UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO

Diplomsko delo

VPLIV NEFORMALNIH SKUPIN V ORGANIZACIJI

Ana Žganjar

Ljubljana, december 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO

DIPLOMSKO DELO

VPLIV NEFORMALNIH SKUPIN V ORGANIZACIJI

Kandidatka: Ana Žganjar
Vpisna številka: 04037379
Študijski program: univerzitetni študijski program Uprava prva stopnja

Mentor: doc. dr. Janez Stare

Ljubljana, december 2012

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Ana Žganjar, študentka Univerzitetnega študijskega programa Uprava I. stopnja, z vpisno številko 04037379, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Vpliv neformalnih skupin v organizaciji.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je priloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerimi so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Polona Otoničar.

Ljubljana, 13. 12. 2012

Podpis avtorice:

POVZETEK

V organizaciji so s formalno organizacijsko strukturo opredeljeni formalni medsebojni odnosi med zaposlenimi. Med samim procesom dela pa se med zaposlenimi izoblikujejo tudi neformalni odnosi. Ti neformalni odnosi vplivajo na nastanek neformalnih skupin in mrež v organizaciji. Neformalne skupine imajo lahko vpliv na zaposlene, njihovo delo ter tudi na samo delovanje organizacije. Zaradi različnega predznaka delovanja je pomembno, da znajo vodje organizacije prepoznati neformalne skupine, njihove neformalne vodje ter njihovo delovanje. Poznamo več vrst neformalnih skupin. Neformalno druženje ima pomemben vpliv na zaposlene, njihovo delo kot tudi počutje. Socialna mreža organizacije zajema medsebojne odnose med zaposlenimi. Ti medsebojni odnosi pa se preučujejo s sociometričnimi tehnikami.

V teoretičnem delu diplomskega dela sta opredeljena formalna in neformalna organizacija ter komuniciranje v organizaciji. Delo se osredotoča na neformalne skupine ter njihov vpliv na organizacijo ter zaposlene. V raziskovalnem delu diplomskega dela so interpretirani ter grafično prikazani rezultati anketnega vprašalnika, ki je bil izveden v izbrani organizaciji.

Ključne besede: neformalne skupine, neformalni odnosi, neformalna organizacija, organizacija.

SUMMARY

THE INFLUENCE OF INFORMAL GROUPS IN ORGANIZATION

Formal interaction among employees in organization is shown in formal organization structure. During the process of labor, employees form informal relations. These relations influence the formation of informal groups and networks in organization. Informal groups can have an impact on employees and their work, as well as on the function of the organization. Due to the different sides of the impact, which informal groups can have on the organization, it is important that leaders are able to identify informal groups, their informal leaders and their performance. There are several types of informal groups. Informal socializing has a significant impact on employees, their work and frame of mind. Social network of organization covers relationships among employees. These relationships are studied with sociometric techniques.

At the theoretical part of the thesis, formal and informal organization and also informal communication are defined. The work focuses on informal groups and their impact on the organization and employees. In the research part of the thesis, the results of a questionnaire, which was carried out in the selected organization, are graphically shown and interpreted.

Key words: informal groups, informal relations, informal organization, organization.

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU III

POVZETEK V

SUMMARY VI

KAZALO VII

1 UVOD 1

2 ORGANIZACIJA 4

2.1 FORMALNA ORGANIZACIJA 4

2.2 NEFORMALNA ORGANIZACIJA 6

2.3 RAZLIKE MED FORMALNO IN NEFORMLNO ORGANIZACIJO 10

2.4 KOMUNICIRANJE V ORGANIZACIJI 14

3 SKUPINE V ORGANIZACIJI 18

3.1 ZNAČILNOSTI SKUPINE 18

3.1.1 RAZVOJ SKUPINE 20

3.1.2 PROCESI V SKUPINAH 20

3.2 FORMALNE SKUPINE 23

3.3 NEFORMALNE SKUPINE 25

4 NEFORMALNE SKUPINE V ORGANIZACIJI 28

4.1 NORME NEFORMALNIH SKUPIN 29

4.2 POMEN NEFORMALNIH SKUPIN V ORGANIZACIJI 31

4.3 POMEN NEFORMALNIH SKUPIN V ČASU RECESIJE 32

4.4 POSAMEZNIKI KOT POMEMBEN ČLEN NEFORMALNE ORGANIZACIJE 33

4.5 VRSTE NEFORMALNIH SKUPIN 37

4.6 ODNOS VODSTVA ORGANIZACIJE DO NEFORMALNIH SKUPIN 40

4.7 PRETOK INFORMACIJ IN NEFROMALNE SKUPINE 43

4.8 VPLIV NEFORMALNIH SKUPIN V ORGANIZACIJI 44
4.9 SOCIALNA MREŽA ORGANIZACIJE 46
4.10 POMEN SOCIOMETRIJE 47
5 RAZISKAVA 51
5.1 INTERPRETACIJA REZULTATOV 52
5.2 PREVERITEV HIPOTEZ 66
5.3 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE 66
6 ZAKLJUČEK 69

KAZALO PONAZORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Struktura anketiranih po stopnji izobrazbe 52

Grafikon 2: Ali opažate neformalne skupine v vaši organizaciji? 52

Grafikon 3: Kako pogosto opažate neformalne skupine v vaši organizaciji? 53

Grafikon 4: Koliko neformalnih skupin trenutno opazite v vaši organizaciji?.....54

Grafikon 5: Se sami povezujete v neformalne skupine v organizaciji? 54

Grafikon 6: V koliko neformalnih skupin se vključujete? 55

Grafikon 7: Kakšno korist vam prinašajo neformalne skupine?.....56

Grafikon 8: Iz kakšnih razlogov se povezujete v neformalne skupine? 57

Grafikon 9: Ali menite, da imajo neformalne skupine vpliv na delovanje vaše organizacije? 57

Grafikon 10: Ali združevanje v obliki neformalnih skupin vpliva na vaše delo v organizaciji? Združevanje v neformalnih skupinah: 59

Grafikon 11: Kakšen vpliv menite, da imajo neformalne skupine na medsebojne odnose v organizaciji?.....61

Grafikon 12: Ali opažate, da ima združevanje v neformalnih skupinah vpliv na razvoj ritualov v vaši organizaciji?.....62

Grafikon 13: Kateri rituali menite, da so se razvili zaradi združevanja v obliki neformalnih skupin 63

Grafikon 14: Kje pridobite največ informacij, ki jih potrebujete za opravljanje svojega dela?.....64

Grafikon 15: Ali menite, da imajo neformalne skupine vpliv na boljši pretok informacij v vaši organizaciji? 65

Grafikon16: Ali menite, da neformalne skupine vplivajo tudi na širjenje nezaželenih in napačnih informacij v organizaciji?.....66

KAZALO SLIK

Slika 1: Shema formalne organizacije 5

Slika 2: Shema neformalne organizacije in neformalne skupine 8

Slika 3: Odnos formalne in dejanske organizacijske strukture, upoštevane v treh časovnih točkah 12

Slika 4: Štirje tipi neformalnih komunikacijskih mrež v organizaciji 16

Slika 5: Notranji sistem 21

Slika 6: Tri neformalne vloge vodij ter njihove lastnosti po Mintzbergu 36

Slika 7: Socialna struktura 49

KAZALO TABEL

Tabela 1: Formalne in neformalne karakteristike 13

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik..... 74

1 UVOD

Organizacijo sestavljajo posamezniki, njihovi medsebojni odnosi pa imajo lahko precejšen vpliv na sam proces dela ter tudi na doseganje zastavljenih ciljev organizacije. Organizacijo lahko glede na formaliziranost opredelimo na formalno in neformalno. S formalno organizacijo so zajeti vsi formalni vidiki organizacije. Ti vključujejo predvidene ter načrtovane medsebojne odnose, ki so zajeti v formalnih aktih organizacije. Medtem pa so z neformalno organizacijo opredeljeni nenačrtovani medsebojni odnosi, ki se med zaposlenimi izoblikujejo spontano v okviru samega delovnega procesa.

V organizaciji se tako med zaposlenimi izoblikujejo poleg formalno predpisanih odnosov tudi neformalni medsebojni odnosi. Zaposleni neformalna medsebojna druženja nadgradijo z izoblikovanjem neformalnih skupin. Člane neformalnih skupin povezuje zadovoljevanje skupnih interesov ter potreb. Neformalne skupine imajo lahko različen pomen za njihove člane in njihovo delo v organizaciji. Medsebojni odnosi, ki se razvijejo med člani neformalnih skupin, temeljijo na prijateljskih vezeh, zato so ti veliko trdnejši. Svojim članom neformalna skupina daje občutek pripadnosti in moči, ki je kot posameznik ne bi imeli.

Delovanje organizacije se spreminja, spreminja pa se tudi delovanje neformalnih skupin. Neformalne skupine so lahko pomemben dejavnik v organizaciji, saj lahko vplivajo na samo delovanje organizacije. Kakšen bo vpliv neformalnih skupin, pa je odvisno tudi od odnosa, ki ga ima vodstvo organizacije do neformalnih skupin in njenih članov.

Vodstvo organizacije mora znati prepoznati neformalne skupine in njihovo delovanje. Kar pa je včasih precej težavno, saj neformalne skupine lahko delujejo skrito in neopazno. Ker imajo lahko neformalne skupine različen vpliv na delovanje organizacije, je pomembno, da se vodstvo organizacije poslužuje tehnik, ki omogočajo lažje prepoznavanje neformalnih skupin, njenih članov ter tudi njihovih neformalnih vodij. Tako bodo lahko vodje organizacije lažje preusmerili ali vplivali na neformalno skupino, če bosta njeno delovanje in obstoj negativno vplivala na zaposlene v organizaciji, njihovo delo, sam delovni proces v organizaciji ter tudi na uspešnost organizacije.

Sam obstoj neformalnih skupin pa ni nujno, da negativno vpliva na delovanje organizacije. Velikokrat se vodstvo organizacije ne zaveda pomena neformalnih skupin ter njihovega vpliva, ki ga imajo lahko na samo delo v organizaciji. Neformalne skupine lahko iz pozitivnega vidika pomagajo vodjem organizacije, jim omogočajo lažje vodenje organizacije ter vplivajo na boljšo organizacijsko delovanje in večjo povezanost med zaposlenimi.

Namen diplomskega dela je predstaviti neformalne skupine, povzeti dosedanje ugotovitve raziskovalcev obravnavanega področja ter tudi predstaviti pomen neformalnega povezovanja med posamezniki in njihov vpliv na samo delovanje organizacije. Poleg tega je namen diplomskega dela tudi v okviru raziskovalnega dela analizirati trenutno stanje neformalnih skupin ter njihov vpliv v izbrani organizaciji.

Cilji diplomskega dela so:

- raziskati področje neformalnih skupin,
- analizirati pomen neformalnih skupin in ga povezati z vplivom na delovanje v organizaciji in
- ugotoviti, kakšen pomen imajo neformalne skupine v izbrani organizaciji.

Področje neformalnih skupin bi moral biti pomemben raziskovalni faktor vsake organizacije. V tuji strokovni literaturi je mogoče prebrati o številnih raziskavah, ki so bile opravljene v podjetjih, ki so preučevali neformalne skupine. Medtem pa je mogoče najti le malo raziskav iz tega področja, ki so bile opravljene v slovenskih podjetjih. Organizacije preučujejo predvsem celotno socialno mrežo organizacije, v kar so vključene tudi izoblikovane neformalne skupine. Preučevanje socialnih mrež organizacije je usmerjeno predvsem k ugotavljanju socialne moči posameznika v organizaciji.

Diplomsko delo obsega šest glavnih poglavij s podpoglavji. V prvem poglavju, imenovanem Uvod, sta predstavljena obravnavana tematika ter problem obravnavanega področja. Za tem sledi opredelitev namena in ciljev diplomskega dela. Podana so raziskovalna vprašanja in hipoteze.

V drugem poglavju sta predstavljena temeljna pojma diplomskega dela, in sicer formalna in neformalna organizacija. Pri opredelitvi teh dveh pojmov je delo osredotočeno predvsem na neformalno organizacijo, saj se le-ta najbolj povezuje z obravnavano tematiko neformalnih skupin v organizaciji. V nadaljevanju so v drugem poglavju navedene poglavitne značilnosti neformalne organizacije ter predstavljene razlike med formalno in neformalno organizacijo. Ker komuniciranje v organizaciji pomembno prispeva k razvoju neformalnih skupin, je v tem poglavju predstavljeno tudi komuniciranje v organizaciji.

Tretje poglavje je osredotočeno na skupine v organizaciji. Na začetku poglavja je predstavljen pomen skupin, v nadaljevanju pa njihove značilnosti, razvoj in procesi v skupinah. Skupine so opredeljene ter predstavljene kot formalne in neformalne.

Četrto poglavje se celotno navezuje na obravnavano tematiko neformalnih skupin v organizaciji. V podpoglavjih so tako predstavljene norme neformalnih skupin, opredeljeni so pomen neformalnih skupin v organizaciji ter vrste neformalnih skupin. V podpoglavjih tega poglavja delo predstavlja odnos vodstva organizacije do neformalnih skupin, vpliv neformalnih skupin na pretok informacij ter tudi sam vpliv neformalnih skupin na organizacijo. Opredeljen je tudi pomen socialne mreže v organizaciji ter sociometrije.

Peto poglavje je empirične narave. V njem so opisani vzorec raziskave, merski instrumenti ter postopek zbiranja podatkov, nato pa so interpretirani in komentirani rezultati anketnega vprašalnika, ki so ponazorjeni s pomočjo grafov. Podani so predlogi za izboljšavo anketnega vprašalnika ter predlogi za izboljšave v izbrani organizaciji.

Preverjanje hipotez je vključeno v peto poglavje ter je opravljeno na podlagi pridobljenih rezultatov raziskave. Pred izdelavo diplomskega dela so bila zastavljena naslednja

raziskovalna vprašanja ter postavljene naslednje hipoteze, ki so potrjene oziroma zavrnjene v petem poglavju dela:

- Raziskovalno vprašanje 1: Vzrok združevanja v obliki neformalnih skupin?
  Hipoteza 1: Zaposleni se združujejo v neformalne skupine zaradi osebnih interesov.
- Raziskovalno vprašanje 2: Kakšen je vpliv delovanja neformalnih skupin?
  Hipoteza 2: Druženje zaposlenih v obliki neformalnih skupin vpliva na motivacijo pri delu.
- Raziskovalno vprašanje 3: Kakšen je vpliv neformalnih skupin na pretok informacij v organizaciji?
  Hipoteza 3: Neformalne skupine omogočajo hitrejši pretok informacij v organizaciji.

S metodo deskripcije so v delu opisani ter predstavljeni ključni pojmi, ki se navezujejo na tematiko neformalnih skupin. V okviru metode kompilacije so v delu povzeti stališča, navedbe, opazovanja ter rezultati, ki so last drugih avtorjev. V raziskovalnem delu diplomskega dela je bila uporabljena metoda spraševanja, kjer so sodelujoči v okviru predhodno oblikovanega anketnega vprašalnika podali odgovore. Podatki so bili zbrani, obdelani ter urejeni v okviru statične metode.

2 ORGANIZACIJA

Organizacija je večdimenzionalen pojav, ki so ga številni avtorji preučevali iz različnih zornih kotov, zato lahko v strokovni literaturi najdemo veliko število definicij. Pomen organizacije za posameznika ali skupino posameznikov je v tem, da omogoča opravljanje nalog ter doseganje ciljev, ki jih kot posamezniki ali neorganizirana skupina ne bi mogli doseči. Organizacijo lahko opredelimo z različnih vidikov. Glede na formaliziranost opredelimo organizacijo na formalno in neformalno (Kovačič, 1991, str. 14 in 22).

2.1 FORMALNA ORGANIZACIJA

Je označena kot organizacija, ki je oblikovana na podlagi formalnih aktov. Formalni akti organizacije so pravilniki, statuti, zakoni in organigrami, ki formalizirajo organizacijo. Podjetja imajo svojo organizacijsko strukturo predvideno in zapisano v organizacijskem aktu, prikazano pa v organigramu (Kovačič, 1991, str. 22).

Formalno vključuje naslednje (Katzenbach in Kahn, 2010c , str. 20 in 21):

- strategijo: ta narekuje, kako najbolje uporabiti vire in zmogljivost organizacije. Strategija zavzema sklop prioritetnih nalog, načrtov in učinkovitih ciljev organizacije,
- strukturo: iz katere so razvidni odnosi, kdo poroča komu. Odnosi so prikazani z linijami, ki povezujejo okenca, ki predstavljajo člane organizacije,
- procese in postopke: ti so potrebni za pretok informacij in dela, za učinkovito izvajanje vsakodnevnih nalog organizacije. Procesi in postopki so osnovna napisana pravila organizacije,
- programe in iniciative (pobude): ti so pomembni za doseganje ciljev organizacije v določenem časovnem zaporedju. Programi in iniciative zajemajo sklop ciljev, delovnih načrtov, pravil za delovanje in virov,
- učinkovite cilje in meritve, ki so označeni kot izrecni cilji in ukrepi ter se jih uporablja za spremljanje in ocenjevanje uspešnosti različnih skupin in posameznikov.

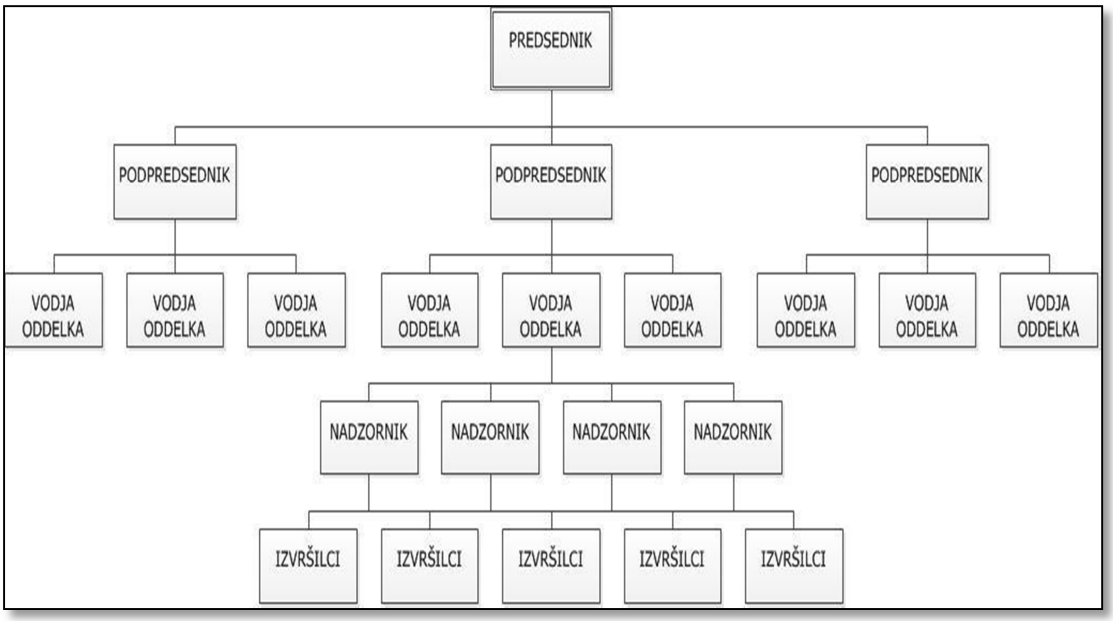
Vse zgornje navedbe so zajete v formalnih dokumentih organizacije. Formalni dokumenti so zajeti v pisni obliki ter dajejo točnost in trajnost (Katzenbach in Kahn, 2010c , str. 21).

V formalni organizaciji so tako zajeti vsi formalni vidiki organizacije, kot so: delitev dela, razmejitev pristojnosti in odgovornosti, odnosi med delovnimi mesti in organizacijskimi enotami. S formalno organizacijo je prav tako opredeljen vzorec avtoritativnih razmerij organizacije, ki so osnova za določanje nalog zaposlenih ter izvajanje kontrole nad izvršenimi nalogami. Formalni dokumenti organizacije opredeljujejo njeno formalno strukturo, ki je izraz sprejetih odločitev. Je zelo pomembna, saj označuje splošno ogrodje organizacije, prav tako določa in razmejuje predpisane funkcije (aktivnosti) in odnose med temi aktivnostmi in ljudmi, ki jih izvršujejo (Černetič, 2007, str. 33–35).

Struktura organizacije je celoten seštevek načinov, s katerimi organizacija razdeli svoje delo na različne naloge, ki jih potem koordinira. Struktura organizacije je največkrat prikazana skozi formalno organizacijsko shemo, ki jo prikazuje Slika 1. Shema organizacije prikazuje avtoritativna razmerja (kdo poroča komu ali kdo komu poveljuje), formalne komunikacijske kanale, formalne delovne skupine, oddelke ter formalne linije odgovornosti (Hodge et al., 2003, str. 30).

Formalna struktura organizacije je predpisana s strani organizacije ter prikazuje vloge ter odnose, ki obstajajo neodvisno od osebnega individualizma osebe, ki zaseda določeno mesto ali oblikuje odnose v organizaciji (Ibid v: Hodge et al., 2003, str. 31). Organizacijske sheme prikazujejo omejeno število odnosov organizacije. So poenostavljeni in abstraktni model organizacijske strukture (Černetič, 2007, str. 34).

Slika 1: Shema formalne organizacije



Vir: Hodge et al. (2003, str. 31)

Slika 1 prikazuje shemo formalne organizacije, iz katere lahko razberemo odnose, kdo je komu odgovoren ter kdo komu poroča. To je razvidno iz povezav z okenčki. Vsak okenček v shemi predstavlja položaj, ki ga zaseda ena oseba v organizaciji. Okenček v shemi lahko predstavlja celotno enoto ali oddelek. Vsi podrejeni položaji v organizaciji niso razvidni iz te sheme, saj ima lahko vsak vodja oddelka podobno sestavo nadzornikov, ti pa potem tudi izvršilce nalog. Gledano s strani horizontalne linije predstavljajo okenčki v eni liniji isti nivo oblasti v organizaciji. Tako na primer imajo vsi vodje oddelka enak nivo oblasti v organizaciji (Hodge et al., 2003, str. 31).

Organizacije imajo svoje delovanje usmerjeno k ciljem. Če se spremenijo cilji organizacije, se mora v skladu s tem spremeniti tudi struktura organiziranosti (Možina, 2002, str. 411). Formalna organizacija je usmerjena k racionalnosti, njen cilj je izoblikovanje take organizacije, ki omogoča doseganje čim boljših rezultatov s čim manj vloženimi sredstvi

(Kovačič, 1991, str. 22). Formalno organizacijo tudi poslovneži opredeljujejo kot organizacijo, ki je ustvarjena racionalno ter temelji na pravilih, deluje preko hierarhije ter programov in ocenjuje delovanje s številkami. Usposobljeni posamezniki s področja financ, tehnologije ali poslovanja delujejo na formalnem področju pri uvajanju konkretnih dejavnikov, kot so opisi delovnih mest, organizacijskih shem ter procesnih tokov, čisto naravno (Katzenbach in Kahn, 2010a, str. 3).

Za uresničevanje ciljev formalne organizacije skrbijo formalne delovne skupine. Te so sestavljene iz skupine sodelavcev ter vodij in so oblikovane v skladu s potrebami organizacije. Za načrtovanje formalnih delovnih skupin je pristojno vodstvo organizacije (Jurina, 1994, str. 216).

V formalni organizaciji so komunikacijske poti načrtovane jasno vnaprej. V organizacijah, kjer je v ospredju hierarhični odnos, prevladuje vertikalno komuniciranje, medtem ko v organizacijah, kjer je v ospredju demokratičen odnos, poteka več horizontalne komunikacije (Kovačič, 1991, str. 22).

Gledano s celotnega vidika predstavlja formalna struktura organizacije le polovico odnosov, ki se izoblikujejo v organizaciji. Formalna struktura je torej ta, ki je že vnaprej predvidena ter predpisana s strani organizacije, medtem pa zavzema pomemben del tudi neformalna organizacija s svojo neformalno strukturo. Ta prikazuje odnose, ki se izoblikujejo med zaposlenimi spontano, nenačrtovano ter jih ni moč predvideti ter predpisati v naprej.

2.2 NEFORMALNA ORGANIZACIJA

Je organizacija, ki predstavlja dejanske, hkrati pa tudi nenačrtovane odnose med ljudmi, ki se oblikujejo v procesu dela in vodenja ter bolj ali manj odstopajo od formalnih odnosov v organizaciji. Z neformalno organizacijo je prikazan odmik dejanskega vedenja v organizaciji od projektiranega. Neformalno organizacijo lahko označimo kot posebno mrežo socialnih odnosov, izoblikovano iz neformalnih skupin (Jurina, 1994, str. 216 in 217). Neformalna organizacija postavlja v ospredje zaposlenega kot posameznika. Glede na članstvo v neformalnih skupinah je v organizaciji razdeljena posameznikova moč. Z normami so opredeljena socialna pravila obnašanja, ki določajo vedenje posameznikov znotraj teh skupin (Ingo in Firdouse, 2010). Za neformalno organizacijo je značilno, da ta vpliva na svoje člane tako, da določa pravila vedenja, prepričanja, ideje in vrednote ter vpliva tudi na aktivnosti ter komuniciranje (Jurina, 1994, str. 217).

Neformalni elementi organizacije so (Katzenbach in Kahn, 2010c , str. 23 in 24):

- skupne vrednote, ki so označene kot skupek prepričanj in norm, ki so potrebne za sprejem ukrepov ter odločitev,
- neformalna omrežja: med ljudmi v organizaciji se izoblikujejo odnosi, ki temeljijo na pozitivnih vzorcih. Ti odnosi so usmerjeni k deljenju znanja, zaupanja, energije

ali drugih karakteristik. Pametne ljudi, imenovane tudi kot zbirališče[1], ljudje v organizaciji pogosto iščejo. Imajo ključni pomen, saj so ljudje, h katerim se posamezniki obračajo. Ti ljudje igrajo pomembno vlogo pri samem oblikovanju in vzdrževanju neformalnih omrežij. Vsak posameznik si lahko svojo mrežo predstavlja tako, da odgovori na naslednje: kdo so ljudje, h katerim se obračam izven hierarhične linije, ko potrebujem nasvete o karieri, političnih modrostih, posebnih strokovnih znanjih ali pa ko nastopi negotovost,

- skupnosti so skupine, ki so osredotočene na izvedbo raznih projektov. Za njih je značilno, da jih povezuje skupna identiteta ter dejavnost. Skupnost je z nekaterih pogledov lahko bolj omejeno omrežje z več notranjimi skupinskimi odnosi, z enim osredotočenjem ali razlogom za obstoj. Kot na primer skupnost, osredotočena na okoljsko usmerjeno poslovanje, kadilci cigaret, ki skličejo in sodelujejo dnevno v namensko izoblikovanih kadilskih območjih, kot tretji primer pa je lahko manjšinska skupina, ki podpira svoje člane na neformalni način in z mentorstvom,
- ponos: pri uresničevanju ciljev, ki so za posameznika pomembni ter lahko pri uresničevanju uporablja svoje sposobnosti, se posameznik počuti posebno ponosno. Cilji niso isti za vse posameznike, saj se ti spreminjajo glede na posameznika. Močni motivator samega vedenja je lahko ponos ter tudi sam pričakovan občutek ponosa. Glede na to, kako je dosežek vrednoten s strani ljudi, ki jih delavec spoštuje izven samega delovnega mesta, se spreminja sama moč ponosa. Če ljudje odobravajo določen dosežek, ima to večkratni učinek na motivacijo posameznika.

Neformalno organizacijo obsega celovitost neformalnih odnosov med strukturami (profesionalnimi, socialnimi ter drugimi) in vsemi nosilci, ki delujejo v organizaciji (Černetič, 2007, str. 35). Vloge ter odnose je v neformalni strukturi nemogoče ločiti od ljudi. V formalni strukturi niso zajeti osebne karakteristike in vzorci socialnih odnosov; ti so vedno prikazani in pomembni za neformalno strukturo (Ibid v: Hodge et al., 2003, str. 31). Izoblikovanje neformalnih struktur je včasih namerno, vendar pa se bolj pogosto zgodi, da so te privzete. Zelo težko jih je identificirati ter govoriti o njih, saj so skrite ter večinoma osebne. Sam nastanek neformalnih struktur v organizaciji je samo vprašanje časa, saj se razvijejo v večini organizacij, ki temeljijo na vsakodnevnih medsebojnih odnosih med člani organizacije. Neformalne strukture se razvijejo, ker ljudje najdejo neke nove poti za opravljanje dela. Te poti so lažje ter jim prihranijo čas. Razvijejo se vzorci interakcij, ki so sestavljeni (oblikovani) iz odnosov in prijateljskih skupin. Ker je ljudem lažje delati v okviru neformalne strukture, ljudje pogosto pozabijo, kaj je formalna struktura. Pogosto se neformalna struktura razlikuje od formalne strukture, ki je bila predhodno zasnovana. Neformalna struktura lahko pripomore k učinkovitem uresničevanju zastavljenih ciljev, če je bila formalna struktura predhodno nepravilno postavljena. Če pride do konflikta med neformalno in formalno strukturo, lahko to vpliva na manjšo učinkovitost organizacije pri uresničevanju zastavljenih ciljev (Ingo in Firdouse, 2010).

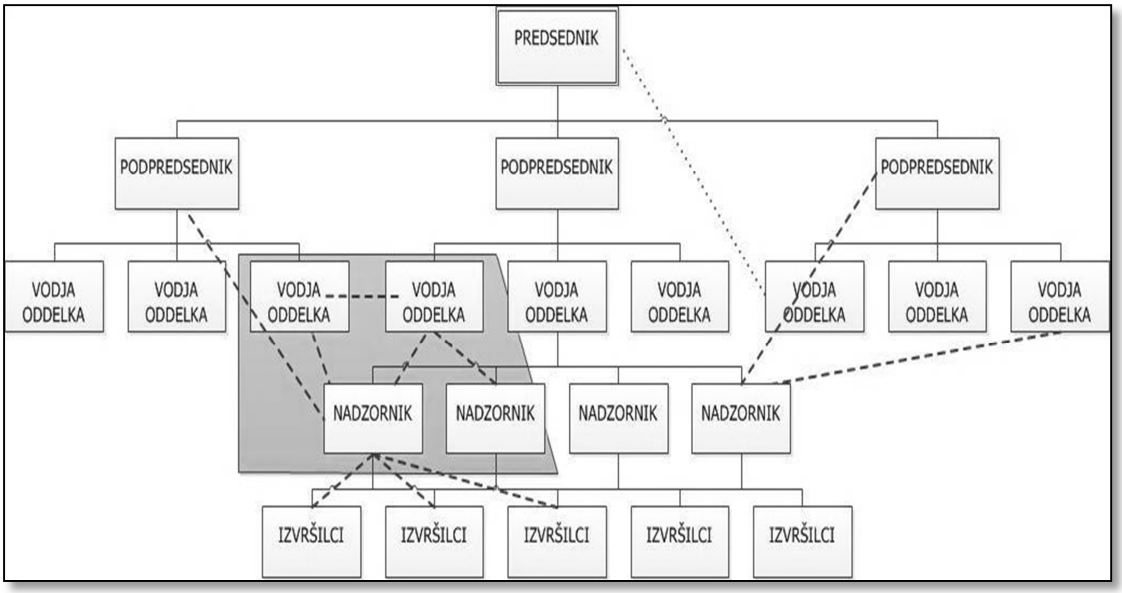
---

[1] Angleško hub

Neformalna organizacija je rezultat politične narave organizacij in se razvija z ljudmi, ki delajo v organizaciji. Neformalna organizacija se izoblikuje zaradi napak, nejasnosti, nedorečenosti ali neučinkovitosti ter tudi sprememb, s katerimi se organizacija srečuje v formalno oblikovani organizaciji (Hodge et al., 2003, str. 31 in 32).

Slika 2 prikazuje shemo neformalne organizacije ter neformalne skupine, ki se je izoblikovala med delovnim procesom.

Slika 2: Shema neformalne organizacije in neformalne skupine



Vir: Hodge et al. (2003, str. 32)

Iz Slike 2 je moč razbrati tudi shemo formalne organizacije, ki prikazuje formalne medsebojne odnose v organizaciji, ki jih je predpisalo vodstvo organizacije. Na sliki pa so hkrati zajeti tudi neformalni medsebojni odnosi, ki so se med zaposlenimi razvili med delovnim procesom. Ti odnosi so označeni s poševnimi črtkanimi črtami. Sivo polje na sliki označuje neformalno skupino, ki se je izoblikovala med zaposlenimi v organizaciji.

