija (Castka i sur., 2001). Također bi bilo preporučljivo zaposliti osobu izvana koja bi ubrzala proces razvoja tima i učenja u timu (Senge i sur., 1999; prema Castka i sur., 2001). Za visoku učinkovitost tima bitno je i pratiti rad tima te nagraditi ili pohvaliti tim za dobro odrađene zadatke. Na implementaciju visoko učinkovitih timova također utječe i formacija tima, odnosno veličina tima, „treninzi“ te ciljevi i svrha (Castka i sur., 2001).

2.2.1.1. Veličina tima

Visoko učinkoviti tim bi se trebao sastojati od tri do 20 članova (Thompson, 2000; prema Lunenberg i Lunenberg, 2015). Određivanje veličine tima treba ovisiti o zadacima i ciljevima tima. Ako je cilj tima traženje novih informacija onda je poželjno ako tim ima više članova jer onda postoji veća mogućnost pronalaska novih informacija, više izvora znanja, više vještina te kada se podjele zadaci svaki član dobije manji zadatak na koji se fokusira bolje nego da radi više stvari. Međutim ako se stvori tim koji ima više članova nego što bi trebao imati dolazi do problema u komunikaciji i radu. Također može doći i do pojave grupnog zabušavanja. To se događa kada su pojedinci u timu manje produktivni te manje rade nego kada rade samostalno. Što je veća grupa to pojedinac osjeća manju odgovornost da napravi svoj dio zadatka jer smatra da će to ostali napraviti. Grupno zabušavanje je nisko kada je neki zadatak zanimljiv jer član tima ima veću motivaciju da odradi nešto što mu je zanimljivo ili kada je zadatak tima jako važan. Stoga je bitno da vođa tima ili osoba ili grupa koji stvaraju tim biraju u tim osobe koje su visoko motivirane za određeni zadatak te dobri u timskom radu, da naglase članovima tima važnost ciljeva i zadataka tima i odgovornost svakog člana, da se kontrolira rad tima te da se članovi nagrade ili pohvale za dobro odrađen zadatak (Lunenburg i Lunenburg, 2015).

2.2.2. Znanje i vještine

Da bi tim bio visoko učinkovit svaki član tima mora imati određene vještine, znanja i sposobnosti da bi mogao izvršiti zadatke koji su mu dodijeljeni. Ukoliko član tima nema određenu vještinu može se osigurati trening koji će mu pomoći da savlada neku vještinu. Pod poželjnim vještinama koje pomažu da tim bude visoko učinkovit su interpersonalne vještine, odnosno vještine koje će pojedincu omogućiti da ostvari dobru komunikaciju s ostalim članovima tima, da se zna nositi s konfliktima, donošenje odluka te komunikacijske vještine. Također su bitne i analitičke vještine, tj. poželjne vještine rješavanja problema na koje će član naići tijekom rada, te vještine koje će omogućiti pojedincu da shvati i razumije kako može napredovati. Ukoliko to zahtjeva zadatak potrebne su i tehničke vještine. Bitna je također i kreativnost te kritičko mišljenje (Castka i sur., 2001).

2.2.3. Radna kultura

Visoko učinkoviti timovi zahtijevaju snažnu radnu kulturu koja se temelji na osnaživanju, zajedničkoj viziji, kreativnosti, sudjelovanju, sposobnosti učenja, povjerenju i zajedničkom konsenzusu (Castka i sur., 2001). Ukoliko menadžment stvori atmosferu u kojoj član osjeća da će ukoliko napravi pogrešku dobiti potporu i pomoć poboljšat će se učinkovitost tima (Nonaka and Takeuchi, 1995; prema Castka i sur., 2001). Prema Sengu (1990: prema Castka i sur., 2001) pogreška znači da je to događaj koji još nije pretvoren u prednost. Kets De Vries (1999: prema Castka i sur., 2001) je osmislio 7 principa koji mogu poboljšati učinkovitost tima. Bitno je da se članovi tima međusobno poštuju i vjeruju si, da se štite i podupiru, da međusobno komuniciraju, da imaju zajednički cilj, da imaju zajedničke stavove i vrijednosti, da podrede vlastite ciljeve ciljevima tima te da imaju decentralizirano vodstvo. Jako je važno i da je tim usklađen. To znači da se članovi tima ponašaju i misle kao tim. To ne znači da članovi tima ne smiju izražavati vlastito mišljenje i da u timu ne treba dolaziti do sukoba. Vođa tima treba osigurati da članovi tima dođu do zajedničkih ciljeva i vizije kojih će se pridržavati (Castka i sur., 2001).

