

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**SKUPINSKO IN TEAMSKO DELO V VODSTVENIH
PROCESIH**

KATJA FIC

IZJAVA

Študentka Katja Fic izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom dr. Sandre Penger.

V Ljubljani, dne 28.04.2008

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. OPREDELITEV SKUPINE	2
1.1. Definicija skupine.....	2
1.2. Značilnosti skupine.....	3
1.3. Vrste skupin.....	4
1.4. Procesi v skupini.....	5
2. OPREDELITEV TEAMA	7
2.1. Definicija teama.....	7
2.2. Teamsko delo.....	8
2.3. Primerjava skupin in teamov.....	9
2.4. Organizacijske oblike teamskega dela.....	10
2.5. Vodenje teama.....	11
2.6. Člani teama in njihove osebnostne lastnosti.....	12
2.7. Prednosti ter pasti teamskega dela.....	13
2.8. Konflikti v skupinah, teamih.....	15
2.9. Reševanje problemov v skupinah, teamih.....	16
3. UPRAVLJALNO – VODSTVENI PROCES	18
3.1. Opredelitev upravljalno – vodstvenega procesa.....	18
3.2. Hierarhičnost upravljalno – vodstvenega procesa.....	18
3.3. Nosilci upravljalno – vodstvenih funkcij v podjetju.....	19
3.4. Moderiranje skupinskih procesov.....	21
4. SKLEP	22
LITERATURA	24
VIRI	24

UVOD

V skupinah je velika moč. Je vir motivacije, ustvarjalne dinamike, različnih znanj in izkušenj. Vendar brez ustreznega vodenja in koordinacije skupine tarejo mnoge težave kot so slaba izkoriščenost časa, dominantna vloga posameznikov, izgubljanje smeri pogovora, pasivnost večine udeležencev in slaba produktivnost. Kako izkoristiti prednosti skupinskega dela in se izogniti njihovim slabostim? Moderiranje skupinskega dela je v zadnjih tridesetih letih nastalo kot odgovor na potrebo po bolj učinkovitem skupinskem delu. Hitro je napredovalo predvsem v industrijsko in informacijsko najbolj razvitih državah, kjer je čas dragocen. Nastalo je iz potrebe, da bi našli metode za učinkovitejše skupinsko delo. Izoblikovalo se je kot neformalna in prilagodljiva alternativa omejujočemu vzorcu parlamentarnih postopkov in demokratičnih/birokratskih pravil. Teamsko delo je oblika aktivnosti, ki jo opravlja skupina ljudi in sicer na tak način, da je osnova za sodelovanje neposredna in enakopravna porazdelitev nalog, ne pa položaj posameznika v formalni hierarhiji. Teamsko delo je koristno predvsem takrat, ko se za uspešno reševanje kompleksnih projektov zahteva sodelovanje več različnih strokovnjakov. Predpostavka za uspešno teamsko delo, kjer bodo izkoriščeni vsi potenciali vsakega strokovnjaka, je, da skupina preraste iz skupine strokovnjakov v skupino enakopravnih strokovnjakov. Teamsko delo je veliko več od strokovno tehničnega sodelovanja, saj prinese učinke, veliko boljše rezultate, v krajšem času in z manj stresnih situacij. Vse to se odraža tako v dobičku podjetja kot tudi pri motivaciji zaposlenih. Skupen rezultat je tako bistveno večji in ima tudi večje psihološko zadoščenje pri posamezniku kot pri individualnem delu. V teamu lahko združujemo številne nasprotujoče si lastnosti, pomembne za uspešno realizacijo nalog in projektov. V najboljših podjetjih je teamska organizacija prevladujoč način organiziranja in dela. Tudi v slovenskih podjetjih se teamsko delo v organizaciji, vodenju in projektnem delu vse bolj uveljavlja. Kako lahko izberemo najboljši team? Zakaj so nekateri teami uspešnejši od drugih? Ta vprašanja si je zastavljal dr. Belbin pri izobraževanju in delu z managerskimi teami. Po desetletju skrbnih raziskav je lahko na zastavljena vprašanja odgovoril s presenetljivo in hkrati prepričljivo teorijo teamskih vlog, ki je obsežno dokumentirana tudi s praktičnimi izkušnjami. Prav zaradi tega mnogi smatrajo njegovo teorijo za najbolj pomemben prispevek zadnjih dveh desetletij na področju razumevanja delovanja organiziranih skupin in vplivanja na njihovo učinkovitost.

Predmet in namen strokovne naloge je predstaviti skupinsko in teamsko delo kot del vsakdanjika v sodobnih podjetjih ter usposobitev članov teamov za uporabo metod, tehnik in veščin teamskega dela, ki omogočajo krepitev sposobnosti članov teama za sistematično skupno reševanje problemov in uravnavanje skupinske dinamike v teamu.

Cilj strokovne naloge je prikazati, da je mogoče osebne in teamske cilje učinkoviteje doseči le z vzajemno podporo in sodelovanjem, saj tako člani teama čutijo močnejšo pripadnost, ker so zavezani k ciljem, ki so jih sami oblikovali.

Naloga je **sestavljena** iz treh delov, v katerem sem podrobno opredelila ter predstavila skupinsko in teamsko delo ter vlogo dela v vodstvenih procesih. Na začetku sem opredelila skupinsko delo, značilnosti skupine, vrste in procese v skupini. V nadaljevanju pa sem se osredotočila na teamsko delo, organizacijske oblike teamskega dela, prednosti in pasti teamskega dela, konflikte v skupinah in teamih ter na reševanje problemov v skupinah in teamih. V zadnjem delu pa sem opredelila upravljalno - vodstveni proces ter moderiranje skupinskih procesov.

1. OPREDELITEV SKUPINE

1.1. Definicija skupine

» Nobena težava ni taka, da je ne bi mogli rešiti skupaj, le malo pa je takih, ki jih lahko rešimo sami.«

(Lyndon B. Johnson)

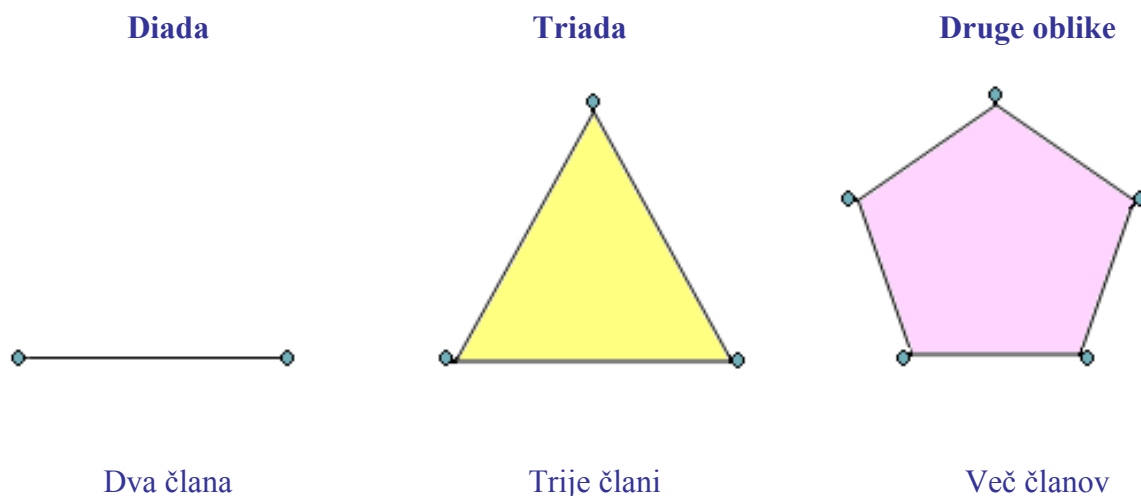
Kitajski pregovor pravi: » Za enim sposobnim človekom vedno stojijo še drugi sposobni ljudje.« V resnici je za velike dosežke bistveno skupinsko delo. Ni vprašanje, ali imajo skupine vrednost, temveč je vprašanje, ali to dejstvo poznamo in bomo zato postali boljši člani skupine (Maxwell, 2003, str. 18).

Vsakdo izmed nas pripada kaki skupini: delovni, športni, socialni, prijateljski, politični in podobno. **Skupino** bi opredelili kot dva ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev.

Delo v skupini je opredeljeno kot tisto, pri katerem sodelujeta vsaj dva, ki sta med seboj soodvisna zaradi doseganja določenih ciljev. Namen dela v skupini je, da se naučimo skupnega obravnavanja in reševanja poslovnih problemov, pri tem pa upoštevamo koordinacijo pri delu. To pa ni uresničljivo, če nismo zadovoljivo seznanjeni s tematiko dela (Uršič, 2002, str. 101).

Namen navzočnosti v delovni skupini je, da se naučimo skupnega opravljanja nalog, da bolje spoznamo delo, da se obogatimo z idejami drugih in tako postanemo pri delu uspešnejši. Zaradi objektivnih razmer, v katerih ljudje živijo, in iz osebnih potreb se posamezniki združujejo v skupine. Te se med seboj zelo razlikujejo po svojih značilnostih. Nekaj osnovnih potez pa mora imeti vsak skupek ljudi, da ga lahko imenujemo skupina. Razviti se morajo vse bistvene značilnosti, ki so pomembne za obstoj skupine. Tako mora imeti vsaka skupina določeno število članov, najmanjše skupine so **diade** (dva člana), nato **triade** (trije člani) ipd. (Možina, 1994, str. 601).

Slika 1: Število članov v skupini



Vir: S. Možina, Management, 1994, str. 605.

