

ZAKLJUČNA PROJEKTNNA NALOGA

NASTIJA PODOBNIK

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

TEMSKO DELO IN TEAM BUILDING V
SLOVENIJI

Nastija Podobnik

Koper, 2011

Mentor: doc. dr. Zlatka Meško Štok

POVZETEK

Podjetja v Sloveniji se v današnjem času srečujejo z mnogimi ovirami in težavami, ki jih ponuja trenutna kriza v gospodarstvu. Samo če so se vodilni sposobni zoperstaviti težavam, ki jim pridejo naproti, bo podjetje prebrodilo krizo. Eden od načinov reševanja težav je zagotovo teamsko delo, ki pomeni pripadnost podjetju, entuziazem, komuniciranje in spoštovanje različnih mnenj. Temu sledi dejstvo, da se v vsakem teamu sčasoma pojavijo konflikti in trenja med člani, ki pomenijo popuščanje teamskega dela. Tu pa lahko pomaga team building, saj objektivno pristopi k nastalim težavam in jih rešuje, če le team integrira tehnike tudi v vsakodnevni delovni proces.

Ključne besede: teami, teamsko delo, team building, komuniciranje, učinkovitost.

SUMMARY

Companies in Slovenia face many obstacles and difficulties offered by the current crisis in the economy. Only if people on the leading positions are able to withstand the problems that come towards them, the company will overcome the crisis. One way of solving problems is certainly a team work, which means loyalty to the company, enthusiasm, communication and respect for different opinions. This is followed by the fact that each team eventually faces conflicts and tensions between team members, which represents a failure of teamwork. And here team building helps with its objective approach towards the problems and solutions, if only team also integrates its techniques into the daily work process.

Key word: team, team work, team building, communication, effectiveness.

UDK: 005.7(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici, doc. dr. Zlatki Meško Štok, za vso pomoč in strokovno usmerjanje pri izdelavi zaključne projektne naloge.

Najlepša hvala Blažu, staršem in sestri, ki so mi med študijem in nastajanjem zaključne projektne naloge stali ob strani, me spodbujali in podpirali.

Hvala tudi vsem prijateljem, na katere se lahko vedno zanesem.

Hvala lektorici, gospe Mileni Ilič, za lekturo besedila.

Hvala vsem, ki so izpolnili anketni vprašalnik za namen raziskave v moji zaključni projektni nalogi.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilj diplomskega dela	2
1.3	Metode za doseganje ciljev diplomskega dela	2
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	3
2	Team in teamsko delo	4
2.1	Vloga teama v podjetju	4
2.2	Razlika med teamom in skupino	7
2.3	Teamsko delo in krepitev odnosov v teamu	10
2.4	Prednosti in slabosti teamskega dela	12
3	Team building	14
3.1	Pomen team buildinga	14
3.2	Tehnike team buildinga	18
3.3	Prednosti in slabosti team buildinga	21
4	Raziskava – anketa	23
4.1	Namen raziskave	23
4.2	Rezultati raziskave	23
5	Ugotovitve in predlogi	31
6	Sklep	33
	Literatura	35
	Priloge	37

PONAZORILA

Slika 1: Tri področja uspešnosti podjetja	5
Preglednica 1: Razlike med skupinami in teami.....	9
Preglednica 2: Vloge članov in vodje teama.....	11
Preglednica 3: Spol	23
Preglednica 4: Starost	24
Preglednica 5: Izobrazba.....	24
Preglednica 6: Število zaposlenih v podjetju	24
Preglednica 7: Velikost vašega teama.....	25
Preglednica 8: Število udeležb na teambuilding programu	25
Preglednica 9: Vrsta team building programa	26
Preglednica 10: Najbolj uspešna ali primerna vrsta team building programa za izboljšanje teamskega dela.....	26
Preglednica 11: Mnenje o večkratni udeležbi programa team building	26
Preglednica 12: Razlika v odnosih po opravljenem team building programu	27
Preglednica 13: Izboljšano poznavanje članov teama po opravljenem team buildingu	27
Preglednica 14: Posluževanje tehnik team buildinga med delovnim procesom	28
Preglednica 15: Učinkovitost teama po opravljenem team buildingu	28
Preglednica 16: Razlogi za konflikt v teamu	29

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Vedno več časa preživljamo na delovnih mestih in med sodelavci, zato je normalno, da si večina želi pozitivne energije v delovnem okolju. Normalno je, da ob takem tempu nastanejo tudi konflikti med sodelavci, vendar pa nam metode, ki se jih lahko naučimo na team building programih, pomagajo pri razumevanju drug drugega in pri premoščanju težav, ki nastajajo v delovnem okolju, na primer Maddux (1992, 56) trdi, da s tem, ko se člani teama učijo razumeti in reševati konflikte, pomagajo teamu k uspehu. Bavec (2007, 13) se sprašuje, zakaj se posamezniki sploh združujejo v skupine, združbe ali teame, in tudi odgovarja na zastavljeno vprašanje, da je najbolj samoumeven razlog, da vsak posameznik zase ve, da določenih ciljev sam ni sposoben doseči oziroma bi to od njega zahtevalo prevelik napor, zato se pridruži neki skupini, kjer skupaj z ostalimi udeleženci te cilje lahko doseže.

Team building je široka paleta dejavnosti, uporabljenih v podjetjih, šolah, športnih skupinah, verskih ali neprofitnih organizacijah, namenjenih za izboljšanje učinkovitosti teama. Uresničuje se ga z različnimi načini, od preprostih vaj za izboljšanje komunikacije do zapletenih večdnevni simulacijskih procesov, namenjenih razvoju teama. Team building je pomemben dejavnik v vsakem okolju, saj je njegov cilj razvijati team in ga izboljšati, spodbujati pozitivno komunikacijo med člani teama in jih naučiti delovati kot team. Prav tako je njegov namen razvoj članov teama in njihovih sposobnosti (Wikipedia 2011).

V diplomski nalogi se bom osredotočila na pomanjkanje teamskega dela in team buildinga v slovenskih podjetjih. Ta dva pojma nista ravno dobro interpretirana, zato so ljudje oz. zaposleni velikokrat prepričani, da delujejo kot team, vendar se prav pri team buildingu izkaže, da funkcionirajo kot skupina in ne kot team. Možina (1996, 102) pravi, da je vsak team skupina, vendar vsaka skupina pa ni team. Teamsko delo namreč nastane šele takrat, ko se vsi člani skupine osredotočijo na »mi« in ne na »jaz«.

Ni dovolj, da se podjetje s svojimi zaposlenimi nekajkrat na leto udeleži team building programa. Metode, ki se jih tam naučijo ali pa se spet spomnijo nanje, je potrebno uporabljati tudi v vsakodnevnih delovnih procesih in okolju. Team building bi moral postati nuja slovenskih podjetij, saj v sodobnem času vsa podjetja težijo k hitrejšemu in bolj učinkovito opravljenemu delu – kar team building oziroma njegove metode lahko zagotovijo. Maddux (1992, 10) ugotavlja, da se menedžerji v podjetjih prehitro zadovoljijo s skupinskim delom, ker svojim podrejenim niso dali možnosti teamskega dela in ne vedo, kakšne rezultate teamsko delo lahko doseže. Prav tako je tudi Maxwell (2003) prepričan, da se vlaganje v team splača – mogoče ne takoj, vendar so rezultati zagotovo vidni čez nekaj časa.

Merkač Skok (2005, 21) prav tako ugotavlja, da so temelji vsakega podjetja v njem zaposleni ljudje in da je njegova uspešnost odvisna od odnosa vodstva do zaposlenih ter da na žalost še vedno veliko managerjev ne upošteva zaposlenih kot najbolj pomembnega vira, ker se preveč osredotočijo na snovne in finančne vire.

Tudi Smith (2002) je prepričana, da se vse preveč govori o ljudeh kot o najdragocenejšem viru, le peščica podjetij pa jih tako tudi obravnava. Sprašuje se, kdo naj bi upravljal in primerno izkoristil tradicionalne vire (surovine, tehnologijo ipd.), če podjetje nima ljudi, ki so sposobni te vire uporabljati. Materialni viri sami od sebe namreč ne morejo izboljšati izdelkov ali storitev in biti gonilna sila organizacije.

Vsekakor lahko posameznik sam deluje odlično in so njegove sposobnosti po vsej verjetnosti tako tudi bolje izkoriščene, vendar pa se moramo zavedati, da tega, kar lahko doseže team, posameznik ne more. Do tega zaključka prideta v svojem članku tudi Allen in Hecht (2004), saj ugotovita, da kljub temu, da team kdaj ni uspešen, je največkrat nujno potreben za uspeh oziroma za doseg zastavljenega cilja. V primerjavi s tradicionalnim delom je teamsko delo namreč povezano tudi z zmanjšanjem negotovosti posameznika, povečanim zadovoljstvom in večjim izpolnjevanjem socialnih potreb.

1.2 Namen in cilj diplomskega dela

Namen diplomske naloge je dokazati, da je team building ključnega pomena za teamsko delo, in razložiti, kaj pomeni teamsko delo in team building ter zakaj sta pomembna za dobro delovanje organizacij in podjetij.

Cilji diplomske naloge so:

- proučiti domačo in tujo literaturo na temo teamskega dela in team buildinga,
- ugotoviti pomen teamskega dela in team buildinga,
- ugotoviti pozitiven vpliv team buildinga za krepitev odnosov v teamu,
- ugotoviti vpliv team buildinga na delo v teamu in na delo v skupini,
- izvesti raziskavo na zastavljeno hipotezo: H1 – Teamsko delo in team building sta v Sloveniji dobro poznana, vendar premalo uporabljena v praksi,
- dokazati, da sta teamsko delo in team building v Sloveniji dobro poznana, ampak premalo uporabljena v praksi.

1.3 Metode za doseganje ciljev diplomskega dela

Diplomska naloga je razdeljena na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu sem pregledala in proučila domačo in tujo literaturo in uporabila deskriptivno metodo.

V empiričnem delu pa sem se poslužila metode anketiranja. Anketa je bila izvedena v času od 15. 7. 2011 do 18. 8. 2011 na vzorcu 132 anketirancev, ki so se že udeležili team building programov. Anketa je bila izvedena na osnovi vprašalnika, vprašanja so bila odprtega in zaprtega tipa. Anketa je obdelana tudi grafično z obrazložitvami, prav tako pa so podane tudi ugotovitve, ki so zaključene s sklepom.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Predpostavljam, da se podjetja v Sloveniji team buildinga premalo udeležujejo, predvsem za krepitev odnosov v teamu.

Omejitve pri obravnavanem problemu je mogoče zaznati v tem, da za team building literature ni veliko, občutiti je namreč veliko pomanjkanje prevodov knjig ali člankov v slovenski jezik.

2 TEAM IN TEAMSKO DELO

Skupina ljudi sama po sebi še ni team, prav tako tudi skupinsko delo ni isto kot teamsko delo. Kaj torej je team in kaj teamsko delo? Zakaj je teamsko delo pomembno in kaj lahko doprinese k razvoju posameznika in podjetij? In ne nazadnje, kaj so njegove prednosti in slabosti? Na ta vprašanja bom podala čim bolj tehtne odgovore v prvem poglavju.

2.1 Vloga teama v podjetju

Teami so osnova uspešnih podjetij, vendar pa sta za njihovo uvedbo, razvoj in obstoj potrebna čas in trud.

Na temo, kako teami delujejo v podjetjih ter kako bi morali delovati, je bilo napisanih ogromno člankov in prav tako je bilo narejenih veliko raziskav. Večinoma pa so avtorji člankov in knjig na temo teamskega dela in teama enotni pri tem, da so najbolj uspešni športni teami in teami dobrodelnih organizacij in prostovoljstva. Zakaj? Preprosto zato, ker imajo enoten cilj, ki je jasen vsem in za katerega nikomur ni težko garati. Tu se skriva razlog, zakaj je v podjetju tako težko razviti dober team. Cilji posameznikov skoraj nikoli niso enotni s cilji podjetja, razen mogoče z izjemo tistih podjetij, v katerih so ti posamezniki tudi lastniki.

»Teame pojmujejo kot gradbene kamne organizacije.« (Možina 1996, 103)

Vloga teama v podjetju je odvisna predvsem od vrste teama in njegove naloge. Vsak team v podjetju ima namreč svojo vlogo, lahko je zadolžen za kakovost izdelka ali storitve, za marketing podjetja, za optimizacijo stroškov ... Najbolj pomembna vloga, ki jo pripisujemo vsem teamom, pa je bolje in hitreje opraviti delo, kot to lahko stori posameznik ali skupina posameznikov.

Večinoma avtorji poudarjajo, da je najbolj pomembna vloga v teamu vloga vodje. Najbolj jasno to razloži Hosking (1988), ki pravi, da je spretnost vodenja spretnost sprejemanja odločitev v pravem trenutku. To je še posebej zahtevno takrat, kadar posledice sprejete odločitve niso jasne, kar pomeni, da je to za podjetje lahko velika pridobitev ali pa velika izguba. Prav tako pa morajo vodje dobro komunicirati in graditi zaupanja vredne odnose, saj le-to prinaša informacije, to pomeni, da morajo obvladati mreženje (networking). Mreženje je namreč strateškega pomena, če se izvaja kontinuirano. Mreženje pomaga udeležencem utrjevati znanje, razumeti procese, skozi katere lahko zagovarjajo svoje vrednote in interes in vse to vpeljati v proces dela. Z drugimi besedami, mreženje pomaga udeležencem obvladovati probleme, razumeti dogajanje, razvijati rešitve in jih uspešno implementirati.

Mreženje je pomembno tudi zato, ker je tako težje izgubljati informacije, udeleženci vedo, zakaj gre, ideje in rešitve potujejo in se izboljšujejo.

Vsak avtor ima svojo definicijo teama, vsem pa je skupno, da poudarjajo komunikacijo, pripadnost in zaupanje.

»Team moramo videti kot izdelek in stanje posameznikov.« (Weick in Roberts 1993)

Kavčič (1994, 154) team definira: »Team je delovna skupina, sestavljena iz dveh ali več oseb, ki ima opredeljeno specifično delovno nalogo ali cilj; za izvedbo te naloge oz. za doseganje tega cilja so člani skupno odgovorni na podlagi notranje samokontrole in vzpostavljanja posebne notranje klime, ki jo karakterizira visoka pripadnost skupnemu cilju, visoka kooperativnost in visoki delovni standardi.«

Praper (2001, 28) team opiše sledeče: »Za pravi tim je značilno vzpostavljanje horizontalnih odnosov, ki temeljijo na jasni osebni in strokovni identiteti vsakega člana, a hkrati tudi na zmožnosti razumevanja drugačnosti vseh ostalih.«

Møller (1995, 17) poudarja tri področja uspešnosti podjetja, v katere je potrebno mobilizirati energijo teamov. Ta tri področja so: odnosi, produktivnost in kakovost.



Slika 1: Tri področja uspešnosti podjetja

Vir: Møller 1995, 17.

Campion, Papper in Medsker (1996) ugotovijo, da je ena najpomembnejših lastnosti teama, da se člani poistovetijo s teamom in vidijo drug drugega kot team. Raziskava pokaže, da so značilnosti takega teama veliko bolj pozitivne in da so taki teami tudi veliko bolj učinkoviti.

Teame v podjetjih Praper (2001, 33-34) ločuje na naslednje oblike:

- Multidisciplinarni team: sestoji iz ljudi z različnih področij, od njih se pričakuje samo uspešno opravljena naloga. V samem bistvu je to le delovna skupina in ne team, saj med člani ni sodelovanja.

