

Mladinsko delo 4.0

TEAMBUILDING: TEMELJNI ELEMENT (MLADINSKEGA) DELA V SVETU 4.0

Tilen Lah



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZMAGOST IN ŠPORT

socialna
akademija



»Naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada.«

1. Uvod

Hiter razvoj in veliko inovativnih možnosti uporabe tehnologije nosijo močan vpliv na načine dela in na delovno okolje. Slednjega je mogoče zaznati v načinu in času opravljanja dela, saj nova tehnologija omogoča opravljanje več vrst dela zunaj delovnega časa in delovnega mesta (Harvey 2016). Vpliv uporabe nove tehnologije je mogoče opaziti na številnih področjih dela, kot so večje zadovoljstvo zaposlenih, zdravje in varnost zaposlenih, rast produktivnosti, ter na boljšem ravnovesju zaposlenih med delom in zasebnim življenjem (Ratna in Kaur, 2016). Digitalizacija in globalizacija trga dela pa vplivata tudi na timsko delo, saj omogočata gradnjo, povezovanje in skupno delovanje članov tima na daljavo v t. i. virtualnih timih (Raulea in Raulea, 2014), a hkrati manjšata čas, preživet fizično skupaj na delovnem mestu. Prav ta čas in odnosi, ki se pri tem razvijajo, pa so ključnega pomena pri delovanju dobrih timov.

Vedno pomembneje postaja to, da znamo delati v timu, da znamo komunicirati in aktivno graditi medsebojne odnose. Problem nastane, ker se večini komuniciranja velikokrat ne posvečamo več kot toliko, kolikor jo nadgradimo s priložnostnim učenjem. Nekomu se lahko zdi, da zna komunicirati že zato, ker je klepetav, ne razume pa, zakaj se njegovi predlogi ne izvedejo in zakaj ga nekdo prekinja sredi stavka. Drugemu se dozdeva, da nekateri ljudje pač niso za skupinsko delo in da se odnosi razvijajo sami od sebe v službenem času. Žal se odnosi ne razvijajo sami, tako kot se sama ne razvije sposobnost komuniciranja (tu govorimo o učinkovitem prenosu informacije in ne samo o govorjenju ali podajanju podatkov) in tudi ne dobri timi. V učinkovito komuniciranje in dobre time je treba vlagati in lahko smo konkurenčni le, če bomo te in podobne veščine posedovali oz. jih kot organizacija znali negovati. V mladinskem delu se že sedaj soočamo z veliko fluktuacijo kadrov in zahtevo po visoki fleksibilnosti na delovnem mestu. S to zahtevo se bo v prihodnosti soočalo vedno več sektorjev. Teambuilding dobro nagovarja prav problem, kako obdržati kadre, kako jih izobraziti in opolnomočiti, da se bodo počutili kot produktiven in zadovoljen del skupnosti, ter kako jim pomagati graditi kvalitetne medosebne odnose. Teambuilding in z njim povezane tematike bodo postale nepogrešljivo orodje sveta 4.0, sveta po četrti industrijski revoluciji, katerega lastnosti že sedaj zaznavamo in jih bomo še najprej čutili v mladinskem delu (Fuchs, 2018).

V tem tekstu si bomo najprej pogledali, kaj tim je in kaj ni, kaj ga dela dobrega ter kaj sploh je teambuilding. Ali je teambuilding učinkovit? Ali je teambuilding pravo orodje? Teambuilding je precej kompleksna tema in veliko tega, čemur pravimo teambuilding aktivnosti, je sestavljenega iz iger, namenjenih grajenju odnosov. Tako si bomo najprej pogledali, kako igre sploh delujejo in kako jih lahko razdelimo na več podskupin z različnimi nameni, potem pa se bomo podali na področja, ki se tesno prepletajo z grajenjem dobrih timov, kot so motivacija posameznika, skupnosti in skupine; pogledali bomo, v kakšnem zaporedju se timi razvijajo in kakšni so za to optimalni pogoji; kateri ljudje delujejo dobro/slabo v določenih obdobjih tima ... Ker pa je pomembno, da se spustimo še malce globlje, si bomo vzeli čas za pregled grajenja odnosov in zaupanja v timu. Na koncu smo nabrali še nekaj pogledov in razmišljanj iz lastnih izkušenj s teambuilding igrami.

2. Teambuilding: samo še ena igra

2.1. Kaj je tim, kaj skupina, kaj posameznik?

Delo v timu je bistveno drugačno od dela v hierarhični strukturi. Člani tima morajo najti in prilagoditi pristope za nastanek "timskega duha", zaradi katerega globoki, stalni in medsebojno povezani odnosi obdržijo kooperativno vedenje tudi v luči ekstremnega pritiska. Če imajo taki odnosi možnost nastati in biti vzdrževani, dobimo nivo učinkovitosti, ki je "večji od vsote njegovih delov" (Erdem in sod. 2003).

Beseda "tim" je velikokrat uporabljena ohlapno in tudi kot sopomenka besedam skupina, ekipa, moštvo ... (McGreevy, 2006). Katzenbach in Smith definirata tim kot majhno število ljudi s komplementarnimi veščinami, ki so predani skupnim namenom, ciljem in načinom dela, za katere vsi prisotni nosijo odgovornost. Tak bi bil npr. tim, ki ima za nalogo ustvariti nov CGP organizacije (McGreevy, 2006). Skupina je ponavadi definirana kot več ljudi, grupiranih po nekem atributu. Npr. skupina mladih pred kinodvorano se morda niti ne pozna, morda imajo za cilj ogled filma ali pa tega cilja nimajo, definitivno pa jim ta cilj ni skupen oz. ga posamezniki ne dojemajo kot takega. Tim navadno začne kot skupina, a se razvije v nekaj več.

V tim, za razliko od skupine, vsak posameznik doprinaša svoje znanje in izkušnje k reševanju skupnega problema, ki ga nihče od udeležениh ne bi mogel rešiti sam (McGreevy, 2006). Tim se sestavlja kot sestavljanka. Ima veliko komplementarnih delcev, ki se odlično sestavljajo v celoto (McGreevy, 2006). Je superioren kateremukoli posamezniku, saj se lahko od vsakega posameznika uporabi močne točke in hkrati se z drugimi kompenzira šibke točke skozi sposobnosti (*angl. strenghts*) ostalih članov tima (Rushmer, 1997). Tim, kot vidimo, ni skupina, je pa terminologija v veliko primerih ohlapna in izrazi se menjujejo. V tem gradivu bomo včasih termine tudi pomešali oz. bo tako izpadlo na prvi pogled, ker različni avtorji različno uporabljajo izraze, tudi če se tretji osebi zdi, da govorijo o enaki stvari.

2.1.1. Kaj naredi tim dober?

Večina strokovnjakov se strinja, da morajo biti za dober tim zadovoljeni naslednji pogoji:

- participativno vodenje,
- deljene odgovornosti (*angl. shared responsibilities*),
- definirano poslanstvo,
- visoka stopnja komuniciranja,
- jasna prihodnost – definirana vizija,
- jasno definirane naloge,
- nadarjeni člani (*angl. creative talents*),

- sposobnost hitrega odzivanja (Gustafson in Kleiner, 1994).

V nadaljevanju ne bomo govorili veliko o tem, kako voditi tim in kako iz njega dobiti najboljše rezultate. O tem je že veliko zapisanega in verjamemo, da še veliko bo. Če vas zanima več o viziji in poslanstvu, predlagamo knjigo *Moj korak naprej* – vodnik po poti odkrivanja osebnega poslanstva in vizije. V nadaljevanju bo fokus predvsem na procesih, ki so podlaga, da timsko delo sploh lahko uspeva. Sposobnost hitrega odzivanja, na primer, bo nepogrešljiv del sveta 4.0 in timsko delo je odličen odgovor na to zahtevo. Teambuilding in timsko delo gresta z roko v roki, a je med njima razlika. Veliko ljudi ju enači in si predstavlja, da se bo z nekaj "magičnega prahu" – beri teambuildinga – rešilo vse probleme in bomo imeli odlično delujoč tim. Timsko delo je postopek oz. orodje kot katerokoli drugo, ki ga moramo znati uporabljati ter razumeti, katere probleme rešuje izvrstno in katerih ne.

2.1.2. Prednosti tima pred skupino

Ko se odločevalci odločajo, kako rešiti pomembne probleme, je zelo verjetno, da bodo v ta namen uporabili skupino ljudi, pa tudi če ta (še) ni tim in je zaenkrat samo skupina posameznikov (Butterfield in Pendegraft, 1996). Prednost tima, v nasprotju s skupino, je, da se lahko hitro odziva na priložnosti – hitreje, kot če bi morali iti skozi običajne birokratske kanale, kar je za iskanje optimalnih (hitrih, a vselej učinkovitih) rešitev nujno potrebno, sploh če umestimo moderne oblike dela v svet, kjer je prilagajanje vedno bolj zaželeno, če ne že nujno (Gustafson in Kleiner, 1994). Če se ozremo okoli nas, lahko tudi v naravi opazujemo oblike optimizacije v skupinah. Gosi, na primer, s tem ko zamahujejo s krili, poleg tega, da poganjajo sebe, ustvarjajo tudi vzgon za gosi za njimi. S tem ko letijo v "V" formaciji, pridobi celotna jata še nekaj dodatnih kilometrov dosega. Letijo lahko bistveno dlje, kot bi lahko posamezna gos letela sama. Tudi pri ljudeh se kažejo določene optimizacije dela v skupinah za bolj učinkovite. Tisti, ki verjamejo v skupne cilje, pridejo do cilja hitreje, ko delujejo skupaj, kot če bi se tega lotili kot naključni posamezniki. Kot lahko velikokrat opazimo pri ljudeh, imajo tudi gosi vodjo. Sprednja gos nima te sreče, da bi se posluževala vzgona drugih gosi in se hitreje upeha, kar lahko večkrat opazimo tudi sami, če smo mi kdaj bili "sprednja gos" v skupini. Zato imajo gosi konstantno rotacijo, da se izmenjujejo na pozicijah, in tako kot skupina hitreje napredujejo in nobena gos ne "izgori". Gosi iz ozadja gagajo in na ta način spodbujajo sprednje, ki imajo težje delo. Morda zato, ker se zavedajo dela sprednjih gosi, ker so ga imele priložnost preizkusiti tudi same. Morda pa ne. Nismo našli eksperta za gosi. Trenutno se le spogledujemo z vzorci in analogijami. Verjetno pa ima vseeno večina izmed nas izkušnjo, kako težko je delati, kadar ni podpore ne "od zgoraj" ne "od spodaj", sploh pa če je ni "od strani". Zato je pomembno, da imajo organizacije uveljavljeno kulturo spodbujanja. Princip dela s timi pa je dober prav v tem, da slednjo pomaga doseči.

2.2. Je teambuilding pravo orodje?

Velikemu delu dela s timi lahko rečemo teambuilding. Namen teambuildinga je postaviti in ohranjati učinkovit tim. Teambuilding je sestavljanka procesov, med katerimi je kar nekaj takih, ki jih ljudje prepoznajo pod imenom »teambuilding«. Grajenje tesnejših odnosov, grajenje zaupanja, globlje spoznavanje, doživljanje skupne izkušnje, navadno "polne adrenalina" in atipične za delovno okolje, iz katerega udeleženci izhajajo ipd., so med njimi (Lazarus in Shanahan, 1995). Hitro se pojavi vprašanje, ali je teambuilding prava rešitev. Ali je sploh delo v timu prava rešitev? K temu gre dobro analogija kladiva in izvijača. Če se vprašamo, katero je boljše orodje, je verjetno eno prvih vprašanj, ki se pojavijo v glavi, boljše za kaj. Tudi najboljše kladivo najverjetneje ne bo tako učinkovito za privijačenje vijaka, kot bi bil izvijač. Tako je tudi s timskim delom. Metode dela s timom so dobre, če služijo namenu, pa naj bo ta za udeležence odkrit ali prikrit. Tako kot bi se vprašali, ali so zdravila (na splošno) učinkovita, enako (ne)smiselno se je vprašati, ali teambuilding deluje. Deluje, če je pravilno "odmerjen".

Razdelan je na toliko delov, da ga moramo najprej dobro pregledati, prežvečiti in se potem odločati, kateri del bi potencialno lahko deloval v naš prid in kateri ne. Večkrat je slišati: "Ah, te igrice, to ničemur ne služi, pa ljudje se jih nočejo igrati". To da jasno sliko o tem, da tisti, ki je ustvarjal tako aktivnost, ni imel popolne slike situacije ali dovolj znanja, da bi ustvaril okolje in aktivnosti, v katerem se udeleženci ne bi zavedali "da se igrajo neke igrice" in bi samo rastle (Rushmer, 1997).

Ni smiselno, da samo en del organizacij prevzame način dela v timih, medtem ko drugi deli organizacij delujejo po bolj tradicionalni hierarhiji. Tako neskladje bo skoraj vedno privedlo do udarca med kulturami oddelkov, kar je kontraproduktivno (McGreevy, 2006). Organizacije se morajo zavedati, da morajo začeti z delom s timom tam, kjer so. Izhajati morajo iz realnega trenutnega stanja, z dobro preverjeno analizo stanja in ne tam, kjer bi želele biti. Predvsem pa se morajo zavedati, da bodo morale v vsakem primeru še naprej delati s kulturo, ki jo imajo, ker se le-te ne da spremeniti kar čez noč, in z ljudmi, ki jih imajo (McGreevy, 2006). Lažje je, če se organizacije in drugi deležniki zavedajo, kaj timsko delo prinaša in odnaša iz trenutne strukture.

2.2.1. Zakaj strukturirani teambuilding ni le še ena zabava za sodelavce?

Timsko delo/teambuilding je morda besedna zveza, ki trenutno deluje, kot da bo rešila vse probleme, a če se organizacije ne zavedajo sprememb in virov, tako človeških kot drugih, ki jih bo v to potrebno vložiti najprej enkratno, potem pa vlagati in spremljati tudi naprej, jim nekaj skupinske zabave in »še en rafting« ne bosta pomagala. Če se ne zavedajo, da gre prehod na učinkovito timsko delo velikokrat z roko v roki s spreminjanjem celotne kulture organizacij, potem morda ni nujno priporočljivo, da se organizacija tega loti, če je že na položaju, ki

ji bo še nekaj časa, brez večjih sprememb, ustrezal in koristil (McGreevy, 2006). Vedno bolj se bo treba zavedati, da je na delovnih mestih (tudi prostovoljnih) nujnega pomena gradnja odnosa med ljudmi v organizaciji. Zaradi tehnološkega razvoja v svetu 4.0. se spreminjajo načini komunikacije med vsemi deležniki v organizaciji. Večajo se potrebe po specifičnih tehnoloških kompetencah posameznikov in skupin, ki delajo v organizaciji. Te je najbolj učinkovito in smiselno pri ljudeh graditi z medsebojno izmenjavo znanja in veščin. Hkrati pa se zahteva fleksibilnost na delovnem mestu in zmožnost hitrega pridobivanja veščin in kompetenc. Delavci se morajo tako spopadati tudi z naraščajočim številom informacij in razvojem strategij za preprečevanje informacijske preobremenjenosti. Zaradi razvoja tehnologij postaja vse bolj pogosto tudi delo na daljavo, posledica katerega pa je, da imajo zaposleni vedno manj osebnih stikov (Callard et al, 2017). Medsebojne vezi močno pripomorejo k hitrosti in učinkovitosti pridobivanja novega znanja ter k hitrosti razvoja tima. Pri pomanjkanju kvalitetnega osebnega stika pa si lahko pomagamo s tembuildingom in razumevanjem dela s timi, ki bosta v nadaljevanju podrobneje opisana. Da se vodstvo organizacij lažje odloča o učinkih in pristnosti izkušnje teambuildinga, mora razumeti, zakaj je vredno izvajati programe razvoja timskega dela. Vodstvu je potrebno dokazati (najlažje s prikazom in udeležbo vodstva v krajši aktivnosti) rezultate timskega dela, da bo na podlagi lastnih izkušenj lahko verjelo. Bonus, ki ga pridobimo, je, v nasprotju z nekaterimi prepričanji, da vključitev vodstva podjetja v mešane programe teambuildinga ne uniči participacije udeležencev. Nasprotno – udeležence motivira, ker se zavedajo, da so "vsi na isti ladji", z enakimi cilji. Tako lahko tudi vodstvo uživa nove izkušnje in mi ni treba le gledati od daleč. Če že delamo z neformalnimi metodami in izkusitvom, lahko to znanje uporabimo tudi pri predstavitvi aktivnosti, saj je ta način bistveno bolj učinkovit kot sama frontalna predstavitev. (Gustafson in Kleiner, 1994).

