

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

TOMAŽ MARZIDOVŠEK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

MODEL IN POGOJI UČINKOVITEGA TEAMSKEGA DELA: PRESOJA
IZBRANIH TEAMOV V POVEZAVI Z OSEBNOSTNO ANALIZO.

Ljubljana, september 2003

TOMAŽ MARZIDOVŠEK

IZJAVA

Študent Tomaž Marzidovšek izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Nade Zupan in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 11.09.2003

Podpis: _____

KAZALO

<u>1</u>	<u>UVOD</u>	<u>1</u>
<u>2</u>	<u>TEAM IN TEAMSKO DELO V LITERATURI</u>	<u>3</u>
2.1	TEAM	3
2.2	TEAMSKO DELO	6
<u>3</u>	<u>MODEL UČINKOVITEGA IN USPEŠNEGA TEAMSKEGA DELA</u>	<u>10</u>
3.1	DOLOČLJIVKE UČINKOVITOSTI TEAMA	10
3.1.1	TEAMSKO ZNANJE IN IZKUŠNJE	11
3.1.2	OPRAVILNA SPOSOBNOST	11
3.1.3	ZADOVOLJSTVO	12
3.2	FAKTORJI UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI TEAMSKEGA DELA	12
3.2.1	TRDI FAKTORJI TEAMSKEGA DELA	12
3.2.1.1	TEAMSKO SOGLASJE	13
3.2.1.2	ODVISNOSTI MED POSAMEZNIMI KOMPONENTAMI SOGLASJA	16
3.2.1.3	OSTALI TRDI FAKTORJI TEAMSKEGA DELA	17
3.2.2	MEHKI FAKTORJI TEAMSKEGA DELA	20
3.3	VPLIVI TRDIH IN MEHKIH FAKTORJEV NA DOLOČLJIVKE USPEŠNOSTI IN UČINKOVITOSTI TEAMSKEGA DELA	24
3.4	POVZETEK IN PRIKAZ MODELA	27
<u>4</u>	<u>OSEBNOSTNA ANALIZA</u>	<u>30</u>
4.1	RAZVOJ OSEBNOSTNE ANALIZE	31
4.2	ANALIZA OSEBNOSTNEGA PROFILA V PRAKSI	36
4.3	ANALIZA OSEBNOSTNIH PROFILOV V TEAMU	39
4.4	TEAMSKE VLOGE	44
4.4.1	EUNSON	44
4.4.2	MARGERISON IN MCCANN	45
4.4.3	MTR-I TEAMSKE VLOGE	46
4.4.4	BELBIN	47
4.4.5	TEAMSKE VLOGE V VIRTUALNIH TEAMIH	50
4.5	INSIGHTS OSEBNOSTNI PROFILI TEAMSKIH VLOG	52
4.6	MANJKAJOČE TEAMSKE VLOGE IN PRILAGOJENO VEDENJE	57
4.7	VPLIV OSEBNOSTNIH PROFILOV NA FAKTORJE UČINKOVITEGA IN USPEŠNEGA TEAMSKEGA DELA	58
<u>5</u>	<u>PRESOJA IZBRANIH TEAMOV Z OSEBNOSTNO ANALIZO</u>	<u>61</u>
5.1	METODOLOGIJA RAZISKAVE	61

5.2	NAČRT ZBIRANJA PODATKOV, OMEJITVE IN NJEGOVA IZVEDBA	62
5.3	RAZISKOVALNI INŠTRUMENT	63
5.4	PREDSTAVITEV ANKETIRANCEV	64
5.5	IZVEDBA ANALIZE	65
5.6	SKUPNI PRIKAZ	76

6 OCENA IN PRIPOROČILA ZA OBLIKOVANJE UČINKOVITIH TEAMOV 79

7 ZAKLJUČEK 85

8 LITERATURA 87

9 VIRI 92

10 PRILOGE

1 UVOD

Že od pradavnih časov se skupine posameznikov soočajo s potrebo po ureditvi in organizaciji njihovega skupnega življenja in dejavnosti, s tem pa jih narediti tudi bolj učinkovite. To nalogo so včasih prevzemali poglavarji, kralji in podobno; odnosi so bili strogo hierarhični, jasni in razvidni. S pospešenim razvojem in kompleksnejšimi sistemi sožitja, pa je postala klasična hierarhična struktura pretesna. Nastala je potreba po večji vlogi vsakega posameznika in njegovih sposobnostih v okviru skupine; s tem pa naj bi te postale hitrejše in učinkovitejše.

Učinkovita izraba človeških virov sili organizacije v to, da ne gradijo več struktur, temelječih na individualnih vlogah in konkurenčnosti, temveč na teamih. Učinkoviti teami so nujni, da se današnja podjetja lahko uspešno soočijo z izzivi globalnega poslovnega okolja. Ozadje potrebe po oblikovanju teamov je namreč preprosta logika, da v kolikor vsak posameznik naredi tisto, v čemer je najboljši, potem bo tudi končni dosežek boljši. Z vsesplošno globalizacijo je postala proizvodnja vedno bolj kompleksna, tržišča nestabilna, povečuje se ekonomska negotovost in konkurenca. Življenjski cikel proizvodov se krajša in zaradi množice podobnih proizvodov različnih ponudnikov na trgu postaja vedno bolj pomembna »usluga« v pomenu znanja in ponudbi specifičnih rešitev, prirojenih po meri kupca. Takšno celovito poprodajno storitev pa lahko nudi le team in ne posameznik, ker tega praviloma sam ne zmore. Naslednji razlog za oblikovanje teamov je kompleksnost nalog, zato za njihovo uspešno rešitev potrebujemo več različnih mnenj in znanj. Heterogeni teami lahko tudi zelo pripomorejo k premoščanju razlik med oddelki znotraj podjetja.

Namen magistrskega dela je proučiti teoretične pristope s področja teama in teamskega dela, model in pogoje učinkovitega in uspešnega teamskega dela, faktorje uspešnega teamskega dela in ugotoviti psihološke profile teamskih vlog različnih avtorjev. S pomočjo vprašalnikov bom analiziral deset teamov v osmih izbranih slovenskih podjetjih. Deset teamov je sicer slabo reprezentativen vzorec, na osnovi katerega bi lahko ugotovitve razširil na širšo populacijo. Predstavljajo le dobro osnovo predlogom za izboljšavo v konkretno izbranih teamih. Ena od omejitev, ki je določala število proučevanih enot, je pripravljenost sodelovanja v analizi. Naslednji sklop težav se pojavi ob dejstvu, da osebna analiza razkrije naravni in prilagojeni »jaz« proučevane osebe oziroma članov teama, do česar so ljudje nezaupljivi, zlasti ob javni objavi teh podatkov, kar narava magistrskega dela vsekakor zahteva. Zato je bila ena od zahtev in pogojev sodelovanja v anketi anonimnost tako anketirancev kot tudi podjetij.

Gre za osem uspešnejših slovenskih podjetij, ki imajo v svojo organizacijsko shemo vključene teame, kar ni pravilo v slovenskem gospodarskem prostoru. Vendar pa team ne sme biti samo neki koncept, vizija, ali črka na papirju, temveč mora imeti značilnosti, predstavljene v teoretični literaturi o teamih. Največkrat imajo uspešnejša podjetja v svojih sestavah prodajne, proizvodne, projektne ali razvojne teame. Izbral sem prodajne teame, ki so po moji oceni najpogostejši. Rezultati bodo pokazali, ali so to sploh teami, kot sledi iz teoretične definicije teama, ali imajo izpolnjene pogoje za učinkovito teamsko delo in ali so njihove sestave primerne glede na teoretične zahteve o uravnoteženosti osebnostnih profilov članov in teamskih vlog, ki iz njih izhajajo.

Cilj magistrskega dela je teoretično opredeliti team, teamsko delo, predstaviti model in pogoje za uspešno in učinkovito teamsko delo, osebnostno analizo, teamske vloge, ugotoviti osebnostne profile teamskih vlog različnih avtorjev, povezati osebnostno analizo z modelom učinkovitega teamskega dela in teoretična spoznanja povezati s prakso v teamih nekaterih izbranih podjetij. Videli bomo, ali lahko na osnovi presoje govorimo o teamih in ali imajo pogoje za uspešno teamsko delo. Na osnovi tega bom poskusil podati nekaj priporočil za izboljšavo njihove uspešnosti, v kolikor bo analiza pokazala morebitne neustreznosti.

Glede na izbrano tematsko področje in namen, ki ga želim z delom doseči, bodo v raziskavi uporabljeni naslednji metodološki prijemi: proučevanje domače in tuje strokovne literature s področja teama in teamskega dela, spoznavanje posebnosti, ki so značilne za model teamskega dela, uporaba teoretičnih spoznanj s področja osebnostnih analiz in preizkus uporabnosti raziskanih teoretičnih prijemov v desetih izbranih teamih z napotki za izboljšanje njihovega delovanja.

Pri svojem magistrskem delu bom uporabil lastna znanja, pridobljena pri dodiplomskem in podiplomskem študiju na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, in izkušnje iz svojega dosedanjega dela v različnih podjetjih. Delo bo potekalo po metodi dedukcije, od splošnega k posebnemu. V prvem delu bo magistrsko delo obsegalo analitično-teoretični pregled s področja teama in teamskega dela.

V nadaljevanju bom predstavil model učinkovitega in uspešnega teamskega dela in teoretične pogoje za takšno delo, teoretično zasnovo osebnostne analize ter predstavitev analitičnih orodij za njeno izvedbo, s katero bom ugotovil osebnostne profile teamskih vlog različnih avtorjev. Pri proučevanju predstavljene vsebine mi bo zelo v pomoč strokovna literatura domačih in tujih avtorjev.

Nato bom analiziral izbranih deset prodajnih teamov iz osmih slovenskih podjetij. Na osnovi teoretskih izhodišč bom ugotovil, ali imajo navedeni teami pogoje za uspešno delo in ali je njihova sestava primerna glede na zahteve po uravnoteženosti teamskih vlog, osebnostnih profilov in model učinkovitega teamskega dela. Proučena literatura s področja teamov mi bo temelj za predstavitev možnih ukrepov za izboljšanje njihovega delovanja. Analitično orodje bo Insights vprašalnik. Zaradi njegove specifikke bom njegovo izpolnitev nadzoroval osebno.

V zadnjem delu bom prikazal praktične ugotovitve in kritike s področja teamskega dela. Analitično-teoretični del ter kvalitativni praktični del skupaj z ugotovitvami na podlagi dosegljivih podatkov bom povezal v končno ugotovitev, ki bo odgovorila na vprašanje, ali lahko v proučevanih teamih sploh govorimo o teamu z vidika njegove teoretične definicije.

2 TEAM IN TEAMSKO DELO V LITERATURI

Uporaba izraza »team¹« ali tudi »tim« se je že zelo zasidrala v pogovorni jezik in bi ga lahko nadomestili z izrazom »skupina« ali tudi »moštvo«. Vendar pa ima beseda team drugačen pomen, kot bomo videli v nadaljevanju. Še posebej se je beseda kot opis neke nove kvalitete uveljavila z managerskimi koncepti in literaturo² v zadnjih desetletjih. Kljub široki uporabi izraza pa se še vedno ni pojavila njegova jasna definicija, zato z definicijo in pomenom tega izraza vlada prava »babilonska zmešnjava« (Haug, 1994, str. 13). V organizacijskih praksah je zato uporaba izrazov »skupina«, »delovna skupina« in »team« nejasna in se izrazi največkrat uporabljajo kot sinonimi. Ko se uporabi izraz »projektni team«, se ponavadi misli na »projektno skupino«, ali pa »delovni team« na »delovno skupino«; to v glavnem velja za besedne zveze, ki so v uporabi že dolgo časa. Le pri izrazih, ki so privzeti iz anglo-ameriške literature v zadnjih desetletjih (marketing, management), se dosledneje uporablja izraz »team«. Takšne nedoslednosti pa se ne pojavljajo le v slovenščini, temveč tudi v drugih ne-angleških evropskih jezikih. Počasi pa se le kristalizira pravilo (Spehrer, 2001, str. 13), da se pri uporabi izraza »skupina« bolj misli na pripadnost v organizacijskem smislu, pri izrazu »team« pa na neko višjo kvaliteto povezanosti in sodelovanja.

2.1 TEAM

Kaj je team in kaj skupina? Skupino najpreprosteje opredelimo kot dva ali več posameznikov, ki se med seboj srečujejo zaradi skupnih zadev. Team pa je skupina, katere člani sodelujejo pri odločanju in si pri tem medsebojno pomagajo. Iz te opredelitve sledi, da so vsi teami skupine, vendar pa vse skupine niso teami (Hoerr, 1989, str. 56 - 62). Ljudje se združujejo v skupine iz različnih vzrokov. Lahko so to njihove osebne potrebe ali pa objektivne razmere, v katerih se znajdejo. Ne glede na to imajo vse skupine določene lastnosti, na podlagi katerih jih ločimo med seboj. Vsaka skupina mora imeti vsaj dva člana. Različno število članov močno vpliva na komunikacijo v skupini, saj ni enako, če med seboj komunicirata dva člana ali pa trije. Pri treh se ponavadi že oblikuje vodja, ki povezuje ostala dva člana med seboj. Vodja je zelo pomemben člen skupine, za katerega pa ne more biti postavljen kar vsak posameznik. Člani ponavadi izberejo nekoga, s katerim se lahko identificirajo, torej nekoga, ki združuje interese vseh drugih članov. Poleg vodje in ostalih članov pa mora imeti skupina tudi nek cilj, gonilo, preko katerega člani uresničujejo svoje potrebe.

Kloetzl (1994, str. 44) poda naslednje razlike med delovno skupino in teamom.

¹ Slovar slovenskega knjižnega jezika pozna in enači obe obliki: team in tim. 1. Skupina ljudi, ki opravlja skupno delo, delovna skupina. 2. Skupina športnikov, ki nastopa na isti strani v športni igri; moštvo (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2001).

² Vitka proizvodnja (Lean Production), vitki management (Lean Management), celostno obvladovanje kakovosti (Total Quality Management) in podobno.

Tabela 1: Razlike med delovno skupino in teamom

	DELOVNA SKUPINA	TEAM
Konkurenčnost	Usmerjena navznoter. Nasprotniki tudi v skupini. Nasprotniki v podjetju.	Usmerjen navzven. Skupen nasprotnik (največkrat od zunaj).
Čas	Roki so delegirani od zunaj. Malo kooperacije v času druženja.	Čas in roki se planirajo skupaj.
Inovativnost	Ustaljeni postopki in malo želja po spremembah.	Išče se inovativnost in se spodbuja. Teami si želijo priskrbeti kaj novega, četudi mimo ustaljenih pravil podjetja.
Odločitve	Določi jih vodja.	Sprejete so znotraj; s soglasjem, preglasovanjem ali demokratičnim glasovanjem.
Iniciativa	Se pojavi od zunaj. Strah pred neuspehom. Pogojevanje in nasprotovanje.	Se pojavi v procesu skupinskega dela. Usmerjenost v pričakovanje nagrade namesto strahu pred neuspehom.
Orientiranost k uspehu	Važen je osebni uspeh. V ospredju je posameznik. Oblikujejo se podskupine v okviru skupine.	V ospredju je uspeh sistema teama - podjetja. Team se šteje kot skupnost in je kot tak v ospredju.
Odvisnost	Posamezni člani so relativno neodvisni od skupine, vendar zelo odvisni od vodstva.	Člani so med seboj odvisni. Zahtevata se pomoč in podpora.
Odnos do izzivov	Izzivom se najraje izogne. Strah pred tveganjem.	Iščejo se novi izzivi. Želja po prepričevanju.

Vir: Kloetzl, 1994, str. 44.

Pojem team naj bi izviral iz stare angleščine v pomenu »družina« ali tudi »zaprega« (Brockhaus, 2002, str. 670). Pod izrazom skupina razumemo bolj ohlapno združbo posameznikov, medtem ko naj bi izraz team označeval tesnejše povezave med njegovimi člani. Kot kažeta naslednji definiciji, se skupina spremeni v team z razvijanjem občutka pripadnosti oziroma »MI« občutka.

Homans (1978, str. 29) definira socialno skupino kot skupino oseb, ki imajo v določenem časovnem razdobju opraviti drug z drugim in katerih število je zadosti majhno, da omogoča neposreden stik vsakega z vsakim brez posredovanja tretjih oseb. Ta definicija ne vključuje skupnih značilnosti takšne skupine. Zato je primernejša definicija, ki razloži socialno skupino kot (Rosenstiel, 1992):

- ⇒ večje število posameznikov, ki so
- ⇒ z direktno interakcijo
- ⇒ v daljšem časovnem obdobju,
- ⇒ ob diferenciranih vlogah
- ⇒ in skupnih normah
- ⇒ povezane v skupino z MI občutkom.

V nadaljevanju je nekaj definicij teama, ki so si v osnovi zelo podobne.

Teami so del posameznikovega vsakdanjega življenja. Smo člani družin, zaposleni smo v podjetjih, hodimo v šole, smo člani društev, organizacij in podobno. Čeprav so si teami med seboj različni in se pojavljajo v mnogih oblikah, pa lahko identificiramo štiri karakteristike vseh teamov (Smith, 2000, str. 2):

- ⇒ vsi teami imajo dva ali več posameznikov,
- ⇒ vsi teami imajo pred seboj cilj in so avtonomni v svojem delovanju,
- ⇒ naloge članov teamov so med seboj soodvisne in se znotraj teama dopolnjujejo,
- ⇒ v vseh teamih je prisotna želja po produktivnem učinku.

Forster (1981, str. 143) je pregledal 20 definicij teama in podal naslednji predlog. Pod izrazom team razumemo majhno funkcionalno razčlenjeno delovno skupino s skupnim ciljem, relativno intenzivnimi medsebojnimi odnosi, izraženim občutkom pripadnosti in medsebojno privrženostjo med člani. Kot takšna predstavlja specifično obliko delovne združbe. Med definicijama teama in skupine so opazne naslednje razlike (Wahren, 1994, str. 41):

- ⇒ teami imajo skupne cilje,
- ⇒ člani teamov imajo intenzivnejše medsebojne odnose,
- ⇒ člani teama imajo močno izražen občutek pripadnosti in medsebojne privrženosti.

Team je majhna skupina oseb, katerih sposobnosti se medsebojno dopolnjujejo. Druži jih skupna stvar, skupni delovni cilji in tudi skupen delovni vložek (Schneider, Knebel, 1995, str. 76). Težava je seveda v tem, kako spraviti skupaj osebe z različnimi sposobnostmi, tako da se bodo le-te dopoljevale. Nadalje je team institucionalizirana skupina posameznikov, katerih druženje je časovno omejeno, pri svojem delu pa razvije svojevrstne in le njim lastne delovne stile. Njihov namen je reševanje določenih problemov ali nalog v sodelovanju z drugimi (Neumann, 1974, str. 13). Team je skupina posameznikov, katerih zmožnosti se medsebojno dopolnjujejo in stremijo k skupnemu cilju. Za doseganje tega cilja vložijo svoje delovne napore in prevzamejo odgovornost (Katzenbach, Smith, 1993). Team ima v primerjavi s posameznikom večji spekter znanj, je gibljivejši, odločitve in rešitve problemov pa sprejema s sporazumom. Naloga teamov ni preprosta obdelava zadanih nalog, temveč skupno reševanje problemov in nadaljnji razvoj procesov sodelovanja v teamu. Teamsko delo in ustaljena hierarhija v podjetjih se ne izključujeta. Dopolnjevanje hierarhije in teama vodi k večji učinkovitosti. V klasični delovni skupini je njen član odgovoren samo linijsko nadrejenemu. V pravem teamu pa se odgovornost enakomerno porazdeli na vsakega člana posebej, saj je team kot celota odgovoren za doseg določenega cilja ali rešitev problema. Pri skupinskem delu je naloga razdeljena na delne naloge, pri čemer vsak član skupine samostojno rešuje le svojo delno nalogo. Pri teamskem delu pa vsak član s svojim prispevkom sodeluje pri končnem reševanju problema.

Teami so delovne skupine, ki jih sestavljajo strokovnjaki različnih profilov. V velikih podjetjih je teamski način dela stalna oblika reševanja določenih problemov ali izvajanja nalog (Rozman, 1993, str.

103). Team je skupina, za katero je značilno, da sodeluje pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev (Lipičnik, 1998, str. 419).

Team je skupina ljudi, ki lahko uspešno rešijo vsako nalogo, ki se je lotijo. Uspešno pomeni, da je naloga najbolje opravljena v času, ki je na voljo, pri tem pa so gospodarno izrabljeni notranji in zunanji viri, ki jih ima team na voljo. Prispevek vsakega člana teama je po njegovih zmožnostih, pri tem pa ta prispevek ne bi bil kakovosten, v kolikor ga ne bi podprl team. Med posamezniki v teamu in teamom vlada dinamičen medsebojni vpliv, pri čemer se vsak član teama prilagaja, rezultat pa je optimalna kakovost teamskega dela (Everard, Morris, 1996, str. 193).

Daft (1996, str. 461) pojmuje team kot enoto dveh ali več oseb, ki medsebojno sodelujejo, z namenom doseči določen cilj. Možina (1994, str. 601) opredeljuje team kot skupino, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev. Lipovec (1987, str. 174) pravi, da je team skupina delavcev često iz različnih strokovnih področij, ki zelo enakopravno sodelujejo v izvajanju raziskovalne naloge. Enakopravno sodelovanje je pri takih nalogah nujno, ker je le tako možno doseči, da vsi sodelujoči delajo ustvarjalno, kar pa je pogoj, za izvedbo naloge. Terpin (1996, str. 330) opredeli team kot skupino, za katero je značilno, da njeni člani interaktivno sodelujejo pri opredeljevanju skupnih ciljev, reševanju problemov in odločanju. Maginn (1994, str. 4) opredeli team kot skupino z naslednjimi značilnostmi:

- ⇒ skupen cilj. Ljudje z različnimi sposobnostmi, izkušnjami in znanji so združili svoje moči za doseg skupnega cilja,
- ⇒ skupno delo. Ljudje potrebujejo drug drugega, da dosežejo skupen cilj,
- ⇒ korist za vsakega člana teama. Skupni dosežek prinese posredno ali neposredno korist vsakemu članu teama.

Naslednjo definicijo je podal Antoni (1998, str. 9), ki team vidi kot majhno, s funkcionalnega vzroka povezano delovno skupino s specifično postavljenimi cilji in temu odgovarjajočo delovno obliko, ki jih povezuje intenzivna interakcija in bolj ali manj izražen teamski duh. Kvaliteti, ki ločita team od delovne skupine, sta torej intenzivno sodelovanje in teamski duh, kot višja kvaliteta skupinskega duha.

In če strnemo vse navedene definicije teama: gre za skupino ljudi iz različnih strokovnih področij, ki svoj cilj ali rešitev problema želijo doseči na teamski način, kar pomeni, da med seboj sodelujejo, se podpirajo, pri delu združujejo svoje moči, izmenjujejo informacije, znanja in izkušnje, sodelujejo pri odločitvah, so pri svojem delu ustvarjalni in delijo skupno odgovornost za opravljeno delo.

2.2 TEAMSKO DELO

Pod izrazom teamsko delo razumemo obliko poudarjeno partnerskega skupinskega dela, ki v okviru medsebojnih soglasij in sodelovanja konstruktivno izrablja poklicne sposobnosti in znanja vsakega posameznika z namenom doseganja skupnega cilja. Pri tem procesu mora biti z razvijanjem in

negovanjem emocij in odnosov na delovnem mestu razvita takšna stopnja medsebojne solidarnosti in spoštovanja, da je možna odkrita in neškodljiva konfrontacija o ciljih in načinih za njihovo doseg. Teamsko delo je zatorej dolgoročen in ciljno usmerjen proces učenja (Scherpner, Fink, 1976, str.12). Izraz teamsko delo pomeni skupno delo posameznikov z različnimi osebnostnimi in poklicnimi sposobnostmi. Za takšno delo sta značilni spoštovanje določenih pravil in pa ciljna usmerjenost. Teamsko delo je lahko v obliki skupnega reševanja specifičnega poklicnega problema ali pa v obliki kontrole in vrednotenja dela posameznikov, pri čemer je oblikovanje teama odvisno od vrste zadanih nalog oziroma problemov (Stamher, 1980).

Pri navedenih definicijah lahko opazimo skupno točko. Obe definirata teamsko delo kot delo več udeležencev, ki želijo doseči skupen cilj. Razlikujeta pa se v tem, da je v prvi bolj poudarjena sposobnost posameznikov oziroma poklic, osebnost in njihovo združevanje ter neškodljiva ciljno usmerjena konfrontacija, medtem ko je v drugi poudarek na poklicni sposobnosti teama kot celote posameznih poklicnih zmožnosti znotraj njega ter v kontroli in vrednotenju dela članov.

Teamsko delo je lahko tudi bolj epizodično skupinsko delo, brez potrebe, da bi se člani skupine vsakodnevno srečevali. Gre za osebe z različnimi znanji in kvalifikacijskimi profili, ki pa morajo občasno svoje aktivnosti uskladiti (Breisig, 1997).

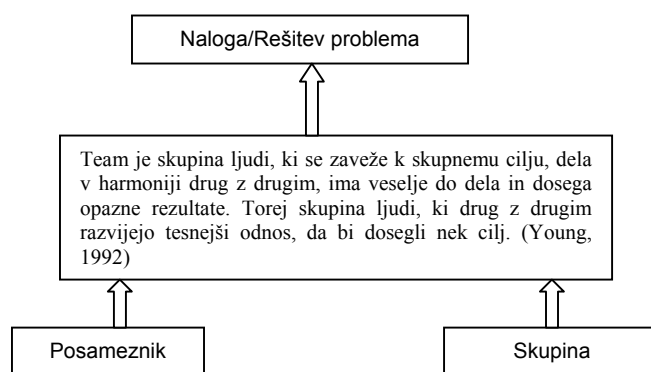
Kakšno delo je torej teamsko (URL:<http://www.uni-marburg.de/personalrat/Teamarbeit/Teamarbeit.html>):

- ⇒ v teamih je odgovornost do cilja in ne do hierarhije,
- ⇒ nihče naj ne bi skrival pomembnejših informacij,
- ⇒ težavah naj bi se spregovorilo odkrito in skupaj iskalo rešitve,
- ⇒ vsaki odločitvi se postavi vprašanje, kaj pride potem,
- ⇒ vse, kar je bilo že definirano, se lahko redefinira,
- ⇒ vedno naj ostane dovolj prostora za povratne odzive. Rezultati so vedno lahko vprašljivi,
- ⇒ iskanje vzrokov za negativne učinke naj samo pomaga, da se jim naslednjič lahko izognemo,
- ⇒ bistvo teamov ni zanašanje na močnejše posameznike, temveč izgradnja teamskih pristojnosti oziroma kompetenc,
- ⇒ v ospredju je trud za čim tesnejšo povezavo s strankami. Zaradi tega potrebujemo njihova tekoča soglasja in mnenja,
- ⇒ teamsko delo je oblika dela in izpolnjevanja delovnih nalog,
- ⇒ teami se oblikujejo, ker so delovne naloge vedno kompleksnejše,
- ⇒ delovni rezultati teamov so višji kot vsota delovnih rezultatov posameznikov,
- ⇒ teamsko delo omogoča razširitev opravljenega in odločitvenega manevrskega prostora,
- ⇒ teami zahtevajo specifičen stil vodenja,
- ⇒ učenje teamskega dela nam služi kot pomoč pri uspešni izgradnji teama.

Na osnovi povedanega lahko povzamemo, da je teamsko delo uspešnejše od drugih organizacijskih oblik dela. Za razliko od delovnih skupin, ki se naslanjajo predvsem na delovni prispevek posameznika,

je značilnost teama skupna odgovornost in sinergični učinek posameznih delovnih prispevkov. Posamezni delovni prispevki v teamu so med seboj odvisni. Pogoj za to pa je, da se vsi člani teama čutijo odgovorne za delo teama in da vsi stremijo k dosegu končnega cilja oziroma rešitvi problema. Osnovni namen oblikovanja teama je rezultat (Slika 1, str. 8) in team vedno ostane le sredstvo in ne glavni namen. Teamsko delo je torej specifična delovna oblika, ki naredi posameznikove prednosti koristne, ker se kombinirajo z drugimi, slabosti pa se kompenzirajo. Teame je smiselno oblikovati takrat, ko delovne naloge presegajo razpoložljive sposobnosti in se jih lahko bolje reši le s skupnimi napor. Uspešni so takrat, ko nam uspe združiti v skupen delovni napor različne izkušnje in sposobnosti. Pri tem gre ponavadi za nove in kompleksnejše naloge. Združujejo sposobnosti posameznikov, pri čemer se upoštevajo interesi vsakega od njih. Teami naj ne bi bili preveliki, njihova optimalna velikost je 5 - 8 članov.

Slika 1: Posameznik, skupina, team in naloga



Vir: Koelbach, 1998.

Teami delajo z jasno definiranimi cilji in vsi člani delijo odgovornost do tega cilja. Standardi, ki si jih postavi team sam, so navadno visoki, osebni cilji pa se podredijo cilju skupine. Člani teama se med seboj poznajo in čutijo odgovornost drug do drugega, zato je komunikacija v okviru teama lahko zelo odkrita.

Uvajanje teamskega dela zahteva tako prilagoditve na strani managementa kot tudi članov teamov. Po mnenju managerjev (Koelbach, 1998), so za uspešno teamsko delo potrebni naslednji pogoji:

- ⇒ ni zadosti samo skupino spremeniti v team, temveč je treba temu primerno prilagoditi managerske koncepte,
- ⇒ kultura podjetja se mora prilagoditi kulturi teama, še posebej to velja pri sistemih nagrajevanja,
- ⇒ management mora teame podpirati pri delovnem načinu, potrebnem času in svojstveni organizaciji,
- ⇒ teami potrebujejo za sprejemanje odločitev zelo veliko časa,
- ⇒ team moramo graditi saj skupine ne zrastejo v team kar same od sebe,
- ⇒ team mora vsebovati ravno pravšnjo mešanico poklicev in sposobnosti oziroma vsakega izmed poklicev, ki so potrebni za izvršitev naloge,
- ⇒ proces oblikovanja teama naj bi potekal s pomočjo notranjega ali zunanega know-how-a.

Člani teamov smatrajo, da je za dober team potrebna (Koelbach, 1998):

- ⇒ disciplina,
- ⇒ skupna naloga in cilj,
- ⇒ skupna strategija dela,
- ⇒ odgovornost za delovne dosežke,
- ⇒ nadpovprečna pripravljenost na delovne napore.

Skupna postavitev ciljev in identifikacija z njimi sta pomembni predpostavki uspešnega teamskega dela. Člani teamov hočejo doseči zadani cilj in so pripravljeni sodelovati drug z drugim. Team si sam postavi plan dela, kjer pa to ni možno, člani soglašajo, s tem da se jim postavi od zunaj. Teami so uspešnejši, v kolikor je rešitev naloge odvisna od več različnih spretnosti in izkušenj njegovih članov. Visoka mera avtonomije in direktna komunikacija pozitivno vplivata na team in potek njegovega dela, zato so razpoložljiva znanja tudi bolje izkoriščena. Učinki uspešnih teamov so zato več kot le seštevki učinkov posameznih članov teama in jih lahko opišemo s formulo: $2 + 2 = 5$ (Koelbach, 1998).

Teamsko delo je torej človeku prijazno delo, ki pa zahteva od članov visoko mero samoodgovornosti in lastno težnjo po čim večjem delovnem prispevku.

Kakšni morajo biti pogoji za uspešno in učinkovito teamsko delo je vprašanje, ki si ga prav gotovo zastavi vsak, ki se s tem pojmom sooči in ga poskuša analizirati. Poleg množice praktičnih izkušenj, ki jih ima vsak posamezen team v smislu izboljšanja svojega delovanja, pa seveda obstajajo o tem tudi znanstvene raziskave in teorije.

3 MODEL UČINKOVITEGA IN USPEŠNEGA TEAMSKEGA DELA

Pri definiciji uspešnosti teama si pomagajmo z nekoliko prirejeno definicijo delovne uspešnosti (Baird, et al., 1985, str. 4). Delovna uspešnost nam kaže dejavnost in učinkovitost delavcev v delovnem procesu. Ocenjevanje uspešnosti pa je proces prepoznavanja, merjenja in razvoja človeškega dela v organizaciji. Učinkovitost definiramo (Osmanagić, 1998, str. 41) kot stopnjo usklajenosti znotraj podjetja, torej stopnjo doseganja ugodnih in sprejemljivih razmerij med vložki in izložki. Podjetje na primer posluje učinkovito, kadar v danih okoliščinah izkazuje najugodnejše razmerje med ustvarjenimi proizvodi in storitvami na eni ter porabljenimi dejavniki na drugi strani. Učinkovitost se dosega z ustvarjanjem produktov ali storitev na pravi način. Iz te definicije sledi, da je uspešnost širši pojem od učinkovitosti; dejavnost je lahko učinkovita, vendar pa še ne pomeni, da bo tudi uspešna. Vsekakor pa je velika verjetnost, da bo teamsko delo, ki je učinkovito, hkrati tudi uspešno.

V nadaljevanju bo prikazan model učinkovitega teamskega dela avtorja Wernerja Scholla (2001), ki bo dopolnjen s Haugovimi (1998) ugotovitvami s tega področja.

3.1 DOLOČLJIVKE UČINKOVITOSTI TEAMA

Ko govorimo o učinkovitosti teama, ne mislimo le na to, da je določen problem ali naloga rešena. Učinkovitost teama je širši pojem in vključuje tudi zadovoljitev želja in potreb posameznikov znotraj teama in nasploh vseh udeleženih v procesih, na katere team s svojim delovanjem vpliva. Teamsko delo poskuša doseči tiste cilje, kjer je razmerje med stroški v smislu odpovedi določenim željam in potrebam in koristmi najugodnejše (Scholl, 1993). V tem pomenu je na primer učinkovitost razvojnega teama višja v kolikor razvije produkte, ki so bolj usmerjeni k strankam, kot pa tiste, ki bi bili sicer stroškovno cenejši. Vendar pa bi njihovo uvajanje povzročilo vsesplošne konflikte v njihovi izdelavi, manjše zadovoljstvo kupcev, s konflikti in stresi pa bi bili tako ali drugače prizadeti vsi udeleženi v procesu in njihova okolica. Takšna definicija učinkovitosti teama ustreza pojmu »vsesplošna učinkovitost« (overall effectiveness) (Denison, 1996). Glavne določljivke tako definirane učinkovitosti teama so (Scholl, 2001):

1. rast teamskega znanja in izkušenj. Team mora imeti sposobnost zaznati probleme v zvezi z zadano nalogo in jih znati reševati skupinsko,
2. opravilna sposobnost. Sposobnost teama probleme zaznati, sprejeti odločitve ter jih s kombinacijo posameznega in skupinskega dela rešiti,
3. zadovoljstvo. Posledica »učinkovitosti teama« je predvsem zadovoljstvo članov teama nad uspešno opravljeno nalogo, ker so bile hkrati v procesu teamskega dela zadovoljene tudi njihove materialne in intelektualne potrebe in želje.

3.1.1 TEAMSKO ZNANJE IN IZKUŠNJE

Standardni problemi imajo ponavadi tudi standardne rešitve, ki ne zahtevajo kakšnih posebnih znanj in izkušenj in največkrat vodijo k zadovoljivim rezultatom. Potreba po teamskem delu nastopi takrat, ko se pojavijo kompleksnejši problemi in kadar se kot posledice standardnih rešitev standardnih problemov vedno znova pojavijo nezaželeni stranski učinki. V obeh primerih obstoječe znanje za učinkovito rešitev problema ne zadostuje. Skromnejše predznanje bo zahtevalo hitrejšo rast znanja in izkušenj za doseganje zahtevane učinkovitosti. Teamsko znanje in izkušnje so skupinska spremenljivka in ni identična s posameznikovimi znanji in izkušnjami, temveč je vsota individualnih. Odločilni faktor za učinkovitost teama pa je dejstvo, koliko se ta znanja in izkušnje med seboj prepletajo in dopolnjujejo (Liang, Moreland, Argote, 1995). Velikokrat je bila potrjena teza, da višina znanja članov teama pozitivno vpliva na njegovo učinkovitost (Gemuenden, Hoegl, 2000). Posebno pomembna oblika znanja in izkušenj pri teamskem delu sestoji iz poznavanja primernih komunikacijskih in kooperacijskih oblik, ki ga skupina po eni strani pridobi s socializiranjem, po drugi strani pa z izkušnjo skupnega dela (Tuckman, 1965; Arrow, McGrath, Berdahl, 2000).

Pogosto se teamsko znanje in izkušnje, ki vodijo od drznejših idej in vizij do sprejemljivih rešitev, personalizirajo. Govorimo o »produktivnih zmagovalcih« (product champions) kot nosilcih inovativnega managementa, ki ne razpolagajo le z višjim predznanjem od ostalih članov teamov, temveč tudi s sposobnostjo, da povežejo druge člane, jih navdušijo in pritegnejo k učenju (Hauschildt, Chakrabarti, 1988). Seveda so takšne osebe pomembne za teamsko delo. Vendar pa še tako sposobna oseba ne more nadomestiti skupnega znanja in izkušenj. Res pa je, da ima team, katerega član je takšna oseba, tudi večje možnosti uspeha, ker bo pritegnil še ostale bolj pasivne člane.

3.1.2 OPRAVILNA SPOSOBNOST

To je tista sposobnost, ki daje teamu zmožnost odločitve in izpeljave teh odločitev (Kirsch, Scholl, 1983). K zmožnosti odločanja teama spada zaznava začetka problema, njegova analiza in sprejemanje možnih primernih rešitev. K izvedbeni fazi spada sprejemanje pravočasnih in smiselnih zaključkov ter potrebnih ukrepov. V kolikor obeh ciklov ne izpeljemo do konca, je posledica manjša učinkovitost. Zagotavljanje opravilne sposobnosti je težavno že pri posamezniku, še težja pa je koordinacija skupine. Učinkovitost teama je torej odvisna od mere njegove opravilne sposobnosti. Opravilna sposobnost v teamu pomeni, da se v njem nahajajo učinkoviti procesi koordinacije, ki zagotavljajo, da se problemi učinkovito zaznajo in oblikujejo pravilne rešitve. Dober pripomoček za dvig opravilne sposobnosti teama je uvedba posameznih faz v procesu planiranja teamskega dela. V tem planu morajo biti zajeti etapni cilji, možni neželeni učinki ter proces koordinacije. Opravilna sposobnost teama ne vpliva samo direktno na dvig učinkovitosti, temveč posredno tudi na znanje in izkušnje (Scholl, 2001).

3.1.3 ZADOVOLJSTVO

Učinkovito teamsko delo ima za glavno posledico visoko zadovoljstvo vseh udeleženi v procesu. Takšno zadovoljstvo pa ne pomeni, da so visoka tudi vsa posamezna zadovoljstva članov teama. Za to je več vzrokov. Najpogostejši je v tem, da formalne nagrade, dodeljene članom teamov za doseženi uspeh, enim izpolnijo njihova pričakovanja, drugim pa vzbudijo nezadovoljstvo in občutek krivice. Najpogosteje je to takrat, ko člani teama pridejo iz različnih organizacijskih enot, so različnih profilov in zato je njihov prispevek temu primerno različno ovrednoten. Drugi vzrok je v tem, da višja zadovoljitev posameznikovih potreb povzroči tudi dvig njegovih pričakovanj. Prirastek pričakovanja lahko izniči prirastek zadovoljstva in posameznik ne občuti sprememb. Tretji vzrok je različna subjektivna ocena višjega nivoja zadovoljitev potreb. Tako je za učinkovitost teamskega dela pomembna tako skupna vsota znanja in izkušenj kot tudi posameznikov socialni in poklicni napredek. Zadnji vzrok za subjektivno nezadovoljstvo izhaja iz samega procesa teamskega dela. V procesu se dodelijo naloge in etapni cilji različne zahtevnosti, zato pri nekaterih članih pride do občutka višjega osebnega prispevka in obremenitve, ki pa nista bila primerno nagrajena.

Učinkovita tehnika, da se v določeni meri izognemo morebitnemu nezadovoljstvu posameznih članov teama, je v tem, da se tekoče v posameznih etapah informiramo o njihovih pričakovanjih. Končna posledica bo višja naklonjenost in pripravljenost za sodelovanje med člani teama, kar je osnovni pogoj za njegov obstanek (Arrow, 2000).

3.2 FAKTORJI UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI TEAMSKEGA DELA

Na rast znanja in izkušenj, opravilno sposobnost in zadovoljstvo vpliva množica dejavnikov, ki jih bomo zaradi preglednosti delili na tako imenovane »trde« in »mehke« (Haug, 1998, str. 23). K trdim faktorjem prištevamo tiste, ki so objektivno merljivi in jih lahko empirično preverimo. K mehkim faktorjem štejemo tiste, ki jih je težko ali nemogoče izmeriti in so bolj subjektivna ocena vsakega člana teama ali zunanjih ocenjevalcev.

3.2.1 TRDI FAKTORJI TEAMSKEGA DELA

Podrobneje si bomo ogledali soglasje oziroma zmožnost doseganja teamskega soglasja kot enega ključnih faktorjev teamske učinkovitosti. Soglasje oziroma stopnjo njegovega doseganja lahko ocenimo, zato sem ga uvrstil k trdim faktorjem teamskega dela. Team, ki ne doseže soglasja ne more biti učinkovit in posledično uspešen. Nasprotno od tega pa team, v katerem je preveč soglasja zopet ni učinkovit v smislu iskanja raznovrstnih in konstruktivnih rešitev določene naloge. Zaželeno je torej ravno pravih mera soglasja.

3.2.1.1 TEAMSKO SOGLASJE

Doseči soglasje v teamu ne bo težko, kadar (Scholl, 1998):

1. so člani nagnjeni k sodelovanju ali pa imajo sodelovanje v konkretnem primeru za nujno. Govorimo o hotenem, konativnem soglasju ali pripravljenosti sodelovati za razliko od konkurenčnosti;
2. se člani teama medsebojno spoštujejo. Govorimo o čustvenem, afektivnem soglasju ali simpatiji za razliko od antipatije;
3. imamo opravka z enakimi spoznanji in mnenji. Govorimo o sorodnem, kognitivnem soglasju ali konsenzu za razliko od disenza;
4. poklicno soglasje izhaja iz podobnih poklicnih sposobnosti in pooblastil;
5. poznamo še normativno soglasje ali podobnost norm in vrednot.

Usklajevanje soglasij pomeni, v kolikšni meri so misli, občutki, hotenja, norme in znanja članov teama združljiva oziroma se dopolnjujejo.

