

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

SPECIALISTIČNO DELO

PROGRAM USPOSABLJANJA VODIJ DELOVNIH SKUPIN

Ljubljana, oktober 2004

ALEKSANDER VALENČIČ

IZJAVA

Študent Aleksander Valenčič izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Aleša Vahčiča, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 29.10.2004

Podpis: _____

KAZALO

1.	UVOD.....	1
1.1.	NAMEN IN CILJI SPECIALISTIČNEGA DELA.....	2
1.2.	METODE DELA.....	3
1.3.	STRUKTURA SPECIALISTIČNEGA DELA.....	3
2.	OPREDELITEV DELOVNE SKUPINE (TIMA) IN VODJE.....	5
2.1.	POMEN SKUPINE, SKUPINSKEGA DELA IN VODENJA.....	6
2.1.1.	Skupina in skupinsko delo.....	6
2.1.2.	Potrebe.....	8
2.1.3.	Namen (cilji) skupine.....	10
2.1.4.	Sestava skupine.....	11
2.1.5.	Struktura v skupini.....	11
2.1.6.	Pravila.....	12
2.1.7.	Vsebina.....	12
2.2.	VODENJE SKUPINE.....	13
2.2.1.	Kdo je vodja in kakšne so njegove naloge?.....	13
3.	VEŠČINE, KI JIH VODJA POTREBUJE ZA USPEH TIMA.....	15
3.1.	USPEŠNA SKUPINA (TIM).....	15
3.2.	VODJA USPEŠNE SKUPINE.....	16
3.2.1.	Vodja izbere prave ljudi:.....	17
3.2.2.	Vodja izpostavi ljudi situacijam, iz katerih se bodo učili o skupinskem delu.....	18
3.2.3.	Vodja podaja široko razlago in dovoli sodelovanje pri postavljanju ciljev in metodologije.....	19
3.2.4.	Vodja podpira tim pri razvijanju lastnega načina dela.....	20
3.2.5.	Vodja meri napredek in nudi povratne informacije.....	20
3.3.	VODJA TIMA.....	21
3.3.1.	Načrtovanje.....	22
3.3.2.	Pripravljanje izvajanja.....	23
3.3.3.	Nadziranje.....	23
3.3.4.	Organiziranje.....	23
3.3.5.	Koordiniranje.....	24
3.3.6.	Motiviranje.....	24
3.3.7.	Odgovornost.....	24
3.4.	MENTOR IN TRENER DELOVNE SKUPINE.....	25
3.4.1.	Kaj je mentorstvo?.....	26
3.4.2.	Mentorstvo kot proces.....	26
3.4.3.	Kultura učenja.....	28
3.4.4.	Prednosti učenja v organizaciji.....	29
3.5.	RAVNANJE S SODELAVCI.....	30
3.5.1.	Hitro rešujte probleme članov vaše delovne skupine.....	31
3.5.2.	Branite in se postavite za svojo delovno skupino.....	32
3.5.3.	Motivirajte člane skupine.....	32
3.5.4.	Delo olajšate in mu dajte smisel.....	33
3.6.	MEDČLOVEŠKI ODNOSI.....	34
3.6.1.	Zadovoljstvo pri delu.....	34
3.6.2.	Kako graditi učinkovita razmerja navzgor.....	35
3.6.3.	Medosebne veščine.....	35
3.6.4.	Reševanje problemov.....	36

3.6.5.	Pogajanja	36
3.6.6.	Ustvarjanje skupinske pripadnosti.....	36
3.7.	UČINKOVITE KOMUNIKACIJE	37
3.7.1.	Poslušanje za razumevanje	38
3.7.2.	Učinkovito spraševanje	39
3.7.3.	Nudenje povratnih informacij.....	39
3.8.	VODJA DELOVNE SKUPINE KOT PODJETNIK.....	39
3.8.1.	Partnerstvo v oskrbovalni verigi.....	41
3.8.2.	Kupci	41
3.8.3.	Dobavitelji	41
3.8.4.	Člani delovne skupine	42
3.8.5.	Vodja in menadžer mini podjetja	42
3.8.6.	Poslanstvo, vizija in vrednote mini podjetja.....	42
3.8.7.	Vizualizacija	43
4.	PROGRAM USPOSABLJANJA VODIJ DELOVNIH SKUPIN	44
4.1.	PRVI KORAK	44
4.2.	DRUGI KORAK	45
4.3.	TRETJI KORAK	45
4.4.	ČETRTI KORAK	45
4.5.	PETI KORAK	46
5.	PREDSTAVITEV SKUPINE LIV POSTOJNA, D.D.	47
5.1.1.	Programske enote	48
5.2.	PREDSTAVITEV PODJETJA LIV PLASTIKA, D.O.O.	50
5.2.1.	20 Ključev v LIV Plastika d.o.o.	50
5.2.2.	Potek projekta	51
5.2.3.	Vsebinski komentar celotnega projekta.....	52
5.2.4.	Bodoči razvoj in vizija 20 ključev	53
6.	USPOSABLJANJE VODIJ DELOVNIH SKUPIN V LIV PLASTIKA D.O.O.	54
7.	MOŽNE SINERGIJE IN KONFLIKTI MED VODJI SKUPIN IN FUNKCIJSKIMI VODJI V ORGANIZACIJI	59
7.1.	KONFLIKTI	59
7.2.	SINERGIJE	59
8.	SKLEP	60
9.	SEZNAM IZHODIŠČNE LITERATURE	62
10.	SPISEK IZHODIŠČNIH VIROV	64

1. UVOD

Opažamo, da v slovenskih podjetjih danes čedalje bolj težimo k uvajanju timskega dela. Timsko delo je eden najuspešnejših načinov reševanja zapletenih in zahtevnih nalog oziroma problemov. Ugotovili smo, da se timsko delo bistveno razlikuje od skupinskega in individualnega, čeprav ga ljudje opravljajo v istem prostoru. Pri timskem delu ne gre za seštevek individualnih načinov reševanja problemov, temveč za bistveno drugačno kakovost dela. Timsko delo vključuje večje ali manjše število ljudi, ki morajo med sabo komunicirati in zato nastopa proces, ki ga pri individualnem delu in skupinskem delu ni. Tim, ki je najprej skupina mora šele nastati, za kar potrebuje čas. V tem času si člani neformalno razdelijo vloge, postavijo cilje, izberejo način vodenja, vzpostavijo medsebojne komunikacije itd. Ko so vzpostavljene vse te povezave, lahko govorimo o skupini, ki je tudi neformalno pripravljena za delo pri skupni nalogi, govorimo o timu (Lipičnik, 1997, str. 220). Zavedamo se, da so dobre delovne skupine oz. timi osnova za razvoj in napredek podjetja. Osnovna celica skupine je človek. Človek je socialno in družbeno bitje s svojimi dobrimi in slabimi lastnostmi. V zadnjih letih pa se pogledi spreminjajo in v podjetjih poskušamo spodbujati zaposlene k izboljšavam in z delom v skupini. Izboljšave in spremembe so osnova napredka. Delo v skupini pa je predpogoj za ustvarjalno delo. Mnogo avtorjev bi ocenilo, da spremembo situacij lahko dosežemo s timskim delom kot tehniko, ki deluje po principu "več glav več ve". S timskim delom pa se reševanje konfliktov zelo zaplete, če timski način reševanja problemov ni primerno in ustrezno kontroliran (Lipičnik, 1997, str. 210).

Na tej točki, torej že takoj po tem ko zaznamo, da potrebujemo delo v timu, se pojavi problem vodenja skupine. Potrebujemo koordinatorja in vodjo, ki bo znal skupino voditi, motivirati do tega, da bodo člani pripravljene dosegati zastavljene cilje skupine. Prvič, vodenje je akcija, ne pozicija. Vodenje ni napis, ki stoji na vaši pisalni mizi, vodenje je akcija, to so dejanja, ki se jih lotevate vsako minuto dneva, in vsakodnevni rezultat teh dejanj. Vodenje je izvedba, in ne načrtovanje. Načrtovanje je komaj predigra izvedbe, kjer je dejansko najbolj pomembno, da delo opravite bolje, hitreje in učinkoviteje kot kdorkoli drug. Torej razmišljajte v okviru dejanj, izvedbe, kajti bistvo vodenja so rezultati. Vedno so pomembni le vaši dosežki. Ob koncu dneva je vsem važno le, kaj ste uspeli narediti. Vodja se torej vedno osredotoči na zanj najbolj pomembne rezultate, na svoje obveznosti, odgovornosti (Tracy, 2000, str. 20–21). Hkrati so to tudi rezultati, obveznosti in odgovornosti skupine. Kakovost in stil spodbujanja, ki ju uporablja koordinator, pospešujeta aktivnosti tako pri delovnih skupinah kot pri ustvarjalnih skupinah. Koordinator lahko s svojimi postopki dvigne raven razmišljanja s tem, da daje posameznikom, ki so v manjšini, dovolj časa, da predstavijo svoja stališča. V razpravah brez koordinatorja gospodari večina. To je okoliščina, v kateri se sprošča družbeni pritisk, ki lahko pomembno vpliva na razmišljanje. Brez ustreznega vodenja manjšina nima dovolj možnosti, da bi kljubovala večini. Če ima manjšina prav, ne uživa pa koordinatorjeve podpore, se njen potencialni prispevek izgubi. S tem ko koordinator manjšini omogoča razpravo, lahko zelo poveča uspeh razprave. Zato ni glavni problem vodenja, kot pogosto slišimo, doseči poslušnost in navdušenje v skupini,

ampak doseči stanje, v katerem sodelavci vidijo koordinatorja kot nosilca njihovih skupnih naporov. Za učinkovito doseganje cilja skupina ne potrebuje organigramov, ampak mora skupina vodjo in njegovo vodenje tudi priznavati (Lipičnik, 1997, str. 219).

