



# **Psihologija v organizacijah**

## **Skupine v organizaciji**

**OSNOVE TIMSKEGA DELA, RAZVOJ TIMOV IN TIMSKE VLOGE**

**1. del**

**doc. dr. Sara Tement**

E-mail: [sara.tement@um.si](mailto:sara.tement@um.si)



## Skupina in tim (Robbins idr., 2010)

- Skupine se razlikujejo po **integriranosti** in **soodvisnosti** članov. Izraz tim se pa navadno uporablja za skupino, ki je razvila **visoko stopnjo** teh dveh lastnosti.
  - Skupina - »dva ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi izmenjave informacij, pomoči pri doseganju individualnih ciljev«
  - Tim - »skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju ciljev“

Delovni timi in  
skupine



Značilnosti  
timskega dela



## Skupina in tim

- Tim je skupina posameznikov, ki so v svojih nalogah **soodvisni** in ki si delijo **odgovornost** za rezultate.
- Pri tem je ključnega pomena, da tim sam sebe (in ostali, ki niso v timu, nek dotičen tim) vidi kot zaključeno socialno entiteto vpeto v nek socialni sistem (Cohen, 1997).

Delovni timi in  
skupine

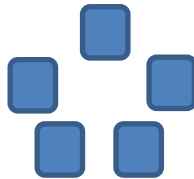


Značilnosti  
timskega dela

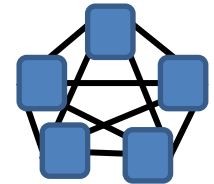


# Skupina in tim

Delovne skupine



Delovni timi



Delovni timi in skupine



Značilnosti timskega dela



Vir: Robbins idr., 2010



## Delovni timi – vrste (Robbins idr., 2010)

1. “Problem-solving teams” (npr. 5 do 12 zaposlenih iz istega oddelka, ki se dobijo, zato da se pogovorijo o načinih izboljšanja kvalitete dela, o povečanju učinkovitosti in o celotnem delovnem okolju)
2. “Self-managed work teams” (za razliko od zgornjih timov v tem primeru zaposleni prevzamejo določeno mero odgovornosti – ki jo odvzamejo nadrejenim; npr. načrtovanje delovnega urnika, razdelitev delovnih nalog)
3. “Cross-functional teams” (zaposleni na isti hierarhični ravni, vendar z različnih področij, ki so združeni zaradi doseganja nekega delovnega cilja)
4. “Virtual teams” (timi, ki uporabljajo informacijsko tehnologijo, zato da se povežejo; namen je doseganje nekega delovnega cilja)