1. Hoteno ali konativno soglasje

Hoteno ali konativno soglasje označimo kot pripravljenost sodelovati. Ta občutek lahko izhaja iz prvobitnega nagnjenja k sodelovanju posameznih članov ali pa iz parcialnih prepričanj, da je sodelovanje v določenem primeru nujno. Za razliko od tega pozitivnega sodelovanja poznamo tudi hoteno nesodelovanje oziroma namen posameznih članov teama poudarjati lastno vlogo in konkurirati ostalim. Tega ne smemo enačiti s konfliktom različnih interesov znotraj teama; prav tak konflikt lahko uspešno rešimo, v kolikor v teamu vlada pozitivno hoteno soglasje. In obratno; v kolikor v skupini izvorno ni konflikta različnih interesov, ga hoteno nesoglasje lahko povzroči (Grzelak, 1990).

Hoteno soglasje oziroma pripravljenost sodelovati v smislu karakternih značilnosti posameznikov zasledimo le pri majhnem številu ljudi. Lahko pa ga induciramo tako z nalogo kot tudi s pozitivnim vplivom okolice. Team doseže pozitivno rešitev problemov in izpolni nalogo samo s skupnimi napor in bo zato tudi skupaj nagrajen. Zato včasih že zaznava pripadnosti teamu sproži pozitivno hoteno soglasje. Na temo kooperacija ali konkurenca je bilo narejenih že nekaj raziskav; sklepna ugotovitev je, da je učinek skupine večji s kooperacijo in skupno nagrado kot pa s spodbujanjem konkurenčnosti znotraj skupine in diferenciranimi nagradami (Deutsch, 1949; Miller, Hamblin, 1963; Johnson et al., 1981). Pozitivno hoteno soglasje je zatorej eden ključnih dejavnikov uspešnosti teama.

Večja kot bo pripravljenost sodelovanja članov teama ali hoteno soglasje, višja bo teamska vsota znanja in izkušenj in lažja bo koordinacija med člani. To pa viša opravilno sposobnost teama. Izgradnja vzdušja sodelovanja je za team ključnega pomena (Tjosvold, 1991; Pinto, Prescott, 1993).

2. Čustveno ali afektivno soglasje

S čustvenim ali afektivnim soglasjem razumemo sovpadanje občutkov dveh ali več oseb znotraj teama. Preprosteje rečeno, ali so si člani teama med seboj všeč. Tu ne gre za simpatijo na prvi pogled, ampak čustveno soglasje gradimo na podmeni, da enako postavljene stvari ali cilji pri članih teama zbudajo podobne občutke. To pa posledično vzbudi med njimi simpatije ali antipatije. Le pri medsebojni odprtosti in zaupanju pride do prave izmenjave mnenj, kar vodi k višjemu nivoju znanja in izkušenj. Pri dobri klimi v teamu pa grozi nevarnost, da se člani teama pričnejo izogibati kritičnih diskusij, ki bi ogrozile vzdušje v njem (Janis, 1972).

Pri višji medsebojni naklonjenosti oziroma čustvenem soglasju bo višji tudi skupen obseg znanja in izkušenj teama. V praksi to pomeni, da je zelo pomembna pri teamskem delu nega medsebojnih odnosov in da to pozitivno vpliva na njegovo učinkovitost.

3. Sorodno ali kognitivno soglasje

Sorodno soglasje nam kaže stopnjo vsebovanih podobnosti v mnenju med člani teama. Za ta namen se uporablja beseda konsenz za razliko od sorodnega nesoglasja ali disenza. Količina sorodnih soglasij ima različne učinke na obseg znanja in izkušenj teama in s tem posledično na njegovo učinkovitost. Po eni strani je diskusija s sogovornikom enakega mnenja lahka, po drugi strani pa se od njega da zelo malo naučiti. Zato se pri teamskem delu poudarja pozitiven učinek diskusij z različnimi mnenji, ki ga lahko pričakujemo pri teamih z malo sorodnih soglasij. Le te namreč širijo teamski spekter in število možnih vidikov in argumentov.

Funkcija količine sorodnih soglasij oziroma veliko konsenzov v korelaciji z znanjem in izkušnjami teama ima obliko parabole. Več kot je v teamu konsenza, manj je različnih mnenj in rešitev, kar negativno vpliva na znanje in izkušnje teama. Enako velja tudi za teame, kjer je malo sorodnega soglasja oziroma veliko disenza. Takšni teami se bodo komajda med seboj razumeli kar bo zopet negativno vplivalo na znanje in izkušnje. Optimalni so teami z pravo količino konsenza in disenza. Komunikacija med člani teama in zunanjimi osebami zelo dviguje njegovo učinkovitost (Tushman, Katz, 1980; Ancona, Caldwell, 1992; Pinto et al., 1993; Hoegl, Gemuenden, 2000). Več kot je zunanje komunikacije, bolj to vpliva na njegovo znanje in izkušnje in bolj bo verjetno, da bo dosegel takšen team nek srednji optimalni nivo sorodnih soglasij oziroma konsenza.

4. Poklicno soglasje

Enake zakonitosti kot za sorodna soglasja veljajo tudi za soglasja, temelječa na posameznikovih poklicnih sposobnostih. Več kot bo v teamu sorodnih poklicev in sposobnosti, več bo v teamu soglasja. Obratno velja, da več kot bo različnih profilov oziroma sposobnosti, manj bo soglasja in team se med seboj zopet ne bo razumel. Velja torej, da manj kot je kompetenčni nivo (vsota sorodnih soglasij in poklicnih oziroma sposobnostnih soglasij) različen, manj bo team pridobil pri rasti znanja in izkušenj v procesu teamskega dela.

Praksa teamskega dela z ozirom na gornjo zakonitost uporablja več pripomočkov, ki zmanjšujejo negativne učinke sorodnih in poklicnih soglasij. V team se vključijo člani, ki se mnenjsko in poklicno dopolnjujejo, vendar ne povsem. Za manj izkušene člane teama se uvede naziv pripravnik, da bi enakopravno sodelovali v diskusiji in ne bi izgubili poguma in motivacije. Pri zelo homogenih teamih se uvede tako imenovanega »vražjega advokata« (advocatus diaboli), ki išče sledi različnih mnenj in jih spodbuja. Na voljo so tudi različne moderatorske tehnike, s katerimi se posamezna mnenja in predloge takoj kritično presodi. S tem se umetno podaljšuje sprejem soglasja.

Vsekakor je najpomembnejši pravilen izbor članov teama. Heterogene sposobnosti oziroma različnost mnenj in profilov članov teama največkrat ne vodijo k uspešnemu teamskemu delu (Williams, O'Reilly, 1998; Stumpf, Thomas, 2000). Bolj kot so različna mnenja, profili, sposobnosti prilagajanja in vrednote med člani teama, več časa in truda se porabi za njegovo uglasitev. Katz in Allen (1982) sta preučevala razvojne teame in ugotovila, da so najproduktivnejši tisti, ki so že daljše obdobje skupaj in to ponavadi štiri leta. Teami, ki so bili krajši ali daljši čas skupaj od štirih let, so bili manj produktivni.

5. Normativno soglasje

Posamezni člani teama se lahko precej razlikujejo v vrednotah, katere imajo za pravilne in določajo njihov način dela. V takem primeru govorimo o kulturni različnosti med člani teama. Največje razlike te vrste zasledimo med člani teama, ki so bili socializirani v različnih kulturnih okoljih. Pri tem imamo v mislih individualistične in kolektivistične družbe. Tudi znotraj teh prihaja do razlik med pripadniki različnih dežel in poklicnih skupin. Nadalje prihaja do razlik med starejšimi in mlajšimi, moškimi in ženskami. Vrednote so odvisne od posameznikove osebnosti; makjavelisti³ se bodo veljavnih vrednot komajda držali, egoisti nekaj bolj, značajske kooperativne osebe bodo vrednote bolj ali manj spoštovale. Različne vrednote v osnovi niso izključujoče, lahko pa so velika motnja v procesu teamskega dela (Stumpf, Thomas, 2000).

Normativno nesoglasje vpliva negativno na rast znanja in izkušenj teama, opravilno sposobnost in končno učinkovitost. Ali drugače: višje kot je normativno soglasje, večja je opravilna sposobnost teama.

Normativno nesoglasje se največkrat izraža preko drugih oblik nesoglasij. Njegov direktni vpliv na faktorje učinkovitosti teama je skorajda nemogoče izmeriti. Za prakso teamskega dela je normativno heterogen team velik izziv. Predvsem mu je treba dati dovolj časa in pomoči, da se člani med seboj spoznajo in prilagodijo. V takšnih teamih se uvede moderatorja z nalogo povezovalca in pospeševalca procesa teamskega dela.

³ Zvitež, prebrisanec.

3.2.1.2 ODVISNOSTI MED POSAMEZNIMI KOMPONENTAMI SOGLASJA

Pojem »soglasje«, kot smo videli zgoraj, ima pet različnih sestavin; nagnjenost k sodelovanju, simpatija, konsenz, podobnost v poklicu oziroma sposobnostih in podobnost v vrednotah oziroma normah. Vseh pet komponent soglasja; hoteti, čutiti, misliti, znati in želeli nam določa, na kakšen način bomo dosegli končno soglasje oziroma ali bo to usklajeno ali ne. Vplivajo pa direktno tudi druga na drugo. Ravnotežnostna teorija (Heider, 1958) nam pove, da podobnost mnenj determinira tudi stopnjo medsebojne simpatije in obratno. Podobne sposobnosti imajo tudi podobne vrednote in dvigajo medsebojno simpatijo ter pripravljenost sodelovati, saj lahko pričakujemo manj medsebojnih trenj. Že sama simpatija viša nivo pripravljenosti sodelovanja, saj sproža pozitivna čustva do drugih in njihovih mnenj.

Nagnjenost k sodelovanju, simpatija, konsenz, podobnost v poklicu oz. sposobnostih torej pozitivno delujejo druga na drugo oziroma se medsebojno zvišujejo. Kaj pa vrednote? Z vstopom posameznega člana v team se začne proces njegove intenzivne socializacije oziroma prilagoditve. Na ta proces vplivajo njegove predhodne vrednote in določajo tudi hitrost njegove socializacije. Ponavadi to ni kratkotrajno. Bolj kot so vrednote različne, dalj časa traja socializacija. Nedvomno tudi podobne vrednote pozitivno vplivajo na ostale štiri komponente. Le čas socializacije je pri bolj normativno različnih teamih daljši in po možnosti zahteva vključitev moderatorja z zadostnim znanjem o normah različnih kultur oziroma okolij (Thomas, 1996).

Čustveno soglasje oziroma simpatija ter hoteno soglasje oziroma pripravljenost sodelovati pozitivno vplivata na rast znanja in izkušenj teama. Sorodno soglasje oziroma konsenz in poklicno soglasje vplivata, kot, že rečeno, drugače. Njuni visoki vrednosti negativno vplivata na rast znanja in izkušenj teama. Pojavi se efekt »skupinskega mišljenja« (Janis, 1982). Skupine, ki se zelo razumejo med seboj, težijo k temu, da to harmonijo ohranijo. Izogibajo se konfliktov v mnenjih in mišljenjih ter razvijejo višjo sorodnost teh dveh kategorij, kot pa je v resnici. Ali obratno: v teamih, kjer so si člani drugače med seboj simpatični in želijo med seboj sodelovati, lahko kontraverzna diskusija sproži med posamezniki antipatije in občutek, da je sodelovanje postalo nemogoče. V končnih posledicah to lahko vodi do razpada teama (Amason, 1996; Jehn, 1997).

Medsebojen pozitiven vpliv štirih komponent soglasja in njihov optimalen učinek⁴ na rast znanja in izkušenj je v praksi zelo težko doseči. Konsenz in poklicno soglasje oziroma sposobnosti, se lahko hitro prevesita v svoj maksimum, kar vodi do »skupinskega mišljenja« ali minimum, kar ogrozi obstoj teama. V praksi se zato uporabljajo moderatorske tehnike, ki poskušajo ohraniti visoko simpatijo in pripravljenost sodelovanja med člani teama kljub kontraverznim diskusijam.

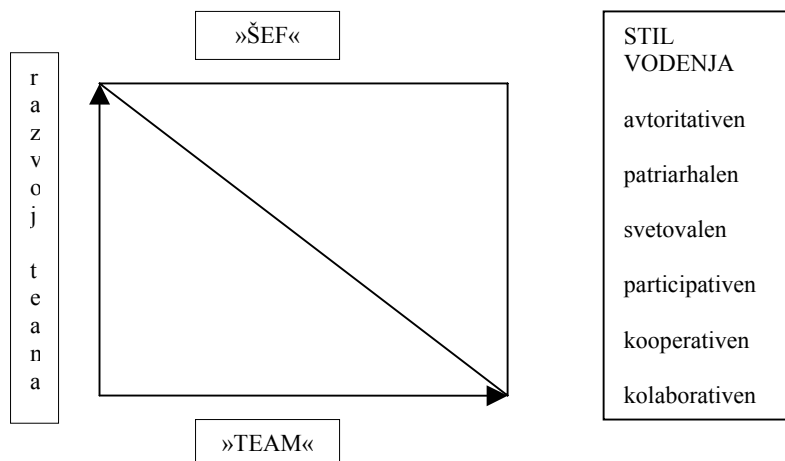
⁴ Visoko vrednost simpatije in pripravljenosti sodelovanja ter le srednje vrednosti konsenza in poklicnega soglasja.

3.2.1.3 OSTALI TRDI FAKTORJI TEAMSKEGA DELA

1. Teamski cilji in naloge. Teamski cilji niso dobri, v kolikor temeljijo na nerealističnih predpostavkah, nimajo jasno izraženih namenov, vsebujejo nejasno začrtane ideje, jih nihče ne jemlje resno, se ugotovijo šele naknadno in se jih stalno menja med samim procesom teamskega dela (Haug, 1998, str. 25). Dobri teamski cilji so:
 - ⇒ jasno in nedvoumno formulirani in ne omogočajo različnih razlag in nesporazumov,
 - ⇒ so merljivi in omogočajo sprotno preverjanje. Vsak član teama pozna njihovo trenutno stanje,
 - ⇒ so pisno formulirani in so v vsakem trenutku ponovno dostopni,
 - ⇒ izpeljani so iz etapnih ciljev. Le ti skupaj z etapnimi uspehi dvigujejo raven motivacije teama,
 - ⇒ člani teama jih sprejmejo in se za njih tudi trudijo,
 - ⇒ imajo takšen čar, da so cilji posameznih članov potisnjeni v ozadje,
 - ⇒ so izziv vsakemu članu teama. V skladu z njimi so članom dodeljene naloge, ki pa ne smejo presežati njihovih sposobnosti,
 - ⇒ do dobrega cilja vsak član čuti odgovornost tako za svoj prispevek kot tudi za celoto.

2. Vodenje teama. Odločilno za uspeh teama je način in modrost kako vodja teama vodi team. Vodja teama je torej specialist za koordinacijo specialistov (Haug, 1998, str. 27), pri čemer je njegov način vlečenje (drag) namesto potiskanja (push). Vodja je lahko delegiran, lahko ga izberejo člani ali pa postane vodja z rotacijo (trenutni vodja teama je posamezen član glede na fazo dela, v kateri se team nahaja). Člani teama naj bi bili sposobni v vsakem trenutku prevzeti naloge vodje v kolikor se to izkaže za potrebno z namenom, da se obdrži njegova opravilna sposobnost (Haug, 1998, str. 28). V kolikor team ne more izbrati vodje, se ta delegira od zunaj. Vodja se lahko imenuje »vodja«, »projektni manager«, »vodja teama« ali kako drugače. Za namene modela teamskega dela vodenje razumemo kot koordinacijo posameznih delovnih aktivnosti, ki pripeljejo do rešitve določene naloge ali problema. Takšna koordinacija je potrebna zato, da se pri posameznih delovnih opravilih zajamejo vsi vidiki določenega problema in da ne pride do podvajanja delovnih opravil kot tudi, da se posamezna delovna opravila uglasijo in se parcialne rešitve pripeljejo do končnega cilja; to je rešitve naloge ali problema. Posvetovanja, diskusije, in svetovanja članom omogočajo predstavitev njihovih delnih nalog in doseženih delnih rezultatov. Šele koordinacija delnih rezultatov in delnih rešitev omogoča, da se zajamejo vsi vidiki določenega problema, kar vodi k njegovi optimalni rešitvi. Vodenje lahko definiramo tudi kot »ciljno orientiran vpliv« ali »koordinacijo delnih aktivnosti« (Neuberger, 1995). V vsakem primeru imamo ravno pri vodenju najbolj opraviti z negativnim izražanjem moči in pozitivnim izražanjem vpliva. Koordinacija zahteva ali negativno izražanje moči ali pozitivno izražanje vpliva. Lahko pa je tudi mešanica obeh. Vendar pa ravno izražanje moči ni tisto, kar si pod pojmom teamsko delo radi predstavljamo. To pa je intenziven sovpliv vseh udeleženi v procesu. Govorimo o participativnem vodenju, ki naj bi se izražalo, kot že rečeno, v medsebojnem pozitivnem vplivu vseh udeleženi v procesu. Direktno takšno vodenje potem vpliva na rast teamskega znanja in izkušenj, opravilno sposobnost in končno na teamsko učinkovitost.

Slika 2: Od »šefa« k teamu



Vir: Both, 2001, str. 25.

3. Upravljanje s časom in načrtovanje. Vsak član teama mora razviti občutek, da je za delo teama kot celote potrebno učinkovito delo posameznika. Zato naj bi se člani teamov izogibali brezkončnih in nepotrebnih debat:

- ⇒ biti morajo disciplinirani pri pripravah in izvedbi teamskih sestankov ter dejavnostih, ki sledijo po srečanjih,
- ⇒ imeti morajo poenotene poglede na časovne in planske okvire teama,
- ⇒ uvesti morajo krmilne mehanizme planiranja, koordinacije in kontrole teamskih procesov.

Dober team se konfliktom izogiba, za kar pa potrebuje dobro upravljanje s časom in načrtovanje. Team se mora znati izogniti naslednjih situacij:

- ⇒ da pri zaključkih dominira le ena oseba,
- ⇒ dogovorjena opravila se prelagajo na kasnejši čas,
- ⇒ se člani po nepotrebnem izpostavljajo časovnim pritiskom,
- ⇒ in se ne držijo postavljenih terminov.

4. Kvalifikacijska struktura in porazdelitev nalog. Pomeni, da je porazdelitev nalog v skladu s kvalifikacijsko strukturo in nivojem članov teama (znanjem, spretnostjo in nagnjenji). Definirati se morajo postopki in določiti osebe, ki znajo v kriznih časih premostiti težave. O teamu lahko govorimo šele takrat, kadar njegova struktura ustreza nalogi in je razvita primerna koordinacija med sposobnostmi članov in njihovimi delnimi nalogami (Haug, 1998, str. 30). V kolikor pa se člani teama čutijo kronično preobremenjene, delovne naloge niso jasno razmejene in se nihče ne ozira na posameznikove napore in delovne navade, lahko team kot celota izgubi veselje do dela in postane omejeno opravilno sposoben.

5. Pristojnosti pri odločanju. Razumljivo je, da team ni pristojen za prav vse odločitve. Teamsko naravnani odločitveni procesi naj bi imeli naslednja obeležja:

- ⇒ jasnost, nedvoumnost in transparentnost odločitev,
- ⇒ jasna ločnica med hierarhičnim⁵, strokovnim⁶ in teamskim odločanjem⁷,
- ⇒ članom teama mora biti jasna stopnja samoodločanja in kdaj mora biti odločanje skupno.

Teamsko naravnani odločitveni procesi izločijo nejasnosti. V kolikor je vnaprej jasno, kdo je pristojen za odločitve in odkod pridejo, se lahko izognemo izgubi časa in naslednji vrsti nejasnosti ter težavam, ki iz njih izhajajo:

- ⇒ nedefiniranemu območju odločanja vodje teama,
- ⇒ slabi opravilni zmožnosti teama,
- ⇒ blokadi sprejetih teamskih odločitev s strani pravih in pristojnih nosilcev odločanja.

6. Strukturna vključenost teama v organizacijsko celoto. Organizacija mora sprejeti team in njegovo delo v kolikor želi, da je to uspešno. To zahteva:

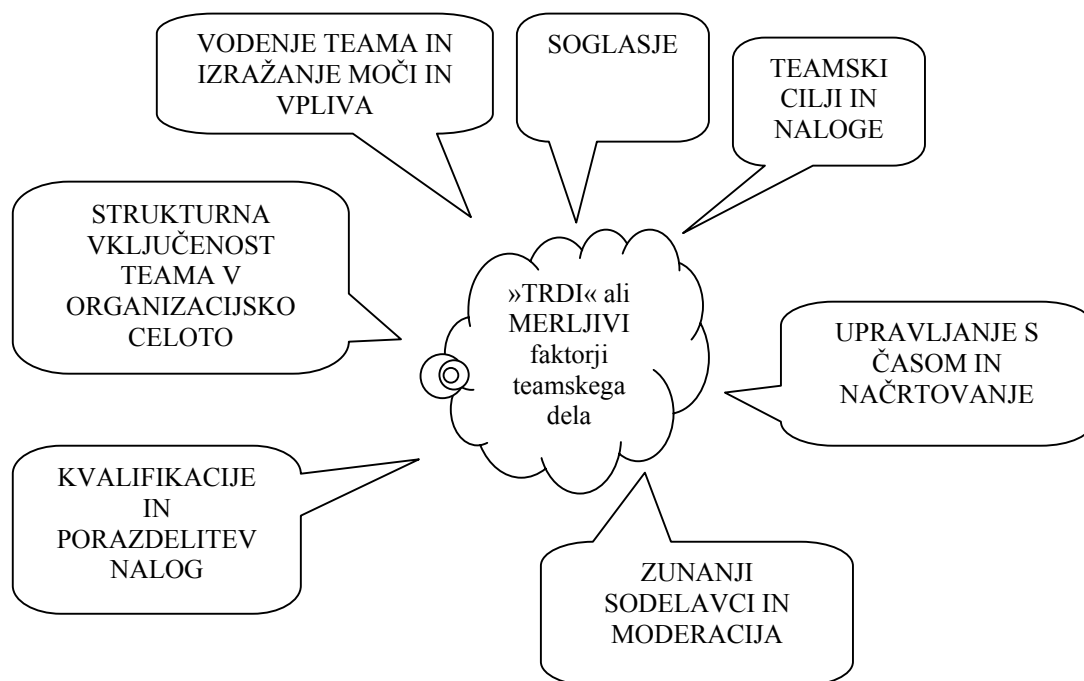
- ⇒ vpogled članov teama v pomen njihovega dela za organizacijo kot celoto,
- ⇒ jasno formulacijo nalog in njihova razmejitev od nalog ostalih teamov,
- ⇒ samooceno članov teama o vrednosti njihovih nalog in uspeha,
- ⇒ usklajenost ciljev in nalog teama s cilji podjetja,
- ⇒ poznavanje in sprejemanje ciljev teama in ciljev podjetja,
- ⇒ vodstvo organizacije priznava in upošteva delo teama.

7. Zunanji sodelavci in moderacija. Teamsko delo kot proces učenja ima v začetku dobo uvajanja in prilagoditve. V tej fazi je nepogrešljiva pomoč zunanjega sodelavca, ki je izkušen in temu priučen, saj ravno v fazi uvajanja postavi temelje za uspešno delo. Člani se šele spoznavajo in dobivajo sliko o svojih in sposobnostih ostalih. Moderator med njimi lahko vzbudi medsebojne simpatije in pripravljenost sodelovati. Po tej fazi pride na vrsto obdelava delovnega plana in deljenih nalog in ciljev, kot tudi pravila medsebojnega sporazumevanja. Tudi pri posebno težavnih problemih je zaželena pomoč zunanjega moderatorja. Ponavadi pa to vlogo prevzame vodja teama. Do sedaj je bilo razvitih že kar nekaj moderatorskih tehnik in zelo je dobrodošlo, da jih vodja teama pozna in uporablja oziroma mora biti izobražen tudi na tem področju.

⁵ Linijske odločitve so tiste, ki pridejo od hierarhično nadrejenih oseb in so za team zavezujoče.

⁶ Strokovne odločitve pridejo od strokovnjakov in so za team v veliki meri obvezujoče.

Slika 3: Trdi faktorji teamskega dela



Vir: Teachsam, 2000.

3.2.2 MEHKI FAKTORJI TEAMSKEGA DELA

Mehki faktorji teamskega dela so na splošno zelo težko merljivi in so bolj subjektivna ocena oziroma občutki članov teama ali zunanjih ocenjevalcev. Neposredno vplivajo na zadovoljstvo članov in njihovo zmožnost doseganja soglasja, s tem pa na uspešnost in učinkovitost teamskega dela. V dokajšnji meri so odvisni od osebnostnih značilnosti članov teama. Sem spadajo (Haug, 1998, str. 23);

1. Vizija. »Če želiš narediti čoln, potem ne skliči mož, da ti bodo prinesli les, temveč v njih vzbudi željo in radovednost po odkrivanju daljnih morij« (Antoine de Saint Exupéry). V kolikor obstaja vizija, potem obstaja tudi verjetnost, da se bo nekoč v prihodnosti to tudi uresničilo in četudi so poti in načini še zelo nejasni. Posledice vizije so:

- ⇒ dvig motivacije in ambicij članov teama, da bi to vizijo uresničili,
- ⇒ okrepi socialno povezanost teama, premošča razlike in s tem posledično izboljša komunikacijo in pretok informacij.

Primeri uspešnih vizij sta osem-cilindrski motor Henry-ja Forda ter želja Akia Morite po velikem Sony-koncernu, ki bo nekoč tako velik kot Philips (Haug, 1998, str. 36).

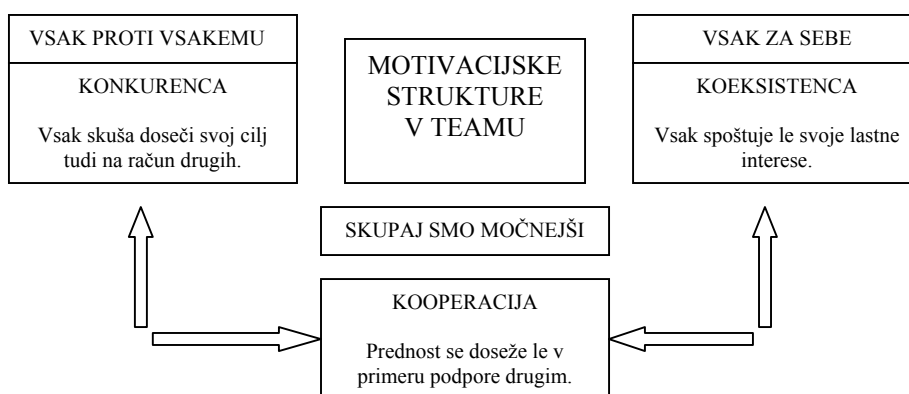
⁷ Teamske odločitve so v pristojnosti teama, za njih je značilno skupno demokratično odločanje.

2. Konstruktivna konkurenca v teamu. Pod tem izrazom razumemo konkurenco, kooperacijo in koeksistenco znotraj teama. V kolikor v teamu narašča konkurenca, potem naraščata tudi delavnost in produktivnost (Slika 6). To velja le do trenutka, ko konkurenca postane prevelika in s tem kontraproduktivna. Pride do padca individualne in skupne storilnosti, ter pripravljenosti sodelovati. V splošnem so kooperativni teami uspešnejši od konkurenčnih in individualističnih. Za doseg prave mere kooperativnosti, sta pomembni naslednji ugotovitvi (Haug, 1998, str. 41):

⇒ manjši kot je team, bolj je kooperativen,

⇒ konkurenčni princip deluje negativno tudi v primeru, ko si večji teami med seboj konkurirajo.

Slika 4: Motivacijske strukture v teamu.



Vir: Teachsam, 2000.

3. Konstruktivno nezadovoljstvo. Kdor je konstruktivno nezadovoljen, skrbi za kontinuirane izboljšave. Vedno novi izzivi in njihovo razreševanje so podlaga uspešnemu teamskemu delu. V kolikor tega ni, kmalu pride do izgube motivacije znotraj teama. Da se to ne bi zgodilo, mora na daljši rok vsak član in team kot celota nove izzive poiskati. Gre za stalne izboljšave v majhnih korakih, ki jih sproža konstruktivno nezadovoljstvo članov in povzročijo, da je team kontinuirano učeča se celota, kar je podlaga njegovega uspeha (Haug, 1998, str. 44).
4. Strokovna in čustvena odkritost. Kulise za katerimi se člani teamov skrivajo, ker se bojijo negativnih odzivov ali neuspeha so ena večjih ovir uspešnega teamskega dela. Odkritost namreč onemogoči izražanje moči in prevlade znotraj teamov. Prednosti teamov za katere je značilna odkritost:

⇒ lahko se odkrito pogovarjajo o problemih, brez izgube časa zaradi ovinkarjenja in tudi hitreje najdejo rešitve,

⇒ medsebojno spoznavanje in vživitev v položaj drugega vidijo kot pomemben del svojega teamskega življenja,

⇒ takšen team ima tudi pomemben delež v izgradnji pozitivne samopodobe svojih članov.

Občutek do drugih pomeni ugotoviti, kako kritika na dotično osebo vpliva. Kritika ne pomeni dotični osebi »povedati kar ji gre«, temveč mora biti vedno konstruktivna in tisti ki jo daje jo mora tudi sam znati sprejeti (Haug, 1998, str. 39).

5. Pripravljenost sprejeti odgovornost. Posameznikova avtonomija in občutek za osebno odgovornost se dopolnjujeta. Tudi v primerih, da je team kot celota odgovoren za izvedbo naloge, se vedno znova pojavljajo etapne naloge, za katerih izvedbo so odgovorni posamezni člani. Nositi osebno odgovornost za člana teama pomeni, da se zavedajo posledic svojih dejanj in da so pripravljeni sprejeti konstruktivno kritiko v primeru, kadar je to potrebno. Pomanjkanje pripravljenosti za sprejem odgovornosti v teamu ima lahko veliko vzrokov. Posledice so motnje v delu teama, padec motivacije ter koordinacije. Na zunaj se to izraža kot nezadovoljstvo nekaterih članov teama, ker se čutijo preobremenjene in niso zadovoljni s porazdelitvijo nalog, z izgubo zaupanja med člani ter pomanjkanjem soglasja.
6. Vzdušje v teamu. Vzdušje v teamu je subjektiven občutek članov kako se v njem počutijo. Teami z dobrim vzdušjem so tudi uspešnejši, člani pa se raje družijo med seboj.
7. Teamski duh. Teamski duh in »MI« občutek je poglobljena značilnost teamskega dela in nam pove, kako se posameznik počuti s teamom.
8. Zaupanje med člani in medsebojno sprejemanje. Dobri teami razvijejo in negujejo »različnost v enotnosti«. V kolikor želijo člani teama sodelovati, morajo sprejeti pogoje sodelovanja⁸. Šele ko vsak posamezen član za druge ve, da intimno cenijo njegov prispevek ter mnenje, lahko team izkoristi vse svoje potenciale. V pravem teamu nihče ne žaga vej, na katerih sedijo drugi člani; kvečjemu pade drevo, na katerem sedijo vsi člani. Medsebojno zaupanje, odkritost in nenarejenost povzročijo, da v teamu kipijo nove ideje, ne da bi jih zase skrivali egocentrični posamezniki. Vendar pa ima tudi to svoje meje, saj seveda kakršnokoli oziroma destruktivno obnašanje posameznikov ni sprejemljivo.
9. Medsebojna podpora članov teama. Vsi za enega, eden za vse. Skoraj vsak pozna življenjsko situacijo, ko se v primeru pojavi težava v skupini, prostovoljca za njeno odpravo najde šele po neskončnih pregovarjanjih in prošnjah. Veliko časa se porabi tudi za medsebojno obtoževanje za nastalo situacijo. Le jasna razmejitev in opis nalog omogočata teamu, da se ji izogne. Vsak član teama mora biti pripravljen pomagati, kar naj bo vodilo. Vendar dobra volja navadno le ni dovolj, saj kadar nastopi težava, moramo za njeno učinkovito odpravo vedeti:

⇒ kakšne sposobnosti in pristojnosti se za učinkovito odpravo težave sploh potrebujejo,

⇒ kako se skladajo parcialne naloge članov teama s celoto?

⁸ Prostovoljno priznanje zahtev in presoje teama kot celote s strani posameznih članov. Sprejemati razlike v mnenjih in jih priznati.

10. Sodelovanje in zavzemanje za skupno. V kolikor želi biti team uspešen in izkoristiti vse sinergične efekte⁹, morajo sodelovati vsi člani. Jasni dogovori in pravila znotraj teama zelo dvignejo pripravljenost posameznikov sodelovati. Ljudje različno izkoriščajo možnosti, ki jim jih daje team oziroma nastop pred skupino še posebej če je ta večja. Nekateri so kratki in jasni, drugi dolgovezijo, se izgublajo v pod-odstavkih, oddaljujejo od glavne teme in se skušajo prikazati pomembne. To zna biti zelo moteče in le z jasnimi pravili komuniciranja¹⁰ se da temu izogniti.

11. Komunikacija in medsebojni vpliv. Komunikacija, ki jo odlikujeta hitrost in je brez trenj, skrbi za potrebno izmenjavo informacij znotraj teama, preprečuje nastanek nesporazumov in rešuje tiste probleme v odnosih med člani teama, ki so socialne narave. Dobra teamska komunikacija terja naslednje sposobnosti in vzorce obnašanja (Haug, 1998, str. 38):

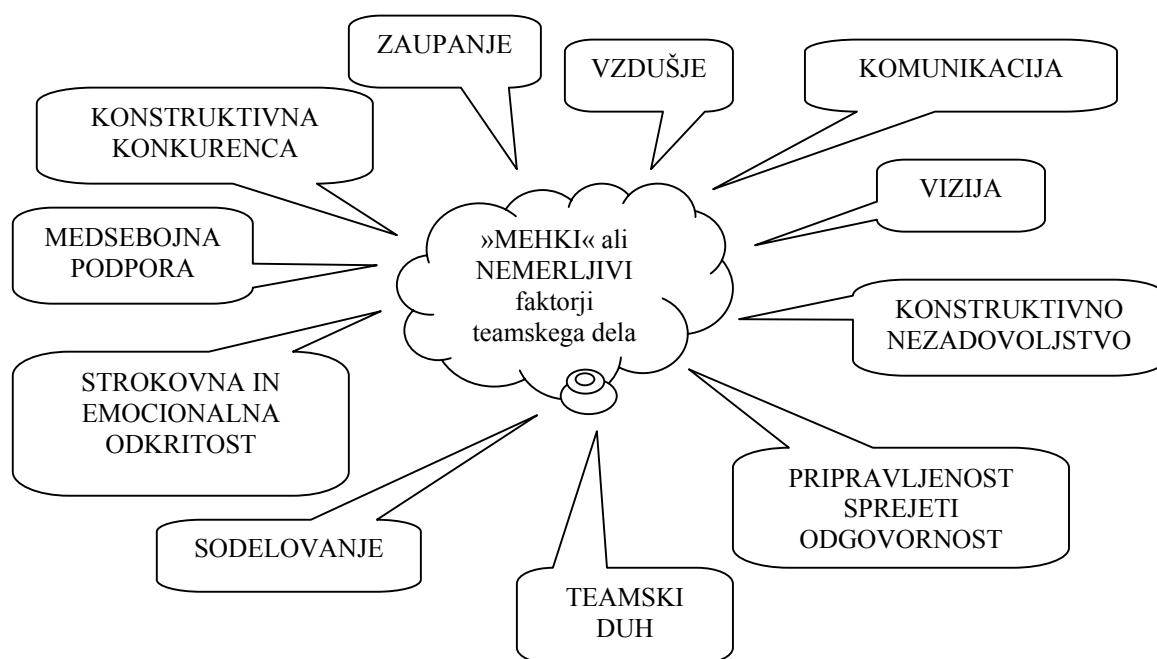
- ⇒ pripravljenost in sposobnost učiti se meta-komunikacije, to je oblikah in znanjih shajanja in dialoga z bližnjimi,
- ⇒ sprejemanje povratnih odzivov,
- ⇒ partnersko-orientirani pogovorni stil,
- ⇒ zahteva se, da v razpravi in sprejemanju odločitev sodelujejo vsi člani teama,
- ⇒ težnja po hitrejšem pretoku informacij med vsemi člani teama,
- ⇒ pripravljenost na nove naloge, zadolžitve in vloge,
- ⇒ pripravljenost na kritično oceno sebe in drugih,
- ⇒ odprtost za stike z ostalimi člani teama.

⁹ Opišemo jih z že omenjeno formulo $2 + 2 = 5$ ali drugače: rezultat teama je večji od vsote vložkov posameznikov. V praksi se ta formula uporablja dokaj pogosto. Vzrok je v tem, da s preseganjem običajnih energetskih modelov teamsko delo dobi avreolo mističnosti, kar pozitivno deluje na njegove člane (Scherer, 1998, str. 63).

¹⁰ V teamski praksi so udeležencem sestankov razdeljena pisna pravila s priporočilom naj jih poskušajo upoštevati (Ruth Cohn, 1991, str. 113):

1. poskušaj na sestanku dati in prejeti toliko, kot sam želiš dati in sprejeti,
2. bodi sam svoj vodja sestanka in si poskušaj predstavljati, kdaj je bolje, da molčiš in kaj naj rečeš,
3. nikoli ne sme naenkrat govoriti več kot ena oseba hkrati. Če želi naenkrat govoriti več oseb, se mora zato najti primerna rešitev,
4. prekini razgovor vedno, kadar nisi več skoncentriran,
5. ne uporablaj pasivnih oblik »se« ali »je potrebno«, temveč vedno JAZ. Uporaba teh oblik je samo skrivanje pred osebno odgovornostjo,
6. vedno je bolj zaželeno dati izjavo kot pa na druge naslavljeni vprašanja,
7. vedno bodi pozoren na svojo govorico telesa in govorico telesa drugih.

Slika 5: Mehki faktorji teamskega dela



Vir: Teachsam, 2000.

3.3 VPLIVI TRDIH IN MEHKIH FAKTORJEV NA DOLOČLJIVKE USPEŠNOSTI IN UČINKOVITOSTI TEAMSKEGA DELA

V nadaljevanju si bomo pogledali nekaj pomembnejših medsebojnih vplivov faktorjev uspešnega in učinkovitega teamskega dela in njihov vpliv na rast znanja in izkušenj, opravilno sposobnost in zadovoljstvo.

1. Vodenje, moč in vpliv ter rast znanja in izkušenj teama

Dominantne osebe v teamu se spozna po tem, da imajo večji vplivni potencial in s tem posledično tudi večjo moč nad drugimi člani teama. Za namene modela se pojmuje »moč« negativno oziroma kot delovanje proti interesom ostalih prizadetih (restriktivna kontrola), »vpliv« ali delovanje v skladu z interesi ostalih prizadetih (promotivna kontrola) pa pozitivno (Etzioni, 1968; Scholl, 1999; Buschmeier, 1995). Moč povzroči pri ostalih udeleženihi proti reakcijo in na daljši rok brezup. Povezana je s »tršimi« pojmi, kot so prisila, kazen, direktive in kontrola. Vpliv pa z »mehkimi« kot na primer strokovnost, nagrada, informacije, svetovanje. Moč zmanjšuje rast znanja in izkušenj teama, vpliv pa ga povečuje (Buschmeier, 1995; Scholl, 1999).

Izražanje moči ovira prosti pretok informacij, predlogov in mnenj, ki so skozi teamsko komunikacijo pomembne za rast znanja in izkušenj (Scholl, 1992). »Močne« osebe zelo rade končajo diskusije takoj, ko so ogroženi njihovi interesi ali pa se v takem primeru zaprejo pred argumentirano izmenjavo

informacij (Brooks, 1994). Posamezniki z drugačnimi mnenji se ob takšnih osebah radi prilagodijo v dobro teama. Pride do tako imenovane samocenzure (Janis, 1972). Osebe s sicer zadostnim znanjem, vendar z nesamozavestnim značajem v takšnih teamih ne pridejo do izraza, saj so izključene iz diskusije ali pa ne pridejo do besede. V vseh takšnih primerih je komunikacija znotraj teama omejena, direktna posledica pa je manj teamskega znanja in izkušenj. »Močne« osebe ali osebe z makiavelističnim značajem potrebujejo team samo zato, da drugim vsilijo svoje mnenje. Da bi dosegle želene alternative, so pripravljene informacije drugih ali njihova mnenja preslišati, z njimi manipulirati ali samo deloma posredovati naprej, tako da se ustvari slika, ki služi njihovim namenom (Gierschner, 1991; Scholl, 2001).

Vodje teamov imajo pogosto napačno predstavo o svoji poziciji v teamu in na vsak način skušajo doseči soglasja v določeno smer, za kar uporabijo vzvode moči, namesto da bi z moderacijo našli optimalno rešitev (Wageman, Mannix, 1998). Izražanje moči, ki je v nasprotju z usmeritvijo teama pripelje do omejenega znanja in izkušenj, medtem ko vpliv, ki je v sozvočju s teamom, rast in izkušnje povečuje. Zunanji izraz pozitivnega vpliva so intenzivne diskusije znotraj teama in to takrat, ko to zahteva rast teamskega znanja in izkušenj.

2. Vodenje, moč in vpliv ter soglasje

Moč in vpliv imata različna učinka na doseganje soglasja v teamu. Izražanje moči oziroma vpliva vzbuja antipatijo oziroma simpatijo pri drugih članih teama in s tem učinkuje na njihovo pripravljenost sodelovati. Dominantno-agresivni člani teama bodo naleteli na prav takšen odziv (Becker-Beck, 1997). Na daljši rok se agresivna obramba lahko spremeni v nemoč ostalih. Čustvi, povezani z agresivno obrambo, sta jeza in bes, z nemočjo pa strah in žalost, in oboje negativno vpliva na pripravljenost sodelovanja v teamu. Pri teamskem delu se jeza na močno osebo izraža v obliki pogostih preprirov z njim, nemoč pa kot umik iz teama ali v obliki pasivnega izvajanja nalog. Izražanje moči vpliva na čustveno soglasje v obliki antipatije, preko njega pa na hoteno soglasje v obliki nepripravljenosti sodelovati. Odpor in jeza povzročita, da bodo brez utemeljenih razlogov člani teama zagovarjali nasprotna stališča in sorodno soglasje bo majhno.

Zaključimo lahko, da izražanje moči v teamu v nasprotju s pozitivnim izražanjem vpliva vodi do antipatije oziroma čustvenega nesoglasja in do zmanjšane hotene in sorodne soglasja. Vse to se izraža v obliki odpora in jeze, kar vodi do aktivnega nasprotovanja in disenza, po daljšem obdobju pa zaradi strahu in žalosti do pasivnosti in navideznega konsenza. V teamih z veliko hotenega soglasja oziroma pripravljenosti članov sodelovati, bo zelo verjetno prišlo prej do pozitivnega izražanja vpliva kot pa izražanja moči. Obratno velja za teame z malo hotenega soglasja.