- Interdisciplinarni team: je pravi team, v katerem člani sodelujejo, se dogovarjajo, pogovarjajo in predvsem slišijo. Komunikacija je odprta, podpora je omogočena tako teamu kot tudi posamezniku.
- Transdisciplinarni team: je zelo redek. Člani teama so med seboj močno povezani in sposobni celostnega reševanja problemov.

Možina (1996, 108) razlikuje teame sledeče:

- Teami za reševanje problemov: sestavljeni so iz članov različnih oddelkov in služb, tema tedenskih pogovorov je izboljšanje in nadgradnja dela v podjetju.
- Specialni teami: od teamov za reševanje problemov se razlikujejo zgolj v tem, da so osredotočeni na točno določen problem ali stanje, ki ga rešujejo oziroma izboljšujejo, npr. tehnologija, stroški ...
- Avtonomni teami: so brez vodje oz. je le-ta v vlogi mentorja. Člani delajo skupaj in so sposobni v vsakem trenutku zamenjati drug drugega, če se pokaže potreba.
- Teami za izboljšanje kakovosti: sestavljeni so iz zaposlenih z različnih delovnih področij. Sestajajo se prostovoljno, analizirajo različne situacije ter predlagajo rešitve.

Kovač (1999) teame v podjetjih razdeli na naslednje:

- Projektni teami. Velik del uspeha pri realizaciji projektne naloge je odvisen od razvoja projektne skupine v projektni team. Za uspešno in učinkovito izvedbo projekta skupinski način dela ni dovolj – potrebno je teamsko delo.
- Menedžerski teami. Ti teami so z vidika oblikovanja in delovanja najkompleksnejši. Izrednega pomena za člane je poznavanje zakonitosti teamskega dela, zato se v zadnjem času podjetja poslužujejo vse več izobraževanj za člane menedžerskih teamov.
- Krožki kakovosti in druge oblike teamskega izboljšanja delovnega procesa. Temeljne značilnosti delovanja krožkov kakovosti in ostalih oblik izboljšanja delovnih procesov (npr.: team buildingov) so: reševanje določenega problema s pomočjo različnih tehnik in usmerjanja delovanja teamov ali skupin. Team se sestaja redno in njegovo področje delovanja je v pretežni meri omejeno na lastno delovno okolje.
- Medfunkcijski teami. Osnovna značilnost medfunkcijskih teamov je, da z oblikovanjem presežemo togost funkcijsko linijskih struktur. Oblikujejo se za reševanje posameznih problemov, izboljšanje delovnega procesa, zniževanje stroškov, povečanje produktivnosti, boljše komuniciranje, povečanje učinkovitosti delovanja organizacije ...

Kavčič (1994, 155-163) teame loči glede na vsebino dela:

- Teami za opravljanje delovnih nalog: njihova glavna naloga je optimizacija kakovosti opravljanja neke delovne naloge. Lahko so trajna oblika organizacije dela.
- Teami za reševanje problemov se osredotočajo na iskanje rešitev za nastale probleme. To so v bistvu teami za produkcijo novih idej.

- Projektni teami nastanejo z namenom, da nek projekt (npr. gradnja objekta, razvoj novega izdelka ...) začnejo in zaključijo. Taki teami lahko obstajajo različno dolgo – od nekaj dni pa do nekaj let.
- Teami za strategijo, ti teami običajno nastanejo enkrat na leto za nekaj tednov. Načeloma je vodja teama generalni direktor. Namenjen je pripravi strategije podjetja – kakšna bo podoba podjetja čez nekaj let.
- Samoupravljalni teami so relativno nov pojav. Njihova značilnost je nov stil vodenja, ki prehaja od zunanje kontrole na samokontrolo z uporabo načel učenja.

Teame v podjetjih Kavčič (1994, 156) loči tudi glede na procese, ki potekajo v teamu:

- Teami za neprestano izboljševanje.
- Teami za ustvarjanje privrženosti organizaciji.

Sestaviti team in ga držati na zelenem nivoju je časovno, finančno in psihično težka naloga, zato mora imeti vsak team, ki nastane v podjetju, jasen namen in cilj, to je namreč ključ do uspešnega delovanja teamov v podjetjih. Če vodja teama, manager ali vodstvo podjetja ne opredeli natančno ciljev, ki jih mora nek team doseči, potem si lahko posamezniki oziroma člani teama po svoje razlagajo cilje, kar lahko privede do neuspešno opravljenih nalog in tudi do razpada teama, kar pa pomeni izgubo časa in finančnih sredstev.

2.2 Razlika med teamom in skupino

Ljudje se že od nekdaj intuitivno povezujejo v skupine zaradi preživetja in koristi ali pa samo zaradi potrebe po druženju, navezovanju stikov in ne nazadnje zaradi radovednosti. Zelo jedrnato je razliko med skupino in teamom opisal Možina (2002, 541-542), ki pravi: »Skupino bi označili kot dva ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev.« Team pa je opredelil: »Team je skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in v si pomagajo pri uresničevanju ciljev.«

Smotrno je torej zatrditi, da so teami izpopolnjene skupine, torej, da težijo k idealistični podobi tega, kako bi morali ljudje medsebojno komunicirati in sodelovati. Tudi Maddux (1992, 10) razliko enostavno razloži, da so skupine lahko popolnoma kaotične, če pa jih pravilno organiziramo in oblikujemo v teame, si zagotovimo uspeh.

Staggers, Garcia in Nagelhout (2008) imajo prav tako svojo različico definicije skupine in teama: »V skupinah člani delajo individualno (včasih celo v navzkrižju interesov skupine) in ne povežejo svojih ciljev s cilji skupine. V teamih pa člani spoznajo individualne cilje in vidijo povezavo med svojimi cilji in cilji teama. Podpirajo eden drugega in tako dosežejo tako cilje teama kot tudi svoje lastne.«

Kovač (1999) razliko med teamom in skupino opiše: »Teamsko delo se od dela v skupini razlikuje v tem, da poteka delo v teamu na višji kakovostni ravni kot v skupini. Višja kakovostna raven se doseže z izgradnjo vseh tistih elementov skupinskega dela, ki dvigujejo individualno produktivnost posameznika v skupini. To so predvsem integracijski procesi, ki zagotavljajo polno vključenost posameznika v teamsko delo. Vsaka delovna skupina se lahko razvije v team.«

Smith (2002) teame z najboljšo storilnostjo imenuje »super teami« in pravi, da njihove vrednosti ni mogoče meriti z denarno protivrednostjo, ker so zelo redki in ker imajo odlične rezultate. Spoznamo pa jih lahko po naslednjih lastnostih:

- jasen skupen cilj,
- ustvarjalno in nevsakdanje premagovanje ovir,
- sebi in drugim postavljajo visoke cilje,
- člani med seboj in z drugimi dobro komunicirajo,
- člani si želijo doseči cilj, ki sovпада s ciljem podjetja,
- od vodje člani pričakujejo dober izkoristek razpoložljivih virov,
- neprestano stremijo k izboljšanju delovnih pogojev in doseganju boljših rezultatov.

Campion, Papper in Medsker (1996) izpostavijo naslednje pomembne karakteristike teamov:

- Heterogenost je pomembna zato, ker povečuje kompetentnost.
- Fleksibilnost je pomembna zato, da člani teama lahko nadomeščajo eden drugega, kadar je to potrebno.
- Velikost teama mora biti taka, da team optimalno opravi svoje delo in pri tem ne povzroča nepotrebnih stroškov usklajevanja. Raziskave namreč kažejo, da so tisti teami, ki so preveliki, veliko manj učinkoviti kot tisti, katerih velikost je ravno pravšnja ali celo premajhna.

Zupan (2000, 41) loči tri osnovne načine dela:

- individualno delo, ko posameznik sam opravi nalogo od začetka do konca,
- skupinsko delo, kadar je naloga preobsežna za posameznika, zato pri njenem izvajanju sodeluje več posameznikov, vendar vsak opravi samo svoj del naloge, brez posebnega dogovarjanja in sodelovanja,
- teamsko delo, ko člani teama medsebojno sodelujejo, komunicirajo, skratka skupaj iščejo rešitve.

V spodnji preglednici so še podrobneje opisane razlike med skupinami in teami.

Preglednica 1: Razlike med skupinami in teami

Skupine	Teami
Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno; le včasih, če so cilji skupni, pa v povezavi z drugimi.	Člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vedo, da se osebne in teamske cilje dosega najuspešneje z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri o tem, kam spada neko »specializirano« delo, niti se ne poskušajo osebno okoristiti na račun drugih.
Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti nase. Delo jemljejo preprosto kot najeti delavci.	Člani sprejmejo delo kot svojo »last« in združijo svoje moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.
Članom nalagajo, kaj in kako morajo delati, ne sprašujejo pa, kakšen bi bil najboljši način dela. Predlogov ne spodbujajo.	Člani prispevajo k uspešnosti podjetja z izvirnostjo, s talentom in znanjem, kar omogoči boljše doseganje ciljev teama.
Člani ne zaupajo ciljem svojih sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanje je nezaželeno, ker enotnosti skupine ne podpira, temveč skupino drobi.	Člani delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da svobodno izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla.
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 pri komuniciranju, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.	Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališče vsakega člana teama.
Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih šef ali drugi sodelavci ovirajo pri uporabi znanja.	Člane spodbujajo, da razvijajo svojo usposobljenost in svoje znanje uporabljajo tudi pri delu. Team jih pri tem povsem podpira.
Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vedo, kako bi jih rešili. Njihov šef lahko odlaga posredovanje, dokler ni povzročena že resna škoda.	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.
Člani lahko sodelujejo, ali pa tudi ne, pri odločitvah, pomembnih za skupino. Skladnost z mnenjem šefa je pogosto pomembnejša kot uspešni delovni dosežki skupine.	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 ne toliko skladnost z mnenjem vodje.

Vir: Možina 2002, 561.

Če torej posplošimo, so teami zelo dobro organizirane skupine z jasnimi cilji, katerih člani razumejo svojo vlogo in vlogo ostalih članov v teamu ter so sposobni komunicirati odkrito in usmerijo vse svoje znanje in delo, da bi dosegli zastavljeni cilj.

2.3 Teamsko delo in krepitev odnosov v teamu

Za uspešno opravljeno nalogo, posel ali dosežen cilj je največkrat potrebno teamsko delo. Teamsko delo je proces, ki mu je treba posvečati ogromno pozornosti in organiziranja, člani teama se morajo zavedati, da skupaj lahko dosežejo veliko več kot vsak sam. Kavčič (1994, 150-151) je prepričan, da je teamsko delo nujno potrebno za konkurenčno prednost predvsem zaradi globalizacije, večje negotovosti (nepričakovane krize) in spreminjajoče se podobe potrošnikov (pridobivanje novih vrednot).

Staggers, Garcia in Nagelhout (2008) trdijo, da teamsko delo izboljša komunikacijo in produktivnost (z zbiranjem informacij, brainstormingom in deljenjem odgovornosti), s teamskim delom pa se problemi rešujejo kreativno in učinkovito.

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

Ni dovolj, da se za rešitev neke naloge odločimo sestaviti team in mu predati delo. Da bo delo uspešno opravljeno, je team potrebno voditi in poskrbeti, da vsi člani razumejo cilj, hkrati pa morajo med seboj sodelovati in odkrito komunicirati. Hosking (1988) poudarja dva dejavnika, ki sta pomembna za razvoj teama in teamskega dela:

- Vodenje kot proces je potrebno dobro razumeti. Ni dovolj, da vemo, kaj vodje počnejo, treba je razumeti medsebojne odnose, aktivnosti in čustva. Vodenje ni osebna lastnina, ampak proces, ki vsebuje socialne (družbene) in kognitivne (spoznavne) dimenzije odnosov.
- Potreba po organiziranju. Bistveno je, da razumemo, kaj je organiziranje, preden se le-tega lotimo. Organiziranje je sestavljeno iz treh elementov: socialnega (ljudje in njihove osebne lastnosti), stopnje aktivnosti (interakcija in sodelovanje med člani teama) ter stopnje stabilnosti in reda (razumevanje preteklosti in pričakovanja v prihodnosti).

Tudi Praper (2001, 39) poudarja, da delovanje teama ni zagotovljeno samo po sebi ter da ko je zelena raven delovanja teama vzpostavljena, jo je treba vzdrževati. Team primerja z družino, kadar je le-ta vredna zaupanja, vzgoji samozavestnega posameznika, ki z veseljem sodeluje brez potrebe po izstopanju in dokazovanju samega sebe.

Spodnja tabela prikazuje, kako bi morale biti razporejene vloge v teamu za doseganje zelenih rezultatov.

Preglednica 2: Vloge članov in vodje teama

Član teama	Vodja teama
Pomaga postavljati cilje in standarde dela. To je »dogovor s samim seboj«, za izpolnitev in za prizadevanje pripisati uspeh celotnemu teamu.	Zagotavlja, da so teamski cilji dosegljivi in dovolj motivirajoči, da lahko zagotovijo potrebe organizacije in dajo smisel izvrševanja nalog.
Razvija metode za merjenje rezultatov in kontrolna merila za preverjanje.	Pomaga uravnovesiti zapleten sistem meril in preverjanja na osnovi sprejetih vrednosti.
Označuje dejavnosti, potrebne za doseganje ciljev in standardov.	Skupaj s teamom sodeluje pri preverjanju vrednosti raznih delovnih načrtov v različnih možnih variantah.
Določa potrebno sodelovanje drugih članov iz teama ali iz drugih enot v podjetju.	Oceni potrebno sodelovanje in podporo od zunaj in jo pomaga zagotoviti, če je to potrebno.
Poroča, kako napreduje delo že med samim potekom. Poišče navodilo in pomoč ter prilagodi načrt, kadar je to potrebno.	Spremlja napredovanje dela. Spodbuja doseganje rezultata in pomaga pri reševanju problemov, ko se pojavijo. Zagotovi, da se cilj doseže ali spremeni, ko okoliščine to terjajo.

Vir: Maddux 1992, 43.

Runsten (2009) izpostavlja, kako prepoznati razlike med pozitivno in negativno teamsko dinamiko:

Pozitivna dinamika v teamu:

- dosežati – osredotočenje na zmago (energija je usmerjena v priložnosti),
- identificiranje stanj, na katere je moč vplivati,
- pripravljenost soočiti se z napakami,
- spoštovanje se pokaže ob izzivih (obravnavanje drug drugega kot vir znanja in osebe z dodano vrednostjo),
- pripravljenost do učenja in razjasnitve vlog ter pričakovanj,
- toplo in tolerantno vzdušje.

Negativna dinamika v teamu:

- izogibanje – osredotočenje na »ne izgubljeni« (energija je usmerjena v grožnje),
- razpravljanje o okoliščinah in stanjih, na katera ni moč vplivati,
- iskanje izgovorov in razlag, če bi prišlo do neuspeha,
- enakopravnost – spoštovanje se kaže s tem, da izzivov ni,
- izogibanje jasno postavljenim vlogam,
- hladno in ocenjujoče vzdušje.

Tudi Møller (1995) opozarja pred negativno kulturo podjetja, ki jo poimenuje »mi/oni« kultura in se zavzema za vzpostavitev »mi« kulture.

Izpostavi značilnosti »mi/oni« kulture: zaposleni so lojalni samo do najbližjih sodelavcev, trud zaposlenih je namenjen iskanju grešnega kozla namesto rešitev, vsak dela samo zase in ne za skupno dobro, prav tako pa se v primeru nestrinjanj ne pogovorijo z nadrejenimi, ampak svoje nestrinjanje izražajo tam, kjer je to najmanj potrebno.

