

O TIMSKIH VLOGAH IN RAZVOJNIH FAZAH TIMOV

Timi predstavljajo pomemben del organizacij in medorganizacijskih povezav. V njih se sprejemajo odločitve, v njih se izvajajo projekti, šolski razvojni timi so spodbujevalci sprememb, inkluzivni timi podpirajo učence s posebnimi potrebami, celoten kolektiv neke šole deluje kot tim z opredeljenimi cilji in medsebojno povezanostjo članov. Timi v vsaki organizaciji in tudi v šolstvu so ključni gradniki uspešnosti, zato je skrben razvoj timov pomembna naloga vodij in skrbnikov procesov na vseh nivojih. Umetnost sestavljanja timov in spodbujanja timskih procesov pa je za vodje vir, ki jim pomaga pri udejanjanju timskega načina dela. Zato bomo v tem članku izpostavili enega izmed možnih pristopov k sestavljanju timov in en način gledanja na razvoj timov.

Raziskovanje skupinske dinamike je v socialni psihologiji prisotno že od vsega začetka. Že Gustav Le Bon (1896; v Jex, 2002) piše o množicah in s tem usmeri zanimanje psihologije v vedenje skupin. Kurt Lewin je znan kot ključni avtor, ki je začel intenzivno raziskovati skupine in je predstavil pojem skupinska dinamika (Jex, 2002). Raziskovalci so razvili številne modele, s katerimi pojasnjujejo motivacijo posameznikov za vključevanje v skupine (Jex, 2002), strukturo skupin (Hackman, 1992), razvoj timov (Moreland in Levine, 1982), vpliv skupine na posameznika (Janis, 1982) in tako dalje. Različni modeli, ki jih lahko najdemo v literaturi, pojasnjujejo skupinske ali timske pojave in značilnosti. Če pa se postavimo v vlogo praktika (npr. vodja, svetovalni delavec, ravnatelj), ki želi razvijati konkreten tim, so navedeni modeli manj uporabni, saj je njihov cilj razložiti pojav, ne pa podati izhodišča za delo s timi. Izmed številnih modelov smo za ta članek izbrali dva, ki sta uporabna v praksi. Belbinov (2004) model timskih vlog lahko uporabimo kot pomoč pri sestavljanju novih timov, dopolnjevanju timov in razvoju timskega načina dela, ko posamezniki ozavešajo svoje timske vloge. S Tuckmanovim (1965) modelom pa si lahko pomagamo, ko vodimo konkreten tim in opazujemo, kako se timsko delo razvija skozi različne faze.

V praksi time pogosto sestavljamo priložnostno. V tim vključimo strokovnjake s posameznega področja, predstavnike predmetnih skupin, predstavnike šol in tako dalje. Nema lokrat se zgodi, da v novi tim vključimo sodelavce, ki so že sicer nadpovprečno obremenjeni s količino dela, saj so to navadno dobri sodelavci, ki jim zaupamo, da bodo delo kakovostno opravili. Takšno priložnostno sestavljanje timov mnogokrat vodi do naslednjih situacij v času delovanja tima:

- eden prevzame večino dela, preostali člani so pasivni ali v najboljšem primeru dajejo posamezne komentarje na rezultate,
- tim ima pogoste sestanke, na katerih razpravlja o strokovnih izhodiščih naloge. Vsak član tima ima svoj pogled na projekt, med seboj se težko poenotijo, saj se vsak čuti kompetentnega na svojem področju. Dinamika dela v teh primerih je počasna,
- vodja ali člani tima posamezniku dodelijo nalogo, ki ne ustreza njegovi osebnosti, na primer ustvarjalnemu posamezniku določijo, da pripravi podroben načrt projektnega dela,
- projekt zahteva ciljno usmerjeno vodenje, vendar v timu ni posameznika, ki bi prevzel takšen način vodenja, člani tima se morda niti ne zavedajo, da bi to bilo potrebno,
- člani tima se dobro razumejo med seboj, polovico časa na sestankih namenijo neformalnemu druženju. Nekateri člani tima sprejmejo sproščen način dela, drugi so zadržani in postanejo manj motivirani za delo,
- včasih pa imamo srečo in sestavimo tim, ki deluje usklajeno, se drži rokov, pride do kakovostnih rezultatov, razmišlja ustvarjalno, daje strokovno utemeljene predloge, je motiviran in izkazuje dobre medosebne odnose med člani tima.

