
IMPLICATIONS OF THE SOCIAL IDENTITY APPROACH IN TEAM DEVELOPMENT FOR THE PURPOSE OF EFFECTIVE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND MANAGEMENT

Ivana Bojović

Academy of Professional Studies Western Serbia, Serbia, ivana.bojovic33@gmail.com

Sandra Stojadinović Jovanović

Academy of Professional Studies Western Serbia, Serbia, sandrassj28@gmail.com

Abstract: Organizations have turned to team-based work structures as a means of responding to the increasing demands associated with rapid environmental changes, globalization, and heightened technical complexity. Teams are pervasive in organizations and provide an important contribution to organizational productivity. This article is based on a multidisciplinary review of the literature on social identity theory and explains the theoretical concepts, constructs, and findings of an identity-based view of teamwork in organizations. The article describes the theoretical foundations of social identity theory and its elaboration as self-categorization theory, along with some of the limitations of the theory. It is followed by discussion of the implications of social identity for team development in organizations. The social identity approach, comprising social identity theory and self-categorization theory argues that behavior which is based on one's personal identity is fundamentally different from behavior based on one's social identity. This approach includes cognitive, evaluative, and emotional elements, which can diagnose group behavior. This influence has important implications for teamwork. When people define themselves in terms of a specific social identity group members they share a common perspective and start acting with respect to emerging group norms and act collaboratively to advance the interests of the group and accomplish its aims. Fundamental components of the social identity approach including groups, prototypes, leadership, and intergroup relationships all appear to apply to the collaboration that must occur between team members. Social identification, a process in which individuals recognize themselves and are recognized as members of a group, makes individuals share a vision of unity and a common future. When this process occurs in the context of teamwork, it gives rise to work team identity. This type of identity promotes a collective perception that aligns individuals around team issues, making connection between employees more likely. From these theoretical contributions, we argue that social identity is a shared and collective structure that comes from the identity constructed between the individuals and the group to which they belong, and emerges as a result of the experiences in common and the exchanges of interpretations between the members of the group. Higher employee identification with their teams and organizations positively relates to positive outcomes both for the individual (e.g., satisfaction, well-being) and the organization (creativity, in-role, and extra-role behavior) and negatively relates to negative outcomes (e.g., stress, turnover). In the final part of the paper, authors suggest practical implications of social identity theory for the development and management of teams at work, leading to high performance for the organization and management.

Keywords: team development, social identity, organisational behaviour, management.

IMPLIKACIJE PRISTUPA SOCIJALNOG IDENTITETA U RAZVOJU TIMOVA U CILJU EFEKTIVNOG ORGANIZACIONOG PONAŠANJA I MENADŽMENTA

Ivana Bojović

Akademija strukovnih studija Zapadna Srbija, Srbija, ivana.bojovic33@gmail.com

Sandra Stojadinović Jovanović

Akademija strukovnih studija Zapadna Srbija, Srbija, sandrassj28@gmail.com

Резиме: Organizacije su danas više okrenute timovima kao radnim strukturama što je odgovor na sve veće zahteve povezane sa brzim promenama životne sredine, globalizacijom i povećanom tehnološkom kompleksnošću. Timovi su zastupljeni u organizacijama i daju važan doprinos organizacionoj produktivnosti. Ovaj članak zasnovan je na multidisciplinarnom pregledu literature o pristupu socijalnog identiteta u razvoju tima i objašnjava teorijske koncepte, konstrukcije i nalaze u pogledu identiteta na kome se zasniva timski rad u organizacijama. U članku su opisane teorijske osnove teorije socijalnog identiteta i njena razrada kroz teoriju samokategorizacije, kao i neka ograničenja ovog pristupa. Nakon toga sledi diskusija o implikacijama socijalnog identiteta za razvoj tima u