Opiše tudi, kako prepoznati »mi« kulturo: vsi se obravnavajo z medsebojnim spoštovanjem in zaupanjem, lojalni so do vseh sodelavcev in podjetja, zaposleni so pripravljene priskočiti na pomoč tudi drugim oddelkom, v primeru napake se čutijo odgovorne vsi in poskušajo poiskati ustrezno rešitev, stojijo si ob strani in so enotni.

Teamsko delo je neskončen proces, zato da poteka nemoteno, da so člani enotni in si zaupajo, je potrebno vlagati tudi neskončno veliko energije. Če se enkrat odločimo za team in ga potrebujemo kontinuirano, potem je to edini način, da team dosega zastavljene cilje.

2.4 Prednosti in slabosti teamskega dela

Skoraj vsaka stvar, ki jo naredimo, prinese tako pozitivne kot negativne posledice, morda se ena ali druga ne opazita takoj, vendar sčasoma spoznamo »oba konca ene palice«. Prav tako je tudi s teamskim delom, tudi tu se skrivajo pasti, v katere se ni težko ujeti.

Ali je teamsko delo potrebno in bo pozitivno učinkovalo na rezultate, pa mora pretehtati vsak sam, preden se zanj odloči. Allen in Hecht (2004) se v svojem članku sprašujeta, ali so teami in teamsko delo precenjeni. Po opravljeni raziskavi pa ugotovita, da teamsko delo prinaša naslednje pozitivne psihološke učinke na posameznika:

- V teamu se socialne in čustvene potrebe izpolnijo.
- Biti član teama lahko posamezniku pomaga izpolniti različne socialne potrebe (npr. potreba po pripadnosti, potreba po navezovanju stikov, komuniciranju).
- Delo v teamu je bolj zabavno, prijetno in ponuja več zadovoljstva, kot ga dobimo z individualnim delom.
- Ljudje se bolje počutijo v teamu, saj je teamsko delo manj stresno.
- Team pomaga ljudem premagati negotovost.
- Boljši izkoristek zmogljivosti, širše možnosti kot pri tistih, ki delajo sami.
- Tisti, ki delajo sami, velikokrat slabše ocenijo delo, ki so ga opravili, kot tisti, ki so delo opravili v teamu. Člani teama so samozavestni in največkrat prepričani, da so delo opravili bolje od drugih teamov.

Laboratorijska raziskava pokaže, da sta dejansko »dve glavi boljši kot ena sama«, saj teamsko delo po rezultatih presega individualno delo.

Za slabost teamskega dela pa navedeta predvsem:

- V določenih primerih se teamsko delo pokaže za zelo učinkovito, v drugih pa za nič bolj kot individualno delo. Rezultat je, da je teamsko delo za spoznanje bolj učinkovito.
- Če se team posluži neprimerne tehnike za reševanje problema, potem se odreže mnogo slabše od posameznikov.
- Teami so precenjeni pri npr. brainstormingu, raziskave namreč kažejo, da posamezniki, ki iščejo rešitev problema vsak zase in se njihove rešitve potem »zloži skupaj«, lahko ponudijo več oziroma ravno toliko rešitev, kot jih ponudi team.

Možina (2002, 563) opredeli naslednje prednosti teamskega dela:

- Znanje in informacije so v teamu večje, kot pri vsakem posamezniku, člani se pri znanju praviloma dopolnjujejo.
- Raznovrstne rešitve pri diskusiji (brainstorming), člani teama lahko pridejo do bolj inovativnih rešitev, ki so sprejemljive za vse.
- Tisti člani, ki so na odločitve imeli vpliv, so tudi bolj dovezetni za skupne rešitve in pripravljeni sprejeti več odgovornosti.
- Z medsebojnim sodelovanjem člani dobijo boljši vpogled v problematiko in boljše razumejo končne odločitve.

Poleg prednosti teamskega dela Možina (2002, 563-564) izpostavi tudi njegove pomanjkljivosti:

- Skupinsko mišljenje je nekakšen »tih« dogovor in ne vodi k najboljšim rešitvam, saj je posledica konformnega mišljenja (zaradi vzdrževanja prijateljskih odnosov in socialnih pritiskov prevladujejo zamisli in mišljenja določenih članov).
- Učinkovitost teama se zmanjša, kadar nekdo prevladuje v diskusiji (podpira mnenje enega člana ali preveč govori). Teamsko odločanje ni učinkovito, če člani ne morejo prispevati svojega deleža k odločitvi.
- Glavna naloga teama je uspešno reševanje problemov, lahko pa se zgodi, da pri preveliki vnemi team spregleda cilj, kar močno vpliva na kvaliteto odločanja.
- Prevelika poraba časa je velika pomanjkljivost teamskega odločanja, posebno v primeru, kadar bi bila individualna odločitev prav tako dobra ali celo boljša od teamske.

»Kaže, da smo razumnejši od drugih živih bitij, vendar sta razum in znanje malo vredna, dokler ju ne uporabljamo v složnem sodelovanju z drugimi.« (Biloslavo 2008)

Kljub vsem pozitivnim učinkom, ki jih ima teamsko delo na podjetja in posameznike, pa se morajo vodilni znati odločiti, kdaj je teamsko delo resnično potrebno. Kadar le-to ni nujno potrebno in obstaja velika verjetnost, da bo podjetje več pridobilo z individualnim delom, lahko teamsko delo povzroči več škode kot koristi. Treba se je namreč zavedati, da teamov ne moremo postaviti kar čez noč, vanje je potrebno vlagati in jih vzdrževati na primernem nivoju, kar pa zahteva čas, trud in ne nazadnje tudi finančna sredstva.

3 TEAM BUILDING

Team building je širok pojem, ki vsebuje raznovrstne oblike druženja in vaj, povezanih z aktivnostmi v teamih. Zajema vse: od enostavnih spoznavnih in povezovalnih druženj do zahtevnih in zapletenih večdnevni vaj za izboljšanje teama in teamskega dela. Lahko je tudi motivacija za zaposlene, saj skozi team building programe bolje spoznajo sebe, svojo in vloge drugih v teamu, svoje sodelavce in cilje ter vrednote podjetja (Wikipedia 2011).

Klein et al. (2009) team building definirajo kot formalno ali neformalno obliko poseganja v teame z namenom izboljšanja družbenih odnosov, razjasnjevanjem nalog, reševanjem nalog in medosebnih težav, ki vplivajo na delovanje teama.

V tem poglavju bom razložila pomen team buildinga in opredelila razloge, zakaj ga uporabiti, naštela in razložila bom tehnike in vaje team buildinga, pri čemer se bom predvsem osredotočila na strokovne tehnike team buildinga ter analizirala njegove prednosti in slabosti.

3.1 Pomen team buildinga

Klein et al. (2009) ugotavljajo, da je bil team building prvotno namenjen izboljšanju medosebnih odnosov in socialnih interakcij, kasneje pa se je razvil in njegove tehnike vključujejo tudi kako doseči rezultate in osvojiti cilje ter uspešno opraviti naloge.

V podjetju Creatoor d. o. o. (Creatoor.com 2011), team building opišejo kot učinkovit program delavnic in vaj, s pomočjo katerih se skupina sodelavcev formira v team in uskladi z namenom doseganja skupnih ciljev.

Team building je na nek način tudi razvada sodobnih podjetij, saj se vodstvo posluži team building programov največkrat takrat, ko ugotovi, da njihov team oz. teami popuščajo pri delu in se pojavljajo konflikti, s team building programi pa vodjem ni treba ugotavljati, na kakšen način bo team spet na pravih tirih, ampak to naredijo trenerji oziroma svetovalci na team building programih namesto njih. Dobra plat tega je, da obstaja način, kako team postaviti nazaj na prave tirnice, in da vodje opažajo spremembe, ki se dogajajo v njihovih teamih. Team building pa ni namenjen samo odpravljanju konfliktov in zabavi, lahko namreč ogromno pripomore pri formiranju novega teama, saj s pravilno izbranimi vajami in tehnikami poveže neznance v skladen team.

Staggers, Garcia in Nagelhout (2008) verjamejo, da je teamsko delo najuspešnejše takoj po team buildingu. Team building od udeležencev zahteva, da razmislijo sami o sebi in se znajo kritično odločiti za doseg uspeha. Team building izvajajo pri Tuckmanovih petih razvojnih fazah:

- Prva faza se imenuje forming. Tuckman verjame, da vedenje posameznikov poganja želja po sprejetju, torej izogibanju konfliktov. Prva faza je »udobna«, saj se člani teama šele spoznavajo in si ustvarjajo mnenja drug o drugem. Postavijo cilje in razdelijo vloge.
- Druga faza je storming in je nabita z energijo, največkrat pa se prav na tej stopnji pojavijo konflikti, kar je za team dobro, saj to pomeni, da se razvija in oblikuje.
- Tretja faza je norming, ki je zelo kreativna stopnja, kjer je prioriteta team in njegovi cilji. Člani poslušajo in upoštevajo mnenja drug drugega ter so odporni na negativne zunanje vplive.
- Četrta faza je performing, člani na tej stopnji so sposobni delovati enotno in efektivno, brez nepotrebnih konfliktov in ne potrebujejo nadzora. Te faze razvoja ne dosežejo vsi teami, značilna je namreč za utečene in visoko učinkovite teame.
- Peta faza je mourning, zanjo je značilna intenzivna lojalnost in visoka teamska morala. Team doseže najvišjo možno točko medsebojnega zaupanja. Kadar so teami postavljeni samo za doseg nekega določenega cilja, je to zadnja faza pred koncem teamskega dela. Člani morajo spoznati in ovrednotiti svoje dosežke in zaključiti pot, ki so jo opravili skupaj kot team.

Nekje do četrte faze razvoja teama le-ta potrebuje nadzor, da ne zdrsne nazaj na prejšnjo stopnjo. S team buildingom se teamom lahko pomaga skozi razvojne faze. Čeprav je to dolgotrajen proces in zahteva veliko truda in energije, je to pomemben korak za ustvarjanje takšnega teama, kakršnega potrebujemo. V primeru, da teamu ne pomagamo skozi razvojne faze, lahko obtiči na neki stopnji ali pa se v razvoju pomakne nazaj, kar pomeni izgubo časa in energije, do česar pa ne bi prišlo, če bi teamu že od samega začetka pomagali s team buildingom.

Maxwell (2003) izpostavlja 17 ključnih sestavin oziroma 17 zakonov za uspešen team, ki jih na tak ali drugačen način promovirajo tudi podjetja, ki se ukvarjajo s team building programi. Ti zakoni so:

- Zakon o pomembnosti (za doseganje odličnih rezultatov je potrebnih več ljudi).
- Zakon o celotni sliki (vsi smo pomembni, vendar nihče ni najpomembnejši, najpomembnejši je team in njegov cilj).
- Zakon o niši (člani teama morajo imeti tiste vloge, v katerih se lahko najboljše izkažejo).
- Zakon o Mount Everestu (večji izzivi pomenijo tudi večjo potrebo po teamskem delu).
- Zakon o verigi (moč teama je tako velika, kolikor je močan njen najšibkejši člen).
- Zakon o katalizatorju (team mora imeti nekoga, ki zazna kritičen trenutek in takrat tudi ukrepa).
- Zakon o kompasu (team mora imeti dolgoročno vizijo, ki jim pomaga premostiti težave, ki se pojavijo na poti do zastavljenega cilja).
- Zakon o gnilem jabolku (slab odnos do teama je treba prepoznati in čim prej odpraviti).
- Zakon o zanesljivosti (člani teama si morajo zaupati med seboj).

- Zakon o ceni (team mora plačati ustrezno ceno, da lahko izkoristi svoj potencial).
- Zakon o semaforju (team lahko doseže svoje cilje le, če se prilagaja in raste).
- Zakon o rezervni klopi (team potrebuje tudi posredno podporo).
- Zakon o identiteti (člani teama morajo imeti skupne vrednote).
- Zakon o komunikaciji (člani teama se morajo pogovarjati, morajo govoriti in najpomembnejše – morajo se tudi slišati).
- Zakon o meji (team potrebuje dobro vodstvo).
- Zakon o visoki morali (za doseg cilja je potrebno tudi odrekanje in prilagajanje članov teama).
- Zakon o dividendah (vlaganje v team se splača).

Zakonov, o katerih piše Maxwell, se je izjemno težko naučiti in jih uporabiti brez mentorstva ljudi, ki imajo izkušnje na področju človeške psihologije in dela z ljudmi. Zato obstajajo team building programi, ki pomagajo skupinam postati teami in ki teamom pomagajo do boljših rezultatov.

S team building programi si podjetja lahko pomagajo ustvariti zmagujoče teame, katerih značilnosti opredeljuje Møller (1995, 16):

- izvrševanje nalog s skupinskimi močmi,
- vsak član razume in sprejema cilje in naloge teama,
- jasno porazdeljene vloge in odgovornosti,
- jasno opredeljena pravila, vrednote in standardi delovanja,
- team hoče in zmore, člani so motivirani in sposobni razviti takšno teamsko delo, ki vodi k rezultatom,
- komuniciranje je odprto, vsak izraža svoje mnenje in aktivno posluša,
- vsi si upajo biti takšni, kot so, nihče se ne pretvarja,
- medsebojno podpiranje in spodbujanje, izkazovanje pozornosti in priznanj,
- vsakemu članu je dodeljen lasten delokrog, glede na njegove sposobnosti in ciljno usmerjenost teama,
- cilji posameznikov in teama so usklajeni.

Kovač (1999) navaja naslednje značilnosti uspešnih in učinkovitih teamov:

- jasno postavljeni nameni oblikovanja teama,
- participacija članov teama,
- konsenz pri odločanju,
- profilirane vloge in jasno postavljene zadolžitve članov teama,
- reševanje konfliktov,
- teamsko vodenje,
- vzpostavljanje eksternih povezav,
- odprto komuniciranje,

- samoocenjevanje,
- spodbudni medsebojni odnosi,
- izgrajen sistem dela,
- tolerantna klima,

ter trdi, da je oblikovanje teama s takimi razsežnostmi kompleksna naloga, ki brez temeljite sistematične podpore ne more uspeti. Zagovarja, da je treba člane teama primerno usposobiti za delo v teamu ter kasneje team pravilno integrirati v obstoječo organizacijsko strukturo.

Tudi Zupan (2009, 420) meni, da k zagotavljanju uspešnosti pripomore uspešnost teamov, saj prav v teamih pride do izmenjave znanja, idej in vključevanja zaposlenih v procese.

Weick in Roberts (1993) trdita, da kolektivni um obstaja, torej pravi teamski duh, kot neke vrste zmogljivost v teku dejavnosti in nastaja v slogu medsebojno povezanih dejavnosti in ne izhaja iz neke mistike, ampak je manifest, do katerega pride, ko si posamezniki začnejo deliti skupna polja. Zagovarjata tudi tezo, da je najbolj močan takrat, kadar do povezanosti med člani pride na pazljiv način, torej takrat, kadar vodilni team postavijo ali usmerjajo z veliko mero odgovornosti in občutkom, kar velikokrat pomeni tudi s pomočjo team buildinga. Predvsem pa poudarjata, da ko se povezanost in razumevanje v teamih povečujeta, se tudi napake zmanjšujejo.

