

Miha MARIČ

Ana LAMBIČ

Goran VUKOVIČ

OBLIKOVANJE, RAZVOJ IN VODENJE TIMOV



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru



Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede

Oblikovanje, razvoj in vodenje timov

Avtorji

Miha Marič

Ana Lambič

Goran Vukovič

Avgust 2020

Naslov **Oblikovanje, razvoj in vodenje timov**

Title *Designing, Developing and Leading Teams*

Avtorji Miha Marič
Authors (Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede)

Ana Lambič
(Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede)

Goran Vukovič
(Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede)

Recenzija Marija Ovsenik
Review (Alma Mater Europaea)

Robert Leskovar
(Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede)

Lektoriranje Nadja Kos
Language editor

Tehnični urednik Jan Perša
Technical editor (Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)

Oblikovanje ovitka Jan Perša
Cover designer (Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)

Fotografija na ovitku © Patrik Arh
Cover photo (Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede)

Grafične priloge Pixabay.com, Pikrepo.com in avtorji
Graphic material

Založnik / *Published by*
Univerza v Mariboru
Univerzitetna založba
Slojškov trg 15, 2000 Maribor, Slovenija
<https://press.um.si>, zalozba@um.si

Izdajatelj / *Co-published by*
Univerza v Mariboru
Fakulteta za organizacijske vede
Kidričeva cesta 55 A, 4000 Kranj, Slovenija
<https://fov.um.si>, dekanat.fov@um.si

Izdaja Prva izdaja
Edition

Izdano Maribor, avgust 2020
Published at

Vrsta publikacije E-knjiga
Publication type

Dostopno na <http://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/490>
Available at



To delo je objavljeno pod licenco Creative Commons Priznanje avtorstva 4.0 Mednarodna.
/ This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.sl>

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Univerzitetna knjižnica Maribor

005.64(0.034.2)

MARIČ, Miha

Oblikovanje, razvoj in vodenje timov [Elektronski vir] / avtorji
Miha Marič, Ana Lambič, Goran Vukovič. - 1. izd. - E-knjiga. - Maribor
: Univerzitetna založba, 2020

Način dostopa (URL): <https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/490>

ISBN 978-961-286-367-8 (PDF)

doi: [10.18690/978-961-286-367-8](https://doi.org/10.18690/978-961-286-367-8)

1. Lambič, Ana 2. Vukovič, Goran, 1960-

COBISS.SI-ID 25999619

ISBN 978-961-286-367-8 (pdf)

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-367-8>

Cena
Price Brezplačni izvod

Odgovorna oseba založnika prof. dr. Zdravko Kačič,
For publisher rektor Univerze v Mariboru

OBLIKOVANJE, RAZVOJ IN VODENJE TIMOV

MIHA MARIČ, ANA LAMBIČ IN GORAN VUKOVIČ

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija.
E-pošta: miha.marič@um.si, ana.lambic@student.um.si, goran.vukovic@um.si

Povzetek Razne oblike timskega dela lahko dandanes zasledimo pri prav vsakem dogodku, tako v zasebnem, kot tudi poklicnem življenju. Pomembno je, da se zavedamo nujnosti in pomembnosti delovanja posameznikov v skupini oziroma timih, kot funkcionalni enoti, ker s tem posledično dosegamo boljše, učinkovitejše in uspešnejše delovanje. Posameznik vedno obravnava samega sebe glede na njegov odnos do drugih posameznikov ali skupine. Omenjeno pa lahko projiciramo na delovanje in delo zaposlenih v organizacijah. Delovanje v timih povezuje kakovostno medsebojno sodelovanju tistih, ki upravljajo in izvršujejo poslovne procese. Timsko delo je nepogrešljiv delovni standard znotraj organizacij, saj le-ta omili nihanje učinkov posameznikov (članov tima) in bistveno doprinese k konsistentnosti opravljenega dela; torej uspeh pogosto temelji na timski naravnosti.

Ključne besede:

timi,
organizacija,
vodenje,
kadrovski
management,
management in
organizacija,
kadrovski
management.

DESIGNING, DEVELOPING AND LEADING TEAMS

MIHA MARIČ, ANA LAMBIČ IN GORAN VUKOVIČ

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia.
E-mail: miha.maric@um.si, ana.lambic@student.um.si, goran.vukovic@um.si

Abstract Today, various forms of teamwork can be found in just about every event, both in private and professional life. It is important to be aware of the necessity and importance of the work of individuals in groups or teams, as a functional unit, because as a result we achieve better, more efficient and more successful work. An individual always treats himself according to his relationship to other individuals or groups. This can be projected on the functioning and work of employees in organizations. Working in teams connects the quality of mutual cooperation of those who manage and execute business processes. Teamwork is an indispensable work standard within organizations, as it mitigates the fluctuations of the effects of individuals (team members) and significantly contributes to the consistency of the work performed; therefore, success is often based on team orientation.

Keywords:
teams,
organization,
leadership,
human
resource
management,
management and
organization,
personnel
management.

Kazalo

Predgovor	1
TEMELJNA IZHODIŠČA O TIMIH	3
Od skupine do tima.....	5
Vrste timov	7
Velikost timov	13
Dinamičen tim	15
Učinkovitost in uspešnost timov	17
Faze razvoja tima.....	23
Proces razvoja timov.....	25
Proces odločanja v timih.....	27
TIMSKO DELO	29
Splošno o timskem delu	31
Prednosti in izzivi timskega dela.....	33
OBLIKOVANJE TIMOV.....	37
Vloge v timu.....	41
Vloga vodje v timu.....	47
Vloge v športnih timih.....	51
DELOVANJE V TIMU.....	55
Komunikacija	59
Komunikacija v timih	61
Konflikt v timih	63
Ustvarjalnost in ustvarjalni timi	67
Tehnike ustvarjanja v timu.....	69
RAZVOJ TIMOV	73
Motivacija in nagrajevanje.....	77
VODENJE TIMOV.....	83
Stili vodenja	87
Vodenje timskih sestankov	91
Vloga vodje timskega sestanka.....	93
Model 360° povratne informacije v timu	95
Spremljanje napredka.....	97
Literatura in viri	99

Predgovor

MIHA MARIČ , ANA LAMBIČ IN GORAN VUKOVIČ

Razne oblike timskega dela lahko dandanes zasledimo pri prav vsakem dogodku, tako v zasebnem, kot tudi poklicnem življenju. Pomembno je, da se zavedamo nujnosti in pomembnosti delovanja posameznikov v skupini oziroma timih, kot funkcionalni enoti, ker s tem posledično dosegamo boljše, učinkovitejše in uspešnejše delovanje.

Potreba po timskem delu ni samo praktična, temveč izhaja iz dejstva, da je primarno človek skupinsko bitje in šele zatem individualno. To lastnost lahko zabeležimo skozi celotno zgodovino človeštva. Posamezniki so skozi čas vedno delovali v nekih skupnostih, plemenih in družinah, kjer je do izraza prišla človekova potreba po sožitju, ki je pred potrebo po samostojnosti. Prav tako posameznik vedno obravnava samega sebe glede na njegov odnos do drugih posameznikov ali skupine.

Omenjeno pa lahko projiciramo na delovanje in delo zaposlenih v organizacijah. Le-te stremijo k poslovni odličnosti, uspešnosti in učinkovitosti. Velik del rešitve je v izoblikovanju dela na način delovanja v timih, kjer njihova uspešnost temelji na kakovostnem medsebojnem sodelovanju tistih, ki upravlajo in izvršujejo poslovne procese.

Timsko delo je nepogrešljiv delovni standard znotraj organizacij, saj le-ta omili nihanje učinkov posameznikov (članov tima) in bistveno doprinese k konsistentnosti opravljenega dela; torej uspeh pogosto temelji na timski naravnosti.

»Življenje in delo je prezapleteno, da bi se ga uspešno lotevali sami.«



TEMELJNA IZHODIŠČA O TIMIH

Od skupine do tima

Dandanes se srečujemo z dejstvom, da v sodobnih organizacijah vedno pogosteje zasledimo skupinsko in timsko delo, kot posledico praviloma uspešnejšega in učinkovitejšega doseganja opravljenega dela oziroma doseganja cilja. Na začetku bomo razmejili pojma skupina in tim (Možina, 2002).

Skupino oblikujejo dva ali več oseb, ki se pogosto srečujejo, zaradi sodelovanja pri pomembnih dejavnostih. Vsak pripada neki skupini, na primer delovni, športni, socialni, prijateljski, politični, idr. Ločimo lahko formalne in neformalne skupine. Pri formalnih skupinah, imajo člani točno, vnaprej, določene naloge in cilje, dočim pri neformalnih skupinah posamezniki, z združevanjem, zadovoljujejo neke lastne interese (posamezniki imajo več interesov, zato lahko pripadajo več skupinam naenkrat).

Tim (ang. »team«) je delovna skupina ljudi, ki se izoblikuje na podlagi medsebojne povezanosti posameznikov tima in z namenom pristnega sodelovanja. Značilnost tima je, da posamezniki med seboj sodelujejo z namenom skupnega opredeljevanja in doseganja ciljev.

Trdimo lahko, da so vsi timi skupine, niso pa vse skupine tudi timi. Le-to trditev lahko predstavimo na konkretnem primeru (Možina, 2002), in sicer če nekaj posameznikov čaka na vstop na igrišče, še ne gre za skupino; v primeru, da

posamezniki začnejo skupaj pripravljati igrišče in teren, ter si s tem razdelijo delo so skupina. V primeru, da izoblikujejo moštvo in tekmujejo z drugim moštvom, pa so že tim. V Tabeli 1 so prikazane glavne razlike med skupino in timom.

Tabela 1: Skupine v primerjavi s timi

(Maddux, 1992)

<i>SKUPINE</i>	<i>TIMI</i>
<i>Člani skupine med seboj delujejo neodvisno, izjemoma odvisno, v primeru, da so zastavljeni neki skupni cilji. Prav tako menijo, da so organizirani v skupine in administrativnih razlogov.</i>	<i>Člani tima med seboj delujejo odvisno ter vedo, da je osebne in timske cilje najlažje doseči z vzajemno pomočjo.</i>
<i>Člani skupine so v manjšem obsegu vključeni v postavitve ciljev, s katerimi se posledično le redko poistovetijo.</i>	<i>Člani tima so vključeni v postavitve ciljev, katere tudi sprejemajo za osebne. Posledično združujejo svoje moči, ker so zavezani istemu cilju.</i>
<i>Članom skupine je pogosto v najprej predstavljen potek in rezultat.</i>	<i>Člane tima se pogosto spodbuja k inovativnosti in kreativnosti pri opravljanju dela, ter s tem povečanjem boljših rezultatov doseganja ciljev tima in posledično uspešnosti organizacij.</i>
<i>Člani skupine pogosto ne razumejo vlog drugih članov v skupini, kar zmanjšuje zaupanje med sodelavci.</i>	<i>Zaupanje med člani tima je večje, drug drugega spodbujajo, da prosto izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasja.</i>
<i>Med člani skupine se pogosto pojavlja neodkrito komuniciranje, namišljeno igranje vlog, pasti v komunikaciji, ipd.</i>	<i>Člani tima skrbijo za odprto in pošteno komunikacijo. Stremijo k razumevanju stališč drugih.</i>
<i>Ko se člani skupine znajdejo v konfliktnih situacijah, ne vedo, kako bi jih rešili, bkerati pa njihov šef lahko odlaga posredovanje, dokler ni morda že povzročena škoda.</i>	<i>Ko se člani tima znajdejo v konfliktni situaciji, poizkušajo iz nastale situacije izvleči čim več pozitivnega, npr. priložnosti za izboljšavo. Konflikte poizkušajo reševati hitro in konstruktivno.</i>
<i>Člani skupine lahko sodelujejo pri odločitvah, ki so pomembne za skupino, vendar pa je pogosto skladnost z mnenjem šefa pomembnejša kot uspešni delovni dosežki skupine.</i>	<i>Člani tima prav tako sodelujejo pri odločitvah, ki so pomembne za tim. Prav tako pa končno odločitev sprejme vodja ob upoštevanju skupnega cilja, kateri je uspešnost tima.</i>

Nekateri trdijo, da sicer v teoriji obstajajo razlike med omenjenima pojmom, vendar v praksi večjih razlik ni, saj se le-ta med seboj prepletata ter gre v obeh primerih za neko obliko medosebnega sodelovanja dveh ali več oseb, z rezultatom ustvarjanja neke nove dodane vrednosti, kot je na primer izdelek, storitev, odločitev, lastnina, znanje, vizija, idr. (Mihalič, 2014).

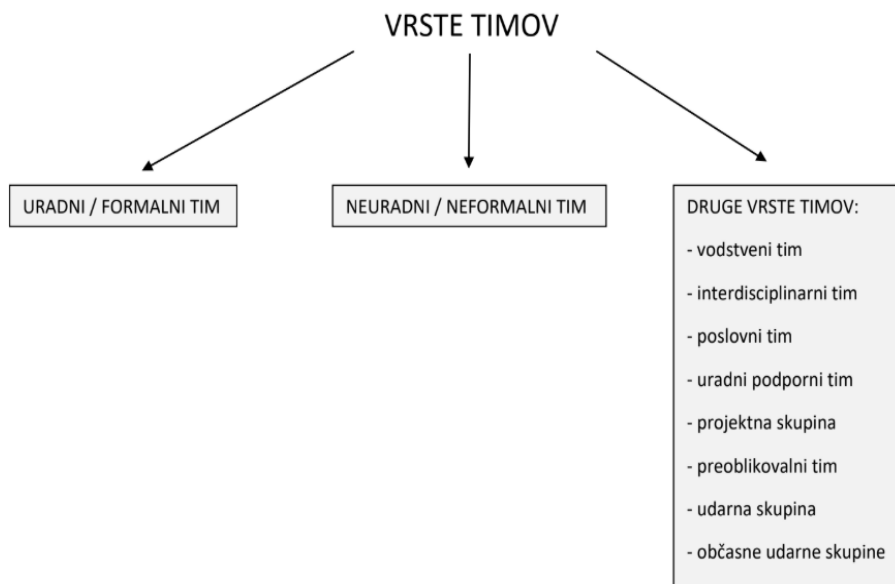
Vrste timov

Znotraj organizacij naletimo na številne različne vrste timov, saj je določena oblika tima bolj primerna za nekaj, dočim druga oblika spet za nekaj drugega. Vodje v organizaciji morajo zato dobro opredeliti cilje, katere želijo doseči in le-temu prilagoditi ustrezno obliko timov. V nadaljevanju Miglič in Vukovič (2006) opredelita in opišeta tri osnovne vrste timov, in sicer uradne ali formalne time, neuradne ali neformalne time in druge vrste timov, katere bomo v nadaljevanju tudi opisali.

Uradni ali formalni timi – so temelj čisto vsake organizacije, na primer neke interne revizijske enote. Značilnost omenjenih timov je to, da so stalni, izvajajo ponavljajoča se oziroma rutinska dela ter sledijo nekemu, v naprej določenem, okvirju. Omenjene time izoblikujejo organizacije samo z namenom zadovoljevanja organizacijskih potreb.

Neuradni ali neformalni timi – se priložnostno izoblikujejo (zadovoljevanje trenutnih potreb) za neformalno delovanje znotraj organizacije. Le-te izoblikujejo posamezniki z namenom zadovoljevanja potreb njih samih. Podobno kot uradni ali formalni timi, tudi neuradni ali formalni timi ravnajo v skladu z neformalnimi postopki.

V organizacijah je najboljša odločitev izoblikovanje tima, ki je nekje vmes med zgoraj omenjenima vrstama. Pomembno je, da tim zadovolji potrebe organizacije (uradni ali formalni tim) in prav tako tudi potrebe članov tima (neuradni ali neformalni tim).



Slika 1: Vrste timov

(Vir: Miglič in Vukovič, 2006)

Druge vrste timov, katere sta Miglič in Vukovič (2006) izpostavila so:

- *Vodstveni tim* – je vrsta interdisciplinarnega tima, katero vodi glavni vodja. Člane tima izberemo glede na njihovo vlogo.
- *Interdisciplinarni tim* – je vrsta tima, katerega izoblikujemo znotraj oddelkov v neki organizaciji.
- *Poslovni tim* – sestavljajo posamezniki, ki so kot tim odgovorni za dolgoročno vodenje nekega projekta oziroma neke enote znotraj organizacije.
- *Uradni podporni tim* – je vrsta tima, ki nudi podporo organizaciji ter podporne storitve, kot so finance, kadrovanje, administracija, idr.
- *Projektna skupina* – se izoblikuje na podlagi nekega projekta in se ohranja do prenehanja oziroma dokončanja le-tega.

- *Preoblikovalni tim* – je sestavljen iz članov strokovnjakov, ki se ukvarjajo z reorganizacijo dela. Vrednost omenjenega tima je odvisna od skupnih timskih sposobnosti.
- *Udarna skupina* – je skupina posameznikov, ki predstavljajo avtonomno telo in delujejo popolnoma ločeno od organizacije ter pogosto na oddaljeni lokaciji.
- *Občasna udarna skupina* – je skupina posameznikov za nek krajši oziroma določen čas, z namenom iskanja rešitev za nastali problem.

Možina (2002) našteje in opiše še naslednje vrste timov:

- *Tim za reševanje problemov* – je sestavljen iz članov, ki pripadajo različnim oddelkom in razpravljajo o aktualnih vprašanjih v zvezi z delom v organizaciji ter o tem, kaj se lahko še izboljša.
- *Posebni tim* – je skupina posameznikov, ki je, za razliko od zgoraj omenjenih timov, usmerjen na specifično področje dela.
- *Samousmerjajoči se tim* – je vrsta tima, ki je, kot nam že samo ime pove, brez vodje znotraj tima, če pa že obstaja, je le-ta zunaj tima in ima zgolj mentorsko vlogo. Posebnost omenjenega tima je, da člani delajo skupaj in se sproti dogovarjajo kaj in kako bodo nekaj naredili. Posamezniki znotraj tima opravljajo različne vloge in naloge ter lahko v vsakem trenutku nadomestijo drugega člana. Samousmerjajoči timi skoraj v celoti prevzemajo managerske dolžnosti.
- *Tim za izboljševanje kakovosti* – sestavljajo posamezniki, ki niso sestavljeni zgolj iz tehničnega osebja, ter se izoblikuje z namenom iskanja novih poti za izboljšavo kakovosti dela in izdelkov / storitev.