organizacijama i menadžmentu. Pristup socijalnom identitetu, koji sadrži teoriju socijalnog identiteta i teoriju samokategorizacije podrazumeva da se ponašanje zasnovano na ličnom identitetu u osnovi razlikuje od ponašanja zasnovanog na socijalnom identitetu. Ovaj pristup uključuje kognitivne, evaluativne i emocionalne elemente, koji mogu dijagnostikovati grupno ponašanje. Taj uticaj ima važne implikacije za timski rad. Kada se zaposleni određuju prema društvenom identitetu, kao članovi grupe, oni imaju zajedničku perspektivu i počinju da se ponašaju u skladu sa novoformiranim grupnim normama i zajedno rade na unapređenju interesa grupe i ostvarenju njenih ciljeva. Temeljne komponente pristupa socijalnog identiteta, uključujući grupe, liderstvo i međugrupne odnose, mogu se primenjivati na procese saradnje koja se odvija između članova tima. Socijalna identifikacija, proces u kojem pojedinci prepoznaju sebe kao članove grupe, čini da oni dele viziju jedinstva i zajedničke budućnosti. Kada se ovaj proces odvija u kontekstu timskog rada, stvara se identitet tima. Ova vrsta identiteta promoviše kolektivnu percepciju koja usklađuje pojedince oko zajedničkih pitanja, omogućavajući njihovu poveznost. Na osnovu teorijskih razmatranja zaključuje se da je socijalni identitet zajednička i kolektivna struktura koja potiče od identiteta izgrađenog između pojedinaca i grupe kojoj pripadaju i nastaje kao rezultat zajedničkih iskustava i razmene interpretacija između članova grupe. Viša identifikacija zaposlenih sa svojim timovima i organizacijama odražava se na pozitivne ishode i za pojedinca (npr. zadovoljstvo, blagostanje) i organizaciju (kreativnost, uloga i ponašanje van uloge), a negativno se odnosi na negativne ishode (npr. stres, napuštanje posla). U završnom delu rada, autori predlažu praktične implikacije teorije socijalnog identiteta za razvoj i upravljanje timovima na radu, što dovodi do visokih performansi za organizaciju i menadžment.

Ključni pojmovi: razvoj tima, socijalni identitet, organizaciono ponašanje, menadžment.

1. UVOD

Istraživači organizacionog razvoja, psiholozi, sociolozi i menadžeri su veoma zainteresovani za razvoj timskog rada u organizaciji. Ovaj članak zasnovan je na multidisciplinarnom pregledu literature o pristupu socijalnog identiteta u razvoju tima, te objašnjava teorijske koncepte i rezultate studija u pogledu socijalnog identiteta na kome se može zasnivati timski rad u organizacijama. U članku su opisane teorijske osnove teorije socijalnog identiteta i njena razrada kroz teoriju samokategorizacije, kao i neka ograničenja ovog pristupa. Nakon toga sledi diskusija o implikacijama pristupa socijalnog identiteta za razvoj tima u organizacijama i menadžmentu.

Pristup socijalnog identiteta čiji je fokus i na grupi i na pojedincu, zasnovan je na dve teorije koje se ukrštaju. Prva je teorija socijalnog identiteta, a druga je teorija samokategorizacije. Literatura zasnovana na ove dve teorije može imati značajne implikacije za različite nivoe komunikacije u organizaciji, ali i za unapređenje timskog rada.

2. PRISTUP SOCIJALNOG IDENTITETA

Pristup socijalnog identiteta koji se u osnovi sastoji od teorije socijalnog identiteta - SIT (Tajfel i Turner, 1979) i teorije samokategorizacije - SCT (Turner *et al.*, 1987) koje nastoje da objasne postupak u kojem se pojedinci identifikuju sa određenim grupama.

Istraživanja socijalnog identiteta sprovedena su sa ciljem da se utvrde razlike između socijalnih kategorija i podrazumevaju snažnu situacionu perspektivu. Stanovište da socijalni identitet može uticati na liderstvo, timski rad i organizaciono ponašanje zasniva se na hipotezi da „zaposleni nisu nužno vođeni samo ličnim motivima već je pojedinačna motivacija prilagođena potrebama, ciljevima, očekivanjima tima ili organizacije u kojoj su pojedinci zaposleni” (Ellemers, *et al.*, 2004, str. 461). Ponašanja u grupi mogu biti određena unutrašnjim psihološkim procesima i međugrupnim uticajima, a članovi grupe su motivisani da uspostave i održe pozitivan socijalni identitet kroz procese socijalne kategorizacije i poređenje među grupama (Tajfel i Turner, 1979; Hogg & Scott, 2006).

