

**Timski rad**

## Uvod

Danas mnoge organizacije naglašavaju pojam grupe. Grupe postaju suštinske jedinice u mnogim organizacijama. Istraživanja su potvrdila da su grupe mnogo efikasnije u rešavanju problema i uče mnogo brže nego svaki pojedinac zasebno. Pored toga istraživači nalaze i mnogo osoba –pojedinač članova grupa, koji su zadovoljni načinom na koji njihove grupe funkcionišu. Uspešni timovi su najčešće sastavljeni od osoba koje su unutar svoje organizacije uspešne, ali njihov pojedinačni uspeh ne garantuje uspeh tima.

Kod nas mali broj menadžera a pogotovo zaposlenih ima obuke ili znanje o načinima formiranja, rukovođenja i unapređenja timskog rada. Pored toga kod nas preovladava mišljenje da su grupe najčešće ne efikasne, sa dosta konflikta, smanjenom odgovornošću i da nama ne odgovara ( *kao pametnim individuama ili sposobnim ljudima* ) timski rad. Po našem iskustvu istina je da mi nismo naučeni – od detinjstva pa preko školovanja a kasnije i na poslu da kvalitetno radimo u timu te ne treba da čudi da su mnogi prosto zaplašeni od grupa ili pesimistični u vezi sa njihovom vrednošću. Mnogi od nas se osećaju udobnije kada imaju posla sa pojedincima nego sa grupom. Naši instinkti bi u ovom slučaju mogli da budu zaista tačni. Realno iskustvo u grupama navodi nas na zaključak da su grupe sa kojima smo bili u kontaktu bile neefikasne, konfuzne i frustrirajuće. Kod većine odbojnost u ogledalu našeg iskustva grupe doprinosi i period kada smo bili deca.

Međutim kada grupa funkcioniše dobro (bez obzira na to da li je to radna grupa, sportski tim, grupa prijatelja, orkestar...) grupna dinamika i osećaj pripadanja mogu da iznesu na svetlo ono što je najbolje u nama. Polazna osnova uspešnih radnih grupa je da ne sputava individualnost već naprotiv svakom članu omogućava veću kreativnost i doprinos.

Grupa može da olakša rešavanje problema i poboljša kreativnost, generiše razumevanje, prihvatanje, podršku i lojalnost. Takođe može da uveća moral, obezbedi vezivanje (kompanijsku pripadnost), poveća samopoštovanje, pomogne stvaranju konsenzusa i sigurnosti. Mi smo svi imali nekoliko iskustava participacije u grupi koja nam je pomogla da dostignemo nivo za koji smo mislili da je nemoguće dostići. Čak i ljudi koji imaju veoma izraženu antipatiju prema grupama i grupnom radu, ponekad kažu da im je neki aspekt iskustva u grupnom radu bio od izuzetnog značaja u njihovom životu.

Dakle grupe mogu da budu divne i grozne, produktivne ili da stagniraju, impresionirajuće ili dosadne, konformističke ili kreativne. U našem svakodnevnom životu, kada grupa ne zadovoljava naše potrebe, mi najčešće izađemo iz nje. Ali u našem poslovnom okruženju, ovo najčešće nije slučaj. Mi moramo da razvijemo veštine kako bi obezbedili da grupa kojoj pripadamo bude efektivna. Isti je slučaj bilo da smo u grupi u kojoj se nalazimo lider ili da smo samo član grupe. Važno je da razvijemo razumevanje za timski rad i shvatimo šta je ono što razdvaja efikasnu od neefikasne grupe. Treba da razvijemo veštine i alate da znamo kada je grupa efikasna a kada nije pre nego što je isuviše kasno kako i kako da napravimo korektivne akcije u vezi promena koje želimo. Grupa ima potrebu za evaluacijom svog procesa kao brigu o dobijenom zadatku. Ona ima potrebu da odgovori na pitanje:

**"Da li se mi krećemo u pravom smeru?", "Da li mi izbegavamo važne stvari?" "Da li mi upadamo u iste zamke koje će dovesti do neuspeha ove grupe?"**.

## Timovi u EVG\*

- Slični kao timovi u kojima se zapravo radi ali ne i u potpunosti isti.
- Najvažniji cilj je učenje
- Kteirana situacija ima prednosti jer omogućava: učenje novih veština od članova tima; (take some risks) (kaka to radiš? Podeli, isprobaj.. prenos i osveščivanje dvostruka modulacija)
- Prihvatanje šanse; napravi grešku ovde (make your mistakes here)
- Pobrini se da dobiješ fdbek od članova tima
- Postani svestan svojih vrlina i mana, svoje snage i slabosti.

Neizbežno je da iskusite problem, isti problem ćete imati sa članovima tima u vašem svakodnevnom poslu. Vaša je prednost da iskusite i iskoristite ovu priliku da biste razvili svoje veštine tokom identifikovanja i rešavanja problema u grupi dok još uvek ima mogućnosti da preduzmete svrsishodnu akciju. Koristite to kao priliku da razvete i vežbate svoje veštine, dobijete fdbek od ostalih i steknete znanja i veštine koje ćete primenjivati dalje u vašem profesionalnom životu.

**1.ŠTA ČINI GRUPE EFEKTIVNIM?**

Efektivne grupe se karakterišu individualnošću, uzajamnom odgovornošću i osećanjem zajedništva. Svi članovi (bez obzira da li su oni lideri ili nisu) moraju da preuzmu odgovornost vezanu za grupnu efikasnost i rešavanje problema koji su neizbežni."Najbolji timovi troše ogromne količine vremena i snage istražujući, zamišljajući i usaglašavajući se za zajedničke interese, kako kolektivnih, tako i ličnih i potom ih prevode u specifične ciljeve i dostižuća.

Ne postoji apsolutna ček lista koja će učiniti grupu efektivnom. Različite situacije mogu tražiti drugačije pristupe. Naprimera, jedna praktična situacija može zahtevati jednog dominantnog lidera druge situacije mogu zahtevati distribuirano liderstvo.

Ipak, uopšteno, efikasne grupe moraju da zadovolje sledeće karakteristike:

\* EVG EUNET Virtualna Grupa

**Efikasna grupa je sastavljena od:**

- osećaja hitnosti i direkcije, svrhe i ciljeva
- početno određivanje tona, setingsa, pravila , "ugovora"
- jasno poimanje problema
- neposredno i zahtevajuće određivanje zadataka i ciljeva
- opšti osećaj deljenja odgovornosti za grupni proces i produkte
- članstvo bazirano na veštinama i profesionalnim potencijalima ne na ličnosti
- korišćenje pozitivnog fidbeka, priznavanja, nagradjivanja
- efektivnog načina odlučivanja i deljenja vodjstva
- visok nivo osećanja zajedništva
- balans u zadovoljavanju grupnih i pojedinačnih potreba
- kohezivnu klimu koja ne guši individualnost
- kapacitet za brainstorm – kolektivno razmišljanje i nalaženje rešenja
- konfrontiranje razlika, odupiranje konfliktima, efikasno korišćenje mišljenja koja su u manjini.
- Efikasan komunikacioni obrazac koji podrazumeva i ideje i osećanja, dobre veštine slušanja medju članovima
- objektivnost u prikazivanju sopstvenih doprinosa i produktivnosti.

Lepo zvuči i jasno je. PROBLEM je kako to postići !

Vaš put za rad i formiranje uspešnog Tima

**Slažete se da je to moguće. Ako je vaš odgoor NE dobro razmislite.**

U početnoj fazi neko mora da preuzme ulogu kreatora uspešnog Tima. U ovom slučaju to budete vi.

U narednim odeljcima date su situacije i iskustvena pravila kako postupiti kada stvari ne idu kako ste očekivali.

PERFORM	KORACI
Purpose	1. Svrha
Emprowement	2. Poboljšanje
Relationships and Communication	3. Povezanost i komunikacija
Flexibility	4. Fleksibilnost
Optimal productivity	5. Optimalna produktivnost
Recognition	6. Priznavanje
Morale	7. Moral

*Ovih sedam koraka kroz vežbu sa članovima virtualnog EVT I BBS Better Business Serbia Tima.*

*WWW. bbs.org.yu Tim: Nas pet Log in: Petar Pass: xxxxxxxx*

**Ključ za kreiranje uspešnih timova:**

Kreirati jasne ciljeve: članovi moraju da razumeju koji su njihovi ciljevi i da veruju da su oni važni; to ciljevi moraju da budutoliko važni za članove da će dovesti do toga da oni sublimiraju kroz njih svoje lične interese.