Bistven za uspeh skupine pa je izbor vodje. Vodja mora biti pravi vodja z instinktom za vodenje. Klasični princip vodenja ima svoje korenine v ideji, da je osnova organizacije predvsem ekonomska. Tako vodenje razumejo predvsem zato, da bi vzdrževali red, kontrolirali vedenje in usmerjali ljudi v objektivne ekonomske cilje. Takšno ozko pojmovanje vodenja seveda prej zavira uporabo človeških zmožnosti, kot pa bi jih sproščalo. Zato se javlja tudi predpostavka, da bi vodje morali ljudi samo podpirati in usmerjati pri njihovem delu. Pri tem seveda predpostavlja, da bodo delavci sami znali najti najustreznejše delo, ki ga je potrebno opraviti za doseganje cilja (Lipičnik, 1997, str. 119). Spretnosti in veščin se lahko naučimo, kar bomo poskušali nakazati tudi v tem delu. Brez vsakega smisla pa je usposabljanje človeka za vodjo, če nima vodenja "pod kožo". Spretnost vodje in odnos ljudi do njega je bistven. Edini način, da bomo dosegli večjo uspešnost timov je, da sestavimo skupino s pravilno mešanico različnih zmožnosti. To omogoča vodja z instinktom. Le z občutkom lahko napovemo, kaj bo napravil tim, ne glede na spremembe, ki sledijo, in ali bo tim dosegel svoje postavljene cilje. Če ne bomo prepoznali pomembnosti instinktov pri obvladovanju sprememb v organizaciji, bodo te povzročale nenehno menjavanje vlog, to pa bo imelo tako negativen učinek, da se bo vsak zastoj razrasel v večjo težavo. Če želimo ohraniti tim, mora biti vodja sposoben razdeliti določene, četudi spreminjajoče se naloge, ki ustrezajo posameznemu človeku. Spretnosti se je namreč mogoče naučiti, instinkti pa se ne spremenijo. Zato uspešni voditelji delujejo tako, da dajejo ljudem proste roke pri njihovem delu. Vodja mora biti odgovoren, da zazna in razume skupne cilje podjetja, da ve, kaj se od njega pričakuje in zakaj ter kaj bo pri tem merilo njegovega in skupnega uspeha. Pri tem je nujno, da je razmišljanje celotne vodstvene strukture med seboj usklajeno. Vodje na vseh ravneh morajo temeljito premisliti, kateri cilji njegove enote prispevajo k odgovornosti in uspehu celote (Bernot, 1990, str. 96).

Iz zgoraj navedenih trditev in poznavanja prakse v podjetju LIV Plastika, d.o.o., nam je jasno, da nujno potrebujemo program usposabljanja delovnih skupin v podjetju, ki ima preko tristo zaposlenih in kjer smo prav vsi razdeljeni v štiriindvajset delovnih skupin. Tako že nekaj let sodelujemo pri timskem delu vsi od direktorja do zadnjega delavca na montažnem traku.

1.1. NAMEN IN CILJI SPECIALISTIČNEGA DELA

V današnjem času smo priča burnemu razvoju celotnega sveta. Poslovanje podjetij je čedalje bolj odvisno od hitrih odločitev. V takem okolju posameznik ni več sposoben sprejemati številnih informacij in se hkrati odločati o pomembnih odločitvah glede poslovanja podjetja. Zato v ospredje vedno bolj stopa timsko delo, pri katerem ima pomembno vlogo vodja tima.

Tako izboljšave kot skupinsko delo potrebujejo vodenje s točno določenimi cilji. Delo vodje v timu je zahtevno in kompleksno, mora biti pa tudi učinkovito.

Cilj tega dela je izdelati primeren in učinkovit program za usposabljanje vodij delovnih skupin. Tak program bi lahko uvajali tako v proizvodni kot storitveni dejavnosti, v režijskih ali proizvodnih službah, skratka povsod, kjer delo poteka v delovni skupini oz. timu. S podrobno analizo vodij skupin bomo ocenili, katera znanja in veščine vodja skupine najbolj potrebuje. Na podlagi teh informacij se bomo odločili za več področij, ki jih bomo podrobno preučili, in na koncu izdelali učinkovit program za usposabljanje. Podrobno bomo obdelali najnižji nivo vodenja, torej vodjo delovne skupine v neposredni proizvodnji.

Izdelan bo akcijski plan uvajanja programa v podjetje LIV Plastika, d.o.o. Kmalu po uvedbi delovnih skupin v podjetje smo spoznali, da je bistvo dobre skupine v zadostni vodstveni podpori. Zato smo se odločili, da potrebujemo program, ki bo sodelavce, ki vodijo skupine, izšolal v dobre in učinkovite vodje. Cilj je usposobiti vodje, ki se bodo znali primerno vesti, se odzivati, stimulirati, komunicirati, skratka uspešno voditi skupino do zastavljenih ciljev v dobro zaposlenih in podjetja.

1.2. METODE DELA

Metode dela in raziskovanja, ki jih bomo uporabil pri izdelavi specialističnega dela, temeljijo predvsem na preučevanju teoretične podlage, ki nam daje osnovo za celovit pogled znanj in veščin, ki naj bi jih obvladal uspešen vodja skupine. V praksi bomo analizirali delovanje vodij skupin ter preučevali tako uspešne kot neuspešne vodje. Na tej osnovi bomo prišli do spoznanj, katera znanja in veščine so za uspešnost skupine in vodij najpomembnejše.

1.3. STRUKTURA SPECIALISTIČNEGA DELA

Delo je sestavljeno iz več poglavij, v katerih obravnavamo delovno skupino in vodjo skupine s poudarkom na veščinah, katere vodja potrebuje, da lahko uspešno vodi skupino. Rezultat dobrega vodenja je uspešna skupina.

Delo se grobo deli na teoretični in praktični del. Po krajšem uvodu sledi v drugem poglavju opredelitev skupine in vodje skupine. V tem delu bomo predstavili skupino in skupinsko delo, predvsem pa poskušali definirati vodenje in vodjo. V tretjem poglavju bomo teoretično razglabljali o veščinah, katere naj bi obvladal dober vodja skupine oziroma tima. Tretje poglavje je razdeljeno na več tematskih področij usposabljanja vodij. Prvo področje predstavlja znanja in veščine, katere naj bi imel vodja tima, tako da bo znal učinkovito voditi in motivirati delovno skupino. Drugo področje se posveča vodji kot mentorju in trenerju delovne skupine. Ena glavnih vlog mentorja je, da vpeljuje in prenaša nova znanja v skupino