Že število članov bistveno spreminja odnose in procese, ki se razvijajo v skupini. Povsem drugače komunicira človek v diadi kakor v triadi. Da nastane diada, morajo biti odnosi intenzivni in navezanost obojestranska. Pri triadi to ni nujno. Le v redkih triadah so pozitivni odnosi vsestranski. Običajno vodja povezuje druga dva člana. Dobro razvite skupinske značilnosti opazamo v glavnem v vseh manjših skupinah. Ko pa število v skupini preseže 10 do 15 članov, medsebojni odnosi in skupinski procesi vedno bolj bledijo. Pri zelo povečanem številu postopno preide skupina v kategorijo ljudi, ki jih združuje le po ena ali nekaj skupnih potez, to so npr. vsi zaposleni v določenem oddelku. Skupinski procesi pojemajo pri večjih skupinah predvsem zato, ker se ljudje med seboj več ne poznajo in ni realne možnosti, da bi imel vsakdo v skupini stike z vsemi.

Vsaka skupina ima vodjo, brez vodje skupine praviloma ni. Kako kdo postane vodja skupine je zelo različno, vedno pa se skupina oblikuje ob kakšni osrednji osebi. Člani skupine se združijo ob nekom, če se z njim poistovetijo ali če so k njemu usmerjeni interesi drugih članov ali če osrednja oseba omogoča uresničevanje teženj, ki jih sprožijo potrebe pri posameznikih. Nadalje mora imeti vsaka skupina skupen cilj. Preko tega cilja zadovoljujejo člani skupine svoje potrebe. Človek se vključuje v skupine zato, da bi zadovoljil potrebe, ki jih sam kot posameznik ne bi mogel. Če se cilji skupine in potrebe članov razhajajo, je bolje prilagoditi cilje članom skupine kakor pa poskušati spreminjati njihove potrebe (Možina, 1994, str. 602).

Preučevanje delovanja skupin pomeni hkrati troje: preučevanje delovnega sistema, preučevanje kulture in preučevanje ljudi. V procesu interakcije med temi tremi elementi nastajajo in se spreminjajo skupine. Raziskovanje skupin nam omogoča boljše razumeti sam sistem, poleg tega pa lahko v njih spoznamo tudi vedenje ljudi.

1.2. Značilnosti skupine

Pomembne značilnosti skupine so:

- ❖ da kako socialno enoto imenujemo skupina, mora biti spoznavna in določljiva po članih, ki jo sestavljajo, in po zunanjih opazovalcih,
- ❖ skupina mora imeti določeno socialno strukturo, kar pomeni, da ima vsak član v njej položaj, ki je določen v odnosu do položajev drugih,
- ❖ v skupini obstajajo individualne vloge, prek katerih člani sodelujejo v skupinskem delu; ko člani prenehajo igrati svoje vloge (v interakcijskem smislu), skupina preneha obstajati,
- ❖ bistveni za skupino so recipročni odnosi, ki zagotavljajo med člani stike in komunikacije,
- ❖ vsaka skupina ima norme o vedenju, ki vplivajo na način igranja vlog; zato je nujno, da član, ko pride v skupino, začne oblikovati svoje vedenje po njenem vzoru,
- ❖ člani skupine imajo določene skupne interese in vrednote, vendar ni nujno, da so natančno definirani,

- ❖ delovanje skupine mora biti usmerjeno k delovnemu (socialnemu) cilju ali ciljem. Cilj pove, zakaj in s kakim namenom skupina obstaja,
- ❖ skupina mora imeti določeno trajnost, torej, izmerljivo trajanje v časovnem obdobju.

Delovna skupina je določljiva, strukturirana, relativno trajna integriranost ljudi, ki igrajo recipročne vloge v skladu s socialnimi normami, interesi in vrednotami pri doseganju skupnih ciljev organizacije (Možina, 1994, str. 603). Delovne skupine predstavljajo začasno skupino predstavnikov večih oddelkov, ki se ukvarjajo z nekim problemom. Gre torej za kompleksnejši način vertikalnega povezovanja, ki je začasne narave, predvideva pa udeležbo večih oddelkov. Vsak član predstavlja interese svojega oddelka in prenaša informacije s sestanka na oddelk. Ko je problem rešen, so delovne skupine razpuščene.

1.3. Vrste skupin

Pomembno je, da vemo, katerim skupinam v podjetju pripadamo, saj je znano, da so v podjetju tako imenovane **formalne in neformalne skupine**, ki imajo različne značilnosti in se nanašajo na osebne in skupinske cilje, vodenje, oblike sodelovanja, smotrno izkoriščanje časa in znanja ipd. (Uršič, 2002, str. 101). Managerji in vodje jih morajo poznati, ker predstavljajo organizacijsko tkivo in ker managerji v njih delujejo. S pomočjo članov, ki se povezujejo v delovne skupine ali teame, dosegajo načrtane cilje.

V **formalni oz. delovni skupini** so naloge in cilji natančno določeni. Vsak posameznik ima v taki skupini določeno mesto oziroma položaj in naloge. Formalna je tista skupina, ki je nastala z uradnim (formalnim) aktom. Formalne skupine so torej premišljeno organizirane za določene naloge in cilje.

Neformalne skupine imenujemo skupine, ki nastanejo na osnovi medsebojnega povezovanja med ljudmi. Ukvarjajo se z zadevami, ki niso uradno delovne narave, ampak se nanašajo na zadovoljevanje interesov, potreb po pomoči, po razvijanju prijateljstva, za dobivanje zaupnih informacij in podobno. Neformalne skupine lahko podpirajo, ovirajo delovne cilje v skupini oziroma organizaciji ali pa so nevtralne do njih. Organizacijska struktura in način vodenja precej vplivata na nastanek in vsebino delovanja neformalnih skupin (Možina, 1994, str. 610).

Robbins med formalnimi skupinami omenja komandne ali managerske in delovne ali izvedbene skupine. Med neformalnimi pa omenja interesne in prijateljske skupine. Delovanje in vedenje posameznikov v skupini je zaradi medsebojnega vplivanja članov močno odvisno od značilnosti skupin (Robbins, 1984, str. 295). Skupina bo v svojem delovanju tem uspešnejša, čim bolj bodo v njej člani povezani. Povezanost skupine bo tem večja, čim bolj se bodo člani poistovetili s cilji skupine in čim večja bo potreba po medsebojnem sodelovanju.

Iz te povezanosti sledijo nekateri sklepi, posledice, ki pa so lahko tudi vzrok za večjo povezanost, saj gre za medsebojno delovanje. Ti sklepi so zlasti naslednji:

- ❖ bolj ko so člani skupine povezani, enotnejša je skupina in bolj se čuti drugačno od drugih,
- ❖ več ko je drugih skupin, bolj se med seboj primerjajo, bolj se v primeru konkuriranja čutijo ogrožene in večja je povezanost članov v skupini in njihova pripadnost,

- ❖ člani skupine, ki zaidejo v težave, se združijo, medtem ko njihova skupina gleda na druge kot sovražne,
- ❖ komuniciranje je v tesno povezanih skupinah med člani pogosto, medtem ko je med skupinami slabše,
- ❖ članstvo v skupini pogosto vodi k občutku večvrednosti,
- ❖ skupine si prizadevajo za uspešnost. Če pride do tolikšnih težav, da jih skupina ne more premagati, skupina razpade (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 182).

Vedenje skupin je odvisno od več dejavnikov, kot so na primer tehnologija, velikost skupine, kultura podjetja in podobno. Odvisno je od posameznikov in njihovih medsebojnih občutkov, od potrebe po sodelovanju in podobno.

V sami skupini so vloge posameznih članov različne. Člani prilagajajo svoje vedenje pričakovanjem skupine in igrajo vrsto vlog, kar je odvisno od okoliščin. Vedenje članov je pogosto določeno s pravili, ki jih postavlja skupina, in člani sami na različne načine kaznujejo kršitve pravil. Rang članov v skupini je različen. Vedno privlači višji status v okviru skupine. Tako je tudi napredovanje v podjetju povezano s statusnimi simboli.

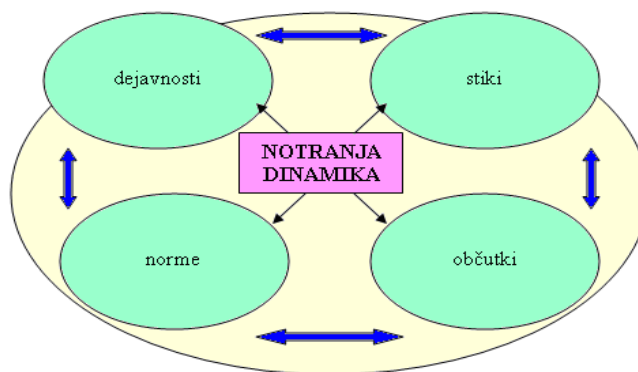
Skupina tako vpliva na delovanje posameznika, s tem pa na njegovo učinkovitost, zadovoljstvo in njegov razvoj. Prav zato je delovanje skupin pogosto predmet analiz in raziskav (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 183).

1.4. Procesi v skupini

Eden najbolj znanih modelov, s katerim lahko razmeroma preprosto opišemo in analiziramo procese v skupini, je tako imenovani **Homansov** sistemski model. Sestoji iz dveh delov; iz notranjega in zunanjega, ki sta med seboj povezana.

Za **notranji sistem** so značilni štirje dejavniki: dejavnost, stiki, občutki in norme, ki so se sčasoma razvili v skupini. Ti dejavniki so med seboj povezani, sprememba v enem lahko povzroči spremembo v drugem dejavniku, kar je razvidno tudi iz naslednje slike:

Slika 2: Notranji sistem



Vir: S. Možina, *Management*, 1994, str. 613.

Če se posamezniki neprestano srečujejo v določeni situaciji, razvijejo vzorec vedenja, ki je stkan iz medsebojnih dejavnosti, stikov in občutkov, ki jih delo samo po sebi ne terja. Ti dejavniki vodijo v notranjo dinamiko, zgrajeno iz socialne strukture in norm ter pravil skupine. Stiki in interakcije med člani skupine v precejšnji meri vplivajo na uspešnost njenega delovanja. Če imajo člani možnost, da si svobodno oblikujejo interni sistem, vodi to neposredno k zadovoljevanju individualnih potreb po pripadnosti, uveljavljanju in pripravljenosti za sprejemanje delovnih dolžnosti.