Oprelitev vrst oziroma oblik timov je mnogo, zato bomo v nadaljevanju predstavili še tretjo delitev timov, in sicer glede na uspešnost. Poznamo neuspešne ali subsumativne time, povprečne ali sumativne time in uspešne ali supersumativne time (Brajša, 1996):

- *Neuspešni ali subsumativni timi* so skupine posameznikov, kateri delajo v skupini oziroma skupaj slabše, kot počnejo le-to posamezno. Kar pomeni, da jih delo v timu zelo omejuje in onemogoča izrabo potencialov. Taki timi so za organizacijo zelo škodljivi, nepotrebni in povzročajo veliko

nepotrebnih stroškov. Omenjeno vrsto tima bi lahko zapisali tudi matematično, kot: $1+1+1 = -3$, kar ponazarja, da so dosežki tima slabši od vsote znanj, sposobnosti in strokovnosti posameznikov v timu.

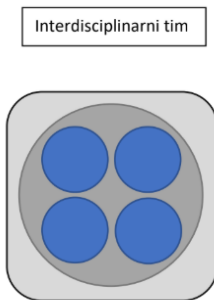
- Druga vrsta predstavljenih timov so *povprečni ali sumativni timi*. Člani omenjenega tima skupaj ne razvijajo timske ustvarjalnosti in kot tim ne delajo nič boljše oziroma uspešnejše kot posamično. Takšni timi so za organizacijo, znotraj katere delujejo, zelo dragi, negospodarni in nimajo koristi. Povprečne oziroma sumativne time lahko matematično zapišemo kot: $1+1+1=3$, kar ponazarja, da so timski dosežki enaki vsoti znanj, sposobnosti in strokovnosti posameznikov znotraj tima.
- *Uspešni ali supersumativni timi* so tretja oblika timov, katerih dosežki, kot nam tudi že ime pove, presegajo vsoto znanja, sposobnosti in strokovnosti posameznih članov, kar pomeni, da so uspešni. Omenjeno lahko ponazorimo z matematičnim zapisom: $1+1+1 > 3$. Lastnosti uspešnega tima so, da je le-ta ustvarjalen, člani v skupini delujejo veliko boljše kot posamično, med seboj se spodbujajo in razvijajo. V timu pridejo do nekih novih, drugačnih in boljših rešitev, kar pomeni, da so uspešnejši.

V organizacijah je najbolj smiselno in zaželeno, da bi imeli čim več uspešnih oziroma supersumativnih timov, saj za organizacijo ne predstavljajo izgube in potrate časa, temveč inovativnost in ustvarjalnost (Brajša, 1996). Posledično je zelo pomembno, da se v takšne time vlaga, saj le-ti organizacijam omogočajo uspešnost.

Športni timi so skupine posameznikov, ki kot ekipa sodelujejo pri različnih športih, z namenom doseganja timskih ciljev (zmage); kjer ima vsak član točno določeno vlogo, s katero ključno prispeva k skupnemu uspehu (Katz, 2001). V najbolj uspešnih (športnih) timih je vsak član skoncentriran le na svojo vlogo, s katero v soodvisnosti z ostalimi soigralci prispeva k doseganju cilja; torej je tim lahko uspešen le, če prav vsak član izvede svoj del naloge natančno in brezhibno (Posneti, Garcia-Mas, Palou, Cantallops in Fuster-Parra, 2016).

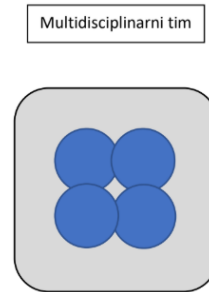
Ko govorimo o športnih timih, najpogosteje pomislimo na ekipne športe kot so nogomet, košarka, hokej, rokomet in odbojko, vendar pa tudi za vsakim individualni športnikom stoji celoten športni tim (Katz, 2001).

Mnogi avtorji, med katerimi so tudi Mayer idr. (2001) navajajo tri osnovne oblike timov, in sicer: interdisciplinarni tim, multidisciplinarni tim in transdisciplinarni tim.

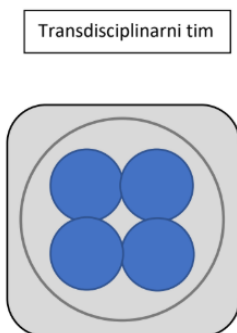


Slika 2: Interdisciplinarni tim
(Mayer idr., 2001)

Druga oblika tima je *multidisciplinarni tim*, katerega sestavljajo člani, ki prihajajo iz različnih poklicnih profilov in skupaj praviloma izvajajo obsežnejšo in kompleksnejšo nalogo. Za omenjeno obliko tima je značilno, da med seboj redkeje oziroma skoraj nikoli ne sodelujejo, vendar vsak član opravlja svojo nalogo. V multidisciplinarnem timu je nizka stopnja ustvarjalnosti in uvajanja sprememb.



Slika 3: Multidisciplinarni tim
(Mayer idr., 2001)



Slika 4: Transdisciplinarni tim
(Mayer idr., 2001)

Zadnja oblika tima po Mayer idr. (2001) je *transdisciplinarni tim*, za katerega je značilno, da se redko pojavlja in ohranja individualnost ter specifičnost posameznih članov tima ob hkratnem ustvarjanju notranje povezanosti, kar rezultira v medosebnem sodelovanju in zgolj delovanju na svojem področju. Za omenjen tim je značilna tudi visoka stopnja izmenjave in prenosa znanja med člani. Prav tako je komunikacija med člani učinkovita in uspešna ter spodbuja drugačnost mnenj.

Velikost timov

Kako velik mora biti tim, da bo kar najbolj uspešen? Nekega univerzalnega odgovora na to vprašanje ni, saj uspešnost tima ni pogojena zgolj z velikostjo tima, temveč tudi z vodjo, obliko tima, nalogami, ipd. Belbin (1999) navaja, da ima velikost tima velik vpliv na obnašanje članov oziroma posameznikov znotraj nekega tima, zato je zelo pomembno, da se le-teh posledic dobro zavedamo in jih upoštevamo pri določanju velikosti tima. Prav tako navaja, da so posamezniki v velikem timu (10+ članov) pogosto pasivni in se počutijo nepomembne ter v timu predstavljajo samo »številko«, kar pomeni, da ne morajo vsi člani tima enakovredno priti do izraza in s tem ne izkoristimo potenciala vseh posameznikov.

Prav tako, lahko prevelik tim privede do različnih težav v komunikaciji, konfliktov in drugih problemov, kot so (Možina, 2002):

- psihična obremenjenost vodij in oddaljenost od članov, zaradi posvečanja več različnim dejavnostim in usklajevanju velikega obsega dela;
- poudarjanja vloge vodij in centralizirano timsko odločanje;
- odnosi v timu postajajo, zaradi velikega števila članov, vedno manj osebni, kar lahko rezultira v izoblikovanju podtimov, ki pa se lahko spremenijo v klike

- in nezadovoljstvo članov, kot odgovor na norme in postopke, kateri postajajo vedno bolj formalizirani.

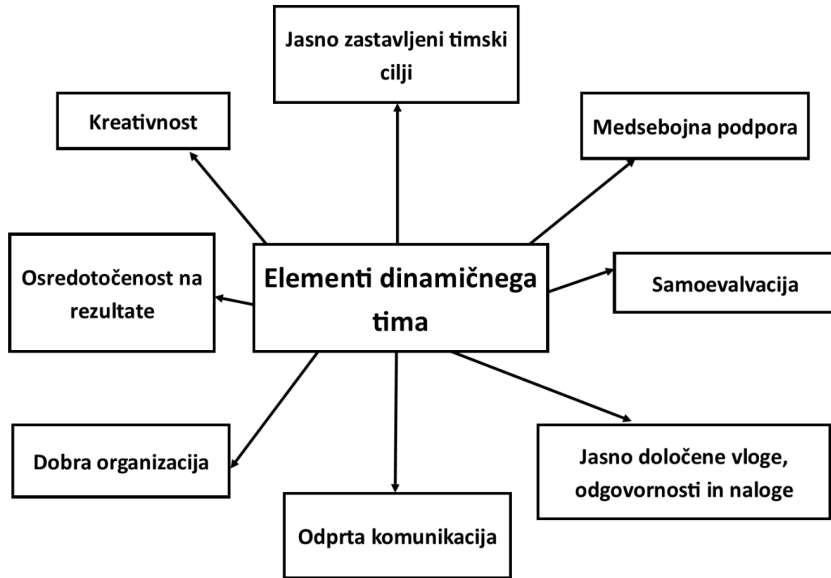
Izzivi velikih timov so torej centralizacija vodenja, večja stopnja formaliziranosti in velika potencialna možnost za nastanek podtimov, oziroma timov znotraj timov; prednosti pa večja sproščenost, izmenjava mnenj, saj vsak izmed posameznikov lahko pove svoje mnenje in stališče ter visoka stopnja inovativnosti, kar je tudi posledica prej omenjene lastnosti (Možina, 2002).

Po drugi strani pa tudi ni najboljše, če je število članov premajhno. V takem primeru morajo biti le-ti pravilno izbrani, ustrezni in sposobni za opravljanje nekega dela; kjer pa pogosto pride do preobremenjenosti posameznikov v timu (Belbin, 1999). Različni avtorji navajajo kot najboljšo oziroma najprimernejšo velikost tima med pet in deset članov (Možina, 2002). Kot že omenjeno, moramo velikost tima prilagoditi strukturi naloge, vodji, obliki in obsegu dela.

Dinamičen tim

Dinamičen tim je oblika tima, za katerega je značilna visoka učinkovitost, samozavestnost in uspešna medsebojna podpora med člani tima (pomoč, povratna informacija, motiviranje, idr.) (Moon, Hollenbeck, Humphrey, Ilgen, West, Ellis in Porter, 2004).

Lastnosti dinamičnega tima so (Moon, Hollenbeck, Humphrey, Ilgen, West, Ellis in Porter, 2004): izoblikovanje in nadgradnja moči na posameznikovi ravni, medsebojna podpora med vsemi člani tima, razvoj timskega vzdušja, sprotno in uspešno reševanje nastalih konfliktov znotraj tima in tima z okolico in odprtost ter sproščenost komunikacije med člani.



Slika 5: Elementi dinamičnega tima

(Moon, Hollenbeck, Humphrey, Ilgen, West, Ellis in Porter, 2004)

Učinkovitost in uspešnost timov

V poglavje, ki opredeljuje vrste in oblike timov, bi lahko vključili tudi delitev timov glede na učinkovitost in glede na uspešnost timov. Poznamo t. i. učinkovite in neučinkovite time ter uspešne in neuspešne time (Brajša, 1996), katere bomo tudi v nadaljevanju podrobneje predstavili in opisali.

Na začetku bomo opredelili pomen pojmov učinkovitost in uspešnost (Milfelner in Žižek, 2014):

- *Učinkovitost* – pomeni, količino porabljenih oziroma potrebnih virov na enoto rezultata; torej manjša kot je količina porabljenih virov na enoto, bolj smo učinkoviti (delati stvari na pravi način).
- *Uspešnost* – pomeni stopnjo doseganja zastavljenih ciljev; torej ali smo dosegli zastavljene cilje in v kolikšni meri (delati prave stvari).

Prva omenjena delitev je delitev na učinkovite in neučinkovite time. Učinkovitost tima je dosežena, ko le-ta sledi temeljnim načelom timskega dela in temelji na tako učinkovitem vodji, kot vsakega posameznika, člana tima (Mihalič, 2014). Lastnosti in razlike posamezne vrste timov so predstavljene v Tabeli 2.

Tabela 2: Učinkoviti in neučinkoviti timi

(Pegg, 1996)

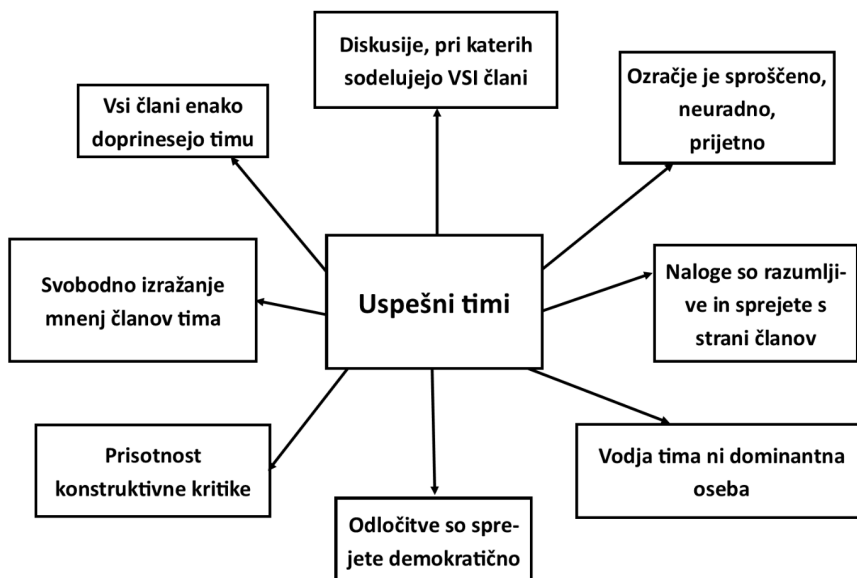
<i>UČINKOVITI TIM</i>	<i>NEUČINKOVITI TIM</i>
<i>Razpoloženje v učinkovitem timu je brez napetosti, nebirokratsko ter prizadevajoče se za povečanje prizadevanja za uspešno in učinkovito izvedbo dela ter samo zanimanje za delo.</i>	<i>Razpoloženje v neučinkovitem timu je bolj dolgočasno in brezobzirno, kjer se pogosto pojavljajo tudi napetosti. Pogost pojav je tudi, da tim ni usmerjen k nalogi.</i>
<i>Naloge in cilji tima so jasni vsem članom ter se z njimi strinjajo. Prav tako se o zadržkih oziroma nestrinjanjih člani med seboj pogovorijo ter poiščejo rešitve oziroma kompromise.</i>	<i>Pri neučinkovitih timih pogosto pride do nejasno zastavljenih nalogab in ciljih. Člani neučinkovitega tima pogosto ne vedo kakšne so njihove naloge in cilji, po drugi strani pa se včasih z njimi ne tudi strinjajo.</i>
<i>Komunikacija znotraj učinkovitega tima je spontana, odprta in dvosmerna. Prav tako se člani tima ne bojijo povedati svojega mnenja ter so pri tem poslušani.</i>	<i>Komunikacija znotraj neučinkovitega tima je bolj previdna, zadržana ali povsem zavarta. Člani tima le redko povedo svoje mnenje so le redko poslušani.</i>
<i>Člani učinkovitega tima sprejemajo drugačna mnenja sodelavcev, ter jih jemljejo kot pobudo za nadaljnje razpravljanje in možnosti za izboljšavo. Konflikti lahko timu doprinesejo veliko pozitivnega, kot je npr. kreativnost.</i>	<i>Neučinkovit tim ne zna izkoristiti prednosti konfliktov in drugačnih mišljenj članov tima. Poleg tega pa konflikti negativno vplivajo na delovanje tima oziroma ga popolnoma zaustavijo.</i>
<i>Pomembne odločitve se v učinkovitem timu sprejemajo na podlagi usklajevanja in kompromisov, tako da je odločitev sprejemljiva za vse člane. Prav tako člani tima povedo svoje nestrinjanje, katero je pri sprejemanju odločitve upoštevano.</i>	<i>Sprejemanje odločitev znotraj neučinkovitega tima je pogosto nejasno ter vpliv na tim ni preverjen. Pogosto se člani s sprejetim sklepom ne strinjajo ter delujejo v nasprotju z njim in s tem preprečujejo uresničitev ter doseganje timskih ciljev.</i>
<i>Navodila za delo so članom tima jasna in znana v naprej, ter se le-ti z njimi strinjajo.</i>	<i>Navodila za delo so članom neučinkovitega tima pogosto nejasna oziroma se člani z njimi ne strinjajo.</i>
<i>Kritika ne velja za osebni napad, temveč je konstruktivna in namenjena odstranjevanju ovir, ki timu onemogočajo pot do cilja.</i>	<i>Posamezni člani tima kritiko pogosto jemljejo kot osebni napad, kar vodi v konflikte in nepotrebne napetosti v timu.</i>
<i>Član učinkovitega tima se s cilji in problemi tima poistovetijo, hkrati pa o občutkih odkrito komunicirajo.</i>	<i>Člani neučinkovitega tima občutke pogosto prikrivajo, ter se ne želijo izpostavljati.</i>
<i>Učinkovit tim je tudi samokritičen. Svoje delovanje nenehno spremlja in evalvira, ter s tem meri učinkovitost in uspešnost ter identificira priložnosti za izboljšavo.</i>	<i>Neučinkovit tim se pogosto izogiba samoevalviranju. Hkrati pa se ima za nezmoživega.</i>

Pomembno je, da učinkovitost tima ustrezno spodbujamo, ohranjamo, razvijamo in povečujemo (Brajša, 1996). Le-to lahko storimo z naslednjimi usmeritvami oziroma ukrepi (Mihalič, 2014): prilagajanje in usklajevanje kompetenc članov z nalogami v timu, podajanje povratnih informacij o delu članov (učinkovitosti in uspešnosti

posameznikov), sprotno odpravljanje konfliktov in napak pri delu ter sprotno odstranjevanje vira napak, spodbujanje hitrega prilagajanja spremembam, zmanjševanje možnosti za preobremenjenost članov tima, konstantno nadgrajevanje znanja in kompetenc članov, dosledno nagrajevanje članov tima za visoko učinkovitost in uspešnost, vzpostavitev ustrezne komunikacije, optimizacija procesov znotraj tima, določitev vloge posameznika v timu pri doseganju skupnih ciljev, spodbujanje sodelovanja med člani, timsko sprejemanje končnih odločitev, idr.