Da uspešnost sestavljanja timov ne bi bila odvisna le od sreče, si bomo v nadaljevanju poglobljeno ogledali pomen timskih vlog in faze razvoja timskega dela.

TIMSKÉ VLOGE

Meredith Belbin je dolgo časa raziskoval time v gospodarstvu, preden je leta 1981 opažanja strnil v svojo prvo knjigo o vodenju timov. Opazil je, da ljudje na različne načine prispevajo k delovanju tima. Nekateri so dobri v načrtovanju, drugi pri pridobivanju informacij, tretji pri vzpostavljanju dobrih odnosov in tako naprej. Ta prispevek člana k uspešnosti tima je poimenoval timska vloga. Timsko vlogo vidi kot nagnjenje člana tima k določenemu načinu vedenja, razmišljanja in vzpostavljanja odnosov z drugimi (Belbin, 2004). Identificiral je devet takšnih timskih vlog, ki jih prikazujemo v preglednici 1. Vsaka vloga ima v timu posebno mesto, vsaka vloga timu koristi, vsaka vloga ima tudi določene pomanjkljivosti, za katere je dobro, da se jih zavedamo. Tri vloge so usmerjene v ljudi, tri vloge v razmišljanje in tri vloge v izvedbo.

Preglednica 1: Prednosti in pomanjkljivosti timskih vlog.

Usmerjenost vloge	Naziv vloge	Prednosti	Pomanjkljivost
V razmišljanje	Snovalec	Ustvarja nove zamisli, lahko rešuje probleme na neobičajne načine.	Lahko je pozabljiv in težko najde stik z običajnimi ljudmi.
	Ocenjevalec	Je dober s presojanju različnih možnosti, odlikuje ga logično razmišljanje.	Včasih preveč kritičen, težko motivira druge, upočasnjuje delo.
	Strokovnjak	Ima poglobljeno znanje s svojega področja, predan strokovnosti, usmerjen k cilju.	Je ozko specializiran in se osredotoči le na izbrano področje.
V izvedbo	Tvorec	Dinamičen, vzpodbuja tim k doseganju rezultatov, premaguje ovire, daje izzive.	Lahko hitro užali, postane agresiven, provocira.
	Izvajalec	Je praktičen, zanesljiv in učinkovit. Dober v organiziranju dela.	Manj dovzeten za spremembe, težko prilagaja svoje načrte.
	Dovrševalec	S skrbnostjo, vestnostjo in natančnostjo zagotavlja kakovost dela. Dober v opazanju napak.	Včasih po nepotrebnem zaskrbljen, nerad predaja delo drugim, iz detajlov težko izlušči celoto.
V ljudi	Koordinator	Usklajuje delo, vidi talente članov tima, zrel, zaupljiv, delegira, zagotavlja jasnost ciljev.	Lahko je manipulativen in sebi dodeli nesorazmerno manj dela.
	Iskalec virov	Dober v iskanju informacij, išče priložnosti zunaj tima, zlahka navezuje stike.	Preveč optimističen, hitro izgubi zanimanje, ne preverja.
	Sodelavec	Sodelovalen, diplomatski, posluša, gladi nesporazume, ustvarja dobro klimo, prilagodljiv.	Izogiba se soočenju v konfliktnih situacijah, neodločen v kritičnih trenutkih.

Vir: prirejeno po Belbin (2004), www.belbin.com in Hemingway (1992).

Vsakemu od nas so nekatere vloge bližje kot druge. Tiste, ki so nam zelo blizu, imenujemo naravne vloge. V timu smo spontano nagnjeni k prevzemanju naših naravnih vlog, saj se v njih dobro počutimo. Nekatere vloge so naše sekundarne vloge, ki se jih lahko priučimo. Nekatere pa so precej oddaljene od našega razumevanja timskega dela in bi se jih le stežka priučili, na primer sodelavec težko postane tvorec.

Za ponazoritev naj navedemo tri primere oseb z izraženimi različnimi timskimi vlogami.