2.2.4. Potrebe pojedinca

Da bi tim bio visoko učinkovit potrebe tima trebaju biti usklađene s potrebama organizacije, ali također i potrebe pojedinca trebaju biti usklađene s potrebama tima (Adair, 1986; prema Castka i sur., 2001). Ako pojedinac osjeća podršku za svoje potrebe i onda ih uskladi s potrebama tima to će povećati njegovu učinkovitost što će dovesti do povećanja učinkovitosti tima. To je bitno kod stvaranja tima jer kada se prepoznaju želje i potrebe člana tima može mu se dati potpora za njihovo zadovoljenje što će dovesti do povećane učinkovitosti tima. Kets De Vries (1999; prema Castka i sur., 2001) timski rad predstavlja balans između potreba pojedinca i potreba organizacije. Iako svaki član tima ispunjava svoje zadatke i trudi se da tim bude uspješan i učinkovit isto tako želi i dobiti neku pohvalu da zna da se cijeni njegov individualni trud. Mnogi članovi tima nisu zadovoljni postojećim sistemima nagrađivanja članova tima za njihove zasluge i doprinose u timu. Kada bi se to poboljšalo, primjerice mjerenjem ili ocjenjivanjem izvedbe, član tima bi osjećao da se cijeni njegov rad i trud te bi bio učinkovitiji u sljedećim zadacima što bi povećao učinkovitost tima (Castka i sur., 2001).

2.2.5. Mjerenje radne uspješnosti

Da bi se moglo vidjeti napreduje li tim i koliko, te kako bi se mogla provjeriti učinkovitost pojedinačnog člana tima, treba se koristiti mjerenje radne uspješnosti. Mnogi timovi propadnu jer se ne mjeri njihova radna uspješnost. Međutim jedna od stvari po kojoj se visoko učinkoviti timovi razlikuju od neučinkovitih timova je upravo mjerenje radne uspješnosti. U novije vrijeme se pod mjerenje radne uspješnosti zapravo mjeri napredak procesa. Detaljnije, to znači da se mjeri produktivnost svakog člana tima. Da bi se radna uspješnost uspješno mjerila prvo je potrebno odrediti koji su glavni ciljevi i zadaci svakog člana tima te odrediti kako će se mjeriti radnu uspješnost svakog člana (Castka i sur., 2001). Prema Meyeru (1998: prema Castka i sur., 2001) da bi se povećala učinkovitost tima potrebno je da se organizacija trudi da mjerenje radne uspješnosti pomaže članovima tima, a ne menadžerima. Najbolje bi bilo da članovi tima sami odrede najbolji način za mjerenje radne uspješnosti. Uz to bi trebali osmisliti i načine kako mjeriti napredak samog procesa (Castka i sur., 2001).

2.3. Karakteristike visoko učinkovitih timova

2.3.1. Timske uloge

Uloge svakog člana tima su specifične za svaki tim. Da bi tim bio visoko učinkovit potrebno je da svaki član tima ima svoju ulogu. Postoji više vrsta uloga. To mogu biti uloge orijentirane na zadatak, uloge orijentirane na odnose i uloge orijentirane sa samog sebe. Uloge orijentirane na zadatak podrazumijevaju da se član tima fokusira na izvršavanje zadatka. Ta uloga također podrazumijeva i osmišljavanje novih ideja i smišljanje novih načina kako riješiti neki problem. Također bi član u toj ulozi trebao stalno prikupljati nove informacije koje bi proširile njegovo znanje i pomogle mu u kreiranju novih ideja i rješenja problema. Te informacije bi trebao podijeliti s drugim članovima tima da zajedno raspravljaju o njima i izvršavaju zadatke tima. Član tima u ovoj ulozi treba čak i poticati međusobnu komunikaciju članova tima da bi tim uspješnije izvršio svoje zadatke i time bio visoko učinkovit. Isto tako ova uloga podrazumijeva evaluaciju učinkovitosti tima (Lunenberg i Lunenberg, 2015).