Dejavnosti v skupini so različne: analiziranje in reševanje problemov v zvezi z delom, odločanje, opravljanje nalog, upravljanje s stroji in napravami, pisanje poročil, pregledovanje kakovosti opravljenih nalog itd.. Dejavnosti, ki jih najdemo v skupini, se ne razlikujejo samo od skupine do skupine, ampak tudi med organizacijami, ker je pač delo, ki ga opravljajo, različno.

Izmenjava, komuniciranje in obveščanje so tipični pojavi v medsebojnih **stikih**. Stiki nastajajo tako v situaciji, ki je usmerjena k nalogam, kot v situaciji, kjer prevladuje usmerjenost k odnosom med člani. Management ima precejšen vpliv na vzorec stikov v skupini ali teamu.

Občutki vključujejo vsakodnevne emocije, kot so jeza, sreča, žalost, zadovoljstvo, nezadovoljstvo, pa tudi čustva, ki nastajajo dalj časa in so povezana z zaupanjem, nezaupanjem, odkritostjo, zadržanostjo in podobno.

Norme so vedenjska pravila članov v skupini, ki jih ti sprejmejo in morda celo okrepijo. Posebno pridejo v poštev takrat ko se postavljajo standardi ravnanja za posebne okoliščine. Norme v skupini lahko opredeljujejo koliko dela naj člani opravijo, kako naj se oblačijo, kaj naj jedo, pijejo, kateri dovtipi so sprejemljivi, kaj naj člani v organizaciji cenijo, kako naj se vedejo do nadrejenih in podobno.

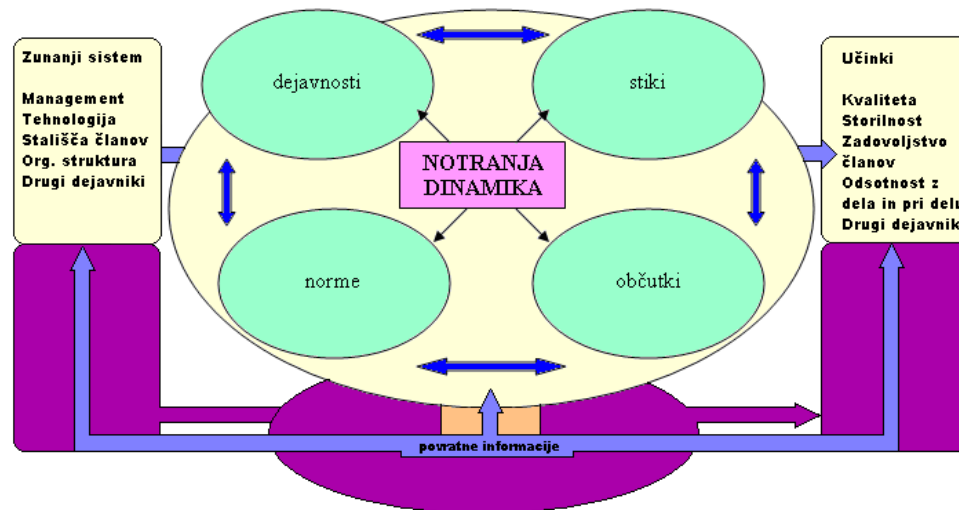
Drugi del, ki se nanaša na Homansov sistemski model opisovanja procesov v skupini, je **zunanj sistem**, ki sestoji iz zunanjih pogojev, ki vplivajo na oblikovanje skupine. Ti pogoji so:

- ❖ **vrednote managementa**
(npr. glede sodelovanja zaposlenih pri odločanju; v precejšnji meri določajo, koliko bodo zaposleni podprli organizacijske cilje),
- ❖ **tehnologija**, ki se uporablja
(npr. tekoči trak onemogoča oblikovanje normalnih skupin in preprečuje tekoče medsebojno komuniciranje),
- ❖ **stališča članov**
(npr. zaposleni, ki visoko cenijo teamsko delo, so nezadovoljni, če morajo opravljati delo sami zase in nasprotno; če so člani mnenja, da potrebujejo več samostojnosti pri delu, bodo bolj produktivni, če jim bo to omogočeno) in
- ❖ **organizacijska struktura**
(neposredno vpliva na oblikovanje in delovanje tako formalnih kot neformalnih skupin).

Čim bolj je organizacijska struktura predpisana, hierarhično določena, tem manj je možnosti za oblikovanje fleksibilnih skupin, ki imajo velikokrat neformalno obeležje. Zato pa je več drugih neformalnih skupin, ki zadovoljujejo interese članov ne glede na organizacijske cilje. Namesto da bi neformalna dejavnost podpirala doseganje delovnih ciljev, je velikokrat usmerjena k raznim aktivnostim, ki se velikokrat pokažejo kot za organizacijo nezaželene: npr. odsotnost pri delu ali z dela, zamujanje, prekinitve dela in podobno.

Spodnja slika označuje, kako zunanji sistem vpliva na razvoj notranjega sistema skupine.

Slika 3: Osnovni model procesov v skupini



Vir: S. Možina, *Management*, 1994, str. 620.

Spremembe v zunanjem sistemu lahko povzročijo precejšnje spremembe v notranjem sistemu. Še več, zunanji sistem lahko ustvari pogoje za preživetje skupine ali njihovo ukinitvev. Na primer: zniževanje števila zaposlenih ne povzroči samo pretresa v obstoječi strukturi skupin, ampak nekaterim omogoči da ostanejo, drugi morajo iti, skupine se ponovno oblikujejo itd..

2. OPREDELITEV TEAMA

2.1. Definicija teama

» Voditi pomeni opaziti posameznika, kajti team ni celota, celota so posamezniki, ki povezujejo to celoto. «

(Jurka B. Vižintin)

Team je skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju ciljev. Iz tega sledi, da so vsi teami skupine, toda, glede na prej povedano, vse skupine niso teami.

» Team je skupina ljudi, ki uspešno sodeluje, ki skupaj rešuje naloge. Uspešno pomeni kvalitetno opravljeno delo v predvidenem času in z gospodarno rabo razpoložljivih virov. V teamu obstajata dinamična interakcija med posameznimi člani in aktivno prilagajanje skupnemu cilju – dosežku « (Možina, 1994, str. 621).

Team je delovna skupina, sestavljena iz dveh ali več oseb, ki 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 karakterizira visoka pripadnost skupnemu cilju, visoka kooperativnost in visoki delovni standardi (Florjančič, 1994, str. 154).

2.2. Teamsko delo

Spoznanje, da je učinkovitost organizacije odvisna predvsem od zmožnosti ljudi, da sodelujejo skozi različnost, je močno podprlo delo v teamih. Morda še preveč. Delo v teamu je včasih parola, ki ji slepo verjamemo. V takem primeru lahko celo poslabšamo delo v delovni skupini.

Delo v teamu je smiselno, kadar delovna naloga presega meje ene same stroke. A odločitev za delo v teamu ni dovolj. Team je potrebno iz delovne skupine šele razviti.

Teamsko delo je skupinsko delo samostojnih članov. Vsakdo ima specifično znanje in odgovarja za svoje odločitve, ki pa so podrejene skupnemu cilju v okviru določene delovne naloge. Nihče ni nikomur podrejen ali nadrejen, vsakogar in vse skupaj pa obvezuje delovna naloga.

Za pravi team je značilno vzpostavljanje horizontalnih odnosov, ki temeljijo na jasni osebni in strokovni identiteti vsakega člana, a hkrati tudi na zmožnosti razumevanja drugačnosti vseh ostalih. Delo v teamu tako združuje težko združljivi sestavini: zahtevo, da prevladujejo povezovalne sile, in nujnost, da se ohrani ter uporablja specifična različnost članov. Relativna samostojnost in odgovornost članov terja od teama, da doseže raven, ko tudi različnost povezuje in ne razdvaja, saj le-ta širi obzorje spoznavanja in povečuje verjetnost učinkovite akcije (Mayer, 2001, str. 28).

Dr. Meredith Belbin iz Univerze v Cambridgeu je na osnovi dolgoletnih raziskav ugotovila, da ima vsak član v skupini – teamu dvojno vlogo:

❖ **funkcionalno**

(to pomeni, da je nekdo ekonomist za marketing, inženir, računovodja, itd.. Ta vloga je zelo zahtevna in terja od posameznika določena strokovna znanja).

❖ **teamsko**

(to je vloga, ki je veliko manj opazna, toda nič manj pomembna. Andrej zmeraj pride na dan s kakšno novo idejo. Mojca si prizadeva za dokončane rešitve, Marko zmeraj najde kakšen argument proti, Janez pa zmeraj priskrbi potrebne informacije).

Dr. Pavao Brajša v svoji knjigi Sedem skrivnosti uspešnega managementa govori o treh vrstah teamov. (Ivanuša - Bezjak, 2005, str. 136).

Neuspešni so teami, kjer je $1+1+1 < 3$.

Povprečni so teami, kjer je $1+1+1 = 3$.

Uspešni so teami, kjer je $1+1+1 > 3$.

2.3. Primerjava skupin in teamov

Že od samega začetka so se ljudje povezovali v skupine, saj so te temelj človekovega družinskega življenja, zaščite, bojevanja, vladanja, rekreacije in dela. Obnašanje skupin je lahko popolnoma kaotično, lahko pa ga z organiziranjem povzdignemo do popolne urejenosti, ki zagotavlja uspeh. Vse bolj postaja očitno, da so skupine najuspešnejše, če jih uspemo preoblikovati v produktivnejše enote, ki jih imenujemo teame.