2.2.2. Ali je teambuilding učinkovit?

Skupine, katerih posamezniki so se usposabljali skupaj, imajo višji priklic kompetenc soudeležencev, kot tisti, ki so se izobraževali posamično. To postane velika prednost, ko je pomembno, da so timi fleksibilni in se hitro odzovejo na spremembe (Chatterjee, 2016).

Dokazano je tudi, da se posamezniki usposabljujejo hitreje, če delajo v interaktivnih skupinah, kot če se izobražujejo sami ali v neinteraktivnih skupinah (npr. frontalno predavanje). Bistveno hitreje se učijo prihajati do uporabnih rešitev tudi posamezniki, ki so del skupine, ki poudarja skupno nalogo in v kateri delo posameznika ni posebno vrednoteno. Pomembno je, da se poudari spodbujanje (*angl. incentivize*) dela skupine in ne dela posameznika. Obe opisani okolji sta navadno del okolja, v katerem se dogajajo teambuildingi (Chatterjee, 2016). Tako usposobljene skupine dosežejo boljši odnos do procesa učenja, kar je pomembno za učeče organizacije, povečano motivacijo in boljše odnose med udeleženci izobraževanja. Izboljšajo se jim tudi veščine medosebnega komuniciranja, pri nekaterih posameznikih pa se lahko zazna tudi povečanje samozavesti (Dörnyei, 1997).

“But let’s talk numbers!” se sliši iz zadnje klopi. Kakšna je povrnitev naložbe ali ROI (*angl. return on investment*)? Seveda ne bomo metali denarja v luknjo samo zato, ker se nekaj dobro sliši. Teambuilding je danes najbolj prepoznan kot nekakšen nekajurni do nekajdnevni oddih za skupine. Nekaj drugačnega. Nekaj zabavnega. Nekaj, kar lahko reši skupino vsega slabega, tistega, kar se je do sedaj nakopičilo, kot bi zamahnili z magično paličico. Teambuilding je mnogo več kot to, čeprav vselej ni vsemogočen. Teambuilding je v bistvu delo s timi na vsakodnevni ravni, spreminjanje kulture v smer, da timi dobro delujejo, nastajajo novi in se spreminjajo. Delo s timi je v prvi fazi tudi delo s posamezniki, ki so ključni gradnik dela s timi. Kot dobrega avtomobila ne sestavimo iz naključnih delov in pričakujemo da bo deloval, zakaj to počnemo z ljudmi? Samo zato, ker so bolj prilagodljivi? Morda. Ampak, prav zato ker so tako prilagodljivi, si lahko morda niti ne predstavljamo, kaj vse bi lahko dosegli, če bi se vse okoliščine “perfektno poklopile” in bi lahko dali od sebe vse, kar zmorejo, in se ne bi venomer samo prilagajali (Lazarus in Shanahan, 1995). Ljudje se ne rodimo z veščinami, kako plavati znotraj družbe (*angl. social skills*). Moramo se jih naučiti in niso tako samoumevne, kot se nekaterim zdi. Vreči nekaj ljudi na kup in pričakovati, da bodo učinkovito sodelovali in bodo postali tim, je nesmiselno (Dörnyei, 1997).

Nismo rojeni z nagonskim znanjem, kako učinkovito delovati (*angl. interact*) z drugimi. Medosebne veščine in veščine delovanja v skupini se ne pojavijo kar čarobno, ko jih potrebujemo (Dörnyei, 1997).

Vedeti moramo, kaj želimo doseči in koliko sredstev smo za to pripravljeni vložiti. Na kratek rok, če ne vidimo, kako lahko pomaga, se zdi vložek morda celo previsok. Ko izračunamo ceno lokacije, izvajalca, dodamo oportunitetne stroške udeležencev, hitro pridemo do števil, kjer se zdi piknik boljše ideja. In morda tudi je. Na daljši rok pa raziskave kažejo na predvsem tri učinke, ki pridejo iz dobrega dela s timi, organizacija pa se mora sama odločiti, ali je vanje vredno vlagati ali je sredstva bolje vložiti v kaj drugega (Lazarus in Shanahan, 1995).

Zviša se produktivnost (predvsem avtonomnih kreativnih procesov), **zmanjša se fluktuacija kadra ter izboljšajo se medosebni odnosi v timu in organizaciji** (Williams in sod., 2003). Raziskave v ZDA so pokazale da je 77 % organizacij v roku 6 let, s tem ko so presedlale na sistem dela s timi, doseglo višjo produktivnost (merjeno skozi poslovni izid). Fluktuacija kadrov se je zmanjšala s 15 % na 6 % (več kot 50 % pri že tako majhni fluktuaciji), kvaliteta dela se je zvišala v 72 % organizacij, zadovoljstvo na delovnem mestu se je povišalo v 65 % in zadovoljstvo strank se je povečalo v 57 % organizacij. Poleg tega so bili s strani delavcev organizacij kot najbolj pogosti učinki navedeni še učinkovitejše časovnice programov (*angl. production scheduling*), izboljšani produktni cilji (*angl. production goal setting*) in višja sposobnost članov tima, da razrešijo konflikte, nastale znotraj tima, brez posredovanja vodstva, s čimer privarčujemo kar nekaj oportunitetnih stroškov. Najlažje je, da vsaka organizacij zase presodi, koliko bi lahko dosegla s podobnimi rezultati, kot so zgornji. Vpraša naj se, koliko več produktivnosti bi imela, in se potem sama odloči, koliko tega potenciala je pripravljena vložiti vnaprej. Za lažjo predstavo si je za ROI lahko predstavljati že fluktuacijo kadrov.

Za primer bolnice (ZDA), kjer je fluktuacija 20–25 %, je izračun sledeč:

- novačenje in oglaševanje za novo osebje: 400.000 \$,
- dodatno plačevanje za začasno zapolnjevanje prostih mest: 2.300.000 \$,
- neproduktiven čas novega osebja za čas uvajanja, treninga in asimilacijo: 300.000 \$,
- dodatno delo ostalega osebja s treningom, izobraževanji, usmerjanji, malimi pomočmi novemu osebju: 350.000 \$.

V tem primeru pridemo na znesek čez 3.000.000 \$, kar za veliko slovenskih organizacij niti ni predstavljivo, a lahko primer spremenimo v svoja razmerja za lažjo predstavo. V izračunu pa ne smemo pozabiti oportunitetnih stroškov, ki pri tem nastanejo. Velikokrat radi rečemo, da "bomo pa sami, da ne bo toliko stalo", in se sploh ne vprašamo, koliko produktivnosti smo izgubili, ker na drugem področju delo ni teklo. Večkrat celo na področju, kjer bi nekdo s svojim znanjem ustvarjal profit, večji kot bi bil strošek najetja profesionalca za drugo delo. Nadaljujmo s primerom. V bolnici bi samo 20-odstotno zmanjšanje fluktuacije v obdobju 5 let prineslo dobrih 3.000.000 \$ prihrankov. Koliko od tega je vredno investirati v delo s timi, naj oceni vsak sam (Lazarus in Shanahan, 1995). Pri odločanju, ali je teambuilding učinkovit in vreden investicije, pa je pomembno še nekaj. Poleg izkušnje same je pomembno tudi že samo zavedanje o teambuildingu. **Jasno je, da je na dolgi rok v prednosti organizacija, ki dobro upravlja s svojimi timi. Ker pa je teambuilding večkrat izrabljen kot neka hitra rešitev, ki naj bi z nekaj igrami in zabave rešila večletne probleme – seveda ni tako** – je po drugi strani pomembno vedeti, da je tudi ta kratka intervencija lahko učinkovita z druge plati. Že samo zavedanje posameznikov, da so bili na neki taki izkušnji, ki jo je odobrilo vodstvo in nosi s seboj konotacijo "vodstvu je pomembno negovanje odnosov s sodelavci", ter pridobivanje "mehkih znanj" o sodelavcih, ki tvorijo niti, na katerih sloni ves posameznikov socialni kapital, prineseta posameznikom veliko motivacije in upanja za nadaljnje delo. Pomembno je, da se posameznik zaveda svojih močnih in šibkih točk, da ve, da je cenjen, ko nekemu pomaga s svojimi močnimi točkami, in ima mrežo sodelavcev, ki ga varuje pred prepadom šibkih ... Da to dosežemo, ni potrebno veliko, lahko pa nekemu predstavlja razlog naklonjenosti skupini (Rushmer, 1997).

2.2.3. Ščepec zgodovine

Timsko delo je dokaj nov izum. Ne, ni od vedno prisotno med nami, čeprav se že skoraj zdi tako. Do nedavnega je bilo delo upravljano na način, da se je izogibalo tipom timskih struktur, ki so danes ključne pri opravljanju raznoraznih nalog. Vzemimo si kako minuto in pojdimo površinsko čez zgodbo tega nastanka. Nek poslovnež z ameriške celine se je nekoč odzval na potrebo po hitri proizvodnji mušket in ustvaril tekoči trak (*angl. assebmly-line*), ki se je izkazal za izredno učinkovitega. Tako se je delo razdelilo in vsi za trakom so začeli delati za isti cilj. Preteklo je nekaj časa in se je drugi poslovnež, Friderick po imenu, odločil, da je tekoči trak odlična stvar, ker lahko še tako kompleksno delo razbiješ na drobne in enostavne dele. Enostavni deli pa so pomenili, da se lahko dela loti kdorkoli, kar je za Fridericka pomenilo lahko izrabo imigrantske delovne sile z le malo uvajanja. V poznih petdesetih prejšnjega stoletja sta gospoda Dem-

ing in Juran začela implementirati svoje upravljalvske ideje, ki so skušale najti način, kako v postopek dela vključiti vse udeležene in jim dati moč za uveljavljanje sprememb. Ideja v ZDA ni naletela na plodna tla, a so jo z veseljem vzeli za svojo na Japonskem, ker so se takrat ravno trudili z dokazovanjem kvalitete svojih izdelkov – "The Toyota way". "Made in Japan" je bil takrat simbol, ki je nakazoval nekvalitetne izdelke. Po uspehu vključevanja delavcev v procese optimizacije na Japonskem so prevzeli podobne metode v sedemdesetih tudi pri P&G, a o uporabnosti so molčali in jo "skrivali kot zlato jajce" vse do 1986, ko so pokazali, da so P&G-jeve strukture, ki so bile vodene po modelu timskega dela, postale 30–40 % bolj učinkovite od tistih, vodenih po dotedanji strukturi. Tako se je timsko delo populariziralo in se ga danes uporablja skoraj že na vsakem koraku (Gustafson in Kleiner, 1994).

2.3. *Teambuilding skozi "igre" (angl. games)*

Omenili smo že, da so igre velikokrat sestavni del teambuildinga. Da se lahko opredelimo, moramo najprej vedeti, o čem govorimo. Zanimivo se je vprašati, kaj razumemo pod besedo "igra" v slovenščini in kako jo uporabljamo. Kako prevedemo "game" iz angleškega jezika? Navadno "igra". Kako prevedemo "play"? Velikokrat enako. V nekaterih kulturah je precej pomembno razlikovanje med tema dvema pojmomoma, za razumevanje teambuilding aktivnosti pa je tudi tako.

Igre (*angl. games*) so interaktivne interakcije z določenimi pravili in jasnimi cilji. V slovenščini poskušamo to ločiti z dodanim "se". "Gremo igrat nogomet" in "gremo se igrat nogomet" nimata enakega pomena in niti enake konotacije. Igrati se ima v slovenščini neresno konotacijo, medtem ko beseda "game" prenaša zelo resen ton – "game on!". Ko bomo tu govorili o igrah, bomo govorili o igrah s pravili, nameni in cilji. Tako se bo beseda "igra" uporabljala kot prevod za besedo "game" (Butterfield in Pendegraft, 1996).

Igre nas učijo, kako se spopadati z neuspehom. Osnova atribucijske teorije o motivaciji temelji na spoznanju, da ključni pogoj za uspehe posameznika na daljši rok ni nizanje uspeha za uspehom, ampak razumevanje uspeha ali neuspeha kot pogoja za napredovanje. Tako bistveno hitreje napreduje tisti, ki lahko oceni razloge za svoje uspehe ali neuspehe, jih razume in implementira v naslednjem izzivu (Dörnyei, 1997). Igre nam ponujajo prav to. Ustvarjamo okolja, kjer lahko večkrat uspemo ali ne uspemo in kjer lahko okolje, pravila in igralce večkrat analiziramo. To znanje analiziranja situacij pa se kasneje odlično prenaša na realno življenje. Teambuilding igre so v prvi fazi namenjene grajenju odnosov, da lahko tim kar najbolje deluje. Optimalni odnosi so ključni, ni pa nujno, da je to vse ali celo fokus vseh iger. Različne igre za namene grajenja odnosov so bile že precej raziskane in prinašajo dobre učinke, a se večkrat njihov namen in tehnike pomešajo zaradi nezavedanja in nerazumevanja vzrokov in učinkov. Tako lahko večkrat vidimo izvedene neučinkovite različice iger za grajenje odnosov, od katerih udeleženci nimajo veliko oz. se jim lahko tudi zamerijo (Butterfield in Pendegraft, 1996).

2.3.1. *Kako igre za grajenje odnosov delujejo?*

Namen iger za grajenje odnosov je ustvarjanje nove kulture znotraj dobro definiranih meja, ki pomagajo pri prehajanju odnosov, katerih učinki se prenašajo tudi v realno življenje. Gre za ustvarjanje novega sveta, snovanega na novih kulturnih normah, kjer se nekatere oblike odnosov, ki so zaznane, kot da odstopajo od pričakovanih norm v realnem življenju, lahko zgodijo.