Uloga orijentirana na odnose se odnosi na razvijanje odnosa između članova tima. Potiče se stvaranje povoljnih i ugodnih ponašanja, emocija i međusobne komunikacije. Članovi s ovom ulogom uvažavaju tuđa mišljenja i ideje, podržavaju druge te potiču ugodnu i prijateljsku radnu atmosferu. Ukoliko se dogodi neki konflikt u timu oni ga mirnim putem pokušavaju riješiti. Potiču sve članove tima da izraze svoje mišljenje te ih uključuju u interakciju. Također potiču raspravu o ciljevima tima, napretku te cijelom procesu na kojem

tim radi, ali sve to rade na prijateljski način stvarajući dojam prijateljsko člana tima, odnosno osobe na koju svi mogu računati te joj se uvijek obratiti (Lunenberg i Lunenberg, 2015).

Uloga orijentirana na samog sebe uključuje fokusiranje na vlastite potrebe. Osobe koje imaju tu ulogu mogu biti tvrdoglave, neučinkovite te neefikasne. Također mogu manipulirati drugima te ne sudjelovati u timskim interakcijama (Lunenberg i Lunenberg, 2015).

Najviše učinkoviti članovi tima su oni koji imaju i ulogu orijentiranu na zadatak i ulogu orijentiranu na odnose. Ti članovi će također imati veći status u timu. Članovi tima koji imaju ulogu orijentiranu na sebe neće biti visoko učinkoviti jer biti visoko učinkovit podrazumijeva suradnju i interakciju s drugim članovima (Lunenberg i Lunenberg, 2015).

2.3.2 Timske norme

Norme su neformalna pravila i zajednička očekivanja koja timovi razvijaju kako bi se uspostavila očekivanja o ponašanjima članova tima (Hackman, 1992; prema Lunenberg i Lunenberg, 2015). Norme mogu biti napisane, dok su druge neformalne te su usvojene od članova tima. Norme se ne postavljaju za sva ponašanja, nego samo za ona najvažnija ponašanja. Iako su sve norme važne, neki ipak smatraju da je najvažnija norma učinka. U toj normi se izriču sva očekivanja o produktivnosti tima. Ostale norme koje se najčešće uspostavljaju tijekom stvaranja tima su: norme odanosti, a one se odnose na to koliko su članovi tima spremni raditi na primjer prekovremeno ili hoće li pomoći ostalim članovima tima. Sljedeća norma je norma izgleda, odnosno što je primjeren „dress code“ odijevanja za određeni posao. Norme raspodjele resursa se odnose na to kakvu će plaću imati svaki član tima, može li određena pozicija donijeti promaknuće ili ne postoji ta mogućnost. Etičke norme se odnose na to kakvo se etičko ponašanje očekuje od članova tima. Organizacijske i osobne norme se odnose na to hoće li članovi tima uvijek stajati na strani svog tima i organizacije. Norme visokih postignuća se odnose na to hoće li se članovi tima truditi napredovati i biti visoko učinkoviti. Norme podrške se odnose na to koliko su članovi tima kolegijalni ili misle samo na sebe. Norme poboljšanja se odnose na to koliko se očekuje od članova tima da stalno pronalaze nove ideje, načine rješavanja zadataka i ciljeva tima. Nadzorne norme se odnose na to koliko je vođama tima i nadređenima stalo do članova tima te hoće li im pomoći (Schermerhorn i sur., 2014; prema Lunenberg i Lunenberg, 2015).

2.3.3. Timski status

Status je relativni društveni položaj ili rang dan pojedincu, timu ili organizaciji od strane drugih (Greenberg, 2014; prema Lunenberg i Lunenberg, 2015). Svaki član tima stječe status u timu ovisno o tome kako ga drugi prosuđuju, koliko imaju znanja, iskustva, vještina i sposobnosti, ali i o njihovim osobinama. Status također ovisi i o kredibilitetu u timu, ali i o prihvaćenosti, odnosno koliko je član tima prihvaćen u timu. Status člana tima se može iskazati titulom, primjerice vođa tima ili da član tima ima vlastiti ured. Status se također može steći ovisno o broju godina ili posjedovanjem odličnih vještina. Pošto vođe tima upravljaju timom te imaju veću kontrolu nad drugima imaju veći status nego ostali članovi tima. Ukoliko tim stalno dobiva važne zadatke te ih uspješno izvršava te ispunjava važne ciljeve koji su mu zadani ima veći status nego ostali timovi. Članovi tima koji imaju osobine koje drugi članovi tima bolje evaluiraju, a u njih spadaju inteligencija, izgled, vještine, sposobnosti, iskustvo, prijateljski nastrojeni pojedinci imaju veći status u timu nego članovi koji ne posjeduju te osobine (Lunenberg i Lunenberg, 2015).