1. primer: Irena je članica šolskega razvojnega tima. Drugi člani tima občudujejo njeno sposobnost, da za vsako možnost zna najti številne pluse in minuse. Navadno si pripravi tabele, izračune in podatke, da lahko v vsakem trenutku argumentira svoje mnenje. Projektno dokumentacijo podrobno preuči in zna brati med vrsticami. Je resna in previdna, preden se odloči, raje zadevo še enkrat prespi. Drugi člani tima menijo, da včasih preveč komplicira. Najbolj izražena timska vloga: ocenjevalec.
2. primer: David je član inkluzivnega tima. Odlikuje ga sposobnost komuniciranja. Drugi člani inkluzivnega tima cenijo, da jim priskrbi prave sogovornike,

uredil jim je tudi dodatno izobraževanje priznane strokovnjaka. V inkluzivnem timu trenutno preizkušajo nov model učne pomoči, ki ga je našel prav David na enem od svojih potovanj v tujini in z njim navdušil preostale člane. Najbolj izražena timska vloga: iskalec virov.

3. primer: Tanja je članica medpredmetne skupine. Ko je treba pripraviti načrt aktivnosti, Tanja prevzame organizacijo. Je izjemno praktična in poskrbi za to, da imajo vsi na voljo dovolj pisal, materiala in pripomočkov. Ne pozabi niti na kavo, piškote in serviete. Je prizadevna in marljiva sodelavka, navadno prva odda svoje predloge. Zna biti neugodna, če se drugi člani ne držijo začrtanega poteka aktivnosti ali če prekoračijo dogovorjene roke. Najbolj izražena timska vloga: izvajalec.

USPEŠNI TIMI

Belbin (2004) ugotavlja, da so v **uspešnih timih uravnoteženo prisotne vse timske vloge**. Ta izsledek so pozneje empirično potrdili tudi drugi avtorji (Senior, 1997; Prichard in Stanton, 1999). Že če imamo štiri člane tima, lahko vloge

uspešno uravnotežimo, saj lahko en član pokriva dve ali tri vloge. Torej ne potrebujemo devet članov, da bi pokrili vse vloge. Ker so v uravnoteženih timih zastopane vse timske vloge, se lahko tim uspešno odzove na vsakršen tip naloge, saj v njem vedno obstaja nekdo, ki bo zavzel primeren pristop, ki ga zahteva dani položaj. Če naloga potrebuje nove ideje, imamo snovalca. Če naloga zahteva hitro in dinamično vodenje, imamo tvorca. Ko položaj zahteva smisel za podrobnosti, se vključi dovrševalec in tako naprej. Če se tim ukvarja s kompleksnim projektom, bodo v različnih fazah projekta potrebni različni pristopi k delu. Uravnotežen tim se bo v teh primerih uspešno spoprijemal z vsemi fazami, saj bo v vsaki fazi imel na voljo timske vloge, ki so primerne zanj.

Uspešni timi so dobri v tem, da prepoznajo situacije, ko timske vloge niso uravnotežene. V takšnih situacijah zavestno kompenzirajo vlogo, ki timu manjka. Vlogo prevzame član, ki mu je najbolj blizu. V zvezi s to lastnostjo prilagajanja tima si lahko ogledamo en primer. Na sliki 1 je prikazan profil enega člana tima, imenujmo ga Peter. Iz slike lahko razberemo Petrove naravne vloge, ki so ocenjevalec, strokovnjak in iskalec virov. Peter je torej dober v presojanju možnosti in pri iskanju informacij, je profesionalen in predan svoji stroki. Najbolj se bo izkazal, če bo imel možnost dela v timu, kjer bo lahko prevzel naloge, ki zahtevajo kompleksno strokovno presojo. Domače mu bo iskanje informacij, navezovanje stikov z drugimi ljudmi in raziskovanje različnih priložnosti. Pri projektne delu bo dragocen v fazi sprejemanja odločitev, saj bo dajal strokovno utemeljene nasvete. Poleg tega bo timu skozi različne faze dela zagotavljal zunanje informacije in priložnosti.

