

Organizacijska psihologija
Predavanja 10-13 – ak. god. 2008/09
autor: [Tomislav](#)

Sadržaj

10. Temelji grupnog ponašanja	2
11. Komunikacija u timu	7
12. Bullying na poslu	8

10. Temelji grupnog ponašanja

• Definiranje i klasificiranje grupa

- **grupa** - dva ili više pojedinaca koji međusobno djeluju i međusobno su zavisni, okupljeni kako bi postigli specifične glavne ciljeve
- **formalna grupa** - određena radna grupa koja je definirana organizacijskim ustrojem.
- **neformalna grupa** - grupa koja nije niti formalno ustrojena niti utvrđena organizacijom; pojavljuje se kao odgovor na potrebu za socijalnim kontaktom.

• Definiranje i klasificiranje grupa (cont'd)

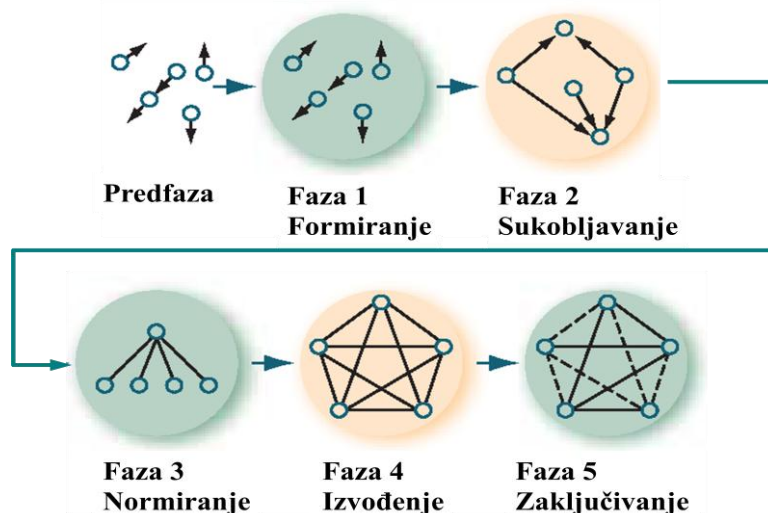
- zapovjedna grupa - grupa sastavljena od pojedinaca koji podnose izvještaj izravno specifičnom menadžeru.
- grupa za zadatak - oni koji rade zajedno kako bi obavili zadatak na poslu.
- interesna grupa - oni koji rade zajedno kako bi priskrbili specifični cilj koji svi žele.
- prijateljska grupa - ljudi koji su se zbližili zbog jedne ili više zajedničkih osobina.

• Zašto se ljudi pridružuju grupama?

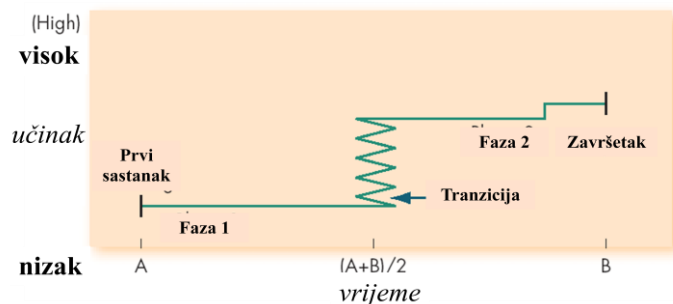
- Sigurnost
- Status
- Samopoštovanje
- Pripadanje
- Moć
- Postizanje ciljeva

• Faze razvoja grupe

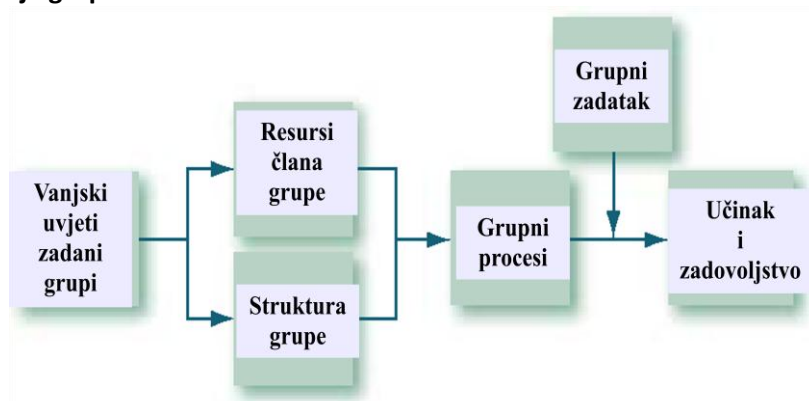
1. **faza formiranja** - prva faza u razvoju grupe praćena je s velikom količinom nesigurnosti o svrsi, strukturi i vodstvu grupe
2. **faza sukobljavanja** - druga faza u razvoju grupe označena unutargrupnim sukobima.
3. **faza normiranja** - treća faza u razvoju grupe, okarakterizirana bliskim odnosima i kohezivnošću
4. **faza izvođenja** - četvrta faza u razvoju grupe, kad je grupa potpuno radno sposobna.
5. **zaključna faza** - zadnja faza u razvoju privremenih grupa koju označava veća briga za zaokruživanje aktivnosti, nego za izvođenje zadataka.