Na vprašanje, kako doseči pravi teamski duh v podjetju ter kako dvigovati storilnost zaposlenih, odgovarja Smith (2002), ki trdi, da s pravilno motivacijo zaposlenih podjetja lahko dosežejo marsikaj, saj so tudi motivirani zaposleni pripravljeni marsikaj narediti za dobro podjetij. Motivacijo loči na dve vrsti faktorjev:

- Notranji faktorji (dokazovanje samemu sebi, volja do premagovanja ovir, želja po profesionalni rasti, potreba po stalni aktivnosti ...).
- Zunanji faktorji (občutek, da nam neka dejavnost olajša delo in izboljšuje življenjske pogoje).

Nekaj najpomembnejših vrst motivacije izpostavi tudi Merkač Skok (2005):

- »povej in naredi s pomočjo feedbacka«, to pomeni, da podjetje sestavi anonimni vprašalnik s področja delovnih razmer, vodenja, odnosov ... za zaposlene ter na podlagi odgovorov vodstvo ukrepa tam, kjer zaposleni vidijo šibke točke podjetja.
- Gradnja teamov, njihovo usposabljanje in izobraževanje ter finančne nagrade in planiranje karier zaposlenih.
- Ljudje so najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija, so konkurenčna prednost podjetij, torej je vanje potrebno vlagati in jih obravnavati kot pomemben faktor v organizaciji.

Možina in Zupan (2009, 102-104) zagovarjata tezo, da je zaposlenim treba dati občutek varnosti z naslednjimi motivacijskimi ukrepi:

- Varnost zaposlitve. Uspešne organizacije zaposlenim, kljub negotovosti in konkurenčnim pritiskom, zagotavljajo varnost zaposlitve.
- Selektivno zaposlovanje: organizacije morajo pritegniti ljudi z ustreznimi zmožnostmi in jim ponuditi izzive ter dobre pogoje za opravljanje dela.
- Samovodeni teami in decentralizacija odločanja: zaposlene je potrebno vključiti v procese odločanja in teamsko delo ter jim omogočiti, da si sami opredelijo naloge in način izvajanja le-teh.
- Razmeroma visoke plače, ki so odvisne tudi od uspešnosti.
- Obsežno usposabljanje, vlaganje v zaposlene s pravimi metodami, mednje pa štejemo tudi teamsko delo – interni prenos znanja in spodbujanje horizontalnih odnosov.
- Zmanjševanje statusnih razlik: privrženost zaposlenih si podjetja lahko pridobijo s tem, da zaposleni vedo, da podjetja cenijo njihovo znanje in prizadevanje.
- Obsežno komuniciranje, poznavanje poslovnih ciljev in rezultatov prispeva k povečanju motiviranosti zaposlenih.

Kadar je team enoten in odprtega duha, takrat ni razlogov za njegove neuspehe. Navkljub zavedanju članov, kakšen mora biti team, pa včasih člani ali celoten team pozabijo na rdečo nit, ki team dela uspešnega, takrat je ena od boljših tehnik za vzpostavitev prvotnega položaja team building. Če vodstvo to zazna pravočasno, team ne bo utrpel negativnih posledic. Lahko pa se zgodi, da team ni rešen pravočasno, kar velikokrat pomeni njegov konec, posledice pa so lahko izjemno neugodne tudi za podjetje.

3.2 Tehnike team buildinga

V grobem tehnike team buildinga ločimo na zabavne in strokovne. Zabavne tehnike navadno vsebujejo druženja v naravi (ples ob ognju, adrenalinski park ipd.), strokovne tehnike pa so bolj kompleksne in od koordinatorjev programa zahtevajo ogromno izkušenj in občutka za delo z ljudmi, to so npr.: vaje zaupanja, vaje za sprejemanje odločitev, vaje odkrivanja in reševanja problemov ...

Kakšen team building izbrati, je odvisno od tega, kaj team potrebuje. Če teamu manjka samo malo sprostitve in zabave, potem je zabaven team building dovolj, če pa team popušča pri delu, se pojavljajo konflikti med člani teama ali pa je potrebno postaviti nov team, potem je potreben strokovni team building. Pri vsem tem pa se je potrebno zavedati, da team building sam po sebi ni dovolj, teame je potrebno vseskozi negovati, podpirati in razvijati.

Team building Klein et al. (2009) razdelijo na štiri oblike:

- Team building, namenjen postavljanju ciljev; postavljajo se cilji posameznikov in teama ter se usklajujejo. Člani teama morajo sodelovati in načrtovati, kako postavljene cilje doseči.

- Team building, namenjen reševanju problemov; člani se naučijo identificirati glavne probleme in jih reševati, vpleteni so v načrtovanje, izvajanje in ocenjevanje rešitev. Naučijo se kritičnega razmišljanja.
- Team building, namenjen medosebnim odnosom; povečujejo se sposobnosti teamskega dela (podpora, komunikacija, delitev čustev drug z drugim). Člani teama se naučijo zaupati drug drugemu in s tem pridobijo tudi zaupanje v team.
- Team building, namenjen razjasnitvi vlog v teamu; poveča se komunikacija med člani, z namenom, da vsak dobi vlogo, ki mu najbolj ustreza. Člani spoznajo svoje močne in šibke točke ter razvijajo svoje prednosti.

V enem vodilnih slovenskih podjetij na področju team building programov, Creatoor d. o. o., team building razdelijo na naslednje oblike (Creatoor.com 2011):

- Specialni programi (Myers-Briggsov indikator temperamenta, team building in projektno delo, strateški team building ...), ti programi so strokovnega značaja in so usmerjeni v točno določen cilj, ki ga team želi doseči. To je lahko boljše učinkovitost, pridobivanje večščin za vodenje ...
- Doživljajski programi (ples ob ognju, preživetje v naravi, poslovna šifra ...), ti programi so namenjeni pridobivanju izkušenj teamskega dela v popolnoma drugačnem okolju kot team dnevno deluje. Z doživljajskimi programi se člani teama spoznajo v popolnoma drugi luči, kar v večini pripomore k boljši komunikaciji na delovnem mestu.
- Zabavni programi (lov za zakladom, olimpijske igre ...) so namenjeni predvsem sprostitvi in druženju. Če team nima večjih težav, je to odličen program za vzdrževanje odnosov med člani teama.
- Športne aktivnosti (paintball, rafting ...) so mešanica doživljajskega in zabavnega programa, tako kot zabavni program so v prvi vrsti namenjene zabavi in druženju.

Campion, Papper in Medsker (1996) poudarjajo motiviranost kot ključno sestavino učinkovitega teama, rezultati raziskave namreč pokažejo, da so najbolj učinkoviti tisti teami, ki so visoko motivirani. Z raziskavo je dokazano tudi, da je soodvisnost ključen dejavnik, s katerim se lahko meri učinkovitost. Soodvisnost se nanaša na naloge, cilje, nagrade in na feedback ter je povezana z učinkovitostjo, saj so soodvisne naloge veliko bolj učinkovito opravljene v teamu. Prav tako pa poveča motivacijo s krepitvijo občutka za odgovornost in vrednostjo nagrade ob teamskih dosežkih. Motiviranost pa lahko dosežemo tudi s team buildingom, saj je le-ta prav tako lahko nagrada za team.

Tako strokovni kot tudi zabavni team building programi pa v večini poudarjajo dve nujno potrebni tehniki za boljše teamsko delo, ki bi se ju bilo potrebno posluževati na dnevni bazi, to sta refleksija (reflection) in feedback.

Runsten (2009) razloži feedback: »Feedback je školjka resnice, ki poveča kvaliteto odnosov in samozavedanje.« Izpostavi naslednje pogoje, ki morajo biti upoštevani pri dajanju feedbacka:

- Nihče ne pozna objektivne resnice, stavki se ne smejo začeti z: »Zgodilo se je ...« ali »Naredil si ...«, vsi namreč po svoje dojemamo dogodke.
- Vedno dojemamo in si ustvarimo sliko o dogodku, vedno lahko rečemo: »Moj vtis je ...«, nihče ne more oporekati našim vtisom, če smo iskreni.
- Vedno si ustvarimo mnenje o drugem (že po 17 sekundah).
- Nikoli ni vprašanje, ali ima nekdo mnenje o nas, vendar samo, če nam je bilo to mnenje predstavljeno.

V primeru, da ti pogoji niso izpolnjeni, obstaja pri feedbacku nevarnost, na katero opozarjata Allen in Hecht (2004): »Nevarnost te tehnike je, da člani teama niso enotni, kadar je feedback negativen, in niso sklepčni pri cilju, ki so ga postavili, ali pri tehnikah, ki so jih za dosego cilja uporabili.«

Refleksijo Runsten (2009) opredeli kot predpogoj za učenje. Vsak si namreč mora vzeti trenutek za razmislek o tem, kaj se je zgodilo, kako je to izkusil in kaj se je iz tega naučil. Pridobiti je treba razdaljo od zakoreninjenih navad in se vprašati, kaj lahko spremenimo. Na kratko Runsten opiše refleksijo takole: »Smisel refleksije je v tem, da se za trenutek ustavimo in razmislimo o tem, kaj je dobro, kaj potrebuje izboljšanje, kaj je prav in kaj narobe.«

Kadar refleksijo delamo individualno, ni nekih posebnih nevarnosti za nesporazume, kadar pa je le-ta skupinska, je potrebno biti pazljiv in upoštevati naslednje pomembne pogoje, ki jih izpostavlja Runsten (2009):

- Najprej mora refleksijo opraviti vsak sam in se osredotočiti na naslednje: premisliti je treba, preden govorimo, zmanjšati vpliv o mnenju drugih (po potrebi si napišemo opombe), izogibati se tem, ki lahko uidejo izpod nadzora.
- Vsi morajo povedati svoje mnenje, ampak eden za drugim, tudi tisti, ki so bolj vase zaprti, morajo izraziti svoje občutke.
- Nihče ne sme skakati v besedo, saj se tako poveča verjetnost, da bo tisti, ki govori, povedal to, kar se je namenil, in tisti, ki poslušajo, slišali, kar morajo. Razprava naj se nadaljuje šele potem, ko so vsi prišli do besede.

Refleksija je lahko odsev samega sebe, to pomeni, da bi si moral vsak posameznik dnevno vzeti nekaj minut zase in se vprašati, kaj se je zgodilo in kako se je ob tem počutil, lahko pa je teamska, kjer se vsi člani pogovorijo o tem, kaj se je zgodilo in kako je to vplivalo na team.

Feedback pa je iskren pogovor med člani teama, kjer si vsi člani med seboj povedo, kaj jim je pri drugih všeč ter katero stvar bi oseba, ki ji dajemo feedback, lahko izboljšala. Feedback ne

sme biti kritika, saj vsak poda svoje mnenje, ki je subjektivno. Ko dajemo feedback, bi se stavek moral začeti na primer tako: »Jaz mislim, da ...« ali »Moje mnenje je ...«.

3.3 Prednosti in slabosti team buildinga

Kljub vesplošnemu navdušenju in promoviranju team building programov pa je potrebno izpostaviti tako prednosti kot tudi slabosti le-teh. Dejstvo je, da nam team building ne bo v pomoč, če program ne bo pravilno izbran. Če je team na novo sestavljen, potrebuje čas, da se člani spoznajo in si začnejo zaupati, takega teama ne moremo takoj soočiti na primer z vajami zaupanja. Če pa člani teama že dolgo sodelujejo in se pojavijo težave pri komuniciranju in so prisotni tudi spori med njimi, potem je vaja zaupanja povsem primerna.

Nekaj prednosti in slabosti, ki so jih navedli na spletnih straneh eHow.com (eHow.com 2011) in Blurtit.com (Blurtit.com b. l.):

Prednosti:

- osredotočanje na en sam cilj,
- ljudem pomaga razumeti proces odločanja,
- ljudem pomaga oceniti njihovo učinkovitost in osebnostne lastnosti,
- ljudem pomaga razviti sposobnosti reševanja problemov,
- učenje iz izkušenj drugih,
- po team buildingu so cilji bolj jasni in lažje dosegljivi,
- izboljša komunikacijo,
- poveča učinkovitost.

Slabosti:

- težje je oceniti posameznika in njegovo vlogo,
- člani teama se lahko polenijo na račun drugih,
- stroški teambuildinga so visoki,
- nepredvidene posledice (kot so npr.: neprimeren odnos med sodelavci, ki se razvije na samem team building programu, člani kolektiva, ki svoje delo opravljajo bolj individualno, na primer specialisti za določena področja, se bodo na team building programih neupravičeno izkazali kot neučinkoviti).

Prav lahko se zgodi, da team building nima nobenega učinka na teamsko delo ali pa je le-ta kratkotrajen. Razlog za to tiči v tem, da team building ni enkratna vaja, seja ali seansa, ampak je kontinuiran proces. Tehnike, ki se jih team nauči na team building programih, je namreč potrebno prenesti v delovno okolje, le tako bo učinek team buildinga viden. Team building v svoji osnovi namreč ni namenjen »prostemu dnevu«, ampak učenju, če pa se team ne poslužuje tehnik, ki se jih je naučil, potem team building nima drugega učinka kot izgubo

časa in denarja. V tem primeru pa zagotovo ne govorimo o teamu, ampak samo o sodelavcih. Pravi team bo namreč zagrabil priložnost, se naučil novih tehnik in si zagotovil uspeh.

4 RAZISKAVA – ANKETA

Raziskava je opravljena v času od 15. 7. 2011 do 18. 8. 2011. Anketa je sestavljena iz 15 vprašanj, od katerih je prvih pet vprašanj splošnega tipa, ostala pa so se navezovala na teamsko delo in team building. Anketo je rešilo 132 zaposlenih ljudi, ki so se že udeležili team building programov. Anketa je bila anonimna, rešiti pa jo je bilo mogoče preko spletne aplikacije Survey Monkey, prav tako pa sem v nekaj podjetjih posameznike tudi osebno anketirala.

V tem poglavju bom razložila namen raziskave in analizirala posamezna vprašanja ter podrobno opisala rezultate raziskave.

4.1 Namen raziskave

Namen raziskave je bil ugotoviti, kakšen vpliv ima team building na teamsko delo in počutje posameznikov. Prav tako sem želela dokazati, da zaposleni team building cenijo in se po team building programih počutijo dobro, bolj povezane s člani teama ter bolj sproščene in pripravljene na izzive na delovnem mestu. Z raziskavo sem hotela dokazati, da team building programi niso modna muha sodobnih podjetij, ampak nujno potreben poseg v team in njegovo delo. Ljudje smo namreč komunikativna bitja, ki se želimo povezovati v skupine, zakaj torej ne bi podjetja te splošne značilnosti izkoristila tudi sebi v prid in bi zaposleni čutili večjo pripadnost podjetju, delali bi bolj učinkovito ter pri tem tudi uživali.

Namen raziskave je bil med drugim tudi v praksi odkriti prednosti in slabosti team building programov.

4.2 Rezultati raziskave

Na osnovi izvedene ankete so rezultati opisani na naslednjih straneh.

Prvo vprašanje se je nanašalo na spol anketirancev, anketo je rešilo 53 moških in 79 žensk.

Preglednica 3: Spol

Odgovor	Odstotek odgovorov	Število odgovorov
Moški	40,20 %	53
Ženski	59,80 %	79
Skupno število odgovorov		132

Drugo vprašanje je od anketirancev zahtevalo, naj se opredelijo v starostno skupino. Nad 40 let je imelo le 26 vprašanih, med 31 in 40 let 53 vprašanih, prav tako 53 pa jih je bilo starih med 20 in 30 let.

