

# Методологија стручног и научног рада

Тимски рад

Милена Вујошевић Јаничић

Математички факултет, Београд

Преглед

## Садржај

<b>1 Тимски рад</b>	<b>1</b>
1.1 Дефиниције . . . . .	1
1.2 Шта знамо о тимском раду? . . . . .	2
<b>2 Групно доношење одлука</b>	<b>3</b>
2.1 Вежба 1, Дискусија . . . . .	3
2.2 Предности и мане одлучивања у групи . . . . .	3
2.3 Вежба 2, Дискусија . . . . .	4
2.4 Елементи тима, структура, атмосфера и карактеристике . . . . .	4
2.5 Цитати . . . . .	7
<b>3 Питања и литература</b>	<b>7</b>
3.1 Питања . . . . .	7
3.2 Литература . . . . .	8

## 1 Тимски рад

### 1.1 Дефиниције

Тим?

Шта је тим?

Група?

Шта је група?

Koja je razlika između grupe i tima?

### **Група**

#### **Група је... (Rot, N., 1994)**

...socijalna jedinica koju čini ograničeni broj pojedinaca koji su u stalnoj interakciji, te između njih postoji stabilizovani sistem odnosa i norme ponašanja usmerene ka ostvarenju zajedničkih ciljeva (Rot, N., 1994)

### **Тим**

#### **Тим је... (Nelson, Quick, 2006)**

...grupa ljudi koja poseduje komplementarne veštine i ima zajedničku:

- misiju,
- cilj,
- pristup,
- osećanje odgovornosti

## **1.2 Шта знамо о тимском раду?**

### **Шта знамо о тимском раду?**

#### **Тачно или нетачно?**

Тим ствара синергетски ефекат чији је učinak већи од простог zbira doprinosa pojedinačnih članova

### **Шта знамо о тимском раду?**

#### **Тачно или нетачно?**

Најбољи тимови се обично састоје од малог броја članova

### **Шта знамо о тимском раду?**

#### **Тачно или нетачно?**

Тим ће најбоље функционисати ако су сви članови експерти у својој области

### **Шта знамо о тимском раду?**

#### **Тачно или нетачно?**

Успешни тимови имају заједнички циљ

### **Шта знамо о тимском раду?**

#### **Тачно или нетачно?**

Успешни тимови транспонују своју визију у мерљиве конкретне циљеве

### **Шта знамо о тимском раду?**

#### **Тачно или нетачно?**

Сви članови тима треба подједнако да буду opterećeni količinom poslovnih obaveza

**Шта знамо о тимском раду?**

**Тачно или нетачно?**

Ako nedostaje poverenja između članova tima, to onemogućuje njihovu povezanost

**Шта знамо о тимском раду?**

**Тачно или нетачно?**

Timovi bi trebalo da se trude da imaju članove koji nemaju porodične obaveze

**Шта знамо о тимском раду?**

**Тачно или нетачно?**

Svi članovi bi trebalo da preuzmu odgovornost za neuspeh tima

## **2 Групно доношење одлука**

### **2.1 Вежба 1, Дискусија**

Вежба 1

# Вежба — одлучивање 1

Дискусија

## Дискусија

### **2.2 Предности и мане одлучивања у групи**

**Grupno donošenje odluka**

- Sinergija: pozitivna snaga koja se javlja u timu kada njeni članovi stimulišu nova rešenja problema kroz proces uzajamnog uticaja i ohrabrivanja u grupi
- Prednosti:
  - Više izvora informacija i znanja
  - Povećano prihvatanje
  - Veće razumevanje odluke

**Grupno donošenje odluka**

- Opasnosti/nedostaci:
  - Zabušavanje
  - Dominacija grupom od strane jednog moćnog uticajnog člana ili klike
  - Konformiranje: pritisak grupe i nekritičko prihvatanje grupne odluke
  - Pritisak u okviru grupe da se članovi konformiraju odluci
  - Potrebno vreme

## **Tehnike grupnog donošenja odluke**

- Nominalna grupna tehnika: strukturisani pristup grupnog odlučivanja koji se fokusira na prvo individualno generisanje alternativa, pa onda na zajednički izbor jedne
- Brejnstorming: tehnika generisanja što je moguće više ideja na određenu temu, bez njihove kritičke procene sve dok se ne iscrpu sve moguće ideje
- Delfi tehnika: prikupljanje mišljenja eksperata
- Đavolji advokat: osoba se delegira da bude kritična
- Dijalektička istraga: debata između dve suprotne preporuke

