

UNIVERZITET SINGIDUNUM
Departman za poslediplomske studije



Studijski program

Poslovna ekonomija

**Uticaj leaderskih veština i stilova na
produktivnost timova u srpskim
preduzećima**

- Master rad -

Mentor :
Prof. dr Lepa Babić

Student:
Nikola Đorđević
400721/2012

Beograd, 2015. Godine

Sadržaj

UVOD.....	4
Problem istraživanja	4
Predmet istraživanja	5
Ciljevi rada	6
Značaj istraživanja.....	6
Metod istraživanja	7
Hipoteze.....	7
Struktura rada	8
1. DEFINISANJE TIMOVA.....	9
2. DEFINISANJE LIDERSTVA	11
3. TIMOVI I GRUPE.....	14
3.1 Timovi u organizaciji.....	14
3.2 Vrste i klasifikacija timova	15
3.3 Planiranje i formiranje timova	18
3.4 Izbor članova timova.....	19
4. LIDERSTVO I LIDERSKE TEHNIKE.....	20
4.1 Blake i Mouton menadžerska (upravljačka) mreža.....	20
4.2 Timsko liderstvo	23
5. IZBOR LIDERSKOG STILA.....	26
5.1 Direktivno ponašanje lidera	26
5.2 Podržavajuće ponašanja lidera.....	27
5.3 Participativno ponašanje	29
5.4 Harizmatско ponašanje lidera	30
5.5 Dizajner.....	33
5.6 Mentor.....	33
6. PRODUKTIVNOST TIMOVA	35
6.1 Faktori koji utiču na efikasnost timskog rada.....	35
6.2 Karakteristike uspešnih timova.....	36

6.3	Timske norme	38
6.4	Društveni podsticaj: individualni učinak u prisustvu drugih	39
6.5	Učinak u timu sa raznolikom kulturom.....	41
6.6	Zabušavanje u timu: „Izvlačenje“ kada se radi sa drugima	43
6.7	Liderstvo i uloga lidera u produktivnosti timova.....	46
7.	UTICAJ LIDERSTVA I TIMSKOG RADA NA PRODUKTIVNOST ORGANIZACIJE..	49
7.1	Liderstvo u budućnosti	53
8.	ISTRAŽIVANJE.....	55
	ZAKLJUČAK	64
	LITERATURA.....	66
	PRILOG	69

UVOD

Fenomen liderstva je star koliko i civilizacija, a koren reči koji se odnosi na pravo značenje liderstva se može naći u staropersijskom, u značenju ići, putovati. Ići, putovati znači namerno menjati mesto, ideju, zadatak, doživljaj. Lider nije samo „vođa puta“, on je podjednako usmeren i na put i na ostale putnike, na probleme i efekte, na emocije i aktivnosti. Podela rada, uvećavanje znanja, promene u tehnologiji, okruženju, ekonomskim pokazateljima, nova uloga zaposlenih i akcentovanje njihovih potreba u upravljanju doprinose novom pristupu koji u svojoj osnovi ima liderstvo.

Moderno tržišno poslovanje koje je samo po sebi veoma dinamično i uslovljeno svakodnevnim promenama zahteva menadžere novog kova – lidere, spremne da doprinesu što uspešnijem vođenju procesa menadžmenta, neophodnog za ostvarivanje organizacionih ciljeva.

Konstantne promene u organizacionim strukturama, u količini znanja, novim konceptima poslovanja i količini informacija napravilo je potrebu za radom u timovima, čija znanja i sposobnosti odgovaraju pojedinim segmentima poslovnog procesa. Nemogućnost sažimanja znanja i funkcija na jednu osobu kao i sve veća složenost procesa u radu, u savremenim organizacijama, nametnulo je potrebu formiranja radnih, menadžerskih, ekspertskih i ostalih vrsta timova. Zahtevi organizacija su sve više usmereni ka formiranju, izgradnji i radu timova kao i timske lidere koji moraju da kroz timove povećavaju produktivnost kompanija.

Problem istraživanja

Dosadašnja iskustva pokazuju da snaga pojedinca više nije jedan i dovoljan faktor za ostvarivanje produktivnosti preduzeća i nameće se potreba za stvaranjem i funkcionisanjem rada timova. Ta činjenica dovodi do zaključka da je jedna od mogućih situacija koje mogu da reše neke promene u funkcionisanju preduzeća, kao i obezbeđivanje poboljšanja produktivnosti preduzeća, u procesu stvaranja timova. Timski rad omogućava zbirno daleko veće rezultate od bilo kog pojedinačnog.

Liderstvo nije pojedinačna već kolektivna aktivnost čiji se uspeh zasniva na uspostavljenim vezama unutar tima ili organizacije. U timovima i organizacijama bez liderstva odgovori na spoljašnje i unutrašnje promene su sporiji, entropija sistema je veća, pa je i sama uspešnost takvih sistema manja. Iako liderstvo ima velik značaj za poslovanje i prosperitet kompanije, njemu se, posebno u našem okruženju, ne posvećuje dovoljna pažnja.

Problem istraživanja se svodi na značaj liderstva i timskog rada i njihov uticaj na produktivnost u savremenim organizacijama. Zahtevi tržišta se stalno povećavaju, a pritisak konkurencije iz dana u dan sve je veći. Potrebe i želje kupaca sve je teže zadovoljiti i ispuniti, a to je jedini način opstajanja na tržištu.

Sadržaj master rada biće usmeren na razvoj liderstva u timovima i analizu teorijskog koncepta i prakse u savremenom poslovanju. Pri tome će se početi od same funkcije liderstva i njegove prirode. U radu će se analizirati aktivnosti i stilovi lidera iz ugla timskog rada u cilju povećanja produktivnosti.

Predmet istraživanja

Predmet istraživanja je značaj liderstva i timskog rada u poboljšanju produktivnosti preduzeća. Ovaj rad daje odgovor na pitanje koliko i na koji način liderstvo i timski rad utiču na povećanje produktivnosti u preduzećima. Obuhvatiće razmatranje pojma liderstva i timskog rada, analizu produktivnosti timova i njihov značaj. Uspeh implementacije liderstva u timu u mnogome zavisi od uloge koja je data timu u organizacionoj strukturi preduzeća u celini. Shodno promenama koje se dešavaju u okruženju i uloga timskog rada postaje sve značajnija, naravno i sama uloga lidera u timu se menja.

Ovaj rad će utvrditi da li i u kojoj meri se teorijski i praktično mogu primeniti liderstvi principi u timskom radu, a da se pri tome doprinese poslovnom uspehu u biznis praksi. Rad treba da posebno ukaže na značaj liderstva prilikom komunikacije u timu, organizaciji i njenom okruženju.

Pored svega gore navedenog mora se istaći možda i najvažnija potreba za ovim istraživanjem koja se odnosi na postojanje brojnih problema u svakodnevnoj praksi čijem rešavanju i prevazilaženju ovaj rad i istraživanje treba da posluži.

Ciljevi rada

Ciljevi ovog rada su: istražiti uticaj i značaj liderstva i timskog rada na produktivnost kako bih se mogla sagledati mogućnosti za promene u organizacijama u Srbiji kojima je to potrebno, kao i lična zainteresovanost za oblast liderstva, a samim tim i motivacija za rad u ovoj oblasti, lično usavršavanje i proširenje znanja. Kao jedan od značajnih ciljeva obrade ove teme može se identifikovati i mogućnost usaglašavanja interesa i odnosa nadređenih i zaposlenih, koji su u poslovnom svetu tradicionalno posmatrani kao suprotstavljeni i konfliktni.

Naučni cilj ovog rada je definisanje i pojašnjenje liderstva i timskog rada kroz teoretski i praktičan pristup ovom problemu zasnovan na istraživanju timskih lideru u srpskim kompanijama.

Društveni cilj ovog rada je da ukaže pojedincima, timovima i organizacijama o potencijalu i značaju direktivnog, parcipativnog, harizmatskog i podržavajućeg ponašanja i postupaka lidera koje mogu doneti dobrobit timu, organizaciji i društvu u celini.

Značaj istraživanja

Značaj teme rada može da se poveže prvenstveno sa značajem i aktuelnošću oba teorijska koncepta koji se u ovom radu povezuju: timskog rada i liderstva. Oba koncepta predstavljaju sastavni deo savremenog poslovanja i smatraju se bitnim faktorima poslovne uspešnosti. Liderstvo i njegov uticaj na timski rad u organizacijama je od posebnog značaja u vreme kriza kada se brzi profit stavlja u prvi plan, uništava konkurencija i zanemaruju dugoročne štete koje iz takvog odnosa nastaju za razvoj i zdravlje društva, kao i pojedinaca koji su baza tog društva. Stoga je ova tema posebno značajna i aktuelna u periodu kada se ruše ranije vrednosti društva, a nove još uvek nisu prihvaćene. Poznato je da tržišna privreda ne znači samo promenu

ekonomskog ambijenta, nego zahteva i promenu društvenog sistema i sistema vrednosti, modela ponašanja, i sl.

Metod istraživanja

Metod istraživanja pokazuje realnu stvarnost prirode, čoveka i društva. Ovo svojstvo proizlazi iz prethodnog opšteg određenja nauke kao objektivnog, kritički, metodski izvedenog znanja koje za cilj ima da utvrdi naučne istine o stvarnosti.¹

Metode koje si primenjujane u radu su:

Osnovne analitičke metode: analiza sadržaja i komparativna analiza.

Sintetičke metode: sinteza i generalizacija kao osnovne metode.

Opšte naučne metode: komparativna i hipotetičko-deduktivna metoda.

Prikupljanje podataka: metod analize sadržaja i metod studije slučaja.

Hipoteze

Osnovna hipoteza:

- Lideri imaju velik uticaj na produktivnost timova u srpskim preduzećima.

Pomoćne hipoteze:

- Unapređenjem liderskih vestina i stila doći će i do povećanja produktivnosti timskog rada.
- Lideri u srpskim preduzećima koji ne koriste svoj položaj i moć da bi pomogli razvijanje tima i pomogli podređenima utiču na smanjenje produktivnosti timova.
- Lideri u srpskim preduzećima koji zahtevaju poštovanje njihovih odluka bez obzira na sve utiču na smanjenje produktivnosti timova.

¹ Miljević, M.,(2007) Metodologija naučnog rada, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale.

Struktura rada

Uvodni deo rada prikazuje predmet, problem i ciljevi istraživanja. Pored toga stavljen je akcenat na značaj i aktuelnost istraživanja, predstavljene hipoteze rada kao i metode koje su korišćene u radu.

U prvom poglavlju izvršeno je definisanje timova kroz navođenje definicija poznatih autora kao i predstavljanje struktura timova.

Drugo poglavlje se odnosi na definisanje liderstva koje takođe sadrži definicije poznatih autora i njihova mišljenja vezana za pojam liderstva.

U tećem poglavlju objašnjeni su timovi u oragnizaciji, vrste i klasifikacije timova, planiranje i formiranje timova kao i način izbora članova tima.

Četvrto poglavlje se odnosi na liderstvo i njegove tehnike kao što su Blake i Moun-ton menadžerska mreža i timsko liderstvo.

U petom poglavlju se navode ponašanja lidera kao što su direktivno, podržavajuće, participativno i harizmatisko, kao i lider kao dizajner i lider kao mentor.

Šesto poglavlje se odnosi na produktivnost timova i u njemu su objašnjenje sledeće teme: faktori koji utiču na efikasnost timskog rada, karateristike uspešnih timova, timske norme, društveni podsticaj, učinak u timu sa raznolikom kulturom, zabušavanje u timu i uloga lidera u produktivnosti timova.

U sedmom poglavlju daje se osvrt na uticaj liderstva i timskog rada na produktivnost organizacije i predstavljeni su primiri organizacija kao što su: Federal Expres, General Motors, Corning, Xerox, Tektronix itd. čiji su timovi dali dobre rezultate.

Osmo poglavlje se odnosi na istraživanje i prikazivanje rezultata istraživanja na uzorku od 50 ispitanika, pretežne starosne dobi od 40-50 godina, visoke stručne spreme zaposlenih na različitim radnim mestima u kompanijama: MD Internacional, Alca, Dermamedica, Tim Izolirka, Hidroterma, Tehnomarket i Vitorog.

U zaključku su data zaključna razmatranja i tumačenje hipoteza.

U literaturi su navedeni izvori koji su korišćeni prilikom izrade rada.

U prilogu rada je anketni upitnik koji je korišćen za potrebe istraživanja.

1. DEFINISANJE TIMOVA

Trudeći se da što preciznije i na najbolji mogući način definišemo tim, postoji mogućnost da upadnemo u svojevrсну klopku. Ako pokušamo da definišemo sve različitosti koje timovi specifične namene i ciljeva za sobom povlače, dobićemo podužu i rogovatnu definiciju, kojom opet ne bismo bili zadovoljni, jer bi nam se učinila nesveobuhvatnom i nerealnom. Ako stvari generalizujemo, pa damo uopštenu definiciju očišćenu od nepotrebnih detalja i suvišnih elemenata, onda nam pretil opasnost da neke značajne elemente zanemarimo i dobijemo jednu sirovu definiciju, ogoljenu i osiromašenu.

Za jednu od definicija, koristimo pojam male grupe. Mala grupa može se definisati kao socijalna jedinica koju čini ograničen broj pojedinaca među kojima ne postoji samo stabilizovan sistem odnosa i određene norme ponašanja, a radi ostvarenja zajedničkih ciljeva, nego i kontakt licem u lice i neposredna interakcija i znatan uzajamni uticaj.²

Tim je specifična vrsta veštački organizovane i strukturirane male grupe koja ima zajedničke interesne ciljeve.³

Tim se može definisati kao skup dva čoveka ili više ljudi koji deluju međusobno i zajednički rade na istom cilju.⁴

Peter Drucker govori o postojanju pet tipičnih modela strukture i to:⁵

1. Funkcionalna struktura
2. Federalna decentralizacija
3. Timska organizacija
4. Simulirana decentralizacija
5. Sistemska struktura

² Suković F.,(1996) Psihologija organizacije–struktura i sadržaj osnovnih problema, Beograd.

³ Marshall J., (2000), Team work, New York.

⁴ Stoner A.F. Dž., Friman, R. E, Gilbert D. R., Jr.,(2000) Menadžment, Želnid, Beograd.

Geen, R.,(1989) Alternative conceptualizations of social facilitation. U P. B. Paulus, Psychology of group influence. Hillsdale, NJ; Erlbaum.

⁵ Drucker P., (1974) Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Harper Collins Publishers, New York.

U vezi timske strukture Drucker dalje navodi: tim čini mali broj ljudi, različitih nivoa znanja, različitih specijalističkih znanja i veština, koji potiču iz različitih delova organizacija, ali koji rade zajedno na unapred definisanom, specijalnom zadatku.

Pored ili tačnije na nekom od pobrojanih modela struktura, mogu se formirati povremene operativne grupe-timovi za izvršavanje nekog specifičnog, nerutinskog zadatka organizacije. Dualizam strukture, kao što se može zaključiti, je posledica dva tipa zadatka. Ako nije tako nema ni potrebe za timskom strukturom.

Timska struktura traje do izvršenja zadataka i zato je njena jasna definicija polazna osnova ovog modela. Interni model strukture je obično funkcionalan sa visokim stepenom decentralizacije, s obzirom na naglašenu timsku odgovornost pred višim organima. Primarni nedostatak je nedovoljna samodisciplina i odgovornost u odnosu na visok stepen slobode koji im je dodeljen. Timska struktura daje najbolje rezultate, ako se primeni kao komplement funkcionalnoj, u delatnostima koji se baziraju na znanju. Izvestan stepen akumulacije stručnog znanja u okviru jedne celine, što u drugim modelima, obično, nije slučaj, može proizvesti neočekivano dobre rezultate.

Iz svega izloženog, zaključujemo da je tim specifična vrsta veštačkih organizacija i strukturne grupe koja ima zajedničke interese i ciljeve. To je skup ljudi sa zajedničkom namerom koji međusobno utiču jedni na druge, svesni su jedni drugih i sebe vide kao tim.

Odmah nakon formiranja i eventualne obuke ili doobuke, tim počinje sa radom. Timski rad je proces zajedničkog rada ljudi u grupama koji njima dostižu zajedničke unapred postavljene ciljeve.⁶ Kada postoji timski rad, organizacije mogu da steknu korist od sinergije-učinak celine koji je veći od sume njenih delova. Grupa u kojoj se radi timski je mnogo više od prostog zbira njegovih delova. Kada postoji timski rad, pojedinci stiču lične koristi zadovoljavanjem važnih potreba radom u timu, potrebe koje bi, možda, teže zadovoljili u regularnoj radnoj sredini.

⁶ Marshall J., (2000), Team work, New York.

2. DEFINISANJE LIDERSTVA

Reč liderstvo vodi poreklo iz engleskog govornog područja, a u velikom broju drugih jezika koristi se u svom izvornom obliku. Kod nas se prevodi kao vođstvo, ali se najčešće koristi u svom izvornom obliku.⁷

Liderstva, slično pojmovima demokratije, ljubavi, sreće, itd. U literaturi se definiše na različite načine. Naime, kao što sreću, ljubav, demokratiju, i sl. svako od nas doživljava na svoj način, tako se i sam pojam liderstva može definisati različito, a da se pri tome ne napravi velika greška. Tako recimo liderstvo se definiše kao «proces podsticanja drugih da preuzmu aktivnost u pravcu zajedničkog cilja.» (ili slično, kao «proces kojim pojedinci utječu na grupu pojedinaca kako bi postigli zajednički cilj»⁸.