Teorija socijalnog identiteta je okvir koji psihološki analizira efekat identifikacije pojedinca sa grupom, uključujući uticaje pripadanja određenoj grupi, procese koji se unutar grupe odvijaju i relacije sa drugim grupama (Hogg & Scott, 2006). Svaka od ovih oblasti važna je za pristup socijalnog identiteta. Teorija socijalnog identiteta se usredsređuje na ponašanje u grupi, a samim tim i na donošenje odluka u okviru zajedničkog razumevanja grupnih normi. Ograničenje teorije socijalnog identiteta je da ne analizira detaljno kognitivne procese povezane sa socijalnim identitetom (Haslam, 2004). Zapravo, teorija socijalnog identiteta ne razmatra suštinski zašto se ljudi identifikuju se jednom grupom, a ne sa drugom. Ovaj nedostatak otklanja teorija samokategorizacije i ona je značajan deo pristupa socijalnog identiteta. Teorija samokategorizacije usko je povezana sa teorijom socijalnog identiteta i jeste deo istog teorijskog i metateoretskog poduhvata (Hogg & Scott, 2006). Ova teorija popunjava praznine u teoriji socijalnog identiteta jer se ne fokusira isključivo na „društvenu strukturu i međugrupne odnose“, već istražuje zašto socijalni identiteti postaju važni i kako socijalni identitet utiče na psihološko funkcionisanje osobe. Teorija samokategorizacije ispituje razvoj kognitivnih snaga koje uzrokuju da se pojedinci poistovećuju sa grupama kojima pripadaju, razvijajući sebe i druge, i manifestuju grupno ponašanje (Hogg & Scott, 2006).

Socijalni identitet takođe uključuje timski identitet. Način na koji se zaposleni osećaju kao članovi tima zavisi od integracije njihovog ličnog identiteta sa timski zasnovanim identitetom. Identifikacija sa grupom, kako Haslam opisuje, je „stepen do koga se grupa vrednuje i internalizuje i postaje deo sopstevnog selfa” (Haslam, 2004, str.36). Postoje tri socijalno-psihološka procesa koja objašnjavaju proces izgradnje socijalnog identiteta. To su: „socijalna kategorizacija, socijalno poređenje i socijalna identifikacija”. (Ellemers et al., 2004, str. 6).

Važno je istaći razlike između identiteta i identifikacije. Identifikacija je proces u kome se karakteristike koje definišu osobu, grupu ili objekat internalizuju i integrišu u sliku o sebi, i ovaj mehanizam se odnosi na pojedinca. Kao rezultat procesa identifikacije, formira se identitet i on predstavlja opis koji pruža odgovore na pitanja „Ko sam ja?” i „Ko smo mi?”. Dakle, identifikacija je proces, a identitet struktura koja je rezultat identifikacije (Ashforth et al., 2011). Identifikacija dovodi do internalizacije odnosa i pridržavanja grupnih vrednosti i normi i homogenosti u stavovima i ponašanju. Socijalna identifikacija podrazumeva prepoznatljivost vrednosti i prakse grupe, prestiž grupe, ugled, takmičenje sa drugim grupama. Kako se pojedinac identifikuje sa grupom, vrednosti i norme unutar grupe postaju važne i percipiraju se kao jedinstvene i karakteristične (Tajfel, 1978).