Preglednica 4: Starost

Odgovor	Odstotek odgovorov	Število odgovorov
20–30	40,20 %	53
31–40	40,20 %	53
Nad 40	19,50 %	26
Skupno število odgovorov		132

Tretje vprašanje se je navezovalo na izobrazbo in je pokazalo, da ima več kot polovica anketirancev visoko oziroma univerzitetno izobrazbo, 40,2 % jih ima srednjo oziroma višjo šolo, le 8,5 % jih ima magisterij ali doktorat, prav nihče pa nima opravljene samo osnovne šole.

Preglednica 5: Izobrazba

Odgovor	Odstotek odgovorov	Število odgovorov
Osnovna šola	0,00 %	0
Srednja ali višja šola	40,20 %	53
Visoka ali univerzitetna	51,20 %	68
Magisterij ali doktorat	8,50 %	11
Skupno število odgovorov		132

Četrto vprašanje je bilo namenjeno velikosti podjetja in je pokazalo, da je 65 anketirancev zaposlenih v podjetjih z več kot 40 zaposlenimi, 35 jih dela v podjetju, ki zaposluje od 21 do 40 zaposlenih, in 32 jih dela v podjetju z manj kot 21 zaposlenimi.

Preglednica 6: Število zaposlenih v podjetju

Odgovor	Odstotek odgovorov	Število odgovorov
1–20	24,20 %	32
21–40	26,50 %	35
Več kot 40	49,20 %	65
Skupno število odgovorov		132

Peto vprašanje, ki je bilo tudi zadnje vprašanje splošne narave, je od anketirancev zahtevalo opredelitev velikosti teama, v katerem delajo.

Pri petem vprašanju se je pokazalo, da skoraj polovica (46,2 %) anketirancev dela v teamu s takim številom članov, kot ga priporočajo zagovorniki teamskega dela in team buildinga. Možina (1996, 107) na primer zagovarja, da je najbolj učinkovit tisti team, ki šteje od 5 do 12 članov. Le 20,6 % anketirancev dela v teamu, ki šteje več kot 10 članov, ostali (33,3 %) pa delajo v teamu z manj kot petimi člani.

Tudi Champion, Papper in Medsker (1996) trdijo, da so tisti teami, ki so preveliki, veliko manj učinkoviti od tistih, katerih velikost je ravno pravšnja ali celo premajhna.

Preglednica 7: Velikost vašega teama

Odgovor	Odstotek odgovorov	Število odgovorov
0–5	33,30 %	44
5–10	46,20 %	61
Več kot 10	20,60 %	27
Skupno število odgovorov		132

Šesto vprašanje se že navezuje na team building, in sicer na to, kolikokrat so se anketiranci že udeležili team building programov. Pokaže se, da očitno podjetja, ki se poslužujejo team building programov, to napravijo več kot enkrat, saj se je kar 105 od 132 anketirancev udeležilo team building programa več kot enkrat.

Preglednica 8: Število udeležb na teambuilding programu

Odgovor	Odstotek odgovorov	Število odgovorov
Enkrat	20,50 %	27
2–3-krat	46,20 %	61
Več kot 3-krat	33,30 %	44
Skupno število odgovorov		132

Sedmo vprašanje je bilo namenjeno vrsti team building programa, ki je bil razdeljen samo na zabavnega in strokovnega. Kar 58,5 % anketirancev se je udeležilo obeh vrst team buildinga, le 12,2 % se jih je udeležilo samo strokovnega in 29,3 % samo zabavnega programa.

Preglednica 9: Vrsta team building programa

Odgovor	Odstotek odgovorov	Število odgovorov
Zabavni program	29,30 %	39
Strokovni program	12,20 %	16
Obeh	58,50 %	77
Skupno število odgovorov		132

Namen osmega vprašanja je bilo od anketirancev izvedeti, kateri team building program se jim zdi najbolj primeren oziroma uspešen. Tukaj se jih je velika večina, kar 61 %, opredelilo za oba programa, za zabavni program se jih je opredelilo 28 % in samo 11 % za strokovnega.

Preglednica 10: Najbolj uspešna ali primerna vrsta team building programa za izboljšanje teamskega dela.

Odgovor	Odstotek odgovorov	Število odgovorov
Zabavni	28,00 %	37
Strokovni	10,60 %	14
Oba	61,40 %	81
Skupno število odgovorov		132

Deveto vprašanje, ki je eno ključnih za raziskavo, je bilo namenjeno opredelitvi anketirancev, kolikokrat na leto občutijo potrebo po team buildingu. S tem vprašanjem sem namreč potrdila hipotezo, da je team building potreben več kot le včasih, uporabljati bi ga bilo potrebno vsaj enkrat na leto. Najbolj zgovoren je podatek, da le 5 ljudi od 132 anketiranih ne vidi potrebe po team buildingu, 34 si jih želi team building več kot dvakrat na leto in 93 vsaj enkrat ali dvakrat letno.

Preglednica 11: Mnenje o večkratni udeležbi programa team building

Odgovor	Odstotek odgovorov	Število odgovorov
DA, 1x–2x	70,70 %	93
DA, več kot 2x	25,60 %	34
NE, ne vidim potrebe po team buildingu	3,70 %	5
Skupno število odgovorov		132

Prav tako kot deveto je tudi deseto vprašanje potrdilo hipotezo, in sicer da team building zelo pozitivno vpliva na odnose med člani teama. Le dva od 132 vprašanih menita, da team building poslabša odnose v teamu, 16 jih razlike ne opazi, kar 114 pa jih je mnenja, da team building izboljša odnose v teamu.

Preglednica 12: Razlika v odnosih po opravljenem team building programu

Odgovor	Odstotek odgovorov	Število odgovorov
DA, na bolje	86,60 %	114
DA, na slabše	1,20 %	2
NE, ni razlike	12,20 %	16
Skupno število odgovorov		132

Enajsto vprašanje je od anketirancev zahtevalo opredelitev o tem, kakšna je sprememba po team buildingu, v smislu poznavanja drug drugega. 37,8 % trdi, da člane teama po team building programu poznajo mnogo bolje, 53,7 % jih meni, da poznajo člane malo bolje, in 8,5 % anketirancev nima občutka, da bi člane poznali bolje.

Preglednica 13: Izboljšano poznavanje članov teama po opravljenem team buildingu

Odgovor	Odstotek odgovorov	Število odgovorov
DA, mnogo bolje	37,80 %	50
DA, malo bolje	53,70 %	71
NE, nič bolje kot prej	8,50 %	11
Skupno število odgovorov		132

Dvanajsto vprašanje potrди mojo domnevo, da je team building premalo uporabljen v praksi oziroma da so tehnike, ki se jih lahko naučimo na team building programih, premalo uporabljene med delovnim procesom. Samo 25,6 % anketirancev se tehnik za izboljšanje teamskega dela pogosto poslužuje tudi med delom, 59,8 % jih to dela redko, 14,6 % pa sploh nikoli. Ta rezultat na žalost pokaže tudi to, da ljudje prehitro pozabijo, kaj so se naučili na team building programih, in da so premalo motivirani za teamsko delo.

Preglednica 14: Posluževanje tehnik team buildinga med delovnim procesom

Odgovor	Odstotek odgovorov	Število odgovorov
DA, pogosto	25,60 %	34
DA, redko	59,80 %	79
NE, nikoli	14,60 %	19
Skupno število odgovorov		132

Trinajsto vprašanje je zelo dobro prikazalo, kako team building vpliva na učinkovitost teama, saj je kar 81 od 132 anketiranih odgovorilo, da je opazna sprememba na bolje, 51 jih razlike ne opazi, prav nihče pa ni odgovoril, da team building škoduje učinkovitosti teama. Kljub temu, da team building dokazano ne škoduje učinkovitosti teama, pa vseeno prevelik delež ne občuti razlike, kar je zagotovo povezano z dvanajstim vprašanjem, saj se prevelik odstotek anketirancev nikoli ali redko poslužuje tehnik team buildinga med delovnim procesom. Z odgovori na ti dve vprašanji dobimo nedvomno potrditev o zastavljeni hipotezi H1 – Teamsko delo in team building sta v Sloveniji dobro poznana, vendar premalo uporabljena v praksi.

Preglednica 15: Učinkovitost teama po opravljenem team buildingu

Odgovor	Odstotek odgovorov	Število odgovorov
DA, na bolje	61,00 %	81
DA, na slabše	0,00 %	0
NE, ni sprememb	39,00 %	51
Skupno število odgovorov		132

Štirinajsto vprašanje je bilo namenjeno vrsti konflikta, ki nastaja med člani teamov. S tem vprašanjem sem želela dokazati, da so različni programi team buildingov potrebni, saj se težave med teami razlikujejo in vsak team potrebuje malce drugačen pristop k reševanju težav. Kar 43,9 % anketirancev meni, da je najpogostejši razlog za konflikt slaba komunikacija, 19,7 % jih je kot razlog za konflikt navedlo pomanjkanje potrpljenja, za stres se je opredelilo 28 % vprašanih, le 8,3 % pa se jih je odločilo za drugo. Tisti, ki so pod razlog za konflikt navedli drugo, so podali zelo različne odgovore, kot so na primer: ni konfliktov, nejasna navodila, lenoba, preobremenjenost zaradi premalo članov teama, pritiski s strani naročnikov ali nadrejenih, različno razumevanje ciljev ...

Z odgovori na to vprašanje dobimo jasno sliko o tem, zakaj je ponudba team building programov tako pestra, vsak team pride do točke, kjer se mnenja razlikujejo in pride do konfliktov. Kako to reševati, je odvisno od vodje teama ali nadrejenih, ena od rešitev pa je

zagotovo tudi team building. Pri tem pa ne smemo pozabiti, da pri team buildingu ne gre samo za reševanje konfliktov med člani teama, ampak predvsem za gradnjo odnosov na drugačni ravni, kreiranje novega teama in za pridobivanje novih izkušenj.

Preglednica 16: Razlogi za konflikt v teamu

Odgovor	Odstotek odgovorov	Število odgovorov
Slaba komunikacija	43,90 %	58
Pomanjkanje potrpljenja	19,70 %	26
Stres	28,00 %	37
Drugo (prosim, napišite razlog za konflikt)	8,30 %	11
Skupno število odgovorov		132

Petnajsto vprašanje od anketirancev ni zahtevalo odgovora, le-ta pa je bil zaželen. Na opisno vprašanje, kako se počutijo po team buildingu, je odgovorilo kar 96 od 132 anketirancev. Le redkim se team building ne zdi potreben oziroma ga imajo za slabo izkušnjo. V večini so bili odgovori v prid team building programom. S petnajstim vprašanjem sem dobila tudi odgovore na vprašanje, katere so prednosti in slabosti team buildinga.

Prednosti, ki so jih anketiranci navedli v odgovorih:

- večja pripadnost podjetju,
- boljša komunikacija,
- bolj sproščeni odnosi z nadrejenimi in z ostalimi člani teama,
- bolj intenzivno teamsko delo,
- večja potrpežljivost,
- lažje reševanje problemov,
- boljše poznavanje samega sebe in članov teama,
- pridobivanje samozavesti.

Slabosti, ki so jih nekateri anketiranci izpostavili v tem odgovoru:

- utrujenost po samem team buildingu,
- izkoriščanje članov teama ali nadrejenih z informacijami, ki so jih pridobili o drugih med team buildingom,
- učinek team buildinga ni dolgotrajen,
- tehnike, ki se jih člani teama naučijo med team buildingom, niso uporabljane med delovnim procesom,
- team building programi niso cenovno ugodni, zato se jih kljub želji podjetjem ne uspe udeleževati večkrat.

Velika večina anketirancev team building ocenjuje pozitivno, veliko jih je namreč odgovorilo, da se po team buildingu počutijo dobro, odlično in bolj sproščeno. Le redki ne opazijo razlike ali pa se po team buildingu ne počutijo dobro in so utrujeni.

Dejstvo je, da smo vsi različni in vsakemu ne ugajajo iste stvari, vendar sem z odgovori na to vprašanje ugotovila, da ima team building veliko vlogo pri počutju posameznikov, čemur sledi, da ima tudi ključno vlogo pri delovanju teama.

Zastavljena hipoteza H1 – Teamsko delo in team building sta v Sloveniji dobro poznana, vendar premalo uporabljena v praksi, je tako s strani rezultatov raziskave potrjena. Velika večina anketirancev ima team building za zelo pozitivno izkušnjo, prav tako pa se želijo team buildinga udeležiti večkrat, saj menijo, da team building pripomore k boljši komunikaciji in pozitivno vpliva na člane teama.

5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI

Po pregledu in proučitvi literature ter opravljeni raziskavi lahko trdim, da teamsko delo in team building nista samo »modni muhi« sodobnih podjetij, ampak sta največkrat pot do uspeha sodobnih podjetij in organizacij. Prav tako je očitno, da najbolje delujejo športni teami in teami v prostovoljnih društvih in organizacijah, saj se ljudje združijo za enoten cilj, ki je skupen in najpomembnejši prav vsakemu članu teama. Tako jim zanj tudi ni težko delati, se usklajevati in na koncu se tudi vsi počutijo poplačane. Kljub temu, da je jasno, da je v podjetju, v katerem niso zaposleni samo lastniki, težko ali skoraj nemogoče sestaviti tak team, pa obstaja velika verjetnost, da je team lahko zelo uspešen, le poslužiti se je treba pravih metod. Ena od teh je zagotovo motivacija zaposlenih, njenih oblik pa je neomejeno.

Ključna vprašanja v opravljeni raziskavi predstavljajo izboljšanje teama in teamskega dela in sprememba v učinkovitosti teama, po spoznavanju dela po programu team buildinga. Raziskovalni vprašanja sta med seboj povezani in soodvisni. S tem lahko potrdim, da zaposleni ali posamezniki, ki so prepričani, da delujejo kot team, po izvedenem team building programu pridejo do ravno nasprotnih ugotovitev, saj se velikokrat šele po opravljenem programu zavedo, kako deluje pravi team.

Pomembna je tudi ugotovitev, da je bilo na temo teamskega dela ali team buildinga opravljeno že ogromno raziskav in napisanih veliko število člankov, vendar pa nisem zasledila niti ene raziskave, ki ne bi govorila v prid teamskemu načinu dela ali ki ne bi podpirala tehnik team buildinga.

Podjetja v Sloveniji bi morala delati na tem, da ustvarjajo teame in ne delovne skupine, tako bi bila tudi uspešnejša. Le če posamezniki čutijo pripadnost podjetju in jim služba ne pomeni samo vira zaslužka, temveč tudi izziv in veselje, lahko podjetja rastejo in se razvijajo. Podjetja bi zaposlenim morala priznavati njihovo vrednost in ceniti njihov vložek v podjetje, prav tako pa bi morali tudi zaposleni ceniti svojo službo in ugodnosti, ki jim jih ponuja podjetje. Vsa umetnost dobrih medsebojnih odnosov namreč temelji na principu »daj – dam«, kar pomeni, da bo podjetje nudilo toliko ugodnosti zaposlenim, kolikor jih bo od njih tudi deležno in obratno. Prepričana sem, da bi slovenska podjetja mnogo lažje prebrodila marsikatero težavo (kot je na primer trenutna kriza), če bi zaposlene obravnavala kot naložbo in ne kot strošek.

Definitivno se je team building razvil v trend sodobnega časa, vendar se slovenska podjetja morajo zavedati, da team building sam po sebi ni zabava, ampak izobraževanje zaposlenih in oblikovanje teamov, ki pripomorejo k uspešnosti podjetja.