Druga delitev timov, katero smo omenili na začetku poglavja, je delitev, ki temelji na uspešnosti. Lastnosti uspešnih in neuspešnih timov smo spoznali že v prejšnjem poglavju (1.2. Vrste timov). Povzamemo lahko, da imajo vsi uspešni timi nekatere skupne lastnosti, katere vodijo v uspešnost, in sicer (Miglič in Vukovič, 2006): dobrega in ustreznega vodjo, natančno in jasno zastavljene cilje, odločanje v timu temelji na znanih dejstvih, pripravljenost na hitro sprejemanje odločitev, ustrezno komuniciranje znotraj tima in z okolico ter izbira ustreznih članov tima, ki so pripravljene sodelovati v timu za skupno dobro tima.

Popolno nasprotje uspešnega tima pa je neuspešen tim. Kako oziroma po čem prepoznamo neuspešne time in zakaj jim ne uspe? Razlogov oziroma dejavnikov za le-to je veliko, nekateri in tudi najpogostejši med njimi so: številni nesporazumi znotraj tima in posledično napetosti, sprejemanje napačnih odločitev, katere vodijo tim v neuspeh, delovanje tima po nepričakovanih poteh, ipd. (Lipičnik in Možina, 1993).



Slika 6: Lastnosti uspešnih timov

(Miglič in Vukovič, 2006)

Ključne vzroke za neuspeh v timu lahko razdelimo na štiri podskupine, in sicer na odnose, komunikacijo, prilagajanje in doživljanje (Možina, 2002). Vzroke za neuspeh znotraj podskupine odnosov, razdelimo glede na dinamiko, torej ali je odnos med člani tima rivalski, fiksirani ali fleksibilni, glede na cilje, ali je odnos napadalen obrambni ali kompatibilen ter glede na etiko, pravičen ali nepravičen; znotraj podskupine komunikacija, poznamo vzroke glede na obliko, besedna / nebesedna, skladna / neskladna, glede na potek, enosmerna / dvosmerna, glede na stopnjo razumljivosti, razumljiva / nerazumljiva in glede na način vzdrževanja, poslušanje, povratne informacije, idr.; v podskupini prilagajanje imamo vzroke glede na vsebino, homogeno / heterogeno, glede na dinamiko, enostranska / obojestranska, glede na način, regresivno / progresivno in glede na psihodinamiko, notranje / zunanje / navidezno / celovito, ter zadnjo podskupino predstavlja posameznikovo medsebojno doživljanje, ki je lahko selektivno, subjektivno in / ali popačeno (Mathieu in Rapp, 2009; Možina, 2002).

Vsaka organizacija stremi k vedno večji učinkovitosti in uspešnosti, prav tako pa posvečajo veliko pozornosti tudi k vedno večji *produktivnosti* (Hamilton, Nickerson in Owan, 2003; Smith, 2002). Z željo po večji produktivnosti zaposlenih v organizaciji, se izoblikujejo timi, pomembno pa je tudi, da se gradi na produktivnosti na ravni tima, kot funkcionalni enoti, pri kateri ima eno izmed ključnih vlog prav vodja, kateri mora spodbujati sodelovanje med člani tima in s tem poveča samo produktivnost (Smith, 2002).

Faze razvoja tima

Vsak tim temelji na Tuckmanovem modelu, kateri zajema naslednje osnovne razvojne faze tima (Johnson, Suriya, Yoon, Berrett in La Fleur, 2002; Jones, 2019):

- Prvo fazo poimenujemo *oblikovanje* (ang. »forming«), katero lahko poimenujemo tudi ustanovno obdobje, torej izoblikovanje tima. Vsak član tima pridobi svojo vlogo, se med seboj seznanijo (prijateljstva), v timu se vzpostavi ustrezna motiviranost in osredotočenost, zelo pomembno vlogo ima tudi vodja, kateri mora spodbujati družbeno komponento v timu.
- Drugo fazo poimenujemo *vibarjenje* (ang. »storming«), katero lahko poimenujemo tudi viharno oziroma burno obdobje, saj člani tima med seboj merijo moč, se želijo dokazati, torej pogosto pride do konfliktnih situacij in nesporazumov. Pri omenjeni fazi ima ključno vlogo tudi vodja, kateri mora spodbujati motiviranost in razvoj članov tima ter skrbeti za pravilno komunikacijo in ustrezno reševanje nastalih konfliktov in nesporazumov.
- Tretjo fazo poimenujemo *normiranje* (ang. »norming«), katero lahko poimenujemo tudi zrelo obdobje za katero je značilna umirjenost, urejenost, kohezija, enotnost in sproščenost tima. Posledično se povečuje stopnja zaupanja in podpore, hkrati pa je stopnja izmenjave znanj med člani visoka, kar pripomore k boljši kompetentnosti članov tima.

- Četrta faza pri razvoju tima se imenuje *izvajanje* (ang.»performing«), katero lahko poimenujemo tudi napreduvalno obdobje. V omenjenem obdobju je za tim značilna visoka stopnja usklajenosti in samoorganizacije ter razvoj številnih kompetenc in visoka motiviranost članov tima.
- Zadnjo oziroma peto razvojno fazo poimenujemo *razpadanje* (ang.»deforming«), katero lahko poimenujemo tudi zaključno obdobje. Za omenjeno fazo je značilno razpadanje tima, kot funkcionalne enote, člani tima začnejo odhajati. Le-to je posledica nizke oziroma nižje stopnje zadovoljstva, motivacije, energije in učinkovitosti članov tima. Po omenjeni fazi lahko tim popolnoma razpade ali pa se ponovno vzpostavi.

Proces razvoja timov

V organizacijah se vedno pogosteje pojavljajo različne oblike dela v timu, kot eden izmed glavnih gradnikov organizacije (Možina, 2002). Posledično je dobra predstavitev in razumevanje omenjenega področja ključnega pomena. V prejšnjih poglavjih smo spoznali pojme kot so skupina in timi, velikost timov ter vrste timov. V nadaljevanju bomo predstavili kako pravzaprav tim nastane, oziroma z drugimi besedami, katere so stopnje / faze razvoja tima s širšega vidika organizacije, kot tudi ožjega vidika, z vidika tima.



Slika 7: Proces razvoja timov
(Mihalič, 2014)

Z vidika organizacije lahko proces razvoja tima opredelimo s šestimi koraki, kateri so prikazani v sliki 3, iz katere je razvidno, da prvi korak razvoja tima zajema opredelitev in postavitev ciljev organizacije, ter posledično, v skladu s cilji organizacije, tudi definicija želenih rezultatov tima (Mihalič, 2014). Timski cilj predstavlja izhodiščni pogoj za gradnjo tima (Traven, 2001).

Naslednji korak je opredelitev razpoložljivih virov, finančnih in strokovnih, kateremu sledi izbira ustreznih članov tima in oblikovanje tima (Mihalič, 2014). Naslednji korak opredeljuje delovanje in koordinacijo tima z delovanjem organizacije; v nadaljevanju je potrebno tudi vlagati v tim, z vidika razvoja (izobraževanja in usposabljanja) članov tima (Mihalič, 2014).

Eden izmed najpomembnejših korakov razvoja je tudi spremljanje in evalviranje dosežkov tima, ter identifikacija dodane vrednosti tima za organizacijo. Po končani evalvaciji izoblikujemo pomembne ugotovitve ter predloge za izboljšavo (Mihalič, 2014).

Malo bolj razčlenjena razvojna pot tima sledi naslednjim korakom (Možina, 2002): opredelitev ciljev tima in njegovih članov; izoblikovanje strateškega plana z definicijo časovnih okvirjev in nalog; opredelitev in predstavitev pričakovanj tako od članov tima, kot tudi vodstva od tima; opredelitev, kdo sprejema odločitve in na kakšen način; organizacija dela; opredelitev in delovanje v skladu z moralo in s kulturo dela v timu; opredelitev in preverjanje sodelovanja in povezanosti z drugimi oddelki; spremljanje, merjenje in evalvacija delovanja tima ter s tem doseganje zastavljenih ciljev; opredelitev prednosti in slabosti ter ukrepov in predlogov za izboljšavo; predstavitev ugotovitev in morebitnih problemov ter predlogov za izboljšavo.

Proces odločanja v timih

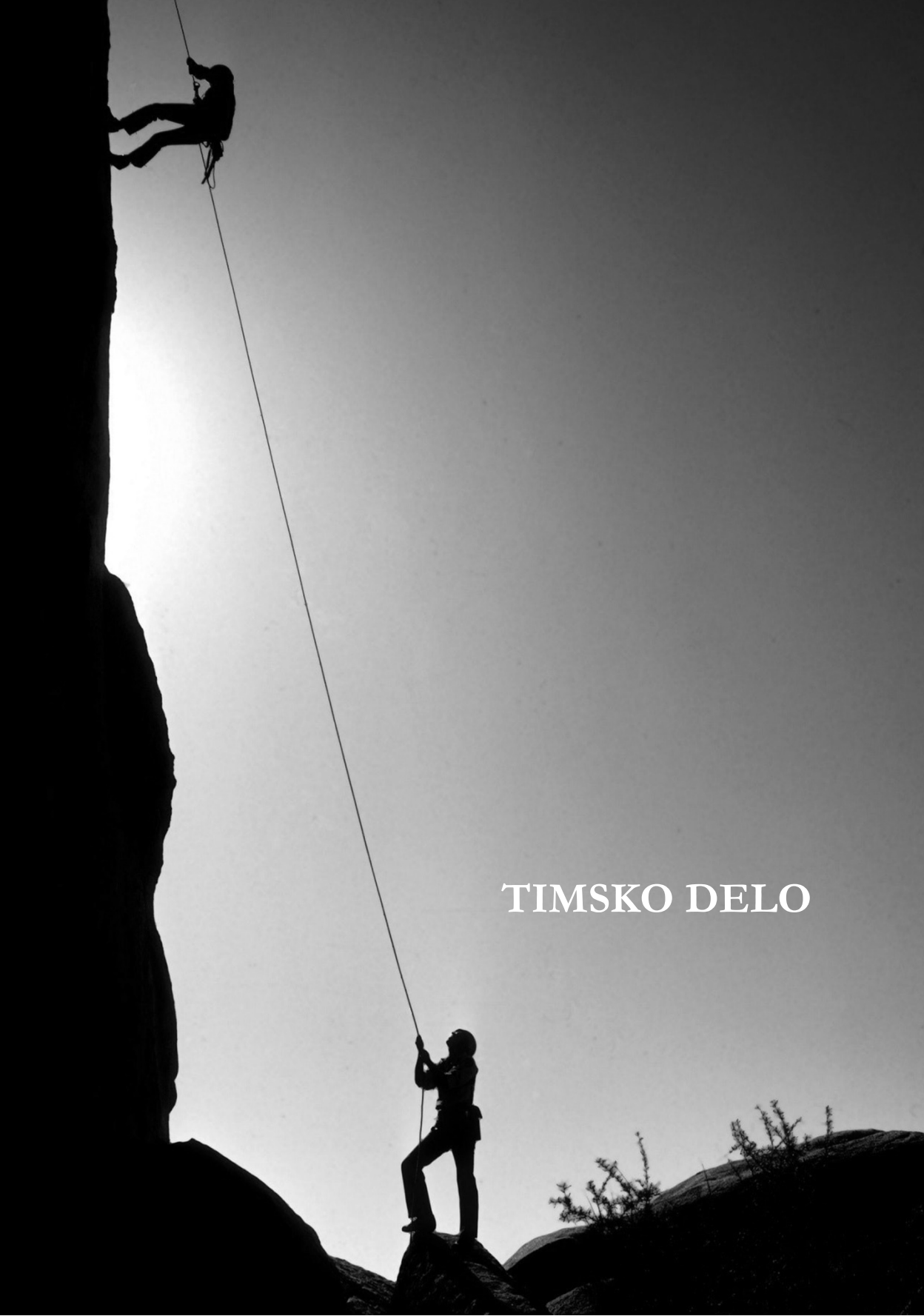
Sprejemanje odločitev je ena izmed najpogostejših aktivnosti vsakdana vodstva in vseh članov tima (Možina, 2002). Posledično bomo v nadaljevanju opredelili in predstavili proces odločanja v timu ter prednosti in slabosti le-tega. Sprejemanje odločitev v timu je proces, kateri zajema združevanje, obravnavo in komunikacijo med člani tima, z namenom sprejemanja odločitev, ki so pomembne oziroma so v povezavi z delom (Converse, Cannon-Bowers in Salas, 1993). Proces odločanja v timu ima svoje prednosti in pomanjkljivosti, katere so prikazane v Tabeli 3.

Tabela 3: Prednosti in pomanjkljivosti timskega odločanja
(Možina, 2002)

<i>Prednosti odločanja v timu</i>	<i>Pomanjkljivosti odločanja v timu</i>
<ul style="list-style-type: none">– širše znanje in več informacij– raznolike rešitve– sodelovanje članov pri odločitvah, kar rezultira v večji doveznosti le-teh– boljše in lažje razumevanje končnih odločitev	<ul style="list-style-type: none">– problematika t.i. skupinskega mišljenja– prevladovanje mnenja dominantnih članov tima– spregledovanje ciljev– več porabljenega časa, namenjenega procesu odločanja

VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Kakšen je po vašem mnenju uspešen in učinkovit tim?
2. Navedite in opišite faze v razvoju tima.
3. Katere prednosti lahko, po vašem mnenju, prinese delo v timu?
4. Predstavite in opišite razlike med timom in skupino.

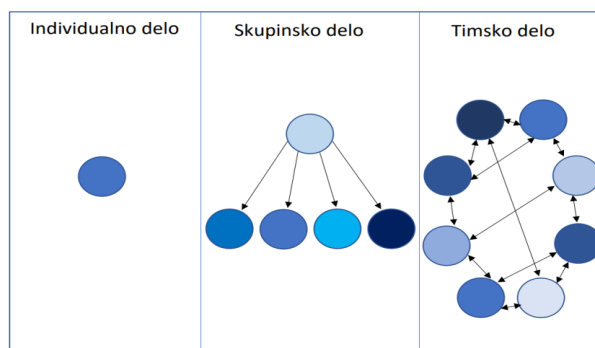


TIMSKO DELO

Splošno o timskem delu

Delovanje v timu je zelo pogost pojav znotraj organizacij ter ima pomembno vlogo tako z vidika posameznika, ki sprejema drugačne izzive in odgovornosti, hkrati pa se z delovanjem v timu povečuje zadovoljstvo in produktivnost posameznikov, kot tudi za organizacije, katere želijo doseči odlične poslovne rezultate (Smith, 2002).

Pri opredelitvi različnih vrst dela lahko zasledimo tri oblike dela z vidika odnosa zaposlenega do dela, in sicer individualno delo, skupinsko delo in timsko delo (Liden, Wayne in Kraimer, 2001), katere bomo v nadaljevanju podrobneje opisali in shematično prikazali s Sliko 8.



Slika 8: Oblike dela z vidika odnosa zaposlenega do dela
(prirejeno po Liden, Wayne in Kraimer, 2001)

Prva oblika odnosa zaposlenega do dela je *individualno delo*, za katerega je značilno, da vse naloge in aktivnosti zaposleni opravi sam, hkrati pa se le-ta po opravljenem delu loti nekega drugega dela oziroma delovno mesto zapusti (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, de Vet in Beek, 2011).

Naslednja oblika dela je *skupinsko delo*. Za omenjeno obliko dela je značilno, da naloge in aktivnosti dela opravlja več posameznikov oziroma zaposlenih, kateri pa ni nujno, da med seboj komunicirajo oziroma so v kakršnikoli interakciji drug z drugim, hkrati pa lahko, po opravljenem delu skupino zapustijo (Hickson, 2018).

Zadnja odlika odnosa zaposlenih do dela je *timsko delo*, kateremu bomo v nadaljevanju posvetili več pozornosti. Opredelitev pojma timsko delo je mnogo. Mayer idr. (2001) opredelijo timsko delo kot opravljanje določenih nalog in aktivnosti dela več posameznikov oziroma zaposlenih, kateri delujejo skupaj, z željo po doseganju skupnega cilja. Isti avtorji nadaljujejo, da timsko delo temelji na komunikaciji in vzpostavljanju horizontalnih odnosov.

Najbolj zaželen pojem pri timskem delu je doseganje sinergičnih učinkov oziroma *sinergije* (Možina, 2002). Beseda sinergija opredeljuje neko medsebojno sodelovanje oziroma dopolnjevanje dveh ali več elementov, v našem primeru dveh ali več zaposlenih oziroma članov tima; je temelj oz. gradnik timskega dela, saj le-to temelji na konstantnem sodelovanju, komuniciranju, dopolnjevanju in interakciji njegovih članov (Fusaroli in Tylan, 2016).

Prednosti in izzivi timskega dela

V prejšnjih poglavjih o timu in timskem delu smo izpostavili kar nekaj pozitivnih učinkov, katere prinaša implementacija timskega dela v organizacije. V nadaljevanju bomo izpostavili in opisali nekatere izmed prednosti timskega dela, prav tako pa bomo predstavili izzive oziroma pomanjkljivosti dela v timu (Tabela 4).

Tabela 4: Prednosti in izzivi / pomanjkljivosti timskega dela

(Mihalič, 2014 in Marolt, 1998)

<i>Prednosti timskega dela</i>	<i>Izzivi / pomanjkljivosti timskega dela</i>
<ul style="list-style-type: none">– motivacija in občutek pripadnosti,– sinergija in kohezija,– večja kreativnost in inovativnost,– zadovoljstvo,– medsebojni prenos in nadgrajevanje znanja, izkušenj in drugih kompetenc,– medsebojno dopolnjevanje,– boljši izkoristek kadrovskega in finančnega kapitala,– sprotno reševanje nastalih problemov in konfliktov,– aktivno vključevanje vseh zaposlenih,– lažje in hitreje prilagajanje spremembam,	<ul style="list-style-type: none">– organizacijska struktura v več nivojih, ki ne podpira učinkovitega in uspešnega managementa timov,– uporaba timskega dela zgolj za nekatere projekte,– neusklajenost ciljev organizacije s cilji tima,– pomanjkanje podpore vodstva pri timskem delu,– pomanjkanje informacij o vlogah, nalogah in odgovornostih posameznih članov tima,– visoka stopnja birokracije,– netransparentnosti delovanja članov znotraj tima,

<ul style="list-style-type: none"> – višja stopnja doseganja ciljev organizacije in s tem večja uspešnost, – povezanost in zaupanje med zaposlenimi, – enakomerna porazdelitev odgovornosti, idr. 	<ul style="list-style-type: none"> – slabo sodelovanje z drugimi timi, – slaba usklajenost posedovanih kompetenc članov tima z zahtevanimi kompetencami tima, – neenakomerna obremenitev članov tima, – izvajanje individualnega načina dela, – nekompetentnost vodij, idr.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

V nadaljevanju, po Mihalič (2014) in Marolt (1998), povzemamo, da so prednosti timskega dela večja motivacija in občutek pripadnosti članov tima. Motivacija se povečuje z medsebojnim spodbujanjem med člani tima, s sodelovanjem in vlogo v timu pa se povečuje občutek pripadnosti.