Menedžerji se v mnogih podjetjih prehitro zadovoljijo z delom v skupinah, saj ne pomislijo, kakšni bi lahko bili doseženi rezultati dela, če bi, v rahlo spremenjenih okoliščinah, teamskemu vodenju dali prednost v primerjavi z delom skupin. Vemo pa, da nekateri redki vodje, z enakim številom ljudi, ki opravljajo podobne naloge, in z isto tehnologijo na določen način uspejo bistveno povečati produktivnost dela tako, da ustvarijo delovno ozračje, v katerem so ljudje pripravljeni dati od sebe maksimum, ker delajo skupaj z drugimi v teamih (Maddux, 1992, str. 10).

Skupina je team, če je delovanje članov skupine usmerjeno na določen cilj in če sodelujejo, da bi dosegli cilj. Člani v medsebojni izmenjavi znanja in izkušenj rešujejo naloge s pomočjo in ob podpori vodje teama (Rozman, 1993, str. 209).

Teame moramo gledati kot sredstvo, ki omogoča, da se zaposleni bolj tvorno vključijo v upravljanje svojega področja poslovanja. Teamom naj bo omogočeno, da odločajo o stvareh, ki zadevajo njihov del poslovanja, in ne da samo dajejo priporočila in predloge na višje nivoje hierarhije podjetja (Kovač, 1999, str. 99).

Team se torej razlikuje od delovne skupine, vendar so meje med teamom in skupino lahko precej zabrisane. Razlike med delovno skupino in teamom je podrobneje razčlenil Maddux (Maddux, 1992, str. 11).

Tabela 1: Skupine v primerjavi s teami

SKUPINE	TEAMI
<ul style="list-style-type: none">▫ Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno; le včasih, če so cilji skupni, pa v povezavi z drugimi.	<ul style="list-style-type: none">▫ Člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vejo, da se osebne in teamske cilje dosega najuspešneje z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri okrog tega, kam spada določeno » specializirano « delo niti se ne poskušajo osebno okoristiti na račun drugih.
<ul style="list-style-type: none">▫ Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti sami nase. Delo jemljejo preprosto kot najeti delavci.	<ul style="list-style-type: none">▫ Člani sprejmejo delo za svojo » last « in združijo svoje moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.
<ul style="list-style-type: none">▫ Članom prej naložijo, kaj morajo delati, kot pa da bi jih spraševali, kakšen bi bil najboljši	<ul style="list-style-type: none">▫ Člani prispevajo k uspešnosti podjetja z izvirnostjo, talentom in znanjem, kar

način. Predlogov ne spodbujajo.	omogoči boljše doseganje ciljev teama.
<ul style="list-style-type: none"> ▫ Člani ne zaupajo ciljem svojih sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanje se obravnava kot nezaželeno, ker ne podpira, temveč deli enotnost skupine. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Člani delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da prosto izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla.
<ul style="list-style-type: none"> ▫ Člani so zelo previdni pri tem, kaj povejo, tako da je resnično razumevanje v skupini nemogoče. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog, postavljajo se pasti v komuniciranju, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališče vsakega izmed njih.
<ul style="list-style-type: none"> ▫ Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih šef ali drugi sodelavci ovirajo, da bi znanje lahko uporabili. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Člane spodbujajo, da razvijajo svojo usposobljenost, in da, kar so se naučili, uporabljajo tudi pri delu. Team jih pri tem povsem podpira.
<ul style="list-style-type: none"> ▫ Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vejo, kako bi jih rešili. Njihov šef lahko odlaga posredovanje, dokler ni povzročena že resna škoda. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Člani priznajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Trudijo se, da konflikt razrešijo hitro in konstruktivno.
<ul style="list-style-type: none"> ▫ Člani lahko sodelujejo, ali pa tudi ne, pri odločitvah, pomembnih za skupino. Skladnost z mnenjem šefa je pogosto pomembnejša kot uspešni delovni dosežki skupine. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za team. Razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev, ko se team ne more odločiti ali ko je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno le uspešnost teama in nikoli skladnost z mnenjem šefa.

Vir: R. B. Maddux, Oblikovanje teama, 1992, str. 11.

2.4. Organizacijske oblike teamskega dela

Organizacijska oblika teamskega dela še ne zagotavlja racionalno-funkcionalne ravni delovanja. Prej obratno: organizacija je odsev stopnje zrelosti skupinskih odnosov.

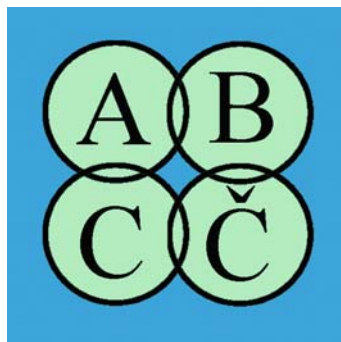
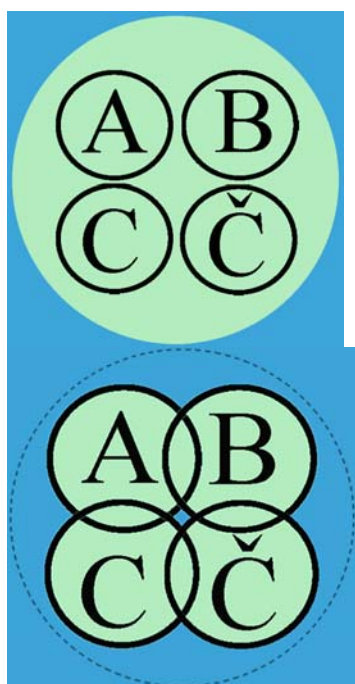
Za določeno organizacijsko obliko kake skupine se običajno odločamo vse prej kot na razumskih osnovah. Praviloma je ta oblika izraz notranjega življenja in odnosov v delovni skupini, hkrati pa tudi neposrednega okolja, ki ga povzročajo druge, obdajajoče skupine. Večina delovnih skupin deluje na ravni nekakšnih psevdotimov, kjer navpični princip (hierarhični odnosi) in vodoravni princip (enakopravni odnosi) nista dobro povezana v celoto (Mayer, 2001, str. 33).

Slika 4: Oblike teamov

Interdisciplinarni team

Multidisciplinarni team

Transdisciplinarni team



Vir: Mayer J. et al: *Skrivnost ustvarjalnega tima*, 2001, str. 32.

Multidisciplinarni team: več ljudi z različnimi poklicnimi profili izvaja bolj obširno in zapleteno delovno nalogo. Pri tem ima vsakdo jasno opredeljeno vlogo in dolžnosti, vendar med člani ni pravega sodelovanja. To je le delovna skupina, ki je z navodili krmiljena od zgoraj, in od članov se pričakuje samo to, da izpeljejo vsak svojo nalogo. Taka delovna skupina je konservativna, ker ne daje možnosti ustvarjalnosti in prostora za razvojne spremembe. Člani skupine prepoznajo le svoj odnos do delovne naloge, ne pa tudi odnosov med seboj. Morebitne konfliktna vsebine tako ostajajo neopažene in neizgovorjene.

Interdisciplinarni team: zanj je značilno sodelovanje med člani. Omogoča neposredno povezovanje več strok na novi ravni spoznavanja in ravnanja. Komunikacijo označuje nov » teamski « jezik, ki presega strokovni jezik posamezne discipline in omogoča dogovarjanje. V takem teamu vsakdo opravi svojo nalogo, ocene in mnenja pa prediskutira v teamu, ki oblikuje skupno oceno in se odloči za nadaljnja dejanja. Medosebno učinkovanje prinaša v ospredje vprašanje odnosov v skupini. Komunikacija poteka v vodoravni smeri in hkrati podpira posameznika in team. Na eni strani team ohranja delovno disciplino, na drugi strani pa spodbuja svoj razvoj in ustvarjalnost. Team je odprt organizem, ki se uči in razvija.

Transdisciplinarni team: je v življenju redek. Dosega raven, na kateri se ob ohranjanju specifičnih razlik članov ustvari visoka stopnja njihove notranje povezanosti. Razvijanje medosebne povezanosti s sodelovanjem pripelje do stopnje, ko je vsak član sposoben celostnega reševanja problemov in ne več le na osnovi svoje stroke (Mayer, 2001, str. 33- 34).

2.5. Vodenje teama

Vodenje teama je usmerjanje delovanja članov teama k doseganju postavljenega cilja. Pri vodenju teama moramo biti pozorni zlasti na **oblikovanje komunikacij, motiviranje in nadzor** (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 212).

Komunikacije v teamu so osnovna oblika, s pomočjo katere se izvaja naloga. Komuniciranje v teamu pomeni nenehno gibanje sporočil med člani teama. Od vodje je odvisno, kakšno obliko komunikacijskih pravil bo oblikoval in spodbujal. Priporočila za pravilno oblikovanje razprav teama so:

- ❖ **jasno, nedvoumno izražanje**
(pomeni, da povemo tisto, kar mislimo, svojo misel logično izrazimo in oblikujemo ob zaželeni uporabi kretenj),
- ❖ **aktivno poslušanje**
(pomeni osredotočenje na temo; s kretnjami pokazati, da sledimo razpravi; pustiti, da posameznik dokonča misel; spoštovati stališča drugih članov teama, ipd.),
- ❖ **posredovanje prvotnih informacij**
(pomeni, da na podlagi informacij oblikujemo svoje stališče in ga jasno izrazimo).

Vodja teama delegira delovne naloge in z njimi zadolžitev, odgovornost in avtoriteto članom teama. Z delegiranjem nalog pride do razbremenitve vodje teama, do jasne opredelitve nalog, do povečane samostojnosti članov in do večje motiviranosti članov. Od delegiranja nalog je v veliki meri odvisna tudi uspešnost dela teama.

Uspešnost dela teama pa je odvisna tudi od zavzetosti posameznih članov za izvedbo postavljene naloge. Na zavzetost posameznika pa v največji meri vpliva njegova **motiviranost**. Stopnja motiviranosti posameznika pa je spet odvisna od spleta dejavnikov, kot so npr. višina plače, urejenost delovnega okolja, socialna varnost v podjetju ipd..