z navodili, prikazi, usmerjanjem, predvsem pa z lastnim vzgledom. V tretjem področju obravnavamo ravnanje z našimi sodelavci, hitro reševanje problemov v skupini, kako branimo in se postavimo za svojo delovno skupino ter kako lahko delo olajšajmo in mu damo smisel. Namen četrtega področja je, da vodja spozna, kako razviti dobre odnose s svojimi sodelavci, nadrejenimi in drugimi ljudmi iz okolice. Takšni odnosi na delovnem mestu naj bi zagotovili učinkovito delovanje skupine. Na petem področju vodjo usposobimo za učinkovito komuniciranje s sodelavci ter učinkovito vodenje sestankov in delavnic. Zadnje področje smo naslovlili vodja delovne skupine kot podjetnik – menadžer. Namen tega področja je, da oskrbi vodjo skupine z znanji in veščinami, ki mu bodo pomagala voditi skupino kot mini podjetje in s tem ustvariti temelje učinkovite delovne skupine. V teh šestih poglavjih je po našem mnenju zbranih večina veščin in znanj, katera so nujno potrebna, da jih vodja pozna, obvlada in uveljavlja v praksi. Osredotočili smo se na vodjo skupine na najnižjem, osnovnem nivoju. V četrtem poglavju bomo vse veščine poskušali strniti v program usposabljanja vodij delovnih skupin. Da bi smiselno pristopili k uvajanju tega programa, si moramo pomagati z vprašalniki, po katerih se lahko ocenimo in spremljamo napredovanje skozi potek usposabljanja. V petem poglavju na kratko predstavimo podjetje, v katerem naj bi začeli uvajati program usposabljanja delovnih skupin. LIV Plastika, d.o.o., ima preko tristo zaposlenih in prav vsi smo razdeljeni v štiriindvajset delovnih skupin. Tako že nekaj let sodelujemo pri tiskem delu vsi od direktorja do zadnjega delavca na montažnem traku. V šestem poglavju podrobno opišemo program usposabljanja, ki bo pisan na kožo omenjenemu podjetju. Sedmo poglavje razdelimo na dva dela. Iz dosedanjih izkušenj smo spoznali, da se med obstoječo funkcijsko organizacijo in novonastalimi skupinami lahko razvijejo tako sinergijski kot konfliktni odnosi. Sinergije in konflikte poskušamo v poglavju na kratko opisati. V osmem poglavju sledi zaključek. Vsebuje pričakovanja in cilje tega projekta ter tudi smernice za nadaljnji razvoj usposabljanja vodij skupin na višji nivo.

2. OPREDELITEV DELOVNE SKUPINE (TIMA) IN VODJE

Zaradi boljšega razumevanja bi opredelili skupino, delovno skupino, tim, vodenje in vodilnega delavca oziroma vodjo. Ker naš namen v tej nalogi ni izbrati najboljšo definicijo med dobrimi, jih povzemamo po Lipičniku.

SKUPINA (*Group*) predstavlja dva ali več posameznikov, ki so v kontaktu zaradi pomembnih zadev (Lipičnik, 1997, str. 321).

DELOVNA SKUPINA (*Work Group*) je določljiva, strukturirana, razmeroma trajna integriteta ljudi, ki igrajo recipročne vloge v skladu s socialnimi interesi, normami in vrednotami pri doseganju skupnih ciljev v organizaciji (Lipičnik, 1997, str. 309).

TEAM (*team*) je skupina, za katero je značilno, da sodeluje pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev. Med posameznimi člani skupine so vzpostavljene medsebojne vezi, ki jih pri skupinah ni izslediti. To je razlika med skupino in timom. Vsaka skupina torej ni tim, vsak tim pa je tudi skupina, ker vsebuje večje število članov (Lipičnik, 1997, str. 323).

VODENJE (*Leading*) je usmerjanje, vplivanje in motiviranje zaposlenih, da bi ustrezno opravljali svoje naloge, potrebne za doseganje organizacijskih ciljev (Lipičnik, 1997, str. 324).

VODILNI DELAVEC – delavec, ki so mu poverjene naloge vodenja: načrtovanja, kontroliranja, izvajanja in dela z ljudmi (Lipičnik, 1997, str. 324).

Timsko delo je sicer pogosta in priljubljena oblika dela, ki se pri nas vse bolj pogosto uveljavlja. Pri reševanju konfliktov, kjer je udeleženih več oseb, pa je timsko delo edina možna oblika dela. Prizadeti v konfliktu postanejo udeleženi pri njegovem reševanju in šele tako lahko pride do rešitve. Individualno delo v tem primeru ne bi kaj dosti zaleglo (Lipičnik, 1997, str. 210). Nekateri avtorji pravijo, da povezovanje v skupine ni samo naučen, ampak tudi instinktiven proces. Naravna potreba po vključitvi in pripadnosti skupini se razvije v kompleksnejši proces učenja pravil, norm in pričakovanj, ki se porajajo med posamezniki in med posamezniki in skupino. Zato je delo v skupini naravna oblika dela tudi v podjetju. Ljudje dobimo svoje prve skupinske izkušnje v družini (šola, šport ...), ki ima številne značilnosti male in delovne skupine. To je prvi prostor, kjer se učimo sprejemati in razvijati vrednote, norme, strukturo in dejavnosti, ki so sestavni elementi vsake skupine. V družini se najprej pojavijo vprašanja in naloge glede postavljanja meja in pravil, ravnanja s čustvi, učenja povezanosti in avtonomije, vzpostavljanja določenega načina komunikacije, prepoznavanja in razreševanja konfliktov. Tudi delovna skupina je lahko naša "družina".

2.1. POMEN SKUPINE, SKUPINSKEGA DELA IN VODENJA

2.1.1. Skupina in skupinsko delo

Na splošno imamo tri vrste delovnih skupin:

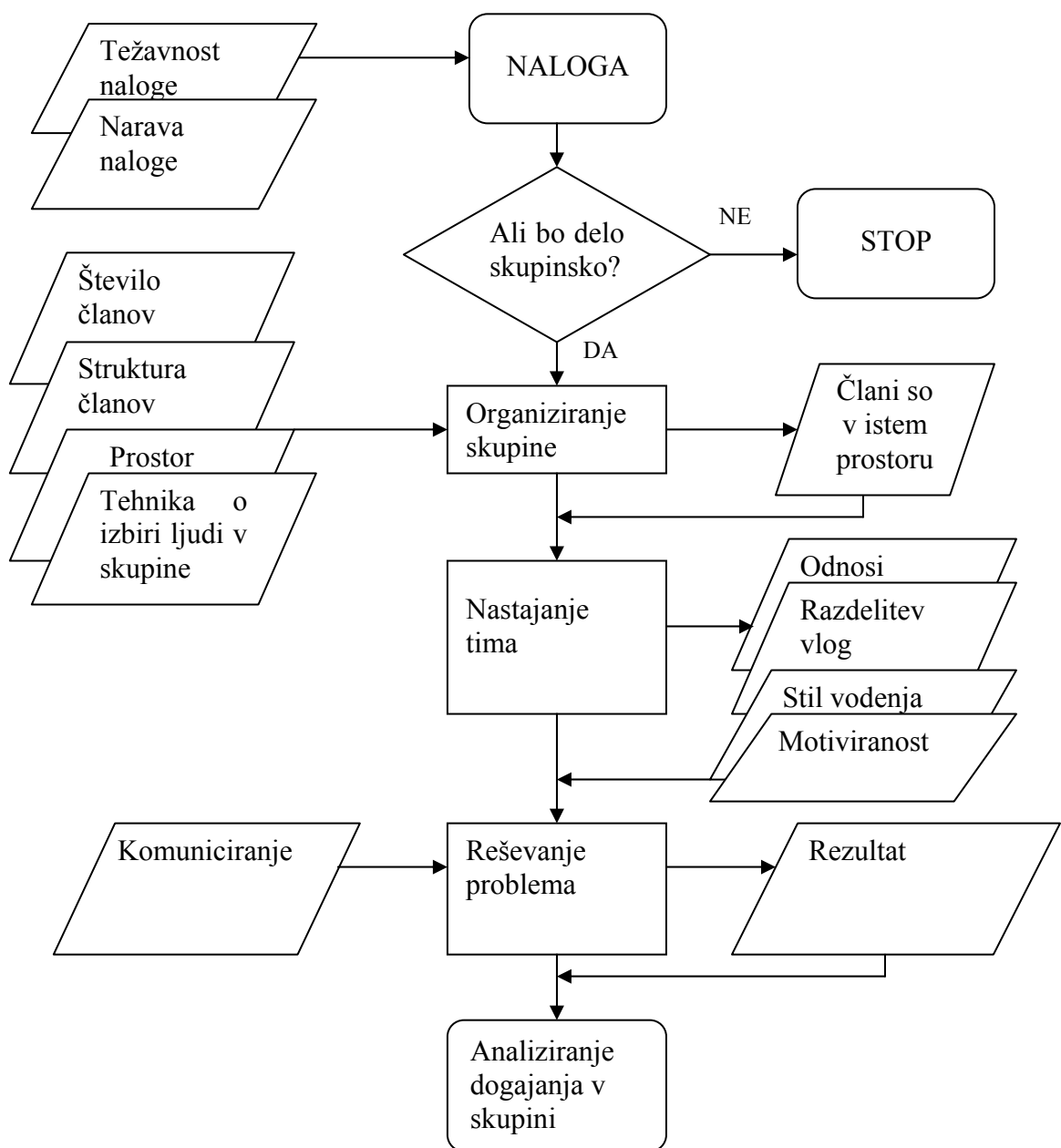
1. Stalna skupina ljudi, ki dela skupaj z vodjo delovne skupine, da bi naredili izdelek ali nudili storitev.
2. Delovne skupine, ki se zberejo, da bi rešile določen problem ali si prizadevali za izboljšavo (inovacijske delovne skupine). Mnoge takšne delovne skupine so večfunkcijske in večnivojske.
3. Kombinacija obeh zgoraj navedenih skupin. Delovna skupina je lahko sestavljena iz ljudi z enega samega področja, lahko pa je tudi večfunkcijska in večnivojska. Imeti mora pooblastila, da lahko pokliče notranjega strokovnjaka za nasvet. Imeti mora možnost, da lahko obišče dobavitelje in ti obišejo njo, tako notranje kot tudi zunanje, z namenom izmenjati in razumeti vsebino skupnih problemov. Poleg naštetega mora imeti tudi možnosti za izobraževanje, iskanje idej in dostop do potrebnih virov. Delo takšne skupine je precej bolj kompleksno in tudi zahtevno.