Če je torej cilj podjetij rast in dobiček, je v to potrebno tudi marsikaj vložiti in ne nazadnje za to tudi marsikaj tvegati. Kot že omenjeno, so za teamsko delo potrebni čas, energija, trud in finančna sredstva, vendar se vložek na ta način kasneje tudi obrestuje. Vodstvo pa mora samo

pretehtati, kaj je njihov cilj – kratkotrajen in takojšen dobiček in uspeh ali dolgotrajen in malo kasnejši uspeh in stabilnost.

6 SKLEP

Teamsko delo je zagotovo sodobna oblika dela, ki je demokratična, in podjetjem ter članom teama omogoči marsikatero prednost. S teamskim delom se je posledično razvil tudi team building, ki je namenjen sestavljanju novih teamov in izboljšanju že obstoječih. Ne glede na vse prednosti teamskega dela, pa morajo menedžerji in vodje vedeti, ali obstaja potreba po teamskem delu. Če je ta potreba izrazita, potem se je vredno potruditi za team, če pa te potrebe ni in je delo individualne narave, potem s teamskim delom podjetje ne bo doseglo veliko, kvečjemu bodo rezultati slabši, vsi vpleteni pa bodo trpeli pri prisilnem vzpostavljanju nepotrebnih pravil, omejitev in odnosov.

Raznovrstne težave, s katerimi se podjetja dandanes srečujejo, zahtevajo raznovrstne rešitve, kar pomeni, da potrebujejo sposobne posameznike, povezane v odličen team.

Team building je eden redkih načinov, ki dokazano podjetjem in zaposlenim nudi samo pozitiven vpliv, če se njegovih tehnik člani teama poslužijo tudi med vsakodnevnimi delovnimi procesi. S tem pa si podjetja zagotavljajo konkurenčno prednost, saj imajo uspešen team, ki je kos marsikateri oviri, in ne le skupine posameznikov, ki ne znajo sodelovati in skupaj reševati nalog. Team building pomaga okrepiti kulturo podjetja, le-ta pa lahko bistveno vpliva na življenje teama, saj predstavlja način skupnega mišljenja in delovanja.

Izbira team building programov je vsekakor pestra, odločitev za ali proti teamskemu delu in team buildingu pa v rokah vodilnih v slovenskih podjetjih.

LITERATURA

- Allen, Natalie J. in Tracy D. Hecht. 2004. The 'romance of teams': Toward an understanding of its psychological underpinnings and implications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77 (4): 439-461.
- Bavec, Cene. 2007. *Urejenost organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Blurtit.com. B. I. *What are the advantages and disadvantages of team building for effective management?* [Http://www.blurtit.com/q217169.html](http://www.blurtit.com/q217169.html) (13. 8. 2011).
- Campion, Michael A., Ellen M. Papper in Gina J. Medsker. 1996. Relations between work team characteristics and effectiveness: a replication and extension. *Personnel Psychology* 49 (2): 429-452.
- Creatoor.com. 2011. *Team building*. [Http://www.creatoor.com/team-building](http://www.creatoor.com/team-building) (15. 8. 2011).
- eHow.com. 2011. *Advantages & disadvantages of team building*. [Http://www.ehow.com/info_8124113_advantages-disadvantages-team-building.html](http://www.ehow.com/info_8124113_advantages-disadvantages-team-building.html) (13. 8. 2011).
- Hosking, Dian Marie. 1988. Organizing, leadership and skilful process. *Journal of Management Studies* 25 (2): 147-166.
- Kavčič, Bogdan. 1994. Teamsko delo kot konkurenčna prednost. V *Globalni in kadrovske management*, ur. Jože Florjančič, 150-177. Kranj: Moderna organizacija.
- Klein Cameron, Deborah DiazGranados, Eduardo Salas, Huy Le, C. Shawn Burke, Rebecca Lyons in Gerald F. Goodwin. 2009. Does team building work. *Small Group Research* 40 (2): 181-222.
- Kovač, Jure. 1999. Timsko delo – osnova participativne organiziranosti. *Industrijska demokracija* 3 (3): 5-8.
- Maddux, Robert B. 1992. *Oblikovanje teama*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Maxwell, John C. 2003. *17 nespornih zakonov o skupinskem delu*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Møller, Claus. 1995. *Employeeeship*. Hillerød, Ptuj: TMI.
- Možina, Stane in Nada Zupan. 2009. Strateški menedžment človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 97-142. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane. 1996. Teamsko vodenje podjetja. V *Človeku prijazno in uspešno vodenje*, ur. Stane Možina, 73-121. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
- Možina, Stane. 2002. Delo v teamu, skupini. V *Management nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 540-579. Radovljica: Didakta.
- Praper, Peter. 2001. Timsko delo in skupinski proces. V *Skrivnost ustvarjalnega tima*, ur. Janez Mayer, 28-39. Ljubljana: Dedalus – center za razvoj vodilnih osebnosti in skupin.
- Runsten, Philip. 2009. *Basics of coordination and cooperation in team work - skill seminar*. Študijsko gradivo, Stockholm School of Economics.

- Smith, Jane. 2002. *Kako povečati produktivnost delovnega teama*. Ljubljana: NetGuide.
- Staggers, Julie, Susan Garcia in Ed Nagelhout. 2008. Teamwork through team building: Face-to-face to online. *Business Communication Quarterly* 71 (4): 472-487.
- Weick, Karl E. in Karlene H. Roberts. 1993. Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative science quarterly* 38 (3): 357-381.
- Wikipedia. 2011. *Team building*. [Http://en.wikipedia.org/wiki/Team_building](http://en.wikipedia.org/wiki/Team_building) (17. 3. 2011).
- Zupan, Nada. 2000. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Zupan, Nada. 2009. Zagotavljanje uspešnosti zaposlenih. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 409-465. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

Priloga 1 Anketa

Priloga 2 Grafični prikaz rezultatov raziskave

ANKETA

1. Spol
 - M
 - Ž
2. Starost
 - 20–30
 - 31–40
 - Nad 40
3. Vaša izobrazba
 - Osnovna šola
 - Srednja ali višja šola
 - Visoka ali univerzitetna
 - Magisterij ali doktorat
4. Koliko zaposlenih je v vašem podjetju?
 - 1–20
 - 21–40
 - Več kot 40
5. Velikost vašega teama (sodelavci, s katerimi najbolj sodelujete).
 - 0–5
 - 5–10
 - Več kot 10
6. Kolikokrat ste se team building programov že udeležili?
 - Enkrat
 - 2–3-krat
 - Več kot 3-krat
7. Kakšne vrste team buildinga ste se udeležili?
 - Zabavni program
 - Strokovni program
 - Obeh
8. Katera vrsta team buildinga se vam zdi najbolj uspešna in primerna za izboljšanje teamskega dela?
 - Zabavni

Priloga 1

- Strokovni
- Oba

9. Ali mislite, da bi se moral vaš team večkrat na leto udeležiti team buildinga?

- DA, 1x–2x
- DA, več kot 2x
- NE, ne vidim potrebe po team buildingu

10. Ali po team buildingu občutite razliko med odnosi v vašem teamu?

- DA, na bolje
- DA, na slabše
- NE, ni razlike

11. Ali po team buildingu bolje poznate člane vašega teama?

- DA, mnogo bolje
- DA, malo bolje
- NE ,nič bolje kot prej

12. Ali se tehnik za izboljšanje teama in teamskega dela, ki ste se jih naučili oziroma so vam bile predstavljene na team building programih, poslužujete med delovnim procesom?

- DA, pogosto
- DA, redko
- NE, nikoli

13. Ali se je učinkovitost vašega teama spremenila po team buildingu (npr. poslovni rezultat, sodelovanje, opravljanje nalog ipd.) ?

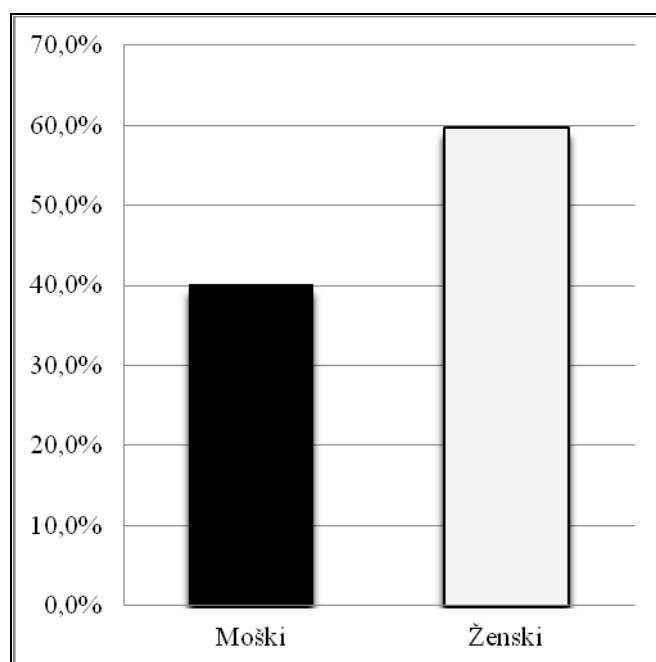
- DA, na bolje
- DA, na slabše
- NE, ni sprememb

14. Kateri je najpogostejši razlog za konflikt v vašem teamu?

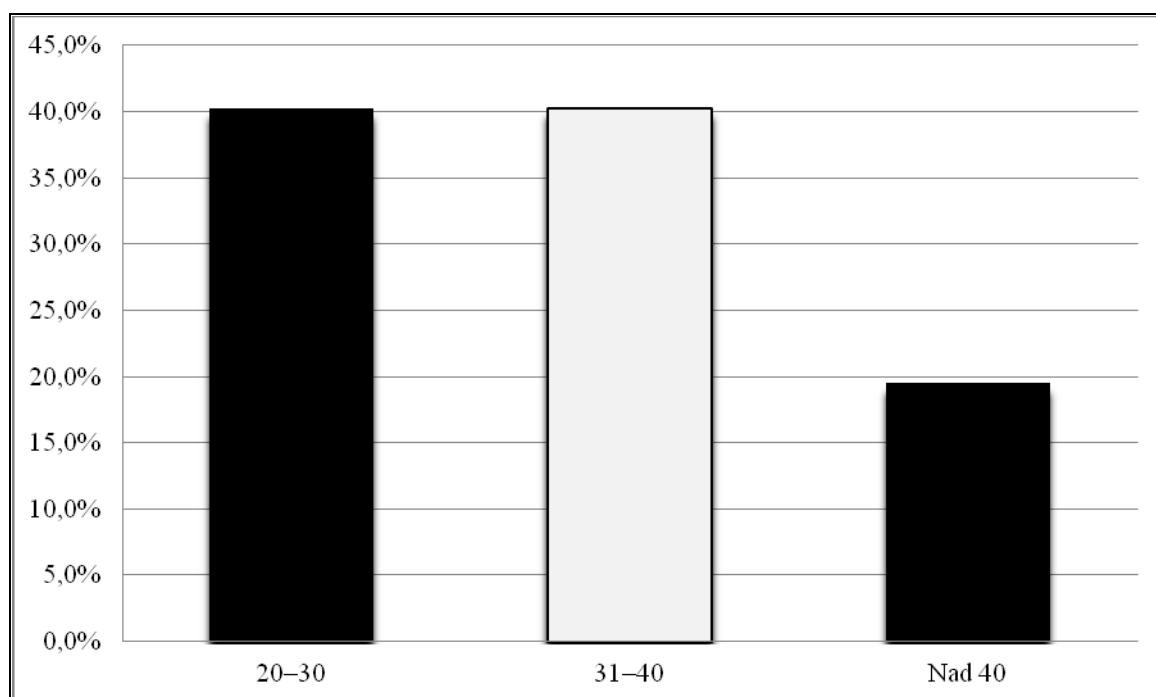
- Slaba komunikacija
- Pomanjkanje potrpljenja
- Stres
- Drugo (prosim, napišite razlog za konflikt)