V praksi teamskega dela se uporabljajo v ta namen zunanje intervencije, ki preprečujejo, da bi prišlo do izražanja moči, naraščanja preprirov, padanja pripravljenosti sodelovati ter antipatije. Največkrat s pomočjo moderatorja, ki je za take primere posebej izurjen.

3. Vodenje, moč in vpliv ter opravilna sposobnost

Teorija kriznega managementa zelo pozitivno ocenjuje vpliv izražanja moči na opravilno sposobnost. Pozicijska moč nadrejenega, vzpostavitev hierarhije in predvsem želja po močnem vodji v kriznih časih imajo podlago v prepričanju, da pogosto brezploдне diskusije ne vodijo nikamor in da je za premostitev krize potrebna čvrsta in jasna linija (Scholl, 1990). Nasprotni argumenti, da izražanje moči povzroča odpor in jezo, se v takšnih primerih ne upoštevajo; kriznemu managementu je treba dati še več moči in pooblastil, da ga odpori ne ovirajo pri delu.

V kolikor pa dobro razmislimo, ugotovimo, da se opravilna sposobnost ne pridobi na hitro in z dekretom, saj je bolj dolgotrajen proces premagovanja različnih težav in ovir v procesu sprejemanja odločitev. Vprašanje pa je, kaj je bolj optimalno. Ali se te težave premagujejo z medsebojnim pozitivnim izražanjem vpliva in konsenzom ali samo z izražanjem moči. Pri tem je pomembno pravilno razumevanje procesa teamskega dela. Teamsko delo ne pomeni, da člani teama ves čas sedijo skupaj in razpravljajo. Proces teamskega dela pomeni izmenjava diskusije in posamičnega dela. Diskusije in sprejete rešitve nam dajo samo smernice za nadaljne posamično delo. Velja, da medsebojno izražanje pozitivnega vpliva krepi opravilno sposobnost teama; po drugi strani pa tudi ni možno ugotoviti kakšne povezave med izražanjem moči in opravilno sposobnostjo. Nanjo nima nobenega vpliva (Scholl, 2001) kar pomeni, da ni ne boljša in ne slabša. Pravimo, da je na srednjem nivoju.

Praksa oblikovanja teamov za izboljšanje opravilne sposobnosti priporoča jasno definicijo ciljev in interesov in to predvsem s pomočjo dobre moderacije. Le to bo posledično dvignilo hoteno soglasje oziroma pripravljenost sodelovati. Z medsebojnim pozitivnim izražanjem vpliva in izgradnjo konsenza brez izražanja moči bo vse skupaj vodilo k dvigu opravilne sposobnosti.

4. Učinek ostalih trdih faktorjev teamskega dela

Vsekakor imajo tudi ostali trdi faktorji teamskega dela vpliv na določljivke učinkovitosti. Kvalifikacije in porazdelitev nalog v pomenu predznanja in pravične razdelitve dela direktno vplivajo na zadovoljstvo v teamu in posredno preko rasti znanja in izkušenj na učinkovitost. Teamski cilji in naloge, upravljanje s časom in načrtovanje in pristojnosti pri odločanju preko opravilne sposobnosti vplivajo na učinkovitost. Nerealni cilji, slabo načrtovanje in premajhne pristojnosti znižujejo rast teamskega znanja in izkušenj ter učinkovitosti. Strukturna vključenost teama v organizacijsko celoto ima vpliv na zadovoljstvo in na teamsko opravilno sposobnost. Zunanji sodelavci in moderacija imajo vpliv na poklicno in sorodno soglasje in preko njih pozitivnega na rast znanja in izkušenj. Kot smo videli, morata biti ti dve soglasji prisotni v ravno pravišnji meri, saj drugače v teamu ni konstruktivne diskusije.

5. Učinek mehkih faktorjev teamskega dela

Mehki faktorji teamskega dela v veliki meri vplivajo na zadovoljstvo, preko njega pa na hoteno soglasje ter posredno in neposredno še na ostale podvrste soglasij. Prevelika količina komunikacije, vizije, konstruktivnega nezadovoljstva ter konstruktivne konkurence imajo negativen učinek na rast znanja in

izkušenj, znižujejo pa tudi opravilno sposobnost teama. Prisotni morajo biti ravno v pravnji meri, saj se team drugače spremeni v debatni krožek poln nasprotovanj in preprirov. Možnost za uspešno delo zelo povečamo z uvedbo zunanjega sodelavca in moderacije, s pravšnjo mero izražanja vodjinega pozitivnega vpliva in pravilnim izborom članov teama. Faktorji kot so: zaupanje, vzdušje, teamski duh, sodelovanje, medsebojna podpora ter strokovna in emocionalna odkritost, dvigujejo raven pripravljenosti sodelovanja članov teama in preko medsebojnega vpliva podvrst soglasij na rast znanja in izkušenj ter opravilno sposobnost. Kot bomo videli v nadaljevanju so nekateri od teh faktorjev v dokajšnji meri povezani z osebnostnimi značilnostmi članov teama.

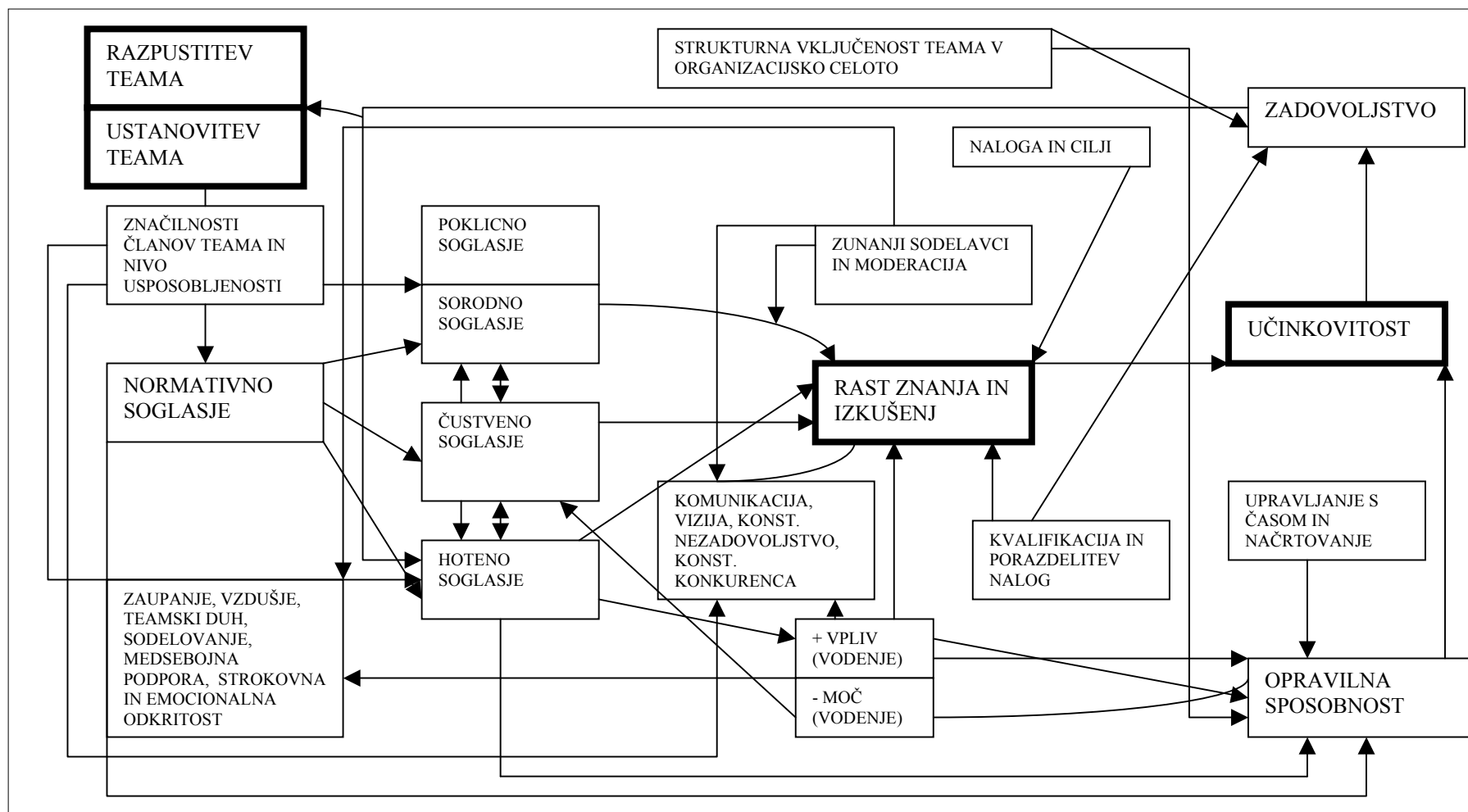
3.4 POVZETEK IN PRIKAZ MODELA

Team oblikujejo člani z različnimi osebnostnimi in poklicnimi značilnostmi. Te vplivajo na doseganje normativnega in poklicnega soglasja ter na njihov nivo usposobljenosti. Normativno soglasje oziroma podobnost norm in vrednot vpliva na čustveno, hoteno in sorodno soglasje, vsa tri pa skupaj s poklicnim na rast znanja in izkušenj. Poklicno in kognitivno oziroma sorodno soglasje imata obratno-sorazmeren vpliv na rast znanja in izkušenj. Ob njuni visoki meri se lahko pojavi skupinsko mišljenje, kar onemogoča konstruktiven dialog. Team, ki si je simpatičen, se bo izogibal konfliktnosti tudi takrat, ko je ta upravičena. Sorodno, hoteno in čustveno soglasje delujejo drug na drugega. Team, ki si bo bolj simpatičen, bo hotel sodelovati in bo tudi lažje dosegal sorodno soglasje. Hoteno soglasje oziroma pripravljenost sodelovati bo določalo, ali bo v teamu uporabljen pozitiven vpliv ali negativna moč za njegovo doseganje; oba pa vplivata na opravilno sposobnost teama. Vpliv bo dvigoval simpatijo v teamu, moč pa antipatijo. Rast znanja in izkušenj in opravilna sposobnost bosta dvigovali učinkovitost teama, ta pa bo povečevala zadovoljstvo. Visoka mera zadovoljstva bo povratno vplivala na doseganje hotenega soglasja. Vključitev eksterne komunikacije oziroma moderacije je nujna tako ob preveč homogenih kot tudi heterogenih teamih. Ostali trdi faktorji vplivajo direktno ali posredno na rast znanja in izkušenj in opravilno sposobnost. Kvalifikacije in pravična porazdelitev nalog vplivajo na zadovoljstvo v teamu in preko rasti znanja in izkušenj na učinkovitost. Teamski cilji in naloge, upravljanje s časom in načrtovanje in pristojnosti pri odločanju preko opravilne sposobnosti vplivajo na učinkovitost. Strukturna vključenost teama v organizacijsko celoto vpliva na zadovoljstvo in na teamsko opravilno sposobnost. Mehki faktorji teamskega dela v veliki meri vplivajo na zadovoljstvo. Pravšnja mera komunikacije, vizije, konstruktivnega nezadovoljstva ter konstruktivne konkurence imajo pozitiven učinek na rast znanja in izkušenj in opravilno sposobnost. Zaupanje, vzdušje, teamski duh, sodelovanje, medsebojna podpora ter strokovna in emocionalna odkritost dvigujejo raven pripravljenosti sodelovanja članov teama in preko medsebojnega vpliva podvrst soglasij na rast znanja in izkušenj ter opravilno sposobnost.

Pravilen izbor članov teama ima zelo velik pomen. Značilnosti članov teama vplivajo (poleg potrebnih kvalifikacijskih zahtev in sposobnosti) preko normativnega še na ostala soglasja, s samo ustanovitvijo teama pa vplivamo tudi na njegovo poklicno strukturo oziroma poklicno soglasje in sorodno soglasje v pomenu stopnje vsebovanih podobnosti v mnenjih med člani teama. Osebnostne značilnosti članov teama imajo velik vpliv na precejšnje število tako imenovanih mehkih faktorjev oziroma zmožnost

doseganja vizije, čustvene in emocionalne odkritosti, komunikacijo, sodelovanje in razvoj teamskega duha. Vse to pa so stvari, ki delajo člane teama zadovoljne in vplivajo na učinkovitost in uspešnost teama.

Slika 6: Model učinkovitega teamskega dela



Legenda: Puščica – premo-sorazmeren vpliv. Krivulja – obratno-sorazmeren vpliv.

Vir: Scholl, 2001.

Osebnostne značilnosti oziroma profili članov teama nam povedo, kako bodo člani igrali svoje vloge v teamu in ali tiste, ki jih igrajo, ustrezajo njihovim osebnostnim profilom. Tudi najboljši teamski eksperti in strokovnjaki ne bodo sprožili sinergije v teamu, v kolikor »ni kemije« med njegovimi člani. Zato se pri sestavi teamov priporoča uporaba inštrumentov za osebnostno analizo. Najpogosteje uporabljeni analitični inštrumenti so Meyers-Briggs-Type-Indicator - MBTI®, DISC®¹¹ osebnostna analiza, HDI®¹² analiza in Insights® osebnostna analiza.

4 OSEBNOSTNA ANALIZA

V večini primerov je dolžnost managerjev ali vodij, da določijo člane teamov. Pri tem si pomagajo z mnenji strokovnih služb v organizaciji ali izven nje. V rabi so številne domiselne tehnike, ki oblikovalcem teamov pomagajo pri odločanju o tem, katere osebe vključiti (Rozman et al, 1993, str. 211). V kolikor sestavljaec teama zaupa naključju, je prepričan, da bodo okoliščine za delo v teamu nastale same od sebe. Zato izbere ljudi po katerikoli tehniki izbora. Spet drugi, ki zaupajo ljudem in njihovim zmožnostim sodelovanja, imenujejo samo možne kandidate za delo v teamu. Kateri od njih bo v teamu sodeloval, je prepuščeno dogovoru med kandidati. Sestavljaec skupine pričakuje le sporočilo o tem, kako so se dogovorili. Člane teama se da tudi določiti. Pri tem sestavljalce vodijo le občutki o možnostih sodelovanja dveh oseb (Lipičnik, 1993, str. 78-79). Načeloma se izbira člane teamov na podlagi strokovne usposobljenosti in osebnostnih lastnosti posameznika. Strokovno usposobljenost je razmeroma lahko opredeliti. Veliko večje težave so pri opredeljevanju osebnostnih lastnosti, ki pa so pri teamskem delu enakovredne strokovnim (Rozman, 1993, str. 211). Osebnostne lastnosti, delimo na dve veliki skupini (Lipičnik, 1993, str. 78):

- ⇒ osebnostne lastnosti, ki bistveno vplivajo na nastajanje teamov in
- ⇒ lastnosti, ki bistveno vplivajo na reševanje problemov.

V prvo skupino uvrščamo lastnosti, ki se v glavnem nanašajo na socialno življenje: odprtost, zaprtost, družabnost, nedružabnost, itd. V drugo skupino pa uvrščamo predvsem znanja in izkušnje, ki pomagajo pri reševanju problemov.

Ugotovljeno je bilo, da se bolj oziroma manj uspešni člani teama ločijo med seboj v vseh do sedaj poznanih osebnostnih lastnostih. Manj uspešni so pasivni, izogibajo se izzivom, želijo čim manj motenj in sprememb, ne marajo povratnih informacij o svojem delovanju, ne žele tesnejših odnosov z drugimi, odrekajo se novim izkušnjam, ker jih pojmujejo kot grožnjo dosedanjemu načinu življenja in podobno. Nasprotno temu so uspešni aktivni, neprestano iščejo nove izzive in izkušnje, ki bi jih napravile bolj uspešne, ne boje se povratnih informacij, so vedoželjni, čas in energija jim pomenita vir, ki ga je treba pametno izkoriščati. Lastnosti uspešnih so tiste, ki dajejo možnosti za razvoj posameznika. Od teamov je potem odvisno, v koliki meri znajo uporabiti vse te posameznike oziroma lastnosti pri skupnem delu (Možina, 1992, str. 80-82).

¹¹ V nadaljevanju bomo uporabljali slovensko prilagoditev angleških izrazov; D – dominance (dominanca), I – influence (inciativnost), S – steadiness (stalnost) in C – conscientiousness (stalnost); DISV vedenje.

¹² Hamilton Depression Inventory.

Pri izbiri ustreznega človeka za določeno vrsto naloge se ponavadi išče najbolj usposobljenega in talentiranega, z najboljšimi referencami. Vendar to še ni garancija za uspeh, saj ko se ljudje med seboj srečujejo, pridejo do izraza njihove osebnostne značilnosti, ne glede na funkcijo, ki jo opravljajo. Vloga v teamu pa je naš način obnašanja, prispevanja in sodelovanja, na katerega bolj vpliva naša osebnost in obnašanje kot pa tehnične veščine in znanja. Pod izrazom »vloga v teamu« torej razumemo pričakovano obnašanje posameznih članov teama.

4.1 RAZVOJ OSEBNOSTNE ANALIZE

Učinkovit team sestavlja skupina ljudi, ki imajo različne lastnosti, sposobnosti in pristope k teamskemu delu. Vsak posameznik ima svoj osebni stil, ki se nanaša na določen psihološki tip človeka (Kramar, 1996, str. 11). Za očeta osebnostne analize se šteje grški filozof Hipokrat. Z opazovanjem je pri ljudeh določil štiri tipe vedenja in jih poimenoval kolerik, sangvinik, flegmatik in melanholik.

1. **Kolerik.** Lahko se zgodi, da pri posamezniku prevlada žolč nad ostalimi sokovi. Žolč je predstavnik prvine ognja, njegova lastnost je toplota. Takšni ljudje bodo naglo in silovito reagirali, bodo vzkipljivi, jeznoriti in razburljivi. Njihovo vedenje bo kot ogenj, ki hudo vzplamti, a se hitro poleže. Izraz »ognjevit« lepo ponazarja to prvinsko osebnostno metaforo. Ta tip temperamenta je dobil oznako koleričen, dobesedno torej »žolčni« (iz grškega izraza za žolč, khole). Koleriki naj bi bili naravni voditelji in so izgledali kot gospodovalni. Hipokratovega kolerika opisuje »ognjeno rdeča« barva.
2. **Sangvinik.** Pri ljudeh, kjer prevladuje kri, ki je predstavnica zraka in s tem suhega, opazimo značilnosti sangviničnega (iz latinskega izraza za kri, sanguis) temperamenta: živahnost, lahkotnost, veselost, radost, podjetnost. Sangvinike so imenovali ljudi, ki so glasni, optimistični in ljubijo zabavo. Sangvinika ponazarja »sončno rumena« barva.
3. **Flegmatik.** Pri njih prevladuje telesna sluz (grško phlegma), povezana s prvino vode in mokroto. Za njih je značilna počasnost, okornost, mirnost, ravnodušnost, hladnokrvnost. Flegmatiki so tisti, ki so raje gledali od strani in so se podrejali željam drugih. Flegmatiki so »zemeljsko zeleni«.
4. **Melanholik.** Beseda prihaja iz grškega izvora za »črni žolč« (melania hole), vranični sok. Ustrezata mu zemlja in hlad. Ta temperament se kaže v pesimizmu, šibkem odzivanju, introvertiranosti; nagiba se k otožnosti, potlačenosti in obupavanju. Takšne ljudi je Hipokrat poimenoval melanholiki. Ponazarja jih »ledeno modra« barva.

Švicarski psiholog Carl Gustav Jung je v svoji, leta 1921 izdani knjigi »Psihološki tipi«, iz kombinacije dveh načinov vedenja¹³ in štirih funkcij¹⁴ ustvaril osem psiholoških stilov. Ločil je »persono« ali »zamaskirano« osebnost kot najbolj zavestno izbran aspekt nas samih, ki ga kažemo drugim¹⁵, od bolj »globokega jaza«¹⁶. Njegova odkritja so vplivala na teorijo o tipih skoraj sedemdeset let. Večina sedanjih

¹³ Introvertiranosti ali zaprtosti in ekstravertiranosti ali odprtosti.

¹⁴ Mišljenje, čustvenost, čutnost ali zaznavanje in intuicija.

¹⁵ Prilagojeno vedenje.

¹⁶ Naravno vedenje.

sistemov »osebnostnih tipov« ima svoje osnove pri Carlu G. Jungu in vendar je le redko kje Jungova teorija o tipih predstavljena v svoji originalni obliki.

Ljudje se razlikujejo po svojih temeljnih nagnjenostih, ki se nanašajo na njihova zanimanja v »zunanjem svetu« v nasprotju z »notranjim svetom«. Jung je skoval dva izjemno priljubljena izraza »introvertiranost« in »ekstravertiranost«, s katerima opisujemo ti dve različni usmerjenosti.

1. Introvertirani so mimi, poslušajo, so opazujoči, pazljivi, usmerjeni navznoter, imajo globok interes, so intimni, zadržani, rezervirani, nagnjeni k premišljevanju ter premišljeni in previdni. Kot otroci so introvertirani verjetno ignorirali motnje zunaj sebe in so se bili sposobni dolgo časa osredotočiti na eno stvar. To se je mogoče nadaljevalo v odraslem življenju in še posebej v karieri introvertiranega. Introvertirani imajo radi čas za študij in zbiranje informacij, Osredotočijo se na zamisli in razumevanje. Problem lahko nastane, če jih prehitro vključimo v družabno skupinsko delo.
2. Ekstravertirani so zgovorni, radi govorijo, so zavzeti, usmerjeni navzven, imajo širok interes, so družabni, aktivni, usmerjeni k ukrepom, izrazni, pogumni in so pripravljeni spreminjati svet. Ekstravertirani so verjetno navduševali in jezili svoje starše s svojim visokim nivojem aktivnosti in nemirnostjo. Ekstravertirani razvijejo širši spekter aktivnosti in predstavljajo sebe in svoje izdelke širšemu občinstvu kot pa introvertirani ljudje. V nasprotju z introverti, ekstraverti, preden začnejo neko nalogo, raje pregledajo zunanje okoliščine, kot pa ideje, ki stojijo za tem. Ekstraverti mogoče potrebujejo stalno vzpodbudo in so pogosto bolj glasni kot introverti pri podajanju svojih idej.

Jung je poudaril dejstvo, da mora oseba kljub nagnjenosti k ekstravertizaciji prav tako posvečati pozornost svojemu notranjemu svetu in lahko celo zahteva, da postane v odvisnosti od okoliščin včasih introvertirana. Jungova teorija pravi, da osebni razvoj izhaja primarno iz razumevanja samega sebe.

Poleg ekstravertiranosti in introvertiranosti¹⁷ je Jung odkril, da ljudje posvečajo pozornost in sprejemajo informacije na različne načine. Domneval je, da ljudje opažajo s pomočjo svojih čutil; v tem primeru bi imeli nagnjenost k čutenju (zaznavanju), ali pa lahko nanje bolj vplivajo splošni vtisi in vzorci pri uporabi intuicije. Občutek je Jung definiriral kot zaznavo z zavestnimi čutnimi procesi, intuicijo pa kot zaznavo prek nezavednih vsebin in povezav.

Pri sprejemanju odločitev je opazil, da obstajata dva osnovna načina odločanja; eden od teh je z uporabo logične analize na odmaknjen in neoseben način; drugi pa sprejemanje odločitev na subjektiven ali osebni način. Neosebni način je imenoval mišljenje; bolj osebni oziroma subjektivni način je imenoval »čustvovanje«¹⁸.

¹⁷ Oblikovale pa so se tudi druge, rivalne razlage osebnostnega delovanja. Med njimi je teorija temeljnih osebnostnih dimenzij, ki jo je razvil angleški psiholog Hans Juergen Eysenck. Po njem je prva faktorska dimenzija introvertiranost – ekstravertiranost in se povsem ujema z Jungovim opisom teh tipov (Musek, 1997, str. 211), druga dimenzija je stabilnost – nevroticizem in tretja nepsihoticizem – psihoticizem.

¹⁸ Za namen naše analize bomo uporabljali angleške okrajšave: čutenje – sense (S), čustvovanje – felling (F), mišljenje – thinking (T) in intuicija – intuition (N).

S tem ko je Jung povezal štiri funkcije - čutenje, intuicijo, mišljenje in čustvovanje - z ekstrverzijo in introverzijo je določil osem osebnostnih kombinacij:

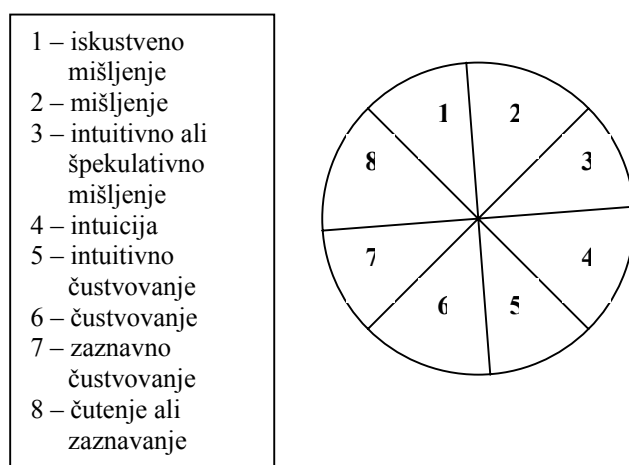
Tabela 2: Osem Jungovih psiholoških tipov

GLEDE NA USMERITEV LIBIDA			
	Introverten (I)	Ekstraverten (E)	
GLEDE NA PSIHIČNE FUNKCIJE	Čutni (S)	Introvertni čutni	Ekstravertni čutni
	Čustveni (F)	Introvertni čustveni	Ekstravertni čustveni
	Miselni (T)	Introvertni miselni	Ekstravertni miselni
	Intuitivni (N)	Introvertni intuitivni	Ekstravertni intuitivni

VIR: Musek, 1997, str. 208.

Dr. Jolanda Jacobi je leta 1942 predstavila Jungove tipe v obliki kroga (Jacobi, 1994 str. 27), kar je olajšalo razumevanje.

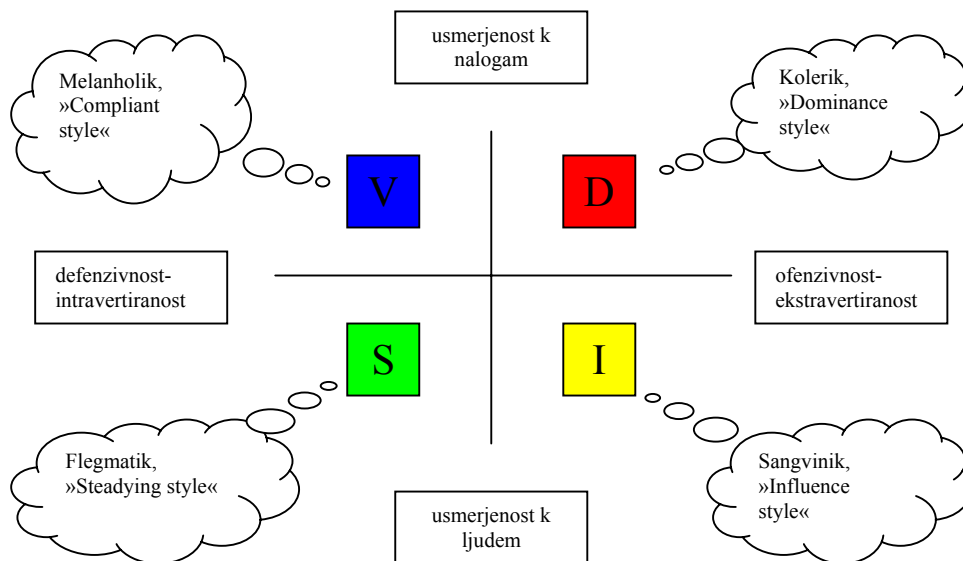
Slika 7: Jungovi psihološki tipi v krogu Jolande Jacobi



Vir: Jacobi, 1994, str. 27.

V nasprotju z natančnim in kategoričnim pozicioniranjem lastnosti po Jungu se je kasneje uveljavilo ugotavljanje različnih stopenj intenzivnosti posamezne lastnosti znotraj vsakega od nas. Dr. William Moulton Marston je v svoji knjigi »Emotions of Normal People« dvignil zavedanje, da je intenzivnost naših lastnosti tista, ki pripelje do razlik v našem vedenju in osebnosti. Ta ameriški psiholog se je predvsem ukvarjal z različnimi poudarki določenih človeških lastnosti, na osnovi česar je razlikoval štiri tipe, katerih osnovni vzorec označujejo dominantnost, iniciativnost, stalnost in vestnost ali krajše DISV vedenje.

Slika 8: DISV nagnenja



Vir: Vemar VTC, 2000.

Osebnostni profil po Marstnu določimo z lastnostmi, ki jih lahko pripišemo določeni barvi in stopnji njihove intenzivnosti. Tako lahko barvam pripišemo naslednje vedenjske nagnjenosti:

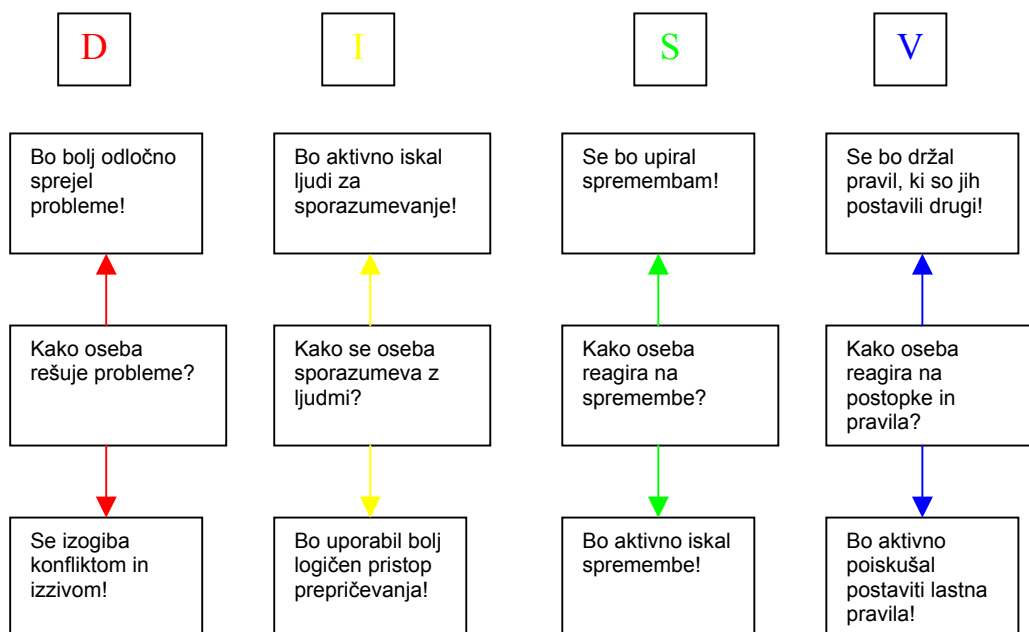
- ⇒ **DOMINANTNOST** – ukazovati, voditi,
- ⇒ **INICIATIVNOST** – prepričevati, vplivati,
- ⇒ **STALNOST** – služiti,
- ⇒ **VESTNOST** – prilagoditi se visokim standardom.

Lahko jim pripišemo tudi naslednje čustvene ekstreme:

- ⇒ hitro se razjezi - **DOMINANTNOST** – počasi se razjezi,
- ⇒ visok optimizem - **INICIATIVNOST** – visok pesimizem,
- ⇒ neizrazen – **STALNOST** – izrazen,
- ⇒ visoka skrb – **VESTNOST** – nizka skrb.

Posameznikov osebnostni profil je torej determiniran z omenjenimi štirimi ekstremi po Hipokratu: kolerik, sangvinik, flegmatik in melanholik; in stopnjo intenzivnosti, s katero pride določen tip do izraza. Na osnovi tega, pa lahko predvidimo njegovo reakcijo;

Slika 9: Kaj merimo z DISV



Vir: Vemar VTC, 2000.

V začetku 80-tih let in začetkom hitrega razvoja računalniške tehnike so bili prvič napisani software-ski programi za hitro zajemanje in razvrščanje posameznih osebnostnih profilov. Začetnik je bil Bill J. Bonnsetter in njegovo podjetje Target Training International (TTI) iz Arizone. Danes sta v splošnem v uporabi dva, in sicer MBTI - Myers-Briggs Personality Type Indicator in Insights.

Tudi MBTI je izpeljan iz osmih psiholoških tipov Carla Gustava Junga. Njegov namen je dobiti psihološko sliko preučevane osebe, ki se nahaja med tako imenovanimi ENTJ in ISFP profili. Predpostavke, iz katerih izhaja, so:

- ⇒ obnašanje posameznika ni naključno, četudi se včasih tako dozdeva. Vedno obstaja nek vzorec obnašanja,
- ⇒ posameznikovo obnašanje se da razvrstiti in je do določene stopnje predvidljivo oziroma se da opisati, kako bodo ljudje sprejemali informacije in na njihovi osnovi sprejemali odločitve,
- ⇒ obnašanje ljudi je različno, ker nanj vplivajo različna nagnjenja in preference. Ta različnost je tudi vzrok za vse konflikte in nesporazume, s katerimi se srečujemo v vsakdanjem življenju.

Tudi v MBTI najdemo nekoliko razširjene Jungove vedenjske vzorce:

- ⇒ ekstraverzija (E) – introverzija (I),
- ⇒ čutenje (S) – intuicija (N),
- ⇒ miselnost (T) – čustvenost (F),
- ⇒ ocenjevanje (J) – dojetje (P).

Iz njih so izpeljana štiri osnovna nagnjenja: ST (čutno-miselno), SF (čutno-čustveno), NT (intuitivno-miselno) in NF (intuitivno-čustveno), od katerih je ena od obeh črk prevladujoč tip vedenja, njihove karakteristike pa predstavlja naslednja razpredelnica:

Tabela 3: MBTI vedenja

	ST	SF	NF	NT
Osebe, katere	so zaznavne in ocenjujejo analitično,	so zaznavne in ocenjujejo čustveno,	so intuitivne in ocenjujejo čustveno,	so intuitivne in ocenjujejo analitično,
katerih vrednosti,	so dejstva,	so dejstva,	so možnosti,	so možnosti,
ocene	so objektivno analitične,	so subjektivno pogojene,	so subjektivno pogojene,	so objektivno analitične,
so odgovarjajoče	praktični in analitični,	simpatični in prijazni,	navdušeni in polni idej,	logični in iznajdljivi,
so dobri za	tehnike, ki imajo opraviti z dejstvi,	storitve in praktično pomoč,	komunikacijo in stike z ljudmi,	teoretike in razvojnike,
in imajo najraje ali pa so:	birokratske organizacije.	prijazne sodelavce.	skupinski katalizatorji.	arhitekti organizacije.

Vir: Myers-Briggs, 1995.

Kombinacija omenjenih štirih osnovnih nam da 16 MBTI psiholoških profilov¹⁹.

4.2 ANALIZA OSEBNOSTNEGA PROFILA V PRAKSI

Insights je računalniško podprt sistem za izboljšanje razumevanja samega sebe in v svoji zasnovi združuje Jung/Jacobijeve »tipe« in Marstnove »lastnosti«. To povezovanje v celoto ponuja boljše razumevanje samega sebe in ljudi okrog nas. Ustanovitelj Insights-a je Andy Lothian, ki je leta 1989 razširil osnovni Jung/Jacobi model na 48 možnih psiholoških profilov in vse skupaj podprl in aktualiziral s stalnimi testi in razvojem.

Insights temelji na vizualni predstavi štirih Marstnovih kvadrantov, ki jih uporablja za označevanje vedenja DISV in so zaradi lažjega razumevanja predstavljeni v štirih barvah²⁰. Barve, podobe in ikone se dopolnjujejo in tako predstavljajo učinkovitejše sredstvo za samo razumevanje. Vsak posameznik ima kombinacijo vseh štirih barv in s tem različnih prednosti in slabosti.

¹⁹ E=Ekstravertiran, N=Intuitiven, T=Miselni, J=Ocenjevalen in I=Introvertiran, S=Čuten, F=Čustven, P=Dojemljiv. Iz njih dobimo: ISTJ, ISTP, ESTP, ESTJ, ISFJ, ISFP, ESFP, ESFJ, INFJ, INFP, ENFP, ENFJ, INTJ, INTP, ENTP, ENTJ.

²⁰ Podlaga temu je Hipokratova razdelitev ljudi na štiri temperamente.

Tabela 4: Lastnosti posameznih osebnostnih tipov

Barva	OGNJENO RDEČA	SONČNO RUMENA	ZEMELJSKO ZELENA	LEDENO MODRA
Značilnost	OBLASTNOST	VESELOST	POMIRLJIVOST	NEPRISTRANSKOST
NARAVNO VEDENJE	Zahteven, odločen, močne volje, vztrajen, stvaren.	Prijazen, navdušujoč, odprt, prepričljiv, zgovoren.	Pozoren, spodbuden, sočuten, potrpežljiv, sproščen.	Previden, natančen, premišljen, poizvedujoč, formalen.
V OČEH DRUGIH	Oblasten, priganjaški, nestrpen, ohol.	Vzburljiv, nervozen, indiskreten, ekstravaganten, prehiter.	Poslušen, indiferenten, odvisen, okoren.	Tog, nezaupljiv, mrzel, rezerviran.

Vir: Vernar VTC, 2000.

Vsi ljudje so motivirani, da izpolnijo določen potencial na samosvoj način. Manager lahko najbolj motivira zaposlenega, kadar se dražljaj, ki ga priskrbi ujema z njegovimi osebnostnimi lastnostmi. Na primer; javno priznanje za dobro narejeno delo bo motiviralo enega zaposlenega, drugega pa bo mogoče spravilo v zadrego.

Barvni krog priskrbi vizualno predstavo lastnosti iz štirih kvadrantov, vedenjskih slogov in potreb. Vsak barvni tip je razločen in vse barve so po vrednosti enake. Vsak posameznik ima edinstveno kombinacijo štirih barv v različnih jakostih.

Povezava z Jungom in Marstnom:

- ⇒ **DOMINANTNOST.** Ljudje iz tega kvadranta imajo veliko energije. So aktivni in nenehno v akciji. Na stvari gledajo pozitivno, delujejo stvarno in pogosto zelo na hitro. So odprti, vztrajni in cenijo rezultat. Do drugih so direktni in pogosto oblastni. »Ognjeno rdeči« ustrezajo Jungovemu »ekstravertiranemu miselnemu tipu« ter Marstnovemu »Dominance Style«,
- ⇒ **INICIATIVNOST.** Ljudje te skupine so odprti, privlačni in prijazni. Na življenje gledajo pozitivno in si prizadevajo za dobre medsebojne odnose. Radi so v stiku z drugimi in jemljejo življenje z zabavne strani. Nenehno poskušajo druge o čem prepričati, vendar jim vedno pustijo svobodno izbiro. »Sončno rumeni« ustrezajo Jungovemu »ekstravertiranemu čustvenemu tipu« in Marstnovemu »Influence Style«,
- ⇒ **STALNOST.** Ljudem iz tega kvadranta gre za stalnost in zanesljivost. Potrebujemo kolikor mogoče stalno življenjsko okolje in si trmasto prizadevajo za svoje interese. Na nejasnosti in neosebne dogodke se odzivajo negativno in so do drugih bolj zadržani. »Zemeljsko zeleni« ustrezajo Jungovemu »introvertiranemu čustvenemu tipu« ali Marstnovemu »Steadying Style«,
- ⇒ **VESTNOST.** Ljudje tega tipa čutijo močno potrebo po tem, da bi razumeli okolje. Preden ukrepajo, vse skrbno premislijo in zato dajejo vtis odmikanja ali celo odklanjanja. Vsako vrsto oblastnega pritiska odklanjajo in raje komunicirajo pisno. »Ledeno modri« ustrezajo Jungovemu »introvertiranemu miselnemu tipu« in Marstnovemu »Compliant Style«.