V grajenju odnosa se navadno sprehodimo čez nekaj faz. Ne zgodi se vse kar nenadoma. Te faze lahko, za večjo preglednost, poenostavimo na A, B, C, D, E, F itd. Poglejmo si primer. Če bi bili z nekom v realnem življenju v fazi "B", a še ne v fazi "C", lahko to pospešimo z igro, kjer ustvarimo nov svet, kjer so pravila malce spremenjena. Recimo, da je prehod v fazo "C" močno povezan s telefonskim dotikom. Neznanci se ne bodo kar tako dotikali in še ko se bodo, so za to postavljena striktna pravila. Nekoga, ki ga prvič srečaš (v slovenski kulturi), ne moreš kar objeti, lahko mu pa podaš roko, če je le pravilno obrnjena. Čudno bi te gledal skoraj vsak, poleg katerega bi se kar postavil in ga prijel za roko (dlan ob dlan). Skozi igro pa lahko vzpostavimo nov svet z novimi pravili in cilji, kjer je med vsemi izzivi tudi ta, da nekoga primeš za roko. Ker pa je navodil več, so bolj zanimiva in smo s sodelovanjem v igri implicitno pristali nanje, se s tem lahko zavedamo, da so tudi drugi del zaprtega kroga novih pravil in jih tako lažje sprejmemo in izvedemo "v paketu". Med vsemi temi pravili je bilo tudi pravilo, da nekoga primemo za roko. Sicer se je zgodilo samo v igri, ampak ker smo naredili nekaj, kar v realnem življenju označuje fazo "C", bomo od sedaj naš odnos ocenjevali tudi po tem dogodku in ga tako s pomočjo "drugega sveta" označili kot "C" v realnem svetu. Tudi če se prej v odnosu nismo upali vesti po pravilih faze "C", se sedaj lahko, ker pri takem delovanju prej nismo bili kaznovani. Upamo si in delujemo, kot da nam je po novem dovoljeno.

Tako lahko nekaj tako neznatnega, kot so bližina postavitve in usmerjenost stolov, svetloba, glasnost glasbenega ozadja, neznatni dotiki (kot npr. pri igri lovljenja), predstavljajo svetove, zaradi katerih lahko prenašamo nova pravila, ki so pomembna za napredovanje odnosov v realnem svetu (Butterfield in Pendergraft, 1996).

Pomembno pri ustvarjenih svetovih je, da imajo jasne meje. Zelo jasni morata biti vključitev in izključitev iz tega sveta. Igra je pri tem dobra, ker ima po definiciji določena pravila, ki močno obdajajo svet. Udeležencu mora biti jasno, kdaj ni del realnega sveta in kdaj se lahko poslužuje pravil ustvarjenega sveta. Če ni prepričan, da se ločujeta, in če preveč "kaplja" z enega na drugi svet, si ne bo upal veliko več, kot bi si v realnem svetu. Udeleženec potrebuje varno zavetje, masko, na katero se lahko izgovori, če se kaj zalomi.

Družbene norme so včasih (zaznано) tako visoke, da se težko spoprijemamo z njimi, ne da bi nekje našli kak izgovor. Družbeno sprejemljiva je, na primer, sprememba obnašanja, če smo konzumirali alkohol, v resnici pa je velik del tega le dovoljenje družbe, da se lahko v določenih situacijah drugače obnašamo. Po konzumaciji se lahko obnašamo bolj sproščeno in počnemo stvari, ki nam jih družba brez tega morda ne bi tolerirala. To, da je to le izgovor in družbeno spre-

jemljiv dogovor (podobno kot pri igri, potrebujemo dokaz, da smo del igre, tu je to npr. pitje alkoholne pijače), se pokaže, ko ljudje reagirajo opito ne glede na to, ali pijejo alkoholne ali brezalkoholne pijače. Pomembno je le, da se tega ne zavedajo in mislijo, da drugi mislijo, da so ravnokar presedlali v nov svet, z novimi pravili. Prehajanje med svetovi je, ko je pravilno izvedeno, učinkovito, a vseeno predstavlja dvorezen meč. Zelo pazljivi in doumljivi moramo biti, ko delamo z različnimi kulturami. Ena kultura lahko nek signal interpretira bistveno drugače, kot smo si ga zamislili, in s tem poruši svet oz. še slabše ima slabo izkušnjo. Zato je zelo pomembno, da je trener, ki vodi take igre, izkušen v prepoznavanju čustev in lahko tako kljub napačno zastavljeni igri hitro zazna predvsem nelagodje in ustrezno reagira. Govorili smo že o fazah. Zavedati se moramo, da v resnici precej malo vidimo in zaznamo. Tako moramo neprestano oprezati za tem, ali je morda nekemu prehod iz "B" na "C" preko pravil novega sveta v redu ali potrebuje tam še nekaj korakov vmes, ki jih nismo zaznali, ker se nam je zdelo "to pač samoumevno". Ko spravljamo ljudi izven cone udobja, je vedno pomembno, da razumemo, pri čem jim je nelagodno in zakaj. In obratno – vedeti moramo, kaj jim ugaja in zakaj.

Kompetentni moramo biti v razbiranju čustev in ne samo poslušati, kar nam je rečeno. Zaznati moramo družbeno zaželene odgovore in razumeti, čemu so bili podani in kaj hoče oseba s tem skomunicirati. Morda neugodje? Morda dolgčas? Morda nič od naštetega?

Igre so močno orodje, s katerim lahko dosežemo veliko, če ga le znamo uporabljati. Kliše. A že to, da jih razumemo kot orodje, je veliko (Butterfield in Pendergraft, 1996).

2.3.2. *Klasifikacija iger za grajenje odnosov – "team-building iger"*

V sodelovanju z ekipo mladih posameznikov in mladinskih delavcev, ki so osem dni analizirali delovanje iger v procesu mladinskega teambuildinga, lahko podelimo nekaj mnenj in zaključkov, ki smo jih pri tem ustvarili, v upanju, da bodo prišli komu prav in da se bo morda nekoč nekdo odločil ideje globlje raziskati. Najprej pa k imenu. Najlažje je nekemu razložiti dejavnosti kot »teambuilding igre«, a niso vse aktivnosti namenjene grajenju tima oz. vsaj ne na prvi pogled. Širši pojem, ki bi ga lahko uporabili za opis, bi lahko bil igre za grajenje odnosov (*angl. relationship progressing games*).

Igre smo razdelili na več delov. Zdelo se nam je smiselno, da jih ločimo po namenu.

- **Ledolomilci** (*angl. icebreakers*): To so igre, namenjene temu da prelomijo proverbialni led, ki stoji na poti do toplega odnosa. Navadno so igre krajše, z enostavnimi pravili in ne vdirajo preveč v odnos do sveta posameznikov. Namenjene so začetku spoznavanja in zaznavanja norm drugih v skupini in pomagajo pri ustvarjanju slike, kako bi lahko zgledale skupne norme

skupine, ko bodo nastale. Za malo lažje razumevanje smo jih razdelili še v tri podkategorije:

- o **Pomnjenje imen (*angl. names*):** Namenjene so pomnjenju imen, ki je precej enostaven, a zelo pomemben prvi korak, da si upamo navezati drugi stik. Veliko ljudi ima težave s tem, da si ob prvem stiku ne zapomni imena sogovorca in mu je zaradi tega lahko nelagodno vzpostaviti nadaljnje stike. S temi igrami poskušamo to odpraviti.
- o **Igre dotikov:** Namenjene so postopnemu fizičnemu zблиževanju in v varnem okolju dovoljujejo posameznikom, da se vedno bolj vključujejo v naš fizični osebni prostor. Velikokrat je dovoljenje za vstop v določen osebni prostor povezano s tem, kaj si ob tem lahko dovolimo početi (npr. ali osebo vikamo, ali si jo upamo vprašati za pomoč ipd.). Kot kura in jajce. Eno vpliva na drugo.
- **Spoznavne igre:** Namenjene so poglobljenemu spoznavanju sogovornika. Odnos in učinek sta podobna kot pri igrah dotikov, le da se tukaj ne spuščamo v fizične osebne prostore.
- **Poživitvene igre (*angl. energizers*):** Namenjene so predvsem fizični in mentalni požitvi. Včasih se nam telo malce "zasedi" in "so možgani malce utrujeni". Takrat si lahko pomagamo s temi igrami, da nas spet prebudijo ali pa presekajo trenutno stanje (morda tudi svet, ki smo ga vzpostavili pred tem).
- **Igre zaupanja (*angl. trustbuilders*):** Namenjene so temu, da v skupini vzpodbudimo občutek medsebojnega zaupanja. Včasih sami pri sebi vemo, da bi delovali odgovorno do drugih in ne bi "pustili nobenega na cedilu", a včasih nam za to, da drugim zaupamo, niso dovolj besede. Potrebujemo dokaz. Ko lahko dokažemo, da skupina lahko nekaj stori in bo skrbela za posameznika, tudi če se ji bo ta prepustil v stanje, kjer ji predaja moč, nastane ali pa se potrdi zaupanje posameznika do skupine.
- **Igre, namenjene spoznavanju delovanja tima (*angl. teambuilders*):** Namenjene so spoznavanju različnih lastnosti posameznikov v skupini. Različni ljudje različno reagirajo na dane situacije. Eden od prediktorjev hitrega odzivanja na spremembe tima je poznavanje in predvidevanje reakcij drug drugega na situacije. Skozi igro lahko tako simuliramo ali izzovemo različne simulacije, ki udeležencem pomagajo razumeti in najti najboljše načine delovanja. Tu gredo lahko igre tudi globlje in so namenjene analizi posameznikov in umeščanju posameznika, njegovih znanj in izkušenj v skupino.
- **Razdeljevalci (*angl. dividers*):** Namenjeni so razdeljevanju posameznikov v skupine na bolj zanimiv način. Različni imajo določene prednosti. Nekateri samo prebijejo rutino, nekateri so igre sami po sebi, nekateri nam pomagajo udeležence razdeliti v vnaprej določene skupine, ne da bi se udeleženci tega zavedali in bi to rušilo dinamiko skupine.
- **Daljšje aktivnosti (*angl. whole time activities*):** Namenjene so vzpostavljanju kulture na daljših aktivnostih in dopolnjevanju aktivnosti. Največkrat so strukturirane tako, da se jih lahko lotimo kot posameznik, a dovoljujejo

sodelovanje v samoorganiziranih skupinah, na nas pa je, kako intenzivno se jih bomo lotili, saj to ne vpliva preveč na dinamiko igranja. Slednje je pomembno, ker je veliko iger odvisnih od tega, da smo vsi udeleženi v njih aktivni, kar lahko skozi čas nekatere ljudi izčrpa. Tako je pomembno, da te igre (in morda tudi nekatere druge) omogočajo posameznikom, da se umaknejo in ne motivirajo posredno ostalih, da bi jih skozi pritisk družbe pripravili do sodelovanja.

- **Sprostitvene aktivnosti** (*angl. chillout activities*): Namenjene so preživljanju prostega časa sproščeno in po svoji volji. Včasih niso nič manj aktivne od drugih iger, ampak so v določenem trenutku le prijeten presek trenutnega dogajanja. Morda hoja po traku (slackline) na prvi pogled ne deluje kot sprostitvena dejavnost, a je lahko po celem dopoldnevu sedenja in reševanja problemov prav prijetno početje. Te igre imajo včasih pasivna in bolj ohlapna pravila, ki jih zaznamo bolj kot navodila, ker je na nas, ali jih upoštevamo ali ne. Če damo skupini na voljo skupen fotoaparatus in razglasimo, da bomo na koncu nagradili najbolj kreativno sliko po izboru ljudstva, je na posameznikih in skupini, ali se bo odločila, da bo sodelovala, ali ne.
- **Igre zaključevanja** (*angl. closures*): Igre so namenjene predvsem zadnjim fazam razvoja skupine (več v nadaljevanju). Osredotočajo se predvsem na podoživljanje in ponotranjenje rezultatov doživetih izkušenj ter na jasno zapiranje svetov, ki smo jih uporabili pri izvajanju aktivnosti. Uporabimo jih, ko sklepamo, da potrebuje skupina nekaj pomoči, da optimalno zaključi svojo zgodbo in ne začne nenadzorovano razpadati.
- **Igre poznega prihoda** (*angl. late arrival games*): Namenjene so vzpostavljanju kulture točnosti na zabaven način. Ponavadi so grajene na način, da imajo zamudniki s strani ostalih moč dojeti resnost deviacije od norm skupine in da imajo ostali možnost svoje frustracije izraziti na konstruktiven način. Večkrat so lahko le delčki začetkov aktivnosti, ki naredijo prisotnost na aktivnosti od samega začetka bolj privlačno.
- **Igre komunikacije** (*angl. communication games*): Igre so namenjene razumevanju komunikacije. Velikokrat je njihov namen udeležence postaviti v situacijo, kjer je komunikacija otežkočena, a jo je lažje analizirati in naučeno prenesti v realne situacije.
- **Kratke zabavne igre** (*angl. party games*): Namenjene so sprostitvi udeležencev in spodbujanju timskega duha. Načeloma so kratke, z enostavnimi navodili in dovolj fleksibilne, da se jih lahko prilagaja po potrebi. Ponavadi ustvarjajo občutek intenzivnosti trenutka (napeto dogajanje), vsi se počutijo vpeti, tudi če samo kot opazovalci, in ponujajo hitre razrešitve, kar omogoča tudi hitrejše kroženje udeležencev znotraj skupin, tekmovalec odnos in možnost večjega števila poskusov, preden pridemo do rešitve. Slednje spodbuja okolje, kjer se lahko tudi nepoznavalci igre počutijo dovolj pogumne, da se lahko pridružijo, to pa spodbuja povezovanje med udeleženci na temeljih skupne izkušnje.

- **Igre, namenjene grajenju kulture znotraj tima** (*angl. culture builders*): Namenjene so temu, da se na lažji način soočimo s kulturo, ki nastaja v timu. Lahko nam jo pomagajo razumeti, lahko nam jo pomagajo, v krajšem času in z manj zapletov kot sicer, razviti na naslednjo stopnjo.
- **Aktivnosti, povezane z vrednotenjem in refleksijo**: Namenjene so vzpostavljanju varnega in produktivnega okolja, kjer pride do učinkovitih vrednotenj in refleksij. Lahko so namenjene skupini ali posamezniku. Tu je morda še bolj pomembno kot kje drugje, da jasno opredelimo pravila in meje, v katerih bomo delovali. Za primer si lahko vzamemo navodilo "na list pred seboj, napišite tri svoje največje strahove". Pri udeležencih lahko to navodilo sproži različne odzive. Kdo se bo vprašal, ali bodo morali to javno predstaviti ostalim, ker bo na podlagi tega pisal nekaj, kar želi deliti ali pa ne. Morda na to drugi ne bo pomislil in mu bo nelagodno, ko bo dojel, da mora sedaj nekaj intimnega deliti z ostalimi. Nekdo se ne bo mogel skoncentrirati na to, o čem naj piše, če ne pozna ožjih okvirjev in namenov te aktivnosti v nadaljevanju.