Primerjava med postavljenimi in doseženimi cilji ter ustrezno ukrepanje je **nadzor uresničevanja nalog teama kot celote**. Nadzor lahko izvajamo ob koncu naloge ali med nalogo. V primeru da se odločimo za nadzor med izvajanjem naloge, moramo kontrolne točke opredeliti že v procesu opredelitve naloge. Prednosti sprotne kontrole so pravočasno odkrivanje odstopanj, možnosti za ukrepanje in spreminjanje postavljenih ciljev. Kasnejša, končna kontrola je le osnova za pristop k podobnim delom v prihodnosti (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 212-215).

2.6. Člani teama in njihove osebnostne lastnosti

Dosedanje ugotovitve raziskav kažejo, da so za uspešno delovanje teama bolj pomembne osebnostne lastnosti članov kot pa samo njihovo znanje npr. o delu, problemu.

Običajno ljudje mislijo, da je najboljši team tisti, ki je sestavljen iz najbolj pametnih ljudi in ki ima briljantnega vodjo. Toda takšni teami so ponavadi neuspešni, vsakdo vsiljuje svojo zamisel, rešitev in običajno sestanki končajo v slepi ulici z diagnozo » analitična paraliza «. Uspešni teami imajo člane, ki se razlikujejo med seboj po svojih vlogah, le-te pa so nujno potrebne za dobro izvrševanje zadanih nalog. Vloge so, kot smo dejali, tesno povezane z osebnostnimi lastnostmi članov. Razlikujemo več vlog, v glavnem osem, ki jih pogosto srečamo, seveda bi v specifičnih okoljih dodali nove. Le-te so, če jih na kratko opišemo, naslednje:

- ❖ **Izvajalec**
(naloge in delovne načrte izvaja v skladu z dogovorjenimi smernicami, sistematično in učinkovito).
- ❖ **Usklajevalec**
(usklajuje metode in načine dela, ki jih uporabljajo člani teama, njihove prednosti in slabosti z namenom, da bi kar najbolje uporabili razpoložljive vire kot so znanje, sposobnosti, interese,...).
- ❖ **Oblikovalec**
(načrtuje poti in usmerja člane teama k postavljenemu cilju. Razpravo vodi k skupnim zaključkom).
- ❖ **Ustvarjalec**
(išče nove ideje, zamisli in jih skuša uresničevati ter tako rešiti probleme, naloge).
- ❖ **Raziskovalec**
(raziskuje in poroča o ugotovitvah, razvoju, primerjavah z drugimi skupinami, navezuje stike in vse, kar bi prišlo v poštev za boljše delo v teamu).
- ❖ **Ocenjevalec**
(analizira in ocenjuje probleme, ideje in sugestije tako, da bi bile odločitve čim bolj stvarne).
- ❖ **Podpiralec**
(spodbuja posamezne člane ob njihovih naporih, pomaga pri morebitnih slabostih in ustvarja ugodno vzdušje).
- ❖ **Pregledovalec** (pregleduje možne dosežke in napake, obvešča o tem člane teama, tako da so sproti seznanjeni z dogajanjem), (Možina, 1994, str. 8-9).

Težko je reči, katere vloge so bolj ali manj pomembne. Morda bi podčrtali prvi dve, ki sta skorajda nepogrešljivi za uspešno delo v teamu. Član teama lahko igra več vlog, tudi na istem sestanku, vendar se ponavadi posamezniki razlikujejo po svoji dominantni vlogi.

Vodja sestanka je lahko katerakoli izmed navedenih vlog, običajno pa so to ljudje, ki imajo vsaj nekaj smisla za usklajevanje in oblikovanje.

Vloge so tesno povezane še z drugimi osebnostnimi lastnostmi, kot so inteligenca, strokovno znanje, temperament, izkušnje itn.. Le-te prispevajo svoj delež k celotni podobi vloge oziroma vedenja posameznega člana. K pozitivnim osebnostnim lastnostim sodijo tudi morebitne slabosti oziroma pomanjkljivosti. Vsekakor je dobro vedeti, kakšno vlogo poudarjam jaz in kakšne drugi, če želimo zagotoviti zadovoljivo delovanje teama (Možina, 1994, str. 8-9).

V zadnjem desetletju so se razvile številne profesionalne metode za ugotavljanje teamskih vlog. Nekatere od teh metod so enostavne, nekatere pa bolj zapletene, med temi so tudi psihometrične testne metode. Pri razporejanju vlog v teamu moramo vedno upoštevati najmočnejšo vlogo potencialnega člana. Vedeti moramo, katera je naša primarna vloga, katera sekundarna vloga v teamu nam najbolj ustreza, čeprav se zdijo nekateri tipi vlog v teamu včasih zelo podobni (Ivanko, 2002, str. 213).

2.7. Prednosti ter pasti teamskega dela

V slovenskem prostoru se vse več podjetij zaveda pomena, ki ga prinaša uvajanje učinkovitega teamskega dela. Njegove ključne **prednosti** so:

- ❖ **pretok znanja in izkušenj zaposlenih**
(pri teamskem delu je ena ključnih prednosti, da člani teama medsebojno izmenjujejo znanje in izkušnje, s čimer skupaj bogatijo in nadgrajujejo lastna spoznanja in kreativno razmišljanje. S prenosom znanja med različnimi profesionalnimi profili lahko z racionalizacijo usposabljanja dosežemo zelo velike učinke notranjih prenosov znanja),
- ❖ **dvig morale in motivacije zaposlenih**
(z uvajanjem uspešnega teamskega dela v delovno okolje lahko zaposleni čutijo večjo motiviranost in vzajemno vzpodbujanje. Kadar imajo člani teama opravka z obsežno in zahtevno nalogo, je spodbudno dejstvo, da je za rešitev naloge predvidenih več izkušenih in strokovno podkovanih članov, s pomočjo katerih se bo lažje in hitreje oblikovala ustrezna rešitev),
- ❖ **večja vpetost zaposlenih v delovne cilje**
(za vsak team je zelo pomembno, da ima jasno oblikovane naloge oziroma cilj, ki ga skuša uresničiti. Kadar imajo zaposleni možnost sooblikovati delovne cilje, jih vzamejo za svoje in so bolj notranje motivirani za njihovo realizacijo),
- ❖ **povečanje učinkovitosti in produktivnosti**
(v kolikor je team pravilno oblikovan in je za teamsko delo izbrana prava naloga, potem je delo zaradi večje usposobljenosti in razpršenosti nalog kakovostno, bolj učinkovito in opravljeno v časovno sprejemljivejšem obdobju),
- ❖ **povečanje zadovoljstva pri delu**
(večje zadovoljstvo pri teamskem delu je povezano z dvigom morale in motivacije članov teama. V teamu, ki dobro deluje in v katerem se člani medsebojno ujamejo, se običajno oblikuje pozitivna delovna klima, ki jo člani krojijo po svojih željah. Zato se znotraj teama tudi dobro in prijetno počutijo),
- ❖ **večplastno, ustvarjalno oblikovanje rešitev**
(teamsko delo se običajno uvaja za kompleksne naloge, kjer nista znani niti pot niti rešitev. V takšnem primeru je nujno spodbujanje kreativnega razmišljanja in iskanja drugačnih, novih rešitev. Posamezniki se gibamo znotraj kroga svojih izkušenj in strokovnih pogledov. V teamu pa se sproži učinek tako imenovane asociativne verige. Ta omogoča, da podana ideja sproži novo idejo. S tem se povečuje nabor možnih inovativnih rešitev, hkrati pa se povečuje verjetnost, da bo dejansko prišlo do najboljše možne rešitve).

Udeleženci teamskega dela na raznih seminarjih so na vprašanje, v čem vidijo prednosti takega dela, odgovarjali: hitro delo, sprotno sporazumevanje, skupno opredeljeno izhodišče itd. Te prednosti naj bi po njihovem mnenju izvirale iz: homogenosti skupine, nevsiljenega mišljenja, skladnosti sodelujočih, možnosti uskladitve mnenj, odprtosti članov skupine, različnih pogledov na problem, posploševanja vseh mnenj, spoštovanja predlogov vseh, hitre

izmenjave mnenj, izredno dobrega sodelovanja, teženj po najboljših rešitvah, itd. (Lipičnik, 1996, str. 48).

Pasti teamskega dela

Oblika teamskega dela pa ima tudi svoje pasti, ki so lahko včasih celo usodne za izpeljavo naloge. Ena izmed glavnih pasti se imenuje » šefovanje « oziroma vodenje teama. Dober vodja teama mora biti tudi vedno dober koordinator človeških virov, torej da pozna in zna usmerjati osebnostne in strokovne sposobnosti vseh članov ekipe. Vsak vodja teama nima ustreznih komunikacijskih ali človeških lastnosti za motiviranje in uspešno koordiniranje aktivnosti članov teama. Uspešno teamsko delo je namreč posledica uspešnega prepletanja sposobnosti vseh članov teama. Naslednja past se imenuje spoznavanje najšibkejšega člana. Pri teamskem delu se dokaj hitro pokažejo šibki člani ekipe. Naloga vodje teama je, da najšibkejši član izloči in ga ustrezno nadomesti z novim. Slaba lastnost za teamsko delo je tudi šibka socialna inteligenca voditelja in članov teama. Uspešno delo teama namreč temelji na uspešnem preverjanju nalog, na medsebojnem zaupanju in spoštovanju ter na visoki stopnji zavesti članov teama (samokontroli). Vodje teamov se morajo zavedati procesa homogenizacije in poti proti sinergiji ekipe, zato želja ali nuja po » biti sam za vse « ne sodi v teamsko delo.