2.3.4 Jasno definirani ciljevi

Da bi tim bio visoko učinkovit tim mora imati jasno definirane ciljeve. To znači da ciljevi moraju biti postavljeni tako da ih svaki član tima može razumjeti. Ukoliko ciljevi nisu jasno definirani bilo bi teško na kraju izvršenja zadatka odrediti jesu li ciljevi u potpunosti ispunjeni. Zbog toga ciljevi ne smiju biti općeniti nego specifični za svaki tim, realistični, a ne da se postavljaju ciljevi koji se ne mogu ispuniti, izazovni te moraju imati smisla i trebaju biti takvi da se mogu mjeriti. Ukoliko su ciljevi jasno definirani to povećava koheziju tima jer se ne posvećuju problemima u timu nego se fokusiraju na zadatak i ciljeve (Kolarić, 2022).

2.3.5 Vještine i talent

Da bi tim bio visoko učinkovit potrebno je da se svaki član tima dobije specifični i manji zadatak za koji posjeduje potrebne vještine kako bi s vremenom mogao postati stručnjak za tu vještinu. Ukoliko član tima izvršava zadatak za koji nema potrebne vještine neće moći uspješno izvršiti svoj zadatak što će dovesti do toga da tim nije visoko učinkovit. Stoga je potrebno da vođe grupe raspoređuju članove na one zadatke koji im idu uspješno. Također ih trebaju i podržavati te poticati da daju sve od sebe kako bi se povećala učinkovitost člana tima, a samim

tim i učinkovitost tima. Iz ovih razloga je važno da se tijekom stvaranja tima članove stalno obučava i prati izvedba kako bi se najbolje iskoristila svačija vještina što će dovesti do toga da tim bude visoko učinkovit (Kolarić, 2022).

2.3.6. Komunikacija i suradnja

Tim mora imati razvijenu jako dobru komunikaciju kako bi bio visoko učinkovit. Dobra komunikacija pridonosi tome da se prenesu sve informacije koje su važne za uspješno izvršavanje zadataka i ciljeva. Uz dobru komunikaciju član tima postaje visoko učinkovit, a time i cijeli tim. Bez dobre komunikacije se ne može stvoriti povjerenje u timu koje je jako važno. Ukoliko članovi međusobno komuniciraju, podržavaju se i pomažu, razmjenjuju savjete i mišljenja te su iskreni i otvoreni tim će postati visoko učinkovit. Ukoliko članovi tima nisu takvi tim neće biti visoko učinkovit. Kada članovi tima međusobno komuniciraju i stvorili su međusobno povjerenje, međusobno surađuju, a suradnja je bitna karakteristika visoko učinkovitih timova (Kolarić, 2022).

2.4. Značaj visoko učinkovitih timova

Visoko produktivni timovi utječu na cijelu organizaciju ali i na sve pojedince unutar nje. Što je tim više produktivan to organizacija i njeni članovi imaju više koristi. Organizacijama ide u korist kada imaju visoko učinkoviti tim jer im se povećava produktivnost, kvaliteta rada i posla, kupci su zadovoljniji te su članovi tima više posvećeni poslu i zadacima. Ukoliko je tim visoko učinkovit članovi tima su također više zadovoljni poslom, te imaju veću slobodu, odgovornost i fleksibilnost kada rade u timovima nego kada rade individualno. Visoko učinkovit tim je visoko produktivan što je prednost organizacijama. Zato je bitno poticati članove tima da se trude i daju svoj maksimum, pogotovo ako rade u ugodnoj radnoj atmosferi imaju visok učinak. Ukoliko članovi tima imaju veliku slobodu u radu i ako postoje dobri interpersonalni odnosi između članova, oni mogu smišljati i međusobno izmjenjivati ideje kako poboljšati svoj rad. Također što je tim učinkovitiji, uspješnije i efikasnije obavljaju svoje zadatke te usluge također onda budu uspješnije, što dovodi do toga da se stalno poboljšavaju neke ideje i potrebe kupaca zbog čega su kupci zadovoljniji. Također ukoliko u organizaciji postoji visoko učinkovit tim te organizacije imaju prednost u odnosu na konkurenciju koja nema

visoko učinkovite timove. Pošto je tim visoko učinkovit te uspješno obavlja svoj posao te imaju zadovoljne kupce poboljšava se prodaja i profit. Što dalje napreduje razvoj tima te oni obavljaju više svojih zadataka, tako počinju sve više iznositi svoja mišljenja te dobijaju sve više slobode što dovodi do razvoja novih ideja te se tako povećava učinkovitost tima. Osim toga, članovi tima od prve faze stvaranja tima stupaju u komunikaciju te razvijaju međusobne odnose što poboljšava radnu atmosferu. Također što tim više napreduje tako članovi tima stječu više iskustva koje im pomaže u poslu te se tako povećava učinkovitost tima (Kolarić, 2022).

