

TIMOVI I TIMSKI RAD

- Tim-oblik **formalne** organizacije zajedničkog rada manjeg ili većeg broja ljudi, koje povezuju postavljeni zadaci i ciljevi
- **Grupa** je širi pojam od tima-dva ili više pojedinaca u cilju ostvarenja određenih ciljeva

TIMOVI I TIMSKI RAD

- Grupe mogu biti **formalne** i **neformalne**
- Formalne grupe su definisane organizacionom strukturom
- Neformalne grupe ili alijanse nemaju jasno definisanu organizaciju

TIMOVI I TIMSKI RAD

- Zbog čega se ljudi udružuju u grupe?
- **Sigurnost**-snaga je u broju
- **Status i samopoštovanje** – grupa omogućava ljudima da predstavljaju nešto u sopstvenim očima
- **Pripadnost**-iako sam dovoljno bogat želim da radim u grupi. Uživam zbog odnosa sa drugim ljudima
- **Moć**-ono što ne mogu sam mogu u grupi
- **Ostvarenje ciljeva**-u okviru formalnih grupa formiraju se grupe za ostvarenje određenih ciljeva

TIMOVI I TIMSKI RAD

- Faze razvoja
- **Formiranje**-ovu fazu karakteriše visoka neizvesnost u pogledu cilja, strukture i vodjstva. Ovo je period testiranja koji tip ponašanja je prihvatljiv. Ovo je faza u kojoj bi trebalo da se završi razmišljanje pojedinca da li je on član neke grupe ili nije.

TIMOVI I TIMSKI RAD

- **Previranje(konflikti)**-članovi prihvataju pravila ponašanja ali se teško mire sa kontrolom. Po završetku ove faze manje više je jasno ko je lider tima.
- **Normiranje** – stabilni odnosi između članova. Jak osećaj identifikovanja sa grupom. Razvija se kohezivnost grupe i dolazi do pojave grupnog mišljenja.

TIMOVI I TIMSKI RAD

- **Transformisanje ili potpuna razvijenost-**
Isticanje potrebe za stabilnim ulogama, normama, ciljevima i vodjstvu. Isticanje potrebe za fleksibilnošću i prihvatanje individualnih razlika između članova tima. Tolerancija za konflikte i pozitivan pristup za upravljanje konfliktima. Minimizovanje interpersonalnih konflikata.