Zaposleni potrebujejo nekakšne varne kraje, kamor lahko gredo oziroma se zatečejo, občutek pripadnosti neki vredni skupini in aktivnostim, s katerimi bodo razvili osebne in delovne spretnosti, ter občutek socialne varnosti in odgovornosti. Kaj oblikuje tako skupino?

- Medsebojna podpora. Zaposleni se morajo naučiti vzajemnosti. Postati del sistema medsebojne pomoči v skupinskem delu zahteva, da se vsi člani skupine obravnavajo kot tisti, ki lahko najbolj pomagajo. Pomagati ne more samo ena oseba. Vsi se lahko naučijo, kaj in kako lahko dajejo v kohezivni skupini.
- Ustvarjanje kolektivnega občutka skupnega, je lahko protiutež osamljenosti in frustraciji, ki ju delavec občuti, kadar pride v večji kolektiv. Izkušnja skupine mu pomaga pri posploševanju teh in drugih normativnih, prehodnih izkušenj in zagotavlja človeku občutek za skupnost in povezanost z drugimi, ki se srečujejo s podobnimi občutki.
- Vzbujanje upanja in ustvarjanje vizije je eden osrednjih vidikov skupinskega dela. Namesto zmede ustvarjamo med ljudmi upanje, da gredo stvari lahko na bolje.
- Možnost dajanja in sprejemanja. Zaposleni niso samo sebični in egoistični. Ob primernih prijemih vodje in celotne skupine lahko pokažejo prav presenetljive lastnosti.
- Pridobivanje znanj in veščin. Skupinsko delo daje zaposlenim možnost odprtega pogovora o vsakdanjih in o ostalih tabu temah iz podjetja. Veščine, potrebne za delo in skupinsko življenje, se lahko razvijajo z medsebojnim učenjem, pridobivanjem z treniranjem novih veščin preko aktivnosti, kot so igranje vlog, reševanje problemov in razreševanje konfliktov. Pridobivanje novih veščin tako krepi samozavest zaposlenih in fleksibilnost podjetja.

- Kontrola. Zaposleni morajo privoliti v določene norme, ki pomagajo skupini kot celoti pri doseganju ciljev. Člani skupine morajo zdržati frustracijo, sprejeti pošteno in jasno usmerjanje ter določitev meja. Hkrati pa ukrotiti svojo upornost do avtoritet in obvladati vedenje.
- Skupina lahko postane varno in oporno okolje, ki posamezniku omogoča vnovično doživljanje čustev, odnosov in različnih vzorcev situacij. Posameznik svoje probleme doživlja drugače, deli jih s skupino.
- V skupini se zaposleni lahko varno konfrontirajo in se postavljajo drug drugemu v bran. Marsikdo težko sliši, da določene stvari povedo nadrejeni, glas svojega sodelavca pa težko preslišijo.

Slika 1: Pomembne faze v organiziranju timskega dela



Vir: Lipičnik, 1997, str. 212.

Skupinsko delo lahko zmanjša predsodke in spodbuja interakcije. Medsebojno raziskovanje in odkrivanje je edinstven način za iskanje odgovorov na vprašanja, ki si jih zaposleni postavljajo. V skupini se vsak odziva na situacijo, ki jo je sam pomagal ustvariti. Odziv se vedno na nekaj navezuje. Ta spirala krožnega vedenja in značilnosti skupinskega dela so temelj za razvoj medčloveških odnosov. Skupinsko delo je primeren način, kjer se problemi drugačnosti predstavijo odprto, iskreno in varno in kjer je možno spoznanje, da nas razlike bogatijo. Skupina dejansko živi z dvema procesoma. Prvi proces je delo, ki povezuje ljudi in dela iz njih skupino. Drugi proces je komunikacija, izmenjavanje predstav, idej, potreb, želja, v okviru katerih nastanejo nove delovne naloge in cilji.

Napetosti, razočaranja, neuspehi in ranljivost so sestavine delovnega in skupinskega procesa. Skupina mora biti sposobna o tem spregovoriti. Preko izraženih potreb in pričakovanj se oblikujejo meje in razmejijo posamezniki. To pa ni nekaj enostavnega, pri tem zelo verjetno ne gre brez problemov. Bistveno je, da se tem problemom ne izogibamo in jih poskušamo na odprt in transparenten način rešiti. Ljudje v skupini potrebujejo izmenjavanje vlog, da se ne zapletajo v jalovo reševanje konfliktov in da ne opustijo iskanja novih, boljših in kreativnejših rešitev. Celo vodja mora biti pripravljen prepuščati vodenje drugim članom skupine.

Člani se procesa nastajanja tima ne zavedajo, saj so mnogi na vprašanje, kako se je organizirala skupina, odgovorjali: spontano, razdelitve vlog ni bilo, v začetku so bile vloge nejasne. Posamezni udeleženci skupin pa za nenastale time menijo, da se udeleženci med seboj ne poznajo dovolj (Lipičnik, 1997, str. 220). Prav zaradi zgornjih trditev ne smemo zanemariti načrtovanja. Načrtovanje tima predstavlja začetek skupinskega dela. Površno načrtovanje mnogokrat pomeni, da bomo imeli veliko osipa, odsotnosti, zamujanja, slabo motivacijo in pomanjkanje doseganja rezultatov. V veliki večini primerov pa to pomeni da dejansko nimamo skupine in skupinskega dela. Na sliki 1: Pomembne faze v organiziranju timskega dela, Lipičnik opisuje posamezne faze timskega dela, katere združene po področjih grobo opišemo. Celotno sliko pa vidimo kot načrtovanje in organiziranje timskega dela z udejanjanjem in jasnim določanjem sledečih področij:

- potrebe,
- namen (cilji) skupine
- sestava skupine
- struktura v skupini
- pravila
- vsebina

2.1.2. Potrebe

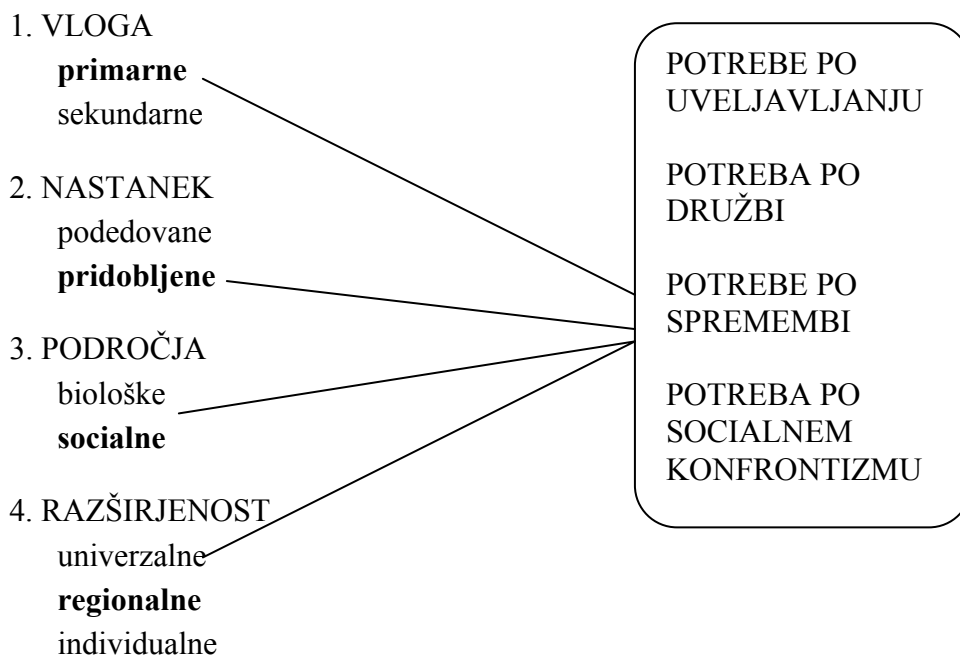
Potrebe so posameznikove in skupinske želje, energija, problemi, uspehi in področja skrbi, ki so enkratni za vsakega posameznika ciljne populacije in univerzalni za vse posameznike

ciljne skupine. Razumevanje in ocenitev potreb sta predpogoja za formulacijo namena in individualnih ciljev.