Socijalni identitet je određen kao deo čovekovog „self” koncepta koji proizilazi iz saznanja o njegovom članstvu u društvenoj grupi zajedno s vrednošću i emocionalnim značajem koji se tom članstvu pridaje (Tajfel i Turner, 1979). To je kolektivno izgrađena struktura koju karakteriše konvergencija članova grupe oko normi ili bilo kog drugog atributa koji predstavlja grupu. Socijalni identitet može se definisati kao „individualno znanje o pripadnosti izvesnim socijalnim grupama i da ta pripadnost podrazumeva emocionalnu vrednost ili značaj ove grupe za pojedinca” (Haslam, 2004, str. 281). Ova vrsta identiteta se razlikuje od ličnog identiteta koji se odnosi na lične kvalitete i sposobnosti (fizičke i intelektualne). U okviru pristupa socijalnog identiteta, uvodi se pojam „prototipa” koji se definiše kao skup svojstava kao što su percepcije, stavovi, osećanja i ponašanja koja kreiraju sličnosti u grupi. Razumevanje prototipova je važan aspekt socijalnog identiteta, jer on pruža sočivo kroz koje se može analizirati grupa jer prototip opisuje idealnog člana grupe.

Sličnost, blizina i situacijski kontekst koriste se za pokretanje grupnog poređenja. Pojedinici se udružuju sa pojedincima i grupama sa kojima se pozitivno identifikuju (Tajfel i Turner, 1979). Ljudi crpe deo svog sopstvenog koncepta iz grupa kojima pripadaju (Tajfel i Turner, 1979). Grupa kojoj se pojedinac pridružuje ima posledice na samopoštovanje. S tim u vezi, osoba će se pridružiti grupi za koju smatra da pozitivno utiče na njegov „self” koncept (Tajfel, 1978).

Socijalni identitet može proizići iz učešća u različitim vrstama grupacija i njegovo formiranje varira u skladu sa atributima svake grupe (van Knippenberg & Schippers, 2007). Na primer, organizacioni identitet bi bio makro struktura, koja bi predstavljala organizaciju u celini. Identitet radnog tima bio bi mezostruktura. Socijalni identitet sastavljen je od kognitivnih, evaluativnih i afektivnih komponenti (Ellemers et al., 2004). Kao sadržaj socijalnog identiteta, kognitivna komponenta uključuje osobine, verovanja, ciljeve i druga svojstva koja su zajednička pojedincima koji pripadaju određenoj grupi. Evaluacioni deo uključuje grupne procene u društvenom kontekstu i njihov uticaj na formiranje samopoštovanja članova grupe. Afektivna komponenta odnosi se na emocionalnu vezu između pojedinca i grupe. Ove tri komponente su ključni elementi koji usmeravaju i motivišu ponašanja članova grupe.

3. SOCIJALNI IDENTITET I TIMSKI RAD

Razvoj organizacione teorije poslednjih godina ističe značaj socijalnog identiteta kao korisnog koncepta za razumevanje organizacionog konteksta u kojem grupe i timovi funkcionišu. Socijalni identitet može dovesti do kooperativnog ponašanja u grupama koje povećava organizacioni učinak (Albert i Whetton, 1985) Socijalni identitet može objasniti zašto su zaposleni motivisani da deluju u ime tima i može predveti kolektivno ponašanje.

Jedan od osnovnih pojmova u okviru teorije socijalnog identiteta je grupa. Grupa se odnosi na dva ili više pojedinaca koji dele zajedničku društvenu identifikaciju ili doživljavaju sebe kao pripadnike iste društvene kategorije (Turner, 2010). Tim je grupa pojedinaca sa komplementarnim veštinama koji rade zajedno da bi postigli određeni cilj (Thompson, 2008). Ključne karakteristike timova, u odnosu na grupe su: podela odgovornosti za postizanje određenih zajedničkih ciljeva, funkcionalna međuzavisnost, stabilnost, posedovanje autoriteta i moći za donošenje odluka i delovanje u društvenom kontekstu (Hogg & Scott, 2006). Istraživanja pokazuju da kompanije grade i podržavaju timove zbog njihovog uticaja na ukupne performanse na radnom mestu, i organizacione i pojedinačne. Ako ispitamo uticaj timskog rada prema širokom rasponu relevantnih kriterijuma, nalazimo da se, uglavnom, organizacioni učinak poboljšava.