Delovni timi in  
skupine



Značilnosti  
timskega dela

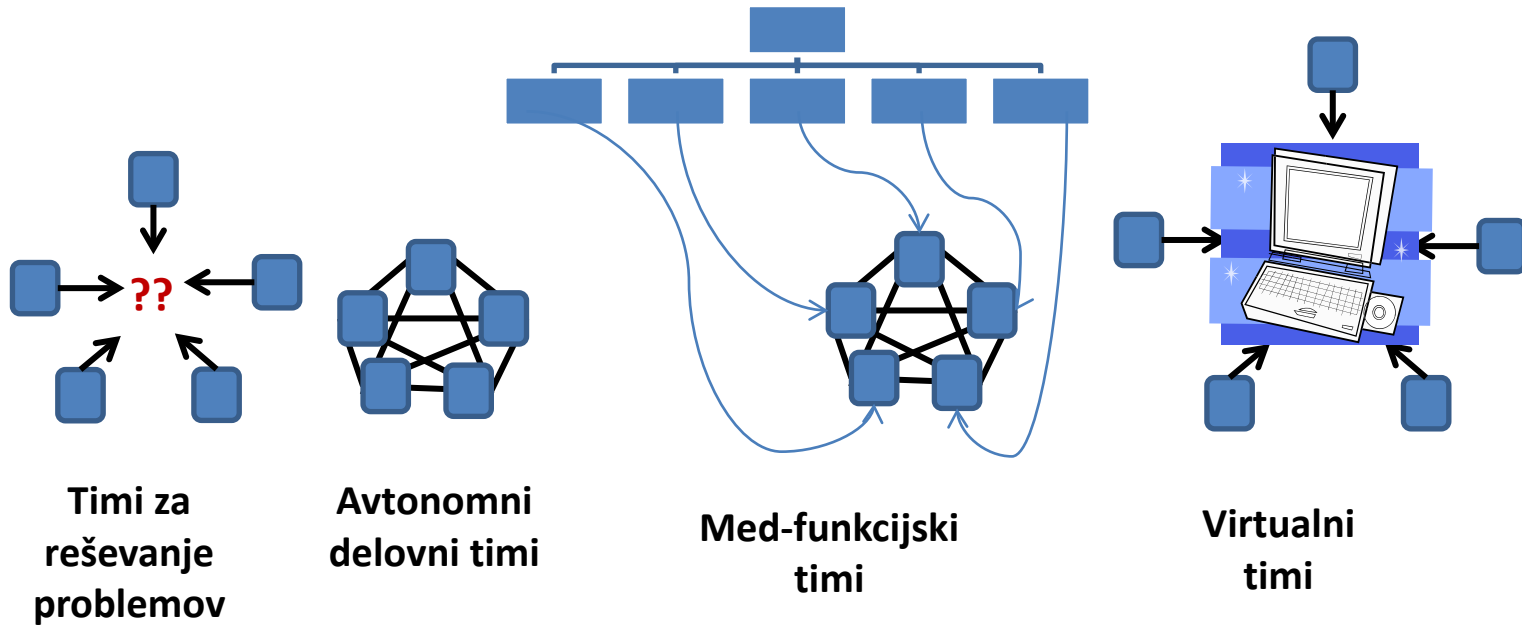


## Delovni timi – vrste (Robbins idr., 2010)

Delovni timi in skupine



Značilnosti timskega dela





## Kdaj je timsko delo smiselno? (Robbins idr., 2010)

- Kadar neko nalogo bolje reši skupina kot pa posameznik sam
- Kadar ima delo/delovna naloga nek skupni smisel
- Kadar obstaja soodvisnost med delovnimi nalogami

Delovni timi in  
skupine



Značilnosti  
timskega dela



Delovni timi in  
skupine



Značilnosti  
timskega dela

## Pogostost timskega dela

- EWCS raziskava (2005) (Lužar & Kovačič, 2013)
  - 50% zaposlenih vključenih v delitev dela s sodelavci (rotacija dela)
  - 60% dela delno ali v celoti v timu
  - Največja pogostost timskega dela v **Sloveniji**, na Nizozemskem in v nekaterih nordijskih državah
- 6000 organizacij iz 10ih držav (Benders idr., 2001, po Arnold idr., 2010)
  - Kriteriji timskega/skupinskega dela: samostojno odločanje o porazdelitvi dela, urniku, kvaliteti dela, koordinaciji; rotacija dela
  - Švedska: 44% z vsaj eno obliko, 11% organizacij z obliko timskega dela
  - Nasploh manjša pogostost timskega dela





## Pomanjkljivosti in težave timskega dela (Arnold idr., 2013)

- Odločitve v skupini res boljše?
  - Tendenca k sprejemanju sprejemljivih, ne najboljših odločitev
  - „*a group is a good as its second-best member*“
- Sinergije v timu ( $1+1>2$ )?
  - „social loafing“
- Vztrajanje pri slabših odločitvah in polarizacija
  - „escalation of commitment“
- Skupinsko mišljenje (iz angl. *groupthink*)