Po drugi strani se lahko vprašamo, kakšen vodja tima bi bil Peter. Iz slike lahko razberemo, da sta obe glavni vodstveni vlogi (koordinator in tvorec) Petru tuji. Počuti se nelagodno, če mora motivirati druge, zagotavljati dinamiko in delovno klimo v timu, reševati konflikte,

razmišljati o tem, kateri član tima bi bil najbolj primeren za neko nalogo, dajati vizijo celotnemu timu, prepuščati naloge drugim članom tima. Ker v našem delovnem okolju ljudi z dobrimi strokovnimi znanji večkrat določimo za vodjo tima, bi se tudi Petru zlahka zgodilo, da nekoč dobi nalogo vodenja, saj smo videli, da so njegove timske vloge, ki nakazujejo strokovni in predan pristop k delu, visoko izražene. Ker pa je njegov način delovanja in razmišljanja bolj usmerjen v stroko kot pa v delo z ljudmi, obstaja velika verjetnost, da se kot vodja ne bo izkazal najbolje. Po drugi strani ima kar nekaj vlog srednje izraženih (snovalac, izvajalec, dovrševalec in sodelavec), tem vlogam se lahko z nekaj truda dokaj dobro prilagodi. Če bi bil član uravnoteženega tima, ki bi mu v neki fazi projekta zmanjkalo usmerjenosti v podrobnosti, standarde kakovosti in pravočasnosti pri izpolnjevanju rokov, bi Peter lahko prevzel to vlogo, saj je dovrševalec dokaj blizu njegovemu razmišljanju in delovanju.

Ko sestavljamo time, smo lahko veliko bolj uspešni, če se zavedamo timske vloge, ki usmerjajo naše razmišljanje v to, kakšen prispevek lahko posameznik da k timu. Morda Peter ne bo dober ravnatelj, bo pa odličen pomočnik ravnatelja, predan svojemu delu in vedno opremljen s podatki, strokovnimi nasveti in naborom različnih priložnosti.

Iz zapisanih informacij lahko že sklepamo na tretjo lastnost uspešnih timov. **Zavedanje timske vloge lahko še izboljša delovno uspešnost tima**, saj člani tima tako bolje razumejo drug drugega in bolje prepoznavajo potencialne drugega. Ko en član zapusti tim, ga lahko tim bolje nadomesti, saj se zaveda, katere timske vloge bi najbolj potreboval po odhodu enega člana. Ko tim dobi novo nalogo, se spontano prilagodi in aktivira tiste člane, ki so najbolj primerni za posebnosti dane naloge. V različnih fazah kompleksnejših projektov so bolj v ospredju različni člani. V začetnih fazah morda prevladujejo snovalci, ocenjevalci in strokovnjaki, v zaključnih fazah pa dovrševalci in izvajalci.

Naziv vloge	Vloge, ki nam niso pisane na kožo	Vloge, ki se jim lahko prilagodimo	Naravne vloge
Snovalac	X	X	X
Ocenjevalec			
Strokovnjak			
Tvorec			
Izvajalec		X	
Dovrševalec		X	
Sodelavec		X	
Iskalec virov	X		X
Koordinator			

Slika 1: Primer profila timske vloge za posameznika

MANJ USPEŠNI TIMI

Belbin (2004) je preučeval tudi manj uspešne time in ugotovil tri najpogostejše skupne lastnosti manj uspešnih timov. **Manj uspešni timi imajo pogosto preveč poudarjeno eno ali nekaj timskih vlog.** Timske vloge torej niso uravnotežene. Lahko se zgodi, da so v timu navzoči pretežno snovalci, ocenjevalci in strokovnjaki. Takšen tim bo zelo usmerjen v razmišljanje na račun slabše izvedbe in medosebnih odnosov. Dinamika takšnega tima bo izrazito počasna. Lahko se zgodi, da so v timu sami sodelavci, iskalci virov in koordinatorji. Za razliko od prvega tima je ta tim izrazito usmerjen v ljudi na račun slabše izvedbe in slabšega načrtovanja. Če pa so v timu navzoči pretežno izvajalci, dovrševalci in tvorci, bo poudarjal izvedbo, medosebni odnosi in načrtovanje bodo v tem primeru njihova šibka točka. Med člani tima se lahko pojavi pretirana tekmovalnost.

Timi so **manj uspešni, če posamezniki prevzemajo vloge, ki ne ustrezajo njihovem načinu razmišljanja in delovanja.** V primeru Petra bi to bili vlogi tvorca in koordinatorja. Kot smo videli, je Peter nagnjen k delu z informacijami in ne h koordiniranju ljudi.