Hrabriti tim da ide za malim poredama. Gradjenje uspešnog tima zahteva vreme i tim treba voditi od sitnih ka krupnim poredama pre nego što dosegne veliki cilj. To se može postići postavljanjem dosegljivih ciljeva i korišćenjem kratkih rokova da bi se gradila kohezivnost i poverenje.

Gradjenje medjusobnog poverenja: poverenje je osetljivo i krhko unutar grupa, potrebno je mnogo vremena da se izgradi i može da se uništi veoma brzo. U izgradnji poverenja je važno održati članove tima informisanima. Pokušajte da kreirate klimu otvorenosti u kojoj će ljudi biti otvoreni da diskutuju probleme i ograničenja. Budite na raspolaganju i otvoreni, budite puni poverenja kada slušate članove tima i njihove ideje. Budite fer, objektivni, konsistentni i puzdani.

Osigurajte medjusobnu odgovornost i osećaj zajedničke svrhe: da bi tim bio zaista pravi tim, svi članovi moraju da osećaju svoju odgovornost u njemu i za uspehe i za neuspehe. Mora postojati zajednička odgovornost.

Osigurajte neophodnu eksternu podršku. Ako uspeh tima zavisi od resursa iz veće organizacije, važno je da se osigura da resursi budu raspoloživi.

Treninzi: članovi tima i sam tim mogu da imaju potrebu za treninzima izgradnje veština. Treninzi mogu biti vezani za rešavanje problema, kimunikaciju, veštine pregovaranja, veštine upravljanja konfliktima, i veštinama grupnog procesa.

**Promenite članove tima. S vremena na vreme može biti neophodno da menjate i prekomponujete grupu, ukoliko je moguće.**

**Neefikasne grupe su sastavljene od:**

- visokog nivoa negativizma i pasivnosti
- brzog rešavanja problema; nedostatka jasnoće u vezi sa tim šta je zpravo problem
- mnoštvom win-lose situacija izmedju članova
- gušenje protoka informacija; dominacija jednog ili dva člana nad drugim članovima grupe, igre moći

**Postoje mnoge prepreke efikasnosti tima:**

Nedostatka osećaja direkcije: ništa ne uništava entuzijizam tima tako brzo kao frustracija koja prouističe iz situacije da ste član tima koji nema fokus.

**Kada članovi nisu sigurni šta je njihova svrha, cilj i pristup slabo vodjstvo**

Rivalitet: timovi ne moraju biti sastavljeni od ljudi koje se međusobno vole ali moraju respektovati jedni druge.

Energija je pogrešno usmerena na odmeravanje i procenjivanje kolega članovi moraju biti voljni da ostave po strani beznačajne razlike

Izbegavanje odgovornosti: kada članovi izbegavaju da preuzmu odgovornost za proces rada grupe i i za specifične zadatke tima, tada tim postaje pseudo tim, tim po imenu ali zapravo bez timskog rada.

Nedostatak poverenja. Ako nema poverenja među članovima tima onda je nemoguće da se članovi oslanjaju jedni na druge.

Nedostatak veština. Kada nedostaju potrebne veštine tim se "koprcu", članovi imaju problem u međusobnoj komunikaciji što rezultira destruktivnim konfliktima, nedonošenjem odluka i tehnički problemi prevazilaze kapacitet grupe.

Nedostatak spoljašnje podrške: Timovi postoje u velikim organizacijama i oslanjaju se na resurse u svojim organizacijama. Ako ih ne podržavaju formalna pravila, regulativa, procedure, kompenzcion sistem, selekcion procedure i loše vodjstvo grupe mogu da pate.

**Bazični elementi grupe**

Struktura i anatomija grupe

Postoje elementi koji su zajednički za sve grupe i razumevanje ovih faktora nam pomaže da razumemo dinamiku grupa, koji sve problemi mogu da se pojave i šta može biti uradjeno.

Faktori članstva: grupe su obično mnogo efikasnije kada članovi tima poseduju zahtevano znanje i analitičke sposobnosti koje su važne za obavljanje postavljenih zadataka ili su u mogućnosti da ih razviju. Ove veštine idu dalje od tehničkih znanja o problemu i moraju da obuhvate interpersonalne i timske veštine kao što su tehnike rešavanja konflikata. Ostali faktori članova uključuju širinu koju su članovi prethodno stekli kroz iskustvo na tom i prethodnim poslovima. Nedostatak neophodnih veština može primorati članove grupe da ih razviju ili grupu da promeni članove.

Individualne potrebe, lični planovi, grupni (interpersonalni) podsvesni procesi: Svi ljudi donose svoje potrebe i iskustva u grupu i ti faktori mogu igrati veoma značajnu ulogu u dinamici i rezultatima grupnog rada. Neke od najčešćih potrebe su sledeće: potreba da se nadje "mesto" u grupi, otkrivanje šta grupa može da nam ponudi i šta mi možemo da ponudimo grupi, rešavanje pitanja moći i vidjstva, utvrđivanje standarda intimizacije i poverenja – koliko možemo da se približimo članovima grupe, međusobna očekivanja, komunikacija, način odlučivanja, motivacija produktivnost, kontrola. Zajedno, snage koje su generisane od strane ovih potreba kreiraju nivo funkcionisanja grupe koji je nezavistan od nivoa na kojem se rešava svaki pojedinačni zadatak a oni međusobno mogu da budu u interakciji. Često grupe pokušavaju da ignorišu ovaj nivo ddinamike medju članovima i ponekad je to dobro za grupu. Medjutim, češće je potrebno imati saznanje o ovom nivou komunikacije i dinamike izmedju članova grupe i odvojiti vreme na bavljenje njime. Važno je prepoznati snagu igranja uloga u grupama.

Diferencijacija članova u grupi - uloge: U svakoj grupi članovi imaju tendenciju da naprave diferencijaciju i preuzmu različite uloge unutar nje. Ljudi preuzimaju jednu od uloga u grupi i imaju različiti status unutar grupe. Tokom vremena ljudi ispoljavaju obrazac ponašanja koji nazivamo uloga. Uopšteno te uloge mogu biti grupisane u tri kategorije.

Uloge vezane za zadatak (ponašanje koje pomaže da se ispuni grupni zadatak)	Uloge podrške/ socio-emocionalne uloge (aktivnosti održavanja grupne harmonije)	Personalne uloge (aktivnosti koje su u potpunosti orijentisane na sebe)
Iniciranje brainstorming traženje informacija davanje informacija traženje mišljenja davanje mišljenja razjašnjavanje eleboracija sumiranje	Harmonizacija "otvaranje vrata" – držanje kanala komunikacije otvorenim testiranje konsenzusa ohrabrivanje pravljenje kompromisa	Grupni klovan blokator tražitelj priznanja skakač sa teme dominator hvalisavac agresor playboy

Da bi grupa bila uspešna, i uloge koje se tiču zadataka i socio-emocionalne uloge moraju biti na sceni, ali mnogi ljudi ne mogu da osete ove leaderske pozicije iako bi grupa bila mnogo efikasnija ukoliko bi liderstvo bilo više distribuirano i raspršeno na članove grupe. Važno je biti svestan, kada su ove uloge prisutne i kada nisu, i kada je potrebno da neko od članova "preuzme" ulogu kada se primeti njeno odsustvo.

\* vežba preuzimanje uloge

Grupne norme: Svaka grupa kreira set normi, neke od njih će biti unapred postavljene, ali mnoge od njih će biti implicitne ili će se prosto pojaviti iz određene situacije. Ove norme će igrati glavnu ulogu vezanu za to kako se ljudi ponašaju i imaće veoma važan uticaj na postignuće grupe. Ove noreme

možu biti pozitivne ("svi treba da dodju na sastanak pripremljeni") ili negativne ("mi ne razgovaramo o konfliktima"). Neke od najvažnijih normi se odnose na kvalitet rada i očekivano je da budu prihvaćene. Problemi u grupi često prištiču iz implicitnih normi koje mogu biti koren problema i pokušaja da se one promene.

Grupna kohezija: stepen u kojem se članovi grupe dopadaju jedni drugima i kohezivnost grupe je ključna karakteristika grupe. Što je grupa kohezivnija to je bolja kontrola grupe nad svojim članovima. Kohezivne grupe imaju tendenciju da proizvode mnogo uniformnije ponašanje i mnogo uniformniji učinak. Kohezija može da vodi u veću produktivnost ako su grupne norme uskladjene sa normama organizacije ili uzrokovati nižu produktivnost koliko su protivne zahtevima organizacije. Grupna kohezija može biti izvrsni izvor rasta i učenja ali može gušiti neke individualce.

