

Razmišljanje o skupinah in timih

Valerija Markovič

E-pošta: valerija.markovic@gmail.com

1 Uvod

Človek se že od nekdaj loteva številnih najrazličnejših nalog. Sprva je bilo njegovo delo usmerjeno v preživetje, pozneje pa njegovo kakovost in razvoj. Z razvojem so naloge postale vse bolj kompleksne in postavljeni cilji vse višji. Cele vrste nalog posameznik ni več zmožel opraviti sam ali biti pri tem dovolj učinkovit. Ljudje so se za izvedbo nalog začeli povezovati v skupine (angl. group). Skupino sestavljajo ljudje – člani skupine, ki jih povezuje skupna naloga in/ali cilj. Da bo skupina cilj dosegla, je potrebna usklajenost med člani in delovanje mora biti usmerjeno v namensko doseganje ciljev. Člani se morajo s svojo vlogo oblikovani skupini in njenemu delovanju prilagoditi, da skupina doseže večji učinek kot zgolj seštevek nepovezanih prizadevanj.

Z razvojem ljudje vse več sodelujejo v skupinah. Te rastejo tako po številu kot različnosti. Njihovi cilji in sestava so različni. Govorimo o zvrsteh skupin. Posamezni avtorji celo menijo, da se poleg skupin pojavljajo druge oblike združevanja, ki so kakovostno različne. Menijo, da se ob skupinah pojavljajo timi (angl. team) ali ekipe.

Oba pojma, skupina in tim, sta v sodobni teoriji in praksi pogosto uporabljena. Včasih ju nekateri razumejo celo kot sopomenki, spet drugi ju ločujejo kot dva povsem različna pojma. Tretji spet menijo, da so timi posebna zvrst skupin.

Namen mojega razmišljanja je ugotoviti in utemeljiti najbolj ustrezno razumevanje skupin in timov ter njihovih zvrsti. Enotno razumevanje daje vrsto prednosti zlasti v preučevanju, razpravljanju in komuniciranju nasploh. Cilj razmišljanja sta določitev vsebine obravnavanih pojavov in določitev zvrsti skupin (in timov). To bom izvedla na podlagi vsebinskih opredelitev in razvrstitev različnih avtorjev, s poudarkom predvsem na vidiku razlikovanja med skupino in timom. Poskušala bom odgovoriti na vprašanje, ali gre resnično za vsebinsko različna pojma ali so razlike le v posameznih značilnostih.

2 Značilnosti skupin in timov

Skupino po mnenju avtorjev Bowditcha in Buona (1997) sestavljata dva ali več članov, ki se zavedajo eden drugega in s svojim delom vplivajo na doseganje skupnega cilja. Njihovo delo je tako usmerjeno v **določeno nalogo**. Lahko

pa druženje poteka le v smeri družabnega ali prijateljskega odnosa. Tim pojmujejo kot prepoznavno skupino ljudi, ki medsebojno sodelujejo (dinamično, soodvisno, prilagodljivo) ter delujejo v smeri k postavljenemu in želenemu **skupnemu cilju**, pri čemer mora vsak član izvesti specifično nalogo in opraviti določeno vlogo ali funkcijo (Bowditch in Buono, 1997). Na temelju obeh opredelitev le težko ločimo skupino in tim, saj gre v obeh primerih za dva ali več članov in za doseganje skupnega cilja.

Avtorja menita, da je temeljna razlika med skupino in timom v **vodji in dosežku**. Pri skupinah je vodja vedno en sam z jasno usmeritvijo, medtem ko se pri timih ta vloga med člani lahko izmenjuje. Pri skupinah je značilno, da so dosežki priznani posameznikom, ki so zanje tudi nagrajeni, medtem kot se pri timih poudarja dosežek celotnega tima (Bowditch in Buono, 1997). Lahko razumemo, da je v timu delo članov bolj prepleteno, da si medsebojno pomagajo (vprašanje je, ali strokovno ali le moralno) in je težko ugotoviti delež posameznika.

Nekateri avtorji ločujejo med odbori (angl. committee), skupinami in timi. Značilnosti posameznih oblik je povzel Grigsby (2008) in so prikazane v tabeli 1.

Nedvomno so si odbori in skupine bolj podobni v svojih lastnostih kot pa timi. Lahko bi rekli, da so odbori posebna vrsta skupin, ki jo sestavljajo člani s posameznih področij dela.

