

## VSI ZA ENEGA, EDEN ZA VSE

Študente velikokrat slišimo, da kritizirajo skupinsko delo med študijem, kot so npr. opravljanje projekta v okviru študijskih predmetov ali predstavitev seminarских nalog, pa vendar je delo v timu še kako pomembno. Raziskave namreč kažejo, da je največja pogostost timskega dela kasneje v službi poleg na Nizozemskem in v nekaterih nordijskih državah ravno v Sloveniji. Slej ko prej se bomo morali naučiti dobro funkcionirati v skupini. Kako torej timsko delo deluje v praksi?



## SKUPINA ALI TIM?

Timsko delo opazimo že v žival skem svetu. Mravlje in čebele so odlične delavke, saj zelo dobro delujejo v skupini. Tim sestavlja skupino ljudi, ki se med seboj povezujejo s skupnim namenom, da uresničijo točno določen cilj. Predstavlja organizacijsko tvorbo, sestavljeno iz članov, nalog, procesa vodenja in skupnih vrednot. Za tim je značilno posebno razpoloženje, v katerem je ključnega pomena kakovost komunikacije. Skupine se razlikujejo po integriranosti in soodvisnosti članov, izraz tim pa se navadno uporablja za skupino, ki je razvila visoko stopnjo teh dveh lastnosti. Francoski novelist Jean Giraudoux je v delu Sodoma in Gomora zapisal: »Velicina človeka je v tem, da lahko najde trud tam, kjer bi si mravlja odpočila.«

## TIM JE MOZAIK, NE LE EN KAMENČEK

Posebnost tima je v tem, da ne le dosežemo določene cilje, ampak tudi poskrbimo za njihovo kakovost. V timu se lahko učimo, zabavamo, smo ustvarjalni, pri čemer je važno, da razvijamo produkt oz. nalogo in tudi sebe. Ste že slišali za metodo 6 klobukov razmišljanja? Gre za metodo kreativnega razmišljanja, katere avtor je malteški zdravnik in psiholog Edward de Bono. Temelj metode je, da človek naredi samo eno stvar naenkrat, npr. loči čustva od logike, kreativnost od informacije itd. Vsak klobuk ima svoje lastnosti, in ko si nadenemo enega izmed klobukov, svoje razmišljanje osredotočimo na eno stvar in na določen način. De Bono in Nastja Mulej, mag. komunikologije, univ. dipl. sociologinja in univ. dipl. ekonomistka, pišeta tudi o tem, kako je pomembno, da svoje znanje delimo, skupaj ustvarjamo nekaj dobrega, pri čemer pa ni prostora za egoizem. Pomembne so skupne potrebe članov tima, ne vsakega posameznika. Tudi zato je delo v timu lahko težko, saj se moramo venomer prilagajati drug drugemu. Smiselno je, da se v timu poslušamo, širimo enakopravnost in da si delo pravično razporedimo. Sodelovanje članov tima je pomembno ravno zato, da povečamo učinkovitost dela, ki ga opravljamo. Timsko delo je namreč smiselno takrat, kadar neko nalogo bolje reši skupina kot pa posameznik sam in kadar obstaja soodvisnost med delovnimi nalogami.

Primer dobre prakse timskega dela je podjetje Mercator, ki ima opravka z veliko zaposlenimi. Tanja Durin iz sektorja za korporativno komuniciranje pravi: »Mercator je veliko podjetje in pri dejavnosti trgovine je potrebno veliko timskega dela: od dela v trgovini do podpore procesom, IT-tehnologij, logistike... Dobro se obnesejo kroženja, torej obiski članov enega tima v drugih timih, 'timbildingi', ki jih izvajamo v

različnih oblikah, ne manjka pa tudi priložnosti skupnih dosežkov, zaključnih projektov in uspešno izvedenih večjih nalog.«

## Ali si človek, ki je v skupini bolj usmerjen v razmišljanje, ljudi ali izvedbo?

Drug primer uspešnega timskega delovanja je Krka, kjer predsednik uprave in generalni direktor Jože Colarič vneto verjame v timsko delo, ampak takšno, pri katerem se vsak zaposleni ukvarja s tistim področjem, za katerega je zadolžen. Pravi, da je timsko delo ključ do uspeha. Colarič dodaja, da je njegova temeljna oblika vodenja Krke, da rezultate dosega skupaj s sodelavci, pri čemer se vsi zavedajo svoje vloge v podjetju ter poznajo skupne cilje in poti do njih.

Za razvoj in kakovost skupinskega dela skrbijo tudi vrtni, v katerih ne gre drugače, kot pa da dobro delujejo v timih. Letos so obeležili že 12. strokovni posvet dobrih praks v vrtnih, katerega organizator je podjetje Supra, d. o. o., ki se ukvarja z izobraževanjem in svetovanjem. Poleg posveta organizirajo tudi strokovna srečanja pomočnic in pomočnikov vzgojitelje ter strokovna izobraževanja za kolektive vrtecev.