15. Na kratko opišite, kako se po team buildingu počutite vi.

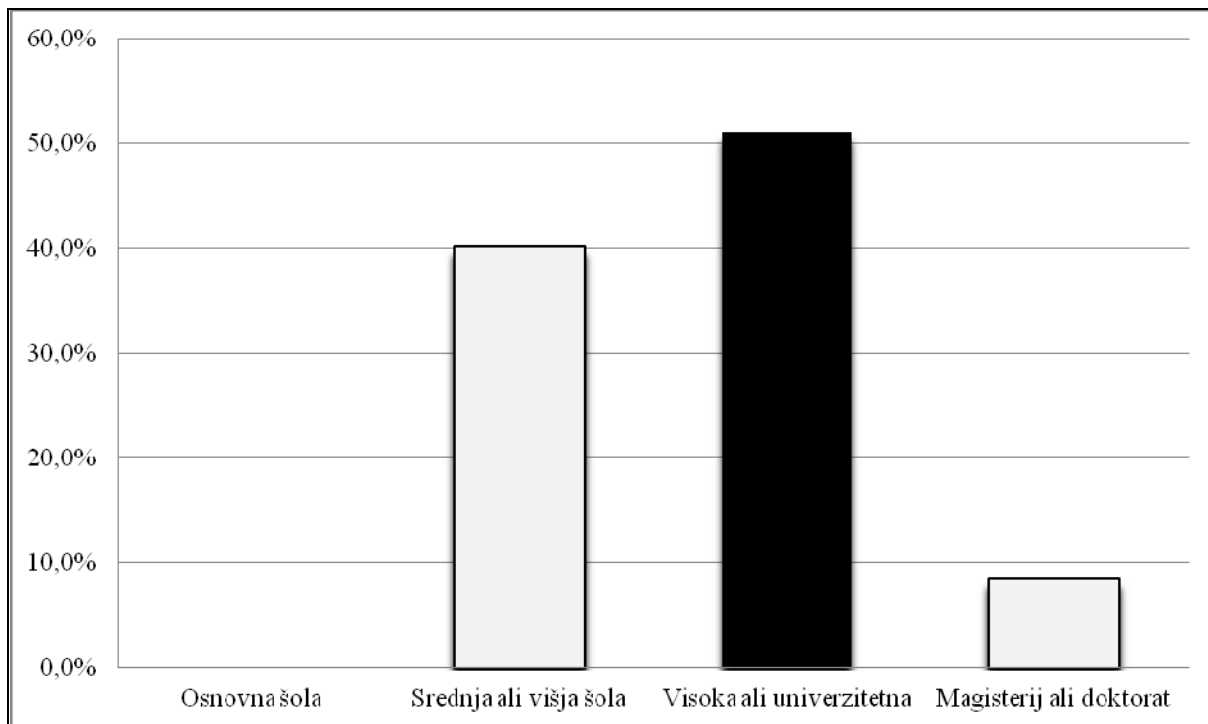
GRAFIČNI PRIKAZ REZULTATOV RAZISKAVE



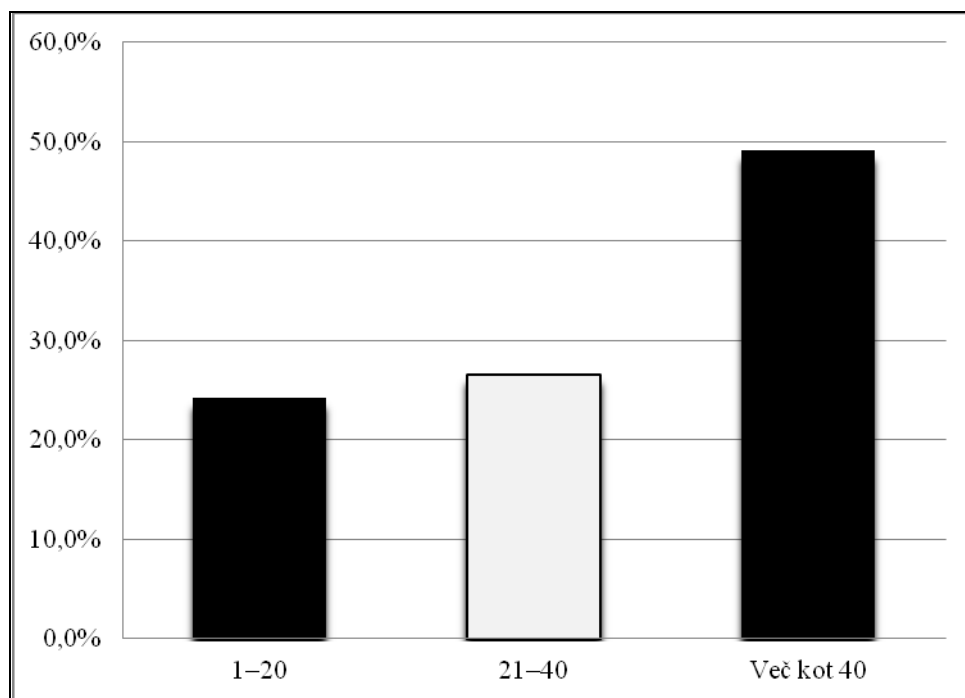
Graf 1: Spol



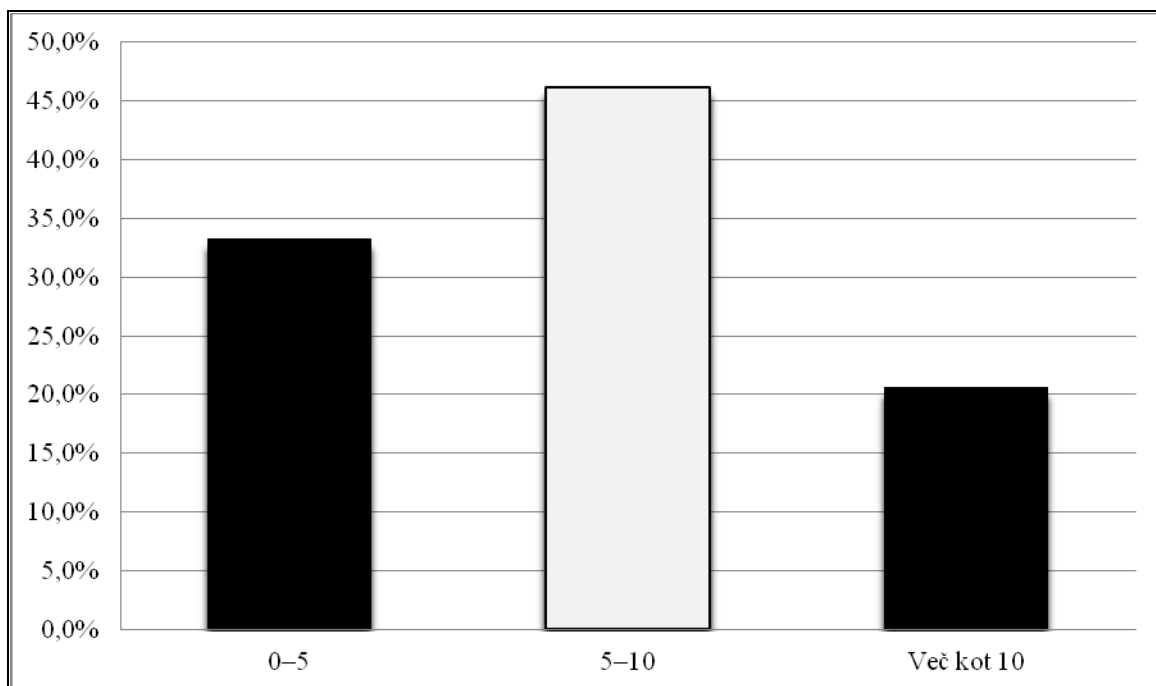
Graf 2: Starost



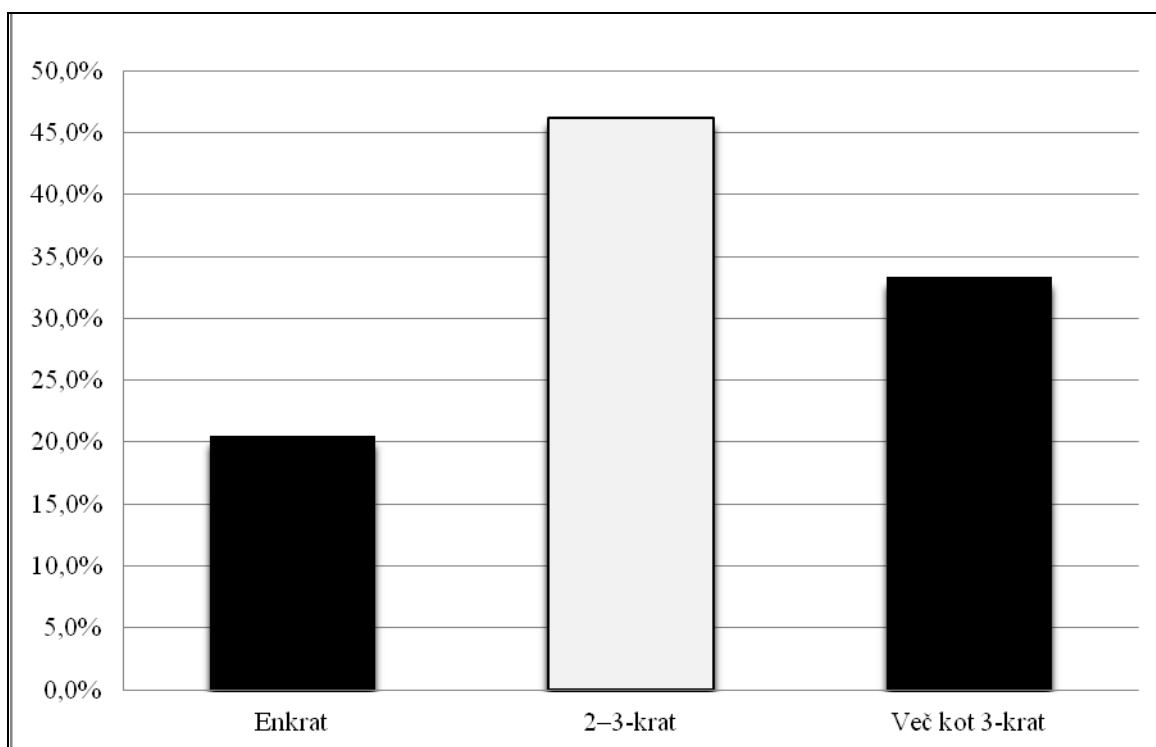
Graf 3: Vaša izobrazba



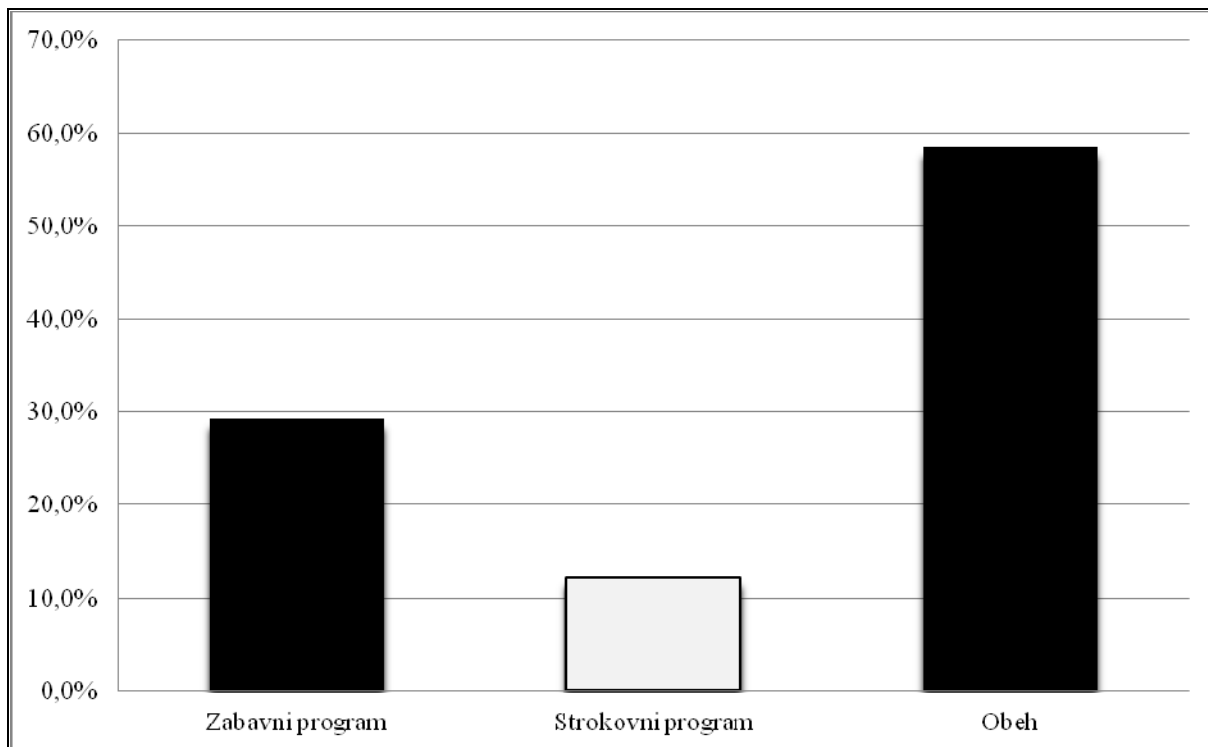
Graf 4: Koliko zaposlenih je v vašem podjetju?



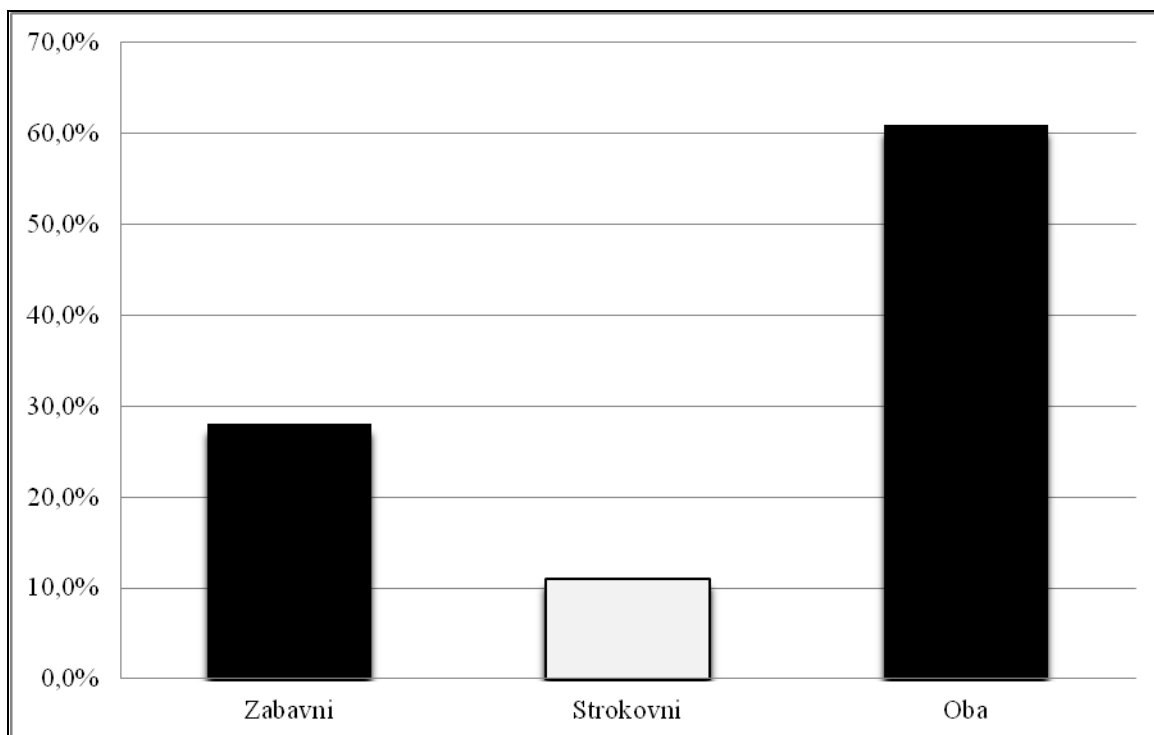
Graf 5: Velikost vašega teama (sodelavci, s katerim najbolj sodelujete)?



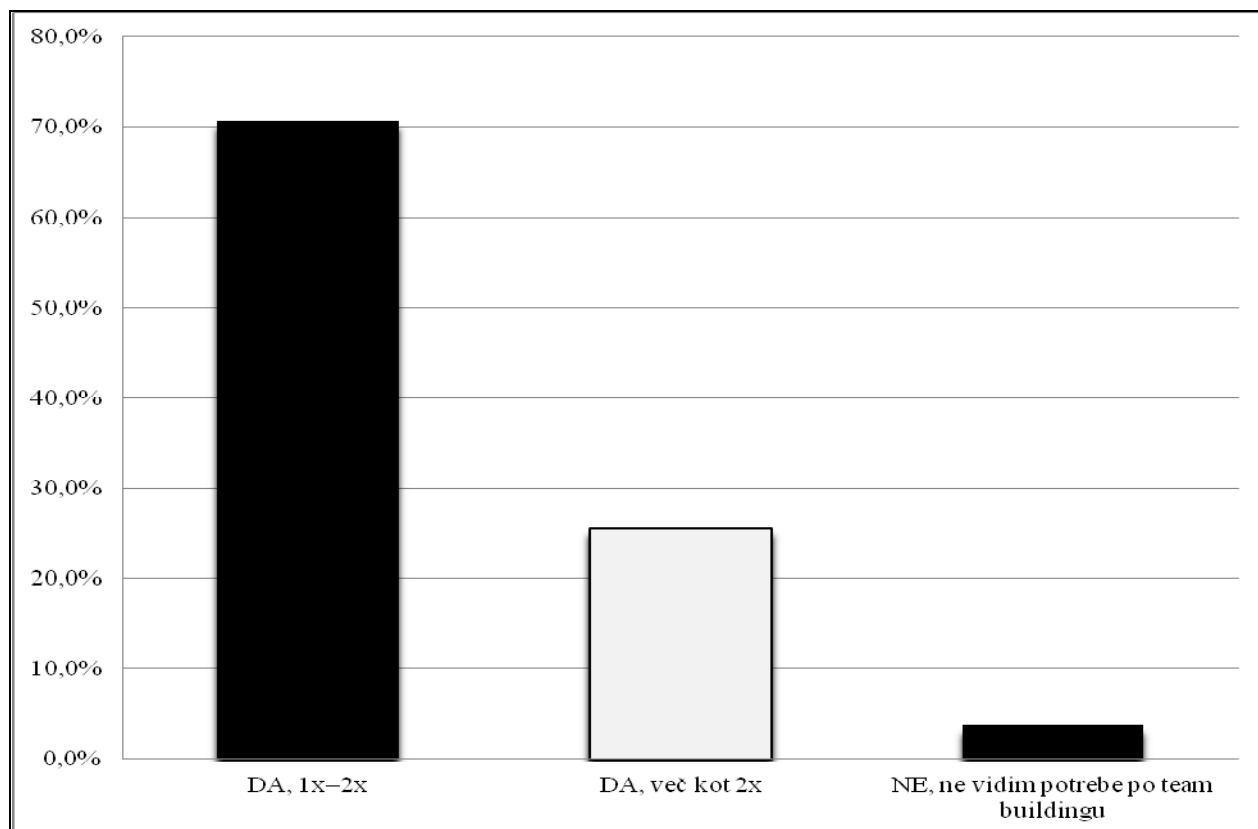
Graf 6: Kolikokrat ste se team building programov že udeležili?