2.8. Konflikti v skupinah, teamih

Procesi v skupinah, teamih ne tečejo vedno gladko, ampak se včasih zapletejo. Pravzaprav ne moremo pričakovati, da bo vse teklo brez zapletov, nasprotij, če želimo, da bodo skupine, teami ustvarjalni in če naj se aktivno prilagajajo raznim spremembam. Razlike med zaposlenimi so samo en vir konfliktov; možnih nasprotij, stresov za posameznike v skupini in organizaciji je veliko (Možina, 1994, str. 641).

Kot **konflikt** lahko označimo socialno razmerje med dvema ali več strankami, ki so med seboj odvisne ter poskušajo s pritiskom uresničiti medsebojno nasprotujoča si dejanja in se pri tem svojega početja zavedajo (Rozman, 1993, str. 219).

Konflikt, lahko rečemo tudi nasprotje, navzkrižje, je pogost pojav v organizacijah in v vsebini dela managementa. Konflikt je nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdružljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani, v skupini ali organizaciji. Nevarnost dela v teamu je v tem, da včasih o kaki problemski situaciji razpravljamo, problema samega pa ne razrešujemo (Mayer, 2001, str. 37).

Malo drugačna definicija pa pravi: konflikt je specifična oblika interakcije med člani v skupini oziroma v organizaciji, v kateri je dejavnost enega usmerjenega proti dejavnosti drugega zaradi določenih dobrin, tako da ena stran poskuša ovirati ali onemogočiti realizacijo ciljev, potreb, želja,...druge strani. V glavnem ločimo tri vrste osnovnih konfliktov, in sicer: **konflikt ciljev, spoznanj in čustev**.

Konflikt ciljev izvira iz med seboj nasprotujočih si ciljev, željenih izidov in pričakovanih dosežkov med člani v skupini ali organizaciji.

Konflikt spoznanja nastane zaradi nestrinjanja z mnenji, idejami drugih, oziroma kadar spoznamo, da so naše misli nezdružljive z mislimi drugih.

Konflikt čustev je situacija, v kateri zaznamo, da so naši občutki, čustva drugačna od drugih, oziroma kadar se razjezimo ali razveselimo in podobno.

V teamu prav tako nastajajo številni konflikti, ki so različnega izvora in vsebine. Delimo jih lahko na konflikte med teami, konflikte med posamezniki in teami pa tudi konflikte v osebi sami. Za obvladovanje in reševanje so najzahtevnejši konflikti med teami, ki so lahko posledica različne presoje, različnega vrednotenja in posledica razdelitve (Dyer, 1987, str. 137).

Če obstajajo konflikti, mora biti tudi pot, način za njihovo razreševanje. Zato lahko govorimo o **managementu za reševanje konfliktov**. Ta obravnava ukrepe, ki so namenjeni temu, da se zmanjšajo, omilijo ali po možnosti razrešijo nasprotja. V nekaterih primerih pa konflikte morda celo povečajo, če je stanje v skupini ali organizaciji medlo, nejasno (Možina, 1994, str. 641).

Kako se lotevamo konfliktov, je odvisno od posameznikove **pozitivne, negativne** ali **nevtralne drže**, kakor kaže naslednja slika.

Slika 5: Pristopi h konfliktom



Vir: S. Možina, Management, 1994, str. 641.

Pozitivna drža (raziskovalci s pomočjo raznih metod in vprašanj iščejo vzroke za nasprotja, včasih celo z raznimi posredovanji pomagajo, da se konflikt pokaže, in ga nato preučijo. Podobno ravnanje in pozitivno gledanje na konflikte managerjem pomaga, da se jih ne boje, da se z njimi soočajo in da po njih iščejo primerne načine, poti za napredek pri delu).

Negativna drža (močan konflikt velikokrat povzroča napačno razumevanje stvarnosti, to pa vodi k ozkim in nepravilnim odločitvam. Če je situacija nabita s čustvi, smo lahko tako zagreti s svojim gledanjem, da pozabimo na potrebe drugih. Zmagati postane bolj pomembno kakor vzajemna rešitev).

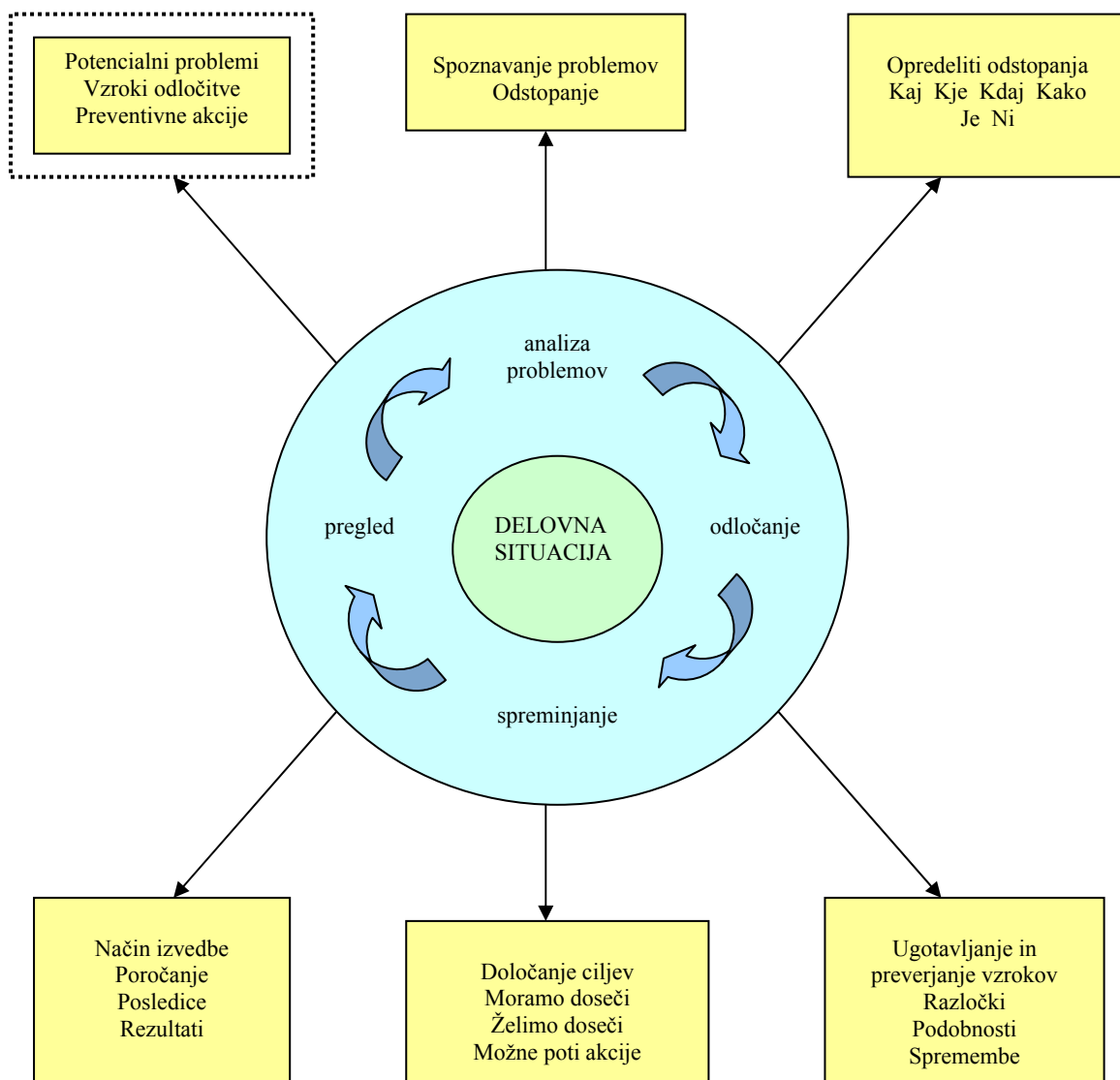
Nevtralna drža (pri marsikom pa prevladuje nevtralno mnenje o konfliktu, nekakšno uravnoteženo stanje med pozitivno in negativno držo. Po eni strani je nasprotovanje želeno, ker razkriva to, kar mislijo drugi, morda celo nove zamisli, po drugi strani pa je neželjeno, ker povzroča zamere, neprijetnosti in zavračanja) (Možina, 1994, str. 642).

2.9. Reševanje problemov v skupinah, teamih

Celotna pot od analize problema in ugotavljanja vzroka prek odločanja in reševanja problemov bo uspešna, če bodo doseženi cilji, t.j. če bo zaznani problem zadovoljivo rešen in če v zvezi z akcijo ne bo novih težav.

V nadaljevanju navajam proces reševanja problemov grafično v obliki » krožnega « poteka dogodkov. Vodilni delavec lahko začne s katerimkoli delom tega krožnega poteka. Najpogosteje začnemo s problemi, ki se vedno pojavljajo v delovni situaciji, le-te pregledamo in opredelimo odstopanja glede na mesto, čas, vsebino in velikost. To nam pomaga pri ugotavljanju vzrokov in nato pri določanju ciljev in akcij, s katerimi želimo problem rešiti. Spremljanje je nujno potrebno, ker sicer ne vemo, kaj in koliko smo dosegli. Če smo dovolj večji, se lahko spustimo na področje potencialnih problemov. Tu moramo vnaprej predvideti posledice in ukrepe za probleme, ki še niso nastali. Kolikor jih preventivno odpravimo ali vsaj omilimo, toliko bolj smo sposobni zaznati in reševati probleme (Možina, 1994, str. 40).

Slika 6: Proces reševanja problemov



Vir: S. Možina, Vodenje sodelavcev, 1994, str. 40.

Osnovni krožni potek reševanja problemov v delovni skupini je sestavljen iz pregleda, analize problemov, odločanja in spremljanja ter ponovnega pregledovanja delovne situacije.