Liderstvo se definiše kao “process motivisanja drugih da preuzmu delovanje u pravcu grupnog cilja”. Odnosno “process kojim pojedinac utiče na grupu da bi postigli određeni cilj” malo šira definicija bi mogla biti “process uticaja na delovanje organizovane grupe u njihovim aktivnostima definisanja i ostvarenja cilja.”⁹

Definicije liderstva uglavnom sadrže neke elemente koji su zajednički a to su: (a) leaderski proces, (b) liderstvo se pojavljuje u grupi ljudi, (c) liderstvo uključuje uticaj, (d) postizanje zajedničkog cilja (e) u liderstvu postoji hijerarhija. Liderstvo je proces koji se odvija između lidera i sledbenika, odnosno skupa ljudi na koje on utiče, ali i obrnuto, gde sledbenici utiču na lidera. Predhodna shvatanja liderstva podrazumevaju vertikalno usaglašavanje između lidera i sledbenika, dok najnovija istraživanja naglašavaju potrebu horizontalne komunikacije čime se direktno utiče na jednu od dimenzija liderstva a to je hijerarhija.¹⁰

⁷ Šehić, Dž., Penava, S., (2007) Liderstvo, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo.

⁸ Peter G. Northouse (2001) Leadership, theory and practice, Second Edition, Saga Publications, Inc.

⁹ Šehić Dž., Penava, S., (2007) Leadership, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo.

¹⁰ Šehić, Dž., Penava, S., (2007) Liderstvo, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo.

Operacionalna definicija liderstva podrazumeva u sebi objedinjavanje vizionarske misije, odlučnog i svrsishodnog donosenja odluka, uzajamnog benefita, efikasne komunikacije na svim nivoima podjednako, uticaja u realizaciji misije pozitivnog stava prema zajedničkim rezultatima.¹¹

Bitel¹² definiše lidera kao osobu koja ima viziju budućnosti organizacije koju ume da prenese na druge i motiviše ih da je realizuju.

Liderstvo se skoro uvek pojavljuje u grupi ljudi. Možemo reći da ako nema sledbenika na jednoj strani i lidera na drugoj nema ni liderstva. Kao što smo ranije naveli, liderstvo je proces gde lider utiče na grupu sledbenika i obrnuto. Samim tim liderstvo obavezno uključuje uticaj. Lideri deluju na sledbenike kako bi ostvarili zajedničke ciljeve. Podrazumeva se da je reč o ciljevima u gde svi nalaze zajednički interes. Ako nema zajedničkog cilja koji obuhvata zajedničke interese nema liderstva. Napokon, u liderstvu se obavezno mora naći određeni oblik hijerarhije među liderom i sledbenicima. Ponekad hijerarhija je formalna i čvrsto određena, a može biti i jedva uočljiva, neformalna i fleksibilna. Iako se radi o dvosmernom uticaju, najčešća je vertikalna koordinacija, koja, na kraju, podrazumeva poseban vid hijerarhije. Nevezano da li je hijerarhija formalna ili neformalna, lider se uvek nalazi na samom vrhu hijerarhije, a sledbenici na njenom dnu. Pošto savremeni koncept liderstva naglašavaju potrebu horizontalne koordinacije, zaključujemo da se navedene definicije liderstva a koje sadrže pobrojane elemente, ne slažu sa savremenim shvatanjem liderstva. Savremeno shvatanje liderstva stavlja na isti nivo lidere i njihove sledbenike. Tako da se u modernoj literaturi, koja se bavi problemima liderstva neretko naglašava kako su lideri efektivni koliko su efektivni njihovi sledbenici.¹³

Dennis A. Roming ističe značaj horizontalne koordinacije između lidera i njihovih sledbenika toliko da ona postaje temelj za novi oblik liderstva koji je on nazvao «Side

¹¹ Mutibarić, L., Mutibarić, A., Marković, M., (2013) Uspešno pregovaranje – balans komunikacionih sposobnosti i moći lidera, Ekonomija teorija i praksa, Godina VI, broj 4.

¹² Bitel, L., (2007) Liderstvo, Clio, Beograd.

¹³ Šehić, Dž., Penava, S., (2007) Liderstvo, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo.

by Side Leadership».¹⁴ On ima na umu dvosmerno, međusobno i interaktivno liderstvo, koje se zasniva na tome da sledbenici, koje on ne zove sledbenici, već saradnici (contributors) prvo govore dok ih lideri slušaju. Nakon toga, lideri iznose svoje ideje dok ga saradnici slušaju. Prema njemu sledbenici mogu biti oni koji pozitivno slede uputstva. Sledbenici ne moraju da razmišljaju. Ne moraju doprinositi idejama ili biti odgovorni za uspehe ili neuspehe. Pored toga saradnici, zajedno sa liderom doprinose ostvarenju ciljeva i uspeha organizacije. Oni uzimaju i završavaju zadatke koji su im dodeljeni, u komunikaciji sa sa ostalima usavršavaju svoje znanje, veštinu i ideje, pa odgovoraju za uspeh ili neuspeh. Liderima su potrebni saradnici da bi ostvarili rezultat.¹⁵

¹⁴ Roming, D., (2001) Side by side leadership, Achiving Outstanding Results Together, Bard Press, Austin, Atlanta.

¹⁵ Šehić, Dž., Rahimić, Z., (2009) Menadžment, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo.

3. TIMOVI I GRUPE

3.1 Timovi u organizaciji

Tim predstavlja oblik formalne organizacije zajedničkog radnog ili poslovnog procesa koji povezuju određeni ciljevi i interesi članova, zajednička misija i zadaci. Timovi su u organizaciji nastali šezdesetih godina prošlog veka, kao posledica evolucije klasične organizacije preduzeća, njene organizacione i upravljačke strukture. U okviru timova kao organizacionih oblika obavljanja poslova i delatnosti obezbeđuje se pozitivna sinergija, efekat zajedničkog rada i na taj način porast organizacionih performansi preduzeća, kao što su produktivnost i efikasnost.¹⁶

Grupa je skup dvoje ili više ljudi koji stupaju u međusobne interakcije, dele zajedničke ciljeve i interese i percipiraju sebe kao grupu. Nastaju planski ili spontano.¹⁷

- Radna grupa se formira prvenstveno sa ciljem da razmenjuje informacije i donesi odluke da bi pomogla svakom članu da obavi posao efektivnije i efikasnije.
- Radni timovi su grupe čiji članovi intenzivno rade na određenom, zajedničkom zadatku (ostvarivanju cilja) koristeći svoju pozitivnu sinergiju, individualnu i zajedničku odgovornost i dodatne veštine kroz koordinisan napor

¹⁶ Jovanović-Božinov, M., Živković, M., Cvetkovski, T.,(2007) Organizaciono ponašanje, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje, Megatrend univerzitet, Beograd.

¹⁷ http://www.razvoj-karijere.com/media/files/Timovi_i_timski_rad_u_organizaciji.pdf, preuzeto 26.10.2014.godine

Tabela broj 1.

U narednoj tabeli videćemo rad u grupu i radni tim¹⁸

RADNA GRUPA	OSOBI NA	RADNI TIM
Deljenje informacija	Cilj	Zajednički učinak
Neutralan ili negativan	Sinergija	Pozitivan
Individualna	Odgovornost	Individualna i zajednička
Slučajne i različite	Veštine	Komplementarne

Sve organizacije su skup više grupa, a ne skup pojedinaca. Organizacija kako bi organizovala podelu poslova i ispunila svoje potrebe za posebnim zadacima podeljena je na timove. Organizacije veoma deluju na svoje članove i na samu klimu u organizaciji. Grupe su veoma značajne u životima svih organizacija kao i pojedinaca. Grupe obavljaju različite i bitne funkcije u organizaciji. Grupe i timovi nisu isti. Grupe su skupovi dvoje ili više ljudi koji su u međusobnoj interakciji, imaju zajednička interesovanja i cilj, psihološki su svesni jedni drugih i doživljavaju sebe kao grupu.¹⁹

3.2 Vrste i klasifikacija timova

U teoriji i praksi organizacije postoje različiti kriterijumi klasifikacije timova. Ako se polazi od sadržaja njihovog rada, svrhe osnivanja i radne misije, timovi mogu biti:²⁰

- radni timovi i
- timovi za unapređenje posla.

¹⁸ http://www.razvoj-karijere.com/media/files/Timovi_i_timski_rad_u_organizaciji.pdf, preuzeto 26.10.2014.godine

¹⁹ http://www.link-elearning.com/lekcija-Grupe-i-timovi-u-organizaciji_2126 preuzeto 26.10.2014.godine

²⁰ Jovanović-Božinov, M., Živković, M., Cvetkovski, T., (2007) Organizaciono ponašanje, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje, Megatrend univerzitet, Beograd.

Radni timovi se oformljuju kada za to se javi potreba. Sastoje se od različitih stručnjaka iz različitih oblasti i različitih organizacionih delova. Imaju za zadatak da rešavaju pojedinih problema u organizacijama. Naokn rešavanja problema oni prestaju da rade u tom sastavu. Često se dešava da ovi timovi povezuju ljude na različitim funkcijama u radu na problemu koji je zajedniči za sve.

Timovi za unapređenje posla obavljaju specifične poslove ili rešavaju problem vezane za kvalitet, unapređenje tehnologije, razvoja i procesa poslovanja, povećanje produktivnosti, povećanje prodaje, bezbednost na poslu i drugo. Ovi timovi su prvenstveno usmereni na povećanje efektivnosti procesa rada i poslovanja preduzeća ili dela preduzeća. Zadatak je da se obezbedi da rešavanja i rezultati ovih timova budu primljeni u okviru organizacije.

Zatim postoje još:²¹

- menadžment timovi
- projektni timovi
- krugovi kvaliteta
- virtuelni timovi

Menadžment timovi se odnose na upravljačke timove. Podrazumeva se da je to viši i srednji menadžment, izvršni odbor i menadžment savetnici. Njihov posao je da rešavaju organizacione probleme i da projektuju strategiju i filozofiju rasta i razvoja organizacije.

Projektni timovi imaju specifični karakter i kratko traju. Sastavljaju se obično se na osnovu pojedinog projekta koji mora da se uradi u određeno vreme. Kako bi realizovali određeni projekat potrebni su stručni ljudi iz različitih oblasti kao što su: finansije, marketing, proizvodnja, ljudski resursi i sl. Ovi timovi u zadnje vreme najčešće se mogu videti kod projektnih matričnih struktura. U takvim organizacijama menadžeri projekata upravljaju projektima i imaju veliku odgovornost i autoritet tokom celog projekta, mora se još navesti da donošenjem bitnih odluka dele odgovornost sa funkcionalnim menadžmentom koji je u sastavu tima.

²¹ http://www.biznis-akademija.com/B.akademija-5-vrsta-timova-_846, preuzeto 26.10.2014.godine

Krugovi kvaliteta su grupe zaposlenih koji se više puta u toku meseca sastaju i dogovaraju kako i na koji način da poboljšaju kvalitet proizvoda i usluga. Sastoje se od 8-10 članova i cilj im je da preuzimu odgovornost za kvalitet proizvoda ili usluga. Počeci krugova kvaliteta javljaju se u američkoj poslovnoj filozofiji, kako bi se danas najveći razvoj stekli u Japanu. Akcenti su stavljeni na pojedine statičko-matematičke metode koje služe da se kontroliše kvalitet.

Sastanci su osnova krugova kvaliteta gde radnici razmenjuju mišljenja, predlažu i daju sugestiju za usavršavanje dosadašnjeg rada. Ovi sastanci pokreću određena pitanja iz oblasti proizvodnje, prodaje, marketinga, odnosa sa kupcem itd. Kako bi bili uspešni krugovi kvaliteta povezanost i vernost radnika organizaciji mora biti na visokom nivou. Evropske i američke organizacije kada upadnu u krizu one prvo otpuste višak radnika, pa zato ti radnici ne mogu da osećaju organizaciju kao svoju, a zato u Japanu otpuštanje višak radnika je mera koja se poslednja primenjuje, a bitno pitanje njihovog poslovanja je kvalitet.

Viruelni timovi su posebni timovi koji se koriste kompjuterskom tehnologijom kako bi povezali fizički razdvojene članova tima u cilju postizanja zajedničkog uspeha. U virtuelnim timovima svi članovi se dogovaraju online sa alatima kao što su mreže koje pokrivaju određenu oblast, konferencija, video tehnologija, faksovi, email poruke pa čak i web sajtovi ako mogu na taj način da održe sastanak. Ovi timovi rade sve što i ostali timovi rade van online okruženja a to je: razmenjivanje informacija, donošenje odluka, obavljanje zadataka. Jedino što su oni su uskraćeni za obične razgovore koji se obavljaju licem u lice. Zbog ovog nedostatka ovi timovi su sve više usmereni na konkretne zadatke.²²

²² http://www.biznis-akademija.com/B.akademija-5-vrsta-timova-_846, preuzeto 26.10.2014.godine

3.3 Planiranje i formiranje timova

Poznavanje faza razvoja tima i zadataka vođstva i članova u toku svake faze, neophodno je da bi se izgradio i upravljao funkcionalan i uspešan tim sposoban da realizuje postavljene zadatke i ciljeve na najbolji mogući način.²³

Faze i aktivnost prilikom formiranja timova :

- Planiranje timskog rada podrazumeva veći broj aktivnosti, od kojih je polazna formulisanje i razrada programa rada.
- Timovi moraju imati jasno postavljene i definisane ciljeve. Budući članovi tima moraju znati zbog čega su izabrani u tim i koje zadatke treba da ostvare. Oni moraju znati i kako će se njihov tim uklopiti u process rada, strukturu i strategiju kompanije ili njenog dela u kojoj postoje i rade.
- Postavljanje i definisanje funkcija tima, očekivanja i ograničenja. Ukoliko je članovima tima jasnije kako treba da funkcionišu kao tim, ukoliko će i aktivnosti i rad tima brže započeti, a početni konflikti će biti svedeni na manju i tolerantnu meru.
- Članovi tima treba da imaju definisana ovlašćenja i nose odgovornost za organizaciju svoga posla ili dela posla koji obavljaju. Oni moraju poznavati tehničke i druge parametre poslova i zadataka koje će kao tim obavljati. Ova faza timskog rada uključuje u program obuke kadrova.
- Definisanje strukture tima označava njegovu organizacionu strukturu uloge i međudnose članova tima. Uloge članova tima mogu da se prepliću, a tim se može postaviti i kao grupa ljudi koji se bave sličnim poslovima.²⁴

²³ Lovrekovic, Z., (2004) Izgradnja tima- četvorostepeni model, zbornik radova, 9.medjunarodno savetovanje ZOP 2004., Visa Tehnicka skola Novi Sad, Novi Sad.

²⁴ www.magazinportal.net datum pristupa sajtu 14.10.2014.

3.4 Izbor članova timova

Izrada obrazaca o karakteristikama pojedinca i svake funkcije u timu. U tom opisu su sadržani određeni elementi i karakteristike ličnosti:²⁵

- ranije profesionalno iskustvo i kvalifikacije,
- iskustvo u timskom radu,
- tehnička znanja i stepen stručnosti,
- sposobnost komunikacije,
- spremnost na prihvatanje rizika i odgovornosti,
- samopouzdanje.

Izbor vođe tima poželjno je da u izboru vođe tima. Poželjno je da u izboru vođe tima učestvuju i ostali članovi tima, ukoliko je to moguće. Praksa timskog rada pokazuje da je efikasan vođa tima onaj pojedinac koji poseduje sledeće osobine:

- podstiče članove tima na kolektivno angažovanje i učinak,
- sposobnost da sluša druge,
- razume poslovnu klimu i uslove rada tima i kompanije,
- spremnost za prihvatanje očekivanih i neočekivanih rizika,
- može uvek da pruži kompetentne informacije,
- prihvata dinamiku i problem timskog rada,
- spreman da pomaže drugima i
- ume da unosi i održava entuzijazam kod saradnika (članova tima).

Članovi tima sa obzirom na svoju sposobnost, znanje i interes i pojedine osobine uzima neku ulogu u timu i to u području rukovođenja timom, kreativnosti, usmeravanja na rezultat posla, analizu i odlučivanje i/ili održavanje međuljudskih odnosa.²⁶

²⁵ Jovanović-Božinov, M., Živković, M., Cvetkovski, T., (2007) Organizaciono ponašanje, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje, Megatrend univerzitet, Beograd.

²⁶ Belbin, R.M., (2010) Management Teams: Why They Succeed or Fail, 3rd ed. Butterworth Heinemann, London.

4. LIDERSTVO I LIDERSKE TEHNIKE

Praksa liderstva prvobitno je bila oslonjena na intuiciju. Naučni metodi kojim istraživači nastoje da istraže i utvrde efektivnost različitih oblika liderstva datiraju iz kasnih 1800-tih. Naime, s pojavom industrijske revolucije sve intenzivnije istraživanje različitih aspekata organizacije, pored ostalog, počinje biti usmereno i ka liderstvu. Moderni naučni pristup liderstvu može se podeliti u tri opšta razdoblja ili pristupa: razdoblje zasnovano na osobinama lidera, razdoblje zasnovano na ponašanjima i razdoblje zasnovano na nepredviđenim okolnostima. Svako od ovih razdoblja dalo je značajan doprinos razumijevanju liderstva i svako od njih nastavlja uticati na naša razmišljanja o ovom fenomenu. Shodno ovome, istraživači iz datih perioda kreirali su različite modele koji su olakšavali razumevanje, ali i praktično ostvarivanje funkcije liderstva.

4.1 Blake i Mouton menadžerska (upravljačka) mreža

Upravljačka mreža je jedan od najpoznatijih pristupa liderstvu u odnosima između lidera i njegovih sledbenika. Ovaj model su razvili Robert Blake i Jane Mounton. Menadžerska mreža nazvana po dvojici njenih kreatora bila je ustvari nastavak ranijih istraživanja na ovu temu, a odlikuje se jednostavnošću u praktičnoj primeni. Mrežu karakterišu dve dimenzije: briga za proizvodnju i briga za ljude.

Briga za proizvodnju se odnosi na to kako se lider brine, odnosi prema postizanju organizacijskih zadataka. To uključuje širok spektar aktivnosti koje uključuju sve zadatke ili ciljeve koje organizacija želi postići. To su, recimo, obraćanje pažnje na odluke o politici organizacije, pitanja procesa rada, kvalitet usluga stručnih službi, kreativnost istraživanja, razvoj novih proizvoda, raspored poslova, itd.