Mintzberg (1979) razlikuje med (delovno) skupino (angl. task force), (stalnimi) odbori in (ad hoc) timi. Delovne skupine se oblikujejo za izvedbo enkratne naloge, ki po izvedbi razpade. Stalne odbore razume kot stalne medoddelčne skupine, katerih člani se redno srečujejo in razpravljajo o odprtih vprašanjih. Kot tretjo omenja adhokracijo, ki najmanj upošteva klasična načela ravnateljevanja in jo razume kot začasno. V timu sta **informacijski tok in tok odločanja** zelo prožna in neformalna, njuna značilnost pa je, da podpira in uvaja novosti. Znanje je pogoj za vključitev v tim. V timu so vsi člani enakovredni, saj so vsi strokovnjaki na svojih področjih. Omenimo, da Mintzberg kot večina starejših avtorjev razume time kot enkratne, medtem ko jih mlajši označujejo za trajnejše oblike povezovanja.

Thompson in McHugh (2005) skupino označujeta kot nabor ali koalicio ljudi, ki pomembno vplivajo na uresničevanje skupnih ciljev ter ki imajo čut za sprejete standarde, vrednote in istovetenje. Za time pa zanimivo menita, da nadomeščajo posameznike kot člane združbe,

Tabela 1: Značilnosti odborov, skupin in timov

Značilnost	Odbori	Skupine	Timi
Člani	neodvisni	neodvisni	soodvisni
Sestava	reprezentativna	strokovnjaki na določenem področju	skupek večšin in razgledanosti
Vodja	določen ali izvoljen	dodeljen	porazdeljeno / izmenično vodenje
Odnos do konfliktov	odziven (ko že nastanejo)	odziven (ko že nastanejo)	vnaprejšen / ne presenečajo
Odločanje	glasovanje	glasovanje/ soglasje	soglasje
Uporaba v praksi	ob sprejemanju formalne odločitve	kompleksne naloge zahtevajo strokovno znanje	več ciljev zahteva kolektivni pristop

Vir: Grigsby, 2008.

saj se (projektni) timi (in ne le posamezniki) vse pogosteje pojavljajo kot temeljni sestavni del združbe. K temu še dodajata, da skupine in timi v splošnem razvijejo enako raven razločevanja in sodelovanja. Razlikujeta se le v **stopnji nadzora**, ki je pri skupini zelo visoka, pri timskem sodelovanju pa občutno nižja. Pri ukazovalnih skupinah (mislita na odbore, ki jih sestavljajo vodilni zaposleni) pa je ta zelo nizka ali je celo ni (Thompson in McHugh, 2005).

Schermerhorn, Hunt, in Osborn (2005) skupino razumejo kot prejšnji avtorji; tim pa kot skupino ljudi z dopolnjujočimi se veččinami, ki tvorno sodelujejo, da bi dosegli cilj, za katerega so skupinsko odgovorni.

Skupina ima določenega in v dosego cilja usmerjenega vodjo; člani so individualno odgovorni in jasno je prizadevanje za izvajanje učinkovitih sestankov. V timu pa vodja z drugimi člani deli vodstveno vlogo, čutita se tako individualna kot skupinska **odgovornost** in pri reševanju problemov se spodbujajo odprte razprave (Dubrin, 2002). Temu mnenju, ki ne nasprotuje mnenju prej omenjenih avtorjev, se pridružujeta tudi Nelson in Quick (2003), ki obenem dodajata, da je vsak tim skupina, vsaka skupina pa ni tim. S tem nakazujeta, da bi tim lahko šteli kot vrstni skupin.

Možina (2002) opredeli skupino kot dva ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev. Tim pa razume kot skupino, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in si pomagajo pri

uresničevanju ciljev. Možinovi definiciji skupine in tima se pridružuje tudi Lipičnik (1998), ki razliko med omenjenima pojmom in pojavoma vidi predvsem v tem, da so med posameznimi člani skupine stikane **medsebojne vezi**, ki jih pri skupinah ni, zaradi česar vsaka skupina ni tim, vsak tim pa je tudi skupina, kar se ujema z mnenjem Nelsona in Quicka ter Možine.

Rozman in Stare (2008), gledano le z vidika projekta, menita, da skupino sestavljajo predstavniki različnih oddelkov, ki neposredno sodelujejo v skupini, vendar le z vidika njihovega oddelka; takšna skupina je praviloma začasna. Kadar je poudarjena odgovornost skupine kot celote in ne posameznih članov samo za njihov del delovnih nalog, pa govorita o timih ali ekipah. Ti so praviloma stalni, saj se neprestano ukvarjajo z različnimi podobnimi, ponavljajočimi se projekti.