S kombinacijo osnovnih štirih tipov in barv (DISV) in Jung/Jacobijevih psiholoških »tipov« dobimo osem vedenjskih usmerjenosti, ki jih Insights analitični inštrument poimenuje:

1. introvertirani zaznavni ali zeleno-modri tip je USKLAJEVALEC. Ljudje s to temeljno nagnjenostjo so praktični in stojijo na trdnih tleh. Najverjetneje bodo zelo vešč pri vsem, kar zahteva ročne spretnosti. Usklajevalca od vseh osmih tipov najbolj zanimajo dejstva, stvarne izkušnje in podrobnosti. Usklajevalec pozitivno odgovarja na ljudi, ki so praktični in učinkoviti, priznanje kakovosti njihovega dela, strukture, sisteme, postopke in red, predhodno opozorilo na prihajajoče spremembe, stalnost in napovedljivost vloge, realistične končne roke in rezultate ter ljudi, ki so skromni in potrpežljivi. Usklajevalec negativno odgovarja na: ljudi, ki ne ponudijo jasnih navodil, naloge, za katere ne vidijo praktične uporabe, ljudi, ki so zelo oblastni, dominantni ali zelo glasni in zgovorni, ljudi, ki so zelo usmerjeni v prihodnost hkrati pa ignorirajo preteklost in ljudi z zelo drugačnimi pogledi od svojih,
2. ekstravertirani intuitivni ali rdeče-rumeni tip je SPODBUJEVALEC. Spodbujevalec išče uporabo možnosti v zunanjem svetu, pa najsi bo to za stvari, ideje ali ljudi. Nove priložnosti vidijo na vsakem koraku. Zmožni so generirati visoko navdušenje v samem sebi in drugih zaradi privrženosti svoji viziji. Spodbujevalec pozitivno odgovarja na ljudi, ki so navdušeni in hitri, priložnosti, kjer lahko preizkusi nove ideje in »veliki plan«, ljudi, ki lahko jasno opišejo ugodne priložnosti, razpravo o možnostih in usmerjenost v prihodnost, osebno priznanje in hvalo, ljudi, ki lahko sprejmejo neorganiziran delovni vzorec ter izzive in priložnosti za razvoj svojega potenciala. Spodbujevalec negativno odgovarja na preveč strukture ali osredotočenje na podrobnosti, stikajoče, konvergentno razmišljanje korak za korakom, stalno ponavljanje, razpravo, ki se osredotoči na preteklost,
3. miselni ali modro-rdeči tip je REFORMATOR. Reformator misli, da mora raziskati vsako možno alternativo, preden bo sprejel »pravo« odločitev, ker je zelo zahteven do sebe in drugih. Teži k popolnosti pri vsem kar dela in lahko postane jezen ali depresiven, če mu ne uspe živeti po visokih standardih, ki si jih je postavil. Drugi ga imajo za preveč neodvisnega in stvarnega. Reformator pozitivno odgovarja na priložnosti, da vedno temeljito razmisli o stvareh, poslovne ljudi, ki delujejo v skladu s predpisi, razprave, ki se držijo dejstev, cilje, izzive in nagrade, vzpodbude, končne roke in ljudi, ki so točni ter poročila in ukrepe, ki dovoljujejo, da se zgodi sprememba. Reformator negativno odgovarja na krivico, ljudi, ki se ne držijo ene naloge naenkrat, številna mnenja, kaj je prav, nepristojnost, in da se jim pove, kaj morajo delati,
4. ekstravertirani miselni ali rdeči tip je DIREKTOR. Direktor je močan pri planiranju in organiziranju. Njegovi standardi in načela so jasna. Svoje razmišljanje izraža hitro in jedrnato. Direktor pozitivno odgovarja na razločno, logično in natančno zbiranje informacij, ljudi, ki so dobro pripravljene in usmerjeni k nalogam, okoliščine in probleme, ki so bili analizirani do podrobnosti, razprave, ki se osredotočijo na dejstva, prioritarno določanje nalog, potencialno velike projekte, ki so v začetni fazi in disciplino natančnega upoštevanja časa. Direktor negativno odgovarja na okoliščine, ki zahtevajo globoko razumevanje stališča druge osebe, ljudi, ki dajejo mnenja brez dejstev, ki jih podpirajo, okoliščine, ki ne dajejo takojšnjih rezultatov ali se zdijo kot zapravljanje časa in okoliščine, ki ponujajo malo priložnosti za delo projekta,
5. introvertirano miselni ali modri tip OPAZOVALEC. Opazovalec mora priti stvarjem do dna, kar ga lahko naredi objektivnega in zelo spretnega pri razumevanju zapletenih načel in postopkov. Prevladuje njegova kritična večšina mišljenja. Opazovalec pozitivno odgovarja na postopke, ki se odvijajo korak za

korakom, in možnost, da delajo sami, ljudi, ki najprej razmislijo in nato govorijo, pisno sporazumevanje, protokol in urnik, čas, da razmislijo o nečem, preden podajo svoje mnenje, ljudi, ki posvečajo pozornost podrobnostim in ljudi, ki stalno izpolnjujejo svoje naloge. Opazovalec negativno odgovarja na pritisk, da bi sprejel hitro odločitev brez dejstev, nepričakovane obiske, ljudi, ki so preveč optimistični, presenečenja, ljudi, ki jih zaznavajo kot plitke ali naivne in ljudi, ki so pripravljeni pokazati svoja čustva,

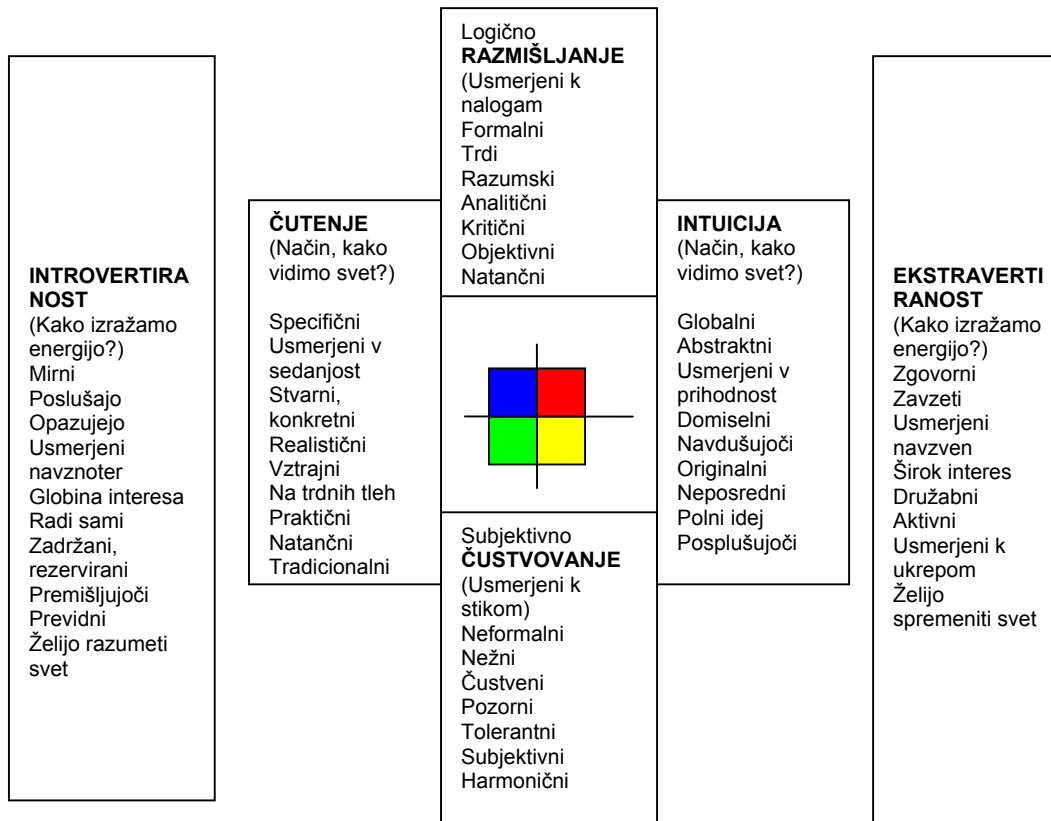
6. čustveni ali zeleno-rumeni tip POMOČNIK. Pomočnik se ukvarja z ustvarjanjem harmoničnih razmerij z drugimi. Je občutljiv na potrebe drugih in je dober tako pri poslušanju kot svetovanju. Pomočnik pozitivno odgovarja na ljudi, ki dajejo pozornost osebnim razmerjem, prilagodljivo in prijazno vedenje, sodelovanje in ne soočenje, priložnosti, da prispevajo na čustven način, osebno priznanje in resnično vrednotenje, cenjenje, harmonijo in soglasje ter okoliščine, v katerih lahko odkrito predstavijo svoja stališča. Pomočnik negativno odgovarja na okoliščine, v katerih se v račun vzamejo samo dejstva, ne da bi upoštevali občutke ljudi, ki so vključeni, okoliščine, o katerih niso obveščeni, ljudi, ki izgledajo neodkritosrčni ali imajo »skrite namene«, to, da jih kritiziramo zaradi njihove prisrčnosti in preveč formalnosti, strogosti, togosti in usmerjenosti k nalogam,
7. ekstravertirani čustveni ali rumeni tip je INSPIRATOR. Inspirator bo poskušal delati po teh vrednotah in bo rad z ljudmi, da bi se z njimi sporazumeval in razpravljal o skupnih področjih zanimanja. Inspiratorji so lahko dobri pri delu z ljudmi. Inspirator pozitivno odgovarja na priložnosti, kjer se lahko izrazi in kjer lahko razvija svoje ideje z drugimi, prevzemanje novih nalog z usmerjenostjo k ljudem, navdušene ljudi, s katerimi se lahko družijo, prilagodljive okoliščine in ljudi, ki lahko sprejmejo hitre odločitve. Inspirator negativno odgovarja na stvari, o katerih se razmišlja v tišini in naloge, ki zahtevajo natančnost,
8. introvertirano čustveni ali zeleni tip je PODPORNİK. Podpornika privlačijo vloge, kjer lahko služi drugim in so zaradi tega odlični svetovalci. Vendar njihova temeljna nagnjenost k introvertiranosti pomeni, da imajo lahko težave pri deljenju svojih čustev z drugimi. Izkažejo se v skrbi za blagostanje drugih na posamični osnovi in na sposobnosti življenja v čustva drugih. Podpornik pozitivno odgovarja na priložnosti, kjer lahko ostane občutljiv za potrebe drugih, grajenje osebnih razmerij, celo na delovnem mestu, ljudi, ki jih opogumljajo in vzpodbujajo k temu, da govorijo o osebnih dogodkih, ljudi, ki skrbijo tako za osebne stvari kot tudi za naloge, ljudi, ki so pripravljeni deliti svoja mnenja in harmonijo, skladnost in notranjo toplino globokih razmerij. Podpornik negativno odgovarja na ljudi, ki vedno zahtevajo spremembe, ljudi, za katere se zdi, da ignorirajo njih ali njihove občutke, ljudi, ki stalno poskušajo nadzorovati razpravo, to, da jih prisilimo ali prepričamo, da naredijo nekaj zoper svojo voljo in avtoritativne, oblastne omejitve ter to, da jim pravijo, kako morajo delati.

4.3 ANALIZA OSEBNOSTNIH PROFILOV V TEAMU

Samo analitično orodje Insights za razliko od konkurenčnega analitičnega orodja MBTI oziroma MTR-i, svojih osebnostnih profilov ne povezuje s teamskimi vlogami. Zato je potrebno za namen te analize predstaviti teamske vloge ostalih avtorjev in s primerjanjem lastnosti ugotoviti njihove psihološke profile. Analizo teama in primernost njegove sestave z analitičnim orodjem Insights ugotavljamo preko razmerij zastopanosti Jungovih psiholoških profilov introvertiranosti in ekstravertiranosti, razmišljanja in čustvovanja ter intuicije in čutenja/zaznavanja med člani teama (Slika 9). Introvertiranost in ekstravertiranost ali način,

kako izražamo energijo in značilnosti, ki izhajajo iz tega, predstavljata okvir. V ta okvir sta v zgornjo in spodnjo polovico Marstnovega DISV diagrama vtakani razmišljanje in čustvovanje, ki nam pokazeta osnovno usmerjenost članov teama. Levo in desno pa se nahajata čutenje / zaznavanje in intuicija, ki nam kažeta način, kako preučevane osebe vidijo svet in značilnosti, ki iz tega izhajajo.

Slika 10: Kombinacije nalog in postopkov



Vir: Avtor sam.

Potreba po delovnih zadolžitvah sicer ni povezana z osebnostnim tipom. Vendar se to, kako ljudje odreagirajo na te zadolžitve in kaj potrebujejo in hočejo, razlikuje od enega do drugega psihološkega profila.

1. **INTROVERTIRANOST (I)**. Introvertirani bodo hoteli delati sami, želeli bodo uporabljati e-mail za komunikacijo, potrebovali bodo čas za koncentracijo in premislek pred ukrepanjem, potrebovali bodo možnost osredotočenja na eno stvar, in to poglobljeno, ter bodo hoteli dobiti premišljeno povratno informacijo. Tisti, ki so nagnjeni k introverziji, imajo notranje osredotočenje. Introvertirani ljudje občutke in zanimanja zadržijo zase in najraje sami rešujejo probleme. So samostojni in hočejo ostati pri nalogi, druženje z drugimi jim ni potrebno. Ukvarjajo se z eno stvarjo naenkrat in tej želijo priti do dna in so strokovnjaki na svojem področju. Ukrepajo počasi in to po tehtnem premisleku; za odločitev potrebujejo več informacij.
2. **EKSTRAVERTIRANOST (E)**. Ekstravertirani bodo hoteli delati skupaj z drugimi, veliko bodo govorili po telefonu, želeli se bodo pogosto sestajati in družiti, nagnjeni so k hitremu ukrepanju ter bodo želeli stalno povratno informacijo. Tisti, ki se nagibajo k ekstraverziji, imajo osredotočenje navzven. Uživajo in prostovoljno delijo misli in občutke z drugimi - veliko govorijo in to hitro in optimistično.

Hočejo biti tam, kjer se stvari dogajajo, in radi so v središču pozornosti. Zanimajo se za različna področja; stvari gledajo v velikem planu. Zelo hitro ukrepajo in za odločitev ne potrebujejo veliko informacij.

Intovertiranost in ekstravertiranost predstavljata okvir, v katerega so vtkana nagnjenja: razmišljanje, čustvovanje, čutenje in intuicija.

3. Logično RAZMIŠLJANJE (T). Gonilna sila naloge se nanaša na »kaj« in »zakaj« dejavnike teamskega dela. Naloga predstavlja potrebo po tem, da se stvari naredijo, da bi dosegli rezultate, in motivira člane teama k njihovim teamskim ciljem. Za gonilno silo dinamike lahko smatramo Jungovo nagnjenost k mišljenju. To je nagnjenost, ko so misli pred čustvi, vključujejo pa delovno povezane cilje in naloge. Aktivnosti mišljenja lahko vključujejo: sodelovanje, organiziranje, zbiranje informacij, osnovanje navodil, postavljanje standardov, sprejemanje odločitev, ponujanje mnenj in zbiranje idej. Razmišljajoči bodo znali objektivno analizirati okoliščine, postavljati kriterije in standarde, znali bodo kritizirati in iskati napake ter pomanjkljivosti, znali se bodo osredotočiti na naloge, znali bodo uporabljati logiko pri sprejemanju odločitev in spraševati za razjasnitev idej. Miselni tipi sprejemajo odločitve na logični, analitični način in so najraje stvarni in odmaknjeni. Sposobni so stopiti izven okoliščin in analizirati prednosti in slabosti iz perspektive. Radi ponudijo nepristransko mnenje. Kažejo logiko in jasnost v dejanskih odločitvah. Verjamejo, da je pomembno, da pokažejo na to, kar je narobe, in da so skeptični. Če so prepričani v pravilnost odločitve, so jo pripravljani tudi izvesti. Zanimajo jih naloge, rezultati in podatki.
4. Subjektivno ČUSTVOVANJE (F). Gonilna sila postopka se nanaša na »kako« dejavnike teamskega dela, kot na primer medosebna razmerja in občutke. Predstavlja osebne in družbene potrebe, ki jih imajo člani teama, ko skupaj delajo k uresničevanju svojih ciljev in nalog. Gonilna sila postopka predstavlja Jungovo »čustveno nagnjenost«. To je nagnjenost, ko je srce pred mislimi, in vključuje razmerja, sporazumevanje in motivacijo. Aktivnosti čustvovanja lahko vključujejo: ocenjevanje odgovorov, ustvarjanje skladnosti, harmonije, poslušanje drugih, iskanje mnenj, sporazumevanje, dajanje pohval in vzpodbud in pogajanja. Čustveni²¹ se bodo znali ukvarjati z okoliščinami na osnovi osebnih izkušenj, prilagajati posameznikovim razlikam in potrebam, opazovati in pohvaliti pozitivno, osredotočiti se na postopke in ljudi, uporabljati empatijo in osebne vrednote pri sprejemanju odločitev ter sprejemati vprašanja kot vir poudarjanja razlik in ne kot ustvarjanje harmonije. Čustveni ljudje se osredotočijo na to, kakšen vpliv bodo imele njihove odločitve na druge, in jih zanimajo ljudje in razmerja. Čutni tipi se postavijo v okoliščino, tako da lahko doživljajo z ljudmi, ki so vključeni. Želijo, da bi bili vsi, ki so udeleženi, zadovoljni z razmerjem in rezultatom. Uporabljajo prijateljsko prepričevanje, kadar izražajo svoje mnenje, in so raje taktni, kot pa da bi povedali odkrito resnico. Zanima jih, kako se počutijo drugi, ker v prvi vrsti želijo ugajati ali zadovoljiti, popuščajo na račun razmerij. Raje imajo druženje in delo z ljudmi kot pa konkretne naloge.
5. ZAZNAVANJE, ČUTENJE (S). Zaznavni bodo posvečali več pozornosti resničnosti, uporabljali bodo preverjene metode in načine, posvečali pozornost podrobnostim, se bodo prepričali, da so podatki točni, se zanašali na izkušnje in bodo praktični. Iznajdljivost zaznavnih ljudi izvira iz tradicionalnega pristopa

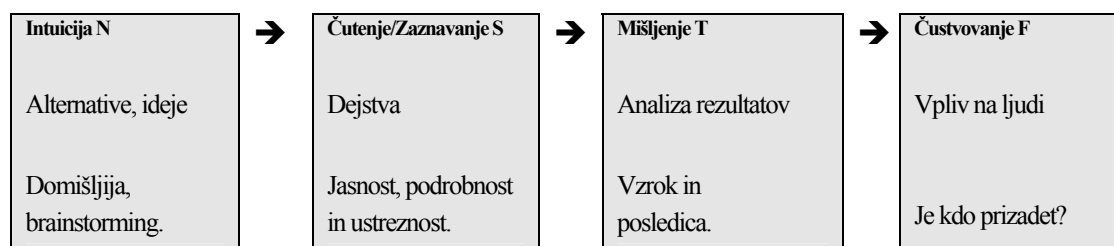
²¹ Poudariti moramo, da ljudje, ki sprejemajo odločitve z mišljenjem, niso ljudje brez čustev, in da ljudje, ki sprejemajo čustvene odločitve, niso oropani razmišljanja. Gre za to, da večino časa sprejemamo svoje odločitve na osnovi ene temeljne funkcije.

k razumevanju, ki temelji na resnični izkušnji. Pogosto želijo določene informacije in živijo v sedanjosti. Pri delu se zanašajo na tisto, kar razumejo, in iščejo odkrite realistične predloge za zaključevanje nalog. Ljudje, ki so nagnjeni k zaznavanju, posvečajo pozornost tistemu, kar je resnično, aktualno in dejansko. To so ljudje, ki vas bodo spraševali: kdo, kdaj, kje? Spoštujejo in se zanašajo na časovno preizkušene načine dela. Zaznavne označujemo kot čvrste, konzervativne in potrpežljive ljudi, ki imajo radi tradicijo.

- INTUITICIJA (N). Intuitivni bodo iskali nove načine za opravljanje stvari, hoteli bodo celosten pregled in se bodo prepričali, da je pomen podatkov očiten, iskali možnosti in bodo kompleksnejši. Intuitivni ljudje iščejo smisel in zveze med različnimi izkušnjami, koncepti in razmerji. So iznajdljivi, originalni in podjetni. Berejo med vrsticami in vam razložijo možne pomene. Intuitivni so najbolj motivirani, ko jim pustimo svobodo in ne zahtevamo, da se držijo pravil. Izumljajo nov in pametnejši način dela in gledanja na stvari. Tisti, ki se nagibajo k intuiciji, posvečajo pozornost veliki sliki, vzorcem in povezavam. Vleče jih k novim stvarim, želijo močan občutek osebne edinstvenosti. Iščejo in nam največkrat priskrbijo nove vidike. Za njih je bolj zanimiva prihodnost kot pa sedanjost.

Če povzamemo; z ugotovitvijo psiholoških profilov članov teama dobimo njihovo vedenjsko sliko oziroma usmerjenost. S pomočjo štiri-stranskega modela²² ga lahko analiziramo. Razmerja med člani, pozicioniranimi v Jung/Jacobi/Marsten krogu, in lastnostmi, ki iz tega izhajajo, nam bodo pokazala osnovno usmerjenost teama, pri čemer iščemo S/N in T/F oziroma drugače povedano leva – desna in zgornja – spodnja polovica kroga. Team, katerega člani so v osnovi nagnjeni k:

- ⇒ INTUICIJI, bo dober za iskanje idej, za razvoj in rešitev problema,
- ⇒ ČUTENJU/ZAZNAVANJU, bo uspešen v zbiranju dejstev in pregledovanju podrobnosti,
- ⇒ MIŠLJENJU, bo znal objektivno analizirati problem in bo znal upoštevati vzroke in posledice vseh možnih okoliščin,
- ⇒ ČUSTVOVANJU, bo upošteval, kako bodo možne rešitve problema vplivale na vključene ljudi.



Pomembna pri teamu je uravnoteženost teh štirih usmerjenosti oziroma razporeditev članov po celotnem Jung/Jacobi/Marstnovem krogu. Takšen team bo imel ravno pravšnje mero potencialov za razvoj alternativ in idej, pri čemer bo upošteval vsa dejstva, znal bo analizirati rezultate in bo upošteval vpliv svojega dela na udeležene v procesu njegovega dela.

Razmerje med introvertiranimi in ekstravertiranimi (I/E) člani teama nam bo pokazalo, kako se bodo člani lotili naloge. Introvertirani se bodo upirali prehitrim spremembam, ekstravertirani pa so nagnjeni k ukrepanju oziroma spremembam. Razmerje nam pove, ali bo v teamu ravnotežje med akcijo in

začenjanjem projektov (E) in njihovim dokončevanjem (I). Ekstravertirani bodo težili k novim načinom dela, so dobri pri pridobivanju novih strank (konkretno v prodajnih teamih), vendar pa njihovo zanimanje hitro pade, takrat pa to vlogo prevzamejo introvertirani, ki so bolj sistematični in nagnjeni k bolj metodičnemu obdelovanju strank.

Razmerje med razmišljajočimi (T) in čustvenimi (F) nam bo pokazalo, ali je v teamu pravnje razmerje med usmerjenostjo k nalogam in usmerjenostjo k odnosom. V kolikor bo prevladovalo čustvovanje (F), je team nagnjen k dobrim odnosom in harmoniji, vendar pa zaradi pomanjkanja razmišljajočih (T) grozi nevarnost zanemarjanja nalog in pomanjkanja konstruktivnosti.

Razmerje med čutnimi oziroma zaznavnimi (S) in intuitivnimi (I) nam po pokazalo razmerje med realnostjo in vizijo. Čutni bodo usmerjeni v postopke in sedanost, intuitivni pa imajo dober potencial razvijanja idej in vizije. S/N nam kaže razmerje med izvedbenim oziroma praktičnim delom ter produciranjem novih rešitev oziroma idej.

V kolikor seštejemo dosežene točke pri ugotavljanju osebnostnih profilov članov teama in seštevek delimo z njihovim številom, dobimo osebnostni profil teama oziroma temu ustrezno teamsko vlogo. Tukaj se moramo ozreti na rezultate raziskave, ki jo je izvedlo podjetje Vernar VTC d.o.o. v sodelovanju z revijo »Profesionalna prodaja« leta 1999 in na podobne raziskave, ki so jih izvedli po svetu (Hudovernik, Tracy, 2002, str. 409). V našem primeru imamo opravka s prodajnimi teami, v omenjeni anketi so namreč ugotavljali osebnostne profile stotih vrhunskih prodajalcev iz različnih panog in podjetij v Sloveniji. Podobna raziskava je bila narejena tudi za ZDA ter skupaj za Nemčijo, Avstrijo in Švico. Rezultati so v spodnji tabeli:

Tabela 5: Osebnostni profili izbranih najboljših slovenskih (n=100), ameriških (n=166) in nemških, avstrijskih ter švicarskih (n=469) prodajalcev.

Osebnostni tip	SLO %	ZDA %	D, A, CH %
Inspirator	26	35	33
Pomočnik	19	8	22
Podpornik	16	5	16
Direktor	13	12	5
Usklajevalec	10	8	6
Spodbujevalec	8	15	13
Opazovalec	5	12	32
Reformator	3	5	3

Vir: Hudovernik, Tracy, 2002. str. 410 - 411.

Če seštejemo in izračunamo srednje vrednosti rezultatov vseh treh zgornjih anket, potem dobimo naslednji rezultat; Inspirator 31,5 %, Pomočnik 16,5 %, Podpornik 12,3 % in Spodbujevalec 12,2 %. Skupaj nam

²² Že omenjeni Marstnov D-I-S-V krog.

dajo ti štirje osebnostni profili 72,5 %. Zgornja anketa nam torej pove, da so vrhunski prodajalci predstavniki vseh osmih osebnostnih tipov. Vendar pa se verjetnost pravilnega izbora in s tem potencialne uspešnosti občutno poveča, v kolikor ga iščemo med prvimi štirimi najpogostejšimi osebnostnimi profili (Hudovernik, Tracy, 2002, str. 412). Enak sklep velja tudi za osebnostni profil prodajnega teama.

Uspešnost teamskega dela je torej odvisna od naslednjih treh sklopov: naloge, ali kaj naj bi naredili, postopka, ali kako naj bi naredili, in razmerja, kako se bodo posamezniki med seboj sporazumevali. Pomembna v teamu je uravnoteženost posameznih osebnostnih profilov članov znotraj teama, saj s tem dobimo pravnjino mero dinamike njegovega dela. Zahteva po uravnoteženi zastopanosti posameznih osebnostnih profilov pa sovpada s konceptom teamskih vlog. Ugotovili bomo, da teamska vloga opisuje le določen osebnostni profil in v kolikor bodo v teamu zastopani vsi profili, potem bodo zastopane tudi vse ali vsaj večina teamskih vlog. Sestava teama z vidika zahtev po uravnoteženosti osebnostnih profilov članov kot tudi zastopanosti teamskih vlog bo primerna in team bo imel več možnosti za uspešno delo.

4.4 TEAMSKE VLOGE

Teamska vloga je nagnjenje k obnašanju, sodelovanju in vzpostavitvi medsebojnega odnosa na določen, pričakovan način (Belbin, 2003), oziroma način, kako se član teama vede do drugih v teamu. To vedenje je lahko naravno in ga oblikuje osebnostni profil tega člana ali pa prilagojeno.

4.4.1 EUNSON

Za namene sestave teama in njegovo analizo ločimo po Eunson-u (1990, str. 427 – 431) tri grupe vlog, in sicer delovne, socio-emocionalne ter tako imenovane uničevalske vloge.

1. Delovne vloge so:

- ⇒ INICIATOR: predlaga nove poti, rešitve, oblike in načine,
- ⇒ ISKALEC INFORMACIJ: raziskuje ozadje novih idej in preverja njihovo uporabnost,
- ⇒ DAJALEC INFORMACIJ: ponuja dejstva in posplošitve, prispeva svoje lastne izkušnje ter priskrbi mnenje strokovnjakov,
- ⇒ ISKALEC MNENJ: poizkuša poiskati relevantne vrednosti in mnenja, ki pomagajo rešiti problem; pri tem se manj ozira na izkustvene podatke in dejstva,
- ⇒ DAJALEC MNENJ: poda relevantne vrednosti ter mnenja in se manj ozira na dejstva,
- ⇒ OCENJEVALEC: pri svojem delu ima sposobnost razviti praktičnost in logičnost,
- ⇒ IZVAJALEC: naredi to, kar mu naloži team, pri svojem delu pa se bolj ukvarja s praktičnimi stvarmi in podrobnostmi ter časovno izvedbo in delovnimi metodami,
- ⇒ PRAKTIK: skrbi za nujne zunanje podrobnosti, kot so delovni materiali in podobno, ter skrbi za skladnost in potek postopkov (spoštovanje dnevnega reda, vnose,...),
- ⇒ PISAR: vodi pisne protokole, piše poročila.

2. Socio-emocionalne vloge:

- ⇒ VZBUJEVALEC POGUMA: drugim v skupini da pozitiven povratni učinek. Hvali in vzpodbuja aktivne člane, kritizira neaktivne,
- ⇒ MIROVNIK: ima vlogo diplomata in poskuša doseči konsenze ter soglasja v teku samega postopka in pri osnovnih vprašanjih,
- ⇒ KOMPROMISNEŽ: želi z različnimi kompromisi zgladiti konflikte, popraviti napake in se je zato tudi sam pripravljen umakniti v ozadje, v kolikor je to potrebno,
- ⇒ POMIRJEVALEC: zna prebiti led, skrbeti za dobro vzdušje v teamu in ustvariti sproščeno atmosfero,
- ⇒ PREPIRLJIVEC: samozavestno in zavestno, vendar brez osebne agresije, nastopa proti doseženi harmoniji v teamu. Nasprotuje vsesplošnemu udobju življenja v teamu in ima vlogo »advocatus diabola«.

3. Uničevalne vloge:

- ⇒ KLEPETULJA: potrebuje preprosto preveč časa, da kaj pove,
- ⇒ MALENKOSTNEŽ: vedno znova se spušča v nepomembne podrobnosti in je ponavadi najboljši, kadar so le ti potrebni,
- ⇒ VPADLJIVEŽ: ponavadi takoj reče, kar mu najprej pade na pamet,
- ⇒ PRECIZNEŽ: srdito se bori za pomen uporabljenih izrazov in se prepira o definicijah,
- ⇒ SKRIVNOSTNEŽ: se ne in se noče odkriti,
- ⇒ NERGAČ: vzbuja vseskozi neprijeten občutek in je brez konstruktivnih predlogov,
- ⇒ PRESTAVLJALEC: vedno znova vse prestavi na kasneje,
- ⇒ MOTILEC: vse moti s svojimi stranskimi glasnimi pogovori,
- ⇒ OBČUTLJIVEŽ: vedno vzame vse osebno in ima do drugih dolgotrajne zamere,
- ⇒ MANIPULANT: druge hvali in jim laska ter tako oblikuje svoj lobi,
- ⇒ DOMINANTNEŽ: pričakuje, da bo vedno vse po njegovem.

4.4.2 MARGERISON IN MCCANN

Avtorja C. Margerison in D. McCann (1990) sta v svojem krogu teamskih vlog izluščila osem delovnih funkcij in eno povezovalno. S kombinacijo osebnostnih lastnosti članov teama lahko dobimo ustrezno »mešanico«, kar bistveno poveča možnosti za njegov uspeh:

1. SVETOVALEC (reporter/adviser). V teamu skrbi za dostavo potrebnih informacij, je previden pri odločanju. Da se ne bi izvedli napačni sklepi in zaključki, se poglobi tudi v najmanjše podrobnosti,
2. KREATOR (creator/innovator). Team oskrbuje z novimi idejami in eksperimentira. Hierarhijo pogosto sprejema površno. To in pa njegova stalna želja po inovacijah in novostih otežujejo teamsko integracijo.

Zgornji vlogi spadata v okvir SVETOVALNIH vlog.

3. **PREPRIČEVALEC** (explorer/promoter). Vrší pregled in organizira potrebne kontakte. Skrbi za zahtevane informacije in pripomočke. Bolj malo se spušča v podrobnosti, zanimajo ga inovacije. Veseli ga vzpostavljanje kontaktov in zunanja prezentacija,
4. **OCENJEVALEC** (assessor/developer). Preverja uresničljivost idej, rezultate zna oceniti realistično. Rutinsko delo ga bolj malo zanima.

Obe vlogi smatramo kot **RAZISKOVALNI**.

5. **ODLOČEVALEC** (thruster/organizer). Skrbi za uresničevanje idej in planov. Organizira termine in cilje, upravlja s krizami, ceni hierarhijo in jasno strukturo. Teži k neosebni odnosu z drugimi člani,
6. **IZVRŠEVALEC** (concluder/producer). Skrbi za rutinska dela, je zelo zanesljiv in vztrajen, pazi na izvrševanje planov in drugih nalog.

Spadata v okvir **ORGANIZACIJSKIH** vlog.

7. **IZPRAŠEVALEC** (controller/inspector). Obdeluje podrobnosti, skrbi za kvalitetno izvedbo in ima sposobnost visoke koncentracije. Nima rad kontaktov in raje dela v ozadju,
8. **ČUVAR** (upholder/maintainer). Ima slabe vodstvene sposobnosti, hkrati pa je pripravljen pomagati. Stabilno vpliva na odnose med člani teama in skrbi za teamske norme in vrednote, vendar nima veselja do inovacij.

Sta **KONTROLNI** vlogi.

9. **POVEZOVALEC** (linker). Skrbi za koordinacijo informacij, predstavlja team v javnosti. Vlogo povezovalca lahko prevzamejo tudi ostale vloge.

4.4.3 MTR-I TEAMSKE VLOGE

Management Team Roles indicator ali MTR-i je prikaz teamskih vlog, ki temeljijo na delu Isabel Briggs-Myers in MBTI-ju (Myers-Briggs Personality Type Indicator). Steve Myers je MBTI profile povezal s teamskimi vlogami ali MTR-i - Myers Team Role Indicator (Myers, 2003). Teamske vloge po MTR-i konceptu predstavljata zunanji krog ali tako imenovani MBTI »J« - ocenjevalni tipi in notranji krog ali MBTI »P« - dojemanje oziroma zaznavni tipi.

Ocenjevalne vloge:

1. **OBLIKOVALEC** (Sculptor). Oblikovalec je pri svojem delu dosleden, ker ga vedno opravi in to po možnosti sedaj. Želi imeti takojšen vpliv na delo, ker ga vedno predstavi kot nujno in ima rad jasne rezultate in izsledke. Je akcijsko orientiran.
2. **TRENER** (Coach). Poskuša vnesti harmonijo v svoj zunanji svet in to z izgradnjo dialoga, pozitivnega teamskega vzdušja ter skrbi za motivacijo in dobro počutje. Ceni doprinose ostalih, poskuša pomagati

drugim pri njihovem delu ter pomaga premoščati razlike v teamu in poiskati poti, ki so za člane teama sprejemljive.

3. RAZISKOVALEC (Explorer). Raziskuje in poskuša uvajati nove in boljše poti in metode, odkriva skrite potenciale v ljudeh, stvareh in situacijah. Utira nove poti in pogosto je korak pred ostalimi člani teama. Rad izzove dosežen konsenz v teamu z novimi scenariji in spremembami, da bi videl, ali to vpliva na izboljšavo doseženega.
4. DIRIGENT (Conductor). Ima sposobnost vzpostaviti organizacijo in strukturo na način, da ta deluje. Svet okoli sebe organizira in sistematizira, to pa s sistematičnim planiranjem, identifikacijo in implementacijo pravih postopkov in njihovo sledljivostjo. Poskuša zagotoviti, da so vloge in delo v teamu pravilno razporejeni ter da je dovolj sredstev, še preden se team loti svojih nalog.

Zaznavne vloge:

1. ZNANSTVENIK (Scientist). Poskrbi za razlago, zakaj in kako se stvari zgodijo. V notranji svet idej in razumevanja uvede strukturo. Stvari analizira, formulira hipoteze in pojasnila, kako stvari delujejo, in zbira dokaze, ki potrdijo pravilnost le-teh. Trudi se razumeti vso kompleksnost določenih situacij.
2. SKRBNIK (Curator). Razjasni dosegljive informacije, misli in interpretacije. Posluša, sprašuje in srka podatke, da lahko dobi jasno predstavo o temi. Širi svoje znanje, izkušnje in informacije, tako da cilji in poti za njihovo dosego dobijo jasnejšo podobo.
3. KRIŽAR (Crusader). Pripisuje in poudarja pomen določenih metod in idej. Je nagnjen k vrednotam in v teamski diskusiji pogosto nakazuje prioritete, ki izhajajo iz njegovih globokih prepričanj.
4. INOVATOR (Innovator). Za kreiranje novega in neraziskanega uporablja svojo domišljijo. Svet okoli sebe opazuje iz različnih perspektiv. Domisli se lahko radikalnih rešitev problemov, njegova vizija je dolgoročna.

4.4.4 BELBIN

V svoji devetletni raziskavi je Meredith Belbin identificiral devet različnih vlog v teamu in prikazal, kako jih je mogoče uporabiti za analiziranje teama. Preučeval je obnašanje managerjev iz različnih koncev sveta in izluščil določene tipe obnašanja in reagiranja. Najbolje bo deloval tisti team, kjer so vloge najbolj sestavljene in uravnotežene med seboj. Ni nujno, da ima team devet ljudi, vendar pa naj bi bila v idealnem primeru v teamu zastopana vsaka od vlog in zato je v manjšem teamu nujno, da posameznik pokriva več vlog. Belbin navaja naslednje teamske vloge (Belbin, 1981, str. 65-78):

1. SNOVALEC (the plant, ideas person),
2. ISKALEC SREDSTEV (the resource investigator),
3. OPAZOVALEC/OCENJEVALEC (the monitor evaluator),
4. KOORDINATOR (the co-ordinator),
5. IZVAJALEC (the implementer),
6. SODELAVEC ALI TEAMSKI DELAVEC (the team worker),
7. DOVRŠEVALEC (the completer finisher),
8. OBLIKOVALEC (the shaper),

9. SPECIALIST (the specialist).

Belbinove vloge so opisane v nadaljevanju.

1. **SNOVALEC.** Snovalci so inovatorji in iznajditelji in so lahko izredno ustvarjalni. Z novimi idejami spodbujajo pomembne spremembe. Navadno najraje delajo sami zase, ločeno od drugih članov teama. Pri delu so pogosto domiselni in nekonvencionalni. So introvertirani in zelo dojemljivi za kritiko in hvalo. Njihove zamisli so pogosto radikalne in morda brez praktičnih osnov. So samostojni, bistri in izvirni, vendar se težko sporazumevajo z drugačnimi ljudmi. Snovalci so potrebni pri tvorjenju novih predlogov in pri reševanju obsežnih problemov. Potrebni so v začetnih fazah projekta ali ko je projekt v zastoju. Uveljavijo se kot ustanovitelji podjetij ali kot ustvarjalci novih proizvodov. Če je v teamu preveč snovalcev, to znižuje učinkovitost teama, ker porabijo veliko časa za uveljavljanje svojih zamisli in za rešitev medsebojnih trenj. Čeprav posvetijo delu veliko časa, pogosto pozabljajo na podrobnosti. Ker so preveč okupirani sami s seboj, navadno niso dobri sogovorniki.
2. **ISKALEC SREDSTEV.** So družabni in zanesenjaški. Dobro komunicirajo tako v teamu kot tudi izven njega. So rojeni pogajalci, odlikuje jih spretnost pri odkrivanju novih priložnosti in vzpostavljanju stikov. Čeprav niso domiselni in originalni, hitro prevzamejo zamisli drugih in jih nadgrajujejo. Spretni so pri odkrivanju tistih stvari, ki so na voljo in ki jih je možno storiti. So sproščene osebnosti z veliko mero radovednosti in pripravljenosti za iskanje novega. Če jih ostali ne vzpodbujajo, njihova navdušenost hitro upade. So najprimernejši za navezovanje zunanjih stikov in za izvajanje eventualnih pogajanj. Njihova glavna slabost je, da so preveč optimistični. Ko pa jih mine prvo navdušenje, izgubijo interes.
3. **OPAZOVALEC / OCENJEVALEC.** So resni, preudarni ljudje, ki se nikoli prehitro ne navdušujejo. Odločajo se počasi in stvari raje temeljito premislijo. Navadno vse kritično pretehtajo. Znajo modro presojeti, ob tem pa upoštevajo vse dejavnike. Učinkoviti so pri analiziranju problemov in ocenjevanju zamisli ter predlogov. Nepoučenim se zde suhoparni, dolgočasni in celo preveč kritični. Mnogi so zelo uspešni na ključnih položajih. Na določenih delovnih mestih je namreč uspeh odvisen od relativno majhnega števila ključnih odločitev. Zaradi svoje resnosti in preudarnosti pozabljajo na sodelavce, manjka jim navdiha in sposobnosti za motiviranje drugih.
4. **KOORDINATOR.** Njihova tipična lastnost je sposobnost, da pripravijo druge k delu za skupne cilje. So zreli, polni zaupanja in samozavestni. Hitro opazijo posamezne talente in jih izrabijo za izvrševanje skupnih ciljev. Čeprav koordinatorji niso nujno najpametnejši v teamu, imajo širok in svetovljanski pogled na življenje in na splošno uživajo ugled. Dobro vodijo team posameznikov z različnimi sposobnostmi in osebnimi značilnostmi. Bolje se obnesejo pri delu s kolegi na enakovrednem ali podobnem položaju kot pa pri usmerjanju podrejenih. Verjamejo v mirno reševanje problemov, se zavedajo svojih sposobnosti in jih izkoriščajo v manipulatorske namene. Zaradi želje, dobro voditi team, so preveč usmerjeni v delo z ljudmi in premalo v doseganje rezultatov. So dobro organizirani, radi imajo rutino, imajo smisel za praktičnost in samodisciplino. Trdo delo jih veseli in probleme rešujejo sistematično. Zvesti so svojemu teamu in osebni interesi so jim drugotnega pomena. Izvajalci so koristni zaradi svoje zanesljivosti in občutka za praktično uporabnost. Dobri izvajalci pogosto napredujejo do visokih vodstvenih mest po zaslugi organizacijskih sposobnosti in učinkovitosti pri opravljanju nujno potrebnega dela. Njihova glavna slabost je torej nedovzetnost za nove možnosti.

5. **IZVAJALEC.** Izvajalci so dobro organizirani, radi imajo rutino, imajo smisel za praktičnost in samodisciplino. Trdo delo jih veseli in probleme rešujejo sistematično. So zvesti svojemu teamu, osebni interesi so jim drugotnega pomena. Niso spontani in pogosto delujejo togo. Izvajalci so koristni zaradi svoje zanesljivosti in občutka za praktično uporabnost. Uspeh dosežejo z učinkovitostjo in občutkom za možno in ustrezno. Vodilni ljudje pogosto opravljajo tisto delo, ki jim je všeč, zanemarjajo pa neprijetne naloge. Za razliko od tega izvajalec opravi vse, kar je potrebno. Dobri izvajalci pogosto napredujejo do visokih vodstvenih mest zaradi organizacijskih sposobnosti in učinkovitosti pri opravljanju nujno potrebnega dela. Ko imajo enkrat utečen sistem, se težko prilagodijo in vztrajajo pri svojem načinu dela. Njihova glavna slabost je nedovzetnost za nove možnosti.
6. **SODELAVEC ali TEAMSKI DELAVEC.** Teamski delavci so teamu v največjo podporo. So blagi, pristrčni in se zavzemajo za druge. Zelo hitro se prilagajajo raznim situacijam in ljudem. So dojemljivi in diplomatski, znajo prisluhniti in so v skupini na splošno priljubljeni. Preprečujejo medsebojne spore v teamu in tako omogočajo drugim, da lahko učinkovito sodelujejo. Ker ne marajo preprirov, si zelo prizadevajo, da jih obidejo. V konfliktnih situacijah diplomatske sposobnosti teamskih delavcev ter njihove sposobnosti dojemanja postanejo neizogibno potrebne. Delujejo blažilno, izboljša se teamska zavest in ljudje ob njihovi navzočnosti bolje sodelujejo. Pri delu jim manjka odločnosti in se v kritičnih trenutkih težko opredeljujejo.
7. **DOVRŠEVALEC.** Odlika dovrševalcev je velika vztrajnost in smisel za podrobnosti. Redko se lotijo stvari, ki jih ne morejo dokončati. Motivira jih zaskrbljenost, čeprav na zunaj lahko izgledajo umirjeni. So tipično introvertirani in ne potrebujejo veliko zunanje spodbude. Ne marajo površnosti in so nepopustljivi do nemarnežev. Ker neradi prelagajo delo na druge, najraje sami opravijo vse naloge. Njihovi glavni značilnosti sta torej skrbnost in vestnost. Dovrševalci so nepogrešljivi tam, kjer naloge zahtevajo veliko koncentracije in natančnosti. V teamu ustvarijo občutek nujnosti in pravočasno izpolnjujejo roke. V želji dokončati vsako nalogo popolno, brez napak in brez pomoči sodelavcev, si delajo nepotrebne skrbi.
8. **OBLIKOVALEC.** So visoko motivirani ljudje, z izredno potrebo po uspehu. Pogosto izpadejo kot agresivni, ekstrovertirani ljudje, z mnogo energije. Radi izzivajo in na vsak način hočejo zmagati. Radi vodijo in spodbujajo aktivnosti. Imajo moč in pogum za premagovanje ovir. Ker so trmasti in napadalni, se čustveno odzivajo na razočaranja ali neuspehe. Obvladajo in celo ljubijo spore, ter dobro delajo pod pritiski. Odlikuje jih tudi izredna dinamičnost. Radi izvedejo potrebne spremembe in brez pomislekov izvajajo tudi neprijetne ukrepe. V želji po uspehu ne izbirajo sredstev. Ker jim je pomembno le priti na vrh, so ozki, prepirljivi in jim manjka človeškega razumevanja oziroma žalijo čustva drugih. Zaradi svojih osebnih značilnosti tudi radi izzivajo in provocirajo.
9. **SPECIALIST²³.** Specialisti so posamezniki, z visokimi tehničnimi veščinami in specializiranim znanjem. Njihova prvenstvena naloga je zagotoviti potrebna tehnična in specialistična znanja oziroma preučiti strokovno izvedljivost posameznih rešitev. Praviloma so ponosni na svoje specialistično poslanstvo in jih ostali člani teama in odnosi v njem ne zanimajo. Lahko so tudi le občasni sodelavci, ki jih pokličejo po potrebi, in sicer takrat, ko se sprejema ali odloča o možnih rešitvah.