\*Kohezivnost ne znači jednobraznost (koherentnost) već privlačnost i dopadanje. Uspešni pojedinci najčešće cene ne samo saradnike već i osobine koje sami ne poseduju. Njima je jasno da baš sa tim njima nedostajućim osobinama grupa dobija kvalitet i sposobnost da kvalitetno odradi posao. Da se suprotnosti privlače i dopunjuju je u suštini krajnje i emotivno i poslovno logično i korisno.

Životni ciklus. Svaka grupa prolazi kroz faze i životne cikluse; svaki stadijum ima tendenciju da ispunjava tipične potrebe i ispoljava tipične probleme i načine borbe sa njima.

I faza: Orijentacija - grupa je nestrpljiva i ponekad uplašena; zavisna od autoriteta; fokusirana na definiciju zadataka i odgovornosti

II faza: Nezadovoljstvo - iluzije, frustracije prouzrokovane načinom vođenja ili njegovim nedostatkom, nedostatak morala

III faza: Odlučnost - manje nezadovoljstava kako grupa uči da radi zajedno, razrešenje različitosti

IV faza: Produktivnost - grupa ima pozitivne emocije, oseća samopuzdanje, ponos

V faza: Okončavanje

Ostali faktori koji utiču na grupu:

veličina grupe - (manje grupe imaju manje resurse, ali omogućavaju bolju participaciju svih članova i bolju koordinaciju)

pritisak rokova – veliki pritisak kratkih rokova, tada nije prikladno raditi na grupnom procesu, biće veći pritisak na donošenju odluke glasanjem ili unilateralno, pre nego konsenzusom.

Nagrade - ako nagrade unutar grupe nisu distribuirane jednako, može se pojaviti kompetitivnost koja će narušiti grupnu koheziju.

### Sa čime se svaka radna grupa suočava?

- Atmosfera i medjusobna povezanost.
- Kakva medjusobna povezanost treba da postoji izmedju članova grupe?
- Da li je klima isuviše topla i otvorena?
- Da li su ljudi zainteresovani i involvirani?
- Da li su otpori konfrontirani i odbijeni?
- Koliko su članovi bliski i prijateljski nastrojeni (formalno i neformalno)
- Da li su neslaganja otvoreno diskutovana ili su potisnuta i neizrečena?

Intervencija: ponekad ćete možda želeti da usmerite diskusiju na sadržaj koji grupa izbegava i koji za nju nije važan.

### Model rešavanja konflikata

Grupa razvija model rešavanja konflikata. Gabarro ukazuje na tri osnovna modela rešavanja problema i navodi da u odredjenim situacijama svaki od njih može biti efikasan i prikladan a da u odredjenim situacijama svaki od njih nije prikladan. Grupa mora da razvije sposobnost da koristi sva tri stila i razvije norme za odredjivanje odgovarajuće situacije za korišćenje svakog od tri modela.

	Ublažavanje i izbegavanje	Konfrontacije i rešavanje problema	Pregovaranje i pritisak
Problem	Vežan za minimizaciju individualnih razlika	Vežan za potrebe cele organizacije	Vežan za interese subgrupa
Uloga u konfliktu	Destruktivna	Može biti od pomoći	Dobro za pobednike, loše za one koji gube
Učesnici	Izgladjivači	Saveznici	Savetnici
Rezultat	Održavanje statusa quo	Medjuzavisnost	Pobeda/gubitak
Tipične norme	Opovrgavanje, odvracanje kada napadaju, izbegavanje konflikta, odvracanje	Konfrontiranje različitosti, otvorenost i objektivnost	Pritisak kada imate prednost, kompromis kada ga nemate
Reprezentativne rečenice	"Lepa reč i gvozdena vrata otvara" "Soft words win hard hearts"	"Hajde da budemo razumni"	I nad popom ima pop "might overcomes right"

**Participacija članova:**

- Ko participira mnogo a ko malo? Zašto? Sa kojim efektom?
- Kako su "tihi" članovi tretirani, da li se oni izvlače iz učešća?
- Ko održava dalji tok diskusije?
- Koliko često mora da se traži od članova da uzmu učešće? Da li od nekih treba tražiti češće ili od svih jednako?
- Da li postoje klanovi?
- Da li postoje auoutsideri?
- Da li neki članovi ulaze i izlaze iz grupe?
- Pod kojim uslovima ljudi mogu da budu u i izvan igrube?

Intervencije kada je participacija nekih članova mala: osnažite njihove komentare, pitajte ih za mišljenje.

**Uticaoost članova: (neki članovi imaju veći uticaoost od drugih)**

- Koji članovi se najčešće poslušaju? Zašto?
- Koji se ignorišu i zašto?
- Da li ima rivalstva između onih koji imaju uticaoost i onih koji ga nemaju?
- Da li oni ističu svoju delotvornu uticaoost?
- Ko koga prekida?
- Kako oni koji su u manjini izlaze na kraj sa tim?

**Intervencija kada je manjisko mišljenje ignorisano: jednostavno podržite mišljenje manjine)**

- Razumevanje i prihvatanje ciljeva:
- Koliko je dugo potrebno grupi da razume zajednički cilj?
- Koliko je vremena potrebno da prihvate da budu posvećeni tom cilju?
- Da li nekima potrebno više vremena nego drugima?

**Slušanje i deljenje informacija:**

- Kako se informacije dele?
- KO šta treba da zna?
- Ko mora od koga da sluša više?

**Način donošenja odluka:**

Kako se donose odluke?

Postoje sledeći načini:

- jednostrana akcija dominantnog ili rezigniranog člana
- jednostrana akcija dominantne subgrupe (klana) koja je određena njihovim željama
- na osnovu pretpostavke da je ćutanje znak odobravanja
- po defaultu i inerciji
- demokratski, glasanjem – dominacija većine
- jednoglasnim dogovorom koji je proistekao iz diskusije
- konsenzusom

**Procena dostignuća članova:**

Kako se sprovodi evaluacija?

Da li svako svakog procenjuje?

Ispoljavanje osećanja:

- Kojja osećanja unutar grupe primećujete (ljutnju, frustraciju, toplinu, privlačnost, uzbuđenje, dosadu, kompetitivnost isl.)?
- Da li su članovi grupe preterano ljubazni?
- Da li uvek radije slože?
- Da li je grupa isuviše intelektualna ili je ljudima dozvoljeno da ispoljavaju svoja osećanja?
- Na koji način se osećanja ispoljavaju?
- Da li se osećanja ispoljavaju samo u vezi sa zadacima?
- Da li se ispoljavaju otvoreno i direktno?

**Dodeljivanje zadataka:**

- Kako dodeljeni zadaci bivaju podeljeni?
- Da li na osnovi dobrovoljnosti?
- Da li na osnovu odluke?
- Da li kritični zadaci bivaju ispunjeni (uključujući i one koji se redovno održavaju)

#### **Vodstvo:**

- Ko treba da vodi?
- Kako treba da se uvežbava funkcija vođenja?
- Kako treba da se deli?
- Kako treba birati lidera?
- Kako ukazati na nekog izvan grupe?

#### **Emocionalni faktori koji se konfrontiraju grupi**

Identitet – Ko sam ja? Kako da se predstavim grupi? Koju ulogu bih trebao da preuzmem ovde?

Moć i kontrola – ko ima moć ovde?

Lični ciljevi: koje moje potrebe i ciljeve može ova grupa da ispuni? Da li može da ispuni neku moju želju?

Prihvatanje i limitacija: Da li sam ja prihvaćen od strane ostalih u grupi? Da li ja prihvatam njih; da li me oni vole, da li im se dopadam? Koliko zaista želim da im se približim?

Intervencija: Budite svesni ljudi koji izgledaju kao da su izvan grupe i probajte da ih "uvučete" u grupu.

Posmatranje procesa:

- Kako grupa posmatra i popravljala sopstvene procese?
- Kakav feedback daju članovi?
- Kakave su formalne procedure unutar grupe?
- Da li se izbegava direktna diskusija?

#### **Neke grupne bolesti**

Postoje izvesne zamke u koje upadaju sve grupe u određenom trenutku. Važno je da budu prepoznati ovi potencijalni problemi kako bi mogli da budu identifikovani ranije i predupređeni.

Kozmetički tim – postoji jako puno takozvanih timova koji zapravo nisu timovi uopšte. Takve grupe mogu biti uključene u timske rituale ali da zapravo budu kolekcija individualaca (često takmičerski nastrojenih) koji vode do veoma malo ili čak nimalo sinergije. Kozmetički tim su organizacije koje žele da se pojavljuju predstavljajući se kao timovi ali zaista ne znaju kako da rade timski i često nisu zista ni zainteresovani za timski rad.

