

Методологија стручног и научног рада

Тимски рад

Милена Вујошевић Јаничић

www.matf.bg.ac.rs/~milena

Математички факултет, Београд

Преглед

- 1 Тимски рад
- 2 Групно доношење одлука
- 3 Питања и литература

Преглед

- 1 Тимски рад
 - Дефиниције
 - Шта знамо о тимском раду?
- 2 Групно доношење одлука
- 3 Питања и литература

Тим?

Шта је тим?

Група?

Шта је група?

Група?

Шта је група?

Која је разлика између групе и тима?

Група

Grupa je... (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

Шта знамо о тимском раду?

Тачно или нетачно?

Тим ствара синергетски ефекат чији је učinак већи од простог zbira doprinosa појединачних чланова

Шта знамо о тимском раду?

Тачно или нетачно?

Najbolji timovi se obično sastoje od malog broja članova

Шта знамо о тимском раду?

Тачно или нетачно?

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

Шта знамо о тимском раду?

Тачно или нетачно?

Uspješni timovi imaju zajednički cilj

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?

Svi članovi tima treba podjednako da budu 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?

Тимови би требало да се труде да имају чланове који немају породичне обавезе

Шта знамо о тимском раду?

Тачно или нетачно?

Svi članovi bi trebalo da preuzmu odgovornost za neuspeh tima

Преглед

- 1 Тимски рад
- 2 **Групно доношење одлука**
 - Вежба 1, Дискусија
 - Предности и мане одлучивања у групи
 - Вежба 2, Дискусија
 - Елементи тима, структура, атмосфера и карактеристике
 - Цитати
- 3 Питања и литература

Вежба 1

Вежба — одлучивање 1

Дискусија

Дискусија

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

- Опасности/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 избегавања сукоба. Подржите само она решења са којима можете барем делимично да се сложите.
 - Избегавајте технике одлучивања које за циљ имају избегавање сукоба попуту већинског гласања, уједначавања појединачних избора или трговине.
 - Разлике у ставовима посматрајте као подстицај, а не као препреку у доношењу одлука.

Вежба 2

Вежба — одлучивање 2

Процеси у тиму

- Успоставити заједнички циљ
- Проценити снаге и слабости чланова тима
- Развити специфичне индивидуалне циљеве чланова
- Сложити се око заједничког приступа постизању циљева
- Чланови прихватају одговорност и за индивидуално и за тимско постигнуће
- Изградња узajамног поверења
- Одржавање одговарајуће комбинације вештина и карактеристика личности чланова тима
- Поспешавање тимског процеса кроз дефинисање улога, олакшавање комуникације и дефинисање процедуре доношења одлука)
- Стварање могућности за постизање краткорочних циљева у којима ће се чланови осећати као део тима

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 — pravila 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 jednoduše: sukobi i neslaganja su isključivo vezana za ideje i metode njihovog sprovođenja, a nikako za karakteristike ličnosti članova?

Карактеристике успешних ТИМОВА

- Ограничен број чланова (до 10 чланова)
- Комплементарне вештине чланова: професионалне, вештине одлучивања, interpersonalne вештине
- Заједнички циљ – визија
- Појединачни циљеви: конкретизовани, мерљиви пословни циљеви (transformisani заједнички циљ у ове појединачне конкретизоване)
- Заједнички приступ: постигнут договор око стратегије
- Заједничка одговорност и на групном и на индивидуалном плану

Карактеристике неуспешних тимова

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

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?

Преглед

- 1 Тимски рад
- 2 Групно доношење одлука
- 3 **Питања и литература**
 - Питања
 - Литература

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?

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