Probleme najdemo na vseh delovnih področjih v organizaciji. Če je problemov veliko in če želimo imeti nad njimi pregled: najprej, kateri so, kdo je zanje zadolžen, in zatem, koliko so rešeni, ipd.. Pregled problemov nam omogoča, da se hitro znajdemo v množici odstopanj, ciljev, poti ter da lahko časovno spremljamo potek akcij. Problemom, ki niso bili rešeni v ustreznem času, moramo posvetiti posebno pozornost, morda jih je potrebno ponovno analizirati in preveriti vzrok nastanka.

Navedeno metodo dela reševanja problemov lahko uporabimo pri neposrednem delu v praksi ali na seminarju. Ni napačno po tej metodi analizirati nekaj realnih ali potencialnih problemov na papirju, preden se jih dejansko lotimo.

V primeru realnih problemov se vprašamo in iščemo stvarne podatke, dogodke, ki so nam na razpolago iz bližnje preteklosti. V primeru potencialnih problemov pa se sprašujemo: kakšen problem lahko nastopi v bližnji prihodnosti, kakšne so možne posledice in ukrepi itd. (Možina, 1994, str. 41).

3. UPRAVLJALNO - VODSTVENI PROCES

3.1. Opredelitev upravljalno – vodstvenega procesa

Upravljanje in vodenje podjetja poteka od globalnih, namenskih in razvojnih opredelitev v zvezi s podjetjem k nadrobnejšim izvedbenim opredelitvam njegovega poslovanja.

Upravljalno-vodstveni procesi se nanašajo na opredeljevanje:

- ❖ **poslanstva, smotrov in ciljev podjetja,**
- ❖ **načinov uresničevanja njegovega poslanstva, smotrov ter načinov doseganja ciljev ter**
- ❖ **potrebnih resursov in aktivnosti za izvedbo tega.**

Gre za kontinuiranost ponavljajočih se aktivnosti. Z večanjem podjetja, njegovih dejavnosti in trgov pa se kompleksnost procesov povečuje. Iz tega izhajajo razlogi za preučevanje upravljalno vodstvenih procesov z vidika:

- ❖ hierarhičnosti njihove izvedbe,
- ❖ informacijske priprave za odločanje ter odločanja in ukrepanja,
- ❖ planiranja, organiziranja, neposrednega vodenja in kontrole kot osrednjih upravljalno – vodstvenih nalog nosilcev upravljalno – vodstvenega procesa.

3.2. Hierarhičnost upravljalno – vodstvenega procesa

Upravljalno – vodstveni proces mora potekati hierarhično, od splošnega k posebnemu, od izhodiščnih in širokih opredelitev k izvedenim. Gre za hierarhičnost opredeljevanja:

- ❖ politike podjetja z vsebovanim poslanstvom, smotrom in temeljnimi cilji na najvišji, izhodiščni politični ravni,
- ❖ strateških možnosti in strategij uresničevanja opredeljene politike na vmesni, stratejski ravni,
- ❖ zagotovitve ter razporeditve resursov in izvedbenih nalog na nižjih, taktičnih in operativnih UV ravneh.

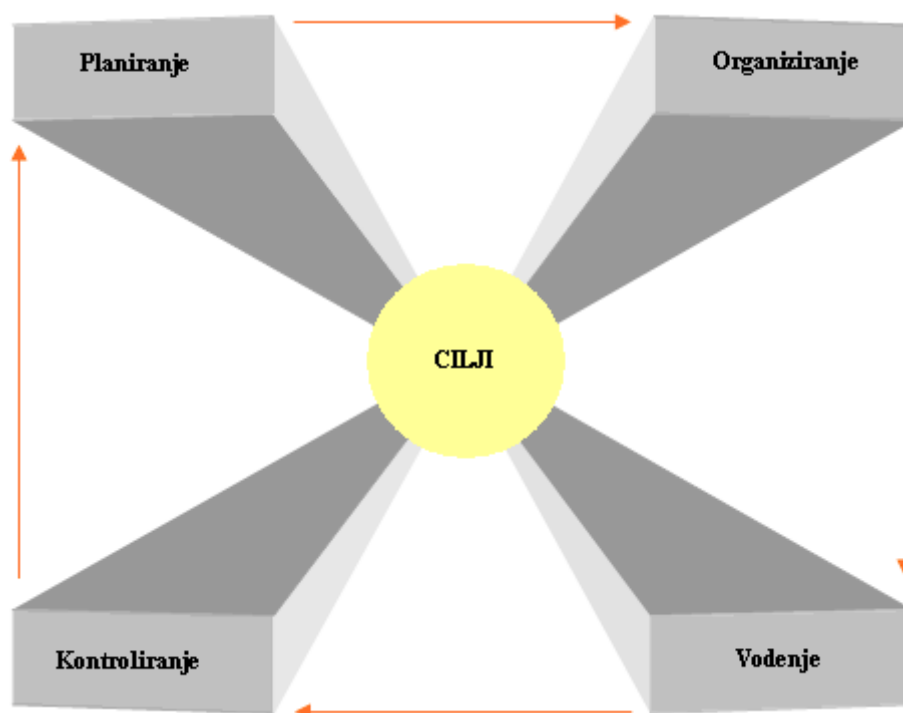
Upravljanje je povezano z vloženim premoženjem v podjetje ali drugimi ustanoviteljskimi pravicami v podjetju in se odvija na ravni njegove politike. Vodenje podjetja (v širšem pomenu) pa je povezano z uresničevanjem opredeljene politike in se odvija na nižjih hierarhičnih ravneh. Triravska izvedba upravljalno – vodstvenega procesa je:

- ❖ politika podjetja,
- ❖ strateški management,
- ❖ operativni management.

3.3. Nosilci upravljalno – vodstvenih funkcij v podjetju

Upravljalno - vodstvene funkcije so **planiranje, organiziranje, neposredno vodenje in kontrola**.

Slika 7: Osnovne naloge managerjev



Vir: S. Možina, Management, 1994, str. 19.

Planiranje pomeni opredeljevanje ciljev organizacije in poti za njihovo realizacijo. Planiranje pomeni razmišljanje o prihodnjih aktivnostih, zamišljanje prihodnjih ciljev in poti za njihovo doseganje, oblikovanje želene prihodnosti. Je neprekinjen proces priprave podjetniških odločitev, njegovo bistvo pa je odpravljanje in preprečevanje problemov. Planiranje lahko delimo na kratkoročno in dolgoročno. V zadnjem času pa vse bolj pridobiva na pomenu strateško planiranje. Strateški načrt pomeni pripravo na nepredvidljivo prihodnost.

Organiziranje je proces oblikovanja odnosov, razmerij med zaposlenimi, ki bodo izvajali načrte in dosegali organizacijske cilje. Organiziranje pomeni učinkovito usklajevanje človeških in materialnih virov. Proces organiziranja vodi k nastajanju oddelkov, opisu dela, definiranju delovnih mest, k usposabljanju zaposlenih, ipd..

Vodenje je vplivanje, motiviranje in usmerjanje zaposlenih, da bi ustrezno opravljali svoje naloge. Vodenje tudi pomeni oblikovanje vedenja posameznikov in skupin pri opravljanju nalog in doseganju primernih rezultatov. V procesu vodenja se tako vrstijo aktivnosti svetovanja, reševanja konfliktov, ocenjevanja in spodbujanja.

Pri tem so pomembni: klima, kultura dela, teamsko delo in odnosi v organizaciji. To je najbolj zahtevna naloga managerjev.

Kontroliranje je proces, v katerem ena ali več oseb pregleduje dosežke in ustrezno ukrepa. Največkrat so pri tem angažirani managerji na različnih ravneh. Namen kontroliranja je pravočasno opaziti odstopanja od začrtane smeri in jih korigirati s popravnimi ukrepi. Proces kontroliranja je ciklični in se stalno ponavlja:

- ❖ najprej managerji postavijo standarde (merila, sodila) za dosežke,
- ❖ dobljene rezultate primerjajo s standardi,
- ❖ ob odstopanjih izpeljejo potrebne ukrepe,
- ❖ zaradi novih razmer spremenijo standarde.

Kontroliranje je stalna naloga managerjev in vseh, ki so udeleženi pri posamezni dejavnosti. V zadnjih letih pa se je kontroliranje kakovosti razširilo na vse člane organizacije. Gre za popoln nadzor kakovosti. Vsakdo je odgovoren za svoj izdelek ali storitev (Ivanuš – Bezjak, 2006, str. 35 – 37).

Podjetje opravlja te funkcije na več upravljalno - vodstvenih ravneh:

- ❖ na ravni politike podjetja,
- ❖ na ravni strateškega managementa in
- ❖ na ravni operativnega managementa.

V središču vsake upravljalno - vodstvene funkcije je:

- ❖ odločanje,
- ❖ ukrepanje in

- ❖ priprava informacij.

Odločanje je osrednja in konstitutivna sestavina upravljanja in vodenja podjetja v vseh funkcijah in na vseh ravneh tega procesa. Celoten upravljalno - vodstveni proces delimo na upravljanje in vodenje. **Upravljalne funkcije** so na najvišji ravni podjetja (politika podjetja), **vodstvene** pa na ravni strateškega in operativnega managementa. Vsaka aktivnost v podjetju mora imeti nosilca. To je posameznik ali organizirana skupina ljudi, ki ima pravico in dolžnost opravljati določene aktivnosti in ki je za izvedbo tega tudi odgovorna. Uspešnost podjetja je zato v neposredni vzročni zvezi z nosilci njegovih upravljalno - vodstvenih funkcij. Šele ko je teh nosilcev več, se pokaže potreba po natančni opredelitvi in razmejitvi upravljalno - vodstvenih funkcij na nosilce.

