

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

ZNAČILNOSTI USPEŠNIH TEAMOV

Ljubljana, julij 2003

ERNI CURK

Študent ERNI CURK izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. RUDIJA ROZMANA in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20.6. 2003.

Podpis: _____

KAZALO

stran

UVOD.....	1
1. POJMOVANJE ORGANIZACIJE.....	2
1.1. Opredelitev in pomen organizacije.....	2
1.2. Temeljna organizacijska razmerja.....	3
1.3. Organizacijske strukture podjetij.....	5
1.4. Organizacijski proces.....	6
1.5. Prilagajanje organizacije situacijskim dejavnikom.....	7
2. VPLIV SPREMEMB NA UVAJANJE TEAMSKEGA DELA.....	8
2.1. Globalne družbene spremembe.....	8
2.2. Spremembe v vlogi ljudi.....	10
3. OPREDELITEV TEAMA IN NJEGOVEGA DELOVANJA	11
3.1. Vrste teamov.....	11
3.2. Značilnosti teama	13
3.2.1. Velikost teama.....	13
3.2.2. Kohezivnost teama.....	14
3.3. Načela teamsko organiziranega podjetja.....	15
3.4. Oblikovanje teama.....	17
3.4.1. Izbira ljudi v team	18
3.4.2. Belbinovih devet vlog v teamu.....	19
3.4.3. Nastajanje teama.....	21
3.4.4. Oblikovanje pravil delovanja in norm teama.....	22
3.5. Prednosti in pomanjkljivosti teamskega dela.....	23
3.6. Razlikovanje skupine in teama.....	25
4. VODENJE TEAMA.....	25
4.1. Pomen vodje v teamu.....	26
4.1.1. Vloga vodje.....	27
4.1.2. Tekmovalnost in skupni cilji.....	28
4.1.3. Primerjava vodenja v skupini in v teamu.....	28
4.2. Komuniciranje v teamu.....	30
4.3. Obvladovanje konfliktov.....	31
4.4. Motiviranje članov teama.....	32
4.4.1. Kako motivirati ljudi za delo.....	33
4.4.2. Uporaba dveh tehnik neposredne komunikacije.....	34

5. ZNAČILNOSTI USPEŠNEGA TEAMA.....	35
5.1. Sestavine dobrega teama.....	35
5.2. Neprimernost uvajanja teamskega dela.....	38
5.3. Prepoznavanje problemov v teamu.....	38
6. SKLEP.....	41

UVOD

Z razvojem globalizacije se vse bolj zaostrojuje konkurenca na trgih, kar sili podjetja, da morajo biti v nečem izjemna ali vsaj drugačna od drugih. Zaradi spremenjenih razmer na trgu in v okolju se povečuje tudi število kompleksnih in prepletenih problemov, s katerimi se srečujejo podjetja na poti k uspehu. Za učinkovito reševanje teh problemov je potrebno veliko znanja in ustvarjalnosti posameznikov v podjetju. Potrebno se je torej poglobiti v njihove zmožnosti in jih usmerjati v boljšo izrabo le-teh, obenem pa jih tudi razvijati, za doseganje konkurenčne prednosti podjetja.

Glede na obseg in kompleksnost odločitev, ki jih je potrebno sprejeti za doseganje poslovne učinkovitosti in uspešnosti, vedno več podjetij organizira zaposlene v teame ali ekipe, ki se vse bolj kažejo kot najbolj učinkovit način delovanja. Zaradi večje aktivnosti posameznikov združenih v teamu, le-ta daje najboljše rezultate na štirih pomembnih področjih delovanja podjetja, ki bistveno vplivajo na uspešnost delovanja organizacije: boljša kakovost odločitev, večja ustvarjalnost, večja hitrost odločitev ter nižji stroški. Teamsko delo pomeni za podjetje večjo fleksibilnost in prilagodljivost spremembam okolja.

Kaj sploh je team? Kako deluje? Kdaj ga oblikovati? Na vprašanje, zakaj ga oblikovati, se odgovor skriva že v zgornjem odstavku. Skupine sposobnih posameznikov še ne moremo imenovati team in od njih pričakovati izboljšanje delovnih rezultatov. Usklajenost in harmonija v teamu sta le dve lastnosti, ki nakazujeta, kaj pravzaprav je team. Po drugi strani team ne teži k ustvarjanju popolne harmonije, saj ta pomeni poenotenje delovanja znotraj skupine. Kot vidimo je team dokaj kompleksen pojem, katerega je potrebno spoznati in v njem tudi delovati, da ga lahko dobro razumemo.

Cilj tega diplomskega dela je obravnavati in ugotoviti lastnosti, ki so značilne za delovanje uspešnih teamov, saj so predvsem ti tisti, ki najbolj prispevajo k uspehu podjetja. Glede na to, da gre pri teamu za odnose med ljudmi, sem preučil dejavnike, vodenja, ki vplivajo na povezanost skupine ljudi in posledično pripomorejo k boljšemu rezultatu dela celote. Razumeti moramo, da pri teamskem delu ne govorimo o vodenju v klasičnem, hierarhičnem smislu, ampak predvsem v obliki usmerjanja in pospeševanja dejavnosti, zaradi tega je v teamu tudi omogočeno prehajanje vloge vodje in vloge enega člana na drugega. Vloga vodje ni nujno najbolj ključnega pomena.

Z razvojem teamskega dela v podjetjih lahko vsak zaposleni pričakuje, da bo kdaj sodeloval v novo oblikovanem teamu. V kolikor želi biti uspešen člen le-tega, je koristno, če vnaprej spozna značilnosti njegovega delovanja ter razlikuje med dogajanjem v uspešnem in manj uspešnem teamu, kar je tudi namen tega dela.

Diplomsko delo se pričinja z opredelitvijo organizacije, saj je tudi team na poseben način organizirana združba. Na kratko je opisan razvoj organizacijskih struktur, ki je

pripeljal do uporabe teamskega dela. Tako za podjetje kot za team je pomembno prilagajanje različnim situacijam v katerih se nahajajo.

Drugo poglavje opisuje glavne družbene in organizacijske spremembe, ki so vplivale na nastanek teamov, kako so spremembe vplivale na ljudi, kar se je odražalo v večji kreativnosti in iznajdljivosti zaposlenih ter kako lahko podjetje vpeljuje spremembe v podjetje.

Tretje poglavje je namenjeno pojmovanju teama, vrstam teamov, ki se pojavljajo v podjetjih ter načelom teamsko naravnane podjetja. Druga polovica tega obsežnejšega poglavja je namenjena oblikovanju teama. Prav tako je pomembna velikost teama in izbira njegovih članov. Opisanih je tudi Belbinovih devet vlog, kot pomembnih lastnosti, ki naj bi jih posedovali člani teama. Če se želi team ustrezno razviti, mora iti skozi določene stopnje razvoja. Oblikovati mora norme in pravila, ki vnaprej razjasnjujejo njegovo delovanje v posameznih situacijah, da se ohrani povezanost članov v konfliktnih situacijah. Poglavje se zaključuje s prednostmi in pomanjkljivostmi teamskega dela ter z razlikovanjem teama od skupine.

Četrto poglavje je namenjeno vodenju teama, ki pomembno vpliva na končni uspeh njegovega delovanja. Podrobneje je opisana vloga vodje teama, narejena je tudi primerjava vodenja v skupini in v teamu, ki je koristna za ugotavljanje, ali sploh delujemo v teamu ali je to le želja vodilnih v podjetju. Zajeto je tudi komuniciranje v teamu, reševanje konfliktov, poseben poudarek je dan tudi motiviranju članov teama kot enemu bistvenih dejavnikov učinkovitosti teama.

Peto poglavje je namenjeno ugotavljanju, katere so ključne sestavine, ki omogočajo razvoj uspešnega teama. V nadaljevanju sledi primerjava med značilnostmi uspešnega in neuspešnega teama. Opozoriti pa velja tudi na primere, ko vpeljava teamskega dela ni priporočljiva ter na pasti in probleme s katerimi se soočajo člani teama.

1. POJMOVANJE ORGANIZACIJE

1.1. Opredelitev in pomen organizacije

Že v davnih časih lova in nabiralništva se je človek v težnji po preživetju povezal z drugimi ljudmi v socialno skupino, združbo. Ta človeška skupina, zveza ljudi, je nastala zaradi določenih zavestnih namenov, v tem primeru preživetja kot skupnega cilja. Ljudje so v okviru skupine prek vzajemnega delovanja za doseg skupnega cilja vzpostavljali medsebojne stike, vplivali so drug na drugega, s čimer so povezovali svoja individualna dejanja in tako stopali v medsebojna razmerja. Razmerja, ki so se oblikovala, so povezala ljudi v organizirano skupino ali združbo, tako da so ta razmerja pomenila temelj za organizacijo s tem nastale združbe.

Organizacije (zdržbe) so velike strategije ustvarjene za doseganje produktivnejših rezultatov, kjer pri delu sodeluje več ljudi, ker omogočajo ustvariti predvidljiva razmerja med ljudmi, tehnologijo, delovnimi mesti in razpoložljivimi viri (Newstrom, Davis, 1993, str. 318).

Splošna opredelitev organizacije, ki upošteva ugotovitve nemške, francoske, ameriške in sociološke definicije organizacije, se glasi: **organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi** (ki s to povezavo v strukturo postanejo člani s tem nastale zdržbe), **ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti** (družbeno-ekonomske in druge) **s tem omogočeni zdržbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja zdržbe** (podjetja) (Lipovec, 1987, str. 35). Ta definicija organizacije je sestavljena iz statičnega in dinamičnega dela. Togi del predstavljajo medsebojna razmerja med ljudmi, gibljivi del pa je proces, v katerega se razvija struktura. Torej organizacija podjetja ne more biti isto kot podjetje samo, temveč mora biti tisto, kar šele izoblikuje podjetje, kar poveže skupino ljudi v podjetje, mu da svoj cilj in mu zagotovi način delovanja, usmerjenega v ta cilj.

Temeljni cilj neke delovne organizacije (podjetja) je proizvodjanje izdelkov ali storitev, s katerimi na domačem ali tujem trgu dosega zadovoljiv poslovni učinek (Možina, Florjančič, Gabrijelčič, 1984, str. 11).

Dandanes obstajajo vse večje zdržbe, tako poslovne kot tudi politične, športne in kulturne, v katerih množice ljudi prebijejo veliko časa. Tehnični napredek ter gospodarski razvoj prinašata kompleksnejše naloge, ki jih je potrebno uresničiti, če želimo doseči cilj organizacije. Tovrstne naloge pa so vse pogostejše za posameznika neizvedljive oziroma preveč zahtevne, da bi jih lahko sam uspešno in učinkovito izvedel. Potrebno je torej povezati in zdržiti ljudi v zdržbi, če želimo slediti razvoju in smotrno dosežati cilje. Spoznati moramo ekonomske, socialne in politične posledice dejstva, da ljudje vse bolj živijo v okviru organizacij. Le z dobrim poznavanjem organizacije bomo slednjo lahko spreminjali (Lipovec, 1987, str. 15-20).

Seveda si želimo spreminjati organizacijo na bolje, tako da bi bila predvsem bolj učinkovita. Zavedati pa se moramo, da je učinkovitost organizacije (zdržbe) v precejšni meri odvisna od ustrezne priprave in uporabe razpoložljivih virov. Ljudje v organizaciji (zdržbi) so uspešni, če smotrno opravljajo svoje naloge, se pravi, če organizirajo delo v skladno celoto. Poudarek je na povezovanju znanja z delovnimi opravili, razmišljanju o novih postopkih in njihovem usklajevanju, uporabljanju vseh potencialnih sposobnosti ljudi in zmožnosti organizacije (Možina, Florjančič, Gabrijelčič, 1984, str. 11).

1.2. Temeljna organizacijska razmerja

Ločimo tri temeljna, funkcionalno opredeljena razmerja med ljudmi v podjetju, ki jih kratko imenujemo organizacijske funkcije ali vloge. To so:

1. Upravljanje
2. Ravnanje
3. Izvajanje

Upravljanje, ki je funkcija lastnika ali lastnikov. Ti skrbijo, da ljudje, katerim prepustijo usklajevalne naloge z vidika doseganja družbeno-ekonomskega cilja, opravljajo le-te tako, da so zaščiteni njihovi interesi. **Ravnanje**, ki je funkcija ravnalcev ali ravnateljev (angl. managerjev). Naloge in oblast za izvedbo prejemajo od upravljalcev – lastnikov, katerih zaupniški organ je. Njegovo bistvo je v usklajevanju tehnično razdeljenega dela. Nosilec funkcije ravnanja je ravnatelj podjetja, ki del svojih dolžnosti prenaša na sodelavce v procesu delegiranja oziroma pooblašanja. V tem procesu se tvori sestavljena organizacijska struktura. **Izvajanje**, kot funkcija, ki se izraža kot neposredno delovanje izvajalcev podrejenih ravnalcem z namenom pridobitve poslovnih učinkov. Izvajalci so specialisti, ki svoje naloge ne morejo prenesti na druge (Rozman, 2000, str. 5-6).

S spreminjanjem načina izvajanja ravnalnega procesa dobimo podzvrsti ravnalnega procesa, v katerem se koordinacija neposredno odvija. To so ravnalni slogi. **Ravnalni slogi** se lahko med seboj razlikujejo glede na vrsto avtoritete (statusno, osebno, strokovno), ki jo ravnalec uporablja za usmerjanje sodelavcev k postavljenim ciljem prek vplivanja na njihovo vedenje in delovanje. Poznamo avtoritativni, participativni, liberalni, patriarhalni, brezosebni in manipulativni ravnalni slog. Avtoritativni in njegova konzervativna različica – patriarhalni slog sta se največ uporabljala v preteklosti, saj sta primerna za stabilno okolje, rutinsko tehnologijo, neizobraženo in neinicijativno delovno silo. Pomenila sta popolno oblast nad zaposlenimi, s tem pa sta onemogočila razvijanje osebnosti in sposobnosti podrejenih. V takem delovnem okolju teamsko delo še ni bilo mogoče. Prav tako bi lahko v to kategorijo prištevali tudi brezosebni slog vodenja, saj ravnanje temelji na podlagi planov, pisnih nalogov in okrožnic. V današnjem času so zaradi spremenljivega okolja ter vse večjega pomena človeških virov bolj pomembni demokratski, liberalni in osebni ravnalni slog. Participativni slog ustreza demokratskemu, saj upošteva čim večje sodelovanje vsega osebja v uravnavanju delovanja organizacijske enote zaradi zaupanja v ljudi, razvijanja občutka pripadnosti, boljše motivacije zaposlenih z namenom doseganja čim boljših rezultatov. Liberalni slog spodbuja neodvisnost članov, prepušča odločanje podrejenim in omogoča svobodno komuniciranje, zahteva pa visoko delovno zavest sodelavcev. Za osebni slog pa je v nasprotju z brezosebnim značilno, da ravnalec opravlja delovne naloge v neposrednem stiku s podrejenimi, kar vzbuja občutek pripadnosti podrejenih in je navadno učinkovitejše. Našteti sodobni slogi v sedanjem spremenljivem okolju odlično vodijo teamsko delo, saj ga prav ti na nek način tudi določajo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 205-207).

Najstarejši, najbolj preprost in verjetno še vedno najbolj razširjen tip ravnalne hierarhije je precej togi linijski tip. Organizacijskim potrebam razvitejših industrijskih podjetij je prilagojen funkcionalni tip, katerega slaba stran pa je prepleten vpliv večjega števila

nadrejenih ravnalcev na neposredne izvajalce. Zaradi odpravljanja pomanjkljivosti linijskega in funkcionalnega tipa se je razvila štabno-linijska oblika hierarhije, ki ohranja jasno komandno linijo in specializacijo nadrejenih. Poznan je tudi odborovski tip hierarhije, kjer so poleg posameznikov v hierarhijo vključeni tudi odbori, ki imajo lahko vse od zgolj posvetovalne pa do odločitvene vloge. Obstojijo tudi novejši organizacijske strukture, ki pa se v podjetju ne kažejo v povsem čisti obliki in se med seboj tudi prepletajo. Omeniti velja predvsem hibridno ali konglomeratno organizacijsko strukturo ter sektorsko strukturo. Nastajajo pa tudi vrste struktur, ki niso hierarhične. Mišljena sta zlasti teamski ali projektni pristop, kjer pa gre pogosto za začasno strukturo. Novejši oblike organizacijskih struktur se uporabljajo zlasti zaradi večje fleksibilnosti podjetja, ki jo omogočajo in ki jo zahteva okolje v katerem poslujejo (Rozman, 2000, str. 10, 86-99).

Organizacija kot sestav razmerij med ljudmi pozna enovite in sestavljene strukture. Kadar se med seboj poveže več istovrstnih razmerij med ljudmi, dobimo enovite strukture, ki pa so v stvarnosti redke. Zaradi tega se enostavne strukture navadno pojavljajo v povezavah in tvorijo novo sestavljeno strukturo. Tako je tudi v procesu delegiranja, v katerem ravnatelj prenaša dolžnost in njej ustrezno oblast navzdol na sodelavce. V tem procesu se tvori sestavljena oziroma zložena struktura, ki je sestavljena iz treh enovitih sestavov razmerij (Lipovec, 1987, str. 153):

1. Sestav razmerij pooblastil oziroma oblasti. Oblast ali drugače avtoriteta je pravica in možnost odločanja, ukrepanja in ukazovanja ter možnost in pravica zahtevati in izsiliti od drugih ljudi izvedbo ukazov.
2. Sestav razmerij delovnih dolžnosti, ki pomenijo delo dodeljeno članu združbe v izvedbo na njegovem delovnem mestu.
3. Sestav razmerij odgovornosti. Odgovornost pomeni prevzem dolžnosti za izvršitev dodeljene delovne naloge in s tem posledic te dolžnosti.