Neformalno organizacijo sestavljajo norme, vrednote, medsebojni odnosi, soglasja, nastajajoče ideje, socialne mreže in skupnosti skupnih interesov (Katzenbach in Kahn, 2010b, str. 2). Tako z neformalno organizacijo označimo človeške aspekte podjetja, ki zajemajo čustva, vedenja in mite, kulturne norme in nenarisane mreže. V vsaki organizaciji je vsak dan vidna neformalna moč, katere tudi ni mogoče zanikati. Za neformalno organizacijo pravijo tudi racionalno usmerjeni managerji, da lahko ustvari v organizaciji posebne učinke, ki so kot čarovnija. Te učinke je moč zaznati predvsem v obdobjih sprememb ter transformacije (Katzenbach in Kahn, 2010a, str. 3). Hitrost in prilagodljivost niso ena izmed prednosti formalne organizacije, saj je le-ta večinoma racionalna, sestavljena iz analiz, strategij, struktur, procesov in programov, ki so kodificirani v karte, grafe, grafikone pretoka ter preglednice. Medtem pa sta hitrost in prilagodljivost pomembni za samo okrevanje ter sta vgrajeni v neformalno organizacijo, ki

je emocionalna, visoko interaktivna in čez organizacijska. Neformalno vpliva tudi na kritične odnose v organizaciji in na samo vedenje, je žarišče ustvarjalnosti in sprememb ter je pomembna pozitivna sila. Tudi v samem obdobju sprememb, ko je potrebno izkoristiti nove priložnosti, se morajo vodje obrniti na moč in spretnosti neformalnega (Katzenbach in Kahn, 2010b, str. 2). Zaznati pa je mogoče tudi manj pozitivne učinke, povezane z neformalno organizacijo, ki so vidni v nepričakovanih nasprotovanjih, ki se lahko skrivajo v ozadju, v tesnobi in strahu, ki lahko delo zadržujeta, ter tudi vpliva na iztirjenje kritičnih operativnih izboljšav (Katzenbach in Kahn, 2010a, str. 3).

Neformalna organizacija je pogosto še bolj učinkovita kot formalna organizacija, kar pa lahko organizaciji prinese koristi, posebej če imata obe organizaciji, tako formalna kot neformalna, isti cilj. Če imata isti cilj, lahko to vpliva na povečevanje končne uspešnosti. V nasprotnem primeru, če so njuni cilji različni ali celo nasprotni, se lahko medsebojno ovirata, prav tako pa lahko neformalna organizacija včasih formalni organizaciji celo prepreči doseganje njenih ciljev. Delovanje neformalne organizacije je včasih učinkovito pri odpravljanju pomanjkljivosti formalne, zato, če se uvaja v organizaciji spremembe, je smiselno, da vodstvo najprej prouči neformalno organizacijo in z ustreznimi ukrepi odpravi pomanjkljivosti. Za samo organizacijo pa je zelo nevarno, če vodstvo organizacije poseže v neformalno organizacijo nasilno. To lahko vpliva na njen buren odziv. Delovanje neformalne organizacije je močno predvsem zaradi trdnih povezav med njenimi člani, ki so nastale zaradi prijateljstva in skupnih interesov (Zupan in Kaše, 2007, str. 14).

Neformalna organizacija lahko prav posebno spreminja igro delovanja, saj lahko vpliva na uspeh in neuspeh, na postopno izboljševanje in oživetje organizacije. Vodje morajo postaviti neformalno v ospredje ter jo dejavno uporabiti tudi za samo energijo podjetja. Takšen način vodenja pripomore zaposlenim, da ponovno začutijo svoj ponos in motivacijo, kar lahko prispeva tudi k pospešitvi formalnih pobud za obnovitve, ki so morda v teku. Neformalna organizacija lahko vpliva na finančno ter operativno uspešnost celotne organizacije (Katzenbach in Kahn, 2010b, str. 1).

Jurina (1994, str. 218–219) navaja naslednje pomembne značilnosti neformalne organizacije, ki so povezane s cilji organizacije in medsebojnimi interakcijami, linije hierarhije, avtoritete, pravila vedenja:

- pomemben sestavni del neformalne organizacije so neformalne skupine,
- ljudje, hierarhija ter status so vključeni v organizacijo in v strukturiranje odnosov znotraj skupin in med skupinami,
- norme ter opcije postavljajo oblike vedenja, na podlagi katerih se odvijajo notranji in zunanji odnosi,
- na vzdrževanje ter krepitev vedenja in aktivnosti v organizaciji vpliva sistem idej ter vrednot,
- so neformalne aktivnosti, ki so s formalnim vedenjem pri delu povezane ali ne,
- vpliva na pretok informacij, in sicer kot sistem komuniciranja, kateri omogoča hitrejše obveščanje članov o različnih dogodkih, stališčih ter idejah.

Poleg svoje strukture ima neformalna organizacija pomembno funkcijo tudi v odnosu posameznika glede na organizacijo. To funkcijo prikazujejo naslednji elementi (Jurina, 1994, str. 219):

- socialno zadoščanje ali zadovoljevanje eksistenčnih ali drugih potreb članov je primarna funkcija,
- vodja definira vedenje, ki je osnovano za vsako situacijo konkretno, s funkcijo kontrole pa se preverja dejansko vedenje,
- do lastnih članov, do drugih skupin ter do delovanja organizacije se opravlja socialna kontrola,
- v organizaciji poteka več sistemov informiranja, ki potekajo vzporedno,
- za izboljševanje ter razvijanje določenih elementov kulture se postavljajo socialne in kulturne vrednote, ki so za člane pomembne,
- druženje pri delu vpliva na ustvarjanje identitete, privlačnosti delovnega okolja ter povečanje kakovosti delovnega življenja,
- med posameznikom ter formalno organizacijo lahko neformalna organizacija deluje kot odličen posrednik, saj podpira posameznika ter mu zagotavlja gotovost, ki vpliva na njegovo eksistenčno pozicijo v odnosu na vodstvo,
- k pospešenemu delovanju formalne organizacije lahko močno prispeva tudi neformalna organizacija, posebej če so njuni cilji podobni ali pa celo identični. Vodstvo mora pri svojem delu spremljati cilije organizacije. Če so si cilji formalne in neformalne organizacije med seboj nasprotujoči, mora vodstvo posredovati, in sicer tako, da opravi potrebne korekcije ali pa začne z reorganizacijo formalne organizacije;
- formalna organizacija standardizira oblike vedenja in ne prenese prehitrih odločitev, medtem pa neformalna organizacija omogoča prenos indirektnih pobud in ustvarjalnost.

Neformalna organizacija zavzema pomemben del v celotni organizaciji, saj daje spontanost ter vpliva na izoblikovanje medsebojnih odnosov zaposlenih glede na njihove potrebe, ki se pojavijo med delovnim procesom. K učinkoviti ter uspešni organizaciji prispeva, če se formalna ter neformalna organizacija pokrivata, ter tudi to, da je njuno delovanje skupno. Tako formalna kot tudi neformalna organizacija imata določene karakteristike po katerih ju lahko razlikujemo.

2.3 RAZLIKE MED FORMALNO IN NEFORMLNO ORGANIZACIJO

Med formalno in neformalno organizacijo lahko zaznamo precejšne razlike, ki so posledica načina strukturiranja, zadovoljevanja potreb, vrste uporabljenih sankcij, stopnje spremenljivosti. Razlike med formalno in neformalno organizacijo so (Jurina 1994, str. 220):

- Glede na strukturo organizacije je formalna organizacija načrtovana, racionalna ter stabilna, medtem ko je neformalna organizacija spontana, emocionalna ter dinamična.
- V formalni organizaciji je posameznikova pozicija določena glede na delo, ki ga ta posameznik opravlja, pri neformalni organizaciji pa je pozicija posameznika

določena glede na njegovo vlogo, ki ji posameznik ima v organizaciji.

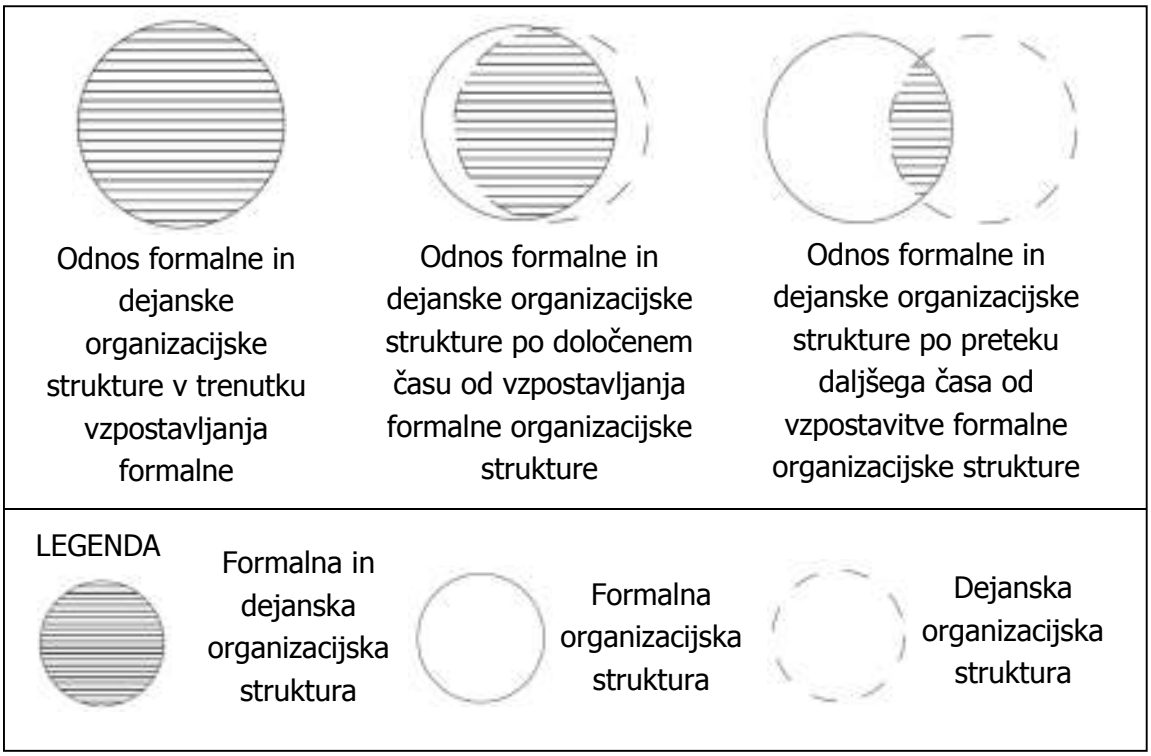
- Cilj formalne organizacije je dobiček oziroma potreba, medtem ko je cilj neformalne organizacije osebno zadoščenje.
- Vpliv posameznika v formalni organizaciji je določen s strani vrha organizacije. Ta določa, katero pozicijo posameznik zaseda v organizaciji ter tudi s tem povezano moč avtoritete. Posamezniku v neformalni organizaciji je vpliv dodeljen od spodaj in izkazuje socialno moč, ki jo ima posameznik glede na svojo osebnost.
- V formalni organizaciji sta kot kontrolni mehanizem določena odpuščanje in degradacija, za neformalno organizacijo pa je značilno fizično in socialno sankcioniranje.
- Komunikacija poteka v formalni organizaciji po službenih kanalih, ki so jasno definirani ter se imenujejo službene linije. V neformalni organizaciji pa komunikacija poteka po neslužbenih kanalih, ki niso jasno definirani in so nedostopne službene linije.
- Formalna organizacija prikazuje odnose med člani organizacije z organigramom. Neformalna organizacija pa prikazuje odnose med člani s sociogramom.
- V formalni organizaciji so vsi posamezniki vključeni ter razporejeni v delovne skupine. Odnosi med člani formalne organizacije so predpisani z delovnimi procedurami, vloga vodje pa je prav tako predpisana s strani organizacije. V neformalno organizacijo se vključujejo samo sprejemljivi posamezniki, odnosi med posamezniki pa potekajo spontano. Vloga vodje neformalne organizacije je rezultat članstva.
- Temelj interakcije pri formalni organizaciji je obvezen po funkciji ali položaju, ki ga imajo posamezniki. Pri neformalni organizaciji pa sta stanje in razvitost osebnostnih lastnosti.
- Integracija posameznika v formalni organizaciji pomeni lojalnost organizaciji, medtem ko je za neformalno organizacijo temelj integracije skupinska kohezivnost.

Za formalno organizacijo je neformalna organizacija pomembno dopolnilo, saj je zelo uporabna. Formalna organizacija se zavzema za uskladitev, obseg in doslednost, medtem pa neformalna organizacija skrbi za motivacijo, čustveno zavezo, odzivnost in fleksibilnost. Neformalna organizacija potemtakem daje organizaciji nek dodatni pospeševalni faktor, katerega ignoriranje s strani vodstva organizacije ne bi bilo smiselno (Katzenbach v: Clarke, 2010). Clarke (2010) v članku navaja, da Katzenbach in Khan opisujeta formalno kot obseg racionalnega s programskimi elementi, ki jih po navadi najdemo v grafikonih ter zapisane na papirju. Sem so vključeni: struktura podjetja v pisni obliki, formalne strategije in programi, odnosi poročanja, procesi in merila učinkovitosti. Za neformalno organizacijo pa Clarke navaja, da je bolj emocionalna in da se odvija na hodnikih ter za zaprtimi vrati. V neformalno organizacijo so vključeni odnosi, ki povezujejo ljudi na načine, ki drugače ne bi bili mogoči v formalni organizaciji. Potemtakem zajemajo neformalno organizacijo naslednji elementi: osebne vrednote zaposlenih, neformalne mreže, ki jih razvijejo, skupni interesi, krepitev povezav in medsebojnih interakcij.

Novak (v Jurina, 1994, str. 220) navaja, da sta si v različnih razvojnih fazah formalna in neformalna organizacija lahko blizu druga drugi ali pa bolj oddaljeni druga drugi. Kolikor

večje je razdobje med postavitvijo formalne organizacije in trenutka njenega opazovanja, večja je potem lahko ta razlika. To lahko razberemo tudi iz naslednje sheme prikazane v Sliki 3.

Slika 3: Odnos formalne in dejanske organizacijske strukture, upoštevane v treh časovnih točkah



Vir: Jurina (1994, str. 221)

Slika 3 prikazuje, da se mora vodstvo v organizaciji zavzemati, da ne bi prišlo do prevelikega razkoraka med formalno in neformalno organizacijo. Če bi prišlo do velikega razkoraka, je pomembno, da se vodstvo v organizaciji zavzame za hitro reorganizacijo (Jurina, 1994, str. 221). Organizacija je optimalno najbolj učinkovita takrat, kadar sta formalna in neformalna organizacija eno in isto. Hkrati pa predstavljata povezano celoto, ki je usmerjena k ciljem organizacije ter uresničevanju le-teh (Černetič, 2007, str. 35).

Najbolj učinkoviti zaposleni v organizacijah navajajo, da je pomembno tako formalno kot neformalno. Medtem pa ljudje, ki na novo zasedajo nek položaj v organizaciji, menijo, da je pomembno za dobro vključitev in uspeh, da se najprej poučiš o neformalnem delu organizacije. S proučitvijo neformalnega posameznik spozna, kako se stvari dejansko odvijajo v organizaciji, medtem ko formalno prikazuje, kako naj bi vse potekalo v organizaciji. Za dela, ki so predvidena in ponavljajoča ter jih je potrebno opraviti učinkovito in z malo odstopanj, se opravijo s formalno stranjo organizacije. Infrastruktura formalne organizacije se razvije zaradi same prevedljivosti ter ponovljivosti dela. Ta dela se lahko dokumentira ter konstantno izboljšuje za dosego večje učinkovitosti. Z druge strani pa se potem uporabi neformalno za nepredvidljive dogodke ter vprašanja izven formalne organizacije. Ti dogodki in vprašanja se pojavijo kot samo presenečenje, zato jih

je potrebno zaznati in rešiti. Za reševanje teh nepredvidljivih dogodkov morajo biti ljudje motivirani izven nagrajevanega sistema organizacije. Ti ljudje sodelujejo preko organizacijskih meja ter tudi sprejemajo odločitve z majhno pomočjo formalne strategije. Tudi v neformalni organizaciji se začnejo določene dejavnosti kar ponavljati. To pa je lahko tudi znak, ki narekuje, da so potrebne širše spremembe v okviru formalne organizacije (Katzenbach in Kahn, 2010c, str. 27–29).

V Tabeli 1 so prikazane pomembne karakteristike, po katerih lahko ločimo formalno od neformalnega.

Tabela 1: Formalne in neformalne karakteristike

FORMALNO	NEFORMALNO
učinkovito	prilagodljivo
razširljivo	lokalno
predvidljivo	inovativno
nadzoruje	motivira
jasno	dvoumno
disciplinirano	spontano
hierarhično	sodelovalno
racionalno	emocionalno

Vir: Katzenbach in Kahn (2010c, str. 29)

Kadar sta v organizaciji pravilno ravnovesje in usklajenost med formalnim in neformalnim, takrat je takšno organizacijo težko premagati, saj ravnovesje daje učinkovite rezultate ter strateške prednosti. Pri določenih stvareh lahko neformalna organizacija deluje veliko bolje kot formalna. Prav tako pa je lahko tudi ravno obratno – pri drugih stvareh lahko formalna organizacija deluje veliko bolje kot neformalna. Neformalno in formalno se med seboj dopolnjuje ter sta nepogrešljiva. Sodelujoči so v raziskavi o neformalni organizaciji leta 2006 menili, da lahko podjetja z neformalnim izboljšajo svoj način delovanja, neformalni odnosi pa lahko prispevajo k lažjim uvajanjem sprememb. Po njihovem mnenju je krivda formalne organizacije, če izboljšave v organizaciji ne uspejo, ter tudi, da je lahko pri izboljšavah neformalna organizacija ovira, če ta ni pravilno upravljana (Katzenbach in Kahn, 2010b, str. 8).

Tako formalna kot tudi neformalna organizacija zajemata določene značilnosti. Te značilnosti so specifične za vsako izmed njiju. V primeru odsotnosti ene jih druga ne bi

mogla zapolniti in nadomesti v celoti. Za uspešno delovanje organizacije je nedvomno pomembno dobro razmerje obeh. Če se v določenem časovnem obdobju v organizaciji zgodijo spremembe, ki vplivajo na formalni del delovanja organizacije, mora vodstvo v skladu s temi spremembami spremeniti tudi formalne akte organizacije.

2.4 KOMUNICIRANJE V ORGANIZACIJI

V organizaciji poteka formalno in neformalno komuniciranje. Formalno komuniciranje je vezano na formalna razmerja in procese v organizaciji, medtem ko se neformalno oblikuje na ravni neformalnih skupin (med odmori, s sklepanjem prijateljskih vezi, ob druženju pri kosilu, vendar znotraj formalno oblikovanih vlog). V organizaciji potekajo komunikacije v treh smereh, in sicer navzdol, navzgor in horizontalno. Za vzpostavitev kot tudi vzdrževanje formalnih kanalov v vseh treh smereh so pristojni managerji podjetja. Prav tako pa managerji podjetja uporabljajo neformalne kanale, kadar vzpostavljajo odnose s svojimi zaposlenimi. Za formalne komunikacijske kanale je značilno, da ti potekajo na podlagi hierarhije organizacije. Za tradicionalno in vertikalno organizacijo podjetja je značilno komuniciranje navzdol in navzgor. Horizontalno komuniciranje postavljajo v ospredje v učečih se organizacijah, saj na ta način poteka najlažja izmenjava informacij med oddelki in različnimi ravnmi. Na pretok informacij v vse smeri je precej prispevalo elektronsko komuniciranje, tako se lahko z elektronsko pošto močno izboljšajo komunikacije v smeri navzgor, saj lahko podrejeni kadarkoli navežejo stik z managerji, brez da bi se bilo potrebno dogovoriti za sestanek (Dimovski et al., 2005, str. 241 in 242).

Tudi če je formalni sistem komuniciranja popoln, ta ne more v celoti izpodriniti neformalnega komunikacijskega sistema, posebno pa ne njegove družbene funkcije. Da si zaposleni v organizaciji ustvarijo ustrezno predstavo o organizacijskem življenju, potrebujejo ustrezne, zanesljive ter poglobljene informacije. Ker včasih nimajo možnosti, da bi te informacije prejeli preko formalnih komunikacijskih kanalov, potem si skušajo pomagati drugače. Organizacije imajo velik poudarek na informacijah, saj te predstavljajo moč. To je posebej pomembno za zaposlene, ki preko svoje formalne hierarhije ne uspejo doseči želenega položaja. Za njih je neformalno komuniciranje preko neformalnih komunikacijskih kanalov prava priložnost, s pomočjo katere lahko zberejo ustrezne informacije ter tako morda postanejo neformalni vodje. To je lahko tudi eden izmed razlogov, da management organizacije vidi neformalno komuniciranje kot neko zlo in deviantni del organizacijskega komuniciranja, ki ga je potrebno omejiti. Če bi vodstvo omejilo neformalno organizacijo, pa lahko to poveča v organizaciji negotovost, potrebo po informiranju, kar pa lahko posledično vpliva na širjenje govoric. Vodstvo organizacije mora vedeti, da je neformalni komunikacijski kanal močan, hkrati pa tudi koristen, saj omogoča hitrejše in kljub neformalnosti tudi točnejše prenašanje sporočil. Na boljši prenos sporočil v organizaciji bi pripomogla funkcionalna povezanost formalnega in neformalnega komuniciranja, ki pa jo je v nekaterih organizacijah že tako ali tako težko ločiti (Berlogar, 1999, str. 122).

Mintzberg (v Berlogar, 1999, str. 123) opredeljuje dva temeljna razloga za obstoj neformalnega komuniciranja v organizaciji:

- v povezavi z delom navaja, da je samo življenje že preveč zapleteno, da bi ga lahko v vseh pogledih regulirali. Da bi v organizaciji potekalo komuniciranje samo po predpisanih, reguliranih ter standardiziranih komunikacijskih kanalih, je to praktično nemogoče. Večina organizacij ne more shajati brez komuniciranja preko neformalnih komunikacijskih kanalov. Tudi vodilni v organizaciji raje uporabljajo verbalne kanale neformalnega sistema, kakor pa dokumente formalnega. Kot tudi poraba časa je ista pri uporabi formalnega in neformalnega komuniciranja, s tem pa gradijo tudi lastne mreže neformalnih stikov, ki potekajo izven uradnega informacijskega sistema,
- v povezavi z družbenim značajem, ki je socialen po svoji naravi. Med ljudmi prihaja do povezovanja ne le kot med zaposlenimi, ampak kot ljudmi, ki se povezujejo zaradi prijateljstva in druženja. Neformalno komuniciranje ni nujno povezano z delom v organizaciji, je disfunkcionalno, a pomembno za uspeh organizacije. Pomen neformalnega komuniciranja ne more biti nič manjši od pomena formalnega komuniciranja.

Med enim ter drugim komuniciranjem je težko opredeliti razliko in meje. Nekateri opredeljujejo formalno komuniciranje v povezavi z organizacijsko shemo, drugi s formalnim sistemom pričakovanih komunikacijskih vzorcev, za tretje je formalno komuniciranje povezano s pisnim, centraliziranim, načrtovanim komuniciranjem, medtem pa neformalno komuniciranje opredeljujejo kot ustno, decentralizirano in neplanirano (Berlogar, 1999, str. 123).

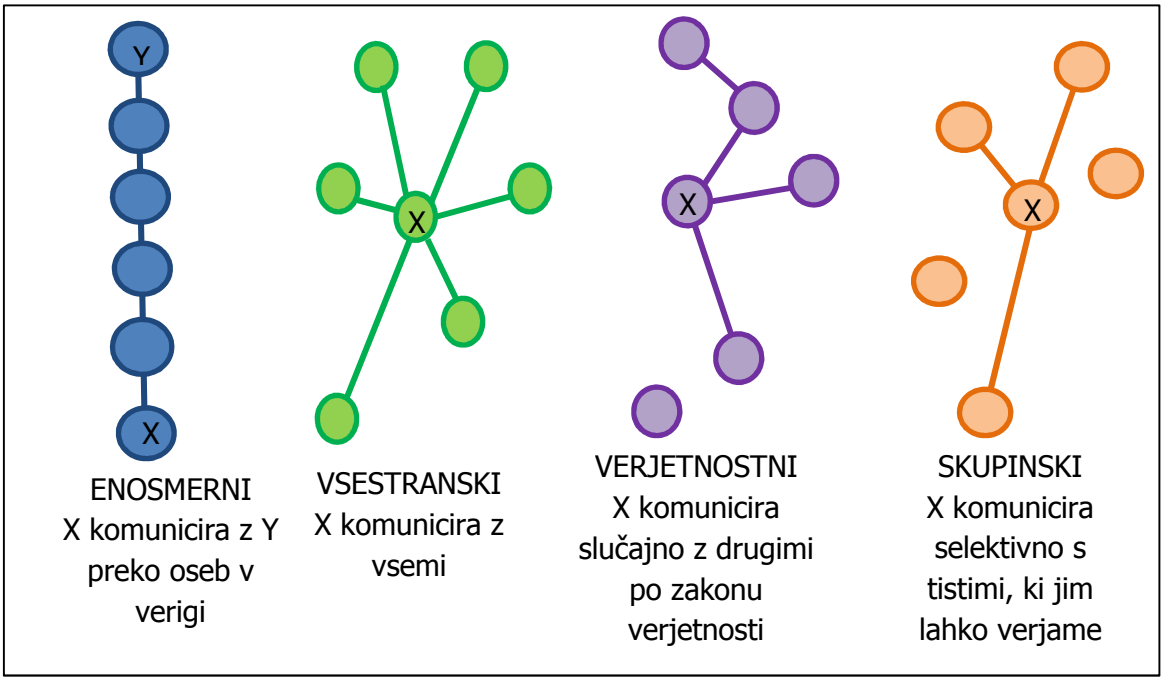
Neformalni komunikacijski kanali se ne prekrivajo s hierarhijo organizacije kot tudi ne z avtoritetami. Neformalno komuniciranje soobstaja ob formalnem, lahko preskakuje vse hierarhične ravni ter lahko povezuje vse člane v organizaciji. V organizacijah uporabljajo dve vrsti neformalnega komuniciranja (Dimovski et al, 2005, str. 243):

1. management s hojo, za katerega je značilno, da manageriji iz pisarn pridejo med zaposlene in na terenu izvedo, kaj se dogaja in kje so resnični problemi. Ta oblika pripomore k temu, da se management ne oddalji preveč od dogajanja v organizaciji ter da ne prihaja do nepotrebnih posledic neuspeha, in
2. gozd, ki je sistem govoric, ki prispeva k temu, da se informacije hitro širijo po celotni organizaciji. Ta oblika neformalne medsebojne komunikacijske mreže v organizaciji vedno obstaja ter lahko zajema prav vse člane. V primeru zaprtja formalnih kanalov lahko ta oblika postane prevladujoča oblika komuniciranja, zlasti ob spremembah, vznemirjenju, tesnobnosti in neugodnih ekonomskih razmerah.

Kot že omenjeno lahko neformalne komunikacijske poti označimo tudi kot komuniciranje v različnih smereh oziroma navzkrižno komuniciranje. To je izmenjava informaciji med zaposlenimi, ki pa zavzemajo različne položaje v podjetju, prav tako pa ni nujno, da so si ti zaposleni drug drugemu podrejeni ali nadrejeni. Neformalne komunikacijske poti se lahko okrepijo v času uvajanja sprememb v organizaciji, ko zaposleni čutijo pomanjkanje informacij. Te komunikacijske poti lahko uporabljamo, vendar pa lahko nastane težava v tem, da je ne moramo nadzirati (Mumel, 2012, str. 181 in 212).

Opredelimo lahko več tipov neformalnega komuniciranja (Gross v: Jurina, 1994, str. 229).

Slika 4: Štirje tipi neformalnih komunikacijskih mrež v organizaciji



Vir: Gross v: Jurina (1994, str. 229)

Slika 4 prikazuje štiri tipe neformalnih komunikacijskih mrež v organizaciji. Med njimi je najprimernejši četrti tip neformalnega komuniciranja. V organizaciji je pomembno, da vodstvo spozna delovanje komunikacijske mreže neformalne organizacije. Vodstvo ne sme omejevati širjenja informacij preko teh mrež, vendar mora svoje odločitve prilagoditi dejstvu, da mu pri svojem delovanju lahko pomagajo (Jurina, 1994, str. 229).

Neformalni komunikacijski sistemi lahko prinesejo pozitivne elemente v organizacijo, saj omogočajo hitro širjenje informacij ter tudi kvaliteto komunikacijskega sistema. Opazna je tudi lahko visoka kompatibilnost med formalnim in neformalnim komunikacijskim sistemom, vendar pa do popolne usklajenosti ne more priti. Neformalni komunikacijski sistem lahko pripomore k pretoku informacij, če pride do morebitnih zastojev oziroma motenj prenosa preko formalnih komunikacijskih kanalov. Prinaša prednost hitrejšega ter učinkovitega reagiranja na razne situacije. Negativne posledice, ki jih lahko prinese neformalno komuniciranje v organizaciji, so, če neformalni komunikacijski sistem prevzame ali pa preseka formalne komunikacijske kanale. To lahko vpliva na počasnejše delo v organizaciji ter odvijanje drugih procesov. Prav tako lahko neformalni komunikacijski sistemi vplivajo na širjenje destruktivnih ali lažnih informacij v organizaciji, to pa potem vpliva na negativno delovanje in funkcioniranje v celotni organizaciji (Jurina, 1994, str. 228)

Razberemo lahko, da je za zaposlene v organizaciji komuniciranje ključnega pomena pri opravljanju delovnih nalog ter doseganju zastavljenih ciljev. Formalno komuniciranje poteka po komunikacijskih poteh, ki so v naprej predvidene. Medtem pa se zaradi narave dela, druženja zaposlenih ter navezovanja stikov pojavi tudi neformalno komuniciranje. To

poteka izven predpisanih linij ter se oblikuje spontano glede na same potrebe zaposlenih. Zaposleni lahko tako z neformalnim komuniciranjem hitreje pridobijo informacije, katere so pomembne za opravljanje delovnih nalog. Ker se neformalne komunikacijske poti oblikujejo spontano, jih je zato težje nadzorovati, to pa lahko vpliva na to, da postanejo le-te moteč dejavnik. Neformalne komunikacijske poti dajejo organizaciji kljub tej šibki točki veliko pozitivnega. Zaposlenim neformalno komuniciranje omogoča, da izmenjajo med seboj mnenja ter izkušnje, da razvijejo medsebojne odnose, prav tako pa omogočajo hitrejši pretok informacij ter hitrejše reagiranje na morebitne negativne elemente, ki pretijo organizaciji. Komuniciranje je temelj za dobre medsebojne odnose, ki so pomembni tudi za opravljanje delovnih nalog v skupini.

3 SKUPINE V ORGANIZACIJI

Človek velik del življenja preživi kot član v različnih skupinah, kar ima močan vpliv nanj ter mu tudi daje specifične oblike socialnih interakcij. Ljudje večinoma izoblikujejo skupine zaradi lastnih potreb ter tudi zaradi zunanjih prisil (nenadnih kolektivnih stisk ter tudi za posameznika neobvladljivih dogodkov). Ljudje v skupinah (Nastran Ule, 2000, str. 368):

- zadovoljujejo svoje osnovne socialne potrebe (potreba po varnosti, po druženju, pripadnosti, ljubezni) in osnovne eksistenčne potrebe. Za primarne skupine so značilni trajni medsebojni odnosi, ki spremljajo močne emocionalne in afektivne dimenzije,
- sekundarnih ali izvedenih, ki so instrumentalno določene, uresničujejo različne kulturno specifične potrebe in interese, načrte, delovne naloge, pa tudi porabo dobrin in potrebo po zabavi,
- so kot naše izvorne družine, skupine vrstnikov in sodelavcev. V takšnih skupinah se ustvarjajo mali socialni mikrosveti, v katerih dobivajo naše potrebe, želje, dejanja in obnašanje svoj smisel.

Skupina je posebna socialna formacija, ki jo lahko opazimo ter zaznamo mi kot zunanji opazovalci ter tudi njeni člani. Med člani v skupini se vzpostavijo medsebojno vzajemni odnosi, ki temeljijo na medsebojnih stikih in komunikaciji, kar pa omogoča zadovoljevanje socialnih potreb ter delovanje skupine kot organske celote. Za skupino je značilno, da ima oblikovano svojo strukturo, iz katere je moč razbrati hierarhijo socialnih vlog ter vrednot. Delovanje članov je usmerjeno k skupnemu cilju, ki ga člani želijo doseči. Ta cilj je povezan z njihovimi skupnimi interesi ter vrednotami (Lipičnik in Možina, 1993, str. 73).

Po odnosu do socialnega okolja se skupine razlikujejo od posameznikov. Skupine so prodornejše ter močnejše, svojim članom nudijo varnost in pomoč. Skupine se upirajo spremembam, ki bi ravnotežje medsebojnih odnosov porušile. Manjše skupine so bolj primerne, saj so bolj skladne, kar se kaže tudi v njihovi večji uspešnosti. Skupine, ki so dobro izoblikovane, lažje rešujejo skupne naloge kot skupine, ki so slabo organizirane (Možina, 2002, str. 541).

3.1 ZNAČILNOSTI SKUPINE

Pomembne značilnosti skupine so (Možina, 2002, str. 543):

- socialno enoto lahko opredelimo kot skupino takrat, ko je ta prepoznavna in določljiva po članih, ki jo sestavljajo, ter po zunanjih opazovalcih,
- socialna struktura skupine določa položaj vsakega člana v skupini, ta položaj je določen v odnosu do položajev drugih,
- člani sodelujejo v skupinskem delu preko svojih individualnih vlog. Če člani prenehajo igrati svoje vloge (v interakcijskem smislu), potem skupina preneha obstajati,
- medsebojni odnosi, ki potekajo med člani, so bistveni ter zagotavljajo stike in komunikacijo med člani,
- pravila vedenja so pomembna za vse člane skupine, saj vplivajo na način igranja

vlog. Člani, ki na novo pristopijo v skupino, začnejo oblikovati svoje vedenje po njenem vzorcu,
- skupni interesi in vrednote članov skupine, včasih niso natančno definirani,
- delovanje skupine je usmerjeno k njenim ciljem,
- skupina ima izmerljivo trajanje.