Inercija – timovima može postati isuviše ugodno sa njihovim obrascima, normama i procesima do tačke kada postaju disfunkcionalni. Tipični primer je grupa koja je isuviše kohezivna i u kojoj nema neslaganja jer postoji bojazan da bi ono moglo da naruši kohezivnost i prijateljstvo.

Jednomyšljenje (groupthink): ovo je česta grupna bolest koja odbacuje kritičko mišljenje. U okviru ovakvih grupa postoji jak pritisak grupe na članove da dostignu konsenzus i da se u toku tog procesa ne mešaju iznošeći drugačije stavove. Sledeća lista tipičnih primera to ilustruje :

Iluzija neranjivosti – grupa je ubeđena da će se njihovi uspesi iz prošlosti prosto nastaviti

Zajednički stereotipi – članovi odbacuju neprijatne informacije tako što diskredituju te informacije diskreditujući njihov izvor (šta oni znaju oni su... glupi... novi u poslu... neobrazovani... nemaju stila...)

- Racionalizacija – članovi racionalizuju bojazni i strahove donoseći hitne konsenzuse
- Iluzija moralnosti – članovi veruju da oni, kao moralne osobe, ne mogu da donesu loše odluke
- Samocenzurisanje – članovi čute o nesporazumima, nedovoljnoj podršci i nedostatku davanja i pokušavaju da minimizuju svoje sumnje.
- Direktni pritisci – članovi koji ispolje drugačiji pogled bivaju sankcionisani.
- Prezaštićivanje – članovi brane grupu od toga da bude izložena neprijatnim idejama
- Iluzija jednoglasnosti – članovi zaključuju da je grupa postigla konsenzus zato što su najglasniji govornici postigli saglasnost
- Izbegavanje jednomyšljenja (Groupthink)

#### **Lideri treba da:**

- poveriti nekome ulogu kritičkog evaluatora.
- Nakon formulisanja i probne ponude, pogodbe, sačekaju drugi sastanak, pozovu sve članove da im saopšte svaku sumnju koju imaju.
- izbegavaju da daju izjave o postignućima članova na početku sastanka.
- Odrede i imenuju podgrupe sa specifičnim i nezavisnim razvojnim projektom.
- Periodično pozovu eksperta izvan grupe da prisustvuje sastancima tokom važnih razmatranja,
- odrede jednog člana grupe da igra ulogu djavoljeg advokata,
- ohrabre ljude da iskažu sumnje.

### Dangubljenje

U mnogim grupama je sledeća situacija, što je grupa veća to je teže pokrenuti ljude da ulažu individualne napore. To se dešava iz mnogo razloga:

- doživljaja nepravde: "Niko ništa ne radi pa zašto bih ja?"
- manjak lične odgovornosti: "Ja sam beznačajni delić gomile, koga je briga?"
- gubitak motivacije zbog neadekvatne podele nagrada: "Zašto bih radio više nego ostali kada ću svejedno dobiti istu nagradu kao i drugi?"
- gubitak koordinacije kada mnogo ljudi obavlja isti zadatak: "Da li iko zna šta se dešava?"

### Pojačavanje pozicije

Postoji tendencija kod članova grupe da usvoje mnogo ekstremniju poziciju od one koje su se držali na početku (objašnjenje: preuzimanje uloga komplementarnosti rasipnik – štetiša, popuštanje unutrašnjeg balansa i prebacivanje na spoljašnju kontrolu), bez obzira na to da li su bili više skloni riziku ili konzervativizmu od ostalih u grupi, oni naginju ka tome da pojačavaju svoju poziciju kako se odvija proces diskusije.

Ovo ima veoma ozbiljne implikacije: veliki broj loših poslovnih odluka, kasnije budjenje i čudjenje i nerazumevanje kako je do toga moglo da dodje, Članovi tako često idu za raešenjima na osnovu naivnih alternativa, ignorišu rane signale upozorenja i ulažu nadu u nerealne prognoze.

Mogu se primeniti mnoge tehnike za osujećenje ove tendencije:

- u situacijama kada ovo pojačavanje uloga može da dovede do katastrofe, izdvojite svakog člana individualno pre sastanka
- dodelite zadatak nekome da bude observer mogućeg pojačavanja
- koristite strukturisani proces donošenja odluka i ograničite diskusiju
- odredite stranu "za" i stranu "protiv" i osigurajte da obe strane budu i potopunosti osnažene i saslušane.

### Lični planovi unešeni u grupnu diskusiju

Ljudi često donose svoj "lični prtljag" na sastanak. Na sastancima koji nisu čvrsto vodjeni, pojedinci mogu preokrenuti diskusiju sa zajedničkih ciljeva na lične probleme i brige. Gruopa koja se često sastaje postaje mala organizacija koja ima sve karatketeristike svake druge grupe (bliskost, netrpeljivost, povezanost, podgrupe, hijerarhijsku strukturu...). To je prirodno, ali kao i u svakoj drugoj grupi iz toga nastaju određeni problemi. Postoje neke uopštene sugestije za rešavanje varnica i neprikladnog ponašanja. One uključuju suportativno slušanje, izbegavanje defanzivnosti, rešavanje konflikta koje podrazumeva saradnju "zaraćenih strana".

## 2. ŠTA POSMATRATI U OKVIRU GRUPE

Mada smo svi, tokom svog života na najrazličitije načine bili članovi određenih grupa, mi smo retko odvojili vreme da sistematski posmatramo i analiziramo način na koji one funkcionišu. Ipak, opservacija i analiza su prvi korak u razumevanju tima, gradjenja njegove dinamike, i konačno, poboljšanja efikasnosti grupe. Svaki tim, porodica, sportski tim, radna grupa... može biti okarakterisan kao grupa pojedinaca koji zavise jedni od drugih i oslanjaju se jedni na druge kako bi dostigli određeni cilj.

Proces opservacije tma se sastoji u posmatranju pojedinaca i načina na koji oni stupaju u interakciju jedni sa drugima.

Članstvo: pomaže da razumemo individualce koji sačinjavaju tim. Razlike u karakteristikama ličnosti, stilu, pozadini ličnog iskustva i polu mogu da utiču na grupnu dinamiku. Unutar organizacije, razlike u hijerarhijskom položaju, funkcijama koje obavljaju i posvećenosti grupnm ciljevima uslovljava nivo kohezije i konflikata u timu. Neka značajna pitanja su:

- Da li članovi tima imaju tražena znanja i autoritet da realizuju zadatke za koje su zaduženi?
- Da li su svi pojedinci koji imaju interesa da učestvuju u diskusiji zaista uključeni u tim?
- Kakva je struktura ličnosti i kakvi su stilovi članova tima?
- Kako takva kombinacija utiče na tim u celini?
- Koliko su članovi tima posvećeni timu?
- Kako se razrešavaju konflikti koji nastaju na osnovi nejednakog učešća i posvećenosti timu?
- Da li postoje podgrupe?
- Koji hijerarhijski nivo i funkciju tim reprezentuje?
- Kako to utiče na tim?

### Organizacioni kontekst

Veće organizacije mogu da utiču na grupe. Grupe traže direkciju, informaciju i resurse od organizacije. Problem nastaje kada nije dovoljno jasna misija organizacije, kada je ona nedovoljno dobro definisana, kada timovi nisu u dovoljnoj meri autonomni i kada su nagrade upućene pojedincima češće nego timu. Ključna pitanja koja se odnose na tim u organizacionom kontekstu su sledeća:

- Da li su ciljevi i zadaci tima jasno identifikovani?
- Da li su članovi tima češće nagrađivani zbog individualnih nego zbog timskih doprinosa?
- Da li menadžment dozvoljava timu dovoljnu autonomiju da izvrši svoje zadatke?
- Da li tim ima pristup svim potrebnim informacijama i resursima koji su mu potrebni da obavi svoje zadatke.

### Komunikacija i participacija

- Ko ima uticaja na tim?
- Kakve podgrupe i koalicije su se formirale?

- Da li neki ljudi govore samo sa određenim osobama a sa drugima ne?
- Ko najčešće uzima učešće u diskusiji? Zašto?

#### **Koji su efekti njihove participacije?**

- Ko najmanje uzima učešća u diskusijama? Zašto?
- Šta je efekat nedostatka njihovog učešća u komunikaciji?
- Da li oni uzmiču pred diskusijom? Šta je uzrok tome? Ko govori sa kim? Ko kome odgovara? Ko koga provocira?
- Kako tihi i bučni učesnici utiču jedni na druge i saraduju?
- Da li članovi tima doprinose sa neophodnim i važnim informacijama (da li se sve važne informacije saopštavaju?)