2. VOĐENJE VISOKO UČINKOVITIH TIMOVA

2.1. Vrste vođenja

Da bi tim bio visoko učinkovit potrebno je da ima dobrog vođu. Da bi osoba postala vođa tima treba imati potrebne vještine, iskustvo, mentore te uspjeh u nekom području posla. Vođa tima usmjerava tim i pomaže im kako bi uspješno ostvarili sve ciljeve i zadatke. Osim toga, vođa tima se bavi i međuljudskim odnosima u timu. Jedan od zadataka vođe tima je da stvori ugodnu radnu kulturu, da se posveti svakom članu tima, da im pomaže i podržava kako bi svaki član tima ostvario svoje potencijale. Ukoliko vođa tima nije uspješan u usmjeravanju tima i ne trudi se da tim uspješno izvrši zadane ciljeve i zadatke ili ne stvori ugodno i pozitivno radno okruženje tim neće biti visoko učinkovit. Vođa tima također mora motivirati članove svog tima te organizirati aktivnosti za teambuilding (DuBois i sur., 2015).

2.1.1. Situacijsko vodstvo

Biti situacijski vođa visoko učinkovitog tima znači prilagoditi se situaciji tima, točnije oni prilagođavaju svoj stil timu. Međutim da bi osoba bila uspješan vođa prvo se treba odrediti situacija kojoj će se prilagoditi. Situacija se određuje tako da se analizira tim, odnosno da se analiziraju vještine i motivacija s kojima se vođa susreće kako bi tim bio visoko učinkovit. Nakon što se napravi analiza situacije vođa tima usvaja stil koji je u skladu s timom. Karakteristika ovog stila vodstva je da vođa zapravo kreira, tj. prilagođava svoj stil, a nema već neki određeni ili dominantni stil. Situacijski vođa brine i održava razvoj i visoku učinkovitost tima te nije sebičan (Riaz i Haider, 2010: prema DuBois i sur., 2015). Situacijski vođa mora imati dobro razvijeno ponašanje tijekom odrađivanja zadatka. To znači da vođa tima mora usmjeravati i voditi tim tijekom svakog zadatka kako bi tim bio visoko učinkovit. Dobar

situacijski vođa također mora imati sposobnost pružanja emocionalne i socijalne podrške članovima tima. Također mora znati prenijeti svoje znanje i vještine na članove tima. Situacijski vođa mora znati odrediti zadatke koje tim mora obaviti, jasno definirati ciljeve, odrediti ili procijeniti vještine svakog člana tima te odgovaraju li one zadatku koji je dodijeljen svakom članu tima. Situacijski vođa također mora odabrati svoj stil koji odgovara timu, ali isto tako i promijeniti stil ukoliko to zahtjeva situacija. Situacijski vođa se može nositi i snalazi se u različitim situacijama te može surađivati i raditi s raznim ljudima. S takvim vodstvom se stvara novi i individualni pristup timu što stvara visoko učinkovit tim (DuBois i sur., 2015).

2.1.2. Transakcijsko vodstvo

U transakcijskom vodstvu se odnos između vođe tima i članova tima promatra kao „transakcija“ po čemu je ova vrsta vođenja dobila ime. U ovoj vrsti vođenja vođa tima primjenjuje nagrade i kazne. Hoće li vođa tima primijeniti nagrade ili kazne ovisi o izvedbama članova tima. Ukoliko član tima uspješno izvrši svoje zadatke i ispuni ciljeve tada ga vođa tima pohvali ili nagradi. Međutim, ukoliko član tima ne izvrši uspješno svoje zadatke ili ne ispuni zadane ciljeve tada ga vođa tima kazni. Vođa tima također igra veliku ulogu u uspješnom izvršavanju zadataka. Ako vođa tima jasno definira ciljeve i zadatke te da jasne i razumljive upute članovi tima će uspješno izvršiti svoje zadatke. Ukoliko vođa tima ne da jasne i razumljive upute članovi tima neće uspješno izvršiti svoje zadatke te tim neće biti visoko učinkovit. U ovoj vrsti vođenja visoko učinkovitog tima se ključnim smatra da članovi tima prate uputa vođe tima. Vođa tima donosi odluke na temelju jasnih podataka. Nedostatak transakcijskog vođenja visoko učinkovitih timova je da se članove ne potiče puno na razvoj i napredak što može dovesti do manjka motivacije i kreativnosti, a samim time i do pada učinkovitosti. To se događa jer članovi tima zapravo rade samo ono što im zada vođa tima te se trude da dobiju pohvalu ili nagradu te izbjegnu kaznu. Prednost ovog stila vođenja je da se povećava uspješnost obavljanja zadataka i zadanih ciljeva. Neka istraživanja su pokazala da u ovom stilu vođenja može doći do pada morala jer vođe tima postanu preopterećeni moći, pozicijom i politikom (Buseman, 2008: prema DuBois i sur., 2015).