Skupine se med seboj ločijo ter razlikujejo po njihovih značilnostih. Vsak skupek ljudi ima nekaj osnovnih potez, po katerih jih je moč opredeliti ter imenovati kot skupino. Skupine se med seboj razlikujejo tudi po številu svojih članov. Najmanjša opredelitev skupine je diada, katero sestavljata dva člana, sledi triada, katero pa sestavljajo trije člani. Druge oblike skupin sestavlja več članov. Odnosi in procesi, ki se razvijejo v skupini, se spreminjajo glede na število članov. Člani čisto drugače komunicirajo v diadi kakor v triadi. Odnosi so bolj intenzivni in navezanost je obojestranska v diadah, medtem ko v triadah ni nujno, da so pozitivni odnosi vsestranski. Velikokrat je v triadah povezovalec med dvema članoma vodja. V manjših skupinah je možno zaznati dobro razvite skupinske značilnosti. Medtem pa so v večjih skupinah, ki jih sestavlja od 10 do 15 članov, medsebojni odnosi in skupinski procesi bolj bledi. Če skupino sestavlja povečano število članov, potem skupina postopno preide v kategorijo ljudi. Za to kategorijo ljudi je značilno, da jih združuje le po ena ali nekaj skupnih potez. V tako velikih skupinah se ljudje med seboj ne poznajo dobro ter so tudi manjše možnosti, da bi imel vsak v skupini stike z vsakim (Možina, 2002, str. 542 in 543).

Skupino sestavlja tudi vodja, ki mu je vloga lahko dodeljena na različen način. Skupina se po navadi izoblikuje ob osrednji osebi, ki je lahko uradno imenovana ali pa tudi ne. Za skupino je značilno, da ima skupen cilj, preko katerega člani zadovoljujejo svoje potrebe. Ljudje se povezujejo v skupine, da bi tako zadovoljili svoje potrebe, ki jih kot posamezniki ne bi mogli. Če nastopi razhajanje med cilji skupine in potrebami članov, potem je boljša rešitev prilagoditev ciljev članom skupine kot pa spreminjanje potreb članov. Vedenje posameznikov v skupini se spreminja, kar pa je odvisno od članov in norm skupine. Pomemben vpliv je kombinacija odnosov med posamezniki v skupini, in sicer kdo s kom dela ter si izmenjuje mnenja in občutke (Možina, 2002, str. 543).

Skupina se izoblikuje, da opravi neko nalogo. Posameznik lahko pripada več skupinam hkrati, saj združuje v sebi več interesov. Pripada lahko več različnim skupinam naenkrat ter katerikoli vrsti skupin. Od tipa osebnosti posameznikov, ki se povezujejo v skupino, se razlikuje tudi sama dinamika v skupini. Člani v skupini morajo prevzeti določene naloge, saj je to pomembno za nastajanje skupinskih struktur v medsebojnih osebnih interakcijah. Regulirani in utrjeni kot same naloge so tudi odnosi, ki se izoblikujejo med temi nalogami. Posameznik odkrije, da mu prinašajo določeni načini odzivanja na zunanje okolje zadovoljstvo, zato se ti pogosteje uveljavijo in postajajo tudi navade. Z uveljavitvijo le-te postanejo pravila ter zakonitosti medsebojnih odnosov (Zander v: Možina, 2002, str. 544).

Značilnosti skupine nam dajejo predstavo o tem, katere elemente morajo skupine vsebovati za svoj obstoj ter po katerih elementih jih lahko prepoznamo ter ločimo med seboj. Pomemben člen skupine so njeni člani, katerih medsebojni odnosi vplivajo na delovanje skupine.

3.1.1 RAZVOJ SKUPINE

Dejavniki, kot so velikost skupine, število članov, naloge, cilji, način vodenja, fizično okolje, vrednote in tradicija, vplivajo na razvoj skupine. Skupine od začetka do konca opravljanja nalog prehajajo skozi naslednje stopnje (Tuckman B. and Jensen A. v: Možina, 2002, str. 549 in 550):

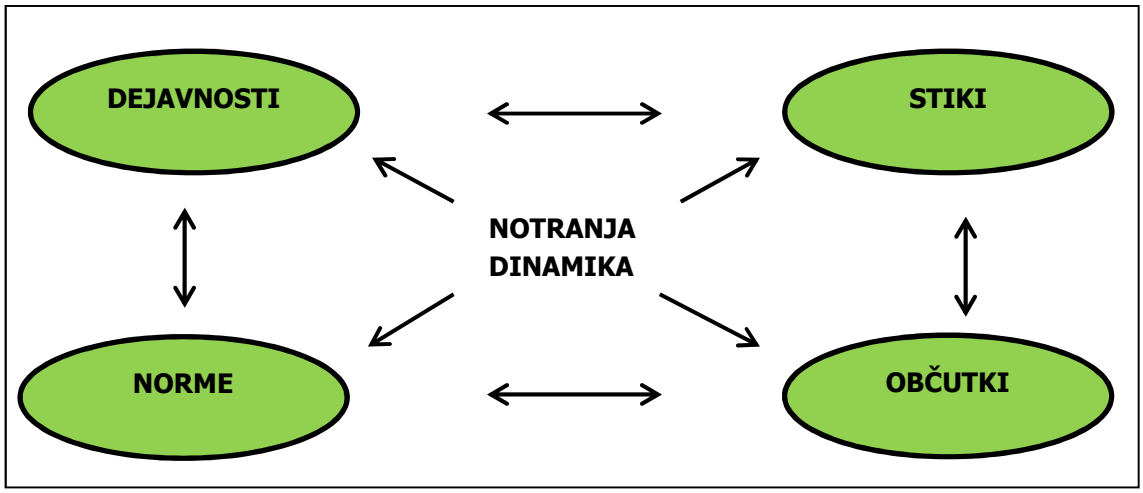
- oblikovanje (formiranje): v okviru te stopnje se člani med seboj najprej spoznavajo ter iščejo mesto in vlogo v skupini. Člani se med seboj primerjajo, ugotavljajo, s kom bi se povezali ter na koga bi se obrnili po pomoč, ki bi jo potrebovali za uresničevanje ciljev. Člani prav tako ocenjujejo svojega vodjo ter razmišljajo, ali bi ga podprli ali pa mu bi nasprotovali. Kritičnega pomena za oblikovanje skupine so količina ter kvaliteta informacij, ki jih člani prejmejo,
- nasprotovanje (negiranje) se pojavi kmalu za tem, ko se člani med seboj spoznajo. Pogosto se pričnejo pojavljati medsebojna nasprotovanja ter tudi konflikti tako med člani ter med člani in vodjo. Med člani se pojavljajo čustveno in miselno nabite sovražnosti, ki so vidne v tem, da člani ne želijo sodelovati med seboj ali vodjo ter da nočejo sprejeti nalog ter položaja. Za normalno rast skupine in sodelovanja med člani je priporočljivo analizirati nasprotja in jih ustrezno rešiti,
- pristajanje (normiranje): pri nastajanju skupnih norm in posameznih vlog je pomembno skupno sodelovanje vodje in članov. V tej stopnji prevladuje komuniciranje ter izražanje posameznih mnenj, pomembna sta medsebojno povezovanje in kohezivnost med člani. K skupnemu delu in delovni morali nakazujeta odprtost v izražanju mnenj in medsebojna navezanost. Z demokratičnem stilom vodenja vodja pritegne člane k delovnemu, morda tudi soglasnemu načinu odločanja. Na tej stopnji je v ospredju vidna socializacija, ki se nanaša na proces, v katerem člani prevzemajo stališča, vrednote, norme in vse, kar je potrebno, da skupina deluje normalno,
- izvajanje (implementiranje): na stopnji izvajanja si morajo člani med seboj zaupati ter si pomagati. Na tej stopnji člani iščejo najboljše poti in možnosti izvajanja za doseganje zastavljenih ciljev. Člani med seboj sodelujejo, tako da podajajo različne zamisli, vodja mora članom prisluhniti ter jim dati ustrezna navodila za izvajanje dela. Potrebam članov skupine in naravi dela je prilagojeno ter prožno vodenje. S cilji celotne skupine in organizacije morajo biti usklajeni delovni cilji posameznika,
- zaključevanje (rezultiranje): v okviru zadnje stopnje razvoja skupine skupina prevzame nove naloge z istimi člani in vodjo ali pa se razdruži ter na novo oblikuje novo skupino z novimi cilji. Vse to je odvisno od tega, kako uspešna je bila skupina pri doseganju dosedanjih zastavljenih ciljev.

3.1.2 PROCESI V SKUPINAH

Procese v skupini lahko opišemo in analiziramo s Homansovim sistemskim modelom. Zanj je značilno, da je sestavljen iz dveh delov, in sicer notranjega in zunanjega, ki sta si med seboj povezana (Homans v: Možina, 2002, str. 551).

Notranji sistem opredeljujejo štirje dejavniki, in sicer dejavnosti, stiki, občutki in norme. Ti dejavniki so se sčasoma razvili v skupini ter sestavljajo njeno socialno strukturo. Že iz Slike 5 je razvidno, da so ti dejavniki med seboj povezani, kar vpliva tudi na to, da če se zgodi sprememba v enem, lahko to povzroči spremembo v drugem dejavniku (Možina, 2002, str. 551).

Slika 5: Notranji sistem



Vir: Možina (2002, str. 551)

Med posamezniki, ki se nenehno srečujejo v neki situaciji, se razvijejo vzorci vedenja. Vzorec vedenja je zgrajen iz dejavnikov (medsebojnih dejavnosti, stikov ter občutkov), ki vodijo notranjo dinamiko. Notranja dinamika je sestavljena iz socialne strukture in norm oziroma pravil skupine. Na uspešnost njenega delovanja imajo precejšen vpliv stiki ter interakcije med člani skupine. K zadovoljevanju individualnih potreb po pripadnosti, uveljavljanju ter pripravljenosti na sprejemanje delovnih dolžnosti močno prispeva, če imajo člani možnost, da si svobodno oblikujejo interni sistem. Prav tako to vpliva na nastanek ustvarjalnega načina dela ter delovne morale, kar pa je značilnost samostojnih, avtonomnih skupin. Dejavnosti v sami skupini so zelo različne, zaposleni v organizaciji pa jim posvečajo veliko pozornosti. Vodstvu organizacije so pomembne predvsem dejavnosti, ki vplivajo na delovni uspeh in promocijo. Medsebojni stiki prispevajo k izmenjavi informacij, komuniciranju ter obveščanju. Izoblikujejo se tako v situacijah, ki so usmerjenje k nalogam, kot tudi v situacijah, ki so usmerjene k samim odnosom med člani. Na vzorec stikov v skupini ima precejšen vpliv vodstvo organizacije. Pri neformalnih skupinah člani sami oblikujejo primeren vzorec vedenja ter medsebojnih stikov. Čustveno razpoloženje oziroma zadovoljstvo v skupini prikazujejo občutki. Vsakodnevne emocije se pojavljajo kot jeza, sreča, žalost, zadovoljstvo ter nezadovoljstvo. Čustva, ki nastajajo dalj časa, so lahko povezana z zaupanjem, nezaupanjem, odkritostjo ter zadržanostjo (Možina, 2002, str. 551 in 552). »Norme so vedenjska pravila članov v skupini, ki jih ti sprejmejo in morda celo okrepijo.« Norme članom skupine narekujejo, koliko dela naj člani opravijo, kako naj se oblačijo, kaj naj jedo, pijejo, kaj naj člani v organizaciji cenijo, kako naj se vedejo do nadrejenih ter podobno (Feldman v: Možina, 2002, str. 554).

Zunanji Homansov sistemski model opisuje procese v skupini, ta je sestavljen iz zunanjih okoliščin, ki vplivajo na oblikovanje skupine. Te okoliščine obstajajo največkrat že pred nastankom skupine ter trajajo še potem, ko skupina preneha delovati. Zunanje okoliščine so (Koch in Bartunek v: Možina, 2002, str. 557):

- vpliv managementa,
- tehnologija, ki se uporablja,
- stališča članov,
- organizacijska struktura in
- drugi dejavniki.

Vrednote managementa organizacije lahko vplivajo na zaposlene, da ti podprejo organizacijske cilje. Tehnologija v organizaciji lahko vpliva na oblikovanje skupin. Če poteka delo v organizaciji pretežno na tekočem traku, to onemogoča oblikovanje normalnih skupin ter tudi vpliva na zmanjšano medsebojno komuniciranje. Nezadovoljstvo se lahko pojavi pri zaposlenih, ki cenijo timsko delo. Nasprotno pa so lahko tako zaposleni, ki potrebujejo več samostojnosti, pri delu bolj produktivni. Na oblikovanje kot tudi delovanje formalnih in neformalnih skupin lahko neposredno vpliva tudi organizacijska struktura. Bolj kot je organizacijska struktura predpisana ter hierarhično določena, tem manjša je možnost za oblikovanje fleksibilnih skupin s formalnimi značilnostmi. Hkrati pa se zaradi tega izoblikuje več neformalnih skupin, pri katerih v ospredju niso organizacijski cilji temveč interesi članov. Aktivnosti neformalnih skupin lahko podpirajo doseganje delovnih ciljev lahko pa so organizacijsko nezaželene (Možina, 2002, str. 557).

Zunanji sistem ima lahko precejšen vpliv na notranji sistem, tako lahko spremembe v zunanjem sistemu vplivajo na spremembe v notranjem sistemu. Vpliv zunanjega sistema je viden tudi v tem, da lahko ustvari pogoje za preživetje skupine ali pa tudi njeno ukinitev. Učinki sistema so neposredno vidni na kakovosti, storilnosti, zadovoljstvu članov, odsotnosti z dela in fluktuaciji. Na doseganje delovnih norm vplivajo pozitivna nagnjenja do članov in do dela ter medsebojni stiki, ki krepijo zaupanje in sodelovanje med zaposlenimi. Notranjemu in zunanjemu sistemu učinki s povratnimi informaciji omogočajo ustrezne podatke ter mu tako omogočajo prilagajanje in spreminjanje (Možina, 2002, str. 558).

V dinamiki vedenja v organizaciji imajo neformalna organizacija ter neformalne skupine pomembno mesto. Dinamika neformalnih skupin se od dinamike formalnih skupin bistveno ne razlikuje. Praksa navaja, da ima vsaka formalna organizacija v svoji dinamiki vključene tudi neformalne skupine oziroma neformalno organizacijo, ki lahko razvija dinamične procese, kateri so vključeni v dinamiko formalne organizacije. Elementi dinamike so norme ter pravila vedenja neformalnih skupin, vloge neformalnih organizacijskih vodij ter sodelavcev in neformalni komunikacijski sistem (Jurina, 1994, str. 225).

Na podlagi norm in pravil vedenja se odvija skupinska dinamika. Te norme in pravila vedenja so dogovorjeni ter oblikovani v vsaki organizaciji in skupini posebej. Vsi člani skupine sprejemajo te norme, ki izhajajo iz načina vedenja. Če pa člani ne upoštevajo teh

sprejetih norm, pa jih neformalna organizacija kaznuje. Pri svojem delovanju, vsaka neformalna organizacija razvije določene okvirne norme, saj te norme (Jurina, 1994, str. 225):

- zagotavljajo skupini uspeh ter preživetje,
- od vodstva ali drugih vplivnih članov skupine odsevajo preference,
- v neki situaciji lahko zagotavljajo predvidljivost pričakovanega obnašanja članov skupine,
- vloge posameznih članov spoštujejo specifično,
- v interpersonalnih odnosih pomagajo skupini, da reši probleme.

V skoraj vsaki organizaciji lahko najdemo tako formalne kot neformalne skupine, ki se lahko obnašajo enako ali po enakih načelih. Za samo organizacijo je dobro, če so formalne in neformalne skupine sestavljene iz istih ljudi, drugače se lahko zgodi, da neformalne skupine začno delovati proti delovanju formalnih skupin (Lipičnik in Možina, 1993, str. 74).

Za organizacijo je nedvomno pomembno medsebojno sodelovanje članov v obliki skupin, med katerimi potekajo medsebojne interakcije. Skupina vsebuje skupek elementov oziroma značilnosti, s katerimi jih lahko opredelimo. Vodstvo organizacije lahko določi skupino, da ta opravi določene delovne naloge ali najde ustrezno rešitev za nastale težave. Od nastanka ter do zaključitve delovne naloge skupina prehaja skozi določene razvojne stopnje. Znotraj skupine se v času opravljanja delovne naloge odvijajo različni procesi, ki vplivajo na delovanje članov. V organizaciji je moč zaznati različne skupine. Pomembna opredelitev skupin je opredelitev na formalne in neformalne.

3.2 FORMALNE SKUPINE

Formalne skupine so skupine, ki so bile izoblikovane namerno, sestavljene so iz različnih članov, kot na primer strokovnjakov ter članov sindikatov (Lipičnik in Možina, 1993, str. 73). V organizaciji so nastale s formalnim oziroma uradnim aktom organizacije. Formalno skupino lahko opredelimo tudi kot delovno skupino. Njihova značilnost je, da so naloge kot tudi cilji natanko določeni. Vsakemu posamezniku v skupini so dodeljeni delovna naloga oziroma vloga ter tudi položaj oziroma določeno mesto, ki ga le-ta zavzema v skupini. Formalne skupine so izoblikovane premišljeno ter vnaprej. Določene imajo vodjo skupine, cilje, delovne naloge in pogoje za obstoj. Formalne skupine so v organizaciji izoblikovane z namenom, da se opravijo določene naloge in da se uresničijo specifični cilji organizacije (Možina, 2002, str. 548).

Možina (2002, str. 544) opredeljuje delovno skupino kot določljivo, strukturirano in relativno trajno integracijo ljudi, med katerimi potekajo medsebojni odnosi, ki so v skladu s socialnimi vlogami, interesi in vrednotami pri doseganju skupnih ciljev organizacije.

V delovnih skupinah lahko ločimo naslednje spremenljivke in procese (Možina, 2002, str. 544):

- glede na pomembnost in naloge, ki jih posameznik opravlja, se določi njegova vloga in položaj v skupini,

- tip vodenja ter vodstvo, ki je lahko avtoritativno (direktivno) ali demokratično (sodelovalno), liberalno (permisivno),
- vzdušje, stopnja medsebojnega razumevanja ter podpiranja,
- mešanico skupinskih osebnostnih značilnosti sestavljajo osebnost ter osebnostne značilnosti posameznika,
- med člani skupine se razvijeta privlačnost in medsebojna navezanost, ki je vidna v kohezivnosti,
- na člane skupine v različnih situacijah vplivajo norme in vrednote, s katerimi se člani tudi strinjajo.

Glede na dobo trajanja lahko opredelimo naslednje skupine:

- za nedoločeno dobo trajanja se izoblikujejo funkcionalne skupine, njihov namen sta vzpostavljanje ter opravljanje nalog in ciljev, ki so v organizaciji prisotni ves čas njenega obstoja. Takšna funkcionalna skupina bi bila v organizaciji skupina za vzdrževanje (Možina, 2002, str. 548). Ta oblika skupin se imenuje tudi skupina v delovnih procesih (Ivanko, 2007, str. 21). Z organizacijsko shemo so določene tudi tako imenovane vodene skupine. Te skupine določajo formalno povezavo med posamezniki in organizacijo. Vodena skupina je na primer skupina, sestavljena iz dekana in članov fakultete, prav tako skupina, sestavljena iz ravnatelja in učiteljev, ter na primer skupina, sestavljena iz vodje proizvodnje in nadzornikov (Rastogi, 2009). Tako je vodena skupina sestavljena iz nadzornika in podrejenih, ki poročajo temu nadzorniku (McMillan, 2012),
- za določeno dobo se v organizaciji izoblikujejo posebne projektne skupine, katere nastanejo za kakšno krajše delo ali projekt (Možina, 2002, str. 548). So skupine, ki so občasne ali spremenljive (Ivanko, 2007, str. 21). Projektne skupine so izoblikovane iz ljudi, ki skupaj delajo, da bi opravili skupno nalogo. Zastavljen imajo ozek nabor ciljev, ki jih morajo člani doseči v določenem časovnem obdobju. Člani in cilji so določeni s strani organizacije. Naloge, ki jih morajo opraviti, so na primer razvoj novega izdelka, izboljšava proizvodnega procesa ali predlogi za motivacijo (McMillan, 2012).

V okviru formalne organizacije vodstvo izoblikuje formalne skupine za posebne namene, reševanje problemov v organizaciji oziroma skupine za usposabljanje zaposlenih (Možina, 2002, str. 549). Formalne delovne skupine so skupine, ki se oblikujejo za izvajanje nalog samega delovnega procesa (Ivanko, 2007, str. 21).

Formalne skupine vodstvo organizacije izoblikuje za opravljanje določenih delovnih nalog, ki so nujno potrebne za poslovanje organizacije. Vodstvo organizacije določi člane skupine, jim zastavi delovne naloge oziroma problem, katerega morajo člani skupine skupaj rešiti v določenem časovnem obdobju. Znotraj skupine je postavljen tudi vodja, ki skrbi za usmerjanje članov k zastavljenemu cilju. Dobro medsebojno sodelovanje članov skupine bo vplivalo, da bodo ti hitreje ter uspešneje opravili nalogo oziroma našli ustrezno rešitev. Pomembno je, da člane skupine povezujejo dobri medsebojni odnosi; morebitni prepiri lahko člane ovirajo pri doseganju zastavljenega cilja. V organizaciji lahko poleg formalnih skupin najdemo tudi neformalne skupine, katerih nastanek je spontan.

3.3 NEFORMALNE SKUPINE

Neformalne skupine so skupine, ki so sestavljene iz ljudi, ki lahko izhajajo iz različnih strok, ki pa se med seboj povežejo sami od sebe. Povezujejo jih razni skupni interesi, vendar pa ni nujno, da so le-ti povezani s samim delom, ki ga opravljajo (Lipičnik in Možina, 1993, str. 74).

Neformalno organizacijo sestavljajo neformalne skupine, ki so si zelo različne ter jih je včasih v socialnem življenju organizacije težko prepoznati. Značilnosti neformalnih skupin so (Černetič v: Černetič 2007, str. 37 in 38):

- Glavni motiv za nastanek ter delovanje neformalnih skupin sta zadovoljitev določene potrebe oziroma realizacija določenega interesa. Materialna osnova, iz katere nastajajo neformalne skupine ter zaradi katere obstajajo, so skupni interesi ter potrebe. Ti interesi so lahko različni, kot so na primer: ekonomski, politični, ideološki, kulturni.
- Izoblikovanje neformalnih skupin je spontano. Povodi za njihov nastanek so lahko različni, kot so na primer nezadovoljena potreba ali pa interesi, ki v določeni situaciji vplivajo na oblikovanje neformalne skupine. Samo delovanje neformalne skupine se spreminja glede na različne aktivnosti. Vsakemu posamezniku neformalne skupine pripada določeno mesto v skupini, za katerega je značilna posebna vloga. Člani se same pripadnosti velikokrat sploh ne zavedajo.
- Neformalne skupine delujejo na zelo različnih področjih.

V organizaciji se lahko neformalne skupine oblikujejo na podlagi formalnih povezav, ki potekajo v organizaciji med posamezniki. Pri tovrstnem oblikovanju pa je značilno, da neformalne skupine nastanejo na podlagi neformalnih kriterijev, kot so prijateljstva, osebne privlačnosti, zaupanja ter podobno. V neformalno skupino so lahko vključene osebe istega statusa, lahko pa tudi z drugih statusnih pozicij. Med osebami istega statusa potekajo odnosi stalnega formalnega komuniciranja (Kovačič, 1991, str. 22). Sodelavci se v neformalni organizaciji povezujejo ter združujejo v skupine iz različnih ali istih organizacijskih ravni. Zaradi heterogene sestave organizacije se ljudje med seboj v organizaciji večinoma povezujejo v skupine glede na stopnjo izobrazbe ali samo naravo dela. Lahko pa so vzroki skupnega povezovanja čisto drugi, kot na primer ukvarjanje s športom, glasbo, razni hobiji, kontakti izven organizacije ter drugih okoliščin. Posamezniki se povezujejo v neformalne skupine iz različnih namenov. Na sam namen povezovanja so odvisni tudi odnosi, ki so vzpostavljeni v formalni organizaciji. Tako se lahko neformalne skupine izoblikujejo tudi zaradi nasprotovanja vodstvu formalne organizacije (Jurina, 1994, str. 222).

Neformalne skupine so po svoji sestavi članov lahko relativno majhne, med njimi pa je določen tudi neformalni vodja, ki si je ta položaj pridobil na podlagi svoje karizme ali osebnih karakteristik, ki so za ostale člane privlačne. Neformalni vodja svojega položaja ne pridobi zaradi formalnega statusa, ki ga ima ta v sami organizaciji. Člani neformalne skupine svojemu neformalnemu vodji priznavajo položaj v skupini. V določenih primerih pa se lahko zgodi, da se formalni ter neformalni vodja prekrivata, kar pomeni, da sta isti

osebi. V neformalnih skupinah poteka komunikacija po tako imenovanih neformalnih komunikacijskih sistemih. Ti sistemi niso v naprej določeni ter tudi ne vsebujejo posebnega obrazca komuniciranja; vsak član lahko komunicira z vsakim (Kovačič, 1991, str. 22 in 23).

Kot že omenjeno, se neformalne skupine oblikujejo spontano, njihova doba obstoja je nedoločena ter se, prav tako kot oblikujejo, tudi končajo spontano. Neformalne skupine so bolj ali manj trdne, njihov obstoj pa ima pomemben vpliv na delovanje organizacije. Med člani se izoblikujejo prijateljske vezi, ki prispevajo k medsebojnem obveščanju ter socialnim aktivnostim. Njihov obstoj ima praviloma nevtralen odnos do ciljev ter dela v organizaciji, lahko pa njihovo delovanje prispeva k samemu izboljšanju organizacije (Ivanko, 2007, str. 25).

Znotraj formalne in neformalne organizacije pa se neformalne skupine med seboj razlikujejo po dveh razsežnostih – glede na socialno interakcijo in strukturo članstva. Glede na socialno interakcijo lahko opredelimo dve vrsti neformalnih skupin, in sicer interesne ter prijateljske skupine (Jurina, 1994, str. 223).

Med interesne skupine spadajo poklicne skupine ali skupine z istim ekonomskim interesom (sindikati) (Jurina, 1994, str. 223). Člani interesnih skupin so lahko iz različnih organizacijskih oddelkov, ki pa jih povezujejo skupni interesi. Njihovi cilji niso povezani s cilji organizacije in so specifični za vsako interesno skupino. Kot primer interesne skupine so lahko tudi študentje, ki oblikujejo študijsko skupino za določen predmet (McMillan, 2012). Interesne skupine so neformalne skupine, ki so po svoji naravi začasne. Skupni cilj ali interes zaposlenih, ki so člani interesne skupine, je lahko tudi protest ali zoperstavljanje določeni organizacijski politiki. Zaposleni se lahko odločijo, da postanejo člani interesne skupine tudi zato, da s tem pridobijo določene ugodnosti (Rastogi, 2009).

Za prijateljske skupine je značilna medsebojna privlačnost članov, ki se povezujejo za uresničevanje ciljev (Jurina, 1994, str. 223). Prijateljske skupine se izoblikujejo med člani, ki uživajo v podobnih družbenih dejavnostih, političnih prepričanjih, verskih vrednotah in drugih skupnih povezavah. Člani uživajo v medsebojni družbi in se pogosto srečajo po delu za sodelovanje v teh aktivnostih. Prijateljska skupina so na primer vadbena skupina in skupina, ki se sreča enkrat na mesec (McMillan, 2012). So skupine, ki so po svoji naravi bolj trajne, sama razmerja v teh skupinah pa temeljijo na podobnosti v starosti in pogledih (Rastogi, 2009).

Glede na strukturo članstva se skupine razlikujejo na horizontalne, vertikalne ter mešane. Pri horizontalni strukturi članstva je značilno, da se člani povezujejo v skupine glede na isto organizacijsko stopnjo, na primer višji vodilni, računovodje, delavci v proizvodnji. Vertikalno povezovanje članov nastane, ko se povežejo člani iz različnih organizacijskih ravni. Za tovrstno povezovanje je značilno, da se ohranijo hierarhični odnosi, člane pa povezuje enak interes; na primer aktivnosti, poznanstva izven organizacije. Mešane skupine nastanejo tako, da se povezujejo člani iz različnih organizacijskih položajev ter tudi iz različnih organizacijskih delov. Te člane povezujejo skupni interesi, ki lahko izvirajo

iz funkcionalnih potreb organizacije ali pa iz interesov, ki se pojavijo izven dela (Jurina, 1994, str. 223).

Neformalne skupine nimajo določenega nekega časovnega okvira obstoja. Imajo lahko močan vpliv v organizaciji, ki je lahko tako pozitiven kot negativen. Zaposleni lahko oblikujejo neformalno skupino, da razpravljajo o tem, kako bi izboljšali proces proizvodnje ali pa izoblikovali bližnjice, ki ogrožaj kakovost. Neformalne skupine imajo oblike, kot že omenjeno, interesnih skupin in prijateljskih skupin ter tudi referenčnih skupin (McMillan, 2012).

Referenčne skupine so skupine, ki jih ljudje uporabijo, da se ocenijo. Glavni namen teh skupin naj bi bili socialna potrditev in socialna primerjava. Posamezniki naj bi s socialno potrditvijo opravičevali svoja stališča in vrednote. S socialno primerjavo pa bi primerjali svoje dejavnosti z drugimi. Sam vpliv referenčnih skupin na obnašanje svojih članov je močan. Posamezniki se primerjajo z drugimi člani; s tem ocenjujejo, ali je njihovo obnašanje sprejemljivo in če so njihova stališča in vrednote pravilni. Referenčne skupine so drugačne od drugih skupin, saj se te lahko ne srečajo ali ne izoblikujejo prostovoljno. Za novega zaposlenega so lahko referenčna skupina zaposleni, ki delajo v drugačnem oddelku ali drugi organizaciji. Za posameznika so močne referenčne skupine družina, prijatelji in verski pripadniki (McMillan, 2012).

Neformalne skupine se v organizaciji izoblikujejo spontano. Vpliv na nastanek neformalnih skupin pa imajo lahko tudi same formalne povezave v organizaciji. Med posamezniki, ki sodelujejo v okviru formalnih povezav organizacije, se s časom razvijejo osebna prijateljstva in zaupanje. Neformalna skupina se izoblikuje med posamezniki, ki jih povezujejo skupni interesi. Člani neformalne skupine so lahko iz različnih organizacijskih ravni, saj so v ospredju neformalne skupine skupni interesi, ki pa niso nujno povezani s samim delom v organizaciji. Posamezniki se lahko povezujejo v neformalne skupine zaradi skupnih hobijev, razmišljanj ter drugih potreb.

4 NEFORMALNE SKUPINE V ORGANIZACIJI

Ljudje v organizaciji se med seboj povezujejo v neformalne skupine in mreže. Posledica nastanka neformalnih skupin je tako imenovano socialno druženje med člani, katere povezujejo skupne vrednote, interesi, znanja ali ideje. Pomembno je, da vodstvo organizacije prepozna te neformalne skupine in mreže ter jih izkoristi v prid organizacije in doseganje njenih ciljev.

Neformalna skupina se izoblikuje na podlagi skupnega srečanja posameznikov. Če se bo med njimi izoblikovala skupina, je to odvisno od njih. Pri izoblikovanju skupine se med člani izoblikujejo vloge. Dodelitev vlog je odvisna od preferenc posameznika in njegovega talenta. Sam skupek vlog omogoča obstoj tega sistema. Od članov je odvisno, ali skupaj opravijo tudi kakšne naloge, kot so organiziranje potovanja, skupna večerja ali sestanek. V ospredju teh skupin so želje posameznikov (Atherton, 2010).

Obstaja kar nekaj razlogov, ki so jih podali organizacijski sociologi, zakaj se neformalne skupine izoblikujejo. Neformalne skupine naj bi se izoblikovale zato, ker ljudje poskušajo izraziti učinke, poizkušajo vplivati ali želijo izmenjati informacije ali storitev (Monge in Eisenberg v: Farivar, 2012, str. 366). Medtem pa drugi raziskovalci za razvoj neformalnih mrež pravijo, da se te razvijejo iz psiholoških razlogov, in sicer iz potrebe po pripadnosti, občutka identitete, socialne realnosti in obrambnega mehanizma (Baker in Han v: Farivar, 2012, str. 366). Waldstrom (v Farivar, 2012, str. 366) navaja tri kategorije razlogov, zakaj se zaposleni vključujejo v neformalne skupine, in sicer zaradi:

- tehničnih razlogov, ki so povezani z delom,
- političnih razlogov, poveznih s skupnimi ter posameznimi cilji,
- kulturnih pristopov.