Teorija socijalnog identiteta postulira da ljudi imaju tendenciju da koriste socijalnu klasifikaciju i identifikaciju kao sredstvo za procenu informacija u socijalnom okruženju, a takođe i da pronađu svoje mesto u takvom okruženju (Tajfel i Turner, 1979). Pojedinici koji su motivirani pripadnošću imaju tendenciju da svrstaju i druge i sebe u grupe i podgrupe (Ashforth et al., 2011). U skladu sa tim, takva kategorizacija stvara napetost i sukob među članovima grupe koji se ne uklapaju. Han i Harms (2010) su utvrdili da poverenje u druge članove tima posreduje odnos između

sukoba i socijalne identifikacije. Uspeh tima se postavlja ispred ličnog interesa i potencijalnih konflikata sa drugim članovima tima. Principi pristupa društvenog identiteta koji važe za timski rad su sledeći:

a) Identiteti koje težimo da internalizujemo su oni koji su najdostupniji i koji se „najbolje“ uklapaju u datu situaciju. Pojedinci formiraju identitete koji su za njih važni i povezani sa njihovim „self“ konceptom, i one koji proziru iz socijalnog konteksta. Rasa i pol su uobičajene kategorije koje su važne za marginalizovane grupe, ali i zbog njihove učestalosti u svakodnevnom životu.

b) Pojedinci dosledno favorizuju timove sa kojima se udružuju nad konkurentskim ili suprotstavljenim timovima (Reis & Puente-Palacios, 2019). Oni takođe moraju imati razloga za poređenje i ono se mora izvršiti prema važnim atributima u datom kontekstu i sa grupom koja je relevantna za poređenje. Istraživanja pokazuju da se atributi koji su najvažniji odnose se na percipirani moral (a ne na percipiranu kompetenciju ili društvenost) (Leach *et al.*, 2007). Potreba članova grupe da poboljšaju svoje samopoštovanje deluje kao katalizator za upoređivanje među grupama i za razvoj grupnih predrasuda (Tajfel i Turner, 1979). Nakon što se pojedinci okupe u određenu društvenu kategoriju, oni nastoje da poboljšaju samopoštovanje diferenciranjem sopstvenog tima pozitivno u odnosu na ostale timove. Drugim rečima, ljudi žele da prepoznaju „kako su „oni“ različiti od drugih i bolji od drugih“ (Haslam, 2004, str. 31-32). Osnovni pojmovi navedenog pristupa (socijalna kategorizacija, socijalno poređenje, socijalna identifikacija, motivacija za poboljšanje samopoštovanja) igraju važnu ulogu u objašnjavanju sukoba među grupama. Društvena kategorizacija članova grupe je dovoljna za stvaranje međugrupne pristrasnosti, predrasuda, stereotipa i diskriminacije koje kasnije mogu dovesti do sukoba sa članovima grupe (Haslam, 2004).

c) Anonimnost dovodi do snažnijeg podražavanja ponašanja koje je „prototip“ za grupu ili tim. Meta-analiza (Guanxiong & Kang, 2016) zasnovana na trinaest naučnih članaka, pokazuje pozitivnu povezanost između anonimnosti i „prototipskog“ ponašanja u grupi. Dakle, u slučajevima kada se grupne norme zasnivaju na uznemiravanju ili destruktivnom ponašanju, anonimnost može dovesti do povećane agresivnosti, dok u podržavajućim zajednicama, anonimnost promovise prosocijalne ishode, kao što je veće saosećanje i empatija.

d) Vođe tima su najčešće pojedinci koji poseduju najviše osobina tipičnih za grupu, tj. koji imaju najviše „prototipskih“ odlika (Reis & Puente-Palacios, 2019). Za razliku od teorija o liderstvu koje sugerišu da su lideri oni koji imaju lične osobine relevantne za vođstvo ili najviše sposobnosti i kompetencije, teorija socijalnog identiteta podrazumeva da su vođe oni članovi grupe koji su najtipičniji i čije je ponašanje najviše u skladu sa grupnim normama.