Zloženo oziroma ravnalno strukturo pa po Rozmanu (Rozman, 2000, str. 9) tvorijo naslednje enovite strukture: tehnična, motivacijska, oblastna in komunikacijska. Vse enovite strukture, ki se tvorijo v procesu delegiranja, so prilagojene druga drugi ter predvsem oblastni strukturi in povezane tudi tako, da vsaka vsebuje tudi kakšen aspekt drugih.

1.3. Organizacijske strukture podjetij

Konkretna organizacijska struktura pomeni v podjetju določeno prednost ali pa tudi pomanjkljivost. Velika večina avtorjev navaja naslednje oblike **organizacijskih struktur**: (1) enostavno, (2) poslovno-funkcijsko, (3) produktno, (4) decentralizirano in (5) projektno-matrično; ter procesno in mrežno kot sodobni organizacijski obliki (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 147-161).

Enostavna organizacijska oblika je prisotna v majhnih podjetjih z nekaj zaposlenimi, kjer je lastnik hkrati glavni ravnatelj in podjetnik, hkrati pa opravlja tudi posamezne poslovne

funkcije. Do šestdesetih let je bila poslovno funkcijska organizacijska struktura prevladujoča med malimi in srednjimi podjetji, saj je ustrezala stabilnemu, ne preveč kompleksnemu okolju, poleg tega pa je bila primerna za pretežno rutinsko tehnologijo. Z gospodarskim razvojem je naraščala kompleksnost nalog, povezanih s tržnim pristopom in uvajanjem diverzifikacije proizvodnih programov. Na tej podlagi se je v tridesetih letih v ZDA oblikovala in v petdesetih v Evropi uveljavila posebna organizacijska raven – produktni management, ki lahko nastopa kot štabna enota, samostojna organizacijska raven in kot matrična organizacijska struktura. Slednja je primerna za srednje velika podjetja z nerutinsko tehnologijo, v okolju z razmeroma visoko negotovostjo, saj odpravlja prepad med posameznimi poslovno funkcijskimi področji pri izvedbi nalog. S širjenjem proizvodnih programov se znotraj poslovnih funkcij zahtevajo različni pristopi in morajo se upoštevati značilnosti teh programov. Poleg tega obvladovanje podjetja z enega mesta, značilno za poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo, v tržnih razmerah šestdesetih let postane skoraj nemogoče. Tako v večjih podjetjih v ZDA v petdesetih letih, v Evropi pa v sedemdesetih nastane nova decentralizirana organizacijska struktura. V tej strukturi se oblikujejo decentralizirane organizacijske enote na podlagi diverzifikacije proizvodnega programa, torej delitev na podlagi proizvodnih programov, trgov in odjemalcev.

Vse doslej obravnavane organizacijske strukture so bile bolj ali manj stalne in hierarhične, saj je to zahtevalo rutinsko ponavljajoče se delo. Gledano razvojno pa se je vedno bolj širil obseg enkratnih, razvojnih in močno strokovnih dejavnosti. Zaposleni vpeljujejo nove proizvode, razvijajo nove tehnologije, pripravljajo reorganizacijo in podobno. Take enkratne dejavnosti, sestavljene iz vrste med seboj prepletajočih se aktivnosti, imenujemo projekti. Projektna struktura je organizacijska struktura enega samega projekta in se, ko je le-ta končan, opusti. Projektno-matrična organizacijska struktura je podobna produktno-matrični, s to razliko, da so pri slednji proizvodne enote stalne in da gre pri njih za operativno usklajevanje, medtem ko so projekti občasni in gre za usklajevanje strokovnih, neponavljajočih se del. Razdelitev proizvodnje oziroma njenih enot na podlagi posameznih delov proizvodnega procesa je značilna za procesno strukturo. Mrežna oblika bi lahko pomenila poskus oblikovanja medpodjetniških teamov, saj se podjetja naslanjajo na ključne prednosti (core competency), ki jih poznajo in predstavljajo za njih določeno prednost v konkurenčnem boju. Ostale ključne prednosti, ki jih ne poznajo, pa dajo v zunanje izvajanje (outsourcing). Z zunanjimi izvajalci podjetja uredijo partnerske odnose, ki ne temeljijo le na trgu, marveč na sodelovanju in zaupanju. Tako se oblikujejo mreže podjetij.

1.4. Organizacijski proces

Razmerja ali sestav razmerij so v določenem trenutku dana. V času pa se spreminjajo in razvijajo. Zato v okviru organizacije ločimo organizacijske strukture in organizacijske procese, v katerih se struktura namerno ali nenamerno spreminja. Slednjim pravimo neformalni, strukturam in procesom, ki jih načrtno razvijamo, da bi zagotovili smotno

delovanje in večjo učinkovitost pa pravimo formalni. Med formalne pa se uvršča upravljalno-ravnalni proces, ki se razvija s planiranjem, uveljavljanjem in kontroliranjem. Po vsebini je to proces usmerjene koordinacije in proces organiziranja, ki je vedno dvosmeren. Gre za določanje razmerij med ljudmi in širše strukture v podjetju oziroma vzpostavljanju le-te. Akt sprožitve delovanja so včasih videli predvsem v ukazovanju – komandiranju, danes pa sprožitev delovanja imenujemo uveljavljanje, ki uporablja še pomembnejša sredstva od ukazovanja: zgled, vodenje in disciplino. Planiranju torej kot faza upravljalno ravnalnega procesa sledi uveljavljanje, ki se pojavlja kot enotna faza. Tako se organizacija v resnici ustvarja predvsem s kadrovanjem, kjer je poudarek na kadrovanju oseb za ravnalna delovna mesta (Lipovec, 1987, str. 229, 274). Osnova za oblikovanje delovnega mesta z organizacijskega vidika je določitev zadolžitve, odgovornosti in avtoritete. To pomeni, da s kadrovanjem vzporedno poteka delegiranje dolžnosti, pooblastil in odgovornosti.

Po kadrovske strukturi prav tako nastaja velika povezava organizacijskih razmerij in struktur; prva je nastala s formalno organizacijo združbe, druga pa nastaja s kadrovanjem. S formalno organizacijo se v kadrovske strukturi namreč povežejo tudi neformalne strukture in procesi. Odnosi v teamu se vzpostavljajo neformalno, kljub temu pa moramo na začetku razdeliti vsaj osnovne naloge, kar pomeni, da so potrebni za nastanek teama formalno določeni temelji. Na tem mestu nastopi koordinacija, ki je obravnavana kot proces v katerem se neformalne strukture in razmerja povezujejo v formalno strukturo. Lipovec je s primerjavo različnih avtorjev, ki so na svoj način opredeljevali pojem koordinacije, prišel do zaključka, da predstavlja koordinacija proces, v katerem se prilagajajo in usklajujejo razmerja, strukture in procesi po določenih znakih (Lipovec, 1987, str. 291). Pri teamskem delu, kakor tudi sicer, je koordinacija zelo pomembna.

1.5. Prilagajanje organizacije situacijskim dejavnikom

Situacijska teorija predvideva, da okolje odločilno vpliva na organizacijo podjetja. Vendar ta vpliv ni enosmeren. Tudi organizacija podjetja se s svojo danostjo in zmožnostjo prilagaja zahtevam okolja v vseh smereh svojega razvoja. To prilagajanje obsega vse razsežnosti organizacije podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 138-139). Za razumevanje in vodenje teamskega dela je pomembna usmerjenost organizacije. Ali gre za usmerjenost predvsem v delo in naj bi se zaposleni prilagajali organizaciji, kar bolj ustreza teoriji klasikov, ali pa gre za usmerjenost organizacije v zadovoljstvo delavcev ter naj bi se organizacija prilagajala ljudem, za kar so se zavzemali predstavniki psihološke teorije. Znotraj teama je velik pomen dan zadovoljstvu članov teama, saj to pomeni njihovo večje zavzemanje za doseganje cilja, prav tako pa je pomembna tudi usmerjenost v delo, saj je namen oblikovanja teama doseganje nekega cilja. Upoštevanje obeh teorij je torej pomembno za uspešno vodenje teama.

Situacijski pristop nastopi tudi pri oblikovanju organizacijske strukture. Zunanji situacijski dejavniki kot so konkurenca, kupci, tehnologija in gospodarstvo vplivajo na notranje situacijske dejavnike med katere sodijo velikost podjetja, proizvodni program, tehnologija podjetja, kadri in kultura v podjetju. Negotovo okolje namreč zahteva sodobno tehnologijo, ki je nerutinska in zaposluje izobraženo delovno silo. Cilji postanejo raznoliki, velikost podjetja pa je odvisna od vključevanja projektov. Posledice teh vplivov so vidne v organizacijski strukturi, ki deluje teamsko.

2. VPLIV SPREMEMB NA UVAJANJE TEAMSKEGA DELA

Spremembe se dogajajo odkar stoji svet. Vzroki teh sprememb so naravni ali pa jih povzroča človek. Večje blagostanje ljudi namreč zahteva napredek in z njim inovacije. V želji po doseganju napredka pa moramo določene stvari spreminjati, saj nas k spremembam sili tudi spremenjeno, bolj konkurenčno okolje. Nekoč uspešna tehnična delitev dela in z njo rutinska masovna proizvodnja večini podjetij ne ustreza več. Na trg je potrebno priti med prvimi. Prav teamski pristop s svojo fleksibilnostjo podpira skrajševanje rokov od planiranja proizvodnje do uvajanja novih proizvodov. Ugotoviti je potrebno, katere so tiste spremembe, ki vplivajo na potrebe po oblikovanju teamov, s katerimi lahko povečamo uspešnost podjetja.

2.1. Globalne družbene spremembe

Z makroekonomskega oziroma globalnega vidika bi lahko globalne družbene spremembe v zadnjih štiridesetih letih razdelili na štiri obdobja (Kovač, 1996, str. 65-66):

- V petdesetih in šestdesetih letih države uvajajo dolgoročno zasnovano ekonomsko politiko, ki postaja izhodišče zahodnoevropskega modela države blaginje. Na Japonskem se že kažejo začetki novega sistema, ki upoštevajo teamsko delo.
- Drugo obdobje v sedemdesetih letih zaznamujejo omejitve gospodarske rasti, ki že naznanjajo svetovno gospodarsko recesijo. Globalna ekonomija odpira trge in daje potrošnikom svobodo odločanja. Globalna konkurenca narašča, inovativnost in z njo teamsko delo postajata vse bolj aktualna.
- Osemdeseta leta pomenijo zaton zanimanja za globalne študije prihodnosti. V ospredju zanimanja je management podjetniških sprememb in management podjetniškega zasuka.
- V devetdesetih letih prisegajo na novo gospodarsko rast brez ekoloških obremenitev, v ospredju pa je predvsem podjetniška ideologija in nova managerska revolucija, ki temelji na podjetništvu. Radikalnejši zasuk k strategiji ravnanja sprememb (reinženiring) celotno organizacijo spremeni v teamsko, v kateri se oddelki in njihovi zaposleni močno zavedajo skupnega cilja.

Razvoj japonskega gospodarstva je zbudil zanimanje za vzroke njegove uspešnosti, tudi pri zahodnih državah. Z upoštevanjem usmerjenosti organizacije k ljudem, ne le k delu, se je razvijalo vse več teorij za povečanje uspešnosti podjetja s pomočjo človeških virov,

kar je posledično pripeljalo do vpeljevanja teamov kot najbolj učinkovite oblike uporabe človeških virov. Zanimanje za globalne razvojne procese je v devetdesetih letih postalo prevladujoči trend sodobnega sveta, ideologija sprememb pa posega na globalno, državno in podjetniško raven. Podjetniška organizacija postane teamska organizacija, kar je poslovna strategija. Gospodarski razvoj držav postaja vse bolj podjetniško naravnano. Premik lahko preprosto pripišemo večji vlogi mikroekonomskih predpostavk v sodobni makroekonomiji, strateški vlogi podjetij ter podjetniških mrež v meddržavnih odnosih in vedno bolj univerzalni uporabi podjetniške ideologije in managerskih tehnik pri usmerjanju narodnega gospodarstva.

Uvajanje teamskega dela narekujejo predvsem spremenjene razmere v gospodarstvu in vse večji pritiski na podjetja iz okolja. Nekaj pomembnejših sprememb, ki vplivajo na prehod iz hierarhičnih struktur na nehierarhične (teamske) so (Florjančič et al., 1994, str. 150-151; Dyer, 1987, str. 168-171):

- a) **Globalizacija trga.** Kaže, da je dokončno končano obdobje obstoja večjih in manjših zaprtih trgov. Posamezen proizvajalec se vse bolj srečuje s svetovno konkurenco. Posebej za Slovenijo velja, da je za veliko večino podjetij lokalno tržišče premajhno in morajo zato velik del svojih proizvodov ali storitev prodati v tujini.
- b) **Povečanje negotovosti.** Svet je v zadnjih dveh desetletjih doživel nekaj povsem nepričakovanih globalnih pretresov. Sredi sedemdesetih let je prišlo do povsem nenapovedane naftne krize, v začetku devetdesetih je prišlo do razpada »realsocialističnega bloka« ter posledično vojne, ki je destabilizirala velik del jugovzhodne Evrope. Temu bi lahko dodali še velik spisek manjših pretresov, predvsem na področju tehnologije in njenih socialnih posledic.
- c) **Prevzemi in spojitve.** Vsak dan potekajo spojitve podjetij. Eno podjetje kupi drugo podjetje ali ga prevzame, ker je premalo konkurenčno. Primarne transakcije v teh primerih so zlasti finančne. Toda na dolgi rok je uspeh takšnih aktivnosti odvisen od sposobnosti ljudi, da nova korporacija zaživi. Prejšnje ločene enote morajo začeti skupno delovati ter oblikovati teame s skupnimi cilji.
- d) **Nove tehnologije.** Uporaba računalnikov in drugih novih tehnologij je vedno bolj razširjena. Nova oprema in nove tehnologije zahtevajo spremembe, s katerimi je povezano tudi tveganje. Spremembe je veliko lažje izvesti v okviru teama ali skupine, ki podpira člane, kot pa med posamezniki.
- e) **Prestrukturiranje dela.** V mnogih podjetjih, posebno v industriji, je nujno preoblikovanje delovnega okolja. Tiste enote, ki vedo, kako vključiti ljudi v teamske situacije, kjer je priložnost za pogovor, razumevanje in podporo, se lažje spopadajo z novimi, močno spremenjenimi razmerami.

Avtomatizacija in mehanizacija vse bolj prevzemata rutinska dela, ljudem ostanejo druga zahtevnejša opravila. Planiranje proizvoda poteka v teamih. Že v začetnih fazah pa vse do redne proizvodnje sodelujejo projektanti, konstruktorji, tehnologi, ljudje iz nabave, prodaje, proizvodnje in vzdrževanja. Pogosto se vse poslovne funkcije povežejo ob samem proizvodu, pojavi se ravnanje proizvoda. Rezultat teama pa ni le v boljšem delu, marveč v veliki meri tudi v pospešitvi celotnega procesa. Klasičen pristop od ideje do

proizvoda je bil razmeroma dolg. Teamski pristop pa prispeva k skrajševanju rokov, saj podjetja skušajo prva priti na trg in pobrati začetni dobiček. Tako prihaja na trg vse več proizvodov in storitev, čas njihovega nastajanja in uvajanja pa je vse krajši, kar posledično tudi zmanjša stroške zaradi krajših proizvodnih ciklov (Rusjan, 1999, str. 200, 229).

2.2. Spremembe v vlogi ljudi

Glede na vse spremembe, ki se dandanes odvijajo v svetu, tako na področjih družbenih sistemov, tehnologije, gospodarjenja, prepletanja kultur kot tudi konkurence, samih podjetij, načina njihovega poslovanja ter organizacijskih struktur, je povsem upravičeno pričakovati tudi spremembe v vlogah ljudi, saj so le-ti dejavnik, ki je prisoten povsod. Spremenjena vloga ljudi v podjetju je povezana s spreminjanjem ciljev v njem. Spreminjanje ciljev pa je neposredno povezano z razmerami na trgu. V kolikor so razmere stabilne in na trgu ni velike konkurence, se cilji v organizacijah vsebinsko praviloma ne spreminjajo. Večji konkurenčnosti se mora podjetje prilagajati s spreminjanjem izdelkov, ki ugajajo potrošnikom. Končno postanejo cilji, prek vse večjih vplivov sprememb in s tem negotovosti in kompleksnosti okolja, celo nepredvidljivo spremenljivi. V stabilnem okolju je najprimernejša funkcijska organizacijska struktura, kjer so tudi delovna mesta stabilno oblikovana, to pomeni, da se naloge na njih skoraj ne spreminjajo. V zdajšnjem spremenljivem okolju pa je primernejša divizijska organizacijska struktura, kjer delovna mesta niso tako natančno definirana. V prihodnje naj bi bile smiselne le začasne organizacijske strukture, kot sta projektna in matrična, delovno mesto v klasičnem smislu pa bo izginilo. Tudi danes še obstajajo stabilna delovna mesta, saj nekatera podjetja delujejo v klasičnem masovnem smislu s poudarkom na učinkovitosti, vendar se število teh zmanjšuje. Pri stabilnem delovnem mestu je bilo mogoče natančno predvideti zahtevane lastnosti delavca. Danes pa je vse pomembnejše človekovo vedenje v skupini, njegova sposobnost za teamsko in kreativno delo, zato narašča tudi **pomen fleksibilnosti in kreativnosti delavca**.

Z organizacijskimi dogajanja na delovnih mestih so močno povezani tudi planiranje kadrov, kadrovska selekcija in dinamika zaposlovanja. Včasih je bilo planiranje kadrov natančno, kratkoročno in dolgoročno, v prihodnosti bo vprašljivo celo kratkoročno planiranje kadrov. Kadrovska selekcija je bila v preteklosti enostavna, v prihodnje pa bo omejena na človekovo vedenje in prilagodljivost. Dinamika zaposlovanja se, kot vemo, podreja možnostim planiranja ljudi in možnostim selekcije ter postaja vse bolj nepredvidljiva. Pomemben faktor sprememb je tudi izobraževanje. Šola bo verjetno morala postati zbiralec znanja po vsem svetu in ga posredovati študentom na takšen način, da ga bodo znali kreativno uporabiti. Klasični poklici se bodo pomešali, nastale bodo nove tvorbe znanja, ki jih je težko ali celo nemogoče napovedovati. Plačilo na čas in po delovnem mestu se umika plačilu glede na uspeh projektov. Zaradi vseh teh sprememb se pojavljajo različne nekonvencionalne metode dela z ljudmi, ki nudijo ljudem manjkajoče znanje. Mednje sodi tudi učenje za delo v teamu (Lipičnik, 1996, str. 255-258).

3. OPREDELITEV TEAMA IN NJEGOVEGA DELOVANJA

S hitrostjo sprememb in naraščanjem konkurence na trgu se je uveljavila misel, da je treba v vsakem primeru ustreči kupcu in izdelovati samo tisto, kar kupci potrebujejo. Torej ciljev ne določa več organizacija sama, ampak predvsem, včasih pa samo, uporabniki njenih izdelkov. Organizacije postajajo vse bolj sploščene, kar pomeni, da je odgovornost za rezultate razširjena po vsej organizaciji. V takšnem položaju je mogoče oblikovati le vizijo prihodnosti in se truditi, na podlagi interakcije zaposlenih, uspešno in učinkovito zadovoljiti potrebe kupcev. Glede na negotovo in kompleksno okolje je najbolj primerno delo v teamih. Teamski način dela je torej nepogrešljiv takrat, ko pot reševanja, rešitev in način reševanja problema niso znani (Lipičnik, 1998, str. 34, 272).

Team je bolj ali manj trajna skupina ljudi sestavljena iz določenega števila članov z različnimi osebnostnimi profili, ki imajo pri skupnem delu specifične potrebe in je za doseganje učinkovitosti potrebno aktivno poslušanje, primerna motivacija, učinkovita komunikacija, uspešno reševanje konfliktov ter medsebojno razumevanje, zaupanje in prilagajanje.

3.1. Vrste teamov

Z vidika vsebine dela v teamu je v podjetju najpogostejše razlikovanje med naslednjimi vrstami teamov (Florjančič et al., 1994, str. 155-163):

- ❖ teami za opravljanje delovnih nalog,
- ❖ teami za reševanje problemov,
- ❖ projektni teami,
- ❖ teami za postavljanje strategije,
- ❖ samoravnlalni teami (self-managed).

Teami za opravljanje delovnih nalog so najbližje nekaterim vrstam delovnih skupin. Njihov namen je optimizacija kakovosti opravljanja neke delovne naloge. Delovna naloga je lahko proizvodne narave, opravljanje določene storitve ali kaj podobnega. Sem sodijo znane oblike, kot so skandinavske avtonomne ali polavtonomne delovne skupine, samoupravne delovne skupine, kot smo jih poznali pri nas, itd.

Teami za opravljanje delovnih nalog imajo v celotnem delovnem procesu, ki ga opravlja neka proizvodna ali storitvena organizacija, določeno relativno zaokroženo delovno nalogo. Navadno gre za delovno nalogo, ki je sama po sebi tehnološko zaokrožena in katere delovne rezultate je mogoče meriti.

Teami za reševanje problemov so navadno namenjeni iskanju odgovorov na posamezne probleme, s katerimi se srečujejo organizacije pri svojem poslovanju.

Njihova velikost in sestava sta odvisni od vrste problema, ki ga je potrebno rešiti. Zato se pojavljajo vsaj v treh oblikah, ki so opisane v nadaljevanju.

- *Začasne skupine* so teami, ki jih npr. direktor imenuje za pripravo predlogov rešitve nekega tehnološkega, poslovnega ali človeškega problema organizacije.
- *Odbori, komisije, delovna telesa* so relativno trajne skupine, ki so tipični strokovni ali interesni posvetovalni organi posameznih organov odločanja. V enakem ali podobnem sestavu delujejo nekaj časa, lahko tudi nekaj let. Navadno so sestavljeni instrumentalno, v njih so ljudje, ki se spoznajo na specifične sestavine problema, ki je predmet reševanja.
- *Teami za reševanje strokovnih problemov* so navadno sestavljeni iz mešane skupine izvedencev, ki v okviru različnih disciplin obravnavajo problem. Teame te vrste bi lahko označili tudi kot teame za produkcijo novih idej. Za problem je treba najti novo rešitev. Takšni teami se ukvarjajo tudi z inovativnim razmišljanjem.

Projekt je posebna oblika delovne naloge, ki je specifična po tem, da je natančno določen njen začetek in njen konec. Team, ki izvaja projekt, je navadno sestavljen iz zaposlenih v podjetju ali pa oseb najetih le za čas izvajanja projekta. Projekt lahko traja nekaj dni, nekaj tednov pa tudi nekaj let. Navadno je imenovan vodja projekta, ki potem izbere potrebne ljudi za izvedbo projekta. Posebna oblika projektnega tema je team za razvijanje proizvodov, kjer je poudarjeno svetovanje in oblikovanje novih proizvodov.

Vsako podjetje mora imeti svoj strateški načrt, s katerim opredelijo podobo podjetja, ki si jo želijo čez določeno časovno obdobje, navadno čez tri do pet let. Posebnost **teama za postavljanje strategije** je, da je skoraj obvezno vodja teama glavni ravnatelj. Pomen njegovega ravnanja je v tem, da vsem zaposlenim v podjetju in tudi okolju pokaže svojo popolno identifikacijo s postavljeno strategijo. Dokument o strategiji pripravijo poleg glavnega ravnatelja še nekateri ravnatelji ključnih poslovnih funkcij in zaposleni v službi za strategijo, če je taka služba organizirana v okviru organizacije. V tovrsten team pogosto vključijo tudi zunanjega sodelavca.

Samoravnlalni teami so že razviti do te mere, da lahko sprejemajo pomembnejše odločitve, ki vplivajo na samo poslovanje. S tem se lahko v celoti izkoristi potencial teama, se pravi vseh idej, ki so ustvarjene znotraj teama, kakor tudi vpliva samega teama. S kroženjem po podjetju člani teama pridobijo širok spekter znanj. Samoravnlalni teami lahko sprejemajo odločitve, ki se nanašajo na razporeditev dela, potrebe razpoložljivih virov in dodelitev delovnih nalog, prav tako pa sami postavljajo cilje in kontrolirajo svoje rezultate. V pomoč jim je vodja teama, ki pa nima hierahične vloge vodje, kot nadzornika, ampak le svetovalno, kar naj bi pospešilo in olajšalo delovanje teama. Kljub temu, da tovrstni teami veliko obetajo, pa podjetja ugotavljajo, da lahko traja več let preden team izkoristi ves svoj potencial (Newstrom, Davis, 1993, str. 260-261).

Klasične hierarhične organizacijske strukture so izgubile svoj pomen in vlogo v sodobnih razmerah poslovanja. Belbin (Belbin, 1996, str. 47) teame razdeli v lastne tri skupine, ki jih poimenuje operativni, večfunkcijski in strateški teami. Operativne teame so podobni teamom za opravljanje delovnih nalog in reševanje problemov, medtem ko so strateški teami namenjeni postavljanju strategije.

Operativni teami ponavadi delujejo znotraj oddelka ali poslovne funkcije, vendar dopuščajo prostor za zunanjega strokovnjaka. Delujejo z namenom optimiranja operativne učinkovitosti. Pri tej vrsti teamov vodenje v delno hierarhičnem slogu ni slabost.

Večfunkcijskih (»cross-functional«) teamov ne moremo voditi v hierarhičnem slogu. Vključujejo koordinacijo med oddelki ali poslovnimi funkcijami. V nekaterih primerih vključujejo tudi stranke in partnerje.

Strateški teami morajo za doseganje ravnotežja poleg strateških članov vedno vključevati tudi operativne in profesionalne člane. Prisotnost samo enega strateškega člana že lahko okrepi team pri odločitvah.

3.2. Značilnosti teama

Vsak team nastane z namenom, da opravi neko nalogo, da doseže nek cilj. Običajno posameznik vseh lastnosti, ki so potrebne za uspešno delo, ne more imeti. Lahko pa jih ima team. Team je tisti, ki zagotavlja managementu dolgoročni uspeh, tisti, ki se lahko spremeni ali obnovi, ko ga posamezniki zapustijo ali se upokojijo. Znotraj teama se lahko zberejo nasprotujoče si lastnosti, ki jih ne najdemo v nobenem posamezniku. Ta nasprotja se lahko pojavijo v obliki konfliktnih situacij, ki pa jih uspešen vodja zna uporabiti kot izziv, da člane še bolj spodbudi v iskanju najprimernejših rešitev. Team lahko zgradi zakladnico skupnih izkušenj in informacij, ki jih uporabljajo sedanji in prihodnji člani. Team ima tudi svojevrstne značilnosti, ki niso vidne na prvi pogled. Posameznik, ki je prej blestel v teamu, potem, ko team zapusti, lahko razočara okolico. Napredovanje posameznika prav tako lahko uniči učinkovit team, ker pristojni ne pomislijo, da bi bilo boljše, če bi napredoval cel team oziroma bi povečali njegovo velikost ali pristojnosti. Predvsem pa sta kakovost in rezultat dela teama mnogo boljša od vsote tega, kar bi lahko naredili posamezniki.

3.2.1. Velikost teama

Za vsako nalogo obstaja optimalna velikost skupine, ki je odvisna od sestavljenosti naloge in heterogenosti članov glede na zmogljivosti, ki jih zahteva naloga (Lipičnik, 1998, str. 274). Velike skupine se težko organizirajo za učinkovito delo in imajo zato manj idej. V manjših teamih so ljudje običajno srečnejši, saj ima posameznik dovolj

možnosti za izražanje svojih mnenj. V splošnem lahko rečemo, da pri večji skupini obstaja večji neviden pritisk, ki deluje v smeri enotnosti. Slednje pa se v velikih skupinah lahko odrazi v obnašanju posameznikov v smeri pasivnosti, lahko se skrivajo v anonimnosti ali agresivnosti, v obliki upora proti mnenju večine. Tako obnašanje posameznikov znotraj skupine vpliva na neodgovorno in negativno naravnost tudi pri ostalih.

Kaj je razlog, da posamezniki izgubijo svoj čut za identiteto in sposobnost pozitivnega prispevka v velikih skupinah? Del odgovora je najbrž v tem, da je vloga posameznika zanemarljiva, saj npr. v skupini 100 ljudi, ki bi se sestala za eno uro, vsakemu pripada en odstotek časa ali drugače, govor je dolg vsega 36 sekund. V tem času ne more povedati nič uporabnega in bistvenega, 99 odstotkov časa na sestanku pa bi moral poslušati.

Optimalna velikost skupine ne presega števila treh do šestih, največ sedmih članov. Skupina naj bo čim manjša, vendar ne premajhna glede na obseg in zahtevnost naloge (Lipičnik, 1998, str. 274). Za opravljanje praktičnih nalog so najbolj primerni teami z velikostjo od treh do dvanajstih članov, večji teami bi se namreč soočali s težavami v komuniciranju, razen če ne bi šlo za pretežno rutinske naloge (Johnson, 1995, str. 40). Prav tako meni večina drugih avtorjev, da je idealna velikost teama nekje med 6 in 7 članov, teami pa naj ne bi presegali velikosti 12 članov.

Velikost teama je odvisna od kompleksnosti naloge, ki jo team rešuje. Zaradi tega je, z vidika velikosti teama, pri kompleksnejših nalogah bolje oblikovati več teamov, kot pa povečati številčnost teama. Pri oblikovanju sestavljenih teamov je najpomembnejša razgraditev naloge na delne naloge. Za vsako delno nalogo oblikujemo samostojen team in vodje teh teamov so člani skupnega, osnovnega teama. Razdelitev naloge in oblikovanje teamov lahko poteka na največ treh do štirih ravneh, kar je neka optimalna oblika za medsebojno povezovanje in posledično uspešno medteamsko delo. Ne glede na velikost teama, le-ta ne bo uspešen, če člani ne bodo imeli pravilne kombinacije sposobnosti in izkušenj.

Ob uspešnem zaključku naloge je celoten team pohvaljen za izredne uspehe, posamezniki pa tudi za osebne prispevke. Uspešen zaključek naloge pa pogojuje motivacija članov teama. Kot prvo mora biti sam vodja teama motiviran, če želi motivirati druge. Bolj kot bo team motiviran, bolje bo delal.

3.2.2. Kohezivnost teama

Kohezivnost (Gatewood, 1995, str. 441) pomeni povezanost oz. nagnjenost članov skupine k združevanju z namenom lažje in učinkoviteje dosežati skupne cilje ter jih tako še bolj motivirati za delo v teamu. Ta definicija vključuje tako individualni element (člani vplivajo drug na drugega) kot tudi teamski element (člani se združujejo, da dosežejo cilj).

Kako doseči, da so člani teama povezani in kako naj vodje teama in ravnatelji spodbujajo omenjeni proces, so bile teme s katerimi so se strokovnjaki ukvarjali precej časa. Več kot je priložnosti, da člani teama medsebojno vplivajo in komunicirajo eden z drugim, bolje se bodo spoznali in bolj bodo povezani. K večji teamski povezanosti prispeva tudi skupno delo pri določeni nalogi. Bolj kot imajo člani teama podobna stališča, vrednote in osebnostne značilnosti, večja bo začetna privlačnost in bolj pospešeno se bo razvijala povezanost. V bolj raznolikih teamih je naloga vodje teama ugotoviti in spodbujati podobnosti med člani teama. Ena od najbolj pomembnih metod za povezovanje članov je pospeševanje dogovarjanja o skupnem cilju. Bolj kot je cilj določen in jasen ter bolj kot cilj zadovoljuje potrebe članov teama, bolj bodo le-ti povezani.

Včasih je cilj teama določen eksterno v obliki tekmovanja proti drugemu teamu. Spodbujanje tekmovalnosti med teami je način doseganja notranje solidarnosti, po drugi strani pa tekmovalnost znotraj teama lahko povzroči razpad povezanosti. Pri novejših strukturah organizacije, ki vpeljuje teamski pristop v celotni strukturi, pa tekmovalnost med teami ni zaželjena, saj so teami povezani tako znotraj kot tudi navzven z ostalimi teami v podjetju. Mišljeni so predvsem sestavljeni teami, ki pa smo jih že omenili.

Razumevanje teamske povezanosti je pomembno zaradi neposrednega vpliva na delovanje teama in njegovega produkta. V splošnem so raziskave potrdile pozitivno korelacijo med celotno produktivnostjo in teamsko povezanostjo. Obenem se v visoko povezanih teamih pojavljajo boljše interne povezave in komunikacije, lažje se vpliva na člane teama, člani teama so bolj zadovoljni in bodo bolj učinkoviti (Gatewood, 1995, str. 442).

Zanimive so tudi lastnosti organizacije, ki delujejo proti kohezivnosti, povezanosti oz. trdnosti teama. Kljub temu, da jih verjetno obstaja kar nekaj, bom naštel le najpomembnejše:

- formalne strukture, nove tehnologije in geografska razpršenost ne povezujejo, pač pa ločujejo;
- zaposlovanje individualistov, ki jih ne zanimajo odnosi in delovanje v skupini;
- poudarjene so statusne razlike, organizacije pa prisegajo na tekmovalnost in ne na sodelovanje;
- večina sistemov denarnih nagrad temelji na individualnih dosežkih;
- pretirana hierarhija ločuje posameznike.

3.3. Načela teamsko organiziranega podjetja

Za učinkovito delovanje podjetja je zelo pomembno imeti jasno predstavo, kaj želimo doseči in spoznati načela, ki vodijo do uresničitve te vizije. V nadaljevanju je naštetih

nekaj načel, ki naj bi jim vsako teamsko organizirano podjetje sledilo (Howard, 1994, str. 26):

1. Popolna udeležba v spremembi kulture podjetja
2. Osredotočanje na stranke
3. Raznolikost v mišljenju
4. Izmenjava informacij
5. Priznani strokovnjaki
6. Spremljanje rezultatov
7. Poslušanje drug drugega
8. Nenehno izboljševanje
9. Občutek pripadnosti
10. Razvijanje posameznikovih in skupnih idej
11. Priznanje

Vsi zaposleni v podjetju morajo **sodelovati pri spreminjanju kulture podjetja**. Organizacijska kultura je vsota posameznikovih navad in običajev. To vse pa vključuje način sprejemanja odločitev, način komuniciranja, reševanje konfliktov, način oblačenja itd. Kultura v podjetju pa se ne more spremeniti brez popolne udeležbe vseh zaposlenih v podjetju.

Vdanost strankam in osredotočanje na zadovoljevanje njihovih potreb je najboljše zagotovilo za uspešno poslovanje podjetja. Pogosto ljudje porabijo preveč časa s pisanjem raznih poročil, izpolnjevanjem obrazcev ali z opravi, ki nimajo ničesar opraviti z zadovoljevanjem kupčevih potreb. Vsak posameznik v teamu bi moral vedeti, kam vodi njegovo delo in zakaj je pomembno za stranko.

Razlike v mišljenjih in mnenjih sodelavcev pripomorejo k vrednosti končnega proizvoda ali storitve. Zaradi različnosti med člani teama pogosto pride do konfliktov, ki pa ob primerni usmerjenosti pripomorejo k večji kreativnosti, boljšemu reševanju kompleksnih problemov in seveda udeleženiosti vseh članov teama. Torej so različnosti in konflikti dobrodošli.

Več znanja in informacij pripomore podjetju k boljši konkurenčnosti in kvaliteti. Izmenjava informacij in znanj je v bistvu orodje s katerim si člani teama pomagajo.

Ljudje, ki opravljajo delo, so običajno najboljši vir za dokazovanje rezultatov. Člani teama prispevajo k uspešnosti podjetja z izvirnostjo, talentom in znanjem, kar omogoči boljše doseganje ciljev. **Strokovnjaki**, ki so priznani na svojem področju z večjo zagnanostjo in vnemo stremijo k izvirnejšim rešitvam problemov.

Merjenje rezultatov vodi k večji motiviranosti članov teama. Ljudje so motivirani s povratno informacijo. Če rezultatov ne merimo, ne vemo, kaj smo dosegli in tudi nimamo razloga za izboljšave in priznanje doseženega.

Teamsko organizirano podjetje upošteva in ceni ideje vseh zaposlenih, zato je pomembno **prisluhni drug drugemu** in s tem pokazati spoštovanje in upoštevanje posameznikovih predlogov in idej.

Neprestano iskanje boljših rešitev za zadovoljitev stranke in dobrega poslovanja bi moral biti način življenja teama. Izboljševanje se nikoli ne konča, kajti vedno lahko stvari naredimo še bolje.

Vsak človek je v nekem obdobju član enega ali več teamov. Ljudje se s **pripadnostjo** počutijo varne, dobijo izziv in rastejo s svojo »včlanjenostjo« v teamu, ki ceni njihov doprinos k rezultatu, prav tako pa imajo vpogled v celoten dosežek teama.

Ljudje morajo imeti občutek, da sami prispevajo k razvoju teama. Zadovoljevanje vedno novih potreb in želja strank je nujno za obstoj podjetja in to se doseže z **razvijanjem posameznikovih in skupnih idej teama**.

Če so ljudje deležni priznanja, delajo učinkoviteje. Vsak od nas potrebuje **priznanje**, tako direktor kot delavec v tovarni. Vsak član teama ima dolžnost in odgovornost priznavati in s tem spodbujati ostale člane.

3.4. Oblikovanje teama

Oblikovanje teamov v organizaciji je proces, na katerega bi lahko gledali kot na poslovno strategijo. Teamsko razmišljanje mora veljati tako pri oblikovanju strategije, kot pri uresničevanju, vrednotenju in merjenju uresničevanja strategije. Ljudje so namreč bolj motivirani za doseganje ciljev, če sodelujejo pri oblikovanju strategije od samega začetka, kot če nastopijo npr. šele v fazi uresničevanja strategije, ki jo je postavil nekdo drug. Team sam po sebi še ni zaključek strategije, ampak sredstvo s katerim ljudje bolj učinkovito opravljajo svojo nalogo. Sestava teama se lahko spreminja in posamezniki v podjetju lahko sodelujejo v različnih teamih, vendar morajo biti le-ti stalni kot oblika delovanja združbe in ne začasen oziroma trenuten odgovor na poslovno krizo ali problem.

Teamsko delo se uveljavlja v podjetjih na vseh nivojih. Enako je pomembno za ravnatelje podjetja kot ravnatelje poslovnih enot in poslovnih funkcij pa tudi za delavce na najnižji stopnji odločanja. Pomanjkanje teamskega dela na kateremkoli nivoju ravnanja, ali med njimi, nujno omejuje organizacijsko učinkovitost in lahko podjetje tudi uniči (Maddux, 1992, str. 15).

3.4.1. Izbira ljudi v team

Kar potrebujemo za sestavo uravnoveženega teama niso dobro uravnoveženi posamezniki, ki bi jih lahko dobili s preprosto izbiro, temveč posamezniki, ki so dobro uravnoveženi drug z drugim. Za team je primeren le posameznik, ki ima skladen stil teamskega dela. Kandidat ima lahko popolno znanje in izkušnje, a je vseeno reven kandidat za team, če nima sposobnosti za teamsko delo. Le-te so namreč del osebnostne komponente posameznika in so neprimerno "rigidnejše" kot znanje in izkušnje, ki so spremenljivka, katero je mogoče relativno hitro spreminjati (Adizes et al., 1996, str. 330-333). Znanje članov tima zagotovimo s pravilnim izborom članov tima, dodatnim izobraževanjem in omogočanjem dostopa do razpoložljivih informacijskih virov (DreamTeam, 2003).

Za izbiro ljudi v team lahko uporabimo številne tehnike izbiranja. Sestavljalec teama je ali njegov vodja ali nekdo višji, ki sploh ne bo sodeloval v teamu. Kadar izbiramo med že zaposlenimi v podjetju, je izbira ljudi sicer lažja, vendar tudi omejena. Odkrivanje in združevanje pravih ljudi za delo v učinkovitem teamu je eden najtežjih izzivov s katerimi se soočamo.

Tehnike za izbiro ljudi v team so (Lipičnik, 1998, str. 276-277):

- Če sestavljalec zaupa naključju, izbere ljudi po katerikoli tehniki *naključnega izbora* (naključna števila, sezname, ...)
- Drugi, ki zaupajo ljudem in njihovim zmožnostim dogovarjanja, imenujejo samo možne kandidate za delo v teamu. Kdo od njih bo v teamu sodeloval, je prepuščeno *dogovarjanju* med kandidati.
- Sestavljalci teamov, ki močno zaupajo svoji intuiciji, člane teamov *določijo*.
- Ko je zahtevano, da mora sleherni od možnih kandidatov tudi sam izraziti svojo naklonjenost do sodelavcev v teamu, se uporablja *tehnika mandatarjev*. Najprej sestavijo seznam vseh možnih kandidatov in ga postavijo na vidno mesto. Vsak udeleženec na tem seznamu označi določeno število oseb, s katerimi bi sodeloval. Oseba, ki je dobila največ glasov postane mandatar, ki po lastni presoji izbere člane teama. Mandatarji morajo možne kandidate poznati.
- *Morenova sociometrija* se uporablja za preučevanje odnosov med člani teama. Vsak možni kandidat za člana teama na listek napiše tri osebe s katerimi bi najraje sodeloval. Vse pisne izjave možnih kandidatov nato analiziramo, najbolje grafično, da ugotovimo, katere osebe so izbrale druga drugo. Takšne zveze poimenujemo dvojne in predstavljajo ključ za sestavljanje teamov. Tehnika predpostavlja, da se kandidati med seboj poznajo.

Uporabljamo lahko tudi intervjuje (za več kandidatov, pri čemer mora vsak kandidat odgovarjati na ista vprašanja, da lahko dobimo občutek, kakšen odnos ima kandidat glede na ostale kandidate), preizkusno dobo (preizkus pokaže, kako bo novi član ustrezal obsoječemu teamu) ali kakšno podobno tehniko preizkusa več kandidatov

hkrati, paziti moramo le, da je izbira poštena. Kandidat naj ima možnost spoznati ostale člane teama, ki se jim bo pridružil; dobi naj občutek za kulturo, razpoloženje in nalogo teama; izbiralec pa naj dobi dovolj podatkov, da se lahko odloči. Uspešnost izbrane tehnike izbire ljudi v team je mogoče presojati po počutju ljudi v teamu, predvsem pa po uspešno ali neuspešno opravljeni nalogi.

V uspešni sestavi teama mora biti primerna mešanica tehničnih sposobnosti, harmonične, združljive osebnosti in primerni stili dela.

3.4.2. Belbinovih devet vlog v teamu

Belbin je v svoji raziskavi pokazal, da je učinkovitost teama odvisna od zgoraj navedenih vidikov njegove sestave, ki jih je mogoče izmeriti, in je zato izvajanje teama možno napovedati tudi vnaprej (Belbin, 1996, str.122). Identificiral je devet različnih vlog v teamu in prikazal, kako jih je mogoče uporabiti za analiziranje teama in napoved, kako bo delal. Najbolje bo deloval team, ki ima vloge med seboj najbolj uravnotežene. Popolnoma oblikovan team pomeni manj sporov med posamezniki, ki tekmujejo za isto vlogo, in več medsebojnega spoštovanja in upoštevanja. Le redki ljudje imajo značilnost ene same vloge v teamu. Nekateri posamezniki lahko zasedajo celo vrsto vlog, zato je možno že v štiri do šestčlanski skupini lepo porazdeliti teamske vloge. Ljudje so sposobni tudi spremeniti svoje obnašanje, da se prilagodijo vlogi v teamu. Za povsem učinkovito delovanje torej ni potrebno ustvariti devetčlanski team. Belbin navaja naslednjih devet vlog v teamu:

1. **Koordinator** (*Chairman*)

Je dominanten, ekstrovertiran, miren, zaupa vase in se obvlada. Njegove pozitivne lastnosti so predvsem objektivnost ter da brez predsodkov obravnava vse, ki bi lahko kaj prispevali. Ne izstopanje po inteligenci ali ustvarjalnosti so slabosti, ki se mu jih lahko dopušča.

2. **Iskalec zamisli** (*Resource Investigator*)

Njegove značilnosti so predvsem ekstrovertiranost, zanesenjaštvo, komunikativnost in radovednost. Med pozitivne lastnosti pa pri njem štejemo, da rad navezuje stike z ljudmi, iskanje virov izven skupine, rad se sooča z izzivi, privlači ga raziskovanje novosti. Dopustna slabost, ki se rada zgodi, je da ga mine navdušenje, ko je prvi čar mimo.

3. **Snovalec** (*Plant*)

Je inteligen, introvertiran, nekonvencionalen, poln dobrih idej. Njegove pozitivne lastnosti so nadarjenost, domišljija, znanje in inteligentnost. Dopustne slabosti pri njem so zlasti, da praktične podrobnosti in protokol spregleda, preveč časa porabi za ideje, ki se mu zdijo dobre, a se ne ujamejo s cilji teama.

4. **Oblikovalec** (Shaper)

Značilnosti, ki mu jih pripisujemo so občutljivost, dominantnost, ekstrovertiranost in dinamičnost. Življenska energija, rad se spopade z nedelavnostjo, neučinkovitostjo, opredeli osnovne teamske aktivnosti so le nekatere pozitivne lastnosti. Sprejemljive slabosti pa so zlasti nagnjenost k izzivanju, razburjanju, nepotrpežljivosti in žaljivosti.

5. **Opazovalec, Ocenjevalec** (Monitor, Evaluator)

Njegove značilnosti so resnost, preudarnost, stabilnost ter introvertiranost. Med pozitivne lastnosti pri njem štejemo ocenjevanje ter analiziranje velikega obsega pisnega gradiva, zaupnost in preudarno razsojanje. Slabosti, ki mu jih lahko dopustimo sta pomanjkanje navdiha in težave pri motiviranju drugih.

6. **Teamski delavec** (Team Worker)

Je ekstrovertiran, nedominanten, družaben ter občutljiv. Bistvene pozitivne lastnosti so gojenje teamskega duha, priljubljenost in nevsiljivost, zna se odzivati ljudem in situaciji ter je najbolj aktiven interni komunikator teama. Zanj velja, da je v kriznih trenutkih neodločen.

7. **Izvajalec** (Company Worker, Implementer)

Opišemo ga lahko kot konzervativnega, stabilnega, vestnega, zanesljivega, predvidljivega in kot garača. Med njegove pozitivne lastnosti štejemo organizacijske sposobnosti, praktično razmišljanje, samodiscipliniranost ter da ne zanemarija neprijetnih nalog. Dopustne slabosti pa so pomanjkanje fleksibilnosti, slabo se znajde v novih situacijah, je nedovzeten za preizkušene zamisli.

8. **Dovrševalec** (Completer, Finisher)

Je prizadeven, urejen, natančen, zaskrbljen. Stvari izpelje do konca, je perfekcionista in vedno pravočasen, kar razumemo kot pozitivne lastnosti. Njegova slabost, ki pa mu jo lahko dopustimo je preobremenjenost z majhnimi stvarmi, »bo kar bo« se mu upira.

9. **Strokovnjak** (Expert, Specialist)

Njegova značilnost je, da je profesionalen, daje pobudo, predan svojemu delu ter specializacija znanja. Med pozitivne lastnosti prištevamo posredovanje dragocenega znanja ali tehničnih sposobnosti. Njegova dopustna slabost je ozko specializirano področje.

Med člane teama moramo, včasih zaradi povsem formalnih razlogov, razdeliti vsaj dve osnovni vlogi za normalno potekanje teamskega dela. To sta koordinator in zapisnikar. Prav je, da se koordinator menja pri različnih nalogah. Čeprav je v teamu vsak na nek način zapisnikar, team potrebuje nekoga, ki vse delne in končne rešitve prikaže, tako da so vsem na očeh (panoji, table, plakati,...). Tudi zapisnikar je pri vsakem projektu nek drug član teama. Članom dajemo naloge in odgovornosti glede na njihovo najmočnejšo vlogo v teamu. Spodbujamo jih k temu, da iz kolegov izvabijo vse prednosti njihove vloge. Vsakega člana moramo poučiti tudi, kako naj razvija svojo drugotno vlogo v

teamu in tako postaja bolj prilagodljiv. Najpomembneje je, da nikogar ne silimo v vlogo, ki mu očitno ne ustreza. Ker je dovoljiva pomanjkljivost vsake vloge stranski proizvod neke prednosti, obstaja nevarnost, da pri tem, ko poskušamo odpraviti pomanjkljivosti, oškodujemo prednost. Zato moramo spodbujati člane teama, da bodo obvladovali svoje slabosti.

3.4.3. Nastajanje teama

Team je najprej skupina, ki jo najbolj pogosto določi oseba na višji hierarhični ravni, in mora šele nastati, za kar pa potrebuje čas (Lipičnik, 1998, str. 279). V tem času si člani neformalno razdelijo vloge, postavijo cilje, izberejo način vodenja in vzpostavijo medsebojno komunikacijo. Šele po vzpostavitvi teh povezav lahko govorimo o skupini, ki je tudi neformalno pripravljena za delo v pri skupni nalogi, torej o teamu. Člani se nastajanja teama ne zavedajo. Kadar je proces nastajanja teama že dozorel, je tvegano zamenjevati posamezne člane, kajti s tem lahko razbijemo že nastali team. Z dodeljevanjem novih članov skupini ali zamenjevanjem starih, se proces nastajanja teama začne na novo, prihaja do popolne prerazdelitve vlog, novega načina vodenja itd. Primerneje je, če posamezne člane izpustimo, ker v tem primeru ne pride do neformalne reorganizacije oziroma je reorganizacija hitrejša, lahko pa nalogo ponovimo z novo ekipo, če ne gre drugače.

Prav tako kot podjetja imajo tudi teami svoj življenski cikel. Teami nastajajo, se razvijajo in navsezadnje tudi prenehajo delovati. V tem času gredo skozi različne stopnje, ki pa se od situacije do situacije razlikujejo in si lahko včasih celo sledijo v drugačnem zaporedju. Ne glede na to, ali govorimo o novo nastalem teamu, ali o teamu, ki deluje že dlje časa, je predvsem pomembno, na kateri razvojni stopnji je team. Razumevanje tega procesa omogoča ravnateljem vpogled v delovanje teama, ki je potreben, da team uspešno deluje in se ne zadržuje preveč na kateri od začetnih stopenj. V nadaljevanju je opisan model teamskega razvoja s petimi fazami (Newstrom, Davis, 1993, str. 425-426; Gatewood, 1995, str. 434-436):

- Faza oblikovanja, spoznavanja (forming)
- Konfliktna faza, nasprotovanje (storming)
- Faza določitve norm, usklajevanje (norming)
- Faza ustvarjanja, teamsko delovanje (performing)
- Faza ločitve (adjourning).

Člani teama se v **fazi oblikovanja** prvič srečajo, se spoznavajo med seboj in s teamskim nalogami. Druge člane na najrazličnejše načine preizkušajo zaradi potencialnega prijateljstva ter skupnih interesov ter spremljajo njihove pristope k delu. Pojavljajoče se vodstvene funkcije in medsebojna odvisnost lahko v tej fazi povzročajo probleme. Mnogi teami skušajo pričeti z delom že ob prvem srečanju in sicer z oblikovanjem strategije. Ravnatelji ali vodje teamov lahko včasih s svojimi idejami in predhodnim delom ta pristop k nalogi teama pospešijo.

V **konfliktni fazi** se najbolj izpostavijo osebne lastnosti članov teama. Konflikti se pojavljajo, ker člani teama začnejo zagovarjati svoje ideje, znanja in vlogo v teamu ter izkoriščati priložnosti za napredovanje. Pojavljajo se kritike vodstvenih položajev in sovražnosti do članov teama s katerimi se ne strinjajo. Značilno je močno izražanje čustev, tekmovanje za nadzor, manj poslušanja drug drugega, močno izražanje lastnih pogledov in obrambna drža, ko se nekateri psihološko oddaljijo od teama. Vodja teama si mora v tej fazi zelo prizadevati, da so vsi člani vključeni v delo ter da so možnosti za komunikacije med njim odprte. Spodbujati mora konstruktivno reševanje konfliktnih situacij in ne sme dovoliti niti stopnjevanja niti ignoriranja konfliktov. Če ne pride do usklajenosti med teamskimi vlogami in normami, obstaja majhna verjetnost, da bo team uspešno deloval. V tej fazi se oblikuje podlaga za uspešen team.

V **fazi določanja norm** se razreši največ konfliktov, kar vodi do večje harmonije med člani teama. Vzpostavi se ravnotežje v medsebojnih odnosih, kar pomeni, da člani prisluhnejo drug drugemu, to pa vodi v bolj sistematično delo. Člani sprejemajo svoje vloge, si delijo naloge in skupna pričakovanja. Pojavi se lahko nevarnost, da se člani teama sicer dobro počutijo, vendar pa ne čutijo odgovornosti za uresničevanje zastavljenih ciljev. Navadno se team pomika skozi to fazo razmeroma hitro.

Skupina doseže **fazo ustvarjanja**, ko začnejo člani oziroma team kot celota upoštevati manjšino. Člani teama so usmerjeni v reševanje problema in izvajanje nalog, v teamu sodelujejo in ga oskrbujejo s pomembnimi povratnimi informacijami. Ni jih strah izraziti svojih predlogov, prav tako pa spodbujajo tudi ostale k izražanju mnenj. Kreativnost in zaupanje sta večja, vzdušje pa bolj sproščeno. Konflikti v tej fazi ne povzročajo posebnih skrbi, saj imajo člani izdelano natančno predstavo teamskega cilja, katerega želijo izpolniti. Vodja teama mora biti v tej fazi osredotočen na v delo usmerjeno obnašanje, istočasno pa mora z različnimi spodbudami, nagradami ter pozitivno komunikacijo vzdrževati dobre odnose. Mnogo teamov težko ali celo nikoli ne doseže te faze.

Faza ločitve se pojavi, ko team opravi vse svoje naloge in doseže cilj, kar je lahko po nekaj dneh, tednih ali celo letih. Velikokrat se člani teama tako navežejo, da se ob razpustitvi le-tega težko ločijo, obenem pa čutijo zadovoljstvo zaradi uspešno opravljenega dela. Vodja teama navadno slovesno zaključi to fazo tako, da poudari dosežene rezultate teamskega dela in dobre odnose med člani, kar ima lahko pozitivni vpliv na novo nastajajoče teame.

3.4.4. Oblikovanje pravil delovanja in norm teama

Norme so vedenjska pravila, ki jih člani teama sprejemajo in krepijo. Vrednost norm je v usmerjanju članov teama, saj z razlikovanjem med dopustnim in nedopustnim določajo meje sprejemljivega vedenja ter tako preprečujejo razdore in kaos, ki bi nastal, če vedenjskih pravil ne bi oblikovali pred pričetkom delovanja skupine.

Vsak team si ustvari svoje norme vodenja, pravila uspešnega dela in razvija skupna stališča do posameznih okoliščin. Taki standardi oziroma vzorci obnašanja določajo identiteto teama. Norme se lahko nanašajo na vse vrste aktivnosti od hitrosti dela, načina sprejemanja odločitev teama do odnosov z drugimi teami in posamezniki. Velika napaka, ki jo lahko team, še zlasti novo ustvarjen, lahko naredi, je takojšen pričetek s teamskim delom, še preden definira, kako bodo člani sploh sodelovali (Maginn, 1994, str. 15-24). Učinkoviti teami si vzamejo čas, da se izogonejo taki napaki, in določijo kako narediti stvari, ki jih mora team opraviti, oziroma oblikujejo ustavo (constitution) teama. Le-ta vsebuje operativna načela, politiko in pravila delovanja, s katerimi se strinjajo vsi člani teama. Npr. prvi člen - vedno bomo točni na srečanjih, če pa bo kdo zamudil, bo vodjo teama obvestil vsaj en dan vnaprej; drugi člen - na srečanja bomo vedno prišli pripravljeni glede na dnevni red, ki ga bomo prejeli pred srečanjem; tretji člen - za neuspehe teama ne bomo krivili posameznikov, ampak bomo skušali izboljšati proces teamskega dela, če imajo posamezniki težave, jim bomo pomagali itd.

Teami spodbujajo oblikovanje norm in pravil, ki dajejo članom teama predstavo, kakšno vedenje se od njih pričakuje in izražajo vrednote teama. Norme imajo pozitiven vpliv, saj podpirajo cilje, poslanstvo in uspeh teama ter posredno tudi organizacije. Obenem imajo tudi negativen vpliv, kajti občasno nekateri teami oblikujejo podteame, t.i. organizacije v senci, katerih norme so v nasprotju s tistimi, ki jih je sprejela večina v teamu (Gatewood, 1995, str. 436). Oblikovanje ustave torej v veliki meri pripomore k uspešnemu razvoju teama, ker poleg zmanjšanja konfliktov pri sprejemanju odločitev, v veliki meri vpliva na povezanost članov teama in zaupanja med njimi, kar še povečuje pripadnost teamskemu delu oziroma kohezivnost teama.

3.5. Prednosti in pomanjkljivosti teamskega dela

Preden se podjetje odloči za spremembo v svojem delovanju ali organizacijski strukturi, vedno skrbno pretehta vse prednosti in slabosti, ki so povezane z obravnavano tematiko. Zaradi tega je bilo na področju teamskega dela podanih že veliko ugotovitev s strani različnih avtorjev.

Prednosti teamov (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 166) so zlasti v tem, da:

- aktivirajo celotni ustvarjalni potencial posameznika,
- medsebojno izravnava prednosti in pomanjkljivosti posameznih članov,
- spodbujajo boljše komuniciranje in vključenost delavcev pri odločanju, kar vodi k višji kakovosti odločitev,
- povečujejo fleksibilnost podjetja.

Gatewood (1995, str. 425-450) temu dodaja še:

- večja motiviranost zaposlenih, tako zaradi doseganja boljših rezultatov, kot tudi zaradi pohval in priznanj izven teama. Npr. v petih letih so uspeli v tovarni Chrysler

kooperacije v Newcastlu znižati izostajanje z dela iz 7% na 2,9% in število pritožb iz več kot 1000 na le 33.

- višja kakovost odločitev se odraža v večji kakovosti proizvodov. Chrysler je v isti tovarni v treh letih uspel število pomanjkljivo izdelanih avtomobilskih delov na milijon proizvedenih znižati iz 300 na 20.
- povečanje inovativnosti zaradi odprtosti za nove ideje, možnosti in pripravljenosti na tveganje. 3M je npr. vpeljal teame z namenom stopnjevati razvoj novih proizvodov. V devetdesetih letih je bil ta oddelek eden izmed najhitreje razvijajočih se in najbolj inovativnih oddelkov.
- stopnjevanje produktivnosti in nižji stroški. Zavarovalnica Shenandoah je vpeljala teamsko delo ter zmanjšala število zaposlenega osebja in na ta način privarčevala 200.000\$ na leto, hkrati pa povečala produktivnost za 33%.

Hkrati pa večina avtorjev navaja, da je za uspešnost teamskega dela pomembna predvsem neformalnost, ki jo teami posedujejo. S tem je omogočena tako boljša komunikacija med člani teama, kot posledično tudi sodelovanje znotraj teama, kar se odraža v zaupanju med člani in pozitivni delovni klimi (spontana slavlja, manjša možnost stresov, humor, ... in predvsem veselje do dela).

Dodamo lahko, da teami posedujejo večjo količino znanja, kot jo ima na razpolago posameznik. Prav tako teamsko delo omogoča veliko število različnih pristopov k reševanju problemov, ki jih posameznik ni sposoben ponuditi. Teamsko sodelovanje izboljšuje delovno klimo, povečuje delavčevo sprejemanje, razumevanje in uresničevanje delovnih ciljev in posledično se večja tudi motivacija zaposlenih. Podjetja so bolj inovativna, produktivna in fleksibilna. Veliko aktivnosti se torej v podjetju izvaja v skupinah, zaradi tega morajo ravnatelji vedeti, kako se teami razvijajo, kako delujejo in kakšne so koristi od teamskega dela ter kako prispevati k učinkovitosti podjetja.

Slabosti teamov (Rozman, Kovač, Koletnik 1993, str. 166) pa so predvsem:

- visoki stroški uvajanja (izobraževanja, trening),
- velika izguba časa zaradi razprav v skupini,
- nejasna razmejitev odgovornosti,
- osamosvojitve teamov in odtujitev od problemov,
- neupoštevanje individualnosti.

Nekateri omenjajo še nekatere druge slabosti teamov, ki izhajajo predvsem iz vedenja članov teama. Tako kombiniranje lastnosti ter dela posameznikov ne bo vodilo k skupnemu izboljšanju učinkovitosti. Razlogi so predvsem v obnašanju posameznikov, ki naj bi v okolju, kjer njihovih učinkov ni možno meriti, to izkoriščali in zmanjšali svoj prispevek h končni nalogi. K tovrstnemu vedenju vodi še kar nekaj drugih vzrokov. Ljudje lahko dojemajo delitev dela v teamu kot nepravilno, zaznavajo občutek lenobe sodelavcev ali dobijo občutek, da se lahko v teamu skrijejo. Predvsem zadnja alternativa se lahko poraja v obliki socialne konformnosti, kjer se član teama, ali pa tudi vsi člani med seboj, lahko strinja z ostalimi, ker se ne želi izpostavljati, lahko pride do

konformnosti tudi zaradi velike želje po hitrem doseganju cilja, prav tako pa ne smemo zanemariti zastonjkarstva, zlasti v večjih teamih. Znotraj teama se lahko pojavijo tudi določene iluzije, ki negativno vplivajo na samo delo. Sem spadajo iluzije o neranljivosti - ki se odraža v sprejemanju večjih tveganj; moralnosti - kot občutek, da vse kar team naredi je etično in moralno; soglasnosti – napačno prepričanje, da se vsi strinjajo; delitvi stereotipov; samocenzoriranja; direktnega pritiska na člana, ki se ne strinja; kolektivne racionalizacije; preprečevanja dostopa neugodnih informacij za team. Omeniti velja še politiko, ki se lahko pojavlja v obliki sodelovanja člana v teamu z vidika doseganja in zadovoljevanja lastnih interesov prek nagrad in posledično statusa v organizaciji (Newstrom, Davis, 1993, str. 428-429; Gatewood, 1995, str. 449-453). Kakršnokoli manevriranje s političnimi orodji v teamu se ne obnese, ker porablja dragocen čas, odraža pa se tudi v izgubi zaupanja ostalih članov. Brez zaupanja med člani pa team ne more obstati oziroma uspešno delovati. Uspešno pomeni, da je naloga najbolje opravljena v času, ki je na voljo, pri tem pa so popolnoma gospodarno izrabljeni notranji in zunanji razpoložljivi viri, ki jih ima team na voljo.

3.6. Razlikovanje skupine in teama

Izvajanje določene naloge s pomočjo skupine se imenuje teamsko delo, ki pa ga je potrebno razlikovati od skupinskega. Pri skupinskem delu naloge razdelimo na delne naloge in vsak član skupine samostojno rešuje svojo delno nalogo. Pri teamskem delu pa vsak član s svojim prispevkom sodeluje pri končni, skupni izdelavi naloge (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 208). Skupina sta dva ali več posameznikov, ki so v stiku zaradi pomembnih zadev. Team je skupina za katero je značilno, da sodeluje pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev. Med posameznimi člani teama so vezi, ki jih pri skupinah ni. Vsaka skupina torej ni team, vsak team pa je skupina, ker ima več članov (Lipičnik, 1998, str. 419).

Značilno za team je tudi posebno razpoloženje, v katerem so ljudje pripravljeni dati več kot pri individualnem ali skupinskem delu, zato tudi lahko teami dosegajo boljše rezultate. Za sestavljanje teamov nismo usposobljeni, razlogi za to pa so dokaj preprosti. Že v šoli nas učijo tekmovanja, ne pa sodelovanja. Probleme rešujejo posamezniki, ne skupine, in posamezniki so tudi nagrajeni z ocenami. Cilje določajo drugi, dosegati pa jih morajo posamezniki, ne skupine.

4. VODENJE TEAMA

Najhitrejši način za doseg sprememb, ki bodo podjetju prinesle kar največji uspeh, je zamenjava na vrhu. Zamenjava glavnega managerja je tako postala recept za vse tiste, ki prevzemajo druga podjetja. Lahko sklepamo, da je vodenje tudi pri določanju uspešnosti teama zelo pomembno. Tako kot je pomembno vodenje podjetja, je pomembno tudi vodenje teama. Vodenje ni enkratno dejanje, ampak je izmenjavanje večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Razlikuje se od

ravnanja, ki se usmerja na usklajevanje v podjetju in vključuje planiranje, organiziranje, kadrovanje, vodenje in kontroliranje. Torej dober vodja ne pomeni vedno biti dober manager. V okviru vodenja poskušamo vplivati na ljudi, jih usmerjati, motivirati ali kako drugače pripraviti do tega, da bi svoje delo najbolje opravili. Vodenje teama (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 212) je usmerjanje delovanja članov teama k doseganju postavljenega cilja. S tega vidika govorimo o vodenju teama v ožjem smislu, saj vodja skrbi za motivacijo, usmerja komuniciranje ter sproža akcije teama, in ne o ravnanju teama, saj imamo v mislih team, kot skupino ljudi, ki sam planira, se organizira in kontrolira rezultate svojega delovanja. Običajno team ima vodjo, razen če gre za team, ki ga vodijo vsi člani skupaj.

4.1. Pomen vodje v teamu

Okolje spodbuja nove oblike vodenja. Ravnatelj ni več vseveden avtokrat in veliki šef. Znanje je v veliki meri porazdeljeno in odločitve se oblikujejo v teamih, zato morajo vodje nuditi podporo teamu (Gatewood, 1995, str. 445-446). Pomagati morajo premagovati notranje ovire ali težave teama in na ta način doseči zastavljeni cilj. Osredotočiti se morajo na določanje in doseganje ciljev, spodbujati team k čim boljši komunikaciji, oblikovati klimo, ki spodbuja vključenost vseh članov, predvideti težave, ki zahtevajo takojšnje posredovanje in pospeševati eksperimentiranje, ki ima za posledice nove ideje, predloge in zamisli. Vloga vodje je torej omejena na podporo in pospeševanje ter olajšanje dela teama (facilitation role). Prav tako se vodja trudi za čim bolj neposreden stik z ljudmi. Nima toliko formalne moči, ki bi izvirala iz njegovega položaja, zato njegova moč izvira predvsem iz njega samega. Dober vodja teama je vedno dober koordinator človeških virov.

Z vidika kombinacije osebnosti, znanja ter izkušenj posameznikov lahko vodenje skupine prikažemo s pomočjo Hersey- Blanchardovega situacijskega modela vodenja (Adizes et al., 1996, str. 98-99). Ta model poudarja, da je vodenje odvisno od ravnalnega in podpornega načina vedenja vodje in se spreminja glede na stopnjo zrelosti članov skupine. V primeru *direktivnega načina* lahko govorimo o vodenju skupine, saj vodja zaradi pomanjkanja izkušenj posameznikov le-te usmerja z enosmernimi komunikacijami. *Mentorstvo* že nakazuje obliko teamskega dela, a je vloga vodje še vedno močno poudarjena, saj mora precej pomagati in svetovati pri delu. *Sodelovanje* označuje stopnjo delovne samostojnosti članov teama, kjer vodja prestopi v vlogo svetovalca ter sodeluje s člani, da le-ti kar najbolje uporabijo svoje sposobnosti in pridobljeno znanje. *Pooblaščenje* pa bi lahko prenesli na samoravnan team, saj člani teama dosežejo tako samostojnost pri delu, da jim je lahko prepuščena izvršitev ter tudi odgovornost določene naloge v celoti (podobno kakor velja za pooblaščenje posameznika). Glede na različne situacije vodja ugotavlja najbolj primerne kombinacije podpornega in ravnalnega načina vedenja. S primernim načinom pomaga pri rasti usposobljenosti članov, hkrati pa se tudi sam razvija in spreminja svoj način dela. Sodelovanje je tista oblika vodenja, ki nas najbolj zanima pri ugotavljanju značilnosti uspešnih teamov, saj predvidevamo, da v team vključujemo posameznike, ki so na

razmeroma enaki stopnji delovne samostojnosti ter izkušenj oziroma le-to pridobijo v začetnih fazah razvoja teama.

4.1.1. Vloga vodje

Vprašanje, ki se zastavlja na tem mestu, je nedvomno o lastnostih človeka, ki bi najbolje krmaril team v kompleksnem okolju. Ali je najboljši vodja tisti, ki je najbolj sprejemljiv za skupino ljudi, s katerimi dela, ali tisti, ki bi npr. omogočil teamu doseči cilje? Govor je o pomembni razliki med izbranimi, t.j. izvoljenimi, in učinkovitimi vodji. Žal zaradi demokracije izvoljeni vodje niso vedno nujno tudi učinkoviti. Z vidika managerja pa bi moral biti izbran učinkovit vodja.

Vodja teama ima tri pomembnejše vloge (Adizes et al., 1996, str. 107-108):

- *Ravnanje ob nesoglasjih* pomeni, da vodja ustvari situacije v katerih prihaja do razhajanja mnenj članov teama. Tako prihaja do nesoglasij, ki pa so lahko ustvarjalna, če zna vodja vzdrževati ustrezno vzdušje. Torej, da dopušča različna mnenja, loči med dajanjem in postopkom ocenjevanja idej, da ne hiti s končnimi sklepi.
- *Ravnanje s časom* pomeni, da mora vodja poskrbeti za dobro izkoriščenost časa. Vodja mora vzdrževati primerno ravnovesje med dopuščanjem svobodnega načina izražanja in omejevanjem časa.
- *Ravnanje ob spremembah*. Predlogi članov so v različnih situacijah zelo različni, zato je pomembno, da vodja teama podpre idejo oziroma predlog, ki je dober, čeprav je le-ta v manjšini. Kadar manjšina ali kak član pri svojem podajanju ni jasen ali se izraža pomanjkljivo, je naloga vodje, da ga dopolni in spodbudi k natančnejšemu podajanju mnenja. Vloga vodje pri uglasovanju sprememb je zelo pomembna, saj mora tudi sam neprestano spreminjati svoje vloge od informacijske, pregledovalne, pogajalske itd.

V praksi se pogosto pojavi, da člani ne sodelujejo med seboj, včasih si celo nasprotujejo in s tem povzročajo obilo težav in zapravljanja časa. V tem primeru je seveda pomembna vloga vsakega člana, vendar ključna vloga pripada vodji, ki mora najti načine, da bodo čim bolj uspešno sodelovali. Vodja je lahko torej ključni faktor teama, je tisti, ki lahko pomeni razliko med uspehom ali neuspehom.

Kouzes in Posner ugotavljata, da je vodenje teama dvojni proces. Eno stran predstavlja dejavnost vodje, njegovo praktično obnašanje, drugo stran pa pričakovanja vodenih. Opredelila sta tudi pojmovanje in vlogo vodje v teamu (Florjančič et al., 1994, str. 169-175):

- uspešni vodja se srečuje z neprestanimi spremembami v organizaciji in jih tudi sam izzove;
- vodja ne priteguje tistih, ki mu sledijo, z namernim izzivanjem, ampak s spoštovanjem njihovih pričakovanj;

- učinkoviti vodje imajo dolgoročno vizijo in občutek za smer, kar pa ne pomeni nikakršnih izjemnih psiholoških sposobnosti;
- vodje niso brez čustev, ampak nasprotno, zbudajo navdušenje, so vzneseni, intenzivni, izzivalni, skrbni, skorajda zaljubljeni so v podjetje;
- pojmovanje vodij kot karizmatičnih osebnosti ni zelo škodljivo. Huje je, če povzroči kult osebnosti, čaščenja herojev itd. Vodja mora biti energičen in entuziastičen ter posledično spoštovan, toda ne zaradi kakih posebnih lastnosti, ampak zaradi trdnega prepričanja o smislu svojega dela;
- vodenje ni kontrola, ampak usposabljanje drugih za akcijo; čim bolj so delavci kontrolirani, tem manj verjetno je, da se bodo odlikovali pri delu;
- uspešni vodje ne delajo osamljeno, ampak so v tesnih stikih s sodelavci in skrbijo za druge;
- pomembnejša od besed so dejanja - prepričljivost dejanj je edina posamična pomembna determinanta tega, ali bodo drugi sledili vodji ali ne;
- vodenje ni položaj, ampak proces.

4.1.2. Tekmovalnost in skupni cilji

O razmerju med tekmovalnostjo, skupnimi cilji in uspešnostjo Tjosvold (Tjosvold, 1991, str. 112,113) ugotavlja, da imajo uspešni vodje nižjo stopnjo tekmovalnosti in večjo stopnjo obvladovanja kot manj uspešni. Tekmovalnost pomeni željo po zmagi v medsebojnih odnosih, v katerih mora drugi izgubiti. Vodje, ki imajo skupne cilje z zaposlenimi, spodbujajo sodelovanje, izboljšajo komunikacije, izmenjavo in medsebojni vpliv. To se odraža v napredovanju dela, učinkoviti porabi virov in okrepljenem zaupanju v prihodnje sodelovanje. Zaposleni in vodje, ki pomagajo drug drugemu z izmenjavo virov in mnenj, stališč in idej, da bi našli vzajemno zadovoljivo rešitev, ter pokažejo iniciativo in se posvetujejo z drugimi, delajo bolj produktivno. Kooperativni odnosi med zaposlenimi in vodjo vzgajajo sodelovanje, tekmovalnost pa pripravlja vodje do uporabe trde strategije in protinapada. Skupni cilji torej ustvarijo večjo verjetnost sodelovanja, večjo podporo, več prepričevanja in manj prisile, več zaupanja in prijateljskih odnosov, kar je vse zelo pomembno za učinkovito teamsko delo.

4.1.3. Primerjava vodenja v skupini in v teamu

Hiter razvoj in organizacijske spremembe težijo k temu, da ljudje na pomembnih položajih strmijo k spremembam v stilu vodenja z namenom doseči zelene rezultate. V čem je torej prednost oblikovanja teamov pred drugimi oblikami skupin, zakaj večina današnjih podjetij teži k teamskemu načinu dela. Primerjava vodenja v skupini in teamu nakazuje pomembnost teamskega dela, kakor tudi pomembnost usmerjenega vodenja za uspešno delovanje teama. Tak način dela pomeni veliko več medsebojnega sodelovanja, prilagajanja, uspešno rešenih konfliktnih situacij, ki prinašajo nove ideje in uspešnejše poslovanje. Ne smemo pa pozabiti, da je v določenih situacijah še vedno dobrodošla oziroma edino primerna le "trda roka".

Tabela 1: Primerjava vodenja v skupini in v teamu

SKUPINSKO USMERJENO VODENJE	TEAMSKO USMERJENO VODENJE
Neprestana skrb vodje za doseganje operativnih ciljev zaviralno vpliva na razmislek o tem, kako bi pri organiziranju dela še pospešili prispevek članov k uspehu skupine.	Operativne cilje skušajo presežati. Gre za vizijo o tem, kaj lahko ljudje kot team dosežejo. Vse prežema isti pogled in primerno temu team tudi operativno deluje.
Vodja občutljivo reagira predvsem na stališča višjih, enakovrednih in delavcev. Zdi se mu, da je najlažje, če ukrepa tako kot misli večina.	V večini odnosov s sodelavci se vodja zelo angažira. Goji osebni stil in spodbuja osebno pobudo in delovanje. Člane zna navdušiti za teamsko delo in vzajemno pomoč.
Vodja je le v določeni meri pripravljen vključevati člane k načrtovanju in jih pritegniti k reševanju problemov.	Ljudi lahko zelo vključuje v delo in jih angažira. Zato tudi drugi zelo lahko spoznajo priložnosti, ki se jim ponujajo s teamskim delom. Članom dovoli, da delo samostojno opravijo.
Ima odklonilno stališče in ne zaupa sodelavcem, ki delo poznajo bolje od njega.	Išče ljudi, ki želijo odlično opravljati svoje delo in so s sodelavci pripravljeni konstruktivno sodelovati. Sam je pobudnik in pospeševalec takega obnašanja.
Skupinsko reševanje problemov ima za izgubo časa, kar naj bi pomenilo tudi odpoved odgovornosti za delo drugih.	Teamsko reševanje problemov ima za odgovornost vseh članov teama.
Preverja informacije in komunicira s člani le toliko, kolikor je potrebno in želijo sami vedeti.	Komunicira vsestransko in odprto. Vprašanja so dobrodošla. Hkrati dovoli, da člani teama informacije tudi po svoje "prefiltrirajo".
Ne meni se za konflikte med člani skupine in z drugimi skupinami.	Posreduje v konfliktu, preden postane za team škodljiv.
Včasih počasi priznava tudi uspehe posameznika ali skupine.	Zelo se trudi, da se uspeh posameznika ali skupine predstavi v pravem času na primeren način.
Včasih spremeni skupinski dogovor, da bi ustregel osebnemu interesu.	Drži obljubo in isto pričakuje tudi od drugih.

Vir: Maddux, 1992, str. 13.

Primerjava vodenja v skupini in v teamu je dobro izhodišče za ugotavljanje trenutnega stanja dela v skupini. S kratko anketo med člani skupine lahko vodja pridobi potrebne informacije, kako ga člani skupine pravzaprav dojemajo oziroma kako dojemajo njegovo vodenje. V kolikor se vodja trudi vzpostaviti teamsko usmerjeno vodenje, rezultati ankete pa bi kazali ravno nasprotno, je to znak vodji, da mora spremeniti svoj pristop, postati

boljši vodja, kajti drugače je lahko posledica njegovega vodenja manjša učinkovitost dela skupine.

4.2. Komuniciranje v teamu

Za sam obstoj teama je bistvenega pomena komunikacija med člani teama, kakor tudi med teami. Vsakemu posamezniku omogoča, da uporabi izkušnje drugih in tako spozna tudi tisto, do česar mogoče sam ne bi nikoli prišel. Prek komunikacije team analizira probleme, prinaša odločitve in usklajuje delo posameznikov znotraj teama, poleg tega pa lahko s komunikacijo spoznamo in rešimo notranje težave teama.

Komuniciranje v teamu poteka svobodno in je dvosmerno, kar pomeni, da poteka komunikacijski proces od odpošiljatelja do sprejemnika, vlogi pa se lahko prosto zamenjata. Znotraj teama je za obstoj dobre komunikacije potrebna povratna informacija, to pomeni, da sprejemnik odgovori odpošiljatelju informacije in mu pove kako je bilo njegovo sporočilo sprejeto. V kolikor do povratnih informacij ne prihaja, predvsem tam, kjer še prevladujejo hierarhični in avtoritativni odnosi, se pogosto pojavijo konflikti. Možina (Lipičnik, 2002, str.178-179) opozarja na ovire, ki jih je potrebno odstraniti, da bi komunikacija lažje stekla:

- *Problem zaupanja.* Besedne komunikacije potekajo s pomočjo ljudi in med njimi, zato si morajo člani teami med seboj zaupati.
- *Problem ustvarjanja medsebojnih odvisnosti, skupin, ciljev in vrednot.* Človek raje in lažje sprejema nalogo in nasvet od sodelavcev v skupini kot od nadrejenega.
- *Problem dajanja priznanj.* Nobena stvar ni tako omejevalna v komuniciranju kot občutek, da človek ne dobi ustreznega priznanja za dani prispevek.
- *Problem strukture teama.* Sproščene in tekoče komunikacije so mogoče le, če obstaja sprejemljiva in sprejeta porazdelitev vlog.

Na podlagi teh zaključkov lahko ugotovimo, da se težave pri komuniciranju pojavljajo takrat, ko skupina oz. team sploh še ni resnično nastala. Potrebno je torej pospešiti proces in omogočiti teamu uporabo normalnega orodja, komunikacije pri teamskem delu.

Ločiti moramo še dve komunikacijski mreži. V *centralizirani mreži* poteka komuniciranje, usmerjeno navzgor ali navzdol, članov teama o rešitvi problema ali sprejemu odločitve prek centralne osebe - vodje. Takšne komunikacije so lahko v obliki kolesa ali črke "Y" (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 234-235). Centralizirana komunikacijska mreža je bolj primerna za reševanje preprostih problemov, saj lahko vse pomembne informacije prepustimo vodji v odločanje. Naloge so rešene hitro in natančno, medtem ko bi z decentraliziranim odločanjem zgubljali čas. V *decentralizirani mreži* člani svobodno komunicirajo drug z drugim, prenos informacij pa poteka toliko časa, dokler se vsi ne strinjajo z odločitvijo. Takšne komunikacije potekajo v obliki kroga (hierarhična oblika s

tremi ravnmi) ali na vse strani, vsi kanali (projekti, teamsko delo). Ta komunikacijska mreža je primerna predvsem za reševanje kompleksnejših problemov, ki so odsev današnje konkurence na trgu, saj lahko člani teama ponudijo različna strokovna znanja, ki so potrebna za njihovo reševanje. Za teamsko delo je najbolj značilna struktura "vseh kanalov", ker vključuje največje število vodoravnih komunikacij, veliko sodelovanja in neizrazito vlogo vodenja. Lipičnik (2002, str. 182) navaja nekaj pravil, ki lahko pripomorejo k čim boljšemu komuniciranju med člani teama:

- delati v skupini pomeni skupno misliti;
- teamsko delo je najslabša priložnost za razkazovanje posameznikove domnevne premoči;
- izogibajte se ubijalskih fraz, kot so: ne gre, nesmisel, niste naredili, popolnoma narobe itd. V sogovornikovih besedah iščite pozitivna nagnjenja in ga usmerjajte v naprej določen cilj;
- dobro poslušajte, kot si sami želite, da bi drugi poslušali vas;
- prav je, da svoje ideje žrtvujete v korist skupne rešitve;
- z višjim hierarhičnim položajem je povezana le večja obveznost dajati konstruktivne predloge;
- svoja vprašanja in ideje po možnosti utemeljite, tako da jih bodo drugi lažje sprejeli;
- trmoglavost duši vsako delo v teamu;
- ni ene same resnice, kakor tudi ne ene same rešitve.

4.3. Obvladovanje konfliktov

Kot konflikt je Rosenstiel označil družbeno razmerje med dvema ali več vlogami, ki so med seboj odvisne ter poskušajo s pritiskom uresničiti medsebojno nasprotujoča si dejanja in se pri tem svojega dejanja zavedajo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 219). Pojavlja se, ko posamezna stran poskuša doseči razumevanje svojega stališča ali pogleda pri nasprotni strani in v ta namen ovira nasprotno stran, da bi počela isto. Čeprav ima konflikt tradicionalno negativen prizvok, je v današnjem pogledu na delo v skupinah neizogiben in v mnogih primerih so konflikti celo zaželeni, če so pravilno prepoznani in vodeni. Učinkovito reševanje konfliktov je pogoj za uspešnost vsakega teama, saj lahko konflikt onemogoči teamsko delo.

Z vidika vpliva na uspešnost podjetja delimo konflikte na funkcionalne (konflikti med skupinami, ki povečujejo učinkovitost podjetja kot celote) in disfunkcionalne (ovirajo in preprečujejo doseganje postavljenih ciljev podjetja). Vodja teama se ne sme izogibati konfliktom, mora pa usmerjati konflikte, ki bi lahko postali disfunkcionalni in tako preprečevati njihov nastanek. V teamu prav tako nastajajo številni konflikti, ki so različnega izvora in vsebine. Delimo jih lahko na konflikte med teami, konflikte med posamezniki, konflikte med posamezniki in teami pa tudi konflikte v osebi sami. Za obvladovanje in reševanje so najzahtevnejši konflikti med teami, ki so lahko posledica različne presoje, različnega vrednotenja in posledica razdelitve. Poskrbeti je treba, da

teami pri delitvi kompleksnejše naloge vidijo "celotno sliko" ter razumejo, da je še nekaj več kot le manjša skupina ljudi (Dyer, 1987, str. 137). Ne zadošča več velika lojalnost znotraj posamezne enote ali oddelka. Potrebno je te enote tudi združiti in zgladiti nasprotja, ki se pojavijo med njimi, ker zgolj lojalnost ene enote škoduje doseganju ciljev organizacije kot celote. Potrebno je torej izvajati tudi redna srečanja med skupinami, teami, in na ta način preprečiti nastajanje nasprotij med njimi, hkrati pa utrditi medteamske odnose in ugotoviti poti nadaljnjega dela vseh vključenih.

Konflikti lahko nastanejo zaradi različnih individualnih ciljev, pomanjkanja virov sredstev (npr. denarja ali zaposlenih), razlik v moči in statusu člana teama, nesoglasij in agresivnosti med člani teama, dvoumnih vlog, slabih komunikacij, razlik v sprejemanju vrednot, neprimerne avtoritete oziroma slabega vodenja teama (Gatewood, 1995, str. 443). Rozman (1993, str. 221-223) kot vzroke za nastanek konfliktov navaja še medsebojno povezanost, različno interpretacijo ciljev posameznih organizacijskih enot, razhajanja pri zaznavi okolja ter strokovna razhajanja. Za uspešno razreševanje oziroma usmerjanje konfliktov potrebujemo posebne vodstvene pristope. V nadaljevanju je omenjenih pet pomembnejših managerskih stilov v zvezi z reševanjem problemov, ki prav tako veljajo za konflikte znotraj teamov (Gatewood, 1995, str. 443-445; Maddux, 1992, str. 58).

Nizki kooperativnosti oz. želji po zadovoljevanju potreb vpletenih strani ustrezata **izogibanje** in **tekmovanje**. Pri **izogibanju** posameznik ni dovolj motiviran za doseganje lastnih ciljev, prav tako pa ga ne zanima doseganje višjih organizacijskih ciljev, saj meni, da je majhna verjetnost za zmago v konfliktu. Po drugi strani je **tekmovanje** takemu ravnanju ravno nasprotno, saj posameznika ne zanimajo dolgoročni odnosi pač pa le lastni interesi v smislu ali zmaga ali poraz. Srednji želji po kooperativnosti in tudi doseganju lastnih ciljev ustreza **kompromis**. Kljub temu, da se obe vpleteni strani z rešitvijo konflikta strinjata, vsaka vseeno nekaj izgubi. Visoki kooperaciji pa ustrezata **prilagajanje** in **sodelovanje**. **Prilagajanje** vsebuje podobno kot izogibanje nizko željo po doseganju lastnih ciljev, vendar pa se je v tem primeru posameznik pripravil lastnim interesom odreči v korist druge strani. V tem primeru je posamezniku dolgoročni odnos pomembnejši kot zadovoljitev lastnih potreb. Za uspešno teamsko delo je najprimernejši preostali stil razreševanja konfliktov. Pri **sodelovanju** oz. **reševanju problemov** obe strani dosežeta optimalno rešitev s katero se v celoti strinjata, saj zadovolji njune lastne interese. Za razliko od kompromisa, v tem primeru ne izgubita, ampak obe strani nekaj dobita. Zato je tak stil zelo primeren pri organizacijskih odločitvah, kjer so cilji pomembni, medsebojne odnose pa je potrebno ohranjati. To velja zlasti za teame.

4.4. Motiviranje članov teama

Eden ključnih pogojev za uspešnost teama je motiviranje njegovih članov. Zakaj ljudje delajo? Zakaj bi si v teamu bolj prizadevali, kot če bi delali sami? Motivi, ki gonijo člane teama, se razlikujejo od posameznika do posameznika in naloga vodje je, da najprej

ugotovi za vsakega člana posebej, kateri so njegovi največji motivi za delo v teamu. Motiv je stanje organizma, ki tega usmerja k določeni vrsti dejavnosti in k določeni vrsti ciljev (Lipičnik, 1998, str. 409, 156-159), poraja se na podlagi človekovih potreb. Poznamo dve vrsti motivov: primarne in sekundarne.

Primarni motivi so motivi, ki zadovoljeni omogočajo človekov obstoj. Sem uvrščamo: lakoto, žejo, počitek, spolnost, spanje, in druge. Značilno ta to vrsto motivov je, da vodijo človeka do takšnih ciljev, ki mu omogočajo preživetje. *Sekundarni motivi* pa so tisti, ki človeku prinašajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega obstoja, če niso zadovoljeni. So pridobljeni in prihajajo v ospredje v gospodarsko razviti in kompleksni družbi. Med sekundarne motive uvrščamo moč, uveljavitev, status, samopotrjevanje ter druge.

4.4.1. **Kako motivirati ljudi za delo**

Teamsko delo se uveljavlja v gospodarsko razviti družbi, zato tudi člani teama pretežno zadovoljujejo sekundarne motive. Vodja teama pa mora znati motivirati tako posameznika kot tudi celoten team. Pri tem mora upoštevati nekaj splošnih pravil, če želi doseči motivirano delovanje teama:

1. *Za motiviranje mora biti motiviran vodja.*

Nemogoče je motivirati druge, če sami nismo motivirani. Če vodja prihaja na delo pred drugimi, če dela z zanosom, če ima pozitiven odnos do vseh, je pošten in zanesljiv, potem zelo verjetno uspe motivirati člane teama. Predstavlja zgled za ostale, ki ob takem vodji ne izgubijo motivacije za delo.

2. *Za motivacijo je potreben cilj.*

V kolikor nimamo jasno izoblikovanega cilja, si ne moremo prizadevati, da bi ga tudi dosegli. Ne moremo biti torej motivirani, če ne vemo za kaj se trudimo. Motivacija pomeni prizadevanje za prihodnost, torej prizadevanje brez cilja ni smiselno.

3. *Soudeležba motivira.*

Dokaz za to je uspešnost podjetij, ki zaposlenim prodajajo deleže v upravljanju. Ljudje so bolj motivirani, če so vključeni v poskus ali uresničevanje nečesa novega.

4. *Vsak ima omejen prostor za motivacijo.*

Spodbudno je, da poskušamo vsakega posameznika čim bolj motivirati. Vendar pa pri vsakem posamezniku obstaja točka, po kateri le-tega ni več smiselno spodbujati, ker bo to spodbujanje neučinkovito.

5. *Zaznavanje napredka nas motivira.*

Ko ljudje opazijo, da so uspešni pri delu, da napredujejo, so vedno bolj motivirani. Žal velja tudi obratno, saj z nazadovanjem izgubljajo motivacijo.

6. *Motivacija, ko jo enkrat vzbudimo ne traja dolgo.*

Motiviranje mora biti stalen proces, kajti, če se ne neguje hitro izgine. Vodja teama s posameznim članom razpravlja o njegovih prednostih in pomanjkljivostih ter nato skupaj naredita načrt za izboljšanje člana in njegovega dela v prihodnosti.

7. *Izziv nas motivira le, če vidimo priložnost za zmago.*

Spodbude, tekmovalnosti in izzivi motivirajo ljudi, vendar samo, če le-ti verjamejo, da imajo možnosti za uspeh. Če te možnosti ne vidijo, ne bodo motivirani.

8. *Za motiviranje je potrebno priznanje.*

Vsi si želimo priznanja v življenju. Pohvala posameznika spodbudi k večjim naporom, saj si želi nove, še zlasti če je zato tudi nagrajen. Lahko se jo izreče v različnih oblikah, pomembno je, da ne pozabimo na nikogar od tistih, ki si priznanje zaslužijo, saj je to izredno demotivirajoče.

9. *Pripadnost skupini motivira.*

Ljudje so bolj zvesti, motivirani in prizadevni, če imajo občutek, da pripadajo neki celoti. Vodja, ki je sposoben ljudi motivirati, bo uvedel različne redne aktivnosti za združevanje ljudi.

Pomemben faktor pri motiviranju članov teama je tudi zaupanje. Ljudje, ki zaupajo, govorijo sproščeno o svojih težavah, prednostih in pomanjkljivostih, od drugih pa pričakujejo pomoč in nasvet, kako bi bili bolj uspešni. Zaupanje ni le prepričanje, da je nekdo pošten, odkrit ali iskren, ampak tudi prepričanje, da bo nekdo sposoben nekaj narediti. Zaupanje je podlaga za uspešne teame. Član teama bo deloval bolj sproščeno in posledično bolj motivirano, ko bo dojel, da mu zaupajo in ga podpirajo tako ostali člani teama kot tudi vodja teama. Ker imajo vodje teama moč oziroma bolj dominanten odnos do drugih, so prav oni tisti, ki morajo zaupanje vpeljati v medsebojne odnose. Zaupanje vgradimo v team, če spodbujamo odprto komuniciranje, pravično vodenje in tenkočuten nadzor nad opravljenim delom (Maddux, 1992, str. 63).

4.4.2. **Uporaba dveh tehnik neposredne motivacije**

Vodja teama lahko motivira člane teama, podobno kot je motiviran sam, z zunanjimi nagradami in z notranjimi nagradami. Poleg nagrad lahko uporabi tudi dve vrsti neposredne motivacije, ki se v teamih pogosto uporablja: *pohvala* in *graja*. Da pohvala deluje spodbudno in kritika ne prestrogo, morata (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 214):

- obe priti neposredno od nadrejenega, ki pozna prispevek člana;
- biti obe izraženi na štiri oči;
- se nanašati na obnašanje osebe, ne pa na osebo samo;
- pohvala naj sledi čim prej po zaželenem obnašanju;

- kritika naj izhaja iz dejstev in ne iz govoric;
- kritika mora biti izražena v jasnem jeziku, ki ne dopušča nikakršnih dvomov.

S pohvalo in kritiko član teama ugotavlja, kaj vodja od njega pričakuje. Dobi informacije o merilu, s katerim ga merijo. Ljudje se učijo tako, da ponavljajo oblike obnašanja, ki jim sledijo pozitivne posledice. Z zadovoljevanjem potreb po pohvali vplivamo na aktivnost članov, s kritiko pa aktivnost zadržujemo. Sodelavec, ki od vodje nikoli ne sliši pohvale, postane negotov. Nasprotno pa lahko tisti, ki nikoli ne sliši graje, razvije nerealno sliko o sebi. Vodja teama mora prepoznati, kaj posamezne člane motivira, mora prepoznati njihove potrebe. Nekatere motivira že sama pripadnost teamu, nekatere konstruktivno reševanje problemov, izzivi, status, ki si ga pridobijo z delovanjem v uspešnem teamu ali kaj drugega. Pomembno je, da bodo z motiviranim teamom cilji le-tega doseženi v krajšem času in z večjim zadovoljstvom vseh članov teama.

5. ZNAČILNOSTI USPEŠNEGA TEAMA

Uspešni ali supersumativni teami so tisti, katerih rezultati dela presegajo seštevek znanja, sposobnosti in strokovnosti posameznih članov. To so ustvarjalni teami. Njihova matematična formula bi bila, da je seštevek treh enic več kot tri, saj sodelavci v njih prihajajo do novih, drugačnih, boljših in uspešnejših rešitev in rezultatov kot sodelavci v povprečnih ali neuspešnih teamih. Samo taki teami so smiselni in je vanje vredno vlagati (Brajša, 1995, str. 89-104).

5.1. Sestavine dobrega teama

Teami nosijo veliko odgovornost, vsak član teama pa delček uspeha celotnega podjetja. Za realizacijo teh delčkov so potrebne naslednje sestavine, ki so ključne za uspešnost teama (Newstrom, Davis, 1993, str. 427-429):

- *Okolje, ki podpira.* Teamsko delo se bo zelo verjetno razvilo, ko bo management zgradil okolje, ki bo to podpiralo. Podporni ukrepi so potrebni za prve korake razvoja teama in prispevajo k nadaljnjemu razvoju sodelovanja, zaupanja in harmonije.
- *Znanje in poznavanje vlog.* Vsak član teama mora biti ustrezno usposobljen za izvršitev dela in imeti željo po sodelovanju. Če je to uresničeno, lahko delujejo skupaj kot team le, če vsak točno ve, kakšna je vloga vsakega, s katerim bo v interakciji med svojim delom. Rezultat poznavanja vlog ostalih članov se izraža v hitrem delovanju vseh članov, brez čakanja na ukaze, prostovoljnem odzivanju na zahteve dela in izbiri primernih aktivnosti za doseganje ciljev teama.
- *Postavljanje ciljev, ki združujejo.* Glavna naloga vodij je osredotočanje članov teama na skupne cilje. Proti temu lahko deluje sama politika organizacije ali pa sistem nagrad, ki je v veljavi, kar deluje negativno na teamsko delo. Postavljanje višjih ciljev, ki so dosegljivi le, če vsak član teama prispeva svoj del, služi boljši osredotočenosti, združevanju naporov in spodbuja večjo povezanost teama.

- *Nagrade*. Lahko so finančne ali v obliki pozornosti. So zelo koristne, če jih cenijo člani teama in so vodene glede na skupno uspešnost. Inovativne oblike nagrajevanja za odgovorno obnašanje lahko vključujejo ugled ali moč za izbiro novih članov teama, dajanje priporočil za novega vodjo in podobno.

V nadaljevanju so v tabeli 2 prikazane nekatere razlike med uspešnim in neuspešnim teamom.

Tabela 2: Primerjava lastnosti uspešnega in neuspešnega teama

USPEŠEN TEAM	NEUSPEŠEN TEAM
Cilji, naloge in poslanstvo teama so jasni vsem članom, ki vse svoje napore usmerijo v dosego le-teh, pa čeprav na škodo lastnih ciljev.	Člani teama ne znajo definirati poslanstva in ciljev teama. Najpogosteje se to pojavlja v začetnih fazah razvoja teama, kasneje pa, ko je team skupaj že vrsto let in izgublja svojo osredotočenost. Člani se tudi ne strinjajo s cilji teama in v ospredje silijo njihovi osebni cilji.
Neformalno, spodbudno in sproščeno vzdušje, ki izraža predanost in zanimanje članov teama.	Zadržano, napeto vzdušje. Pogosta so znamenja dolgočasje, pojavljajo se nesoglasja med člani. Če se nihče ne potruzi zmanjšati napetosti, team samo še globlje zaide v težave.
Popolno sodelovanje vseh članov teama v razpravah, ki so osredotočene na reševanje nalog za dosego ciljev teama. Člani drug drugemu omogočajo, da vsak izrazi svoje predloge. "Bolj tihi" člani so spodbujeni od drugih. Plan razprave je narejen vnaprej in team se ga drži.	Razprave potekajo v napetem vzdušju, nekateri člani vedno dominirajo in ne pustijo drugim do besede, drugi ne vidijo nobenega smisla v dajanju predlogov. Tudi če obstaja plan razprave, se ga člani običajno ne držijo.
Komuniciranje je spontano, tekoče in intenzivno, tudi, ko člani delajo narazen. Člani svobodno izražajo svoje občutke o nalogah in ciljih. Aktivno poslušajo drug drugega in jih ni strah kreativnih in ustvarjalnih predlogov.	Komuniciranje je nesproščeno in zavrto. Pomanjkanje aktivnega poslušanja vodi v nerazumevanje med člani, konflikt in zmedo. Predlogi so izraženi le zaradi krepitev lastnega položaja.
Člani teama se učijo drug od drugega. Kljub temu, da ima vsak svoje trdne vrednote, so pripravljeni prisluhniti drugim ter sprejeti njihove predloge in nasvete.	Člani iz svojih prepričanj oblikujejo odločitve, ne glede na mnenja in nasvete drugih in od njih le težko odstopijo.
Nestrinjanja med člani niso spregledana, temveč jim team posveti čas. O njih razpravlja z namenom, da jih reši ali se	Z nestrinjanji se ne ukvarjajo veliko in so potlačena. Konflikti se največkrat sprevržejo v obmetavanje z argumenti,

nauči z njimi živeti. Konflikt rešujejo v odkritem pogovoru, še preden postane nevaren. Proces razreševanja konfliktna situacije je del življenja teama in pomeni pobudo za nove razprave in predloge.	jeznimi besedami, vključujejo čustva in so polna obtoževanja. Konflikti onemogočajo delo teama.
Kritika je pogosta, odkritosrčna in zaželena. Se ne sprevrže v osebni napad.	Kritika je nezaželena, izhaja iz osebnega nezadovoljstva z drugimi članami teama in je zato najpogosteje čustveno obarvana.
Največ je doseženih z dogovarjanjem. Nestrinjanja oz. pomisleki, povezani z odločitvijo, so jasno izraženi in člani o tem odkrito razpravljajo.	Kompromis je najboljši rezultat pri sprejemanju odločitev, ki ga team lahko doseže. Nekaterim članom teama so rezultati odločitev nepomembni.
Člani teama so zadovoljni s seboj in cenjeni s strani drugih, ko team sprejme odločitve. Verjamejo v sprejete odločitve in njihov učinek.	Člani so zadovoljni, da je proces sprejemanja odločitev končan in nekateri niti ne poznajo sprejetih odločitev ali pa podvomijo v pravilnost sprejetih odločitev.
Člani teama sodelujejo med seboj.	Člani teama tekmujejo med seboj.
Člane teama zanima nenehen napredek in izboljšave njihovega dela. Iščejo načine, kako narediti stvari drugače in boljše.	Ko enkrat nekaj dosežejo, so s tem popolnoma zadovoljni in se ne ukvarjajo z idejo, kako to narediti boljše. Pogosto tudi uživajo na lovorikah preteklega dela.
Člani teama si vlogo vodje teama od časa do časa menjajo glede na okoliščine, potrebe teama in sposobnosti članov. Vodenje teama temelji na znanju in ne na formalnem statusu ali položaju osebe. Ni borbe za premoč.	Vodja teama je formalno določen glede na njegov položaj in status ter se vodenju teama ni na noben način pripravljen odreči.
Team konstantno spremlja rezultate svojega dela. Uspeh ga navdaja z občutkom navdušenja, predanosti in še večje zavzetosti za delo. Je tudi samokritičen.	Izogibajo se razpravam o lastnih dosežkih, saj so prepričani o svoji nezmotljivosti.

Vir: Maginn, 1994, str.10.

Z rednim analiziranjem dela teama s strani vseh članov, kakor tudi njihovih občutkov in doživetij o postopkih razreševanja problemov, komuniciranja itd., preprečujemo neuspešnost teamskega dela. Z rednim samoocenjevanjem teama in njegovega dela skrbimo za njegovo stalno učinkovitost. Hkrati se povečuje pripadnost teamu, saj člani izražajo svoja mnenja o morebitnih spremembah, ki so se dogodila med ocenjevalnima obdobjema, ter jih nato skušajo skupaj razrešiti. Samoocenjevanja so lahko vsak teden ali mesec, odvisno od pogostosti srečevanja članov v teamu. Z razlikovanjem lastnosti uspešnega in neuspešnega teama si torej lahko pomagamo pri doseganju zastavljenih

ciljev oziroma pri zmanjševanju odklonov od začrtane poti uspešnega in učinkovitega teamskega dela.

5.2. Neprimernost uvajanja teamskega dela

Povsem očitno je, da vse delovne enote v podjetju niso ali ne morejo biti "teami". Potrebno je opredeliti razmere v katerih teamsko delo ni priporočljivo uporabljati, kaj šele vsiljevati kot koncept, ki naj bi izboljšal uspešnost podjetja. Lewis navaja nekaj predpostavk, pri katerih je potrebno premisliti, ali je primerno vpeljevati teame (Dyer, 1987, str. 162-167).

- Trenutne oblike komuniciranja in interakcije med člani skupin v podjetju so nezadostne za skupinske in organizacijske potrebe.
- Koncept, želim si biti vključen v team, obstaja le v glavah managerjev in vodij skupin.
- Močna neposredna interakcija med dvema članoma (face-to-face) v skupini je pričakovana in potrebna za doseganje ciljev organizacije.
- Naloge posredovane skupini terjajo pogosto in precejšno koordinacijo, še posebej pri planiranju, reševanju problemov in sprejemanju odločitev.
- Koristi teamske učinkovitosti in zadovoljstva članov morajo odtehtati stroške spreminjanja vlog in socialnih povezav, na katere so se člani skupine navadili.

Teamov tudi ni koristno vpeljevati, če v podjetju ni pripravljenosti delitve moči in sodelovanja strokovnjakov. Nepripravljenost delitve moči verjetno lahko najpogosteje zasledimo v trditvah starejših managerjev o nezrelosti in neizkušenosti podrejenih. V primeru, da se pojavi potreba po rešitvi kompleksne in zahtevne naloge ali strategije, se starejši managerji počutijo samozadostne in najbolj sposobne za takšne naloge in niso pripravljeni deliti znanja, izkušenj in moči. Prav tako je v mnogih podjetjih razlog za neuvajanje teamskega dela obstoj njihovih »super« strokovnjakov, ki so sposobni in navajeni delati le sami zase. Teamsko delo jim predstavlja grožnjo, saj v njem vidijo brezkončne sestanke, na katerih morajo razprave prilagoditi ostalim manj inteligentnim oziroma mora biti vse povedano, kar se da preprosto in razumljivo. Pomeni jim izgubo časa, saj so prepričani, da že vse vedo in jim ni potrebno poslušati drugih. Takšni posamezniki onemogočajo teamsko delo in jih ni mogoče oziroma jih je nesmiselno vključevati v teame. Kljub temu to ne pomeni, da moramo obupati nad uvedbo teamskega dela, saj na le-to pomeni izziv, kako preseči te probleme.

5.3. Prepoznavanje problemov v teamu

Za učinkovit team je značilno, da reši probleme, ki se pojavljajo znotraj teama, preden se ti razvijejo do meje sprejemljivega, kar lahko vodi v razdor. Za prepoznavanje problemov ne more biti zadolžen le vodja teama, ampak je to naloga vseh članov, kajti tako lahko probleme prej opazijo in jih tudi skušajo razrešiti že v začetnih fazah

pojavljanja problema, kar preprečuje zmanjšanje učinkovitosti teamskega dela. V nadaljevanju je v tabeli navedeno nekaj najpogostejših problemov, ki se pojavljajo v teamu, kako jih lahko prepoznamo in možna rešitev vsakega problema.

Tabela 3: Problemi v teamu in potencialne rešitve

	PROBLEM	ZNAKI	MOŽEN RAZLOG - VZROK	POTENCIALNA REŠITEV
1.	Pomanjkanje nasprotovanja.	Ideje so sprejete po minimalni razpravi. Obstaja odpor do preverjanja idej drugih članov. Člani ne razmišljajo o posledicah.	Člani teama se v konfliktni situaciji počutijo nelagodno, zato se izogibajo nesporazumom, ne prevzemajo tveganja in se izogibajo odkritemu izražanju idej.	Člani morajo sprejemati nasprotovanje. Ustava teama mora vsebovati določila, da se od članov pričakuje svobodno izražanje mnenj brez sankcij.
2.	Predanost teamu se po štirih ali petih sestankih zmanjšuje.	Člani se ne udeležujejo vseh sestankov ali pa nanje pošiljajo svoje predstavnike. Na sestankih se vedejo zadržano in se ukvarjajo z drugimi problemi.	Team za svoje doseganje dosežke ni bil ustrezno nagrajen.	Team mora ponovno preveriti ustreznost pravil in jasnost ciljev teama. Člani morajo potrditi svojo predanost teamu in se soočiti s svojimi obveznostmi.
3.	Odprt konflikt obtoževanja in prerekanja povzroča razkol v teamu.	Emocionalno obarvane razprave, prizadeta čustva. Problemi zaupanja najedajo odnose v teamu.	Člani čutijo, da njihovim idejam niso namenili dovolj pozornosti.	Team mora ponovno pregledati tehnike obvladovanja konfliktov in ustavna pravila glede načina izražanja nestrinjanja.
4.	Ideje so plitke, neoriginalne in netipične.	Člani so zadovoljni z minimalnim kreativnim naporom. Ustvari se majhno število idej, malo časa je porabljenega za razmišljanje, smeh in zabava sta redka.	Člani ne vedo, da so inovacije in kreativnost dovoljeni ter, da je odprto izražanje različnih idej potrebno za jasno opredelitev problemov. Kultura podjetja gleda z nezadovoljstvom na zabavo pri delu.	Vsak je lahko kreativen, če mu je dovoljeno. Team mora preveriti svoje sposobnosti sodelovanja; mora narediti tudi kakšno »neumno« vajo v kreativnosti, kot npr. naštetih nove načine uporabe krofov.

5.	Nepovezane in nedisciplinirane razprave.	Bistveni poudarki razprave se večkrat ponavljajo. Člani veliko govorijo in malo povedo. Razprava se oddaljuje od prvotne teme.	Vodja teama ne nadzoruje razprave. Člani se ne čutijo dovolj močne, da bi drugim veleli, naj se držijo dogovorjene teme. Namen razprave na začetku ni bil dovolj jasno definiran.	Potrebno je postaviti nova pravila, ki bi omejila trajanje razprave, postavila prioritete glede potrebnih odločitev in njihovega doseganja. Vodja mora aktivno usmerjati razprave.
6.	Posamezniki ostajajo nefleksibilni in defenzivni glede svojih stališč.	Razprave postajajo vedno bolj čustvene in dosežejo mrtvo točko. Team se razdeli na tabore.	Člani v razpravah reagirajo emocionalno in ne poskušajo razumeti stališč ostalih.	Člani morajo uporabiti svoje sposobnosti sklepanja kompromisov, da razčistijo razlike v mišljenju. Nekaj sestankov bi lahko vodil zunanji svetovalec kot pomoč vodji.
7.	Člani nočejo uresničiti odločitev teama.	Tekoče odločitve niso uresničene. Člani pozabljajo teamske odločitve in opravljivo kritizirajo delo teama drugim.	Odločitve teama niso jasne in natančno določene. Člani teama se ne zavedajo pomembnosti ciljev teama. Vprašljiva je osebna predanost ciljem in podjetju.	Če so osnovna pravila teama jasna, potem mora team trmaste člane soočiti s potrebo po predanosti teamu. Tako naj bi se člani zavedali, kaj so njihove prioritete.
8.	Pričakovanja teama niso skladna z realnostjo.	Odločitve teama so nerealne in neizvedljive. Člani želijo spremeniti prehitro preveč.	Team nima jasne usmeritve, omejitev in napotkov.	Ponoven pregled ciljev, vlog članov in njihove odgovornosti.

Vir: Maginn, 1994, str. 83.

Na podlagi prepoznavanja problemov v teamu je potrebno opozoriti še na nekaj pasti, ki se lahko pojavijo v fazah oblikovanja in začetnega razvoja teama. Timsko delo se običajno začne in izvaja v zaprtih, hierarhično urejenih skupinah. Prva past se imenuje **šefovanje**. Uspešno timsko delo je posledica uspešnega prepletanja sposobnosti vseh članov tima. Druga past se imenuje **iskanje najšibkejšega člana**. Vsak vodja tima nima ustreznih komunikacijskih ali človeških lastnosti za motiviranje in uspešno koordiniranje aktivnosti članov tima. Tretja past se imenuje **šibka socialna**

inteligenca voditelja. Uspešno delo timov temelji na uspešnem poverjanju nalog in na visoki stopnji zavesti članov tima (samokontroli). Četrta past je **želja ali nuja biti sam za vse.** Vodje timov se morajo zavedati procesa homogenizacije in poti proti sinergiji. Za vse to je potreben čas. Peta past se imenuje **preskakovanje stopnic.** Vodja mora, v sodelovanju s člani tima, kreirati jasen pogled naprej - vizijo razvoja in delovanja tima. Šesta past se zato imenuje **pomanjkanje vizije.** Vsa znanja, potrebna za pot do sinergije, največkrat niso prisotna pri članih tima, pogosto pa tudi ne pri vodji. Zato pameten vodja izobražuje sebe in svoje ljudi. Sedma past se imenuje **odpor do učenja** (Komunikeweb, 2003)

S poznavanjem pasti, ki obstajajo, in problemov, ki se lahko porajajo, pri teamskem delu veliko lažje preverimo, ali je team res nastal v vseh svojih razsežnostih ali pa obstaja še kakšna ovira, ki to preprečuje. Prav tako nam vse pasti in problemi služijo pri ugotavljanju uspešnosti in učinkovitosti teama. Če se je team uspel izogniti vsem pastem, hkrati pa je razrešil vse omenjene probleme, lahko zaključimo, da je tak team zelo učinkovit in posledično tudi uspešen pri svojem delu.

6. SKLEP

V slovenskih podjetjih danes vse bolj težijo k uveljavljanju teamskega dela. Najbolj ga onemogočajo stare navade iz preteklih let, saj ima vodja teama velikokrat zavezane roke pri izbiranju sodelavcev. Zaposleni so vajeni, da jim služba "pripada", ne glede na njihovo "nedoseganje" nadpovprečne učinkovitosti. Glede na tako ravnanje se mora vodja teama hitro odločiti, ali je mogoče doseči zastavljen cilj. S prevzemanjem dela v svoje roke, razdelitvijo nalog in čakanjem na poročila o opravljenem delu posameznika, že govorimo o delu skupine, ki pa ne more biti tako uspešna kot team.

Glavni ravnatelji morajo razvijati organizacijsko klimo, ki podpira teamsko delo. Spodbujati in opogumljati morajo zaposlene za odkrivanje novih možnosti, sprejemanje odločitev ter prevzemanje odgovornosti. Ljudem je potrebno povedati, kaj se od njih pričakuje, jim zaupati in posredovati povratno informacijo o rezultatih, ki so jih dosegli. Tako obnašanje bo pri njih posledično vzbudilo večjo zainteresiranost oz. motivacijo za delo in doseganje rezultatov. Zaposlene je težko prepričati v nekaj, v kar sami ne verjamejo. Verjamejo le v tisto, kar vidijo in občutijo. Zato je za uspešno vpeljevanje teamskega dela potrebno pričeti s spremembo kulture na vrhu, kajti le od tam lahko izvirajo delovne navade, ki prepričajo vse zaposlene v podjetju.

Teami s prevzemanjem odgovornosti in avtoritete, olajšujejo delo managerjev, saj imajo le-ti manj odločitev, ki jih morajo sprejeti. Posledično to pomeni zmanjševanje števila ravni managementa oziroma prehod iz nekdanje strme hierarhalne piramide v dokaj sploščeno. S tem je dosežena večja prilagodljivost spremembam v okolju in konkurenci celotnega podjetja, kar je vsekakor v interesu vrhovnega managementa. Omogoča jim

lažje predvidevanje prihodnjega delovanja in, na podlagi tega, sprejemanje strateških in taktičnih odločitev.

Pravi team je živa, nenehno spreminjajoča se dinamična sila, ki v skupinskem delu združuje več ljudi. Člani teama razpravljajo o svojih ciljih, ocenjujejo zamisli, se odločajo in skupno delujejo v smeri zastavljenih ciljev. Teamsko delo gre vedno čez več razvojnih faz. Formiranje, koordiniranje in poverjanje pristojnosti, koordinacija osebnostnih sposobnosti, sprotno ocenjevanje rezultatov, homogenost ekipe in sinergično delujoč tim. Zadnja faza je seveda tudi ciljna - za doseganje sinergičnosti pa lahko porabite leta, lahko desetletja, lahko pa je ne dosežete nikoli.

Poznavanje lastnosti, ki so značilne za uspešne teame, ne moremo zahtevati le od vodje teama. Kot smo že velikokrat omenili je team sistem odnosov in nenehno iskanje ravnotežja med njegovimi člani, zato mora imeti skupno vizijo. Vsak član teama lahko s poznavanjem teh lastnosti, ne le z znanjem in sposobnostmi, prispeva k uresničevanju vizije teama. Prav tako lahko olajša delo vodje ali ga celo usmerja, saj je vsak član teama dovzeten za mnenja ostalih, ki jih tudi spoštuje. S poznavanjem teh lastnosti si člani tudi med seboj pokažejo neko razumevanje, željo in voljo za uspešno delovanje teama v katerem sodelujejo. Tako ne bodo ustvarjali problemov, npr. osebnih predpostavk o drugih članih, ki se porajajo pri teamih, kjer člani šele pridobivajo izkušnje s to obliko dela.

Odgovornost za uspeh dodeljenih nalog leži na vsakem posamezniku in odgovornost za uspeh projekta na celotnem teamu. Kolektivni duh mora prevevati celoten team, vendar kolegialnost članov ne sme zamegliti odgovornosti, temveč jo le še izostriti. Ugotavljanje slabosti in napak, njihova analiza, odpravljanje in učinkovito preprečevanje je poznana metoda stalnih izboljšav, ki zagotavlja razvoj metod dela ter osebni razvoj članov teama in zagotavlja uspeh.

Kakor pravi Mike Pegg (Pegg, 1996, str. 176): »Izberite pot, ki vam ponuja največ možnosti za uspeh, potem pa se prepričajte, ali imate dovolj sposobnosti, da splezate na goro, ki ste si jo izbrali«.

LITERATURA

1. Adizes Ichak et al.: Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana: Panta Rhei-Sineza, 1996. 392 str.
2. Belbin Meredith: The Coming Shape of Organization. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1996. 122 str.
3. Brajša Pavao: Sedem skrivnosti uspešne šole. Maribor: Doba, 1995. 153 str.
4. Davis Keith, Newstrom W. John: Organizational Behaviour, IX. New York: McGraw-Hill, 1993. 566 str.
5. Dyer G. William: Team Building, Issues and Alternatives, Second Edition. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1987. 171 str.
6. Ferrell O.C, Gatewood D.Robert,, Taylor R.Robert: Management. Chicago: Richard D.Irwin, 1995. 672 str.
7. Florjančič Jože, Gabrijelčič J., Možina Stane: Osebni, skupinski in organizacijski razvoj. Kranj: Moderna organizacija, 1984. 263 str.
8. Florjančič Jože et al.: Globalni in kadrovski management. Kranj: Moderna organizacija, 1994. 396 str.
9. Howard J.M., Miller L.M.: Team management: Creating Systems & Skills for a Team Based Organization. Atlanta: Ther Miller consulting group, 1994. 332 str.
10. Johnson Ron: Perfect Teamwork. London: Arrows books, 1995. 77 str.
11. Kovač Bogomir: Poslovna mitologija. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 371 str.
12. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
13. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 233 str.
14. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba obzorja, 1987. 352 str.
15. Maddux B. Robert: Oblikovanje teama. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1992. 77 str.
16. Maginn D. Michael: Effective Teamwork. New York: Richard D. Irwin, 1994. 99 str.

17. Pegg Mike: Pozitivno vodenje: Kako oblikujemo zmagovalni team. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 187 str.
18. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 151 str.
19. Rozman Rudi, Koletnik Franc, Kovač Jure: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 300 str.
20. Rusjan Borut: Management proizvodnje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 294 str.
21. Tjosvold Dean: Team Organization: an Enduring Competitive Advantage. Chichester: J.Wiley & Sons, 1991. 249 str.
22. DreamTeam.
[URL: <http://www.ixtlan-team.si/novice/prispevki/dreamTeam/stran8.asp>], 5.6.2003.
23. Tim in timsko delo.
[URL: http://www.komunikeweb.net/products/timsko_delo.htm], 5.6.2003.