Ljudje naj bi se prav tako povezovali v neformalne skupine zaradi koristi, povezanimi z močjo skupine, saj bi tako pridobili prednosti v vplivanju na preostale sodelavce in nadrejene (Waldstrom v: Farivar, 2012, str. 366). Ker ima neformalna struktura manj okorno komunikacijsko mrežo, lahko ta posamezniku omogoča, da zadovolji potrebo po znanju na hitrejši način (Crampton in Hodge v: Farivar, 2012, str. 366).

Z neformalno skupino tako njeni člani zadovoljijo določeno emocionalno, socialno in psihološko potrebo. Sama stopnja, s katero skupina zadovolji potrebe svojih članov, določa mejo, znotraj katere bodo posamezni člani skupine dovolili, da bo njihovo obnašanje nadzorovano s strani skupine. Neformalna skupina daje svojim članom naslednje (Grimes, 2000, str. 2):

- občutek pripadnosti: skupina služi svojim članom kot sredstvo za zadovoljitev njihove potrebe po pripadnosti, in sicer s prijateljstvom in podporo njenih članov. Ljudje se morajo počutiti, da pripadajo nečemu, da jih ima nekdo rad in da se počutijo kot del nečesa,
- identiteto in samospoštovanje: skupine so sredstvo za razvoj, krepitev ter potrditev občutka osebne identitete in samozavesti. Včasih že samo okolje, njihova tehnologija, narava nekaterih delovnih mest zavirajo občutek osebne identitete,

kljub temu da se poskušajo nekatere organizacije zavzeti za doseganje teh višjih potreb. Občutke depersonalizacije krepijo dolgi tekoči traki in neskončne vrste miz,
- zmanjšanje stresa: kot dobro sredstvo za vzpostavitev in testiranje družbene realnosti imajo skupine pomembno funkcijo. Posamezniki si lahko med seboj delijo občutke kot na primer, da so njihovi delovni pogoji neustrezni. Med člani se lahko zmanjšata strah ter tesnoba, povezana z njihovim delovnim mestom z razvojem konsenza o teh občutkih,
- vsi za enega, eden za vse: neformalna skupina lahko deluje kot obrambni mehanizem. Ta mehanizem lahko deluje proti silam, katerim se člani skupine kot posamezniki ne bi mogli upreti. Skupinska povezanost daje svojim članom občutek moči ter v njih zmanjšuje napetosti in negotovosti ob soočanju z neznanimi grožnjami.

Skupinska povezanost je sila, ki drži skupino skupaj. Ta se spreminja iz različnih faktorjev, kot so na primer velikost skupine, odvisnost članov do skupnih ciljev, od zahtev skupine in managementa ter pritiskov. Če člani zaznajo nevarnost, ki preži njihovi skupini od zunaj, bo to vplivalo na povečanje njihove povezanosti. Močna povezanost med člani lahko prispeva k zmanjšanju tesnobe, ki jo povzroča določena grožnja v organizaciji. Če vodstvo organizacije uvede novo normo v organizaciji, ki predstavlja neformalni skupini grožnjo, lahko to vpliva na povečano enotnost njenih članov, da prenesejo to ogrožanje. Iz paradoksnega vidika je potemtakem najbolj nevaren čas za skupinsko povezanost, kadar se stvari v organizaciji odvijajo dobro (Grimes, 2000, str. 3).

Neformalne skupine se bodo oblikovale vseskozi, dokler obstajajo potrebe, ki jih formalna organizacija ne more zadovoljiti. Svojim članom skupine zadovoljijo veliko pomembnih potreb, kar pa vpliva tudi na samo obnašanje njenih članov (Grimes, 2000, str. 2).

Neformalne skupine svojim članom dajejo številne pozitivne učinke, zato je lahko združevanje v neformalnih skupinah za zaposlene v organizaciji privlačen način preživljanja prostega časa. To pa lahko postane moteči dejavnik za nadrejene.

4.1 NORME NEFORMALNIH SKUPIN

Za člane neformalne skupine imajo norme velik pomen. So nenapisana pravila, ki se uporabljajo za nadzorovanje obnašanja in merjenja zmogljivosti članov (Ingo in Firdouse, 2010). Norme skrbijo za funkcioniranje skupine kot sistema in ne kot skupka posameznikov (Grimes, 2000, str. 3).

Če člani kršijo skupne norme, vpliva to na sam obstoj skupine. Že tudi sama odstopanja lahko povzročijo hude sankcije (Ingo in Firdouse, 2010). Od članov je odvisno, ali bodo sprejeli in potrdili skupne norme ali pa bodo pripadnost v skupini izgubili. Vendar pa, da pride do tega ukrepa, se zgodi le redko, posebej če posameznik zaradi zadovoljitve določenih potreb ceni samo članstvo v skupini (Grimes, 2000, str. 3). V neformalnih skupinah obstajajo norme, ki so tako formalne kot neformalne, vendar pa neformalne presegajo formalne. Če nastopijo konflikti med normami in organizacijskimi cilji, pa lahko kot posledica trpi organizacijska učinkovitost. Norme skupine vplivajo na obnašanje njenih

članov, ki pa se velikokrat tega sploh ne zavedajo. Norme so zakoreninjene v vzorce obnašanja njenih članov, člani tudi ne razmišljajo, da bi delovali drugače, saj je obstoj norm tako močan (Ingo in Firdouse, 2010). V organizaciji se morajo zavzemati in spodbujati norme, ki pozitivno vplivajo na formalne cilje organizacije. Norme, ki negativno vplivajo na cilje organizacije, pa jih morajo spremeniti. Le takšna ravnanja bodo prispevala k temu, da skupina ali tim usmerita svojo energijo k zastavljenim ciljem (Grimes, 2000, str. 4).

Ko se norme v skupini razvijejo, so te ukoreninjene, vse dokler ne nastopijo spremembe. Skupine se morajo zaradi samozaščite odzivati na spremembe v okolju, zaradi tega se spremenijo tudi njihove norme. Če se v okolju zgodijo določene spremembe, to vpliva na norme skupine tako, da jih zoži, umirja ali spremeni. Za spodbujanje skupinskih norm, ki so prijetne za organizacijo, obstajajo tri stopnje (Grimes, 2000, str. 4):

1. V okviru prve stopnje se opredelijo norme skupine, in sicer tako, da se opazuje vzorec skupine, se anketira ali sprašuje člane skupine, tako da ti identificirajo svoje norme. Ljudje normam sledijo in jih spoštujejo nezavedno. Sama opredelitev norm je zelo koristna, saj so na takšen način skupini pojasnjena njena skupna mišljenja. Prav tako pa opredelitev lahko pomaga spremeniti vzorce obnašanja, katerim člani ne želijo slediti. Največkrat člani zavrnejo ali pa iščejo drugačne modele obnašanja, ko se zavejo, da sledijo negativnim normam. Dokler se člani skupine ne zavejo svojih norm, jih nadzorni ne more pričeti spreminjati.
2. Na drugi stopnji se potem, ko so norme skupine identificirane, vzpostavi grafični profil, ki vsebuje norme skupine. Norme se uvrsti med različne kategorije, ki se navezujejo na organizacijsko in skupinsko učinkovitost. Za merjenje norm skupine lahko organizacije uporabijo svoje raziskovalne instrumente ali pa uporabijo že uporabljene in preizkušene. Vsak posameznik mora v raziskavi oceniti intenziteto posamezne norme. Da se pridobijo pravilni rezultati, se mora uporabiti pravilna lestvica, ki označuje intenziteto norm od visoke do nizke. Nato je potrebno opraviti analizo pridobljenih rezultatov ter primerjavo. Primerjamo ugotovljene norme z želenimi normami. Na podlagi tega se potem sprejmejo odločitve, kje se morajo zgoditi spremembe.
3. Tretja stopnja je zadnja stopnja, ki zajema spremembo norm. Sistematični proces sprememb je sestavljen iz šestih korakov, in sicer (Grimes, 2000, str. 5):
    1. Prikaz članom, kakšen pomen imajo norme za doseganje organizacijske in skupinske učinkovitosti.
    2. S skupnim naporom se ustvarijo pozitivni cilji norm.
    3. Vzpostavi se prioritete sprememb norm.
    4. Določi se načrt ukrepov za spremembe.
    5. Izvede se spremembe in spremlja se strategije sprememb.
    6. Periodično se pregleda učinkovitosti strategije in uvede morebitne spremembe, če je potrebno.

S takšnim načinom se lahko vpeljejo pozitivne norme. Skupno sodelovanje pri vpeljavi norm je v korist skupine in nadzornika. Učinkovitost nadzornika se povečuje skozi pozitivne norme skupine, pri tem pa on priskrbi okolje, v katerem lahko člani zadovoljijo

svoje potrebe. To prispeva k izboljšanju komunikacije in zaupanja ter zmanjšanju tesnobe. Nadzorni lahko s spodbujanjem pozitivnih norm v skupini izkoristi moč neformalnih skupin, da svojo energijo usmerijo v skupno delo, usmerjeno k želenim ciljem (Grimes, 2000, str. 3).

4.2 POMEN NEFORMALNIH SKUPIN V ORGANIZACIJI

Neformalne skupine imajo obširen pomen ne samo za člane organizacije, ampak tudi za samo poslovanje organizacije. Neformalne skupine lahko prispevajo k izboljšanju odnosov v podjetju ter samemu prenosu in pretoku informacij, kar pa lahko posledično vpliva na uspešnost ter učinkovitost poslovanja organizacije (Ilar, 2008, str. 10).

Neformalno strukturo organizacije sestavljajo skupine, ki temeljijo na prijateljstvu. Te lahko prispevajo k samemu delovanju organizacije. Za samo delovno zadovoljstvo in zadržanje zaposlenih so neformalne skupine zelo pomembne. Veliko zaposlenih ne čuti nobene posebne pripadnosti do celotne združbe, medtem pa se jih veliko pridruži in zaveže v razne lokalne sklope odnosov v okviru organizacije. V sektorjih, v katerih je visok poudarek na znanju, so neformalne skupine zelo pomembne, saj lahko tako zaposleni izkoristijo osebne odnose, da najdejo in pridobijo potrebne informacije ter tako opravijo svoje delo. Na samo motivacijo zaposlenih lahko vplivajo tudi odnosi managerjev do neformalnih skupin kot tudi oblikovanje in vključitev neformalnih skupin v formalno strukturo organizacije. Na učinkovitost dela zaposlenih vplivajo medsebojni odnosi med zaposlenimi v organizaciji. Če je manager seznanjen z morebitnimi prepiri, ki se zgodijo med zaposlenimi, se mora na to odzivati, saj lahko to posledično vpliva na učinkovitost organizacije. Za delovanje organizacije ter podjetja je lahko neformalna struktura organizacije koristna ali škodljiva, lahko pa tudi oboje (Ingo in Firdouse, 2010).

Kot že omenjeno, se neformalne skupine izoblikujejo med člani, ki imajo skupne interese. Ti interesi so lahko povezani tudi z vprašanji, ki so v nasprotju z organizacijskimi normami o morebitnih izboljšavah na delovnem mestu ter samo moralo. Same neformalne skupine so lahko tudi neke vrste varno okolje, ki daje možnost delavcem, da se zberejo in tako razpravljajo o skrbeh, razmerjih med upravo in delavci, kjer se pojavljajo težave, ki vplivajo na produktivnost pri delu. Združevanje v neformalnih skupinah daje zaposlenim možnost, da skupaj podajo predloge za izboljšave in načrte vodstvu organizacije. Na ta način tudi pritegnejo večjo pozornost pri samemu vodstvu organizacije, saj so bili predlogi podani s strani zaposlenih, ki so bili motivirani pri oblikovanju same skupine in izdelavi predloga. Neformalne skupine so lahko povod, da se ustvarijo različne aktivnosti, v katerih lahko zaposleni sodelujejo. Zaposleni se tako lahko povežejo ter na primer zbirajo denar za ljudi, ki potrebujejo pomoč. Neformalne skupine, katerih skupni interesi so povezani z ekološkim osveščanjem, se lahko zavzemajo k samemu recikliranju v organizaciji, k oblikovanju delovnih mest, ki so okoljsko prijazni, k ugašanju luči, k temu, da se zaposleni, ki živijo blizu, vozijo v službo s kolesom in ne z avtomobilom. Neformalne skupine se lahko izoblikujejo tudi z namenom, da se ustvarijo zabavne aktivnosti med sodelavci, kot je na primer praznovanje rojstnih dni. Takšna delovna mesta, ki dajejo

zaposlenim dobro moralo in veselje, pogosto funkcionirajo bolje ter so bolj nagnjene k timskemu delu (Kaho, 2012).

Kolikšen pomen bodo imele neformalne skupine v organizaciji, je odvisno tudi od samega odnosa vodstva organizacije do neformalnih skupin. Če vodstvo organizacije podpira in ne nasprotuje delovanju neformalnih skupin, ki pozitivno vplivajo na zaposlene in delo v organizaciji, bo to prispevalo tudi k boljšemu odnosu med vodstvom in člani organizacije. Neformalne skupine bodo imele potemtakem večjo vlogo v organizacijah, kjer so zaposlenim in vodstvu organizacije pomembni dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi.

4.3 POMEN NEFORMALNIH SKUPIN V ČASU RECESIJE

Kolikšen pomen imajo neformalne skupine ter mreže na samo organizacijo, je v nekaterih organizacijah postalo jasno, ko je svet zajela recesija. Katzenbach (v Clarke, 2010) pravi, da je recesija vodila k temu, da je veliko organizacij sprejelo odločitve, ki so posledično oslabile neformalne mreže. Te odločitve so bile seveda povezane z odpuščanjem delavcev, kar pa je privedlo do emocionalnega stresa ljudi v organizaciji. V samem procesu okrevanja so se morale organizacije podvizati, vendar pa se s formalno pomočjo niso mogle tako hitro, kakor bi se z neformalno. Neformalna organizacija ima veliko motivacijsko silo, zato je uravnoteženje med formalnim in neformalnim koristno, posebej zaradi povezovanja ljudi in deljenja znanja. Prav tako pri doseganju želenih ciljev, če vodje vedo, kaj želijo in morejo doseči, potem lahko to usmerijo in aktivirajo v neformalni organizaciji. Usmerjenost v neformalno organizacijo daje ogromno prednost, ker je to del organizacije, za katerega je značilno, da ustvarja močne emocionalne zaveze. Kljub temu da je na svetu veliko najboljših praks strukture formalne organizacije, procesov, programov in postopkov, katere lahko vodje kadar koli uporabijo, pa bi bilo neformalno organizacijo zelo težko nadomestiti. Za neformalno je značilno, da je nezavedna, jo je težje kodificirati in tudi težje kopirati.

Pomembni spretnosti, kateri neformalna organizacija nudi pri samem okrevanju organizacije, sta hitrost in prilagodljivost (Katzenbach in Kahn, 2010b, str. 2).

Zgodbe o podjetjih, ki so imeli zaostanke ter so bili na robu popada, prikazujejo, da lahko neformalna organizacija pripomore k samemu oživetju ter izboljšavam v organizaciji. Do presenetljivih rezultatov v podjetjih so prispevali ponos, motivacija ter predanost zaposlenih za dosego ciljev in uspešnosti organizacije. V nekem podjetju je slabo obveščanje ter nestabilno vodstvo vplivalo na visoke stroške, zato so se skušali obrniti na formalno organizacijo. Vendar pa izboljšav ni bilo. V organizaciji so ustvarili neke vrste svet zaposlenih, ki je dal zaposlenim močno čustveno zavezo in močno neformalno podporo. S tem programom so zaposleni pridobili skupne vrednote, podjetje pa je obnovilo svoj ponos. Takšna uspešna iniciativa ponosa je rešila podjetje pred skorajšnjim stečajem. Prav tako pa so v nekem podjetju uporabili neformalno skupino za deljenje znanja med sodelavci in za motivacijo. Skupina se je močno razširila, motivacijski mehanizmi pa so prispevali k pomembnim vidnim koristim za organizacijo. Neformalna organizacija je pozitivno pripomogla tudi nekemu podjetju, kjer se je prodaja upočasnila.

V podjetju niso imeli zastavljene strategije, prav tako je bilo čutiti malo pripadnosti in upoštevanja vrednot podjetja. V podjetju je bila prav tako nizka morala in ni bilo timskega dela. Podpredsednik organizacije je menil, da bi lahko osebne povezave zaposlenih z delom, ki ga opravljajo, imele pozitiven vpliv na delovanje organizacije. S posebnim programom so razvili nov skupek vrednot, kar pa je vplivalo na pozitivne spremembe v organizaciji. Podpredsednik organizacije meni, da osebna povezanost z delom lahko vpliva ne le na samo zavezo in motivacijo pri delu, ampak zagotavlja tudi merljive izboljšave v delovanju (Katzenbach in Kahn, 2010b, str. 4 in 5).

Zavezništvo in racionalnost doseže vodstvo organizacije s formalno organizacijo, medtem pa neformalna organizacija nudi odzivnost, fleksibilnost in čustveno zavezo. Dosega pravilnega ravnotežja je pri tem ključnega vprašanja. Samo ravnotežje se tekom življenjskega toka organizacije spreminja; posebej v obdobjih rasti ali padca ter ko se pogoji trga spreminjajo. Če so formalna in neformalna organizacija izven pravega ravnotežja, se bo vodja moral zavzemati, da bo dosegel ravnotežje v liniji, ki je v skladu z zmogljivostjo in strateškimi prioritetami organizacije (Katzenbach v: Clarke, 2010).

Trdni medsebojni odnosi med člani organizacije lahko nedvomno prispevajo k lažjemu premagovanju ovir ter iskanju rešitev. V podjetjih, ki se soočajo z gospodarskimi težavami so lahko dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi zadosten motivator pri iskanju ustreznih rešitev, ki bi omilile težave, s katerimi se podjetje sooča. Ljudje si z medsebojnim povezovanjem izmenjajo mnenja, stališča, podajo predloge, skupaj pa se potemtakem lahko lažje spopadejo s težavami. Spoznamo lahko, da sta medsebojna podpora in razumevanje lahko zadosten motivator pri iskanju rešitev.

4.4 POSAMEZNIKI KOT POMEMBEN ČLEN NEFORMALNE ORGANIZACIJE

Neformalno organizacijo sestavljajo posamezniki, katerih neformalna vloga je lahko zelo pomembna za organizacijo in njene člane.

Opredelimo lahko naslednje organizacijske vloge v neformalni organizaciji, ki jih lahko povežemo v dve skupini, in sicer na (Jurina, 1994, str. 226):

- vloge v odnosu na vodjo in
- vloge sodelavcev – izvajalcev.

Neformalne organizacije nimajo samo enega vodjo, temveč jih lahko imajo več, in sicer za vsako situacijo ali aktivnost drugega. Tako je lahko vodja za komuniciranje z vodstvom tisti, ki se zna zoperstavljati vodstvu, medtem ko se idejni vodja celotne neformalne organizacije lahko ne izpostavlja ter je lahko vodji tudi neopazen. Glavni za delo je oseba, ki ima avtoriteto, vendar pa formalno ne more imeti kakšnega posebnega organizacijskega ali vodstvenega statusa. Na primer vodja za neformalno druženje je lahko tudi človek, ki najboljše poje. Iz tega je moč povzeti, da neformalna organizacija določi vodjo po njegovi naravi, in sicer tistega, ki je za dano situacijo najboljši. To je tudi ena izmed temeljnih razlik med formalno in neformalno organizacijo – v formalni organizaciji vodja pridobi svojo vlogo glede na utemeljena organizacijska pravila. Njegova funkcija oziroma mesto je fiksno in problemi so neosebni. Na podlagi tega lahko

razberemo, da je postavitev neformalnega vodje bolj primerna. Če se izbor formalnega vodje z neformalnim pokriva, potem je ta vodja pri svojem delu lahko zelo uspešen (Jurina, 1994, str. 226).

Pomembna značilnost neformalnega vodje je racionalno vodenje, saj med člani neformalne skupine postane neformalni vodja tisti posameznik, ki ima lastnosti, ki so ključnega pomena za zadovoljitev posebne potrebe v danem trenutku. Ko se spremeni potreba, se z njo spremni tudi vodja. Le redko se lahko zgodi, da en posameznik, ki postane vodja, zavzema vse karakteristike, potrebne za vodenje in tako za zadovoljitev različnih potreb skupine. Po tem se razlikuje tudi neformalni vodja od formalnega, kateri je imenovan za določeno pozicijo, iz katere vpliva na druge. Za neformalne vodje je značilno, da nimajo formalne moči. Člani skupine lahko odstavijo neformalnega vodja, če ta ne uspe doseči pričakovanj skupine. Njegovo vlogo prevzame drug član skupine, katerega karakteristike ustrezajo. Same presoje članov neformalne skupine o njenih vodjih so hitrejše in bolj hladnokrvne kot v večini formalnih skupin (Grimes, 2000, str. 2). Člani sledijo neformalnim vodjem, saj jim ti dajejo navdih ter na njih tudi moralno vplivajo (Stephenson v: Farivar, 2012, str. 366). Neformalni vodje imajo lahko močen vpliv na skupinske dejavnosti in same rezultate (Pescosolido v: Farivar, 2012, str. 366). Zaradi tega jih je dobro upoštevati kot pomemben vir moči poleg same formalne moči v organizaciji (Farivar, 2012, str. 366).

V organizaciji lahko nadzorniki organizacije z naslednjimi strategijami vplivajo na neformalne vodje ter tudi tako škodujejo neformalnim skupinam (Grimes, 2000, str. 2 in 3):

- tako, da vplivajo na spremembo karakteristike vodje,
- zamenjajo vodjo z drugo osebo,
- sistematično izrinejo iz skupine njene vodje in glavne člane,
- vključenje neformalnih vodij v vodstvo ali odločitveno strukturo formalnih skupin.

Vendar pa takšne strategije škodovanja neformalnim skupinam ne vplivajo na sam obstoj skupine, saj norme skupine lahko obstajajo še potem, ko jo neformalni vodja zapusti. Tudi če vodja izgubi svojo priljubljenost v skupini, ker se je povezal z vodstvom organizacije, bodo preostali člani najverjetneje izbrali drugega vodjo (Grimes, 2000, str. 3).

Vsak posamezniki ima lahko v neformalni skupini pomembno vlogo, ki je razpoznavna navzven. Z osredotočenjem na pretok informacij lahko opredelimo tri tipe vlog posameznikov v neformalnih skupinah (Stephenson v: Farivar, 2012, str. 366):

- zbirališče: sem sodijo ljudje, ki se najbolj povezujejo z drugimi ljudmi,
- vratarji[2] so ljudje, ki transportirajo informacije med vozlišči,
- impulzivni jemalci[3] so ljudje, ki vplivajo na to, kako drugi zaznavajo informacije.

Nepriznane s strani formalne organizacije ter zelo uspešne ljudi v organizaciji označujeta Khan in Katzenbach (v Clarke, 2010) kot tako imenovana zbirališča. To so ljudje, ki se

[2] Angleško gatekeepers.

[3] Angleško pulse takers.

povezujejo z drugimi ljudmi v organizaciji. Ti posamezniki, označeni kot neke vrste povezovalniki, so za organizacijo zelo dragoceni, vendar pa jih formalna organizacija pogosto ne izrabi, kakor bi jih lahko. Vzrok tega je najverjetneje to, da vodstvo ne pozna njihove neformalne vloge znotraj organizacije. Khan in Katzenbach označujeta naslednje vrste posameznikov kot zbirališč ter njihov pomen, ki bi ga lahko imeli za organizacijo ter vodje:

- zaupno zbirališče[4] je posameznik, s katerim se člani organizacije povežejo, kadar potrebujejo nasvet ter zaupanje. Ta posameznik (povezovalec) je lahko v pomoč predsednikom uprave, kadar potrebujejo nekoga, ki zna pomiriti nemirne delavce, ko so zaskrbljeni zaradi uvajanja neke novosti v organizaciji,
- energijsko zbirališče[5] je posameznik, na katerega se obrnejo člani, ko se počutijo preobremenjeno ter slabo. Tak povezovalnik pripomore k temu, da člane potolaži in v njih prežene skrbi, ki jih obremenjujejo,
- zbirališče znanja – deljenja ali hitra zebra[6] so posamezniki, ki instinktivno lovijo neformalne elemente organizacije in jih potem uporabijo v visoko kakovostni kombinaciji s formalnim delom.

Povzamemo lahko, da je za vodstvo organizacije pomembno, da zna prepoznati neformalne vloge, ki jih imajo zaposleni v organizaciji. Vodstvu lahko prepoznava neformalnega vodje pripomore pri novi postavitvi vodij v organizaciji. Tako lahko vodstvo postavi nekoga, ki je s svojo neformalno vlogo prikazal, da ima določene lastnosti, ki so potrebne za opravljanje specifičnih nalog določenega področja. Najbolj uspešni so vodje, ki tako opravljajo funkcijo formalnega vodje kot tudi funkcijo neformalnega na določenem področju. Neformalni vodja pa lahko vodstvu organizacije pomaga tudi pri lažjemu vodenju zaposlenih. Vodstvo organizacije lahko vpliva na samo delovanje neformalne vodje z različnimi načini. Zlasti pomembna je prepoznava neformalnega vodja, ki bi s svojim delovanjem škodoval organizaciji.

Iz Slike 6, povzete po Mintzbergu so razvidne tri vrste neformalnih vlog ter želene lastnosti vodij. Neformalne vloge so medosebne, informacijske in vloge odločanja. V organizaciji vsak manager opravlja te navedene vloge, ampak ob različnih priložnostih ter v različnih kombinacijah. Od neformalnih vlog, ki jih morajo vodje odigrati, sta odvisna sama formalna avtoriteta in status vodje. Da lahko vodja odigra svojo interpersonalno vlogo, mora znati prepoznati in opazovati vrsto donosov, to pa lahko stori s pomočjo kontaktov in drugih informacij. Interpersonalna vloga vodje je vloga informatorja, za katerega je značilno, da ta pride do veliko informacij, ki jih potem tudi sam posreduje drugim. Prav tako pa je ta vloga povezana z odločanjem, ki vsebuje sprožanje akcij, dajanje nalog ter delitev dela. Formalne in neformalne vloge lahko pokrivajo druga drugo (Jurina, 1994, str. 227).

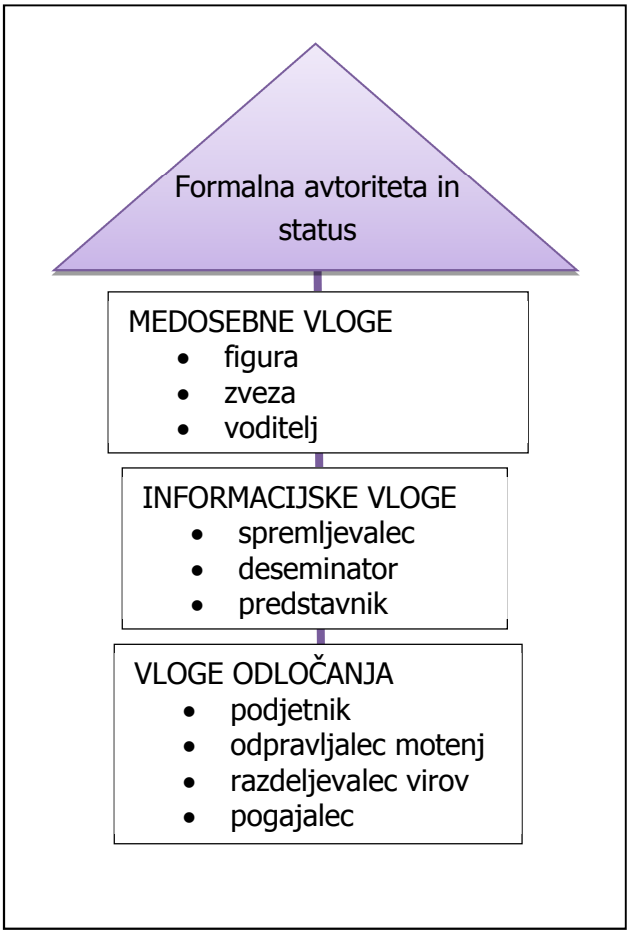
---

[4] Angleško trust hub.

[5] Angleško energy hub.

[6] Angleško knowledge-sharing hub or fast zebra.

Slika 6: Tri neformalne vloge vodij ter njihove lastnosti po Mintzbergu



Vir: Mintzberg v: Jurina (1994, str. 227)

Medosebne vloge so (Ivanko, 2007, str. 29 in 30):

- figura – opravljanje formalnih obveznosti,
- zveza – skrb za oblikovanje in vzdrževanje komunikacijskih mrež ter povezovanje medsebojnih delov v organizaciji,
- voditelj – je zadolžen za kadrovanje, usposabljanje, ocenjevanje, motiviranje, skrbi za ustvarjanje pogojev, za uspešno uresničevanje nalog podrejenih.

Informacijske vloge so (Ivanko, 2007, str. 30):

- spremljevalec – se navezuje na spremljanje in posredovanje informacij kot tudi ukrepanje za eliminacijo odklonov,
- deseminator (razširjevalec) – v povezavi z informacijami, za samo dostopanje, pridobivanje, posredovanje in predelavo,
- predstavnik – za svoj oddelek posreduje informacije ter ga zastopa, prav tako pa skrbi za stike.

Vloge odločanja so (Ivanko, 2007, str. 30):

- podjetnik – je pristojen za alokacijo virov, zagotavlja sredstva in materiale, inicira ter podpira spremembe,
- odpravljalec motenj – kot so nenadne krize in naravne katastrofe, odhodi ključnih kadrov ter reševanje konfliktov, ki nastanejo med zaposlenimi,

- razdeljevalec virov – skrbi za nadzor materiala, denarja in osebja, je integrator v organizaciji, pripravlja strategije in potrebne vire,
- pogajalec – svoje delo v organizaciji mora poznati zelo dobro, vodi razna pogajanja, ki se navezujejo na njegovo enoto.

Po Grossu (v Jurina, 1994, str. 227 in 228) lahko opredelimo naslednje organizacijske vloge, ki jih tako rekoč igrajo zaposleni oziroma podrejeni:

- k delovnim nalogam usmerjeni sodelavci,
- k medsebojnim odnosom usmerjeni sodelavci,
- delavci, ki so v opoziciji ter so vedno proti,
- ljudje, ki vse potrjujejo vodstvu,
- ljudje, ki se strogo držijo pravil vedenja ter predpisov, imenovani tudi kot birokrati,
- ljudje, ki radi delajo majhne prekrške, zato pa prejmejo kazen, kar pa uporabljajo kot graditev svojega imidža v obliki žrtve, imenujejo se tudi kaznjenci,
- osamljenci,
- na novo prispeli in staroselci.

Opredeljene organizacijske vloge nastajajo v dejanskih organizacijskih odnosih, in sicer v odnosih na vodenje in v odnosu na izvrševanje. Spodbujajo jih lahko različni motivi, hkrati pa vodstvu predstavljajo neke vrste signale, da pri komuniciranju ter skupnih aktivnostih upravljanja s človeškimi viri v organizaciji realno predvidijo, korigirajo, dopolnjujejo in usklajujejo z neformalno organizacijo (Jurina, 1994, str. 228).

Posamezniki imajo v organizaciji poleg svoje formalne vloge tudi neformalno. V okviru neformalne organizacije lahko tako poleg vloge neformalnega vodje zaznamo posameznike z neformalno vlogo zbirališča, vratarja ali impulzivnega jemalca. V organizaciji so določeni posamezniki označeni kot zbirališče, saj so prava središčna točka, h kateri se preostali zaposleni nenehno obračajo zaradi njihovih prav posebnih lastnosti. Ti posamezniki imajo v neformalni organizaciji posebno vrednost, zato bi bilo morda primerno, da jim tako vrednost daje tudi samo formalno vodstvo organizacije.

4.5 VRSTE NEFORMALNIH SKUPIN

Neformalne skupine se izoblikujejo v organizaciji, da zadovoljujejo razne interese, ki prevladujejo med zaposlenimi. Člane neformalnih skupin tako na primer povezujejo prijateljstvo, medsebojno obveščanje, pomoč, socialne dejavnosti ali rekreacija. Opredelimo lahko naslednje neformalne skupine, in sicer koalicijo, lobije ter klike, katerih pomen nastanka ter vloga lahko vplivata na samo delovanje organizacije (Možina, 2002, str. 570).

Koalicija se v organizaciji izoblikuje, če se pojavi potreba po povezovanju ter podpori članov iz drugih skupin v organizaciji. To se zgodi na primer, če ima manager oziroma kakšen drug strokovni delavec v organizaciji idejo po novem projektu, katerega pa sam ne more uresničiti v celoti. Zato se odloči ter se poveže z oddelkom oziroma sodelavci, ki bi ga na tem področju podprli. Na ta način nastane nova tako imenovana neformalna mreža, s pomočjo katere bi bilo moč udejanjiti ta nov projekt. Tovrstno mreženje med člani organizacije se lahko pojavi za uresničevanje katerih koli ciljev organizacije. Druženja v

obliki sproščenih pogovorov so velikokrat povod za nastanek novih idej, inovativnih zamisli ter tudi predlogov za uresničitev določenih ciljev (Možina, 2002, str. 570).

Lobije so skupine, za katere je značilno, da se v njih vključujejo tudi člani iz drugih organizacij ali celo iz političnega življenja. Lobije vplivajo na javnost tako, da se pri svojem delovanju vključujejo ter povezujejo s politiki, uradniki iz vlade ali zbornice ter tudi osebami iz drugih pomembnih institucij. Tovrstni način povezovanja pa prav tako omogoča razne ugodnosti. Delovanje lobijev je lahko zelo močno, njihovo povezovanje lahko vpliva na zakonodajo ter tudi na druge pomembne odločitve (Možina, 2002, str. 570 in 571).