Timi so **manj uspešni** tudi v situacijah, ko **naloga zahteva določene timske vloge, a tim teh vlog ne zapolni.** Primer tega bi bil, če se tim, ki skrbi za mednarodno mobilnost dijakov, pri samem organiziranju mobilnosti namesto z vlogo izvajalca odzove z vlogo tvorca, ker presodi, da bi bilo treba organizacijo mobilnosti zagotoviti z močnim vodenjem.

FAZE RAZVOJA TIMOV

Za razliko od Belbina Tuckman (1965) govori o procesu razvoja timskega dela. Vpogled v faze razvoja tima nam prav tako osvetli situacije, s katerimi se srečujemo v delovnem okolju, ko smo vključeni v različne time. Oblikovanje, viharjenje, stabiliziranje, izvrševanje in zaključevanje (slika 2)

so faze razvoja tima, skozi katere se uči prepoznavanja problemov, iskanja rešitev, načrtovanja dela, spoprijemanja z izzivi in zagotavljanja rezultatov.

Oblikovanje tima je začetna faza, ko se člani tima spoznavajo med seboj in z nalogo. Člane tima vodi želja po sprejetosti s strani drugih članov, zato se izogibajo konfliktom. Tim se usklajuje o ciljih projekta, organizira delo, si izmenjuje informacije, vsak član tima v tej fazi tudi zbira vtise in si ustvarja mnenja o drugih članih. Vodje v tej fazi želijo pridobiti avtoriteto, zato so nagnjeni k odrejanju nalog.

Iz faze oblikovanja se razvije faza **viharjenja**, v kateri različni pogledi na timsko delo, vloge, procese, probleme, način dela in vodenja tekmujejo za pozornost. Člani tima v tej fazi soočijo svoje poglede in nekateri timi hitro preidejo v naslednjo fazo, drugim pa se ta faza vleče skozi celoten projekt.

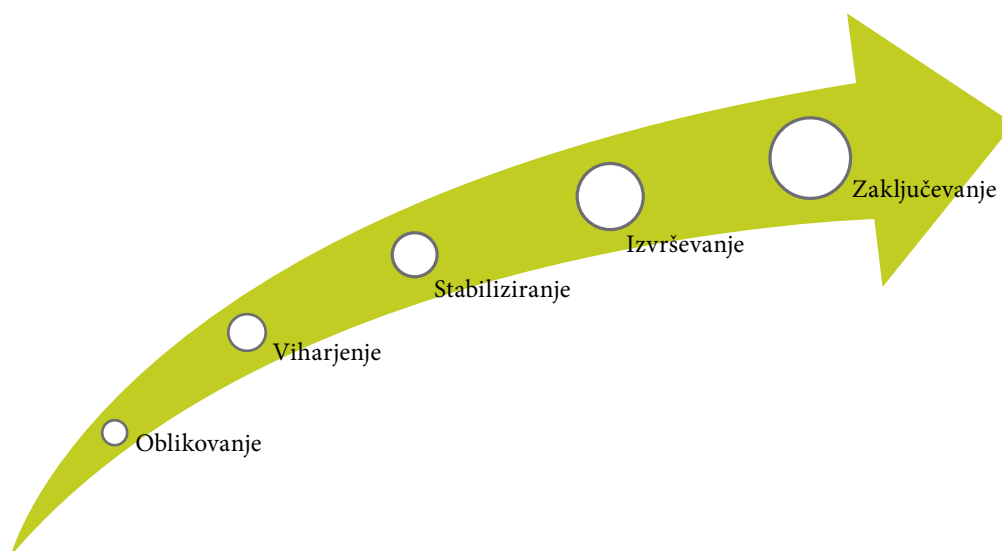
Stabiliziranje je tretja faza razvoja tima, ko so člani tima usklajeni glede cilja in imajo skupen načrt dela. Nekateri člani so opustili svoje zamisli in se prilagodili timu. Vsak član ima svojo odgovornost in deluje skladno s ciljem.

Naslednja faza v razvoju tima je **izvrševanje**. Tim je v tej fazi zelo produktiven, saj člani delujejo kot celota, delo poteka gladko, posamezniki so motivirani in kompetentni.