Razvoj grupe

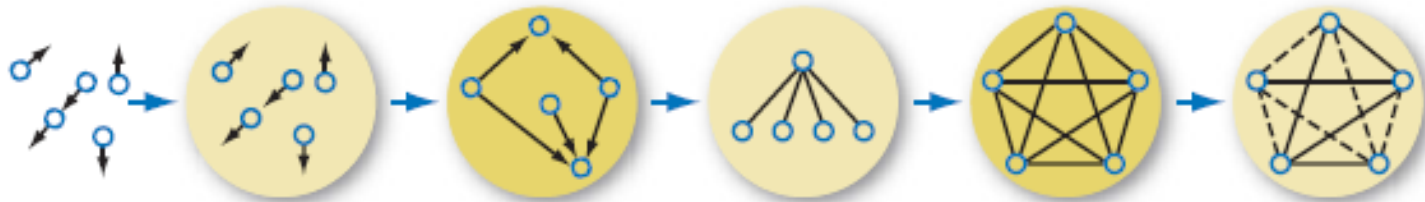
Tabela 1. Faze razvoja grupe

FAZE	AKTIVNOSTI GRUPE
Orjentacija	Potencijalni članovi ispituju veličinu grupe Identifikuje se početni cilj Utvrđuju se početne uloge i odnosi autoritet/odgovornost Članovi pokušavaju da odrede koliko njihove kvalifikacije zadovoljavaju grupu i koliko pomažu ostalim članovima grupe Grube naznake o vođstvu i normama ponašanja
Diferencijacija	Napredovanje u identifikovanju uloga i pravila Bolji osećaj za zadatke grupe Formiranje koalicija unutar grupe i promocija određenih interesa Pojava određenih konflikata i podgrupa
Integrisanje	Prihvatanje uloga i normi ponašanja od strane članova grupe Utvrđivanje odstupanja od pravila ponašanja Rad na razvoju kohezivnosti grupe Pojava opasnosti od grupnog mišljenja
Potpuna razvijenost	Isticanje potrebe za stabilnim ulogama , normama, ciljevima, vođstvu i procesu rada Isticanje potrebe za fleksibilnošću prihvatanje individualnih razlika između članova grupe Tolerancija za konflikte i pozitivan pristup upravljanju konfliktima Minimalni interpersonalni konflikt

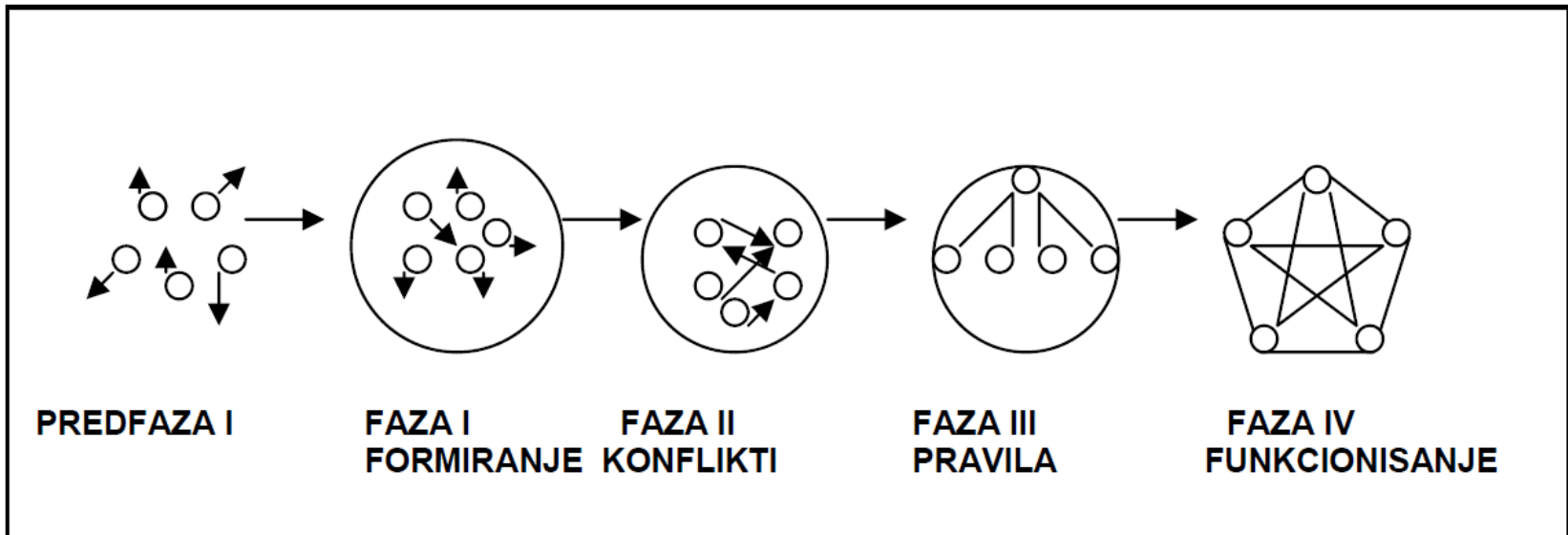
Faze razvoja grupe

Exhibit 9-1

Stages of Group Development



Faze razvoja grupe



TIMOVI I TIMSKI RAD

- Sinergizam ili antagonizam?
- **Kohezivnost grupe** – intenzitet medjusobne privlačnosti članova . Pravac kretanja svakog člana je isti