Klike so prav posebna oblika skupin, ki imajo negativni predznak. Za njih je značilno, da člani klike delujejo za svoje koristi na račun organizacije. Delovanje članov je samovoljno in nezakonito. Klike v ospredje postavljajo osebne težave ter koristi, medtem pa potiskajo v ozadje objektivno delovne in poslovne zadeve. Osredotočene so na svoj položaj ter ugodnosti, hkrati pa delo in rezultate potiskajo vstran (Možina, 2002, str. 571).

Delovanje klik je destruktivno, nasprotujejo formalnim vodjem ter so proti celotni formalni organizaciji. Vodja klike je oseba, ki ima zelo močno osebnost ter deluje kot idealni vodja, do svojih sodelavcev pa ima avtokratski odnos. Po tem lahko povzamemo tudi to, da je bistvena razlika med klikami ter drugimi neformalnimi skupinami ta, da imajo neformalne skupine naravnega vodja, ki ima v načelu iste cilje kot formalna organizacija, medtem ko pri klikah vodja klike deluje v nasprotju s formalnimi cilji organizacije (Jurina, 1994, str. 231).

Klike so usmerjene egocentrično ter se ne zavzemajo za nikakršno objektivno stališče, njihov namen je le, da izločijo nasprotnike. Prav tako imajo lahko precej težav tisti, ki niso člani klike. Če pride do sporov, ti nimajo strokovne in stvarne značilnosti, saj temeljijo bolj na dilemi »ti ali jaz« oziroma »kdo bo koga«. Spore je mogoče rešiti tako, da se izloči nosilca pobude ali odstrani kliko. Vodstvo organizacije, mora biti usposobljeno prepoznavati pojave ter vzroke, ki vodijo k nastajanju klik, predvsem zaradi tega, da ne bi iz organizacije odstranjevali sposobnih ljudi in da ne bi prihajali v težave (Možina, 2002, str. 571).

Klike lahko razvrstimo v naslednje tipologije (Miller in Form v: Černetič 2007, str. 38 in 39):

- vertikalno-simbiotske klike se izoblikujejo, kadar nadrejeni pomaga svojim podrejenim. Nadrejeni jim pomaga tako, da jih ščiti ter prikriva njihove napake ali nedelo. Nadrejeni hkrati pozitivno ocenjuje obnašanje podrejenih v delovni enoti ter tudi v sami organizaciji nasploh. S strani podrejenih je nadrejeni obveščen o dejanskih in namišljenih grožnjah, ki pretijo njegovemu položaju. Z njimi razpravlja, kako naj postopa z motilci, ki so izven klike. V organizacijah se tovrstna oblika klike najpogosteje pojavlja, hkrati pa je njeno delovanje trajno. Ta oblika klike združuje člane organizacije iz različnih hierarhičnih položajev ter statusov,
- vertikalno-parazitske klike se izoblikujejo, kadar nadrejeni dela usluge podrejenim.

Nadrejeni za usluge ne zahteva ustrezne direktne protiusluge. Ta izmenjava ni enakovredna, saj vodja daje navidezno več, kot pa prejema v zameno. Tovrstni tip klike je tudi označen kot popularna predstava o neformalni skupini (zakonec, sorodniki ali prijatelji). V ostalih sodelavcih, ki niso deležni te naklonjenosti, lahko to vzbudi strah in nezaupanje, prav tako pa lahko to vodi v skrivanje stvari pred privilegiranimi člani organizacije. Člani, ki niso deležni privilegijev, menijo, da so privilegiji, ki so jih deležni drugi člani, neupravičeni. Vodja, ki omogoča te neupravičene privilegije, tvega s tem svoj lasten ugled in položaj, saj te posredne usluge niso v skladu s formalnimi predpisi. Vendar pa se temu izogibajo tako, da vodja A ščiti člane klike B, vodja B pa ščiti člane klike A. Prav tako ta oblika klike združuje člane organizacije iz različnih hierarhičnih položajev ter statusov,

- horizontalno-defenzivne klike se izoblikujejo v organizacijah, ko se te soočajo s kriznimi situacijami (grožnji z reorganizacijo, uvajanjem novih neznanih metod in kontrole, zamenjavi visoke vodilne osebe, grožnji s tehnološkimi ali ekonomskimi viški zaposlenih). To obliko klike sestavljajo vodilni člani, ki pripadajo istemu hierarhičnemu rangu oziroma statusu. Delovanje skupine je zelo močno samo toliko časa, dokler obstaja grožnja oziroma negotovost,
- horizontalno-agresivne klike so po svoji zgradbi podobne predhodno navedenim tipom klik. Njihov cilj je usmerjen k spremembam, ki so ugodne za kliko ali za njene posamezne člane. Ta tip klike postavlja v ospredje nove predloge o morebitni reorganizaciji ali kadrovskih rešitvah, za katere se zavzema ter jih želi izpeljati tudi preko formalnih kanalov oziroma formalne organizacije. Tudi ta oblika klike združuje ljudi istega ranga oziroma statusa. Član, ki napreduje (ali je promoviran) v okviru horizontalno-agresivne klike, je razpet na »križ interesov«:
    1. na eni strani lahko označimo dolgoročne, objektivne, poslovne interese organizacije in kolektiva v celoti, pri čemer člana, ki uresničuje tovrstne interese, klika označi za nehvaležnega ter izdajalca,
    2. medtem pa so na drugi strani egoistični in parcialni interesi članov klike, ki naj bi jih predvsem uresničeval novi (promovirani) vodilni delavec. Pri uresničevanju le-teh pa lahko član uresničuje interese, ki pa so na škodo objektivnih, dolgoročnih interesov organizacije ter kolektiva v celoti,
- slučajne klike se izoblikujejo na temeljih prijateljstva ter pričakovanega zadovoljstva. Te klike lahko označimo tudi kot nenevarne klike, saj ljudje, ki se vključujejo v ta tip klike, niso dobro prilagojeni delovnemu mestu ter okolju, v katerem delujejo. V teh klikah člani uresničujejo svoje želje po neformalnih aktivnostih zadovoljevanja nerealiziranih socialnih (emocionalnih) potreb. Pri tovrstnem združevanju se prav tako oblikujejo komunikacijskih kanali med klikami.

Ker klike v organizaciji predstavljajo patološki pojav, jih je zato potrebno čim prej odstraniti iz organizacije. Klike ni mogoče integrirati v organizacijo, saj ima čisto drugačne cilje, ki so običajno v nasprotju s cilji formalne organizacije, zato kakršni koli kompromisi niso možni. Zaradi tega je edina rešitev odstranitev klike iz organizacije, to pa je mogoče z odstranitvijo vodje klike. Ko se odstrani vodja klike, ostali pripadniki klike opustijo cilje klike ter se z določenim odporom vključijo v organizacijo. Vodstvo organizacije pa lahko odstrani vodjo klike s tremi načini (Jurina, 1994, str. 231).

Načini odstranitve vodje klike so (Jurina, 1994, str. 231):

- z odpuščanjem ali s premeščanjem vodja klike izgubi svoje pristaše ter tudi svojo moč, saj ima kot posameznik omejeno moč. To vpliva tudi na njegovo destruktivnost, ki se zmanjša oziroma je ni več,
- z napredovanjem vodja klike postane tudi sam del vodstvene strukture, zato izgubi motiv borbe proti vodstvu. To vpliva na njegovo spremembo stališča ter tudi vedenja v smeri ciljev organizacije,
- s premestitvijo na drugo lokacijo, kar lahko vpliva, da se med sodelavci pojavi niz nezaželenih reakcij ter komentarjev. Ta način je moralno najbolj vprašljiv.

Ena izmed opredelitev neformalnih skupin je tudi na koalicije, lobije ter klike. Izmed vseh naštetih pa največjo pozornost zbujajo klike, saj je njihovo delovanje negativno. Klike v okviru svojega delovanja sebe dajejo na prvo mesto, kar je vidno v tem, da delujejo za svojo korist, pri tem pa jih škoda, ki jo lahko naredijo organizaciji ali drugim, ne moti. Vodstvo mora biti posebej pozorno pri zaznavanju morebitnih klik v organizaciji. Če se te pojavijo, pa mora na njih reagirati hitro, še preden lahko s svojim delovanjem naredijo veliko škodo.

4.6 ODNOS VODSTVA ORGANIZACIJE DO NEFORMALNIH SKUPIN

Prepoznavanje ter odkrivanje neformalnih skupin v organizaciji je zelo pomembno. Vodstvo organizacije bi moralo biti usposobljeno prepoznati tovrstna združevanja v obliki neformalnih skupin, saj imajo le-te lahko različen predznak ter vpliv na delovanje same organizacije. Managerji morajo biti usposobljeni prepoznati neformalno skupino ter identificirati njihove vodje in njihovo delovanje usmeriti v delo za blaginjo organizacije. Kakršno koli zanikanje obstoja neformalnih skupin v organizaciji je nesmiselno, saj obstajajo, če vodstvo to želi ali ne. Naloga vodstva je, da skuša čim bolj razumeti njihovo delovanje, da jih usmeri k delu v sami organizaciji. Manager organizacije se lahko poveže z vodjem neformalne skupine in potem na ta način vpliva na svoje člane, išče nasvete pri njem, ga opozarja in podobno. Pri tem pa mora biti pazljiv predvsem zaradi tega, da ne bi vodji neformalne skupine dajal privilegijev ali pa da bi jih kakorkoli izkoriščal. Vloga managerja je, da je povezovalec med skupinami, s katerimi sodeluje, in da jih usmerja in vodi k skupnim ciljem (Možina, 2002, str. 571).

Kot že omenjeno, je za organizacijo nedvomno pomembno, da znajo vodje organizacije prepoznati neformalne skupine ter ne zanikati ali podcenjevati njihovega obstoja. Za vodje je pomembno, da ti upoštevajo, da obstaja v organizaciji poleg formalne organizacije tudi neformalna organizacija, z njo pa tudi neformalne skupine, ki so v organizaciji prisotne kot organizacijska konstanta. Medsebojni odnos, katerega strukturira neformalna organizacija, mora vodja sprejeti ter izkoristiti prednosti, ki jih prinaša. Gledano iz končnega vidika formalna in neformalna organizacija strmita k istemu organizacijskemu cilju. Za vodje je ena izmed pomembnih nalog, da ugotovijo odmike neformalne organizacije od načrtovane formalne organizacije, in sicer na področjih dela in vodenja ter vseh funkcijah, predvsem pa v komuniciranju. V organizaciji prihaja do različnih dogodkov, ki so lahko znak razlik delovanja formalne ter neformalne organizacije, preko teh točk pa lahko identificira

vodstvo področja, kjer bi prišlo do večjih odstopanj, ki bi vplivali na toke dela in vodenja ter nesprejetja vodstva s strani podrejenih (Jurina, 1994, str. 229 in 230).

Najpogostejša zmota o neformalni organizaciji je, da bo le-ta sledila formalni. Vodje so poučeni ter poznajo formalno organizacijo, pogosto predvidevajo, da če je formalna organizacija usklajena, ji bo potemtakem neformalna organizacija sledila. Vendar pa se pogosto zgodi ravno nasprotno, posebej, če vodje ne posvečajo dovolj pozornosti neformalni organizaciji. Potemtakem se lahko zgodi, da neformalna organizacija ne sledi formalni, lahko pa se ji tudi upre. Če pride do zavračanja s strani interakcije delavca k delavcu, potem to, kar želiš uveljaviti ter doseči s formalno strukturo in programi, vpliva na upočasnitev stvari, iztiritev, in včasih tudi na čisti poraz (Katzenbach v: Clarke, 2010).

Hkrati je pomembno, da zna vodstvo organizacije prepoznati tudi vodje neformalnih skupin. Prav tako pa mora vodstvo prepoznati vse neformalne skupine, ki so prisotne v organizaciji, in njihove vodje za posamezne aktivnosti. Le tako lahko formalno vodstvo organizacije oblikuje svoje delo, da je ustrezno s strategijo, pri tem pa izrabi prednosti, ki jih prinašajo neformalne skupine, posebej z vidika presoje učinkov svojih prihodnjih odločitev ter postopkov (Jurina, 1994, str. 230).

Člane neformalnih skupin lahko nadzorni vključi v procese sprejemanja odločitev. Takšno sodelovanje bo prispevalo k temu, da se člani ne počutijo odtujeni, prav tako pa izboljša komunikacijo med nadzorniki in preostalimi člani ter tudi zmanjša verjetnost po potencialnih konfliktih. Če se nadzorni odloči za tovrstni način sodelovanja s člani neformalnih skupin, jim mora tudi razložiti pomen tega, saj lahko ta način sodelovanja razumejo kot ogrožanje njihove skupine. Nekateri nadzorniki pa želijo namerno povečati povezanost med člani s tem, da sprožijo tekmovalnost med dvema skupinama. Vendar pa mora biti vse skupaj skrbno načrtovano in nadzorovano, saj le na ta način lahko pričakujejo rezultate, povezane z višjo ravnjo zmogljivosti. Nevarnosti, ki se lahko zgodijo, so, da nadzorni ne more nadzirati reakcij teh skupin, med člani lahko pride do tekmovanja in nesoglasja znotraj skupine (Grimes, 2000, str. 3).

Sam odziv neformalne organizacije je težko predvideti. Velikokrat se zgodi, da na novo sprejeto odločitev ali spremembo v organizaciji reagira negativno. Faza zavračanja je posledica nezadostnega komuniciranja, informiranja ter pomanjkanja poznavanja argumentov. Zato mora vodstvo temu področju nameniti večjo pozornost s tem, da komunicira, pripravi ter predstavi popolne informacije ter na ta način prepriča neformalno organizacijo, da sprejme njihove odločitve ter postopke vodij. Tudi same raziskave so prikazale, da je prvi odziv neformalnih skupin na vsako formalno sprejeto odločitev negativen. Medtem pa je v kriznih situacijah prepričanje neformalne organizacije vedno na strani formalne organizacije ne glede na količino sprejetih informacij, kar pomeni, da neformalna organizacija meni, da so sprejete odločitve vodstva prave. Po sprejetih aktivnostih pa sledijo značilne razprave tipa »kaj bi bilo, če bi bilo«. Pomembna naloga vodstva organizacije je integracija operativnih ciljev formalne in neformalne organizacije. Praviloma imata formalna in neformalna organizacija isti glavni cilj, medtem ko je delovanje neformalnih skupin usmerjeno k uresničevanju svojih delnih ciljev. Srednje

vodstvo organizacije mora zato skrbeti, da deluje pri integraciji in usklajevanju delnih ciljev neformalnih skupin s cilji formalne organizacije. Neformalna organizacija lahko pri premalo izkušenih vodjih postavlja različne teste, kot je nestrinjanje z odločitvijo vodstva; ko pa se vodja umakne, skupina deluje tako, kot je dejal vodja z obrazložitvijo neformalnega vodje, da ima on prav, vendar naj ne misli, da je vse skupaj tako enostavno (Jurina, 1994, str. 230).

Veliko priporočilo je vzdrževanje ravnotežja med neformalnimi skupinami v odnosu vodstva do neformalne organizacije. Prevladujejo številna prepričanja med vodji, da se formalni vodje ne bi smeli mešati v odnose neformalnih skupin, medtem pa jih veliko meni, da je med temi skupinami potrebno vzpostaviti relativno ravnotežje tako, da nobena skupina ne dominira (Jurina, 1994, str. 230 in 231). Vse vodje, ki dajejo pomen formalni ter neformalni organizaciji, razumejo, kako neformalno dopolnjuje formalno ter s tem vpliva na ustvarjanje močne sinergije med obema (Katzenbach v: Clarke, 2010). Težko je predvidevati, če ne obstaja posebnega enotnega priročnika, ki bi točno določal ter predvideval neformalno, da bi po tem takem natanko lahko razumeli, kako voditi izven predpisanih linij. Tudi glede na samo podjetje, posel in okoliščine je težko določiti pravilno ravnotežje neformalnih in formalnih ukrepov. Vodje, ki so bolj osredotočene na formalno, se lahko bolj nelagodno počutijo v soočanju s tako rekoč bolj kaotičnem delom organizacije. Za vodje je pomembno, da vedo, če namenijo določen čas za gradnjo medsebojnih odnosov v organizaciji, lahko to prispeva k prihranku časa, saj ljudje, ki se med seboj razumejo, se potem lahko sinhronizirano premikajo hitreje (Katzenbach in Kahn, 2010a, str. 4).

Pogoste zmote vodij so povezane s tem, da mislijo, da bo neformalna organizacija sama od sebe sledila formalni, če se jo pusti primeru. Kot tudi, da bi se neformalno v organizaciji uveljavilo z uveljavljanjem novih predpisov, programov in struktur. Veliko vodij ne ve, da lahko z neformalnimi sredstvi vpliva na negativne elemente njihove kulture. Večina vodij bi se odločilo za uporabo formalnih sredstev, da bi vplivali na negativne elemente, medtem pa bi morali uporabiti neformalna sredstva, saj odpori in negativni elementi prihajajo s strani neformalnega. Neformalna organizacija omogoča osebno čustveno povezanost z delom, kar pa s samo formalnimi elementi ne bi uspeli doseči (Katzenbach in Kahn, 2010b, str. 6).

Za kulturo organizacije tudi uspešne vodje menijo, da je edina stvar, ki je ne morejo delegirati, vendar pa ne vedo, da lahko z neformalno stranjo vplivajo nanjo. Katzenbach (v Clarke, 2010) poziva vodje organizacije k razmišljanju, kako lahko uporabijo neformalne mreže, da dostopijo do tistih elementov organizacije, do katerih ne morejo dostopati skozi formalno stran. Če se vodja poveže z ljudmi, lahko te povezave izkoristi kot ključni vpliv na neformalno organizacijo. To mu daje možnost, da ima različne ljudi, ki mu lahko pomagajo.

Dobri odnosi vodstva organizacije z neformalnimi skupinami lahko prispevajo k boljšemu delovanju celotne organizacije. Vodstvo organizacije se mora najprej zadosti poučiti o neformalnih skupinah ter o samem odkrivanju le-teh in njihovem delovanju ter vplivanju v

organizaciji. S tem, ko se bo vodja posvetil neformalnim skupinam v organizaciji, bo lažje razumel njihovo delovanje. Tako bi lahko tudi posegel v njihovo delovanje, če bi le-to negativno vplivalo na delo organizacije.

4.7 PRETOK INFORMACIJ IN NEFROMALNE SKUPINE

Komunikacijska mreža je ena izmed karakteristik neformalnih skupin. Komunikacijski procesi potekajo bolj gladko in manj okorno kakor v formalni organizaciji, saj se lahko spremenijo glede na komunikacijske potrebe skupine. Pomemben vodstveni položaj v neformalni skupini je dodeljen osebi, ki ima pomembne informacije za funkcioniranje ali dobro počutje skupine. Ta vodstveni položaj je dodeljen s strani članov skupine. Najboljši položaj za gladek pretok informacij med člani skupine ima oseba, ki se nahaja v središču skupine. Če vodstvo organizacije pozna komunikacijo neformalne skupine, lahko znotraj postavi posameznika, da pridobi potrebne informacije s strani skupine. Ta posameznik pa lahko prav tako pripomore pri posredovanju informacij, ki jih vodstvo organizacije želi podati svojim podrejenim. To lahko prispeva k učinkovitemu načinu distribucije informacij, ki prispevajo k preskrbi informacij za skupino, pomaga pa lahko tudi k spodbujanju harmonije med vodstvom organizacije in neformalno skupino. Skupno sodelovanje vpliva na boljše medsebojne odnose (Grimes, 2000, str. 3).

Raziskavi o formalnem in neformalnem mreženju navaja, da se povezovanje v obliki neformalnih skupin znotraj organizacije splača. S tem, ko se posamezniki povezujejo v obliki neformalnih skupin, pridobijo največ aktualnih, koristnih ter uporabnih informacij o delovanju podjetja. Za organizacije so informacije ter pretok informacij ključnega pomena. Management mora zaposlenim zagotavljati vse potrebne informacije, ki so potrebne za samo delo v organizaciji ter poslovno odločanje. Zaposleni pa dobijo največ novih informacij ter idej glede izboljšanja lastnega dela ter racionalizacije iz neformalnih notranjih mrež. Iz raziskave je moč razbrati, da se nahaja na najnižji hierarhični lestvici pretok informacij po uradni hierarhiji podjetja, to je pretok informacij od vodstva do zaposlenih. Medtem ko velika večina meni, da je pretok informacij s pomočjo notranjih neformalnih mrež v organizaciji zelo dober ali vsaj dober. Vodstvo podjetij bi se lahko zato bolj zavzemalo ter izkoristilo moč neformalnih skupin pri pretoku informacij in tako izboljšalo interno komuniciranje oziroma prenašanje pomembnih informacij. Zaposleni, ki so člani neformalnih skupin, se moči neformalnega komuniciranja pri pretoku informacij zavedajo ter menijo, da bi se moralo tudi vodstvo zavedati pomena prenosa informacij preko neformalnih mrež, saj bi tako zaposleni lažje opravljali svoje delo ter bili bolj uspešni (Brečko, 2008a; Brečko, 2008b).

Organizacije pri svojem delovanju potrebujejo informacije, zato imajo pri tem komunikacijske poti pomembno vlogo. Komunikacijske poti neformalne organizacije s tem tudi neformalnih skupin so prilagodljive in omogočajo hitro distribucijo informacij. Neformalne skupine so za svoje člane pomemben vir informacij.

4.8 VPLIV NEFORMALNIH SKUPIN V ORGANIZACIJI

Na delovanje zaposlenih in nadrejenih imajo skupine močan vpliv, kar posledično vpliva tudi na samo organizacijsko učinkovitost. Teorija socialne identitete narekuje, da sam občutek pripadnosti daje zaposlenim zadovoljstvo, spodbuja v njih motivacijo ter izboljšuje njihovo samozavest. Skupni rezultat se vidi v visoki stopnji njihove učinkovitosti (Gray in Smith v: Farivar, 2012, str. 366). Neformalne skupine vplivajo na same komunikacijske poti v organizaciji. Formalno predpisana komunikacija s strani managementa je enosmerna in depriviligirana. Neformalne skupine uporabljajo komunikacijske poti, ki so spontane, interaktivne ter bolj učinkovite, saj ni prisotne specifikacije (Ouchi and Kraut et al v: Farivar, 2012, str. 366). Neformalno komuniciranje daje posebno vrednost, ki je vidna v rasti skupinske zavesti, ko se povečuje izmenjava informacij (Atkinson & Moffat v: Farivar, 2012, str. 366 in 367). Stres ter tudi emocionalni pritiski, povezani z delom, se lahko zmanjšajo, če se posameznik druži z drugimi člani skupine, pozitivni vplivi druženja tako prispevajo k povečanju učinkovitosti (Farivar, 2012, str. 367).

Pozitiven vpliv neformalnih skupin je moč zaznati tudi v okolju, ki ga ustvarijo inovativnega s tem, ko si zaposleni med seboj delijo delovne probleme ter jih skušajo spremeniti (Gray v: Farivar, 2012, str. 367). V neformalnih skupinah visoka stopnja sodelovanja in argumentov prispeva k temu, da zaposleni povečajo svojo sposobnost po ustvarjalnosti ter izražanju novih idej. Prav tako so neformalne skupine kot neke vrste kontrola za vzpostavitev ravnotežja neomejene uporabe moči s strani managerjev (Björk in Magnusson v: Farivar, 2012, str. 367). Neformalne skupine imajo svoje norme, ki določajo primerno obnašanje. Če je to obnašanje primerno tudi za management organizacije, jim tako lahko neformalne skupine olajšajo delo (Gray v: Farivar, 2012, str. 367). Xu Bi-lin in Zhao Tao (v Farivar, 2012, str. 366) sta v raziskavi ugotavljala, kaj prinašajo neformalne skupine zaposlenim, če se jim pridružijo. Ugotovitve raziskave so bile, da so bili zaposleni, ki so se pridružili neformalni skupini, bolj samostojni ter so več sodelovali v vodstvenih dejavnostih kot tisti, ki se niso pridružili.

Če vodstvo organizacije pravilno upravlja z neformalnimi skupinami oziroma naravno oblikovanimi interesnimi skupinami, lahko to vpliva na izboljšanje odnosov v podjetju, izboljšanje prenosa informacij in posledično tudi uspešnosti ter učinkovitosti poslovanja. Neformalne skupine lahko povzročijo tudi številne negativne učinke na delovanje v organizaciji. V velikih organizacijah s številnimi zaposlenimi je neformalno druženje težje nadzorovati, prav tako razni telefonski pogovori, elektronska sporočila ter obiski v pisarnah lahko postanejo pravi moteči dejavnik delovnega procesa in slabo vplivajo na učinkovitost zaposlenih. Povezovanje med zaposlenimi je težko upravljati in nadzirati, saj stiki niso načrtovani, informacije niso preverjene, komunikacija pa večinoma ne vpliva na poslovne odločitve (Ilar, 2008, str. 10).

Prav tako pa imajo lahko neformalne skupine nevtralen odnos do ciljev organizacije. Na nastanek ter vsebino delovanja neformalnih skupin precej vplivata sama organizacijska struktura ter način vodenja. Tako lahko na nastanek negativno razpoložene ter usmerjene neformalne skupine vpliva tudi samo vodstvo. Če se vodstvo organizacije na

primer odloči za delitev delovne skupine, in sicer na dve delovni izmeni, to lahko povzroči prekinitev medsebojnih stikov, ki so se izoblikovali med člani pri dosedanjem delu. Na člane lahko ta odločitev vpliva tako, da v njih pričneta vreti zamera in nezadovoljstvo. Če vodstvo organizacije utemeljuje svojo odločitev članom, da so pomembni delovni rezultati ter ne medsebojni odnosi, bo to nedvomno vplivalo na nastanek neformalne skupine, ki je negativno nastrojena ter usmerjena proti organizacijskim ciljem ter svojim nadrejenim (Možina, 2002, str. 549).

Negativne neformalne skupine vplivajo na organizacijo tako, da ovirajo proces upravljanja in odločanja, vodijo v neuresničevanje pravic delavca ter vplivajo na očitne in nevidne posledice, do katerih najverjetneje ne bi prišlo, če bi v organizaciji obstajal boljši sistem informiranja (Černetič, 1997, str. 225).

Neformalne skupine so lahko z negativnega vidika tudi vir konfliktov. Ko člani skupine postanejo tako zvesti svoji skupini, da postavijo cilje skupine v ospredje pred cilji formalne organizacije, takrat lahko nastanejo konflikti. Ta problem se imenuje skupinska kohezija, kjer se člani skupine pričnejo identificirati s skupino (Bezrukova et al. In Van Vianen & De Dreu v: Farivar, 2012, str. 367). Ker neformalne skupine nadzorujejo neformalne komunikacijske kanale, lahko vplivajo tudi na nezaželeno širjenje govoric v organizaciji (Gray v: Farivar, 2012, str. 367). Od velikosti neformalnih skupin kot tudi samega načina, kako se managerji spopadajo z njimi, je odvisno, kolikšen vpliv bodo le-te imele na samo organizacijo. Pomen neformalnih skupin v organizaciji je zelo pomemben, managerji pa bi se morali tega zavedati (Farivar, 2012, str. 367).

Farivar (2012, str. 370) je v svoji raziskavi z naslovom Učinki neformalnih skupin na organizacijsko delovanje želel ugotoviti pozitivne učinke neformalnih skupin na delovanje organizacije. Zastavil je tri podhipoteze, s katerimi je preverjal, ali ima obstoj neformalnih skupin v organizaciji pozitiven vpliv na zadovoljstvo strank, na proces in na zaposlene. S preverjanjem hipotez je ugotovil, da neformalne skupine lahko vplivajo pozitivno na organizacijsko delovanje. Ta raziskava prikazuje tudi managerjem, da je pomembno posvetiti pozornost neformalnim skupinam in njihovim vplivom. To lahko izboljša delovanje organizacije na nedirekten način. Managerji naj bi neformalne skupine jemali kot visoki energijski vir.

Obnašanje skupine določa tudi sama kultura, v kateri je nastala skupina, prav tako pa določa tudi same interakcije znotraj nje in med njo in organizacijo (Willcoxson & Millet v: Farivar, 2012, str. 365). Potemtakem se vplivi skupin spreminjajo tudi od države do države (Farivar, 2012, str. 365).

Povzamemo lahko, da imajo neformalne skupine pomemben vpliv na svoje člane ter okolico, saj lahko delujejo motivacijsko. Druženje v neformalnih skupinah povečuje pri svojih članih učinkovitost, ustvarjalnost, inovativnost ter samostojnost. Neformalne skupine tako vplivajo tudi na uspešnost ter učinkovitost delovanja organizacije, in to predvsem zaradi komunikacijskega sistema. Ta je neformalen in omogoča lažje prenašanje informacij, hkrati pa preko njega člani izboljšujejo medsebojne odnose. Ker

komunikacija neformalnih skupin poteka na neformalni ravni in ni nadzirana, lahko postane moteč dejavnik za nekatere zaposlene kot tudi vodstvo organizacije. Negativni učinki neformalnih skupin se lahko pojavijo kot konflikti, nezaželeno širjenje govoric in širjenje napačnih informacij. Vodstvo mora pozorno spremljati dogajanje v organizaciji za preprečitev morebitnih negativnih učinkov, ki bi se lahko pojavili v organizaciji. Spremljanje delovanja neformalnih skupin mora biti v interesu vodstva.

4.9 SOCIALNA MREŽA ORGANIZACIJE

V okviru delovnega procesa se med zaposlenimi v organizaciji izoblikujejo različni odnosi. Te medsebojne odnose pa lahko prikažemo kot neke vrste mrežo, iz katere je moč razbrati, kdo se s kom povezuje.

Organizacijo sestavlja notranja socialna mreža, ki lahko kot celota prispeva k samemu delovanju organizacij, seveda, če je ta pravilno sestavljena in upravljana. Vpliva lahko na povečanje organizacijske morale, članstva ali interesov, na področju marketinga in oglaševanja pa lahko vpliva na zmanjšanje stroškov. Notranja socialna mreža organizacije lahko hkrati omogoča okrepitev vezi med člani, ki drugače ne bi nastale. Na marketinškem področju imajo lahko neprecenljiv vpliv na blagovno znamko in izgled, hitro masovno komunikacijo ter raziskovanje (Zaman, 2010, str. 2).

Socialne mreže kot navidezno nevidne mreže imajo zelo prodorno funkcijo v organizaciji. Postale so središčna točka za uspešnost in izvajanje strategij organizacije. Tudi raziskave prikazujejo, da imata primerna povezljivost in dobro upravljanje mrež znotraj organizacije lahko znaten vpliv na uspešnost, učenje ter inovacije v organizaciji. Poleg tega pa imajo lahko koristen vpliv na organizacijo tudi povezave omrežij med organizacijami. Veliko vodij organizacij je bilo naučenih ali pa na podlagi lastnih izkušenj misli, da ne more narediti veliko glede socialnih omrežji, saj gledajo na njih kot na to, češ kako lahko upravljaš nekaj, česar ne moreš videti (Cross in Parker, 2004, vii). Na managerje ter druge člane organizacije ima lahko preplava informacij ter mreža odnosov znotraj socialnih omrežjih precej dramatičen vpliv. S formalno strukturo organizacije pa ta omrežja po navadi niso v skladu, vendar so interaktivno vpletena na samo uspešnost organizacije s tem, ko razvijajo in izvajajo strategije, prav tako pa imajo moč na samem področju inovacij. Z osebnega stališča imajo omrežja precejšen vpliv na osebno produktivnost, učenje in uspešnost v karieri. Velika večina pomembnega dela se v organizaciji opravi preko neformalnih omrežij, saj se delo ter njegova koordinacija velikokrat dogovarja v teh omrežjih zaposlenih (Cross in Parker, 2004, str. 3 in 4).

Z analizo socialnih mrež lahko vodilni v organizaciji razberejo vzorce sodelovanja med zaposlenimi, ki so lahko čisto drugačni od predvidevane oblike, in sicer po obliki formalne strukture organizacije. Jasni pregled pomaga vodilnim pri sprejemanju odločitev in spodbujanju učinkovitega sodelovanja. Hkrati pa to omogoča vodilnim, da ob kritičnih prekinitvah ali togostih posežejo v socialne mreže organizacije s tako imenovanim načinom zaznave in odziva. Za managerje, ki so strateško usmerjeni v socialna omrežja, lahko to vpliva na hitro rast organizacijske učinkovitosti, uspešnosti ter priložnosti za

inovacije. Ni pa nujno, da je čim večja povezanost tudi boljša, saj v različno velikih mrežah ni mogoče, da bi bili vsi člani med seboj povezani, prav tako to tudi ni zaželeno. Povečana povezanost lahko vpliva na produktivnost. Ena izmed ključnih ugotovitev pri analizi mrež je tudi ugotovitev obširnih odnosov, kar lahko pripomore managerjem, da razvijejo načine za razbremenitev preobremenjenih ljudi in zmanjšanje potratnih povezav. Iz povezav v mreži lahko razberemo tudi veliko število skupin, ki imajo koristi. Za določene skupine ljudi je značilno, da morajo med seboj sodelovati že zaradi samih strateških vzrokov. Te pa so lahko velikokrat prikrajšane glede na vire ter so nevede razdrobljene glede na organizacijski načrt in vodstvo. Analiza mrež lahko prispeva k temu, da se zagotovi, da take skupine pravilno sodelujejo in da niso razdrobljene glede na psihične, funkcionalne, hierarhične ali organizacijske meje (Cross in Parker, 2004, str. 7–9).