Značilne razlike med delovnimi skupinami in ekipami ali timi, ki so prikazane v tabeli 2, predstavlja Mihelčič.

Pri timskem delu naj bi zaradi sodelovanja, izmenjave znanja in izkušenj ter medsebojno spodbujene ustvarjalnosti izid tima presegel seštevek tistega, kar bi dosegli posamezni člani. Pri skupinskem delu pa vsak član skupine lahko dokaj samostojno opravi svoj del naloge, med njimi ni treba veliko komuniciranja in je končni izid skupine le seštevek dela posameznikov (Zupan, Kaše, 2003). Medtem ko se z lastnostmi povsem strinjamo, pa vseeno menimo, da so tudi člani skupin toliko povezani,

Tabela 2: Značilne razlike med delovnimi skupinami in ekipami ali timi

Delovna skupina	Ekipa ali tim
Močan, jasno osredotočen vodja.	Vloga vodenja je porazdeljena med več nosilcev.
Osebna odgovornost.	Osebna in skupna odgovornost.
Namen delovanja skupine je isti, kot je širše opredeljeno poslanstvo združbe.	Obstaja poseben namen ekipe, ki ga ekipa samostojno sprejme.
Delovni učinki posameznikov.	Skupni delovni učinki.
Izvedba učinkovitih posameznikov.	Spodbujanje odprtih razprav in živahni sestanki, namenjeni reševanju problemov.
Meri svojo uspešnost posredno preko vpliva na druge (npr. vrednostno izraženi učinki poslovanja).	Meri svojo delovanje neposredno z oceno skupnih delovnih učinkov.
Razpravlja, določa in prenaša naloge.	Razpravlja, odloča in skupaj opravlja stvarne naloge.

Vir: Mihelčič, 2003.

da prihaja do **sinergij**, saj bi bila sicer ustanovitev skupin nesmiselna. Glede na poznane značilnosti timov in skupin menimo, da je za time značilno manjše število članov, večje število pa za skupine, pri čemer je osebni stik med člani manj pogost.

Na osnovi povzetih opredelitev nekaterih izbranih avtorjev, v katerih smo predvsem iskali razlike v lastnostih timov in skupin, ugotavljam, da avtorji razmeroma podobno opredeljujejo skupino in tim z navajanjem povezanih članov in ciljev. Zatem pa navajajo razlike v njihovih lastnostih, ki se kažejo zlasti v vlogi vodje, medsebojnem vplivanju in sodelovanju članov, posredno tudi v bolj ustvarjalnem delovanju timov in bolj učinkovitem delovanju skupin. Naj dodamo, da je verjetno ključna razlika tudi v **sestavi članov**, ki je v primeru timov veliko bolj raznovrstna. Podobnost opredelitev in navajanje različnosti bolj kažeta na to, da gre pri skupinah in timih za **kakovostno enako združbo** in za dve zvrsti teh združb. Zato si zdaj pogledajmo še mnenja avtorjev o členitvi skupin in timov med seboj in še v njihovem okviru.

3 Zvrsti skupin in timov

Skupine na osnovi različnih sodil Bowditch in Bouno (1997) delita na:

- primarne**, ki so usmerjene k medosebnim odnosom z najbližjimi (družina, najboljši prijatelji), in **sekundarne**, ki so usmerjene k določeni nalogi ali cilju (delovne skupine, javne interesne skupine);
- formalne**, ki imajo uveljavljene cilje in so izrecno oblikovane kot del združbe (delovne skupine, oddelki, projektni timi), in **neformalne**, ki se pojavijo v daljšem časovnem obdobju v odnosu med člani, ki jih združujejo implicitni cilji;
- homogene**, katerih člani imajo skupne osebne (stališča, vrednote, cilje) in demografske (izobrazba,

starost, spol) lastnosti, in **heterogene**, ki se glede na omenjene lastnosti članov razlikujejo; zgodi pa se lahko, da je skupina glede na skupino sodil heterogena, z vidika druge skupine lastnosti pa homogena;

- interaktivne ali odzivajoče se**, v katerih so udeleženci neposredno vključeni v izmenjave z drugimi, in **nominalne**, v kateri člani le posredno sodelujejo z drugimi, običajno v navezi s tretjo stranjo;
- stalne**, za katere se pričakuje, da bodo obstajale in sodelovale pri različnih nalogah ali reševanju problemov (razvojni timi), in **začasne**, ki so oblikovane ob pojavu določenega problema ali naloge in pričakuje se, da bo skupina razpadla ob koncu te naloge, ki je bila razlog za njihovo oblikovanje (delovne skupine, medfunkcijske skupine).

