


TIMSKO LIDERSTVO

Dvanaesto predavanje

Opis pristupa

- liderstvo u organizacionim grupama ili timovima
- *timovi = organizacione grupe sastavljene od međusobno zavisnih članova koje rade na ostvarenju zajedničkih ciljeva*
 - npr. timovi za kvalitet, timovi za unapređenje procesa, operativne jedinice, ...
- *savremene organizacije* su konkurentne zahvaljujući plićoj organizacionoj strukturi koja se oslanja na **timove** i **nove tehnologije** i jer omogućavaju **brz odgovor** i **prilagođavanje** na stalne i ubrzane promene u okruženju
- uvođenje timova dovodi do veće produktivnosti, efektivnijeg korišćenja resursa, boljeg odlučivanja i donošenja odluka, većeg stepena inovacije i kreativnosti

Model timskog liderstva

- liderstvo = “pokretač” timske efektivnosti
-  mentalna mapa/slika lidera omogućava otkrivanje problema u timu i neizvesnosti koje dolaze iz okruženja i same organizacije, i pokretanje odgovarajućih akcija za rešavanje problema

= mentalna slika + rešenje problema

Model timskog liderstva

- lider treba da pokaže fleksibilnost u ponašanju, odnosno da raspolaže sa “mnoštvom rekvizita”
 - treba da konstruiše precizne mentalne slike timskih problema i da pokrene odgovarajuće akcije da bi rešio te probleme
- lider stvara uslove za timsko rešavanje problema i donošenje odluka, analizirajući unutrašnje i spoljne faktore realizuje timske ciljeve, a zatim bira i ispoljava ponašanja koja će obezbediti timsku efektivnost



Liderske odluke

- Nadgledati ili delovati
- Zadaci ili odnosi
- Interno ili eksterno

Interne liderske aktivnosti

Eksterne liderske aktivnosti

Zadaci

- Usresređivanje na ciljeve
- Strukturisanje radi ostvarivanja rezultata
- Olakšavanje donošenja odluka
- Trening
- Održavanje standarda

Odnosi

- Podučavanje
- Saradnja
- Upravljanje konfliktima
- Izgradnja posvećenosti
- Zadovoljenje potreba
- Definisanje načela

Okruženje

- Umrežavanje
- Zastupanje
- Obezbeđenje podrške
- Zaštita
- Procenjivanje
- Deljenje informacija

Timaska efektivnost

- Radni učinak
- Razvoj

na početku lider
treba da donese 3 odluke

Liderske odluke

- Nadgledati ili delovati
- Zadaci ili odnosi
- Interno ili eksterno

Interne liderske aktivnosti

Eksterne liderske aktivnosti

Zadaci

- Usresređivanje na ciljeve
- Strukturisanje radi ostvarivanja rezultata
- Olakšavanje donošenja odluka
- Trening
- Održavanje standarda

Odnosi

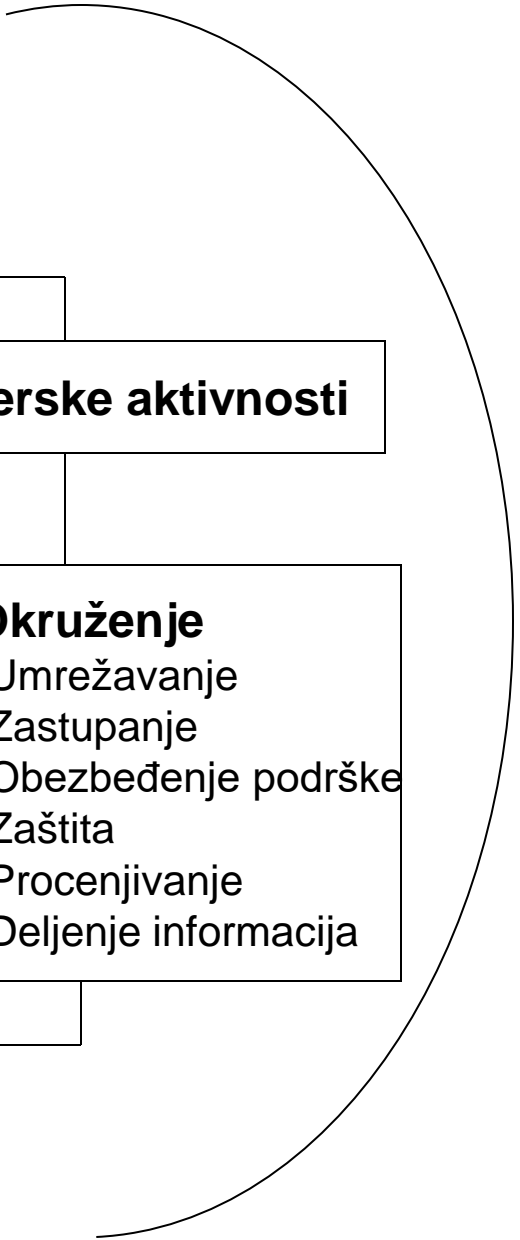
- Podučavanje
- Saradnja
- Upravljanje konfliktima
- Izgradnja posvećenosti
- Zadovoljenje potreba
- Definisanje načela