## **Смернице за одлучивање**

- Одлуку треба доносити консензусом
- Консензус није увек могућ, али је важно да се сви чланови групе барем делимично сложе
- За постизање консензуса:
  - Избегавајте заговарање својих ставова и покушајте да приђете заједничком одлучивању на основу логичког закључивања.
  - Избегавајте промену мишљења или става ради постизања договора или избгавања сукоба. Подржите само она решења са којима можете барем делимично да се сложите.
  - Избегавајте технике одлучивања које за циљ имају избегавање сукоба попут већинског гласања, уједначавања појединачних избора или трговине.
  - Разлике у ставовима посматрајте као подстицај, а не као препреку у доношењу одлука.

## **2.3 Вежба 2, Дискусија**

### **Вежба 2**

# Вежба — одлучивање 2

## **2.4 Елементи тима, структура, атмосфера и карактеристике**

### **Процеси у тиму**

- Установити заједнички циљ
- Proceniti snage i slabosti članova tima
- Razviti specifične individualne ciljeve članova

- Složiti se oko zajedničkog pristupa postizanju ciljeva
- Članovi prihvataju odgovornost i za individualno i za timsko postignuće
- Izgrađivanje uzajamnog poverenja
- Održavanje odgovarajuće kombinacije veština i karakteristika ličnosti članova tima
- Pospešivanje timskog procesa kroz definisanje uloga, olakšavanje komunikacije i definisanje procedure donošenja odluka)
- Stvaranje mogućnosti za postizanje kratkoročnih ciljeva u kojima će se članovi osećati kao deo tima

#### **Три важна аспекта тимског рада**

- Interpersonalni odnosi: komunikacija, emocije, karakteristike ličnosti, konflikti
- Radni zadaci: kompetencija, sposobnosti, iskustva, znanja, veštine
- Pitanje vođenja i moći: liderstvo, procena rada, motivacija (nagrađivanje, kažnjavanje), kontrola

#### **Тимски рад — дискусија**

## Шта НИЈЕ тимски рад?

#### **Структурални елементи тима**

- Улоге — skup propisanih i očekivanih obrazaca ponašanja koja proizlaze iz pozicije koju neko ima u timu (iz opisa posla, iz neformalnih očekivanja)
- Норме — правила ponašanja koja su uspostavljena da bi se održala konzistentnost u ponašanju članova tima i obezbedilo skladno funkcionisanje i postizanje ciljeva tima;  
to su standardi ponašanja koje su članovi prihvatili
- Вредности — ono što tim smatra bitnim, bilo da je to dato eksplicitno ili implicitno. Da bi neko postao član tima mora da se uklopi u njih, prihvati ih i da im se posveti.

#### **Структурални елементи тима**

- Обрасци комуникације — централизована, свако са сваким...
- Разлике у статусу — Razlike u zavisnosti od relativnog doprinosa (zadatka koji neko obavlja), konačnom grupnom cilju (Posledice: veća plata, veća tolerancija na kršenje grupnih normi, veća moć u grupi (uticaj))

### **Kako prepoznati dobru timsku atmosferu?**

- Atmosfera: opuštena, prijatna i neformalna?
- Razumevanje i prihvatanje zadatka: svi članovi su dobro razumeli i prihvatili zadatak na kom rade?
- Komunikacija: članovi pažljivo slušaju jedni druge: većina članova učestvuje u većini diskusija vezanih za zadatak?
- Usmerenost ka cilju: funkcionisanje tima je savesno i svrsishodno?

### **Kako prepoznati dobru timsku atmosferu?**

- Procedura: Odluke se najčešće donose konsenzusom, a ne preglašavanjem
- Ishod – dobrovoljnost: Kada se donese odluka, dodele se zadaci na kojima su članovi dobrovoljno prihvatili da se angažuju
- Poverenje: članovi se osećaju slobodno da iskažu kako svoje ideje tako i svoja osećanja?
- Tolerancija ali ne i jednomylje: sukobi i neslaganja su isključivo vezana za ideje i metode njihovog sprovođenja, a nikako za karakteristike ličnosti članova?