Zaključevanje je zadnja faza v razvoju tima, ki vključuje zaključevanje naloge in razpustitev tima ali dodelitev novega projekta.

Zaporedje faz je podobno navedenemu, vendar se tim lahko vrne v določeno fazo. Če se v fazi izvrševanja pojavi neki nov problem, se bo morda tim zopet vrnil v fazo viharjenja, kjer bodo tekmovali različni pogledi na položaj. Sprememba vodstva ravno tako povzroči, da se tim vrne v fazo viharjenja. Tim lahko kakšno fazo tudi zelo skrči, na primer faza oblikovanja je lahko izjemno kratka, če je tim v preteklosti že delal skupaj.

Zavedanje faz razvoja timskega dela vodi pomaga, da svoj tim varno pelje skozi izzive posameznih faz. V fazi oblikovanja je ključnega pomena, da vodja razjasnjuje



Slika 2: Faze v razvoju timskega dela

cilje. Faza viharjenja je kompleksna faza, v kateri naj vodja gradi dobre medosebne odnose med člani tima, zagotavlja podporo in pozitivno naravnost. Koristno je, če vodja pojasni faze razvoja timskega dela, saj tako člani razumejo, kaj se dogaja, in imajo pozitivna pričakovanja, da se bo timsko delo kmalu izboljšalo. Pri stabiliziranju naj vodja podpira člane tima za prevzemanje odgovornosti pri premikanju proti cilju. Čas stabiliziranja je pravi čas za organiziranje socialnih aktivnosti za razvoj tima. V fazi izvrševanja je ključno, da je vodja sposoben delegirati delo, saj tim v tej fazi kompetentno in motivirano opravlja delo. Pri zaključevanju je pomembno praznovanje dosežkov, ki utrdi pozitivna stališča članov tima do izkušnje pravkar zaključenega projekta.

Kot ilustracijo navajamo dva primera timov v različnih fazah razvoja timskega dela.

1. primer: Katja, Jaka in Stane so člani tima, Milka je njihova vodja. Milka se je zahvalila Katji, da je vzpostavila osebni stik z avstrijsko šolo, Jaka in Stane medtem že pripravljata projektno idejo za povezovanje s to šolo. Milka preverja, kje bi lahko pridobili finančne vire za izvedbo projekta. Katja načrtuje potek sestanka z avstrijsko šolo, ki se ga bo udeležil celoten tim, in organizira pot v Avstrijo. Ta tim se trenutno nahaja v fazi izvrševanja.
2. primer: Člani tima so Janez, Helena, Barbara in Vesna, Karel je njihov vodja. Helena izpostavi, da je pričakovala bolj jasne cilje. Počuti se nelagodno, saj Karel ni upošteval njenega predloga o razdelitvi dela. Janez pravi, da bi bilo najbolje, če bi odšli na kavo, kjer bi se v sproščenem vzdušju lažje dogovorili o načinu dela. Karel je dejal, da pričakuje, da mu člani tima posredujejo boljši predlog, če se s čim ne strinjajo. Ta tim se trenutno nahaja v fazi viharjenja.

SKLEP

Članek prikazuje kompleksnost timske dinamike in opiše dva pogleda na timsko dinamiko. Prvi pogled

je povezan z vlogo posameznika v timu, ki je povezana z njegovo osebnostjo in se kaže skozi vedenja. Drugi pogled je povezan s timom kot celoto in osvetljuje razvoj tima skozi različne faze. Oba pogleda se medsebojno dopolnjujeta in sta na različne načine uporabna pri šolski praksi.

Belbinov (2004) model timskih vlog lahko služi vodjem pri sestavljanju novih timov, saj timske vloge lahko ocenimo s pomočjo vprašalnika. S podporo Belbinovega modela vodja lažje sestavi tim, v katerem bodo uravnoteženo zastopane vse timske vloge. Tako bo v timu prisotna potrebna raznolikost, ki vodi k uspešnim rezultatom dela. V primerih, ko je treba nadomestiti člana obstoječega tima, vodja z Belbinovim modelom izbere novega člana z izraženimi vlogami, ki v timu manjkajo.

Z Belbinovim modelom lahko tudi vsak posameznik ozavešči svoje timske vloge. S tem se bo bolj zavedal, kje so njegove močne točke in pri katerih nalogah bi bilo dragoceno, da se poveže s sodelavci.

