

**FAKULTET ZA POSLOVNE STUDIJE I PRAVO,
UNIVERZITET UNION NIKOLA TESLA U
BEOGRADU**

SEMINARSKI RAD

Organizacija I poslovna kultura

Upravljanje grupama i timovima

Prof. dr Nevena Krasulja

Pavle Stojicevic(I0224-21)

Smederevo, 28.05.2023.

Managing Groups and Teams

Group Dynamics

In organizations, you may encounter different types of groups. Informal work groups are made up of two or more individuals who are associated with one another in ways not prescribed by the formal organization. For example, a few people in the company who get together to play tennis on the weekend would be considered an informal group. A formal work group is made up of managers, subordinates, or both with close associations among group members that influence the behavior of individuals in the group. We will discuss many different types of formal work groups later on in this chapter.

Stages of Group Development

Forming, Storming, Norming, and Performing

American organizational psychologist Bruce Tuckman presented a robust model in 1965 that is still widely used today. Based on his observations of group behavior in a variety of settings, he proposed a four-stage map of group evolution, also known as the forming-storming-norming-performing model. [1] Later he enhanced the model by adding a fifth and final stage, the adjourning phase. Interestingly enough, just as an individual moves through developmental stages such as childhood, adolescence, and adulthood, so does a group, although in a much shorter period of time. According to this theory, in order to successfully facilitate a group, the leader needs to move through various leadership styles over time. Generally, this is accomplished by first being more directive, eventually serving as a coach, and later, once the group is able to assume more power and responsibility for itself, shifting to a delegator. While research has not confirmed that this is descriptive of how groups progress, knowing and following these steps can help groups be more effective. For example, groups that do not go through the storming phase early on will often return to this stage toward the end of the group process to address unresolved issues. Another example of the validity of the group development model involves groups that take the time to get to know each other socially in the forming stage. When this occurs, groups tend to handle future challenges better because the individuals have an understanding of each other's needs.

Forming In the forming stage, the group comes together for the first time. The members may already know each other or they may be total strangers. In either case, there is a level of formality, some anxiety, and a degree of guardedness as group members are not sure what is going to happen next. "Will I be accepted? What will my role be? Who has the power here?" These are some of the questions participants think about during this stage of group formation. Because of the large amount of uncertainty, members tend to be polite, conflict avoidant, and observant. They are trying to figure out the "rules of the game" without being too vulnerable. At this point, they may also be quite excited and optimistic about the task at hand, perhaps experiencing a level of pride at being chosen to join a particular group. Group members are trying to achieve several goals at this stage, although this may not

necessarily be done consciously. First, they are trying to get to know each other. Often this can be accomplished by finding some common ground. Members also begin to explore group boundaries to determine what will be considered acceptable behavior. "Can I interrupt? Can I leave when I feel like it?" This trial phase may also involve testing the appointed leader or seeing if a leader emerges from the group. At this point, group members are also discovering how the group will work in terms of what needs to be done and who will be responsible for each task. This stage is often characterized by abstract discussions about issues to be addressed by the group; those who like to get moving can become impatient with this part of the process. This phase is usually short in duration, perhaps a meeting or two.

Storming - Once group members feel sufficiently safe and included, they tend to enter the storming phase. Participants focus less on keeping their guard up as they shed social facades, becoming more authentic and more argumentative. Group members begin to explore their power and influence, and they often stake out their territory by differentiating themselves from the other group members rather than seeking common ground. Discussions can become heated as participants raise contending points of view and values, or argue over how tasks should be done and who is assigned to them. It is not unusual for group members to become defensive, competitive, or jealous. They may even take sides or begin to form cliques within the group. Questioning and resisting direction from the leader is also quite common. "Why should I have to do this? Who designed this project in the first place? Why do I have to listen to you?" Although little seems to get accomplished at this stage, group members are becoming more authentic as they express their deeper thoughts and feelings. What they are really exploring is "Can I truly be me, have power, and be accepted?" During this chaotic stage, a great deal of creative energy that was previously buried is released and available for use, but it takes skill to move the group from storming to norming. In many cases, the group gets stuck in the storming phase. **OB Toolbox: Avoid Getting Stuck in the Storming Phase!** There are several steps you can take to avoid getting stuck in the storming phase of group development. Try the following if you feel the group process you are involved in is not progressing:

Norming - "We survived!" is the common sentiment at the norming stage. Group members often feel elated at this point, and they are much more committed to each other and the group's goal. Feeling energized by knowing they can handle the "tough stuff," group members are now ready to get to work. Finding themselves more cohesive and cooperative, participants find it easy to establish their own ground rules (or norms) and define their operating procedures and goals. The group tends to make big decisions, while subgroups or individuals handle the smaller decisions. Hopefully, at this point the group is more open and respectful toward each other, and members ask each other for both help and feedback. They may even begin to form friendships and share more personal information with each other. At this point, the leader should become more of a facilitator by stepping back and letting the group assume more responsibility for its goal. Since the group's energy is running high, this is an ideal time to host a social or team-building event.