Kot smo že omenili v prejšnjem poglavju, se z delom v timu povečuje sinergija in kohezija; ker je pri tiskem delu prisotnih več posameznikov, je lahko rezultat oziroma neka rešitev veliko bolj kreativna in inovativna, saj raznolikost članov tima spodbuja kreativnost in drugačno razmišljanje in inovativnost (Fusaroli in Tylene, 2016).

Pri tiskem delu člani med seboj konstantno sodelujejo in komunicirajo, zato se znanje, izkušnje in druge kompetence med posamezniki prenašajo ter s tem člani tima nadgrajujejo svoje dosedanje kompetence, hkrati pa se posamezniki oziroma zaposleni med seboj dopolnjujejo (Možina, 2002). Kot ena izmed posledic konstantne interakcije članov tima je tudi ažurno reševanje nastalih problemov oziroma konfliktov; pri tiskem delu pride do izraza aktivno sodelovanje in vključenje vseh zaposlenih v aktivnosti in naloge dela (Mihalič, 2014).

Ena od prednosti timskega dela je lažje prilaganje spremembam. Prav tako se uspešnost organizacije s tiskim delom povečuje, saj je, kot smo tudi že izpostavili, stopnja kreativnosti in inovativnosti višja, kar rezultira v večji stopnji doseganja ciljev tako tima, kot tudi organizacije (Marolt, 1998). Med posameznimi člani tima se, kot pozitivna posledica timskega dela, vzpostavi nekakšna povezanost in zaupanje, saj med seboj sodelujejo, so tudi odvisni en od drugega in njihovega dela ter odnosa (Mihalič, 2014).

Poleg naštetih pozitivnih strani timskega dela, bomo v nadaljevanju izpostavili tudi nekatere izzive oziroma pomanjkljivosti s katerimi se srečujejo tako vodje, kot tudi vsi drugi člani tima. Prva izpostavljena pomanjkljivost timskega dela je večnivojska organizacijska struktura, katera v večji meri ni kompatibilna s timskim delom in ne podpira učinkovitega in uspešnega managementa timov (Mihalič, 2014 in Marolt, 1998).

Eden izmed izzivov s katerim se srečujemo pri timskem delu je neskladnost ciljev organizacije z zelenimi cilji tima; prav tako nastane problem, ko tim oziroma določen del tima nima ustrezne podpore vodstva ali pa vodstvo nima ustreznih kompetenc za upravljanje tima (Mihalič, 2014 in Marolt, 1998).

Slaba informiranost članov tima o vlogah, nalogah odgovornostih in aktivnostih, katere zajema njihovo delo, je eden izmed pogostih pomanjkljivosti oziroma izzivov, kateri prisostvujejo timskemu delu; pogosto se pojavlja tudi netransparentnost delovanja članov znotraj tima in slabo sodelovanje tima z drugimi timi in / ali elementi organizacije (Mihalič, 2014 in Marolt, 1998).

VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Katere so po vašem mnenju prednosti, ki jih prinaša timsko delo, z vidika organizacije in z vidika zaposlenih?
2. Katere so po vašem mnenju slabosti, ki jih prinaša timsko delo, z vidika organizacije in z vidika zaposlenih?
3. Predstavite razlike med tremi osnovnimi oblikami dela, z vidika odnosa zaposlenega do dela.
4. Kako bi s svojimi besedami predstavili pojem »sinergija« v povezavi s timskim delom v organizacijah?



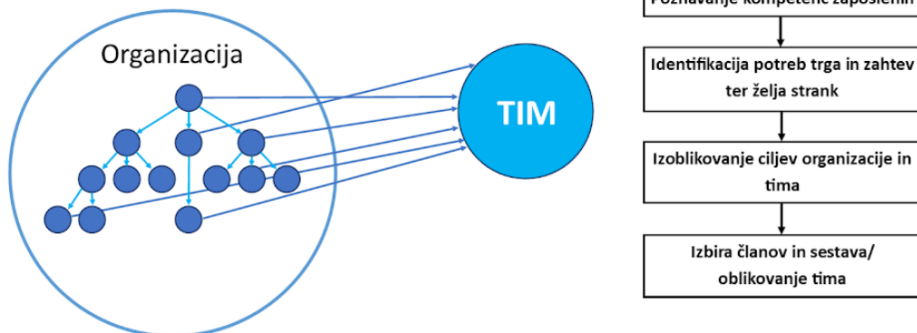
OBLIKOVANJE TIMOV

Vse organizacije dandanes stremijo k uspešnemu timu. Želeno stanje je pogojeno z več pogoji, med katere med drugim umeščamo tudi pravilno oblikovanje tima, kontinuiran razvoj, usmerjanje ter odlično vodenje le-tega (Mihalič, 2014). V nadaljevanju se bomo osredotočili na prvi korak do uspešnega tima, in sicer ustrezno oblikovanje oziroma sestavo tima.

Pred pričetkom sestavljanja oziroma oblikovanja tima je ključnega pomena poznavanje kadrovskega kapitala s katerim razpolagamo, in sicer poznavanje kompetenc zaposlenih, razvojnega potenciala, ambicij in zmožnosti (Mihalič, 2014). Na drugi strani pa je potrebno izvesti analizo trga, na podlagi katere organizacija ugotovi, kakšne so potrebe trga, zahteve in želje strank oziroma kupcev in tudi kakšno je samo poslanstvo organizacije (Mihalič, 2014).

Naslednji korak pri oblikovanju tima je identifikacija in izoblikovanje ciljev organizacije in tima. Pomembno je, da so cilji usklajeni. Na podlagi ugotovljenega in postavljenih ciljev izvedemo izbor ustreznih članov tima. Ključno je, da sledimo načelu, da izbiramo člane tima na podlagi zahtev in ne na podlagi ponujenega (Mihalič, 2014). Kar z drugimi besedami pomeni, da je potrebno potencialne člane tima prilagajati zahtevam in ne zahteve članom in njihovim zmožnostim. Pogoj za uspešen tim je tudi vključevanje talentov in raznolikosti, saj lahko na podlagi le-tega dosežemo odličnost (Možina, 2002).

Time oblikujejo oziroma sestavljajo t. i. sestavljavci timov, le-to je lahko posameznik ali skupina ljudi, katerih cilj je vedno sestaviti uspešen in učinkovit tim, ki bo v optimalnem času dosegel zastavljene cilje in izpolnil pričakovanja vseh udeležencev, hkrati pa gradil na odnosih in kompetencah zaposlenih (Klopčič, 2015).



Slika 9: Oblikovanje tima

(Mihalič, 2014)

Kot omejeno, je eden izmed ključnih korakov pri oblikovanju timov ustrezna izbira članov. Kljub upoštevanju navedenega, se v organizacijah srečujemo z negativnimi posledicami napačne izbire članov, tako z vidika organizacije, zaposlenih kot tudi okolja (Klopčič, 2015).

Najpogostejše posledice napačne izbire članov tima so (Možina, 2002): znižanje percepcije ugleda organizacije, nepotrebna poraba oziroma izguba dragocenega časa, nastanek poslovne škode, povečanje nepotrebnih stroškov, v določenih primerih tudi zaprtje podjetja, idr.

Vloge v timu

Pred oblikovanjem končnega tima je pomembno, da poznamo devet vlog v timu (Belbin, 1999). Le-to je pomembno, saj s tem omogočamo lažjo in ustrežnejšo izbiro članov tima, ter tudi lažjo kasnejšo opredelitev nalog in odgovornosti, katere ima posameznik v svoji vlogi (Miglič in Vukovič, 2006).

Miglič in Vukovič (2006) izpostavljata, da je potrebno ločiti in upoštevati razliko med vršilno vlogo zaposlenega v timu in njegovo vlogo v timu. Torej, vršilno vlogo avtorja opredelita kot obseg dela, katerega posameznik opravlja oziroma delo, za katerega je bil zaposleni sprejet v organizacijo. Vršilna vloga obsega predvsem sposobnosti, izkušnje in strokovnost zaposlenega. V nadaljevanju pa se bomo posvetili opredelitvi in predstavitvi vlog v timu.

Pri razvrščanju posameznikov v vloge v timu (en posameznik lahko zavzema več vlog v timu in več posameznikov lahko opravlja isto vlogo), si pogosto pomagamo z Belbinovim vprašalnikom, s pomočjo katerega prepoznamo vlogo v timu za določenega posameznika (Belbin, 1999). V nadaljevanju je s Tabelo 5 prikazanih in opisanih vseh devet vlog v timu.

Tabela 5: Devet vlog v timu
(Miglič in Vukovič, 2006; Možina, 2002; Belbin, 1999)

Vloga v timu	Lastnosti	Naloge	Prednosti	Izzivi / pomanjkljivosti
Izvršitelj	<ul style="list-style-type: none"> - vesten, - zadržan, - discipliniran, - konzervativen, - zanesljiv, - učinkovit, - odlične organizacijske sposobnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - opravlja več različnih del 	<ul style="list-style-type: none"> - učinkovito opravlja delo, - je zelo samodiscipliniran, - je zelo praktičen 	<ul style="list-style-type: none"> - je neprilagodljiv, - s težavo sprejema nove zamisi
Koordinator	<ul style="list-style-type: none"> - ekstrovertiran, - stanovit, - miren, - samozavesten, - samoobvladljiv, - voditeljski 	<ul style="list-style-type: none"> - vodi in upravlja tim, - opravlja vlogo moderatorja v konfliktnih situacijah, - sodeluje z zaposlenimi na podobnih funkcijah 	<ul style="list-style-type: none"> - odličen občutek za objektivnost - združuje člane tima med seboj, - sproščenost 	<ul style="list-style-type: none"> - ustvarjalnost ne izstopa - pomanjkanje ambicioznosti, - včasih preveč usmerjen v delo z ljudmi
Tvorec	<ul style="list-style-type: none"> - ekstrovertiran, - družaben, - nestrpen, - napet, - dinamičen 	<ul style="list-style-type: none"> - glavni pobudnik za akcije, - izvajanje sprememb, - upravljanje 	<ul style="list-style-type: none"> - vztraja pri učinkovitosti, - odlično delovanje pod pritiskom - odlična življenjska energija 	<ul style="list-style-type: none"> - nagle jeze - nepotrpežljivost, - občasno je žaljiv in provokativen
Proizvajalec	<ul style="list-style-type: none"> - introvertiran, - samosvoj, - ustvarjal, - individualist, - resen 	<ul style="list-style-type: none"> - ustvarjanje novih predlogov, - reševanje obsežnejših problemov ali konfliktov 	<ul style="list-style-type: none"> - nadarjenost, - veliko novih zamisli, - široka paleta znanj 	<ul style="list-style-type: none"> - včasih je nereden, - spregleda praktične podrobnosti, - pogosto "sanja"
Iskalec virov	<ul style="list-style-type: none"> - ekstrovertiran, - idealističen, - navdušen, - radoveden, - komunikativen 	<ul style="list-style-type: none"> - iskanje novih priložnosti, - komunikacija in interakcija z zunanostjo organizacije, - pomembna vloga pri pogajanjih 	<ul style="list-style-type: none"> - navezovanje stikov z ljudmi, - inovativnost, - odlične pogajalske sposobnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - včasih preveč optimističen, - hitra izguba zanimanja oziroma interesa za nekaj

Ocenjevalec Opazovalec	<ul style="list-style-type: none"> - introvertiran, - hladen, - resen, - stovitven, - strateški, - trmast, - predan 	<ul style="list-style-type: none"> - evalvacija (analiza problemov in proučevanje rešitev) - ocenjevanje pozitivnih in negativnih plati 	<ul style="list-style-type: none"> - odlična sposobnost objektivnega ocenjevanja in razsojanja - preudarnost - širok pogled 	<ul style="list-style-type: none"> - pomanjkanje sposobnosti motiviranja, - primanjkljaj navdiha
Timski delavec	<ul style="list-style-type: none"> - ekstrovertiran, - marljiv, - družaben, - občutljiv, - kooperativen, - diplomatski 	<ul style="list-style-type: none"> - preprečuje nastanek sporov oziroma konfliktov, 	<ul style="list-style-type: none"> - upošteva in se odziva na potrebe posameznikov, - preprečuje nastanek konfliktov - pozitivno spodbuja timsko zavest 	<ul style="list-style-type: none"> - v kriznih situacijah je prisotna neodločnost, - neodločnost pri vodenju
Dovrševalec	<ul style="list-style-type: none"> - introvertiran, - skrben, - zanesljiv, - vesten, - natančen 	<ul style="list-style-type: none"> - opravlja dela, ki zahtevajo natančnost, - opravlja dela, ki zahtevajo odlično koncentracijo 	<ul style="list-style-type: none"> - natančnost in perfekcionizem pri vseh nalogah, - pravočasnost, - zanesljivost 	<ul style="list-style-type: none"> - pogosto ustvarja nepotrebne skrbi, - večino dela želi opraviti sam
Strokovnjak	<ul style="list-style-type: none"> - natančen, - strokoven, - samoiniciativen, - predan, - profesionalen 	<ul style="list-style-type: none"> - opravlja dela, ki zahtevajo visoko stopnjo strokovnosti in veliko izkušenj, - sprejemanje strokovnih odločitev 	<ul style="list-style-type: none"> - prenos in posredovanje znanja ter tehničnih spretnosti, - usmerjenost k ciljem, - zelo visoka stopnja notranje motiviranosti 	<ul style="list-style-type: none"> - pomanjkanje časa za sodelovanje, - ozko specializirano področje

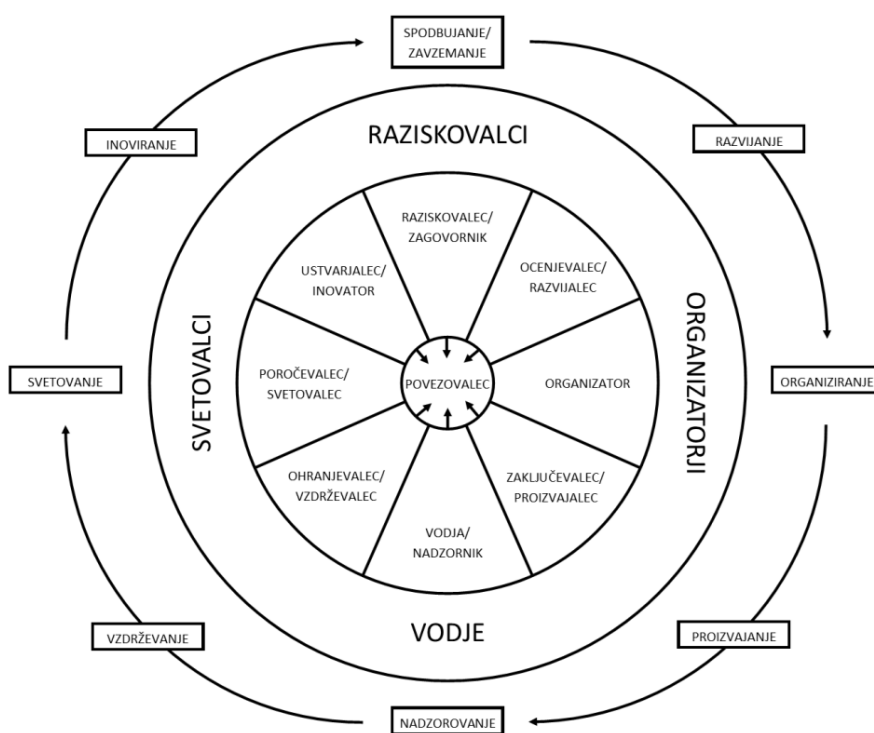
Kot smo že omenili, je cilj vsakega tima izoblikovati učinkovit in uspešen tim, ki bo hkrati tudi funkcionalen. Le-to je pogojeno z ustrežno izbiro članov za opravljanje določene vloge v timu, kar pa rezultira v večjem in boljšem zadovoljstvu zaposlenih z delom in delovnimi razmerami ter večjo učinkovitostjo pri opravljanju dela (Ruch, Gander, Platt in Hofmann, 2018).

Margerison in McCann v Davies (1995) opredelita in opišeta krog managementa timov, kjer predstavita osem vlog v timu, ob upoštevanju procesa dela v timu (le-ta poteka v zaporedju: razvijanje, organiziranje, proizvajanje, nadzorovanje, vzdrževanje, svetovanje, inoviranje in spodbujanje/zavzemanje).