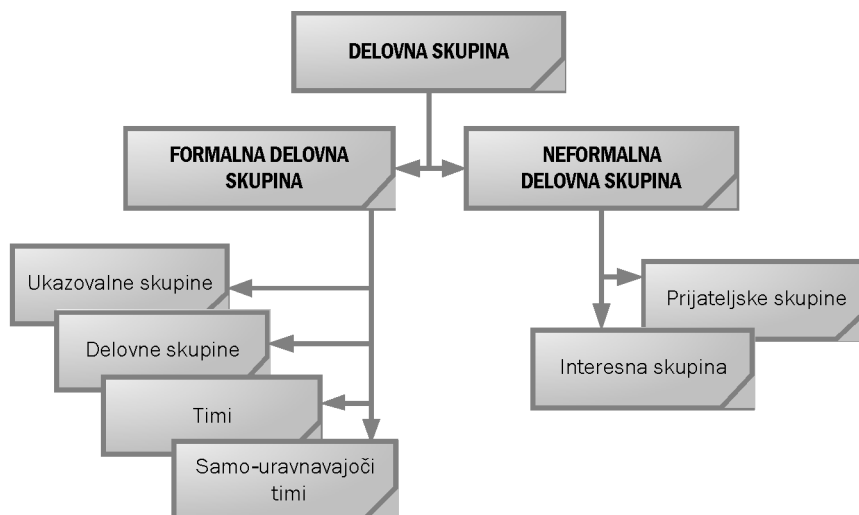
Zanimivo je, da avtorja členita predvsem skupine. Pri tem pa time omenjata kot gleda na posamezna sodila značilne skupine.

Glede na obstoj posameznih zvrsti skupin Schermerhorn, Hunt, in Osborn (2005) ločujejo med **stalnimi**, v katere uvrščajo oddelke (npr. oddelk tržnih raziskav), poslovne enote (npr. poslovna enota potrošnih proizvodov) in time (npr. tim montaže proizvoda), ter **začasnimi**, ki so oblikovane za razrešitev določenega problema ali za izvedbo določene naloge in v katere uvrščajo odbore, delovne skupine in projektno time, ki imajo še posebej natančno opredeljen časovni okvir. Po njihovi opredelitvi so timi zvrst stalnih, projektni timi pa zvrst začasnih skupin.

George in Jones (1996) opozarjata na različne zvrsti skupin v združbi (slika 1), od katerih ima vsaka pomembno vlogo pri doseganju učinkovitosti.

Formalne skupine oblikujejo ravnatelji z namenom doseganja zastavljenih ciljev, medtem ko se v **neformalne** posamezniki vključijo iz osebnih razlogov. Tako formalne kot neformalne skupine pa avtorja členita naprej.

Slika 1: Zvrsti (delovnih) skupin



Vir: George in Jones, 1996.

Kot je iz omenjenih navajanj avtorjev vidno, time razumejo kot posebno zvrst skupine. Obenem pa skupine in time členijo po različnih sodilih naprej. Spet drugi avtorji, ki jih bomo navedli, skupine in time ločijo kot dve enakovredna pojava. Time podrobneje delijo po vrstah.

Tako Dubrin (2002) razlikuje med naslednjimi (delovnimi) timi: **samouravnavajočimi** (angl. self-managed), **interdisciplinarnimi oz. medfunkcijskimi**,

ravnateljскими, afinitetnimi, (sestavljajo jih člani iz iste ali podobnih strok) in **virtualnimi** timi.

Naj omenim še razvrstitev timov, ki je prikazana v tabeli 3 (Sweeney, McFarlin, 2002). Skupno timom je, da imajo porazdeljeno vodenje, skupinsko odgovornost, kooperativnost, svoje poslanstvo, ob katerem reševanje problemov postane način življenja.