- Alternativni model: za privremene grupe s krajnjim rokovima
 - **model vremenski određene ravnoteže** - Privremene grupe prolaze kroz promjene između inertnosti i aktivnosti (nepokretnosti i djelovanja).
 - Redoslijed:
 - Određivanje smjera grupe
 - Prvo razdoblje inertnosti
 - Tranzicija na pola puta
 - Velike promjene
 - Drugo razdoblje inertnosti
 - Pojačana aktivnost
- model vremenski određene ravnoteže



- **Model ponašanja grupe**



- **Vanjski uvjeti nametnuti grupi**
 - Sveukupna organizacijska strategija
 - Strukture autoriteta
 - Formalna pravila
 - Ograničenost resursa
 - Proces selekcije
 - Sustav evaluacije učinka i nagrađivanja
 - Kultura organizacije
 - Fizički radni prostor
- **Resursi članova grupe:** znanje, vještine i mogućnosti
 - Međuljudske vještine
 - Snalaženje u konfliktnim situacijama
 - Zajedničko rješavanje problema
 - Komunikacija
 - Osobine ličnosti
 - Socijalnost
 - Inicijativnost
 - Otvorenost
 - Fleksibilnost

- **Struktura grupe - pravila**

- Formalno vođenje
 - Vođenje koje je grupi nametnuto od organizacije.
 - Vođe koji uzimaju moć iz pozicija koje imaju u organizacijskoj strukturi.
 - Formalni vođe mogu i ne moraju biti i neformalni vođe.
- **uloga** - skup očekivanih obrazaca ponašanja koji se pripisuju nekome tko zauzima dani položaj u društvenoj jedinici.
- **identitet uloge** - određeni stavovi i ponašanja koja su u skladu s ulogom.
- **percepcija uloge** - pojedinčevo shvaćanje kakvo se ponašanje od njega očekuje u danoj situaciji.
- očekivanja vezana uz ulogu - kako drugi vjeruju da bi se osoba trebala ponašati u danoj okolnosti
- konflikt uloga - okolnost u kojoj je pojedinac izložen razilazećim očekivanjima u vezi pojedinih uloga.

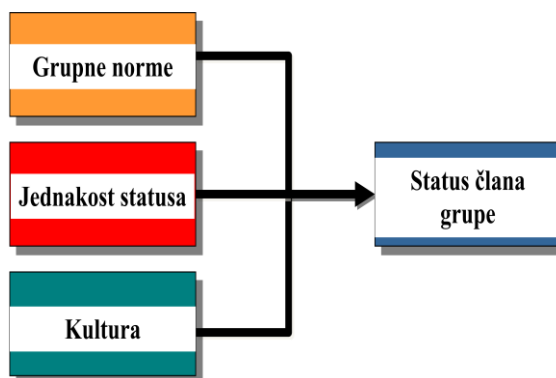
- **Struktura grupe - norme**

- Norme - prihvatljivi standardi ponašanja u grupi koje dijele članovi grupe.
- **Vrste normi:**
 - Norme radnog učinka
 - Norme izgleda
 - Norme socijalnih odnosa
 - Norme za dodjeljivanje resursa
- **konformizam** - prilagođavanje ponašanja pojedinca kako bi se uskladio s normama grupe.
- **referentne grupe** - važne grupe kojima pojedinci pripadaju ili se nadaju da će pripadati te čijih normi je vjerojatno da će se pridržavati.
- **devijantno ponašanje** na radnom mjestu - antisocijalno ponašanje članova organizacije koje namjerno povrjeđuje utvrđene norme i koje rezultira negativnim posljedicama za organizaciju, njene članove ili oboje.

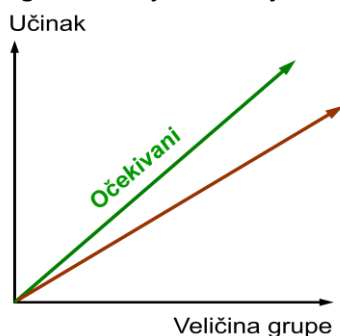
- Tipologija devijantnog ponašanja na radnom mjestu

Kategorija	Primjeri
Proizvodnja	Rani odlazak s posla Namjerno spor rad Nepažljivo trošenje resursa
Vlasništvo	Sabotaža Laganje o broju odrađenih sati Krađa organizacije
Politička	Ogovaranje i širenje glasina Okrivljivanje kolega
Osobna agresija	Seksualno uznemiravanje Verbalno napadanje Okradanje kolega

- **Struktura grupe - status**
 - **status** - društveno određen položaj ili poredak kojeg drugi pridaju grupama ili članovima grupa.

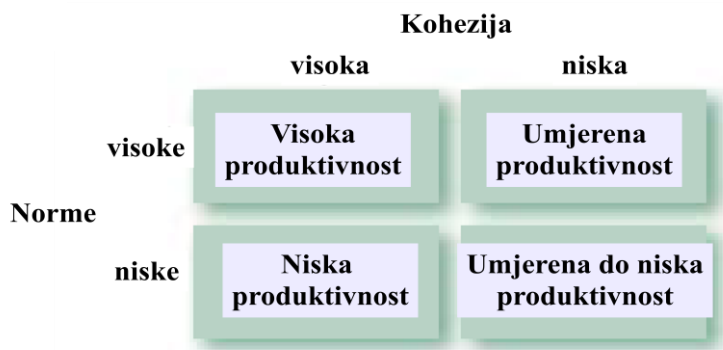


- **Struktura grupe - veličina**
 - **socijalno zabušavanje** - sklonost pojedinaca ulaganju manje truda kad rade u skupini nego pojedinačno.
 - Grupe s neparnim brojem članova su bolje.
 - Grupe od 5 ili 7 članova su u globalu bolje od manjih ili većih grupa.



- **Struktura grupe - sastav**
 - **demografija grupe** - stupanj do kojeg članovi grupe imaju zajednička demografska obilježja kao što su dob, spol, rasa, razina obrazovanja ili staž u organizaciji i utjecaj ovog obilježja na zaradu.
 - kohorte - pojedinci koji, kao članovi grupe, imaju zajednička obilježja.
- **Struktura grupe - kohezija**
 - kohezija - stupanj do kojeg su članovi grupe privlačni jedni drugima i motivirani za ostanak u grupi.
 - Povećavanje kohezivnosti grupe:
 1. Napravite manju grupu.
 2. Potičite slaganje o ciljevima grupe.
 3. Povećajte vrijeme koje članovi provode zajedno.
 4. Povećajte status grupe i percipiranu težinu zadobivanja članstva u grupi.
 5. Stimulirajte natjecateljstvo s ostalim grupama.
 6. Dodjeljujte nagrade grupama radije nego pojedinim članovima.
 7. Fizički izolirajte grupu.

- Veze između grupne kohezije, normi i učinka



- **Grupni procesi**

- sinergija - djelovanje dvaju ili više sastojaka koje rezultira učinkom koji je različit od zbroja pojedinačnih sastojaka.
- efekt socijalne facilitacije - sklonost poboljšanja ili pogoršanja radnog učinka u prisutnosti drugih.

- Učinci grupnih procesa: procesni dobitci – procesni gubici = djelotvornost grupe

- **Zadaci grupe**

- **Donošenje odluka**

- Veće grupe pospješuju sakupljanje većeg broja informacija u kompleksnim zadacima
- Manje grupe su pogodnije za koordinaciju i implementaciju kompleksnih zadataka.
- Jednostavni, rutinski i standardizirani zadaci smanjuju potrebu za efektivnošću grupnih procesa.

- **Grupno donošenje odluka**

- Prednosti
 - Cjelovitija informacija
 - Različiti pogledi
 - Veća kvaliteta odluke
 - Veće prihvaćanje rješenja
- Slabosti
 - Potrebno više vremena
 - Konformizam
 - Dominacija jednog ili nekoliko članova
 - Nejasna odgovornost
- polarizacija grupe - razlika u riziku odluke koju bi prihvatili u grupi u odnosu na onaj rizik odluke koju bi prihvatili pojedinačni članovi iste grupe; može se kretati ka konzervatizmu ili većem riziku.
- zasljepljenost - pojava u kojoj norma za konsenzusom prevladava nad realističom procjenom alternativnih smjerova djelovanja.

- **Tehnike grupnog donošenja odluka**

- **interakcijske grupe** - tipične grupe čiji članovi međusobno komuniciraju licem u lice
- **olujna ideja** - proces generiranja ideja koji posebno potiče bilo kakve i sve alternative, suzdržavajući se od bilo kakvih kritika tih alternativa.
- **tehnika nominalne grupe** - metoda grupnog odlučivanja u kojoj se pojedinačni članovi susreću licem u lice kako bi iznijeli svoja mišljenja na sustavan, ali neovisan, način.
- **elektronički sastanak** - sastanak na kojem članovi komuniciraju računalima što dozvoljava anonimnost komentara i združivanje glasova.

11. Komunikacija u timu

(studentsko predavanje, ak. god. 2008/09)

- **Tim** čini redovito manja skupina ljudi koju karakterizira usklađeno djelovanje prema zajedničkom cilju.
- Potreba za interakcijom
- Tim čine pojedinci s različitim:
 - vrijednosnim sustavima
 - karakterima
 - sposobnostima
 - prioritetima
- Potreba za komunikacijom:
 - povjerenje i osjećaj pripadnosti
 - podjela informacija
 - znanje i vještine
 - pitanja i nedoumice
- **Učinkovita komunikacija**
 - **Prepreke:**
 - nejasno definirane uloge u timu
 - previše ili premalo članova u timu
 - pojedinci ne teže ostvarenju istih ciljeva ili oni nisu jasno izraženi i mjerljivi
 - nedovoljan broj osoba s potrebnim znanjem i vještinama
 - nedostatak kvalitetnih mehanizama za jasnu i brzu izmjenu informacija
 - prepoznati prepreke u komunikaciji
 - prepoznavanje načine kako postići efikasnije djelovanje tima
 - uočiti kako pojedini stilovi komuniciranja idjeluju na rad i atmosferu u timu
 - prepoznavanje izvora i tipova konflikata u timu
 - identificiranje strategija za rješavanje konflikata
- **Komunikacija između članova tima**
 - savjeti za komunikaciju unutar tima:
 - pristupiti drugima bez okolišanja ili uljepšavanja stvari
 - paziti kako upotrebljavamo neverbalne znakove
 - zamisli koje imamo trebamo iznositi na način shvatljiv drugima
 - tvrdoglavost ne pridonosi učinkovitom radu tima
 - trebamo nastojati biti strpljivi i tolerantni prema drugima
 - tim definitivno nije mjesto u kojem bi se trebala pokazivati nadmoć pojedinca nad ostalima
- Učinkovita komunikacija čini temelj uspješnog timskog rada

12. Bullying na poslu

(studentsko predavanje, ak. god. 2008/09)

- Gdje je prisutan bullying
 - U svim ljudskim zajednicama
 - počevši od vrtića
 - preko škole
 - do tvrtki i velikih organizacija
 - Svugdje gdje postoji ljudska interakcija
- **Strong management vs. bullying**
 - Konstantan proces
 - Omalovažavanje
 - Osjećaj manje vrijednosti
- **Kako prepoznati bullying**
 - Zamaskiran i skriven
 - Nerado se spominje
 - Žrtve se osjećaju usamljeno
- Kako prepoznati bullying
 - Fizičko nasilje (i/ili seksualno zlostavljanje) kao najprimitivniji oblik
 - Učestalo psovanje, pogrdno nazivanje i vikanje na zaposlenike
 - Ponižavanje pred kolegama
 - Ignoriranje u javnosti
 - Zanemarivanje mišljenja zaposlenika
 - Podcjenjivanje truda i rezultata
 - Konstantno kritiziranje
 - Nerealni zadaci i rokovi vs. trivijalni zadaci
 - Širenje laži o nekom zaposleniku
 - Pretjerana kontrola i nadzor zaposlenika
 - Krađa patenata / ideja i preuzimanje zasluge
- Svijest o bullyingu
 - svjesni i nesvjesni bullying
 - Žrtvama je potpuno svejedno!
 - Zlostavljanje s namjerom
- **Izlaz ?**
 - Dati otkaz?
 - Pomiriti se sa zlostavljanjem
 - Suprotstaviti se
- **Posljedice:**
 - **Psihičke**
 - anksioznost
 - plačljivost
 - depresija
 - suicidalne pomisli
 - **Fizičke**
 - gubitak apetita
 - osjećaj slabosti
 - glavobolja
 - umor