Kaj pa motivacija in timsko delo pri študiju? Motivacija v timu je pogojena z omogočanjem raznoličnosti sposobnosti vsakega člana, ki vodi do občutka pomembnosti. Vsak član tima se mora poistovetiti z delom, ki ga jemlje kot pomembno, saj to pozitivno vpliva na druge člane. Tudi samostojnost in svoboda pri delu lahko večata motivacijo in uspehe tima. V timu ne sme manjkati povratna informacija.

Psihologinja Ajda Pifer s Filozofske fakultete UM pravi, da pri timskem delu pri svojih študentih ocenjuje vse komponente, ki jih poudarja na prvi uri, predvsem kompaktnost oz. celovitost skupinskega dela: »Dobro timsko delo se odraža

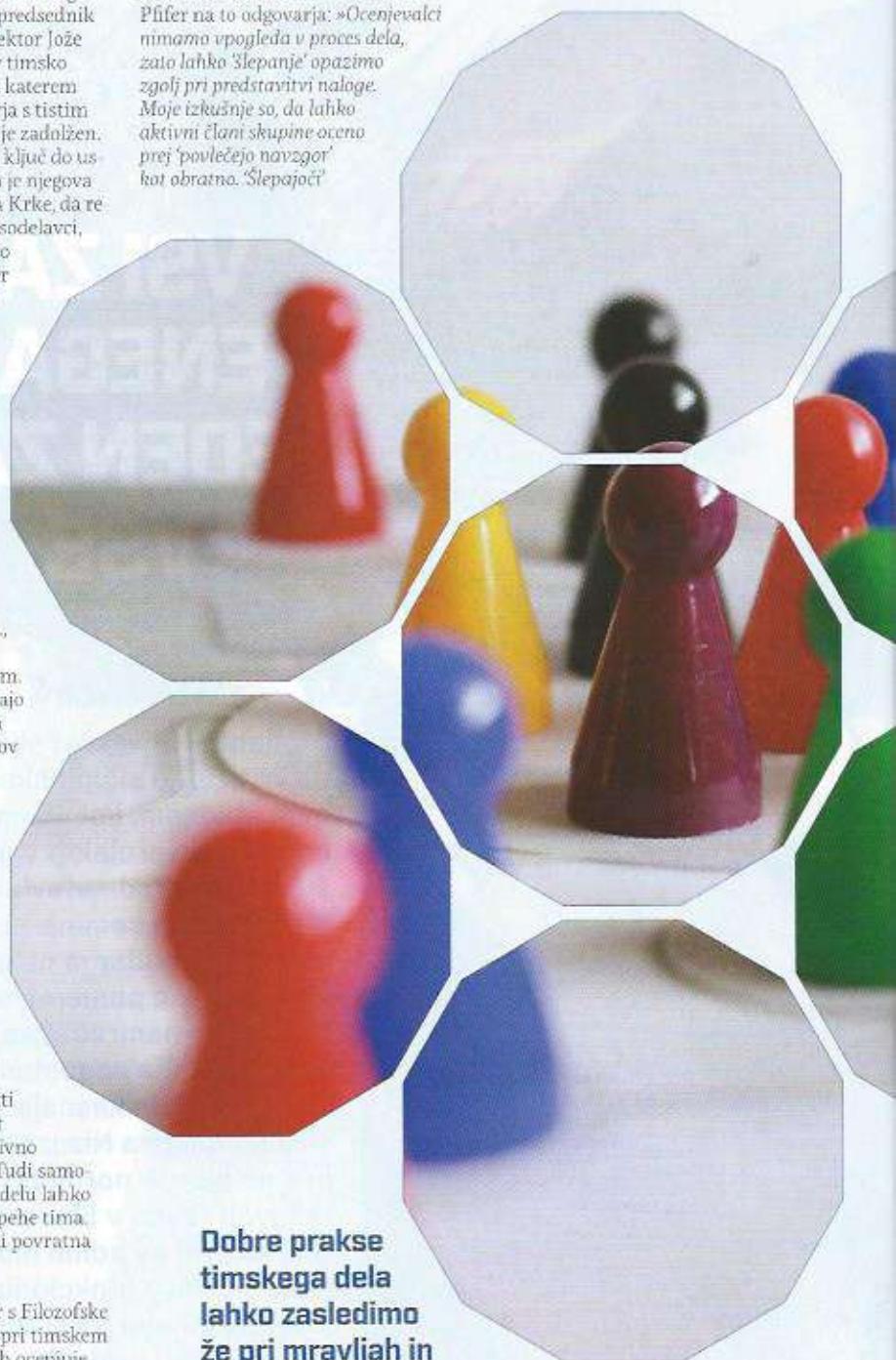
v dobrem izdelku, ne glede na to, ali kateri izmed članov nima najboljših spretnosti nastopanja. Sodelovanje v timu ne pomeni, da vsak prispeva enako, temveč da vsak prispeva tisto, v čemer je najboljši.« Nadalje Nastja Mulej opozarja: »Naj se študentje ne razvrščajo v skupine na 'prijateljski' osnovi. Kjer dva mislita enako, eden ne razmišlja! Vsak član tima mora biti tisto, kar drug član tima ni – tako se dopolnjujemo.«