Prvo skupino silnic predstavljajo primarne biološke potrebe, med katere spadajo: potrebe po snoveh (vodi, hrani), potrebe po izločanju, potrebe po fizični celovitosti, potrebe po spanju, počitku, seksualne potrebe itd. Za to skupino silnic je značilno, da vodijo človeka do takšnih ciljev, ki omogočajo človeku preživetje. Zato jim pravimo kar primarne potrebe (Lipičnik, 1997, str. 154). Primarne biološke potrebe so v veliki meri zadovoljene prav z delom v podjetju oziroma prejetim plačilom, katerega zaposleni dobi za svoje delo.

Drugo skupino silnic predstavljajo primarne socialne potrebe (slika 2: Primarne socialne potrebe), med katere štejemo: potrebo po uveljavljanju, potrebo po družbi, potrebo po spremembi, potrebo po simpatiji, potrebo po socialnem konfrontizmu itd. Vse te potrebe so še vedno primarne, kar pomeni, da je njihovo zadovoljevanje nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi. Tako navadno pride do občutka manjvrednosti, če ni zadovoljena potreba po uveljavljanju, nezadovoljena potreba po družbi privede do hudega občutka osamljenosti, nezadovoljena potreba po spremembi do občutka enoličnosti, občutek zavrženosti se pojavi ob nezadovoljeni potrebi po simpatiji itd. Vse to so stanja, ki bi se jim vsakdo z veseljem izognil (Lipičnik, 1997, str. 155).

Slika 2: primarne socialne potrebe



Vir: Lipičnik, 1997, str. 156.

Večino primarnih socialnih potreb lahko zadovoljimo tudi v podjetju, in sicer z delom v skupini. S takim delom marsikomu zadovoljimo nekaj primarnih potreb, katerih kot oseba ne

more zadovoljiti izven delovnega mesta. Tako se izognemo frustraciji in konfliktom. Vodja ne sprašuje zaposlenih po njihovih potrebah, ampak bolj opazuje, kakšni so njihovi interesi, kaj jih skrbi, kako preživljajo svoj čas v podjetju, le tako lahko vodenje in delo z ljudmi prilagaja njihovim potrebam.

2.1.3. Namen (cilji) skupine

Namen se nanaša na cilje, ki jih formirana skupina želi uresničiti. Gre za cilje, ki jim bo skupina sledila kolektivno, ter za upanja, pričakovanja in cilje posameznega člana. Začetna točka vsake vojaške strategije je načelo jasno opredeljenih ciljev. To zahteva jasnost, jasnost in še enkrat jasnost. Vprašajte se, kakšni so vaši cilji, kakšni so vaši načrti in kaj poskušate doseči. 80 odstotkov vseh uspehov in neuspehov je posledica tega, da vam je popolnoma jasno (oziroma vam ni), kaj hočete narediti in kako hočete to narediti. Svoje cilje zapišite, o njih razpravljajte in jih pojasnjajte. Vsi morajo natančno vedeti, kaj, kdaj in zakaj je treba nekaj storiti. Zapomnite si, da je predanost določenemu cilju v neposredni povezavi s sodelovanjem pri oblikovanju ciljev (Tracy, 2000, str. 50). Namen mora biti izražen preprosto in jasno. Če namen ni izražen jasno ali če je za člane drugačen kot za vodjo, lahko pride do težav. Vodja mora deliti svoje zamisli s člani skupine. Pomaga si lahko tako, da svoje misli o namenu skupine zbere in jih nato prevede v jezik, katerega sodelavci razumejo. Cilji so povezani s hotenji, ki jih ima človek. Zato jih mora kar najbolj natančno predstaviti sebi in okolju, s katerim je zaradi njih v konfliktu. Samo jasnost postavljenih ciljev lahko vodi do rešitve (Lipičnik, 1997, str. 241).

Jasnost ciljev je prisotna v naslednjih primerih:

1. Cilj skupine je izražen jasno in jedrnato, kar velja za vodjo in druge člane skupine.
2. Cilj je enak za vodjo in za druge člane skupine.
3. Cilj je dovolj natančen, da bo vodja in drugi člani skupine, vedeli, kdaj je dosežen.
4. Cilj je dovolj natančen, da lahko zagotovi direkten vpliv na skupino, hkrati pa lahko skupina vpliva na doseganje zastavljenih ciljev.

Načelo skupnega truda, skupinskega delovanja, pomeni pripraviti vse člane skupine, da podrobno razpravljajo in se strinjajo glede tega, kaj je treba storiti. Bistvo skupinskega dela je, da ljudje čutijo, da sodelujejo, da se njihovo mnenje upošteva. Več kot se ljudje pogovarjajo o delu, bolj so predani in pripravljeni delo dobro opraviti. Pri tem je pomembno, da si pridobite potrpežljivost in se naučite poslušati. Uvideti morate, da ljudje včasih spoznajo svoje delo le tako, da o njem govorijo. Sokrat je nekoč dejal, da se učimo le skozi dialog. Bolj ko vključite ljudi v pogovor o delu, bolj pripravljeni bodo dobro opraviti svoj delež (Tracy, 2000, str. 58). Pričakujemo lahko, da bodo pri pojasnjevanju namena in ciljev zaposleni uporabljali drugačen jezik kot vodja. Oboji bi se morali zavedati, da se cilji skupine spreminjajo, ko se skupina giblje in dela v svojem življenjskem prostoru. Namen in cilji se spreminjajo s časom in so odvisni od zmogljivosti, nujnosti, spreminjajočih se okoliščin,

trajanja in stopnje zanimanja skupine. Namen skupine se lahko spremeni glede na potrebe njenih članov, predvsem pa glede na potrebe podjetja.

2.1.4. Sestava skupine

Dobro razvite skupinske značilnosti opazujemo v glavnem v vseh manjših skupinah. Ko pa število skupine preseže 10 do 15 članov, medsebojni odnosi in skupinski procesi vedno bolj bledijo. Pri zelo povečanem številu preide skupina postopoma v kategorijo ljudi, ki jih združuje le ena skupna lastnost ali nekaj skupnih potez, npr. vsi zaposleni v določenem obratu, vsi vzdrževalci ali transportni delavci iz določene tovarne. Skupinski procesi pojemajo pri večjih skupinah predvsem zato, ker se ljudje med seboj ne poznajo več in ni realne možnosti, da bi imel vsak v skupini stik z vsemi (Možina, Florjančič, Gabrijelčič, 1984, str. 97). Gre za število in značilnosti vodje ter drugih članov skupine. Ni dovolj, da načrtujemo sestavo skupine samo po kriteriju homogenosti ali samo po kriteriju heterogenosti. Skupina bi morala biti dovolj homogena, da zagotovi stabilnost, in dovolj heterogena, da zagotovi vitalnost. Velikost skupine bi morala biti namenjena potrebnim interakcijam za doseganje ciljev v skupini. Skupina bi morala biti dovolj majhna, da se sliši vsakega, da lahko vsak sodeluje in občuti vpliv skupine na svoja prepričanja in vedenja. Skupine hkrati ne bi smele biti premajhne, ker s tem preveč izpostavljajo člane in nudijo premalo spodbujanja.

Čeprav ne moremo doseči idealnega stanja, je skupina lahko uspešna. Teorije in izkušnje o sestavi skupine, ki so zbrane v literaturi, so lahko uporabne za odločanje o začetni sestavi skupine, ne morejo pa predvideti, kakšna bo skupina, ko bo zaživela. Člani skupine potrebujejo sposobne vodje, ki so pri vodenju razvijajoče se skupine sposobni učinkovito komunicirati.

2.1.5. Struktura v skupini

Gre za konkretne dogovore, ki jih opravi vodja, da bi pripomogel k nastajanju skupine (prostor, čas, viri, pravila, odgovornosti ...). Gre tudi za začetne korake, ki jih vodja naredi, da bi vzpostavil pogoje za delo uspešne skupine. Struktura pomeni konkretne dogovore, ki pripomorejo k občutku reda, stabilnosti in doslednosti v skupini. Če je le možno, naj ima vsak član skupine vsaj po eno zadolžitev, ki jo dosledno izvaja. Vodja se mora kreativno lotiti uresničevanja svojega dela. Napisanemu programu, namenu in ciljem vnaša življenje, tudi ob pomanjkanju virov. Tudi z omejenimi finančnimi sredstvi je možno s skupino izvesti veliko dela. Fleksibilen pristop in sproščenost vodje sta dober začetek. Kjer primanjkujejo viri in podpora, je naloga vodje proučiti situacijo, pripraviti načrt akcije, po možnosti skupaj s skupino, in ga uresničiti. Skupina bi morala pridobivati moč, spoznavati svoje potrebe in se truditi za pridobitev virov, ki jih potrebuje. To je lahko pomembna izkušnja za celotno skupino.