Z analizo socialnih omrežij vodje ocenjujejo vzorce odnosov v neformalnih mrežah. Analiza omogoča prikaz kritičnih vzorcev interakcije, prav tako pa daje odgovore vodjem na naslednja vprašanja (Ingo in Firdouse, 2010):

- Ali je pretok informacij znotraj mreže tekoč?
- Ali je sodelovanje funkcionalnih oddelkov ter poslovnih enot primerno za njihov položaj na trgu?
- Ali v mreži kolektiv strokovnjakov spodbuja učinkovitost?

Oblikovanje formalnih notranjih povezav v organizaciji lahko vpliva na boljše povezave med oddelki v podjetju ter zniža stroške usklajevanja poslovnih odločitev. Vendar pa tovrstno oblikovanje mrež ni več spontano in zahteva določeno upravljanje. V nekaterih tujih podjetjih so to preizkusili ter ugotovili, da so bile formalizirane skupine uspešne in so jih oblikovali okoli določene ključne tematike in njihovega strokovnega področja. Vendar pa so formalne notranje mreže rešitev le za določene dejavnosti in za določena podjetja. Tovrstno oblikovanje mrež vpliva na hitrejše iskanje poslovnih rešitev, saj povežemo znanje iz različnih oddelkov, prav tako pa s tem izboljšamo notranjo komunikacijo. Vendar pa ne moramo formalizirati notranjih prijateljskih skupin med zaposlenimi, saj bi s to formalizacijo, upravljanjem ter nadzorom izgubile svoj prvotni namen. Tako bi se lahko odnosi, ki so bili med zaposlenimi prej sproščeni, prijetni ter polni neškodljivih govoric, spremenili v ravno nasprotne (Ilar, 2008, str. 10 in 11).

4.10 POMEN SOCIOMETRIJE

Znotraj organizacije je težko odkrivati neformalno organizacijo in neformalne skupine. Člani neformalne skupine večinoma navzven neradi priznavajo, da so člani neformalne skupine. Skupino se lahko opredeli na podlagi opazovanja, analize neformalnih komunikacij, podobnega ravnanja v različnih situacijah, druženja v prostem času med odmori kot tud izven formalne organizacije ter druženja v neformalnih aktivnostih v organizaciji. Posebna tehnika odkrivanja neformalnih skupin je sociometrija. Velikokrat se lahko zgodi, da ta tehnika ni učinkovita, saj člani domnevajo, da gre za skrit, neugoden namen spraševanja, zato so lahko odgovori popačeni (Kovačič, 1991, str. 23).

V razmeroma trajnih skupinah se med posamezniki razvija posebna mreža naklonjenosti, simpatij kot tudi antipatij. Med vsemi člani se ne izoblikujejo enaki odnosi, posamezniki do nekaterih gojijo večjo naklonjenost do nekaterih manjšo, kar vpliva tudi na samo stopnjo prijateljstva ter zaupanja. S proučevanjem ter merjenjem strukture socialno-emocionalnih odnosov v skupini se ukvarja socialna psihologija. Ena izmed najbolj znanih metod merjenja je Morenova sociometrična metoda prikaza skupinske strukture. Za preučevanje afektivne ali evaluativne strukture skupine je ta metoda relativno enostavna za uporabo. Z njo se analizira emocionalne zveze med posameznimi člani skupine, odnose privlačnosti ter odbojnosti oziroma indiferentnosti med člani skupine, prav tako se uporablja za proučevanje celotne strukture odnosov skupine. S sociometrično metodo po Morenu lahko izoblikujemo sociometrično strukturo. Najprej moramo zbrati ustrezne podatke, in sicer tako, da vsakega člana skupine prosimo, da izbere ter napiše na list dva ali tri člane, s katerimi bi najraje opravljal neke aktivnosti ali imel odnose. Zraven lahko še dodamo, naj navedejo tudi osebe, s katerimi nikakor ne bi želeli sodelovati oziroma biti v aktivnem stiku. Tukaj gre za dva kriterija izbora, in sicer sodelovanje pri skupnih aktivnostih skupine ter sodelovanje pri zadovoljevanju določenih socio-emocionalnih potreb (Nastran Ule, 2000, str. 372).

Pridobljene podatke vnesemo v sociometrični indeks (tabelo) oziroma sociomatriko, nato pa lahko ugotavljamo socialno strukturo skupine, sociometrični položaj vsakega posameznika v strukturi ter indeks kohezivnosti za celotno skupino. Za grafično predstavitev uporabimo sociogram, ta nam prikazuje skupinske odnose, iz njega je razviden sociometrični status vsakega posameznika ter indeks kohezivnosti za celotno skupino. Sociometrični status posameznika nam prikazuje, koliko je ta posameznik priljubljen v skupini; višji, kot je njegov status, bolj je priljubljen. Z indeksom kohezivnosti preverimo medsebojno povezanost skupine. Iz sociograma je moč razbrati tudi nekatere tipične strukture; med njimi so nekatere zaprte (par, trikotnik, krog, kvadrat), druge bolj odprte (veriga, y, zvezda). V sredini sociograma najdemo vodjo skupine. Če je v središču več vodij, so ti navadno zadolženi vsak za svoje področje: na primer en za vzdušje, en za strokovnost. Posamezniki, ki se nahajajo v zunanjem krogu, so osamljeni. Za takega posameznika se je potrebno zavzeti, da se priključi kakšni drugi strukturi, najboljše k bolj odprti. Izrazito zaprte skupine je dobro včasih priključiti kakšni manj zaprti skupini. Med najbolj zaprte strukture se uvršča par. Najlažje se izvede priključevanje k strukturi na podlagi izraženih preferenc osamljenega posameznika ali članov zaprtih struktur. V skupinah, kjer so moški in ženske, je dobro, da so kakšne povezave med moškim in žensko dvosmerne, drugače se lahko zgodi, da se skupina razpade na dva dela (Kajtna, 2012, str. 1–11).

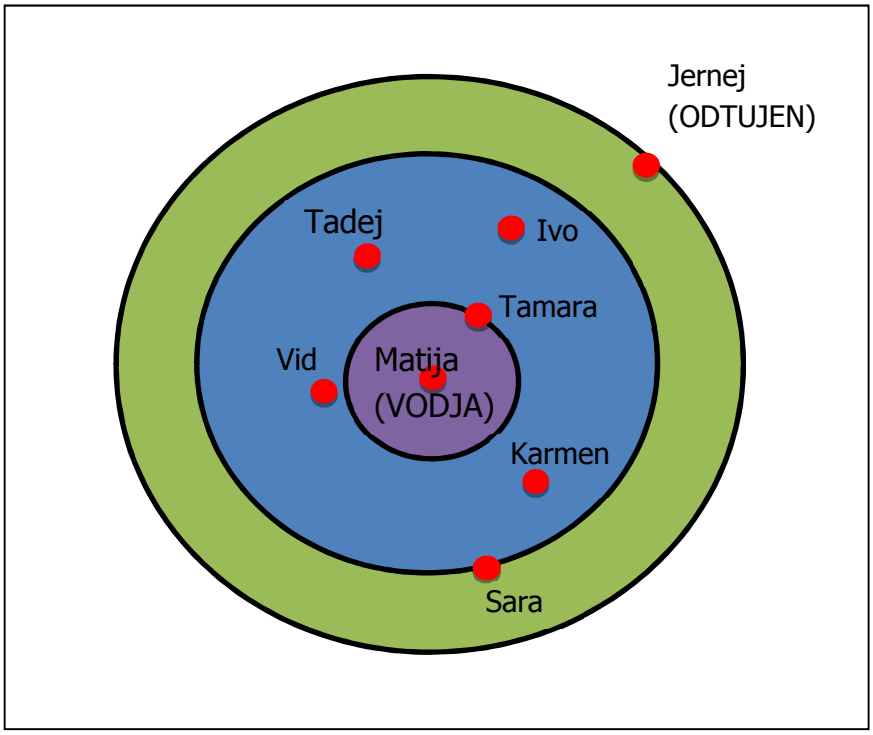
Sociomterično metodo lahko v organizaciji uporabljajo kot pomembno orodje za (Nastran Ule, 2000, str. 373):

- merjenje klime v različnih delovnih skupinah,
- delovne namene v povezavi s formiranjem podskupin, povečevanjem delovne ali učne učinkovitosti,
- raziskovalne namene,

- terapevtske namene, za izboljšane socialno-afektivne strukture skupine, vključitev osamljenih članov skupine, razreševanje skupinskih konfliktov,
- ugotavljanje obstoječih socialnih mrež posameznika.

Sociogram na Sliki 7 prikazuje socialno strukturo skupine, iz katere je razveden vzorec medsebojnih odnosov v skupini. Z analizo socialne strukture identificiramo vodjo, komunikacijski vzorec ter položaj članov v skupini s statusno razvrstitvijo članov glede na odnose do vodje in med seboj. Struktura je sestavljena iz notranjega ter zunanjega kroga in položajev posameznih članov (Gist M. & Locke E. v: Možina, 2002, str. 556).

Slika 7: Socialna struktura



Vir: Gist M. & Locke E. v: Možina (2002, str. 556)

Iz Slike 7, ki prikazuje socialno strukturo, je moč razbrati, da je Matija vodja skupine. Jernej predstavlja odtujenega oziroma deviantnega člana, ki se ne vključuje v delo skupine ter ji največkrat nasprotuje. Ivo, Tadej, Vid in Karmen imajo enak status, medtem ko je Sara na meji sodelovanja, vendar pa ne povzroča težav. Z vidika skupinske dinamike lahko ugotovimo tudi naslednje odnose v tej skupini (Možina, 2002, str. 556 in 557):

- Več interakcij poteka med člani, ki so si po položaju blizu, kakor med tistimi, ki so oddaljeni. Vodja Matija več komunicira s Tamaro in Vidom kakor z ostalimi člani.
- Višjo možnost vplivanja imajo člani, ki imajo višji status, kakor tisti z nižjim. Matija ima največ vpliva na člane v skupine, medtem ko Jernej najverjetneje sploh ne poskuša vplivati.
- Izražanja vodje v obliki mnenj in zaznave imajo na druge večji vpliv, kot ga imajo mnenja ter občutki drugih.

Z odločitvami ter splošnimi normami se bodo prej strinjali člani, ki imajo višji status v skupini ter so bližje vodji, kakor tisti, ki so bolj oddaljeni od vodje. Za vsako skupino je

značilno, da ima svojo socialno strukturo, ki se od drugih razlikuje po številu ter razvrstitvi članov, po njihovih značilnostih in vedenju ter njihovem prispevku k zastavljenim ciljem. Višji položaj imajo tisti člani, ki prispevajo več, drugače pa je še odvisno od drugih dejavnikov, kot so čas, ki ga posameznik nameni skupini, od poznanstev, medsebojnega ocenjevanja ter podpiranja (Možina, 2002, str. 557).

5 RAZISKAVA

Raziskovalni del diplomskega dela se navezuje na izvedeno raziskavo med zaposlenimi v občinski upravi Občine Sevnica. Zaposleni v občinski upravi so podali odgovore na vprašanja anketnega vprašalnika, ki je priložen med priloge diplomskega dela. Sodelujočim v anketnem vprašalniku je bila zagotovljena anonimnost. Anketni vprašalnik je sestavljen iz šestnajstih vprašanj ter treh podvprašanj. Med njimi je deset vprašanj zaprtega tipa, tri vprašanja so odprtega tipa, šest pa kombiniranega tipa. Izmed vseh šestnajstih vprašanj je eno vprašanje namenjeno izključno vodjem oddelka. Prvi dve vprašanji anketnega vprašalnika sta splošne narave, saj anketirane sprašujeta po spolu ter stopnji izobrazbe. Preostala vprašanja pa so povezana z obravnavano tematiko. Anketni vprašalnik je bil pripravljen s pomočjo raziskave o formalnem in neformalnem mreženju (Brečko, 2008a; Brečko, 2008b; Brečko, 2008c), prav tako pa tudi na podlagi prebiranja strokovne literature, ki je vključena v teoretičnem delu diplomskega dela.

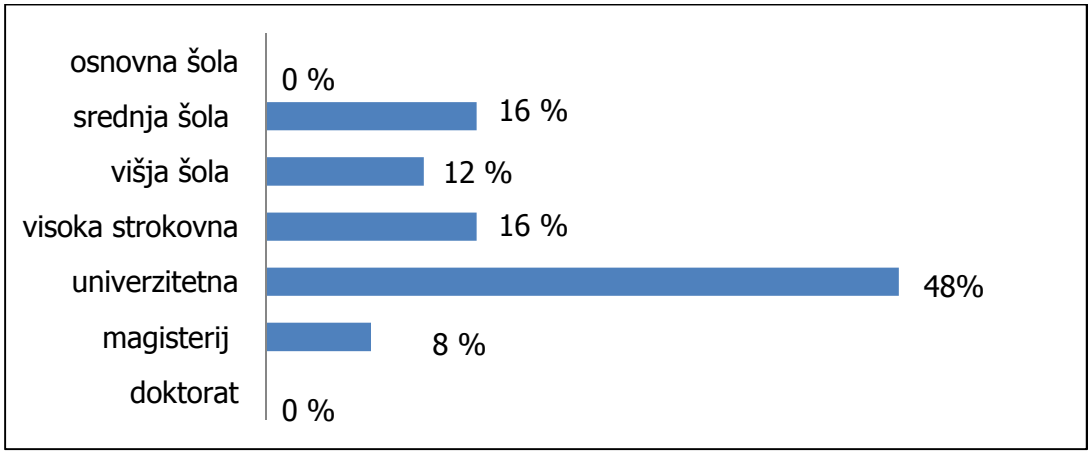
Po podatkih, prejetih iz oddelka splošnih služb, je bilo v okviru občinske uprave na Občini Sevnica dne 27. 7. 2012 32 zaposlenih, od tega 13 moških in 19 žensk. Predstojnik občinske uprave je župan, neposredno pa vodi občinsko upravo direktor občinske uprave. Občinsko upravo občine sestavljajo naslednje organizacijske enote: kabinet župana, splošne službe, oddelek za družbene dejavnosti, oddelek za finance, oddelek za okolje in prostor in oddelek za gospodarske dejavnosti. Anketni vprašalniki so bili razdeljeni med zaposlene v občinski upravi Občine Sevnica 27. 7. 2012, ankete so bile zbrane do vključno 7. 8. 2012. Vprašani so na anketna vprašanja odgovarjali posamično, kjer so obkroževali že dane odgovore ali pa so dopisali lastni odgovor.

V času izvajanja anketnega vprašalnika je veliko zaposlenih koristilo letni dopust, zato je bilo vrnjenih manjše število anketnih vprašalnikov od pričakovanih. Kot tudi nekateri pridobljeni rezultati sodelujočih niso bili logično povezani z na primer predhodnim odgovorom na vprašanje, kar nakazuje na morebitno slabo razumevanja anketnih vprašanj. Iz celotnega vidika lahko to skupaj vpliva na pridobitev rezultatov, ki niso v skladu z dejanskim stanjem v organizaciji. Nekateri rezultati se razlikujejo z rezultati raziskave Brečko (2008a; 2008b; 2008c), vendar pa je lahko razlog tudi to, da se organizacije med seboj razlikujejo, prav tako ljudje in njihovi medsebojni odnosi niso isti v vsaki organizaciji.

V okviru mojega raziskovalnega dela je sodelovalo 25 od skupno 32 zaposlenih v občinski upravi. Od skupno 25 sodelujočih je bilo 12 moških ter 13 žensk, tako je v raziskavi sodelovalo 48 % (12) moških ter 52 % (13) žensk.

Struktura anketiranih po stopnji izobrazbe je prikazana z Grafikonom 1. Kar 48 % (12) vseh sodelujočih ima univerzitetno stopnjo izobrazbo, nato pa ji sledijo sodelujoči s srednjo šolo ter visoko strokovno šolo s 16 % (4). 12 % (3) sodelujočih ima višješolsko izobrazbo in 8 % (2) jih ima opravljen magisterij. Med sodelujočimi ni bilo nobenega predstavnika z opravljeno osnovnošolsko ali doktorsko stopnjo izobrazbe.

Grafikon 1: Struktura anketiranih po stopnji izobrazbe

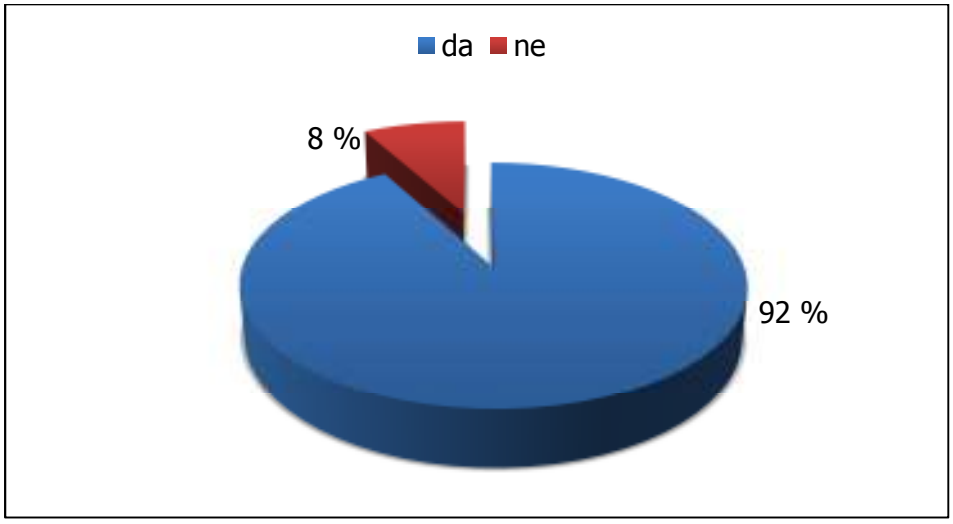


Vir: lasten

5.1 INTERPRETACIJA REZULTATOV

Samo odkrivanje neformalnih skupin v organizaciji je precej težavno. Zaposleni ter vodstvo organizacije lahko neformalne skupine prepoznajo z opazovanjem medsebojnih druženj zaposlenih v organizaciji. Izmed vseh sodelujočih (Grafikon 2) jih je 92 % (23) odgovorilo, da opažajo neformalne skupine v organizaciji, medtem ko jih je 8 % (2) odgovorilo, da v organizaciji ne opažajo neformalnih skupin. Velik delež sodelujočih v anketnem vprašalniku opaža neformalne skupine v organizaciji, medtem pa le majhen odstotek sodelujočih pravi, da ne opažajo neformalnih skupin v organizaciji. Iz tega lahko predvidevamo, da neformalne skupine, ki so v organizaciji, svoje članstvo izražajo navzven, kar opazi velik del zaposlenih.

Grafikon 2: Ali opažate neformalne skupine v vaši organizaciji?

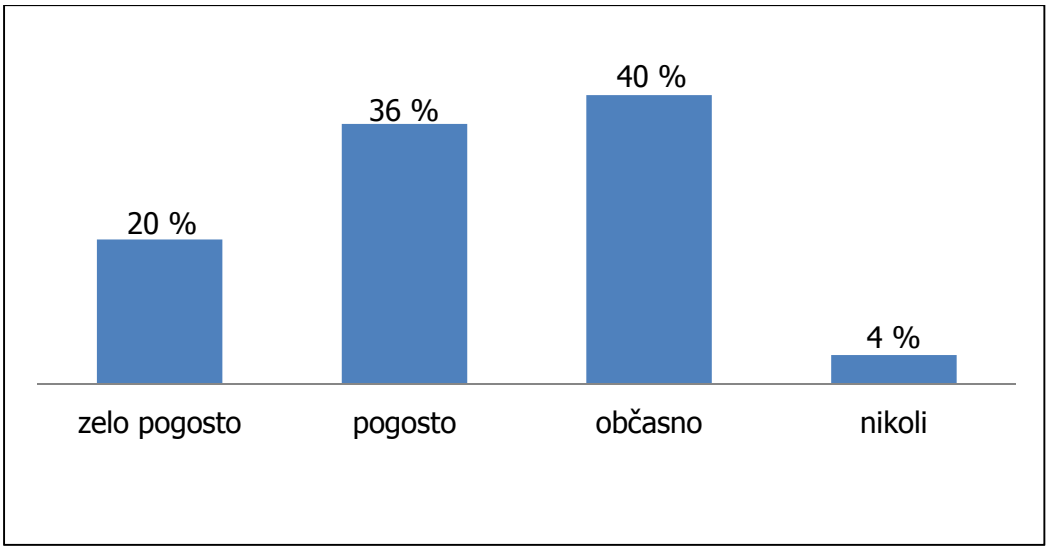


Vir: lasten

Neformalne skupine se lahko spontano izoblikujejo ter lahko spontano prenehajo obstajati. Iz tega sledeč je zanimivo predpostavljati, kako pogosto opažajo zaposleni

neformalne skupine v svoji organizaciji. Izmed vseh sodelujočih v anketnem vprašalniku jih je 40 % (10) odgovorilo (Grafikon 3), da neformalne skupine opažajo občasno, 36 % (9) jih je odgovorilo, da pogosto, 20 % (5) jih je odgovorilo, da opažajo neformalne skupine zelo pogosto, ostali 4 % (1) pa so odgovorili, da nikoli. Vsi sodelujoči v anketnem vprašalniku so podali odgovor na vprašanje. Rezultati prikazujejo, da velik delež sodelujočih opaža neformalne skupine. Kljub temu da je bil največkrat izbran odgovor, da neformalne skupine opažajo občasno, je velik delež sodelujočih odgovoril, da opažajo neformalne skupine pogosto ter zelo pogosto. Iz tega je mogoče sklepati, da lahko zaposleni vsak dan tekom dneva opažajo neformalne skupine v svoji organizaciji.

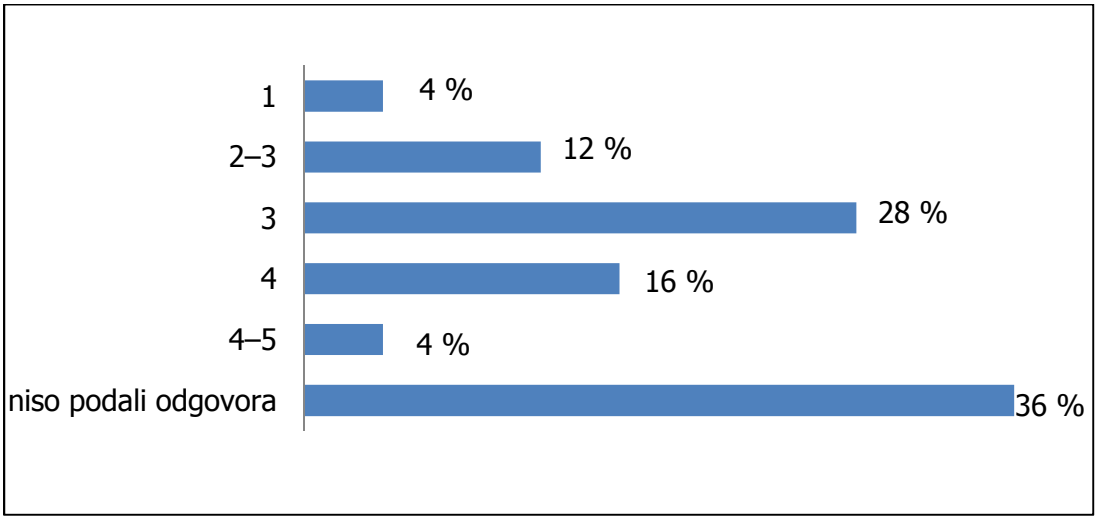
Grafikon 3: Kako pogosto opažate neformalne skupine v vaši organizaciji?



Vir: lasten

Sama določitev ter opredelitev neformalne skupine v organizaciji je včasih zelo težavna, saj te lahko delujejo skrito ter neopazno ter se lahko tudi spreminjajo glede na število članov. V organizaciji lahko hkrati obstaja več neformalnih skupin, tako 28 % (7) sodelujočih (Grafikon 4) meni, da v organizaciji trenutno opazijo 3 neformalne skupine. Nadalje jih 16 % (4) meni, da opazijo 4 neformalne skupine in 12 % (3), da opazijo 2–3 neformalne skupine. 4 % (1) sodelujočih je odgovorilo, da opazijo 1 neformalno skupino, in prav tako 4 % sodelujočih je odgovorilo, da opazi 4–5 neformalnih skupin. Kar 36 % (9) sodelujočih v anketi ni želelo podati odgovora na to vprašanje, kar predstavlja precejšen delež sodelujočih. Medtem pa podani odgovori sodelujočih nakazujejo, da je v organizaciji moč opaziti 3 neformalne skupine ter tudi 4 in največ 5. Iz pridobljenih podatkov je malce težje sklepati, koliko neformalnih skupin je delovalo v organizaciji v času izvajanja anketnega vprašalnika. Ker je bilo vprašanje odprtega tipa, so sodelujoči lahko poljubno podali odgovor. Kar precejšen delež sodelujočih je podalo vmesno število za odgovor, to pa onemogoča, da pridemo, do natančnejših ugotovitev. Če bi več sodelujočih podalo odgovor na to vprašanje, bi tako morda bilo lažje razpoznati, koliko neformalnih skupin je delovalo znotraj organizacije v času izvajanja anketnega vprašalnika.

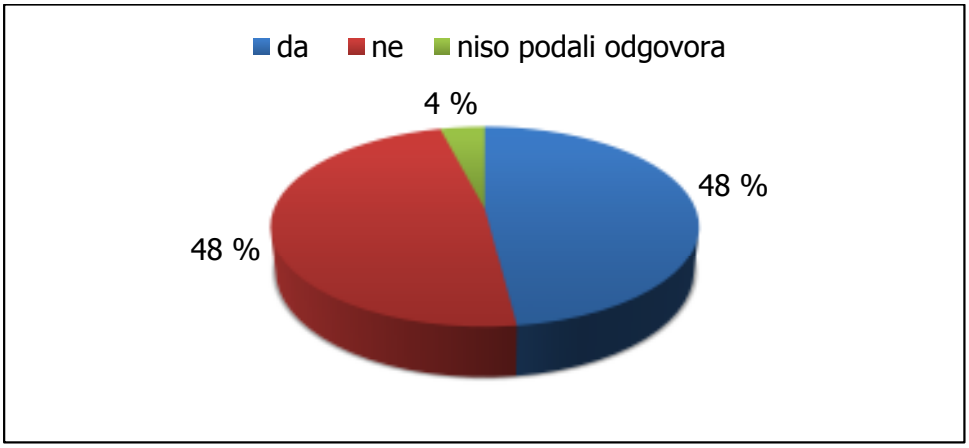
Grafikon 4: Koliko neformalnih skupin trenutno opazite v vaši organizaciji?



Vir: lasten

S pomočjo sociometričnih tehnik se ugotavljajo povezovanja posameznikov v neformalne skupine. Sama ugotavljanja se izvedejo s pomočjo spraševanja posameznikov ter opazovanjem. Spraševanje pa je lahko velikokrat tudi moteče in neprijetno za sodelujoče. Ta predvidevanja so najverjetneje tudi razlog pridobljenih rezultatov (Grafikon 5) na Vprašanje 6 anketnega vprašalnika. Sodelujoči so morali pri tem vprašanju navesti, ali se sami povezujejo v neformalne skupine v organizaciji. Izmed vseh vprašanih 4 % (1) vprašanih ni odgovorilo na vprašanje, kar predstavlja enega posameznika. Medtem pa jih je 48 % (12) odgovorilo, da se povezujejo v neformalne skupine v organizaciji, prav tako pa jih je 48 % (12) odgovorilo, da se ne povezujejo v neformalne skupine. Velik delež sodelujočih je podalo, da se ne povezuje v neformalne skupine v organizaciji. Menim, da pridobljeni rezultat ne prikazuje dejanskega stanja povezovanja v neformalne skupine, saj menim, da se veliko več posameznikov v organizaciji povezuje v neformalne skupine zavedajoče in nezavedajoče.

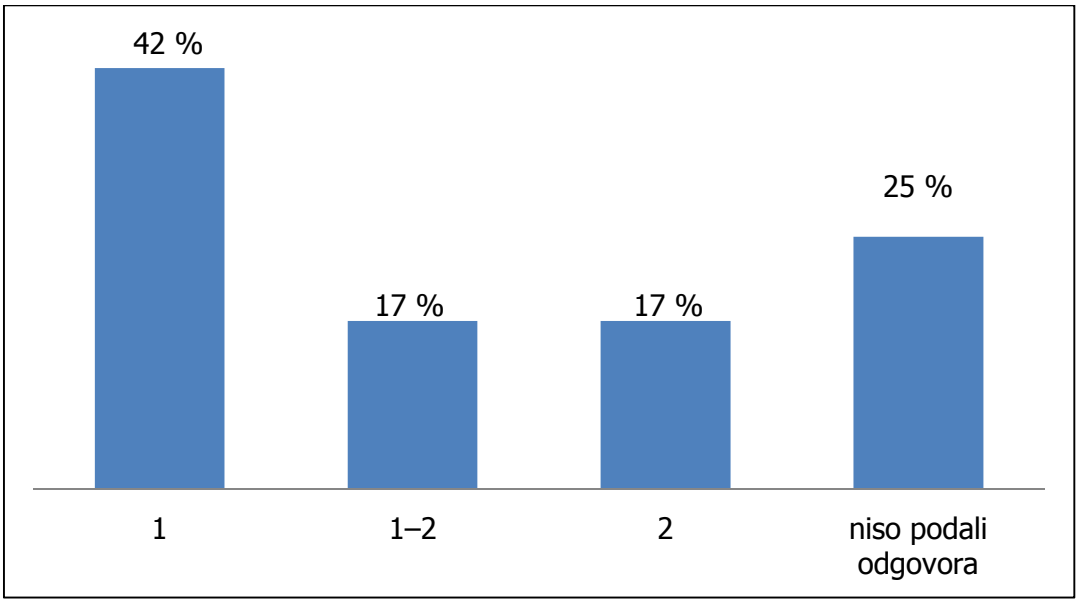
Grafikon 5: Se sami povezujete v neformalne skupine v organizaciji?



Vir: lasten

Ker je sama opredelitev neformalne skupine včasih težavna, je od skupno 48 % (12) posameznikov, ki je odgovorilo, da se povezujejo v neformalne skupine, v nadalje (Grafikon 6) potem odgovorilo 42 % (5) od njih, da se povezujejo v eno neformalno skupino znotraj organizacije. 17 % (2) jih je odgovorilo, da se povezujejo v 1–2 neformalni skupini, prav tako pa je 17 % (2) odgovorilo, da se povezujejo v 2 neformalni skupini znotraj organizacije. Izmed vseh, ki so odgovorili, da se povezujejo v neformalne skupine znotraj organizacije, jih 25 % (3) ni podalo odgovora na to podvprašanje.

Grafikon 6: V koliko neformalnih skupin se vključujete?