Kaj pa se zgodi, če med skupinskim projektom oz. predstavitvijo naletimo na študenta, ki v timskem delu ne sodeluje? Profesorica Pifer na to odgovarja: »Ocenjevalci nimamo vpogleda v proces dela, zato lahko 'šlepanje' opazimo zgolj pri predstavitvi naloge. Moje izkušnje so, da lahko aktivni člani skupine oceno prej 'povlečejo nazaj' kot obratno. 'Šlepajoči'

član bo tako dobil višjo oceno, kot si jo zasluži, a to mu v življenju ne bo koristilo, medtem ko bodo aktivni člani obogatili za zelo realno izkušnjo, ki jim bo koristila v bodoče.«

Kakšne so vloge v timu?

Teh je po avtorju Belbinu (1993) devet. **Koordinatorji** so tisti, ki so umirjeni in so osredotočeni na cilje, prav tako pri delu spodbujajo druge člane skupine. **Tvorci** so osebe, ki so po navadi energične in ekstravertirane, iščejo nove ideje in zelo dobro delujejo pod pritiskom. **Snovalci**



**Dobre prakse timskega dela lahko zasledimo že pri mravljah in čebelah.**



so inovatorji, polni idej, so bolj introvertirane narave. Najraje delajo zase, še posebno so pomembni v začetni fazi tvorjenja predlogov. Če jih je v timu preveč, lahko znižujejo delovno učinkovitost. **Ocenjevalci** so logični del skupine in največkrat opazujejo delo v timu, stvari temeljito premislijo, učinkoviti so pri analiziranju problemov. **Izvajalci** so v glavnem dobro organizirani in disciplinirani, zvesti svojemu timu. Imajo občutek za praktičnost in so večinoma zelo zanesljivi. **Sodelavci** se predvsem zavzemajo za druge in se hitro prilagajajo novim situacijam. Preprečujejo medsebojne spore v timu in omogočajo učinkovito sodelovanje med člani. **Iskalci virov** oz. sredstev so družabni. Komunicirajo z vsemi člani tima, so tudi dobri pogajalci. Potrebujejo veliko spodbud za delo, pogosto so pa preveč optimistični. **Dovrševalci** so skrbni, vestni, imajo smisel za

podrobnosti in ne potrebujejo veliko zunanje spodbude za delo. **Specialisti** so posamezniki z visoko usmerjenim in tehničnim znanjem, preučijo strokovno zanesljivost posameznih nalog. Nekateri ljudje v timu so bolj usmerjeni v razmišljanje (snovalec, ocenjevalec, strokovnjak), eni v izvedbo (tvorec, izvajalec, dovrševalec) in spet drugi v ljudi (koordinator, iskalec virov, sodelavec). Priporočljivo je, da se vsaka oseba posveti svojim nalogam in tako prispeva k večji učinkovitosti skupine.

#### + IN – TIMSKEGA DELA

Glavna prednost timskega dela je zagotovo v tem, da različna znanja, pogledi, sposobnosti in več informacij praviloma vodijo do boljših rešitev. Člani bolje sprejemajo skupne odločitve oz. rešitve, pri katerih so sodelovali, obenem jih tudi boljše razumejo. Posledično je tako v kasnejših fazah izpeljave nalog manj pojasnjevanja in je tudi manj

napak. Prednosti timskega dela pridejo najbolj do izraza takrat, ko tim razvije lastnosti, kot so dobro delovno vzdušje, jasnost ciljev in nalog. Prav tako je v timu delati prijetno, kadar so člani deležni razumljivih navodil za delo in vedo, kaj se od njih pričakuje. Komunikacija v takšnem timu poteka sproščeno, odprto in obsežno, kritike so konstruktivne, člani jih ne jemljejo osebno. Uspešen tim sprejema razlike v osebnosti in mišljenju članov, večino sklepov sprejema z usklajevanjem. Pripadnost timu služi večji učinkovitosti, vidna je demokratičnost vodenja. Prednosti tima so, da le ta sam spremlja svoje delo in išče rešitve ob zastojih.