Delovni timi in  
skupine



Značilnosti  
timskega dela

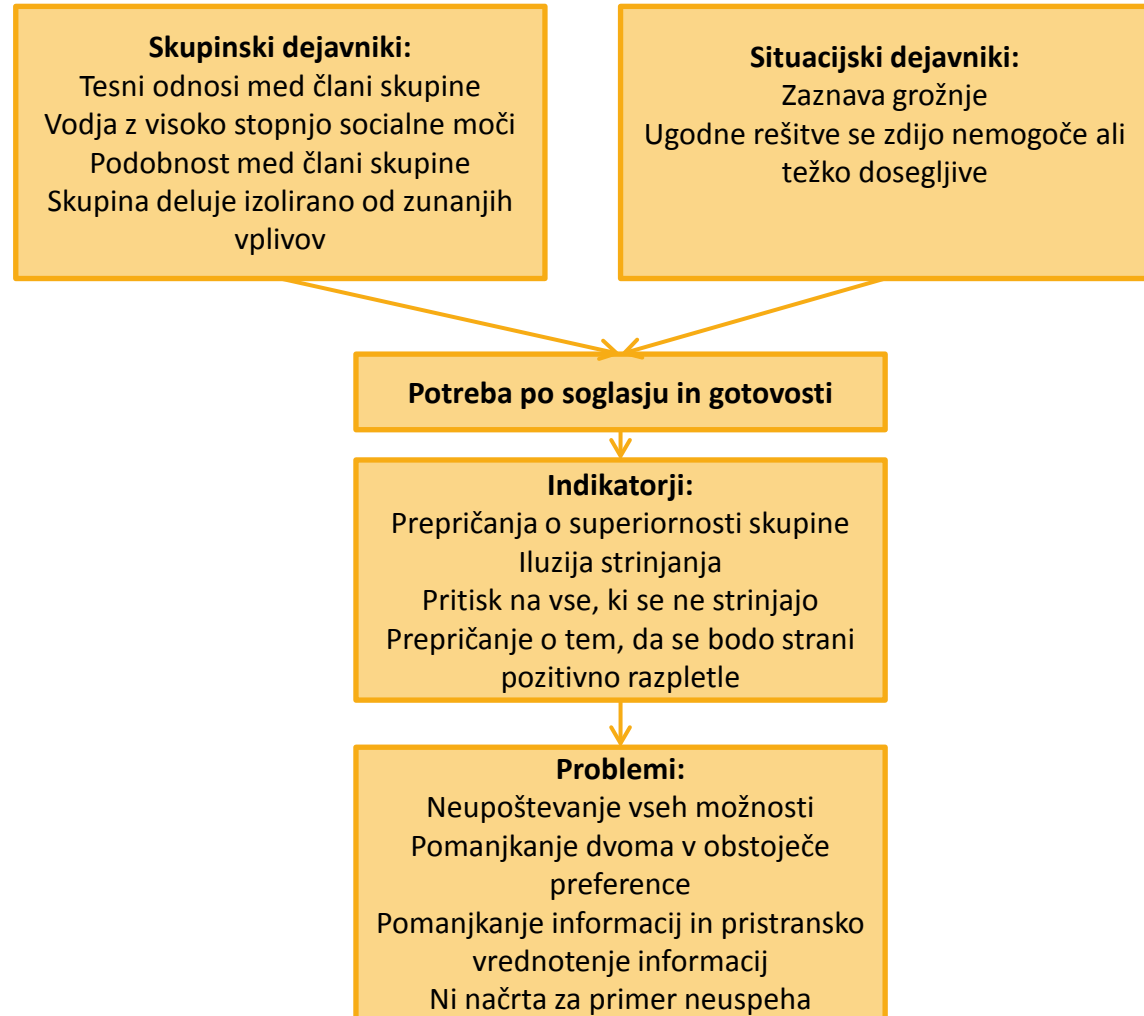


## Skupinsko mišljenje (Janis, 1982, po Arnold idr., 2013)

Delovni timi in  
skupine



Značilnosti  
timskega dela





## Dejavniki, ki prispevajo k uspešnosti tima

Delovni timi in  
skupine



Značilnosti  
timskega dela

- **Kontekstualni dejavniki**
- **Sestava tima**
- **Načrtovanje dela**
- **Proces**



Vir: Robbins idr., 2010



## Dejavniki, ki prispevajo k uspešnosti tima

- Kontekstualni dejavniki
  - **Primerni resursi** (opora, ki jo tim dobi od delovne organizacije – npr. zagotovitev primernega kadra)
  - **Vodenje** (timi ne morejo funkcionirati, če ni določeno, kdo mora narediti kaj – vodja v timu ali vodja v organizaciji; transformacijsko vodenje naj bi izboljšalo učinkovitost) (Stewart, 2006)
  - **Zaupanje** (člani skupine morajo zaupati drug drugemu in vodji)
  - **Povratna informacija o delu**