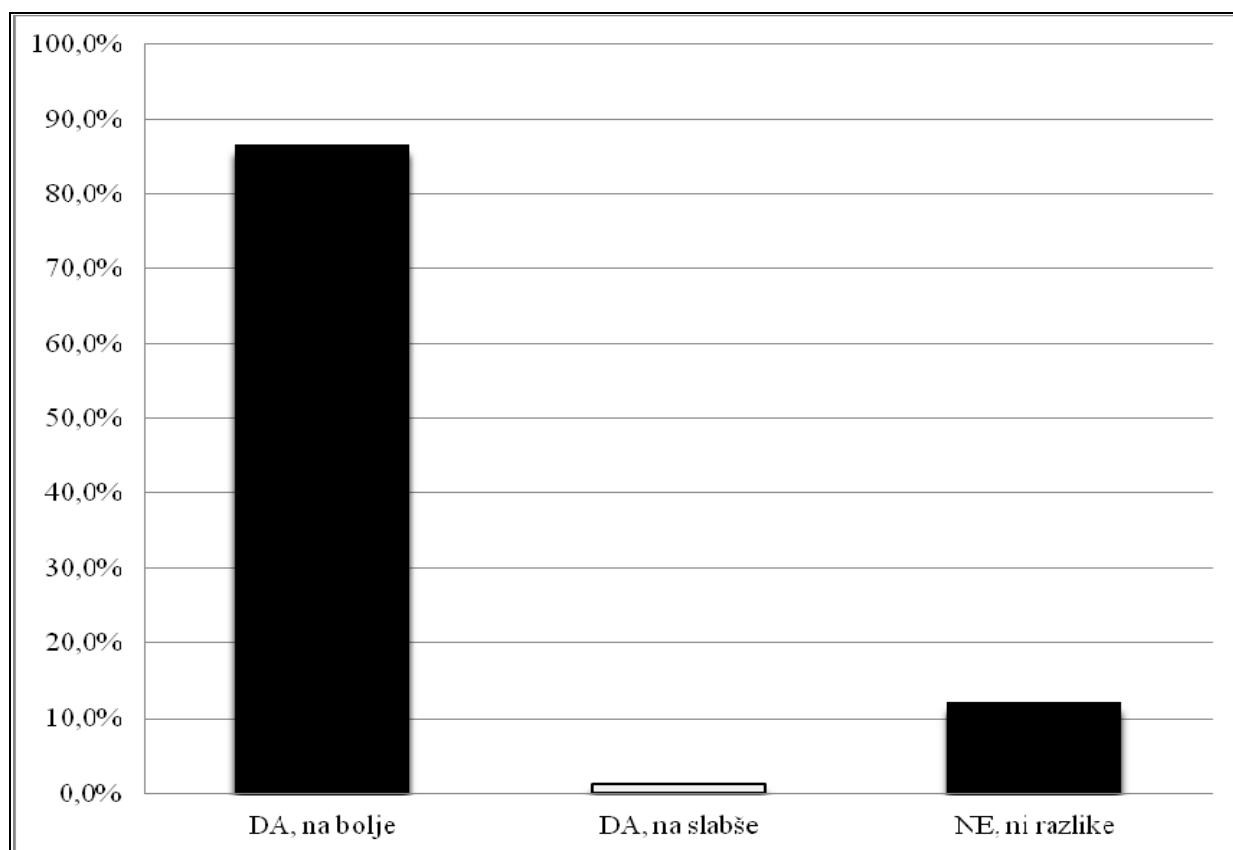
Graf 7: Kakšne vrste team buildinga ste se udeležili?



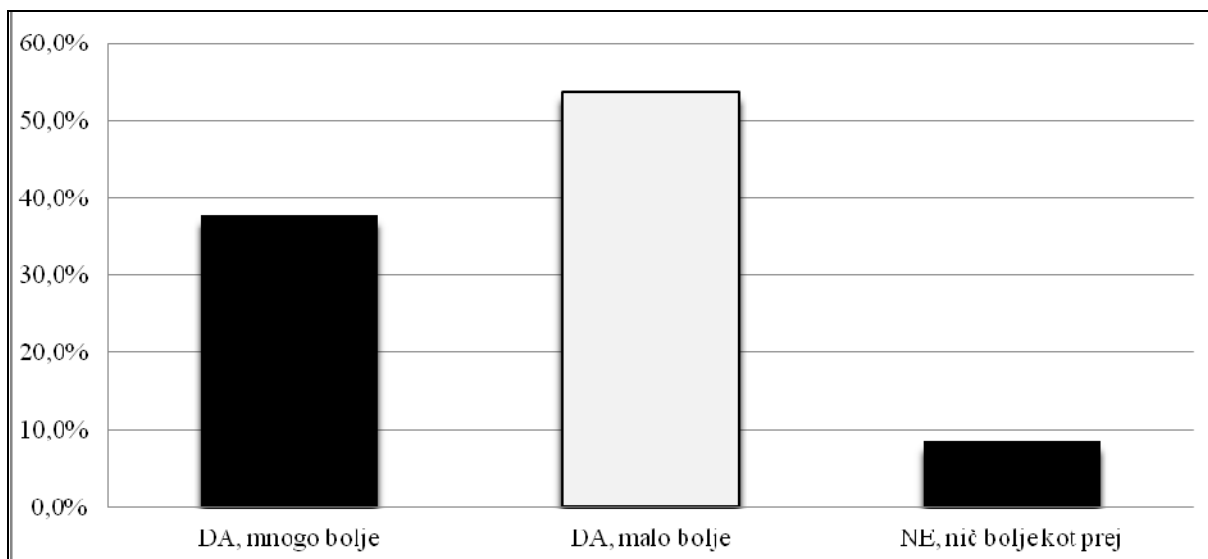
Graf 8: Katera vrsta team buildinga se vam zdi najbolj uspešna in primerna za izboljšanje teamskega dela?



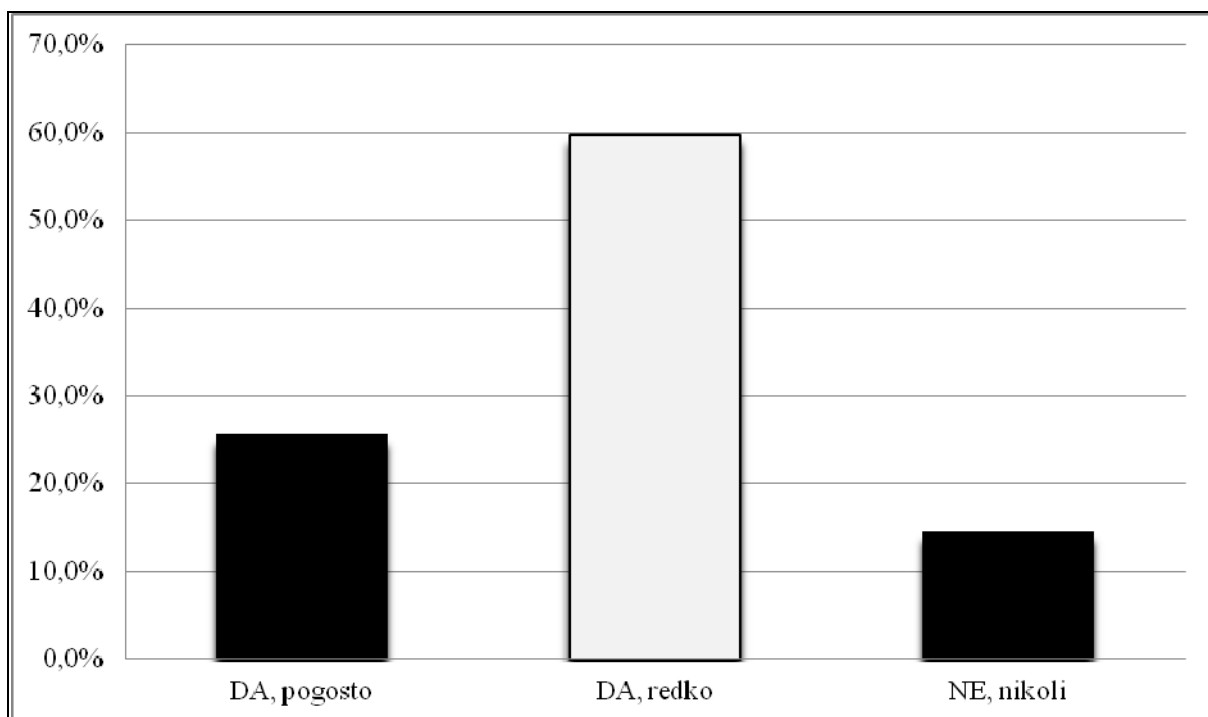
Graf 9: Ali mislite, da bi se moral vaš team večkrat na leto udeležiti team buildinga?



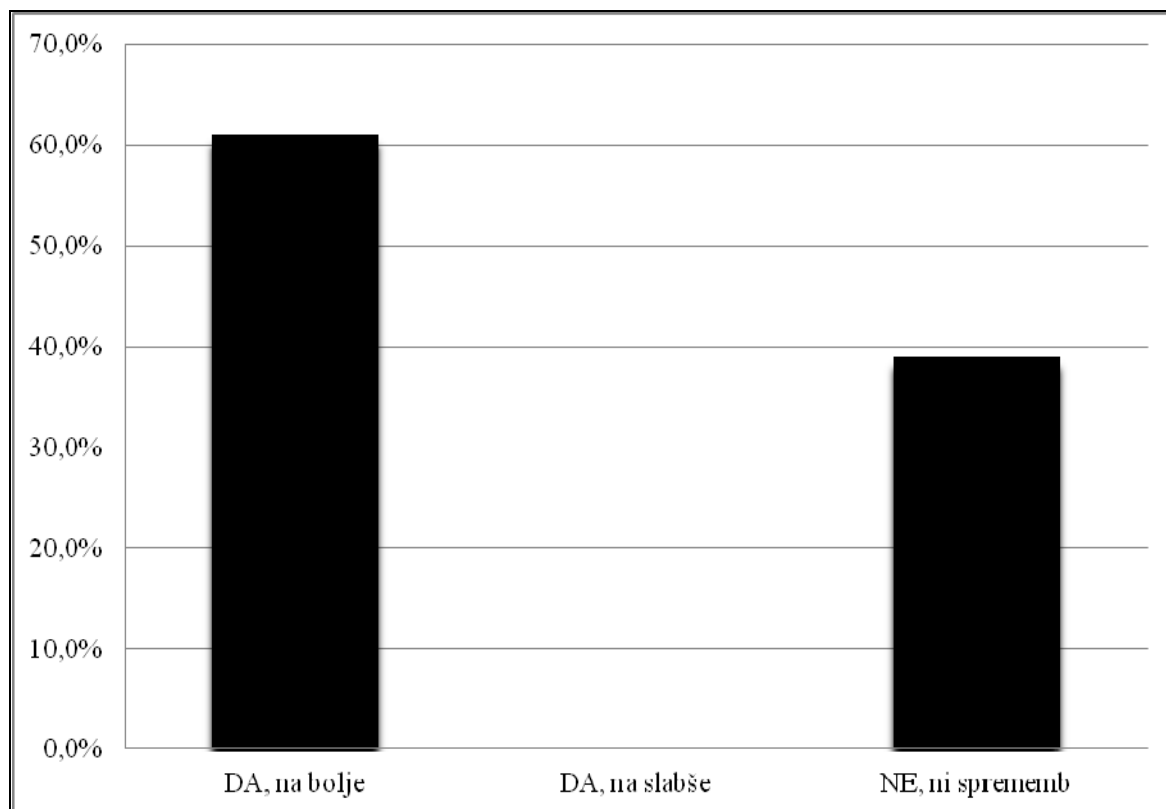
Graf 10: Ali po team buildingu občutite razliko med odnosi v vašem teamu?



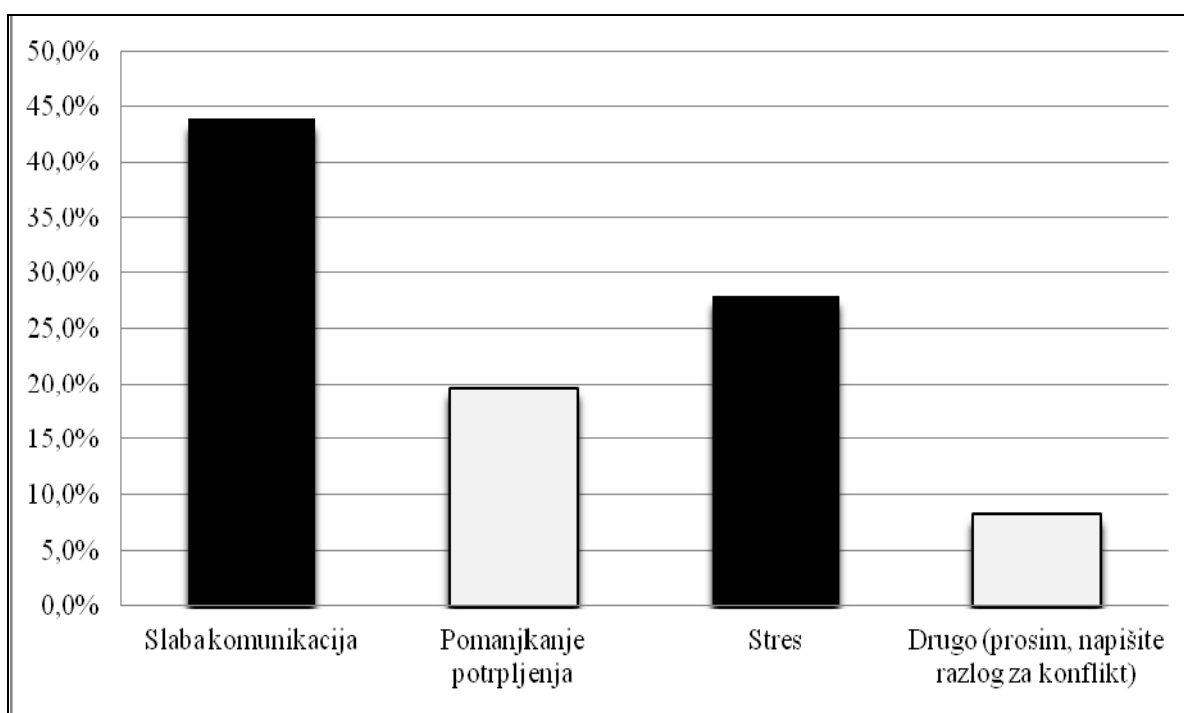
Graf 11: Ali po team buildingu bolje poznate člane vašega teama?



Graf 12: Ali se tehnik za izboljšanje teama poslužujete tudi med delovnim procesom?



Graf 13: Ali se je učinkovitost teama spremenila po team buildingu?



Graf 14: Kateri najpogostejši razlog za konflikt v vašem teamu?