**»Vsak član tima mora biti tisto, kar drug član tima ni,« pravi Nastja Mulej.**

V timu se lahko dogajajo tudi nekatere slabosti, kot so npr. enoumje (groupthink), kar lahko omejuje in otežuje delo. Pri enoumju gre za napačne odločitve, do katerih pride zaradi pritiska v skupini. To se zgodi, kadar skupina želi soglasje namesto najboljših rešitev za opravilo. Povezano je s strahom pred kritiko mnenja. Pogosto se lahko pojavijo pritiski na člane tima, da se strinjajo z neko alternativo, ki jo zagovarja večina, kar lahko seveda vodi do konfliktov, ki lahko še dodatno povzročijo zavlačevanje in zmanjšajo učinkovitost. Pod pomanjkljivost lahko spadajo tudi težnje članov, da si prilastijo rezultate timskega dela. Še več, v timih lahko pride tudi do ekstremnih odločitev, do razpršene odgovornosti, pri čemer pa je potrebno veliko žrtvovanja – časa, dodatne energije in sredstev.

Četudi se nam kdaj pri timskem delu porajajo pomisleki, menim, da je ključ uspeha takšnega dela ravno komunikacija in naklonjenost sodelovanju članov. Na timsko delo lahko gledamo kot na odlično priložnost, da neko nalogo opravimo popolno, in to z veliko mero zabave. Timsko delo ni nič drugega kot predanost delu in skupini. Edina licencirana trenerka de Bonovich orodij razmišljanja v Sloveniji Nastja Mulej celo pravi, da gre za večino: *»Kot se vsakdo lahko nauči igrati klavir ali tenis, se lahko vsak nauči razmišljati in sodelovati.«*

## KOLUMNA

# ČE HOČEŠ ITI DALEČ, POJDI SKUPAJ

✍ Kaja KREN

Volkovi imajo v svojem krdelu vsak svojo nalogo in med seboj komunicirajo, sloni pa drug drugega čustveno podpirajo, orke se združijo, da bi lahko hitreje in učinkoviteje dobile plen. Več glav več ve, pravijo. Zato je timsko delo tudi pri ljudeh vedno bolj priljubljeno, tako pri študiju kot v službi. Zmožnost dela v skupini in sodelovanja z ljudmi je cenjena značilnost človeka in tega načina dela se nismo lotili samo ljudje. A timsko delo zahteva eno stvar – motiviranost prav vsakega člana v ekipi.

Ko sama slišim besedno zvezo timsko delo, je moja asociacija prav to, da bo nekdo moral narediti več kot drugi. Ali pa celo vse delo. Verjetno se vsi spomnite skupinskega dela v srednji šoli, ko je profesor želel »pravilno« razdeliti oceno in pač zapovedal, da vsak v skupini dobi enako oceno, in s tem dal odlično izhodišče za dobro oceno tistim, ki v skupini sploh niso želeli delati. Kje je že to, si mogoče mislite. A takšen način ocenjevanja je vsaj mene pripravil do tega, da nisem ravno navdušena nad timskim delom.

Vedno sem bila privrženka samostojnega dela. Ker sem tako vedela, da bo stvar narejena in da bo narejena dobro. Mogoče so to res še predsodki iz preteklosti, ko je bil vedno v skupini nekdo, ki je delal več in delo drugih. Ker sem hodoča prevajalka, sem na poklic prevajalka, dokler nisem pridobila nekaj izkušenj, vedno gledala kot na poklic, v katerem nisi odvisen od drugih. Seveda je bilo to mišljenje popolnoma napačno, saj moraš tudi tukaj sodelovati z lektorji in seveda z delodajalcem. Uveljavlja se tudi, da



prevajalci delajo v pisarni drug z drugim in lahko tako kar na mestu samem vprašajo za nasvet, ko jim zmanjka kakšna beseda. Timsko delo torej ne uide praktično nikomur, tudi tako »osamljenim« poklicem ne. Delo v skupini delodajalcem predstavlja predvsem hitreje in pogostokrat tudi boljše opravljeno delo, sodelavci pa lahko drug drugega brez kakršnekoli slabe vesti priganjajo in s tem drug drugega neprestano učijo.

Če si sposoben delati v skupini, to o tebi pove marsikaj. Da si prilagodljiv, družaben, priazen in komunikativen in ravno zaradi teh lastnosti bolj privlačen za delodajalca. Mislim, da smo se že vsi sprijaznili, da službe več ne čakajo na nas in da bomo na razgovoru za službo morali biti prekleto prepričljivi in pokazati svojo prilagodljivost in vsestranskost. »Če hočeš iti hitro, pojdi sam. Če hočeš iti daleč, pojdi skupaj,« pravi afriški pregovor, v katerem je skrita modrost današnjega uspeha!