Delovni timi in  
skupine



Značilnosti  
timskega dela



## Dejavniki, ki prispevajo k uspešnosti tima

- Sestava tima
  - **Sposobnosti** (“*technical expertise, problems-solving and decision making skills, interpersonal skills*”)
  - **Osebnostne lastnosti** (visoka stopnja vestnosti in odprtosti za izkušnje - BFQ)
  - **Porazdelitev vlog** (Belbin)
  - **Raznolikost** glede demografskih značilnosti (načeloma nezaželena)
  - **Velikost tima** (idealna 7-9)
  - **Preference članov tima**

Delovni timi in skupine

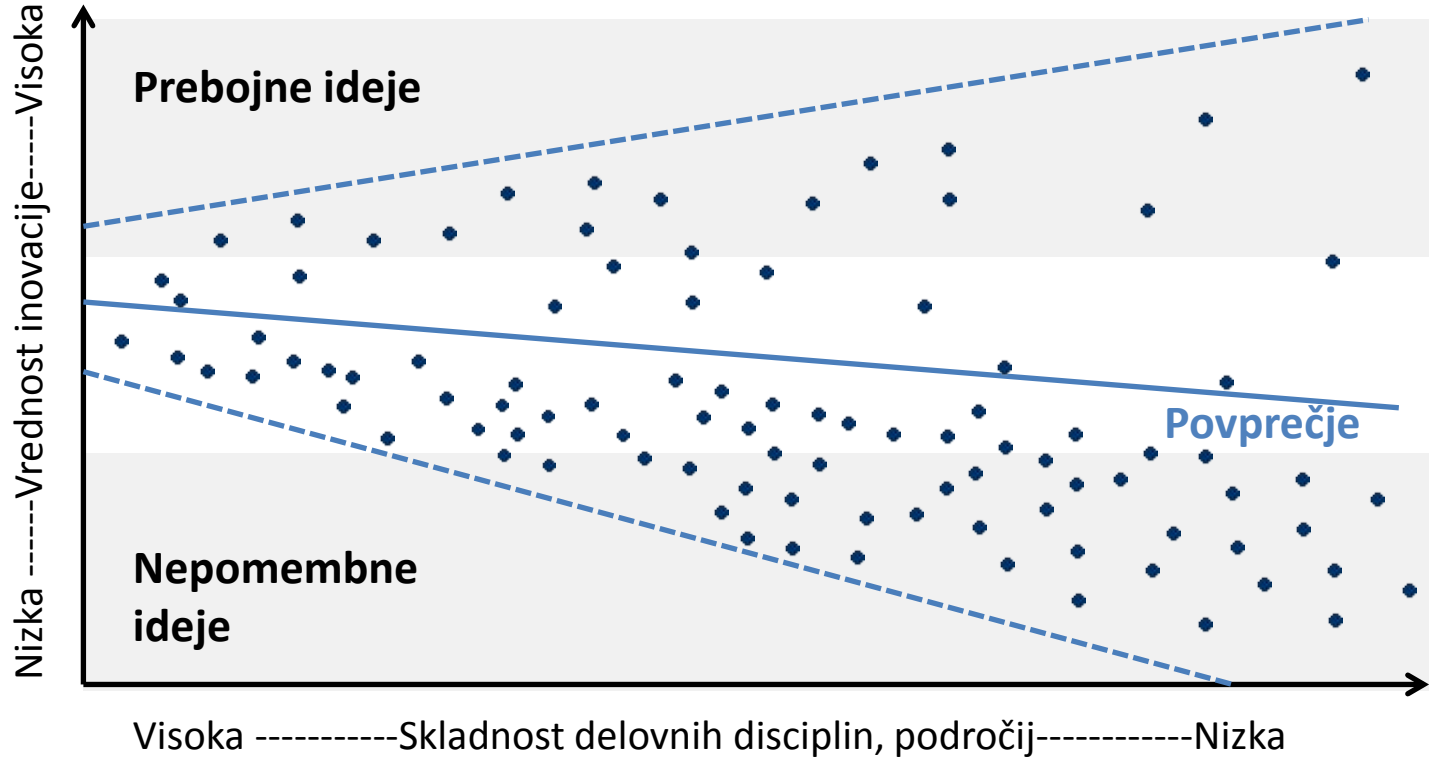


Značilnosti timskega dela



## Dejavniki, ki prispevajo k uspešnosti tima

- Ustvarjalnost in novi izdelki – razlike v sposobnostih članov tima ali podobnosti?