²³ Vloga Belbinovega »specialista« ni vezana na osebnostni profil, temveč na njegova tehnična in specialistična znanja. Zato bo pri analizi osebnostnih profilov teamskih vlog izpuščen.

4.4.5 TEAMSKE VLOGE V VIRTUALNIH TEAMIH

Razvoj v zadnjih letih na področju informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij je zelo pospešil globalizacijo podjetij. Pojavljati so se začela podjetja, pri katerih se člani njihovih teamov ne nahajajo več v isti zgradbi oziroma nimajo več fizičnega kontakta, temveč svoje zadolžitve opravljajo na teritorialno ločenih mestih. Za razliko od konvencionalnih teamov, virtualni²⁴ delujejo izven prostorskih, časovnih ali celo organizacijskih okvirov.

Pa so virtualni teami kot nasprotje konvencionalnim teamom pravi teami? Lipnack & Stamps (1997, str. 30) sta kategorična in pravita, da so virtualni teami ravno tako pravi teami in niso nikakršen elektronski nadomestek. Vendar pa obstajajo v drugačni realnosti, to je v virtualni oziroma digitalni. Elektronski medij skupaj z računalnikom omogoča obvladovanje prostora, ki je zelo realen za skupine, ki ga zasedajo; ni pa realen v fizičnem smislu. Virtualni team je tako kot vsak drugi team skupina ljudi, z medsebojno odvisnimi nalogami in ciljem, ki jih povezuje. Za razliko od konvencionalnih teamov virtualni delujejo izven prostorskih in časovnih meja podjetja, zato pa uporabljajo mrežne povezave, ki jih omogočajo sodobne informacijske tehnologije (Lipnack & Stamps, 1997, str. 31).

Duarte & Sneider (1999, str. 5) ločita sedem tipov virtualnih teamov:

1. mrežni-internetni teami. Sestojijo iz posameznikov, ki sodelujejo, da bi dosegli skupen cilj. Takšni teami običajno prestopajo prostorske, časovne in organizacijske okvire. Članstvo ni stalno, nekateri odhajajo, prihajajo pa novi, ko so potrebna njihova znanja,
2. paralelni teami. Takšni teami nastanejo za izvedbo določenih nalog ali funkcij, v kolikor jih organizacija ne želi izvesti ali pa za to nima primerne opreme. Tudi ti teami običajno prestopajo prostorske, časovne in organizacijske okvire. Članstvo v takšnem teamu ni povezano s članstvom v organizaciji. Sodelovanje v teamu je kratkoročno, ponavadi gre za predloge izboljšav ali določenih specifičnih priporočil,
3. projektni in razvojni teami. Teami izvajajo določene naloge v določenem časovnem obdobju. Tako kot predhodna dva tudi ta vrsta teamov ni vezana na prostorsko / časovno / organizacijske meje. Njihove naloge ponavadi niso rutinske, rezultati pa so specifični in merljivi. Obstajajo dlje kot paralelni teami, njihovo delo pa je odločitvene in ne priporočilne narave. Članstvo ni stalno, vendar pa vseeno stalnejše kot predhodna dva tipa,
4. delovni teami. Vršijo običajne in ponavljajoče se naloge. Takšni teami običajno obstajajo v okviru ene organizacijske funkcije. Članstvo v njih je jasno, teami pa prestopajo časovne, prostorske in organizacijske okvire podjetja,
5. storitveni teami. Takšni teami delajo na rotacijskem principu in zagotavljajo svoje storitve 24 ur na dan. Ko en team v svojem časovnem pasu konča s svojim delovnim dnevom, preda naloge in probleme drugemu v naslednjem časovnem pasu,
6. managerski teami. Tudi člani managerskih teamov so lahko prostorsko in časovno ločeni. Lahko prestopajo državne okvire, vendar pa skoraj nikoli ne prestopajo organizacijskih,

²⁴ Izraz virtualen kot kulturna beseda od konca prejšnjega stoletja izhaja iz latinskega v prvotnem pomenu moč ali tudi zmožnost. Svoj prvotni pomen je izgubila in danes pomeni neresničen ali tudi skoraj kot. Virtualnost pa kot namišljena resničnost (Lipnack & Stamps, 1997, str. 29).

7. akcijski teami. Nudijo takojšen odgovor na določeno ponavadi izredno situacijo, prestopajo pa organizacijske in prostorske okvire.

Za razliko od konvencionalnega teama, kjer sta moč in vpliv vodje na dosegu roke, s tem pa tudi strah pred sankcijami, je posebnost virtualnih teamov v tem, da se morajo člani držati dogovorjenih pravil, si v primeru težav sami pomagati in so skratka samostojnejši in odgovornejši. Naloga vodje virtualnega teama je torej predvsem v tem, da team pravilno sestavi in da vpliva na člane teama, da delujejo čim bolj samostojno ter odgovorno, ker je s tem verjetnost pozitivnega končnega učinka večja. Zato avtorji Lipnack & Stamps (1998, str. 153) in Duarte & Snyder (1999, str. 87) poudarjajo visoko stopnjo samostojnosti kot posebnost virtualnega teama. Vodenje je zato zahtevnejše, naloge pa so kompleksnejše.

Duarte in Snyder (1999, str. 122) vidita vlogo vodje virtualnega teama predvsem v izgradnji in spodbujanju mrežnega dela, reševanju konfliktov in dvoumnih situacij. Nadalje so vodje virtualnega teama zadolženi za vzdrževanje iniciative ter koordinacije med člani in zunanjimi partnerji.

Člani teama imajo pri virtualnem teamu enake vloge kot pri konvencionalnem (Fischer in Fischer, 1997, str. 227):

1. ZASTOPNIK STRANKE (Customer advocate). Ima močan posluš za želje in zahteve strank,
2. TRENER (Trainer). Ima voljo do treniranja in razvoja ostalih članov z delitvijo svojega znanja,
3. DELILEC VIROV (Resource). Razvija osnovno znanje in ga posreduje ostalim članom,
4. STROKOVNI DELAVEC (Skilled worker). Posreduje potrebna tehnična znanja potrebna za učinkovito delo,
5. IGRALEC (Team player). Posreduje potrebna znanja za uspešno komunikacijo med člani in organizacijo,
6. ODLOČEVALEC (Decision maker). Ima sposobnosti za prečiščevanje in zbiranje informacij, ki so potrebne za odločanje teama,
7. REŠEVALEC PROBLEMOV (Problem solver). Identificira probleme, ki se pojavljajo v delovnem območju teama.

Obvladovanje komunikacije tako v konvencionalnih kot tudi v virtualnih teamih je determinanta uspešnega teamskega dela. Komunikacijo v vseh teamih delimo na verbalno, analogno²⁵ in digitalno. Prav analogna komunikacija, ki zahteva fizično soočenje dveh oseb, je posebnost virtualnih teamov, saj je praktično ni. Odsotnost toka sinergije, kreativnosti in vzpodbude, ki je prisotna ob neposrednih fizičnih soočenjih med člani teamov, predstavlja velik izziv za virtualne teame. Neposreden fizični kontakt in analogna sporočila so motor, ki ustvarja sinergijo, kreativnost, drži team skupaj in ga poganja naprej (Henry, Hartzler, 1998, str. 85). Ali z drugimi besedami; tudi najboljša video povezava ne omogoča tako jasnega dialoga, kot je možen ob neposrednih soočenjih.

²⁵ Analogno komunikacijo v tem primeru razumemo kot komunikacijo s simboli in gestami. Torej celoten spekter neverbalne, z govornico telesa in ne preko znakov posredovanih sporočil (simpatija, nesimpatija, sovražnost, odpor in podobno).

4.5 INSIGHTS OSEBNOSTNI PROFILI TEAMSКИH VLOG

Teamske vloge vključujejo osebnostne lastnosti. Za ugotavljanje povezav med različnimi avtorji je potrebno vsako teamsko vlogo razčleniti na posamezne osebnostne lastnosti, ki jih teamska vloga vključuje. Te lastnosti se poišče in primerja s podobnimi oziroma enakimi lastnostmi pri drugih avtorjih. Na ta način se ugotovijo povezave med teamskimi vlogami različnih avtorjev oziroma osebnostne značilnosti teamskih vlog:

1. OPAZOVALEC. Osebnostni profil »Opazovalec« opisuje Belbinovega »Opazovalca«, MTR-i »Znanstvenika«, Margerison – McCann »Izvrševalca«, Fischer & Fischer »Reševalca problemov« in Eunsonovega »Iskalca informacij« ter »Pisarja«. Opazovalci so natančni, previdni in disciplinirani. So skrbni in natančni pri delu, ki zahteva pozornost in točnost. Imajo visoko razvite sposobnosti kritičnega zaznavanja in poudarjajo pomen sklepanja zaključkov in osnovnih ukrepov na podlagi dejanskih podatkov. So stvarni misleci, ki kombinirajo intuitivno informacijo z dejstvi, ki so jih zbrali na najbolj učinkovit način. Nagnjeni so k temu, da poiščejo sebi podobne ljudi, ki so najbolj učinkoviti v mirnem okolju in so lahko zadržani pri izražanju svojih občutkov. Ukvarjajo se s pravim odgovorom in se lahko izogibajo odločitvam. Lahko se bodo obotavljali priznati napako in se zatopili v raziskavo materialov, da bi še vedno podprli svojo napako. Ne zaupajo tujcem in jih skrbi izid, njihov sloves in njihovo delo. Lahko dobro prečrtajo okoliščine in so tako zaznavni kot intuitivni. Nekateri jih vidijo kot neodzivajoče, brezbrizne in brezskrbne. Opazovalci ustrezajo Jungovemu intorvertiranemu (ali empiričnemu) miselnemu tipu.

Čustva:	delati stvari prav in zavračati medsebojno agresivnost.
Cilji:	pravilnost, predvidljivost, potreba po zaznavanju in razumevanju.
Druge ocenjuje po:	miselnem delovanju.
Na druge vpliva:	z logičnimi argumenti, dejanskimi podatki.
Pomen za podjetje:	testira, razjasnjuje in ocenjuje.
Preveč uporablja:	analizo in testiranja, pretekle postopke.
Pod zmernim pritiskom postane:	zaskrbljen, vase zaprt.
Pod izjemnim pritiskom postane:	čustven, plitek, vihrav.
Strahovi:	zaničevanje in nenadna sprememba.
Bi bil bolj učinkovit z več:	prilagodljivosti pri odločanju in razumevanjem sodelavcev.

2. PODPORNİK. Osebnostni profil »Podpornik« opisuje Belbinovega »Izvajalca«, MTR-i »Inovatorja«, Margerison – McCann »Čuvarja«, Fischer & Fischer »Zastopnika stranke« in Eunsonovega »Izvajalca«. Podporniki so vljudni, prijazni, stalni posamezniki, ki dobro shajajo z drugimi. Zaradi njihove skromne, nadzorovane drže jih imajo za potrpežljive in vedno pripravljene sodelovati in pomagati tistim, ki jih imajo za prijatelje. Na delovnem mestu zgradijo tesna razmerja z manjšo skupino sodelavcev. Njihovi naporji so usmerjeni k zadrževanju znanega in predvidljivega. Podporniki so najbolj učinkoviti na specializiranih področjih dela in skrbno načrtujejo svoje delo. Iščejo stalno razumevanje,

spoštovanje drugih in se počasi prilagajajo spremembam. Podporniki bodo potrebovali pomoč pri razvijanju bližnjic za doseganje končnih rokov. Projekti se pogosto odložijo na stran, preden se zaključijo. Podporniki bodo šli dodatni »kilometer«, da bi pomagali nekemu, za katerega menijo, da je prijatelj. Mogoče bodo potrebovali pomoč pri »odstranjevanju starega« in sprejemanju »novega«. Podporniki lahko postanejo trmasti in kljubovalni, če so izzvani ali pod pritiskom, in bodo mogoče razočarali nekatere kolege. Podporniki odgovarjajo Jungovemu introvertiranemu čutnemu (ali zaznavnemu) tipu.

Čustva:	zmernost in prilagajanje.
Cilji:	nadzorovano okolje, čim manj sprememb.
Druge ocenjuje po:	prijateljstvu, sposobnostih druženja.
Na druge vpliva:	s stalnostjo in prijaznostjo.
Pomen za podjetje:	predvidljiv, vzdržuje enakomeren ritem dela, zvest.
Preveč uporablja:	premajhno sprejemanje tveganja ter pasivno upiranje spremembam.

Pod zmernim pritiskom

postane: navidezno prilagodljiv na avtoriteto in sodelavce.

Pod izjemnim pritiskom

postane: agresiven, bojevit, dominanten.

Strahovi: sprememba, neorganiziranost, preobilica dela.

Bi bil bolj učinkovit z več: delitve idej in samozavestjo, temelječo na pozitivni povratni informaciji.

3. REFORMATOR. Osebnostni profil »Reformator« ustreza Belbinovemu »Koordinatorju«, MTR-i »Skrbniku«, Margerison – McCann »Odločevalcu« in Eunsonovemu »Dajalcu mnenj« in »Ocenjevalcu«. Reformatorji so ustvarjalni in abstraktni misleci. Njihova težnja za rezultati je uravnotežena z obvladano potrebo po popolnosti. Reformatorji imajo veliko hitrost misli in njihova reakcija je umirjena z željo, da bi raziskali vse možne rešitve, preden se odločijo. Imajo težave pri vzdrževanju pozitivne miselne naravnosti, kar lahko naredi njihovo delo brezcilno in njihovo sprejemanje odločitev neodločno. Reformatorji hočejo svobodo raziskovanja in uživajo v reševanju problemov, avtoriteto ter pooblastila, da ponovno ocenijo in ovrednotijo svoje ugotovitve. Nagnjeni so k temu, da postanejo razburjeni, kadar ugotovijo, da se motijo, in bodo nabirali glasove podpore za idejo še dolgo potem, ko je bila odločitev sprejeta. Drugi jih lahko vidijo kot zadržane in brezbrizne. Lahko postanejo oblastniški, kadar njihovo trdo delo ni priznано. Reformatorji so neobčutljivi za potrebe drugih in lahko dobro odreagirajo na občasen šok. Reformator ustreza Jungovemu Miselnemu tipu.

Čustva:	premišljen in gleda navznoter.
Cilji:	težnja k odličnosti.
Druge ocenjuje po:	analitičnih sposobnostih in delovni uspešnosti.
Na druge vpliva:	z učinkovitostjo in popolnostjo.
Pomen za podjetje:	razišče vse možnosti, preden se odloči, je natančen in temeljit.
Preveč uporablja:	visoko samokritiko in avtoriteto.

Pod zmernim pritiskom**postane:** preveč kritičen, nepotrpežljiv in razmišlja negativno.**Pod izjemnim pritiskom****postane:** egocentričen, čustven, histeričen.**Strahovi:** neorganiziranost in napaka, neuspeh.**Bi bil bolj učinkovit z več:** tolerance in razumevanjem drugih delovnih navad.

4. **INSPIRATOR.** Osebnostni profil »Inspirator« opisuje Belbinovega »Iskalca sredstev«, MTR-i »Trenerja«, Margerison – McCann »Kreatorja« in Fischer & Fischer »Delilca virov«. Inspiratorji so družabni in navdušeni, iščejo ugodna družabna okolja, kjer lahko razvijajo in vzdržujejo stike. V drugih so sposobni vzbuditi navdušenje za svoje ideje in imajo široko mrežo znancev, ki priskrbijo aktivno bazo za sklepanje poslov. Kot strokovnjaki za druženje inspiratorji z lahkoto razvijajo prijateljstva in ponavadi namerno ne nasprotujejo drugim. Besedno prekipevajoči so zelo dobri pri predstavljanju in promoviranju svojih idej. Inspiratorjev širok razpon stikov je pogosto v pomoč. Nagnjeni so k temu, da narobe ocenijo svoje sposobnosti in sposobnosti drugih. Ponavadi, vendar ne kadar so žalostni ali razdraženi, so optimistični in vidijo dobro v večini ljudi in okoliščin. Inspiratorji pogosto skačejo k optimističnim zaključkom brez vseh informacij. Drugim se mogoče zdijo nedosledni. Demokratski nadzor jim pomaga razviti njihovo objektivnost. Nadziranje in načrtovanje časa je zanje lahko zelo težko. Inspiratorji naj bi se stalno opominjali o nujnosti zaključevanja nalog in potrebi po omejitvi časa, kadar govorijo. Inspirator je Jungov ekstravertirani (ali intuitivni) čustveni tip.

Čustva: zeli sprejemati druge.**Cilji:** priljubljenost in priznanje.**Druge ocenjuje po:** njihovem izražanju in sposobnosti živeti se v čustva drugih.**Na druge vpliva:** s pohvalo in podporo.**Pomen za podjetje:** umirja napetost; navdušuje, dela reklamo za ljudi vključno s samim seboj.**Preveč uporablja:** optimizem in dobrikanje.**Pod zmernim pritiskom****postane:** brezskrben, neorganiziran in nedosleden.**Pod izjemnim pritiskom****postane:** usmerjen v svojo notranjost, skeptičen, oddaljen.**Strahovi:** izguba lastne vrednosti in družbenega sprejemanja.**Bi bil bolj učinkovit z več:** upravljanja s časom in čustvi, stvarnosti ter držanjem obljub.

5. **DIREKTOR.** Osebnostni profil »Direktor« opisuje Belbinovega »Oblikovalca«, MTR-i »Oblikovalca«, Margerison – McCann »Ocenjevalca«, Fischer & Fischer »Odločevalca« in Eunsonovega »Praktika«. Direktorji so močne, učinkovite, zahtevne, odločne in samovoljne osebe, ki so ponavadi močni posamezniki. Gledajo naprej, so progresivni in tekmujejo, da bi dosegli cilje. So svojeglavi in imajo pogosto širok spekter zanimanj. Kadar rešujejo probleme, so logični in prodorni. Direktorji imajo lahko težave z ljudmi, ker jih lahko vidimo kot brezbrizne, osorne in prevzetne. Nagnjeni so k temu, da so egocentrični in jim primanjkuje sposobnosti življenja v čustva druge osebe. So lahko zelo kritični in iščejo napake, kadar njihovi standardi niso doseženi. Lahko prekoračijo

posebna pooblastila in so nepotrpežljivi in nezadovoljni z rutinskim delom. Nočejo nadzora in podrobnosti. Raje imajo vedno spreminjajoče se okolje in uživajo v vsem, kar je nenavadno in pustolovsko. Odgovore hočejo dobiti sami. Hočejo avtoriteto in pomembne zadolžitve. Direktorji se morajo naučiti razumeti svoj vpliv na druge ljudi. Stalno potrebujejo nove in spodbudne naloge, ki jih bodo izzivale in motivirale. Drugi jih lahko vidijo kot brezobzirne in sebične. Direktor je Jungov ekstravertirani miselni tip.

Čustva:	visoka moč ega. Hitro pokaže razdraženost.
Cilji:	dominantnost, prevlada, samostojnost in sprememba.
Druge ocenjuje po:	njihovi sposobnosti narediti stvari.
Na druge vpliva z:	močjo značaja, vztrajnostjo in vodenjem.
Pomen za podjetje:	pozitivna naravnost, domišljija, zaupanje.
Preveč uporablja:	nepotrpežljivost, individualizem, moč.
Pod zmernim pritiskom postane:	bojevit, preveč logičen, agresiven, kljubovalen.
Pod izjemnim pritiskom postane:	analitičen, tih, zadržan, samo-pomilujoč, prizadet.
Strahovi:	počasnost ali pa da bi ga drugi videli preveč brezskrbnega in veselega.
Bi bil bolj učinkovit z več:	potrpežljivosti, skrbi za ljudi, ponižnosti in sprejemanjem tega, da bo on ali ona v resničnosti naredila ravno toliko napak kot katerikoli drug vedenjski tip.

6. SPODBUJEVALEC. Osebnostni profil »Spodbujevalec« opisuje Belbinovega »Snovalca«, MTR-i »Križarja«, Margerison – McCann »Prepričevalca«, Fischer & Fischer »Trenerja« in Eunsonovega »Iniciatorja«. Spodbujevalci imajo sposobnost, da enakovredno cenijo rezultate in ljudi. Po naravi so nagnjeni k sodelovanju. Spodbujevalci nimajo radi podrobnega dela, vendar ga lahko naredijo, da bi dosegli določen cilj. Tako stiki, kot tudi spoštovanje ljudi sta zanje pomembna. So dobri pri sprejemanju odločitev in upoštevajo druge, kadar sprejemajo neprijetne odločitve. Uživajo v javnem priznanju. Vendar so lahko preveč optimistični o tem, kaj lahko sami in drugi naredijo. Spodbujevalci so družabno samozavestni in so tipično dobri govorniki. Vodijo in motivirajo druge ter jih je težko voditi. Spodbujevalci niso naravni administratorji. Nekateri ljudje jih lahko vidijo kot dinamične osebnosti z veliko mero navdušenja, medtem ko jih drugi vidijo kot nepremišljene in pogosto prenačljene posameznike. Spodbujevalci rabijo vrsto različnih aktivnosti in priložnost, da delajo z ljudmi. Radi imajo delo, ki zahteva gibčnost in možnost potovanja. Izzivi in priložnosti so ključ za njihov uspeh. Lahko postanejo »deloholiki«, v kolikor se ne zavedajo svojih omejitev. Spodbujevalec je Jungov ekstravertirani intuitivni tip.

Čustva:	navdušeni, močne volje in karizmatični.
Cilji:	visok položaj in izstopanje.
Druge ocenjuje po:	vnaprej postavljenih standardih za uspeh.
Na druge vpliva:	z optimizmom v projektih, priznanjem in statusom.

Pomen za podjetje:	vpliva in navdušuje druge za doseganje skupnih ciljev.
Preveč uporablja:	gospodovalnost.
Pod zmernim pritiskom postane:	hitro mu postane dolgčas, nepotrpežljiv in agresiven.
Pod izjemnim pritiskom postane:	prekomerno sistematičen, boječ, tog.
Strahovi:	pomanjkanje odgovornosti in neuspeh.
Bi bil bolj učinkovit z več:	nadzora in usmeritve, razumevanjem postopkov, zmanjšanjem hitrosti in pisno analizo.

7. **POMOČNIK.** Osebnostni profil »Pomočnik« ustreza Belbinovemu »Sodelavcu«, MTR-i »Raziskovalcu«, Margerison – McCann »Svetovalcu«, Fischer & Fischer »Igralcu« in Eunsonovemu »Iskalcu mnenj«. Svetovalci so pristrčni, razumevajoči in družabni posamezniki, ki stremijo k pozitivnim razmerjem z ljudmi tako na delovnem mestu kot tudi doma. So dovezetni za druge in dobro delajo v teamskem okolju. Vendar lahko kritiko vzamejo preveč osebno in le s težavo lahko postanejo gospodovalni nad drugimi, kadar je to potrebno. Težko sprejemajo odločitve, ne da bi se posvetovali. So idealni svetovalci, njihova narava je stanovitna, zaradi tega jih mogoče drugi vidijo kot počasne. Pomočniki bodo vedno vzpodbujali druge in bodo mogoče na sebe prevzeli preveč dela in odgovornosti. Nimajo radi stresa in hitro spreminjajočih se okoliščin. Najraje imajo varno okolje, kjer lahko prilagodijo delovne napore svoji hitrosti. Pomočniki se znajdejo v večini družabnih okoliščin. Ljudje prihajajo k njim, ker lahko poslušajo in hkrati predlagajo rešitve. So pozitivno sprejeti pri večini svojih znancev. Pomočnik je Jungov čustveni tip.

Čustva:	razumevanje in druženje.
Cilji:	intimnost, nizek pritisk in pomoč.
Druge ocenjuje po:	zvestobi, osebnosti.
Na druge vpliva:	s ponujanjem pomoči, svetovanjem.
Pomen za podjetje:	zanesljivi, iskreni, lojalni.
Preveč uporablja:	strpnost, osebna razmerja.
Pod zmernim pritiskom postane:	mehek, upogljiv, popustljiv, zamerljiv.
Pod izjemnim pritiskom postane:	maščevalen, obsojevalen, tiranski.
Strahovi:	soočenje, konflikt, visok pritisk.
Bi bil bolj učinkovit z več:	stvarne kritike, osredotočenosti in usmerjenosti k nalogam.

8. **USKLAJEVALEC.** Osebnostni profil »Usklajevalec« ustreza Belbinovemu »Dovrševalcu«, MTR-i »Dirigentu«, Margerison – McCann »Izpraševalcu«, Fischer & Fischer »Strokovnemu delavcu« in Eunsonovemu »Dajalcu informacij«. Usklajevalci so zanesljivi in stvarni, ponavadi imajo močan sistem vrednot. So skrbni, previdni, preprosti ljudje, ki so diplomatski in iskreni. So zelo zvesti, lojalni, natančni in disciplinirani z visokimi standardi in pričakovanji zase. Odločitve težko sprejemajo, dokler ni na voljo dovolj podatkov in podrobnosti. Mnogi vidijo Usklajevalce kot kritične mislece, ki so mirni in rezervirani, kadar so s tujci. Usklajevalci ne povedo vedno, kaj mislijo ali čutijo. Zelo dobro lahko

delajo s svojimi rokami in lahko opravljajo ponavljajoča se opravila. Usklajevalci nimajo radi stresa ali kaosa in so raje sami, obkroženi z nekaj podobnimi ljudmi. Težijo k sistemu in redu. Zahtevajo podporo in potrditev in so družabni. Usklajevalci drugim ne zaupajo hitro in tudi na splošno niso nagnjeni k vsiljevanju svojega mnenja. Usklajevalec je Jungov introvertirani čutni ali zaznavni tip.

Čustva:	nagnjen k izogibanju in zavračanju medsebojne agresije.
Cilji:	natančnost in urejenost.
Druge ocenjuje po:	strokovnosti in zaznavnih sposobnostih.
Na druge vpliva:	z dejanskimi podatki, logičnimi argumenti in sistematičnimi metodami.
Pomen za podjetje:	določa, pojasnjuje, zbira informacije, kritizira in testira.
Preveč uporablja:	analizo in red.
Pod zmernim pritiskom postane:	mučen, išče podrobnosti, zaskrbljen.
Pod izjemnim pritiskom postane:	brezskrben, zajedljiv, aroganten.
Strahovi:	impulzivne odločitve, iracionalni ukrepi.
Bi bil bolj učinkovit z več:	zaupanja, jasnim opisom delovnega mesta, iskrenim spoštovanjem, okoljem brez stresa in sistematičnim managerjem.

V nadaljevanju sledi tabela, kjer so v vrsticah označene teamske vloge navedenih avtorjev, ki ustrezajo posameznim Insights osebnostnim profilom v prvem stolpcu.

Tabela 6: Insights osebnostni profili teamskih vlog navedenih avtorjev.

INSIGHTS	BELBIN	MTR-i	Margerison McCann	Fischer & Fischer	Eunson
Opazovalec	Opazovalec	Znanstvenik	Izvrševalec	Reševalec problemov	Iskalec informacij, Pisar
Reformator	Koordinator	Skrbnik	Odločevalec	-	Dajalec mnenj, Ocenjevalec
Direktor	Oblikovalec	Oblikovalec	Ocenjevalec	Odločevalec	Praktik
Spodbujevalec	Snovalec	Križar	Prepričevalec	Trener	Iniciator
Inspirator	Iskalec sredstev	Trener	Kreator	Delilec virov	-
Pomočnik	Sodelavec	Raziskovalec	Svetovalec	Igralec	Iskalec mnenj
Podpornik	Izvajalec	Inovator	Čuvar	Zastopnik stranke	Izvajalec
Usklajevalec	Dovrševalec	Dirigent	Izpraševalec	Strokovni delavec	Dajalec informacij

Vir: Avtor sam.

4.6 MANJKAJOČE TEAMSKE VLOGE IN PRILAGOJENO VEDENJE

Zelo pomembno pri oblikovanju oziroma preoblikovanju teama je zapolnitev manjkajočih teamskih vlog. To je primerno takrat, v kolikor ima nekdo poleg prevladujoče vloge, to je naravnega vedenja, tudi zelo

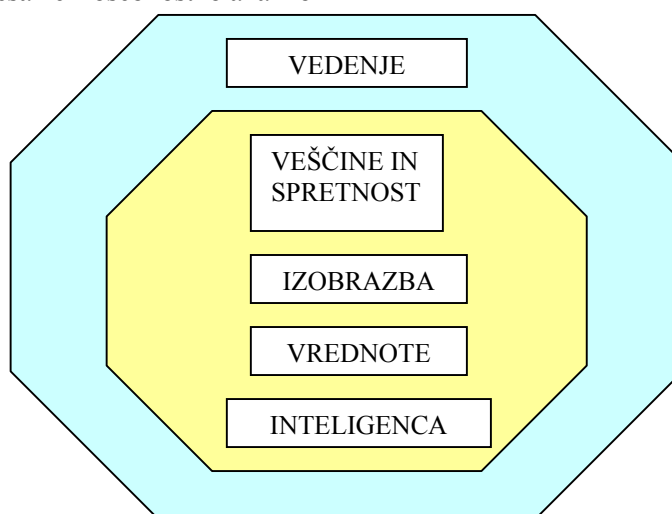
izrazito sekundarno vlogo oziroma prilagojeno vedenje. Ta član teama je do določene mere primeren za manjkajočo vlogo. Težava pa se pojavi, če imata dva člana teama sekundarno vlogo enako izrazito. Potem je potrebno ponoviti postopek in oceniti, kateri član teama bolj ustreza manjkajoči vlogi. Druga možnost je, da se manjkajočo vlogo in njene naloge porazdeli med ostale člane teama in njihove vloge. Vendar je to izvedljivo le, če so prisotni vsi člani teama, ki imajo vsaj nekaj značilnosti manjkajoče vloge. Poudariti pa je potrebno, da je porazdelitev sama po sebi izredno težko izvedljiva. Najlažja rešitev je rekrutacija novega člana. Vstop novega člana koristi teamu tudi zaradi novih in svežih idej. Ena od možnosti je, da si dva teama znotraj podjetja izmenjata člane v obojestransko korist.

Jungova »Persona« ali prilagojeno vedenje nam ponazarja, kako se oseba odziva na sedanje okolje, da bi bila uspešna v položaju, ki si ga želi. To vedenje se lahko zelo spremeni, kakor hitro prevzame drugo delovno ali teamsko nalogo. V kolikor sta si naravno in prilagojeno vedenje zelo podobna, se oseba vede avtentično. Okolju se kaže tako, kot ustreza njenim vedenjskim težnjam. Notranje ni napeta. V kolikor pa »Persona« zelo močno odstopa od osnovnega vedenja, potem oseba pogosto živi v napetosti, ki lahko povzroča veliko stresa in nezadovoljstva. Pričakovanju okolja želi ustreči, pri tem pa doživlja svojo drugačnost. Nenehno prizadevanje, da bi se prilagodila, zahteva veliko energije. Razlika lahko tudi nakazuje, da se mora testiranec močno prilagajati sodelavcem ali nadrejenemu. V takem primeru je zelo smiselno zaposlenega ali člana teama prerazporediti ali zamenjati, saj s svojim vedenjem in napetostjo negativno vpliva na svoje delovno okolje.

4.7 VPLIV OSEBNOSTNIH PROFILOV NA FAKTORJE UČINKOVITEGA IN USPEŠNEGA TEAMSKEGA DELA

Spoznali smo model in faktorje učinkovitega in uspešnega teamskega dela. Kako pa jih lahko povežemo z osebnostno analizo? Kaj merimo in česa ne ugotavljamo z osebnostno analizo, nam prikazuje Slika 13.

Slika 11: Kaj merimo in česa ne z osebnostno analizo



— Merimo z osebnostno analizo. — Ne merimo z osebnostno analizo.

Vir: Vernar VTC, 2001.

Merimo lahko vedenje, ne merimo pa veččin in spretnosti, izobrazbe, vrednot ter inteligence. Prav gotovo je vse to pomembno za uspešno in učinkovito teamsko delo. Vendar pa imamo za ostale parametre druge analitične inštrumente.

V modelu učinkovitega in uspešnega teamskega dela smo ugotovili, da normativno soglasje preko hotenega, čustvenega in sorodnega pozitivno vpliva na rast znanja in izkušenj ter učinkovitost teama. Nanj vpliva še poklicno soglasje. Norme oziroma vrednote niso določene z osebnostnim profilom, temveč s človekovo socializacijo. Team poskušamo sestaviti čim bolj homogeno. Ta vrsta soglasja igra večjo vlogo v multikulturnih družbah, kjer so lahko, kot že rečeno, razlike med normami zelo velike. Teamska praksa to rešuje z daljšimi časi socializacije, ki omogočajo članom teama, da se medsebojno prilagodijo. Prav tako iz gornje slike izhaja, da z vedenjsko teorijo ne moremo vplivati na izobrazbo, veščine in spretnosti, kar lahko povežemo z doseganjem poklicnega soglasja, vplivajo pa tudi na nekaj ostalih faktorjev, kot so kvalifikacije, nivo usposobljenosti in do neke mere upravljanje s časom in načrtovanje. Model učinkovitega teamskega dela priporoča s poklicnega vidika bolj heterogeno sestavo, saj preveč homogena poleg ostalih dejavnikov vodi v enoumje in pomanjkanje kreativnosti.

Hoteno ali konativno soglasje označimo kot pripravljenost sodelovati. Ta občutek lahko izhaja iz prvobitnega nagnjenja k sodelovanju ali pa prepričanja, da je sodelovanje v določenem primeru nujno. Pripravljenost sodelovati lahko do neke mere povežemo z Jungovim pojmom ekstravertiranosti in introvertiranosti. V fazi generiranja idej so boljši teami, katerih člani so nagnjeni k ekstravertiranosti, v izvedbeni fazi pa so boljši teami, v katerih prevladuje introvertiranost. Za introvertirane posameznike je do neke mere značilno višje prvobitno nagnjenje k sodelovanju kot za ekstravertirane. Doseganje hotenega soglasja bo torej lažje v teamih z višjo stopnjo introvertiranosti, vendar pa se ga da doseči tudi z induciranjem prepričanja, da je za uspešno delo teama sodelovanje nujno, saj se z vidika generiranja idej teamska praksa k ekstravertiranosti nagnjenim teamom ne more odreči. Hoteno soglasje direktno vpliva na vodjo teama, da uporabi pozitiven vpliv in ne negativno moč, kar zopet vpliva na čustveno soglasje znotraj teama. Čustveno in hoteno soglasje vplivata drug na drugega, direktno pa na pripravljenost sodelovati vpliva zadovoljstvo. Hoteno soglasje ima direkten vpliv na rast znanja in izkušenj ter na opravilno sposobnost.

Sorodno soglasje ali konsenz nam kaže stopnjo vsebovanih podobnosti v mnenju med člani teama. Za učinkovito teamsko delo je zaželena ravno pravšnja mera sorodnega soglasja in v kolikor ga je preveč, to negativno vpliva na prirast znanja in izkušenj. Jungova funkcija mišljenja nam pokaže usmerjenost k nalogam²⁶ in takšne osebe so razporejene v zgornji polovici Jung/Jacobijevega kroga. Rahlo paralelo lahko morda potegnemo, s tem da več kot bo v teamu usmerjenosti v naloge, lažje bo morda team dosegal sorodno soglasje. Vendar pa tako iz modela učinkovitega in uspešnega teamskega dela kot tudi iz zahteve po uravnoteženi zastopanosti osebnostnih profilov in teamskih vlog izhaja, da mora biti v teamu ravno pravšnja zastopanost usmerjenosti k nalogam oziroma pravšnja mera sorodnega soglasja. V tej točki se morda model in usmerjenost k nalogam prekrivata.

²⁶ So formalni, razumski, analitični, kritični, objektivni in natančni.

Čustveno ali afektivno soglasje nam pokaže stopnjo simpatije ali antipatije med člani teama. Podmena čustvenega soglasja je, da enako postavljene naloge ali cilji pri članih teama vzbujajo podobne občutke. Čustveno soglasje ima pozitiven vpliv na rast znanja in izkušenj, zato je nega medsebojnih odnosov in spoštovanja za delo teama zelo pomembna. Vendar pa po drugi strani velja, da ob visoki stopnji simpatije v teamu pride do tega, da se člani pričnejo izogibati kritične diskusije, ki bi lahko ogrozila harmonijo v njem (Janis, 1972). Čustveno soglasje lahko morda povežemo z Jungovo funkcijo čustvovanja²⁷ oziroma usmerjenosti k stikom, kjer se posamezniki nahajajo v spodnji polovici kroga.

Ali vedenje članov oziroma njihova usmerjenost lahko vpliva na ostale trde in mehke faktorje uspešnosti in učinkovitosti teamskega dela? Že na prvi pogled je jasno, da na »trde faktorje« (teamski cilji, vodenje teama, upravljanje s časom in načrtovanje, kvalifikacije in razdelitev nalog pristojnosti pri odločanju, strukturna vključenost teama v organizacijsko celoto) nimajo vpliva. V določeni meri jih lahko povežemo samo z nekaterimi »mehkimi faktorji« (sposobnost razvoja vizije, konstruktivno nezadovoljstvo, strokovna in emocionalna odkritost, vzdušje v teamu, zaupanje med člani in medsebojno sprejemanje, medsebojna podpora članov, sodelovanje in zavzemanje za skupno, komunikacija). Vizijo opisuje funkcija intuitivnosti, emocionalno odkritost funkcija čustvovanja, vzdušje je do neke mere lahko boljše z ekstravertiranimi čustvenimi člani, k sodelovanju so bolj nagnjeni introvertirani člani, ekstravertirani so bolj komunikativni. Ker pa je faktorjev uspešnosti veliko, na vsakega pa lahko le do neke mere vpliva določena usmerjenost, lahko iz povedanega zaključimo samo to, da je bolje za team, v kolikor so osebnostni profili njegovih članov bolj heterogeni oziroma jih team več zajame. Člani z nagnjenostjo k izgradnji vzdušja bodo morebiti pritegnili še ostale, intuitivni člani bodo sposobni zgraditi vizijo in podobno. Skratka, vse to, kar predvideva koncept teamskih vlog oziroma uravnoveženosti osebnostnih nagnjenj znotraj teamu.

Zaključimo lahko, da je primerna sestava teama pogoj za učinkovito in uspešno teamsko delo. Hkrati pa v določeni meri osebnostne značilnosti članov teama vplivajo še na faktorje njegove uspešnosti in učinkovitosti, predvsem na nekatere mehke faktorje teamskega dela.

²⁷ So neformalni, nežni, čustveni, pozorni, tolerantni, subjektivni in harmonični.

5 PRESOJA IZBRANIH TEAMOV Z OSEBNOSTNO ANALIZO

Ocena dosežka nekega teama kompleksen proces, ki mora upoštevati veliko različnih vidikov. Pri tem igrajo pomembno vlogo naslednji vidiki (Witte, Lecher, 1998, str. 53):

1. vrste in narave nalog. Produkcijske naloge - za to vrsto nalog je potrebno imeti po možnosti veliko idej in zahtevajo veliko razmišljanja. Odločitvene naloge - zahtevajo veliko izmenjave informacij in mnenj, izgradnjo konsenza in tehtno odločitev. Naloge za razreševanje problemov - iznajdba pravih oziroma primernih odločitev. V kolikor poznamo specifično posameznih nalog, se zelo poveča verjetnost uspešnosti nekega teama in pa lahko pripravimo potrebne pogoje za njegovo delo,
2. vidikov obravnave. Gre za to, ali opazujemo in ocenjujemo posamezne člane teama - psihološka ocena posameznika ali team kot celoto - sociološka ocena teama,
3. kriterijev za oceno dosežkov. Poznamo fenomenološke, to je na individualni ravni izkustvene ali pasivne kriterije, in pa analitične, na teoretični podlagi razvite aktivne kriterije. Pasivni kriteriji so subjektivne ocene članov teama o njegovih dosežkih. Aktivni kriteriji so izpeljani iz teoretičnih modelov teamskega dela in niso odvisni od ocen članov teama. Pasivne in aktivne kriterije razdelimo v nadalje še na socio-emocionalne in tiste, ki se nanašajo na dano nalogo.

V našem primeru ne bo šlo za celovito presojo izbranih teamov, temveč le za delno, in sicer z vidika ustreznosti njihove sestave oziroma zastopanosti posameznih osebnostnih nagnjenj v teamu. Ugotovili bomo, ali imajo teami s stališča svoje sestave pogoje za učinkovito in uspešno delo, kar pa seveda še ne pomeni, da je samo delo oziroma dosežki tudi takšno.

5.1 METODOLOGIJA RAZISKAVE

Metoda kot pojem je v splošnem definirana kot pot do novega spoznanja. Pojem raziskovalna metoda vključuje vse postopke, ki jih uporabljamo pri raziskovanju pojavov v realnem svetu, in sicer v katerikoli fazi raziskovalnega procesa; v fazi formuliranja problema, pripravi instrumentov za zbiranje izkustvenih podatkov ali pa v fazi zbiranja, analiziranja in interpretiranja zbranih podatkov, na podlagi katerih v okvir, v katerem smo določili problem, vključimo pridobljene ugotovitve (Toš, Hafner-Fink, 1998, str. 11). Raziskovalni instrument za zbiranje podatkov je programski paket Insights. Menim, da s takim instrumentom zbrani podatki predstavljajo primerno osnovo za interpretacijo in ugotavljanje dejanske sestave teamov v izbranih slovenskih podjetjih²⁸. Vprašalnike, ki so ključni del analize, sem dostavil osebno in tudi nadzoroval njihovo izpolnjevanje.

²⁸ Do konca leta 2002 je Insights osebno analizo opravilo preko 5000 uporabnikov v Sloveniji, okoli 200.000 uporabnikov v Nemčiji ter preko dva milijona v ZDA. Od znanih podjetij naj omenim korporacije NOVARTIS, SIEMENS in BOSCH v svetu, ter v Sloveniji MERKUR KRANJ D.D., HENKEL SLOVENIJA D.O.O., ZALOŽBA MLADINSKA KNJIGA D.D., SAVA KRANJ D.D., REVOZ D.D., ISKRA AVTOELEKTRIKA D.D., EUROŠPED 2001 D.O.O., WRIGLEY D.O.O., KRKA D.D., ZAVAROVALNA HIŠA SLOVENICA D.D., PERFTECH BLEND D.O.O., CASTROL SLOVENIJA D.O.O., BEIERSDORF SLOVENIJA D.O.O., MAZDA - MMS SLOVENIJA D.O.O., ADRIATIC D.D., PIVOVARNA UNION D.D., TOBAČNA LJUBLJANA D.D., DROGA D.D., FRUCTAL AJDOVŠČINA D.D. (Vemar VTC, 2003).

