

4. FAZE RAZVOJA GRUPA (timova)



Grupe su složeni i osjetljiv oblik organiziranja više pojedinaca i često podložni dezintegracijama radi improvizacija tijekom djelovanja članova grupe.

Nijedna imalo složenija aktivnost se ne može napraviti bez grupe (tima) čiji članovi imaju zajedničke ciljeve. Postoje dva modela razvoja grupa: Klasičan model razvoja grupa i MUI model razvoja grupa.

Klasičan model razvoja grupa

Svaka grupa neizostavno prolazi kroz četiri faze razvoja:

- orijentacija,
- nezadovoljstvo,
- rješenja,
- produkcija.

1. Orijentacija - To je faza formiranja grupe, vrijeme oduševljenja i stvaranja velikih planova. To su često puta beskrajne i neiscrpne priče što će grupa sve postići (lista želja). Čini se kako je sve moguće i jednostavno jer članovi grupe znaju što hoće i čini se kako članovi grupe upravljaju sa situacijom.

U tim trenucima samo nebo može znati granice postignuća grupe. Sve je idilično i članovi grupe se bave dominantno sa "što?"

(mogućnosti), a ne s "kako?" (definiranje načina postizanja željenih ciljeva).

2. Nezadovoljstvo - To je faza u razvoju grupe kada nastaju:

- prvi problemi,
- nedostatak različitih resursa,
- pojedini članovi ne daju onakav doprinos kakav se od njih očekuje,
- voditelj grupe nema dovoljno autoriteta,
- problemi s komunikacijom između članova grupe,
- javljaju se novi interesi pojedinih članova grupe koji nisu postojali kod njenog osnivanja,
- uočava se nedovoljno znanja i vještina za upravljanje grupom (Petersov princip),
- postoji interes za ulaz novih članova grupe, a bez nedovoljnih kompetencija,
- grupa je nedovoljno prepoznatljiva prema drugima,
- grupa sve više postaje primjer kako ne treba raditi,
- grupa neracionalno troši postojeće resurse,
- niz drugih razloga za nezadovoljstva u radu grupe.

Svaki element u radu grupe koji nije definiran (modeliran) rijetko kada ne dovede do improvizacije.

A svaka improvizacija u radu grupe će dovesti do postignuća koja su manja od potencijala, želja i potreba.

Sve to dovodi do nezadovoljstva kod pojedinih, dijela, većine ili svih članova grupe, osoba nadređenih grupi, korisnika usluga grupe i svih onih koji su u bilo kakvoj interakciji s grupom. Ovo je situacija koja često dovodi do raspuštanja ili raspada grupe jer grupa nije ostvarila svoje postavljene ciljeve. Ključni element grupe u ovoj fazi je improvizacija kao način djelovanja. Kontinuirane improvizacije dovode do sve većih problema u radu grupe i kontinuirano narušavaju odnose između članova grupe. Ovo je faza u razvoju grupe kada pojedini članovi napuštaju grupu jer ih ne zadovoljava trenutno stanje u radu grupe. Očito je kako im grupa u ovakvom stanju ne može osigurati da iskoriste svoje kompetencije, osiguraju potrebe i ispune postavljene ciljeve koji su definirani u fazi orijentacije grupe. Jednostavno rečeno - grupa je neuspješna. Pojedini nezadovoljni članovi napuštaju grupu, a novi članovi nisu zainteresirani za takvu grupu.

3. Rješenja - Ako kod članova grupe postoji dovoljno interesa, strpljivosti, odlučnosti sinergije za pronalaženje rješenja - grupa će nastaviti egzistirati i dobiti mogućnost postizanja željenih ciljeva. No, za to treba pronaći odgovarajuća rješenja koja će ukloniti negativna stanja uočena u fazi

nezadovoljstva (2. faza u razvoju grupe) i time omogućiti grupi nastavak djelovanja i postizanje željenih ciljeva.

Rješenja mogu biti pojedinačna ili nekoliko njih u paketu:

- nova znanja, vještine i ponašanja koja su nedostajala grupi,
- promjena voditelja grupe,
- isključenje člana ili nekih članova koji su doveli do negativnih stanja,
- uključivanje novih članova koji će stvoriti pozitivno ozračje za postignuća grupe,
- daleko veća briga nadređenih za rad grupe,
- izrada procedura,
- definiranje način komunikacije između članova grupe i prema drugim čimbenicima izvan grupe,
- definirati sustav ocjenjivanja doprinosa članova grupe i odgovarajućeg vrednovanja,
- redovite evaluacije rada grupe i svakog pojedinog člana grupe,
- druga rješenja specifična i neophodna za daljnji rad grupe.

U praksi se pokazuje kako je teško prevladati sustavna nezadovoljstva u radu grupe ako se ne angažira stručnjak za upravljanje grupom (timovima).

4. Produkcija - Ovo je faza kada grupa primjenom novih rješenja kreira nove vrijednosti što je bio i cilj formiranja grupe. To je faza izvrsnosti - zadovoljstva svih članova grupe kao i čimbeni-