3.1.3 Transformacijsko vodstvo

U transformacijskom vođenju visoko učinkovitog tima je fokus na promjeni, kontroli kroz koju se stvara jasna vizija što se može ostvariti te podržavanje, poticanje, inspiriranje i cijenjenje članova tima. Ova vrsta vođenja je dobila naziv po tome što vođa tima zapravo transformira radno okruženje, tj. stvara ugodno radno okruženje tako da inspirira i motivira članove tima koji pomoću toga povećavaju svoju učinkovitost što dovodi do visoko učinkovitog tima. Da bi transformacijski vođa bio uspješan on prvo mora steći poštovanje i povjerenje ostalih članova tima. To postiže time da služi kao uzor članovima tima te je uvijek uz njih u svakoj situaciji te postavljajući dobre vrijednosti timu. Da bi tim bio visoko učinkovit potrebno je da vođa tima jasno i razumljivo predstavi zadanu viziju timu te da stvori osjećaj svrhe među članovima tima. Fokus je na dugoročnim ciljevima, a ne na kratkoročnim kao kod transakcijskog vodstva. Ciljevi se postavljaju tako da se ne sputava individualnost i kreativnost nijednog člana tima. Transformacijski vođa također treba poticati motivaciju, kreativnost, individualnost te napredak svakog člana. To postiže tako da postavlja zanimljive te izazovne ciljeve i zadatke članovima tima. Uz to potiče članove tima na kritičko razmišljanje te na smišljanje novih načina rješavanja problema. Transformacijski vođe pozitivno utječu na članove tima, cijene ih i podržavaju čime se povećava učinkovitost tima. Transformacijski vođa je zadužen za stvaranje osjećaja povezanosti i timskog duha u timu čime se stvara visoko učinkoviti tim (DuBois i sur., 2015).

2.2. Važni faktori za vođenje visoko učinkovitih timova

Da bi tim bio visoko učinkovit vođe tima trebaju uzeti u obzir neke od najvažnijih faktora za vođenje tima koji im pomažu u vođenju tima. Prvi važni faktor je postavljanje jasnih ciljeva i vizije. Kada se postavi velika vizija, to neće smanjiti motivaciju ili učinkovitost tima, nego će ju povećati jer će tim početi više kritički razmišljati, nalaziti nove načine rješavanja problema te uspješno rješavati zadatke. Važan cilj će zapravo potaknuti članove tima da se više trude da uspiju ostvariti sve zadane ciljeve. Drugi važni faktor su jasno postavljeni prioriteti. Bitno je da su prioriteti jasni i jednostavni. Ukoliko se postavi previše stvari kao prioritet ili ni nisu jasno postavljeni članovi tima neće znati koji prioriteti su najvažniji te se neće dovoljno potruditi da ih sve izvrše. Da bi se glavni prioriteti izvrše bitno ih je na jednostavan način objasniti članovima tima jer će se onda na njih najviše fokusirati. Treći važni faktor je da vođa tima mora članovima tima osigurati potrebnu obuku za određene zadatke te pristup svim potrebnim materijalima. Ukoliko se članovima tima ne pruži potrebna obuka oni neće znati ili moći uspješno izvršiti svoje zadatke što će ih učiniti nemotiviranim, lijenim, nezainteresiranim,