TIMOVI I TIMSKI RAD

- ODNOS IZMEĐU KOHEZIVNOSTI I PRODUKTIVNOSTI

Pripadnost grupi i ciljevi organizacije

Kohezivnost

Visoka

Niska

Visoki

Snažan rast produktivnosti

Srednji rast produktivnosti

Niski

Pad produktivnosti

Nema značajnih efekata

Konformitet grupe

- Prilagodjavanje individualnog ponašanja normama grupe
- Kojoj liniji po dužini odgovara linija X (Solomon Asch)
- 37% odgovora pogrešno

Exhibit 9-3

Examples of Cards Used in Asch's Study



Konformitet grupe

- **Rezultat studije:** U želji da budemo deo grupe i da izbegnemo da budemo vidljivo drugačiji. Ukoliko se pojedinačno mišljenje (ocena) o nekom podatku značajno razlikuje od mišljenja drugih tada taj pojedinac oseća snažan pritisak da svoje mišljenje pridruži mišljenju ostalih u grupi.

Konformitet grupe

- **Da li je konformizam dobar ili loš za grupu?** – Konformitet je dvosekli mač. Grupa treba da ima određeni stepen konformiteta da bi efikasno funkcionisala, ali je sa druge strane preveliki stepen prihvatanja pravila i prakse grupe često smetnja za ostvarenje individualnih i ciljeva grupe.(PATCO)

Veličina grupe

- Da li veličina grupe utiče na ponašanje?
- Manje grupe brže izvršavaju zadatak
- Veće grupe bolje rešavaju komplikovanije zadatke
- Efekat društvene lenjosti (social loafing) Max Ringelmann
- Uzroci- percepcija drugih kao lenjih, disperzija odgovornosti (free riders)

TIMOVI I TIMSKI RAD

- Problemi timskog rada
 - **Grupno mišljenje**-zbog konformiteta se odstupa od kritičkih stavova
 - Član grupe objašnjava svako mišljenje pretpostavkama koje su mu date kao članu grupe
 - Pritisak na svakog koji izrazi sumnju u stavove grupe
 - Da se ne bi izrazila sumnja obično se ćuti
 - Za onoga koji ništa ne kaže obično se pretpostavlja da se slaže

TIMOVI I TIMSKI RAD

- **Grupno skretanje-zauzimanje rizičnijih** pozicija, rasprava u grupi ekstremizuje početnu poziciju grupe
 - Diskusija u grupi dovodi do toga da članovi postaju **prisniji i hrabriji**
 - **Društvo vrednuje rizik** pa članovi zauzimaju rizičnije stavove
 - Diskusija u grupi stimuliše članove da preuzmu rizik **bar kao i ostali članovi grupe**
 - Kod grupnog odlučivanja se **zamagljuje individualna odgovornost**

TIMOVI I TIMSKI RAD

SIMPTOMI GRUPNOG MIŠLJENJA	PREVENTIVNA AKCIJA
<p>Iluzija da grupa nema loših tačaka</p> <p>Neprikosnoveno verovanje da je grupa sama po sebi moralna</p> <p>Stereotip o konkurentima kao lošim, glupim, pokvarenim i sl.</p> <p>Direktan pritisak na onoga ko pokušava da izbegne konformitet</p> <p>Samocenzurisanje od strane članova grupe</p> <p>Iluzija o jedinstvu (ćutanje jednako slaganje)</p> <p>Zaštita grupe od neprijatnih informacija o grupi</p>	<p>Vođstvo grupe bi trebalo da otvori sumnju u takvo uverenje</p> <p>Viši status za članove koji to ne zaslužuju</p> <p>Prihvatanje saveta od drugih grupa</p> <p>Periodična podela u podgrupe</p> <p>Članovima su poznate reakcije van grupe</p> <p>Pozvati autsajdere da učestvuju u diskusijama o pojedinim stvarima koje se tiču grupe</p> <p>Poveriti nekom članu grupe ulogu đavoljeg advokata</p>