#### **Uticaj i kontrola**

- Ko ima najveći uticaj na akcije tima i na proces odlučivanja
- Čije ideje su najčešće ignorisane? Koji je efekat toga?
- Koje taktike članovi koriste kada žele da izvrše uticaj jedni na druge?
- Da li postoji rivalstvo u timu? Kakav je efekat tog rivalstva?
- Kako formalni vođa primenjuje svoj uticaj?
- Koju taktiku koristi svaki od članova da bi napravio uticaj?

#### **Klima i podsvesni grupni procesi**

Da li ima znakova intenzivne ljutnje, iritacije, frustracije, topline, privlačenja, dosade, defanivnosti, povlačenja, kontrolisanja drugih, zavisnosti od drugih, pomaganja drugima?

Da li se članovi osećaju slobodnim da proveravaju osećanja i stavove drugih i da li dozvoljavaju konflikt ili je on potisnut?

8

#### **Mišljenje manjine**

- Kako se grupa odnosi prema mišljenju manjine?
- Da li su ta mišljenja potisnuta (da li uopšte čuju)?

#### **Vođstvo**

- Da li grupa funkcioniše u okviru strukture jednog lidera ili je liderstvo podeljeno?
- Da li postoji borba za moć među članovima?
- Kakav je stav članova grupe prema korišćenom modelu vođstva?
- Da li postoji alternativa u stilu liderstva koja bi dala bolje rezultate?
- Da li lider obezbeđuje adekvatnu strukturu diskusije?
- Da li diskusija unutar grupe poštuje normu jednakosti?
- Da li je doprinos lidera diskusiji nabusit, popujući?

#### **Zadaci i funkcije podrške**

Efikasni timovi zahtevaju istovremno zadatke i funkcije podrške.

Koje ključne funkcije zadataka i podrške nisu bile pažljivo razmotrene?

#### **Proces donošenja odluke**

Grupe donose odluke svo vreme bilo svesno bilo nesvesno. Ove odluke mogu da se odnose na zadatke, procedure rada tima, norme i standarde ponašanja, koliko posla tim treba da obavlja. Mnoge ključne odluke koje su već donesene, kasnije oubličavaju potonji rad tima i veoma je teško isključiti njihov uticaj. Razumevanje procesa donošenja odluka je ključno za tim.

Da li grupa ide kroz sva četiri stenika donošenja odluka?

#### **Da li je grupa odlučila kako će odlučivati?**

- Kako su odluke donešene ranije?
- Koji kriterijumi su korišćeni za postizanje dogovora ( nadglasavanje, konsenzus...)
- Šta se radilo kada se neki članovi nisu slagali?
- Koliko je efikasan bio stil odlučivanja?
- Da li svi članovi imaju doživljaj uticaja na proces odlučivanja, ili doprinosi pojedinaca grupnoj diskusiji, neprestano nisu uzimali u obzir?

Grupe retko prolaze skevencijalno kroz ove faze, one češće prave cikluse i korake unazad mnogo puta. Mnogo faktora može da bude prepreka efikasnom procesu donošenja odluke. Važno je biti svestan tih fakotra.

Jedan od najčešćih je jednoulje koje pritiska pojedince da se knformira, od pomoći je imati djavoljeg advokata ili tražiti od jednog po jednog člana da se uzidgneiznad situacije i da kritičko mišljenje.

#### **Konflikt**

- Veoma je važno za timove da ohrabruju korisne, konstruktivne konflikte vezane za suštinske teme i odvojiti vreme da se unaprede odnosi izmedju članova tima kada se pojavi emocionalni konflikt. Ključna pitanja uključuju:
- Koliko često se članovi ne slažu u vezi sa poslom koji treba da bude obaljen?
- Kog su kvaliteta njihovi argumenti vezani za izbor procedura koje treba koristiti da bi se posao završio?
- Do koje mere argumente koje dobijaju od drugih članova tima pojedinci primaju lično?

- Koliko često članovi posatju ljudi jedni na druge?

**Atmosfera.** Mi se razlikujemo po našim stavovima kako tim treba a funkcionise. Neki preferiraju isključivo "poslovnu atmosferu", drugi više vole prijateljsku, "opuštenu" atmosferu, treći opet vole podeljeno liderstvo.

- Da li su ljudi prijateljski nastrojeni jedni prema drugima, otvoreni ili defanzivni
- Da li je atmosfera podržavajuća ili agresivna
- Da li su ljudi zainteresovani, involvirani ili kompetitivni
- Da li postoji stalni sukob, neslaganje
- Da li izbegavaju neprijatne sadržaje
- Da li je grupa podržavajuća ili defanzivna?

Emocionalni faktor: mi dolazimo u grupu noseći sa sobom svoje potrebe i sadržaje koji ulaze u u igru grupne dinamike. Neki od ovih sadržaja su: identitet: ko sam ja u ovom timu; kako i gde ću se uklopiti; koju ulogu bi trebalo da preuzmem. Ciljevi i potrebe: šta je to što ja želim od ovog tima; šta je to što ja imam da ponudim; da li su ciljevi tima i moji ciljevi, da li se ciljevi tima kose sa mojim interesima i ciljevima?

Moć i kontrola: ko će kontrolisati ono što mi kao grupa radimo; koliko moći i uticaja imam ja.

Intimnost: koliko bliske veze treba da uspostavim u ovoj grupi, koliko poverenja postoji između nas?

Grupe reaguju na ove sadržaje različito; one mogu da rezultiraju probojnim ponašanjem kao što su: borbenost i želja za kontrolom; zahtevnošću za ličnom dominacijom; težnjom i zahtevom da se grupa povinuje ličnoj volji i stilu rada bez obzira na želje i potrebe drugih; smanjenje neprijatnosti isticanjem i oslanjanjem na zajedništvo, pripadnost timu i brojčanost; pasivizacija i čekanje da lider odluči o tome ko je zadužen za problem i kako treba da se rešava, ili suprotno oponiranje i otpor svakome ko reprezentuje autoritet.

9

### I. Taktike uticaja

- racionalno ubedjivanje: logički argumenti, očigledni primeri
- inspirativne pozivi: pozivi vezane za ciljne vrednosti, ideale, aspiracije, ili povećanje samopouzdanja.
- Konsultacije: modifikacija predloga na način koji će obezbediti uzimanje u obzir ideja, sugestija i briga ostalih.
- Zadobiti simpatije: pohvale, laskanje, prijateljsko ponašanje, pružanje pomoć
- Ostvariti prijateljstva: lojalnost, prijateljstvo
- Razmena: volja da se uzvrati usluga
- Taktike koalicije: traženje pomoći od drugih da bi se neko ubedio da učini nešto; korišćenje podrške drugih
- Taktike korišćenja autoriteta: polaganje prava i pozivanje na autoritet politike organizacije, pravila, tradiciju kada se iznosi zahtev.

### II Funkcije koje su neophodne da bi grupa bila efikasna:

Funkcije vezane za zadatke:

Iniciranje: ukazivanje na cilj ili problem; pravljenje predloga o tome kako raditi na njemu; utvrđivanje vremenskog ograničenja ("hajde da napravimo plan")

Traženje informacija i opcija: traženje od članova grupe informacija i mišljenja ("Šta misliš da bi bilo najbolje uraditi...?")

Obezbeđivanje informacija i mišljenja: Deljenje informacije i ličnog stava vezanog za zadataka ("Kada sam radio prošle godine na sličnom problemu saznao sam...")

Razjašnjavanje: pomaganje jedni drugima da shvate ideje i sugestije ("To što si rekao znači da bi mi mogli...?")

Elaboracija: razmatranje ideja i njihova kombinacija, gradjenje plana na osnovu vrednosti svake od ideja ("uzimajući u obzir Goranovu ideju, mogli bi da...")

Sumiranje: kritički prikaz, utvrđivanje činjenica (određivanje nekoga da napravi belešku)

Pravljenje konsenzusa: periodično proveravanje da li su članovi grupe blizu donošenja odluke ili je potrebna dalja diskusija ("Da li je grupa spremna da odluči o ovome?")

Funkcije podrške: gradjenje podrške unutar grupe

Harmonizacija: medijacija konflikta, izmirivanje neslaganja, otpuštanje tenzije ("Sanja, ja ne mislim da se Vesna u toj meri ne slaže sa tobom.")

Pravljenje kompromisa: nalaženje zajedničkog tla, prilagođavanje, davanje kompromisnih rešenja ("Ja ću to da izmenim ako mi ti pomogneš oko ovoga...")

"Otvaranje vrata": obezbeđivanje da ljudi imaju priliku da izraze svoje ideje i osećanja ("Petre, nismo čuli tvoje mišljenje povodom ovoga...")

Ohrabrivanje: pomaganje osobi da ostvari ili ikaže ono što želi; ustanovljavanje klime podrške ("Marina, mislim da si započela nešto zaista važno da kaže...")

### III Vodite sastanke efikasno

Sastanci mogu biti traćenje vremena, ali ako su pažljivo planirani i pripremljeni mogu da budu veoma efikasni. Evo nekoliko preloga kako da unapredite sastanke:

Formiranje tima:

razmislite dobro o tome zašto je grupa formirana i koje ciljeve treba da ispuni: da li je to da istraži nešto, ili da predloži, implementira, odgovori na krizu, približi ljude, pridobije posvećenost, dovede do razvoja ljudi, osnaži rešavanje nekog problema koji dugo postoji...

ukoliko imate izbore, razmislite o veštinama koje mogu da budu potrebne (numeričke sposobnosti, sposobnost uočavanja detalja, kompjuterske veštine, veštine pisanja, interpersonalne veštine, iskustvo)

budite svesni ličnih planova ljudi: koje individualne ciljeve oni imaju

vremenske prepreke koje ljudi imaju: broj radnih sati, gde oni žive, ko sa kim dobro saradjuje

### Plan sastanka:

- budite sigurni da svi budu svesni vremena i mesta sastanka
- budite sigurni da je vama i svima ostalima jasna svrha sastanka, definišite ciljeve, da li je to rešavanje problema, dodeljivanje obaveza ili deljenje informacijama
- počnite na vreme; završite na vreme; razvijte dnevni red i odredite kojilo je vremena potrebno za svaku temu.
- Odredite raspored najvažnijih stavki na kraju; neka sastanak bude kraći od 90 min.
- razmislite o mogućim planovi za sastanak koje imaju drugi ljudi; da li će ljudi predstavljati svoje sektore, da li će biti defanzivni, kakva bi oni zapažanja mogli da imaju
- Ubrzajte pripremu: obezbedite dovoljnu količinu poruka i obaveštenja o vremenu i mestu; posaljite dnevni red; posaljite potrebne materijale; kontaktirajte ljude pre nego što razvijete pripremu, ciljeve; unapred dodelite zadatke

Obezbedite odgovarajuće fizičke uslove: adekvatan prostor, nameštaj, opremu, lokaciju, osveženje

### Vodjenje ključnog prvog sastanka: Imate dva glavna cilja:

Dostići zajedničko razumevanje zadataka grupe – ovo je najteži zadatak koji grupa ma; svaka osoba u grupi može pokušati da reprezentuje interese njenog sektora, može biti defanzivna; najvažnije je postići konsenzus oko toga da problem postoji, takodje je važno razviti osećanje zajedničke odgovornosti

### Definisanje procedura rada i komunikacije

Neki od ključnih faktora su:

- učestalost i priroda sastanaka
- da li postoje podgrupe
- osnovna pravila u procesu donošenja odluke u grupi i izvan sastanaka
- raspored dužnosti i krajnji rokovi za postizanje zadataka i dovršavanje krajnjeg izveštaja
- osnovna pravila u radu sa osetljivim sadržajima; dogovoro oko toga kada je potrebno uključiti i druge ljude:
- procedure praćenja i izveštavanja
- eksplicirati proces za kritikovanje i modifikovanje zadataka pod uticajem procedura rada

### Vodjenje sastanaka: aktivno uredjute proces

počnite na vreme; uredite okolnosti; osvrnite se kritički na prošli progres; ocenite svrhu sastanka; predstavite nove ljude; pomozite članovima da se osele udobno; ustanovite pravila diskusije što je pre moguće poslušajte izveštaje svih članova kojima su bili određeni zadaci pre sastanka kontrolišite: pratite dnevni red, sprečite ljude da gube direkciju, budu dekoncentrisani i preuzmite odgovornost za održavanje fokusa sastanka na ono što je planirano postarajte se da svi učestvuju; ohrabrujte izlaganja, uredite da svako dobije prostor i vreme i neophodnu pažnju; slušajte pažljivo; nagradite ljude u svom stilu

vodite računa o vremenu; prekinite diskusije koje nemaju veze sa temom ili su suvišne, definišite sadržaj, postavljate pitanja, pratite interesantne izjave, pomozite ljudima da razgovaraju jedni sa drugima, procenjajte kada na nastavite sa diskusijom a kada da je privodite kraju i zaokružujete rešenje

Upravlajte konfliktima: ostanite na putu, konflikte rešavajte kasnije privatno koristite humor veoma oprezno, nemojte smatrati ćutanje odobravanjem; nemojte forsirati brzi konsenzus; zastanite da utvrdite zašto diskusija ne ide dobro, sumirajte, obraćajte se više grupi nego individualcima efikasno vodite diskusiju, usmerite komunikaciju, ohrabrite ljude sa mišljenjem koje je u manjini da govore, odložite razmatranje rešenja sve dok problem nije u potpunosti shvaćen, postavljajte pronicljiva pitanja da bi ste razjasnili ideje, razlike, slaganja, pozovite "tihe" učesnike da udju u diskusij, nosite se sa dominantnim učesnicima, štite pravo svih da govore

### Budite dobar član grupe

- budite sigurni da aktivno učestvujete i delite odgovornost za grupnu efikasnost
- pripremite se za sastanak, budite tu na vreme, budite spremni, pažljivo pružite dnevni red, budite sigurni da ste završili svoje zadatke ( vežba, šta bi moglo da se desi, šta će biti ako se to desi, šta će ovaj da kaže, uradi... šta ću ja... šta bih mogao... šta bi bilo...kako to da to ne radim.... čime sebe sprečavam... kad sebe ne bih sprečavao...)
- ako ne možete da budete na sastanku informišite vodju
- vežbajte samodisciplinu, držite se teme, ne prekidajte, vežbajte "aktivno slušanje", održavajte kontakt očima, proverite šta se krije u tuđim idejama (šta dobro, šta loše, ne samo loše) ( vežba može ovde)
- budite svesni neverbalnog ponašanja (svog i ostalih članova)
- budite podržavajući

- budite svesni komentara drugih i probajte na njima da gradite svoje ideje;
  - doprineisite upravljanju procesa tokom sastanka
  - vodite računa o dodeljenim obavezama i pratite ih;
  - budite spremni da ne preuzimate nikakvu ulogu kada to nije potrebno;
  - Opraktikujte dobre tehnike komunikacije; držite se teme, ne prekidajte, vežbajte samodisciplinu, podršku drugima, aktivno slušanjem dobar kontakt očima,
  - tražite pojašnjenje kada vam nešto nije do kraja jasno,
  - budite precizni i govorite direktno i eksplicitno, izbegavajte implicitne upute,
  - obezbedite jednakost učeđća svih, pokušajte da uključite ostale,
- 
- neslaganja iznostie bazirano na principima i činjenicama, koristite tehnike udruživanja i pogadjanja,
  - ostavite lične interese, planove i kontekst izvan grupe,
  - posmatrajte grupu jednako koliko i učestvujete u njoj,
  - setite se navažnijih stavki sa kojima se grupa suočava, diskutujte o njima, i vidite da li one stoje ispod konflikata,
  - setite se grpunog podsvesnog koje utiče na svaku grupu, ako je potrebno budite spremni da suočite grupu sa tim,
- 
- koristite tehnike kao što su brainstorming,
  - pravite pauze ukoliko ke potrebno

#### Zatvaranje sastanka:

- sumirajte diskusiju koju ste imali,
- ocenite odgovornosti i zadatke i
- razjasnite sledeće korake,
- uzмите vreme koje vam je potrebno da ocenite sastanak,
- ako je potrebno napravite plan za sledeći sastanak.
- Pratite ispunjavanje dodeljenih zadataka

#### Budite spremni da se suočite sa problemima:

- ne dozvolite da problem pusti korene,
- diskutujte konflikte otvoreno
- možda postoje razlozi za loše postignuće koje treba da znate,
- možda nema razloga za to da pojedini učesnici ne paricipiraju , možda postoji objašnjenje;
- ponekad članovi tima imaju potrebu za pomoći, na timu je da odluči šta je prihvatljivo a šta ne.

#### Budite stalno svesni odakle proističu barijera u zajedničkom radu:

- manjak komunikacije
- manjak vremena za timsko ponašanje
- manjak veština za rad kada postoje različitosti
- nesposobnost da se da pošten, ispravan feedback
- manjak svesti o resursima i limitima

## IV Grupno donošenje odluka

### Osnovni koraci u donošenju odluka

Identifikujte problem i mogućnosti, problem se najčešće krije iza simptoma, tako da je razumevanje problema često mnogo teže nego što se misli. Analizirajte i pojasnite problem: kada je problem identifikovan, tim mora da idnetifikuje njegovu kompleksnost, ko je sve involviran, koje oblasti su napadnute tim problemom, koji kontekstualni faktori mogu da budu napadnuti tim problemom, posledice, koje informacije nedostaju, koji faktori su uključeni. Ovaj korak uključuje prikupljanje svih relevantnih informacija.