3. *Teambuilding: sestavljanje procesov*

3.1. *Motivacija posameznika, skupnosti (ang. society) in skupine (ang. group)*

Kaj motivira posameznike, da se pridružijo skupini in v njej soustvarjajo? Kaj motivira skupino, da deluje optimalno? Teorij, povezanih z motivacijo, je kar nekaj in kar nekaj jih sloni na delih Decija in Ryana, ki sta, kot enega izmed pomembnejših dejavnikov, izpostavila avtonomijo. Avtonomija je pomembna tako za delovanje posameznika znotraj tima kot za delovanje tima znotraj večje strukture (Deci in Ryan v Dörnyei, 1997).

Ljudje bodo podprli to, kar bodo sami tudi pomagali ustvariti (*Gustafson in Kleiner, 1994*).

Udeležence lahko pri skupinskem izobraževanju s sodelovanjem motiviramo na več načinov. Olsen in Kegan sta v njih zaznala skupno točko – strukturo.

- Strukturirani in skupni cilji.
- Strukturirano nagrajevanje, kjer je poudarek na nagrajevanju skupin kot celot.
- Strukturirane vloge učočih, kjer vsak posameznik dobi dodatno posebno odgovornost.
- Strukturirani materiali, kjer je značilno to, da je sredstev premalo in so si jih primorani deliti, ali to, da so sredstva uporabna šele, ko delujejo skupaj.
- Strukturirana pravila, ki predvsem izpostavijo, da je skupina kot celota odgovorna za pozitiven ali negativen rezultat na koncu (Olsen in Kegan v Dörnyei, 1997).

Tim pa mora imeti pri tem občutek, da s trenutnim stanjem v organizaciji nekaj ni v redu, in želeli si mora spremembe. Če želimo tim spodbuditi, pa mora imeti še jasno sliko, v katero smer se želi premikati in kaj so njegovi skupni cilji (Gustafson in Kleiner, 1994). Za hiter uvod o motivaciji posameznikov predlagamo knjigo Drive avtorja Daniela H. Pinka, ki svoje ideje bazira tudi na teorijah Deciija in Ryana.

3.2. Razvoj skupine

3.2.1. Faze razvoja skupine

Govorili smo že o tem, kako se skupina lahko razvije v tim. Prehajanje v tim si sledi po fazah, kar pomeni, da ni večjega prekrivanja med samimi stopnjami in jih je mogoče precej jasno razločiti. Prehod si sledi linearno (Hut in Molleman, 1998). Razvoj skupine lahko razlagamo na različne načine in vse se v določeni meri pokrivajo med seboj. Morgan jih je razdelil v 4 faze:

- V prvi fazi se skupina koncentrira na redundančnost funkcij. Dela se na tem, da se razbere, kaj so kompetence posameznika v skupini, in razvija programe, ki pomagajo članom skupine večkrat pokriti enake kompetence.
- V naslednji fazi je fokus na minimalnih kritičnih specifikacijah, ki jih skupina dobi "od zgoraj", skupina se trudi vzpostaviti nova pravila, vezi, hierarhijo delovanja, pri hkratnem upoštevanju pravil. Poudarek je na minimalnem kritičnem, kar pomeni, da se izognemo vsemu, kar ni kritično, in ta navodila spravimo na najmanjšo možno raven, pri kateri se v nadaljevanju ne bomo več vtikali, če bodo le dani pogoji doseženi. Tako se želimo izogniti mikromenedžmetu, da si lahko skupina vzame dovolj avtonomije nase. V teh prvih dveh fazah je fokus na posamezniku, a že lahko zaznavamo prehod iz rutinskega dela in obnašanja v bolj ne-rutinsko.
- V tretji fazi je poudarek na samostojnosti skupine, na timskem delu in na grajenju komunikacije v skupini in optimizaciji procesa sprejemanja odločitev. Značilno za to fazo je, da skupina postaja vse bolj neodvisna od svojega supervizorja, kar pomeni, da je fokus vse bolj na timskem delu in avtonomiji skupine.
- V četrti fazi je skupina sposobna dobro ocenjevati situacijo in si po principu "double loop learning" zna vzeti čas za preverjanje/vrednotenje svojih lastnih rešitev (več o tem v nadaljevanju) (Morgan, 1986 v Hut in Molleman, 1998).

Tuckman si je faze razvoja skupine razlagal drugače, a z nekaterimi podobnostmi. Razdelil jih je na:

- Oblikovanje (*angl. forming*)

Tim še ni tim in je le skupina posameznikov, ki se ukvarjajo s procesi, atmosfero in so velikokrat le na videz prijazni, ker tako veleva bonton. Navdušenost nad tem, da bi nekaj počeli, je velika, a sposobnost komuniciranja in delovanja znotraj novo nastajajočega tima še ni na dovolj visoki ravni (McGreevy, 2006). Skupina se v tej prvi fazi uči, kako delati skupaj, opravi se najmanj dela. Skupina morda še ne ve, ali bo kmalu prišla v drugo fazo, kjer se bodo gradile norme. Značilno je, da so odnosi med člani zelo olikani, vsi so zelo prijazni, vzdušje je

formalno, zato v prvi fazi obstaja nevarnost, da močni posamezniki s svojim statusom skušajo povoziti norme in kar začeti delati, saj "se nima smisla toliko pogovarjati".

- Divjanje (*angl. storming*)

V storming fazi se udeleženci počutijo že dovolj varno, da se lahko znebijo svoje prijaznosti zavoljo odobravanja skupnosti ter se dovolj močno zavedajo, da bodo morali s temi ljudmi še nekaj časa sodelovati in si tako upajo vedno bolj izraziti svoja mnenja. Zaradi tega pride do "udara" mnenj in velikokrat se zdi, da tim nazaduje v produktivnosti, ker omahne začetni zagon, ki je dajal iluzijo hitrega napredka. A ta spopad je nujno potreben, če želimo, da se sprejmejo norme in da nastane kultura, ki bo potem na daljši rok omogočila hitrejše sprejemanje odločitev in s tem hitrejše delovanje tima (McGreevy, 2006). V tej fazi opredelijo cilje, medsebojne vezi, vloge in namen tima. Pri tem delu je treba paziti, da pride na dan čim več potencialnih konfliktov, ki nam jih ne bo potrebno razreševati kasneje, če se z njimi soočimo že sedaj. To pa se ne zgodi, če je v skupini nekdo, zaradi katerega si udeleženci ne bodo upali izraziti svojega mnenja. Opozorilni znak je lahko veliko število družbeno zaželenih odgovorov, ki ponavadi prinesejo zaključek, da "se je že do sedaj delalo čisto v redu in ta sestanek morda niti ne bi bil potreben, če bi se to osebo že do sedaj poslušalo".

- Normiranje (*angl. norming*)

To je faza, v kateri tim začne dosegati svoj potencial. Tim se je razvil v smeri, da je sedaj sposoben delovati bolj učinkovito in dosega rezultate (McGreevy, 2006). V tej fazi je med posamezniki spoznanje, da nobena vloga ni pomembnejša od druge in so vsaka zase ključne za dobro izpeljavo projekta. Zavedajo se tudi pomena svoje vloge in hkrati, kar je še bolj pomembno, pomena drugih vlog, ki jih tako začnejo ceniti kot sebi enakovredne. Razvije se timski duh. Zavedanje o tem, da vsega ne vemo, pa spodbudi tudi več poslušanja in pripravljenost več časa vložiti v razumevanje drugih in ne samo v izpostavljanje svojega mnenja, kar privede do več konsenzov in s tem tudi do večjega zadovoljstva s končnimi rešitvami in bolj motiviranih posameznikov (Rushmer, 1997).

- Izvajanje (*angl. performing*)

To je faza, ko je tim dokončno dozorel in najbolj učinkovit. Udeleženci imajo občutek, da se takega tima ne da in niti nima smisla spreminjati, ker "je pač perfekten, tak kot je". Tim doseže optimalno raven produktivnosti, alokacij virov, sprejemanja odločitev in medsebojne soodvisnosti. Člani cenijo drug drugega in rastejo na osebni ravni. Svetu in problemom se tim zoperstavlja zelo fleksibilno in zna krmariti med konflikti na način, da na nikogar ne vplivajo negativno in ga ne prizadanejo preveč. Tak tim je ponavadi zaznan kot "top tim" ali "visoko učinkovit tim" in deluje, kot da bi lahko tak ostal in produciral odlične rezultate skoraj za vedno. Čudno nas bodo gledali, če bomo trdili, da bo to za tim sčasoma pogubno in da bo nedvoumno tudi tak tim sčasoma razpadel (McGreevy, 2006).

Zaton, ki se ga ne zavedaš, zaton tistih, ki gledajo, a ne vidijo, ki poslušajo, a ne slišijo, zaton tistih, ki ne znajo oceniti ne sebe ne drugih (McGreevy, 2006).

Nerealno bi bilo pričakovati, da bi timi za vedno ostali v četrti fazi, zato so bile dodane še faze (*angl. reforming*), (*angl. adjourning*) in (*angl. mourning*), ki govor-

ijo o tem, kako se mora tim spreminjati (po članih, nalogah ali čem drugem) ali razpasti. (McGreevy, 2006). Razvoj skozi faze skupine je zelo pomemben in ga je treba nadzorovati, saj se lahko v nasprotnem primeru timi hitro zataknejo v prvih fazah, če so udeleženci preveč prijazni (*ang. polite*) in niso pripravljeni izzvati obstoječega stanja (*angl. status quo*). Nevarno je tudi, a ne nujno neučinkovito, da se timi ustalijo na prvi točki, ki jim je trenutno dovolj udobna in ustvarja zadovoljive rezultate. To pa je nevarno, ker lahko z dobrim pristopom hitro (vsaj navidezno) napredujemo in se ta relativen prepad med delom prej in sedaj zdi že tako velik, da postane "dovolj dober za sedaj ... bomo nadaljevali drugič" ... – in tu zadeve ostanejo (McGreevy, 2006).

3.2.2. Pogoji razvoja skupine

Hut in Molleman navajata štiri principe, ki so potrebni za samoorganizacijo skupine:

- predpozicija (*angl. requisite variety*),
- redundančnost funkcij (*angl. redundancy of functions*),
- minimalna zahtevana navodila (*angl. minimal critical specifications*),
- evalvacija (*angl. double loop learning*) (Hut in Molleman, 1998).

Predpozicija: vsaka skupina mora imeti kapacitete transformacije inputa informacij, materialov in drugih reči v želen output (Hut in Molleman, 1998).

Redundančnost funkcij: Znotraj skupine je pomembno, da znanja in kompetence niso striktno specializirani. Zaželeno je, da se nekatere funkcije podvajajo, da ima skupina možnost fluktuacije funkcij glede na trenutno potrebo, kar v osnovi lahko poenostavimo s primerom: Če je Ana edina, ki zna uporabljati npr. program za zapisovanje, brez nje ne bo mogoče izpeljati sestanka oz. se bo izpeljal na nižjem nivoju, kot bi se sicer. Miha pa morda kdaj pa kdaj potrebuje nekaj pomoči na svojem področju, a se ne potrebuje stalno zaposlenega na tem področju, ampak si lahko člani skupine med seboj pomagajo (Hut in Molleman, 1998). S tem, ko se zavedamo, česa so drugi sposobni (kompetence), imajo lahko posamezniki v skupini dostop do eksternega vira podatkov, poleg svojega. Kot rezultat se tako ustvari skupinsko informacijsko-procesni sistem, ki tvori nove in učinkovitejše ideje, katerega učinkov se poslužuje mnogo tehnik skupinskega iskanja rešitev, kot npr. možganska nevihta (*angl. brainstorming*) (Chatterjee, 2016). Navzkrižno izobraževanje (*angl. cross-training*) prinese to, da imamo neko varno cono, znotraj katere ni kritično, če se v dani situaciji kdo zamenja ali kdo ne more opraviti kakšne naloge, saj jo lahko prevzame nekdo drug, delo celotne skupine pa se ne ustavlja in ni čakanja en na drugega, kot bi bilo pri visoki (ekskluzivni) specializaciji (Hut in Molleman, 1998). Druga pozitivna plat te zgodbe je, da se, ko ljudje več časa delujejo skupaj, posamezniki vselej vedno bolj specializirajo, ker se s časom optimizira zavedanje, katere kompetence je potrebno podvajati in kje so odprta področja za posameznike, da napredujejo. S tem skupina pridobi novo skupno znanje in kompetence, ki jih lahko uveljavi, in tega ne bi bilo mogoče doseči v taki meri, če bi šlo le za skupek posameznikov. Pomembno pri tem je, da je skupina specializirana šele po tem, ko se začne zavedati pomena podvajanja kompetenc za učinkovitost

delovanja skupine, saj je lahko specializacija drugače samo stvar posameznika in ne pridobitev za celotno skupino (Chatterjee, 2016).

Minimalna zahtevana navodila: Skupini mora biti danih čim manj omejitev s strani vodstva. Delo mora biti delegirano in ne mikromenedžirano (*angl. micromanaged*). Navodila morajo biti podana ravno v pravi meri, da je nalogo uspešno opravljena in da dovoljuje osebni doprinos s strani člana skupine. Skupina tako prevzame določene naloge nase: formuliranje ciljev, interno razdeljevanje nalog in načine, kako bodo sodelovali in delali (Hut in Molleman, 1998).

Evalvacija: Skupina mora imeti moč vse staro in novo znanje postaviti pod vprašaj. Za to mora imeti sredstva (čas, znanje ...). Skupina se ne more poistoteti s cilji, če so naloge mikromenedžirane in samo postavljene "od zgoraj", brez možnosti vplivanja na sam proces pristopanja k problemu in optimiziranja (Hut in Molleman, 1998).

3.2.3. Skupaj se naučimo več kot sami

Večina timbuilding praks temelji na učenju s sodelovanjem (*angl. cooperative learning*), ki je učinkovitejše od individualnega učenja. Učenje s sodelovanjem je eno izmed bolj raziskanih področij izobraževanja. Če bi ga povzeli v treh točkah, bi najprej rekli, da je pomembno, da so udeleženci del manjših skupin (3–6 ljudi). Pomembno je, da je učenje strukturirano, tudi v smeri, da se udeleženci medsebojno spodbujajo in težijo k skupnim ciljem. Tretjič, vrednotenje in nagrajevanje ekipe postaneta bolj pomembna kot vrednotenje in nagrajevanje posameznika. Pri tem pa lahko za posameznike še vedno uporabljamo metode refleksije.

Zelo pomembno je zavedanje, da bo rezultat skupno delo. To v nasprotju s tekmovalnim stilom učenja, kjer je povprečje pridobljenega znanja posameznikov v skupini nižje kot pri učenju s sodelovanjem), prinese veliko pozitivnih učinkov – med drugim zavedanje, da posamezniki sami ne morejo doseči cilja, kar poveča zavedanje o povezanosti posameznika z drugimi in odgovornosti, ki s tem pride, kar spodbuja pozitivno interakcijo med člani (Dörnyei, 1997).