Performing Galvanized by a sense of shared vision and a feeling of unity, the group is ready to go into high gear. Members are more interdependent, individuality and differences are respected, and group members feel themselves to be part of a greater entity. At the performing stage, participants are not only getting the work done, but they also pay greater attention to how they are doing it. They ask questions like, "Do our operating procedures best support productivity and quality assurance? Do we

have suitable means for addressing differences that arise so we can preempt destructive conflicts? Are we relating to and communicating with each other in ways that enhance group dynamics and help us achieve our goals? How can I further develop as a person to become more effective?" By now, the group has matured, becoming more competent, autonomous, and insightful. Group leaders can finally move into coaching roles and help members grow in skill and leadership.

Adjourning - Just as groups form, so do they end. For example, many groups or teams formed in a business context are project oriented and therefore are temporary in nature. Alternatively, a working group may dissolve due to an organizational restructuring. Just as when we graduate from school or leave home for the first time, these endings can be bittersweet, with group members feeling a combination of victory, grief, and insecurity about what is coming next. For those who like routine and bond closely with fellow group members, this transition can be particularly challenging. Group leaders and members alike should be sensitive to handling these endings respectfully and compassionately. An ideal way to close a group is to set aside time to debrief ("How did it all go? What did we learn?"), acknowledge each other, and celebrate a job well done.

Group Cohesion

Cohesion can be thought of as a kind of social glue. It refers to the degree of camaraderie within the group. Cohesive groups are those in which members are attached to each other and act as one unit. Generally speaking, the more cohesive a group is, the more productive it will be and the more rewarding the experience will be for the group's members. [4] Members of cohesive groups tend to have the following characteristics: They have a collective identity; they experience a moral bond and a desire to remain part of the group; they share a sense of purpose, working together on a meaningful task or cause; and they establish a structured pattern of communication.

The fundamental factors affecting group cohesion include the following:

▣ Similarity. The more similar group members are in terms of age, sex, education, skills, attitudes, values, and beliefs, the more likely the group will bond. ▣ Stability. The longer a group stays together, the more cohesive it becomes. ▣ Size. Smaller groups tend to have higher levels of cohesion. ▣ Support. When group members receive coaching and are encouraged to support their fellow team members, group identity strengthens. ▣ Satisfaction. Cohesion is correlated with how pleased group members are with each other's performance, behavior, and conformity to group norms.

As you might imagine, there are many benefits in creating a cohesive group. Members are generally more personally satisfied and feel greater self-confidence and self-esteem when in a group where they feel they belong. For many, membership in such a group can be a buffer against stress, which can improve mental and physical well-being. Because members are invested in the group and its work, they are more likely to regularly attend and actively participate in the group, taking more responsibility for the group's functioning. In addition, members can draw on the strength of the group to persevere through challenging situations that might otherwise be too hard to tackle alone.

OB Toolbox: Steps to Creating and Maintaining a Cohesive Team ▣ Align the group with the greater organization. Establish common objectives in which members can get involved. ▣ Let members have choices in setting their own goals. Include them in decision making at the organizational level. ▣ Define clear roles. Demonstrate how each person's contribution furthers the group goal—everyone is

responsible for a special piece of the puzzle. ☐ Situate group members in close proximity to each other. This builds familiarity. ☐ Give frequent praise. Both individuals and groups benefit from praise. Also encourage them to praise each other. This builds individual self-confidence, reaffirms positive behavior, and creates an overall positive atmosphere. ☐ Treat all members with dignity and respect. This demonstrates that there are no favorites and everyone is valued. ☐ Celebrate differences. This highlights each individual's contribution while also making diversity a norm. ☐ Establish common rituals. Thursday morning coffee, monthly potlucks—these reaffirm group identity and create shared experiences.

Prevod(translation):

Upravljanje grupama i timovima

-Dinamika grupe

U organizacijama možete naići na različite vrste grupa. Neformalne radne grupe čine dve ili više osoba koje su povezane na načine koji nisu propisani formalnom organizacijom. Na primer, nekoliko ljudi u kompaniji koji se okupljaju da igraju tenis vikendom smatrali bi se neformalnom grupom. Formalna radna grupa sastoji se od menadžera, podređenih ili oboje, sa bliskim vezama među članovima grupe koje utiču na ponašanje pojedinaca u grupi. Kasnije ćemo detaljnije razgovarati o mnogim različitim vrstama formalnih radnih grupa u ovom poglavlju.

-Faze razvoja grupe

Formiranje, Borba, Normiranje i Izvođenje

Američki organizacioni psiholog Bruce Tuckman je 1965. godine predstavio snažan model koji se i danas dosta koristi. Na osnovu svojih posmatranja ponašanja grupa u različitim okruženjima, predložio je četverofaznu mapu evolucije grupe, poznatu i kao model formiranje-borba-normiranje-izvođenje. [1] Kasnije je poboljšao model dodavanjem pete i poslednje faze, faze završetka. Zanimljivo je da, baš kao što pojedinac prolazi kroz razvojne faze poput detinjstva, adolescencije i odraslog doba, tako i grupa prolazi kroz slične faze, samo u mnogo kraćem vremenskom periodu. Prema ovoj teoriji, da bi uspešno olakšao grupu, vođa mora da koristi različite stilove vođstva tokom vremena. To se inače postiže prvo većom direktivnošću, potom služeći kao trener, a kasnije, kada grupa može preuzeti više moći i odgovornosti za sebe, prelazi se na delegiranje. Iako istraživanja nisu potvrdila da je ovo opisno za napredak grupa, poznavanje i praćenje ovih koraka može pomoći grupama da budu efikasnije. Na primer, grupe koje ne prolaze kroz fazu borbe rano često se vraćaju u tu fazu pre kraja procesa grupe da bi se rešili nerešeni problemi. Još jedan primer validnosti modela razvoja grupe odnosi se na grupe koje posvete vreme da se međusobno upoznaju u formiranju faze. Kada se to dogodi, grupe imaju tendenciju da bolje rukovode budućim izazovima jer pojedinci razumeju potrebe jedni drugih.

Formiranje

U fazi formiranja, grupa se prvi put okuplja. Članovi se možda već poznaju ili mogu biti potpuni stranci. U oba slučaja postoji određeni nivo formalnosti, malo anksioznosti i određeni stepen opreza jer članovi grupe nisu sigurni šta će se dogoditi dalje. "Da li ću biti prihvaćen? Koja će biti moja uloga? Ko ima moć ovde?" To su neka od pitanja koja učesnici postavljaju sebi tokom ove faze formiranja grupe. Zbog velike neizvesnosti, članovi imaju tendenciju da budu ljubazni, izbegavaju konflikte i posmatraju. Pokušavaju da shvate "pravila igre" bez previše ranjivosti. U ovom trenutku mogu biti vrlo uzbuđeni i optimistični u vezi sa zadatkom koji je pred njima, možda osećajući ponos zbog toga što su izabrani da se pridruže određenoj grupi. Članovi grupe pokušavaju postići nekoliko ciljeva u ovoj fazi, iako to ne mora biti svesno. Prvo, pokušavaju da se međusobno upoznaju. Često se to može postići pronalaženjem nekih zajedničkih tačaka. Članovi takođe počinju da istražuju granice grupe da bi odredili koje će ponašanje biti prihvatljivo. "Mogu li prekinuti određenu osobu dok priča? Mogu li otići kad god želim?" Ova probna faza može uključivati i testiranje imenovanog lidera ili proveru da li lider izlazi iz grupe. U ovom trenutku članovi grupe takođe otkrivaju kako će grupa funkcionisati u smislu onoga što treba da se uradi i ko će biti odgovoran za svaki zadatak. Ova faza često karakteriše apstraktne diskusije o pitanjima kojima će se grupa baviti; oni koji vole brzo kretanje mogu postati nestrpljivi sa ovim delom procesa. Ova faza obično traje kratko, možda jedan ili dva sastanka.

Borba

Kada članovi grupe osećaju dovoljno sigurno i uključeno, obično ulaze u fazu borbe. Učesnici manje paze na svoju opreznost dok odbacuju socijalne fasade, postajući autentičniji i argumentativniji. Članovi grupe počinju da istražuju svoju moć i uticaj, često uspostavljajući svoj teritorijum razlikujući se od drugih članova grupe umesto da traže zajednički jezik. Diskusije mogu postati žučne jer učesnici iznose suprotstavljene stavove i vrednosti ili se svađaju oko toga kako treba obavljati zadatke i ko je za njih odgovoran. Nije neuobičajeno da članovi grupe postanu defanzivni, takmičarski nastrojeni ili ljubomorni. Čak mogu zauzeti strane ili početi da formiraju grupe unutar grupe. Postavljanje pitanja i otpor liderstvu takođe su vrlo česti. "Zašto bih morao to da radim? Ko je uopšte osmislio ovaj projekat? Zašto moram da te slušam?" Iako se čini da se malo postiže u ovoj fazi, članovi grupe postaju autentičniji dok izražavaju svoje dublje misli i osećanja. Ono što zaista istražuju je "Da li zaista mogu biti svoj, imati moć i biti prihvaćen?" Tokom ove haotične faze, oslobađa se velika količina kreativne energije koja je prethodno bila potisnuta i dostupna za upotrebu, ali potrebna je veština da se grupa prebaci iz faze borbe u fazu normiranja. U mnogim slučajevima grupa zapinje u fazi borbe. Alatke za upravljanje ponašanjem: Izbegnite zapinjanje u fazi borbe! Postoji nekoliko koraka koje možete preduzeti da izbegnete zapinjanje u fazi borbe razvoja grupe. Pokušajte sledeće ako osećate da proces grupe u kojem ste uključeni ne napreduje:

Normiranje

"Preživeli smo!" je uobičajeni osećaj u fazi normiranja. Članovi grupe često osećaju ushićenje u ovom trenutku i mnogo su više posvećeni jedni drugima i ciljevima grupe. Osećajući se puni energije jer znaju da mogu da se nose sa "teškim stvarima", članovi grupe sada su spremni da se posvete radu. Osećajući se kohezivnije i spremnije za saradnju, učesnici lako mogu uspostaviti svoja sopstvena pravila (ili norme) i definisati svoje operativne procedure i ciljeve. Grupa ima tendenciju da donosi važne odluke, dok se

manje odlučujuće odluke prepuštaju podgrupama ili pojedincima. U ovom trenutku, grupa bi trebala biti otvorenija i poštovati jedni druge, a članovi se međusobno pitaju za pomoć i povratne informacije. Čak mogu početi da uspostavljaju prijateljstva i deluju više lično jedni prema drugima. Grupa se takođe može više usmeriti na postizanje rezultata i izvršavanje zadatka. Vođa grupe u ovoj fazi postaje podrška i resurs, a manje fokusiran na upravljanje i kontrolu.

Izvođenje

Ujedinjeni(galvanised?) osećajem zajedničke vizije i osećajem jedinstva, grupa je spremna za brzu akciju. Članovi su više međuzavisni, više zavise jedni od drugih, poštuju individualnost i razlike, i osećaju se kao deo veće celine. U fazi izvođenja, učesnici ne samo da obavljaju posao, već takođe pridaju veću pažnju na način na koji to rade. Postavljaju pitanja poput: "Da li naši operativni postupci najbolje podržavaju produktivnost i osiguranje kvaliteta? Imamo li odgovarajuće načine za rešavanje nastalih razlika kako bismo sprečili destruktivne konflikte? Da li se odnosimo jedni prema drugima i komuniciramo na načine koji poboljšavaju dinamiku grupe i pomažu nam da postignemo naše ciljeve? Kako mogu dalje razvijati sebe kao osobu da postanem efikasniji?" Do ovog trenutka, grupa se razvila, postala kompetentnija, autonomnija i članovi se bolje razumeju međusobno. Lideri grupe mogu konačno preći u ulogu trenera i pomoći članovima da se razvijaju u veštini i liderstvu.

Raspuštanje

Grupa se formira, ali se i raspušta. Na primer, mnoge grupe ili timovi formiraju se u poslovnom kontekstu sa projektnim ciljevima i stoga su privremene prirode. Alternativno, radna grupa može se rasformirati usled organizacione reorganizacije. Kao i kada završimo školu ili prvi put napustimo dom, ovi završeci mogu biti gorkoslatki, s članovima grupe koji osećaju kombinaciju pobede, tuge i nesigurnosti u vezi sa onim što dolazi sledeće. Za one koji vole rutinu i blisko se vezuju sa članovima grupe, ova tranzicija može biti posebno izazovna. Vođe grupe i članovi trebaju biti osetljivi pri rukovanju u ovim završnim trenucima, moraju postupati s poštovanjem i saosećanjem. Idealni način za zatvaranje grupe je da se izdvoji vreme za analizu ("Kako je sve prošlo? Šta smo naučili?"), da se priznaju jedni druge i proslavi dobro obavljen posao.

Kohenzija grupe

Kohenziju možemo zamisliti kao vrstu društvenog lepka. Odnosi se na stepen prijateljstva unutar grupe. Kohezivne grupe su one u kojima su članovi povezani jedni s drugima i deluju kao jedna celina. Generalno govoreći, što je grupa kohezivnija, to će biti produktivnija i iskustvo će biti prijatnije za članove grupe. Članovi kohezivnih grupa obično imaju sledeće karakteristike: imaju kolektivni identitet; doživljavaju moralnu vezu i žele da ostanu deo grupe; dele osećaj svrhe, radeći zajedno na značajnom zadatku ili cilju; i uspostavljaju strukturiran obrazac komunikacije.

Osnovni faktori koji utiču na koheziju grupe uključuju sledeće:

- Sličnost. Što su članovi grupe sličniji u pogledu godina, pola, obrazovanja, veština, stavova, vrednosti i uverenja, to je veća verovatnoća da će grupa biti povezana.
- Stabilnost. Što duže grupa ostaje zajedno, to postaje kohizivnija.
- Veličina. Manje grupe obično imaju veći nivo kohezije.
- Podrška. Kada članovi grupe dobijaju podršku i podsticaj da podrže svoje kolege, identitet grupe se jača.
- Zadovoljstvo. Kohezija je povezana sa zadovoljstvom članova grupe jedni s drugima u pogledu njihovih rezultata, ponašanja i usaglašavanja sa grupnim normama.

Kao što možete zamisliti, postoji mnogo prednosti u stvaranju kohezivne grupe. Članovi su generalno više zadovoljni i osećaju veće samopouzdanje i samopoštovanje kada su u grupi u kojoj se osećaju da pripadaju. Za mnoge, članstvo u takvoj grupi može biti zaštita od stresa, što može poboljšati mentalno i fizičko blagostanje. Budući da su članovi investirani u grupu i njen rad, veća je verovatnoća da će redovno prisustvovati i aktivno učestvovati u grupi, preuzimajući više odgovornosti za funkcionisanje grupe. Osim toga, članovi mogu da se oslone na snagu grupe kako bi se suočili sa izazovnim situacijama koje bi inače bile preteške za samostalno suočavanje.

Alat za organizaciono ponašanje: Koraci za stvaranje i održavanje kohezivnog tima su:

- Sjedinite grupu sa širim organizacionim ciljevima. Ustanovite zajedničke ciljeve u koje članovi mogu da se uključe.
- Dajte članovima mogućnost da postave svoje ciljeve. Uključite ih u donošenje odluka na organizacionom nivou.
- Definišite jasne uloge. Pokažite kako svaki pojedinačni doprinos doprinosi cilju grupe - svako je odgovoran za poseban deo slagalice.
- Postavite članove grupe u tako da budu bliski jedni drugima. To gradi osećaj da je grupa porodica.
- Često hvalite. I pojedinci i grupe imaju koristi od pohvale. Takođe podstičite ih da se međusobno hvale. To gradi individualno samopouzdanje, potvrđuje pozitivno ponašanje i stvara opštu pozitivnu atmosferu.
- Tretirajte sve članove s dostojanstvom i poštovanjem. To pokazuje da nema favorita i da su svi cenjeni.
- Prihvatite razlike. To ističe doprinos svakog pojedinca, istovremeno čineći različitost normom.
- Napravite zajedničke rituale. Četvrtak jutarnja kafa, mesečne zabave - ovi rituali potvrđuju grupni identitet i stvaraju zajednička iskustva.

Rezime(summary)

Tekst predstavlja različite vrste grupa u organizacijama - neformalne i formalne radne grupe. Neformalne grupe se spontano formiraju izvan formalne organizacijske strukture, dok formalne grupe čine menadžeri, podređeni ili oboje, koji imaju bliske veze koje utiču na njihovo ponašanje.

Glavni fokus teksta je na fazama razvoja grupe, koje su formiranje, borba, normiranje, izvođenje i završetak. Ove faze opisuju put kojim grupa prolazi od prvog susreta do postizanja visokog stepena učinkovitosti. Faza formiranja obuhvata upoznavanje, neizvesnost i uspostavljanje granica grupe. Članovi grupe se međusobno upoznaju i razumeju svrhu i zadatke grupe. Faza borbe se javlja kada članovi grupe izražavaju svoje mišljenje i uključuju se u intenzivne rasprave. Ovo može dovesti do konflikata i neslaganja, ali cilj je prevladati te izazove i postići produktivno stanje. U fazi normiranja, grupa razvija osećaj pripadnosti i posvećenosti. Članovi uspostavljaju pravila, definišu način rada i rade zajedno ka ostvarenju zajedničkih ciljeva. Faza izvođenja predstavlja vrhunac razvoja grupe, gde članovi efikasno rade i fokusiraju se na postizanje ciljeva. Postoji međusobno poštovanje i grupa se oseća kao jedinstvena celina. Konačno, faza završetka se odnosi na rasturanje ili završetak grupe. To se može dogoditi kada se završi projekat ili zbog promene u organizaciji. Lideri i članovi grupe moraju s poštovanjem pristupiti ovom završnom procesu i omogućiti refleksiju i proslavu.

Tekst takođe naglašava značaj kohezije grupe, koja se odnosi na zajedništvo unutar grupe. Kohezivne grupe su produktivnije i zadovoljnije. Faktori koji utiču na koheziju grupe uključuju sličnost među članovima, stabilnost grupe, veličinu grupe, podršku među članovima i zadovoljstvo postignućima.

Da bi se stvorila i održala kohezivna grupa, predlaže se usklađivanje s organizacijskim ciljevima, uključivanje članova u proces donošenja odluka, definisanje jasnih uloga, promovisanje bliskosti među članovima, pružanje čestih pohvala, poštovanje svih članova, prihvatanje različitosti i uspostavljanje zajedničkih rituala.

Moje mišljenje je da je faza borbe najvažnija u razvoju grupe. Smatram da je ova faza ključna jer nam omogućava da izrazimo svoju autentičnost i da se aktivno uključimo u intenzivne rasprave. Tokom ove faze, može doći do sukoba, neslaganja i izazova, ali upravo kroz njih grupa ima mogućnost da raste i prevazilazi prepreke. Kroz iskazivanje različitih perspektiva i ideja, možemo pronaći inovativna rešenja i bolje razumevanje problema sa kojima se suočavamo. Kroz proces prevazilaženja konflikata i izgradnje zajedničkog razumevanja, grupa se postepeno razvija i stiče snagu za uspešno ostvarenje ciljeva. Faza borbe pruža nam priliku da izrazimo naše stavove i da doprinesemo grupi na bolji i autentičniji način, čime se stvara osnova za dalji napredak i uspeh.

Ja lično smatram da je faza normiranja najvredniji i najznačajniji deo procesa formiranja grupe(nakon faze borbe). U ovoj fazi članovi grupe se zaista povezuju na dubljem nivou i uspostavljaju temelje za uspeh. Kroz uspostavljanje pravila rada i definisanje uloga, stvaramo strukturu i organizaciju koja nam omogućava da znamo tačno šta se od nas očekuje. Takođe, tokom ove faze razvijamo međusobno poverenje i saradnju, što nam omogućava da otvoreno komuniciramo i rešavamo konflikte na

konstruktivan način. Osećaj zajedničkog identiteta i pripadnosti stvara snažan timski duh i motiviše nas da radimo zajedno ka postizanju ciljeva. Smatram da je ova faza ključna za uspeh grupe i postizanje visokog nivoa efikasnosti.

Formiranje grupa u organizacijama je vitalni proces koji omogućava ostvarivanje uspeha i postizanje ciljeva. Kroz faze poput formiranja, borbe, normiranja, izvođenja i završetka, grupa prolazi kroz razvojni put pun izazova i potencijala. U početnoj fazi, članovi se upoznaju i definišu svrhu grupe, dok se u fazi borbe izražavaju različita mišljenja i dolazi do konflikta. Međutim, faza normiranja predstavlja ključni trenutak u kojem se uspostavljaju pravila, razvija saradnja i izgrađuje poverenje unutar grupe. Sve ove faze zajedno čine put ka uspešnom funkcionisanju grupe u organizaciji kao i budućem uspehu organizacije.