Lastniki podjetja imajo v upravljalno - vodstvenih procesih vlogo upravljalcev. Odločajo o politiki podjetja. Njihova organiziranosti in pristojnosti so pogojene z izbrano pravno obliko podjetja. Direktorji ter poslovodje in drugi vodilni nameščenci sestavljajo management podjetja. Na ravni strateškega in operativnega managementa odločajo o strategijah, taktiki in izvedbi poslovnih procesov. Lahko tudi o razvoju podjetja, če je to v njihovi pristojnosti, ki pa je odvisna od pravne oblike podjetja. Z vidika hierarhičnosti delovanja upravljalcev in managementa v upravljalno - vodstvenem procesu razlikujemo:

- ❖ upravljalce podjetja, ki odločajo o politiki podjetja,
- ❖ najvišji (top) management, ki odloča o strategijah,
- ❖ srednji (middle) management, ki odloča o zagotovitvi in optimalni razporeditvi resursov (o taktiki),
- ❖ nižji (first line) management, ki odloča o operativni razporeditvi izvedbenih nalog.

Opredelitev nosilcev upravljalno - vodstvenih funkcij je izvedena z vidika njihove pristojnosti za odločanje in ukrepanje. Obsegajo pa še druge vrste opravil, kot so pripravljalne aktivnosti v procesih planiranja, organiziranja, neposrednega vodenja in kontrole.

3.4. Moderiranje skupinskih procesov

Kompleksnejše skupinsko delo (kompleksnejši sestanki, strateško načrtovanje, iskanje konsenza pri ključnih odločitvah, teamsko izboljševanje procesov in izdelkov...) je lahko produktivno le, če vodja – moderator zna ustvariti varno komunikacijsko okolje z jasnimi »pravili igre«, v katerem glasnejši člani kolektiva ne bodo »povozili« tihih, a modrih sodelavcev, ki bo spodbudno za presežne ideje in kjer bo skupina učinkovito prišla do želenega cilja.

Moderiranje skupinskih procesov se je izkazalo za proaktivno, saj je razreševalo konflikte takoj ko so se pojavili ali preprečilo njihovo pojavitev. S pomočjo moderiranja je bilo mogoče uglasiti veliko število tudi zelo različnih glasov. Predstavljalo je uporabne alternative metodam, ki so temeljile na pogajalskih načelih. Ko so člani učeče se skupine ali skupine, zbrane s ciljem ozaveščanja članov glede določene tematike, osvojili želeno znanje in se v celoti zavedli predstavljenega problema, so hoteli ukrepati. Nove poglede in znanje so hoteli udejanjiti v obliki ukrepov, reševanja problemov, načrtovanja in sprejemanja skupnih odločitev.

V Sloveniji je moderiranje skupinskih procesov tudi tistim, ki se zavedajo potrebe po učinkovitejšem sodelovanju in skupinskem delu, v praksi včasih še neznanka. Tudi v Evropski uniji moderiranje skupinskih procesov še ni vsesplošno uveljavljeno. Izjema je metoda PPPN (znana tudi kot metoda SWOT), pri kateri si z opredelitvijo prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in nevarnosti neke ideje oz. projekta pomagamo pri sprejemanju odločitev.

SKLEP

Slovenci se teamskega dela šele učimo, saj dosedanji izobraževalni programi tega niso razvijali. Tudi sama družinska vzgoja nas je učila » individualizma in egoizma «. Zato je pred celotno družbo nov izziv – skupinsko (teamsko) delo na vseh področjih. Za reševanje problemov, za sprožanje in oblikovanje novih idej se dandanes uporabljajo najrazličnejše metode in tehnike. Osnova njihovega reševanja pa je skupinsko – teamsko delo. Delovni team nikoli ni le seštevek posameznikov, pač pa je lahko veliko več oziroma veliko manj. Vsi smo že sodelovali v skupinah, ki so bile neučinkovite, frustrirajoče, kaotične ipd.. Rezultat je odvisen od tega, koliko vodja (pa tudi člani teama) poznajo zakonitosti teamskega dela, sestave, izgradnje, vodenja teama ter skupinske dinamike, prepleta interesov, znanj, ambicij, frustracij, ki so prisotni znotraj vsake skupine.

V *prvem* poglavju sem opredelila skupinsko delo, ki je bistveno za velike dosežke v podjetjih. V skupini, ki funkcionira zdravo, dinamika skupine ter občutek pripadnosti in sprejetosti učinkujejo inspirativno in ljudje dajo več od sebe, kot če bi sodelovali individualno. V takih skupinah kar buhti od ustvarjalnosti, idej, razumevanja, podpore, predanosti in občutka varnosti. Pomembne značilnosti skupine nam kažejo elementi, ob katerih bodo člani zadovoljili svoje potrebe. Vsakdo ima za seboj izkušnjo, ko je v skupini presegel svoja lastna pričakovanja o sebi: bil je ustvarjalnejši, uspešnejši in bolj poln energije, kot si je sploh lahko predstavljal. V naslednji točki sem opredelila vrste skupin, ki jih delimo v formalne in neformalne. V formalni so naloge in cilji natanko določeni, v neformalni pa naloge nastanejo na osnovi medsebojnega povezovanja med ljudmi. Neka skupina bo tem uspešnejša, čim bolj bodo člani v tej skupini povezani med seboj. Kot naslednje pa sem opredelila še procese v skupini in sicer Homansov sistemski model, ki je sestavljen iz dveh delov: iz notranjega ter zunanjega, ki pa sta med seboj povezana. Notranji sistem vsebuje dejavnosti, stike, občutke in norme, zunanji sistem pa vrednote managementa, tehnologijo, stališča članov ter organizacijsko strukturo. Spremembe v zunanjem sistemu pa lahko povzročijo večje spremembe v notranjem sistemu. V *drugem* poglavju sem se osredotočila na opredelitev teama in teamskega dela. Teamsko delo predstavlja delo ljudi v skupini, kjer naj bi bili vsi sodelavci teama enakopravni, usmerjeni v iste cilje, pripravljeni sodelovati in se prilagajati potrebam projekta, znotraj katerega so konkretno poznane in neposredno dodeljene naloge oziroma zadolžitve. V nadaljevanju sem primerjala skupine s teami. Ločiti moramo med skupino in teamom. Vsak team je skupina, vsaka skupina pa ni team. Pri teamskem delu je potrebno upoštevati tri sestavine, in sicer: posameznika, nalogo in skupino. Med vsemi temi tremi dejavniki je potrebno vzdrževati ustrezno ravnovesje in ravnotežje, saj v nasprotnem primeru ključne prednosti teamskega dela razvedenijo. V naslednji točki sem opisala oblike teamov, ki jih ločimo na interdisciplinarni, multidisciplinarni ter transdisciplinarni team. Tudi vodenje teama je zahtevno delo in je usmerjanje delovanja članov teama k doseganju zastavljenega cilja. Pri vodenju teama moramo biti pozorni na komunikacijo, motiviranje ter nadzor. V drugem poglavju sem opisala še člane teama in njihove osebne lastnosti, prednosti in pasti teamskega dela, ki se jih zaveda vse več podjetij in zato temu namenjajo vse več pozornosti. V nadaljevanju lahko spoznamo tudi konflikte v skupinah, zakaj do njih

prihaja in vrste konfliktov. Konflikt v poslovnih okoljih pa ni le nujno zlo, pač pa podobno kot krize generator razvoja in napredka, saj spodbuja aktiviranje potencialov, iskanje presežnih rešitev, razmislek o alternativah in s tem nenehno izboljševanje procesov. Kot zadnjo točko v drugem poglavju pa sem opisala še reševanje problemov v skupinah in teamih. Osnovni potek reševanja problemov je sestavljen iz pregleda, analize, odločanja in spremljanja ter ponovnega pregledovanja neke situacije. V zadnjem, *tretjem* poglavju pa sem napisala nekaj o upravljalno - vodstvenem procesu, kdo so nosilci upravljalno – vodstvenih funkcij v podjetju in nekaj o moderiranju skupinskih procesov.

Menim, da se bosta tako skupinsko kot teamsko delo v prihodnosti še bolj razvijala v različnih vodstvenih procesih. Ljudje vedo, da je mogoče osebne in teamske cilje uresničevati le z vzajemno podporo in sodelovanjem. Skupinsko in teamsko delo strokovno oblikuje člane teama predvsem z vzdušjem, pogoji dela in zahtevami, ki jih prednje postavlja zastavljena skupna naloga.

LITERATURA

- Dyer, W. G., (1987). *Team Building: Issues and Alternatives*. B. k.: Addison – Wesley.
- Florjančič, J. [et al.] (1994). *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ivanko, Š. (2002). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Ivanuša – Bezjak, M. (2006). *Osnove poslovedenja*. Celje: Visoka komercialna šola.
- Lipičnik, B. (1996). *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Kovač, J. (1999). *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju*. Kranj: Moderna organizacija.
- Maddux, R. B. (1992). *Oblikovanje teama: vaja v vodenju*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Mayer, J. [et al.] (2001). *Skrivnost ustvarjalnega tima*. Ljubljana: Dedalus – Center za razvoj vodilnih osebnosti in skupin.
- Maxwell, J. C. (2003). *17 nespornih zakonov o skupinskem delu*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Možina, S. [et al.] (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, S. (1994). *Menedžment v izobraževanju. Modul: Vodenje notranje organizacije zavoda, Vodenje sodelavcev*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo in šport.
- Robbins, S. P. (1984). *Management: Concepts and Practices*. New Jersey: Prentice – Hall Inc.
- Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uršič, D. (2002). *Organizacija in management – zapiski predavanj*. Maribor: Univerza v Mariboru – Ekonomsko poslovna Fakulteta.

VIRI

Poslovni bazar, portal za poslovneže. Najdeno 15. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-bazar.si>

Relacije, članek: kako do uspešnega timskega dela v organizaciji. Najdeno 18. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.relacije.com>

Študijska baza, članek: Nastajanje podjetja. Najdeno 28. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.sbaza.net>

Mer Evrocenter za management in razvoj. Najdeno 28. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.mer-evrocenter.si>

Humus – HRM, izobraževanje za podjetja. Najdeno 4. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.humus.si>

Društvo moderatorjev Slovenije. Najdeno 13. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.drustvo-moderatorjev.si>