Delovni timi in skupine



Značilnosti timskega dela



## Dejavniki, ki prispevajo k uspešnosti tima

- Načrtovanje dela
  - **Svoboda odločanja**
  - **Raznolikost** delovnih nalog
  - **Zmožnost dokončanja** neke zadane naloge
  - **Stopnja pomembnosti/relevantnosti**, ki jo ima naloga

Delovni timi in  
skupine



Značilnosti  
timskega dela



## Dejavniki, ki prispevajo k uspešnosti tima

- Proces

- **Skupni plan/specifični načrti**
- **Zaznana efektivnost tima** (“*success breeds success*”)
- **Skupni “mentalni modeli”**
- **Stopnja konflikta** (konflikti, ki se nanašajo na osebnostno raven, so nekonstruktivni; tisti, ki se nanašajo na nalogo, so bolj konstruktivni)
- **“Social loafing”** (tj. pojav, pri katerem se posameznik v timu “skrije” za zaslugami drugih – nezaželeno; v dobrih timih se spodbuja odgovornost za dosego cilja pri vsakem članu)

Delovni timi in  
skupine



Značilnosti  
timskega dela





# Psihologija v organizacijah

## Skupine v organizaciji

OSNOVE TIMSKEGA DELA, RAZVOJ TIMOV IN TIMSKE VLOGE  
2. del

**doc. dr. Sara Tement**

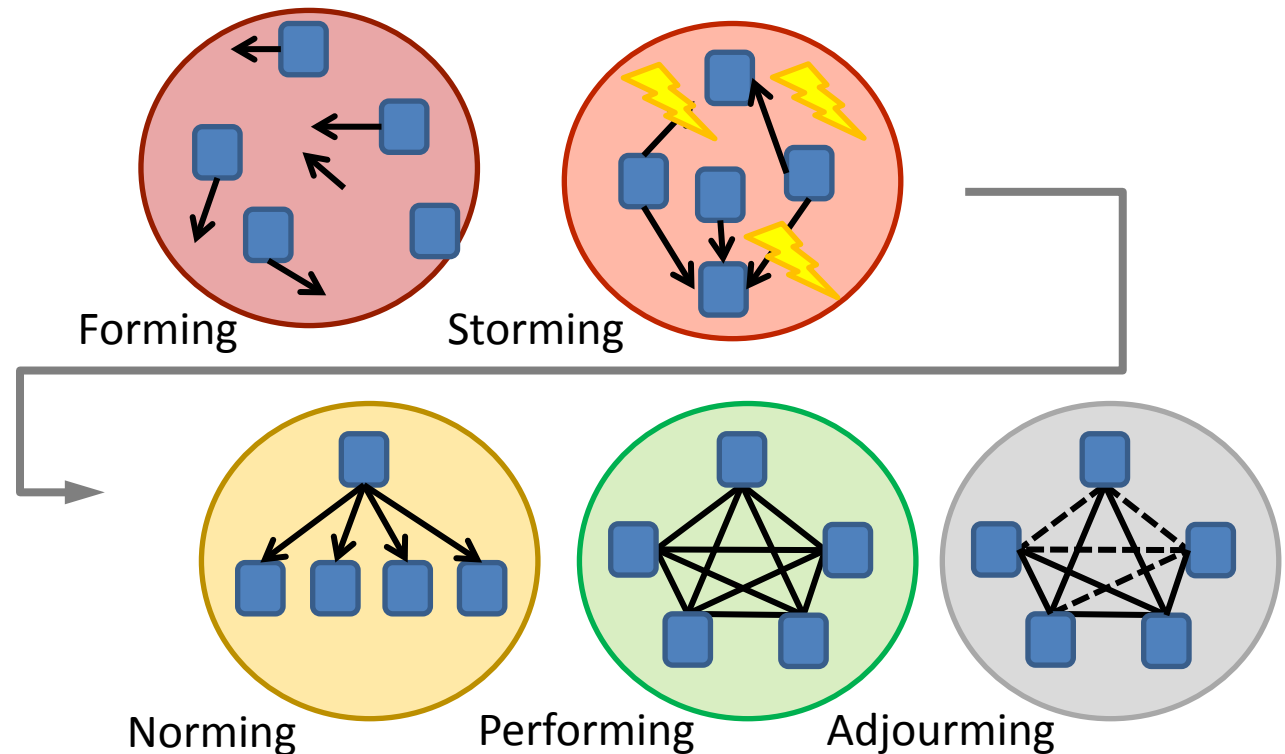
E-mail: [sara.tement@um.si](mailto:sara.tement@um.si)