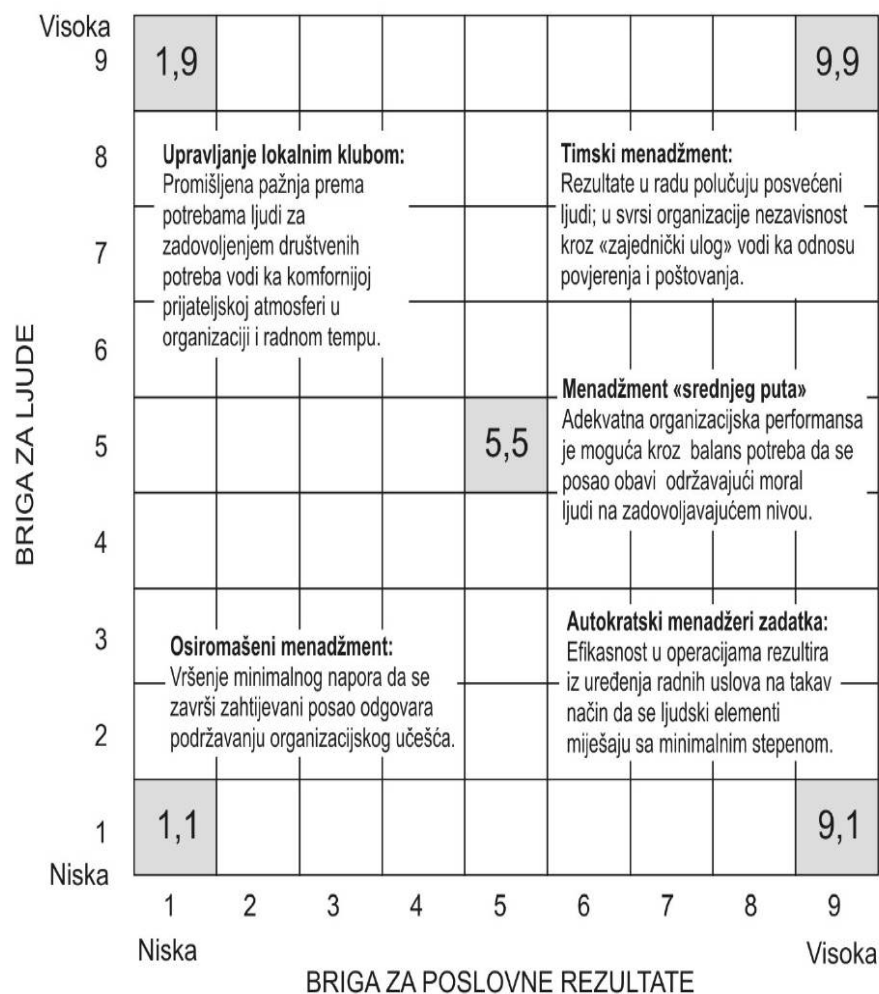
Briga za ljude odnosi se na to kako lideri brinu za ljude unutar organizacije koji su fokusirani na postizanje ciljeva organizacije. Ova briga uključuje izgradnju posvećenosti zaposlenih organizaciji, promovisanje ličnih vrednosti zaposlenih, obezbeđivanje dobrih uslova na poslu, održavanje fer strukture zarada zaposlenih, te poticanje dobrih međuljudskih odnosa u organizaciji. Blake i Mouton mreža se može grafički pokazati pomoću dve dimenzije: briga za poslovne rezultate, kao horizontalna osa i briga za ljude, kao vertikalna osa (videti sliku br. 1).²⁷

Kao što se na slici vidi svaka osa ima devet podioka, od kojih prvi predstavlja minimum, a deveti maksimum brige. Nanoseći rezultate za svaku osu mogu se ilustrirati različiti liderski stilovi, pri čemu se može identifikovati pet tipičnih liderskih stilova: «Autokratski menadžeri zadatka» (9.1), «Upravljanje lokalnog kluba» (1.9), «Osiromašeno upravljanje» (1.1), «Menadžment srednjeg puta» (5.5) i «Timski menadžment» (9.9).

Liderski stil označen kao «Autokratski menadžeri zadatka» (9.1) stavlja snažan naglasak na zahteve poslova, a nedovoljnu brigu o ljudima. Komunikacija s ljudima se uglavnom svodi na davanje instrukcija o zadatku i ništa van toga. Sva pažnja je usmjerena na rezultate, a ljudi se tretiraju kao alati za izvršavanje zadataka.

«Upravljanje lokalnim klubom» (1.9) je stil pri čemu se stavlja naglasak na ljude i međuljudske odnose, a nedovoljna briga za izvršavanje zadataka. Dakle, suprotno prethodnom stilu. Lideri svu pažnju posvećuju ljudima, obezbjeđuju pozitivnu klimu tako što su veoma popustljivi, uvek spremni pomoći i sl., ne naglašavajući važnost proizvodnje.

²⁷ Šehić, Dž., Rahimić, Z., (2009) Menadžment, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo.



Slika broj 1. Upravljačka mreža²⁸

«Osiromašeno upravljanje» (1.1) predstavlja stil u kome lider nije zainteresovan ni za zadatke ni za međuljudske odnose. Reč je o neposvećenim, resigniranim, apatičnim liderima, koji se ponašaju krajnje povučeno.

U «menadžmentu srednjeg puta» (5.5) lideri su skloni kompromisu, koji poseduju razuman odnos između brige za ljude i brige za zadatke. Da bi postigli ovu ravnotežu oni izbegavaju konflikte i naglašavaju uravnotežen odnos brige za međuljudske odnose i brige za proizvodnju. Takvi lideri se mogu označiti kao ekspeditivni, kao ljudi koji preferiraju uravnoteženost, koji lako prelaze preko neslaganja kao i svojih uverenja, a sve u interesu napretka organizacije.

²⁸ Šehić, Dž., Rahimić, Z., (2009) Menadžment, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo.

«Timski menadžment» (9.9) stavlja snažan naglasak i na zadatke, ali i na međuljudske odnose. Reč je o stilu koji promovira timski rad u organizaciji zadovoljavajući interese pojedinaca koji su povezani sa interesima organizacije u celini, čineći na taj način zaposlene uključenim i potpuno posvećenim poslovima. Lideri koji nastoje ostvariti ovakav stil vođenja mogu se označiti kao vođe koji potiču učešće, deluju odlučno, «teraju stvari na čistac», jasno označavaju prioritete, uživaju u radu i sl.

Osnovna prednost Blake i Mouton modela, kao ostalih tzv. Stilskih liderskih pristupa u koje spada i ovaj, jeste što se stavlja naglasak na ponašanje lidera, a ne na njegove lične osobine ("trait pristup"). Međutim, još uvek nije dokazana povezanost između ponašanja lidera i ciljnih performansi organizacije. I pored toga, upravljačka mreža je korisno sredstvo za identifikiranje i klasifikiranje upravljačkih stilova i kao takva ona je najpopularniji oblik stilskeg liderstva.²⁹

4.2 Timsko liderstvo

Suočavajući se sa sve složenijim uslovima poslovanja, poslovni i drugi subjekti su jednostavno primorani na timski rad. Naime, organizacijsko prestrukturiranje, globalna tržišna konkurencija, tehnološki razvoj i sl. Su tako kompleksna pitanja da ih pojedinac, bez obzira koliko bio kompetentan, ne može rešiti. Iskustva sa timskim radom potvrđuju da ovakav oblik rada vodi ka većoj produktivnosti, boljem korištenju resursa, kvalitetnijim odlukama, većoj inovativnosti i sl. Naravno, pored činjenice da je timski rad nužnost i da se na taj način postižu neuporedivo bolje performanse za organizaciju, tim podrazumeva njegovo pravilno vođenje. Nije svaka grupa pojedinaca istovremeno i tim. Razlike između grupa i timova date su na slici 2.³⁰

²⁹ Šehić, Dž., Rahimić, Z., (2009) Menadžment, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo.

³⁰ <http://www.scribd.com>, datum pristupa sajtu 14.11.2014.

Grupe	→	Timovi
Članovi rade na zajedničkom cilju		Članovi su se obavezali na zajedničke ciljeve i misiju koju razvijaju
Članovi su odgovorni kao menadžeri		Članovi su uzajamno odgovorni jedan prema drugom
Članovi nemaju jasnu, stabilnu kulturu i konflikti su česti		Članovi imaju povjerenje jedan u drugog i tim ima kulturu saradnje
Pojedinac je lider		Svi članovi učestvuju u leadership-u
Mogu postići njihove ciljeve		Postižu sinergetske efekte: $2+2=5$

*Slika broj 2. Grupe i timovi*³¹

Dakle, za razliku od grupe tim se karakteriše po tome što su se njegovi članovi u potpunosti opredelili za zajednički cilj i način koji će oni razvijati kao članovi tima. Članovi tima se moraju složiti da je cilj tima vredan potpunog angažovanja na njemu, te se složiti u pogledu generalnog načina ostvarenja cilja. Takvo opredeljenje osigurava jasnu viziju kao i motivaciju članovima tima da se ona ostvari. Sledeća karakteristika tima jeste uzajamna odgovornost. Za uspešan tim, članovi moraju osećati i biti odgovorni jedan prema drugom, kao i za organizaciju procesa i rezultata njihovog rada.

Treća karakteristika tima jeste njegova kultura koja se zasniva na poverenju i saradnji. Dok članovi grupe učestvuju u normiranju poslova, članovi tima formiraju kulturu u kojoj će biti spremni na kompromise, kooperaciju, i saradnju u postizanju njihovog zajedničkog cilja. Kultura saradnje ne znači da se ne mogu javiti konflikti. Naprotiv, mogu se javiti konflikti u timskom radu, oni su zbog potrebe različitog mišljenja i potrebni. Međutim, kroz uzajamno poštovanje i kroz učenje jednih od drugih u timu konflikti postaju konstruktivni i kao takvi oni znače progres i kreativnost u timskom radu. Konačno tim razvija sinergiju. Sinergija znači da članovi tima zajedno postižu

³¹ <http://www.scribd.com>, datum pristupa sajtu 14.11.2014.

mnogo više nego ako bi radili pojedinačno. Rezultat timskog rada nije prost zbir individualnih rezultata, već mnogo više.

Dok se od tradicionalnih menadžera i lidera očekuje da naredе ili kontrolišu, uloga lidera u timovima jeste da omoguće procese i pomognu članovima tima. Lideri određuju generalne pravce članovi tima donose sve ostale odluke i implementiraju ih. Nova uloga lidera je najočiglednija u samoupravnim timovima u smislu da zaposleni po pojedinim timovima imaju potpunu menadžersku kontrolu nad svojim poslovima. Samoupravni timovi su permanentni timovi u okviru kojih se obavljaju slijedeće aktivnosti:³²

- pristupa resursima, npr. materijali, informacija, opreme, mašina, što je potrebno u radu,
- planiranje, postavljanje prioriteta, samostalna briga o troškovima, nadgedanje rezultata rada, briga o kvalitetu proizvoda, odnosno usluga, prijem novih članova,
- koordinacija i saradnja sa ostalim timovima i pojedincima, i sve drugo u tom smislu što je potrebno da se izvrše zadaci tima,
- samoupravni timovi uključuju izvršioce iz različitih oblasti, kao što su inženjering, proizvodnja, finansije, marketing, dizajniranje i sl.,
- liderstvo tima se ograničava na omogućavanje i pomoć procesu izvršavanje posla,
- lideri nisu stalni, oni se smenjuju među članovima tima, zavisno od toga ko je od članova tima po svom znanju i iskustvu bliži problemu na koga je tim trenutno fokusiran, reč je o tzv. koordinatorima.

³² Šehić, Dž., (2001)Strateški menadžment, Slovo, Mostar.

5. IZBOR LIDERSKOG STILA

5.1 Direktivno ponašanje lidera

Direktivno ponašanje lidera odnosi se na onj liderski stil koji je usmeren na određivanje uloga, strukturu aktivnosti i komunikaciju sa sledbenicima vezanu za njihove zadatke i poslove.

Dosta ljudi želi da bude autonomno, samoinicijativno i slobodno u radu, ipak postoji i dobar deo njih kojima je potrebno da ih neko usmeri. Ovakvo ponašanje lidera poboljšava performanse zaposlenih, eliminiše preterane i nepotrebne napore, kao i što pažnju usmerava na bitne delove posla i upućuje na bolje radne metode.

Najbitniji dobri efekti ovakvog ponašanja lidera odnose se na precizno određenje uloga svakog člana u timu, odnosno kompaniji. Sledbenicima je jasno i oni razumeju njihovu ulogu u izvršenju zadataka, kao i kakav je njihov odnos sa liderom i ostalim sledbenicima. Navodeći tačnu informaciju i tačna očekivanja od svojih sledbenika, a takođe i pokazujući im na radne strategije i tehnike zaobavljanje posla, lideri izgrađuju jasnu sliku o potrebnim aktivnostima za dobro obavljanje posla. Ovakva slika rasterećuje sledbenika tenzije i neizvesnosti, tako da on tačno zna kako da se ponaša u određenom trenutku. Većina ljudi želi da jedan deo sigurne strukture i predvidivosti, pa čak i kad je visoka neizvesnost, što se često dešava prilikom procesa uvodjenja velikih organizacionih promena. Mora se istaći da često direktivno ponašanje lidera proivodi kontra efekat i utiče negativno na timske i individualne performanse.³³

Vlada mišljenje da je direktivno ponašanje lidera najbolje u kod jako strukturisanih poslova. Posao je jasno određen koracima u njihovom sprovođenju, ostavlja mogućnost lideru da daje precizna uputstva o načinu rada, kao i da vrši kontrolu da li se sve odvija po planu. Ovako sledbenici mogu da se usresrede na izvršenje potrebnih aktivnosti.

³³ Stojanović-Aleksić, V., Šapić, S., Erić, J.,(2010) Efektivnost liderskih stilova, Ekonomski horizonti, broj 12.

Kada sledbenici deluju u velikim grupama, ovaj stil je efektivniji nego kada deluju u manjoj grupi. Ova pojava se objašnjava jer u velikoj grupi postoji relativno mali stepen kohezivnosti i još manji stepen integracije pojedinačnih i zajedničkih ciljeva, a za to je potrebna veća koordinacija od strane lidera.³⁴

Organizacione strukture koje imaju velik broj organizacionih nivoa i centralizovano odlučivanje, pogodna je za primenu direktivnog ponašanja lidera. Takva organizacija svoje zaposlene je navikla da poštuju autoritet i odluke viših nivoa, tako da se i od lidera očekuje direktivno ponašanje. Očekivanja sledbenika mogu da utiču na efektivnost primenjenog stila liderstva. Možemo reći ukoliko sledbenici očekuju da imaju precizna uputstva o poslu, jasno određenje aktivnosti i određen sistem uloga, u tom slučaju direktivno ponašanje leadersko imaće dobar efekat na performanse. Na drug stranu, loši efekti direktivnog ponašanja lidera javljaju se u kada kod sledbenika se javlja izražena potreba za samostalnošću i velik stepen stručnosti i iskustva u psolu.

Samostalne radne grupe i timovi gde postoji razvijen odnos između članova, nisu povoljni za direktivno leadersko ponašanje, jer u tim situacijama ima velik stepen samostalne i kolektivne odgovornosti za izvršenje posla, pa uticaj lidera je skroz nepotreban. Može se reći da se ovo odnosi i na delove organizacija gde je stepen formalizacije veoma velik.³⁵

5.2 Podržavajuće ponašanja lidera

Podržavajuće leadersko ponašanje nalazimo kod skoro svih leaderskih stilova koji se odnose da lider mora da ima pažnje, brige, razumevanja, poštovanja i pomoći sledbenicima. Podržavajuće ponašanje najčešće za rezultat ima veće zadovoljstvo zaposlenih, bolju komunikaciju, povećano zadovoljstvo liderom i poslovima, velikom posvećenošću organizaciji, zajedničkom kohezijom i smanjenim stresom, što rezultira

³⁴ Stojanović-Aleksić, V., Šapić, S., Erić, J.,(2010) Efektivnost leaderskih stilova, Ekonomski horizonti, broj 12.

³⁵ Stojanović-Aleksić, V., Šapić, S., Erić, J.,(2010) Efektivnost leaderskih stilova, Ekonomski horizonti, broj 12.

povećanjem individualnih i organizacionih performansi, posebno u uslovima velikih organizacionih promena.

Efektivnost ovakvog ponašanja je veća u situaciji kad zaposleni deluju na stresnom poslu koji ih ne zadovoljava u potpunosti, kad su sledbenici tek došli na nov posao i nisu sigurni u svoje kvalitete ili rade na poslu za koji je potrebna velika kreativnost i ovladavanje specifičnim veštinama.

Teški zadaci koji su u vezi sa striktnim poštovanjem vremena, sa mogućim nesuglasicama sa članovima grupe, isto zahtevaju velik stepen ovakvog ponašanja lidera. Sledbenici koji imaju teške zadatke i koji zahtevaju specifično odlučivanje, teške i novonosatle probleme, ostvaruju bolje rezultate kada su lideri pružaju podršku. Na taj način prevazilazi se anksioznost koja je nastala na gore naveden način.

Pojedine karakteristike sledbenika su u vezi sa uticajem na efektivnost ovakvog ponašanja lidera. To se odnosi na mali stepen samopouzdanja, nesigurnosti i nedostatke samopoštovanja. Sledbenici koji imaju neke od ovih osobina u lideru spoznaju izvor sigurnosti i zbog toga će bolje reagovati na takav vid ponašanja lidera. To se odnosi na sledbenike koji imaju izražene potrebe za razvojem, pošto se smatra da ovakvu potrebu mogu dobiti pod podržavajućim liderom.³⁶

Postoje faktori koji deluju na smanjenje efektivnosti podržavajućeg leaderskog ponašanja. Ogromne grupe smanjuju efektivnost ovakvog leaderskog ponašanja, jer dolazi da je manja povezanost lidera sa ostalim članovima grupe, a to dovodi do toga da se neravnomerno posvećuje pažnja u grupi.³⁷ Onaj sledbenik koji teško menja svoj stavov više žele direktivno ponašanje, jer podržavajuće ponašanje lidera ocenju kao sopstvenu slabost.