Tabela 3: Značilnost štirih vrst timov

Značilnosti	Posvetovalni (angl. advisory, quality)	Samouravnavajoči (self-managed)	Medfunkcijski (angl. cross-functional)	Virtualni (angl. virtual)
Stopnja avtoritete	nizka	srednja / visoka	srednja / visoka	nizka / srednja
Članstvo	prostovoljno	dodeljeno izbranim	prostovoljno in dodeljeno	prostovoljno in dodeljeno
Velikost	majhen tim, 10 zaposlenih iz istega oddelka	majhen tim; 5–20 zaposlenih –dnevna srečanja	15–20 zaposlenih iz različnih funkcij	zelo velik tim-geograf. ločeni
Poudarek / osredinjenje	operacije na nižji stopnji	več poudarkov / osredinjenj	posamezni / projektni žarišče	več poudarkov / žarišč
Odnos do organizacijske strukture	vzporedno	integracija v trenutno strukturo	vzporedno	integracija v trenutno strukturo
Določitev datumov končanja	ponavadi ne	sproti	da	različno
Stopnja vpletenosti ravnatelj	visoka	nizka	nizka	srednja
Nadzor sredstev	nizka	visoka	visoka	srednja
Kdo določi poslanstvo	ravnateljstvo	tim	ravnateljstvo ali tim	ravnateljstvo ali tim

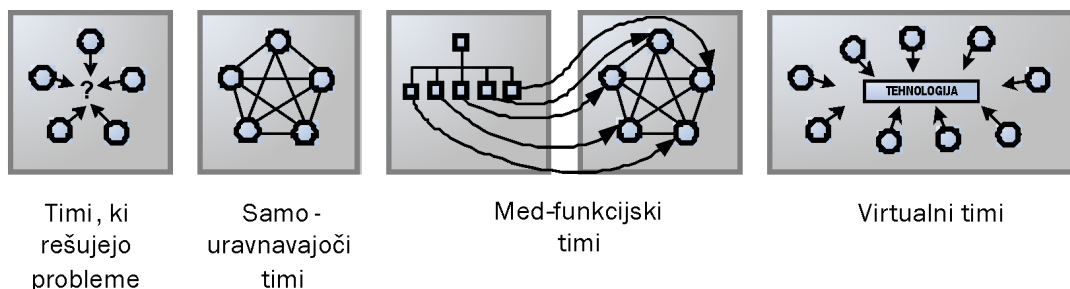
Vir: Sweeney in McFarlin, 2002.

Vse bolj pa se med seboj ločujejo tudi timi, kar nam prikazuje slika 2. **Time, ki rešujejo probleme** (angl. problem solving teams), sestavlja 5 do 12 zaposlenih iz istega oddelka, ki se tedensko srečajo za nekaj ur in razpravljajo o načinih izboljševanja kakovosti, učinkovitosti in delovnem okolju. **Samouravnavajoči timi** (angl. self-managed teams) so skupine od 10 do 15 ljudi, ki od nadrejenega skupinsko prevzamejo številne odgovornosti. **Medfunkcijske time** (angl. cross-functional teams) sestavljajo zaposleni z iste hierarhične ravni, a z različnih delovnih področij, ki se povežejo z

namenom dokončati specifično nalogo. V današnjem času pa so posebej v vzponu **virtualni timi** (angl. virtual teams), ki s pomočjo računalniške tehnologije povezujejo fizično oddaljene člane (Robbins in Judge, 2007).

Schermerhorn, Hunt in Osborn (2005) ločujejo med timi, ki dajejo priporočila, timi, ki vodijo aktivnosti, in timi, ki določene izide razvijajo, ali med timi, ki rešujejo probleme, timi, ki so sestavljeni iz ljudi z različnimi funkcijami, virtualnimi timi in »samouravnavajočimi« (angl. self-managed) timi, pooblaščenimi, da odločajo o načrtovanju, izvedbi in ocenjevanju njihovega dela.

Slika 2: Vrste timov



Vir: Robbins in Judge, 2007.

Sklep

Ljudje se povezujejo v najrazličnejše skupine, s katerimi pogosto razumemo sestavne dele združb. V taki obliki lažje in hitreje dosežejo cilje. Videli smo, da z vidika opredelitev bistva skupin in timov ni večjih razlik. Skupno jim je, da gre za povezano in ciljno usmerjeno delovanje najmanj dveh ali več oseb. So pa večje razlike v njihovih lastnostih. Zato menim, da ne gre za kakovostne razlike, saj se združbe od drugih razlikujejo predvsem po svojih ciljih. Kar kaže na to, da je tim zvrst skupine, ki se je razvila v današnjem času kot specifična skupina, kot posledica spremenjenih potreb po sodelovanju ter kot odziv na vse večjo zahtevano ustvarjalnost ter kompleksnost rešitev. V okviru skupin ločimo različne zvrsti. Težava nastaja, ker v okviru skupin ločujemo skupine (v ožjem smislu) in time.