## Tuckmanov model razvoja timskega dela

- Faze, skozi katere se tim uči prepoznavanja problemov, iskanja rešitev, načrtovanja dela, spoprijemanja z izzivi in zagotavljanja rezultatov (Tacer, 2012)

Razvoj tima  
↓  
Timske vloge





Razvoj tima



Timske vloge

## Tuckmanov model razvoja timskega dela (Robbins idr., 2010;

Tacer, 2012)

- 1. Oblikovanje** (iz angl. *forming*): člani se spoznavajo z nalogo in med seboj; občutijo negotovost, vodi jih želja po sprejetosti in izogibanju konfliktov
- 2. Viharjenje** (iz angl. *storming*): faza konfliktov med člani; različni pogledi na timsko delo, vloge, vodenje, procese
- 3. Stabiliziranje** (iz angl. *norming*): tesni odnosi in skupinska kohezivnost; člani so usklajeni in imajo načrt dela
- 4. Izvrševanje** (iz angl. *performing*): skupina je funkcionalna, zelo produktivna, delo poteka nemoteno
- 5. Zaključevanje** (iz angl. *adjourning*): zaključevanje nalog, zapustitev tima, začetek novega projekta; lahko se pojavi zaskrbljenost glede pridobljenih prijateljstev in kontaktov



Razvoj tima



Timske vloge

## Tuckmanov model razvoja timskega dela (Robbins idr., 2010)

- Temeljna predpostavka modela: skupina postane bolj učinkovita, ko napreduje skozi faze
  - to ni nujno res
  - visoka stopnja konfliktov je lahko tudi učinkovita z vidika razvoja novih idej
  - proces razvoja tima ni vedno linearen
  - več faz lahko poteka hkrati (npr. izvrševanje in viharjenje)
  - skupine lahko tudi nazadujejo



Razvoj tima



Timske vloge

## Alternativni modeli razvoja timskega dela (Robbins idr., 2010)

- Razvoj začasnih timov ne sledi 5-stopenjskem modelu
- Izmenjevanje faz aktivnosti in neaktivnosti
- Zaporedje faz:
  1. Smer delovanja skupine
  2. Prva faza neaktivnosti
  3. Prehod na polovici trajanja projekta
  4. Večje spremembe
  5. Druga faza neaktivnosti
  6. Pospešeno delovanje