³⁶ Stojanović-Aleksić, V., Šapić, S., Erić, J.,(2010) Efektivnost leaderskih stilova, Ekonomski horizonti, broj 12.

³⁷ Howell J. P., Costley D. L.,(2001) Understanding Behaviors For EffectiveLeadership, Prentice Hall, New Jersey.

Podržavajuće lidersko ponašanje slabo je efektivno na više organizacione nivoe, jer oni imaju veće samopouzdanje pa im nije toliko potreban uticaj lidera. Ovo se odnosi i na prave profesionalce i majstore u svom poslu.

Posebne karakteristike posla koji vrše sledbenici utiču na uspešnost podržavajuće liderskog ponašanja. Članovi organizacije koji rade kreativni, interesantan i dinamičan posao, nemaju potrebu za uticajem lidera jer motivaciju dobijaju u samom obavljanju posla. Ovakvo ponašanje nema ni dobar odziv kod članova organizacije koji za svoj posao očekuju materijalnu korist.³⁸

5.3 Participativno ponašanje

Participativno ponašanje lidera odnosi se na to kada je sledbenicima dozvoljeno da učestvuju u donošenju odluka. Takvim ponašanjem uticaj i moć lidera u određenoj meri je prenet na same članove organizacije.

Pošto se pod participativnim ponašanjem lidera mogu smatrati više varijanti u donošenju odluka u kojima učestvuju zaposleni, imamo više različitih ponašanja lidera koji spadaju u ovaj vid liderskog odnosa prema sledbenicima. Npr. prikupljanje informacija o poslu, konsultacije i predlozi rešenja, pa čak i delegiranje.

Dobri efekti participativnog liderskog ponašanja su brojni. Ovakvo ponašanje lidera dozvoljava zaposlenima da prilikom donošenja odluka uključe i deo svojih interesa što povećava njihovu motivisanost za rad i samim tim brže ostvarenje posla. Takođe stvara se povoljan ambijent za ostvarenje potrebe za postignućem, napredovanje i dokazivanje. Ovakvo donošenje odluka dovodi do pojačavanja osećaja pripadnosti organizacij.

Najznačaniha prednost učestvovanja sledbenika u donošenju odluka, odnosi se na dosta veću zainteresovanost sporvođenja donešenih odluka u delo, a to za rezultat ima

³⁸ Stojanović-Aleksić, V., Šapić, S., Erić, J., (2010) Efektivnost liderskih stilova, Ekonomski horizonti, broj 12.

smanjen otpor prema promenama, kao i lakše sprovođenje. Ovo ima velik značaj za uspešno realizovanje procesa promene u organizaciji.

Kvalitet odluka je bolji ako zaposleni učestvuju u donošenju odluka. Pored toga, na ovaj način dolazi do razvijanja sposobnosti donošenja odluka zaposlenih.

Najveća efektivnost ovog vida liderstva odnosi se na to da je za sprovođenje odluke veoma bitno mišljenje zaposlenih i kada je ta odluka veoma značajna za celu organizaciju. Pored toga veoma je značajno kada organizacija posluje u oblasti velikog rizika.

Kohezivnost i kooperativnost povećavaju efektivnosti participativnog leaderskog ponašanja. Pojedine osobine sledbenika su veoma bitne za dobro sprovođenje ovakvog vida leaderskog ponašanja a to su poznavanje posla, radna kompetentnost, prave informacije i sl.

Efektivnost ovog vida liderstva ogleda se i u tome koliko će zaposleni dobiti slobode i koliko će moći da učestvuju u donošenju. Ako su jedno vreme učestvovali u donošenju odluka očekuju da će se to dešavati i u budućnosti odnosno da će njihovo učešće samo rasti tokom vremena.

Smanjenje efektivnosti ovakvog ponašanja lidera odnose se na složenost zadatka, prevelike grupe, kao i posebne karakteristike i osobine zaposlenih, odnosno ako su zaposleni pasivni, apatični, inertni, izbegavaju odgovornost i rizik.³⁹

5.4 Harizmatско ponašanje lidera

Harizma je pozitivan i privlačan kvalitet ličnosti, što čini da drugi žele da budu vođeni od te ličnosti. Postoji kontroverza: da li je harizma primarno rezultat atributa lidera, situacionih uslova ili interaktivnog procesa između lidera i sledbenika.

³⁹ Stojanović-Aleksić, V., Šapić, S., Erić, J.,(2010) Efektivnost leaderskih stilova, Ekonomski horizonti, broj 12.

Veberova harizma je jedna od tri forme autoriteta. Harizmatiski autoritet se sluša zbog verovanja u lidera koji je obdaren superiornim kvalitetom.

Najčešće prihvaćena definicija za harizmu je: „sposobnost lidera da koristi, širi i intenzivira uticaj verovanja, vrednosti, ponašanja i performansi drugih pomoću svog ponašanja, verovanja i ličnog primera“⁴⁰. Akcenat je sada pomeren na odnos između lidera i sledbenika.

Verovanja sledbenika moraju biti slična onima koje ima lider. Liderovo samopouzdanje i entuzijizam su veoma bitni. Veber je smatrao da je postojanje krize neophodno, ali nedovoljno kao uslov da se pojavi harizmatisko liderstvo. Već u drugoj polovini sedamdesetih godina prošlog veka, termin je demistifikovan i oslobođen od religioznosti i redukovan na osobine i manifestacije u ponašanju lidera i efekte koje ima na sledbenike.

Harizmatiski lideri transformišu potrebe, vrednosti, preferencije i aspiracije sledbenika od ličnih interesa ka zajedničkim interesima. Ocena je da se harizmatisko liderstvo razlikuje od drugih tipova liderstva na osnovu četiri faktora: setom ponašanja, setom ličnih osobina, specifičnim percepcijama i pripisanim osobinama od strane sledbenika i specifičnim efektima na sledbenike. Harizmatiski lider je pre za revolucionarne nego evolucione promene.

Harizma je prelazni fenomen i zavisi od lične identifikacije sa individualnim liderom u koga se neograničeno veruje. Harizmatiski lideri komuniciraju svoje vizije, ciljeve i direktive na atraktivan, imaginativan i izražajan način. Oni otvoreno komuniciraju sa saradnicima i stvaraju ugodnu klimu komuniciranja. Smatra se da postoji nekih jedanaest bitnih karakteristika harizmatiskog lidera:⁴¹

1. Vizija.
2. Majstorstvo stručnosti komuniciranja.
3. Sposobnosti da inspiriše poverenje članova tima i stejkholdera.
4. Sposobnost da kod članova tima stvori oseća sposobnosti.

⁴⁰ www.scribd.com, datum pristupa sajtu 22.10.2014.

⁴¹ www.scribd.com, datum pristupa sajtu 22.10.2014.

-
- 5.Energija i akciona orijentacija.
 - 6.Emocionalna izražajnost i toplina.
 - 7.Spremnost da preduzme rizike na ličnom nivou
 - 8.Upotreba nekonvencionalne strategije
 - 9.Samopromovišuća ličnost.
 - 10.Sposobnost da je prisutan za vreme krize.
 - 11.Minimalno intimnih kontakata

U sve tri faze liderskog procesa (ocena postojeće situacije, definisanje ciljeva i načini ostvarenja ciljeva) mogu se identifikovati jedinstvene komponente ponašanja harizmatškog lidera. Da bi se koncept harizme prilagodio upotrebi u savremenim organizacijama, govori se o inspiracionoj moći lidera. Harizmatško liderstvo se može koristiti u nedobronamerne svrhe. Po nekima, harizmatški lideri su eksperti u obećanju utopije. U teoriji liderstva postoji problem kako da se napravi razlika između pozitivnih i negativnih harizmatških lidera. Harizmatški lideri su skloni da donose rizične odluke. Konger pravi razliku između pet tipova harizmatških lidera.⁴²

- Prvi tip je socijalizovani harizmatški lider.
- Drugi tip je personalizovano-harizmatški lider.
- Treći tip je harizmatški lider koji je to više po položaju koji ima u organizaciji nego po ličnim karakteristikama, i zato uživa poverenje dok je na položaju.
- Četvrti tip je lično-harizmatški lider.
- Peti tip je božanski harizmatški lider.

Pravi se razlika između dva tipa harizmatškog odnosa: personalizovanog i socijalizovanog. Razmatrajući teorijske pristupe liderstvu i praktične ciljeve koji pred liderima današnjice stoje, posebno uvažavajući Golemanov pristup smatramo da je ulogu lidera u savremenim organizacijama moguće definisati sa sledeća dva aspekta:⁴³

⁴² www.scribd.com, datum pristupa sajtu 22.10.2014.

⁴³ www.scribd.com, datum pristupa sajtu 22.10.2014.

5.5 Dizajner

Lider kao dizajner je najznačajniji za stvaranje organizacionog dizajna, organizacione kulture i organizacione klime. Osmišljavanje i koncipiranje osnovnih metoda i tehnika kojima se dizajniraju poslovni procesi i odnosi zaposlenih prema najvažnijim segmentima posla a u pravcu realizovanja pozitivnih promena koje stvaraju novu vrednost je uloga lidera dizajnera. Dizajniranje nove vrednosti se odnosi ne samo na korisnike-potrošače, već istovremeno i na zaposlene. Dizajniranje je trajni proces koji je u funkciji realnih situacija u okruženju i veličine i starosti organizacije, tehnoloških procesa u organizaciji, ciljeva koje organizacija i svi zaposleni definišu kao sopstvene. Lider-dizajner se opredeljuje za promene, jer je dizajniranje povezano sa kreativnošću, inovativnošću, otvorenošću za novo a u potpunosti usklađeno sa vizijom i misijom organizacije. Učestvovanje ostalih zaposlenih u dizajniranju je suština liderove uloge. Okupljanje oko nove ideje i emocije i motive koji se u stvaranju novog javljaju, utiču na kompletnu klimu i kulturu organizacije u kojoj je, kada se takvi preduslovi stvore lako dizajnirati dalje ili redizajnirati. Lider-dizajner ima ulogu objedinjavanja kreativnih potencijala bez kojih organizacija ni pojedinci u njoj, ne mogu da se razvijaju.

5.6 Mentor

Lider kao mentor usmerava saradnike u željenom pravcu, brine o njihovom razvoju i u potpunosti ga podržava. Sledbenici-saradnici imaju poverenja u lidera-mentora i zajedno sa njim razvijaju saradnički odnos koji unapređuje procese rada. Lider-mentor je neko ko zna više od ostalih zaposlenih, ko vidi dalje i jasnije i ko je spreman da sopstveno znanje i viziju u potpunosti podeli sa zaposlenima postepeno ih usmeravajući u poželjnom pravcu. Saglasnost sa vizijom takvog lidera je olakšana, ne zahvaljujući poziciji i autoritetu u negativnom smislu reči, već isključivo autoritetu znanja i kompetentnosti na kojem i sam lider kontinuirano radi. I kada nisu u potpunosti saglasni sa vizijom ili stavovima lidera-mentora, sledbenici-saradnici imaju slobodu i mogućnost da javno iznose svoje misljenje i u konstruktivnom konfliktu učestvuju u

stvaranju nove vrednosti. Lider-mentor ima i ulogu zaštite svojih sledbenika-saradnika od spoljašnjeg okruženja, tako što autoritetom svog rada stoji iza ponašanja svojih saradnika, time se smanjuje strah od greške i neuspeha kod zaposlenih i pruža osećaj zajedništva i sigurnosti. Opređenje za navedene uloge nastalo je kao rezultat sagledavanja vaspitnog uticaja u radu sa mladima kao i razvojne orijentacije u pristupu u izučavanju čoveka u procesu rada.⁴⁴

⁴⁴ Nešić, L., (2008) Znati biti lider, AB Print, Novi Sad.

6. PRODUKTIVNOST TIMOVA

6.1 Faktori koji utiču na efikasnost timskog rada

Organizacija traži način kako bih uspele da se bore ss konkurencijom i složenošću novih načina rada. Velik broj promena utiče da organizacija mora analizirati strategiju rada i pronalaziti nov način da poboljšaju kvalitet rada. Sam timski rad nije bio važnan za rad uspešne organizacije tokom istorije kao što je to slučaj u današnje vreme. Istraživanje timova da takava način rada dovodi do povećanja sposobnosti oraganaiija i njihovog kvalitetnijeg rada.

Efikasnost

Efikasnost se odnosi na bitne činioce koji definišu uspeh u karijeri skoro svakog zaposlenog, odnosno čoveka koji je u radnom odnosu.

Efikasnost se odnosi na postizanja ciljeva putem:⁴⁵

- znanja
- uticaja na druge pri donošenju odluka
- selekcije bitnog i nebitnog
- uspešnosti i dobre komunikije
- suverenosti u vladanju delokrugom rada
- adaptacije i fleksibilnosti
- inovacije
- moralnih metoda

⁴⁵ <http://www.radanpro.com/literatura/mng013.php> preuzeto 27.10.2014.godine

Efikasnost se onosti na mogućnosti da se ostvari zadati cilj. Na osnovu toga zaključujemo ljudi koji ostvaruju svoje ciljeve su efikasni a ljudi koji ih ne ostvarju su neefiksni.

Šira slika efikasnosti se odnosi na sposobnost i prilike da se stvore novi prihod, napravi novo tržište, promeni i usavrši proizvod i tržište. Postavlja se pitanje vezano za proizvode odnosno koji su potencijali tog proizvoda i da li su iznad proseka odnosno da li mogu da daju dobre rezultate. Možemo reći da se efikasnost ogleda u tome kolika je sposobnost organizacije da napravi vrhunski rezultat.

Nema određen način kako bi se moglo utvrditi koliko je neki tim efikasan. Jedan od načina da se izmeri timska efikasnost odnosi se na individualne i grupne rezultate koji su refleksija procesa u grupama što vodi do ostvarivanja rezultata.

Ovi procesi su uglavnom pod uticajem lidera koji sastavljaju timove, a procesi u timu predstavljaju najvažniju odrednicu timske efikasnosti. Tu mogu da spadaju: usmerenost prema zajedničkim ciljevima, kohezivnos, komunikacije u unutar tima, odlučivanje, aktivnosti i rešavanje konflikta.

6.2 Karakteristike uspešnih timova

Poznati investitor Artur Rok (Arthur Rock) je rekao: "Ako nađete prave ljude oni mogu uvek menjati proizvod. Skoro svaka greška koju sam napravio je zbog oslanjanja na pogrešne ljude, a ne na pogrešne ideje".⁴⁶

⁴⁶ Rock, A. (1997). Strategy vs. Tactics from a Venture menta. Capitalist. Harvard Business Review, November-December.

Najvažnije karakteristike uspešnih timova su sledeće:⁴⁷

1. razumevanje, saglasnost, identifikacija sa primarnim zadatkom;
2. dvosmerna komunikacija;
3. poverenje;
4. međusobna podrška;
5. upravljanje ljudskim različitostima;
6. selektivno korišćenje tima;
7. odgovarajuće sposobnosti članova tima;
8. vođstvo.

Dvosmerna komunikacija, sami doživljaji i osećanja su relevantni faktori dobrog timskog poslovanja. Intelktualne ideje, objektivne činjenice, logični argumenti odgovarajući su za probleme koji se razmatraju i dostupni su svim članovima. Komunikacija u dobrom timu mora biti dvosmerna kako bi tim bio uspešan.

Poverenje. Članovi u timu mogu imati potpuno poverenje. Poverenje je veoma značajna osobina koju tim poseduje. Dosta vremena treba da se poverenje uspostavi, ali može vrlo brzo da se izgubi. I konflikt bilo koje vrste može da uzrokuje nepostojanje poverenja u timu. Poverenje je češće pojedinačan doživljaj neke situacije nego stvarnost. Sam doživljaj poverenja je pod velikim uticajem emocija, npr. potrebe, očekivanja, krivica i nadanja.

Međusobna podrška. Ona u timu podrazumeva i emocionalne i radne aspekte. To su momenti kada članovi tima izlaze u susret jedni drugima, kada postoji prijateljstvo i ljubav. Međusobna podrška se vidi kada se rešavaju konfliktii, prevazilaze prepreke ili kada dolazi do greške.

Upravljanje ljudskim različitostima. Neke razlike među članovima tima su neizbežne, a neke su čak i potrebne. Usklađivanje tih razlika, nezvezano za uzrok i vrstu, predstavlja problem. Neslaganje u stavovima, prirodi i predstavama tima mogu biti pogubne. Za uspešan timski rad pojedine razlike među članovima tima su dobre, pošto izazivaju

⁴⁷ <http://www.scribd.com>, datum pristupa sajtu 20.11.2014

kreativnu atmosferu. Kako naći dobru meru, spada u jedno je od bazičnih pitanja menadžmenta. Menadžment konfliktima vodi do odličnih rešenja, pre nego izbegavanje konflikata, jer ono može da izazove razdor u timskom radu.

Selektivno korišćenje tima. Nije potrebno za sve odluke koristiti rad u timu. Ponekad samo pojedinci ili deo tima mogu da urade zadatak, ali mora ostati obaveza međusobnog informisanja zbog produbljivanja poverenja u timu.

Odgovarajuće sposobnosti članova tima. Timovi se sastavljaju po više osnova. Prvo možemo navesti funkcionalnu pripadnost timu (proizvodnja, finansije, marketing...), a drugi su timske uloge. Tu su uloge zadataka kao što su: iniciranje aktivnosti, traženje informacija, traženje mišljenja, davanje informacija, elaboracija, koordinacija, sumiranje, provera izvodljivosti i vrednovanje. Izdvajaju se i tzv. "održavajuće" uloge: ohrabrivanje, obezbeđenje prohodnosti, praćenje, predstavljanje grupnih osećanja, provera konsenzusa, oslobađanje tenzija.