### **Карактеристике успешних тимова**

- Ograničen broj članova (do 10 članova)
- Komplementarne veštine članova: profesionalne, veštine odlučivanja, interpersonalne veštine
- Zajednički cilj – vizija
- Pojedinačni ciljevi: konkretizovani, merljivi poslovni ciljevi (transformisani zajednički cilj u ove pojedinačne konkretizovane)
- Zajednički pristup: postignut dogovor oko strategije
- Zajednička odgovornost i na grupnom i na individualnom planu

### **Карактеристике неуспешних тимова**

- Nejasni ciljevi
- Nesigurnost u ciljeve
- Međusobna netrpeljivost članova
- Nedostatak poverenja
- Neposedovanje ključnih veština
- Nepostojanje podrške van tima (u okviru organizacije...)

## 2.5 Цитати

### Тимски рад — цитати

- Успешан тим чини много руку али само један мозак
- Сви за једног, један за све
- Тимски рад је средство које омогућава да просечни људи постижу натпросечне резултате
- Сарадња је дубоко уверење да нико неће достићи циљ уколико га не достигну сви
- Када сви идемо напред у истом правцу, успех долази сам од себе

### Тимски рад — цитати

- Снага је у нашим разликама, не у сличностима
- Таленат добија утакмице, али тимски рад осваја шампионате
- Везивно ткиво тима је поверење
- Запањујуће је колико много се може постићи када нико не брине о томе коме ће припасти заслуге
- Када сви мислимо исто то значи да нико од нас ништа не мисли

### Тимски рад — цитати

- Снага тима је у сваком појединачном члану, снага сваког појединачног члана је у тиму
- Појединац је нужан, али не и довољан услов за успех
- Синергија је бонус који добијамо када ствари функционишу складно
- Дивна ствар везана за тимски рад је та што увек имаш некога ко је на твојој страни и на кога можеш да се ослониш
- Желите ли скуп изузетних умова, или изузетан скуп умова?

## 3 Питања и литература

### 3.1 Питања

#### Питања

- Који су основни процеси у тиму?
- Која су три основна аспекта тимског рада?
- Шта није тимски рад?
- Који су структурални елементи тимског рада?

- Како препознати добру тимску атмосферу?
- Које су карактеристике успешних тимова?
- Које су карактеристике неуспешних тимова?

### Питања

- Шта је група?
- Шта је тим?
- Која је разлика између групе и тима?
- Које су предности доношења групне одлуке?
- Које су мане доношења групне одлуке?
- Које су технике доношења групне одлуке?
- Које су смернице за одлучивање у групи?

## 3.2 Литература

### Литература

- Део материјала преузет од психолога др Иване Ковачевић
- Део материјала заснован на материјалима TRAIN пројекта

### Литература — ко жели да зна више

- Arnold, J. (2005). *Work Psychology*, Harlow: Pearson Education, Prentice Hall
- Axtell, C.M., Fleck, S.J., Turner, N. (2004). Virtual Teams: Collaborating across Distance, in: Cooper, C.L., Robertson, I.T. (ed.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 19, West Sussex: Wiley&sons, pp. 205-248
- De Dreu, C.K.W., West, A.M., Fisher, A.H., MacCurtain, S. (2001). Origins and consequences of emotions in organizational teams, in: Payne, R.L., Cooper, C.L. (ed.). *Emotions at Work*, West Sussex: John Wiley&sons, 199-217.
- Jex, S.M. (2002). *Organizational Psychology*, New York: Wiley&sons



### **Литература — ко жели да зна више**

- Kozlowski, S.W.J., Bell, B.S.(2004). Work Teams, in: Spielberger, C. (ed.). Encyclopedia of Applied Psychology, Elsevier academic press, pp. 725-732.
- Nelson, D.L., Campbell Quick, N., (2006). Organizational Behavior , Mason: Thomson Corporation
- Robbins, S.P., Hunsaker, P.L. (2006). Training in Interpersonal Skills: TIPS for Managing People at Work, New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Rot, N. (1995). Psihologija grupa, Beograd: Zavet.

### **Литература — ко жели да зна више**

- Salas, E., Sims, D.E., Klein, C. (2004). Cooperation at Work, in: Spielberger, C. (ed.). Encyclopedia of Applied Psychology, Elsevier academic press, pp. 497-505.
- Salas, E., Stagl, C.K., Shawn Burke, C. (2004). 25 Years of Team Effectiveness in Organizations: Research Themes and Emerging Needs, in: Cooper, C.L., Robertson, I.T. (ed.) International Review of Industrial and Organizational Psychology, vol. 19, West Sussex: Wiley&sons, pp. 47-92
- Vecchio, R.P. (1995). Organizational Behavior, Fort Worth: The Dryden Press