Zakovitosti poštna anketa veljajo tudi za vsa tista anketiranja, pri katerih vprašalnikov ne pošljemo po pošti, temveč jih razdelimo s pomočjo posrednikov ali osebno. Komunikacija med anketirancem in raziskovalcem je ob takšnem načinu enostranska, kar pomeni, da možnih nesporazumov v komuniciranju v glavnem ni možno odkriti (Mesec, 1998, str. 83-85). Lahko pa se jih zmanjša na minimum z jasnimi navodili, ki so jih anketiranci pred samim izpolnjevanjem vprašalnikov tudi dobili. Zbrane vprašalnice sem analiziral s pomočjo programskega paketa Insights.

5.2 NAČRT ZBIRANJA PODATKOV, OMEJITVE IN NJEGOVA IZVEDBA

Prilagojeni načrt zbiranja podatkov vsebuje naslednje korake in deloma upošteva Kotlerja (1996):

- ⇒ anketni vprašalnik,
- ⇒ določitev preučevane populacije oziroma enot,
- ⇒ zbiranje empiričnega gradiva,
- ⇒ urejanje in analiza zbranih podatkov ter njihova obdelava s programskim paketom,
- ⇒ interpretacija zbranih podatkov kot podlaga sklepne analize,
- ⇒ oblikovanje predlogov za izboljšanje uspešnosti proučevanih teamov.

Populacija v statističnem smislu predstavlja celoto proučevanih elementov, v katerih so elementi (podjetja oz. različne organizacije, posamezniki, gospodinjstva...) enote analize. Populacija mora biti določena natančno in pazljivo, v skladu z zahtevami raziskovalne objektivnosti, saj so rezultati raziskovanja in proučevanja odvisni tudi od te opredelitve/določitve (Kalton, 1983, str. 6). Poleg tega je potrebno populacijo in enote opazovanja opredeliti, tako da je nedvoumno in preprosto razumljivo, kateri pojavi so predmet opazovanja in kateri ne (Blejec, 1993, str. 43). Dilema vsake analize te vrste je, kako določiti del populacije za vzorčni okvir in pa iz tega vzorčne enote, saj se običajno analizirajo vzorci in ne populacije.

Osnovna omejitev upoštevajoč, povedano in vodilo za določitev širine proučevane populacije v konkretnem primeru, je bila cena analize, saj bi stroški znatno presegli proračun, njej namenjen. Zato v konkretnem primeru ne moremo govoriti o vzorcu in populaciji, temveč samo o proučevanih enotah, to je deset teamov v osmih različnih slovenskih podjetjih. Deset teamov ne more biti reprezentativen vzorec, na osnovi katerega bi lahko ugotovitve razširili na širšo populacijo, in ugotovitve predstavljajo le dobro osnovo predlogom za izboljšavo v konkretno izbranih teamih. Druga omejitev, ki je določala število proučevanih enot, je pripravljenost sodelovanja v analizi. Izpolnitev vprašalnikov je dejanje, ki zahteva svoj čas, poleg tega pa morajo biti izpolnjeni pod določenimi pogoji, ki zahtevajo jasna navodila in nadzor vršilca ankete. Tretji sklop težav se pojavi ob dejstvu, da Insights analiza razkrije naravni in prilagojeni jaz proučevane osebe oziroma članov teama, do česar imajo ljudje tradicionalno nezaupanje in prikrit strah, še sploh če se obeta javna objava teh podatkov, kar narava magistrskega dela vsekakor zahteva. Zato je bila ena od zahtev in pogojev sodelovanja v anketi anonimnost tako anketirancev kot tudi podjetij. Menil sem, da je to razumljivo in je vsekakor potrebno upoštevati.

Tabela 7: Izvedba načrta zbiranja podatkov

Enota	Prodajni team v posameznem slovenskem podjetju v letu 2003.
Okvir	Deset prodajnih teamov v osmih različnih slovenskih podjetjih.
Raziskovalni inštrument	Predpisan vprašalnik, del programskega paketa osebnostne analize.
Metoda zbiranja podatkov	Osebni obisk in osebni nadzor izpolnjevanja vprašalnika.
Metoda obdelave podatkov	Programski paket analitičnega orodja Insights in interpretacija rezultatov.
Čas izvedbe analize	Januar – Junij 2003.

Vir: Avtor sam.

5.3 RAZISKOVALNI INŠTRUMENT

Pravilo pri sestavljanju vprašalnikov je priporočilo, da mora biti vprašalnik oblikovan tako, da je jasen in čim bolj enostaven. Na jasnost in enostavnost vprašalnika kot celote vplivajo naslednji elementi:

- ⇒ preprost in enostaven jezik,
- ⇒ splošni pojmi,
- ⇒ izčrpna navodila za izpolnjevanje in odgovarjanje,
- ⇒ navedba splošnih uvodnih informacij (Converse, Presser, 1986, str. 9).

Uporabljeni raziskovalni inštrument za namene analize je vprašalnik (Priloga 1), skupaj z navodili. Sestavljen je na način, da s štiriindvajsetimi vprašanji/trditvami ugotovi anketirančev osebnostni profil, in sicer po principu razvrščanja štirih podanih lastnosti od najbolj do najmanj izražene.

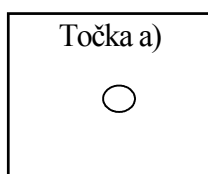
Ozadje vprašalnika je omenjena Jungova povezava zaznavanja, intuicije, mišljenja in čustvovanja z ekstraverzijo in introverzijo. S tem dobimo osem osebnostnih kombinacij²⁹.

Vprašalnik je uporabnikom prilagojena verzija in poenostavljeno orodje za ugotavljanje osebnostnega profila. Temelji na pričakovanih lastnostih, ki naj bi jih imel določen profil in na prepričanju, da se anketiranca da razvrstiti v dve od omenjenih osebnostnih kombinacij, ki naj bi izražale njegovo naravno in prilagojeno vedenje.

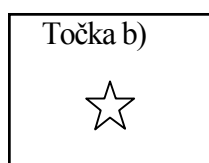
Seštevki po stolpcih (Priloga 1) se prenesejo v Insights krog (Priloga 2), s tem pa dobimo vizuelno dobro predstavljen in razumljiv anketirančev osebnostni profil oziroma lastnosti, ki iz njega izhajajo. Zunanji krog predstavlja osem Jungovih tipov. Na naslednji, notranji ravnini se vsak glavni tip deli še naprej, da bi lahko natančneje prikazal medsebojni preplet vplivov bližnjih tipov. Na ta način nastane 16 izostrenih podtipov.

²⁹ Že omenjeni ekstraverten miselni, ekstraverten zaznavni, ekstraverten čutni, ekstraverten čustveni in introverten miselni, introverten zaznavni, introverten čutni, introverten čustveni.

Na podlagi odgovorov se določi glavni tip kot naravno vedenje in prilagojeno vedenje, torej odzivanje na okolje. V Insights krogu je naravno vedenje anketiranca označeno s krožcem, prilagojeno pa z zvezdico.



Tega vidika svoje osebnosti se najmanj zavedamo in se zato le malo spreminja. Postopek anketiranja, s katerim pridemo do te točke, onemogoča vsako samovoljno vplivanje na rezultat. Do te točke pridemo na podlagi več vzorcev instinktivnega vedenja, ki izhajajo iz našega zasebnega življenja. Med stresom ali slabo motivacijo se radi pokažejo kot zaščitni mehanizmi.



Točka b) opisuje način, s katerim bi se radi v določenih okoljih pokazali drugim. Najbolj označuje tisto, kar opisuje Jung kot »persona« ali »prilagojeno vedenje«. To so vedenja, ki jih zavestno izberemo v stiku z drugimi in jih razmeroma lahko spreminjamo. Po eni strani odražajo vedenje, za katerega menimo, da ga okolje od nas pričakuje, po drugi pa vzorce vedenja, ki bi jih radi vnesli v to okolje. Drugi to »prilagojeno vedenje« zaznajo najbolj, ker izraža zelo pozitivno motiviranost.

5.4 PREDSTAVITEV ANKETIRANCEV

Zaradi omejitev, ki sem jih predstavil v razdelku 5.2, podjetja niso predstavljena s svojimi imeni. Gre za osem uspešnejših slovenskih podjetij, ki imajo v svojo organizacijsko shemo vključene teame, kar ni pravilo v slovenskem gospodarskem prostoru. Team ne sme biti samo neki koncept, vizija ali samo črka na papirju, temveč mora imeti vse značilnosti, predstavljene v točkah 2.1 in 2.2. Prva težava torej je, kako takšno organizacijo najti, saj jih ni na pretek. Največkrat imajo uspešnejša podjetja v svojih sestavah prodajne, proizvodne ali projektne teame ali pa vsaj mislijo, da jih imajo. Izbral sem prodajne teame, ker so najbolj dostopni in vsaj po moji oceni najpogostejši. Za namen te analize jih bom označeval z rimskimi številkami od I–X.

Tabela 8: Prodajni teami in število članov

Zaporedna številka	Team	Število članov
1.	TEAM I	9
2.	TEAM II	8
3.	TEAM III	11
4.	TEAM IV	10
5.	TEAM V	8
6.	TEAM VI	8
7.	TEAM VII	5
8.	TEAM VIII	10
9.	TEAM IX	5
10.	TEAM X	7

Vir: Avtor sam.

Že na prvi pogled nam je jasno, da gre za velike teame, saj je priporočeno število članov v teamu 5 – 8, in tudi število teamskih vlog, kot smo videli, je v teh mejah. Domnevati smemo, da se pod imenom team skriva kar prodajni oddelek ali pododdelki, česar pa koncept teamskega dela ne izključuje, v kolikor so izpolnjeni še ostali pogoji oziroma gre za višjo kvaliteto skupinskega dela.

5.5 IZVEDBA ANALIZE

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati, ki smo jih dobili s pomočjo Insights analize. Rezultati so pokazali zastopanost teamskih vlog z vidika naravnega vedenja in pa katere teamske vloge pokrivajo člani teamov s svojim prilagojenim vedenjem. Pri tem je potrebno upoštevati, da velik razkorak med naravnim in prilagojenim vedenjem dolgoročno v članih teama povzroča napetosti in strese, zato naj bi člani igrali tiste vloge, ki najbolj ustrezajo njihovemu naravnemu vedenju.

Razporeditev članov po Insights krogu nam poda razmerja, ki iz tega izhajajo. Če ponovimo: razmerje med introvertiranimi in ekstravertiranimi (I/E) člani teama nam bo pokazalo, kako se bodo člani lotili naloge. Introvertirani se bodo upirali prehitrim spremembam, ekstravertirani pa so nagnjeni k ukrepanju oziroma spremembam. Razmerje nam pove, ali bo v teamu ravnotežje med akcijo in začenjanjem projektov (E) in njihovim dokončevanjem (I). Razmerje med razmišljajočimi (T) in čustvenimi (F) nam bo pokazalo, ali je v teamu pravšnje razmerje med usmerjenostjo k nalogam in usmerjenostjo k odnosom. V kolikor bo prevladovalo čustvovanje (F), je team nagnjen k dobrim odnosom in harmoniji, vendar pa zaradi pomanjkanja razmišljajočih (T), grozi nevarnost zanemarjanja nalog in pomanjkanja konstruktivnosti. Razmerje med čutnimi oziroma zaznavnimi (S) in intuitivnimi (I) nam po pokazalo razmerje med realnostjo in vizijo. Čutni bodo usmerjeni v postopke in sedanjost, intuitivni pa imajo dober potencial razvijanja idej in vizije. S/N nam kaže razmerje med izvedbenim oziroma praktičnim delom ter produciranjem novih rešitev oziroma idej. V kolikor seštejemo dosežene točke pri ugotavljanju osebnostnih profilov članov teama in

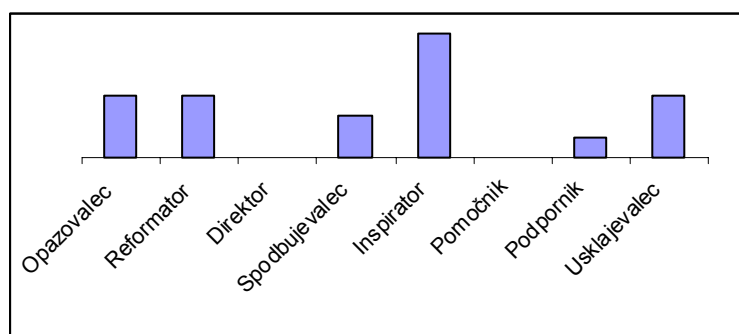
seštevek delimo z njihovim številom, dobimo osebnostni profil teama oziroma temu ustrezno teamsko vlogo. V nadaljevanju je podano še mnenje vodje teama oziroma njegova subjektivna ocena o uspešnosti teama. Skupna ocena T/F, I/E, S/N je poskus kvantifikacije, čeprav gre za kvalitativno presojo. Prikazuje srednjo vrednost dobljenih treh razmerij. Iz zahteve po uravnoteženosti teama izhaja, da mora biti blizu števila ena.

1. Team I (Priloga 3)

9 članov	Team I Osnovno	Team I prilagojeno
Opazovalec	2	1
Reformator	1	2
Direktor	-	-
Spodbujevalec	1	1
Inspirator	3	3
Pomočnik	-	-
Podpornik	-	1
Usklajevalec	2	1
Razmerje T/F	5/4	
Razmerje I/E	4/5	
Razmerje S/N	4/5	
Team kot celota	Spodbujevalec	

Vir: Avtor sam.

Graf 1: Zastopanost naravnega in prilagojenega vedenja oziroma teamskih vlog v Teamu I



Vir: Avtor sam.

Teamske vloge oziroma Insights osebnostni profili: nima direktorja, pomočnika in podpornika oziroma tem ustrežajočih vlog ostalih avtorjev. Podpornika do neke mere nadomešča teamski član s svojim prilagojenim vedenjem.

Razmerje I/E: pokaže nam, kako se bodo člani lotili naloge in da se bo polovica introvertiranih članov upirala prehitrim spremembam, ekstravertirani pa si bodo želeli ukrepanja ter sprememb in ob ostalih ravnotežjih bo to vodilo k zadovoljivemu tempu dela teama. Pove nam tudi, da je v teamu ravnotežje med začnjanjem projektov in njihovim dokončevanjem. Ekstravertirani si želijo novih načinov dela, raznovrstnosti in so dobri pri pridobivanju novih strank. Vendar po nekem času njihovo zanimanje pade in takrat lahko njihovo vlogo prevzamejo introvertirani člani, ki so bolj sistematični, si vzamejo več časa in stranke bolj metodično obdelujejo. Razmerje T/F: je uravnoteženo, kar pomeni, da je v teamu pravnje

razmerje med usmerjenostjo k nalogam in usmerjenostjo k stikom oziroma odnosom. Razmerje S/N: pove nam razmerje med zaznavnimi in intuitivnimi člani oziroma med realnostjo in vizijo. V našem primeru je polovica članov usmerjena v postopke in sedanost, polovica pa ima potencial razviti vizijo in ideje, kar lahko da dobre rezultate. Z drugimi besedami v teamu je dobro razmerje med izvedbenim delom in idejami.

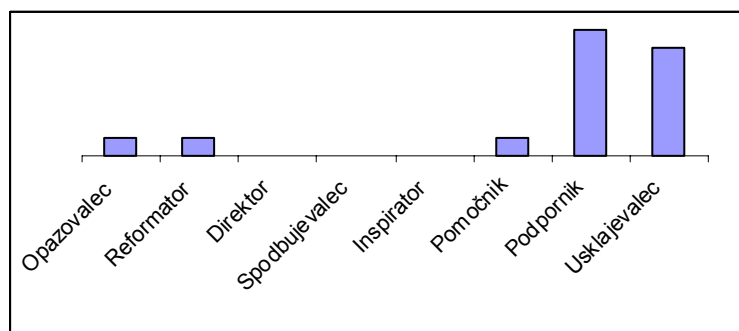
Team kot celota: v kolikor team strnemo v eno vlogo, bi dobili Spodbujevalca. Spodbujevalec je primeren osebnostni profil za prodajni team. Trening teamskega dela in moderacija: Team I ni bil vključen v izobraževalni program učenja teamskega dela in nima pomoči moderatorja. Mnenje vodje teama: v splošnem je vodja z delom teama zadovoljen in team beleži dobre prodajne rezultate. Ocena T/F, I/E, S/N: 0,95.

2. Team II (Priloga 4)

8 članov	Team II Osnovno	Team II Prilagojeno
Opazovalec	1	
Reformator		1
Direktor		
Spodbujevalec		
Inspirator		
Pomočnik	1	
Podpomočnik	5	2
Usklajevalec	1	5
Razmerje T/F	1/7	
Razmerje I/E	7/1	
Razmerje S/N	7/1	
Team kot celota	Podpomočnik	

Vir: Avtor sam.

Graf 2: Zastopanost naravnega in prilagojenega vedenja oziroma teamskih vlog v Teamu II



Vir: Avtor sam.

Teamske vloge oziroma Insights osebnostni profili: nima reformatorja, direktorja, spodbujevalca, inspiratorja pri naravnem vedenju in ima preveč podpornikov oziroma tem ustrežajočih vlog ostalih avtorjev. Tudi za prilagojeno vedenje je opazno preveč podpornikov in usklajevalcev.

Razmerje I/E: Team II ima preveč introvertiranih članov, ki so nagnjeni k upiranju spremembam. V tem teamu je očitno pomanjkanje usmerjenosti v ukrepanje. Team ima lahko tudi težave pri pridobivanju novih

poslov in strank, medtem ko bo imel z obstoječimi dobra razmerja. V primeru, da gre za poddobavitelja (kar v tem primeru velja), lahko to razmerje predstavlja učinkovit team. Vedno pa je prisotna nevarnost, kako bo takšen team odreagiriral na nepričakovane spremembe na trgu ali izgubo nekaj najpomembnejših strank. Razmerje T/F: je neuravnoteženo in pomeni, da je v teamu preveč usmerjenosti k stikom oziroma odnosom in skoraj nič k nalogam. Team II je nagnjen k simpatiji in harmoniji v medosebnih odnosih in mu verjetno ni težko doseči soglasja. Vprašljiva pa je njegova usmerjenost k rezultatom in ciljem. Razmerje S/N: preveč je usmerjenosti v postopke in očitno premalo vizije. V primeru tega teama gre za poddobavitelja in to niti ni tako moteče, ker jim ideje in naročila dostavlja glavni naročnik in gre bolj za izvedbo zadanih nalog. Lahko pa bi se pojavile težave, v kolikor bi želeli samostojno razvijati nove rešitve za odjemalce.

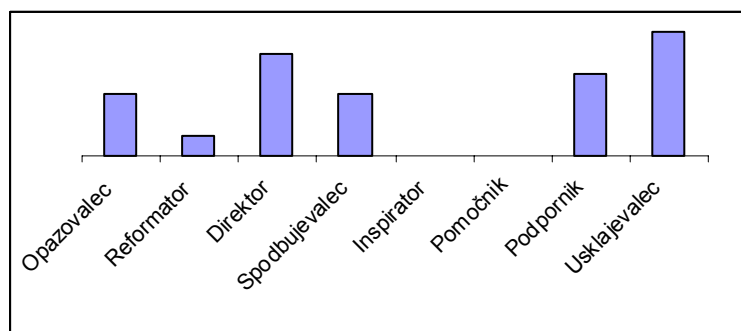
Team kot celota: podpornik. Podpornik je primerna skupna vloga za prodajni team. Trening teamskega dela in moderacija: Team II ni bil vključen v izobraževalni program učenja teamskega dela in nima pomoči moderatorja. Mnenje vodje teama: vodja teama z njegovim delom ni zadovoljen. Zdi se mu, da team preveč čaka na njegove ukaze in je v splošnem premalo samostojen. Vodji se zdi, da bi brez njega delo zastalo in da je preprosto vse delo teama odvisno od njega. Ocena T/F, I/E, S/N: 4,71.

3. Team III (Priloga 5)

11 članov	Team III osnovno	Team III prilagojeno
Opazovalec	2	1
Reformator		1
Direktor	1	4
Spodbujevalec	3	
Inspirator		
Pomočnik		
Podpornik	4	
Usklajevalec	1	5
Razmerje T/F	6/5	
Razmerje I/E	7/4	
Razmerje S/N	7/4	
Team kot celota	Opazovalec	

Vir: Avtor sam.

Graf 3: Zastopanost naravnega in prilagojenega vedenja oziroma teamskih vlog v Teamu III



Vir: Avtor sam.

Teamske vloge oziroma Insights osebnostni profili: nima reformatorja, inspiratorja, pomočnika ter preveč prilagojenih direktorjev in usklajevalcev oziroma tem ustrežajočih vlog ostalih avtorjev.

Razmerje I/E: je neuravnoteženo in nam pove, da je team preveč konzervativen in premalo nagnjen k ukrepanju. Lahko se pojavijo težave pri uvajanju novosti in pri odzivnosti na spremembe na trgu, ker je takrat potrebno hitro ukrepanje. V izvedbenem smislu je team zelo operativen. Razmerje T/F: je uravnoteženo, kar pomeni, da je v teamu pravnšnje razmerje med usmerjenostjo k nalogam in usmerjenostjo k stikom oziroma odnosom. Razmerje S/N: z ozirom na to, da ima več kot eno tretjino članov »N« naravnost in glede na njihovo področje delovanja (prav tako poddobavitelj za velike sisteme), je razmerje kar pravnšnje.

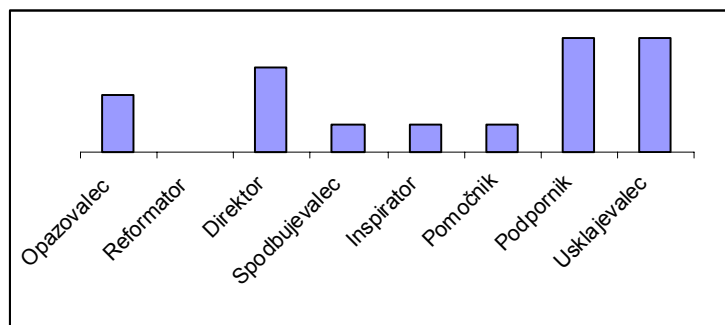
Team kot celota: opazovalec. Opazovalec ni primerna skupna vloga za prodajni team. Trening teamskega dela in moderacija: Team III ni bil vključen v izobraževalni program učenja teamskega dela, vendar ima občasno pomoč zunanjega moderatorja. Mnenje vodje teama: vodja teama je z delom teama le delno zadovoljen. Zdi se mu, da v teamu manjka novih idej in da teamsko delo poleg obstoječih rutinskih opravil sestoji le še iz analiziranja podatkov in medsebojnih obtoževanj. Na splošno se mu zdijo prodajni rezultati dobri. Ocena T/F, I/E, S/N: 1,57.

4. Team IV (Priloga 6)

8 članov	Team IV osnovno	Team IV prilagojeno
Opazovalec		2
Reformator		
Direktor	2	1
Spodbujevalec		1
Inspirator		1
Pomočnik	1	
Podpomik	3	1
Usklajevalec	2	2
Razmerje T/F	3/5	
Razmerje I/E	5/3	
Razmerje S/N	5/3	
Team kot celota	Podpomik	

Vir: Avtor sam.

Graf 4: Zastopanost naravnega in prilagojenega vedenja oziroma teamskih vlog v Teamu IV



Vir: Avtor sam.

Teamske vloge oziroma Insights osebnostni profili: nima opazovalca, reformatorja, spodbujevalca in inspiratorja oziroma tem ustrežajočih vlog ostalih avtorjev. Opazovalca, spodbujevalca in inspiratorja do neke mere nadomeščajo teamski člani s svojim prilagojenim vedenjem.

Razmerje I/E: team ima potencial delovati bolj konzervativno in ni nagnjen k hitrim spremembam. Razmerje T/F: je premalo uravnoteženo, kar pomeni, da je v teamu manj usmerjenosti k nalogam in več k stikom oziroma odnosom. Razmerje S/N: v teamu je sicer prisotna vizija, vendar pa bolj prevladuje usmerjenost v sedanjost in postopke, kar da lahko dober rezultat, saj je težišče na izvedbi teh idej.

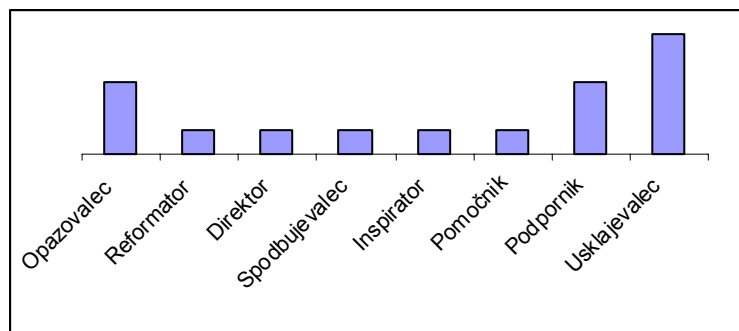
Team kot celota: podpornik. Podpornik je primerna skupna vloga za prodajni team. Trening teamskega dela in moderacija: Team IV ni bil vključen v izobraževalni program učenja teamskega dela in nima pomoči moderatorja. Mnenje vodje teama: vodja teama je z delom teama zadovoljen. Prodajni rezultati so dobri, pripombe ima le na pomanjkanje odločnosti in strahom pred prevzemanjem odgovornosti posameznih članov. Prav tako se mu zdi, da v teamu ni dovolj iniciative ter je preveč čakanja na ukaze. Ocena T/F, I/E, S/N: 1,31.

5. Team V (Priloga 7)

8 članov	Team V osnovno	Team V prilagojeno
Opazovalec		3
Reformator	1	
Direktor		1
Spodbujevalec	1	
Inspirator	1	
Pomočnik		1
Podpornik	3	
Usklajevalec	2	3
Razmerje T/F	2/6	
Razmerje I/E	5/3	
Razmerje S/N	5/3	
Team kot celota	Podpornik	

Vir: Avtor sam.

Graf 5: Zastopanost naravnega in prilagojenega vedenja oziroma teamskih vlog v teamu V



Vir: Avtor sam.

Teamske vloge oziroma Insights osebnostni profili: nima opazovalca, direktorja in pomočnika oziroma tem ustrežajočih vlog ostalih avtorjev. Do neke mere jih nadomeščajo ostali teamski član s svojim prilagojenim vedenjem. Razmerje I/E: team je nagnjen k upiranju spremembam, čeprav to kompenzirajo trije ekstravertirani člani. Razmerje T/F: je neuravnoteženo in pomeni, da je v teamu preveč usmerjenosti k stikom oziroma odnosom in malo k nalogam. Team V je nagnjen k simpatiji in harmoniji v medosebnih odnosih. Razmerje S/N: pet članov je usmerjenih v postopke in sedanost, trije pa imajo potencial razviti vizijo in ideje. Na splošno je razmerje zadovoljivo.

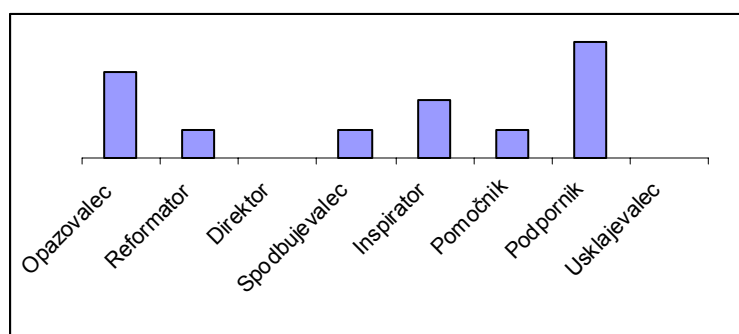
Team kot celota: podpornik. Podpornik je primerna skupna vloga za prodajni team. Trening teamskega dela in moderacija: Team V ni bil vključen v izobraževalni program učenja teamskega dela in nima pomoči moderatorja. Mnenje vodje teama: vodja teama je z delom teama zadovoljen. Prodajni rezultati so dobri in posamezniki v teamu se dobro poznajo in razumejo. Pripombo ima le na preveliko ležernost in zanašanje na rutino nekaterih članov. Ocena T/F, I/E, S/N: 1,22.

6. Team VI (Priloga 8)

6 članov	Team VI osnovno	Team VI prilagojeno
Opazovalec		3
Reformator	1	
Direktor		
Spodbujevalec	1	
Inspirator	1	1
Pomočnik		1
Podpornik	3	1
Usklajevalec		
Razmerje T/F	1/5	
Razmerje I/E	4/2	
Razmerje S/N	4/2	
Team kot celota	Pomočnik	

Vir: Avtor sam.

Graf 6: Zastopanost naravnega in prilagojenega vedenja oziroma teamskih vlog v teamu VI



Vir: Avtor sam.

Teamske vloge oziroma Insights osebnostni profili: nima opazovalca, direktorja, pomočnika in usklajevalca oziroma tem ustrežajočih vlog ostalih avtorjev. Do neke mere opazovalca ter pomočnika nadomeščajo ostali teamski član s svojim prilagojenim vedenjem.

Razmerje I/E: team je nagnjen k upiranju spremembam, čeprav to kompenzirata dva ekstravertirana člana. Razmerje T/F: je neuravnoteženo in pomeni, da je v teamu preveč usmerjenosti k stikom oziroma odnosom in skoraj nič k nalogam. Team VI je nagnjen k simpatiji in harmoniji v medosebnih odnosih. Vprašljiva je ciljna usmerjenost oziroma usmerjenost k rezultatom. Razmerje S/N: štirje člani so usmerjeni v postopke in sedanjost, dva pa imata potencial razviti vizijo in ideje. Na splošno je razmerje zadovoljivo.

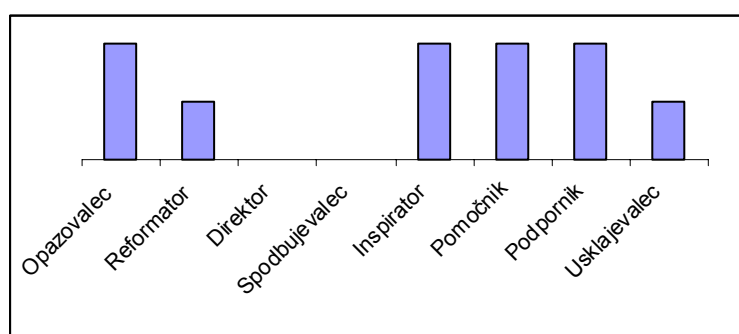
Team kot celota: pomočnik. Pomočnik je primerna skupna vloga za prodajni team. Trening teamskega dela in moderacija: Team VI ni bil vključen v izobraževalni program učenja teamskega dela in nima pomoči moderatorja. Mnenje vodje teama: vodja teama z delom teama ni zadovoljen. Zdi se mu prepočasen in premalo odziven na tržne razmere. Posamezniki v teamu vedno le čakajo na direktive vodstva sam pa se čuti preobremenjenega. Posameznikom v teamu pa ostaja veliko časa. Ocena T/F, I/E, S/N: 1,40.

7. Team VII (Priloga 9)

5 članov	Team VII osnovno	Team VII prilagojeno
Opazovalec		2
Reformator	1	
Direktor		
Spodbujevalec		
Inspirator	1	1
Pomočnik	1	1
Podpornik	1	1
Usklajevalec	1	
Razmerje T/F	1/4	
Razmerje I/E	2/3	
Razmerje S/N	2/3	
Team kot celota	Inspirator	

Vir: Avtor sam.

Graf 7: Zastopanost naravnega in prilagojenega vedenja oziroma teamskih vlog v teamu VII



Vir: Avtor sam.

Teamske vloge oziroma Insights osebnostni profili: nima opazovalca, direktorja in spodbujevalca oziroma tem ustrežajočih vlog ostalih avtorjev. Do neke mere opazovalca nadomeščata dva teamska člana s svojim prilagojenim vedenjem.

Razmerje I/E: team je nagnjen k ukrepanju oziroma je razmerje zadovoljivo. Razmerje T/F: je neuravnoteženo in pomeni, da je v teamu preveč usmerjenosti k stikom oziroma odnosom in malo k nalogam. Razmerje S/N: dva člana sta usmerjeni v postopke in sedanost, trije pa imajo potencial razviti vizijo in ideje. Na splošno je razmerje zadovoljivo in team je v zadostni meri vizionarski.

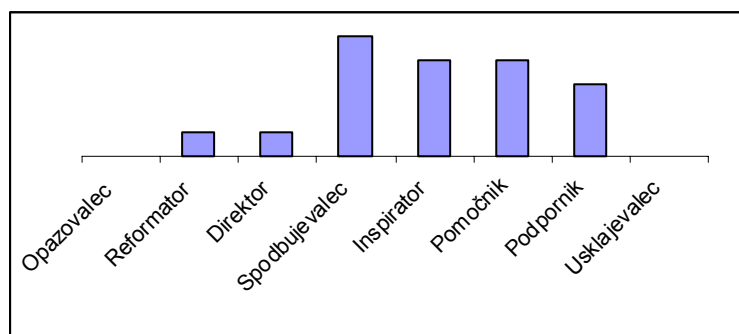
Team kot celota: inspirator. Inspirator je primerna skupna vloga za prodajni team. Trening teamskega dela in moderacija: Team VIII ni bil vključen v izobraževalni program učenja teamskega dela in nima pomoči moderatorja. Mnenje vodje teama: vodja teama je z delom teama zadovoljen, in sicer zato, ker se beležijo dobri prodajni uspehi. Ocena T/F, I/E, S/N: 0,53.

8. Team VIII (Priloga 10)

9 članov	Team VIII osnovno	Team VIII prilagojeno
Opazovalec		
Reformator		1
Direktor	1	
Spodbujevalec	3	2
Inspirator	1	3
Pomočnik	3	1
Podpornik	1	2
Usklajevalec		
Razmerje T/F	1/8	
Razmerje I/E	2/7	
Razmerje S/N	2/7	
Team kot celota	Inspirato	

Vir: Avtor sam.

Graf 8: Zastopanost naravnega in prilagojenega vedenja oziroma teamskih vlog v teamu VIII



Vir: Avtor sam.

Teamske vloge oziroma Insights osebnostni profili: nima opazovalca, reformatorja in usklajevalca oziroma tem ustrežajočih vlog ostalih avtorjev. Do neke mere reformatorja nadomešča teamski član s svojim prilagojenim vedenjem.

Razmerje I/E: team je nagnjen k prehitremu ukrepanju in razmerje ni zadovoljivo. Dva introvertirana člana verjetno nista zadosti za upočasnitev te nagnjenosti. Razmerje T/F: je neuravnoteženo in pomeni, da je v teamu preveč usmerjenosti k stikom oziroma odnosom in malo k nalogam. Razmerje S/N: dva člana sta

usmerjena v postopke in sedanost, sedem pa jih ima potencial razviti vizijo in ideje. Razmerje ni zadovoljivo in v teamu je preveč vizije ter premalo nagnjenosti k postopkom za njihovo doseganje.

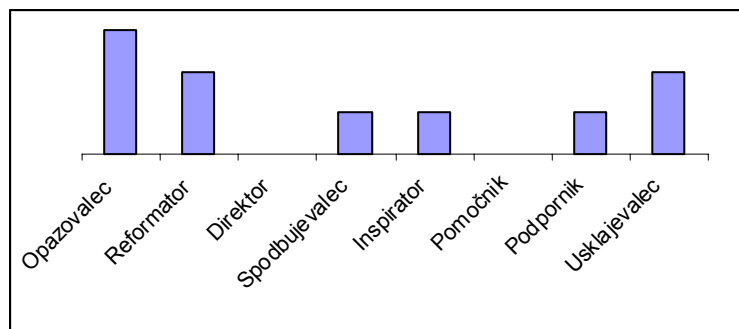
Team kot celota: inspirator. Inspirator je primerna skupna vloga za prodajni team. Trening teamskega dela in moderacija: Team VIII ni bil vključen v izobraževalni program učenja teamskega dela in nima pomoči moderatorja. Mnenje vodje teama: vodja teama je z delom teama v splošnem zadovoljen. Zdi se mu le, da je pri posameznikih premalo iniciative in samostojnosti in preveč čakanja na ukaze nadrejenih. Team se lahko pohvali z dobrimi prodajnimi rezultati. Ocena T/F, I/E, S/N: 0,25.

9. Team IX (Priloga 11)

5 članov	Team IX osnovno	Team IX prilagojeno
Opazovalec	1	2
Reformator	1	1
Direktor		
Spodbujevalec	1	
Inspirator		1
Pomočnik		
Podpomik	1	
Usklajevalec	1	1
Razmerje T/F	3/2	
Razmerje I/E	3/2	
Razmerje S/N	3/2	
Team kot celota	Opazovalec	

Vir: Avtor sam.

Graf 9: Zastopanost naravnega in prilagojenega vedenja oziroma teamskih vlog v teamu IX



Vir: Avtor sam.

Teamske vloge oziroma Insights osebnostni profili: nima direktorja, inspiratorja in pomočnika oziroma tem ustrežajočih vlog ostalih avtorjev. Inspiratorja nadomešča teamski član s svojim prilagojenim vedenjem.

Razmerje I/E: team je bolj nagnjen k počasnim spremembam kot ukrepanju. Razmerje T/F: je uravnoteženo in pomeni, da je v teamu zadostna usmerjenosti k stikom oziroma odnosom in k nalogam. Razmerje S/N: trije člani so usmerjeni v postopke in sedanost, dva pa k viziji in idejam. Razmerje je zadovoljivo.

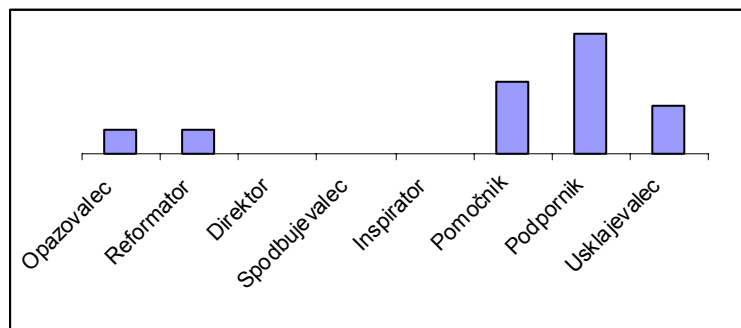
Team kot celota: opazovalec. Opazovalec ni primerna skupna vloga za prodajni team. Trening teamskega dela in moderacija: Team IX ni bil vključen v izobraževalni program učenja teamskega dela in nima pomoči moderatorja. Mnenje vodje teama: vodja teama z delom teama ni zadovoljen oziroma le delno zadovoljen. Posamezniki bi lahko storili več na trgu, tako pa vsi čakajo le nanj in nasploh se mu zdi, da je vse odvisno le od njega. Za posameznike sta značilni neodločnost in strah pred odgovornostjo, čeprav se nikomur še ni nič zgodilo. Ocena T/F, I/E, S/N: 1,50.

10. Team X (Priloga 12)

6 članov	Team X osnovno	Team X prilagojeno
Opazovalec		1
Reformator		1
Direktor		
Spodbujevalec		
Inspirator		
Pomočnik	2	1
Podpornik	4	1
Usklajevalec		2
Razmerje T/F	0/6	
Razmerje I/E	5/1	
Razmerje S/N	5/1	
Team kot celota	Opazovalec	

Vir: Avtor sam.

Graf 10: Zastopanost naravnega in prilagojenega vedenja oziroma teamskih vlog v teamu X



Vir: Avtor sam.

Teamske vloge oziroma Insights osebnostni profili: nima opazovalca, reformatorja, direktorja, spodbujevalca, inspiratorja in usklajevalca oziroma tem ustrežajočih vlog ostalih avtorjev. Opazovalca, reformatorja in usklajevalca do neke mere nadomeščajo teamski član s svojim prilagojenim vedenjem.

Razmerje I/E: team se bo zelo upiral hitrim spremembam. Razmerje T/F: je neuravnoteženo in pomeni, da so vsi člani čustveni in usmerjeni k odnosom ter stikom, nihče pa k nalogam. Kritične diskusije v teamu verjetno ni in vsi člani si prizadevajo za harmonijo. Razmerje S/N: skoraj vsi člani so usmerjeni v postopke in teamu primanjkuje vizije.

Team kot celota: opazovalec. Opazovalec ni primerna skupna vloga za prodajni team. Trening teamskega dela in moderacija: Team X ni bil vključen v izobraževalni program učenja teamskega dela in nima pomoči moderatorja. Mnenje vodje teama: vodja teama je z delom teama zadovoljen, čeprav se mu zdi, da je pri posameznikih zaslediti ležernost in preveč rutine. Sestanki prodajnega teama so bolj prijateljski pogovori in kmalu se sprevržejo v pogovore o vsem drugem, le o tistem ne, o čemer bi se morale razpravljati. Zdi se mu, da je premalo novih idej ter da je vsaka nova akcija ali iniciativa odvisna od njega. Ocena T/F, I/E, S/N: 3,33.

5.6 SKUPNI PRIKAZ

Ker gre za premajhen vzorec, rezultatov ne moremo posploševati oziroma jih razširiti na celoten gospodarski prostor. Kljub temu pa bomo združili posamezne zastopanosti teamskih vlog oziroma osebnostnih profilov v preučevanih teamih in iz tega poskušali oblikovati določene sklepe.

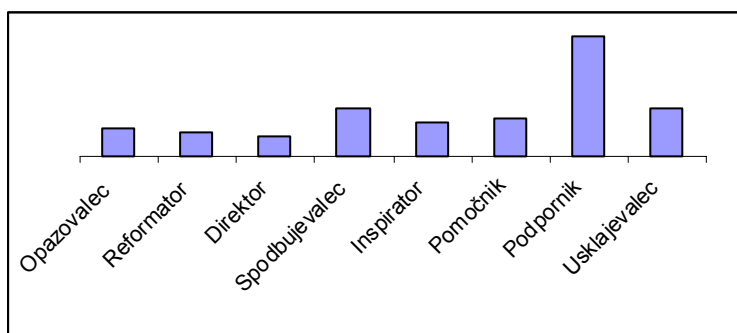
Tabela 9: Skupni prikaz osnovnega vedenja članov v desetih izbranih teamih

Insights	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	SKUPAJ
Opazovalec	2	1	2						1		6
Reformator	1				1	1	1		1		5
Direktor	-		1	2				1			4
Spodbujevalec	1		3		1	1		3	1		10
Inspirator	3				1	1	1	1			7
Pomočnik	-	1		1			1	3		2	8
Podpornik	-	5	4	3	3	3	1	1	1	4	25
Usklajevalec	2	1	1	2	2		1		1		10
Razmerje T/F	5/4	1/7	6/5	3/5	2/6	1/5	1/4	1/8	3/2	0/6	
Razmerje I/E	4/5	7/1	7/4	5/3	5/3	4/2	2/3	2/7	3/2	5/1	
Razmerje S/N	4/5	7/1	7/4	5/3	5/3	4/2	2/3	2/7	3/2	5/1	

Vir: Avtor sam.