3.3. Vloge v timu

3.3.1. Razbijanje mehurčkov

Ljudje imamo, tako kot žival, ki ji ugajajo vzorci, radi strukture, zato predalčkam marsikaj. Pri tipologijah osebnosti ni bistveno drugače. Nekaj bolj znanih tipologij predstavljajo Freudova psihoanaliza, Adlerjeva individualna psihologija, Jungova analitična psihologija, Maslowa holistično-dinamična teorija, Skinnerjeva vedenjska analiza itd. Če želite vedeti več, sta Google in knjižnica vaša dobra prijatelja. Pomembno za delovanje v organizacijah in drugih strukturah,

ki zahtevajo interaktivno sodelovanje posameznikov, pa ni samo znanje, pridobljeno iz takih tipologij, ampak tudi zavedanje raznolikosti. Velikokrat se zavedamo le svojih "mehurčkov" okoli nas, spoznanj, ki so za nas do sedaj dobro delovala in smo jih ojačevali do te mere, da se o njihovi uporabnosti ni potrebno sploh več spraševati – do sedaj. Do trenutka, ko se je naš mehurček razširil in so naša znanja postavljena pod vprašaj. Takrat posamezniku veliko pomeni, če lahko razume, da ni tak kot ostali, ampak morda je še bolj pomembno, da pod novimi "pravili igre" spet najde svoj kotic pod soncem. Spoznavanje tipologij, če so le v večji meri zaznane kot relevantne s strani posameznika, pomaga pri razumevanju sebe v odnosu z družbo in pri sprejemanju svojih šibkih in močnih točk brez večjih problemov, saj se zavedamo, da smo del večje celote ter tako dopolnjujemo druge in ni problem v tem, če drugi dopolnjujejo nas. Pomagajo nam pri samozavesti, saj svojih šibkih točk ne zaznavamo več kot lastnih pomanjkljivosti, ampak kot del celote. Tako se lahko v eni skupini želja po tem, da vse z različnih kotov premislimo, spremeni iz "kompliciranja" v "preudarnost", iz "zasanjanosti" v "kreativnost", iz "birokratiziranja" v "sistematiziranje" ... (Rushmer, 1997)

3.3.2. *Timške vloge Belbin*

Belbin je med svojim raziskovanjem delovanja skupin ugotovil, da razlika med uspešnimi in neuspešnimi skupinami ni bila odvisna od dejavnikov, kot sta intelekt in izkušnje, temveč od vedenja, načina, kako tim sprejema odločitve, kako člani interagirajo en z drugim ter uporabljajo svoje kompetence, da dosežejo skupen cilj (Batenburg in sod., 2013). Zasnoval je 8 osnovnih ključnih vlog, ki so se skozi leta dopolnjevale – danes jih je 9 (Batenburg in sod., 2013).

Timska vloga	Tipične značilnosti	Pozitivne lastnosti	Možne slabosti	Kdaj jih potrebujemo?
Izvajalec (IM)	Konzervativen, predvidljiv, vesten.	Dobre organizacijske sposobnosti, praktičen, trdo dela, samodiscipliniran, vesten, opravi tudi rutinska dela, sistematičen.	Nefleksibilen, se ne odziva na nepreverjene ideje, lahko tog, vztraja pri načelih, ne vidi novih priložnosti.	Kadar je potreben deloven in sistematičen način reševanja problemov.
Koordinator (CO)	Miren, samozavesten, obvladan.	Sposoben sprejeti ostale člane tima glede na njihove prednosti in brez predsodkov, močan čut za objektivnost, optimalno izkorišča vire, pozna prednosti in pomanjkljivosti članov ter skupine, je miren in stanovit.	Povprečno inteligenčen in povprečno ustvarjalen, ni izrazito kreativen	Kadar se je s problemom treba soočiti mirno.

Koordinator (CO)	Miren, samozavesten, obvladan.	Sposoben sprejeti ostale člane tima glede na njihove prednosti in brez predsodkov, močan čut za objektivnost, optimalno izkorišča vire, pozna prednosti in pomanjkljivosti članov ter skupine, je miren in stanoviten.	Povprečno inteligenčen in povprečno ustvarjalen, ni izrazito kreativen	Kadar se je s problemom treba soočiti mirno.
Spodbujevalec (SH)	Napet, dinamičen, družaben.	Sposoben delovanja pod pritiskom, visoko motiviran in vztrajen, spodbuja ostale člane, jim postavlja izzive.	Nagnjen k provokaciji, razdražljivosti in nepotrpežljivosti, lahko nestrpen in napet, nepotrpežljiv, trmast in moteč za ostale člane.	Kadar imamo potrebo po spremembi.
Inovator (PL)	Individualističen, resen, neortodoksen.	Genialen, bujna domišljija, inteligentnost in znanje, kreativen, domiseln, neortodoksen, rad se loteva zapletenih in težavnih problemov, lahko spregleda protokole in predpisane postopke.	Ne zanimajo ga sposobnosti realizacije, sanjaški.	Kadar je treba ustvariti predloge ter rešiti kompleksen problem.
Raziskovalec virov (RI)	Ekstrovertiran, entuziastičen, radoveden, komunikativen.	Sposobnost vzpostavljanja kontakta z ljudmi in raziskovanja novosti, sposobnost za soočanje z izzivi, odlično prepozna priložnosti, raziskuje ideje, ima dobre komunikacijske sposobnosti, predstavlja vez med skupino in okoljem.	Nagnjen k izgubi interesa po tem, ko prvotna navdušenost mine, nima pravih idej.	Kadar je treba vzpostaviti zunanji kontakt ter kasnejša pogajanja.
Kritik (ME)	Trezno razmišljanje, nečustven, preudaren.	Realen, analitičen, odloča se racionalno, s premislekom, razmišlja strateško in dolgoročno.	Primanjkuje mu inspiracije ali sposobnosti za motiviranje drugih, lahko je nečustven, pretirano kritičen, brez občutka za okolico, dlakocepski.	Kadar je uspeh ali neuspeh odvisen od relativno majhnega števila kriznih odločitev.

Timski delavec (TW)	Socialno usmerjen, blag in občutljiv.	Ima sposobnost odzivanja na ljudi in situacijo, dviguje timski duh, pomembno mu je vzdušje v skupini, motijo ga nesporazumi, bori se za pravice drugih, je razumevajoč in zna prisluhniti.	V kritičnih situacijah neodločen, hitro zapade pod vpliv močnejšega.	Pod vodilnim režimom, kjer so konflikti pogosti ali navidezno zatrti.
Dovrševalec (CF)	Natančen, metodičen, vesten, prizadeven.	Sposobnost izpeljati stvari do konca, perfekcionista, pazi, da se ne dogajajo napake, da se skupina drži rokov, ne mara površnosti, netočnosti.	Nagnjenost k zaskrbljenosti zaradi majhnih stvari, lahko nestrpen in perfekcionističen	Kadar delovne naloge zahtevajo natančnost in visoko koncentracijo.
Strokovnjak (SP)	Strokovno, nezainteresiran za druge, resen, samodiscipliniran, učinkovit.	Umirjen, notranje motiviran, ima poglobljena, specialistična znanja, pogloblja znanje.	Njegov prispevek je ozek, lahko se preveč zadržuje pri tehničnih podrobnostih in tehnologijah, praviloma ga ne zanima delo z drugimi.	Kjer je produkt ali storitev organizacije osnovana na določenih redkih veščinah ali znanju.

Ključnega pomena je, da je tim sestavljen iz članov, ki so kompetentni za del, za katerega se od njih pričakuje, da se bo izvedel. Jasno je, da morajo člani tima prispevati k rešitvi skupne naloge. Strokovnost, znanje in izkušnje so tako vitalnega pomena, ampak prav tako pomembno je, da bodo člani skupine zmožni delovati znotraj skupine in da bo vsaj en član skupine imel tudi določene vodstvene sposobnosti in da bo fasilital delo celotnega tima (McBreevy, 2006). Zaželeno je, da je tim sestavljen iz raznovrstnih posameznikov (Rushmer, 1997) – različne kombinacije položajev in vlog v različnih odnosih so prikazane v spodnji tabeli.

	Dobro dela z:			Slabše dela z:		
Timska vloga	vodja	sodelavci	osebje	vodja	sodelavci	osebje
Koordinator (CO)	SH, SP, PL	TW, IM, SP	PL, SP	TW	IM, PL	SH
Inovator (PL)	CO, TW	TW, RI, CO	ME, TW	SH, TW	ME, PL	SH, RI

Spodbujevalec (SH)	CO, ME	RI	TW	TW	PL	CO
Dovrševalec (CF)	RI, PL, SH	IM	TW	CF	RI	RI
Raziskovalec virov (RI)	SH	IM, TW	CF	CF	CF	SH
Timski delavec (TW)	SH	TW, PL	TW	TW	SH	SSH
Kritik (ME)	CO	CO, IM	IM	DH, ME	CF, ME	ME
Strokovnjak (SP)	CO	RI, CF	CF, TW	TW		
Izvajalec (IM)	CF, SH, PL	CO, ME	TW	TW	IM, PL	PL, RI

(McGreevy, 2006)

Razumevanje vlog v timu in tega, kdo se s katero povezuje, omogoča koordinatorju, da dobro izkoristi močne in šibke točke posameznikov in jih poveže v bolj kompetentno celoto. Seveda se zavedamo, da je to velikokrat le del idealnega sveta in realno delamo z bolj ali manj takimi ekipami, kot so nam takrat na voljo. Vseeno pa je zavedanje, da je možno z nekaj znanja in razumevanja posameznikovih preferenc bistveno izboljšati delo tima in narediti več kot le sklop posameznikov, danih na kup, pomembno (McGreevy, 2006). Že prej smo omenili, da je pomembno zavedanje, da živimo v mehurčkih, in z namenom razumevanja naših interakcij na okolje so bile razvite različne tipologije. Eno takih, ki nam lahko pomaga, sta razvili tudi hči in mati, Myers in Briggs. Pomaga nam ločiti osebnostne tipe v razpredelnico šestnajstih kombinacij in pri tem imeti možnost razumeti sebe in druge (Lindon, 1995).

3.3.3. Povratna informacija in zaključevanje

Za dobro delovanje tima (pa tudi posameznikov na splošno) in zaključevanje timbuilding aktivnosti, je pomemben odnos udeležencev do aktivnosti in udeleženih posameznikov. Razumevanje delovanja povratne informacije nam jo pomaga podeliti na način, da je učinkovita, slišana in se prejemnik ob njej ne počuti slabo. Nasprotno, počuti se, kot da je ravnokar zrastlel. Pri tem si lahko pomagamo tudi z "SBI" modelom podajanje feedbacka.

Sestavni deli "SBI" modela so:

Situacija (**angl. Situation**), kjer čim bolj objektivno orišemo situacijo, ki se je zgodila – postavimo jo v kontekst.

Vedenje (**angl. Behavior**), kjer opišemo, kaj se je dogajalo.

Učinek (**angl. Impact**), kjer opišemo, kako je vedenje vplivalo na nas.

Na koncu lahko, če se nam zdi, da bo konstruktivno vplivalo na prejemnika, podamo še predlog, kako bi bilo možno postopati naslednjič.

Da bi teambuilding aktivnosti imele kar največji učinek, je potrebno na koncu zagotoviti, da se razrešijo vse novo nastale vezi in razumejo vsa novo prejeta znanja. Tako lahko v realni svet prenesemo čim več zaželenih učinkov. Faza zaključevanja aktivnosti (**angl. debriefing**) nam pri tem pomaga. Ena izmed metod, s katero si lahko pomagamo, je set vprašanj – 4F:

Dejstva (**angl. Facts**): Kaj se je dogajalo? Kdaj? Kje? Kaj je bilo nepričakovano? Kdo je naredil kaj? Koliko časa smo potrebovali? Kaj se je dokončalo in kaj ne?

Občutki (**angl. Feelings**): Kaj ste doživljali? Kako ste se počutili? Kaj se vam je zdelo drugače? Kako novo/čudno/zabavno/frustrirajoče je bilo? Kaj je bilo dobrega, kaj slabega?

S prvima dvema kategorijama izpostavimo zgodbo. Izražamo sebe, smo poslušani, razumljeni, poslušamo druge, cenimo mnenja drugih in razlike med njimi, se povezujemo z ostalimi in se pri tem vedno bolj počutimo kot del skupine.

Odkritja (**angl. Findings**): Razmišljamo in iščemo razlage, posplošujemo, povezujemo in se učimo. Zakaj nekaj ni delovalo? Kako smo prišli do končnega uspeha? Zakaj nekdo nečesa ni izgovoril?

Prihodnost (**angl. Future**): Naredimo akcijski in učni načrt, predvidimo spremembe in koristi, testiramo ideje, opisujemo sanje in sprejemamo odločitve za naprej.

Z zadnjima dvema deloma poskušamo sintetizirati novo nastalo znanje in izkušnje in spreminjamo spoznanja v akcijske načrte. Na ta način poskrbimo, da aktivnost ne ostane le zanimiva izkušnja, ampak pomaga pri napredovanju posameznika in tima.

3.4. Grajenje odnosov

3.4.1. Kako dobri odnosi pomagajo timu?

Ljudje, ki so močno povezani med seboj, razvijejo skupen sistem kodiranja, hrambe in priklica informacij (Chatterjee, 2016). Enotnost skupine (**angl. group cohesiveness**) je pomemben koncept, s pomočjo katerega, si lahko razlagamo veliko pojavov, povezanih z dinamično skupin. Govori o moči odnosov (**angl. relationship**), ki povezuje člane enega z drugim in s skupino samo. Enotnost skupine (EC) je kazalnik stadija razvoja skupine in je neposredno povezan z sodelovanjem znotraj skupine ter s kvantiteto in kvaliteto interakcij znotraj skupine (Dörnyei, 1997). Povezane skupine delujejo bolj učinkovito kot nep-

ovezane na različne načine. **Pri članih povezanih skupin je bolj verjetno, da bodo aktivno sodelovali v razpravi in si upali o sebi spregovoriti na bolj osebni ravni. Taka vedenja pa so ključna pri učinkovitem komuniciranju in produktivnem sodelovanju.** Članom povezane skupine ni vseeno za druge člane (*angl. they care for each other*) in si zato bolj pomagajo med seboj, kar v povprečju prinese boljše rezultate učenja in dela (Dörnyei, 1997). Dobre odnose v skupini lahko razdelimo na tri dele:

- Stopnja odkritosti drug do drugega (*angl. self-disclosure*).
- Poznavanje ostalih posameznikov v tej enačbi.
- Sposobnost predvidevanja reakcij ostalih (Butterfield in Pendegraf, 1996).