Okruženje

- Umrežavanje
- Zastupanje
- Obezbeđenje podrške
- Zaštita
- Procenjivanje
- Deljenje informacija

Timska efektivnost

- Radni učinak
- Razvoj



Liderske odluke

- **Liderska odluka 1:** Treba li da nadgledam tim ili da delujem?

Nadgledanje

***Preduzimanje
odgovarajućih koraka***

Interno

Utvrđivanje
nedostataka grupe

1

Sprovođenje
korektivnih postupaka

2

Eksterno

Predviđanje promena u
okruženju

3

Sprečavanje štetnih
promena

4

Liderska odluka 2: Treba li da intervenišem da bi se ostvarili zadaci ili da bi se zadovoljile potrebe vezane za međuljudske odnose?

- liderske funkcije usmerene na zadatke: obavljanje posla, odlučivanje, rešavanje problema, prilagođavanje promenama, planiranje i realizacija ciljeva
- liderske funkcije održavanja međuljudskih odnosa: stvaranje pozitivne radne atmosfere, rešavanje interpersonalnih problema i konflikata, zadovoljavanje potreba članova i stvaranje jedinstva

=vrhunsko timsko liderstvo obuhvata obe funkcije

Liderska odluka 3: Da li da intervenišem interno ili eksterno?

- lider mora da donese stratešku odluku i odredi koji nivo timskog procesa zahteva lidersku pažnju: unutrašnja dinamika zadatka odnosno odnosa u timu, ili spoljna dinamika okruženja?
- lider uspostavlja ravnotežu između unutrašnjih i spoljašnjih zahteva tima i pomaže timu da se prilagodi spoljnom okruženju

Liderske odluke

- Nadgledati ili delovati
- Zadaci ili odnosi
- Interno ili eksterno

lider postupa interno
ili eksterno

Interne liderske aktivnosti

Eksterne liderske aktivnosti

Zadaci

- Usresređivanje na ciljeve
- Strukturisanje radi ostvarivanja rezultata
- Olakšavanje donošenja odluka
- Trening
- Održavanje standarda

Odnosi

- Podučavanje
- Saradnja
- Upravljanje konfliktima
- Izgradnja posvećenosti
- Zadovoljenje potreba
- Definisanje načela

Okruženje

- Umrežavanje
- Zastupanje
- Obezbeđenje podrške
- Zaštita
- Procenjivanje
- Deljenje informacija

Timaska efektivnost

- Radni učinak
- Razvoj

Liderske odluke

- Nadgledati ili delovati
- Zadaci ili odnosi
- Interno ili eksterno

lider postupa interno
ili eksterno

Interne liderske aktivnosti

Eksternne liderske aktivnosti

Zadaci

- Usresređivanje na ciljeve
- Strukturisanje radi ostvarivanja rezultata
- Olakšavanje donošenja odluka
- Trening
- Održavanje standarda

Odnosi

- Produccavanje
- Saradnja
- Upravljanje konfliktima
- Izgradnja posvećenosti
- Zadovoljenje potreba
- Definisanje načela

Okruženje

- Umrežavanje
- Zastupanje
- Obezbeđenje podrške
- Zaštita
- Procenjivanje
- Deljenje informacija

Timaska efektivnost

- Radni učinak
- Razvoj

Lider treba da uradi sve što je potrebno da bi se ispunile nezadovoljene potrebe grupe!