Na strani osnovnega vedenja opazimo nesorazmerno veliko osebnostnega profila podpornik oziroma ustreznih teamskih vlog, ki iz tega izhajajo. Ostali osebnostni profili oziroma teamske vloge so približno enakomerno razporejene, kar prikazuje tudi naslednji graf.

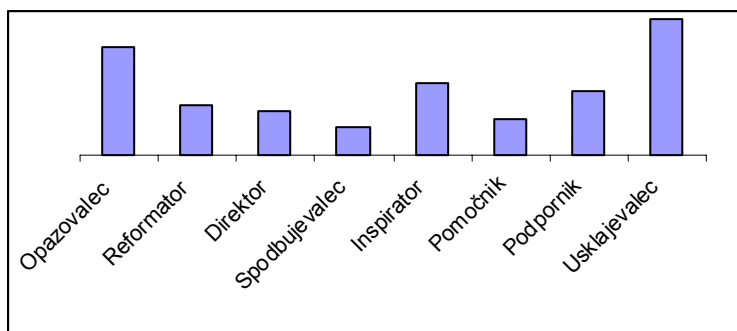
Graf 11: Skupna razporeditev naravnih vedenj v desetih izbranih teamih



Vir: Avtor sam.

Nerealno je pričakovati, da bodo v majhnih teamih zastopane prav vse teamske vloge s svojim naravnim vedenjem, kar bi bilo najboljše, saj bi se s tem izognili vrsti konfliktov, ki izhajajo iz razkoraka med naravnim in pričakovanim oziroma prilagojenim vedenjem.

Graf 12: Skupna razporeditev prilagojenih osebnostnih profilov v desetih izbranih teamih

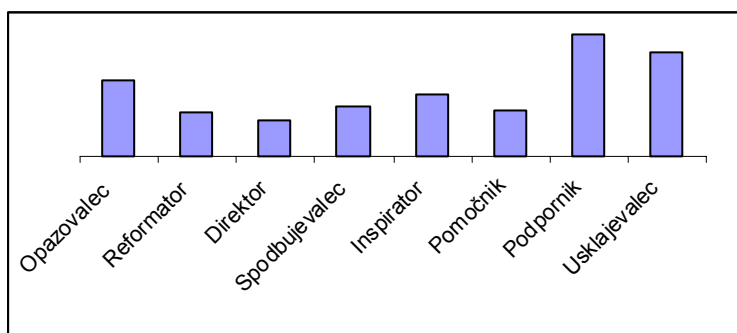


Vir: Avtor sam.

Iz grafa izhaja, da člani teamov kot celote s prilagojenim vedenjem dokaj uspešno kompenzirajo pomanjkljivosti oziroma primanjkljaje pri naravnem vedenju.

Pravo sliko uravnovešenosti osebnostnih profilov oziroma teamskih vlog v preučevanih teamih bomo dobili s seštevkom naravnega in prilagojenega vedenja.

Graf 13: Skupna razporeditev naravnih in prilagojenih osebnostnih profilov oziroma teamskih vlog v desetih izbranih teamih



Vir: Avtor sam.

Graf nam pokaže nesorazmerja v zastopanosti (naravnih in prilagojenih) osebnostnih profilov oziroma teamskih vlog v proučevanih prodajnih teamih. Nadpovprečno veliko je podpornikov in usklajevalcev, opazovalcev in inspiratorji so na povprečju, medtem ko so ostali osebnostni profili oziroma teamske vloge podpovprečno zastopane. V kolikor bi vseh deset teamov združili v enega ter opazovali člane kot posameznike in prodajalce, bi z ozirom na omenjeno anketo (Hudovernik, Tracy, 2002. str. 411) dobili drugačen rezultat. Spomnimo se, da je anketa ugotavljala osebnostne profile najboljših slovenskih prodajalcev in dobila naslednjo zastopanost prvih štirih: inspirator, pomočnik, podpornik, direktor. V našem teamu najdemo podpornika in inspiratorja, vendar na različnih mestih. Ostalih dveh ne najdemo. Sklepa, ki sledita, sta dva: da člani našega teama kot posamezniki niso dobri prodajalci ali pa da imata raziskavi premajhen vzorec oziroma je izbor vzorca vprašljiv. Sam se nagibam k drugi možnosti, saj prodajni oddelek oziroma prodajni team vključuje še podporne funkcije oziroma sodelavce, ki opravljajo le korespondentska opravila in uspeh prodaje od njih ni neposredno odvisen.

6 OCENA IN PRIPOROČILA ZA OBLIKOVANJE UČINKOVITIH TEAMOV

Kaj lahko zaključimo na osnovi zgornje presoje? Spoznali smo nekaj dejavnikov, faktorjev in pogojev učinkovitega in uspešnega teamskega dela, ki po moji oceni v najbolj grobem sestojijo:

- ⇒ primerne sestave in rekrutacije, kar vpliva na pričakovano obnašanje posameznikov znotraj teama oziroma njihove teamske vloge,
- ⇒ ustreznega vodenja teama ali moderiranja, ki mora znati pozitivno vplivati na člane teama, jih motivirati in s tem voditi k skupnemu cilju. Vodja teama naj bi imel za seboj ustrezen trening in izkušnje, da bo tej nalogi dorašel,
- ⇒ opravilne sposobnosti in zadostne avtonomije teama, ki naredi team tudi opravilno učinkovit,
- ⇒ teamsko delo je proces učenja in dobri teami pričnejo dosegati optimalne rezultate v časovnem obdobju štirih let. Zaželeno je, da se tudi člani teamov teamskega dela učijo, kar pa zahteva določeno mero časa in stroškov, zato morajo imeti teami podporo managementa,
- ⇒ posledica dobrega teamskega dela je zadovoljstvo vseh udeleženih v njegovem procesu. Model učinkovitega in uspešnega teamskega dela dopušča delna nezadovoljstva posameznih članov in to zaradi različnega nagrajevanja in obremenitev. Vendar pa je teh manj od zadovoljnih udeležencev procesa.

Uspešnost teama determinira še množica drugih dejavnikov, ki smo jih strnili v mehke in trde dejavnike teamskega dela.

Od navedenih teamov nobeden kot celota ni bil deležen oblike občasnega izobraževanja oziroma priučitve teamskemu delu. Niso ga imeli niti vodje teamov, ki so praviloma kar direktorji prodaje, prodajnih področij ali komerciale, in v teamih vladajo temu primerni hierarhični odnosi. Se pod nazivom »prodajni teami« skrivajo kar prodajni oddelki, v primeru manjših podjetij kot celota, pri večjih pa združeni glede na regionalna področja prodaje in marketinga, naziv team pa imajo, ker je to trenutno modna muha, teamsko delo pa v glavnem sestoji iz občasnih sestankov in oblik virtualnega komuniciranja oziroma korespondence po elektronski pošti. Ker za Slovenijo podobna raziskava ni bila izvedena, si bomo pomagali z nemško študijo »Mythos Team auf dem Pruefstand« (2002), v kateri od 376 anketiranih nemških managerjev 83 % pod izrazom »team« razume kar oddelk, v katerem so zaposleni. Enak odstotek (83 %) si jih želi izpopolnjevanja svojega »teamskega dela« s posebnimi, temu namenjenimi izobraževalnimi programi. V praksi pa je izobraževalne treninge teamskega dela imelo možnost obiskati 34 % anketiranih, tistih, ki so to naredili skupaj s svojimi teami, pa le 13 %. Domnevati smemo, da bi podobne, zelo verjetno slabše ugotovitve, v primeru razširitve ankete na Slovenijo veljale tudi pri nas, saj je bila anketa izvedena v enem najmočnejših gospodarskih prostorov na svetu, ki spada tudi med najboljše organizirane.

Opazovani teami in njihova sestava so torej produkt nenačrtnega zaposlovanja v prodajni oddelk brez posebnih načrtnih namenov vzpostavitve višje kvalitete teamskega dela oziroma gre prvenstveno za potrebe in zahteve delovnega mesta in ne teama v smislu njegove teoretične definicije. Zato so osebnostni profili članov v teamu oziroma njihova razporeditev ter teamske vloge naključne. Z ozirom na »model učinkovitega teamskega dela« manjkajo v opazovanih teamih še izobraževanje o teamskem delu, tako vodij

kot tudi članov ter eksterna participacija in moderacija. Učenje v smislu »teamskega dela kot procesa učenja« je neusmerjeno in brez zunanje pomoči, tako da člani teamov niti nimajo občutka, da je teamsko delo kaj drugega kot bolj ali manj redni sestanki na temo plana, realizacije, predstavitve novih artiklov, carinskih predpisov in podobno. Gre torej za naloge, ki so rutinske in kot take ne vzdržijo kritične presoje s stališča definicije teamskega dela, kjer naj bi šlo za kompleksnejše naloge, ki zahtevajo skupni prispevek vseh članov teama. Zato smemo sklepati, da se pri »naših teamih« pojavlja enaka vrsta težav kot v omenjeni anketi 376 vprašanih nemških managerjev v režiji Akademie fuer Fuehrungskraefte der Wirtschaft (2002);

Tabela 10: Ovire za uspešno teamsko delo

Opis	odgovorov v %
Težave zvezane s komunikacijo	97 %
Nejasna naloga	94 %
Pomanjkanje občutka za skupinsko delo	91 %
Nedorečeni konflikti	90 %
Pomanjkanje zaupanja	90 %
Boj za moč	88 %
Brezplodni razgovori	85 %
Ni vodje teama	80 %
Prevlada lastnih interesov	77 %
Nejasna hierarhija	70 %
Odkriti konflikti	53 %
Pomanjkanje časa	48 %

Vir: Handelszeitung, 2002.

Pozorni bodimo na naravo teh težav. Vzrok za nejasno nalogo so vsekakor nalogodajalci. V kolikor je ta naloga nejasna in rutinska, gre za napačno razumevanje definicije teama in teamskega dela in samega smisla druženja v teame, saj te vrste rutinskih oziroma ponavljajočih se težav razrešujejo oddelčni sestanki, ki so del organizacijske kulture vsake delovne skupine. Ostale težave lahko odpravi moderacija in trening teamskega dela tako vodij kot tudi članov oziroma vzpostavitev pogojev »uspešnega teamskega dela«.

Ker se v našem primeru pod teamom razumejo kar prodajni oddelki ali pododdelki in je podobne rezultate dala tudi omenjena nemška analiza, se vrnimo na začetek k sami definiciji teama in teamskega dela oziroma njenem razumevanju v praksi.

V zadnjem času se je pojavilo več kritik teamskega dela. George Cloutier iz American Management Services Inc. iz Bostona (Keene, 2002) je po delu s 5000 različnimi ameriškimi podjetji ocenil, da je teamsko delo precenjeno. Še posebej to velja za mala podjetja, saj praviloma v njih ni ne časa in ne sredstev, da bi lahko izpeljali koncept teamskega dela in sam proces lahko upočasni rast teh podjetij. Na svojih delovnih mestih se običajno odlikuje le 25 % zaposlenih, ostali padejo v kategorijo povprečnežev. Ti povprečneži imajo možnost, da se skrivajo v teamu, s tem pa znižujejo njegovo učinkovitost. Ni torej dovolj

le zbrati skupino zaposlenih in jo imenovati team, kot je postala praksa v mnogih podjetjih. Team mora nastati na temelju tega, kar je postalo znano pod formulo GREAT³⁰; torej cilji in naloge, vloge, pričakovanja, zmožnosti in orodja.

Fredmund Malik iz Management-Zentrum St. Gallen kritizira teamsko delo v svojem članku »Mit teamskega dela« (Mythos von der Teamarbeit) (Obermayer, 2003) in pravi, da naj managerji zelo premislijo o smislu oblikovanja teamov za določene naloge. V kolikor se oblikuje team tam, kjer ni potrebno, je posledica največkrat padec produktivnosti. Nadalje trdi, da so vrhunski dosežki delo posameznikov in ne teamov. Raziskave so pokazale (Obermayer, 2003), da je motivacija v skupini lahko precej manjša kot pri delu posameznikov. Vzrok temu naj bi bilo nagnjenje k zmanjševanju posameznikovega prispevka, kar je v skladu z ironičnim geslom iz nemškega govornega področja » Super, nekdo drug bo to naredil« (Toll ein anderer macht). Nevarnost »skupinske lenobe« je še posebej velika v primeru, ko se prispevka posameznika ne da identificirati in ovrednotiti (Hertel, 2003). To velja tako za velike skupine kot tudi teame, kjer je razdelitev nalog nejasna. V kolikor ostali člani teama začutijo, da je prispevek posameznika manjši od pričakovanega ali njihovega, nastopi »zaviralni efekt«; da se ne bi počutili opeharjene, tudi prvotno zelo prizadevni zmanjšajo svoj prispevek in napor. V končni konsekvenci to vodi v slabe teamske dosežke. Zato je nujno v teamu poleg teamske odličnosti nagrajevati in ovrednotiti tudi individualne prispevke, saj drugače grozi padec motivacije in izenačitev v povprečnosti. V velikih teamih je to težko, zato so optimalne velikosti teamov s 5 – 7 člani, ker v tem primeru team ter prispevki posameznikov ostanejo pregledni. Pri izboru članov naj bi veljal princip prostovoljcev; dodelitev karieristov in individualistov teamu bo imelo negativne posledice. Team mora imeti prostor in čas zato da oblikuje skupinske norme, vloge in Mi-občutek. Predvsem pa morajo biti vsem jasne naloge in prispevki posameznikov. Team mora imeti v svojem delovanju veliko avtonomije in sicer v danih in določenih časovnih, proračunskih in normativnih okvirih (Hertel, 2003). Managerski prispevki v teamu naj bi bili moderatorske narave, šele ko team stagnira, naj bi se zopet vključili v njegovo delo.

Študija »Evropske fundacije za napredek življenjskih in delovnih pogojev« (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions) (EPOC, 1996, str. 2), v katero je bilo vključenih 5786 podjetij iz desetih držav članic EU, je pokazala, da le 20 % podjetij uporablja obliko teamskega dela oziroma delegira odgovornost na teame in le slabe 4 % podjetij lahko označimo kot »teamsko orientirana« podjetja³¹. Zakaj potem teami? Verjetno zato, ker se team sliši bolje kot oddelek (Obermayer, 2003).

Verjamem, da bi tudi pri nas prišli do podobnih ugotovitev in je presoja omenjenih teamov to tudi pokazala, čeprav je vzorec premajhen za splošne trditve. V kolikor se ponovno ozremo na omenjeno študijo in razdelitev rezultatov po posameznih državah, na vprašanje o stopnji delegiranja odgovornosti na teame, dobimo naslednjo razvrstitev (EPOC, 1996, str. 3); najvišjo stopnjo delegiranja imata Švedska in Nizozemska, nad evropskim povprečjem so še Francija, Irska in Velika Britanija. Malo pod povprečjem sta Nemčija in Danska, v Italiji, na Portugalskem in v Španiji pa so rezultati najslabši.

³⁰ Goals, Rolls, Expectations, Abilities and Tools.

³¹ Upoštevala je dva kriterija in tri podkriterije: odstotek zaposlenih, ki delajo v skupinah – teamih in ali imajo ti teami možnost samostojnih odločitev in prevzema odgovornosti. Podjetja je na tej osnovi razdelila v teamsko naravnane (217), teamsko delegirane v srednjem obsegu (720) in šibkejše oblike teamskega dela (467).

Vrednotenje dosežka teama je težavna naloga, zlasti če gre za nejasne, ali bolje rečeno, rutinske naloge, ki spadajo kar v delovno območje prodajnega oddelka. Pogovori s preučevanimi teami so pokazali, da se uspešnost teamov v glavnem enači kar z uspešnostjo podjetja kot celote in ker vseh osem obravnavanih podjetij pozitivno posluje, so po analogiji uspešni tudi njihovi prodajni teami.

Nobeden od teamov torej nima razvitega sistema ocenjevanja oziroma nagrajevanja teamskega dela in dosežka teama kot celote. Gre za običajno nagrajevanje v odvisnosti od delovnega mesta individualnih zaposlenih v okvirih običajne prakse podjetja, v kar spadajo tudi stimulacijski dodatki na uspešnost.

Poskusimo podati nekaj priporočil za preučevane teame. Smisel združevanja v teame niso rutinske naloge ali takšne, ki jih lahko uspešno rešujejo posamezniki, temveč naloge višje zahtevnosti, ki za svojo rešitev potrebujejo skupinsko znanje in izvedbo. Oblikovanje teama naj bi imelo torej:

1. **Smisel.** V kolikor tega ni, so stroški in čas nepotrebni in odvečni. Smisel teamu da naloga in rešitev problema, saj delo teama zaradi parcialnih nalog zaživi, potrebuje avtonomijo, čas in proračun, njegov prispevek pa lahko ovrednotimo in nagradimo. Managerji morajo torej dobro razmisliti o smislu in potrebnosti oblikovanja teama za posamezne naloge, v kolikor ga seveda pravilno razumejo,
2. **Učenje in trening teamskega dela.** Nekajkrat je bilo poudarjeno, da je nujna teamska izobraženost vsaj vodje teama, drugače mora team dobiti zunanjo pomoč. Večina ovir za uspešno teamsko delo nastane zaradi slabega vodenja, odsotnosti moderacije in nepoučenosti članov teamov o namenih njihovega druženja. V kolikor najdemo smisel za formiranje teama, ga moramo tudi izobraziti in znati voditi. Zbrati skupaj oddelek in mu pojasniti, da je od danes team, ni dovolj. S priučitvijo in moderacijo se bomo lahko izognili konfliktnosti v teamu, prevlade moči in interesov, teamu pa bomo dali čas za prilagoditev in doseganje soglasja. Ob teh pogojih ima team tudi vse pogoje, da je opravično sposoben.
3. **Uravnoteženo sestavo, v kar spada pravilen izbor vodje ter članov.** Videli smo, da za ta namen obstaja nekaj pripomočkov. Sestava naj bi bila čim bolj uravnotežena, oziroma bi morali člani teamov prevzeti teamske vloge, ki ustrezajo njihovim osnovnim vedenjskim profilom, v kolikor ne, pa bi s svojim prilagojenim vedenjem te vloge morali prevzeti. Zaželeno je, da te manjkajoče vloge prevzame priučen moderator s posluhom za stanje v teamu. Odveč je pripomniti, da nam pravilen izbor ob moderaciji da večje možnosti doseganja soglasij in teamu da strokovno diferenciranost ter onemogoči nagnjenost k konfliktom, ki iz tega sledijo. Uravnotežena sestava nam da pravilno razmerje med »nagnjenostjo k spremembam« in »upiranjem spremembam« (I/E), »usmerjenostjo k nalogam« in »usmerjenostjo k odnosom« (T/F) in »realnostjo« ter »vizijo« v teamu (S/N).

V kolikor bi gledali na teame s stališča teh izbranih pogojev, bi ugotovili, da jih lahko ovrednotimo le z vidika tretje točke. Smisel obstoja teama kot prodajnega oddelka je vprašljiv, v kolikor kompleksnejša narava nalog to ne zahteva. Lahko pa vzamemo v obzir še morebitni psihološki vpliv besede »team« na

zaposlene. Team je moderna beseda, ki opisuje neko višjo kvaliteto skupinskega dela oziroma druženja in kot taka izraža neko tendenco oziroma stremenje za doseganje te kvalitete. Zaposlene »stimulira« k višji kvaliteti vedenja in medosebnih odnosov, čemur sledi (kot morda kažejo skupni rezultati teh podjetij) višja delovna uspešnost. Stranka, ki je v stiku s takšnim prodajnim oddelkom oziroma »teamom«, pa dobi občutek, da gre za »moderno« podjetje, ki stremi k odličnosti, saj ima v svoji strukturi »prodajne teame«. Kot je pokazala omenjena nemška raziskava, velja to tudi za Nemčijo.

Učenje in trening teamskega dela poleg smisla oziroma naloge oblikuje skupino zaposlenih v »team«. Vodja teama naj bi bil temu delu tudi najbolj priučen, vse to pa da teamu potrebno opravilno sposobnost, da se teamsko druženje ne spremeni v debatni krožek, sicer poln idej in predlogov, ki pa vse ostanejo nedorečene in predvsem nerealizirane. Teami, ki so predmet naše presoje kot celota, niti njihovi vodje treninga teamskega dela niso imeli oziroma so samouki. Iz modela učinkovitega teamskega dela sledi, da imajo takšni teami manj možnosti za uspešno delovanje, vsaj kar se tiče reševanja kompleksnejših nalog in problemov.

Sestava proučevanih teamov je naključna, ker gre za zaposlovanja v prodajni oddelek brez posebnih namenov oblikovanja teamov kot sledi iz njihove teoretične opredelitve. Prioritetne so potrebe in zahteve delovnega mesta. V kolikor bi v nekem trenutku izpolnili ostale pogoje in bi team dobil smisel v obliki kompleksnejših nalog ter člani in vodje ustrezno izobrazbo s tega področja, kateri teami bi v našem primeru imeli boljše in kateri slabše pogoje za učinkovito delo z vidika sestave in zahtev po uravnoteženosti za svoje delovanje in kaj bi morali storiti, da se ti pogoji izboljšajo?

S stališča teamskih vlog oziroma osebnostnih profilov članov ima samo Team V zastopane vse teamske vloge. Teamu IV manjka reformator, pri ostalih niso zastopane 2 – 3 vloge. Pri oceni sem vzel skupaj naravno in prilagojeno vedenje saj je skorajda nemogoče pričakovati, da bodo vse teamske vloge zastopane z naravnim vedenjem ob ostalih izobrazbenih in poklicnih zahtevah, majhnem številu članov in ob nenačrtnem kadrovanju. Manjkajoče teamske vloge lahko zaigra moderator ali vodja teama ob predpostavki, da je o tem poučen.

Pri oceni razmerij med I/E, T/F in S/N si bom pomagal s skupno oceno, ki sem jo izvedel za ta namen, pri čemer bom teame razvrstil v teame z uravnoteženo sestavo in teame z neustrezno. Kriterij za prve je vrednost srednje ocene več od 0,5 in manj kot 1,5³². Teami izven teh vrednosti imajo neustrezno sestavo. V prvo skupino bi tako uvrstil Teame I, III, IV, V, VI, VII, IX. Ti teami imajo pogojno ustrezno sestavo kljub določenim pomanjkljivostim predstavljenim v točki 5.5. Z vključitvijo moderatorja za dopolnitev manjkajočih teamskih vlog in izobrazbo vodje ter morebiti tudi članov teama, imajo teami dobre pogoje za učinkovito in uspešno delo glede na svojo sestavo. Teh teamov ne bi bilo potrebno preoblikovati, temveč jim le najti smisel in jih izobraziti.

Teami II, VIII, X, imajo neustrezno sestavo in bi jih bilo potrebno z rekrutacijo oziroma zamenjavo članov z drugimi teami preoblikovati. Vsi trije kažejo veliko usmerjenost k odnosom in zelo malo ali nič k

³² Kriterij bi bil lahko seveda ožji in teami razvrščeni v več skupin. Vendar gre za kvalitativno presojo, pri čemer so priporočila za izboljšanje sestave v teamu na tej stopnji enaka. Za podrobnejšo analizo bi moral vzeti v oceno še okolico teama in možnosti, ki jih team ima.

nalogam. Teami te vrste niso konfliktni in jim ne grozi nevarnost razpada, vendar pa je vprašljiv njihov možen prispevek v smislu kritične diskusije in zajetja vseh možnih vidikov rešitve nekega problema in naloge, v kolikor je ta zahtevnejše narave. Teama II in X nimata rada sprememb, usmerjena sta v postopke in realnost in gre za očitno pomanjkanje sposobnosti razvoja vizije. Team VIII kaže nasprotno usmerjenost. Njegovi člani so preveč nagnjeni k spremembam. Team je preveč vizionarski, pri čemer se zanemarjajo postopki.

7 ZAKLJUČEK

V magistrskem delu sem najprej predstavili analitično-teoretični pregled s področja teamov in teamskega dela. Pojma team in teamsko delo opisujeta neko novo kvaliteto skupinskega dela, ki izkorišča sinergične učinke takšnega dela pri reševanju določenih problemov in nalog in je njegov skupni učinek večji kot seštevek posameznih prispevkov. Rezultat takšnega dela je poleg rešitve naloge ali problema še zadovoljstvo vseh udeleženi v procesu in prav to ločuje teamsko delo od navadnega skupinskega dela. Gre torej za neko novo kvaliteto dela, ki naj bi jo odlikovali kvalitetnejši medsebojni odnosi, občutek pripadnosti, visoka zavest in maksimalen prispevek posameznika k teamskim ciljem. Team naj bi deloval kot celota, zato naj bi bil tako tudi nagrajen. Najvišja stopnja razvoja teama je teamsko delo brez vodij oziroma samoregulativni team.

Sledil je prikaz modela učinkovitega in uspešnega teamskega dela, in sicer gre za model, ki opazuje nekaj spremenljivk in poskuša njihovo medsebojno soodvisnost prikazati v obliki povezav. Na učinkovitost teama tako vpliva poleg pravilne sestave, kot smo ugotovili kasneje, še rast teamskega znanja in izkušenj, opravilna sposobnost, zadovoljstvo vseh udeleženi v procesu ter množica tako imenovanih trdih in mehkih faktorjev teamskega dela. Teamsko soglasje je sestavljeno iz petih komponent, in sicer iz normativnega, hotenega, sorodnega, čustvenega ter poklicnega. V teamu mora vladati pravilna distribucija moči in vpliva, pri čemer moč razumemo negativno, vpliv pa pozitivno. Teami z zunanjimi sodelavci in moderacijo imajo večjo možnost uspešnega dela. Sestava teama in poklicne in osebne značilnosti njegovih članov s svojim vplivom na mehke faktorje teamskega dela vplivajo na hoteno, sorodno čustveno in poklicno soglasje. Na njih vpliva tudi normativno soglasje. Čustveno in hoteno premo-sorazmerno vplivata na rast teamskega znanja in izkušenj, poklicno in sorodno pa obratno-sorazmerno. Pri preveliki količini teh dveh komponent soglasja pride do skupinskega mišljenja in zato v teamu ni kritične diskusije. Na rast znanja in izkušenj pozitivno deluje vpliv, negativno pa izražanje moči. Sorodno in normativno soglasje vplivata na opravilno sposobnost, katero dvigujeta oziroma znižujeta še vpliv in moč. Rast znanja in izkušenj ter opravilna sposobnost vplivata na učinkovitost, ta pa v končni fazi vpliva na zadovoljstvo. V modelu učinkovitega in uspešnega teamskega dela smo opazovali še vpliv tako imenovanih »trdih« ali merljivih in »mehkih« ali nemerljivih.

Osebnostne značilnosti članov teama opisuje osebnostna analiza kot pripomoček za sestavo teama in sem jo predstavil v naslednjem poglavju. Njen razvoj je šel od Hipokrata, preko Junga, Jacobijevo, Marstna do sodobnih računalniških programov za ugotavljanje osebnostnih profilov. Vsak osebnostni profil ustreza določeni teamski vlogi, ki je pričakovano obnašanje posameznika v teamu. Predstavili smo teamske vloge različnih avtorjev in jih spravili na skupni imenovalec, to je Jung/Jacobijeve psihološke tipe, ki jih Insights analitični inštrument poimenuje »usklajevalec«, »spodbujevalec«, »reformator«, »direktor«, »opazovalec«, »pomočnik«, »inspirator« in »podpornik«. Z osebnostno analizo in s pomočjo razmerij med Jung-Jacobi-Marstnovimi psihološkimi tipi ugotavljamo tudi stopnjo uravnoveženosti med člani teama. Ugotavljamo razmerja med miselnimi in čustvenimi člani, kar nam kaže usmerjenost k nalogam in usmerjenost k stikom. Zatem kot okvir upoštevamo tudi introvertiranost in ekstravertiranost, ki nam pokaže stopnjo upiranja spremembam v teamu: introvertirani za razliko od ekstravertiranih niso nagnjeni k hitrim spremembam. Ta okvir nam pokaže tudi razmerje med čutnimi in intuitivnimi člani, in sicer na kakšen način člani teama

zaznavajo svet; s petimi čutili čutni, s šestim čutom pa intuitivni. Drugače povedano, pokaže nam razmerje med realnostjo in vizijo v teamu. Zaželeno je, da so ta razmerja med seboj čim bolj uravnotežena, kar da teamu ustrezno mero vsake od naravnosti.

Teoretičnemu delu je sledila praktična presoja izbranih prodajnih teamov. Ugotovili smo psihološke profile njihovih članov in ustrezne usmerjenosti, ki iz tega sledijo. Psihološki profili nam tudi pokažejo, katere teamske vloge so zastopane v teamih. Presoja je pokazala, da so zastopanosti in usmerjenosti predvsem plod naključja in da ne gre za teame, katerih sestava bi upoštevala zahtev po uravnoteženosti.

V kritični oceni smo ugotovili, da v našem primeru ne gre za teame, ki zadostijo zahtevam teoretičnih definicij, temveč prodajne oddelke, ki so si naredili naziv team. Podali smo nekaj osnovnih pogojev, ki skupino lahko oblikujejo v team, in sicer smisel in naloga, teamska priučenost tako vodij kot tudi članov ter primerna in uravnotežena sestava. Ugotovili smo, da mora imeti team po njegovi teoretični definiciji kompleksnejše naloge, ki zahtevajo prispevek vseh članov in podporo managementa, ki teamu zaupa in mu da sredstva, nalogo in odgovornost. Team, predvsem pa vodja, mora biti priučen svojemu delu, saj gre pri teamskem delu za kompleksno in občutljivo krmarjenje med različnimi interesi in znanji, ki zahteva visoko mero koordinacije. V naših prodajnih teamih tega nismo zasledili in smo jih lahko ocenili le z vidika njihove sestave. Ugotovili smo, da ima sedem od desetih teamov primerno sestavo in torej dobre pogoje za učinkovito delo, v kolikor bi jim našli smisel v obliki kompleksnejših nalog in bi jih priučili teamskemu delu. Tri teame pa bi morali z rekrutiranjem ali zamenjavami preoblikovati.

V sklepnem delu sem podal tudi nekaj kritik teamskega dela. Z ozirom na študijo Evropske fundacije za napredek življenjskih in delovnih pogojev in razvrstitvijo držav po stopnji delegiranja odgovornosti na teame oziroma uporabe teamskega dela kot dela organizacijske kulture podjetij, se nam ponudi sklep, da se teamsko delo bolj prakticira v državah z višjim blagostanjem, hkrati pa na primeru Italije (visok narodni dohodek na prebivalca) vidimo, da morajo biti za uporabo teamskega dela izpolnjeni tudi drugi pogoji. Menim, da teamsko delo živi tam, kjer to želi management, ki je dovolj izobražen, da ga razume in vidi njegove prednosti ter je zato pripravljen žrtvovati tudi nekaj časa in sredstev. Imeti pa mora vanj dovolj zaupanja, da mu dodeli odgovorne naloge in mu s tem delegira odgovornost, tako za dodeljena sredstva kot tudi za postavljene roke. Člani teamov morajo imeti zavest, da ne zlorabijo tega zaupanja; poudarek je na avtonomiji, sredstvih in času, ki jim je dodeljen. Pokazati morajo tudi visoko mero samodiscipline in odgovornosti, občutka za delo v skupini ter visoko kvaliteto medsebojnih odnosov in spoštovanja.

Najvišji obseg teamskega dela v omenjeni študiji so pokazale države z dolgo demokratično tradicijo in visoko mero blagostanja, najnižjega pa prav države z bogato patriarhalno-hierarhično in ne tako dolgo demokratično tradicijo, čeprav imajo relativno zadostno mero blagostanja. Menim, da je uporaba teamskega dela kot višje kvalitete skupinskega dela pogojena s stopnjo »zavesti« vseh udeleženi v procesu. V kolikor tega ni, imamo opraviti z navadnim skupinskim delom. Morda nam to odgovori na vprašanje, zakaj je proces učenja teamskega dela relativno dolg in da so teami brez njega oziroma moderacije praviloma neuspešni.

8 LITERATURA

1. Adizes Ichak et al.: Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana, Pantha-Rhei – Sinteza, 1996. 404 str.
2. Amason A. C.: Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 1996. str. 123-148.
3. Ancona D. G., Caldwell D. F.: Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 1992. str. 634-665.
4. Andrejčič R., Brekić J., Florjančič J., Jereb J., Jesenko J., Kavčič B., Pavlin J.: Globalni in kadrovske management. Kranj: Moderna organizacija. 1994. 401 str.
5. Antoni H. Conny.: *Das flexible Unternehmen: Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme. Band 1.* Wiesbaden. 1998.
6. Arrow H., McGrath J. E., Berdahl J. L.: *Small groups as complex systems. Formation, coordination, development, and adaptation.* Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.
7. Baird S. Lloyd, Beatty W. Richard, Schneier E. Craig: *The Performance Appraisal Source Book.* Amherst, Massachusetts: Human Resource Development Press, 1985. 275 str.
8. Bal, J., Gundry, J.: *Virtual Teaming in the Automotive Supply Chain. Team Performance Management.* VB, 1999.
9. Becker-Beck U.: *Soziale Interaktion in Gruppen. Struktur- und Prozeßanalyse.* Opladen: Westdeutscher Verlag, 1997.
10. Both Petra von: *Arbeiten im Team: Grundlagen der teamorientierten Organisation der Projekten.* Karlsruhe: Universitaet Karlsruhe, 2001. 34 str. (URL:http://www.bauinf.uni-hannover.de/dfg-pp1103/Vortrag_Teammanagement.pdf)
11. Brajša Pavao: *Sedem skrivnosti uspešnega managementa.* Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 195 str.
12. Breisig Thomas: *Gruppenarbeit und ihre Regelung durch Betriebsvereinbarungen.* Koeln: Bund-Verlag, 1997. 245 str.
13. Brooks A. K.: Power and the production of knowledge: Collective team learning in work organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 5, 1994. str. 213-235.
14. Buschmeier Ulrike.: *Macht und Einfluss in Organisationen.* Goettingen: Cuvillier, 1995.
15. Cohn Ruth: *Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion: Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle,* 11. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta 1997. 256 str.
16. Comelli Gerhard: *Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung; Band 4 Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung* München: Hanser, 1985. 468 str.
17. Daft L. Richard: *Management. Second edition.* Orlando: Dryden Press, 1991. 744 str.
18. Denison D. R., Hart S. L. & Kahn J. A.: From chimneys to cross-functional teams: Developing and validating a diagnostic model. *Academy of Management Journal*, 39, 1996. str. 1005-1023.
19. Drez Janet: *Teams and Teamwork for the 21. century.* 1999. 19 str. (URL: <http://www.siu.edu/departments/cola/psycho/psyc323/chapt13/index.htm>)

20. Duarte L. Deborah, Snyder T. Nancy: Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools and Techniques that Succeed. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Company. 1999. 229 str.
21. Etzioni Amitai: The active society. A theory of societal and political processes. New York: The Free Press, 1968.
22. Eunson Baden: Betriebspsychologie. Hamburg, New York: MacGraw-Hill 1990. 638 str.
23. Everard Bertie, Morris Geoffrey: Uspešno vodenje. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo, 1996. 310 str.
24. Fischer K., Fischer M.D.: The Distributed mind: Achieving High Performance Through the Collective Intelligence of Knowledge Works Teams. New York: AMACOM – American Management Association, 1998. 286 str.
25. Forster Jürg: Teamarbeit - Sachliche, personelle und strukturelle Aspekte einer Kooperationsform: Kooperation und Konkurrenz in Organisationen. Stuttgart: Wolfgang Grunwald und Hans-Georg Lilge, 1981. str. 143-168.
26. Francis Dave, Young Don: Improving Work Groups : A Practical Manual for Team Building. Pfeifer & Co., 1992. 309 str.
27. Gierschner Hans C.: Information und Zusammenarbeit bei Innovationsprozessen. Frankfurt a.M.: Lang, 1991. 398 str.
28. Haug V. Christoph: Erfolgreich im Team: Praxisnahe Anregungen und Hilfestellungen fuer effeiziente Zusammenarbeit. Muenchen: DTV-Beck, 1994. (URL: <http://www.teachsam.de/arb/team/team0.htm>)
29. Hauschildt J., Chakrabarti A.: Arbeitsteilung im Informationsmanagement. Zeitschrift für Organisation, 1988. str. 378-388.
30. Haywood Martha.: Managing Virtual Teams: Practical Techniques for High-Technology Project Managers. Boston: Artech House Publisher, 1998. 216 str.
31. Heider Fritz: The psychology of interpersonal relations. Lawrence Erlbaum Association, 1982. 336 str.
32. Henry E. Jane & Harzler Meg.: Tools for Virtual Teams: A Team Fitness Companion. American Society for Quality – Workbook edition, 1998. 153 str.
33. Hoegl M., Gemünden H. G.: Management von Teams: Determinanten und Wirkungen der Teamarbeit in innovativen Projekten. Wiesbaden: Gabler, 2000. str. 33-66.
34. Hoerr J.: The Payoff from Teamwork. Buiseness Week, July 10, 1989. str. 56-62.
35. Homans G. Caspar: Theorie der sozialen Gruppe. Wiesbaden: Vestdt. Verlag., 1978. 451 str.
36. Jacobi Jolande: Die Psychologie von C. G. Jung. Frankfurt am Main: Fischer taschenbuch Verlag GmbH, 1994. 206 str.
37. Janis L. Irving: Victims of groupthink: A psychological study of foreign policy decisions and fiascos. Boston: Houghton-Mifflin, 1972. 277 str.
38. Jehn K. A.: A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. Administrative Science Quarterly, 42, 1997. str. 530-557.
39. Johnson D. W. et al.: Effects of cooperative, competitive, and individual goal structures on achievement: A meta-analysis. Psychological Bulletin, 89, 1981. str. 47-62.
40. Kalton Graham: Introduction to survey sampling, Series: Quantitative Applications in the Social Science 63. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 1983. 94 str.

41. Katz R., Allen T. J.: Investigating the not invented here (NIH) syndrom. A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R & D project groups. *R & D Management*, 12, 1982. str. 7-19.
42. Katzenbach R. Jon, Smith K. Douglas: Teams, Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation. *Manager magazin Edition, Ueberreuter Wirt. F.*, 1993. 360 str.
43. Kirsch W., Scholl W.: Was bringt die Mitbestimmung: Eine Gefährdung der Handlungsfähigkeit und/oder Nutzen für die Arbeitnehmer? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *Die Betriebswirtschaft*, 1983. str. 541-562.
44. Kloetzl Gustav: Von der Arbeitsgruppe zum Team. *Zuerich: Management Zeitschrift*, Heft 12 (63), 1994, str. 43-47.
45. Kotler Philip: *Marketing management: Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
46. Liang D. W., Moreland R. L., Argote L.: Group versus individual training and group performance: The mediating factor of transactive memory. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 1995. str. 384-393
47. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human resources management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
48. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1993. 166 str.
49. Lipnack Jessica & Stamps Jeffrey: *Virtual teams: People Working Across Boundaries with Technology*. New York: John Wiley & Sons Inc., 2000. 317 str.
50. Lipovec Filip: *Analiza in planiranje oposlovanja*. Ljubljana: ČGP DELO – TOZD *Gospodarski vestnik*, 1983. 325 str.
51. Lipovec Filip: *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
52. Maddux B. Robert: *Oblikovanje tima*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1992. 77 str.
53. Maginn D. Michael: *Effective Teamwork*. McGraw-Hill Trade, 1993. 100 str.
54. Margerison Charles, McCann Dick: *Team Management: Practical New Approaches*. London: Mercury Books, 1991.
55. Mesec Blaž: *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo, 1998. 470 str.
56. Miller L. K., Hamblin R. L.: Interdependence, differential rewarding, and productivity. *American Sociological Review*, 28, 1963. str. 768-778.
57. Možina Stane et al.: *Management*. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
58. Musek Janek: *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy d.o.o. 1997. 418 str.
59. Myers Steve: *Steve Myer's Team Role Theory. The basis of Team Performance Management*. S P Myers, 2002. (URL: <http://www.spmyers.com/team-role-theory.htm>)
60. Myers Steve: *Workshop and Consultancy*. SP Myers, 2002.(URL: <http://www.spmyers.com>)
61. Neuberger Oswald: *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Lucius & Lucius, 1995.
62. Neumann Karl Heinz: *Taschenbuch der Teamarbeit*. Heidelberg: Sauer, 1982. 160 str.
63. Osmanagić Bedenik Nidžara: *Računovodenje (Kontroling)*. Revizor, Ljubljana, 1998, 6. str. 35-47.

64. Parker M. Glenn: Team Players and Teamwork: The new Competitive Business Strategy. San Francisco: Jossey-Bass - A Willey Company, 1990. 178 str.
65. Peklenik Sonja: Insights - Timsko delo. Preddvor: Vernar VTC. D.o.o., 2001. 87 str.
66. Pinto M. B., Pinto J. K., Prescott, J. E.: Antecedents and consequences of project team cross-functional cooperation. Management Science, 39, 1993. str. 1281-1297.
67. Rosenstiel Lutz von: Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise, 3. Auflage. Hamburg: H. F. Mueller, 1992. 261 str.
68. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 300 str.
69. Scherm Martin: Synergie in Gruppen - mehr als eine Metapher? Ardelt-Gattinger u.a. (Hg.) 1998. 62-70 str.
70. Scherppner Martin, Fink Gabriele, Kowollik Winfried: Teamarbeit in der Sozialpädagogik. Tübingen: Katzmann, 1976. 128 str.
71. Schneider Helmut, Knebel Heinz: Team und Teambeurteilung: Neue Trends in der Arbeitsorganisation. Koeln: Wirtschaftsverlag Bachem, 1995. 146 str.
72. Scholl W.: Die Produktion von Wissen zur Bewaeltigung komplexer organisatorischer Situationen. Konstanz: Universitaetsverlag, 1990 str. 107-128.
73. Scholl W.: Effective teamwork - A theoretical model and a test in the field: Understanding group behavior. Small group processes and interpersonal relations. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1996. str. 127-146.
74. Scholl W.: Führung, philosophische Grundlagen. Stuttgart: Poeschel, 1987. str. 1701-1707.
75. Scholl W.: Grundkonzepte der Organisation: Lehrbuch der Organisationspsychologie. Goettingen: Hogrefe, 1993. str. 409-444.
76. Scholl W.: Gruppenarbeit: Die Kluft zwischen sozialpsychologischer Theoriebildung und organisationspsychologischer Anwendung. Gruppendynamik, 28, 1997. str. 381-403.
77. Scholl W.: Innovation und Information. Wie in Unternehmen neues Wissen erzeugt. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie, 2001.
78. Scholl W.: Restrictive control and information pathologies in organizations. Journal of Social Issues, 55, 1999. str. 101-118.
79. Scholl W.: The social production of knowledge. Bern: Huber, 1992. str. 37-42.
80. Stamher: Teamarbeit. Weinheim, Basel: Kreft/Mielenz, Woerterbuch soziale Arbeit, 1980, str. 460-462.
81. Stuerzl Wolfgang: Lean Production in der Praxis: Spitzenleistungen durch Gruppenarbeit. Paderborn: Junfermann Verlag, 1992. 344 str.
82. Thomas Alexander: Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen: Hogrefe, 1996.
83. Tjosvold Dean: Team organization. An enduring competitive advantage. Chichester: John Wiley & Sons, 1992. 266 str.
84. Toš Niko, Hafner-Fink Mitja: Metode družboslovnega raziskovanja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998. 217 str.
85. Tuckman W. Bruce: Developmental sequences in small groups. Psychological Bulletin, 1965. str. 384-399.
86. Tushman M. L., Katz R.: External communication and project performance: An investigation into the role of gatekeepers. Management Science, 26, 1980. str. 1071-1085.