frustriranim, a mogu i dati otkaz. Ukoliko im se da potrebna obuka, članovi tima će usvojiti nova znanja, naučiti nove informacije koje im mogu biti korisne kasnije u poslu te će steći vještine koje im trebaju tijekom izvršavanja zadataka što će ih učiniti motiviranim za obavljanjem posla, a samim time povećati učinkovitost člana tima te samog tima. Sljedeći važni faktor je mjerenje izvedbe. To znači da vođa mora pružiti povratnu informaciju o radnoj uspješnosti članovima tima. Ukoliko se ne pruži uopće feedback članovi tima neće imati predodžbu o tome jesu li uspješno izvršili svoje zadatke ili izvršavaju li ih dobro, koje su im bile pogreške u procesu te koje bi stvari mogle popraviti. Konstruktivan feedback će omogućiti članovima tima da postanu uspješniji u svom poslu, što dovodi do veće učinkovitosti tima. Za visoko učinkovit tim je bitno da vođa stvori ugodnu radnu atmosferu u kojoj će si svi i vođa tima međusobno pomagati i poticati. Atmosfera također mora biti takva da svaki član ima mogućnost pitati sve što ga zanima i što mu je nejasno. Također se vođa tima treba truditi što bolje objasniti ciljeve, zadatke i viziju timu. Tim neće biti visoko učinkovit ukoliko se ne objasne ili se ne znaju sve potrebne informacije za uspješno izvršenje zadatka (Elder, 2010).

2.3. Smjernice za vođenje visoko učinkovitih timova

Da bi se vodio visoko učinkoviti tim potrebno je da vođa tima bude uzor članovima tima. Tim neće biti visoko učinkovit ukoliko vođa samo naređuje članovima tima, a ne služi im kao uzor u djelima, članovi tima se neće moći ugledati na vođu tima. Da bi tim bio visoko učinkovit, vođa tima također mora biti uspješan u vođenju tima, jer ako vođa nije uspješan ni tim neće biti uspješan. Biti uspješan vođa ustvari znači da se radi i ponaša onako kako se očekuje da se ponašaju članovi tima. Tim neće biti visoko učinkovit te napredovati i biti uspješan ukoliko je vođa neefikasan. Za uspješno vođenje visoko učinkovitih timova bitno je da vođa u svoj tim izabere najbolje članove, tj. članove koji posjeduju najbolje vještine i sposobnosti koje su potrebne za posao. Ukoliko vođa tima ne izabere članove tima koji ne posjeduju odgovarajuće vještine, zadaci se neće uspješno obaviti te tim neće biti visoko učinkovit. Vođa tima se također prvo mora pobrinuti za to da on postane jako uspješan. Tek tada će moći voditi visoko učinkovit tim. Kada je vođa uspješan, može zaposliti uspješne članove tima koji će zajedno napredovati i tvoriti visoko učinkoviti tim. Zadatak vođe visoko učinkovitog tima je uspostaviti jasne ciljeve i viziju. Bitno je da članovi tima shvate koja je njihova svrha te ciljevi, odnosno oni moraju razumjeti što trebaju ostvariti. Što su stvari jasnije objašnjene to je tim povezaniji. Te stvari se trebaju objasniti na razumljiv način timu te ih uključiti u interakciju o tome. Bitno je da vođe tima razumiju da iako su oni nadređeni ostalim članovima tima, da oni usmjeravaju tim i