Liderske odluke

- Nadgledati ili delovati
- Zadaci ili odnosi
- Interno ili eksterno

Interne liderske aktivnosti

Eksterne liderske aktivnosti

Zadaci

- Usresređivanje na ciljeve
- Strukturisanje radi ostvarivanja rezultata
- Olakšavanje donošenja odluka
- Trening
- Održavanje standarda

Odnosi

- Podučavanje
- Saradnja
- Upravljanje konfliktima
- Izgradnja posvećenosti
- Zadovoljenje potreba
- Definisanje načela

Okruženje

- Umrežavanje
- Zastupanje
- Obezbeđenje podrške
- Zaštita
- Procenjivanje
- Deljenje informacija

Timaska efektivnost

- Radni učinak (realizacija zadatka)
- Razvoj (održavanje tima)

Karakteristike visokog nivoa kvaliteta tima

- 1) Jasni, inspirativni ciljevi
- 2) Struktura vođena rezultatima
- 3) Kompetentni članovi tima
- 4) Potpuna posvećenost
- 5) Atmosfera saradnje
- 6) Standardi izvrsnosti
- 7) Spoljna podrška
- 8) Liderstvo zasnovano na principima

Liderske odluke

- Nadgledati ili delovati
- Zadaci ili odnosi
- Interno ili eksterno

Interne liderske aktivnosti

Eksterne liderske aktivnosti

Zadaci

- Usresređivanje na ciljeve
- Strukturisanje radi ostvarivanja rezultata
- Olakšavanje donošenja odluka
- Trening
- Održavanje standarda

Odnosi

- Podučavanje
- Saradnja
- Upravljanje konfliktima
- Izgradnja posvećenosti
- Zadovoljenje potreba
- Definisanje načela

Okruženje

- Umrežavanje
- Zastupanje
- Obezbeđenje podrške
- Zaštita
- Procenjivanje
- Deljenje informacija

Timaska efektivnost

- Radni učinak
- Razvoj

proces se vraća
nazad na odluke

Model timskog liderstva zasniiva se na tome da lider nadgleda tim i da zatim pokreće bilo koju akciju koja je neophodna da bi se obezbedila timska efektivnost!

Kako funkcioniše model?

- donošenje odluka o tome kakvo je trenutno stanje tima i koje specifične postupke treba preduzeti, ukoliko za to ima potrebe, da bi se poboljšale funkcionalnosti tima
- lider čini sve što je potrebno da bi grupa bila efektivna
- kognitivna mapa za identifikovanje potreba grupe + sugestije kako pokrenuti odgovarajuće korektivne akcije
- lideru se pomaže da razjasni složenost grupe i nude se praktične sugestije zasnovane na teoriji i istraživanjima
- lider odlučuje šta je u najboljem interesu za tim



Primene modela

- pomaže liderima za donošenje raznih odluka
- anketiranje za utvrđivanje stanja tima i određivanje neophodnih koraka za pokretanje akcije

Prednosti i mane modela

- 1) fokus na pravim, postojećim radnim grupama i liderstvu koje im je potrebno
- 2) pruža kognitivne smernice potrebne za stvaranje i održavanje efektivnih timova
- 3) uzima u obzir promenljivu ulogu lidera i sledbenika u organizaciji
- 4) pomoć u odabiru timskog lidera

- 1) nije u dovoljnoj meri testiran i potvrđen
- 2) kompleksnost modela
- 3) ne nudi smernice za specifične situacije u kojima timski lideri mogu da se nađu
- 4) smernice liderske obuke su nejasne, kompleksne i široko postavljene