I timski i organizacioni identitet treba da jedinstveno utiču na rad tima i na kooperativno ponašanje članova tima. Identitet tima podstiče saradnju i doprinosi radu tima, jer će se pojedinci koji se poistovećuju sa timom ponašati na način koji će pomoći da se ostvare zajednički ciljevi (Earle i Mosakovski, 2000; Eckel & Grossman, 2005; Glinn, Kazanjian i Drazin, 2010; Van Knippenberg, 2000 prema: Mesmer-Magnus *et al.*, 2015). Zaista, veza između identiteta tima i organizacionih rezultata je potvrđena u većem broju istraživanja (Olkkonen i Lipponen, 2006; Paulsen, Maldonado, Callan, & Aioko, 2009; Riketta i van Dik, 2005 prema: Mesmer-Magnus *et al.*, 2015). Identitet tima direktno utiče na (a) kooperativno timsko ponašanje i (b) kvalitet rada tima (Mesmer-Magnus *et al.*, 2015).

Pripadnici određene društvene grupe, kada razmenjuju stavove o situacijama koje se dešavaju u njihovom neposrednom okruženju, skloni su deljenju mišljenja, verovanja i tumačenja o različitim temama. U interakciji i izlaganju svojih interpretacija u vezi sa timom, pojedinci su usmereni ka razvijanju zajedničkog razumevanja pretvarajući ono što je bilo svojstvo pojedinca u kolektivnu strukturu (Ashforth *et al.*, 2011). Zapravo, socijalni identitet je zajednička i kolektivna struktura koja nastaje kao rezultat zajedničkih iskustava i razmene interpretacija između članova grupe.

Prepoznavanje socijalnog identiteta pruža osnovu za formiranje grupnih normi. Utvrđene norme i vrednosti daju razumevanje „onoga što jesmo“, „kako se razlikujemo“ i „kako se ponašamo“ (0 Veći broj istraživanja ukazuje na praktičnu primenu pristupa socijalnog identiteta na unapređenje timskog rada (Luellen i Vann, 2010; Fink *et al.*, 2009, prema: Lock & Heere, 2017). Rezultati sugerišu da se teorijski okvir socijalnog identiteta može primeniti u radnim timovima i u okviru specijalizovanih i relativno ekstremnih organizacionih okruženja npr. u vazduhoplovstvu (Ford *et al.*, 2013). U poslednje tri decenije teorijska saznanja navedenog pristupa se korsite da poboljšaju razumevanje kognitivnih i motivacionih faktora koji podstiču međugrupni sukob, favorizam u grupi i diskriminaciju među grupama.

Za razliku od ranijih socijalno-psiholoških modela „selfa“, koji se fokusiraju na lični (individualizovani) „self“ koncept koji je relativno stabilan, pristup socijalnog identiteta (i naročito teorija samokategorizacije) tvrdi da je socijalni identitet fluidan i dinamičan (Seering *et al.*, 2018). Pojedinci imaju mnogo različitih identiteta i kreću se između njih zavisno od trenutnog socijalnog konteksta.