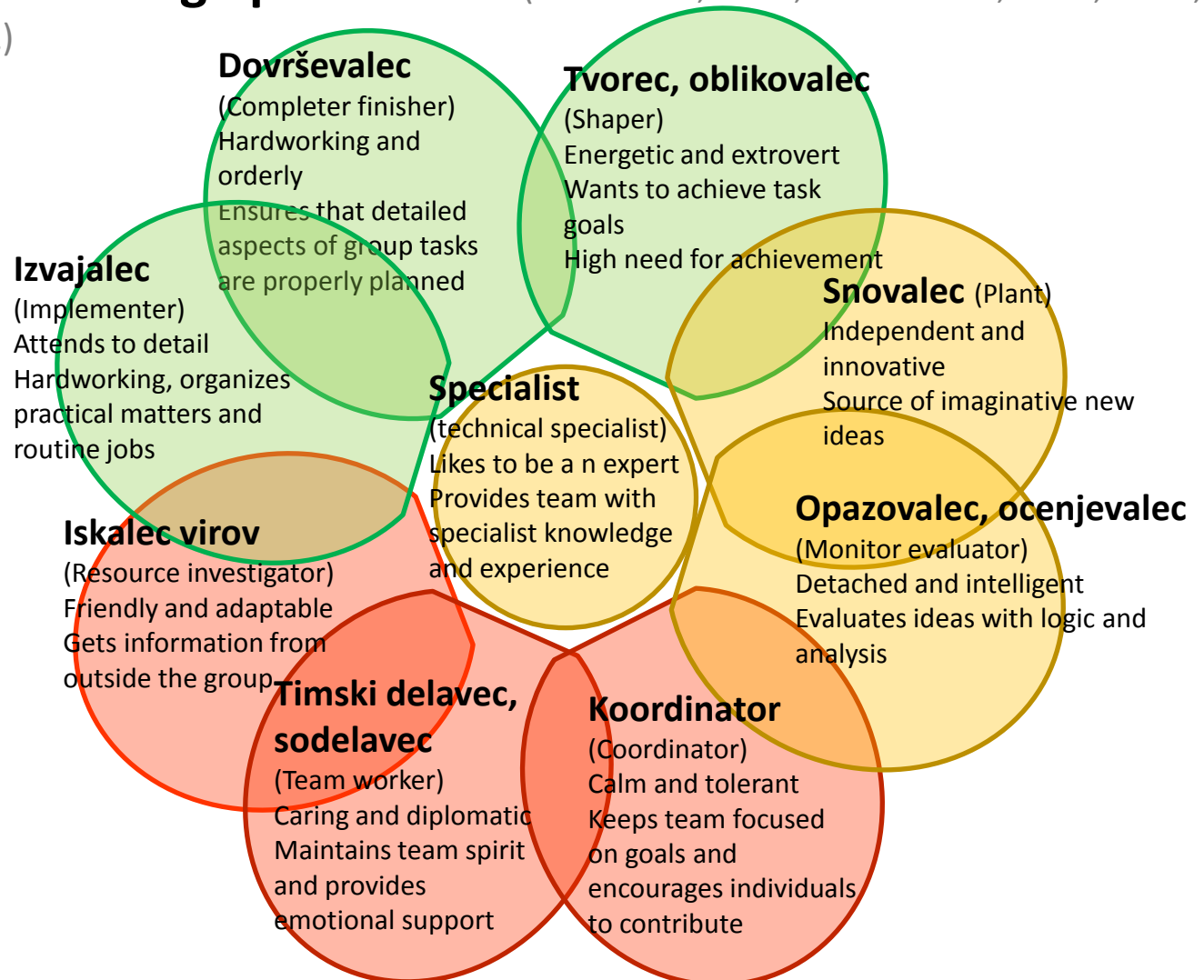


# Timske vloge po Belbinu (Arnold idr., 2010; Robbins idr., 2010; Tacer, 2012)

Razvoj tima



Timske vloge





Razvoj tima



Timske vloge

## Timske vloge po Belbinu (Arnold idr., 2010; Robbins idr., 2010; Tacer, 2012)

- Usmerjenost vloge **v razmišljanje**
  - Snovalec, ocenjevalec, strokovnjak
- Usmerjenost vloge **v izvedbo**
  - Tvorec, izvajalec, dovrševalec
- Usmerjenost vloge **v ljudi**
  - Koordinator, iskalec virov, sodelavec



Razvoj tima



Timske vloge

## Timske vloge po Belbinu (Arnold idr., 2010; Robbins idr., 2010; Tacer, 2012)

- Uspešni timi
  - prisotne vse vloge (en posameznik lahko pokriva več vlog)
  - prepoznajo situacijo, ko timske vloge niso uravnotežene
- Neuspešni timi
  - preveč poudarjena ena ali dve vlogi
  - naloga, faza delovnega procesa zahteva določene vloge, a jih tim ne zapolni





## Timske vloge po Belbinu (Arnold idr., 2010)

- **Kritika** modela vlog:
  - Težave z merskim instrumentom (nerazločljivost vlog, zanesljivost, konvergentna in diskriminativna veljavnost)
  - Stabilni vidiki osebnosti?
  - Razlike po spolu? (ženske konstantno dosegajo višje rezultate pri „sodelavcu“)

Razvoj tima



Timske vloge



Razvoj tima



Timske vloge

## Druge kompetence pri tiskem delu (Arnold idr., 2010)

- **Interpersonalna inteligentnost**
  - Upravljanje s konflikti
  - Spretnosti skupinskega reševanja problemov
  - Komunikacijske veščine
- **Spretnosti samoupravljanja** (iz angl. *self-management skills*)
  - Sposobnost postavljanja realističnih ciljev zase in za druge
  - Sposobnost dodeljevanja nalog znotraj tima