Vrednost Belbinovega modela za tim kot celoto je v tem, da se tim z ozaveščenimi timskimi vlogami lažje prilagaja različnim situacijam, na katere naleti v času trajanja projekta. Na posebnih učnih delavnicah tim ozavešči vloge in predvidi, kakšni odzivi bi bili primerni v konkretnih situacijah in kateri člani tima bi bili najbolj primerni za izvedbo določenih nalog v projektu.

Na drugi strani je Tuckmanov model bolj procesno naravnani. Za timsko delo je posebej koristno, če vodja na začetku projekta predstavi faze razvoja tima. Tako tim ozavešči faze, posledično timsko delo hitreje steče, pri morebitnih zastojih pa tim razume, kakšni procesi so v ozadju, in vztraja pri pozitivni naravnosti in reševanju izzivov. S poznavanjem tega procesnega modela se tudi vodja bolj zaveda, kaj natančno tim potrebuje v posamezni fazi razvoja tima.

Če za nas sporočilo, da tim dosega boljše rezultate kot posamezniki, ni le oguljena fraza, potem se zavedamo, da je razvoju timov vredno nameniti čas. Poznavanje uporabnih modelov pa nam ta del poenostavi in približa razumevanju različnih posameznikov.

LITERATURA

- Belbin, Raymond Meredith (2004). *Management Teams: Why They Succeed or Fail*, Amsterdam, London: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Hemingway, John (1992). *Kako sestaviti popoln tim*, Ljubljana: Video center.
- Hackman, Richard J. (1992). *Group Influences on Individuals in Organizations*. V M. D. Dunnette in L. M. Hough (ur.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, str. 199–267. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Janis, Irving (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Boston: Houghton Mifflin.
- Jex, Steve M. (2002). *Organizational psychology: A Scientist – Practitioner Approach*, New York: John Wiley & Sons.

Moreland, Richard L. in Levine, John M. (1982). Socialization in Small Groups: Temporal Changes in Individual-Group Relations. *Advances in Experimental Social Psychology*, let. 15, str. 137–192.

Prichard, Jane S. in Stanton, Neville A. (1999). Testing Belbin's Team Role Theory of Effective Groups. *The Journal of Management Development*, let. 18, št. 8, str. 652–665.

Senior, Barbara (1997). Team Roles and Team Performance: Is There 'Really' a Link? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, let. 70, št. 3, str. 241–258.

Tuckman, Bruce (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, let. 63, št. 6, str. 384–399.

www.belbin.com

POVZETEK

Meredith Belbin in Bruce Tuckman sta oba psihologa in raziskovalca timskega dela. Prvi govori o timskih vlogah, drugi o procesu razvoja tima, oba pa nam pomagata razumeti delovanje timov. Ozaveščanje timskih vlog pomaga članom tima, da bolje razumejo prispevke in potencialne posameznikov. Razumevanje timskih vlog lahko igra kačipot pri prilagajanju tima na nove naloge in razvijanju tima na poti k izboljševanju delovne uspešnosti. Vodje so lahko s pomočjo timskih vlog bolj uspešni pri sestavljanju timov. Ne le timske vloge, tudi razvojne faze tima predstavljajo dragoceno znanje za vodje, ki tako lahko bolje predvidijo razvoj tima, da ga bodo dobro vodili skozi izzive timske dinamike. V članku predstavimo pogled obeh avtorjev, besedilo prepletamo s konkretnimi primeri.

Ključne besede: timske vloge, timski procesi, faze razvoja timskega dela, Belbin, Tuckman

ABSTRACT

Meredith Belbin and Bruce Tuckman are psychologists and researchers of team work. The former discusses team roles and the latter processes in the development of a team, while both help us understand how teams function. Awareness of team roles can help team members better understand contributions and potentials of every individual. Understanding team roles can serve as a signpost for adaptation of a team to new tasks and for developing a team on its way to improving its effectiveness. Leaders can be more efficient in creating teams with the help of team roles. Beside knowledge of team roles, knowledge of the stages in development of a team is valuable for leaders if they want to envisage the development of a team and lead it through the challenges of team dynamics. The views of both authors as well as concrete examples are presented in this article.

Key words: team role, team processes, stages in the development of a team, Belbin, Tuckman