4. PRAKTIČNE IMPLIKACIJE PRISTUPA SOCIJALNOG IDENTITETA ZA UNAPREĐENJE TIMSKOG RADA

Da bi menadžer bio uspešan potrebno je da podstiče zaposlene da pruže najviše i da pokažu najbolje kvalitete. Pored toga, menadžer treba da ima svest o važnosti formiranja i upravljanja timom koji ima zajednički cilj, sa jasnom svrhom i očekivanjima, iskrenom i sažetom komunikacijom i okruženjem u kome dominira poverenje. Njegova uloga je da podstiče saradnju i produktivnost, u kulturi odgovornosti i međusobnog poštovanja (Thomas et al., 2017). Glavno pitanje koje treba postaviti je: Šta čini grupu sposobnih ljudi s kompetentnim vođstvom i zajedničkim ciljem efikasnim timom? Jedan od najjednostavnijih načina za razvijanje jakog tima jeste omogućavanje članovima da se jasno identifikuju kao deo tog tima, što se postiže određivanjem „ko smo” ne stvarajući naizgled nepropustljive granice pri definisanju ko je "u grupi" i ko je "van grupe". Timovi mogu biti različiti u specifičnim kontekstima, a da bi razlikovali svoj tim, menadžeri moraju da obrate pažnju na sledeće elemente: zajedništvo - kako prepoznati sebe?; poređenje - kako se razlikujemo?; uloga - koja je moja uloga u ovom timu? kakva je uloga drugih?; pozitivno viđenje tima.

Rezultati studija potkrepljuju tvrdnju da će menadžeri verovatno biti efikasniji što su više u stanju da stvore osećaj zajedničkog socijalnog identiteta unutar tima koju pokušavaju da vode. Stvaranjem osećaja zajedničkog identiteta tima, menadžeri mogu podstaći poboljšanja (ili barem pomoći u održavanju) napora i performansi članova tima. Ukratko, čini se da je jedan od ključnih načina na koji menadžeri mogu motivisati članove grupe da se više trude i na taj način pomažu da se postignu bolji rezultati negovanjem snažnog osećaja „nas“ u timovima koje predvode. Strukture socijalnih uverenja direktno utiču na međugrupne i unutargrupne odnose, te menadžeri treba da koriste razlilite strategije za „postizanje ili održavanje pozitivne“ prepoznatljivosti među članovima tima (Hogg & Scott, 2006). Strukture socijalnih uverenja imaju korene u pet ključnih komponenti: uključuju uverenja koja se tiču statusa tima u odnosu na druge timove, koliko su veze u timu stabilne, koliko su odnosi legitimni, koliko su veze fleksibilne i da li je alternativni status moguć i ostvariv.

Za merenje efikasnosti tima, potrebno je da menadžeri koriste objektivne parametre. Model koji je predložio Hackman (1987) jedan je od najčešće korišćenih (prema: Reis & Puente-Palacios, 2019). Ovaj autor predlaže tri kriterijuma za merenje efikasnosti. Prvi od njih odnosi se na afektivne reakcije zaposlenih na radna iskustva. U tom smislu, aktivnosti grupe trebale bi da zadovolje lične potrebe članova, a ne da dovode do frustracija. Među pokazateljima afektivnih reakcija ističe se zadovoljstvo. Drugi kriterijum je usmeren na održivost koja se odnosi na održavanje tima kao celine. Treći i poslednji kriterijum su grupne performanse, predstavljene objektivnim i subjektivnim pokazateljima (Reis & Puente-Palacios, 2019).

5. ZAKLJUČAK

Teorija socijalnog identiteta i teorija samokategorizacije čine pristup socijalnog identiteta. Osnovne komponente prisutpa socijalnog identiteta odnose se na grupe, liderstvo i međugrupne odnose i mogu se primeniti za unapređenje timskog rada u organizaciji. Kako grupni identitet postaje važan, procene zaposlenih pomeraju se sa individualnog nivoa na socijalni nivo kroz depersonalizaciju zasnovanu na „prototipu”. Teorija socijalnog identiteta ne samo da opisuje okvir za grupno ponašanje, već takođe pruža informacije o tome zašto određene grupe možda neće želeti da rade sa drugim grupama koje su različite. Zapravo, grupe ne samo da teže sličnosti unutar svoje grupe, već oni takođe žele da se razlikuju od drugih grupa. Na osnovu teorijskih razmatranja zaključuje se da je socijalni identitet zajednička i kolektivna struktura koja potiče od identiteta izgrađenog između pojedinaca i grupe kojoj pripadaju i nastaje kao rezultat zajedničkih iskustava i razmene interpretacija između članova grupe. Viša identifikacija zaposlenih sa svojim timovima i organizacijama odražava se na pozitivne ishode i za pojedinca i organizaciju. Menadžeri će verovatno biti efikasniji što su više u stanju da stvore osećaj zajedničkog socijalnog identiteta unutar tima kojim upravljaju. Stvaranjem osećaja zajedničkog identiteta tima, menadžeri mogu podstaći poboljšanja (ili barem pomoći u održavanju) performansi članova tima. Ukratko, čini se da je jedan od ključnih načina na koji menadžeri mogu motivisati članove grupe da se više trude i na taj način pomažu da se postignu bolji rezultati negovanjem snažnog osećaja „nas“ u timovima koje predvode.