Omenjenih osem vlog v timu je razdeljenih v štiri skupine, in sicer raziskovalci, organizatorji, vodje oz. nadzorniki in svetovalci. V nadaljevanju bomo predstavili omenjene vloge (Davies, 1995):

- *Raziskovalec oz. zagovornik* – je posameznik, ki ima hkrati veliko idej in spodbuja oziroma navdušuje sodelavce, da le-to tudi naredijo. Po navadi je raziskovalec oz. zagovornik zelo vešč na področju benchmarkinga in na splošno raziskavi trga. Le-ti posamezniki so zelo komunikativni, odprti in imajo radi nove izzive.
- *Ocenjevalec oz. razvijalec* – je posameznik, ki opravlja dela med raziskovanjem in organiziranjem, kar pomeni, da spreminja ideje v prakso. Ocenjevalec oz. razvijalec spremlja odziv trga na izdelek ali storitev ter ustvarja in razvoja inovacije do konca. Le-ti posamezniki so zelo realistični in praktični.
- *Organizator* – je posameznik, ki delo opravi in skrbi, da se člani tima držijo zastavljenih rokov. Osredotočen je predvsem na doseganje zastavljenega cilja in je organizator dela tudi drugim članom tima. Le-ti posamezniki so naravni vodje oziroma organizatorji, usmerjeni k rezultatom, včasih nestrpni in imajo radi, da je vse pod kontrolo.
- *Zaključevalec oz. proizvajalec* – je posameznik, ki skrbi, da je izdelek ali storitev narejena v skladu s standardi. Le-ti posamezniki radi delujejo v skladu z navodili in se držijo zastavljenih rokov, imajo visoka pričakovanja in standarde do svojega dela ter jim veliko pomeni uspešno in učinkovito opravljeno delo.
- *Vodja oz. nadzornik* – je posameznik, ki rad dela na podrobnostih. Skrbi, da je delo opravljeno po navodilih in pravilih. Le-ti posamezniki so zelo natančni, kritični, sistematični, tihi, individualisti in imajo sposobnost daljše koncentracije.
- *Ohranjevalec oz. vzdrževalec* – je posameznik, ki skrbi za to, da delo poteka brez problemov oziroma konfliktov in ima močno prepričanje o tem, kako mora neko delo biti opravljeno. Le-ti posamezniki so pogosto dobri podporniki drugim članom tima in proizvajalci stabilnosti. Neradi imajo spremembe, imajo pa zelo radi kontrolo. Ohranjevalci oz. vzdrževalci so zelo predani organizaciji in cenijo individualna prepričanja sodelavcev ter delujejo v skladu z etičnim kodeksom.

- *Poročevalec oz. svetovalec* – je posameznik, ki skrbi za dobro informiranost in razumevanje vseh članov tima. Le-ti posamezniki so zelo strpni in obzirni do drugih ljudi. Poročevalec oz. svetovalec je eden izmed najbolj priljubljenih članov tima, saj je po navadi usmerjen k ljudem in ima razvito empatijo ter filantropijo.
- *Ustvarjalec oz. inovator* – je posameznik, ki ima veliko idej in spodbuja tim k uvajanju sprememb. Ustvarjalec oz. inovator je samostojen in eksperimentalen. Pomembno je, da se ideje spodbuja in razvoja, kajti v nasprotnem primeru lahko izzovemo nezadovoljstvo in konflikte.

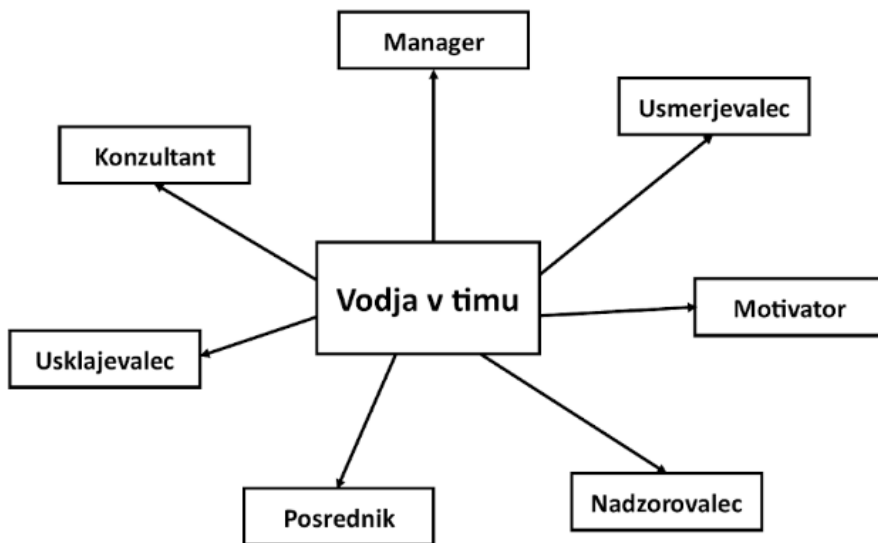


Slika 10: Margerison–McCann–ov krog managementa timov
(Davies, 1995)

Vloga vodje v timu

Kot smo že omenili na začetku, se dandanes timsko delo vedno pogosteje pojavlja v vsakdanu prav vseh organizacij, tako v Sloveniji kot tudi drugod po svetu. Posledično je zelo pomembno, da skrbimo za razvoj kompetenc, ki so potrebne za uspešno in učinkovito vodenje oziroma upravljanje timov (Mihalič, 2014).

Omenili smo tudi, da v timu vodja ne zavzema vloge, ki bi bila nadrejena ostalim članom tima, vendar je enakovredna vsem ostalim vlogam (Možina, 2002). Slika 7 prikazuje naloge, katere prevzema posameznik v vlogi vodje tima, le-te so naloge managerja, usmerjevalca, motivatorja, nadzorovalca, posrednika, usklajevalca in konzultanta; pomembno je, da vodja tima poskrbi za kontinuiran proces osvajanja, razvoja in prenosa znanja med posameznimi člani tima (Mihalič, 2014).



Slika 11: Vloga vodje v timu
(Mihalič, 2014)

Miglič in Vukovič (2006) navajata, da lahko naloge vodij razvrstimo v dve skupini, in sicer primarne naloge vodij, katere zajemajo: vizionarstvo, izvrševanje za doseg zastavljenih timskih ciljev, načrtovanje in določanje načina doseganja zastavljenih ciljev, oblikovanje pravil v timu, strokovna dela, nadzorovanje odnosov v timu in posredovanje ter odločanje o nagrajevanju oziroma kazni; in postranske funkcije, katere zajemajo: vzornost ostalim članom tima, simbol tima, primer identificiranja in vdanosti timu ter včasih tudi tarča frustracij in razočaranj ostalih članov tima.

Vsak vodja v timu želi biti uspešen vodja, zato je zelo pomembno, da le-ta poseduje naslednje attribute (Miglič in Vukovič, 2006):

- poznavanje samega sebe – katere so tiste sposobnosti, ki jih vodja poseduje (npr. delo z ljudmi, odločnost, domiselnost, motiviranje drugih, integriteta, analitične sposobnosti, idr.), katere so njegove oz. njene prednosti in pomanjkljivosti;
- poznavanje situacije – kakšne so naloge tima, kakšen je tim in kakšni so posamezniki, ki sestavljajo tim;
- izbira ustreznega stila vodenja – primerne za situaciji oziroma nalogi oz. cilju;

-
- zadovoljevanje delovnih potreb – izpolnjevanje podanih delovnih nalog za dosego zastavljenega timskega cilja; za dosego katerega, mora vodja poznati smer, v katero stremi, način za dosego cilja, pričakovanja in vsebino dela;
 - zadovoljevanje skupinskih potreb – ustrezno zagotavljanje notranje strukture, timskega duha, timske odgovornosti, ustrezne komunikacije med člani tima ter ustrezno reševanje sporov
 - in zadovoljevanje posameznikovih potreb – tako, da vodja daje vsem članom tima občutek pomembnega osebnega prispevka, nagrajevanja, priložnosti za osvajanje novih kompetenc, idr.

Vloge v športnih timih

Podobno kot pri poslovnih timih, imajo tudi v športnih timih posamezniki določene naloge oziroma vloge, katere morajo opraviti, da lahko tim kot celota doseže nek višji, skupno zastavljen timski cilj (Katz, 2001).

Od poslovnih timov se športni timi pogosto razlikujejo po tem, da so člani tima skoraj stoddostno odvisni od svojih soigralcev; zato je izrednega pomena, da si med seboj zaupajo, saj lahko le visoka stopnja zaupanja zagotovi, da bodo tudi v manj ugodnih ali celo kriznih situacijah delovali kot tim in kljub oviram delovali v smeri timskega cilja (Tušak, Misija, Vičič, Elsner in Horvat, 2003).

Posledično to, na nivoju vsakega člana kot posameznika, predstavlja tudi določeno odgovornost, tako do sebe kot tudi do vseh drugih članov. Namreč v primeru, da eden od članov tima ni zmožen opraviti svojega dela, to že lahko pomeni poraz oziroma neizpolnitev zastavljenih ciljev (Katz, 2001).

V športnih timih je pogosto odločilna prav strategija, ki jo tim izvaja, da bi, kar se le da učinkovito, dosegel svoj cilj. Kot navajajo Covey, Whitman in England (2014) je tudi kolesarjenje skupinski šport, pri katerem je izrednega pomena strategija celotnega tima, ki na koncu rezultira v zmagi enega kolesarja. Kot primer navajajo tekmovanje »*Tour de France*«, na kateri je praktično nemogoče zmagati brez podpore dobrega tima.

V tem primeru Tušak, Misija, Vičič, Elsner in Horvat (2003) izpostavljajo tim, kateri zajema skupino kolesarjev, ki skozi čas celotne dirke složno delujejo v dobro kolesarju, ki je namenjen, da zmaga. Strategijo obrazložijo z analogijo, da ima vsak član kolesarske ekipe, na v naprej določenem predelu dirke, svojo nalogo, da vodi kolono kolesarjev in tako pomaga ostalim članom ekipe, da »počivajo« v njegovem zavetrju (Tušak, Misija, Vičič, Elsner in Horvat, 2003). Ob koncu vsake etape pa kolesar, za katerega je načrtovano, da zmaga, prevzame vodstvo in se v odločilnih kilometrih požene v cilj.

Ko opazujemo tako strategijo profesionalnega športnega tima, lahko opazimo veliko lastnosti, ki so podobne drugim oblikam poslovnih timov. Člani morajo imeti nek skupen cilj; vedeti morajo, kaj je njihova naloga – torej kako prispevajo k timskem uspehu; med seboj morajo konstantno komunicirati ter navsezadnje morajo biti pripravljeni ukrepati tudi v primerih, ko potek dogodkov ni po njihovi načrtani poti (Posneti, Garcia-Mas, Palou, Cantallops in Fuster-Parra, 2016).

Pri vseh oblikah timov, še posebej pa pri športnih timih, pride močno do izraza dopolnjevanje znanja in sposobnosti med člani tima, kjer ima vsak posameznik svoje prednosti in pomanjkljivosti, vendar pa, skozi delo v timu, vsak bolj ali manj prispeva le svoje prednosti, saj so ravno njegove pomanjkljivosti lahko prednosti nekega drugega člana (Katz, 2001).

VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Pojasnite vlogo vodje v timu.
2. Katere osebnostne lastnosti mora po vašem mnenju posedovati uspešen vodja?
3. Navedite in opišite faze v oblikovanju tima.
4. Kako pomembna je po vašem mnenju trditev, da mora vsak član tima vestno in zanesljivo opravljati svojo vlogo? Kakšne so lahko morebitne negativne posledice?



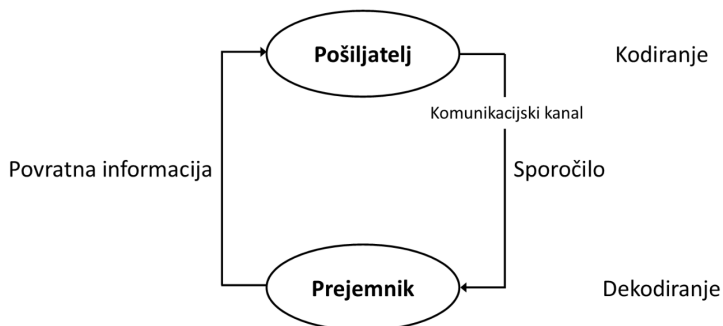
DELOVANJE V TIMU

Trdimo lahko, da v organizacijah zaposleni skoraj na vsakodnevni ravni sodelujejo z drugimi zaposlenimi oziroma so v nekakšni interakciji z drugo osebo, kar pomeni, da je potrebno graditi na vseh odnosih med posamezniki, tako zaposlenimi, še bolj pomembno pa med člani tima, saj je dober odnos predpogoj za dobro opravljeno delo in doseganje zastavljenih timskih ciljev (Bernik, Kmet, Berginc, Mejaš in Pšeničny, 2000).

Komunikacija

*"Komunikacija – povezava med posamezniki – je glavni ključ do osebne in poslovne uspešnosti.
" (ang. Communication - the human connection - is the key to personal and career success. - Paul
J. Meyer – BrainyQuote, 2018).*

Komunikacijo lahko v splošnem opredelimo kot dinamičen in dvosmerni proces, s katerim prenesemo neko informacijo, podatke, misli od oddajnika / pošiljatelja do prejemnika (Warren, 2006). Slika 8 prikazuje osnovni dvosmerni komunikacijski proces oziroma komunikacijski model, s katere so razvidni glavni elementi komunikacijskega modela in sam potek komuniciranja.



Slika 12: Komunikacijski proces
(Mihaljčič, 2006)

Elementi, ki sestavljajo dvosmerni komunikacijski model so: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijski kanal (Mihaljčič, 2006). Pogoj, da komunikacija ustrezno poteka je prisotnost vseh zgoraj naštetih elementov. Traven (2001) predstavi in podrobneje opiše omenjene elemente:

- Pošiljatelj je *posameznik, skupina ali naprava, ki oddaja sporočilo (oziroma informacijo) z namenom, da ga (ljo) drugi posameznik, skupina ali naprava sprejme.*
- Prejemnik je *prav tako posameznik, skupina ali naprava, ki želi sporočilo (informacijo) sprejeti.*
- Sporočilo *pošiljatelj oblikuje v taki obliki, za katero meni, da jo bo prejemnik razumel.*
- Komunikacijski kanal je *"pot" po kateri se sporočilo (informacija) prenese od pošiljatelja k prejemniku. Vrst komunikacijskih kanalov je več, nekateri izmed njih so: razni tehnični pripomočki za pisna sporočila in vedno bolj pogosto telekomunikacijske zveze.*

Komunikacijo lahko razdelimo na dve podskupini, in sicer na verbalno komunikacijo in neverbalno komunikacijo (Mihaljčič, 2006). Verbalna komunikacija zajema govorno, pisno ali elektronsko obliko sporazumevanja med posamezniki; neverbalna komunikacija pa je popolno nasprotje verbalni komunikaciji, saj ne poteka pisno, govorjeno ali elektronsko, temveč zajema vsa nebesedna sporočila (npr. kretnje oziroma telesni gibi, ton glasu, obrazna mimika, gestika, proksemika,...) (Little, White, Kelly, Everitt, Gashi, Bikker in Mercer, 2015).

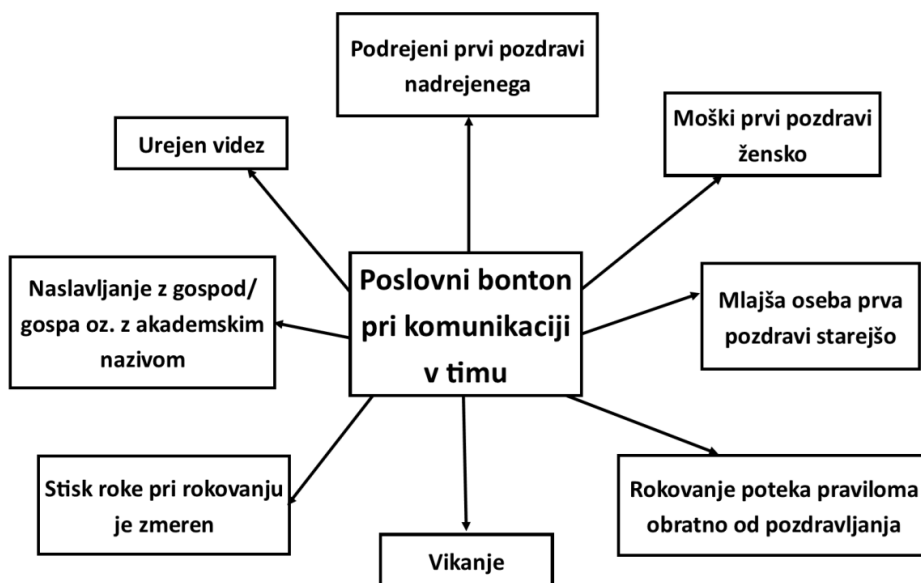
Komunikacija v timih

V timih je potrebno ohranjati in spodbujati dvostransko, demokratično in nehierarhično komuniciranje, z namenom ustvarjanja pozitivnih odnosov in povezanosti med vodjo in člani, ter med člani tima (Mihalič, 2014). Prav tako navaja, da je potrebno ustvariti ravnovesje med profesionalno in spoštljivo komunikacijo ter kolegialno in prijateljsko.

Za odlično oziroma uspešno komunikacijo v timu, lahko označimo tisto, ki zajema naslednje lastnosti oz. attribute (Mihalič, 2014): je prilagodljiva razmeram v timu, omogoča prost pretok informacij, odpravlja ovire, preprečuje nastanek nestrinjanj oziroma konfliktov, spodbuja in omogoča transparentnost, je zelo hitra, omogoča dvostransko informiranje, idr. Ključnega pomena je, da s komunikacijo in posledično odnosom v timu spodbujamo kreativnost in inovativnost članov tima, odličnost pri delu, sproščeno počutje in stalno izboljševanje (Mihalič, 2014).

Miglič in Vukovič (2006) opredelita in opišeta pet načinov komuniciranja v timu: konstantne prostovoljne diskusije med člani tima; tradicionalni načini komunikacije, kot so pisna komunikacija, oglasne deske, telefonski pogovori ipd.; elektronska komunikacija, kot je na primer elektronska pošta, intranet ipd.; komunikacija preko sredstev, ki omogočajo videokonference ipd.; komunikacija, kot podpora osebnim sestankom.

Pri komunikaciji v timu oziroma organizaciji je potrebno upoštevati osnovna pravila poslovnega bontona. Upoštevati je potrebno pravila, kot so (Slika 9): podrejeni vedno prvi pozdravi nadrejenega, moški prvi pozdravi žensko in mlajša oseba prva pozdravi starejšo. Pri postopku rokovanja pa, prej omenjena pravila, potekajo v nasprotni smeri, sam stisk roke pa je zmeren. Pri komunikaciji znotraj tima se člani med seboj vikajo in naslavljajo z gospod / gospa oziroma z akademskim nazivom, razen v primerih, ko so med seboj dogovorjeni drugače (Povzeto po Mihalič, 2010a).