87. Voigt B.: Organisationsentwicklung. 1993. str. 35-49.
88. Vopel W. Klaus: Themenzentriertes Teamtraining: Interaktion im Team. Salzhause: Iskopress, 1996. 143 str.
89. Wageman R., Mannix E. A.: Uses and misuses of power in task-performing teams: Power and influence in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998. str. 261-285.
90. Wahren E. Heinz-Kurt: Gruppen und Teamarbeit in Unternehmen. Berlin: De Gruyter Lehrbuch, 1994. 299 str.
91. Williams K. Y., O'Reilly C. A.: Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. Research in Organizational Behavior, 20, 1998. str. 77-140.
92. Witte H. Erich: Leistungsverbesserungen für aufgabenorientierte Kleingruppen. Pabst Science Publishers, 1998. 52-61 str.

9 VIRI

1. Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH Die Akademie-Studie 2002 »Mythos Team auf dem Prüfstand« - Teamarbeit in deutschen Unternehmen. Bad Harzburg: 2002. (URL: <http://www.die-akademie.de/studien?name=Akademie-Studien&bereich=2&>)
2. Belbin Meredith: Belbin Team-Roles, 2003. (URL: <http://www.belbin.com/belbin-team-roles.htm>)
3. Brockhaus (SR-TEO), Brockhaus Enzyklopaedie in vierundzwanzig Bänden, Band 21, 19. Auflage Mannheim, 1993.
4. EPOC: Nuetzlich und doch nicht angewandt: Gruppenarbeit in Europa. Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens – und Arbeitsbedingungen, 2003. (URL: <http://www.eurofound.eu.int/publications/files/EF9860DE.pdf>, <http://www.eurofound.eu.int/publications/files/EF9859EN.pdf>)
5. Grzelak J.: Konflikt und Kooperation. In W. Stroebe, M. Hewstone, J.-P. Codol & G. M. 1990.
6. Hertel Guido: Motivationsgewinne in Gruppen. Institut für Psychologie der Universität Kiel. 2003. (URL: <http://www.psychologie.uni-kiel.de/aom/projekte.html#i>)
7. Koelbach Margit: Teams – Teamarbeit. Gesellschaft, Arbeit und Ergonomie – online e. V., 1998. (URL: http://www.sozialnetz-hessen.de/ergo-online/Arbeitsorg/G_Teamarbeit.htm)
8. Obermeier Birgit: Die Grenzen der Teamarbeit. 2003. (URL: http://www.dennykondic.de/teamarbeit_die_grenzen_der_teamarbeit.htm)
9. Phillips-Universitaet Marburg, 2003. (URL: <http://www.uni-marburg.de/personalrat/Teamarbeit/Teamarbeit.html>)
10. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU, 2001. (URL: <http://bos.zrc-sazu.si/cgi/neva.php?name=sskj&expression=team&tch=14>)
11. Smith Kevin: Teamwork Content. Statistics Canada, 2000. 13 str. (URL: http://www.ets.org/all/Teamwork_content_explanation.pdf)
12. Spehrer Ephraim: Virtuelle Teams: Anwendung des Systemansatzes in der Tradition von Bateson zur Beschreibung virtueller Teams. Landau: Universitaet Koblenz-Landau, 2001. 115 str. (URL: <http://www.systems-thinking.de/spehrer-virtuelleTeams.pdf>)
13. Tania Konnerth, Ralf Senfleben GbR: Das DISG®- Persönlichkeitsprofil. Hamburg, 2003. (URL: <http://www.zeitzuleben.de/inhalte/pe/tests/disg.html>)
14. TeachSam – Lernen und Lehren online: Arbeitstechniken Teamarbeit, 2003. (URL: <http://www.teachsam.de/arb/team/team0.htm>)
15. Teachsam, Lehren & Lernen online, Arbeitstechniken Teamarbeit, 2000. (URL: <http://www.teachsam.de/arb/team/team0.htm>)

10 PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za osebnostno analizo

OSEBNOSTNA ANALIZA INSIGHTS - ANALIZA VPOGLEDA VASE

Navodila za izpolnjevanje:

Osredotočite se na delovno okolje!

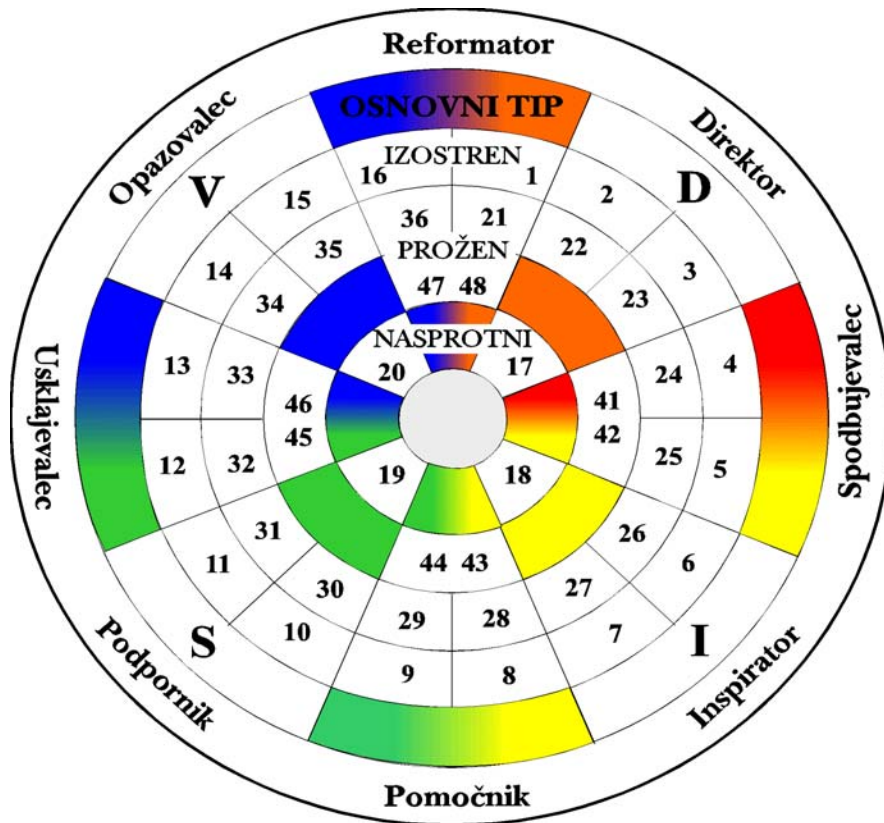
Odgovarjajte na vprašanja na osnovi tega, KAKO VIDITE SAMEGA SEBE.

V vsakem okviru pazljivo preberite niz besed. Izberite skupino, ki vas najbolj opisuje pod stolpcem DA.

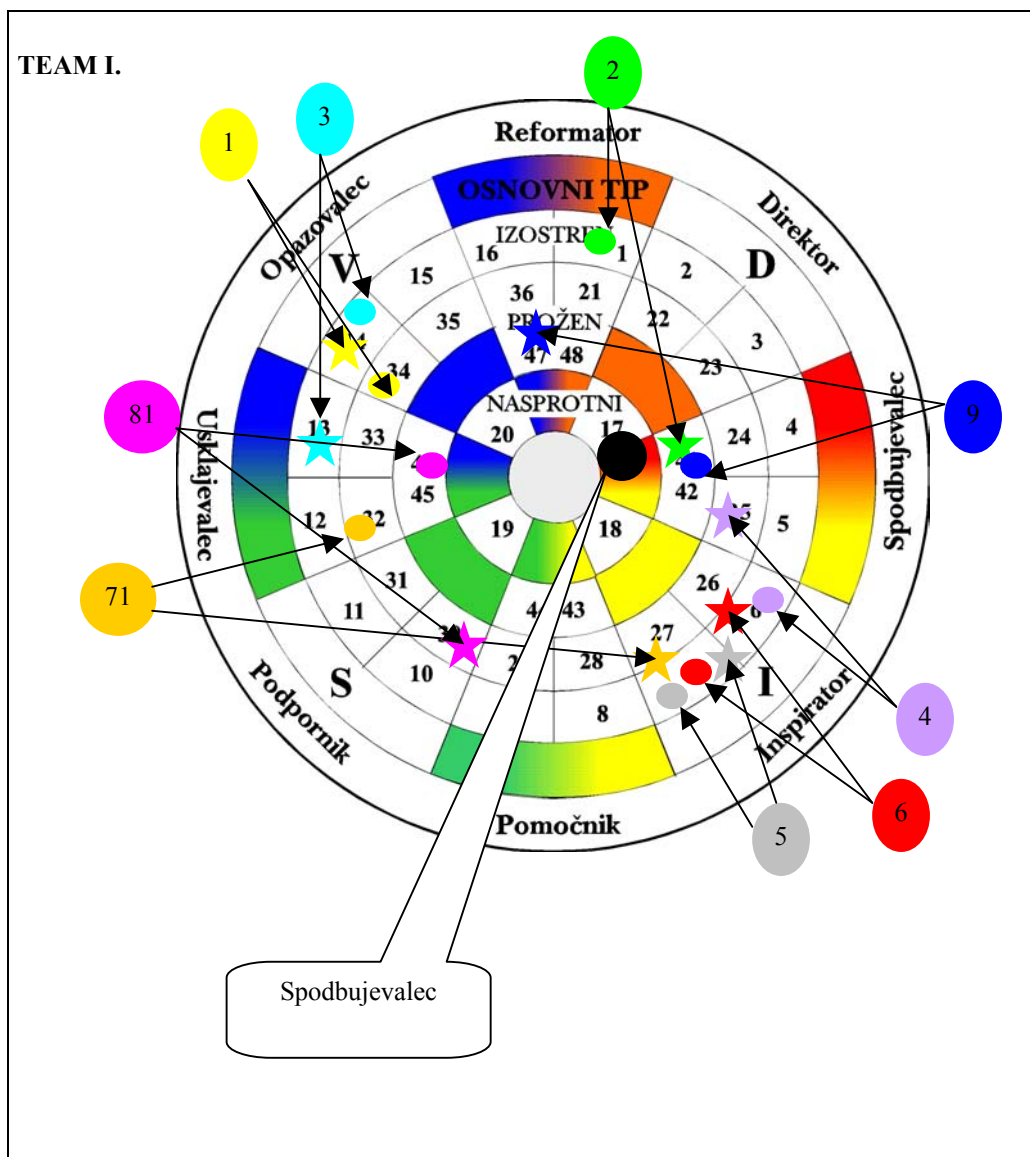
Nato izberite skupino besed, ki vas najmanj opisuje in označite pod stolpcem NE. Odgovore označite s križcem -X
Prosimo, da vprašalnik izpolnite največ v 12 minutah.

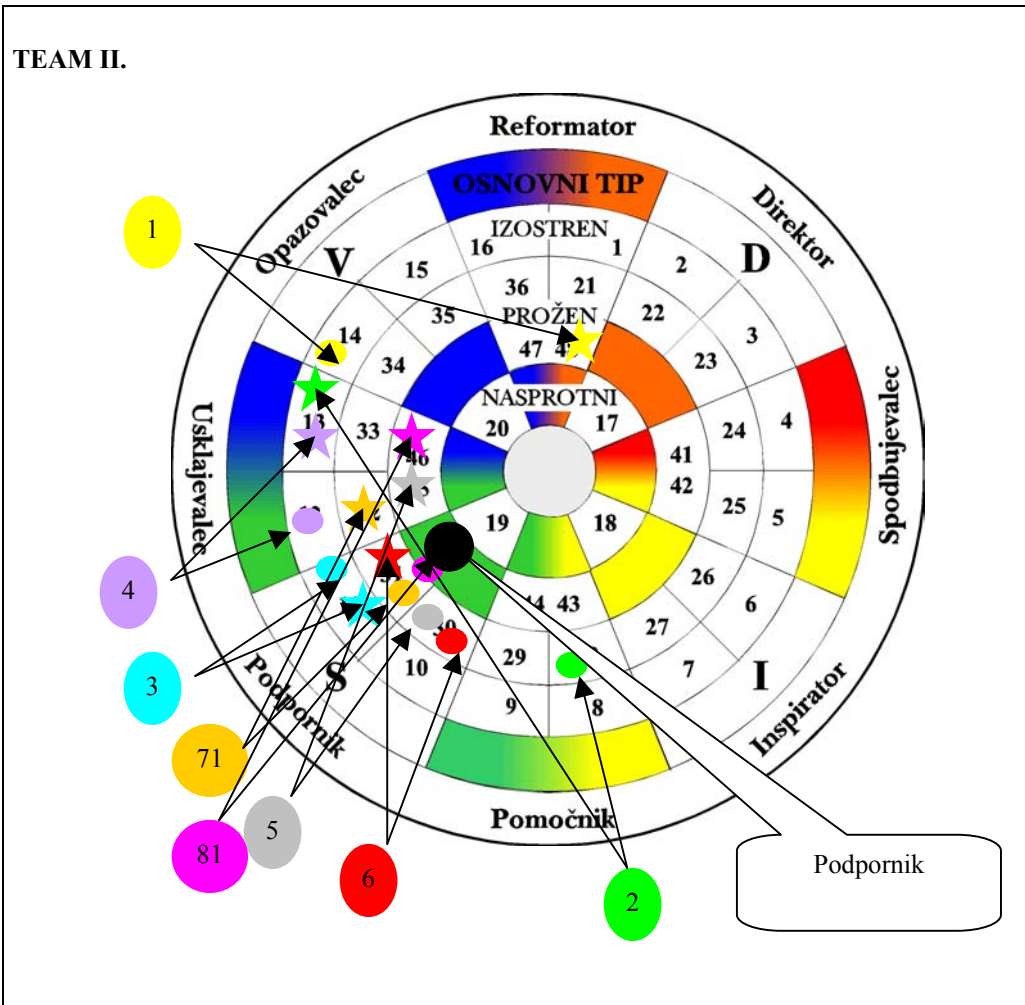
DA	NE		DA	NE	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vljuden, prijazen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prepričljiv, nagnjen k prepričevanju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Agresiven, izzivalen, odločen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Skromen, zadržan, sramežljiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Družaben, iščem zabavo, zahajam ven
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Izvirni, domiseln, samosvoj	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Popustljiv, blag, zlahka me izkoristijo
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zaskrbljen, boječ, prestrašen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 Privlačen, očarljiv, privlačim druge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nagnjen k sodelovanju, naklonjen drugim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Previden, oprezen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Trmast, nepopustljiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Odločen, trden, neomajen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ljubezniv, prijeten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nagnjen k prepričevanju, zagotavljanju
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Dobrosrčen, dobrodušen, prijazen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3 Zlahka vodljiv, sledim drugim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Drzen, podjeten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Voljan, pripravljen delati
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zvest, zanesljiv, predan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vnet, nestrpen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Očarljiv, zabaven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Naklonjen, strinjajoč se
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Dobre volje, razpoložen, navdušen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4 Dovzeten, nepristranski	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Uslužen, vljuden, pripravljen pomagati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Samozavesten, prepričan
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Odločen, z močno voljo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sočuten, razumevajoč, dobrohoten
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Veder, vesel, dobre volje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Strpen
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Samozavesten, agresiven, asertiven
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5 Priljuden, družaben, šaljiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Natančen, vesten, pedanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Discipliniran, samoobvladan, hladnokrven
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Odločen, predrzen, izzivalen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Radodaren, velikodušen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nevezkipljiv, miren, uravnotežen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Živahen, besede pospremem s kretnjami
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vztrajen, trmast, se ne predam
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6 Tekmovalen, v iskanju zmage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Obziren, uvideven, skrben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Čudovit, vreden hvale
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Družaben, iščem družbo, zabavo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prijazen, rad pomagam
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Naklonjen drugim, soglasen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ravnodušen, vdan v usodo, hitro se predam
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mogočnega značaja, trden, energičen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7 Živčen, težko mi je ugoditi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ubogljiv, upoštevam navodila	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Spoštljiv, izražam spoštovanje
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nepremagljiv, odločen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Podjeten, raziskovalec, pobudnik
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Igriv, živahen, poln radosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Optimističen, pozitivno naravn
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prilagodljiv, ustrežljiv, pripravljen pomagati
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8 Pogumen, neustrašen, hraber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Spodbujam in motiviram druge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prepirljiv, izzivajoč
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pokoren, ustrežljiv, hitro se predam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prilagodljiv, prožen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Plašen, tih, zadržan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Brezbrizen, nonšalanten
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Brezskrben, radosten
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9 Družaben, uživam v družbi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	21
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Potrpežljiv, zanesljiv, strpen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zaupljiv, verjamem drugim
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Neodvisen, zaupam vase	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zadovoljen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ljubezniv, prijazen, blag, zadržan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pozitivno nastrojen, ne izražam dvomov
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Miren, spokojen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10 Pustolovski, drzen, pripravljen tvegati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	22
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sprejemljiv, dovzeten za predloge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Družaben, rad sem z drugimi
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Odkritosrčen, topel, prijateljski	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kulturen, izobražen, razgledan
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zmeren, izogibam se skrajnostim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Živahen, energičen
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prizanesljiv, ne pretirano strog, strpen do drugih
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11 Zgovoren, klepetav	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	23
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kontroliran, obvladan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Priljuden, družaben
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Držim se navad, stvari počnem na utečen način	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Točen, vesten, natančen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Odločen, ne spreminjam odločitev	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Odkrit, jasno in glasno povem svoje
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Obvladan, zadržan, se imam pod nadzorom
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12 Uglajen, tekoč govornik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	24
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Drzen, nagnjen k tveganju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nemiren, ne morem se umiriti ali sprostiti
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tankočuten, takten, diplomatski do ljudi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prijateljski, ljubezniv
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zadovoljen, vesel, dobre volje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Priljubljen, večina ljudi me ima rada
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Urejen, brezhiben, organiziran

Priloga 2: Insights krog

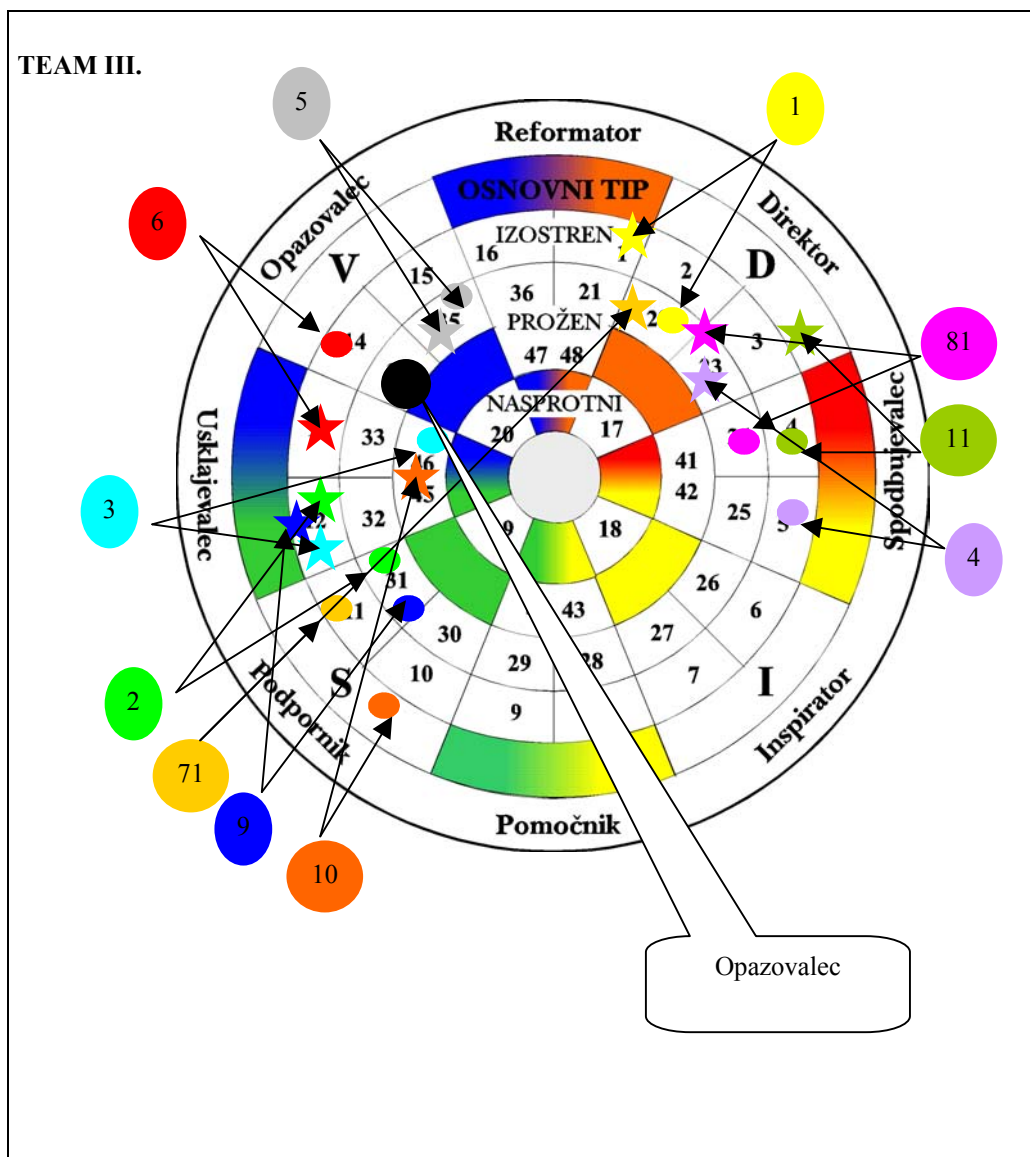


Priloga 3: Team I

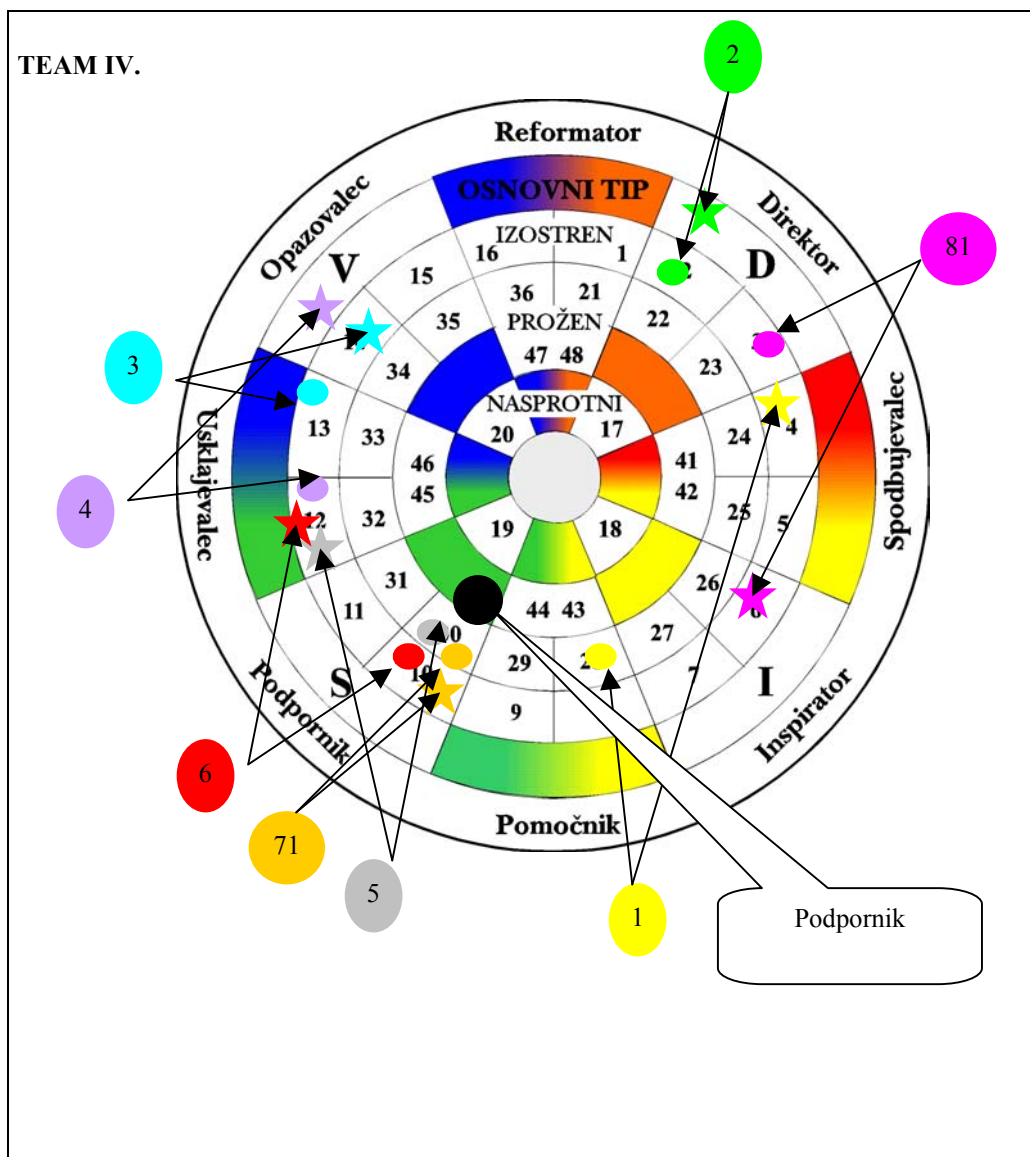




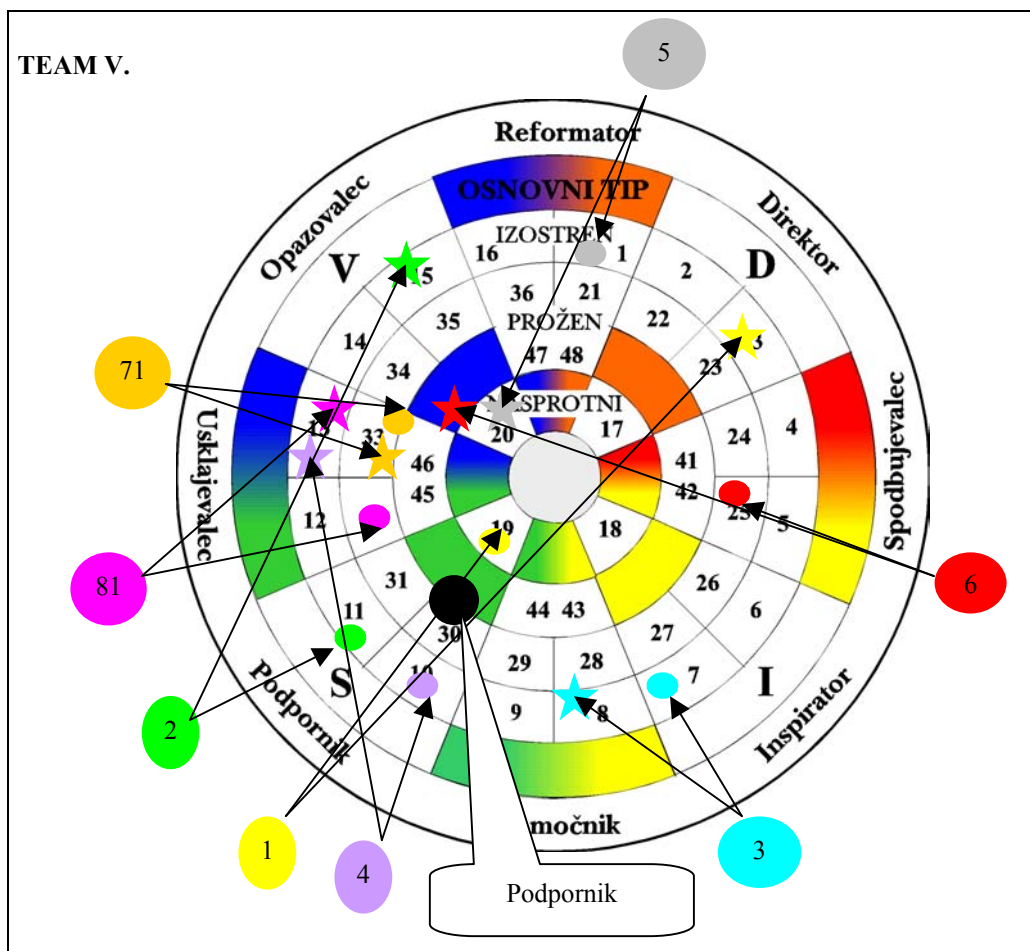
Priloga 5: Team III

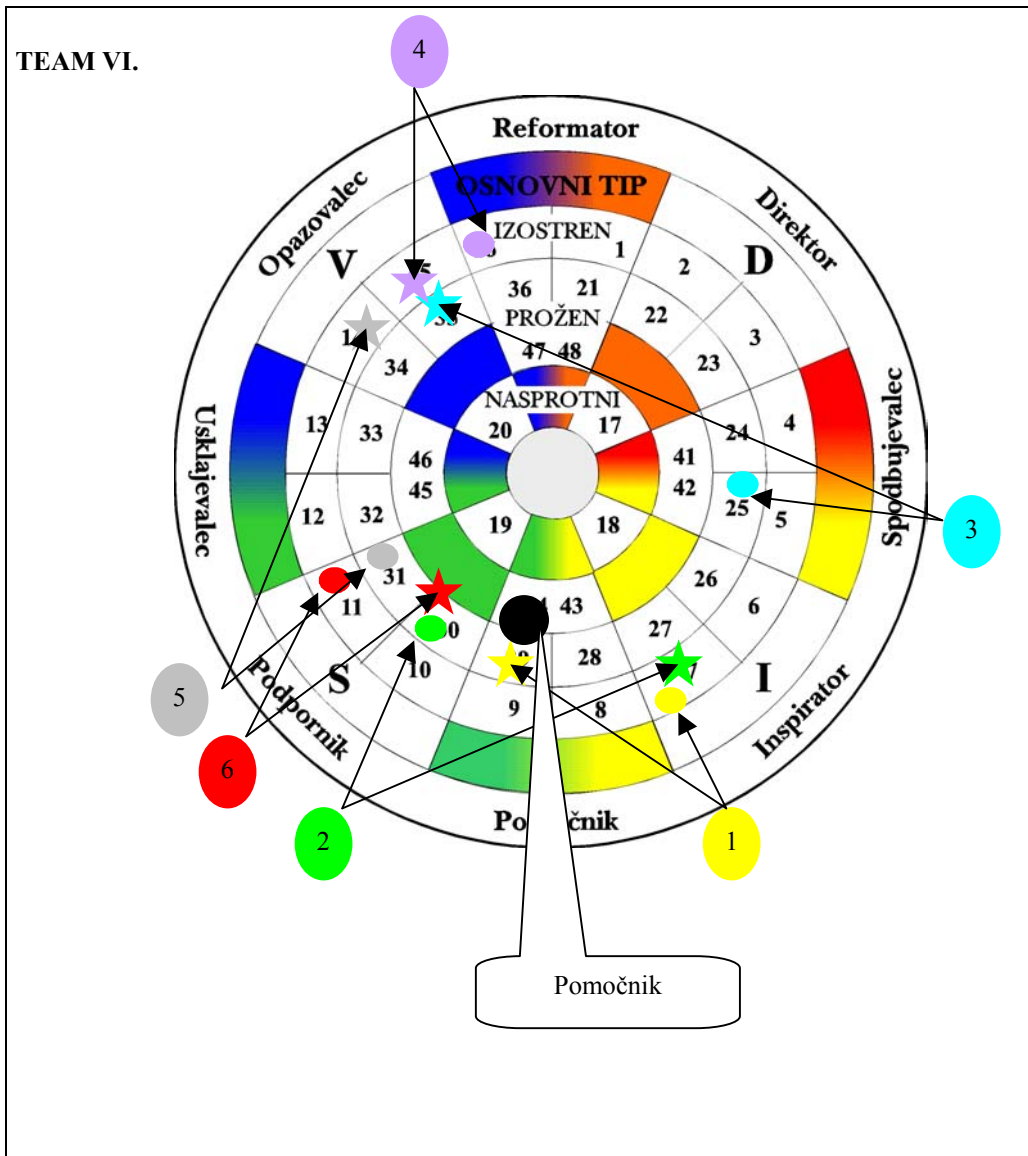


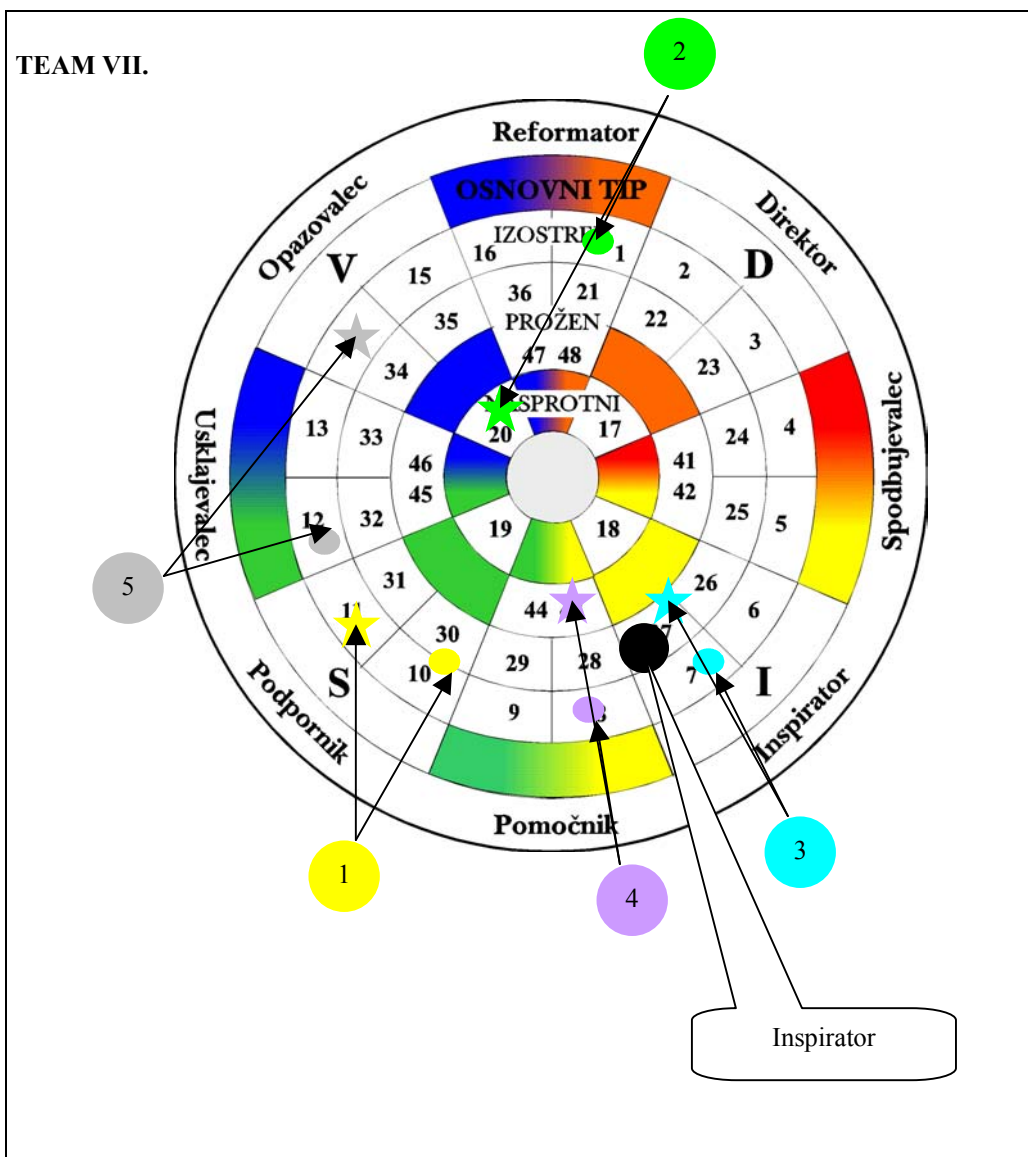
Priloga 6: Team IV



Priloga 7: Team V

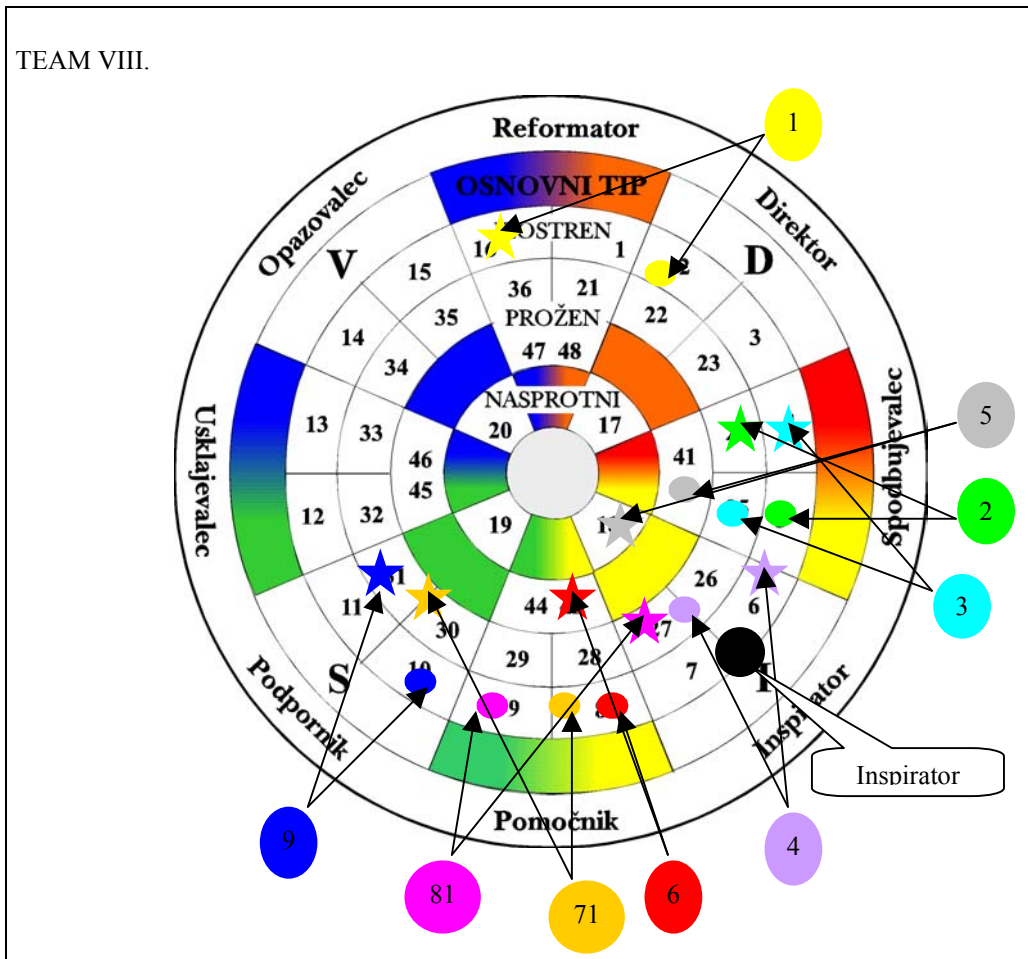




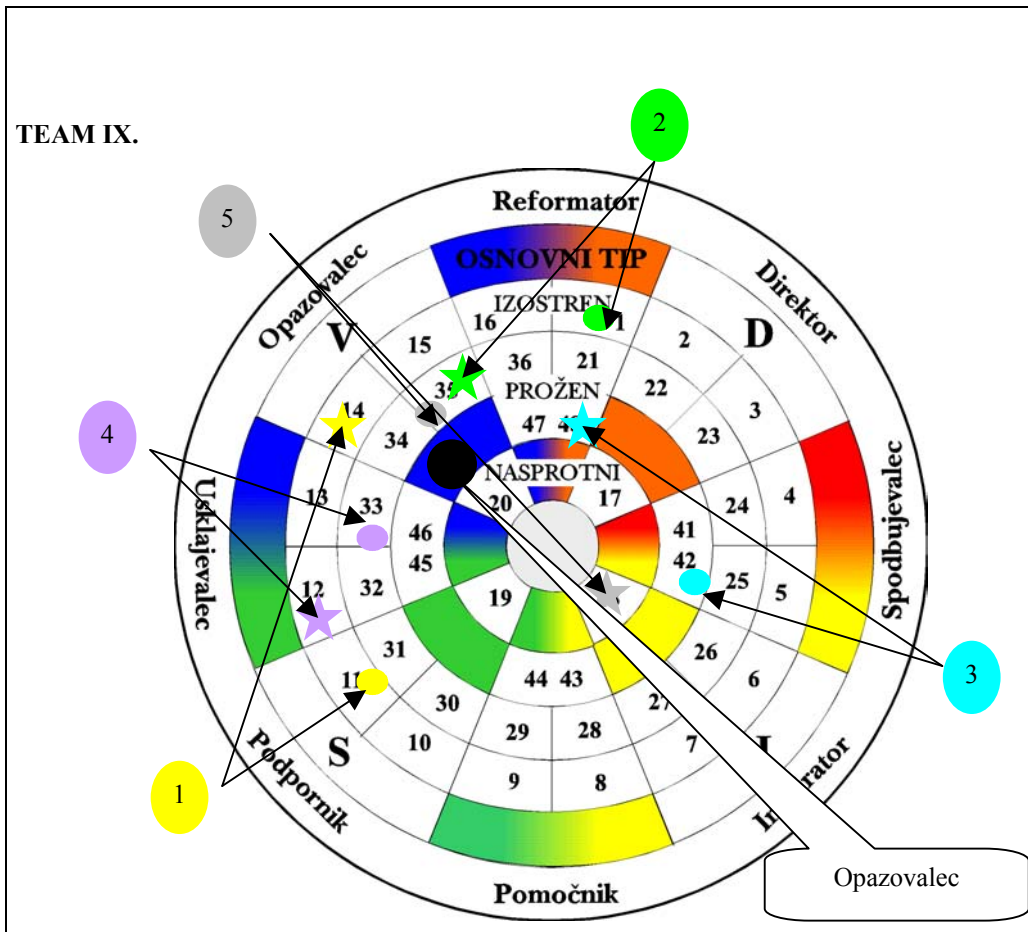


Priloga 10: Team VIII

TEAM VIII.



Priloga 11: Team IX



TEAM X.