Predlaganje i evaluacija predloga: generišite listu alternativnih rešenja i birajte medju njima. Često nisu dostupne kompletne informacije i grupa mora da odlučuje na osnovu nagadjanja o posledicama svake od alternativa. Brainstorming je kritična tehnika za ovaj stadijum donošenja odluka. Takodje je moguće i logično dozvoliti ljudima koji rade individualno da generišu moguća rešenja pre nego se sastanu. U grupi pojedinci imaju tendenciju da se samocenzurišu i dobre ideje mogu biti izgubljene.

Implementacija rešenja: u ovom stadijumi, članovi moraju da identifikuju šta treba da bude učenjeno, koja oprema i materijali su potrebni, identifikuju rezervni plan ako glavni ne bude krenuo kako je očekivano. Važno je takodje na se prate posledice privremenih izbora.

## SPECIJALNE TEHNIKE ZA UNAPREDJENJA PROCESA DONOŠENJA ODLUKE

Ne postoji siguran i uvek efikasan način koji će sprečiti grupu da iznosi svoje impresije i teme i dovesti do haotičnog načina donošenja odluka. Ovo su neke od tehnika koje mogu da pomognu grupi.

**Započinjanje:** pre nego što se započne sa timskim radom tim treba da bude obavešten, treba da budu eksplicirana očekivanja od grupe, razvijeni zajednički ciljevi. Započinjanje sa nekom "malom pobedom" može da pomogne ("small wins"). Budite sigurni da je to pravo vreme za razmatranje tog konkretnog problema. Pre nego što počnete razmatranje zadataka korisno bi bilo da pitate: "Koji je najbolji način da se organizujemo da bismo prikupili sve informacije koje su nam potrebne?" Takođe je korisno odvojiti malo vremena na kraju svakog sastanka za razmatranje toga kako je tim bio organizovan na sastanku.

**Mapiranje ključnih ljudi izvan tima:** budite sigurni da su sve važne veze prema eksternim kontaktima uspostavljene. To može da uključuje menadžment, druge timove, ključne klijente, dobavljače, konkurenciju isl. Grupa može da napravi mapu tih ključnih "drugih".

**Brainstorming:** pomaže da generišete kreativne alternative. Tokom brainstorminga članovi se ohrabruju da spontano produkuju što više ideja je moguće, bez obzira na to kako čudno one delovale i da obustave kritiku i evaluaciju, otvarajući novi način mišljenja.

**Mapiranje konsenzusa:** ova tehnika se koristi kada tim ima teškoća da se složi oko problema. Svaki član tima napiše ključnu dimenziju problema onako kako ga oni vide u svojim ličnim bleškama. Članovi onda gomilaju i smanjuju beleške (npr. Kače na zid) dok se ne postigne dogovor.

Nominalne grupne tehnike: individualci u tišini gomilaju ideje i zapisuju ih i onda njihove ideje lruže tako da svako gradi rešenje na ideji nekog drugog. Svaka ideja je diskutovana redi pojašnjavanja i za nju se glasalo da ili protiv.; može da bude preliminarno glasanje, diskusija pa finalno rangiranje, postoje mnoge varijacije ovog modela.

**Nadjačavanje konformizma:** zbog velikog broja tendencija u grupi koje je navode da se konformira korisno je imenovati "djavljeg advokata". Ta osoba može da proba i ispituje osnovne uloge trudeći se da nadje grešku u logici tima i proba da nametne nepopularna gledišta.

**Donošenje brzih i dobrih odluka:** zbog nametanja grupi vremenskog pritiska, mnogi timovi nisu uspeli da prikupe nedostajuće informacije.

**Kombinovani skrining:** kao i u medicini, ovde grupa isprobava jedan pristup, testira rezultate i nakon toga preispituje i analizira.

**Plan B:** pravljenje rezervnog plana za slučaj da plan A neuspe.

**Konstrukcija scenarija:** konstrukcija mogućeg scenarija tj. Razvoja događaja.

### Ideje vodilje za grupno odlučivanje

izbegnite svadju oko svoje i tuđe pozicije; prezentujte svoju poziciju i onda razmotrite ostale  
izbegnite "win -lose" čorsokake; kada se pojavi zasto, tragajte za kompromisom  
izbegavajte tehnike rešavanja konflikata kao što su pravila većine, uređjivanje, cenjkanje  
imajte stav da su oba mišljenja prirodna i mogu da pomognu, pokušajte da razumete tuđa stanovišta bez obzira na to da li se sa njima slažete ili ne.

- nemojete glasati; to ne redukuje konflikt jedino stvara pobednike i poražene
- prikažite inicijalni dogovor kao probni i podložan sumnjama i proverama
- nemojte smatrati da je ćutanje znak odobravanja

### Šta blokira proces grupnog odlučivanja

- nedovoljna jasnost u iznošenju problema
- prerano testiranje alternativa i pravljenje izbora dok još nisu prisutni svi relevantni podaci
- nedostatak veština i/ili neadekvatnost procedura za donošenje odluka
- nedostatak rukovodjenja (ne mora da znači jednog lidera jer svi članovi mogu da budu lideri)
- ponašanje orijentisano samo na sebe (nedostatak posvećenosti grupi)
- klima koja nije povoljna za rad – isuviše slaganja ili neslaganja

Grupa treba da bude svesna ovih potencijalnih načina blokiranja i da preduzme akcije kako bi im se suprotstavila.

## V Pet faza razvoja grupe

Efikasna grupa se razvija tokom vremena. Grupe ne mogu da budu instantno efikasne. One prolaze kroz faze u kojima različiti sadržaj dobijaju prioritet dok se drugi povećavaju i ostaju u tišini. Svaka faza ima svoje osnovne potrebe i probleme te je stoga važno znati u kojoj se fazi nalazi grupa kako bi bolje dijagnostikovali probleme te grupe. Takođe članovi grupe mogu biti različito birani tokom razvoja grupe u zavisnosti od potrebnih veština i znanja u svakoj od faza.

	članstvo	Podgrupe	Konfrontiranje	Individualizacija i diferencijacija	Kolaboracija (saradnja)
Atmosfera i odnosi	Oprez	Uspostavljanje bliskosti sa podgrupom	Bliskost sa podgrupom i neprijateljstvo između podgrupa	Poverenje i zadovoljstvo	Podrška i otvorenost
učesće	Površno i ljubazno	Samo unutar subgrupe i kroz lidera subgrupe	Žustro i razmena neprijateljstava	Učestvuju ili izlaze iz diskusije na osnovu svojih znanja i kompetencija	Fluidno, ljudi govore slobodno
Razumevanje i prihvatanje ciljeva	Nejasno	Ponekad veća jasnoća a povremeno pogrešno opažanje	Svada oko svega	Slaganje oko ciljeva	Obaveznost i posvećenost ciljevima
Slušanje i deljenje informacija	Intenzivno slušanje uz visoko iskrivljavanje i smanjeno deljenje	Unutar grupe, sličnosti se najviše opažaju	Loše	Skoro dobro	Dobro
Neslaganja i konflikti	Retko se pojavljuju i onda su haotični i puni besa	Lažna složnost	Česti	Bazirani na važnim razlikama	Rešeni onako kako se pojavljuju
Donošenje odluke	Dominacija aktivnijih članova	Fragmentirano, sa zastojima	Bazirano na moći	Bazirano na individualnoj ekspertizi	Kolektivno kad su potrebni svi resursi, individualno kada je jedan ekspert
Evaluacija performansi	Svi evaluiraju ali ne dele	Unutar subgrupe	Visoko kritična	Doneta na osnovu razlika ali uz poštovanje	Otvoreno deljenje sa podrškom za razvoj
Ekspresija osećanja	Izbegavanje i supresija	Samo pozitivne emocije unutar grupe	Ispoljavanje ljutnje	Povećavanje otvorenosti	Otvoreno ispoljene
Division of labor	Malo ukoliko ga ima	Borba oko poslova	Diferencijacija i otpori	Visoka diferencijacija bazirana na stručnosti	Diferencijacija i integracija ako je potrebna
Leadership	Nelogično	Opirajuće	Borba oko moći	Strukturisano i podeljeno	podeljeno
Pažnja na procesu	Proces Ignorisan	Samo primećen	Korišćen kao oružje	Opažen kao kompulzivani nekritičan	Opažen kao odgovarajući

## VI Sastanci ne treba da budu dosadni

Najveći broj ljudi smatra sastanke doadnim i doživljava ih kao gubljenje vremena. Postoje tehnike koje omogućavaju da sastanci ostanu efikasni:

U P.F. Magic, softverskoj kući, ljudi su tokom brainstorminga naoružani pištoljima na vodu. To je zbog toga što je u brainstormingu nedozvoljen kritikizam i oni koji ne mogu da se odupru svojim kritičkim impulsima bivaju isprskani; neke druge kompanije koriste loptice za prekršioce.