Skupinsko določeni cilji imajo močan vpliv na sodelovanje posameznika v skupini. V enotnih skupinah je bistveno manjša možnost, da bo nekdo samo postopal okoli in "se šlepal" (*angl. free-riding*) (Dörnyei, 1997), kar je še posebno pomembno pri organizacijah, ki delajo s prostovoljci, kjer ni finančnih in drugih vzvodov, ki bi motivirali ali kaznovali nezaželeno vedenje (Butterfield in Pendegraf, 1996). Preživeti čas in prostor sta zelo pomembna za ustvarjanje skupne zgodovine skupine (*angl. group history*). Ta pa je ključni faktor, da lahko člani razvijejo močne medsebojne vezi. Vmes nastajajo "interne fore", posebne zgodbe, simbolna komunikacija, razumevanje potreb drug drugega, tako osebnih kot povezanih z delom, in drugi povezovalni elementi (Dörnyei, 1997). Da bi znali učinke tudi prepoznati, pa je dobro poznati tudi pokazatelje. Eden izmed pokazateljev dobro izpeljanega povezovanja (*angl. bonding*) je medsebojno deljenje pristnih stvari o sebi (*angl. personal stuff*). Kazalnik je lahko tudi dober za ocenitev, koliko časa na posameznem izobraževanju namenimo razvoju odnosov v skupini in koliko podeljevanju znanj. V kratkem času nekaterih izobraževanj, ki trajajo morda le nekaj ur, si to težko privoščimo. Če pa delamo s timi, ki bodo več časa delali skupaj, in bi si želeli, da postanejo avtonomni, si moramo vzeti toliko časa in dobro splanirati povezovalni del, da bo nadaljevanje bolj učinkovito. Pri tem nam lahko na različne načine pomaga veliko teambuilding metod. Nekatere smo za pomoč tudi našteali v spodnjem delu. Spomnimo se na kladivo in izvijač (Dörnyei, 1997).

3.4.2. Sprožilci medsebojne povezanosti

Poleg spoznavanja in količine časa, preživetega skupaj, je še kar nekaj sprožilcev, ki lahko vplivajo na medosebno povezanost in povezanost s skupino ter nam lahko pomagajo čas kvalitetnejše izrabiti.

- **Fizična bližina:** Sedenje drug ob drugem, dotiki ... to bi lahko opisali kot nekakšen vhod v osebni prostor posameznika. Odvisno od kvalitete izpeljane aktivnosti pa je, ali bo to delovalo kot prijeten vhod v ta prostor ali kot vdor vanj.
- **Izoblikovane situacije:** na način, da pogovor poteka optimalno. Npr. če želimo vizualno načrtovati, moramo imeti prostor za flipchart, tablo, računalnik. Če se želimo pogovarjati in ne želimo, da nas vsi v prostoru slišijo, mora biti šum (npr. glasba) na pravi jakosti, da se počutimo varno, ko govorimo znotraj

skupine. Spomnite se trenutka, ko je skupina živahna, vsi komunicirajo v nekih mikroskupinah, a kar naenkrat postane tiho in se sliši samo še ena oseba. Navadno ji postane neprijetno, ker ni želela komunicirati vsega z vsemi, sedaj pa je bila porinjena v tako situacijo.

- **Medosebna interakcija:** v kateri je vedenje ene osebe pogojeno z vedenjem druge. Interakcije, kjer osebe direktno vplivajo ene na druge, so lahko projektna dela, razne skupinske aktivnosti, kot na primer igre (*angl. games*) ipd.
- **Sodelovanje med člani skupine:** z namenom doseganja skupnega cilja.
- **Zavedanje o nagradah, ki jih pridobimo znotraj skupine:** Za posameznika je lahko to zavedanje o zadovoljstvu nad procesom, ki se je izvedel, konsenz nad izbranimi cilji, izvedena osebna agenda, dosežen cilj. Poudarek je na zavedanju, ker se to samo po sebi ne zgodi vedno. Zato moramo procese oblikovati v smeri, da imajo člani skupine čas in prostor zavedati se sprememb. Pri tem si lahko pomagamo s tehnikami debriefinga, evalvacije, refleksije ...
- **Uspešno zaključeni projekti skupine:** tudi če so majhni in gredo "po stopnicah" (*angl. step by step*), a morajo biti uspehi celotne skupine, ne samo posameznikov.
- **Skupna stiska:** Težki časi povezujejo ljudi. Naj si bo to skupen nasprotnik, neprespane noči za skupno dobro, krizno reševanje problema. Simulacija težav je tudi zelo priljubljena metoda pri krajših teambuildingih, kjer je prav skupno prebrodenje težave močen povezovalen faktor.
- **Medskupinska tekmovanja:** Protiidentiteta ali skupen sovražnik dobro vplivata na povezanost odnosov znotraj skupin, a moramo pri tem paziti, da ne skrhamo drugih pomembnih odnosov med skupinami v organizaciji. To se da dobro urediti z igrami in svčasom za razlago igre, da "se stvari vzame ravno prav osebno".
- **Skupna grožnja/sovražnik** (zgoraj)
- **Skupinsko izročilo** (*angl. group legends*): Močno spodbudi ponos skupine. Lahko se ga izzove ali nastane na različne načine, vsebuje pa med drugim: ime skupine, "privat fore", posebnosti skupine ("mi smo pa _____, malo drugačni, ampak morda za to še bolj fajn").
- **Vlaganje v skupino:** svoj čas ali druga sredstva. Ko občutimo, da smo vložili že nekaj dni, imamo večjo željo tega ne izgubiti, kar nas spodbudi, da se, tudi ko ne izgleda najbolje, potrudimo in vztrajamo. En način za doseganje tega je predajanje avtonomije na skupino, kjer so cilji jasni, pristop pa je delo skupine same in se zato čuti bolj vpleteno.
- **Javno priznavanje skupine:** Če se javno predstavimo kot član skupine, to tudi pri drugih ojača občutek pripadnosti.

- **Definirati skupino ob bok neki drugi:** To je zadnja točka, kjer igrata identiteta in protiidentiteta ključno vlogo. Eden lažjih načinov povezovanja je prepoznavanje skupnega nasprotnika, a je to v organizacijskem delu hkrati hitro dvorezni meč, saj se lahko zunanje vezi skrhajo, kar je bilo opaženo že pri veliko organizacijah. Pri tem pri je jasen kazalnik, ko pride do distinkcije med "mi" in "oni". Združuje navznoter, a razdira navzven (Dörnyei, 1997).

3.4.3. *Zaupanje v timu*

Kultura ali klima v podjetju, ki podpira zaupanje in je grajena na stalnih in močnih odnosih med člani organizacije, bistveno bolje vpliva na sposobnosti fleksibilnega odzivanja članov v skupini. Kultura ni ključnega pomena pri skupinah, ki so sestavljene iz članov, ki imajo jasne in ozke naloge (*angl. tasks*) in ne tvorijo novih proizvodov. Postane pa ključna in direktno vpliva na uspešnost skupin, kjer se člani izmenjujejo pri izvrševanju nalog in v skupinah, ki so namenjene iskanju novih rešitev (Erdem in sod. 2003). V skupinah, kjer je pomanjkanje zaupanja, pride do neuspehov pri komunikaciji, delegiranju, opolnomočenju in posledično pri vsesplošni kvaliteti proizvodov (Erdem in sod. 2003). Zaupanje lahko razumemo kot nekakšen "higienični standard", ki vpliva na delovanje skupine – je potreben, a ne zadosten pogoj za uspešnost. Uspešnost tima se ne bo povečala le zato, ker obstaja znotraj njega zaupanje, bo pa zaupanje pomemben pogoj, če želimo, da ima tim možnost uspeti. Po drugi strani pa obstajajo tudi primeri, kjer močno zaupanje med člani skupine privede do tega, da se člani ne sprašujejo več o kvaliteti nastalih rešitev in pride do nevarnosti padca kvalitete. "Higienični standard" je mišljen v smislu, da če odnosi niso grajeni na zaupanju, člani skupine ne komunicirajo svojih idej v celoti in odkrito (podvrženi so ugajanju odnosov), ne ustvarjajo globljih kooperativnih vezi in si tako samoiniciativno tudi ne pomagajo med seboj (Erdem in sod. 2003). To morda na prvi pogled ni velik minus, a ker je dober tim praktično množenje potenciala njegovih članov in ne samo seštevanje, izgubimo prav ta del. Ne izgubimo potenciala, ki bi ga posamezniki ustvarili kot skupina. Izgubimo pa ves nedosežen potencial, ki bi ga lahko ustvaril dober tim. Poleg tega prinese nesposobnost organiziranosti tima tudi višje stroške vodenja. Posledično skupine ustvarjajo boljše odločitve, ko posamezniki znotraj skupine pravilno prepoznavajo distribucijo kompetenc (Chatterjee, 2016). Za zaupanje pa je nujno potreben skupaj preživeti čas. Ni važno, če je to teden, vikend ali samo nekaj minut ob kavi – tako se ustvarja zaupanje in sčasoma naraste tudi produktivnost tima (Chatterjee, 2016).

3.4.4. *Grajenje odnosa do posameznikov znotraj tima in zunanjega okolja (ustvarjanje identitete tima)*

Meje skupine med skupino in ostalim svetom, če so poudarjene, spodbujajo člane skupine k skupni identiteti. Močne meje skupine ponavadi utrdijo norme skupine in znižajo toleranco do deviantnega obnašanja znotraj članov skupine (Hut in Molleman, 1998). Minus pri močno povezanih, avtonomnih skupinah,

kjer se pripadniki čutijo bistveno bolj pripadni skupini kot organizaciji, ki jo je ustvarila, je ta, da se skupine ukvarjajo samo še s svojimi cilji, ki pa morebiti ne sovpadajo več s cilji organizacije. To lahko začne omejevati pretok znanja in izkušenj znotraj organizacij in zaustavlja stalno napredovanje sistema (Hut in Molleman, 1998) (Erdem in sod. 2003). Razvoj in opolnomočenje skupine sta direktno povezana s homogenostjo kulture v skupini. Tako lahko tudi dejanja, ki bi se jih lahko v večini primerov opisalo kot dobrodejna za rast skupine (npr. močna pripadnost skupini), postanejo tista, zaradi katerih skupina stagnira ali celo nazaduje. Tako se je pomembno zavedati, da ni "pravih" rešitev. Nekatere so uporabne za nekaj, druge pa drugje (Hut in Molleman, 1998).

3.4.5. *Humor in vzdušje v skupini*

Veliko teambuilding aktivnosti je grajenih s pomočjo uporabe humorja. Če se ob neki aktivnosti nasmejimo, ne pomeni, da se tega nismo "lotili resno". Uporaba humorja igra pomembno vlogo v medosebnih interakcijah ter ugodno vpliva na kreativnost, motivacijo in na dobro počutje članov organizacij (Curseu in Fodor, 2016). Vpliva na kvaliteto medsebojnih odnosov in atmosfere, v kateri delujemo, kar je ključno pri učinkovitosti delovanja tima (Curseu in Fodor, 2016). Uporaba humorja vpliva na dinamiko skupine in učinkovitost delovanja skupine (tima), ki nastane z nekim namenom in znotraj katere posamezniki težijo k enakim ciljem. Tako pride do medsebojne koordinacije in medsebojne odvisnosti, ki privedeta do procesov, kot so primerjanje (*angl. social comparison*), vedenjsko ujemanje (*angl. behavioral entrainment*), čustvena nalezljivost (*angl. emotional contagion*) in druga spoznanja, ki čez čas privedejo do sinergije v komunikaciji skupin (Curseu in Fodor, 2016). Zaradi teh procesov lahko sprožimo določena vedenja v skupini in žanjemo njihove učinke, ko do jih pride. Za primer: Če bo vodja aktivnosti izredno sproščen in nasmejan, se bo njegovega vzdušja "nalezlo" vedno več ljudi in bomo lahko tako spremenili vzdušje v celotni skupini.

Ko govorimo o humorju, ga lahko v skupinah razdelimo na dva dela: vključujočega in izključujočega. Predvsem je razlika v tem, ali pomaga nekoga vključiti ali izključiti iz pogovora v skupini (Curseu in Fodor, 2016). Fasilitatorji, vešči uporabe humorja, ga lahko uporabijo za vključevanje, še posebej bolj tihih oseb, ali subtilno upravljanje z neformalnimi vodji, ko ni dovolj časa, da bi lahko vsem ugodili in prišli do konsenza. Pomembno je vedeti, da izključujoč humor močno in negativno vpliva na dinamiko, še posebej manjših skupin. Agresiven humor lahko zaznamo po tem, da je največkrat njegov namen ponižati s primerjanjem posameznika z »normalnim« obnašanjem in z delanjem norca iz obnašanja, lastnosti ali nesreče posameznika (Curseu in Fodor, 2016). Tak humor pomaga posameznikom, da vzpostavijo čustveno distanco do nekoga ali nečesa, kar pa ustvarja negativno atmosfero skupine (Curseu in Fodor, 2016).

- Na drugi strani pa pozitiven humor (del vključujočega humorja) pomaga posameznikom pri interpretaciji negativnih dogodkov in pri začasni distrakciji "negativnih" čustev (Curseu in Fodor, 2016) ter je na individualni ravni povezan z visoko čustveno inteligenco (Curseu in Fodor, 2016).

4. Teambuilding: Splošna priporočila za izvajanje

4.1. Okolja za izvajanje TB procesa

V tem poglavju smo želeli podati nekaj lastnih opažanj glede izvajanja iger za grajenje odnosov/teambuilding iger. Situacij je lahko neskončno, ker pa vsaka podrobnost vpliva na rezultat, so ti predlogi mišljeni bolj kot pogled na teambuilding z različnih zornih kotov in ne kot pravila, ki se jih je treba držati kot proverbialni pijanec plota.

Izkustveno učenje ima kar nekaj prednosti pred pridobivanjem znanja skozi pasivno opazovanje. Prikažemo ga lahko kot cikel štirih soslednih procesov:

- doživetje konkretne izkušnje,
- na izkušnjo se pogleda z različnih kotov in o njej se razmišlja,
- izkušnja je abstrahirana, konceptualizirana in generalizirana,
- generalizacija prejšnje izkušnje je testirana v novi situaciji ... to pa spet vodi v novo konkretno izkušnjo. Cikel se tako ponovno začne. (Williams in drugi, 2003)

Ko sestavljamo aktivnosti, si lahko s tem ciklom pomagamo, da je izkušnja strukturirana in vodi pomaga doseči zelene namene.

Pri izvajanju aktivnosti sta prostor in okolje, v katerih aktivnost izvajamo, zelo pomembna, saj vplivata na vrsto dejavnikov. Ne bomo se spuščali v klasifikacijo dejavnikov, jih bomo pa nekaj našteali, za občutek nekoga, ki se s tem še ni srečal.

- **Postavitve stolov/miz:** Okolje lahko hitro vpliva kot povprečna predavalnica in povleče s seboj vsa čustva, ki jih s takim okoljem posameznik ima. To pa ni nujno dobro, če okolje ni bilo optimalno izrabljeno.
- **Zaprt/odprt prostor:** Oblika prostora nam daje različne občutke. Lahko je temen ali svetel. Oglat ali okrogel. Visok ali nizek. Lahko deluje odprto ali zaprto. Zaprti prostori delujejo morda bolj strokovno, medtem ko se pri odprtih lažje sprostimo.
- **Svetloba:** Imamo v prostoru direktno ali razpršeno svetlobo? Sončna svetloba deluje poživljajoče, a lahko omejuje npr. projekcijo in povzroči, da so nekateri objekti ali udeleženci v danem trenutku na previsoki svetlobi, drugi pa ne vidijo. Če imamo močno sončno svetlobo (jasen dan), si lahko pomagamo s tem, da odpremo luči, ki senčne dele osvetlijo, in tako dobimo manjše kontraste.
- **Tla:** Ploščice na tleh nam pomagajo, da lahko prostor lažje očistimo po uporabi, medtem ko les deluje topleje in bolj domače. Na lesu so se udeleženci ponavadi pripravljani sezuti, kar deluje na skupino kot nekaj, kar narediš doma in med prijatelji. To izkustvo potem prenašajo tudi na skupino in skupina se hitreje poveže. Razlika je v tem, ali imamo zelo kontrastna tla (npr. vzorec šahovnice) ali ne. Kontrastna tla (in druge površine) jemljejo pozornost, otežujejo koncentracijo in s tem podaljšujejo določene procese učenja.