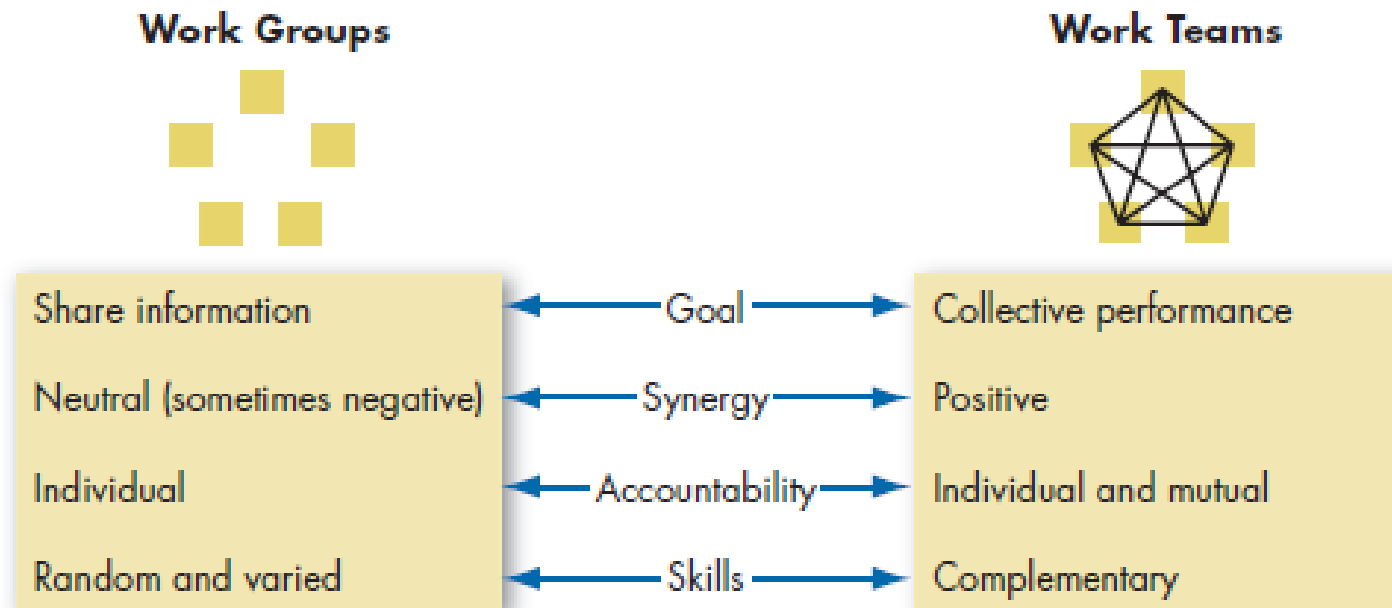
Grupe i timovi

- Grupa i tim nisu ista stvar
- U grupi se dele informacije i donose odluke da bi svaki član grupe mogao da uspešno obavi zadatak koji mu je poveren
- U timu se svaki član grupe treba da pri obavljanju svog zadatka doprinese i boljim performansama ukupnog rezultata
- Treba da generiše sinergijski efekat

Grupe i timovi

Exhibit 10-1

Comparing Work Groups and Work Teams



Vrste timova

- **Vrste timova**

- Sa stanovišta upravljanja ljudskim resursima

- *Radne timove*

- *Timovi visokog stepena autonomije*

- *Timovi srednjeg stepena autonomije*

- *Timovi manjeg stepena autonomije*

- *Timova za rešavanje problema (problem solving)(nisu stalna nego privremena stručna tela)*

- *Samoupravnih timova (self managed) grupa 10-15 ljudi preuzima odgovornost od hijerarhijski pretpostavljenih*

- *Upravljačke timove (cross functional) članovi tima sa istog hijerarhijskog nivoa ali različitih oblasti rešavaju zadatak*

- *Virtuelni timovi korišćenje kompjuterske tehnologije od strane fizički udaljenih članova tima*