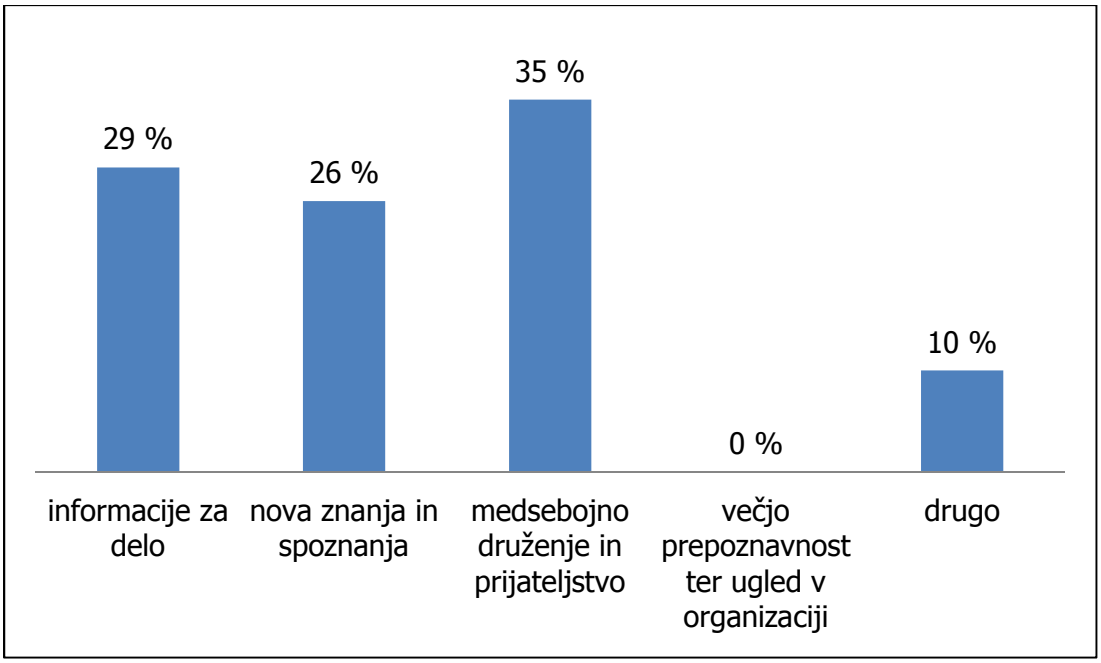


Vir: lasten

Neformalne skupine lahko posameznikom prinašajo razne koristi, ki jih lahko takoj opredelijo, kot tudi tiste, ki so malce težje opredeljive, saj se jih sami morda niti ne zavedajo. Izmed bolj opredeljivih koristi, ki jih lahko nudijo neformalne skupine, so informacije za delo, nova znanja in spoznanja ter medsebojno druženje. Tako je od skupno 25 sodelujočih 22 (92 %) anketiranih podalo odgovor (Grafikon 7) glede samih koristi, ki jih prinašajo neformalne skupine. Med njimi so podali odgovor tudi nekateri, ki so v predhodnem vprašanju odgovorili, da se ne povezujejo v neformalne skupine v organizaciji. Od skupno 22, ki so podali odgovor, pa jih je 7 odgovorilo na več kot en odgovor. Pri tem vprašanju je bilo skupno podanih 31 odgovorov. Največ sodelujočih v raziskavi meni, da prinašajo neformalne skupine korist medsebojnega druženja in prijateljstva. Ta odgovor je prejel kar 35 % (11) vseh odgovorov. Na drugem mestu sledi odgovor z 29 % (9) vseh glasov, in sicer da neformalne skupine prinašajo kot korist informacije za delo. Korist nova znanja in spoznanja so prejeli 26 % (8) vseh glasov. 10 % (3) glasov je prejel odgovor Drugo, kjer sta dva posameznika napisala, da ni koristi, prav tako pa je en posameznik odgovoril, da ni koristi za organizacijo. Odgovor Večjo prepoznavnost in ugled v organizaciji ni obkrožil noben sodelujoči. Pridobljeni rezultati prikazujejo, da neformalne skupine posameznikom prinašajo koristi, ki so vidne na različnih področjih. Najbolj izpostavljena korist, ki jo prinašajo neformalne skupine, sta

bila medsebojno druženje in prijateljstvo. Zaposleni tako v prvi vrsti vidijo korist v medsebojnem povezovanju. To nakazuje, da je za zaposlene medsebojno druženje pomemben faktor pri delu. Druženje in prijateljstvo dajejo zaposlenim občutek pripadnosti, dobri medsebojni odnosi pa vplivajo na boljše počutje na delovnem mestu. Dobro počutje na delovnem mestu pozitivno vpliva na delo zaposlenih.

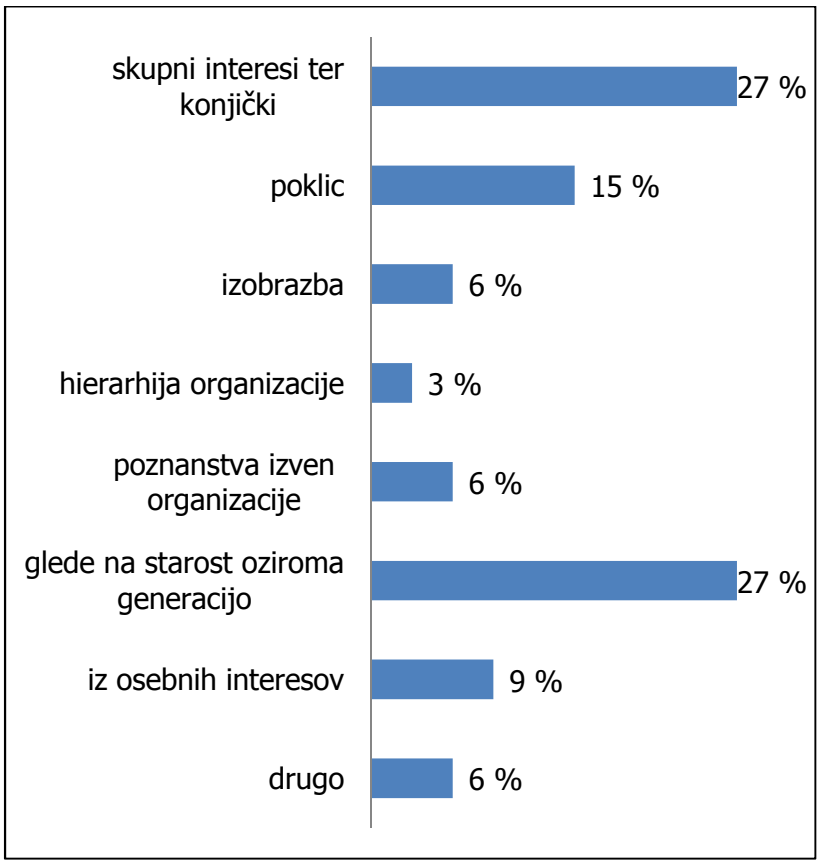
Grafikon 7: Kakšno korist vam prinašajo neformalne skupine?



Vir: lasten

Posamezniki se lahko v neformalne skupine povezujejo iz različnih razlogov. Posameznike lahko tako združujejo želje iz osebnih interesov, lahko se povezujejo glede na starost ter generacijo, lahko pa jih povezujejo tudi skupni interesi ter konjički. Pri vprašanju, iz kakšnih razlogov se povezujejo posamezniki v neformalne skupine (Grafikon 8), so lahko sodelujoči podali več odgovorov. Na to vprašanje ni podalo odgovora 20 % (5) sodelujočih v celotni raziskavi. Med podanimi odgovori sta bila največkrat izbrana odgovora, oba s 27 % (9), da se povezujejo glede na starost oziroma generacijo in odgovor, da se povezujejo glede na skupne interese ter konjičke. Za tem s 15 % (5) sledi odgovor, da se povezujejo zaradi poklica. 9 % (3) je prejel odgovor, da se povezujejo glede na osebne interese. In po 6 % (2) so prejeli odgovori, da se povezujejo glede na izobrazbo, poznanstva izven organizacije ter možnost Drugo, kjer sta dva posameznika napisala razlog. Eden izmed podanih odgovorov sodelujočega je bil, da se povezuje zaradi pridobivanja novih znanj, drug posameznik pa je odgovoril, da se ne povezuje. Na podlagi pridobljenih rezultatov se precejšen del sodelujočih povezuje glede na starost oziroma generacijo, iz tega je moč razbrati, da je lahko v organizaciji zaznati precejšnje medgeneracijsko razlikovanje med zaposlenimi. Prav tako rezultati prikazujejo, da velik delež zaposlenih označuje razlog povezovanja v skupnih interesih ter konjičkih. Člane neformalne skupine povezuje zadovoljitev skupne potrebe, ki je kot posamezniki ne bi mogli. Lastnosti, ki povezujejo člane neformalnih skupin, sami označujejo za pomembne.

Grafikon 8: Iz kakšnih razlogov se povezujete v neformalne skupine?



Vir: lasten

Neformalne skupine vplivajo tudi na samo delovanje organizacije. Tudi 84 % (21) sodelujočih v anketnem vprašalniku (Grafikon 9) potrjuje, da imajo neformalne skupine vpliv na delovanje njihove organizacije. Sodelujoči potemtakem opazijo vpliv, ki ga imajo neformalne skupine na delovanje njihove organizacije. Medtem pa preostalih 16 % (4) meni, da neformalne skupine nimajo vpliva na delovanje njihove organizacije.

Grafikon 9: Ali menite, da imajo neformalne skupine vpliv na delovanje vaše organizacije?

Vir: lasten

Neformalne skupine imajo lahko različen vpliv na samo delovanje v organizaciji. Ta vpliv je lahko pozitiven, negativen, lahko pa tudi nevtralen. Sodelujoči, ki so odgovorili, da imajo neformalne skupine vpliv na delovanje v organizaciji (Grafikon 9), so nato sami podali nadaljnji odgovor, iz katerega je bilo moč razbrati, kakšen vpliv menijo, da imajo neformalne skupine na delovanje njihove organizacije. Od 84 % (21) anketirancev, ki so na Vprašanje 9 odgovorili z Da, jih 19 % (4) nato ni podalo odgovora na podvprašanje. Ostali pridobljeni odgovori so razvrščeni v tri sklope, in sicer na odgovore, ki nakazujejo pozitiven vpliv, nevtralen vpliv in negativen vpliv na delovanje organizacije.

Med pozitivne vplive navajam naslednje odgovore:

- pozitiven vpliv (so navedli 4 sodelujoči),
- pozitiven vpliv zaradi izmenjave znanj in informacij za delo,
- v zvezi hitrejšega in strokovnega pristopa k reševanju zadev,
- boljše delovno ozračje,
- nova znanja in spoznanja,
- sodelovanje, lažji delovni proces in pretok informacij.

Med nevtralne vplive uvrščam naslednje odgovore:

- velik,
- pomemben,
- vpliv na poslovne odločitve,
- usmerjanje politike in odločitev,
- če so neformalne skupine v vrhu vodstva organizacije imajo vpliv.

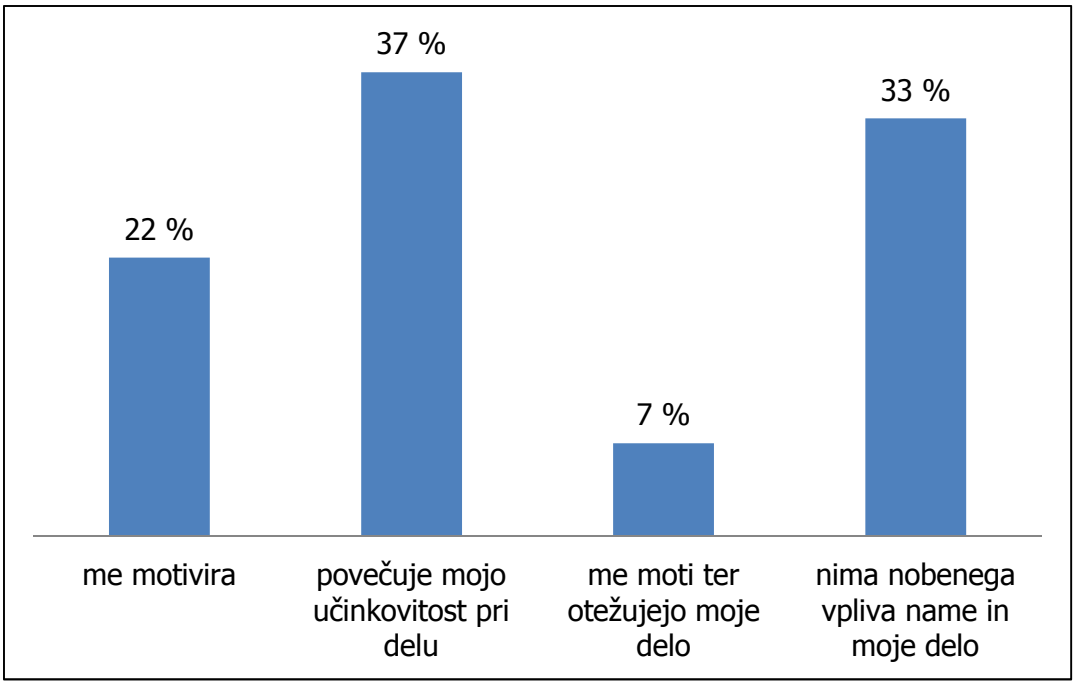
Med negativne vplive uvrščam naslednje odgovore:

- negativen,
- nezadovoljstvo zaposlenih,
- prevelik vpliv (nespoštovanje – odnos do nadrejenih).

Iz pridobljenih podatkov lahko razberem, da večina sodelujočih v raziskavi (9) meni, da obstoj neformalnih skupin v organizaciji lahko pozitivno vpliva na samo delovanje organizacije. Podani odgovori prikazujejo lep spekter pozitivnih vplivov neformalnih skupin v organizaciji. Odgovori prikazujejo, da zaposleni občutijo pozitivne lastnosti, ki jih prinašajo neformalne skupine. Za tem si sledijo odgovori posameznikov (5), pri katerih ni mogoče opredeliti, ali imajo neformalne skupine pozitiven ali negativen vpliv na delovanje, zato so uvrščeni pod nevtralne vplive. Nekaj posameznikov (3) pa je odgovorilo, da neformalne skupine negativno vplivajo na delovanje organizacije. Tako en odgovor označuje, da neformalne skupine vplivajo na nezadovoljstvo zaposlenih, kar pa je morda povezano z morebitnim širjenjem nezaželenih informacij v organizaciji ali pa koriščenjem določenih privilegijev, katerih so morda deležni člani neformalnih skupin, prestali zaposleni v organizaciji pa ne. Negativen vpliv prikazuje tudi odgovor, da neformalne skupine vplivajo na nespoštljiv odnos do nadrejenih. Iz tega odgovora je moč predvidevati, da so člani enega oddelka medsebojno povezani v okviru neformalne skupine ter se tako morda tudi zoperstavijo svojemu nadrejenemu oziroma vodji oddelka pri morebitnih uvajanjih novosti ali pa mu otežujejo samo vodenje oddelka.

Samo združevanje posameznikov v neformalnih skupinah ima lahko različen vpliv na njihovo delo v organizaciji. Neformalne skupine lahko motivirajo posameznike, lahko povečujejo njihovo učinkovitost pri delu, lahko pa jih tudi motijo ter tako otežujejo njihovo delo. Člani neformalnih skupin pa lahko prav tako menijo, da neformalne skupine nimajo nobenega vpliva na njihovo delo. Od skupno 25 sodelujočih v anketnem vprašalniku jih je 23 podalo odgovor (Grafikon 10). Izmed vseh, ki so odgovorili na to vprašanje, so štirje podali dva odgovora na to vprašanje, tako je bilo podanih skupno 27 odgovorov. Izmed vseh odgovorov je največ, 37 % (10) vseh odgovorov, prejel odgovor, da neformalne skupine povečujejo njihovo učinkovitost pri delu, na drugem mestu s 33 % (9) vseh odgovorov sledi odgovor, da neformalne skupine nimajo nobenega vpliva na njih in njihovo delo. 22 % (6) vseh glasov je prejel odgovor, da jih neformalne skupine motivirajo pri delu, 7 % (2) pa je prejel odgovor, da jih neformalne skupine motijo ter otežujejo njihovo delo v organizaciji. Kar velik delež sodelujočih meni, da druženje v neformalni skupini nima nobenega vpliva na njih ter njihovo delo. Morda ti zaposleni ne občutijo direktno samega vpliva neformalnih skupin. Iz skupka rezultatov pa lahko razberemo, da imajo neformalne skupine vpliv na delo posameznikov v organizaciji. Tako lahko neformalne skupine iz pozitivnega vidika vplivajo na povečanje učinkovitosti pri delu in motivirajo zaposlene. Nekaj posameznikov pa je označilo, da jih neformalne skupine motijo ter otežujejo njihovo delo.

Grafikon 10: Ali združevanje v obliki neformalnih skupin vpliva na vaše delo v organizaciji? Združevanje v neformalnih skupinah:



Vir: lasten

Za delovanje organizacije je pomembno tudi, kako vodje oddelkov gledajo na neformalne skupine. Vodje oddelkov vodijo oddelek ljudi, zato so dobri medsebojni odnosi znotraj oddelka za njih nedvomno pomembni. V izbrani organizaciji, kjer je bil izveden anketni

vprašalnik, je skupno pet vodij oddelkov. Ti so podali odgovor na to, kakšen vpliv imajo neformalne skupine na njihovo delo vodenja ljudi v oddelku (Vprašanje 11 anketnega vprašalnika). Po mnenju treh vodij oddelkov imajo neformalne skupine pozitiven vpliv na vodenje ljudi, saj pripomorejo k lažjemu vodenju ljudi v oddelku. Po mnenju dveh vodij oddelkov pa imajo neformalne skupine negativen vpliv na njihovo delo vodenja ljudi. Eden vodja meni, da mu neformalne skupine otežujejo delo vodenja ljudi ter mu otežujejo uvajanje novosti (novih idej ter sprememb) v oddelku. Prav tako pa eden izmed vodij meni, da neformalne skupne otežujejo njegovo delo vodenja ljudi, hkrati pa vplivajo na razdvojeno delovanje oddelka. Iz teh rezultatov je moč razbrati, da imajo lahko po mnenju treh vodij neformalne skupine pozitiven vpliv na vodenje ljudi, dva vodja oddelkov pa imata negativne izkušnje z neformalnimi skupinami in vodenjem ljudi v oddelku. Vodje, ki označujejo pozitivne vplive neformalnih skupin, imajo najverjetneje dobre medsebojne odnose z svojimi člani oddelka. Hkrati pa vodje, ki označujejo negativne vplive, najverjetneje nimajo tako dobrih medsebojnih odnosov s člani svojega oddelka, prav tako člani v oddelku nimajo dobrih medsebojnih odnosov med seboj. Zato potemtakem lahko predvidevamo, da neformalne skupine otežujejo delo vodenja ljudi v oddelku.

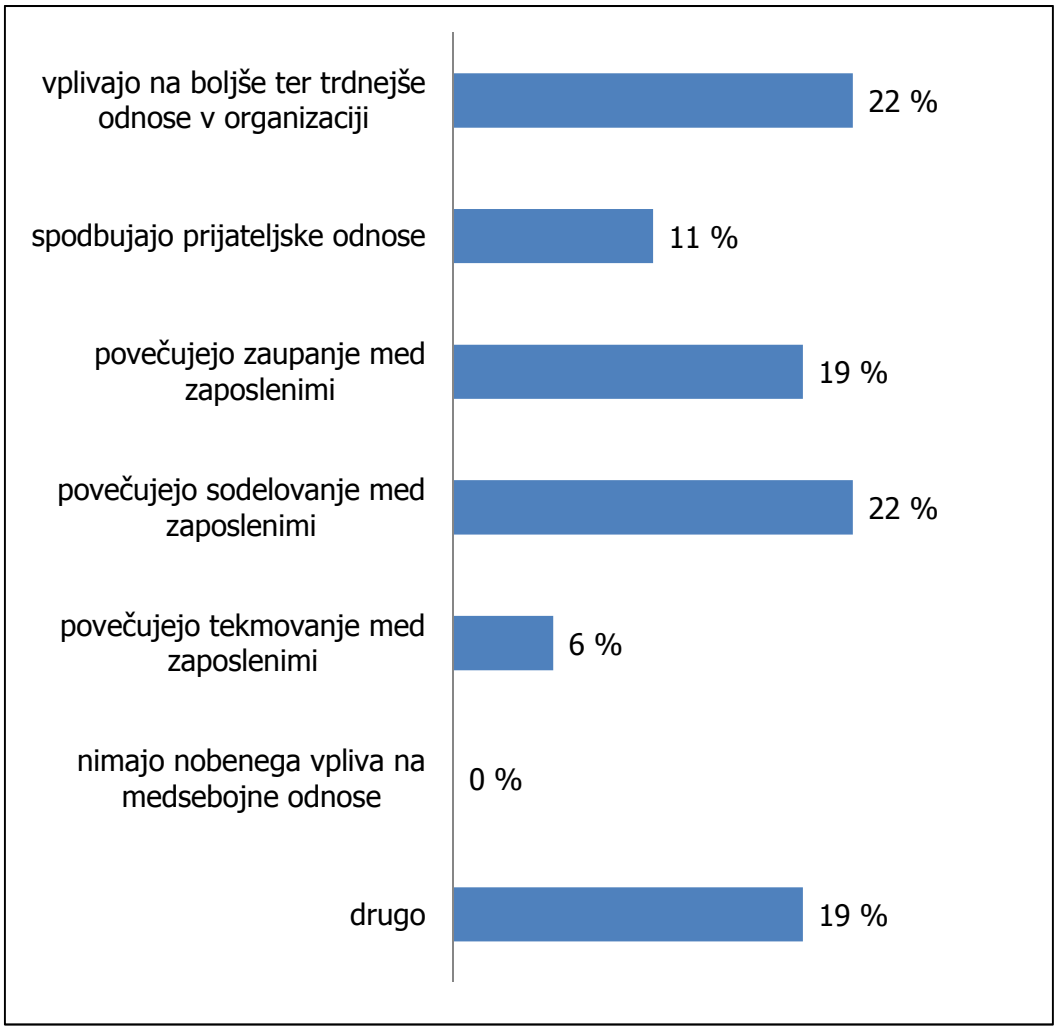
Dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi v organizaciji so nedvomno pomembni za samo delovanje organizacije. Ker se zaposleni povezujejo v neformalne skupine, imajo le-te lahko tudi vpliv na medsebojne odnose v organizaciji. Vsi sodelujoči v anketnem vprašalniku so podali odgovor glede vpliva, ki ga imajo po njihovem mnenju neformalne skupine na medsebojne odnose v organizaciji. Nekateri sodelujoči so pri odgovarjanju obkrožili po več odgovorov, tako je bilo skupaj podanih 36 odgovorov. Največje število odgovorov (Grafikon 11), in sicer po 22 % (8), sta prejela odgovora, da je vpliv neformalnih skupin na medsebojne odnose takšen, da povečuje sodelovanje med zaposlenimi in da neformalne skupine vplivajo na boljše in trdnejše odnose v organizaciji. Po 19 % (7) vseh odgovorov sta prejela odgovora, da neformalne skupine vplivajo na povečanje zaupanja med zaposlenimi ter Drugo, kjer so anketirani napisali svoj odgovor. Njihovi odgovori glede vpliva neformalnih skupin na medsebojne odnose v organizaciji so naslednji:

- poslabšujejo odnose,
- pozitivne in negativne,
- zmanjšujejo pripravljenost na timsko delo,
- povečujejo nezaupanje,
- zmanjšujejo medsebojno zaupanje,
- zaposleni se grdo gledajo med seboj in
- slabe.

Iz pregleda odgovorov lahko vidimo, da vsi dogovori, ki so jih sodelujoči napisali pod možnost Drugo, nakazujejo negativen vpliv neformalnih skupin na medsebojne odnose. 11 % (4) odgovorov je prejel odgovor, da neformalne skupine vplivajo na spodbujanje prijateljskih odnosov. 6 % (2) je odgovorov, da neformalne skupine povečujejo tekmovanje med zaposlenimi. Iz celotnega pregleda odgovorov je mogoče razbrati, da imajo neformalne skupine pozitiven vpliv na medsebojne odnose v organizaciji, saj le-te vplivajo na večje sodelovanje med zaposlenimi, povečujejo zaupanje med zaposlenimi,

spodbujajo prijateljske odnose kot tudi vplivajo na boljše ter trdnejše odnose v organizaciji. Medtem pa je tudi kar precejšen delež posameznikov označilo pod možnost odgovora Drugo, da imajo lahko neformalne skupine negativne vplive na medsebojne odnose. Le majhen delež posameznikov navaja, da lahko neformalne skupine vplivajo na povečano tekmovanje med zaposlenimi. Nobeden izmed sodelujočih v anketnem vprašalniku ni izbral odgovora, da neformalne skupine nimajo vpliva na medsebojne odnose v organizaciji.

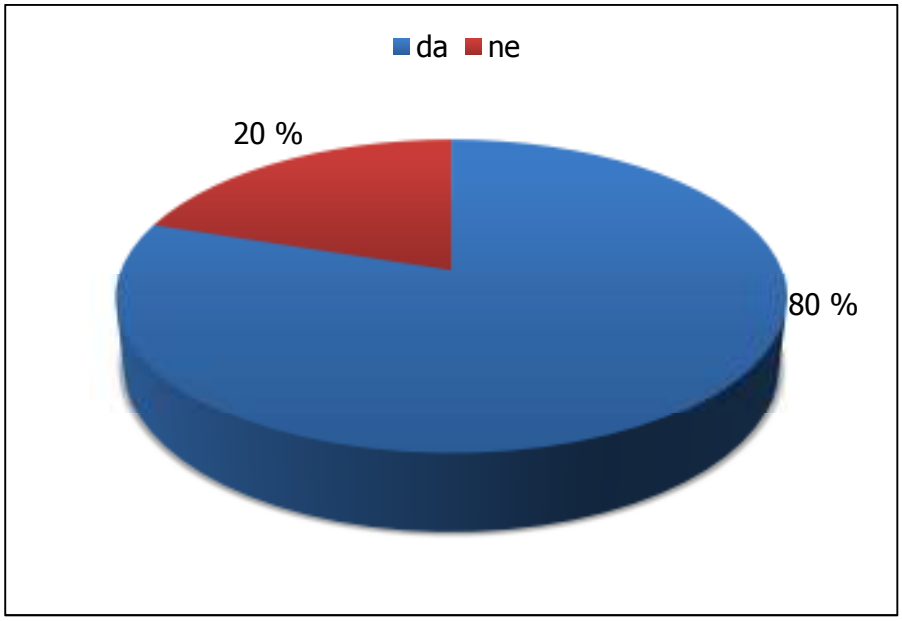
Grafikon 11: Kakšen vpliv menite, da imajo neformalne skupine na medsebojne odnose v organizaciji?



Vir: lasten

Med zaposlenimi se v organizaciji tekom dela izoblikujejo raznovrstna druženja, ki so si ponavljajoča ter so odraz medsebojnega druženja. Zaposleni s temi ritualnimi druženji krepijo svoje medsebojne odnose. Velik delež sodelujočih v anketnem vprašalniku (Grafikon 12), in sicer 80 % (20), jih meni, da neformalne skupine vplivajo na razvoj ritualov v organizaciji, medtem pa jih 20 % (5) meni, da neformalne skupine ne vplivajo na razvoj ritualov v organizaciji. Velika večina sodelujočih je označila, da neformalne skupine vplivajo na razvoj ritualov v organizaciji.

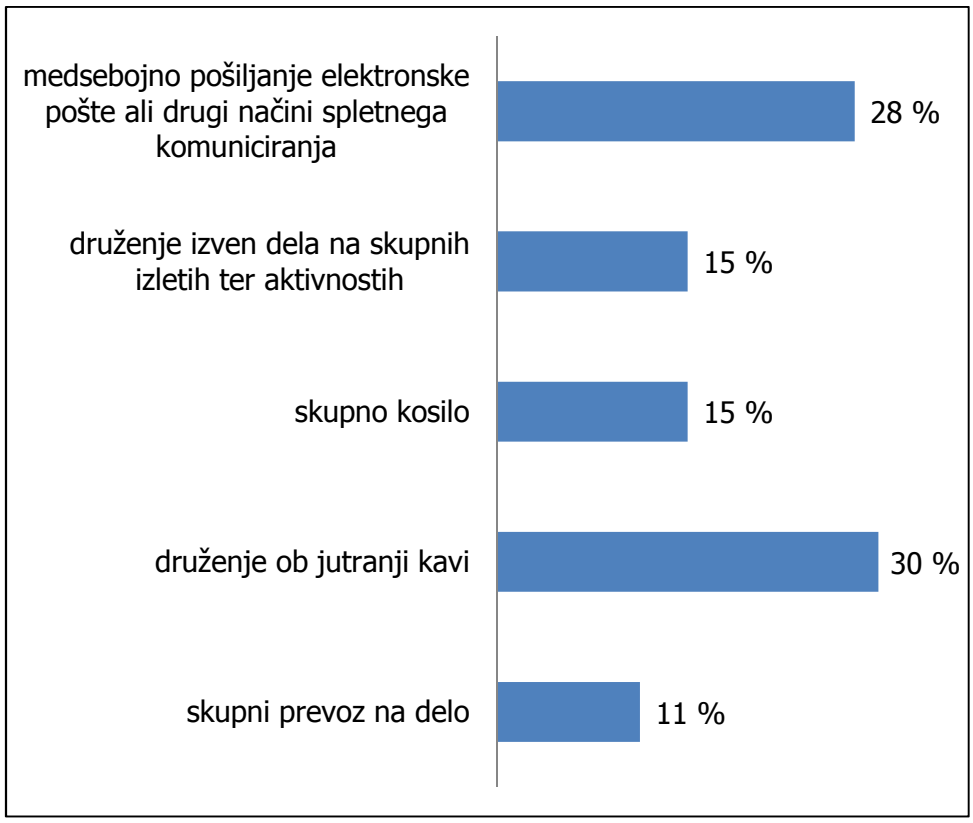
Grafikon 12: Ali opažate, da ima združevanje v neformalnih skupinah vpliv na razvoj ritualov v vaši organizaciji?



Vir: lasten

Nadalje je 80 % (20) sodelujočih, ki so podali odgovor, da neformalne skupine vplivajo na razvoj ritualov v organizaciji (Grafikon 12), obkrožilo naslednje rituale (Grafikon 13), za katere menijo, da so se razvili zaradi združevanja v neformalnih skupinah. Anketirani so pri tem podvprašanju lahko obkrožili več podanih odgovorov, prav tako pa so imeli možnost dopisati še dodatne rituale, ki niso bili navedeni, vendar pa nihče od anketiranih ni izbral te možnosti. Skupno je bilo podanih 53 odgovorov, izmed vseh ponujenih odgovorov pa je največ anketiranih obkrožilo ritual druženje ob jutranji kavi, ki je prejel 30 % (16) vseh glasov, nato sledijo medsebojno pošiljanje elektronske pošte ali drugi način spletnega komuniciranja z 28 % (15) glasov, po 15 % (8) sta prejela rituala skupno kosilo in druženje izven dela na skupnih izletih ter aktivnostih. Med vsemi ponujenimi rituali je najmanj glasov prejel skupni prevoz na delo z 11 % (6). Rezultati prikazujejo (Grafikon 13), da so medsebojna druženja članov neformalnih skupin v organizaciji raznovrstna, med katerimi pa izstopajo druženje ob jutranji kavi ter medsebojno pošiljanje elektronske pošte ali drugi način spletnega komuniciranja. Zaposleni si tako lahko ob jutranji kavi izmenjajo pomembne informacije, ki jim koristijo za opravljanje vsakodnevnega dela. Druženje jim pripomore tudi, da morda izpostavitvijo morebitne težave v organizaciji ali na delovnem mestu, preostali člani pa lahko na to podajo koristne nasvete ter predloge. Zaposleni tako krepijo medsebojne odnose ter si polepšajo začetek delovnega dneva. Sodelujoči so navedli, da je ritualno dejanje, ki se je razvilo kot posledica neformalnih skupin v organizaciji, tudi pošiljanje elektronske pošte ali drugi načini spletnega komuniciranja. Zaposlenim omogoča tudi hitrejši način komuniciranja z nadrejenimi, vendar pa je lahko včasih to tudi obremenjujoče ter moteče, posebno, če zaposleni prejme številna elektronska sporočila, lahko to ovira njegov proces dela.

Grafikon 13: Kateri rituali menite, da so se razvili zaradi združevanja v obliki neformalnih skupin



Vir: lasten

Za vsako organizacijo so informacije pomembno sredstvo za opravljanje vsakodnevnega dela. Zaposleni lahko informacije prejmejo iz različnih virov, in sicer od svojih nadrejenih oziroma neposredno od vodje oddelka ter tudi na formalnih delovnih sestankih ali pa od svojih sodelavcev z druženjem v neformalnih skupinah. Izmed vseh anketiranih (Grafikon 14) jih je 28 % (7) odgovorilo, da največ informacij, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela, dobijo na formalnih delovnih sestankih organizacije. Kar 20 % (5) jih je obkrožilo, da največ informacij prejmejo z druženjem v obliki neformalnih skupin ter prijateljskih mrež v organizaciji. Od sodelujočih jih 16 % (4) meni, da največ informacij prejmejo od vodje. 16 % (4) posameznikov je obkrožilo dva odgovora, in sicer da prejmejo največ informacij neposredno od vodje in na formalnih delovnih sestankih organizacije. Na dva odgovora je prav tako odgovorilo 12 % (3) posameznikov, in sicer da prejmejo največ informacij neposredno od vodje in z druženjem v obliki neformalnih skupin ter prijateljskih mrež v organizaciji. Eden posameznik (4 %) je obkrožil na vse tri podane odgovore, prav tako pa je tudi eden posameznik (4 %) odgovor napisal pod možnost odgovora Drugo. Odgovoril je, da pridobi največ informacij, ki jih potrebuje za opravljanje svojega dela od sodelavcev. Ker so sodelujoči obkroževali po več odgovorov, je tako sedaj težje razbrati, iz katerega vira prejmejo največ informacij za opravljanje svojega dela. Izmed pridobljenih rezultatov pa je moč razbrati, da velik delež sodelujočih navaja, da prejmejo največ informacij za opravljanje svojega dela na formalnih delovnih sestankih organizacije. Sledi odgovor, da zaposleni prejmejo največ informacij za

opravljanje svojega dela z druženjem v obliki neformalnih skupin ter prijateljskih mrež v organizaciji ter odgovor Neposredno od vodje. Čeprav je večina sodelujočih podala odgovor, da prejmejo največ informacij na formalnih delovnih sestankih, je precejšen delež sodelujočih odgovoril, da prejmejo največ informacij z druženjem v obliki neformalnih skupin. Neformalne skupine torej zajemajo v raziskani organizaciji, poleg formalnih delovnih sestankov, pomembno vlogo pri preskrbi informacij za opravljanje dela zaposlenih.