Vođstvo. Sve gore pomenute karakteristike dobrih timova najviše zavise od lidera. Lider je kreator i graditelj dobrog tima. Tradicionalna organizaciona teorija uglavnom je stavljala akcenat na pojedinca kao osnivača organizacije. Ali razvojem industrijskog društva stvara se potreba za profesionalnim menadžerima posebnog društvenog sloja i uloge u formiranju uspešnih timova.⁴⁸

6.3 Timske norme

Norme se odnose na oblike u ponašanju koji se priželjukuju i prikladni su kao oblik ponašanja u timu koji sam tim nameće svojim članovima na više načina. To se ispoljava na taj način kada veći deo tima vrši uticaj na manji deo ili pojedinca u smislu određene vrste ponašanja. Norme se mogu okarakterisati kao neka vrsta internih pravila, navika i običaja koji se odnose na sve u timu. Mogu biti usvojeni na formalni

⁴⁸ <http://www.scribd.com>, datum pristupa sajtu 20.11.2014

način kroz pravilnike ili da se usvoje spontano. One su od velikog značaja za tim jer postavljaju ograničenja što se tiče ponašanja da bi se znalo šta je prihvatljivo ponašanje u timu a šta nije.

6.4 Društveni podsticaj: individualni učinak u prisustvu drugih

Naučnici koji se bave društvenim naukama su čitav vek proučavali pitanje: kakav će uticaj publika imati na vaše ponašanje, koristeći niz različitih zadataka i situacija, i došli do otkrića da na njega nema jednostavnog odgovora.⁴⁹ Ponekad su ljudi bolje funkcionisali u prisustvu drugih nego kada su bili sami, a ponekad su bolje funkcionisali kada su bili sami, nego u društvu. Tendencija da prisustvo drugih nekad poboljša, a nekad pokvari učinak pojedinca naziva se društveni podsticaj. (iako reč podsticaj implicira poboljšanje u izvođenju zadatka, naučnici koriste ovaj termin kada govore o poboljšanju i opadanju radnih sposobnosti koje proističu zbog prisustva drugih). Šta može da objasni ovako kontradiktorne nalaze?

Prema rečima Roberta Zajonca (Robert Zajonc), sve se svodi na nekoliko osnovnih psiholoških procesa.⁵⁰ Prvo, Zajonc je objasnio da je društveni podsticaj rezultat povećanog emotivnog uzbuđenja (npr., osećanje tenzije ili uzbuđenja) koje ljudi, doživljavaju kada se nađu u prisustvu drugih. (Zar ne biste osećali veću tenziju kada svirate klavir pred publikom nego kada pored vas nema nikog?) Drugo, kada su ljudi uzbuđeni, oni najčešće pokazuju svoju najdominantniju reakciju - ponašanje koje je najtipičnije za njih u takvom okruženju (Osmeh koji uzvraćamo kolegi može da se posmatra kao primer dominantnog čina: taj čin vraćanja osmeha nekom ko se vama smeši je veoma dobro naučen) Ako neko izvodi veoma dobro naučeni čin, dominantno reagovanje bi bilo sasvim korektno (kao što bi bilo tačno izgovaranje teksta za vreme pedesetog izvođenja predstave). Međutim, ako je ponašanje relativno novo ili novonaučeno dominantna reakcija bi verovatno bila nekorektna (kao što je grešenje u tekstu za vreme audicije). Zajedno, ove ideje su poznate kao Zajoncova nagonska teorija društvenog podsticaja. Prema ovoj teoriji, prisustvo drugih povećava uzbuđenje,

⁴⁹ Geen, R.,(1989) Alternative conceptualizations of social facilitation. U P. B. Paulus, Psychology of group influence. Hillsdale, NJ; Erlbaum.

⁵⁰ Zajonc, R. B.,(1965) Social facilitation, Science

koje povećava tendenciju za izvođenjem najdominantnije reakcije. Ako su ove reakcije korektne, učinak će biti poboljšan; ako su nekorektne, učinak će biti umanjen. Zahvaljujući, ovim procesima, učinak će biti ili potpomognut (ako je zadatak dobro naučen) ili ometen (ako zadatak nije dobro naučen).

Veliki deo istraživačkog rada potvrdio je ovu teoriju: ljudi bolje rade na zadacima u prisustvu drugih, ako je taj zadatak dobro naučen, ali slabije, ako nije dobro naučen. Međutim, još uvek je nejasno zbog čega tačno dolazi do ovog efekta. Uglavnom se podržavaju tri stava. Prvo, prema Zajonc, ljudi postaju uzbuđeni, jer su u prisustvu drugih, ono što se naziva "samo prisustvo". Međutim, drugi naučnici su modifikovali Zajoncov pristup, tvrdeći da uzbuđenje zbog drugih proističe iz činjenice da drugi nisu samo tu, već da oni mogu potencijalno i da ocenjuju pojedinca. Glavna ideja ovog, drugog objašnjenja je da društveni podsticaj proističe iz straha od ocenjivanja - straha da

će nas drugi ocenjivati ili osuđivati. I zaista, ljudi mogu da budu uzbuđeni zbog toga što izvršavaju zadatak u prisustvu drugih, jer brinu šta će ti drugi misliti o njima. Na primer, službenici nižeg reda mogu da strahuju od ocenjivanja kada brinu šta njihov supervizor misli o njihovom radu. Konačno, treće objašnjenje, poznato kao model distrakcije-konflikt, priznaje da prisustvo drugih stvara konflikt između obraćanja pažnje na druge i obraćanja pažnje na posao koji treba da se uradi. Konflikt koji se javlja kao rezultat ovih tendencija dovodi do uzbuđenja, a samim tim i do društvenog podsticaja. Ako ste ikada pokušali da uradite domaći zadatak dok vaši prijatelji ili roditelji gledaju televiziju, verovatno vam je već poznat konflikt koji nastaje kada se različiti zahtevi utrkuju da zadrže vašu pažnju.

Iako mnogi naučnici danas podržavaju objašnjenje pojave društvenog podsticaja modelom konflikta-distrakcije, sva tri objašnjenja bacaju značajna svetla na ovu pojavu. Drugim rečima, dok su procesi koji leže u korenu društvenog podsticaja pomalo nejasni, efekat koje ono ima na organizaciono ponašanje može da bude veoma velik.

6.5 Učinak u timu sa raznolikom kulturom

Kultura je nasleđeno znanje, koje ljudi koriste da bi interpretirali događaje i osobe u svom okruženju. Kultura se usvaja putem učenja i iskustva. Mnogi pojedinci percipiraju okruženje kroz prizmu sopstvene kulture. Ova nesvesna reakcija isticanja vrednosti sopstvene kulture, u smislu razumevanja drugih kultura, naziva se kriterijumom samo-reference. Kao rezultat predrasuda nastaju sledeće situacije: japanski poslovni ljudi posmatraju američke organizacije kao spiritualno nekvalitetne tvorevine, a Amerikance kao agresivne i egoistične pojedince. Amerikanci, pak, doživljavaju Japance kao neiskusne, arogantne, sumnjičave. Vrednosti, pretpostavke, verovanja i ostale tekovine nacionalnih kultura značajno utiču na ponašanje svojih pripadnika. Kako bi se omogućilo odvijanje istraživačkih aktivnosti na polju multikulturalizma, teorijska je pretpostavka da se predstavnici određene nacije ponašaju konzistentno načelima date nacionalne kulture.⁵¹

Između najuticajnijih teorija o vođstvu u organizacijama postoje znatne razlike, ali je slaganje nesumnjivo prisutno u shvatanju daje vođstvo složen proces koji uključuje međusobni odnos vođe, sledbenika i situacije.

Pošto se pod nacionalnom kulturom podrazumeva skup pretpostavki, verovanja i vrednosti koje dele pripadnici jedne nacionalne zajednice i koji bitno određuju njihovo razumevanje sveta kao i ponašanje u njemu, jasno je i da pretpostavke, verovanja i vrednosti vođa i podređenih (kao pripadnika nacionalnih kultura) u organizacijama u velikoj meri utiču na proces vođstva. Veliki broj empirijskih istraživanja, pokazuje da očekivanja koja se povezuju sa ulogom vođe, kao i njihov status i uticaj, u velikoj meri zavise od kulturnih karakteristika pojedinih zemalja ili regiona.

Tokom godina, zadatak stvaranja timova obuhvatao je pronalaženje pojedinaca sa pravim spojem veština i podsticanje tih osoba da rade zajedno - zadatak koji je pružao mnogo izazova. Danas, međutim, kada radno mesto postaje sve raznolikije u pogledu rasnih i etničkih grupa koje ga sačinjavaju, javlja se novo pitanje. Kako utiče kultura raznolikost tima na njen radni učinak? Iako pokušaji da se odgovori na ovo pitanje

⁵¹ Ilić, J. (2006) Kulturalna raznolikost mehanizama motivacije, Teme, vol. 30, no. 2, pp. 279-289.

nemaju tako dugu istoriju kao istraživanja u vezi s društvenim uticajem, nedavna ispitivanja su dala dobar uvid u ovu materiju.

Na primer, u razmatranju ovog pitanja, Vatson (Watson), Kumar (Kumar) i Majklsen (Michaelsen) su rezonovali da kada se kulturno raznolik tim oformi, njenim članovima će biti potrebno vreme da se prilagode na međusobne rasne i etničke razlike. Do mere do koje različite perspektive i stilovi ljudi mogu da utiču na njihovu sposobnost da sarađuju, može se očekivati da i radni učinak trpi posledice. Kako vreme odmiče, i članovi tima nauče da se međusobno uklapaju uprkos različitom poreklu, razlike u učinku bi trebalo da nestanu. Istraživači su ispitivali ove hipoteze raspoređujući studente menadžmenta u dve vrste timova od po četiri osobe. Homogeni timovi bili su sastavljeni od članova sa istim rasnim i etničkim poreklom. Raznoliki timovi su bili sastavljeni od jednog belog Amerikanca, jednog Afro-Amerikanca, jednog Hispano-Amerikanca i jednog stranog državljanina. Nakon što su bili oformljeni, timovima je dato da analiziraju poslovne slučajeve (zadatak koji je poznat studentima menadžmenta). Timovi su radili u četiri navrata, sa intervalima od mesec dana. Njihove analize su onda vrednovali (na osnovu nekoliko već utvrđenih kriterijuma) eksperti koji nisu znali koji su timovi bili raznoliki, a koje homogene. Kako je ovakva kompozicija timova uticala na radni učinak?

Odgovor zavisi od količine vremena koje su timovi proveli zajedno. U početku su homogeni timovi radili mnogo bolje od raznolikih. Onda, u toku drugog zasedanja, razlike su se smanjile. Već kod trećeg zasedanja razlike su skoro nestale, a kod četvrtog stvarno i jesu (štaviše, raznoliki timovi su radili nešto bolje od homogenih). Iako su svi timovi tokom vremena poboljšali svoj učinak, kao što se očekivalo, prvobitna prednost koju su imali homogeni timovi se pokazala samo kao privremeno stanje u novoformiranim timovima. Kako su članovi tima sticali veće iskustvo u zajedničkom radu, razlike među njima su bile sve manji izvor smetnji u radu.

Pošto je istraživanje efekata rasnog i etničkog sklopa tima na radni učinak tek u začetku, ne znamo da li bi se isti rezultati pokazali i kod drugih zadataka. Takođe ne znamo da li bi raznoliki timovi vremenom čak bolje radili od homogenih timova. Štaviše, kod zadataka gde bi različite perspektive mogle da pomognu timu u radu, raznoliki timovi bi možda imali i prednost nad homogenim. Iako nekoliko ključnih

pitanja u vezi s efektima raznolikosti na učinak tima ostaje nerešeno, važnost ovog faktora kao varijabile u timskom radu je svakako utvrđena.

6.6 Zabušavanje u timu: „Izvlačenje“ kada se radi sa drugima

Da li ste ikada radili sa više osoba pri selidbi nekog prijatelja, kada je svako od vas nosio i prevezio deo tereta od starog do novog stana? Ili ste sedeli za stolom sa drugima i stavljali pisma u vezi s nekom političkom kampanjom u kovertu i pisali adrese potencijalnim donatorima? Iako se ovi zadaci možda, naizgled, razlikuju, oni imaju jednu važnu zajedničku karakteristiku: za njihovo obavljanje potrebna je samo jedna osoba, ali rad više osoba može da se udruži da bi se došlo do većih rezultata. Zbog toga što se doprinosi svakog pojedinca mogu da saberu sa doprinosima drugih, ovakvi zadaci se nazivaju zbirni zadaci.

Ako ste ikada obavljali zbirne zadatke, kao što su ovi koje smo ovde naveli, postoji velika verovatnoća da niste onako vredno radili kao što biste inače, da ste radili sami. Da li vam ovo zvuči poznato? Veliki broj istraživanja je otkrio da kada ljudi udružuju svoje napore na zbirnim zadacima, svaki pojedinac doprinosi manje nego što bi to činio da sam obavlja taj zadatak. Kao što se u staroj izreci nagoveštava "Blagoslovene mnoge ručice", očekivalo bi se da tim ljudi bude produktivniji od bilo kog pojedinca. Međutim, kada nekoliko ljudi radi udruženim snagama na zbirnim zadacima, doprinos svakog pojedinca ima tendenciju da bude manji. Pet ljudi koji grabuljaju lišće neće biti pet puta produktivniji od jednog čoveka koji radi sam; biće uvek neko ko će se "šlepati". U stvari, što je više pojedinaca koji rade na zbirnom zadatku, to je doprinos svakog od njih po pravilu manji - fenomen koji je poznat kao zabušavanje u timu.

Ovaj efekat je prvi put zabeležio, pre nešto više od šezdeset godina, nemački naučnik Maks Ringelman (Max Ringelmann). On je upoređivao snagu koju su upotrebljavale grupe sastavljene od različitog broja ljudi, prilikom potezanja konopa. Otkrio je da jedna osoba koja sama vuče kanap troši 63 kilograma snage u proseku. Međutim, u timovima od po troje, snaga po osobi pala je na 53 kilograma, a u timovima od osam svela se na samo 31 kilogram po osobi - manje od polovine napora kojeg ljudi ulažu

kada rade sami! Efekti zabušavanja u timu otkriveni su u mnogim studijama koje su poslednjih godina bile sprovedene. Fenomen zabušavanja u timu objašnjava se teorijom društvenog uticaja. Prema ovoj teoriji, uticaj bilo koje društvene sile usmerene ka timu, deli se ravnomerno na sve njene članove. Što je tim veći, to je uticaj sile na pojedinog člana manji. Kao rezultat toga, što je više ljudi koji mogu da doprinesu proizvodu tima, to je pritisak da se dobro radi na svakog pojedinca manji - drugim rečima, odgovornost za obavljanje posla širi se na više osoba. Usled toga svaki član oseća se manje odgovornim da se pravilno ponaša i dolazi do zabušavanja.

Iako je osećanje umanjene odgovornosti za ishod jedan od faktora koji dovodi do fenomena društvenog besposličjenja, on može da proistekne i iz drugih iskustava koja mogu da nastanu među ljudima koji rade. Na primer, ljudi mogu da se upuste u društveno besposličjenje zato što smatraju da je njihov doprinos manje potreban, tj. nebitan, zbog prisustva drugih.

Da bi demonstrirali ovaj fenomen, Veldon (Weldon) i Mustari (Mustari) zadali su grupi studenata da izvrše jedan zadatak vezan za prosuđivanje (npr. donošenje procene koliko je poželjen neki posao: ona treba da posluži kao osnova za opis radnog mesta prijavljenim kandidatima), i rekli im da su oni jedini koji rade taj zadatak, ili, u drugom slučaju, da će njihove procene biti jedna od dve, ili čak jedna od šesnaest procena koje će poslužiti da se donese konačni sud. Vođe eksperimenta su smatrale da će oni ljudi koji su verovali da će njihova prosuđivanja biti samo jedna od mnogih, manje ozbiljno shvatiti svoj posao, manje vremena uložiti u njega i ponuditi manje kompleksna rešenja.

Upravo to su i utvrdili ovim eksperimentom. Što je tim bio veći, to su ljudi više verovali da su njihove procene nebitne i te procene su bile sve manje kompleksne. Ovi podaci potkrepljuju ideju da zabušavanje u timu nastaje zbog toga što u većim timovima ljudi veruju da su njihovi doprinosi manje potrebni nego kada rade sami.

Sasvim je očigledno da bi ova tendencija da ljudi smanjuju svoj trud kada rade zajedno sa drugima, mogla da predstavlja ozbiljan problem za organizaciji. Srećom, istraživanja su ukazala na nekoliko načina na koje se zabušavanje u timu može prevazići. Jedna od mogućih protivmera ovoj pojavi je učiniti nešto da svaki radnik bude prepoznatljiv. Do

zabušavanja u timu može doći kada ljudi smatraju da mogu uspešno da se provuku sa svojim "neradom" - u uslovima kada pojedinačni doprinos ne može da bude utvrđen. Različite studije iz oblasti prakse "javnog oglašavanja" potvrđuju ovu ideju. Ova istraživanja su otkrila da kada se doprinos svakog radnika zajedničkom zadatku istakne na mesto gde mogu svi da ga vide (npr., dijagram sa prikazom brojeva nedeljne prodaje), ljudi manje naginju ka neradu, nego kada se ističe samo učinak čitave grupe, ili pak, cele organizacije.

Drugim rečima, što se doprinos svakog pojedinca u okviru timskog rada sve više ističe, to on oseća veći pritisak da što više radi. Na taj način se zabušavanje u timu smanjuje, jer je doprinos svakog učesnika u okviru zbirnog zadatka vidljiv: oni koji zabušavaju neće sedeti besposleni ako postoji bojazan da će u tome biti otkriveni.

Drugi način da se prevlada zabušavanje u timu jeste da radni zadaci postanu važniji i interesantniji. Istraživanja su otkrila da ljudi neće da se "šlepuju" ako se veruje da je posao koji rade od vitalnog značaja za organizaciju. Na primer, Džordž (George) je otkrio da što su prodavci bili više ubeđeni da je njihov posao beznačajan, to su više zabušavali u poslu, naročito kada su mislili da njihovi supervizori ne znaju koliko oni rade. Da bi pomogli u prevladavanju ove pojave, zvaničnici u organizaciji moraju svesno da se potrudu da urade nešto kako bi posao bio suštinski interesantniji radnicima. U onoj meri u kojoj je posao interesantan, toliko su ljudi manje naklonjeni besposličanju. Bilo je, takođe, predloženo da menadžeri nagrađuju pojedince zbog njihovog doprinosa timskom radu, tj. da pothranjuju njihovu zainteresovanost za učinak tima.