REFERENCE

- Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organisational Identity. *Research in Organisational Behaviour*, 7, 263-295.
- Ashforth, B.E., Rogers, K.M., & Corley, K.G. (2011). Identity in organizations: exploring cross-level dynamics, *Organization Science*, Vol. 22 No. 5, pp. 1144-1156.
- Ellemers, N., Dick D., & Haslam S.A. (2004). Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance. *The Academy of Management Review*, 29, no. 3, 459– 478.

-
- Ford, J., O'Hare, D., & Henderson, R. (2013). Putting the "We" Into Teamwork: Effects of Priming Personal or Social Identity on Flight Attendants' Perceptions of Teamwork and Communication. *Human factors*. 55. 499-508.
- Guanxiong H. & Kang L. (2016). The effect of anonymity on conformity to group norms in online contexts: A meta-analysis. *International journal of communication* 10, 398–415.
- Han, G. & Harms, P. D. (2010), Team identification, trust and conflict: A mediation model, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 20–43.
- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in Organisations: The Social Identity Approach*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hogg M.A. & Scott A. R.. (2006). Social Identity, Self-Categorization, and the Communication of Group Norms, *Communication Theory*, 16, no. 1, 7-30.
- Hogg, M.A. & Smith, J. (2007). Attitudes in social context: A social identity perspective. *European Review of Social Psychology*, 18. 89-131.
- Leach, C.V., Ellemers, N. & Barreto, M. (2007). Group virtue: the importance of morality (vs. competence and sociability) in the positive evaluation of in-groups. *Journal of personality and social psychology*, 93, 234-249.
- Lock, D. & Heere, B. (2017). Identity crisis: a theoretical analysis of 'team identification' research. *European Sport Management Quarterly*. 1-23.
- Mesmer-Magnus, J., Asencio, R., Seely, P., Dechurch, L. (2015). How Organizational Identity Affects Team Functioning: The Identity Instrumentality Hypothesis. *Journal of Management*. 44.
- Reis, D.P.d. & Puente-Palacios, K. (2019), Team effectiveness: the predictive role of team identity, *RAUSP Management Journal*, Vol. 54 No. 2, pp. 141-153.
- Seering, J. Felicia N., Zheng Y., & Kaufman. G. (2018). Applications of Social Identity Theory to Research and Design in Social Computing. In Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction, Vol. 2, CSCW, Article 201. ACM, New York, NY. 34.
- Tajfel, H. (1978), *Differentiation between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*, Academic Press, London.
- Tajfel, H. & Turner, J. (1979), An integrative theory of intergroup conflict, in Austin, W. and Worchel, S. (Eds), *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Brooks/Cole, Monterey, CA, 33-47.
- Thomas, W. E, Brown, R., Easterbrook, M. J, Vignoles, V. L, Manzi, C., D'A., C. and Holt, J. J. (2017). Social identification in sports teams: the role of personal, social and collective identity motives. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43 (4), 508-523.
- Thompson L.L. (2008). *Making the Team: A Guide for Managers*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. P. 4.
- Turner, J. C. (2010). Towards a Cognitive Redefinition of the Social Group. In Social Identity and Intergroup Relations, edited by Henri Tajfel, 15–40. Cambridge: Cambridge University Press.
- Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicher, S.D., & Wetherell, M.S. (1987), *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*, Blackwell, Oxford.
- van Knippenberg, D. & Schippers, M. (2007). Work group diversity, *Annual Review of Psychology*, Vol. 58 No. 1, 515-541.