Takođe može se koristiti i novac koji svi učesnici moraju da stave ispred sebe na sto i koji im biva oduzet ukoliko prekrše ovo pravilo. U nekim kompanijama, članovi grupe imaju kompjutere ispred sebe i ideje bivaju prezentovane na ekran tako da svako ima doživljaj da je dobio pažnju i da su ostali čuli ono što je on predložio.

Neke kompanije koriste anonimnost kada traže mišljenja, ideja i predloge i nalaze da se javni i anonimni stavovi i komentari međusobno razlikuju u velikoj meri. Igranje uloga je korišćeno u situacijama prodaje najčešće, često se od ljudi traži da igraju uloge opozitne pozicijama koje inače zauzimaju.

Menadžeri treba da nadju način da postanu facilitatori pre nego da budu lideri ili da jednostavno "voze po dnevnom redu". Treba se usredsrediti na to kakvu interakciju mi trebamo da imamo tokom sastanka.

**VII Kako se nositi sa neprihvatljivim ponašanjem**

Ponašanje	Mogući odgovor
Agresivac ("to nikad neće moći da radi!")	Kako se osećaš povodom toga? Ili Hajde da zajedno pogledamo činjenice i dokaze za to.
Sveznalica ("Ja samo to radio 100 puta i....")	Hajde da pogledamo činjenice
Glasnogovornik	Možeš li da sumiraš to? Hajde da čujemo ostale!
"Prekidač" (Ono što ... stvarno misli je...)	Sačekaj malo. Pusti da ... završi šta je započeo.
Spletkaroš (Čini mi se da je ... rekao...)	Da li neko može da potvrdi ovo što smo čuli.
Šaptač (šapuće nekom sa strane)	Napravite kontakt očima sa tom osobom i prestanite da govorite tako da zavlada tišina
Tihi remetilac (prevrće papire, lupka olovkama, naočarima ...)	Pitajte ga nešto da biste podigli njegov nivo interesovanja za sastanak, podržite ga, napravite savez
Zauzeti (napušta sastanak, vraća se, prima poruke...)	Udesite vreme sastanka tako da bude što manje podložno prekidanjima, minimizujte vreme koje je potrebno da ta osoba provede na sastanku)
Onaj koji kasni	Učinite situaciju neprijatnom kada udju, prestanite da govorite kada oni ulaze
Rano napuštanje, odlaznje sa sastanka	Pitajte ih da li je nešto ostalo nerazjašnjeno i da li je neki konflikt ostao nezapažen i nezavršen
Gundjalo1 (Ja ne razumem zašto mi ovo radimo...)	Objasnite i ukoliko se i dalje opire zamolite ga da o tome nastavite u 4 oka
Gundjalo 2 (ovo je gubljenje vremena)	Možete probati sa simpatijom i sugestijom da čim su svi tu, mogu da pokušaju da urade nešto korisno, takodje možete reći i to da ukoliko tako misle mogu da odu ako žele

**VII Deset zapovesti tima**

- Razumi prirodu tima, njegovu snagu, slabost i strukturu
- Nemoj da lutaš pustinjom 40 godina neznajući kuda tvoj tim ide; moraš da razviješ ciljeve i pravila timskog rada i da ostaneš fokusiran na njih.
- Treba da komuniciraš i da nemaš skrivene ciljeve
- Treba da budeš strpljiv, a ipak da činiš nešto - moraš da imaš značajne rezultate
- Održavaj sastanke značajnim, postaraj se da ljudi imaju razloga da se na njima pojave
- Neka sastanak bude plodonosan ali koristi i druge odbore ukoliko je moguće
- Postaraj se da svi članovi dele osećaj odgovornosti za projekat
- Poznaj poziciju svakog člana tima i njegov način gledanja na temu sastanka i vežbaj dobre komunikacione veštine
- Spoznaj i analiziraj sebe periodično, pitajući se "Kako mi ide?"
- Voli tim svim svojim srcem: zapovesti su najkritičniji elemenat uspešnog tima, zboravi prvih deset zapovesti ako je nestala sva posvećenost timu ostalih članova

Nepoznati izvor

**IX Da li je naš tim efikasan: checklist**

- Da li smo definisali svoj tim jasno i objektivno
- Kako planiramo?
- Da li smo napravili timski ugovor?
- Da li praktikujemo efikasne veštine donošenja odluke?
- Da li periodično vršimo kritičke analize grupnog procesa?
- Da li ih uspešno koristimo?
- Da li se pridržavamo normi koje smo prihvatili zajedničkim ugovorom?
- Da li smo zadovoljni kapacitetima svakog od nas i da li ih koristimo?
- Da li naša grupe ima problem sa skrivenim ciljevima i planovima?

## X Kako izneti poroblem

Proces iznošenja problema je često potpuno ignorisan; neuspeh može dovesti tim do propasti bez obzira na to koliko su oni efikasni u svim drugim segmentima grupnog rada.

Dosta često se može dogoditi tokom sastanka da se čuje stav: "Ja mislim da mi govorimo o različitim problemima".

Da bi ste osigurali efikasan način prezentovanja problema, treba da sledite sledeće korake:

Šta je oblast, polje tog problema

Koji su simptomi tog problema i gde su locirani (u pojedincima, grupama ili situaciji)

Kako se na njega može ukazati

Ukazivanje na problem treba da bude vezano za situaciju (ne za ponašanje jer to može izazvati nepoverenje) – zato što je menjanje situacije uvek lakše od menjanja ljudi

Način iznošenja problema treba da ohrabri slobodu mišljenja a ne da je sputava (iznošenje javne kritike, impliciranje rešenja tokom iznošenja problema... inhibira kreativan odgovor i kreativna rešenja)

Iznošenje problema treba da apeluje na zajedničke interese.

## XI Tri stereotipna stila grupnog ponašanja

	Pomažući prijatelji	Borci mišljenja	Logični mislioci
atmosfera	zajedničke ljubavi, međusobne privlačnosti, brige i simpatije	Konflikta, borbe, moći, snage, asertivosti	Razumevanja, logike, sistema i znanja
Način ponašanja tokom bavljenja zadacima	Harmonizacija, kompromis, ohrabrivanje, ispoljavanje topline	Inicijacija, koordinacija, presing na rezultat, konsenzus, istraživanje različitost	Skupljanje informacija, razjašnjavanje ideja i reči, sistematizacija, procedure, logička evaluacija mogućnosti
Konstrukti korišćeni za evaluaciju drugih	Ko je topao, ko je hostilan, ko pomaže, ko povredjuje ostale	Ko je jak, ko je slab, ko pobeđuje, ko gubi	Ko je pametan, ko je glup, tačan i precizan, ko greši, ko razmišlja jasno
Metode uticaja	Popuštanje, izazivanje sažaljenja	Naredjivanje, izazivanje, zasrašivanje	Apelovanje na procedure i pravila, logiku, činjenice, znanje
Lični strahovi	Da neće biti voljeni, da će biti obuzeti emocijama i agresijom	Da će izgubiti svoju sposobnost za borbu i postati "meki"	Da ih neuredjenost i nelogičnost sveta ne preplavljuje emocijama

## XII Uloga trenera u timu

- obezbeđivanje direkcije i vizije
- povećanje sposobnosti tima i članova tima
- pomoć u rešavanju problemima i prilikom neuspeha
- kreiranje podržavajuće i na rezultat orijentisane klime
- obezbeđivanje resursa i informacijama održavanje granica
- otklanjanje barijera
- izazivanje: guranje članova izvan njihovih sigurnih zona
- rad na onome na čemu tim nije spreman da radi i nije sposoban za to

## **Vežbe**

### Uloge u Timu

- Vođa
- Kreativac
- Kontrolor
- Savetnik
- Linker

### Situacije

Uočavanje problema

Analiza problema

Nalaženje rešenja

Donošenje odluke

Analiza mogućnosti

Kreiranje plana

Unapređenje procesa

### Uspešni primeri

Fudbaleri

Nemoguća misija

Netrpeljivost i dostojanstvo ....

Kreativnost u krizi

Početak i nastavak