Ovakva praksa (npr., davanje bonusa svim prodavcima na jednoj teritoriji kada zajednički prebace svoj plan prodaje) može pomoći zaposlenima da se više koncentrišu na kolektivne interese, a manje na pojedinačne, povećavajući sopstvenu odgovornost prema ostalim članovima tima. Ovo je, svakako, važno zbog toga što na uspeh organizacije više utiču kolektivni naponi timova, nego pojedinačni doprinos bilo kog njenog člana.

Još jedan mehanizam za eliminisanje zabušavanja u timu je upotreba pretnje kažnjavanjem. U onoj meri u kojoj može da se kontroliše opadanje učinka kod pojedinaca pretnjama da će biti kažnjeni, može da se umani i besposličenje. Ovu pojavu su u svojim eksperimentima demonstrirali Majls (Miles) i Grinberg (Greenberg). Učesnici u ovom eksperimentu su bili članovi plivačkog tima u srednjoj školi, koji su ili plivali sami, ili u štafeti za vreme treninga. U nekim situacijama trener je pretio timu govoreći da će svako morati da pliva "kaznene krugove" ako bilo ko iz tima ne postigne određeno, veoma ambiciozno, vreme plivanja na 100 metara kralom. U kontrolnoj grupi nije bilo nikakvih pretnji niti govora o kažnjavanju. Kako su pretnje kažnjavanjem uticale na izvođenje zadatka? Ljudi su brže plivali sami nego kada su bili uključeni u štafetu u slučaju kada nije bilo nikakvih pretnji o kažnjavanju, čime je potvrđen efekat zabušavanja u timu. Međutim, kada je bilo pretnji kažnjavanja, učinak tima se povećao, čime je pojava zabušavanja u timu bila eliminisana. Kada se objedine, ovi nalazi ukazuju na to da je zabušavanje u timu veoma snažna sila koja može u velikoj meri da ugrozi rad organizacije. Ali ona može i da se kontroliše na nekoliko načina koji umanjuju želju za besposličenjem, tako što će se ono žigosati kao društveno nepodesno ili štetno po interese drugih. (Pošto druge kulture imaju drugačije norme u pogledu uloge rada, i o prihvatljivosti usklađivanja rada, postoji opravdana sumnja da su ljudi iz jedne kulture spremniji da zabušavaju u timu nego drugi.)⁵²

6.7 Liderstvo i uloga lidera u produktivnosti timova

Uloga lidera tima jeste drugačija od tradicionalne uloge liderstva, kao što je primetio J. D. Brvant, supervizor u postrojenju Texas Instruments' u Dallasu. Jednog dana, on je zadovoljno posmatrao 15 radnika koji su radili na sklapanju štampane ploče kola. Sledećeg dana mu je rečeno da će kompanija uvesti timove zaposlenih radnika i da će on raditi na tome da im se „olakša“ posao. On je rekao: „Od mene se očekuje da naučim članove tima svemu što znam i da im potom omogućim da donose odluke.“

⁵² Grinberg, Dž., Baron, A., R., (1998) Ponašanje u organizacijama, Želnid, Beograd.

Međutim, pošto je bio zbunjen u ovoj novoj ulozi, priznao je: „Ne postoji jasan plan o tome šta bi trebalo da radim.”⁵³

Mnogi lideri nisu pripremljeni da sprovedu promene u timovima zaposlenih. Kao što je jedan konsultant primetio: „Čak i najsposobniji menadžeri imaju problema sa izvršenjem tranzicije zato što sve ono što se odnosi na komandovanje i kontrolu, a što su ranije radili, više nije adekvatno. Nema svrhe da se poseduje bilo koja veština ili osećaj za tu vrstu aktivnosti.” Isti konsultant je procenio da „verovatno 15% menadžera prirodno pripada liderima tima; drugih 15% nikada ne bi mogli da vode tim zato što je liderstvo tima suprotno njihovoj ličnosti - to znači, oni nisu u stanju da sublimiraju svoj dominantni stil radi dobrobiti tima, a negde između, postoji i velika grupa: timsko liderstvo jednostavno nije prirodno za njihovu ličnost, ali mogu da ga nauče”.⁵⁴

Efektivni timski lideri su savladali težak zadatak balansiranja, naučili su kada treba ostaviti timove da sami rade, a kada se treba umešati. Novi timski lideri će možda pokušati da zadrže previlik stepen kontrole u trenutku kada je članovima tima potrebno više autonomije, ili će se može dogoditi da ostave članove tima u trenucima kada je timu potrebna podrška i pomoć.

Studija slučaja koju su sproveli Wellins, Byham i Dixon⁵⁵ odnosi se na organizacije u obliku timova zaposlenih pokazala je da su svi lideri imali određene zajedničke odgovornosti. Tu se podrazumeva podučavanje, jednostavnije rešavanje disciplinskih problema, kontrola timskog i pojedinačnog rada, obuka i komunikacija. Međutim, smisleniji način da se opiše posao lidera tima jeste da se pažnja usmeri na dva prioriteta: upravljanje spoljašnjim ograničenjima koja utiču na tim i olakšati timski proces. Ti prioriteti podrazumevaju četiri specifične uloge lidera.

Prvo, timski lideri su veza sa spoljašnjim svetom. Ovo se odnosi na viši nivo menadžmenta, druge organizacione radne timove, klijente ili snabdevače. Lider predstavlja tim drugim članovima, obezbeđuje potrebne resurse, razjašnjava očekivanja drugih od tima, prikuplja informacije iz spoljašnjeg okruženja i razmenjuje te

⁵³ Caminiti, S., (1995) What team leaders need to know, Fortune, New York.

⁵⁴ Caminiti, S., (1995) What team leaders need to know, Fortune, New York.

⁵⁵ Wellins, R., S., Byham, W., C., Dixon, G., R., (1994) Inside teams, Jossey-Bass, San Francisco.

informacije sa članovima tima. Dalje, lideri timova su posrednici. Kada tim ima problem i zatraži pomoć, lideri timova dolaze na sastanke i pokušavaju da pomognu da se reše problemi. Posredništvo se retko kada odnosi na stručne ili poslovne probleme zato što članovi tima uglavnom znaju više o poslovima koji su u toku nego lideri timova. Lider uglavnom daje svoj doprinos time što postavlja suštinska i direktna pitanja i na taj način pomaže timu da razgovara o problemima i daje neophodne resurse da bi se rešili problemi. Treće, lideri timova su menadžeri za konflikt. Oni pomažu da se otkriju problemi, kao što je izvor konflikta, ko je uključen u konflikt, koji su problemi, koje su raspoložive opcije za rešenje i koje su prednosti i nedostaci svake od tih opcija. Podstičući članove tima da postavljaju pitanja, kao što su pitanja koja smo naveli, lider svodi na najmanju moguću meru razdorne aspekte konflikata unutar tima.⁵⁶

⁵⁶ Robbins, P.S., Coulter, M., (2005) Menadžment, Data Status, Beograd.

7. UTICAJ LIDERSTVA I TIMSKOG RADA NA PRODUKTIVNOST ORGANIZACIJE

Najdirektniji način na koji mogu da se sazna praksa i iskustva kompanija u pogledu timova je anketiranje rukovodioca u tim organizacijama. Loler (Lavvler), Morman i Ledford(Ledford) u jednoj studiji širokih razmera su upravo to i uradili. Uzorak je sačinjavao nekoliko stotina kompanija koje su u 1000 najvećih kompanija na tlu SAD. Oko 47 posto njih koristile su u svom radu pojedine radne timove koji su se obično nalazili samo na odabranim objektima, a ne u čitavoj kompaniji. Tamo gde su timovi bili korišćeni, dobijali su dobre ocene. Dobijeni rezultati anketa sprovedenih 1987. i posle toga, 1990 godine, pokazali su da dok je 53 posto anketiranih izjavilo da su timovi uspešne ili veoma uspešne 1987. godine, procenat se popeo za 7% posto u naredne tri godine. Velika većina ostalih odgovora za obe godine su pripadali kategoriji "neodlučni"; a samo 1 posto datih odgovora u obe godine glasilo je neuspešan ili veoma neuspešan. Ovi optimistički pokazatelji su dalje potkrepljeni produbljenim studijama slučajeva velikog broja timova u raznim kompanijama. Iako je veoma teško kvantifikovati i upoređivati ovakvu vrstu istraživanja kroz sve kompanije, ona pruža zanimljiv uvid u to šta timove čini uspešnim i zašto. Primera radi, Manc (Manz) i Sims (Sims) su izučavali timove u fabrici akumulatora General Motors u Fildžeraldu u Džordžiji. Zaposleni u ovom postrojenju, njih 320, rade u različitim timovima, uključujući i menadžere koji su u timovima za pružanje podrške, zatim na srednjem nivou delaju timovi koordinatora, i na kraju, timovi radnika, prirodne radne jedinice koje sačinjavaju tri do devetnaest članova i koji izvršavaju specifične poslove. Iako timovi uzajamno sarađuju i usklađuju aktivnosti, oni rade skoro kao zasebna preduzeća. Pošto zaposleni u postrojenju izvršavaju brojne različite poslove u sastavu svog tima, nisu plaćeni prema svom položaju, već na osnovu svog znanja i sposobnosti. Takoreći, najbolje su plaćeni zaposleni koji su pokazali svoju sposobnost na svim poslovima koji se zahtevaju i to u bar dva različita tima. Na osnovu ovoga GM nagrađuje zaposlene zbog toga što šire svoje vidike i znaju da razumeju "probleme onog drugog". Fabrika u Fildžeraldu je bila veoma produktivna. Troškovi proizvodnje u njoj su dosta manji nego u drugim jedinicama u kojima se rad odvija na stari način. Fluktacija zaposlenih je mnogo niža od prosečne. Istraživanja o tome koliko su radnici zadovoljni poslom pokazuju najveći stepen zadovoljstva među svim jedinicama General Motorsa.

Timovi su se, takođe, pokazali uspešnim u preduzećima za usluge. Uzmite na primer, IDS, afilijaciju za finansijske usluge American Expressa. Zvaničnici u IDS su shvatili da zbog svog naglog rasta sredinom osamdesetih njihovo poslovanje postaje sve neefikasnije, pa su stvorili nekoliko timova čiji je zadatak bio da reorganizuju poslovanje kompanije. Kao što je to slučaj u mnogim kompanijama, prelaz na timove nisu spremno prihvatili svi zaposleni. Naročito su pružali otpor pojedinci koji su pre toga imali visoko statusne poslove, sa odgovarajućom platom, naravno. Oni su, sasvim prirodno, bili ogorčeni što su izjednačeni sa ostalima kada su se timovi oformili. Pa ipak, ovi radnici su kao uostalom i svi ostali veoma brzo imali koristi od poboljšanog poslovanja kompanije. Preciznost u obradi akata (npr., naloga za prodaju ili kupovinu akcija) skočila je sa 70 posto, kolika je bila pre uvođenja timova, na preko 99 posto. Uz pomoć timova, poslovanje IDS-a je postalo tako efikasno da se vreme potrebno za reagovanje poboljšalo za čitavih 96 posto: od nekoliko minuta na svega nekoliko sekundi. Za vreme kraha na berzi oktobra 1987g., ova sposobnost za brzo reagovanje je spasla od propasti, a i sačuvala mnogo novca, klijentima IDS-a.

Ovi slučajevi predstavljaju primer kako su dve kompanije različitog tipa upotrebile timove na sasvim različite načine, ali opet imaju nešto zajedničko - to je visok stepen produktivnosti (naravno do njega se nije došlo bez teškoća). A takvih primera ima još mnogo.

Kao što nam tabela jasno prikazuje, mnoge kompanije su iznele pozitivna iskustva u radu s timovima. Studije raznih slučajeva prikazuju konzistentnu sliku o produktivnosti timova, što čini njihovu upotrebu jednim od najpopularnijih trendova menadžmenta danas. Problem sa takvim izveštajima leži u tome, što oni možda nisu potpuno objektivni. Na kraju krajeva, kompanije sigurno nisu rade da objave svoje neuspehe. Ovim ne želimo da kažemo da studijama slučajeva ne treba verovati. Naprotiv, kada istraživači izvan prikazanih kompanija sakupljaju informacije, priče koji oni iznose o upotrebi timova i rezultatima koji se time postižu, mogu mnogo toga da razjasne. Ipak, postoji potreba za potpuno objektivnim, empirijskim studijama o produktivnosti timova.

Timovi u organizacijama: Neki impresivni rezultati

Studije raznih slučajeva su otkrile mnoge izvanredne rezultate koje su doneli timovi. Ovde je samo mali uzorak ovih impresivnih rezultata.

KOMPANIJA	REZULTAT
Federal Express	Smanjene greške (npr. netačni računi, izgubljeni paketi) za 13 posto u 1989 godini.
Corning	Defekti u proizvodnji su se smanjili sa 1800 delova u jednom milionu na samo 9 u jednom milionu u pogonu za celularnu keramiku.
Shenandoah Life Insurance Co.	Uštedeli 200.000 \$ godišnje smanjivanjem personala, a istovremeno proširili poslovanje za 33 posto.
Xerox	Povećali produktivnost za 30 posto.
Tektronix	Jedan tim proizvede za 3 dana ono što je nekada čitava proizvodna traka proizvodila 14 dana.
Carrier (ogranak United Technologies Corporation)	Smanjili su vreme ciklusa jedne jedinice sa dve nedelje na 2 dana.
Westinghouse Furniture Systems	Produktivnost je porasla za 74 posto u toku tri godine.
Sealed Air	Otpad smanjen za 50 posto, a zastoje srezani sa 20 na 5 posto.
Eli Lilly	Najbrže vreme ikada zabeleženo za kompletnu izradu medicinskog proizvoda.
Citibank	Značajna poboljšanja u rejtingu na osnovu zadovoljstva mušterija po jedanaest ključnih tačaka.
Exxon	Ušteda od 10 miliona dolara za šest meseci.

Slika broj 3. Timovi u organizacijama: neki impresivni rezultati⁵⁷

⁵⁷ Grinberg, Dž., Baron, A., R., (1998) Ponašanje u organizacijama, Želnid, Beograd.

Istraživanja ove vrste tek počinju. U jednom sličnom ispitivanju Pirson je uporedio razne aspekte radnog učinka i stavova prema radu kod dve grupe zaposlenih u jednom objektu za remont železničkih vagona u Australiji: jednu grupu su sačinjavali radnici okupljeni u timove koji su imali slobodu da samostalno odlučuju kako će da rade, a drugu oni radnici čiji je rad bio strukturisan na tradicionalan, manje autonoman način. Nekoliko meseci nakon što su timovi bili uspostavljeni, pokazalo se da je kod njih bilo mnogo manje nezgoda, kao i da je stopa odsustvovanja s posla i fluktuacija radne snage bila niža. Nažalost, sve empirijske studije ne prikazuju tako optimističnu sliku prednosti radi timova.

Na primer, Vol, Kemp, Džekson i Kleg su ispitivali posledice upotrebe radnih timova na duge staze u jednom engleskom proizvodnom postrojenju. Iako su potom otkrili da su radnici u timovima bili zadovoljniji svojim poslom nego oni koji su radili u konvencionalnim radnim aranžmanima (gde pojedinci dobijaju naređenja od supervizora), oni su, takođe, otkrili da ti isti radnici kao pojedinci nisu bili ništa produktivniji. Međutim, upotreba timova je omogućila organizaciji da eliminiše nekoliko radnih mesta koja su zauzimali supervizori, pa je profit kompanije porastao.

Ove dve studije nam ne daju jasnu sliku o sveukupnoj produktivnosti timova. Iako su timovi, uopšteno gledano, vrlo rado prihvaćeni, tj. ljudi uživaju da rade u njima, još nije sasvim jasno da li oni čine ljude produktivnijim. Iz perspektive organizacije, timovi pružaju efikasan način da se uklone neki nivoi menadžmenta. Kada su ljudi visoko predani cilju da postignu odličnost, nije nimalo čudno da i njihove kompanije uživaju u tim rezultatima. Upravo su to one vrste korisnih ishoda koje su opisane u gore iznetim studijama.⁵⁸

⁵⁸ Grinberg, Dž., Baron, A., R., (1998) Ponašanje u organizacijama, Želnid, Beograd.

7.1 Liderstvo u budućnosti

Principi poslovanja u savremenim organizacijama se sve više usmeravaju u pravcu povećanja poslovne i korporativne odgovornosti. Osnovne komponente korporativne odgovornosti se odnose na društvenu, ekonomsku i ekološku odgovornost. Korporativna odgovornost podrazumeva odgovorno planiranje i poslovanje uz obezbeđenje budućnosti za organizaciju i zaposlene istovremeno, uključujući poštovanja ljudskih prava, ravnopravni tretman zaposlenih, odgovorno upravljanje, zaštitu okruženja, etičko poslovanje i ukupni doprinos društvu. Lidersko ponašanje je usmereno ka stvaranju pozitivnih promena za sve podjednako, pa je osnovni princip korporativne društvene odgovornosti u potpunosti saglasan sa liderskim principima.

Lideri u budućnosti imaju prevashodni zadatak da definišu i unutrašnjost i spoljašnjost organizacije prema čvrstim vrednosnim i etičkim principima, i da razvijaju klimu u kojoj se vrednosni okviri uvažavaju i neguju. Vrednosni okviri poslovanja moraju podrazumevati poštovanje slobode izbora svakog pojedinca, sa minimalnim principima prinude i kontrole. Sloboda u funkcionisanju za sve zaposlene vezana je i za smanjenje delovanja moći u komunikacijama koje u velikoj meri ograničavaju razvoj. Kontrolu mora da zameni adekvatni sistem motivisanja koji je zasnovan na potrebama zaposlenih, i to ne samo na najnižim potrebama zaposlenih, već i na socijalnim i potrebama za samoaktualizacijom.