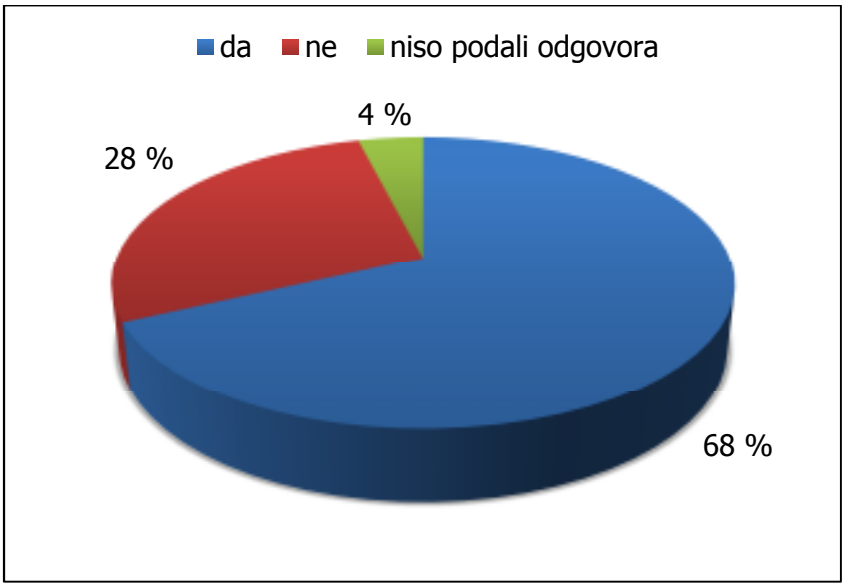
Grafikon 14: Kje pridobite največ informacij, ki jih potrebujete za opravljanje svojega dela?

Vir: lasten

Kot je bilo že omenjeno, da imajo informacije pomembno vlogo pri opravljanju dela zaposlenih, je pomembno vedeti tudi, ali neformalne skupine vplivajo na boljši pretok informacij v organizaciji. Od vseh sodelujočih (25) v raziskavi en posameznik ni želel

podati odgovora glede tega, ali imajo neformalne skupine vpliv na boljši pretok informacij v organizaciji (Grafikon 15). Skupno 68 % (17) sodelujočih meni, da imajo neformalne skupine vpliv na boljši pretok informacij v organizaciji, 28 % (7) pa jih meni, da neformalne skupine ne vplivajo na pretok informacij v organizaciji. Neformalne skupine nedvomno vplivajo na sam pretok informacij v organizaciji, saj se njihovi komunikacijskih kanali prilagajajo potrebam svojih članov. Tudi večina sodelujočih v anketnem vprašalniku meni, da neformalne skupine vplivajo na boljši pretok informacij v organizaciji. Zaposleni, ki se zavedajo, da imajo neformalne skupine pomembno vlogo pri prenosu informacij, lahko izkoristijo druženje s člani neformalnih skupin, da pridobijo pomembne informacije za opravljanje svojega dela.

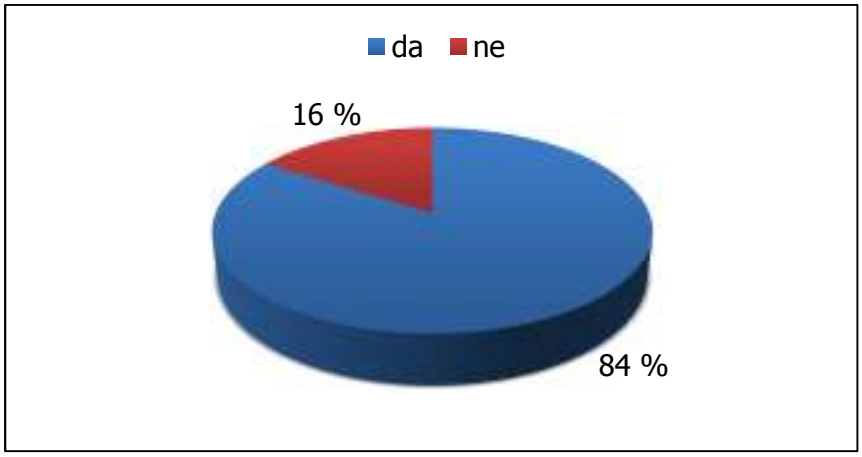
Grafikon 15: Ali menite, da imajo neformalne skupine vpliv na boljši pretok informacij v vaši organizaciji?



Vir: lasten

Ker lahko neformalne skupine vplivajo na boljši pretok informacij v organizaciji, lahko prav tako vplivajo na širjenje nezaželenih kot tudi napačnih informacij v organizaciji. Od vseh sodelujočih (25) v raziskavi, jih je 84 % (21) odgovorilo (Grafikon 16), da vplivajo neformalne skupine tudi na širjenje nezaželenih in napačnih informacij v organizaciji, preostalih 16 % (4) pa meni, da ne vplivajo. Velik del sodelujočih meni, da neformalne skupine vplivajo na širjenje nezaželenih in napačnih informacij v organizaciji. Širjenje destruktivnih in lažnih informacij je lahko moteč dejavnik, ki lahko vpliva na sam proces dela v organizaciji, medsebojne odnose ter samo počutje posameznika v organizaciji. Širjenje napačnih in nezaželenih informacij je v organizaciji težko omejevati, saj te potujejo po neformalnih komunikacijskih poteh.

Grafikon16: Ali menite, da neformalne skupine vplivajo tudi na širjenje nezaželenih in napačnih informacij v organizaciji?



Vir: lasten

5.2 PREVERITEV HIPOTEZ

Hipoteze potrdimo oziroma zavrnemo glede na izbrano organizacijo oziroma glede na podatke, pridobljene v raziskavi.

Hipoteza 1: Zaposleni se združujejo v neformalne skupine zaradi osebnih interesov.

Zaposleni se združujejo v neformalne skupine iz različnih razlogov. V izbrani organizaciji je bil največkrat izbran vzrok združevanja glede na starost oziroma generacijo, saj je prejel 27 % vseh glasov. Na podlagi teh rezultatov hipotezo zavrnemo.

Hipoteza 2: Druženje zaposlenih v obliki neformalnih mrež vpliva na motivacijo pri delu.

V anketnem vprašalniku so sodelujoči podali največ svojih glasov odgovoru, da neformalne skupine vplivajo na povečanje njihove učinkovitosti pri delu; ta odgovor obsega 37 % vseh odgovorov. Na drugem mestu s 33 % sledi odgovor, da neformalne skupine nimajo vpliva na njih in njihovo delo. Na tretjem mestu pa z 22 % sledi odgovor, da jih neformalne skupine motivirajo pri delu. Na podlagi teh rezultatov hipotezo zavrnemo.

Hipoteza 3: Neformalne skupine omogočajo hitrejši pretok informacij v organizaciji.

V anketnem vprašalniku je 68 % sodelujočih odgovorilo , da imajo neformalne skupine vpliv na boljši pretok informacij. Na podlagi tega lahko hipotezo potrdimo.

5.3 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Ob morebitni uporabi anketnega vprašalnika za nadaljnje raziskave bi bilo priporočljivo narediti naslednje izboljšave. V navodilih anketnega vprašalnika bi bilo potrebno navesti, naj sodelujoči odgovorijo z enim odgovorom oziroma z več odgovori pri vprašanjih, kjer je potrebno podati več odgovorov. Tako bi bilo jasno navedeno, koliko odgovorov naj sodelujoči obkrožijo oziroma podajo. Nadaljnje izboljšave bi bilo potrebno narediti pri določenih vprašanjih, ki so bila odprtega tipa. Pri nekaterih bi bilo boljše, da bi bila ta zaprtega tipa, saj bi tako morda več sodelujočih odgovorilo na ta vprašanja, kot na primer

pri Vprašanju 5. Če bi sodelujoči morda izbirali med ponujanimi možnosti, bi tako lahko pridobili večje število odgovorov. Prav tako bi to omogočalo lažje analiziranje podatkov. V nadalje bi bilo potrebno določena vprašanja zastaviti drugače, in sicer bolj razumljivo. Tako bi sodelujoči, ki o obravnavani tematiki še ni nikoli nič prebral oziroma razmišljal, lažje podal svoje mnenje. Za te sodelujoče bi bilo primerno, da bi bila v začetku anketnega vprašalnika opredeljena tema v nekaj stavkih. Za Vprašanje 11, ki je bilo namenjeno samo vodjem oddelkov, bi bilo bolj primerno, če bi le to bilo na koncu anketnega vprašalnika. Takšno vprašanje lahko morebitne sodelujoči zmoti, da ti prenehajo odgovarjati na nadaljnja vprašanja.

Na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika lahko podam naslednje predloge za izboljšavo v organizaciji. Precejšni delež sodelujočih (19 %) je pri Vprašanju 12 glede vpliva neformalnih skupin na medsebojne odnose v organizaciji (Grafikon 11) izbral možnost Drugo in napisal lasten odgovor. Odgovori prikazujejo kar nekaj negativnih vplivov, ki naj bi jih imele neformalne skupine na medsebojne odnose v organizaciji. In sicer: neformalne skupine naj bi poslabševale odnose, povečevale nezaupanje, zmanjševale medsebojno zaupanje. To prikazuje, da so zaposleni imeli kar nekaj neprijetni izkušenj zaradi neformalnih skupin. Morda se v ozadju skriva širjenje nezaželenih in destruktivnih informacij v organizaciji. Kar lahko povežem tudi z odgovori na Vprašanje 16, kjer je kar 84 % (Grafikon 16) sodelujočih odgovorilo, da neformalne skupine vplivajo na širjenje nezaželenih in napačnih informacij v organizaciji. Tudi Jurina (1994, str. 228) omenja, da lahko širjenje lažnih ter destruktivnih informacij v organizaciji posledično negativno vpliva na delovanje ter funkcioniranje organizacije. Pretok samih informacij po neformalnih mrežah organizacije je hiter in ga ni moč nadzorovati. Tako tudi širjenja lažnih informaciji v organizaciji ni moč nadzorovati.

Moj predlog, s katerim bi se morda omililo širjenje nezaželenih informacij, so bolj trdni medsebojni odnosi med zaposlenimi. Bolj trdne medsebojne odnose pa lahko dosežejo v organizaciji z neformalnim medsebojnim druženjem, kjer se zaposleni bolje spoznajo ter navežejo stike.

V okviru anketnega vprašalnika sem pripravila posebej vprašanje za vodje oddelkov. To vprašanje se je navezovalo na vpliv neformalnih skupin na njihovo delo vodenja ljudi v oddelku. Od skupno petih vodij, ki so sodelovali v raziskavi, trije navajajo, da imajo neformalne skupine pozitiven vpliv na njihovo delo vodenja. Neformalne skupine jim omogočajo lažje vodenje ljudi v oddelku. Te vodje oddelkov imajo najverjetneje dobre medsebojne odnose s svojimi podrejenimi, ki jih krepijo z morebitnimi neformalnimi druženji. Ti vodje prav tako uživajo podporo svojih članov, kar prispeva k lažjemu ter boljšemu opravljanju dela. Dobri medsebojni odnosi z nadrejenimi so pomembni tudi za boljšo motivacijo pri delu, uspešnost ter večjo pripadnosti sami organizaciji.

Po navedbi dveh vodij pa neformalne skupine negativno vplivajo na njihovo delo vodenja ljudi. Po mnenju ene vodje mu neformalne skupine otežujejo delo vodenja ljudi ter mu tudi otežujejo uvajanje novosti. Ta vodja je najverjetneje pripadnik druge neformalne skupine kot njegovi člani oddelka oziroma podrejeni ter mu zato neformalne skupine

otežujejo delo vodenja ljudi. Pomembno je, da vodja oddelka naveže stike s člani neformalne skupine, ki mu otežujejo delo, kar pa lahko stori z neformalnim druženjem v obliki jutranje kave, skupnem kosilu ali druženju izven delovnega mesta na raznih aktivnostih in podobno. Ko bo vodja navezal stike s člani neformalne skupine, bo tudi lažje uvajal novosti v oddelku. Morda je težava pri uvajanju novosti v oddelku tudi to, da vodja ne predstavi pomena, ki ga ta novost prinaša za delo članov, oddelka kot tudi za celotno organizacijo. Pogosto se zgodi, da ob uvajanju neke novosti ali spremembe v oddelku vodje naletijo na takšne težave. Pomembno je, da vodje v procesu uvajanja sprememb ali novosti vključijo svoje podrejene. Pri tem jim morajo dati možnost, da zaposleni podajo lastne komentarje ter predloge glede spremembe, saj se bodo le tako počutili, kot da so del organizacije. Vodja mora predloge sprejeti ter na podlagi tega utemeljiti, zakaj bo do teh novosti prišlo ter kako.

Po mnenju druge vodje oddelka pa mu neformalne skupine prav tako otežujejo delo vodenja ljudi ter tudi vplivajo na razdvojeno delovanje oddelka. Iz tega lahko razberem, da sta v tem oddelku morda dve neformalni skupini, ki delujeta vsaka zase ter tako vplivata na razdvojeno delovanje oddelka. Ti neformalni skupini imata najverjetneje vsaka svoje vrednote ter prepričanja, ki pa so si tudi morda v nasprotju. Razdvojeno delovanje oddelka lahko vpliva na manjšo učinkovitost pri delu, vodja pa ne more ustvariti pravega timskega dela, saj je oddelek razdeljen tako rekoč na dva dela. Vodja oddelka mora poseči v odnose svojih podrejenih, in sicer tako, da organizira kakšno skupno neformalno druženje, srečanje ali aktivnost izven dela. Tako se bodo zaposleni lahko spoznali v bolj sproščujočem okolju ter morda med seboj stkali odnose. Na takšen način se lahko potem tudi medsebojni odnosi na delovnem mestu izboljšajo in prispevajo k bolj enotnemu oddelku. Tudi Katzenbach in Kahn (2010a, str. 4) navajata, da dobri medsebojni odnosi lahko prispevajo k samem prihranku časa. Pri ljudeh, ki se med seboj dobro razumejo, lahko to vpliva na hitrejše opravljanje del, saj delajo sinhronizirano.

6 ZAKLJUČEK

Celoto organizacije predstavljata formalna ter neformalna organizacija. Vodstvo organizacije izoblikuje formalni del organizacije, ki je zajet tudi v formalnih aktih organizacije. Medtem pa se neformalni del organizacije izoblikuje spontano med zaposlenimi. Formalno in neformalno se med seboj razlikuje po karakteristikah. Tako so karakteristike formalnega: učinkovito, razširljivo, predvidljivo, nadzorovalno, jasno, disciplinirano ter hierarhično. Medtem pa so karakteristike neformalnega: prilagodljivo, lokalno, inovativno, motivacijsko, dvoumno, spontano ter sodelovalno.

Organizacija s svojo formalno organizacijsko strukturo prikazuje formalne medsebojne odnose med zaposlenimi, ki so nujno potrebni za uresničevanje organizacijskih ciljev. Vodstvo organizacije izoblikuje formalne delovne skupine za opravljanje določenih delovnih nalog, katerih posameznik ne bi opravil tako uspešno v določenem časovnem obdobju. Formalne skupine so izoblikovane s strani vodstva z namenom. Vsak član formalne skupine opravi del naloge. Hkrati pa je med člani določen tudi formalni vodja skupine, ki skrbi za to, da skupina uspešno opravi zastavljeno delovno nalogo. Glede na samo dobo trajanja vodstvo organizacije izoblikuje funkcionalne ter projektne skupine.

Med samim procesom dela pa se med zaposlenimi izoblikujejo tudi neformalni medsebojni odnosi, ki imajo lahko pomemben vpliv na organizacijo ter tudi na zaposlene. Neformalni medsebojni odnosi so del neformalne organizacije, hkrati pa so prikazani v neformalni organizacijski strukturi. Zaposleni z neformalnim medsebojnim druženjem izoblikujejo neformalne skupine. Člane neformalnih skupin lahko povezujejo skupni interesi, konjički, hobiji, izobrazba ali skupna težava. Samo povezovanje v neformalne skupine daje članom občutek pripadnosti, identiteto ter spoštovanje, v stresnih situacijah zmanjšuje napetost, člani pa se v okviru skupine počutijo bolj močne.

V organizaciji poteka formalno komuniciranje na podlagi formalnih komunikacijskih kanalov. Ti so predpisani s strani vodstva organizacije. Medtem pa se neformalno komuniciranje izoblikuje spontano, med odmori, s sklepanjem prijateljskih vezi ter ob druženju, vendar pa še vedno znotraj formalno oblikovanih vlog. Za člane neformalnih skupin je značilno, da ti komunicirajo preko neformalnih komunikacijskih kanalov. Neformalni komunikacijski kanali dajejo organizaciji in njenim članom prednosti, ki so vidne v hitrem in tekočem prenosu informacij. So zelo močni in koristni, vendar pa lahko z negativne strani vplivajo na motenje delovnega procesa v organizacije ter širjenje destruktivnih in lažnih informacij. Neformalne komunikacijske kanale je težje nadzorovati, saj se le-ti spreminjajo glede na potrebe.

Opredelimo lahko več vrst neformalnih skupin, ki imajo lahko različen predznak delovanja. Glede na socialno interakcijo lahko opredelimo neformalne skupine na interesne ter prijateljske. Struktura članstva opredeljuje neformalne skupine na horizontalne, vertikalne ter mešane. Na nastanek in njihov vpliv, ki ga imajo na delovanje organizacije, pa se delijo neformalne skupine na koalicije, lobije ter klike. Koalicija se izoblikuje, ko se

posameznik iz enega oddelka poveže s člani drugega oddelka, da bi ga podprli pri uresničitvi določenega cilja ali projekta. Lobija je izoblikovana iz članov, ki so lahko pripadniki tudi druge organizacije ter tudi političnega življenja. Delovanje lobijev je lahko zelo močno, saj lahko vplivajo na pomembne odločitve. Delovanje klik ima negativni predznak, saj člani delujejo za svoje koristi in ugodnosti na račun organizacije. Klike lahko umestimo na vertikalno-simbiotske, vertikalno-parazitske, horizontalno-defenzivne, horizontalno-agresivne in slučajne klike.

Člani organizacije imajo lahko znotraj same organizacije tudi posebno neformalno vlogo. Tako je lahko posamezniku dodeljena vloga neformalnega vodje zaradi najboljših karakteristik, ki so potrebne za dano situacijo. Neformalni vodja se spremeni glede na situacijo. Člani neformalnih skupin pa označujejo neformalnega vodja za pomembnega.

V organizaciji lahko posamezniki zavzemajo še naslednje neformalne vloge, in sicer vlogo zbirališča, vratarja ali impulzivnega jemalca. Neformalna vloga posameznika kot zbirališča je zelo pomembna. Za to vlogo je značilno, da se posameznik, ki je označen kot zbirališče veliko povezuje z drugimi člani organizacije oziroma se drugi člani veliko povezujejo z njim. Označene so različne vrste posameznikov kot zbirališč in sicer posameznik kot zaupno zbirališče, energijsko zbirališče ali zbirališče znanja – deljenja oziroma hitra zebra. Posamezniki kot zbirališče dajejo v okviru svoje neformalne vloge preostalim članom v organizaciji določene pomembne elemente, zaradi katerih se preostali posamezniki povezujejo z njimi. Prepoznava neformalnih vlog posameznikov v organizaciji lahko vodstvu organizacije pomaga k lažjemu vodenju same organizacije.

Za delo vodje organizacije je pomembno, da znajo prepoznati neformalne skupine ter neformalne vloge posameznikov. Sama določitev ter prepoznanje neformalne skupine v organizaciji se lahko stori s tehnikami opazovanja kot tudi spraševanja. Vendar pa se lahko zgodi, da s tehniko spraševanja ne dosežemo pravih rezultatov, saj je lahko le-to precej moteče za sodelujoče, na kar pa lahko podajo neresnične odgovore.

Vodje organizacije lahko delovanje neformalnih skupin izkoristijo v svojo prid ter prid delovanja organizacije. Samo prepoznavanje neformalnih skupin v organizaciji lahko pomaga vodjem, da ti preusmerijo negativno nastrojene neformalne skupine, ki bi s svojim delovanjem lahko škodile organizaciji.

V nekaterih organizacijah je pomen neformalnih skupin stopil v ospredje, ko je svet zajela recesija. Neformalne skupine omogočajo večjo povezanost svojih članov, kar pa je za celotno organizacijo pomembno, ko se le-ta sooča z morebitnimi težavami. Sama povezanost med zaposlenimi tako pripomore k lažjemu soočanju s težavami, ki nastopijo v organizaciji ter tudi k hitrejšemu doseganju zastavljenih ciljev.

Pomembna značilnost neformalnih skupin so tudi njihove norme, ki so nenapisana pravila, ki določajo pravila vedenja svojih članov. Ker so norme skupine tako zakoreninjene v vzorec obnašanja svojih članov, se ti velikokrat vedenja, ki so posledica teh norm, sploh ne zavedajo. Norme povezujejo člane, da ti delujejo kot sistem in ne kot skupek

posameznikov. Če so norme neformalne skupine v nasprotju s cilji organizacije, lahko to vpliva na zmanjšanje organizacijske učinkovitosti.

Celoto medsebojnih odnosov v organizaciji prikazuje socialna mreža organizacije. Če je ta pravilno izoblikovana ter upravljana, je moč zaznati pozitivne rezultate v okrepljenih vezeh med njenimi člani. Same okrepljene vezi med člani socialne mreže organizacije pa lahko vplivajo na povečanje uspešnosti, učenja ter inovacij v organizaciji. Z analizo socialnih omrežij se lahko razbere vzorec sodelovanja med zaposlenimi ter tudi ocenjuje odnose v neformalnih mrežah. Sociometrija kot posebna tehnika omogoča preučevanje socialne strukture skupine, prikazuje sociometrični položaj vsakega posameznika v strukturi ter tudi omogoča izračun indeksa kohezivnosti za celotno skupino. Ena izmed pomembnih sociometričnih metod za prikaz skupinske strukture je Morenova sociometrična metoda. Za grafično ponazoritev medsebojnih odnosov v skupini se uporabi sociogram. S sociometričnimi tehnikami se v organizaciji preučujejo neformalne skupine in socialna mreža posameznika.

Raziskovalni del diplomskega dela prikazuje rezultate anketnega vprašalnika, ki je bil izveden v izbrani organizaciji. Rezultati so interpretirani ter grafično predstavljeni. Raziskava prikazuje, da se zaposleni v izbrani organizaciji povezujejo v neformalne skupine ter vidijo vpliv neformalnih skupin na njihovo delo, medsebojne odnose, na izoblikovanje medsebojnih druženj ter pretok informacij v organizaciji.

LITERATURA IN VIRI

- Atherton, James (2010). Group Cultures. Privzeto 9. 8. 2012 iz: http://www.learningandteaching.info/teaching/group_cultures.htm.
- Berlogar, Janko (1999). *Organizacijsko komuniciranje – Od konfliktov do skupnega pomena*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Brečko, Daniela (2008a). Notranje neformalne mreže so borza informacij. *Poslovna asistenca*. Letnik 15, št. 6, str. 14–17.
- Brečko, Daniela (2008b). Mreženje v organizacijah. *HRM*. Letnik 6, št. 26, str. 65–70.
- Brečko, Daniela (2008c). Socialne mreže – osebna in organizacijska konkurenčna prednost. *Poslovna asistenca*. Letnik 15, št. 6, str. 12–13.
- Clarke, Kristin (2010). Inside the Informal Organization. Privzeto 26. 7. 2012 iz: http://www.asaecenter.org/Resources/ANowDetail.cfm?ItemNumber=53451.
- Cross, Rob, Parker, Andrew (2004). The Hidden Power of Social Netwroks – Understanding How Wrok Really Gets Done in Organizations. Privzeto 24. 7. 2012 iz: http://www.google.si/books?hl=sl&lr=&id=vQ3mM4Vpix8C&oi=fnd&pg=PR7&dq=types+of+social+networks+in+organizations&ots=LfKebXOGSI&sig=PD2reGggYiv29JCy3bDbdj0AD4E&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true.
- Černetič, Metod (1997). *Poglavja iz sociologije organizacije*. Moderna organizacija, Kranj.
- Černetič, Metod (2007). *Management in sociologija organizacij*. Založba Moderna organizacija, Kranj.
- Dimovski, Vlado, Penger, Sandra, Škerlavaj, Miha, Žnidaršič, Jana (2005). *Učeča se organizacija – ustvarite podjetje znanja*. Založba GV, Ljubljana.
- Farivar, Farveh (2012). The Effects Of Informal Groups On Organizational Performance: A case study of Iran. Privzeto 12. 8. 2012 iz: http://journal-archieves17.webs.com/364-374.pdf.
- Grimes, Cliff F. (2000). Team Building – Managing the Norms of Informal Groups in the Wrokplace. Privzeto 10. 8. 2012 iz: http://www.accel-team.com/_pdf/atPDF_13_groupsNorms_np.pdf.
- Hodge, Billy J. , Anthony, William P., Gales, Lawrence M. (2003). *Organization Theory – A Strategic Approach*. Upper Saddle River, New Jersey.
- Ilar, Petra (2008). Izkoristimo moč notranjih skupin. *Poslovna asistenca*. Letnik 15, št. 6, str. 10–11.
- Ingo, Maria R. , Firdouse, Jahan (2010). How important are informal groups in organization?. Privzeto 23. 7. 2012 iz: http://www.articlesbase.com/management-articles/how-important-are-informal-groups-in-organization-2641061.html.
- Ivanko, Štefan (2007). Neformalna organizacija kot način organizacijskega vedenja. V: Ivanko, Štefan; Stare, Janez (ur.): *Organizacijsko vedenje*. Fakulteta za upravo, Univerza v Ljubljani.

- Jurina, Milan (1994). *Rukovođenje i organizacijsko ponašanje*. Ministarstvo unutranjih poslova Republike Hrvatske, Zagreb.
- Kajtna, Tanja (2012). Sociometrična preizkušnja. Privzeto 20. 6. 2012 iz: http://www.pfmb.uni-mb.si/files/stud_gradivo_oddelek/9808_Sociometricna_preizkusnja.pdf.
- Katzenbach, Jon, Khan, Zia (2010a). Leading Outside the Lines. Privzeto 29. 7. 2012 iz: http://www.strategy-business.com/media/file/sb59_10204.pdf.
- Katzenbach, Jon, Khan, Zia (2010b). Fast Track to Recovery Leading outside the lines Can turn Survivors into Winners. Privzeto 5. 8. 2012 iz: http://www.booz.com/media/uploads/Fast_Track_To_Recovery.pdf.
- Katzenbach, Jon, Khan, Zia (2010c). Leading Outside the Lines. Privzeto 9. 8. 2012 iz: http://www.booz.com/media/file/c01.pdf.
- Kaho, Mason (2012). Examples of Informal Work Groups. Privzeto 11. 8. 2012 iz: http://smallbusiness.chron.com/examples-informal-work-groups-24287.html.
- Kovačič, Bogdan (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- Lipičnik, Bogdan, Možina, Stane (1993). *Psihologija v podjetjih*. Državna založba Slovenije, d.d., Ljubljana.
- McMillan, Amy (2012). Group Dynamics. Privzeto 7. 9. 2012 iz: http://www.referenceforbusiness.com/management/Gr-Int/Group-Dynamics.html.
- Možina, Stane (2002). Delo v teamu, skupini. V: Možina, Stane (ur.): *Management nova znanja za uspeh.* Didakta, Radovljica.
- Mumel, Damijan (2012). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. De Vesta: v sodelovanju z Založbo WS, Maribor.
- Nastran Ule, Mirjana (2000). *Temelji socialne psihologije*. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
- Rastogi, Megha (2009). Types of Groups. Privzeto 10. 11. 2012 iz: http://www.articlesbase.com/human-resources-articles/typesof-groups-971828.html.
- Zaman, Imran (2010). A Social Network within an Organisation. Privzeto 23. 7. 2012 iz: http://www.daywatcher.com/wp-content/uploads/downloads/2010/04/A-Social-Network-within-an-Organisation.pdf.
- Zupan, Nada, Kaše, Robert (2007). *Uvod v organizacijo – Vodnik po predmetu*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Moje ime je Ana Žganjar ter sem študentka na Fakulteti za upravo. V lanskem letu sem v Vaši organizaciji (Občina Sevnica) opravljala obvezno študijsko prakso. Ker zaključujem študij na fakulteti, potrebujem Vašo pomoč pri izdelavi raziskovalnega dela mojega diplomskega dela. Diplomsko delo pripravljam pod mentorstvom dr. Janeza Stareta, naslov dela pa se glasi Vpliv neformalnih skupin v organizaciji.

Pred Vami je kratek anketni vprašalnik, na katerega bi želela, da odgovorite. Prosim Vas, da odgovorite na vsa spodnja vprašanja, in sicer tako, da obkrožite ali dopišete odgovor, ki za Vas najbolj drži. Anketni vprašalnik je anonimen, vse pridobljene podatke pa bom uporabila izključno za izdelavo mojega diplomskega dela.

Za Vaše sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujem!

1. **Spol**
   a) moški
   b) ženski

2. **Stopnja izobrazbe**
   a) osnovna šola
   b) srednja šola
   c) višja šola
   d) visoka strokovna
   e) univerzitetna
   f) magisterij
   g) doktorat

3. **Ali opažate neformalne skupine v vaši organizaciji?**
   a) da
   b) ne

4. **Kako pogosto opažate neformalne skupine v vaši organizaciji?**
   a) zelo pogosto
   b) pogosto
   c) občasno
   d) nikoli

5. **Koliko neformalnih skupin trenutno opažate v vaši organizaciji?**

   _____

6. **Se sami povezujete v neformalne skupine v organizaciji?**
   a) da
   b) ne

Če ste odgovorili DA, v koliko neformalnih skupin se vključujete?

_____

7. **Kakšno korist vam prinašajo neformalne skupine?**
   a) informacije za delo
   b) nova znanja in spoznanja
   c) medsebojno druženje in prijateljstvo
   d) večjo prepoznavnost ter ugled v organizaciji
   e) drugo: _____

8. **Iz kakšnih razlogov se povezujete v neformalne skupine?**
   a) skupni interesi ter konjički
   b) poklic
   c) izobrazba
   d) hierarhija organizacije
   e) poznanstva izven organizacije
   f) glede na starost oziroma generacijo
   g) iz osebnih interesov
   h) drugo: _____

9. **Ali menite, da imajo neformalne skupine vpliv na delovanje vaše organizacije?**
   a) da
   b) ne

Če ste odgovorili DA, kakšen vpliv menite, da imajo?

_____

10. **Ali združevanje v obliki neformalnih skupin vpliva na vaše delo v organizaciji? Združevanje v neformalnih skupinah:**
    a) me motivira
    b) povečuje mojo učinkovitost pri delu
    c) me moti ter otežujejo moje delo
    d) nima nobenega vpliva name in moje delo

11. **Če ste v organizaciji vodja oddelka, potem vas prosim, da odgovorite na naslednje vprašanje, glede <u>vpliva neformalnih skupin na vaše delo kot vodja</u>. Neformalne skupine:**
    a) otežujejo moje delo vodenja ljudi
    b) pripomorejo k lažjemu vodenju ljudi v oddelku
    c) mi omogočajo lažje uvajanje novosti (novih idej ter sprememb) v oddelku
    d) mi otežujejo uvajanje novosti v oddelku
    e) vplivajo na razdvojeno delovanje oddelka
    f) drugo: _____

12. Kakšen vpliv menite, da imajo neformalne skupine <u>na medsebojne odnose</u> v organizaciji?

a) vplivajo na boljše ter trdnejše odnose v organizaciji
b) spodbujajo prijateljske odnose
c) povečujejo zaupanje med zaposlenimi
d) povečujejo sodelovanje med zaposlenimi
e) povečujejo tekmovanje med zaposlenimi
f) nimajo nobenega vpliva na medsebojne odnose
g) drugo: _____

13. Ali opažate, da ima združevanje v neformalnih skupinah vpliv na razvoj ritualov v vaši organizaciji?

a) da
b) ne

Če ste odgovorili da, potem obkrožite ter dopišite rituale, katere menite, da so se razvili zaradi združevanja v obliki neformalnih skupin.

a) skupni prevoz na delo
b) druženje ob jutranji kavi
c) skupno kosilo
d) druženje izven dela na skupnih izletih ter aktivnostih
e) medsebojno pošiljanje elektronske pošte ali drugi načini spletnega komuniciranja
f) drugo: _____

14. Neformalne skupine in pretok informacij v organizaciji. Kje pridobite največ informacij, ki jih potrebujete za opravljanje svojega dela:

a) neposredno od vodje
b) na formalnih delovnih sestankih organizacije
c) z druženjem v obliki neformalnih skupin ter prijateljskih mrež v organizaciji
d) drugo: _____

15. Ali menite, da imajo neformalne skupine vpliv na boljši pretok informacij v vaši organizaciji?

a) da
b) ne

16. Ali menite, da vplivajo neformalne skupine tudi na širjenje nezaželenih in napačnih informacij v organizaciji?

a) da
b) ne

Anketa je delno povzeta po raziskavi o formalnem in neformalnem mreženju avtorice dr. Daniele Brečko.

Vir:

- Brečko, Daniela (2008). Notranje neformalne mreže so borza informacij. *Poslovna asistenca*. Letnik 15, št. 6, str. 14–17.

- Brečko, Daniela (2008). Mreženje v organizacijah. *HRM*. Letnik 6, št. 26, str. 65–70.
- Brečko, Daniela (2008). Socialne mreže – osebna in organizacijska konkurenčna prednost. *Poslovna asistenca.* Letnik 15, št. 6, str. 12–13.