- **Stene:** Če uporabljamo veliko pripomočkov, kot so plakati, listi ipd., nam pride prav, da imamo dovolj prostih sten, na katere lahko obesimo naša dela. Lahko se sicer uporabi tudi popolnoma steklene stene, a imajo druge slabe lastnosti, ki jih je potrebno zaobiti. Če so stene na videz drugačne, jih lahko uporabljamo tudi za to, da usmerimo pogled pri različnih dejavnostih v različne smeri. Tako se vsakič ustvari rahel občutek menjave prostora, ki pomaga pri koncentraciji.
- **Pripomočki:** Pripomočki, ki jih uporabljamo pri teambuildingu, nam pomagajo izkusiti določene stvari na drugačen način. Pomaga, če pripomočki ne delujejo vsakdanje oz. če jim pripišemo nove pomene, saj bi drugače udeleženci težili k taki izrabi pripomočkov, kot so je navajeni. Pet dvometrskih vrvi ne predstavlja nič posebnega. Če pa so pravilno zavezane v kup, izgledajo na videz neuporabno, a lahko pomagajo pri izvedbi aktivnosti keltskega vozla. Velikokrat pa je že večji kos lista in nekaj pisal dovolj, da pomagamo udeležencem razmišljati z drugačnega zornega kota.
- **Obleke:** "Obleka naredi človeka", pravijo. Z obleko lahko veliko pokažemo. Če se kot fasilitator oblečemo podobno kot udeleženci, s tem dajemo vedeti, da nam je pomemben tesnejši odnos z njimi. S povsem drugačno obleko, npr. s srajco in kravato, med najstniki kažemo na željo po prikazovanju distance. Obleke lahko odlično uporabljamo tudi pri kreiranju svetov v igrah. Določimo lahko nek kos (npr. kapo) in postavimo pravilo, da smo del sveta, samo če imamo kapo na glavi. Takrat smo v zavetišču novega sveta in vsi to vedo. Ena izmed tehnik, ki to uporablja, je tehnika deBonovih šestih klobukov razmišljanja.
- **Prihodi in odhodi:** Pomembni so predvsem tam, kjer želimo ustvarjati nove svetove, ločene od realnosti. Ali pride nekdo v učilnico, ki je postavljena za namen frontalnega predavanja, ali v učilnico, kjer so stoli postavljeni v obliko kroga, precej spremeni prvo mnenje posameznika. Prav tako je pomemben odhod. Ali je zaključek postavljen tako, da se mora vsak znajti in poizkusiti razumeti preteklo dogajanje, ali pa je to fasilitirano npr. s kakšno metodo zaključevanja aktivnosti, spremeni izkušnjo in kvaliteto informacij, ki jih odnesemo domov.
- **Narava:** Veliko mladinskih organizacij precej svojih aktivnosti izvaja v naravi in v povezavi z naravo, ki jo lahko, če znamo, dobro izkoristimo. Nudi nam alternativo zaprtim prostorom, ki imajo pri mnogo udeležencih že veliko asociacij, s katerimi se nam kot fasilitatorju ni potrebno spopadati, če tako drastično spremenimo prostor. Pri zunanjih treningih je bilo dokazano, da dobro vplivajo na sledeče dejavnike (to ne izključuje učinkovanja tudi notranjih treningov):
 - Povečanje zavedanja posameznikov o močnih in šibkih točkah sodelavcev in samih sebe.
 - Povečanje motivacije in stopnje sodelovanja.
 - Izboljšano upravljanje s konflikti.
 - Višanje pripadnosti organizacije (in ne samo timu).
 - Povečanje samozavesti in samozadostnosti.
 - Izboljšane sposobnosti upravljanja s časom.

- Boljše razumevanje lastnih osebnostnih lastnosti in slogov reševanja problemov (*angl. problem-solving styles*).
- Povečanje kreativnosti (Williams in drugi, 2003).

4.2. Igre

V tem poglavju smo zbrali nekaj primerov za vsako fazo razvoja tima po Tuckmanu. Za namen analize in prikaza uporabe tovrstnih iger v teambuilding aktivnostih smo poskušali izbrati takšne, ki so po naši oceni kar najbolj razširjene in prepoznane. Aktivnosti so velikokrat poimenovane s strani vsakega izvajalca in so zato enake ali podobne aktivnosti znane pod istimi ali različnimi imeni. Tukaj ni relevantno poimenovanje, temveč razumevanje procesa aktivnosti.

4.2.1. Faza oblikovanja (*angl. Forming*)

ABSTRAKTNE SLIKE (FOTOGOVORICA)

Velikost skupine: < 20

Trajanje: 5' + 1'/udeleženca

Izvedba:

Na tla položimo večje število abstraktnih slik (priporočamo nakup iger, ki imajo za svojo vsebino večje število kart z abstraktnimi slikami), tako da se vse jasno vidi. Z udeleženci stopimo v krog poleg slik in jim damo navodila, da si najprej v mislih izberejo eno sliko, ki ponazarja odgovor na vnaprej zastavljeno vprašanje, in jo na znak vzamejo. Ko imajo vsi sliko v roki, lahko vsak odgovori na vprašanje in si pri tem pomaga s sliko.

Namen:

Nekaterim je težko pomisliti na hiter odgovor na določeno temo. Če na primer nekoga vprašamo, kaj mu je pomembno v življenju, bo to težje privlekel iz spomina, kot pa če mi damo abstraktne slike, kjer lahko v neki stvari opazi mačko, ki mu takrat veliko pomeni, kitaro, ki se jo je ravno začel učiti igrati, ali tablo na razpotju, ker je ravno v takem trenutku v življenju, da se mora odločiti, kam naprej. S takim pripomočkom lahko sprašujemo od konkretnih in enostavnih spoznavnih vprašanj do bolj konkretnih in osebnih. S takimi kartami bistveno pospešimo sodelovanje v pogovoru skupine in zaobidemo dolge, mučne pavze razmišljanja in nelagodja pri udeležencih, ker bi se radi nekaj spomnili, a se enostavno ne morejo. Namen igre je tudi, da se udeleženci hitreje povežejo med seboj, ker si upajo hitreje povedati bolj osebne stvari. Majhen skupen prostor, naloga in cilj "premagati" karte pomagajo pri povezovanju udeležencev s skupnim sovražnikom (igro/karte in ne podajalcem navodil), a z jasnim ciljem. V fazi oblikovanja omogoča posameznikom, da so še vedno nekoliko skriti in se ne izpostavljajo.

Več možnosti:

Slike lahko uporabimo, da predstavimo soseda, postavljamo vprašanja na podlagi nečesa, kar smo razbrali s slike, se delimo v skupine, pripovedujemo povzeto zgodbo sličico po sličico in dogodek za dogodkom ...

GORDIJSKI VOZEL

Velikost skupine: < 10 (lahko več skupin hkrati)

Trajanje: 5-15 minut

Namen: Sprožanje zaupanja skozi vzpostavljanje novih norm fizične bližine. Igre dotikov pomagajo, da se udeleženci prej navadijo na fizično bližino drug drugega in nastalo zaupanje uporabijo v medsebojnih odnosih.

Izvedba: Udeleženci stojijo v krog z ramo ob rami in zamižijo. Proti sredini kroga iztegnejo obe roki in se nato pomaknejo naprej eden proti drugemu ter primejo naključno prsto dlan. Poskušajo se izogniti rokam svojih sosedov in rokam ene in iste osebe. Nato odprejo oči in se poskušajo rešiti iz vozla v sklenjeno verigo, ne da bi se pri tem spuščali.

Več možnosti: Če je manj udeležencev, se lahko igra izvede z eno skupino. Če pa jih je več, se lahko oblikuje več skupin, ki hkrati poskušajo razvozlati vozle. Poleg tega lahko izvajalec igre oteži tako, da namenoma namesti roke udeležencev na način, da težje razvozljajo vozle.

ZID Z ODEJO

Velikost skupine: 10-20 udeležencev

Trajanje: 5-15 minut

Namen: Zid z odejo je zabavna igra, ki pomaga pri pomnjenju imen sodelujočih. Igra je deloma tudi fizična aktivnost, ker se med njo igralci premikajo. Ker se igra kot ekipa, se že kmalu začne razvijati skupinski duh in skupno razvijanje strategij.

Izvedba: Udeleženci se razdelijo v dve enako veliki skupini, ki se postavita ena nasproti druge. Dve osebi držita odejo tako, da ena skupina udeležencev ne vidi druge. Če se udeleženci ne poznajo dobro, lahko vsak udeleženec na hitro predstavi svoje ime. Vsak krog en udeleženec iz vsake skupine stoji ali sedi tik pred odejo. Oseba, ki vodi igro, odšteva in nato spusti odejo. Udeleženec pred odejo mora nato čim hitreje ugotoviti ime udeleženca na drugi strani odeje in tako zmaga tisti krog in si prisluži točko ali pa pridobi novega člana skupine (trenutnega nasprotnika, proti kateremu je igral). Igra se zaključi, ko ena skupina doseže zadano število točk, ni več časa ali pa ko se vsi udeleženci premaknejo v eno skupino.

Več možnosti: Namesto rjuhe se lahko uporabi temo in svetlobo. Rjuha mora

biti dovolj velika, da se ob straneh ne vidijo premiki nasprotne skupine. Če se skupini preveč časa obotavljata, koga izbrati, lahko odštevamo. Ko odštejemo 5 sekund, skupina brez igralca avtomatično izgubi igralca/točke.

ŽOGA Z VPRAŠANJI

Velikost skupine: 5–10

Trajanje: 10–30 minut

Namen: Spoznavanje udeležencev, tudi globlje spoznavanje.

Izvedba: Na žogo se napiše raznorazna vprašanja, namenjena spoznavanju, npr. najljubša knjiga, kdo je tvoj vzornik ipd. Udeleženci si podajajo žogo. Ko igralec ulovi žogo, prebere in odgovori na vprašanje, ki je najbližje desnemu palcu.

Več možnosti: Igro lahko poglobimo, če za vsako vprašanje vprašamo še, zakaj. Za različne ciljne skupine lahko izdelamo različne žoge z različnimi spoznavnimi vprašanji.

RAZVRSTI SE PO STOLIH

Velikost skupine: 10+

Trajanje: 10–30 minut

Namen: Udeleženci stojijo na stoli, kar pomaga pri razbijanju idej o tipični uporabi predmetov. Tako se npr. srednješolci prej oddaljijo od pomena učilnice in vsega, kar jim ta prostor simbolizira. Udeleženci se premikajo samo po stoli, kar pospeši sprejemanje fizične bližine (glej gordijski voz).

Izvedba: Udeleženci stopijo na stole, ki so postavljeni eden poleg drugega v obliki črke C. Brez govorjenja (lahko komunicirajo na druge načine) se razporedijo po stoli od najmlajšega do najstarejšega. Pri tem ne smejo sestopiti s stolov.

Več možnosti: Kriterij za razvrstitev je lahko tudi drugačen, npr. višina, po abecedi.

SPEED DATING

Velikost skupine: 5–20

Trajanje: 20–60 minut

Namen: Pomaga pri spoznavanju udeležencev, da se potem lažje in učinkoviteje odločijo, s kom bi radi delali. Pomaga pri poglobljenem spoznavanju ena na ena, kjer ne spoznamo zgolj imena udeleženca, ampak ga imamo možnost boljše spoznati. Timi, ki kasneje nastanejo po taki aktivnosti, so bolj zadovoljni s svojimi izbirami in sodelavci.

Izvedba: Vsak udeleženec dobi list papirja, na katerega nariše uro (lahko se list z urami pripravi že vnaprej in udeležencem ni potrebno risati ure). Uro razporedi na 12 delov, nato pa se z ostalimi udeleženci dogovori za uro, kdaj se bodo dobili na zmenku. Vsak udeleženec se lahko ob določeni uri pogovarja le z enim udeležencem. Ko se udeleženci razvrstijo po zmenkih, vodja igre pove, koliko je ura, in vsak udeleženec poišče svoj par za tisto uro. Par ima 2–5 minut časa, da se spoznava. Ko se čas izteče, vodja igre pove novo uro in udeleženci spet poiščejo svoj par za tisto uro. Igra se zaključi, ko pridejo na vrsto vse ure.

Več možnosti: Ure se lahko govorijo v vrstnem redu od npr. 1 do 12 ali mešano. Ni potrebno, da porabimo vse ure, če udeležencev ni dovolj. Predlagamo lahko, da si udeleženci izberejo tiste sogovorce, ki jih manj poznajo. Na začetku aktivnosti lahko udeležence povprašamo, kakšna vprašanja bi si lahko med seboj postavljali, ali pa jih sami nekaj že vnaprej pripravimo, da kasneje ni čakanja in lahko igra nemoteno teče.

4.2.2. *Faza divjanja (angl. Storming)*

PAJKOVA MREŽA

Velikost skupine: < 10 udeležencev

Trajanje: 10–30 minut

Namen: Razvijanje skupne strategije za rešitev problema; spodbujanje sodelovanja, saj nihče ne more sam dokončati te igre. Igra pomaga pri navajanju na fizično bližino. Pri igri se lahko že zazna, kdo prevzema vlogo vodje in kdo druge vloge.

Izvedba: Med dve drevesi ali med dva droga navežemo mrežo iz vrvi. Cilj igre je, da vsi udeleženci pridejo z ene na drugo stran mreže. Seveda se mreže ne smejo dotakniti in vsaka odprtina v mreži se lahko uporabi le enkrat. Biti moramo previdni, da med prečkanjem mreže nihče ne pade. Igra ima preveč elementov fizične bližine, da bi jo izvajali v prvi fazi, saj bi se tako lahko udeleženci počutili nelagodno.

Več možnosti: Igra je lahko težja, če se udeleženci med njo ne smejo pogovarjati ali pa če se morajo ves čas držati za roke.

ZGODBA O GROFICI

Velikost skupine: 3–7 (lahko več skupin)

Trajanje: 30–90 minut

Namen: Igra sproži pogovore o tem, kaj je prav in kaj ne, kar spodbuja udeležence k iskanju konsenza. Pri izvedbi moramo paziti, da so vsa mnenja

spoštovana in, četudi pride do stikov, konflikte razrešimo in nadaljujemo.

Izvedba: Udeleženci se razdelijo v skupine in dobijo list papirja z Zgodbo o grofici, ki govori o moralnem problemu in o tem, kdo nosi krivdo za nastali dogodek. Naloga udeležencev je, da preberejo zgodbo in se nato v skupini dogovorijo o tem, kdo je najbolj kriv in zakaj. Določiti morajo vrstni red krivcev, od najbolj do najmanj krivega. Nato se pogovor nadaljuje znotraj cele skupine. Igra se deluje, če si udeleženci upajo izraziti svoje mnenje. Tako ne bi delovala v prvi fazi, ker bi se udeleženci distancirali ali podajali samo družbeno zaželene odgovore.