Ličnost lidera se usmerava na izgradnju individualnog stila rada, koji podrazumeva stalnu inovativnost, kreativnost i posvećenost, kao i stil komunikacije sa saradnicima-sledbenicima koji pruža mogućnosti za razvoj i zadovoljstvo svih učesnika u komunikaciji.

Lider ima obavezu poniranja u budućnost kojim bi mogao da antici-pira promene u poslovnom okruženju i usmerava i inkorporira promene u organizaciji, zajedno sa svojim saradnicima-sledbenicima. Njegove vizije i stremljenja moraju biti u futurističkom maniru, a delovanje u skladu sa realističnom procenom sebe, drugih ljudi i okruženja.

Budućnost liderstva je u razvoju lične i korporativne odgovornosti svih zaposlenih, povećanju posvećenosti, motivacije i inovativnosti svih, kako bi se postignutim rezultatima uvećala ekonomska dobit, zadovoljile raznovrsne potrebe zaposlenih i time povećao kvalitet života. Najvažniji segment kvaliteta života se nalazi u nama samima, a moguće ga je sagledati kroz harmoniju i sklad. Sklad između htenja i mogućnosti, između emotivnog i racionalnog, između dobrog i lošeg nije moguće doseći bez razvoja svesnosti koji dodiruje mudrost. A mudrost-to je već lepota...⁵⁹

⁵⁹ Nešić, L., (2008) Znati biti lider, AB Print, Novi Sad.

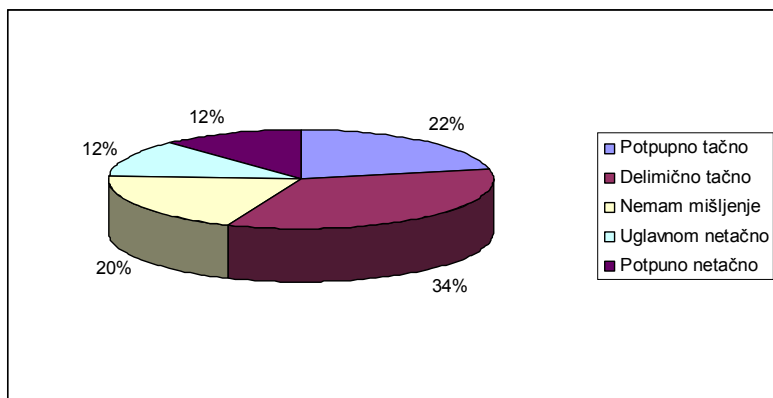
8. ISTRAŽIVANJE

Ovo istraživanje prvenstveno ima za cilj da utvrdi međusobni odnos lidera (menadžera) u srpskim kompanijama i njihovih zaposlenih koji rade u timovima. Pošto je jasno da lične karakteristike lidera i njihovi stilovi rukovođenja, takođe imaju određenu ulogu u formiranju timova, istraživanjem će biti obuhvaćeni i ovi aspekti. Podržavajući ideju da veštine koje se uče ipak mogu biti faktor dobrog liderstva, odnosno da se liderstvo može naučiti, na uzorku već dokazanih lidera srpskih kompanija, ispitivanjem ćemo pokušati da utvrdimo ulogu liderskih stilova i karakteristika u postizanju produktivnosti timova i njihovog poslovnog uspeha. Takođe, utvrdićemo kako članovi timova doživljavaju svoje timske lidere i koliko to ima uticaj na samu produktivnost.

Istraživanje je obavljeno tokom aprila 2015. godine na teritoriji Srbije na osnovu odabranog uzorka. Ukupno je bilo 50 ispitanika, pretežne starosne dobi od 40-50 godina, visoke stručne spreme zaposlenih na različitim radnim mestima u kompanijama: MD Internacional, Alca, Dermamedica, Tim Izolirka, Hidroterma, Tehnomarket i Vitorog. Ispitano je 10 timova u 7 kompanija sa brojem članova tima od 4-6. Tehnika istraživanja je onlajn anketiranje, a za istraživanje je strukturisan specijalni anketni upitnik koji se sastoji iz 15 pitanja, anonimnog tipa.

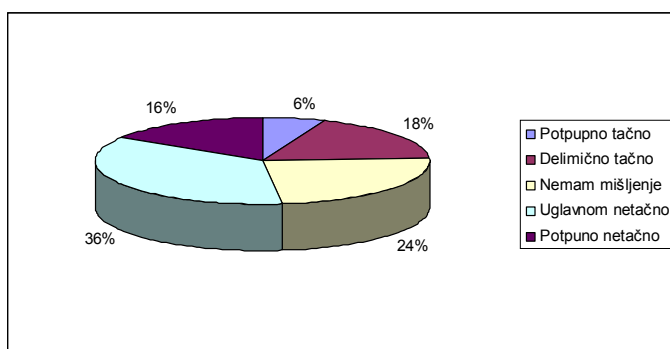
Rezultati istraživanja

1. U vašoj organizaciji, timski lideri podstiču kolektivnu lojalnost čak i po cenu individualnih ciljeva:



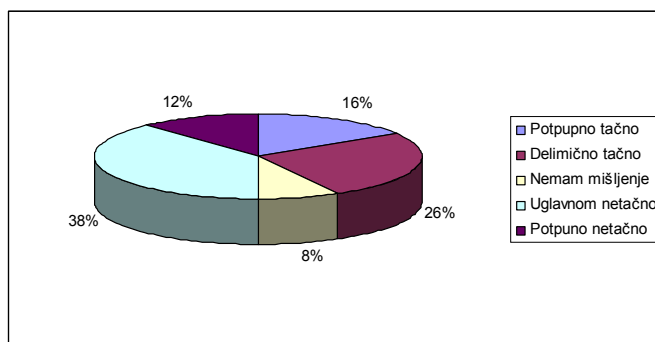
Istraživanje je pokazalo da timski lideri u srpskim preduzećima podstiču lojalnost kolektivu čak i po cenu individualnih ciljeva zaposlenih. U 34% slučajeva ispitanici su se izjasnili da se delimično slažu sa navedenom tvrdnjom a u 22% slučajeva se potpuno slažu. Velik broj ispitanika nema mišljenje 20%, a po 12% smatra da je tvrdnja uglavnom netačna ili potpuno netačna. Na osnovu ovoga vidimo da individualni ciljevi zaposlenih u srpskim preduzećima su većim delom zanemareni.

2. U vašoj organizaciji, članovi grupe su ponosni na individualna postignuća timskog lidera:



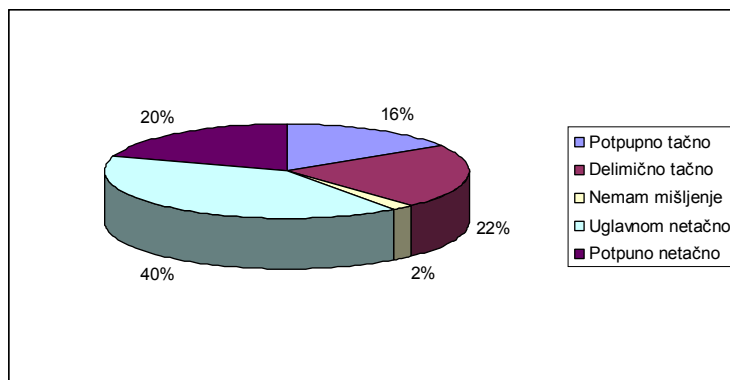
U najvećem broju preduzeća članovi grupe nisu ponosni na individualna postignuća timskog lidera što vidimo iz rezulta istraživanja jer su se zaposlenih izjasnili na sledeći način vezano za navedenu tvrdnju: 36% uglavnom netačno, 24% nema mišljenje, 18% delimično tačno, 16% potpuno netačno i samo 6% potpuno tačno. Ovo implicira nezadovoljstvo zaposlenih sa menadžerima grupe.

3. U vašoj organizaciji, timski lideri izdaju jasne radne instrukcije da bi zaposleni znali šta se tačno od njih očekuje:



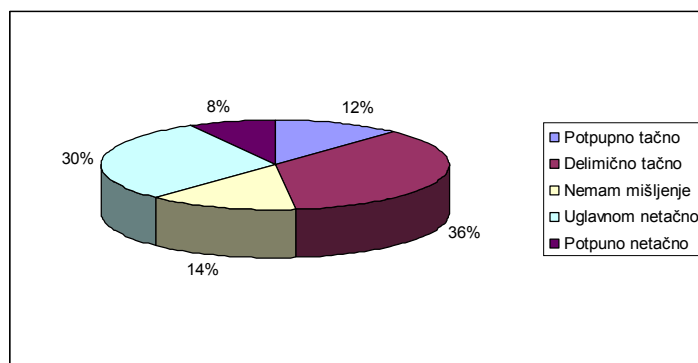
Na osnovu grafika vidimo da zaposleni uglavnom nemaju tačno definisane procedure rada i sistematizacije radnih mesta jer su veoma nesigurni oko radnih zadatak u preduzeću. Čak 38% ispitanika je izjavilo da je navedena tvrdnja uglavnom netačna, dok su ostali se izjasnili na sledeći način: 26% delimično tačno, 16% potpuno tačno, 12% potpuno netačno i 8% nema mišljenje, što nam pokazuje da zaposleni nisu skroz upoznati sa svojim poslom.

4. U vašoj organizaciji, timski lider je ponosan na individualna postignuća članova grupe:



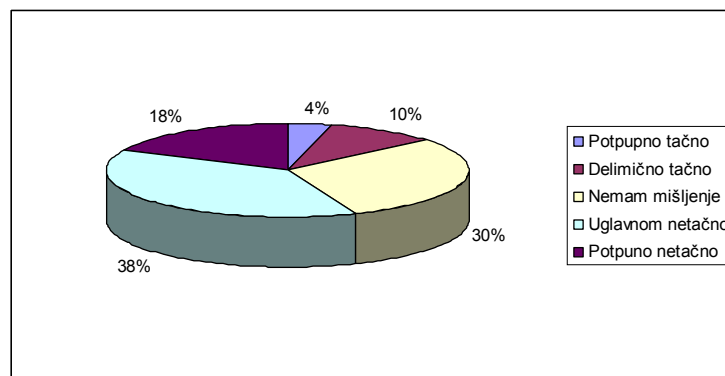
Individualna postignuća članova grupe se uopšte ne uvažavaju u srpskim preduzećima jer čak 40% ispitanika je navelo da je navedena tvrdnja uglavnom netačna, 22% da je delimično tačna, 20% da je potpuno netačna, 16% da je potpuno tačna, i samo 2% da nema mišljenje.

5. Predlozi zaposlenih se uvažavaju i razmatraju od strane timskih lidera.



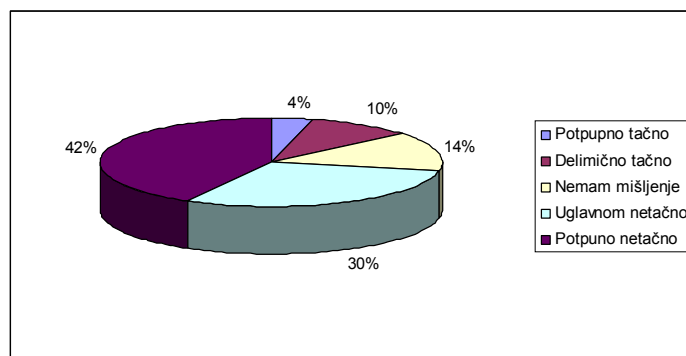
Iz priloženog grafika vidimo da su mišljenja o uvažavanju predloga zaposlenih dosta podeljena i da sve u svemu zavisi od kompanije do kompanije ili od tima do tima. Ispitanici su se izjasnili na sledeći način sa navedenom tvrdnjom: 36% delimično tačno, 30% uglavnom netačno, 14% nema mišljenje, 12% potpuno tačno i 8% potpuno netačno.

6. Timski lideri u organizaciji koriste svoj položaj i moć koju poseduju da pomognu podređenima da razvijaju svoje sposobnosti i veštine.



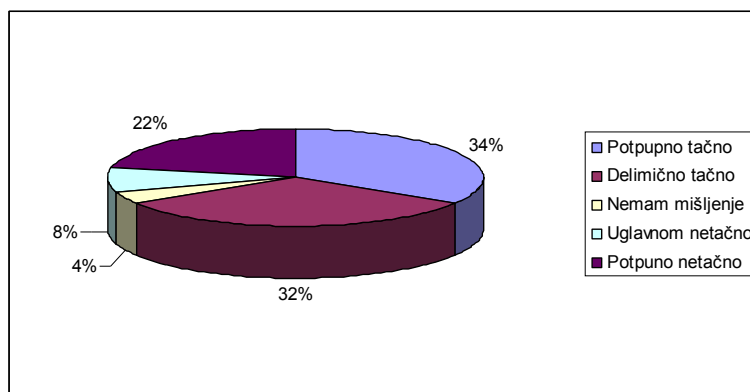
Timski lideri svoj položaj i moć ne usmeravaju na svoje podređene u cilju njihovog razvoja sposobnosti i veština i time doprinose da zaposleni osećaju veliko nezadovoljstvo poslom kao što možemo i videti na osnovu njihovog mišljenja vezanog za navedenu tvrdnju gde su se izjasnili na sledeći način: 38% uglavnom netačno, 30% nema mišljenje, 18% potpuno netačno, 10% delimično tačno i samo 4% potpuno tačno.

7. Zaposleni imaju pravo da odrede svoje timske ciljeve.



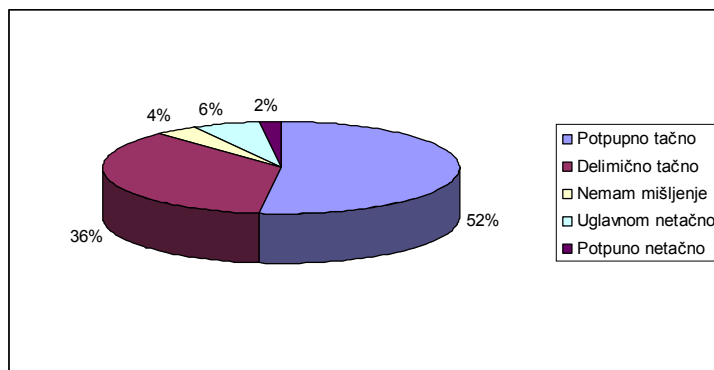
Na osnovu dobijenih rezultata vidimo da zaposleni nemaju mogućnosti da učestvuju u formiranju timskih ciljeva na šta nam jasno ukazuje podatak da se njih čak 42% izjasnilo potpuno netačno na navedenu tvrdnju dok je njih 30% navelo da je tvrdnja uglavnom netačna. Jedan deo njih nema mišljenje 14%, dok nekolicina njih smatra da je tvrdnja delimično tačna 10%, i samo 4% da je potpuno tačna.

8. Moj timski lider je kompetentan za posao koji obavlja



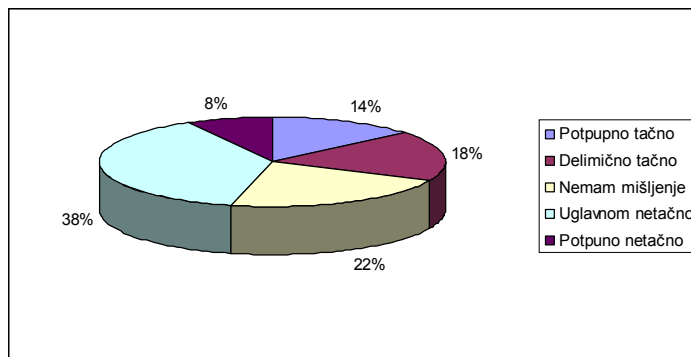
Većina zaposlenih smatra da su njihovi timski lideri kompetentni za svoj posao. Rezultati istraživanja prikazani na grafiku nam pokazuju da se: 34% ispitanika potpuno slaže sa navedenom tvrdnjom, 32% navodi da je delimično tačna, 22% da je potpuno netačna, 8% da je uglavnom netačna i samo 4% nema mišljenje. Iz ovoga zaključujemo da zaposleni imaju poverenje u stručnost nadređenih.

9. U vašoj organizaciji najbitnije je striktno poštovanje odluka timskog lidera bez obzira na sve.



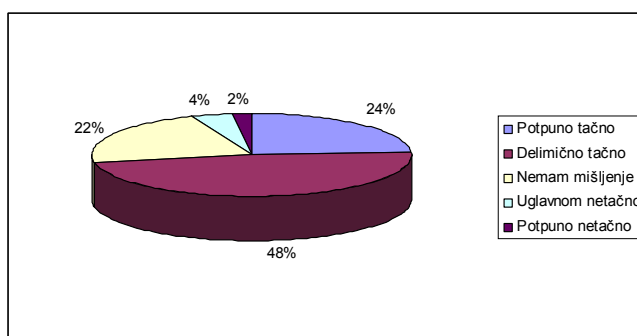
Na osnovu rezultata vidi se da je striktno poštovanje odluka obavezno jer su ispitanici čak u 52% slučajeva izjasnili daje tvrdnja potpuno tačna, 36% da je delimično tačna, 6% uglavnom netačna, 4% nema mišljenje i samo 2% potpuno netačna.

10. Vaš timski lider pozitivno utiče na produktivnost vašeg tima.



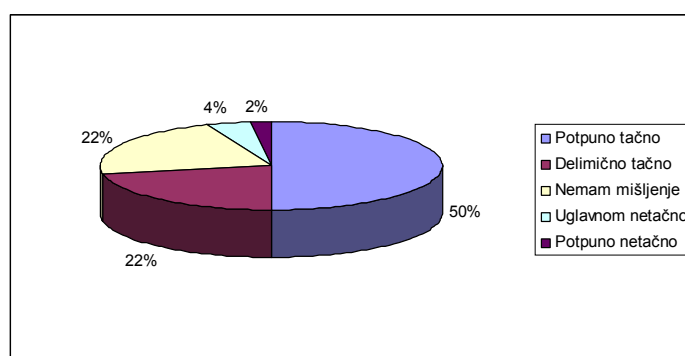
Na navedenu tvrdnju ispitanici su se izasnili na sledeći način: 38% uglavnom netačno, 22% nema mišljenje, 18% delimično tačno, 14% potpuno tačno, 8% potpuno netačno, što nam je još jedan pokazatelj da srpskim preduzećima rukovodioci loše utiču na rad timova.