Skupine, ki niso timi, temeljijo na povezovanju posameznikov, ki samostojno opravljajo zadano nalogo pod jasno usmerjenim vodjem. Posameznikova nagrada je odvisna od njegovega individualnega prispevka h končnemu izidu, ki je seštevek povezanih (zaradi povezave več kot navaden seštevek) individualnih prispevkov. Vseskozi je prisotna visoka stopnja nadzora. Skupino (oddelek) pogosto tvorijo ljudje iz istega področja s hierarhično povezanostjo.

Timi so posebna zvrst skupine. Temeljijo na vzajemnem sodelovanju vseh članov, ki prihajajo z različnih strokovnih področij, a so podvrženi skupinskemu dosežku – ki je hkrati osnovno sodilo pri nagrajevanju. Vlogo vodje si člani tima lahko izmenjujejo, zaradi česar se stopnja nadzora občutno zmanjša.

Skupine najprej delimo na formalne in neformalne. **Formalne** so opredeljene z določenim namenom, medtem ko **neformalne** nastanejo nenamerno. Menim, da med formalne skupine štejemo tako »skupine« v ožjem smislu in time. Skupine v ožjem smislu so **ukazovalne** (npr. ravnateljstvo ali uprava podjetja, usmerjevalni odbor projekta ipd.), med katere bi šteli večji del odborov, delovne, med katere sodijo predvsem **stalni oddelki** (istovrstni zaposleni, znan ravnalec, hierarhija, ponavljajoče se rutinske dejavnosti) ter **enkratne** (angl. task force: vodja, različni strokovnjaki, manj hierarhije, enkratno delo).

Timi imajo lahko prepoznavnega vodjo ali pa se ta vloga med člani izmenjuje. Glede na to ločimo **vodene in samouravnavaajoče time**. Praviloma so opredeljeni kot trajnejša oblika, za razliko od začasnih skupin. Avtorji omenjajo še **virtualne time**, ki ne sodelujejo neposredno, ampak prek sodobne informacijske tehnologije. Navajanje problemskih timov prikazuje le cilj timov (in skupin),

medtem ko navajanje medfunkcijskih timov po našem mnenju ni potrebno, saj so timi vedno sestavljeni iz različnih strokovnjakov.

Z razpravljanjem o vsebini obravnavanih pojmov in njihovem poimenovanju prispevamo k jasnejšemu razumevanju med njimi in k njihovem razumevanju. Obenem pa se postavljajo nova vprašanja, saj sta razvrščanje in združevanje pojavov v zvrsti zaradi raznolikosti pojavov vedno zahtevna in v določeni meri vprašljiva.

Literatura

- Bowditch, L. J., in Buono, F. A. (1997). *A Primer on Organizational Behavior*. New York: J. Wiley, cop.
- DuBrin, J. A. (2002). *Fundamentals of Organizational Behavior*. Cincinnati (Ohio): South-Western, cop.
- George, M. J., in Jones, R. G. (1996). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Reading (Mass.): Addison-Wesley.
- Grigsby, R. K. (2008). *Committee, Task Force, Team: What's the Difference? Why Does It Matter?* New York: Academic Physician & Scientist.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu = Human Resources Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihelčič, M. (2003). *Organizacija in ravnateljstvo*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: a Synthesis of the Research*. London: Prentice-Hall.
- Možina, S., et al. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Nelson, L. D., in Quick, C. J. (2003). *Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges*. Mason (Ohio): Thomson/South-Western, cop.
- Robbins, P. S., in Judge, T. (2007). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River (NJ): Pearson/Prentice Hall, cop.
- Rozman, R., in Stare, A. (2008). *Projektne management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
- Schermerhorn, R. J., Hunt, G. J., in Osborn, R. (2005). *Organizational Behavior*. New York: Wiley, cop.
- Sweeney, D. P., in McFarlin, B. D. (2002). *Organizational Behavior: Solutions for Management*. Boston: McGraw-Hill Irwin, cop.
- Thompson, P., in McHugh, D. (2005). *Work Organisations: a Critical Introduction*. Basingstoke. New York: Palgrave.
- Zupan, N., in Kaše, R. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.