Slika 13: Poslovni bonton pri komuniciranju v timu
(Mihalič, 2010a)

Konflikt v timih

Kadarkoli govorimo o timih, skupnem delu oziroma o kakršnikoli interakciji med posamezniki, lahko pričakujemo tudi konflikte. Razlogov oziroma vzrokov za nastale konflikte v timu je mnogo, med njimi najdemo tudi neskladja med mnenji posameznikov, njihovimi pričakovanji in vrednotami (Miglič in Vukovič, 2006).

Konflikt je neko stanje, ki nastane kot posledica neskladij med dvema ali več stranmi znotraj enega sistema / organizacije / tima (Paletz, Chan in Schunn, 2017). Posledično poznamo različne oblike oziroma vrste konfliktov, le-te so (Miglič in Vukovič, 2006):

- *Očiščevalni konflikti* – eden ali več članov tima doživi močno čustveno izpraznitev v konfliktu.
- *Razjasnitveni konflikti* – udeleženca v konfliktu podata in pridobita razjasnjene vzroke in posledice nastalega konflikta, nejasnosti oziroma nerazumevanja.
- *Ustvarjalni ali konstruktivni konflikti* – je vrsta konflikta, ki sproži pri udeležencih čustveno in strokovno spretnost za razvoj oziroma oblikovanje nove rešitve.

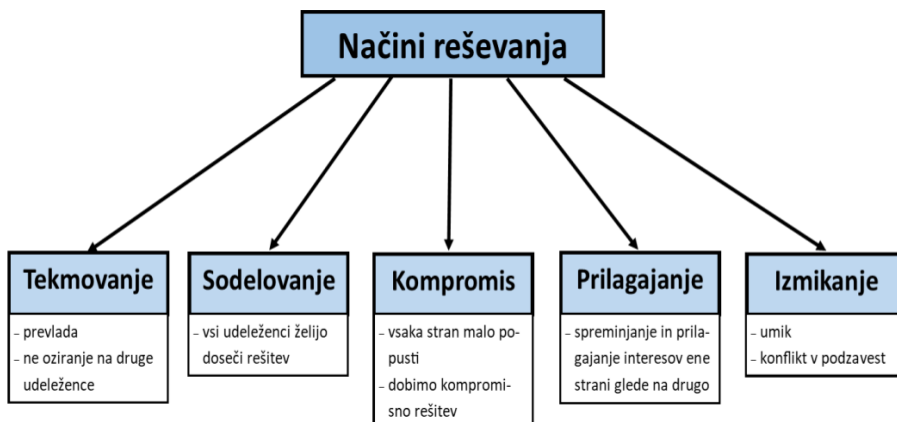
Seveda, pa vsi nastali konflikti nimajo samo pozitivnih učinkov, ki spodbujajo drugačno mišljenje in s tem spodbujajo inovativnost ter kreativnost pri članih tima, vendar povzročijo tudi nekatere negativne posledice, le-to je prikazano v Tabeli 6 (Bernik, Berginc, Mejaš in Pšeničny, 2000; Miglič in Vukovič, 2006).

Tabela 6: Pozitivne in negativne posledice konfliktov
(Bernik, Berginc, Mejaš in Pšeničny, 2000; Miglič in Vukovič, 2006)

<i>Pozitivne posledice konfliktov</i>	<i>Negativne posledice konfliktov</i>
<ul style="list-style-type: none"> – grajenje na vzajemnem zaupanju, – rast na individualni in skupinski ravni, – kreativnosti in inovativnost, – povečevanje interesa in radovednosti, – boljše prilagajanje spremembam, – zmanjševanje napetosti, – poznavanje vseh možnih alternativ, idr. 	<ul style="list-style-type: none"> – nezadovoljstvo, – slabšanje odnosov med člani tima, – nižja stopnja delovne uspešnosti in učinkovitosti, – slabšanje komunikacije med člani tima, – porabljen čas za konflikt, – osredotočenost članov tima na konflikte in ne na samo delo, idr.

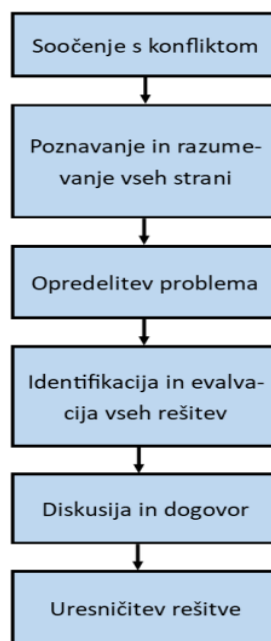
Ko omenjamo time, pogosto zasledimo pojem *naravna konfliktnost*, katero lahko opredelimo kot nesporazum oziroma neskladje med dvema elementoma tima, in sicer med vodjo in članom / člani tima, med vodjo in celotnim timom ali med člani tima (de Jong, Schalk in Curşeu, 2008).

Vsak vodja in tudi vsi člani tima si želijo čim manj konfliktnih situacij, oziroma v primeru nastanka konfliktov, čim več pozitivnih posledic le-tega. Strategij ali taktik reševanja konfliktov in povečevanja pozitivnih posledic konfliktov je več ter ne obstaja nek idealen in univerzalen način reševanja nastalih konfliktov v timu. Slika 10 prikazuje strategije oziroma taktike reševanja konfliktov, med katerimi sta najpogostejši sodelovanje in kompromis (Bernik, Berginc, Mejaš in Pšeničny, 2000).



Slika 14: Strategije oziroma taktike reševanja konfliktov
(Bernik, Berginc, Mejaš in Pšeničny, 2000)

Splošno znano je, da v različnih konfliktnih situacijah uporabljamo različne strategije oziroma taktike reševanja konfliktov. Sam proces od nastanka konflikta do rešitve konflikta ima šest faz ali stopenj (Bernik, Berginc, Mejaš in Pšeničny, 2000; Paletz, Chan in Schunn, 2017): soočenje s konfliktom – potrebno se je sprijazniti in sprejeti dejstvo, da konflikt obstaja in da ga je potrebno rešiti; poznavanje in razumevanje vseh strani – potrebno je predstaviti in argumentirati vsako mnenje ter tudi spoznati ter sprejeti drugačno mnenje; opredelitev problema – potrebno je priti do skupne definicije problema; identifikacija in evalvacija vseh rešitev – potrebno je poiskati in skupaj oceniti sprejemljive ideje in rešitve; diskusija in dogovor – dogovarjanje in izoblikovanje rešitve, ki ustreza vsem udeleženi stranem in uresničitev rešitve – vse udeležene strani v konfliktu morajo upoštevati in delovati v skladu z izoblikovano rešitvijo.



Slika 15: Proces od nastanka do rešitve konflikta

(Bernik, Berginc, Mejaš in Pšeničny, 2000; Paletz, Chan in Schunn, 2017)

Ustvarjalnost in ustvarjalni timi

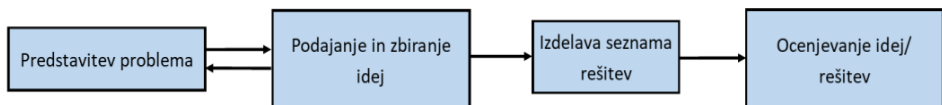
Time v večini primerov oblikujemo z namenom doseganja nekega cilja(-ev), kateri je pogosto iskanje optimalne rešitve oziroma rešitev, z najnižjo možno porabo resursov in na najbolj ustvarjalen način (Mayer idr., 2001). Problemi, pred katere je postavljen tim, so pogosto nenavadni oziroma nevsakdanji, ki zahtevajo nevsakdanjo rešitev, kar pa je možno doseči le z ustvarjalnostjo (Smith, 2001).

V timih je ključnega pomena spodbujanje ustvarjalnosti in ustvarjalnega mišljenja, saj le-tako lahko dosežemo oziroma izoblikujemo odlične rešitve in s tem zagotavljamo uspešnost tima (Mayer idr., 2001). Ustvarjalnost ali ustvarjalno mišljenje lahko v timih spodbujamo s tako imenovanimi tehnikami ustvarjanja, katere bomo opisali v nadaljevanju.

Tehnike ustvarjanja v timu

Kot smo že omenili, poznamo več različnih tehnik ustvarjalnega mišljenja, individualne in skupinske metode, ker pa se osredotočamo na ustvarjalno mišljenje v timu, bomo v nadaljevanju opredelili in predstavili skupinske metode, katerim je skupno to, da spodbujajo razmišljanje in vključenost vseh članov tima, hkrati pa spodbujajo ustvarjanje inovativnih in kreativnih idej (Mayer idr., 2001). V nadaljevanju je predstavljenih zgolj nekaj tehnik.

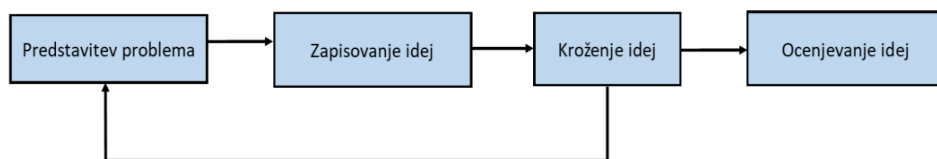
Vibarjenje možganov (ang. »brainstorming«) je ena izmed najbolj popularnih tehnik ustvarjalnega dela, pri kateri tim podaja hitre predloge za neko rešitev; pri tem postopku člani tima ne razglabljajo in debatirajo o idejah, vendar poizkušajo zbrati čim več različnih in nenavadnih rešitev oziroma idej za nek problem; najbolj uporabna tehnika ustvarjalnega mišljenja je tudi zato, ker je primerna za vsa področja (Smith, 2002).



Slika 16: Potek metode nevihta možganov
(Al-Samarraie in Hurmuzan, 2018)

Gordonova tehnika je v določenih pogledih zelo podobna viharjenju možganov, le da pri Gordonovi tehniki, za razliko od viharjenja možganov, člani tima ne vedo v celoti kaj je problem, vedo zgolj najmanj kar morajo, da lahko ustvarijo nek predlog za rešitev; ter je najbolj primerna za šest do dvanajst članov tima (Likar, Križaj in Fatur, 2006).

Zapisovanje idej (ang. »brainwriting«) poteka tako, da člani tima, v pisni obliki, zbirajo ideje, hkrati pa le-te tudi sproti pisno ocenjujejo in s tem prihranijo na času, hkrati pa omogoča enakovredne možnosti podajanja idej in rešitev za vse člane tima (Litcanu, Prostean, Oros in Mneric, 2015).



Slika 17: Potek metode zapisovanje idej
(Litcanu, Prostean, Oros in Mneric, 2015)

Metoda 635 je zelo podobna zapisovanju idej, le da ima bolj "stroga navodila", kar se tiče števila udeležencev tima, idej in časovnega okvirja. Kot je to moč razbrati že iz samega imena metode, imamo pri le-tej šest članov tima, ki zbirajo rešitve oziroma ideje, vsak izmed članov poda po tri ideje, za kar imajo le pet minut časa (Litcanu, Prostean, Oros in Mneric, 2015).

Zgoraj omenjene tehnike oziroma metode ustvarjalnega mišljenja v timu so zgolj nekatere izmed metod ustvarjalnega mišljenja. Pomembno je, da izbor metode oziroma tehnike prilagodimo problemu, cilju in pa seveda tudi vsem članom tima, za kar je odgovorno vodstvo tima (Al-Samarraie in Hurmuzan, 2018).

VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Pojasnite vlogo vodje v timu.
2. Katere osebnostne lastnosti mora po vašem mnenju posedovati uspešen vodja?
3. Navedite in opišite faze v oblikovanju tima.
4. Kako pomembna je po vašem mnenju trditev, da mora vsak član tima vestno in zanesljivo opravljati svojo vlogo? Kakšne so lahko morebitne negativne posledice?

RAZVOJ TIMOV



Dandanes živimo v času hitri in naglih sprememb ter bliskovitega razvoja na tehnološkem področju, zato je ključnega pomena, da se posamezniki konstantno udeležujejo izobraževanj, usposabljanj in izpopolnjevanj skozi celoten življenjski cikel (Lambič, Arh in Marič, 2019).

V literaturi lahko vse pogosteje zasledimo pojem *vseživljenjsko učenje* , za katerega je značilno, da se stalno, skozi celotno življenjsko obdobje, učimo in razvijamo (Mihalič, 2010b). Pogosto zasledimo dva termina, in sicer individualno učenje in timsko učenje, katera bomo v nadaljevanju predstavili (Sessa in London, 2015):

- *Individualno učenje* lahko opredelimo kot učenje na ravni posameznikov, kateri kasneje tvorijo time, skupine oziroma so del organizacije, ter s svojimi kompetencami doprinašajo k doseganju individualnih, timski, skupinskih ali organizacijskih ciljev.
- *Timsko učenje* lahko opredelimo kot proces pridobivanja novih znanj, veščin in navad na ravni tima, ter z usklajevanjem individualnih ciljev, dosegamo skupne cilje tima.

Organizacije stremijo k doseganju in izpolnitvi pogojev za naziv učeče se organizacije (organizacije, v katerih se spodbuja konstanten razvoj, nadgradnja in pridobivanje novih znanj), kar pa je možno doseči le s konstantnim izobraževanjem (Mihalič, 2014). Lastnosti učeče se organizacije so prikazane s Sliko 13.



Slika 18: Lastnosti učeče se organizacije
(Mihalič, 2010b)

Učenje v timu je eden izmed najučinkovitejših načinov pridobivanja, širjenja in nadgrajevanja znanja ter pridobivanja izkušenj, kroženja in prenosa znanj ter hkrati tudi pridobivanja povratnih informacij o učinkih uporabljenega znanja za opravljanje dela (Mihalič, 2014).

Konstantno izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje timov ključnega pomena za ohranjanje konkurenčnosti posameznikov, tima in posledično tudi celotno organizacije; za katero je odgovoren vodja tima, čigar naloga je, da omenjen razvoj celotnega tima na vsakodnevni ravni spodbuja in podpira (Mihalič, 2014).

Mayer idr. (2001) izpostavljajo, da je z željo po učinkovitem timskem učenju, potrebno upoštevati naslednje zakonitosti:

- *Soodvisnost* – člani tima so med seboj odvisni, kar pomeni, v primeru, da je tim uspešen, je uspešen tudi posameznik ter obratno.
- *Menjava idej* znotraj tima omogoča in spodbuja drugičnega razmišljanja oziroma spoznavanje tudi drugih plati, kar omogoča posameznikom in timu učinkovitejše in uspešnejše doseganje ciljev.
- Čeprav govorimo o timskem učenju, je vsak posameznik *sam odgovoren za svoje delo*. Pomembno je medsebojno usklajevanje zamisli, stališč in dejavnosti.
- Pri timskem učenju se pri posamezniku *razvijajo tudi socialne spretnosti*, med njimi predvsem poslušanje drug drugega, zaupanje, medsebojna podpora, argumentiranje in zagovarjanje lastnega mnenja.
- Ključnega pomena je, da po opravljenem delu vsak tim izvede *evalvacijo opravljenega dela*. Na podlagi katere oceni, ali je bilo delo dobro in uspešno opravljeno ter identificira morebitne predloge za izboljšavo.

Motivacija in nagrajevanje

MOTIVACIJA

»Motivacija je umetnost prepričevanja posameznikov, da naredijo nekaj kar vi želite, ker si to želijo sami.« (ang. Motivation is the art of getting people to do what you want them to do because they want to do it. – Dwight D. Eisenhower – BrainyQuote, 2018).

Motivacijo bomo predstavili predvsem z vidika motiviranja članov tima, da neko delo opravijo; s poudarkom na motivaciji za izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje. Jereb Pohlen (2017) opredeli motivacijo kot neko notranje stanje posameznikov, ki usmerja, spodbuja, navdušuje in vzdržuje določeno vedenje; beseda izhaja iz latinske besede "*movere*", ki pomeni gibanje. Le-ta izhaja iz posameznikovih notranjih potreb.

Na stopnjo motiviranosti posameznika je mogoče vplivati oziroma jo spodbuditi z motivacijskimi dejavniki, katere razdelimo na dve podskupini, in sicer na notranje in na zunanje (Dovžan, 2014):

- *Zunanje motivacijske dejavnike* lahko opredelimo kot aktivnosti, ki praviloma niso trajne, saj vir aktivnosti izgine / preneha delovati in se posledično tudi dejavnost konča. Primeri zunanjih motivacijskih dejavnikov so: kot

posledica nekega dela oziroma doseženega cilja, višja plača, napredovanje na višje oziroma drugo delovno mesto, boljše delovne razmere, idr. Zunanje motivacijske dejavnike lahko pogosto povezujemo s raznovrstnimi pritiski, napetostjo in stresom ter tudi nizkim samospoštovanjem.

- *Notranje motivacijske dejavnike* lahko opredelimo kot aktivnosti, ki so praviloma dolgotrajnejše in močnejše ter vodijo k razvoju sposobnosti, spretnosti ter znanja posledično pa tudi boljšemu razumevanju sebe v okolju ter okolja samega. Primeri notranjih motivacijskih dejavnikov so: želja po samouresničitvi in prevzemu večje odgovornosti, želja po večji moči in dosežkih, idr.

Za doseganje visoke stopnje motiviranosti v timu je potrebno (Mihalič, 2014): medsebojno spodbujanje, podpiranje, navdihovanje, ohrabrenje, nagrajevanje, stimuliranje, medsebojna pomoč pri delu oziroma drugih aktivnostih, zavedanje, medsebojna inspiracija, pohvale in čestitke ob uspehih in dosežkih, hvaljenje, visoka stopnja zaupanja med člani tima idr.