11. Direktivnim ponašanjem, odnosno definisanjem uloga u timu i struktuiranjem aktivnosti, lideri direktno utiču na povećanje produktivnosti tima.



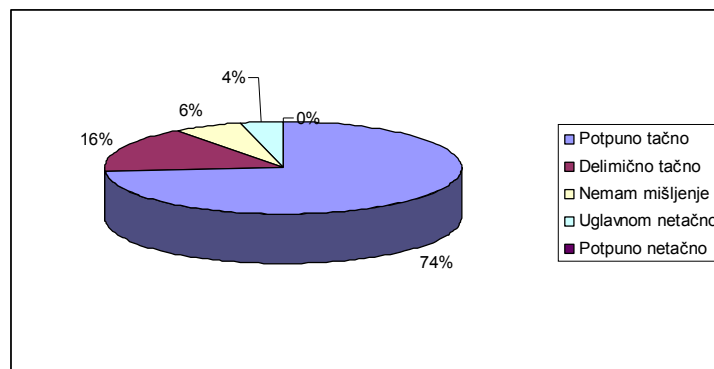
Na osnovu grafika vidimo da su se ispitanici izjasnili za navedenu tvrdnju na sledeći način: 48% delimično tačno, 24% potpuno tačno, 22% nema mišljenje, 4% uglavnom netačno i samo 2% potpuno netačno. Ovi rezultati nas navode na zaključak da direktivnim ponašanjem lidera može da se ostvari povećanje produktivnosti tima.

12. Participativnim ponašanjem, odnosno uključivanjem zaposlenih u proces donošenja odluka, timski lideri mogu da povećaju produktivnost tima.



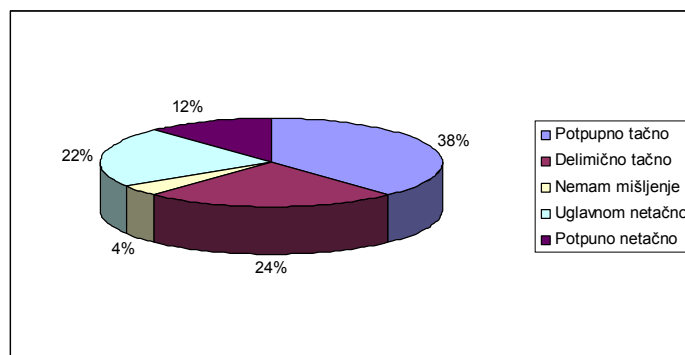
Priloženi rezultati nam prikazuju da je čak 50% ispitanika na postavljenu tvrdnju se izjasnilo da je ona potupno tačna, 22% da je delimično tačna, 22% nema mišljenje, 4% uglavnom netačna i 2% da je potpuno netačna. Iz gore navedenog možemo da zaključimo da participativnim ponašanjem se motivišu zaposleni što za posledicu ima povećanje produktivnosti tima.

13. Podržavajućim ponašanjem, odnosno pažnjom, brigom, razumevanjem i poštovanje zaposlenih, timski lideri povećavaju produktivnost tima.



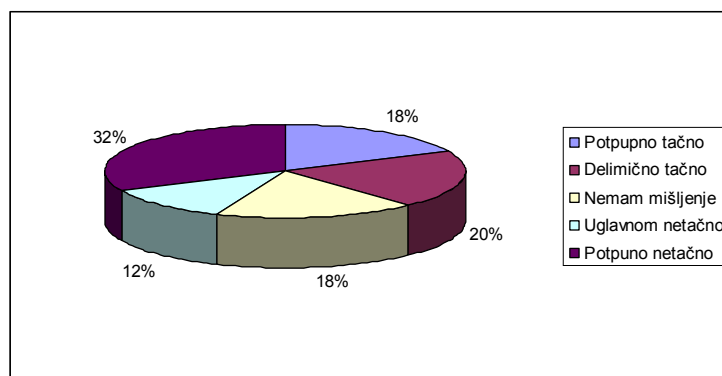
Sa grafika vidimo da je 74% ispitanika na navedenu tvrdnju navelo da je ona potpuno tačna, 16% da je delimično tačna, 6% nema mišljenje, 4% uglavnom netačna i niko od ispitanika nije naveo da je tvrdnja potpuno netačna. Stilovi liderstva koji se zasnivaju na podržavajućem ponašanju u velikoj meri utiču na povećanje produktivnosti timova što možemo da zaključimo iz navedenih rezultata.

14.Smatrate li da ukoliko timski lideri unaprede svoj liderski stil da će doći i do povećanja produktivnosti timskog rada.



Iz priloženih rezulta istraživanja vidimo da je čak 38% ispitanika se izjanilo potpuno tačno sa navedenom tvrdnjom, 24% delimično tačno, 22% uglavnom netačno, 12% putpuno netačno i 4% nema mišljenje. Iz ovakvih rezulata možemo da zaključimo da su zaposleni svesni da mogu povećati produktivnost poboljšanjem odnosa u timu.

15.Smatrate li da će u naredne 3 godine timski lideri napredovati u svojim veštinama i na taj način povećati produktivnost organizacija.



Na osnovu priloženih rezultata vidimo da čak 32% ispitanika smatra da je tvrdnja potpuno netačna, 20% da je delimično tačna, po 18% da je potpuno tačna i da nemaju mišljenje i samo 12% da je uglavnom netačna. Iz ovoga proizilazi da su mišljenja podeljena i da stvarno stanje zavisi od organizacije tako da se ne može izvesti uopšten zaključak vezan za ovu tvrdnju.

ZAKLJUČAK

Nije lako dati odgovore na pitanja koja se odnose na produktivnost timova u okviru radnih organizacija. Ne samo da postoje raznovrsni timovi koji rade različite vrste poslova u okviru organizacije, nego produktivnost zavisi od određenih faktora: podrška uprave, ekonomija, postojeći resursi i tome slično, koji nadmašuju bilo koju moguću prednost donetu upotrebom tima. Zbog toga je tumačenje produktivnosti timova, najblaže rečeno, prilično teško.

U organizacijama bez liderstva odgovori na spoljašnje i unutrašnje poremećaje su sporiji, entropija sistema je veća, pa je uspešnost takvih sistema manja. I pored tako velikog značaja liderstva za poslovanje i prosperitet organizacije, njemu se, posebno u našem okruženju, ne posvećuje dovoljna pažnja. Posebnu značajnu ulogu u promociji liderstva, pogotovo timskog liderstva, moraju imati top menadžeri odnosno direktori.

Postoji mogućnost da ovakvo viđenje, o uticaju lidera na produktivnost timova, nije potpuno realno, ne može se izbeći informacije na koji nam ovaj rad ukazuje da su ispitanici uglavnom nezadovoljni svojim rukovodiocima. Pored toga ispitanici smatraju da bi poboljšanjem veština lidera došlo i do povećanja produktivnosti čime potvrđujemo pomoćnu hipotezu. Timski lideri svoj položaj i moć ne usmeravaju na svoje podređene u cilju njihovog razvoja sposobnosti i veština i time doprinose da zaposleni osećaju veliko nezadovoljstvo poslom kao što možemo i videti na osnovu njihovog mišljenja prikazanog u istraživanju. Direktna posledica ovakvog ponašanja dovodi do nezaodvoljstva zaposlenih i opadanja produktivnosti. Striktno poštovanje odluka lidera je obavezno što vidimo iz istraživanja i na taj način direktno utiče na smanjenje motivacije zaposlenih i njihovu kreativnost što za direktnu posledicu ima smanjenje produktivnosti.

Prema gore navedenom može se oceniti da lideri na teritoriji Srbije imaju veliki uticaj na produktivnost timova što direktno utiče i na profit organizacija, čime je potvrđena osnovna hipoteza. Najbolji pokazatelji za gore navedeno se vide u rezultatima istraživanja gde direktivnim ponašanjem, odnosno definisanjem uloga u timu i struktuiranjem aktivnosti,

lideri direktno utiču na povećanje produktivnosti tima, a čak 48% ispitanika smatra da je to delimično tačno, 24% potpuno tačno, 22% nema mišljenje, 4% uglavnom netačno i samo 2% potpuno netačno. Takođe, uključivanjem zaposlenih u proces donošenja odluka, timski lideri mogu da povećaju produktivnost tima što je potvrdilo veći broj ispitanika izjasnivši se na sledeći način: čak 50% ispitanika na postavljenu tvrdnju se izjasnilo da je ona potupno tačna, 22% da je delimično tačna, 22% nema mišljenje, 4% uglavnom netačna i 2% da je potpuno netačna. Iz gore navedenog možemo da zaključimo da participativnim ponašanjem se motivišu zaposleni što za posledicu ima povećanje produktivnosti tima. Pažnjom, brigom, razumevanjem i poštovanje zaposlenih, timski lideri povećavaju produktivnost tima što je potvrdilo 74% ispitanika i navelo da je ona potpuno tačna, 16% da je delimično tačna, 6% nema mišljenje, 4% uglavnom netačna i niko od ispitanika nije naveo da je tvrdnja potpuno netačna.

Kako bi tim bio uspešan u svom poslu treba da zadovolji nekoliko stvari. Prvo, potrebno je da ima dobru komunikaciju na svim nivoima. Drugo, ispoljena sklonost ka timskom radu svakog člana, dobro vođenje tima, utvrđena jasna pravila rada i njihovo poštovanje, potrebna je sinergija kreativnih i radnih sposobnosti članova tima, postizanje konsensusa za sva rešenja i rezultate, ravnopravno učešće i podela tereta u smislu zadataka i obaveza, kreativnost i odlučnost tima. Ovo možemo potvrditi rezultatima istraživanja gde se čak 38% ispitanika izjanilo potpuno tačno a 24% delimično tačno da ukoliko timski lideri unaprede svoj liderski stil da će doći i do povećanja produktivnosti timskog rada.

LITERATURA

1. Belbin, R.M., (2010) Management Teams: Why They Succeed or Fail, 3rd ed. Butterworth Heinemann, London.
2. Bitel, L., (2007) Liderstvo, Clio, Beograd.
3. Caminiti, S., (1995) What team leaders need to know, Fortune, New York.
4. Drucker P., (1974) Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Harper Collins Publishers, New York.
5. Geen, R.,(1989) Alternative conceptualizations of social facilitation. U P. B. Paulus, Psychology of group influence. Hillsdale, NJ; Erlbaum.
6. Grinberg, Dž., Baron, A., R., (1998) Ponašanje u organizacijama, Želnid, Beograd.
7. Howell J. P., Costley D. L.,(2001) Understanding Behaviors For EffectiveLeadership, Prentice Hall, New Jersey.
8. Jovanović-Božinov, M., Živković, M., Cvetkovski, T.,(2007) Organizaciono ponašanje, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje, Megatrend univerzitet, Beograd.
9. Lovrekovic, Z., (2004) Izgradnja tima- cetvoroetapni model, zbornik radova, 9.medjunarodno savetovanje ZOP 2004., Visa Tehnicka skola Novi Sad, Novi Sad.
10. Marshall J., (2000), Team work, New York.
11. Miljević, M.,(2007) Metodologija naučnog rada, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale.
12. Mutibarić, L., Mutibarić, A.,Marković, M.,. (2013) Uspešno pregovaranje – balans komunikacionih sposobnosti i moći lidera, Ekonomija teorija i praksa, GodinaVI, broj 4.
13. Nešić, L., (2008) Znati biti lider, AB Print, Novi Sad.
14. Peter G. Northouse (2001) Leadership, theory and practice, Second Edition, Saga Publications, Inc.
15. Robbins, P.S., Coulter, M., (2005) Menadžment, Data Status, Beograd.
16. Rock, A. (1997). Strategy vs. Tactics from a Venture menta. Capitalist. Harvard Business Review, November-December.
17. Roming, D., (2001) Side by side leadership, Achiving Outstanding Results Together, Bard Press, Austin, Atlanta.

-
18. Stojanović-Aleksić, V., Šapić, S., Erić, J.,(2010) Efektivnost liderskih stilova, Ekonomski horizonti, broj 12.
 19. Stoner A.F. Dž., Friman, R. E, Gilbert D. R., Jr.,(2000) Menadžment, Želnid, Beograd.
 20. Suković F.,(1996) Psihologija organizacije–struktura i sadržaj osnovnih problema, Beograd.
 21. Šehić Dž., Penava, S., (2007) Leadership, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo.
 22. Šehić, Dž., Rahimić, Z., (2009) Menadžment, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo.
 23. Šehić, Dž., (2001)Strateški menadžment, Slovo, Mostar.
 24. Šehić, Dž., Penava,S., (2007)Liderstvo, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo.
 25. Wellins, R.,S., Byham, W.,C., Dixon, G., R., (1994) Inside teams, Jossey-Bass, San Francisco
 26. Zajonc, R. B.,(1965) Social facilitation, Science

Internet izvori:

1. http://www.biznis-akademija.com/B.akademija-5-vrsta-timova-_846, preuzeto 26.10.2014.godine
2. http://www.razvoj-karijere.com/media/files/Timovi_i_timski_rad_u_organizaciji.pdf, preuzeto 26.10.2014.godine
3. <https://bs.scribd.com/doc/226932992/Problemi-Formiranja-Projektnog-Tima-1> datum pristupa sajtu 17.3.2014.
4. http://www.link-elearning.com/lekcija-Grupe-i-timovi-u-organizaciji_2126 preuzeto 26.10.2014.godine
5. <http://www.radanpro.com/literatura/mng013.php> preuzeto 27.10.2014.godine
6. www.magazinportal.net datum pristupa sajtu 14.10.2014.
7. www.scribd.com, datum pristupa sajtu 22.10.2014.

PRILOG

Anketni list

Molim Vas da mi pomognete i odvojite nekoliko minuta za popunjavanje anketnog lista koji je pred Vama. Dobijeni rezultati omogućiće mi izradu master rada. Anketa je anonimna. Unapred Vam se zahvaljujem.

1. U vašoj organizaciji, timski lideri podstiču kolektivnu lojalnost čak i po cenu individualnih ciljeva.

- Potpuno tačno
- Delimično tačno
- Nemam mišljenje
- Uglavnom netačno
- Potpuno netačno

2. U vašoj organizaciji, članovi grupe su ponosni na individualna postignuća timskog lidera.

- Potpuno tačno
- Delimično tačno
- Nemam mišljenje
- Uglavnom netačno
- Potpuno netačno

3. U vašoj organizaciji, timski lideri izdaju jasne radne instrukcije da bi zaposleni znali šta se tačno od njih očekuje.

- Potpuno tačno
- Delimično tačno
- Nemam mišljenje
- Uglavnom netačno
- Potpuno netačno

4. U vašoj organizaciji, timski lider je ponosan na individualna postignuća članova Grupe.

- Potpuno tačno
- Delimično tačno
- Nemam mišljenje
- Uglavnom netačno
- Potpuno netačno

5. Predlozi zaposlenih se uvažavaju i razmatraju od strane timskih lidera.

- Potpuno tačno
- Delimično tačno
- Nemam mišljenje
- Uglavnom netačno
- Potpuno netačno

6. Timski lideri u organizaciji koriste svoj položaj i moć koju poseduju da pomognu podređenima da razvijaju svoje sposobnosti i veštine.

- Potpuno tačno
- Delimično tačno
- Nemam mišljenje
- Uglavnom netačno
- Potpuno netačno

7. Zaposleni imaju pravo da odrede svoje timske ciljeve.

- Potpuno tačno
- Delimično tačno
- Nemam mišljenje
- Uglavnom netačno
- Potpuno netačno

8. Moj timski lider je kompetentan za posao koji obavlja.

- Potpuno tačno

-
- Delimično tačno
 - Nemam mišljenje
 - Uglavnom netačno
 - Potpuno netačno

9. U vašoj organizaciji najbitnije je striktno poštovanje odluka timskega lidera bez obzira na sve.

- Potpuno tačno
- Delimično tačno
- Nemam mišljenje
- Uglavnom netačno
- Potpuno netačno

10. Vaš timski lider pozitivno utiče na produktivnost vašeg tima.

- Potpuno tačno
- Delimično tačno
- Nemam mišljenje
- Uglavnom netačno
- Potpuno netačno

11. Direktivnim ponašanjem, odnosno definisanjem uloga u timu i struktuiranjem aktivnosti, lideri direktno utiču na povećanje produktivnosti tima.

- Potpuno tačno
- Delimično tačno
- Nemam mišljenje
- Uglavnom netačno
- Potpuno netačno

12. Participativnim ponašanjem, odnosno uključivanjem zaposlenih u proces donošenja odluka, timski lideri mogu da povećaju produktivnost tima.

- Potpuno tačno
- Delimično tačno
- Nemam mišljenje
- Uglavnom netačno

-
- Potpuno netačno

13. Podržavajućim ponašanjem, odnosno pažnjom, brigom, razumevanjem i poštovanje zaposlenih, timski lideri povećavaju produktivnost tima.

- Potpuno tačno
- Delimično tačno
- Nemam mišljenje
- Uglavnom netačno
- Potpuno netačno

14.Smatrate li da ukoliko timski lideri unaprede svoj liderski stil da će doći i do povećanja produktivnosti timskog rada.

- Potpuno tačno
- Delimično tačno
- Nemam mišljenje
- Uglavnom netačno
- Potpuno netačno

15.Smatrate li da će u naredne 3 godine timski lideri napredovati u svojim veštinama i na taj način povećati produktivnost organizacija.

- Potpuno tačno
- Delimično tačno
- Nemam mišljenje
- Uglavnom netačno
- Potpuno netačno