upravljaju timom i vode ga, da oni zapravo ne mogu raditi sami bez ostalih članova tima. Bitno je da vođa tima potiče kreativnost i individualnost članova tima da bi cijeli tim mogao ostvariti velike uspjehe. Bitno je da svi dijele informacije te međusobno surađuju jer se tako stvara osjećaj povezanosti i timskog duha. Međutim bitno je da vođa naglasi timu da se zapravo ciljevi i vizija mijenjaju s vremenom te se prilagođavaju novim okolnostima. Vođa tima također treba rasporediti članove tima na one zadatke za koje imaju najviše vještina. Treba ih savjetovati kako da svoje talente i vještine najbolje upotrijebe. Bitno je da vođa tima ne misli samo na to kako da on najbolje odradi posao nego da se trudi da svi članovi tima daju svoj maksimum. Vođa tima također ima zadatak prihvatiti neke ideje i prijedloge, ali isto tako i odbiti neke. Ukoliko prihvaća sve nove ideje, poslove ili zadatke neće se moći fokusirati na one ciljeve i zadatke koji su im zadani te oni neće biti uspješno izvršeni što će dovesti do pada motivacije članova tima, a samim time i pada učinkovitosti tima. Da bi tim bio visoko učinkovit tim ne smije biti centraliziran. To znači da vođa tima ne bi trebala biti jedina osoba koja donosi sve odluke, nego da i drugi članovi tima također imaju pravo donositi neke odluke. Pozicija vođe tima ne znači da osoba treba donositi sve odluke i upravljati svakom sitnicom, nego vođa tima zapravo samo usmjerava tim prema uspjehu. Decentralizacija tima pridonosi tome da svaki član donosi odluke za onaj dio za koji je zadužen što povećava njegovu motivaciju, kreativnost, iskustvo, a samim time i učinkovitost. Vođa tima mora uspostaviti osjećaj povjerenja u timu. To znači da se svaki član tima treba osjećati sigurno i zaštićeno te da tim međusobno dijeli sve informacije i probleme. Ukoliko se nešto dobro napravilo vođa tima treba pohvaliti članove tima ili ih nagraditi, dok ako se desio neki problem ne treba kazniti članove tima nego zajedno s njima poraditi na rješavanju problema. Da bi tim bio visoko učinkovit vođa tima treba poticati kreativnost članova tima. Treba poticati i međusobnu komunikaciju, odnosno dijeljenje informacija relevantnih za posao. Vođa treba podržavati tim. Također treba i poticati tim na preuzimanje rizika. Vođa ne treba neumjereno riskirati jer će to smanjiti učinkovitost, ali umjeren rizik će ju povećati. Vođa tima treba podržavati svakog člana tima, pitati ga za ideje, uključivati u interakcije s drugim članovima te brinuti o socijalnim interakcijama svojih članova. Zadatak vođe tima je stvoriti pozitivno radno okruženje u kojem će se svaki član osjećati ugodno i dobrodošlo što će stvoriti visoko učinkoviti tim (Wing, 2005). Vođa tima stvara radnu kulturu te postavlja primjer drugima. On također postavlja temelje tima te određuje u kojem će smjeru ići tim, odnosno hoće li raditi na optimalnoj razini i biti visoko učinkovit ili neće biti učinkovit (Harris i Harris, 1989).

3. ZAKLJUČAK

Visoko učinkoviti timovi su timovi koji svoje zadatke konstantno obavljaju uspješno i učinkovito. Razvoj visoko učinkovitih timova se odvija u 5 faza. Neke od karakteristika visoko učinkovitih timova su: timske uloge i norme, status, ciljevi te vještine. Da bi im bio visoko učinkovit potrebno je tijekom stvaranja tima paziti na neke faktore važne za visoko učinkovite timove, kao na primjer fokus, timske odnose i organizacijski utjecaj. Da bi tim bio visoko učinkovit potrebno je također odrediti dobrog vođu tima. Prvo je bitno odrediti vrstu vođenja tima, a nakon toga usvojiti najvažnije faktore potrebne za uspješno vođenje te pratiti smjernice za vođenje visoko učinkovitih timova. Visoko učinkoviti timovi imaju velik značaj u organizacijama te ih je potrebno dodatno istražiti te doći do novih saznanja u području stvaranja i vođenja visoko učinkovitih timova kako bi timovi bili još učinkovitiji.

LITERATURA

- Castka, P., Bamber, C. J., Sharp, J. M., i Belohoubek, P. (2001). Factors affecting successful implementation of high performance teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 7(7/8), 123-134.
- DuBois, M., Hanlon, J., Koch, J., Nyatuga, B., i Kerr, N. (2015). Leadership styles of effective project managers: Techniques and traits to lead high performance teams. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance, and Marketing*, 7(1), 30.
- Elder, S. D. (2010). Recruiting, training, and retaining high-performance development teams. *New Directions for Higher Education*, 149, 81-88.
- Harris, P. R., i Harris, D. L. (1989). High performance team management. *Leadership & Organization Development Journal*, 10(4), 28-32.
- Kolarić, B. (2022). The role of development of high-performance teams in modern organizational structures. *Ekonomski izazovi*, 11(21), 35-48.
- Kożusznik, B., Chrupała-Pniak, M., & Sulimowska-Formowicz, M. (2015). Team dimension of relational competence of organisation–psychological perspective. *Management*, 19(2), 7-20.
- Lunenburg, F. C., i Lunenburg, M. R. (2015). Developing high performance teams: Long-standing principles that work. *International Journal of Organizational Behavior in Education*, 3(1), 1-17.
- Peterson, R. S., i Behfar, K. J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational behavior and human decision processes*, 92(1-2), 102-112.
- Wing, L. S. (2005). Leadership in high-performance teams: a model for superior team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 11(1/2), 4-11.