NAGRAJEVANJE KOT MOTIVACIJA

Kot smo omenili, je eden izmed motivacijskih dejavnikov tudi nagrajevanje. Poznamo več oblik nagrajevanja, katere bomo v nadaljevanju predstavili in opisali (Mihalič, 2010c; Miglič in Vukovič, 2006):

- *Denarna nagrada* je eden izmed najpogostejših načinov nagrajevanja in motiviranja članov tima za delo in po navedbah nekaterih avtorjev tudi najpomembnejši; pomembno pa je seveda poznavanje odnosa posameznika do denarnih nagrad in kakšno vlogo igra denarna nagrada za posameznika z vidika motiviranja.
- *Nedenarne nagrade* so eden izmed najboljših načinov motiviranja članov tima za delo in uspešno doseganje timskih ciljev. Primeri nedenarnih nagrad so pohvale, zahvale, napredovanje, rotacije znotraj ali izven organizacije, dela prosti dnevi, bonitete idr.

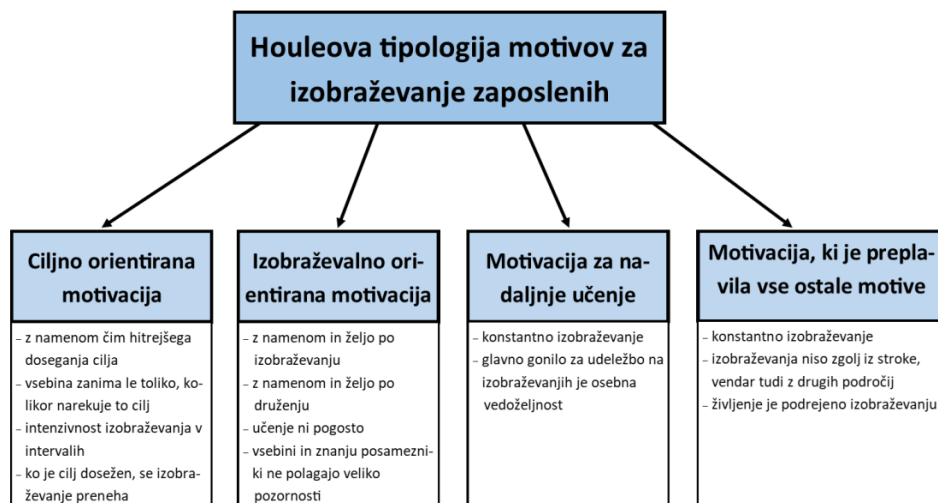
Nagrajevanje pri timskem delu temelji na nagrajevanju posameznega člana tima in nagrajevanju tima kot celote, kar pomeni, da je pomembno, da nagrajujemo posameznike v timu glede na njihov doprinos k uspešnem doseganju zastavljenih timskih ciljev; vzporedno pa je potrebno nagraditi tudi tim kot celoto (Mihalič, 2014). Z nagrajevanjem posameznikov in tima želimo spodbuditi oziroma izzvati določeno aktivnost. Če želimo, da člani tima nekaj naredijo, moramo upoštevati naslednja dva dejavnika (Miglič in Vukovič, 2006):

- kakšna je percepcija in pomen nagrajevanja za posameznega člana tima, kjer zajemamo zadovoljevanje potreb po varnosti, ugledu in samoizpopolnjevanju;
- odvisnost nagrade od količine vloženega truda s percepcije posameznika; kar pomeni, da posameznik oceni koliko truda bo vložil za določeno zaznano vrednost nagrade. Vložen trud je torej odvisen od višine in vrste nagrade.

Poleg sistema nagrajevanja, moramo v organizacijah izoblikovati tudi sistem sankcioniranja oziroma kaznovanja, z namenom zmanjševanja vzrokov za neuspešno oziroma neučinkovito doseganje timskih ciljev, neopravljenih nalog in zadolžitvev, povzročanja škode, ogrožanja sodelavcev idr. (Mihalič, 2014).

MOTIVACIJA ZA IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN IZPOPOLNJEVANJE

V organizacijah stremijo k uspešnosti in učinkovitosti na vseh področjih in nivojih, kar zajema tudi time. Eden izmed ključnih elementov do uspešnega in učinkovitega tima je razvoj (izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje) in vlaganje v le-tega (Miglič in Vukovič, 2006). Vendar pa je zelo pomembno, da je znotraj tima vzpostavljena ustrezna motivacija za izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje, ki spodbuja člane tima, da se le-teh udeležujejo (Aziz in Selamat, 2016). Slika 14 prikazuje štiri tipologije motivov zaposlenih za izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje.



Slika 19: Houleova tipologija motivov za izobraževanje
(Krajnc, 1982)

Motivacijo za izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje prav tako ločimo v dve podskupini, in sicer na notranjo in zunanjo učno motivacijo (Marentič Požanik, 2014):

- *Zunanja učna motivacija* zajema dejavnike, ki pripravijo člane tima, da se udeležijo izobraževanj, usposabljanj in izpopolnjevanj zgolj zaradi zunanjih posledic, katere niso sestavni del samega izobraževanja. Primeri omenjenih zunanjih posledic so: pohvala nadrejenega ali sodelavcev, želja po ustrežljivosti ali zgolj izogibitev graji. Iz navedenega lahko trdimo, da je udeležba na izobraževanjih, usposabljanjih in izpopolnjevanjih zgolj sredstvo za doseganje pozitivnih posledic ter izogibanje negativnim.
- *Notranja učna motivacija* zajema dejavnike, ki posameznika spodbujajo, da se udeležijo izobraževanj, usposabljanj in izpopolnjevanj z namenom posedovanja znanja nečesa, kar člana tima zanima, si želi obvladovati določene spretnosti, spoznati nekaj novega oziroma praktično razumeti, kar se je v teoriji naučil. Na podlagi navedenega lahko trdimo, da je udeležba na izobraževanjih, usposabljanjih in izpopolnjevanjih glavni vir zadovoljstva in je pomembnejši od rezultata samega ter je močno povezana s spontanostjo, ustvarjalnostjo, užitek in uresničevanjem osebnih interesov.

MOTIVACIJA V ŠPORNIH TIMIH

Pri poslovnih timih je motivacija za delo pogosto zunanja – torej, da smo za izpolnitev dela motivirani s strani organizacije, nadrejenih ali sodelavcev, le občasno pa imajo zaposleni, ki na delovnem mestu delujejo v timu, tudi notranjo motivacijo (le-ta izvira iz naših osebnih ciljev in je, v kolikor se oseba lahko poistoveti z zadano nalogo, veliko bolj intenzivna ter učinkovita) (Tušak, Čuk in Polič, 2003).

Člani športnih timov so zato praviloma še toliko bolj zagnani, motivirani ter skoncentrirani na nalogo oziroma doseganje timskih ciljev, saj je pri le-teh motivacija v večini primer notranjega izvora; kjer v športnih timih zmaga oziroma poraz pomeni tudi osebno zadovoljstvo / nezadovoljstvo ali uspeh / neuspeh, kar na člane vpliva na veliko bolj osebnem nivoju, kot pa uspehi in neuspehi pri poslovnih timih (Tušak, Čuk in Polič, 2003).

VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Zakaj je po vašem mnenju razvoj članov tima pomembno?
2. Kako bi vi, v vlogi vodje, spodbudili člane tima, da se izobražujejo?
3. Predstavite in opišite podvrsti motivacije za učenje.
4. Kaj bi vas, kot enega izmed članov tima, motiviralo, da se izobražujete, usposabljate in izpopolnjujete? Zakaj?



VODENJE TIMOV

Temelj vsakega tima je vodenje, na podlagi katerega le-ta deluje in dosega zastavljene timske cilje (Marič, 2014). Vendar pa vodenje ni zgolj posredovanje navodil in delitev nalog posameznim članom tima, temveč je mnogo več - je vplivanje na mišljenje tima, znanje in spretnosti ter gradnja zaupanja in podpore med člani (Smith, 2002).

Poleg pojma vodenje se v povezavi z le-tem pojavlja tudi pojem *delegiranje*, ki pomeni dodeljevanje nalog posameznim zaposlenim oziroma v našem primeru timom ter vsem članom znotraj tima (Mihalič, 2010d). Slika 15 prikazuje cilje in namen vodenja oz. delegiranja v timih.



Slika 20: Namen in cilji vodenja / delegiranja v timih
(Mihalič, 2010d)

Skupni elementi vodenja so (Bernik, Kmet, Berginc, Mejaš in Pšeničny, 2000): avtentičnost, odločnost in prepričljivost, osredotočenost, individualno navezovanje stikov, obvladovanje vseh sposobnosti oziroma veščin, mehkejših in trših, komunikacija in vztrajnost.

Stili vodenja

Vsak vodja tima mora izbrati stil vodenja, katerega mora prilagoditi organizaciji, (npr. cilji) in timu (npr. kompetence članov tima) (Mihalič, 2014). V nadaljevanju bomo predstavili in opisali nekaj stilov vodenja. Yahaya in Ebrahim (2016) opredelita tri osnovne stile vodenja, in sicer: transformacijski stil vodenja, transakcijski stil vodenja in pasivni stil vodenja. Tabela 7 prikazuje omenjene tri stile vodenja.

Tabela 7: Stili vodenja
(Yahaya in Ebrahim, 2016).

<p><i>Transformacijski stil vodenja</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – medsebojno učenje (vodja in člani tima), – delovanje za skupen cilj, – preoblikovalno vodenje, vpliva na vrednote in prepričanja posameznih članov tima, – skupna identiteta s timom in organizacijo, – ozaveščanje članov tima o vrednosti in pomenu delovanja, – delovanje za skupno dobro, – spodbujanje članov tima, da presegajo lastne interese, – obravnavanje članov tima, kot celovita osebnost, – okrepitev motivacije in samozavesti pri vseh članih tima, – vodja: karizmatičnost, močna stopnja vpliva na druge, motiviranje, navduševanje, intelektualnost in samostojnost, – usmerjenost v prihodnost, – kreativni in novi načini rešitev, – idr.
<p><i>Transakcijski stil vodenja</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – načrtovanje, organiziranje, koordiniranje dela v timu, – nagrajevanje članov tima za opravljeno delo (predvsem materialno), – transakcija oziroma izmenjava (vsaka stran nekaj pridobi), – visoka stopnja zaupanja v člane tima, – vodja poda navodila za delo, – stopnja ustvarjalnosti je nizka, – ohranjajo "status quo", – slabša komunikacija, – uspešnejše vodenje na krajši rok, – idr.
<p><i>Pasivni stil vodenja</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – vodja ima pasiven in brezbrizen odnos do dela in članov tima, – vodja se izogiba odgovornostim in je nedostopen članom tima, – potrebe zaposlenih niso pomembne, – birokratsko vodenje, sledenje organizacijskem protokolu, – minimalni osebni stiki s člani tima, – pomanjkanje nagrajevanja in kazni, – eden izmed najbolj neučinkovitih stilov vodenja, – idr.

V teoriji in praksi poznamo številne druge stile vodenja. Od vodje je odvisno kateri stil vodenja bo izbral, z obzirom na celotno organizacijo, tim kot celoto in posamezne člane tima, ter stil vodenja prilagodil le-tem in njihovim potrebam (Yahaya in Ebrahim, 2016).

Nekatere izmed nalog vodje v timu so, tako vodenje celotnega tima k doseganju zastavljenih timskih ciljev, kot tudi vodenje vsakega posameznega člana znotraj tima (Mihalič, 2014). V nadaljevanju bomo razmejili razlike med klasičnim vodjo in vodjo tima (Tabela 8).

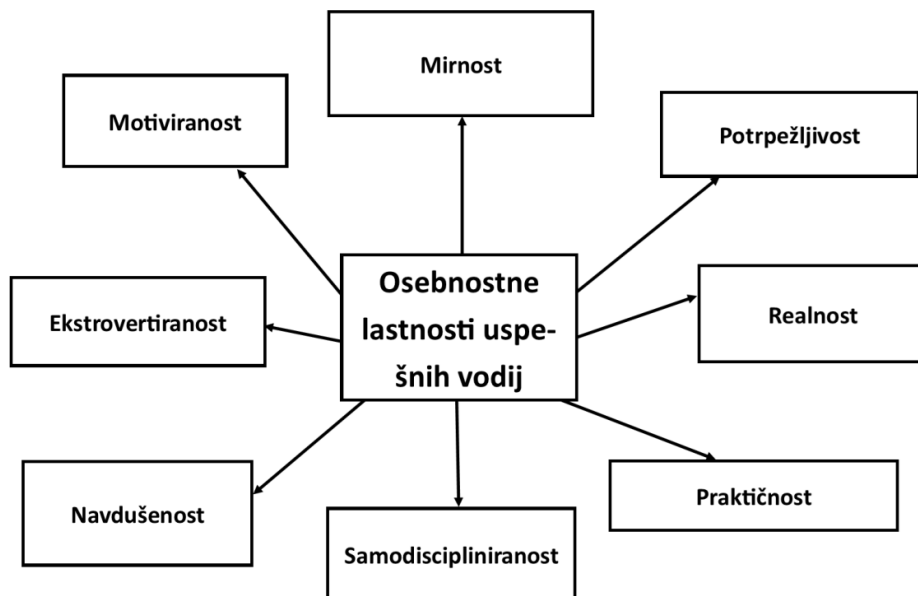
**Tabela 8: Klasični vodja in vodja timov
(Bernik, Kmet, Berginc, Mejaš in Pšeničny, 2000)**

<i>Klasični vodja</i>	<i>Vodja tima</i>
<ul style="list-style-type: none"> – ima vlogo, katera načeloma nima omejitev (lahko se "vmešava" v vse) – želi imeti nadrejen položaj, – izbira pomočnike, – rad vodi in usmerja podrejene, – ima glavno vlogo pri določanju ciljev. 	<ul style="list-style-type: none"> – ima vlogo, katera ima omejitve (zgolj delegira), – ceni in spodbuja različnost, – išče talente, – razvija kolegialnost, – oblikuje poslanstvo.

Pomembno je, da vodja tima poskuša vzpostaviti štiri mišljenja oziroma mnenja med ostalimi člani tima, in sicer (Miglič in Vukovič, 2006): da le-ti vedo, kam jih vodja vodi oz. pelje, način kako jih bo vodja do tja vodil oz. pripeljal, kaj se od posameznika točno pričakuje in kaj počne vodja.

Učinkovitost in uspešnost vodenja in vodij je možno objektivno izmeriti oziroma oceniti, na podlagi naslednjih faktorjev (Bernik, Kmet, Berginc, Mejaš in Pšeničny, 2000): višanje prodaje, naraščanje tržnega deleža, večji delež izvoza v skupni realizaciji, nižanje stroškov, večja produktivnost, ustvarjanje in večanje dobička, donosnost na vloženi kapital, idr. Vsak vodja želi biti uspešen vodja.

Posledično se nam na tem mestu pojavlja vprašanje, kakšen pravzaprav je uspešen vodja oziroma katere so njegove osebnostne lastnosti, ki vodijo do uspešnosti. Ključne osebnostne lastnosti uspešnih vodij so v nadaljevanju prikazane s pomočjo Slike 16.

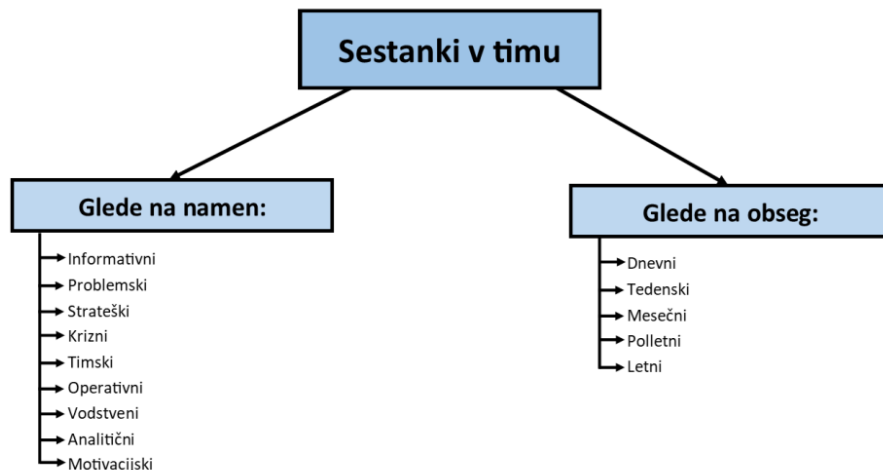


Slika 21: Osebnostne lastnosti uspešnih vodij
(Bernik, Kmet, Berginc, Mejaš in Pšeničny, 2000)

Vodenje timskih sestankov

Dandanes smo v vseh organizacijah priča skoraj vsakodnevnim sestankom. Le-te lahko opredelimo kot hitro in zelo učinkovito komuniciranje v nekem delovnem okolju, v našem primeru je to v timu (Mihalič, 2011). Ponovno vedno stremimo k *učinkovitim poslovnim sestankom*, kar pomeni, da je potrebno jasno vedeti in opredeliti zakaj je nek sestanek potreben, jasno zastaviti tematiko in cilje sestanka, se na le-tega dobro pripraviti in v njem aktivno sodelovati; poleg tega pa sestanek praviloma ne sme trajati več kot 45 minut (Mihalič, 2010a).

V organizacijah oziroma v poslovnem svetu lahko opredelimo več različnih vrst oziroma oblik sestankov, katere razdelimo v dve skupini. Prva skupina opredeljuje sestanke glede na namen, druga skupina pa glede na obseg (Mihalič, 2010a), kar je prikazano v sliki 22.



Slika 22: Vrste sestankov

(Mihalič, 2010a)

Omenjena delitev *ciljev* sestanka je zelo pomembna, zato bomo v nadaljevanju predstavili nekaj generičnih ciljev sestankov, katere želimo doseči skoraj z vsakim sestankom v timu (Bernik, Kmet, Berginc, Mejaš in Pšeničny, 2000): koordinacijo dela med posameznimi člani tima, analizo problema in iskanje najboljše rešitve, izpostavljanje posameznih mnenj, predlogov, konstruktivnih kritik in na splošno sprotne pregleda in obveščanja o delu med vsemi člani tima.