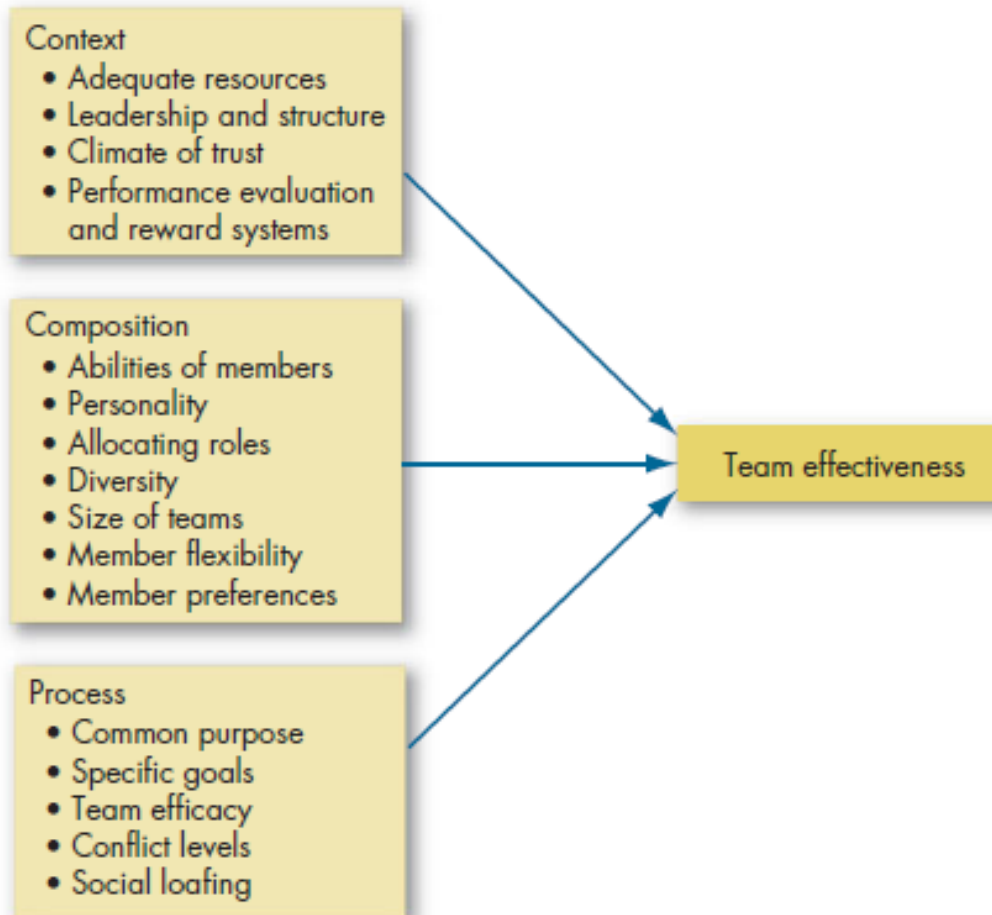
Stvaranje efikasnih timova

- Komponente efikasnih timova je moguće svrstati u tri veće grupe
 - Kontekstualne komponente
 - Kompozitne komponente
 - Procesne komponente

Stvaranje efikasnih timova

Exhibit 10-3

Team Effectiveness Model



Stvaranje efikasnih timova

- Kontekst (koji faktori odredjuju da li su timovi efikasni)
 - Adekvatni resursi
 - Liderstvo i struktura
 - Klima i poverenje
 - Ocena rezultata i sistem nagradjivanja

Stvaranje efikasnih timova

- Sastavljanje timova
 - Sposobnost članova
 - Karakteristike ličnosti članova tima
 - Alokacija uloga
 - Veličina tima

Stvaranje efikasnih timova

- Procesne promjenljive
 - Zajednički plan i ciljevi
 - Specifični ciljevi
 - Efikasnost tima
 - Nivo konflikta
 - Društvena lenjost