Več možnosti: Igre ni potrebno izvesti v enem kosu. Lahko jo izvedemo in potem pustimo pogovore, da tečejo dalje, nekoliko pozneje pa spodbudimo javno razpravo o rezultatih igre.

HELIJEVA PALICA

Velikost skupine: 4–10

Trajanje: 15–30 minut

Namen: Komunikacija in sodelovanje znotraj skupine. Igra prisili k stremenju proti istemu cilju, ki se ga vsi zavedajo, a da bi ga dosegli, se morajo najprej sporazumeti, po kakšni poti ga bodo dosegli. Z igro lahko privedemo do veliko stikov in neuspehov, zato moramo paziti, da na koncu poskrbimo za to, da se skupina ne razdre.

Izvedba: Udeleženci se razvrstijo v dve vrsti in gledajo eden proti drugemu. Vodja igre jim predstavi helijevo palico – dolgo, tanko in lahko palico. Udeležence se prosi, da iztegnejo kazalca na obeh rokah in roki iztegnejo predse. Helijevo palico se položi vodoravno in tako, da palica sloni na kazalcih vse udeležencev. Nato udeleženci dobijo navodilo, da je njihov cilj, da palico spustijo na tla, vendar se mora palica ves čas dotikati prstov vseh udeležencev in ostati naslonjena na njihove kazalce. Kakršnokoli drugo dotikanje palice ni dovoljeno. Če se kazalec kateregakoli udeleženca ne dotika palice, se vaja začne izvajati od začetka. Med poskusi imajo udeleženci na voljo nekaj časa (npr. 2 minuti in po vsakem naslednjem poskusu 30 sekund manj, dokler jim ne ostane le še 30 sekund časa in se jim po vsakem nadaljnjem poskusu lahko pusti 30 sekund) za oblikovanje strategije. Če bi bila aktivnost izvedena v prvi fazi, se lahko zgodi stik med posamezniki, ki ga niso pripravljene razrešiti. V kasnejših fazah ima skupina bistveno manj stikov pri izvajanju te igre.

Več možnosti: Igra je lahko bolj težavna, če smo bolj dosledni pri upoštevanju pravila, da se morajo kazalci ves čas dotikati palice.

OBLIKE IZ VRVI

Velikost skupine: 5+

Trajanje: 15–30 minut

Namen: Udeležencem se omeji možnost komuniciranja in se skozi igro lahko vidi različne naloge, ki nastajajo skozi proces reševanja problema. Pri igri lahko opazujemo, kdo sprejema odločitve, na kakšen način in kako so drugi pri tem vključeni.

Izvedba: Skupina dobi dolgo vrv, udeleženci pa se (enakomerno) razporedijo ob vrvi in jo držijo. Udeleženci dobijo navodilo, naj oblikujejo nek določen lik (npr. enakostranični trikotnik, kvadrat, krog, črka, zvezda ipd.), a ne smejo izpustiti vrvi. Pri tej aktivnosti je pomembno, da si udeleženci upajo izpostaviti svoje mnenje, zato morda ni primerna za prvo fazo razvoja tima.

Več možnosti: Igra se lahko izvaja tako, da morajo imeti udeleženci zaprte oči ali pa se med oblikovanjem likov ne smejo pogovarjati. Na ta način stopnjujemo težavnost igre.

4.2.3. *Faza Normiranja (angl. Norming)*

KELTSKI VOZEL

Velikost skupine: 5–10 (lahko več skupin)

Trajanje: 15–30 minut

Namen: Udeleženci lahko v svojem vozlu vidijo neko simboliko, ki jo potem lahko tudi predstavijo. Izdelajo nekaj svojega. Naučijo pa se, da vsaka stvar nosi posledice, s katerimi se je treba kot tim soočiti korak za korakom, tudi če se na prvi pogled zdi neizvedljivo.

Izvedba: Udeleženci dobijo v roke vsak svoj kos vrvi, ki je na sredini prepletena/povezana, tako da vse vrvi skupaj tvorijo zvezdo (vse vrvi izhajajo iz istega stičišča). Udeleženci dobijo navodilo, naj spletejo karseda lep vozle. Za to imajo lahko časovno omejitev ali pa tudi ne. Šele ko vozle zavežejo, dobijo nadaljnje navodilo, da morajo zdaj ta vozle še odvozlati.

MARSHAMALLOW IZZIV

Velikost skupine: 3–5 (lahko več ekip)

Trajanje: 45–60 min

Namen: Spodbujanje sodelovanja med udeleženci. Razumevanje pomena prototipiranja idej. Razumevanja pomena izmenjevanja idej in medsebojnega poslušanja.

Izvedba: Udeleženci se razdelijo v skupine po 3–5 in vsaka skupina dobi 20 špagetov, 1 marshmallow, 1 meter vrvi in 1 meter lepilnega traku. Udeleženci dobijo navodilo, da iz tega materiala zgradijo čim višji stolp, na vrhu katerega

mora biti marshmallow. Za to imajo na voljo 18 minut.

Po končanem grajenju stople izmerimo, udeležencem pokažemo video o tem, čemu je ta izziv služil. Po videu se pogovorimo o aktivnosti in o vzporednicah z realnimi situacijami.

Več možnosti: Če udeležencem ostane nekaj časa, lahko poskušajo zgraditi stolp še enkrat ter primerjajo rezultate s prvim poizkusom. Aktivnost je primer- na v fazi, ko se udeleženci že začnejo zavedati dodane vrednosti drugih v skupi- ni. Tako lahko na koncu razmišljajo o doprinosu sebe in drugih v skupini.

4.2.4. *Faza izvajanja (angl. Performing)*

V to fazi lahko uporabimo predvsem različne metode sprotne vrednotenja dela. Ena izmed bolj znanih metod so DeBonovi klobuki. Šest klobukov različnih barv nam omogoča, da vsakič gledamo na situacijo z drugega zornega kota in se tako ne zataknejo pri samo enem pogledu. Metod vrednotenja je mnogo in so lahko dostopne tudi na internetu. Pomembno pri tem pa je, kot pri vseh igrach za grajenje skupin, znanje, kaj želimo z metodo doseči, saj napačna metoda, ne bo prinesla želenih rezultatov.

4.2.5. *Faza razdora (angl. reforming/Adjourning/ mourning)*

TABLA ZA MENOJ

Velikost skupine: 5–20

Trajanje: 3–5 minut na osebo

Namen: Udeležencem dati priložnost, da izrazijo (pozitivna) mnenja in čustva do drugih. Udeležencem dati za popotnico nekaj, kar jih bo motiviralo na njihovi poti.

Izvedba: Vsak udeleženec dobi priložnost, da sedi na "vročem stolu". V tem času je udeleženec na vročem stolu postavljen tik pred tablo in obrnjen stran od nje. Ostali udeleženci se izmenjujejo pri pisanju pozitivnih trditev o tem udeležencu na tablo za njim. Ko vsi udeleženci zaključijo, udeleženec na vročem stolu vstane in prebere, kaj je bilo napisano na tablo.

Več možnosti: Namesto da udeleženec prebere, kaj piše, se lahko tablo slika z udeležencem na sredini in ima tako lep spomin za domov.

ZAKLJUČNI KROG Z NITKO

Velikost skupine: 5–20

Trajanje: 15–60 minut

Namen: Udeležencem dati priložnost, da izrazijo (pozitivna) mnenja in čustva do drugih. Udeležencem prikazati pomembnost majhnih vezi in dogodkov, ki tvorijo večjo celoto.

Izvedba: Udeleženci se usedejo v krog in eden izmed njih dobi v roke klobčič volne/vrvi. Nato udeleženec dobi navodilo, da to vrv poda enemu izmed udeležencev, ki mu želi povedati nekaj pozitivnega ali to, kaj mu je pri njemu všeč. Ko udeleženec, ki govori, zaključi, udeleženec, ki je prejel vrv, nadaljuje tako, da vrv poda naslednjemu udeležencu in mu pove nekaj pozitivnega. Tako se aktivnost nadaljuje, dokler ne zmanjka vrvi.

Več možnosti: Klobčič se na koncu lahko vrne po isti poti z enakimi ali podobnimi navodili. Prepleteno vrvico lahko uporabimo kot primer vezi, ki so se prepletle med udeleženci.

5. Viri

Batenburg, R., Walbeek, W. in Maur, W. (2013). Belbin role diversity and team performance: is there a relationship?. *Journal of Management Development*, 32 (8), str. 901-913. doi: 10.1108/JMD-08-2011-0098

Bell, G. (2013). Teamwork makes the team work: An interview with Dr Meredith Belbin. *Human Resource Management International Digest*, 21 (2), str. 45-47. doi: 0.1108/09670731311306850

Breaux, J. (2017). The future of student life: connecting. *On the Horizon*, 25(3), str. 173-176. doi: 10.1108/OTH-05-2017-0024

Butterfield, J. in Pendegraft, N. (1996). Gaming techniques to improve the team formation process. *Team Performance Management: An International Journal*, 2 (4), str.11-20. doi: 10.1108/13527599610131863

Chatterjee, S. (2016). Enhancing team performance through transactive memory. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 30 (4), str.13-16. doi: 10.1108/DLO-06-2015-0055

Collard, A. S., De Smedt, T., Dufrasne, M., Fastrez, P., Ligurgo, V., Patriarche G. in Philippette T. (2017). Digital Media Literacy in the Workplace: A Model Combining Compliance and Inventivity. *Italian Journal of Sociology of Education*, 9 (1), str. 122-154. doi: 10.14658/pupj-ijse-20171-7

Curseu, P. L., Fodor, O. C. (2016). Humor and group atmosphere: Development of a short scale for evaluating affiliative and aggressive humor in groups. *Team Performance Management*, 22 (7/8), str.370-382. doi: 10.1108/TPM-04-2015-0022

Dornyei, Z. (1997). *Psychological Processes in Cooperative Language Learning*

Erdem, F., Ozen, J., Atsan, N. (2003). The relationship between trust and team performance. *Work Study*, 52(7), str. 337-340. doi: 10.1108/00438020310502633

Fuchs, C. (2018). Industry 4.0: The Digital German Ideology. *Triplec*, 16 (1), str. 280-289. Pridobljeno 18. septembra 2018 s spletne strani <http://eds.a.ebsco-host.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=7ca6e-a3b-3103-404b-b9b1-fc262da8f881%40sessionmgr4008>

Greenaway R. (2014). Reviewing with Playing Cards. Pridobljeno 18. septembra 2018 s spletne strani: <https://www.slideshare.net/RogerGreenaway/reviewing-withplayingcards>

Group Dynamics and Motivation. *The Modern Language Journal*, 81 (iv), str. 482-493. doi: 10.2307/328891

Gustafson, K., Kleiner, B. H. (1994). New Developments in Team Building. *Industrial and Commercial Training*, 26 (9), str.17–22. doi: 10.1108/00197859410065861

Hammersley, R., Finnigan, F. in Millar, K. (1992). Alcohol placebos: You can only fool some of the people all of the time. *British Journal of Addiction*, 87 (10), str. 1477–1480. doi: 10.1111/j.1360-0443.1992.tb01926.x

Hines, A. in Whittington, A. (2017). Nine emerging student needs. *On the Horizon*, 25 (3), str.181–189. doi: 10.1108/OTH-05-2017-0028

Hut, J. in Molleman, E. (1998). Empowerment and team development. *Team Performance Management: An International Journal*, 4 (2), str.53–66. doi: 10.1108/13527599810214193

Ito, J. K.; Brotheridge, C. M. (2008). Do teams grow up one stage at a time?: Exploring the complexity of group development models. *Team Performance Management: An International Journal*, 14 (5/6), str.214–232. doi: 10.1108/13527590810898491

Kelly, J. (1996). Using the outdoors for team-building. *Management Development Review*, 9(2), str. 11–14. doi: 10.1108/09622519610772085

Lazarus, H. in Shanahan, J. (1995). Teams and games. *Team Performance Management: An International Journal*, 1 (2), str.22–27. doi: 10.1108/13527599510075263

Lindon, L. (1995). Linking an intervention model to the Myers Briggs Type Indicator, consultancy and managerial roles. *Journal of Managerial Psychology*, 10 (4), str. 21–29. doi: 10.1108/02683949510084083

Marques Santos, C. Passos, A. M. (2013). Team mental models, relationship conflict and effectiveness over time. *Team Performance Management*, 19(7/8), str. 363–385. doi: 10.1108/TPM-01-2013-0003

McGreevy, M. (2006). Team working: part 2 – how are teams chosen and developed?. *Industrial and Commercial Training*, 38(7), str. 365–370. doi: 10.1108/00197850610704561

Moldjord, C., Iversen, A. (2015). Developing vulnerability trust in temporary high performance teams. *Team Performance Management*, 21 (5/6), str. 231–246. doi: 10.1108/TPM-08-2014-0050

Nechansky, H. (2016). The four modes of coexistence in psychology and group dynamics. *Kybernetes*, 45(3), str. 371–392. Doi: 10.1108/K-09-2014-0193

Prichard, J. S., Stanton, N. A. (1999). Testing Belbin's team role theory of effective groups. *Journal of Management Development*, 18(8), str. 652–665. doi: 10.1108/02621719910371164

Raulea, C. in Raulea, C. (2014). The impact of electronic communication technology on teamwork. Latest trends on Computers, 2, str. 693–698.

Rushmer, R. (1997). What happens to the team during teambuilding? Examining the change process that helps to build a team. Journal of Management Development, 16(5), str. 316–327. doi: 10.1108/02621719710174507

Rushmer, R. K. (1997). How do we measure the effectiveness of team building? Is it good enough? Team Management Systems a case study. Journal of Management Development, 16 (2), str. 93–110. doi: 10.1108/02621719710164274

Schlehuber, L. (2017). The future of student life: playing. On the Horizon,25(3), str. 169–172. doi: 10.1108/OTH-05-2017-0023

Schutte, J. (2017). The future of student life: participating. On the Horizon,25(3), str. 177–180. doi: 10.1108/OTH-05-2017-0025

The Situation – Behavior – Impact Feedback Tool: Providing Clear, Specific Feedback (2018). Pridobljeno 18. septembra 2018 s spletne strani: <https://www.mindtools.com/pages/article/situation-behavior-impact-feedback.htm>

Williams, S. D., Graham, T. S. in Baker, B. (2003). Evaluating outdoor experiential training for leadership and team building. Journal of Management Development, 22 (1), str.45–59. doi: 10.1108/02621710310454851

Yeh, E., Smith, C., Jennings, C., Castro, N.(2006). Team building: a 3 dimensional teamwork model. Team Performance Management: An International Journal, 12 (5/6), str.192–197. doi: 10.1108/13527590610687947

Zakrajšek, T. (2015). Oblikovanje in vodenje učinkovitih timov: Belbinove timske vloge. Pridobljeno 18. septembra 2018 s spletne strani: <https://psihologijadela.com/2015/01/02/oblikovanje-in-vodenje-ucinkovitih-timov-belbinove-timske-vloge/>