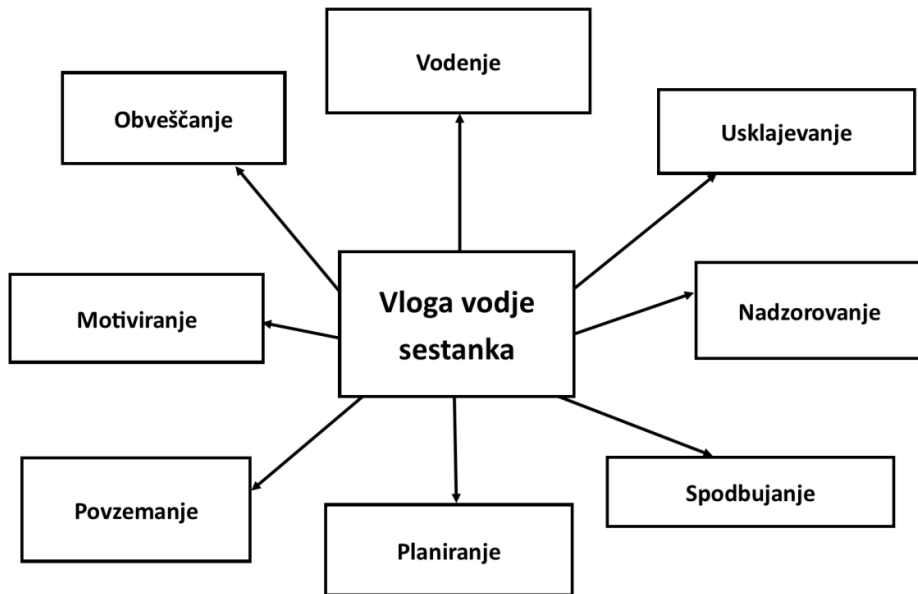
Ena izmed vrst sestankov glede na namen (Slika 22) so sestanki znotraj tima. Le-te lahko razdelimo v več podvrst, in sicer (Miglič in Vukovič, 2006):

- *Timski sestanek* – sestanek, na katerem se sestanejo vsi člani tima.
- *Fokusna skupina* – sestanek, na katerem se sestanejo člani tima s specialnim znanjem.
- *Progresivni sestanek* – sestanek, katerega se redno in periodično udeležujejo člani tima za neko timsko podskupino.
- *Osebni sestanek* – sestanek med dvema osebamama znotraj tima.
- *Delovni sestanek* – sestanek, na katerem se sestanejo vsi člani tima z namenom proučevanja metod dela.
- *Informativni sestanek* – sestanek, kjer si člani tima med seboj posredujejo pomembne informacije.

Vloga vodje timskega sestanka

Vlogo vodje sestanka lahko razdelimo na dva dela, in sicer (Bernik, Kmet, Berginc, Mejaš in Pšeničny, 2000):

- *Pripravljalna vloga* – izbor tematike, priprava in posredovanje potrebnih informacij vsem članom tima, ki se bodo sestanka udeležili, priprava in posredovanje vabila na sestanek vsem članom, izbira in priprava prostora ter na koncu sama evalvacija sestanka.
- *Vodstvena vloga* – obsega samo vodenje sestanka, ki je lahko funkcionalno (iniciativnost in aktivnost vseh članov, iskanje mnenj in informacij, ocenjevanje, usklajevanje, spodbujanje,...) ali disfunkcionalno (agresivno obnašanje med sestankom, zatiranje, izmikanje, prelaganje, iskanje izgovorov,...).

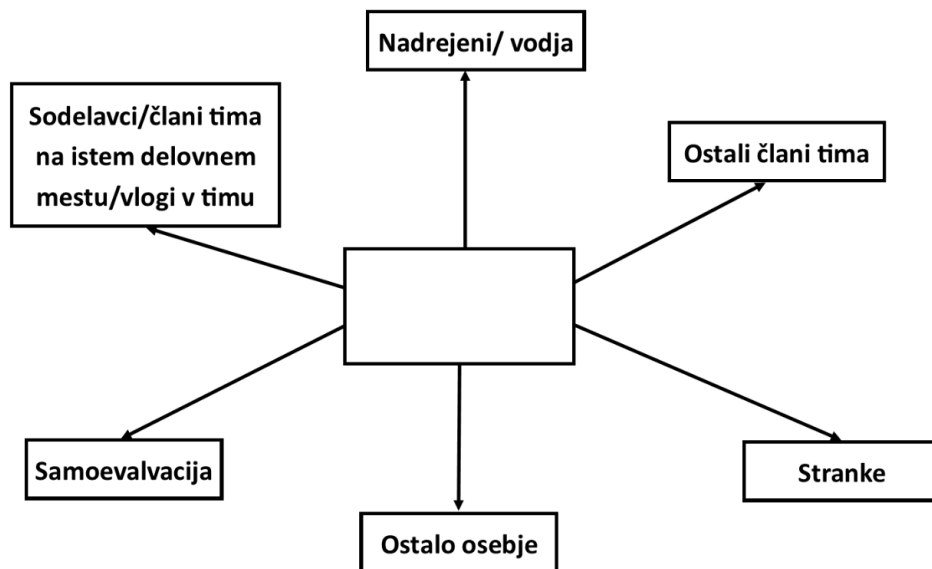


Slika 23: Vloga vodje sestanka
(Mihalič, 2011)

Model 360° povratne informacije v timu

Model 360° povratne informacije je bil vpeljan z namenom analize dela vodij in članov tima oziroma posledično analize dela in doseganja zastavljenih timskih ciljev tima kot celote; ter posledično z namenom izboljševanja vodenja, timskega dela, finančnega izida in tudi zadovoljstva vseh vključenih (Hageman, Ring, Gregory, Rubash in Harmon, 2015).

Slika 24 prikazuje potek modela 360° povratne informacije (*ang. »360-degree Feedback«*) iz katere je razvidno, da ocenjevanje oziroma analizo posameznika (vodje, člana tima idr.) izvajajo (Ward, 1997): nadrejeni oziroma vodja, člani tima, stranke (v primeru, da z njimi sodelujejo oziroma so v stiku z delom analiziranega), ostalo osebje, sodelavci oziroma člani tima, ki opravljajo isto delovno mesto / vlogo v timu in na koncu tudi vsak analizirani opravi samoevalvacijo. S tem pridobimo celovito analizo oziroma celovit pogled na opravljeno delo.



Slika 24: Model 360° povratne informacije
(Ward, 1997)

Spremljanje napredka

Na področju vodenja timov ima pomembno vlogo tudi spremljanje uspešnosti in učinkovitosti opravljenih del, dosežkov in doseganje timskih ciljev (Možina, 2002). Pomembno je, da je spremljanje timov periodično, kar pomeni, da moramo delovanje tima spremljati tudi vmes, ne zgolj na koncu oziroma po opravljenem delu (Mihalič, 2014).

Timi v organizacijah so eni izmed ključnih orodij za doseganje organizacijskih ciljev, zato je zelo pomembno, da določimo elemente, na podlagi katerih bomo spremljali in evalvirali timsko delo; le-to po navadi delamo na podlagi kazalnikov kakovosti dela, vpliv in krepitev kadrovskega in finančnega kapitala, pozicioniranje organizacije na trgu ter drugimi kazalniki, s katerimi merimo uspešnost in učinkovitost dela, timov in organizacije, kot celote (Mihalič, 2014).

Merjenja oziroma spremljanja timskega dela se lahko lotimo s treh vidikov, in sicer spremljanje celotnega tima (ali dosega zastavljene timske cilje, deluje znotraj časovnih in finančnih okvirjev, opravlja delo kakovostno idr.), spremljanje in analiza vodje tima (učinkovitost vodenja, podpora in usmerjanje tima, dobra ocena in mnenje ostalih članov tima idr.) ter spremljanje in analize vsakega posameznika, člana tima (prispevek člana tima h končnemu cilju, dobra ocena vodje, samoocenjevanje idr.) (Heller in Hindle, 2001).

VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Predstavite in opišite razlike med klasičnim vodjem in timskim vodjem.
2. Kateri stil vodenja je vam najbližji in zakaj?
3. Kakšna je vloga vodij pri vodenju sestankov v timu?
4. Kako pomembno je po vašem mnenju sprotno spremljanje dela in napredka?

Literatura in viri

- Al-Samarraic, H., & Hurmuzan, S. (2018). A review of brainstorming techniques in higher education. *Thinking Skills and Creativity*, 27, str. 78-91. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2017.12.002>
- Aziz, S. F. A., & Selamat, M. N. (2016). Stimulating workplace learning through training characteristics and motivation to learn. *Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management)*, 48 (2016), str. 173 – 185. Pridobljeno s <http://dx.doi.org/10.17576/pengurusan-2016-48-14>
- Belbin, M. R. (1999). *Management Teams – Why They Succeed or Fail*. London: Heinemann.
- Bernik, J., Kmet, J., Berginc, J., Mejaš, N. in Pšeničny, V. (2000). *Management in vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Brajša. P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: GV.
- Communication - the human connection - is the key to personal and career success. - Paul J. Meyer – BrainyQuote, 2018. Pridobljeno s https://www.brainyquote.com/quotes/paul_j_meyer_190945
- Converse, S., Cannon-Bowers, J. A. in Salas, E. (1993). Shared mental models in expert team decision making. Individual and group decision making: Current issues, 221. Pridobljeno s https://books.google.si/books?hl=sl&lr=&id=HklF9o_x9JEC&oi=fnd&pg=PA221&dq=team+decision+making+step&ots=wH6VjbEmSE&sig=b4qKf4BGX2FilkWfpxTgqmOURw&redir_esc=y#v=onepage&q=team%20decision%20making%20step&f=false
- Covey, S. R., Whitman, B. in England, B. (2014). *Predvidljivi rezultati v nepredvidljivih časih: Kako do zmage v vsaki situaciji*. Brezovica pri Ljubljani: Založba Cangura.com
- Davies, R. (1995). Integrating individuals and organizations: an introduction to team management systems for career professionals. *Librarian Career Development*, 3(3), str. 4-9. Doi: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000003916>
- de Jong, R., Schalk, R., & Curşeu, P. L. (2008). Virtual communicating, conflicts and performance in teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(7/8), str. 364-380. Doi: <https://doi.org/10.1108/13527590810912331>
- Dovžan, H. (2014). *Z znanjem do delovne uspešnosti*. Ljubljana: GV Založba.
- Fusaroli, R. in Tylene, K. (2016). Investigating Conversational Dynamics: Interactive Alignment, Interpersonal Synergy, and Collective Task Performance. *Cognitive Science*, 40 (2016), str. 145-171. Doi: 10.1111/cogs.12251

- Hageman, M. G., Ring, D. C., Gregory, P. J., Rubash, H. E., & Harmon, L. (2015). Do 360-degree feedback survey results relate to patient satisfaction measures? *Clinical Orthopaedics and Related Research*, 473(5), str. 1590-1597. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11999-014-3981-3>
- Hamilton, B. H., Nickerson, J. A., & Owan, H. (2003). Team incentives and worker heterogeneity: An empirical analysis of the impact of teams on productivity and participation. *Journal of Political Economy*, 111(3), str. 465 - 497. Doi: <https://doi.org/10.1086/374182>
- Heller, R. In Hindle, T. (2001). Veliki poslovni priročnik, Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- Hickson, A. (2018). *The Groupwork Manual*. London: Routledge. Doi: <https://doi.org/10.4324/9781315172538>
- Jereb Pohlen, J. (2017). Univerzalna motivacija. V M. Željeznov Seničar (ur.), *Učna motivacija, III. mednarodna strokovna konferenca o didaktiki in metodiki 2017* (str. 17-20). Ljubljana: MiB d.o.o.
- Johnson, S. D., Suriya, C., Yoon, S. W., Berrett, J. V. in La Fleur, J. (2002). Team development and group processes of virtual learning teams. *Computers & Education*, 39(4), str. 379-393. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0360-1315\(02\)00074-X](https://doi.org/10.1016/S0360-1315(02)00074-X)
- Jones, A. (2019). The Tuckman's Model Implementation, Effect, and Analysis & The New Development of Jones LSI Model on a Small Group. *Journal of Management (JOM)*, 6(4). Doi: 10.34218/JOM.6.4.2019.005
- Katz, N. (2001). Sports teams as a model for workplace teams: Lessons and liabilities. *Academy of Management Perspectives*, 15(3), str. 56-67. Doi: <https://doi.org/10.5465/ame.2001.5229533>
- Klopčič, S. (2015). *Voditeljstvo: vodenje in sodelovanje, moč in odgovornost*. Zagorje ob Savi: Formatisk d. o. o.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(8), str. 856-866. Doi: 10.1097/JOM.0b013e318226a763
- Krajnc, A. (1982). *Motivacija za izobraževanje*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Lambič, A., Arh, P. in Marič, M. (2019). Identifikacija motivacijskih dejavnikov za izobraževanje starejših zaposlenih. V P. Šprajc, I. Podbregar, D. Maletič in M. Radovanović (ur.), 38. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti: Ekosistem organizacij v dobi digitalizacije (str. 517 - 529). Maribor: Univerzitetna založba Univerze v Mariboru.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. in Kraimer, M. L. (2001). Managing Individual Performance in Work Groups. *Human Resource Management*, 40 (1), str. 63-72. Doi: <https://doi.org/10.1002/hrm.4016>
- Likar, B., Križaj, D. in Fatur, P. (2006). *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
- Lipičnik, B. in Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Litcanu, M., Prosteian, O., Oros, C., & Mnerie, A. V. (2015). Brain-writing vs. Brainstorming case study for power engineering education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, str. 387-390. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.452>
- Little, P., White, P., Kelly, J., Everitt, H., Gashi, S., Bikker, A. in Mercer, S. (2015). Verbal and non-verbal behaviour and patient preception of communication in primary care: an observational study. *British Journal of General Practice*. Pridobljeno s <https://bjgp.org/content/bjgp/65/635/e357.full.pdf>
- Maddux, R. B. (prevedel Perdan, A.). (1992). *Oblikovanje teama: vaja v vodenju*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- Marentič Požarnik, B. (2014). Psihologija učenja in pouka: temeljna spoznanja in primeri iz prakse. Ljubljana: DZS.
- Marič, M. (2014). *Arventično vodenje in moč: teoretično in empirično raziskovanje* (Doktorska disertacija). Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Marolt, J. (1998). Timsko zasnovana organizacija. Zbornik 17. posvetovanja organizatorjev dela. Kranj: Moderna organizacija.
- Mathieu, J. E., & Rapp, T. L. (2009). Laying the foundation for successful team performance trajectories: The roles of team charters and performance strategies. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), str. 90 - 103. Doi: <http://dx.doi.org/10.1037/a0013257>
- Mayer, J., Bečaj, J., Knežević, A. N., Košir, M., Pisani, L., Rajkovič, V., ... Velikonja, M. (2001). *Skrivnost ustrajalnega tima*. Ljubljana: Dedalus – Center za razvoj vodilnih osebnosti in skupin.

- Miglič, G. in Vukovič, G. (2006). *Spretnost vodenja in sporazumevanja*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo, Direktorat za organizacijo in kadre, Upravna akademija.
- Mihalič, R. (2010a). *Kako pravilno komuniciram: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, R. (2010b). *Kako upravljam znanja: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, R. (2010c). *Kako motiviram sodelavce: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, R. (2010d). *Kako uspešno delegiram: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, R. (2011). *Kako vodim sestanek: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, R. (2014). *Kako vodim skupino in tim: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Mihaljevič, Z. (2006). Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Jutro založništvo, d. o. o.
- Milfelner, B. in Žižek, S. Š. (2014). Vpliv managementa človeških virov na uspešnost organizacij. Znanstvena monografija. Pridobljeno s https://www.researchgate.net/profile/Simona_Zizek/publication/292607015_VPLIV_MANAGEMENTA_CLOVESKIH_VIROV_NA_USPESNOST_ORGANIZACIJ/links/56af9f9708ae9ea7c3ad8551/VPLIV-MANAGEMENTA-CLOVESKIH-VIROV-NA-USPESNOST-ORGANIZACIJ.pdf
- Moon, H., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Ilgen, D. R., West, B., Ellis, A. P. in Porter, C. O. (2004). Asymmetric adaptability: Dynamic team structures as one-way streets. *Academy of Management Journal*, 47(5), str. 681-695. Doi: <https://doi.org/10.5465/20159611>
- Motivation is the art of getting people to do what you want them to do because they want to do it. – Dwight D. Eisenhower – BrainyQuote, 2018. Pridobljeno na https://www.brainyquote.com/quotes/dwight_d_eisenhower_149102
- Možina, S. (2002). Delo v teamu, skupini. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 540-579). Radovljica: Didakta.
- Paletz, S. B., Chan, J., in Schunn, C. D. (2017). The dynamics of micro-conflicts and uncertainty in successful and unsuccessful design teams. *Design Studies*, 50, str. 39-69. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.destud.2017.02.002>
- Posneti, F. J., Garcia-Mas, A., Palou, P., Cantallops, J., in Fuster-Parra, P. (2016). Self-determined motivation and types of sportive cooperation among players on competitive teams. *Int. J. Sport Psychol*, 47, 1-00. Doi: 10.7352/IJSP 2016.47
- Ruch, W., Gander, F., Platt, T. in Hofmann, J. (2018). Team roles: Their relationships to character strengths and job satisfaction. *The Journal of Positive Psychology*, 13(2), str. 190-199. Doi: <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1257051>
- Sessa, V. I., & London, M. (2015). Continuous learning in organizations: Individual, group, and organizational perspectives. *Psychology Press*. Doi: <https://doi.org/10.4324/9781315820941>
- Smith, J. (2002). *Kako povečati produktivnost delovnega tima*. Ljubljana: Netguide.
- Treven, S. (2001). Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana: GV Založba.
- Tušak, M., Čuk, I. in Polič, M. (2003). Strategije motiviranja v športu. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Tušak, M., Misija, R., Vičič, A., Elsner, B. in Horvat, L. (2003). Psihologija ekipnih športov. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Ward, P. (1997). *360-degree Feedback: Developing practice*. Pridobljeno s <https://books.google.si/books?id=q6a0DiLUiV8C&pg=PP1&ots=jtohNDPWxQ&dq=360%20degree%20feedback%20teams&lr&chl=sl&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Warren, T.L. (2006). Cross-Cultural Communication: Perspectives in Theory and Practice. *IEEE Transactions on professional communication*, 40(4). Pridobljeno s <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=4016275>
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), str. 190-216. Doi: <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>



Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede