

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

MATEJ KRIŽNIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
RAZLIKE MED SKUPINO IN TEAMOM

Ljubljana, december 2005

MATEJ KRIŽNIČ

IZJAVA

Študent/ka Matej Križnič izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Rudija Rozmana in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 19.12.2005

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1. SKUPINA: OPREDELITEV, VRSTE IN LASTNOSTI	2
1.1 OPREDELITEV SKUPINE	2
1.2 VRSTE SKUPIN	4
1.3 FAZE RAZVOJA SKUPIN	6
1.4 LASTNOSTI SKUPIN	8
<i>1.4.1 Velikost skupine</i>	8
<i>1.4.2 Sestav skupine</i>	11
<i>1.4.3 Funkcija skupine</i>	12
<i>1.4.4 Status skupine</i>	13
<i>1.4.5 Vzajemna podpora</i>	14
<i>1.4.6 Povezanost skupine</i>	15
2. TEAM ALI EKIPA: OPREDELITEV, VRSTE IN LASTNOSTI	18
2.1 OPREDELITEV TEAMA	18
2.2 VRSTE TEAMOV	20
<i>2.2.1 Teami glede na formalnost, vključenost vodje in vsebino dela</i>	20
<i>2.2.2 Teami ali ekipe glede na vloge posameznikov</i>	21
2.3 LASTNOSTI TEAMOV	23
<i>2.3.1 Dvanajst lastnosti uspešnih teamov</i>	23
<i>2.3.2 Prednosti in slabosti teamov</i>	28
3. PRIMERJAVA SKUPINE IN TEAMA	29
3.1 PRIMERJAVA SKUPINE IN TEAMA PO MADDUXU	29
<i>3.1.1 Razlike med skupino in teamom po Madduxu</i>	29
<i>3.1.2 Razlike med stili ravnanja v skupini in teamu po Madduxu</i>	31
3.2 PRIMERJAVA MED SKUPINO IN TEAMOM PO ELLISU IN DICKOVI	32
3.3 PRIMERJAVA MED SKUPINO IN TEAMOM PO MIHELČIČU	34
3.4 TEAM JE POSEBNA OBLIKA SKUPINE	35
SKLEP	37
LITERATURA	38

UVOD

Ljudje so pred nastankom teamov delali kot posamezniki, a povezani v oddelkih, ki jih pojmujemo kot vrsto skupin. Zaradi številnih razlogov so začeli nastajati teami. Sedaj poteka delo v skupinah in teamih. Eden izmed razlogov za nastanek teamov je, da so problemi, ki se kažejo in jih morajo združbe reševati, vse bolj zapleteni. Posameznik s svojim znanjem, ki je v večini primerov specializirano, takšnih problemov ne more reševati sam, zato se ljudje povezujejo in organizirajo v skupine in teame. Tudi okolje, v katerem poslujejo podjetja, je vse bolj kompleksno (Rozman, 2000, str. 103). Zato je potreba po skupinskem in zlasti teamskem delu vse večja. Nekateri avtorji ločijo med tema izrazoma in pojavoma, nekateri ne. Starejši avtorji obravnavajo predvsem skupine. Ker so danes vedno bolj v ospredju teami in teamski način dela, se mlajši, sodobnejši avtorji bolj ukvarjajo s teami. Poleg tega obstajajo različne vrste skupin in teamov. Pojavlja se tudi vrsta različnih poimenovanj in opredelitev.

Ekonomska teorija in praksa se neprestano razvijata (Peršolja, 2004, str.1). Razvoj organizacije dela je do sedaj potekal v treh fazah:

1. obrtništvo in družinske kmetije,
2. masovna proizvodnja,
3. teamsko delo.

Sedaj smo v fazi teamskega dela, zato moramo temu načinu organizacije dela postaviti trdne temelje tudi v teoriji. Pa tudi v praksi teamsko delo pogosto ne daje ustreznih rezultatov. Pogosto se pod izrazom team skrivajo skupine ali celo hierarhično postavljeni oddelki. Tudi posamezni člani teamov delujejo pogosto individualno, bolj za svoj interes.

Namen diplomskega dela je ugotoviti, kaj je skupina in kaj team, ter prispevati k večji uveljavitvi teamskega dela. Določiti, kaj je značilno za teame v primerjavi s skupinami. S poenotenjem opredelitve skupine in teama bo komuniciranje lažje, pa tudi vsebinsko bo bolj utemeljeno, kdaj uporabljamo skupine in kdaj teame, kar bomo ugotovili s pomočjo opredelitve lastnosti skupin in teamov. To bo lahko pripomoglo tudi k uspešnejšemu delu.

Cilj diplomskega dela je poenotiti opredelitev skupine in teama, prikazati, kaj je skupina in kaj team, prikazati razlike med njima; kako naj se skupina in team oblikujeta in razvijata, da bo delo uspešno. Potrebno je prikazati različne vrste skupin in teamov, jih med seboj primerjati, prikazati različna poimenovanja, glavne značilnosti in procese v zvezi s skupinami in teami. Delni cilj je prikazati, kako narediti skupine in teame uspešne.

Pristop, ki sem ga izbral, je sledeč: najprej sem po avtorjih prikazal posamezne opredelitve, nato pa sistematično prikazal opredelitve skupine in teama ter razlike med njima. Diplomsko delo sem razdelil na tri poglavja.

V prvem poglavju sem opredelil skupino in njen izvor, vrste skupin ter lastnosti teh. V drugem sem team najprej opredelil, nato sem podal vrste teamov ter nato njihove lastnosti. V

tretjem sem primerjal skupino in team ter izrazil svoj pogled na to temo. Prikazal sem, kako gledam na skupino in team ter na podobnosti in razlike med njima.

1. SKUPINA: OPREDELITEV, VRSTE IN LASTNOSTI

1.1 OPREDELITEV SKUPINE

Vrsta avtorjev je obravnavala skupino in njene značilnosti. Med njimi velja omeniti Frencha (1999, str. 23-26), ki navaja, da ima beseda skupina glede na Shorter Oxford English Dictionary dvojen izvor:

- Prvi, bolj starodaven izvor je, da se je beseda skupina razvila iz izraza za ptičji želodec, kajti v njem je konglomerat sestavin, ki so izgubile svojo ločeno lastnost in so sedaj stisnjene skupaj ter tvorijo vlaknasto maso.
- Drugi izvor besede skupina je latinski in je povezan s konceptom povezovanja kot aktivnega procesa.

Obstajajo tudi precejšnje razlike pri pomenu besede skupina (French, 1999, str. 23-26). Na konferencah o razmerjih v skupini in delu britanskega Inštituta za analizo skupin je velika skupina sestavljena iz, recimo, trideset do sto ljudi. V pisanju sociologa iz devetnajstega stoletja, Georga Simmela, pa je velika skupina sestavljena iz več kot dva tisoč ljudi. Zgodovinsko so določene skupine imeli za prevelike. Pod starodavnim režimom v Franciji se dvajset plemičev ni smelo zbrati naenkrat brez posebnega kraljevega dovoljenja.

Glede na te in podobne probleme, je lahko večkrat koristno, če na skupine gledamo kot na nekaj, kar ljudje delajo (to je grupiranje; v skladu z latinskim izvorom besede) in ne kot na objekte. Če postavimo naključno izbrane ljudi v skupine (npr. na tečaju za ravnatelje), bodo, če želijo biti skupina, začeli iskati ime skupine ali teritorialni znak ali pa ritual, ki jim bo dal neodvisno identiteto. Če tega ne naredijo, pogosto pomeni, da jim članstvo v taki skupini ni pomembno in so zadovoljni, da ostanejo naključni skup posameznikov. Morda bi lahko izpustili besedo "biti" in bi enostavno rekli "če se želijo grupirati". Beseda skupina je tukaj uporabljena v dveh smislih: ljudje so lahko postavljeni v skupine, toda ni nujno, da si želijo biti skupina.

Možina (1994, str. 601) meni, da člane skupine povezujejo pomembne zadeve: skupino opredeli kot dva posameznika ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev.

Člane skupine povezujejo tudi komunikacije, identiteta in cilj: skupina sta dva posameznika ali več posameznikov, ki komunicirajo drug z drugim, delijo skupno identiteto in imajo skupen cilj. Skupina ostaja, dokler potekajo med člani kakršnekoli oblike komunikacij (Gatewood, Taylor, Ferrell, 1995, str. 426). Člani morajo za skupno delovanje med seboj komunicirati.

Pri naslednji definiciji je poudarek na skupnih ciljih: skupina je iz dveh ali več oseb, ki delujejo vzajemno in direktno vplivajo druga na drugo, so medsebojno odvisne, imajo spojene vloge in skupne norme; sebe vidijo kot enoto v zasledovanju skupnih ciljev, ki zadovoljujejo njihove individualne želje in potrebe (Tjosvold, 1991, str. 22).

Zelo podobna je definicija, po kateri so skupine sestavljene iz dveh ali več posameznikov, ki so med seboj bolj ali manj povezani, da bi dosegli skupni cilj (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 181).

Ellis in Dick (2003, str. 87) pravita, da je skupina v organizacijskem smislu kakršnakoli zasedba ljudi, ki imajo nekaj skupnega. Na primer, vsi zaposleni, ki delajo v določeni izmeni ali na določeni stopnji, bodo člani tako imenovane skupine. V takem primeru se uporablja izraz skupina samo iz administrativnih razlogov. Če je članstvo avtomatično in nepogojeno, kot npr. vsi člani izmene A, potem je večja verjetnost, da govorimo o skupini in ne teamu. Biti član skupine pa zelo malo pove o lojalnosti članov, čeprav imajo lahko člani enake interese (kot npr. v vrsti pri blagajni). Skupine se v združbi uporabljajo iz administrativnih razlogov. Na primer, pogajanja o plači in delovnih pogojih pogosto potekajo z določeno skupino delavcev. Razporeditev različnih sredstev združbe, kot so nastanitev, parkiranje avtomobilov in prehrana, se lahko zaradi pripravnosti porazdeli na različne kategorije skupin. Zahtevnejši organizacijski problemi pa ponavadi zahtevajo teame.

Združbe (George, Jones, 1996, str. 299-310) uporabljajo skupine, saj lahko le-te naredijo stvari, ki jih noben posameznik ne bi mogel postoriti sam. Na primer, v skupini se lahko posamezniki osredotočijo na posamezne naloge in postanejo boljši pri njihovem izvajanju. S sodelovanjem in z delovanjem v skupinah zmorejo razvijalci, npr. v Microsoftu, doseči preboje v programski opremi, ki jih ne bi bili sposobni, če bi delal vsak zase. Ti preboji prispevajo k Microsoftovi konkurenčni prednosti. Povečanje učinka, ki je rezultat uporabe skupine, je vodilo do popularnega reka: "Skupina je več kot seštevek njenih delov". S tem, ko je skupina več kot seštevek njenih delov, se pravi članov, nastane nova kakovost.

Skupine so osnovni sestavni deli združbe. Posamezniki so zbrani v skupine zato, da pomagajo združbi doseči njene cilje in pridobiti konkurenčno prednost. Tako kot učinkovito delovanje univerze sloni na delovanju različnih skupin, iz katerih je sestavljena (fakultete, kot sta ekonomija in psihologija, študentske skupine, kot so jezikovni klubi, bratovščine in sestriščine, ter vladna telesa, kot sta študentski svet in senat fakultete), tako tudi delovanje Microsofta in ostalih združb sloni na delovanju skupin.

Ali je katerikoli skup posameznikov skupina? Če ni, v čem se razlikuje skupina od navadnega skupa posameznikov? Skupino definirata dve osnovni lastnosti:

1. Člani skupine so v interakciji drug z drugim tako, da delovanje ene osebe vpliva na delovanje druge, hkrati pa delovanje druge osebe vpliva na delovanje prve.
2. Člani skupine zaznavajo, da obstaja možnost za vzajemno dosego cilja. To je, da dojemajo, da bodo s pripadnostjo skupini zmožni doseči določene cilje ali zadovoljiti določene potrebe.

Skupina je torej sestavljena iz dveh ali več ljudi, ki so drug z drugim v interakciji (delujejo vzajemno) zato, da dosežejo določene cilje ali zadovoljijo določene potrebe.

Pomembno je poudariti, da čeprav imajo člani lahko en skupni cilj (ali več skupnih ciljev), to ne pomeni, da so vsi njihovi cilji identični. Npr., ko je oseba iz vsakega od štirih oddelkov v združbi (raziskave in razvoj, prodaja, proizvodnja ter tehnološki oddelek) dodeljena v skupino, da bo delala pri razvoju novega proizvoda, lahko vsi člani skupine delijo skupni cilj razvoja najboljšega proizvoda, ki si ga lahko zamislijo. Toda raziskave in razvoj lahko definirajo najboljši proizvod kot takšen, ki ima najbolj inovativne poteze; prodaja kot proizvod, ki je najbolj privlačen cenovno osveščenim strankam; proizvodnja kot takšen, ki je lahko proizveden čim ceneje; tehnološki oddelek pa kot takšen, ki bo najzaneslivejši. Čeprav se strinjajo, da je skupni cilj, dati stranki najboljši izdelek, ki si ga lahko zamislijo, je lahko odločanje o tem, kaj pomeni najboljši izdelek, zahtevna naloga. Skupinski cilj je tisti, za katerega se vsi ali večina članov strinja, da je skupni cilj.

Kot vidimo je možnih veliko različnih opredelitev skupine. Skupina obstaja, dokler potekajo komunikacije med člani. Skupino lahko povezujejo cilji, saj so člani povezani v skupino zaradi uresničevanja le-teh. Člane skupine lahko povezujejo komunikacije, identiteta in cilji. Največkrat je poudarek na ciljih. V skupini sta dva člana ali več članov. Med njimi mora biti neka povezava, sicer člani ne tvorijo skupine, ampak so naključen skup posameznikov. Ta povezava je lahko marsikaj, npr. komunikacija, identiteta, pomembne zadeve in podobno, vedno pa člane povezujejo cilji. **Skupina je sestavljena iz dveh ali več članov, ki so povezani, da bi dosegli cilje skupine.** Povezava med člani je lahko različna in ni nujno, da vsi člani neposredno medsebojno komunicirajo. Člani so v razmerjih, ki se kažejo v komuniciranju in jih lahko prikažemo s komunikacijskim omrežjem, ki je sestav preprostih komunikacijskih razmerij (Lipovec, 1987, str.105). Ker je skupina sestavljena iz članov, ki jih povezujejo skupni cilji, za doseganje katerih se člani prilagajajo drug drugemu, je skupina nova kakovost in ne zgolj seštevek posameznikov.

1.2 VRSTE SKUPIN

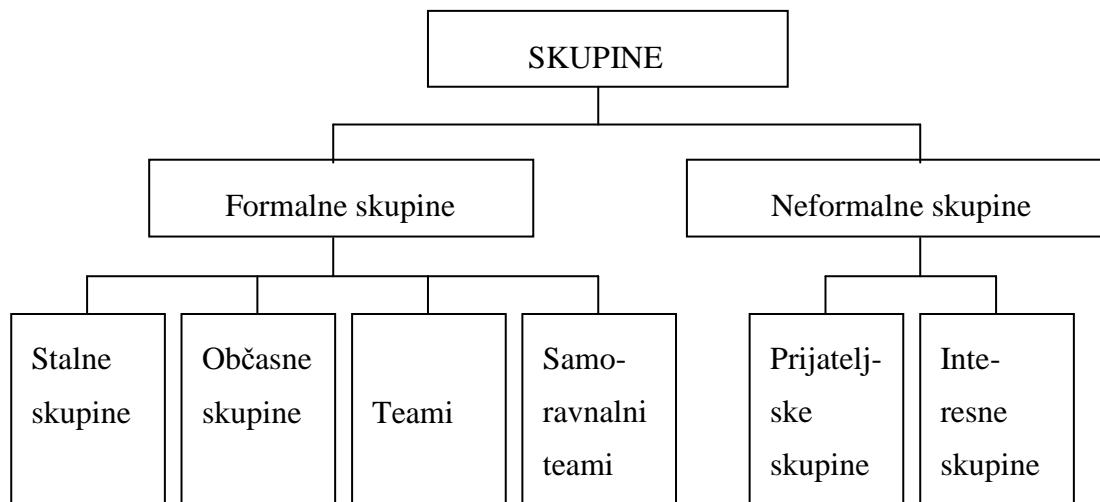
V združbah (George, Jones, 1996, str. 299-310) obstaja mnogo vrst skupin, vsaka vrsta igra pomembno vlogo pri zagotavljanju organizacijske učinkovitosti. Ena izmed klasifikacij vrst jih deli na formalne in neformalne. Ravnatelji ustanavljajo formalne skupine zato, da združbe dosežajo svoje cilje. Beseda formalno izhaja iz latinske besede forma, ki v slovenskem prevodu pomeni lik, obliko. Torej gre za skupine, ki jih nekdo oblikuje in ne nastanejo spontano. Cilji formalne skupine so določeni s potrebami združbe. Skupine so formalne, kadar imajo za svoj cilj cilj združbe ali njenega organizacijskega dela. Delovne naloge so razdeljene med člane in njihovo sodelovanje je povezano z opravljanjem delovnih nalog (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 181).

Neformalne skupine v združbah nastanejo spontano, ker člani združbe zaznavajo, da jim

bo članstvo v skupini pomagalo pri doseganju njihovih ciljev ali zadovoljevalo njihove potrebe. Neformalne skupine za svoje cilje nimajo ciljev združbe ali njenih delov, naloge niso vnaprej določene (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 181).

V delu se bom osredotočil na formalne skupine, ker le te neposredno vplivajo na učinkovitejše doseganje ciljev združbe. George in Jones ločita štiri pomembne vrste formalnih skupin. Te so: stalne skupine, občasne skupine, teami in samoravnanli teami (Slika 1). Podobno tudi Robbins omenja med formalnimi skupinami: komandne ali ravnateljske in delovne ali izvedbene skupine. Med neformalnimi pa interesne in prijateljske (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 182).

Slika 1: Vrste skupin



Vir: George, Jones, 1996, str. 301.

Stalna skupina je skup podrejenih, ki odgovarjajo istemu nadrejenemu. Stalne skupine so zasnovane na osnovnih oblastnih razmerjih v združbi in so pogosto prikazane na organizacijskih prikazih kot oddelki (kot so marketing, prodaja in računovodstvo). Stalne skupine opravijo veliko dela v združbi in imajo globok vpliv na to, v kolikšni meri se lahko doseže cilje v združbi. Nadrejeni ali ravnatelji stalnih skupin imajo zelo pomemben vpliv na učinkovitost teh skupin.

Občasna skupina je skup ljudi, ki se združijo, da dosežejo določene cilje. Ko cilje dosežejo, se ponavadi občasna skupina razpusti. Včasih, ko se občasna skupina loti problemov, ki so dolgoročnega pomena za združbo, se ne razpusti, ampak se njeno članstvo občasno zamenja zaradi novih pogledov na cilje ali probleme. Prav tako pa tudi zato, da obstoječi člani občasne skupine niso preobremenjeni, saj imajo odgovornosti pri svojem rednem delu, prav tako kot tudi zadolžitve kot člani občasne skupine.

Prijateljska skupina je skup članov združbe, ki uživajo v medsebojni družbi; družijo se na delovnem mestu in izven njega. Prijateljske skupine pomagajo zadovoljiti potrebe zaposlenih po druženju in lahko tudi pripomorejo k temu, da so zaposleni pri delu dobre volje in zadovoljni s svojo službo.

Člani združbe oblikujejo interesno skupino, ko imajo skupni cilj ali namen, ki je povezan z njihovim članstvom v združbi in ga želijo doseči z združitvijo svojih prizadevanj. Interesne skupine so pogosto oblikovane zaradi naraščajočih skrbi med določenimi člani združbe, kot so sponzoriranje varstva otrok ali starejših s strani združbe, podaljšanje porodniškega dopusta za nove očete in podobno. Interesne skupine pomagajo članom združbe, da izrazijo svoje skrbi in lahko poskrbijo za pomemben zagon za potrebne spremembe v združbi.

Skupine se lahko razlikujejo tudi po velikosti. Delijo se na majhne in velike. Po sestavi se delijo na homogene ter heterogene. Več je o teh delitvah prikazanega pri lastnostih skupin.

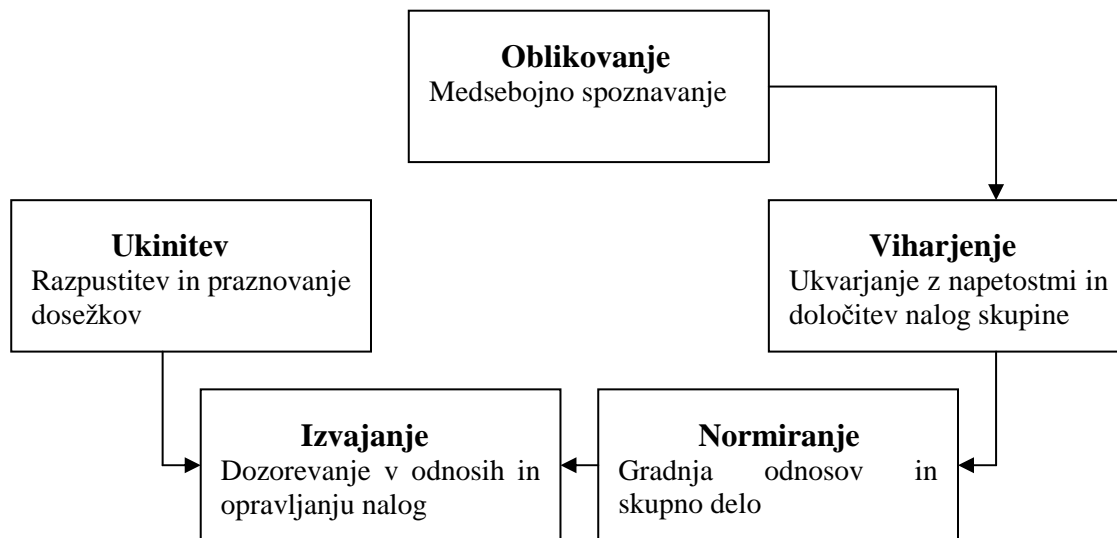
1.3 FAZE RAZVOJA SKUPIN

Skupine se učijo in razvijajo ravno tako kot posamezniki (Ivancevich, Matteson, 2002, str. 317). Delovanje skupine je odvisno od učenja posameznikov in od tega, kako se člani naučijo delati drug z drugim. Na primer, skupina za razvoj novih proizvodov, ki je ustanovljena za oblikovanje odgovora na delovanje konkurentov, se lahko razvije v zelo uspešno, zanj so interesi združbe najpomembnejši. Lahko pa je neuspešna, če se njeni člani bolj ukvarjajo s svojimi posameznimi oddelčnimi cilji, kot pa z oblikovanjem odgovora na delovanje konkurentov. To podpoglavje opisuje nekaj splošnih faz, po katerih se skupine razvijajo, prikazuje pa tudi zaporeden razvojni proces.

Zelo razširjen model razvoja skupin, ki ga je razvil Tuckman, predpostavlja, da gredo skupine skozi pet faz razvoja: 1. oblikovanje, 2. viharjenje, 3. normiranje, 4. izvajanje in 5. ukinitvev. Teh pet stopenj prikazuje Slika 2 na strani 7. Čeprav je lahko ugotavljanje, v kateri fazi razvoja je skupina, zahtevno, pa je kljub temu pomembno razumeti proces razvoja. V vsaki fazi se obnašanje skupine razlikuje in posledično lahko vsaka faza vpliva na končni rezultat skupine.

Prva faza razvoja skupin je **oblikovanje**, ki ga označuje negotovost, pogosto tudi zmeda o namenu, strukturi in vodenju skupine (Ivancevich, Matteson, 2002, str. 317- 319). Aktivnosti se ponavadi osredotočijo na prizadevanjih članov, da bi razumeli in določili svoje cilje, vloge in zadolžitve v skupini. Vzorci interakcije med člani skupine so preizkušani in zavrnjeni ali sprejeti, vsaj začasno. Bolj kot je skupina raznolika, težje je manevrirati skozi to fazo in tudi dlje traja. Zaradi tega je to posebno občutljiva faza pri oblikovanju multikulturnih skupin. Na splošno je končana, ko posamezniki začnejo gledati nase kot na del skupine.

Slika 2: Pet faz razvoja skupin



Vir: Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2000, str. 179.

Faza **viharjenja** je ponavadi zaznamovana s konfliktom in soočenjem. Ta čustveno napeta faza lahko vključuje tekmovanje med člani za zaželene naloge in nestrinjanja glede obnašanja in odgovornosti v povezavi z nalogami. Pomemben del viharjenja lahko vključuje ponovno določitev posameznih nalog in celotnih ciljev skupine.

Posamezno se bodo člani skupine verjetno začeli odločati o tem, v kolikšni meri so jim všeč naloge in kakšne so njihove predanosti nalogam. Medtem ko člani lahko sprejmejo skupino na neki ravni, se lahko na drugi upirajo kontroli, ki jim jo skupina vsiljuje. Nekateri člani se lahko med viharjenjem umaknejo, tako postane ta faza ključna za preživetje in uspešnost skupine. Bistveno je, da je konflikt, ki označuje viharjenje, ravnani, v nasprotju s tem, da bi bil potlačen. Potlačitev konflikta na tej točki bi verjetno ustvarila negativne učinke, ki bi lahko resno škodovali delovanju skupine v kasnejših fazah.

Normiranje je označeno s sodelovanjem. Je tudi faza, kjer se povezanost skupine začne pomembno razvijati. Gre ponavadi za odprto izmenjavo informacij, sprejetje različnih mnenj in dejavnih poskusov, da bi dosegli medsebojno sprejete cilje. Obstaja visoka stopnja medsebojne privlačnosti in prizadevanj ter občutkov o istovetnosti s skupino in kolegialnosti. Norme obnašanja so postavljene in sprejete do konca te faze, prav tako vodstvene in druge vloge v skupini.

Četrta, in lahko tudi zadnja faza, je **izvajanje**. To je faza, kjer skupina polno deluje. Postavljena je struktura skupine, vloge vseh članov so razumljene in sprejete. Skupina osredotoči svojo energijo, prizadevanje in predanost na doseganje nalog, ki jih je sprejela.

Za nekatere skupine ta faza označuje dosego ravni uspešnosti, ki bo ostala več ali manj

stalna. Za ostale skupine se bo proces učenja in razvijanja nadaljeval, s tem pa se bosta tudi uspešnost in učinkovitost skupine spreminjala. V prvem primeru bo izvajanje skupine ohranjano na ravni, ki bo zagotavljala preživetje. V drugem bo skupina beležila vedno višje ravni dosežkov. Po kateri poti bo šla določena skupina, bo odvisno od mnogih spremenljivk, posebno od tega, kako uspešno je zaključila zgodnejše faze razvoja.

Faza **ukinitve** vključuje prenehanje dejavnosti skupine. Veliko skupin je stalnih in ne dosežejo faze ukinitve. Pri ostalih so naloge zaključene in skupine se osredotočijo na zaključek. Zaradi uspešnega zaključka nalog lahko spremljajo to fazo zelo pozitivna čustva. Lahko je tudi vir občutkov izgube, razočaranja ali celo jeze. Zadnje lahko posebej velja za stalne skupine, ki jim ne uspe preživeti zaradi zmanjševanja velikosti združbe, združitve ali bankrota. Vedno bolj pa postaja ukinitiv pričakovana faza v razvoju skupine. Mnogo združb se naslanja načasne skupine pri reševanju problemov in razvoju proizvodov.

Seveda ne gredo vse skupine gladko in predvidljivo skozi te faze. Mnogo dejavnikov lahko ali upočasnijo ali pospešijo proces. Na primer, če novi člani stalno vstopajo v skupino, medtem ko jo drugi zapuščajo, potem skupina lahko nikoli zaključi fazo izvrševanja. Ostali dejavniki, ki lahko vplivajo na vzorec razvoja skupine, vključujejo okolje, v katerem skupina deluje, in zavedanje časa in rokov s strani članov.

1.4 LASTNOSTI SKUPIN

Poleg razlikovanja glede na vrsto in stopnjo razvoja se skupine razlikujejo v mnogih drugih pogledih (George, Jones, 1996, str. 305-309). Obravnaval bom štiri lastnosti skupin, ki imajo velik vpliv na obnašanje njenih članov in na to, v kolikšni meri je skupina sposobna doseči svoje cilje ter delovati na visoki ravni: velikost skupine, sestav skupine, funkcija skupine in status skupine. Obravnaval bom tudi, kakšen učinek imajo na svoje člane skupine z različnimi lastnostmi. To bom poimenoval vzajemna podpora. Dodatno bom obravnaval povezanost skupine kot povezavo nekaterih lastnosti skupin.

Delovanje in vedenje posameznikov v skupini je zaradi medsebojnega vplivanja članov močno odvisno od lastnosti skupin (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 181).

1.4.1 Velikost skupine

Velikost skupine je merjena s številom stalnih članov, ki delajo skupaj za dosego ciljev skupine (George, Jones, 1996, str. 305-309). Skupine so lahko sestavljene iz dveh do dvajsetih članov. Velikost skupine je pomembna določilnica načina, kako se bodo njeni člani obnašali. Kadar so skupine majhne, se bodo člani verjetno poznali in bodo v interakciji drug z drugim na dnevni ravni. Članom je relativno lahko izmenjavati informacije, prepoznavati

individualne prispevke k delu skupine in se tako poistovetiti s cilji skupine. Močno poistovetenje s skupino in njenimi cilji lahko vodi do povečane motivacije in prizadevanj za doseg ciljev skupine in do višje stopnje zadovoljstva.

V večjih skupinah je manjša verjetnost, da se bodo člani poznali. Na dnevni ravni imajo lahko malo osebnih stikov drug z drugim. Nižja stopnja interakcije povzroča težje posredovanje informacij. Poleg tega imajo lahko posamezniki svoj prispevek skupini za nepomembnega, ker je toliko drugih članov, ta pogled lahko zmanjša njihovo motivacijo in prizadevanje za skupino. Zaradi teh razlogov so ljudje ponavadi manj zadovoljni v velikih skupinah.

Pomanjkljivosti velikih skupin v nasprotju z majhnimi skupinami je potrebno primerjati s prednostmi povečane velikosti skupine. Prednosti so, da imajo večje skupine na razpolago več virov za doseg svojih ciljev, ki vključujejo spretnosti, sposobnosti in zbrane delovne izkušnje ter znanje članov skupine. Druga prednost večjih skupin je, da imajo možnost izkoriščanja koristi delitve dela. Delo se razdeli, posamezne naloge se dodelijo posameznim članom skupine. Kadar se posamezni člani osredotočijo na posamezne naloge, ponavadi postanejo bolj spretni pri opravljanju teh nalog in lahko delajo na višji ravni. Dejstvo je, da je eden izmed osnovnih razlogov, zakaj skupine (kot tudi združbe) obstajajo, ta, da omogočajo delitev dela.

Pri odločanju o velikosti skupine mora združba uravnotežiti prednosti pri spretnostih in virih, ki jih omogočajo velike združbe, ter določene pomanjkljivosti. Glavni so problemi pri komunikaciji in koordinaciji, ki lahko nastanejo, ko se število članov skupine poveča. Če je skupina večja, je mnogo težje seznanjati člane o spremembah v postopkih. Predstavljajmo si komuniciranje kompleksnih sprememb v postopkih vsakemu članu štiridesetčlanske skupine in vsakemu članu skupine štirih. Prav tako nastanejo problemi pri koordinaciji, ko se poveča velikost skupine. Če, na primer, skupina dvajsetih študentov dela skupni raziskovalni projekt, je večja verjetnost, da bosta dva študenta nenamerno pokrila isto snov, da se različni deli poročila skupine ne bodo dobro ujemali in da nekateri študenti ne bodo opravili svojih nalog, kot v primeru, če bi na projektu delalo pet študentov. Na splošno, večja kot je skupina, večja je možnost za konflikt, za podvajanje prizadevanj (tako kot dva člana skupine, ki opravita isto nalogo) in za nizko motivacijo.

Pri določanju optimalne velikosti katerekoli skupine morajo ravnatelji uravnotežiti prednosti povečevanja velikosti skupine (več spretnosti in virov, ki so na razpolago skupini, in večja delitev dela) in pomanjkljivosti (več problemov pri komuniciranju, koordinaciji in motivaciji). Tabela 1 na strani 10 povzema nekatere možne prednosti majhnih in velikih skupin.

Tabela 1: Prednosti majhnih in velikih skupin

Možne prednosti majhnih skupin	Možne prednosti velikih skupin
Interakcije med člani skupine so pogostejše.	Skupina ima na razpolago veliko virov za doseg svojih ciljev, vključno s spretnostmi, sposobnostmi, z znanjem in izkušnjami članov.
Informacije se lažje delijo med člani skupine.	Skupina ima možnost večje delitve dela, tako se lahko člani skupine osredotočijo na določene naloge.
Člani skupine prepoznajo svoj prispevek skupini.	Kadar se člani skupine osredotočijo na določene naloge, ponavadi postanejo spretni pri njihovem opravljanju.
Člani skupine so motivirani in predani ciljem skupine.	
Člani skupine so zadovoljni.	

Vir: George, Jones, 1996, str. 306.

Primerna velikost za skupine, ki se ukvarjajo z reševanjem problemov, je med pet in sedem članov (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2000, str. 183). Skupina z manj kot petimi člani je lahko premajhna, da bi zadostno porazdelili naloge in odgovornosti. Če je članov več kot sedem, je lahko posameznikom težje sodelovati in prispevati ideje. Večje skupine so tudi bolj dovzetne za potencialno prevlado agresivnejših članov in imajo tendenco, da se razkoljejo v koalicije ali podskupine. Skupine z neparnim številom članov lažje uporabljajo večinsko glasovanje pri reševanju nesporazumov. Kadar je potrebna hitrost, je ta oblika ravnanja konfliktov uporabna, neparno število članov pa zaželeno. Kadar so potrebna pazljiva preudarjanja in je več poudarka na soglasju, kot na primer v poroti ali pri reševanju zelo kompleksnih problemov, so učinkovitejše skupine s parnim številom članov, razen v primeru, ko nastane nerešljiv zastoj.

1.4.2 Sestav skupine

Homogenost skupine je stopnja podobnosti med njenimi člani (Ivancevich, Matteson, 2002, str. 319). Člani homogene skupine imajo mnogo podobnih lastnosti. Te so lahko demografske (kot so spol, rasa, družbenoekonomsko okolje, kulturno poreklo, starost, izobrazba in čas zaposlenosti v združbi), osebnostne značilnosti, spretnosti, sposobnosti, prepričanja, vedenje, vrednote in vrste delovnih izkušenj. Člani heterogene skupine nimajo veliko podobnih lastnosti ali pa jih sploh nimajo.

Odnos med sestavom skupine in njenim delovanjem ter učinki sestava na obnašanje posameznih članov so kompleksni in malo raziskani (George, Jones, 1996, str. 305-309). Po eni strani imajo ljudje radi in se dobro razumejo s tistimi, ki so jim podobni. Tako je lahko članom homogene skupine lažje kot članom heterogene skupine izmenjavati informacije, lahko imajo nižjo raven konfliktnosti in lahko imajo manj problemov pri komuniciranju in koordiniranju. Na tej osnovi bi lahko pričakovali, da bo delovanje in doseganje ciljev v homogeni skupini večje kot v heterogeni. Ker je večja verjetnost, da se bodo člani homogene skupine bolje razumeli, bi lahko pričakovali, da bosta tudi njihova motivacija in zadovoljstvo višja.

Po drugi strani je lahko skupina, ki jo sestavljajo ljudje iz različnih okolij, z različnimi izkušnjami, osebnostmi, sposobnostmi in pogledi na svet, bolj kot homogena sposobna sprejemati dobre odločitve zato, ker je v skupini predstavljenih več vidikov. Heterogena skupina lahko tudi deluje na višji ravni, ker ima na razpolago različne vire. Zaradi medsebojnih razlik je večja verjetnost, da bodo člani skupine oporekali drug drugemu in obstoječim potem, po katerih stvari potekajo. Rezultat tega so lahko pomembne in potrebne spremembe ter dobro delovanje. Homogena skupina odvetnikov, na primer, bo lahko imela malo nesporazumov in malo težav pri komuniciranju drug z drugim, toda lahko jih bo imela pri poslovanju s strankami nasprotnega spola ali z različnim etničnim ali rasnim ozadjem. Bolj heterogena skupina odvetnikov bo lahko imela več nesporazumov in problemov pri medsebojnem komuniciranju, toda manj pri interakciji s strankami z različnim rasnim in kulturnim ozadjem.

Da bi želi prednosti heterogenosti, je potrebno, da člani skupine razumejo razlike med seboj in med svojimi pogledi ter uporabijo te raznolike poglede za omogočanje skupini, da bo delovala na visoki ravni. Tabela 2 na strani 12 povzema nekatere potencialne prednosti homogenih in heterogenih skupin.

Tabela 2: Prednosti pri različnem sestavu skupine

Potencialne prednosti homogenih skupin	Potencialne prednosti heterogenih skupin
Člani skupine si bolj ugajajo in se bolje razumejo.	Skupina sprejema boljše odločitve, ker so zastopani različni pogledi.
Člani skupine si delijo informacije, imajo nizko stopnjo konfliktnosti in manj problemov pri koordinaciji.	Skupina deluje na visoki ravni, ker ima na razpolago raznolike vire.

Vir: George, Jones, 1996, str. 307.

Vsaka oblika sestava ima svoje prednosti in pomanjkljivosti, ki so prikazane v tabeli. Glede na prikazano, ne gre trditi, da je posamezna oblika sestava na splošno boljša, boljša je le pri uporabi v konkretni situaciji.

1.4.3 Funkcija skupine

Funkcija skupine je delo, ki ga skupina opravi kot svoj prispevek za doseganje ciljev združbe (George, Jones, 1996, str. 305-309). Proizvodni oddelek je, na primer, stalna skupina, ki ima odgovornost za proizvodnjo blaga (avtomobilov, televizorjev in podobno), ki ga združba prodaja. Funkcija proizvodnega oddelka je proizvodnja tega blaga na čim bolj cenovno učinkovit način in doseganje zadostne stopnje kakovosti.

V proizvodnem oddelku so majhne skupine delavcev, ki so odgovorne za določen vidik proizvodnega procesa. V tovarni, ki proizvaja avtomobile, na primer, je lahko funkcija ene skupine, da naredi avtomobilsko karoserijo, druge, da pritrdi menjalnik na karoserijo, in tretje, da pobarva karoserijo. Dejansko si lahko predstavljamo celotno združbo kot serijo skupin, ki so medsebojno povezane (v skladu s funkcijami, ki jih opravljajo), da pomagajo združbi doseči njene cilje.

Funkcija skupine vpliva na obnašanje članov skupine tako, da jim da vedeti, kako njihovo obnašanje pri delu prispeva k doseganju ciljev združbe. Funkcija skupine daje članom občutek pomena in smisla. Ko vidijo, kako delo njihove skupine vpliva na delo drugih skupin in na stopnjo, po kateri njihova združba dosega svoje cilje, lahko postanejo motivirani za delovanje na visoki ravni. Tako kot pomembnost naloge (koliko naloga zadeva življenje in

delo drugih ljudi) vpliva na notranjo motivacijo posameznikov, tako ima tudi funkcija skupine potencial, da vpliva na obnašanje njenih članov. Da bi motivirali člane skupine za delovanje na visoki ravni, bi jim morali ravnateljji povedati, kako njihove aktivnosti, obnašanje in funkcija skupine prispevajo k učinkovitosti združbe. V skupini obstajajo individualne vloge, preko katerih člani sodelujejo pri skupnem delu. Ko člani prenehajo igrati svoje vloge, skupina preneha obstajati (Možina, 1994, str. 603).

1.4.4 Status skupine

Izraza status in pozicija sta tako podobna, da se pogosto uporabljata kot sinonima (Ivancevich, Matteson, 2002, str. 319). Status, ki je predpisan določeni poziciji, je ponavadi posledica določenih lastnosti, ki razlikujejo eno pozicijo od drugih pozicij. V nekaterih primerih dobi oseba status zaradi dejavnikov, kot so: senioriteta, starost ali zadolžitev. Na primer, najstarejši delavec je zaznavan kot tehnično sposobnejši, status mu je pripisala skupina tehnikov. Tako ima lahko pripisan status nič skupnega s formalno statusno hierarhijo.

Statusna hierarhija in posebej spoštovanje do tistih, ki so na vrhu le-te, ima lahko včasih na delovanje nenameravane in nezaželene učinke. Živ primer se je zgodil pred nekaj leti, ko je komercialnemu letalu zmanjkalo goriva in je zasilno pristalo pred pisto v Portlandu, Oregon. Pri tem je bilo ubitih 10 potnikov od 189. Letalu je zmanjkalo goriva, medtem ko so bili člani posadke prezaposleni s problemom na pristajalnih kolesih, ki jih je prisilil, da so nekaj časa krožili nad Portlandom. Preiskava nesreče je pokazala, da sta kopilot in letalski inženir vedela, da je situacija z gorivom postajala kritična, toda nista naredila zadosti, da bi opozorila kapitana. Študija prepisa pogovorov v pilotski kabini pred nesrečo je potrdila, da so bila opozorila izrečena, vendar so bila subtilna, nežna in izrečena v velikem spoštovanju do glavnega kapitana na poziciji na vrhu statusne hierarhije.

Delo, ki ga nekatere skupine opravljajo v podjetju je pogosto smatrano za bolj pomembno za uspeh združbe, kot delo drugih skupin (George, Jones, 1996, str. 305-309). Status skupine je implicitno dogovorjena, zaznavana pomembnost, kaj skupina dela za združbo kot celoto. Na primer, skupina vrhovnega ravnateljstva ima zelo visok status, ker pomaga postaviti cilje združbe in določiti, kako bo združba dosegla te cilje. Delo, ki ga opravi skupina računovodij, ki pripravljajo četrtletna poročila o poslovanju, je vsekakor pomembno; vendar je pogosto videno kot manj centralno za delovanje združbe kot celote v primerjavi z delom, ki ga opravi skupina vrhovnega ravnateljstva. Bolj kot je pomembna naloga, ki jo opravi skupina, ali funkcija skupine, višji je status skupine v združbi. Člani skupin z visokim statusom so verjetno bolj motivirani, da bodo delovali na visoki ravni, ker vidijo svoje delo kot posebno pomembno za uspeh združbe kot celote.

Status skupine lahko povežemo tudi z močjo skupine. Se pravi kakšno moč ima skupina pri odločanju v združbi, pri vplivanju na druge skupine in zaposlene ipd. Več kot ima skupina moči, temu primerno je višji tudi njen status. Npr. vrhovno ravnateljstvo ima v združbi

največ moči pri vplivanju na upravljalno-ravnalni proces, se pravi na planiranje, uveljavljanje in kontroliranje.

1.4.5 Vzajemna podpora

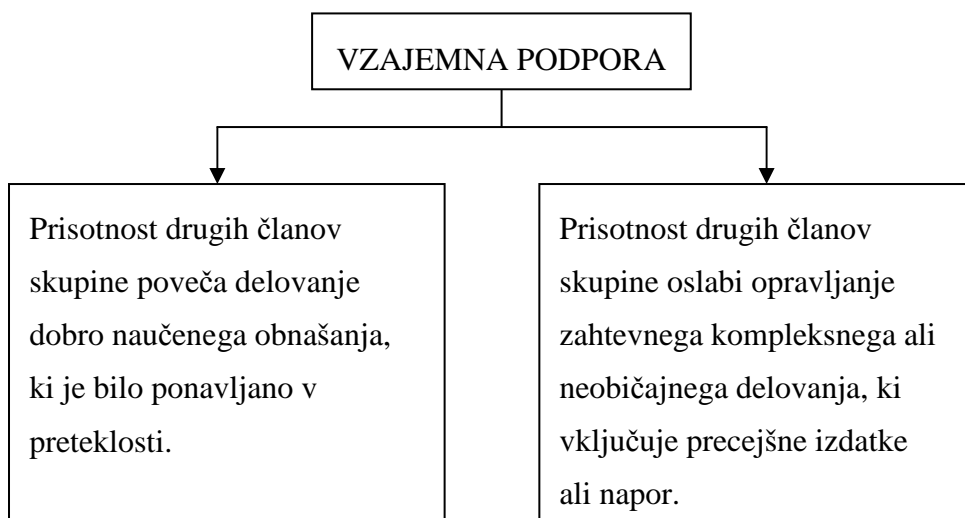
Ali tajnica natipka več črk, ko dela v pisarni sama ali ko je v sobi skupaj z drugimi tajnicami (George, Jones, 1996, str. 305-309)? Ali računalniški programer porabi manj časa, da najde napako v kompleksnem programu, ko dela na programu v prisotnosti drugih računalniških programerjev ali ko dela sam? Raziskave vzajemne podpore nudijo odgovore na takšna vprašanja.

Vzajemna podpora so vplivi, ki jih ima fizična prisotnost drugih ljudi v skupini na delovanje posameznika. Prisotnost drugih članov skupine ponavadi razvname ali stimulira posameznike, pogosto zato, ker čutijo, da bodo drugi ovrednotili njihovo delovanje in jim dali pozitivno ali negativno oceno, odvisno od tega, kako dobro ali slabo bodo delali.

Proučevana sta bila dva tipa vplivov vzajemne podpore. Prvič, vplivi publike so vplivi pasivnih opazovalcev na delovanje posameznika. V tem primeru drugi člani skupine ne sodelujejo pri sami nalogi, so pa prisotni kot publika. Drugič, vplivi sodelovanja so vplivi prisotnosti drugih članov skupine na delovanje posameznika, ko drugi člani skupine opravljajo isto nalogo kot posameznik.

Raziskave obeh tipov vplivov vzajemne podpore so dale nekaj nasprotujočih si rezultatov, ki so strnjeni v Sliki 3.

Slika 3: Vzajemna podpora



Vir: George, Jones, 1996, str. 309.

Tipkar lahko natipka več črk, ko je v prisotnosti drugih članov skupine, kot, ko tipka sam. Toda računalniški programer bo lahko potreboval več časa za iskanje napake v kompleksnem programu, ko bo delal v skupini drugih programerjev, kot, če bo delal neodvisno. Zakaj je tako?

Ko so posamezniki stimulirani s prisotnostjo drugih članov skupine, se njihovo opravljanje dobro naučenih nalog in vedenja, ki so ga opravljali večkrat v preteklosti, poveča. Tipkanje črk je za tajnico dobro naučeno delovanje, ki natančno ve, kako se to dela - ne zahteva veliko premišljevanja. Prisotnost drugih članov poveča delovanje tajnice, da natipka več črk, ko je v prisotnosti drugih članov skupine, kot, ko dela sama. Na splošno, ko so posamezniki stimulirani ali razvneti, se njihovo opravljanje dobro naučenih nalog ponavadi poveča.

Kadar posameznike spodbuja prisotnost drugih članov skupine, njihovo opravljanje težkih, kompleksnih ali neobičajnih nalog, ki vsebujejo znatne izdatke ali napor, oslabi. Iskanje napake v kompleksnem računalniškem programu je zahtevna naloga, ki zahteva precej časa, napora in pozornosti računalniškega programerja. Vsak računalniški program je drugačen, obstaja množica različnih vrst napak, iskanje posamične napake v kompleksnem računalniškem programu pa zahteva veliko premišljevanja. Tako potrebuje računalniški programer več časa, da odkrije napako, če dela v prisotnosti drugih članov skupine, kot, če dela sam. Na splošno, ko so posamezniki stimulirani ali razvneti, se njihovo opravljanje zahtevnih nalog poslabša.

Dejansko se ljudje, ko ugotovijo, da jim prisotnost drugih pri njihovem opravljanju zahtevnih nalog ne pomaga, pogosto poskušajo izolirati tako, da zapirajo vrata pisarne, pustijo, da telefonska tajnica sprejema njihove klice, in podobno.

1.4.6 Povezanost skupine

V skupinah obstaja bližina ali povezanost odnosov, obnašanja in delovanja (Ivancevich, Matteson, 2002, str. 324). Z izrazom povezanost se opisuje silo. Ta deluje na člane, da ostanejo v skupini, in je večja od sil, ki jih vlečejo stran od skupine. Povezana skupina torej vključuje člane, ki jih nekaj privlači, da so skupaj. Skupina, ki je malo povezana ne predstavlja medsebojne privlačnosti članov.

Ker so zelo povezane skupine sestavljene iz članov, ki so motivirani, da so skupaj, obstaja tendenca s strani ravnateljstva, da pričakuje uspešno delovanje skupine. Ta logika ni dokončno podprta z raziskovalnimi dokazi. Na splošno, ko se poveča povezanost skupine, se raven strinjanja s skupinskimi normami tudi poveča. Toda te norme so lahko neskladne z normami združbe.

Povezanost skupine nam pove, kako močno držijo člani skupine skupaj ter kako delujejo kot ena sama enota in ne kot posamezniki (Mihelčič, 2003, str. 157).

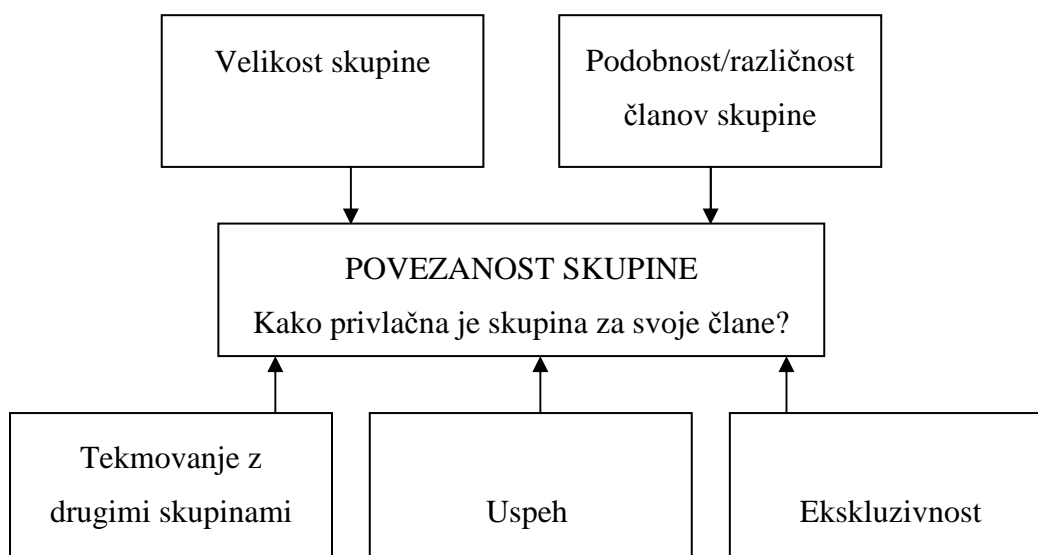
Skupina (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 181) bo v svojem delovanju tem uspešnejša,

čim bolj bodo njeni člani povezani. Povezanost članov je tem večja, tem bolj se poistovetijo s cilji skupine in tem večja je potreba po medsebojnem sodelovanju. Iz te povezanosti sledijo nekatere posledice, ki so lahko tudi vzrok za večjo povezanost, saj gre za medsebojno delovanje:

1. Večja kot je povezanost med člani skupine, enotnejša je skupina in bolj se zaveda drugačnosti od drugih skupin.
2. Več kot je skupin, bolj se med seboj primerjajo. V primeru konkuriranja se počutijo bolj ogrožene in zato sta povezanost članov v skupini in njihova pripadnost večji.
3. Člani skupine, ki zaidejo v težave, se strnejo, medtem ko njihova skupina gleda na druge skupine kot na sovražne.
4. Komuniciranje med člani je v tesno povezanih skupinah pogosto, medtem ko je med skupinami slabše.
5. Članstvo v skupini pogosto vodi k občutku večvrednosti.
6. Skupine si prizadevajo za uspešnost. Če pride do težav, ki jih skupina ne more premagati, skupina razpade.

Različni dejavniki vplivajo na raven povezanosti skupine (George, Jones, 1996, str. 305-309). Obravnaval jih bom pet: velikost skupine, podobnost med člani skupine, tekmovanje z drugimi skupinami, uspeh in ekskluzivnost skupine. To je prikazano na Sliki 4.

Slika 4: Določljivke povezanosti skupine



Vir: George, Jones, 1996, str. 342.

Nekateri dejavniki so bili kot lastnosti skupin že obravnavani, zato so znova opisani le na kratko.

Velikost skupine ima velik vpliv na povezanost skupine. Večja kot je skupina, manj so zadovoljni njeni člani. Zaradi tega razloga, velike skupine ponavadi niso povezane. V velikih skupinah ponavadi nekaj članov prevladuje v razpravah skupine in priložnosti za sodelovanje drugih članov skupine so omejene. V velikih skupinah je največ možnosti za konflikt in članom se je težko tesno povezati drug z drugim. Majhna in srednja velikost skupine (tri do petnajst ljudi) ponavadi spodbuja povezanost. Večja kot je skupina, manj je povezana, in obratno.

Podobnost/različnost članov skupine prav tako vpliva na povezanost skupine. Ljudje imajo ponavadi rajši, lažje shajajo in najlažje komunicirajo z ljudmi, ki so jim podobni. Še več, ljudje ponavadi zaznavajo druge, ki so jim podobni, bolj pozitivno kot tiste, ki so drugačni (zaradi napake pri zaznavanju podobnih ljudi). Skupine so bolj povezane, ko so člani skupine bolj homogeni ali ko delijo določene poglede, vrednote, izkušnje in ostale lastnosti. Na primer, začasna skupina, ki je sestavljena iz posameznikov (kot npr. tehnologov) z enakim izobraževalnim ozadjem in z enakimi delovnimi izkušnjami, bo ponavadi bolj povezana kot skupina za nalogo, katere člani (tehnolog, računovodja, finančni analitik in biokemik) prihajajo iz različnih okolij. Različnost (ali heterogenost) članov skupine pa je lahko koristna, ker priskrbi skupini različne vire in poglede (kot so širši razpon spretnosti, sposobnosti in izkušenj), iz katerih lahko črpa. Če različnost članov skupine pomaga skupini doseči njene cilje, potem je različnost tista, ki bo omogočila povezanost skupine, in ne podobnost.

Tekmovanje med skupinami v organizaciji poveča povezanost skupine, kadar motivira člane vsake skupine, da se povežejo za doseg ciljev skupine. Zaradi tega razloga združbe pogosto spodbujajo povezanost skupin s tem, da delovne skupine tekmujejo druga z drugo. Skupine prodajalcev tekmujejo, da vidijo, katera skupina lahko vsak mesec proda več. Skupine proizvodnih delavcev tekmujejo, da vidijo, katera skupina lahko doseže najvišje standarde kvalitete. Skupine vzdrževalnih delavcev tekmujejo v tem, katera skupina bo imela največjo prisotnost pri delu. Zdravo tekmovalnost se spodbuja tudi s poimenovanjem skupin in z objavljanjem najboljših skupin. Čeprav določena stopnja tekmovalnosti med skupinami lahko pomaga, da je vsaka skupina bolj povezana, lahko preveč tekmovalnosti deluje nefunkcionalno in zmanjša učinkovitost skupin. Kadar je tekmovalnost previsoka ali preintenzivna, skupine včasih poskušajo druga drugo sabotirati in postanejo bolj osredotočene na zmago kot na doseganje ciljev združbe. Da lahko katerakoli združba doseže svoje cilje, morajo biti različne skupine v združbi pripravljene in sposobne sodelovati druga z drugo.

Uspeh pomembno vpliva na povezanost skupine. Kadar so skupine uspešne pri doseganju svojih ciljev, postanejo posebno privlačne za njene člane in povezanost skupine se poveča.

Ekskluzivnost skupine pove, kako težko je postati član skupine in kako zunanji ljudje gledajo na člane skupine. Odvisna je tudi od statusa skupine v združbi in od posebnih pravic in privilegijev, ki so podeljeni članom skupine. Kadar morajo člani skupine preko zahtevnega procesa vključevanja v skupino ali skozi obsežno šolanje, da se lahko pridružijo skupini,

takrat se vrednost njihovega članstva v skupini poveča v njihovih očeh. Na primer, posamezniki, ki bi radi postali gasilci, morajo doseči zahteven fizični kriterij in tudi uspešno opraviti vrsto obsežnih učnih vaj. Skupine gasilcev so ponavadi zelo povezane, deloma tudi zaradi tega, kako težko je postati član skupine. Bratovščine, sestričine, nogometna moštva in navijaške skupine na univerzah so ponavadi tudi zelo povezane. Dostikrat je težko postati član teh skupin in zato nečlani občudujejo člane, ki imajo posebne pravice in privilegije; te skupine imajo ponavadi visok status.

Poleg naštetih dejavnikov obstajajo tudi drugi, ki člane privlačijo v skupine. Ti so lahko naslednji (Ivancevich, Matteson, 2002, str. 325):

1. Cilji skupine in cilji članov so združljivi in jasno opredeljeni.
2. Skupina ima karizmatičnega vodjo.
3. Sloves skupine nakazuje, da skupina uspešno opravlja svoje naloge.
4. Privlačnost članov je v tem, da drug drugega podpirajo in si pomagajo pri premagovanju ovir in preprek, kar jih vodi do osebne rasti in razvoja.

2. TEAM ALI EKIPA: OPREDELITEV, VRSTE IN LASTNOSTI

2.1 OPREDELITEV TEAMA

Zamiselnost teama se je pojavila s prebojem v organizacijski teoriji in praksi, ki je prišel v poznih 1920 in zgodnjih 1930 letih s sedaj klasično Hawthornsko študijo, ki jo je vodil Mayo. Ta projekt je pokazal nekatere bistvene elemente uspešnosti teamov, saj je pokazal možnosti, da se lahko vzame naključni skup zaposlenih in se jih oblikuje v visoko produktiven team (Dyer, 1987, str. 7, 9).

Eno najzgodnejših opredelitev teama sta podala Blake in Mouton: izraz team se bo najverjetneje uporabljal za katerikoli skup posameznikov, ki sodelujejo pri doseganju celotnega rezultata (Dyer, 1997, str. 11).

Skupine se razvijejo v teame ali ekipe, kadar postane njihov splošni namen razumljiv vsem njihovim članom. V uspešni ekipi ima vsak član predpisano vlogo, ki je takšna, da član v največji možni meri uveljavi svojo nadarjenost in usposobljenost. Ko člani ekipe združijo vse svoje sposobnosti, da bi s tem pokazali svojo premoč in čim bolj zmanjšali vpliv svojih šibkih lastnosti, so cilji ekipe ponavadi doseženi. Če pa želijo posamezniki v ekipah izstopati neodvisno od svojega prispevka k uresničitvi skupnega cilja, te običajno niso uspešne. V športu je največ zmag in porazov učinek boljšega ali slabšega ekipnega dela. Povratna informacija je tu za vodjo ekipe skoraj takojšnja (Mihelčič, 2003, str. 158).

Team ali ekipa je skup ljudi, ki je sestavljen iz dveh ali več oseb in ima opredeljeno specifično delovno nalogo ali cilj; za izvedbo te naloge oziroma za doseganje tega cilja so

člani teama skupno odgovorni na podlagi notranje samokontrole in vzpostavljanja posebne notranje klime, ki jo označujejo visoka pripadnost skupnemu cilju, visoka kooperativnost in visoki delovni standardi (Andrejčič, 1994, str. 154).

Team so ljudje, ki skupaj delajo. Teama ne ustvari tisto, kar ljudje delajo, ampak to, da delajo skupaj (Robbins, 1997, str. 10). Team je skup ljudi, ki uspešno deluje in skupaj rešuje delovne naloge (Možina, 1994, str. 621).

Team je skup posameznikov, ki svojo energijo usmerjajo k določenemu, definiranemu cilju, ki ga lahko dosežejo z združevanjem svojih komplementarnih prizadevanj (McHale, 1991, str. 4).

Team pojmuje kot skup ljudi, za katerega je značilno naslednje (Maginn, 1994, str. 4, 5):

- Skupni cilj. Ljudje z različnimi sposobnostmi, talenti, izkušnjami in ozadjem pridejo skupaj za dosego skupnega cilja.
- Skupno delo. Vsi cilji teama niso lahko dosegljivi, če sploh so, če ljudje delajo posamezno. Ljudje potrebujejo druge ljudi za dosego cilja.
- Korist za vsakega člana teama. Doseženi cilj posredno ali neposredno prinese koristi vsakemu članu. Korist se lahko kaže tako, da delo vsakogar postane lažje ali bolj zadovoljivo, združba lahko napreduje, ali pa se vsak član zabava in se v procesu nekaj nauči. V teamu, ki dobro funkcionira, člani hitro opazijo korist zase in postanejo bolj prizadevni pri delovanju teama in za kvaliteto stvari, ki jih team dela.

Teami so skupi ljudi, ki jih sestavljajo strokovnjaki različnih profilov. V velikih združbah je teamski način dela stalna oblika reševanja določenih problemov in izvajanja nalog (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 166).

Razvidno je, da obstaja množica podobnih in različnih opredelitev teama. Najprej je opaziti, da gre pri večini definicij za veliko podobnost, ko avtorji opredelijo način dela v teamu: gre za skupno delovanje, sodelovanje, visoko stopnjo sodelovanja, za visoko kooperativnost, skupaj nekaj delajo, team skupaj rešuje delovne naloge; gre za združevanje komplementarnih prizadevanj, visoko stopnjo interakcije, močne interakcije, skupno delo in podobno. Kar zadeva cilj, je opaziti, da je v teamu visoka pripadnost skupnemu cilju. Cilj je določen, definiran, specifičen. Splošen namen je razumljiv vsem članom. Omenjenih je še nekaj različnih lastnosti, kot so: skupna odgovornost, notranja samokontrola, vzpostavljanje posebne notranje klime, visoki delovni standardi, uspešno delovanje, korist za vsakega člana teama in strokovnjaki različnih profilov.

Iz vsega tega lahko izluščimo naslednjo definicijo: **team je sestavljen iz dveh ali več, vendar ne preveč, članov, ki močno vzajemno delujejo (so v interakciji) za doseganje skupnih ciljev.** Članov ne sme biti preveč, sicer je onemogočena močna interakcija med člani. Različni avtorji podajajo različno zgornjo mejo članstva, ki se večinoma vrti med 6 in 20 člani. Najpogosteje sem opazil zgornjo mejo 12 članov. Tudi pri teamu gre za novo kakovost in ne zgolj za seštevek članov, saj člani teama vzajemno delujejo, kar pomeni, da se

drug drugemu prilagajajo in drug na drugega vplivajo za doseganje skupnih ciljev.

2.2 VRSTE TEAMOV

2.2.1 Teami glede na formalnost, vključenost vodje in vsebino dela

Teame lahko delimo na **formalne in neformalne**. Formalne teame sestavi združba in imajo formalno strukturo, naloge in cilje. Neformalni teami nastanejo samodejno, spontano na podlagi prijateljstva, pomoči, rekreacije, socialne dejavnosti itd. Neformalni teami so v glavnem nevtralni do dela in ciljev združbe (Možina, 1994, str. 610).

Glede na **vključenost vodje** delimo teame na teame z vodjo in na teame brez vodje. Pri teamih z vodjo je eden izmed članov vodja, ki usmerja in vodi delo. To obliko lahko imenujemo tudi navadni team. Team brez vodje, oziroma avtonomni team, oziroma samoravnlalni team je oblika teama, kjer člani delajo skupaj in se sproti dogovarjajo, kaj je treba opraviti ter kako. Vsak član zna opravljati več nalog in je sposoben zamenjati drugega, če je potrebno. Če vodja obstaja, ni član teama (Možina, 1994, str. 628). George in Jones (1996, str. 301, 302) prav tako ločita med teamom in samoravnlalnim teamom. Samoravnlalni team je team brez ravnatelja ali člana teama, ki bi bil zadolžen za vodenje teama. Člani lahko občasno prevzamejo vodilno vlogo. Člani samoravnlalnega teama so odgovorni, da zagotovijo, da bo team dosegel svoje cilje, in za delovanje vodstvenih nalog, kot so določitev, kako naj team deluje, da bo dosegel svoje cilje, dodeljevanje nalog posameznim članom teama, discipliniranje članov teama, ki ne delujejo na zadostni ravni, koordiniranje prizadevanj med člani teama ter zaposlovanje in odpuščanje. Samoravnlalni teami so vedno bolj popularni in lahko imajo dramatičen vpliv na združbe in njene člane. Samoravnlalni team je torej skup ljudi, ki so skupno odgovorni, da zagotovijo, da bo team dosegel svoje cilje, in tudi sami vodijo team.

Glede na **vsebino dela** dobimo naslednjo delitev (Andrejčič, 1994, str. 155-163):

- **Teami za opravljanje delovnih nalog**, katerih namen je optimizacija kakovosti opravljanja delovne naloge. Delovna naloga je lahko proizvodne narave, lahko je opravljanje določene storitve in podobno. V to kategorijo teamov spadajo teami za zagotavljanje kakovosti, ki so sestavljeni z namenom iskanja sprememb, ki bodo pozitivno vplivale na kvaliteto proizvodov. Združujejo zaposlene iz celotne združbe, ki iščejo rešitve za posamezne produkcijske in storitvene probleme ter probleme, ki so povezani s kvaliteto. V celotnem delovnem procesu, ki ga opravlja neka združba, imajo določeno relativno zaokroženo delovno nalogo. Ta delovna naloga je ponavadi tehnološko zaokrožena in njene delovne rezultate je mogoče meriti.
- **Teami za reševanje problemov**, ki so ponavadi namenjeni iskanju rešitev za posamezne probleme, s katerimi se združba srečuje pri svojem poslovanju. Njihova velikost in sestava

sta odvisni od vrste problema, ki ga je potrebno rešiti.

Ti teami so vsaj v treh oblikah:

1. *Začasni teami*, ki jih ravnatelj imenuje za pripravo predlogov rešitve določenega tehnološkega, poslovnega ali kadrovskega problema združbe.
 2. *Odbori, komisije, delovna telesa*, ki so relativno trajni in so strokovni ali posvetovalni organi posameznih organov odločanja. V enakem ali podobnem sestavu delujejo dalj časa, lahko tudi več let. Člani so ljudje, ki se spoznajo na specifične sestavine problema, ki je predmet reševanja.
 3. *Teami za reševanje strokovnih problemov* so ponavadi sestavljeni iz različnih izvedencev, ki v okviru različnih disciplin obravnavajo problem. Teame te vrste bi lahko označili tudi kot teame za produkcijo novih idej, saj se ukvarjajo predvsem z inovativnim razmišljanjem.
- **Projektne teami** so sestavljeni iz članov, ki so stalno zaposleni v združbi ali pa jih združba najame le za čas trajanja projekta. Ponavadi je imenovan vodja projekta, ki izbere ljudi za izvedbo le-tega. Team obstaja, dokler ni projekt zaključen. Posebna oblika projektnega teama je team za razvijanje proizvodov, kjer je poudarek na svetovanju in oblikovanju novih proizvodov.
 - **Teami za strategijo**, v katerih je vodja skoraj vedno ravnatelj, ki vsem zaposlenim v združbi pokaže svojo močno identifikacijo s postavljeno strategijo. Poleg glavnega ravnatelja tak team sestavljajo še nekateri ravnatelji ključnih poslovnih funkcij in zaposleni v službi za strategijo, če ima združba tako službo. Pogosto so člani takih teamov tudi zunanji sodelavci.

2.2.2 Teami ali ekipe glede na vloge posameznikov

Ekipe razlikujemo tudi glede na vloge, ki jih imajo posamezniki v ekipi. Vloge posameznikov v ekipah in razlike med vrstami ekip je mogoče združiti v tri skupine, ki bi jih lahko opredelili takole (Mihelčič, 2003, str. 158-160):

- biti v ekipi (ki naj bi to bila),
- biti za "ekipo" (ki je lahko samo skupina),
- delovati kot ekipa (ki to mora biti).

Te tri kategorije je mogoče ponazoriti s primeri iz sveta športa ter jih predstaviti takole:

- *biti v ekipi* je mogoče primerjati z ameriškim nogometom,
- *biti za ekipo* je mogoče primerjati z baseballom,
- *delovati kot ekipa* je mogoče primerjati z igranjem košarke.

Naštete tri kategorije ter razlike med njimi so prikazane v Tabeli 3.

Tabela 3: Vrste ekip glede na vloge posameznikov

Prvine dela v ekipi	Primer	Ameriški nogomet	Baseball	Košarka
Okolje/okvir		Biti v ekipi	Biti za ekipo	Delovati kot ekipa
Naloge		Načrtovane, dejavnosti potekajo zaporedno	Zaporedne, neodvisne med seboj	Povezane, medsebojno odvisne
Odločitve		Centralizirano odločanje	Kombinacija centraliziranega in decentraliziranega odločanja	Spontane
Osebnost osredotočenje		Hierarhija	Osebnostno strokovno znanje	Takojšnja prilagodljivost
Osredotočenje ravnateljstva		Imeti odgovore	Skupno vodenje	Koordinacija, sodelovanje
Slabosti		Premajhna prožnost, potrata časa pri sprejemanju odločitev skladno s hierarhijo	Posamezniki ne morejo pomagati ostalim članom ekipe ob opravljanju lastnih nalog	Potreben je čas za vzpostavitev domačnosti in zaupanja

Vir: Mihelčič, 2003, str. 158.

V tabeli lahko vidimo, kako se razlikujejo ekipe glede na različne vloge posameznikov v njej. Pri kategoriji biti v ekipi potekajo dejavnosti vzporedno, istočasno, in to zahteva hierarhijo, sicer delo ne bi potekalo tekoče. Pri kategoriji biti za ekipo so naloge zaporedne in med

seboj neodvisne, kar zahteva več osebnega strokovnega znanja, saj posamezniki ne morejo pomagati ostalim članom pri opravljanju njihovih nalog, ki potekajo neodvisno od potekanja nalog drugih članov. V tem primeru lahko ugotovimo, da sploh ne gre za skupino, saj člani ne delujejo vzajemno, ampak vsak le opravlja svoje neodvisne naloge. Pri kategoriji delovati kot ekipa so naloge povezane in medsebojno odvisne, zato je za učinkovito delovanje potrebno več časa, da se vzpostavi domačnost in zaupanje, ki sta potrebna.

V Združenih državah Amerike so naredili zanimivo raziskavo o posameznikovi odgovornosti za teamsko delo. Poskušali so ugotoviti dosežke ekip za baseball in košarko na koncu sezone s pomočjo rangiranja sposobnosti posameznih članov ekipe. Vsakega člana so ocenili od 1 do 10 glede na njegove sposobnosti v njegovem poklicnem športu. Ocene so nato sešteli in uporabili za napovedovanje dejanskih rezultatov ekipe skozi celotno sezono. V ekipi za baseball je bilo mogoče napovedati rezultate z 90% natančnostjo, in sicer zato, ker je delovanje ekipe mnogo bolj odvisno od delovanja posameznika pri odbijanju in metanju. Košarka za rezultate vključuje podajanje, koordinacijo in ekipno strategijo. Odgovornost posameznika je torej večja v ekipi za baseball in zaradi tega je lažje napovedati delovanje ekipe (West, 1994, str. 4,6).

2.3 LASTNOSTI TEAMOV

2.3.1 Dvanajst lastnosti uspešnih teamov

Parker navaja dvanajst lastnosti uspešnih teamov (1990, str. 19-21), ki so prikazane v Tabeli 4 na strani 24. Svoj model uspešnosti teamov je naslonil na dognanja pionirjev na področju teamskega dela, kot so bili Mayo, McGregor in Likert. Uspešni teami so sestavljeni iz uspešnih članov teama. Dvanajst lastnosti uspešnih teamov zaživi, kadar so člani teama sposobni in učinkoviti.

Jasen namen lahko imenujemo tudi poslanstvo, ustanovna listina ali naloga. Team mora vedeti, zakaj obstaja in kaj naj bi delal po koncu dnevnega sestanka, na koncu četrtertletja, po koncu leta in mogoče pet let kasneje. Zelo neprijetno je, če si član skupine (ki se pretvarja, da je team), ki se srečuje brez namena, zaradi katerega so člani prišli skupaj. V nekaterih združbah so zaposleni del enote (skupine) zaradi administrativne pripravnosti. Vsak mora biti nekje v hierarhiji združbe, vendar včasih ni razumsko jasno, zakaj je nekdo na določenem mestu.

To bi lahko poimenovali tudi konstitucija (Maginn, 1994, str. 11). Člani pomagajo razvijati, slediti in uveljavljati vnaprej določene teamske politike in postopke, to je teamsko konstitucijo. Uspešen team razvije svoja pravila o tem, kako bo opravljal posel. Lahko so čisto enostavna, npr., da morajo člani prihajati pravočasno, lahko pa so tudi bolj kompleksna, kot je npr. način reševanja sporov. Odgovornost vseh članov teama je, da poznajo in razumejo ta pravila in jih upoštevajo v dobro teama.

Tabela 4: Lastnosti uspešnega teama

Lastnost	Kratek opis
1. Jasen namen	Vizija ali poslanstvo ali naloga teama je opredeljena in jo vsak sprejme. Obstaja načrt dela.
2. Neformalnost	Vzdušje je bolj neformalno, prijetno in sproščeno. Ni občutnih napetosti in znakov dolgčasa.
3. Udeležba	Veliko je razprave in vsi so spodbujani k sodelovanju.
4. Poslušanje	Člani uporabljajo uspešne tehnike poslušanja, kot so spraševanje, parafraziranje in povzemanje, z namenom pridobivanja idej.
5. Vljudno nestrinjanje	Kadar pride do nestrinjanja, team temu ne nasprotuje in ne kaže nobenih znakov izogibanja, prikrivanja ali potlačitve konflikta.
6. Soglasje	Pri pomembnih odločitvah je cilj zadostno, vendar ne nujno enoglasno strinjanje, ki je doseženo z odprto razpravo o idejah vsakogar, z izogibanjem formalnemu glasovanju in lahkim kompromisom.
7. Odprta komunikacija	Člani teama se počutijo svobodne izraziti svoje občutke o nalogah, kot tudi o delovanju teama. Skrite namere so redke. Komunikacija poteka tudi izven sestankov.
8. Jasne vloge in delovne zadolžitve	Jasna so pričakovanja o vlogah posameznih članov. Kadar je treba kaj narediti, so zadolžitve jasne, sprejete in izpeljane. Delo je pravično razdeljeno med člane teama.
9. Deljeno vodenje	Čeprav ima team formalnega vodjo, se vodstvene funkcije od časa do časa menjavajo, odvisno od okoliščin, potreb teama in sposobnosti članov. Formalni vodja je zgled primerne obnašanja in pomaga vzpostaviti pozitivne norme.
10. Zunanji odnosi	Team porabi čas za razvijanje pomembnih zunanjih odnosov, pridobivanje virov in gradnjo kredibilnosti pri pomembnih igralcih v drugih delih združbe.
11. Raznolikost stilov	Team ima širok razpon tipov članov teama, vključno s člani, ki posvečajo pozornost nalogam, postavljanju ciljev, procesu in vprašanjem o delovanju teama.
12. Samoocenjevanje	Periodično se team ustavi in prouči, kako dobro deluje in kaj lahko vpliva na njegovo uspešnost.

Vir: Parker, 1990, str. 33.

Vzdušje je neformalno, prijetno in sproščeno. Ni vidnih znakov dolgčasa in napetosti.

Eden izmed znakov, da je team uspešen, je, da so člani radi v družbi drug z drugim. Želijo prihajati na sestanke teama. Veselijo se druženja in kontaktov z drugimi člani teama.

Team s pozitivnim vzdušjem se izogne formalnim pastem, kot so toga volilna pravila in dvigovanje rok pred govorjenjem. Očitna lahkost interakcije in komunikacije sprosti člane teama in poveča njihovo sodelovanje. Člani se počutijo neprisiljeno, ko govorijo z drugim, ne glede na pozicijo, starost, spol ali raso.

Članstvo teama, ki bo osnovano na potrebah nalog, bo prineslo precejšno **udeležbo** članov pri razpravah teama in njegovih aktivnostih. Vsi člani so udeleženi.

Čeprav bodo vsi člani aktivno udeleženi, bo ta udeležba različna. To pomeni, da vsi člani ne bodo sodelovali v enaki meri ali na enak način. Obstaja koncept uravnotežene udeležbe. Ta koncept temelji na tem, da sta pomembna kvaliteta in še bolj vpliv udeležbe, ki morata biti upoštevana. Čeprav je to seveda subjektivno merjenje (v nasprotju z enostavnim štetjem, kolikokrat posamezni član teama spregovori), lahko učen opazovalec z lahkoto oceni, koliko kdo sodeluje.

Člani sodelujejo pri razpravljanju o idejah in pri nastajanju različnih in kreativnih rešitev (Maginn, 1994, str. 11). Člani morajo spodbujati drug drugega za prispevanje idej, graditi morajo na zanimivih zamislih in izražati svoje misli. Ko so vsi člani udeleženi pri reševanju problemov, je vključen ves njihov miselni potencial. Rezultat tega procesa je pogosto nenavadno kreativen in edinstven pristop k težkim situacijam.

Odgovornost vseh članov teama je, da poskrbijo, da bo vsak dobil priložnost predstaviti svoje ideje (tudi tvegane ali naivne), ne da bi bil zasmehovan ali ignoriran.

Zelo pomemben dejavnik pri teamskemu delu je sposobnost članov teama, da **poslušajo** drug drugega. To je podpora vsem ostalim določljivkam uspešnega teamskega dela. Na žalost je to področje z več govorjenja o tem, kot pa je dejanj. Medtem ko se vsi strinjajo, da je sposobnost poslušanja pomembna, je malo narejenega za razvoj te sposobnosti pri članih teama.

Nestrinjanje je seveda evfemizem za konflikt. Ponavadi se izogibamo besedi konflikt, ker hkrati pomeni negativno obnašanje ali vsaj neprijetno razmerje. Mnogo naših občutkov o tej besedi smo razvili s pomočjo naslovov v medijih, kot sta npr. "bližnjevzhodni konflikt" in "konflikt med delavci in delodajalci". Torej je konflikt opisan kot vojna in kot rezultat tega stanja, ki se mu je potrebno izogniti. V smislu uspešnega teamskega dela je to zelo daleč od resnice. Konflikti se dogajajo. Problem je v tem, da niso zadovoljivo rešeni, saj se večina teamov ni naučila spretnosti reševanja konfliktov.

Nestrinjanja je potrebno pokazati in sprejeti kot naravno posledico dinamične, aktivne združbe. Uspešni teami ustvarijo vzdušje, v katerem ljudje svobodno izražajo svoje mnenje, čeprav je drugačno od mnenja ostalih članov teama.

Namesto da se nestrinjanje spremeni v čustveno prerekanje, vidijo člani konflikt kot možnost, da v celoti raziščejo vprašanja in razlike, da odkrijejo nove podatke in da razmišljajo o rešitvah z različnih vidikov (Maginn, 1994, str. 11). Člani teama ne skrivajo konflikta. Uspešen član teama ve, da je konflikt naraven in da bo polna, daljnosežna in s podatki argumentirana razprava o konfliktu naposled vodila člane do jasnejšega razumevanja različnih vidikov. Ko obravnavani problem postane jasen, je rešitev le nekaj misli stran.

Odgovornost vseh članov teama je, da pristopijo k konfliktu nedefenzivno in da z odprtim mišljenjem razpravljajo o razlikah. V teamu nihče ne zmagava v konfliktu.

Osrednji del uspešnega teama je uporaba metode **soglasja** pri sprejemanju pomembnih odločitev. Soglasje zahteva enotnost, toda ne enoglasja. Pri reševanju konfliktov pride med člani do različnih predlogov in soglasje je tehnika za doseg strinjanja med člani teama o problemu in predlagani rešitvi.

Soglasje je doseženo, ko lahko vsi člani rečejo, da se ali strinjajo z odločitvijo ali pa, da so imeli možnost prepričati ostale o svojem prepričanju. V končni analizi se vsi strinjajo pri podpori rezultata. To ni večina, ker to vključuje glasovanje, kar je prepovedano pri teamih, ki uporabljajo metodo soglasja. Glasovanje ponavadi razdeli skupino na zmagovalce in poražence in tako ustvarja nepotrebne delitve. Soglasje ne zahteva enoglasnosti, saj se člani še vedno lahko ne strinjajo z zadnjim rezultatom, toda so pripravljene delati za njegov uspeh.

Člani si prizadevajo doseči odločitve, ki jih lahko vsak član podpira in si prizadeva za njihovo uresničitev (Maginn, 1994, str. 11). To ne zagotavlja le, da bo odločitev teama udeležena pri delu, ampak pomeni tudi, da člani verjamejo, da je bila sprejeta najboljša odločitev. Soglasje je trdnejši in močnejši rezultat, kot je kompromis. Team s soglasjem je enoten.

Zaupanje je vsekakor pot do **odprte komunikacije**. Člani morajo imeti zaupanje, da lahko razkrijejo vidike o sebi in svojem delu, ne da bi se bali povračila ali osramotitve. Višja kot je stopnja zaupanja, več tveganja so člani teama pripravljene prevzeti.

Kadar se oblikuje nov team, je ponavadi stopnja zaupanja med vsemi člani nizka. Drug do drugega so defenzivni, v interakciji so izključno preko svojih formalnih vlog. Drug drugega preizkušajo, oblikujejo se norme dopustnega obnašanja, varnost v medosebnih odnosih je cilj. Formalni vodja je ponavadi bolj zadržan, saj ima večjo vodstveno avtoriteto.

Vedenja vodje je kritično pri gradnji zaupanja in odprte komunikacije. Najprej mora vodja spodbuditi razpravo o problemu in glavnih vprašanjih ter nato oblikovati odgovor, ki ni v obliki presojanja. Če prosiš ostale člane za pomoč ali za nasvet, mora to veljati kot nekaj normalnega. Vodja teama mora podpirati pristop podteamov članov teama, ki delajo skupaj. Za rast teama je ključno, da se kontroliranje zmanjšuje. Cilj je skupno vodenje, kjer vsi člani prevzemajo odgovornost za zagotovitev uspeha teama s pomočjo izvajanja vodstvene funkcije, ko je to potrebno. Ta proces razbremeni formalnega vodjo bremena, da mora delati vse in pooblašča ostale člane teama.

V teamu morajo biti **jasne vloge** in delovne zadolžitve. Vsak član teama ima formalno delo s serijo funkcij, ki so pogosto definirane v opisu dela ali specifikaciji. Koncept vloge člana v teamu gre preko naštetih nalog k pričakovanjem, ki jih ima določen član o njegovem delu, in k pričakovanjem, ki jih imajo ostali člani o tem delu. Ker uspešno teamsko delo vključuje medsebojno odvisnost nalog, je strinjanje o teh pričakovanjih zelo pomembno. Delo teama ne bo optimirano, če člani teama ne bodo vedeli, kaj drugi pričakujejo od njih, ali če obstaja nerešen konflikt v pričakovanjih.

V teamu mora biti **deljeno vodenje**. Vsi teami imajo formalnega vodjo. Različni naslovi se

uporabljajo pri opisovanju pozicije: ravnatelj, nadzornik, trener, predsednik, koordinator, kapitan, načelnik, direktor ali enostavno šef. Tradicionalno pripisujemo velik delež avtoritete - in v skladu s tem veliko odgovornosti za uspeh teama - vodji. To je preprosto narobe. Na dolgi rok team ne bo uspešen, če bo celotno odgovornost za zagotavljanje, da bo team dosegel svoje cilje, nosil vodja. Vodenje teama mora biti razdeljeno med člane teama. Vsak mora čutiti in prevzeti odgovornost za naložne in procesne potrebe teama. Če spodleti team, spodletijo vsi. To je eden izmed najbolj pomembnih konceptov uspešnosti teama, se ga je pa tudi najtežje naučiti.

Zelo pomemben je tako imenovani nevidni team, ki ga tvorijo **zunanji odnosi** s strankami, klienti, uporabniki in sponzorji. Ti ostali igralci postavljajo teamu zahteve, zagotavljajo dostop do potrebnih virov in so vir pomembnih povratnih informacij o delovanju teama.

Viri strank so pomembni kazalci uspeha. Stranke so tiste, ki odločajo o uspehu teama. Veliko podjetij redno sprašuje stranke: "Kako nam gre?".

Team ponavadi potrebuje pokrovitelja, ki lahko služi kot boter, mentor in podpornik. Dober sponzor lahko poveča delovanje teama in priskrbi dostop do potrebnih virov (denar, osebje, publiciteta).

Multidisciplinski teami potrebujejo sodelovanje funkcijskih oddelkov, iz katerih so člani teama. Ravnatelji funkcijskih oddelkov lahko podpirajo team s spodbujanjem svojih ljudi, da dajejo vsem dodelitvam visoko pomembnost. Poleg tega lahko storitveni oddelki priskrbijo informacije, osebje, strokovnost, prostore in opremo, ki je lahko ključna za uspeh teama.

Raznolikost stilov je prisotna, ker ima team širok razpon tipov članov. Večina premišljevanja in pisanja o teamskemu delu se je osredotočila na skupinsko dinamiko uspešnega teama in na ravnateljske in posebej vodstvene sposobnosti. Malo pozornosti je bilo namenjene sestavi teama kot določljivki uspeha ali konceptu teamskega igralca.

Oseba lahko na veliko načinov prispeva k uspehu teama. Najuspešnejši teami so sestavljeni iz članov, ki predstavljajo raznolikost stilov. To pomeni, da team poveča možnosti uspeha, če vključuje mešanico članov, ki so zaskrbljeni za visokokvalitetno doseganje nalog, ki pritiskajo za določanje ciljev, trdo delajo za zagotovitev pozitivnega teamskega procesa in sprožajo vprašanja o delovanju teama.

Teami naj bi se periodično ustavili in pregledali, kako dobro delujejo in kaj morda zmanjšuje njihovo učinkovitost. To **samoocenjevanje** je lahko formalno ali neformalno. Neformalno ocenjevanje je lahko v obliki, ko član preprosto vpraša, kako dobro gre teamu. Dobra skupinska razprava je lahko hitra in uspešna vaja ocenjevanja teama.

Ocenjevanje ima lahko več strukture in globine. Za kriterij ovrednotenja teama lahko vzamemo zgoraj naštetih dvanajst lastnosti teama.

2.3.2 Prednosti in slabosti teamov

Prednosti uporabe teamskega dela v združbah so predvsem (Robbins, 1997, str. 11-13) naslednje:

1. Teami **povečajo produktivnost**. Teami niso izključeni iz poslovnega razmišljanja združbe, katere del so. Kot udeleženci, ki so bližje dogajanju in bližje strankam, lahko vidijo priložnosti za izboljšanje učinkovitosti, ki jih bodo navadni ravnatelji spregledali. Združbe, ki so gledale na teame zgolj kot na strategijo zmanjševanja stroškov, niso bile razočarane.
2. Teami **izboljšajo komuniciranje**. V pravem teamu so člani udeleženi v uspehu, in odvisni od njegovega uspeha. Teami povečajo pozornost na nalogo, ki je pred njimi. Naloga teama je izmenjava informacij in delitev dela.
3. Teami **opravljajo delo, ki ga skupine ne morejo**. Kadar je naloga po naravi multidisciplinska, katerikoli posameznik ali skupina funkcionarjev ne more tekmovati s teamom raznovrstnih članov. Enostavno je potrebno preveč znanja za posameznika ali da bi posamezna disciplina vedela vse.
4. Teami **bolje uporabijo vire**. Uporaba teamov je način, kako združba osredotoči svoj najpomembnejši vir, to je moč možganov (brainpower), direktno na probleme. Team je ideja "ravno v pravem času" (Just In Time), ki je dodana organizacijski strukturi, in po tem principu gre nič v izgubo. Team aktivira celotni ustvarjeni potencial posameznika, pri tem, da se prednosti in pomanjkljivosti posameznih članov medsebojno izravnajo (Rozman, 2000, str.103).
5. Teami so **bolj ustvarjalni in bolj učinkoviti pri reševanju problemov**. Teami so boljši zaradi mnogih razlogov: so motivirani, so bližje strankam in kombinirajo mnogotere poglede. Rezultat je, da vedno vedo več o dolžini, globini in širini združbe, kot lahko ve piramidna hierarhija.
6. Teami pomenijo **večjo kakovost odločitev**. Dobro vodenje prihaja iz dobrega znanja. Bistvo teamske ideje je delitev znanja in njeno takojšnje preoblikovanje v deljeno vodenje.
7. Teami pomenijo **boljšo kvaliteto izdelkov in storitev**. Krog kvalitete je bila zgodnja ponazoritev ideje, da izboljšanje kvalitete zahteva vsakogaršnje najboljše ideje. Teami povečujejo znanje. Znanje, ki je uporabljeno v pravem trenutku, je ključ do neprekinjenega izboljševanja.
8. Teami pomenijo **izboljšane procese**. Procesi nastajajo med funkcijami. Samo team, ki obsega vse funkcije, ki prispevajo k procesu, lahko vidi, kaj se dogaja, in oblikuje poti za odstranitev ovir, zmanjšanje časa ciklov; uporabi organizacijsko moč (organizational muscle), kjer je najpomembnejša za stranke. Poveča se fleksibilnost združbe (Rozman, 2000, str. 103).

9. Teami **diferencirajo, medtem ko integrirajo**. Današnje združbe želijo zmanjšati velikost združbe (downsize) in delati bolj učinkovito. Hkrati skrbijo zaradi drobitve (fragmentation), ki ponavadi nastane pri zmanjševanju velikosti združbe. Teami omogočijo združbam, da združijo (integracija) ljudi z različnimi vrstami znanja (diferenciacija), ne da bi te razlike razbile zgradbo združbe.

Pomanjkljivosti teamov so predvsem (Rozman, 2000, str.104):

1. **Stroški uvajanja** teamskega dela so visoki. Tu so mišljeni predvsem stroški za izobraževanje in trening.
2. Velika **izguba časa** zaradi razprav v teamu. Paziti je treba na rdečo nit razprave, sicer je lahko izguba časa še bistveno večja.
3. **Odgovornost je nejasno razmejena**. Za uspeh ali neuspeh teama so odgovorni vsi, ne glede na posameznikov doprinos.
4. Teami se osamosvojijo in se **razmejijo od problemov**. Člani pozabijo, zakaj so v teamu.

3. PRIMERJAVA SKUPINE IN TEAMA

3.1 PRIMERJAVA SKUPINE IN TEAMA PO MADDUXU

3.1.1 Razlike med skupino in teamom po Madduxu

Ljudje so se že od svojega nastanka (Maddux, 1992, str.10-13) povezovali v skupine, ki so temelj človekovega družinskega življenja, obrambe, bojevanja, vladanja, dela in rekreacije. Skupine so temeljne celice združbe. Delovanje skupin je lahko povsem kaotično, lahko pa jih z organiziranjem preoblikujemo do velike urejenosti, ki zagotavlja uspeh. Skupine so najuspešnejše, če jih preoblikujemo v produktivnejše enote, ki jih imenujemo teame.

Opredelitve pogosto ne kažejo jasnega razlikovanja med skupino in teamom. Zato je treba razlike dopolniti z neposredno primerjavo.

Ko primerjamo skupine in teame, med drugim pridemo do ugotovitev, ki so prikazane v Tabeli 5 na strani 30.

V mnogih združbah se ravnatelji prehitro zadovoljijo z delom v skupinah, ker ne premislijo, kakšne rezultate dela bi lahko dosegli, če bi delo namesto v skupinah organizirali v teamih. Nekateri ravnatelji, ki organizirajo delo v teamih z enakim številom ljudi, ki opravljajo podobne naloge in z isto tehnologijo, uspejo bistveno bolj povečati produktivnost dela, kakor če bi isti zaposleni delali v skupinah. To jim uspe tako, da ustvarijo delovno ozračje, v katerem so ljudje pripravljeni dati od sebe največ.

Tabela 5: Primerjava skupin in teamov po Madduxu

Skupine	Teami
1. Med člani je prepričanje, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Delo posameznikov je neodvisno; le kadar so cilji skupni, delajo v povezavi z drugimi.	1. Člani se zavedajo svoje medsebojne odvisnosti in da se osebne in teamske cilje najuspešneje dosega z vzajemno pomočjo. Ne prepirajo se o tem, kam spada posamezno specializirano delo, niti se ne poskušajo osebno okoristiti na račun drugih.
2. Člani skušajo vso pozornost usmeriti sami nase, ker niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine. Delo jemljejo kot najeti delavci.	2. Člani so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti, delo sprejmejo za svoje, združijo svoje moči.
3. Članov ne sprašujejo, kakšen bi bil najboljši način za opravljanje posameznega dela, ampak jim delo kar naložijo. Predlogov ne spodbujajo.	3. Člani k uspešnosti podjetja prispevajo z izvirnostjo, s talentom in z znanjem, kar omogoči boljše doseganje ciljev teama.
4. Člani ne zaupajo ciljem svojih sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanje je nezaželeno, ker ne podpira enotnost skupine, ampak jo deli.	4. Med člani vlada ozračje zaupanja, člani drug drugega spodbujajo, da prosto izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla.
5. Resnično razumevanje v skupini je nemogoče, ker so člani previdni pri tem, kaj povedo. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog, postavljajo pasti v komuniciranju, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.	5. Resnično razumevanje v teamu je mogoče, ker si člani prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališče vsakega izmed njih.
6. Čeprav so člani za delo lahko dobro usposobljeni, znanja ne morejo uporabiti, ker jih nadrejeni in sodelavci ovirajo.	6. Člane spodbujajo, da razvijajo svojo usposobljenost, in da to, kar so se naučili, uporabljajo tudi pri delu. Team jih pri tem povsem podpira.
7. Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vedo, kako bi jih rešili. Njihov nadrejeni lahko odlaga posredovanje, dokler ni narejena že resna škoda.	7. Člani priznavajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Trudijo se rešiti problem hitro in konstruktivno.
8. Pri odločitvah, ki so pomembne za skupino, člani lahko sodelujejo ali pa tudi ne. Skladnost z mnenjem nadrejenega je pogosto pomembnejša, kot uspešni delovni dosežki skupine.	8. Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za team. Kadar se team ne more odločiti, razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev.

Vir: Maddux, 1992, str. 11.

3.1.2 Razlike med stili ravnanja v skupini in teamu po Madduxu

Razlike med skupino in teamom so tudi v stilu njihovega ravnanja in so prikazane v Tabeli 6.

Tabela 6: Ravnatelji skupin v primerjavi z ravnatelji teamov po Madduxu

Skupinsko usmerjeno ravnanje	Teamsko usmerjeno ravnanje
1. Ravnatelj neprestano skrbi za doseganje operativnih ciljev in s tem zaviralno vpliva na razmislek o tem, kako bi pri organiziranju dela še pospešili prispevek članov k uspehu skupine.	1. V teamu želijo operativne cilje presegati. Gre za vizijo o tem, kaj lahko ljudje kot team dosežejo. Vsi delijo isti pogled in primerno temu team tudi operativno deluje.
2. Vodja občutljivo reagira predvsem na stališča nadrejenih, enakovrednih in delavcev. Zdi se mu, da je najlažje, če ukrepa tako, kot želi večina.	2. Vodja se v večini odnosov s sodelavci zelo angažira. Goji osebni stil in spodbuja osebno pobudo in delovanje. Člane zna navdušiti za teamsko delo in vzajemno pomoč.
3. Vodja je le v določeni meri pripravljen pritegniti člane k reševanju problemov in jih vključevati v načrtovanje.	3. Vodja zelo vključuje člane v delo in jih angažira. Na ta način člani zelo lahko spoznajo priložnost, ki se jim ponuja s teamskim delom. Vodja dovoli članom, da delo opravijo samostojno.
4. Ravnatelj ima odklonilno stališče do sodelavcev in ne zaupa sodelavcem, ki delo poznajo bolje od njega.	4. Ravnatelj išče take ljudi, ki želijo svoje delo opravljati odlično in so pripravljeni konstruktivno sodelovati z ostalimi člani. Sam je pobudnik in pospeševalec takšnega obnašanja.
5. Skupinsko reševanje problemov ima za izgubo časa, kar lahko pri ravnatelju pomeni tudi odpoved odgovornosti za delo drugih.	5. Teamsko reševanje problemov ima za odgovornost vseh članov teama.
6. Preverja informacije in komunicira s člani le toliko, kot je potrebno, in jim pove le toliko, kot želijo sami vedeti.	6. Komunicira vsestransko in odprto. Vprašanja so dobrodošla. Hkrati dovoli, da člani teama informacije po svoje prečistijo.
7. Vodja se ne meni za konflikte med člani skupine in za konflikte z drugimi skupinami.	7. Vodja posreduje v konfliktu, preden postane za team škodljiv.
8. Redkokdaj prizna uspeh posameznika ali uspeh skupine.	8. Zelo se trudi, da se uspeh posameznika ali uspeh teama predstavi v pravem času in na primeren način.
9. Ravnatelj skupine včasih spremeni skupinski dogovor, da bi zadovoljil osebni interes.	9. Se drži dogovora in isto pričakuje tudi od drugih.

Vir: Maddux, 1992, str. 13.

Ravnatelji teamov imajo drugačen stil ravnanja kot ravnatelji, ki se zadovoljijo z delom v skupini. Stilu ravnanja dajejo pečat življenjske izkušnje in z leti pridobljene vrednote.

Srečujemo se s hitrimi organizacijskimi spremembami in spreminjanjem človekovih potreb, zato bi bilo potrebno, da bi ljudje na odgovornih položajih razmislili o potrebi prevrednotenja ali spreminjanja lastnega stila ravnanja. To je edini način, da se prilagodijo in tudi v prihodnosti ostanejo uspešni, ali da uspešni postanejo.

Ravnatelj skupine skrbi za doseganje operativnih ciljev, občutljivo reagira na predloge drugih, s katerimi omejeno komunicira, in se ne meni za konflikte. Ravnatelj teama pa želi operativne cilje presegati, v medsebojnih odnosih se angažira in odprto komunicira ter posreduje v konfliktu, preden postane škodljiv.

3.2 PRIMERJAVA MED SKUPINO IN TEAMOM PO ELLISU IN DICKOVI

Ellis in Dick (2003, str. 87) navajata, da je skupina v organizacijskem smislu kakršnakoli zasedba ljudi, ki imajo nekaj skupnega. Na primer, vsi zaposleni, ki delajo v določeni izmeni ali na določeni stopnji, so člani tako imenovane skupine. V takem primeru se uporablja izraz skupina samo iz administrativnih razlogov. Team pa predstavlja mnogo več kot samo posredne okoliščine. Pogosto zahteva kriterije, ki odločajo o tem, kdo je član teama in kdo ni. Ali je nekdo član teama je pogosto odvisno od posameznikovih lastnosti, ki vplivajo na učinkovitost teama. Te lastnosti razdelimo na (Lipičnik, 2002, str. 172) osebnostne lastnosti, ki bistveno vplivajo na nastanek teama (odprtost, zaprtost, družabnost, nedružabnost itd.), in osebnostne lastnosti, ki vplivajo na reševanje problemov (znanje, razne sposobnosti in veščine, ki pomagajo pri reševanju problemov). Uveljavljen team bo imel tudi zbirko pravil o obnašanju, ki je sprejemljivo in, ki ni sprejemljivo. Če je članstvo avtomatično in nepogojno, kot npr. vsi člani izmene A, potem je večja verjetnost, da govorimo o skupini in ne teamu.

Beseda team predstavlja različnim ljudem različne stvari. Nekateri takoj pomislijo na športne teame, drugi pa morda na kirurške operacijske teame. Kakorkoli že, imajo vsi teami številne skupne lastnosti. Možna je tudi naslednja definicija teama: "Team je manjše število ljudi z dopolnjujočimi se lastnostmi, ki so vdani skupnemu namenu, ciljem in pristopu, za katere se smatrajo odgovorne."

Biti član teama pomeni, biti zvest do ciljev in prizadevanj teama. Biti član skupine pa zelo malo pove o lojalnosti, čeprav imajo lahko člani skupine enake interese (kot na primer v vrsti pri blagajni). Včasih lojalnost lahko pomeni žrtvovanje lastnih uspehov v dobro uspeha teama. Članstvo v teamu pomeni tudi, v določenih pogojih, sodelovanje pri postavljanju ciljev in celo ugotavljanje, na kakšen način te cilje najboljše doseči. Članom skupine so cilji praviloma določeni od zunaj, s strani nadrejenih.

Pojavi se tudi vprašanje, kaj združbe bolj potrebujejo, teame ali skupine. Odgovor je, da potrebujejo oboje za različne namene. Skupine se v združbi uporabljajo iz administrativnih

razlogov. Na primer, pogajanja o plači in delovnih pogojih pogosto potekajo z določeno skupino delavcev. Razporeditev zelo različnih sredstev združbe, kot so nastanitev, parkiranje avtomobilov in prehrana, se lahko zaradi pripravnosti izvede na osnovi različnih kategorij skupin.

Razlike med skupino in teamom po Ellisu in Dickovi so prikazane v Tabeli 7.

Tabela 7: Razlike med skupino in teamom po Ellisu in Dickovi

Simbol	Skupina	Team
Lastnosti	Poljubna, nekoordinirana in z malo povezavami	Motiviran, tesno povezan in voden
Časovni okvir	Neprekinjen	Določeno trajanje
Naloge	Splošne ali več nalog	Specifične
Cilji	Splošni, več ciljev ali nedoločeni	Specifični, posamezni in definirani
Zadolžitve	Splošne ali skupne	Notranja razporeditev vlog in zadolžitve
Odgovornost	Nedoločena in nejasna	Določena in jasna, pogojena z doseženimi cilji
Komunikacija	Šibka	Visoka stopnja medsebojne odvisnosti in interakcije
Vezi	Skupni interesi	Porazdeljene obveznosti in cilji
Motivacija	Šibka	Močna
Članstvo	Nejasno, raznoliko, medfunkcijsko in relativno odprto	Izbrano in homogeno ali dopolnjujoče
Velikost	Lahko velika ali majhna	Sorazmerno majhna
Vključevanje novih članov	"Ad hoc"	Stalno
Vodenje	Šibko	Močno, šibko ali brez

Vir: Ellis, Dick, 2003, str. 89.

Zahtevnejši združbeni problemi ponavadi zahtevajo teame. Vprašanja, kot so izboljševanje kakovosti, pooblaščenje, razvoj in spreminjanje združbe, vsa slonijo na prispevkih, ki so narejeni s pomočjo učinkovitega teamskega dela.

3.3 PRIMERJAVA MED SKUPINO IN TEAMOM PO MIHELČIČU

Kadar postane splošni namen skupine razumljiv vsem njenim članom, se skupina razvije v ekipo (Mihelčič, 2003, str. 158, 159). V uspešni ekipi igra vsak predpisano vlogo in s tem v največji meri meri uveljavi svojo nadarjenost in usposobljenost.

Tabela 8: Značilne razlike med delovnimi skupinami in ekipami po Mihelčiču

Delovna skupina	Ekipa
Močan, jasno osredotočen vodja	Vloga vodenja je porazdeljena med več nosilcev.
Osebna odgovornost	Osebna in skupna odgovornost
Namen delovanja je enak širše opredeljenemu poslanstvu združbe.	Ekipa ima poseben namen, ki ga samostojno sprejme.
Delovni učinki posameznikov	Skupni delovni učinki
Izvedba učinkovitih sestankov	Spodbujanje odprtih razprav in živahni sestanki, namenjeni reševanju problemov
Svojo uspešnost meri posredno preko vpliva na druge (npr. vrednostno izraženi učinki poslovanja).	Svoje delovanje meri neposredno z oceno skupnih delovnih učinkov.
Razpravlja, odloča in prenaša naloge.	Razpravlja, odloča in skupaj opravlja stvarne naloge.

Vir: Mihelčič, 2003, str. 159.

Člani dosežejo cilje ekipe tako, da združijo vse svoje sposobnosti ter čim bolj zmanjšajo vpliv svojih šibkih lastnosti. Če pa poskušajo posamezniki v ekipah izstopati neodvisno od prispevka k uresničitvi skupnega cilja, te običajno niso uspešne. V športu je največ zmag in porazov posledica boljšega ali slabšega ekipnega dela. Povratna informacija je tu skoraj takojšnja.

3.4 TEAM JE POSEBNA OBLIKA SKUPINE

Že v samih opredelitvah skupine in teama je opaziti najbolj očitno razliko med skupino in teamom. Skupino sem opredelil tako: skupina je sestavljena iz dveh ali več članov, ki so povezani za doseganje ciljev skupine. Team sem opredelil tako: team je sestavljen iz dveh ali več, vendar ne preveč, članov, ki močno vzajemno delujejo (so v interakciji) za doseganje skupnih ciljev. Opredelitvi sta podobni. Razlika je predvsem v vzajemnosti, povezanosti delovanja.

Če se najprej ustavimo pri **velikosti** skupine in teama, opazimo, da je skupina sestavljena iz poljubnega števila članov in da zgornja meja članstva ni postavljena. Zgornje meje ni, ker je pomembno samo to, da so člani povezani.

Team pa ne sme biti prevelik, saj je sicer onemogočeno vzajemno delovanje. Več kot je članov, šibkejša so povezave med njimi, manj neposredno sodelujejo in neposredno vplivajo drug na drugega.

Člani skupine so **povezani** za doseganje ciljev skupine. Ni nujno, da je ta povezava močna, le poredkoma so vsi člani povezani neposredno. Člani so lahko poleg povezave preko ciljev povezani tudi preko nadrejenega, delovnih nalog, komunikacij ali identitete.

V teamu pa člani niso samo povezani, ampak mora biti ta povezava močna, saj lahko le tako močno vzajemno delujejo. Največkrat so vsi člani med seboj v neposrednem odnosu in neposredno komunicirajo drug z drugim.

Tako teami kot skupine imajo **cilj** ali več ciljev zaradi uresničitve katerih delujejo. Vendar so ti cilji drugačni in so pri teamih in pri skupinah različno dosegljivi. Pri teamu so cilji dosegljivi samo s sodelovanjem vseh članov. Pri skupinah pa je delo razdeljeno med člane, med katerimi pa ni nujno, da obstaja neposredno sodelovanje za uresničenje ciljev. Člani so podrejeni nadrejenemu in ga morajo poslušati, če želijo ostati člani skupine. Sicer jih skupina izključi ali pa si morajo za izključitev prizadevati sami. Se pravi, da je pri teamu nujno (prostovoljno) medsebojno sodelovanje članov pri uresničevanju ciljev, hkrati pa to ni nujno pri skupinah. Cilji skupine so večinoma lažje dosegljivi in manj pomembni za združbo (in družbo) kot celoto. Cilji teama so bolj kompleksni, težje dosegljivi in jih ni mogoče doseči z razdrobljenim delom posameznikov, ampak z močnim sodelovanjem članov. Cilji teama so pogosto strateške narave za združbo, medtem ko so cilji skupine ponavadi dosegljivi z večjo delitvijo manj povezanega dela na posameznike in so bolj kratkoročne (operativne) narave.

Cilji skupine so ponavadi cilji tekočega poslovanja.

Člani v skupini pri določanju ciljev sodelujejo le v določeni meri, člani teama pa so lahko zelo vključeni v postavljanje ciljev in jih večinoma tudi sami postavljajo.

Razlike med teamom in skupino podrobneje prikazuje Tabela 9.

Tabela 9: Razlike med skupino in teamom

Simbol	Skupina	Team
Velikost	Poljubna	Omejena navzdol
Način dela	Delovni učinki posameznikov, malo povezav	Tesno povezan, medsebojna odvisnost, vzajemna pomoč
Odgovornost	Osebna, lažje razmejena	Osebna in skupna, težje razmejena
Motivacija	Nizka	Visoka
Komunikacija	Omejena	Odprta
Reševanje konfliktov	Ni prioriteta	Zelo pomembno
Načrtovanje ciljev in odločanje	Člani niso ali so malo vključeni.	Člani so vključeni, večinoma pa sami postavljajo cilje in sprejemajo odločitve, pomembne za team.

Vir: Lastne ugotovitve.

V teamu se člani bolj kot v skupinah zavedajo, da uspeh teama ni odvisen le od delovnih učinkov posameznikov, temveč tudi od medsebojnega sodelovanja in medsebojne pomoči članov. V teamu se člani trudijo reševati konflikte, odprto komunicirajo in so bolj motivirani kot člani skupin.

SKLEP

Razlike med teamom in skupino so bistvene, zato obeh pojmov ne gre enačiti, čeprav je team, kot večina (glede na lastne ugotovitve) avtorjev trdi, podskupina skupine. Kot je razvidno na Sliki 1 na strani 5, je team poleg stalnih in občasnih skupin posebna oblika formalnih skupin. Hkrati je team, kljub temu da je posebna oblika skupine, povsem drugačna oblika dela v združbah, kot so druge oblike skupin. S pomočjo teamskega dela je v združbah mogoče reševati probleme, ki jih z delom v (drugačnih) skupinah ne bi mogli reševati ali pa bi bilo reševanje manj uspešno. V združbah je potreba po teamih vedno večja zaradi vedno večje kompleksnosti poslovnega okolja, v katerem delujejo združbe. Združbe potrebujejo tako teame kot tudi stalne in občasne skupine, odvisno od narave poslovnih problemov, ki jih je potrebno reševati. Za reševanje manj kompleksnih problemov so primernejše občasne in stalne skupine, za reševanje bolj kompleksnih problemov, kjer je potrebnega več sodelovanja med člani, več inovativnosti in več uporabe znanja, pa so primernejši teami.

Team se je razvil iz občasnih in stalnih skupin, kar pomeni, da ti obliki skupin nista več ustrezali nekaterim zahtevam sodobnih združb, in tako je nastal team kot drugačna skupina, ki lahko odgovarja na drugačne zahteve poslovnega okolja združb. Team je predvsem sposoben bolje odgovarjati na najzahtevnejše in najkompleksnejše probleme sodobnih združb, kar se lahko razume tako, da je team kvalitativno boljša, razvitejša skupina. Se pravi, da je team še vedno skupina, ki pa ima posebne, samo njemu lastne lastnosti, ki jih druge skupine nimajo. Najpomembnejša takšna lastnost je, da je stopnja sodelovanja in medsebojnega vplivanja v teamu bistveno višja kot v drugih skupinah. Člani teama se bolj zavedajo pomembnosti vzajemnega delovanja in medsebojne pomoči. Posledično temu mora biti članov v teamu manj, sicer je visoka stopnja interakcije onemogočena. Ker je v drugih skupinah manj sodelovanja med člani, je lahko članov bistveno več. Prav zaradi višje stopnje sodelovanja je team nova kvaliteta glede na skupine s starejšim datumom nastanka.

V današnjem poslovnem svetu, ko se konkurenca vedno bolj zaostrojuje, je vedno bolj pomembno, kako združbe ravnaajo in uporabljajo človeške vire, predvsem njihovo moč možganov, ki je bolj izkoriščena in bolje uporabljena s teamskim delom, ko se direktno aplicira na probleme. Posledično se poveča produktivnost, kvaliteta izdelkov in storitev je boljša, izboljšajo pa se tudi procesi v združbi, kar poveča tudi fleksibilnost združbe, ki je danes, ko je potrebno odločitve sprejemati zelo hitro, vedno pomembnejša za obstanek in razvoj združbe.

Ljudje se vedno bolj zavedamo medsebojne povezanosti in odvisnosti. Prav zaradi tega je teamska oblika dela, kjer je med člani več povezanosti, sodelovanja in medsebojne odvisnosti, najbolj primerna za sprejemanje kompleksnih odločitev. Glede na vse prebrano, sklepam, da je delo v teamu tudi večji izziv, ki pomaga premagovati večje izzive združbe, ki jih navadne skupine niso sposobne.

LITERATURA

1. Andrejčič R. et al.: Globalni in kadrovski management. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 401 str.
2. Dyer William G.: Team Building: Issues and Alternatives. 2. izdaja. B. k. : Addison-Wesley, 1987. 171 str.
3. Ellis Steve, Dick Penny: Introduction to Organisational Behaviour. 2. izdaja. Maidenhead : McGraw-Hill, 2003. 313 str.
4. French Robert, Vince Russ: Group Relations, Management, and Organisation. New York : Oxford University Press, 1999. 284 str.
5. Gatewood Robert D., Taylor Robert R., Ferrell O. C.: Management; Comprehension, Analysis, and Application. Chicago : Richard D. Irwin & Austen Press, 1995. 713 str.
6. George Jennifer M., Jones Gareth R.: Organisational Behavior. Reading : Addison-Wesley, 1996. 696 str.
7. Ivancevich John M., Matteson Michael T.: Organisational Behavior and Management. 6. izdaja. New York : McGraw-Hill, 2002. 695 str.
8. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 342 str.
9. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Ljubljana : Založba Obzorja Maribor, 1987. 365 str.
10. Maddux Robert B.: Oblikovanje teama. Ljubljana : Založba Mladinska knjiga, 1992. 77 str.
11. Maginn Michael D.: Effective Teamwork. New York : Richard D. Irwin, Inc., 1994. 99 str.
12. Mc Hale Josephine: The Team Solution: Training notes. London : BBC Training Videos, 1991. 40 str.
13. Mihelčič Miran: Organizacija in ravnateljstvo. 2. izdaja. Ljubljana : Fakulteta za računalništvo in informatiko, 2003, 517 str.
14. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
15. Parker Glenn M.: Team Players and Teamwork. San Francisco, Oxford : Jossey - Bass Publishers, 1990. 178 str.

16. Peršolja Robi: Teamsko delo v študijskem procesu na Ekonomski fakulteti. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 69 str., 23 str. pril.
17. Robbins Harvey, Finley Michael: Why Teams Don't Work. London : Orion Publishing Group Ltd, 1997, 229 str.
18. Rozman Rudi: Anliza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
19. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
20. Schermerhorn John R., Jr, Hunt James G., Osborn Richard N.: Organisational Behavior. 7. izdaja. B.k. : John Wiley & Sons, 2000. 538 str.
21. Tjosvold Dean: The Conflict - Positive Organisation. Reading, Massachusetts : Addison - Wesley publishing company, 1991. 194 str.
22. West Michael A.: Effective Teamwork. Leicester : BPS Books, 1994. 127 str.

ANGLEŠKO-SLOVENSKI SLOVAR UPORABLJENIH BESED

A

adjourning - ukinitev

B

brainpower - moč možganov

C

command group - stalna skupina

D

downsize - zmanjšanje velikosti združbe

F

formal group - formalna skupina

forming - oblikovanje

fragmentation - drobitev

G

group cohesiveness - povezanost skupine

group composition - sestav skupine

group function - funkcija skupine

group status - status skupine

I

informal group - neformalna skupina

J

just in time - ravno ob pravem času

N

norming - normiranje

O

organisational muscle - organizacijska moč

P

performing - izvajanje

S

self-managed team - samoravnljni team

social facilitation - vzajemna podpora

storming - viharjenje

T

task force - občasna skupina