2.1.6. Pravila

Nekatera pravila morajo biti vzpostavljena že na začetku, kot vodilo za zaupnost in varnost. Od skupine in od vodje je odvisno, koliko bodo specifična. O pravilih in normah vedenja se je možno pogajati tudi v poznejših fazah življenja skupine. Pravila se najbolje vzpostavljajo v skupinah, v katerih se to dogaja spontano, s spoštovanjem vzajemnosti. Običajna skrb vodje je, kje bodo postavljene meje v vedenju. Problemi moči in kontrole so večkrat posledica nerazumevanja tega, da so posebne vrste ravnanja bolj posledica vzpostavitve občutka zaupanja v skupini kot posledica moči in kontrole. Ko se člani skupine zblížajo in veliko več investirajo v izkušnjo skupine, začne skupina dobivati stil naravne skupine delavcev. Preveč popustljiv pristop ni primeren. Enako velja za razsodniško in prisilno uporabo avtoritete. Dogovorjene meje so pomembne. Vodje bi morali pozorno upoštevati pravila, o katerih se že od začetka ni možno pogajati. Pomembno je tudi, katere meje se lahko določajo v sodelovanju s člani. Če vodja v svojih odločitvah nakaže, kakšno vedenje je v skupini še dopustno in česa ne bomo tolerirali, imajo člani skupine več možnosti, da se prilagodijo notranjim odnosom.

Po navadi so člani skupine sposobni prepoznati razliko med vodjo, ki uporablja svojo avtoriteto pošteno, in med vodjo, ki to počne muhasto ali diktatorsko. Zaupanje v skupinah ni statičen, ampak dinamičen proces, katerega je potrebno stalno nadgrajevati. V skupini je več lastnosti, ki lajšajo funkcioniranje skupine. Sodelovanje, učinkovitost, zrelost, prilagodljivost, sprejemanje drugih so pozitivne lastnosti, saj pripomorejo k sodelovanju, produktivnosti, kohezivnosti, motivaciji in uresničenju cilja. Lastnosti, ki ovirajo delo skupine, pa so: agresivnost, samozavest, iniciativnost, individualizem, avtoritarnost, nezaupanje in hladnost v odnosu do drugih. To so negativne lastnosti, ki lahko ovirajo kohezijo in prijaznost. V skupini sta vedno prisotna oba obraza. Na eni strani so člani, ki sledijo toku ustaljenega reda in programa, na drugi strani pa tisti, ki ponujajo alternative in nasprotovanja, polna simboličnih in včasih nerazumljivih pomenov in sporočil, ki jih je težko umestiti in integrirati. Vendar je ravno to bistvo skupinskega dela in ustvarjanja.

2.1.7. Vsebina

Gre za sredstva, ki jih skupina uporablja za doseganje namena oziroma cilja, zaradi katerega se je oblikovala. Vendar vsebine ne smemo zamenjevati z namenom. Namen je tisto, kar skupino vodi. Vsebina pa je sredstvo ali aktivnost (planirana aktivnost), ki ima svoj zakaj in svoj kako. Je tisto, kar skupina dela, da bi prišla do svojih ciljev. Prepogosto se dogaja, da skupina počne stvari, ki nimajo zveze z njenim namenom, samo zato, da je skupina dovolj zaposlena. Nujno je, da sta namen in vsebina integrirano povezana. Delo, igra in tekmovalnost so neločljive vsebine v skupinah. Kultiviranje igrivosti vnaša med člane skupine svežino, ki je neprecenljiva, kadar se je treba soočiti s težkimi situacijami. Zato poskusimo delo v skupini organizirati kot igro, igro za doseganje ciljev podjetja.

Igra skozi akcijske plane daje kreativni doprinos in izboljšave, ki jih sprožajo člani in vodja. V skupini jih lahko kultivirajo in jim dajo življenje, kar pripomore k večjemu občutku za skupino in jo bogati. Vodja bi moral biti odprt za interese in stvari, v katerih člani uživajo, in bi moral razmišljati o tem, kako to vključiti v skupino.

2.2. VODENJE SKUPINE

Vodenje skupine je usmerjeno v uspešnost in temelji na zaupanju v ljudi, torej na avtonomiji in določeni stopnji kulture v organizaciji. Cilji so rezultat dogovora v skupini z vodji in niso vsiljeni od zgoraj, zato se delavci identificirajo z delom, izdelkom in končnim rezultatom. Nenehno reorganiziranje je normalen način vodenja in delovanja skupine. Takšno organiziranje skupine je enostavnejše in relativno manj zahtevno. Bistvo skupine je v ustvarjalnem delu. Pri tem pa je težišče na kulturi organizacije. Ta se najočitneje izraža v skupnih vrednotah in sprejetih načinih delovanja in vodenja. Šele jasno izoblikovana kultura vodenja organizacije namreč omogoča resnično decentralizacijo in avtonomijo skupin, samoorganiziranje in s tem fleksibilno organiziranost.

2.2.1. Kdo je vodja in kakšne so njegove naloge?

Klasični princip vodenja ima svoje korenine v ideji, da je osnovna organizacija predvsem ekonomska. Tako vodenje razumemo predvsem zato, da bi vzdrževali red, kontrolirali vodenje in usmerjali ljudi v objektivne ekonomske cilje. Takšno ozko pojmovanje vodenja seveda prej zavira uporabo človeških zmožnosti, kot pa da bi jih sproščalo. Zato se javlja tudi predpostavka, da bi vodje morali ljudi samo podpirati in usmerjati pri njihovem delu. Pri tem se seveda predpostavlja, da bodo delavci sami znali najti najustreznejše delo, ki ga je potrebno opraviti za doseganje cilja. Različni pristopi k vodenju imajo različne uspehe. Ti se merijo v glavnem v tem, kako je organizacija dosegla cilj. Če je cilj dosegla, naj bi bilo vodenje uspešno, sicer pa ne (Lipičnik, 1997, str. 119).

Osnovne funkcije vodje skupine

- moderiranje (uravnava delo tima)
- usklajevanje (usklajuje sodelavce v timu)
- usmerjanje (tim usmerja k pravim ciljem)
- povezovanje (povezuje individualne dejavnosti sodelavcev)

(Brejša, 1996, str. 126)

Za obvladovanje teh funkcij pa potrebuje določena znanja, katera bomo predstavili v tem delu. Odgovarjati na vprašanja, kot so: Zakaj smo tukaj?, Kaj nas vodi? in Kakšen je namen skupine?, ni nič nenavadnega v delu vodje. Najlažje je, če se vodja opira na pretekle izkušnje članov s skupinami in začne delo preko njih. Vsi smo že bili večkrat člani skupine (družina, šola, šport ...). Ne smemo pa pričakovati, da bo celotna skupina integrirano in takoj spoznala

namen delovne skupine. Vodje skupin si ne smejo privoščiti, da padejo v past ustvarjanja negativnosti in zavračanja. To so sodelavci morda doživeli z več vodji v svojem življenju. Vodja bi moral najti pravo ravnotežje med toleranco in pretirano kontrolo. Biti bi moral dovolj hiter, da bi opazil, kaj se sproti dogaja, saj je to tisto, kar zagotavlja skupini pogon.

Jasen namen daje skupini občutek orientacije in priložnost skupnega delovanja za doseganje skupnih ciljev. V tej vzajemnosti nastaneta občutek pripadnosti in moči. Povezave, ki jih delavci naredijo, s podobnimi izkušnjami s skupinami, lahko vodja uporablja kot referenčni okvir in člani bodo začeli razumeti pomen tega, da ima skupina svoj namen. Ne glede na to, koliko je vodja izkušen, se mu lahko zgodi, da bo ob čudnih okoliščinah in ob nenavadnem vedenju članov skupine začutil razna nasprotujoča si čustva. Vodja je nosilec ideje in ciljev skupine. Z njegovim zgledom bodo člani skupine lahko pridobili izkušnjo medsebojnega sodelovanja, izmenjavanja, konfrontiranja in učenja med seboj in z vodjo. Vodja lahko popelje skupino v kreativnost, v delo in učenje in skupaj s skupino vzpostavi meje, ki bodo dovolj fleksibilne in dovolj določene. Z delom posameznik ustvarja svojo identiteto v skupini in z njo raste. Strahovi in pričakovanja, ki se pojavijo v skupini, morajo biti osvetljeni s pogovorom, ki ljudi sooča s temi problemi. Da bi dosegli pravo skupnost, ne sme nastopiti odvisnost od vodje. Da bi vodja to preprečil, je včasih edina možnost (le v izrednih primerih), da se odpove vodenju.

3. VEŠČINE, KI JIH VODJA POTREBUJE ZA USPEH TIMA

Če bi zelo površno gledali na uspeh skupine in vodjo lete, bi logično sklepali, da je uspešno delo skupine le doseganje ciljev. Čeprav je res, da se večina dela v timu vrti okoli ciljev. To pa še zdaleč ni vse, kar predstavlja uspešna skupina. Kot osnovo dobrega vodenja bi na kratko predstavili videnje uspešne delovne skupine:

3.1. USPEŠNA SKUPINA (TIM)

Uspešna skupina je zbrana s skupnimi cilji, nalogami in problemi. Sodelovanje, dopolnjevanje in soodvisnost članov so na visokem nivoju. Vsak posameznik prispeva skupini svoj maksimum. Velika je skrb za osebni razvoj in rast. Člani v skupini najdejo svoje mesto, najdejo tiste, ki so jim všeč, počutijo se bolj sprejete in razumljene, bolje sprejemajo in razumejo druge člane, sebe in druge vidijo kot različne posameznike, zavedati se začenjajo drug drugega, spoznajo svoj delež (prispevek), čutijo naklonjenost in željo, da bi z drugimi člani nekaj podelili. Člani razumejo predstavo, ki jo imajo vodja in drugi člani o skupini. Začenjajo razumevati pomen skupine zase. Začenjajo razjasnjevati svoje cilje in tisto, kar bi radi dosegli s skupino. Spoznajo, da se njihovi cilji lahko umestijo v skupino. Uspešni ali supersumativni timi so tisti, katerih dosežki presegajo seštevek znanja, sposobnosti in strokovnosti posameznih članov. To so ustvarjalni timi. Sodelavci takih timov delajo skupaj bolje in uspešneje. V timu se dvigajo nad raven svojih posamičnih znanj, sposobnosti in strokovnosti. Skupaj prihajajo do novih, drugačnih, boljših in uspešnejših rešitev. Njihova matematična formula bi bila: $1 + 1 + 1 = \text{več kot } 3$. Samo taki timi so smiselni in je vanje vredno vlagati. Taki timi so podjetju koristni, podjetje razvijajo in mu omogočajo uspešnost (Brejša, 1996, str. 105).

Nekaj lastnosti uspešne skupine:

- Biti morajo akcijsko usmerjene, in ne debatni klubi. Njihov cilj je delati, in ne govoriti ali vsaj ne predolgo (do deset minut na dan). Lahko začnejo s široko zastavljenim ciljem, ki ga s časom oblikujejo, ali pa z zelo ozko usmerjenim specifičnim ciljem. Zelo pogosto pa se cilji spremenijo, potem ko skupina začne delovati.
- Skupina ima vedno določene izvajalce in časovne omejitve za doseganje določenih ciljev in nalog. Zahtevne vendar izvedljive. Nekaj časovnega pritiska mora biti, ker večina ljudi dela boljše, če obstaja rok izvedbe.
- Skupina ima dovolj časa v okviru rednega delovnega časa. Ne zahtevajmo, da bodo člani žrtvovali svoj prosti čas, vsaj v začetku projekta ne. Nihče ni pripravljen narediti nekaj za nič. Ko se v članih vname delovna vna bode v projekt vložili ves potreben čas, da se projekt, naloga ali cilj doseže oziroma zaključí.
- Pri določenih projektih si skupina, prizadeva za nekaj česar še sama ne zna natančno opredeliti. Vseh stvari ne moremo točno določiti. To ne pomeni popolne svobode, vendar dober vodja ve, komu gre zaupati in koliko časa lahko takšne aktivnosti trajajo.

- Dovolijo tudi posamezniku, da si navdušeno prizadeva uresničitev zamisli. Vedno namreč obstajajo posamezniki, ki bodo celo v prostem času prišli do enkratnih rešitev. Posamezniki probleme tudi izven podjetja obdelujejo in rešujejo, lahko bi rekli, da spijo z njimi.
- V skupini vsi lahko prispevajo k napredku in doseganju ciljev. Edini način, da se ljudje poučijo o inovativnih delovnih skupinah, je, da se vključijo vanje.
- Skupina obvlada zahtevne vertikalno-horizontalne projekte in cilje. Vedno iščejo ravnotežje med uspešnostjo podjetja in koristjo za ljudmi.
- Meritve. Vsi se morajo zavedati, da lahko samo z meritvami dosežemo in zaznamo določen napredek. Ob tem pa smo previdni, z meritvami se lahko manipulira, zato jih je potrebno razumsko pregledati.
- Skupina ima vedno zagotovljeno podporo od vrha podjetja pa do prvih nadrejenih, od katerih je delovanje skupine najbolj odvisno. Prav od vodstvene strukture se pričakuje tudi maksimalna spodbuda uspešnim skupinam.
- Člani uspešne skupine se nenehoma usposabljaajo. Obstajajo določene procesne veščine, ki se jih je potrebno naučiti. Na primer: Kako določiti nalogo in jo razbiti na manjše obvladljive dele; kako upravljati s časom, da bo projekt končan pravočasno, s pravilno organizacijo ekipe in njenih virov, z določitvijo specifičnih odgovornosti in izdelavo urnika; medčloveški odnosi; kako razmišljati analitično in uporabljati tehnike za reševanje problemov; kako komunicirati odkrito in učinkovito; kako oceniti ideje in predloge, njihove potencialne stroške in koristi; kako oceniti rezultate; kako oceniti vplive na druge ljudi in procese; kako vzpostaviti stik z drugimi tako zunaj kot znotraj podjetja ...
- Uspešna skupina vedno komunicira, priznava dosežke posameznikov, nagrajuje uspeh in spodbuja nadaljevanje dela.

3.2. VODJA USPEŠNE SKUPINE

Člani računajo na vodjo, da skrbi zanje, jih sprejema in ščiti. Začenjajo razumevati in sprejemati vlogo vodje. Postajajo manj odvisni od njega in razvijajo več zaupanja drug do drugega. Zanesejo se drug na drugega in vidijo vodjo kot enkratno in enakovredno osebo. Sodelavci postanejo bolj samozavestni, začenjajo se bolj izpostavljati. Skupini dajejo več sebe, svojih izkušenj, čustev, mnenj. Pri izpostavljanju sebe in svojih zamisli so pripravljeni bolj tvegati. Diskusija je manj raztresena in bolj osredotočena. Člani so sposobni v reševanje problemov in pri pomoči drug drugemu vložiti več dela, zato ker jih stimulira vodja z svojim zgledom.

Zaradi vodje je članom skupina čedalje bolj pomembnejša. Razvijajo se socialne povezave in komunikacija. Pojavi se struktura medsebojnih odnosov status, razred, vodenje, vloge. Razločevanje med posameznikovimi cilji in med temi, ki jih imajo drugi v skupini, je jasno. Potrebno je doseči harmonijo med načinom, kako dojema skupino vsak posameznik, in med načinom, kako jo dojema vodja. Člani so si pridobili zaupanje v skupino, tako da lahko izražajo svoja čustva in v skupino prinesejo probleme, ne da bi bili zavrženi ali kaznovani,

za kar poskrbi vodja s svojo avtoriteto. Člani spoštujejo podobnosti in razlike med sabo in drugimi. Prihaja do stabilizacije članstva. Ljudje se čutijo zavezani skupini, njenemu namenu, drugim članom in vodji. Člani začenjajo dojemati skupino kot prostor, kjer lahko resnično rešujejo probleme: si izmenjujejo mnenja in doživetja, diskutirajo, se konfrontirajo, se preizkušajo ... Naše voditeljske spretnosti so prehodne; potrebujemo nenehno brušenje in izboljšave. Naša stopnja uspeha je lahko prehod k večji rasti, večji storilnosti in celo večjemu občutku izpolnitve. Voditelji, ki želijo postati uspešni, morajo spoznati svoje moči in omejitve. Voditelji se bodo znebili pomanjkljivosti, če se bodo ukvarjali z njimi, in izbrusili bodo ostrejšo robovo svoje moči, da bodo dosegli nove ravni uspeha (Mesiti, 2003, str. 161).

Vodja uspešne skupine imeti več lastnosti, ki jih opisuje Mesiti:

1. Ljudi postavijo na zanje primerno mesto.
2. Sklonijo se k njim in jih potegnejo kvišku.
3. Prizadeti so ob napakah drugih in pokažejo jim, kako lahko uspejo.
4. Sproščeno nagrajevanje in ustvarjalnost in spodbujajoča raznolikost.
5. Dajejo pozitivne spodbude, podprte s praktičnim vložkom.
6. Plavajo na uspehu, ga spodbujajo in tudi sami prispevajo.
7. druge porinejo na vrh.
8. Za svoje stroške naredijo druge velike.
9. Spodbujajo v hudih časih.
10. So odprti in ranljivi.
11. So prijatelji.
12. Z drugimi si delijo zasluge.
13. So tekmovalni na pozitiven način.
14. Hvalijo v javnosti in grajajo samo brez prič.
15. Varujejo storitev in ne škodujejo dostojanstvu.
16. Prepoznajo in spodbujajo zmožnost.

(Mesiti, 2003, str, 145)

Vodje delovnih skupin, lahko če so pravilno izbrani, dobro trenirani, visoko motivirani, s statusom ter ustrezno plačo, zato da so profesionalci pri vodenju procesa in ljudi, občutno vplivajo na uspeh podjetja na dolgi rok, bolj kot katerakoli druga skupina razen najvišjega menadžmenta. In celo tukaj je vodja delovne skupine tisti, ki prevede strategije in cilje vodstva v dejanja na delovnem mestu. V svojem delu mora vodja: izbirati prave ljudi, učiti sodelavce skupinskega dela z načinom, ki jim ustreza postavlja cilje skupini in spremlja njihovo uresničevanje.

3.2.1. Vodja izbere prave ljudi:

Izberite člane delovne skupine glede na njihovo tehnično strokovnost ali sposobnost, ki je uravnotežena z njihovim širokim dojetjem takšnega načina dela. Poskusimo izbrati ljudi, za katere menite, da lahko delajo skupaj. (Običajno je največ kar lahko naredite, da preprečite

očitno neujemanje) Imejte v mislih, da idealna kombinacija ne obstaja. Dobri vodje razumejo potrebo za dvig sposobnosti podjetja z izbiro pravih ljudi. Če dobro pregledamo podjetje, ugotovimo, da le peščica udeleženih proizvede veliko večino izhodov. Prav zato poiščimo sposobne ljudi, povejmo jim, njihove naloge, ter se jim umaknimo s poti pri doseganju ciljev.

Izguba, ki pa je verjetno največja v podjetju, je izguba človeškega potenciala. Podjetja izgubljajo ogromno količino človeškega potenciala, ker ga ne znajo izvabiti na površje in razviti. V velikem številu organizacij se ljudje izklopijo, ko pridejo na delo. S tem, ko se ljudem omogoči, da v popolnosti razvijejo svoje sposobnosti, omogočimo, da se istočasno tudi podjetje revitalizira in krepi. Ljudje bodo pridobivali z izkušnjami. Kako sestaviti skupino, nam predlaga Lipičnik glede na osebnostne lastnosti, katere bistveno vplivajo na učinkovitost skupine.

Razdeli jih v dve skupini:

- osebnostne lastnosti, ki bistveno vplivajo na nastajanje skupine in
- lastnosti, ki bistveno vplivajo na reševanje problemov.

V prvo skupino štejejo lastnosti, ki se v glavnem nanašajo na socialno življenje: odprtost, zaprtost, družabnost, nedružabnost itd. V drugo skupino pa štejejo predvsem znanja in druge zmogljivosti, ki pomagajo pri reševanju problemov. Na osnovi teh ugotovitev lahko o homogenosti in heterogenosti skupin zaključimo, da skupina hitreje in lažje nastane, če je homogena, ker se v njej lažje in hitreje vzpostavijo potrebni odnosi med člani za hiter začetek dela. Z vidika cilja, ki ga mora doseči skupina, je za reševanje enostavnih nalog primernejša homogena skupina, za reševanje po znanju in drugih zmožnostih pa heterogena. Tako bi ob zelo zapletenih nalogah morali sestaviti homogeno skupino po socialnih lastnostih in zelo heterogeno po znanju in drugih zmogljivostih (Lipičnik, 1997, str. 216). V literaturi najdemo ogromno načinov in tehnik za opisovanje osebnostnih lastnosti sodelavcev in tudi več variant, kako iz teh sestaviti uspešen tim. Ni namen našega dela, da bi ta del poglobljeno obravnavali, čeprav je prava sestava tima bistvena za njegovo uspešnost. Predpostavljamo tudi, da pri sestavi tima nikoli nimamo povsem prostih rok.

3.2.2. Vodja izpostavi ljudi situacijam, iz katerih se bodo učili o skupinskem delu

Čeprav ljudi skupinskega dela ni možno učiti, pa jih lahko postavimo v situacije, iz katerih se lahko spoznajo prednosti skupinskega dela. Pomagajo lahko razne aktivnosti za razvoj skupin. Pri tem ni pomembno, kakšne oblike je aktivnost, samo da je primerna za ta namen. Skupinske fizične oz. športne aktivnosti lahko, če nudijo možnosti učenja, pripomorejo k splošnemu razvoju ljudi. Če pa bodo videti kot rivalstvo za višje mesto, bodo doprinesle zelo malo pripomogle k razvoju skupinskega dela. Drugi primer bi lahko bil organiziranje internega piknika. Pri takšni organizaciji mora timsko sodelovati nekaj ljudi, saj je v nasprotnem primeru možnost za neuspeh velika. Pomembnost in neposrednost sta za delovno skupino daleč najpomembnejša pri reševanju konkretne situacije. Nič ne prinese toliko kot nekaj dni skupinskega dela, z učenjem reševanja problemov z uporabo najbolj primernih razpoložljivih

tehnik. Najbolj uspešne vaje so tiste, na katerih udeleženci pregledajo svoje delo in spoznajo, da vsi pridobijo z medsebojno podporo, z analiziranjem napak in učenja iz njih, s spoznanjem pomembnosti procesa in da se naučijo načrtovati, preden ukrepajo.

3.2.3. Vodja podaja široko razlago in dovoli sodelovanje pri postavljanju ciljev in metodologije

Podajte svoji delovni skupini široko opredeljen namen – cilj projekta ali naloge. Dovolite pa jim, da sodelujejo pri določanju operativnih ciljev in rokov za doseganje letih. Zahtevni, vendar komaj dosegljivi časovni roki bodo generirali ravno pravšnji pritisk na delovno skupino. Kar resnično šteje, je lastništvo delovne skupine nad postavljenimi cilji. To dosežete s tem, da omogočite delovni skupini, da sodeluje pri natančnem definiranju ciljev in načina, kako bodo doseženi. Na tej stopnji bi dogmatičen, oblasten pristop odvrnil vse sodelujoče. Ne smete se bati, če skupina sama sprejema odločitve, tako dolgo, dokler te sledijo zadani široki usmeritvi ali pa vas prepričajo, da predhodno zadana smer potrebuje spremembo. S tem ne boste samo pridobili ljudi, “da opravijo nekaj za vas, ker si to želijo, in ne zato, ker smo jim to ukazali”, ampak bodo postali dovzetni za potrebe delovne skupine. Kakorkoli, vprašanje je: ali zavestno postavljanje ciljev vodi k večjim dosežkom, in če, kakšne so značilnosti tega procesa. Dosedanje ugotovitve kažejo, da ljudje, ki si postavljajo cilje, dejansko dosegajo večje dosežke kot tisti, ki tega ne delajo. Kakšne so značilnosti tega procesa? Te bi bile naslednje:

- a) *zavedanje*, osebe, ki so uspešne v doseganju ciljev, kažejo večjo stopnjo zavedanja, poznavanja sebe, drugih in tega, kar se dogaja okoli teh sil, ki lahko delujejo spodbujajoče ali zavirajoče;
- b) *pričakovanje uspeha*, posamezniki, ki v začetku (v začetni stopnji) kažejo več pričakovanja v uspeh, so dejansko tudi uspešnejši v doseganju ciljev;
- c) *psihološka gotovost*, le-ta se nanaša na izkušnje, ki jih ima posameznik z okolico: če so te izkušnje trdne in koristne, na primer član s samim seboj in organizacijo, potem obstaja občutek varnosti, sicer ne; v prvem primeru posamezniki veliko več dosežejo glede sprememb in ciljev;
- d) *merjenje sprememb na poti k ciljem*, posameznik, ki postavi merljive cilje in ki dopušča možnost povratnih informacij bo bolj uspešen kot tisti, ki si ne postavlja ciljev ali katerega cilji so ohlapni in nemerljivi;
- e) *samokontrola in ocenjevanje*, osebe, ki imajo razvito potrebo po samokontroli oziroma, ki verjamejo v možnost obvladovanja okolice, bodo v doseganju ciljev bolj uspešne. Takšne osebe so bolj živahne, stalno iščejo podatke, s pomočjo katerih bi lahko uravnale svoje početje in bodoče obnašanje, so bolj odporne raznim neljubim dogodkom in raje prevzamejo ukrepe za izboljšanje ter prevzamejo odgovornost za izvajanje akcije;
- f) *vpliv rezultatov*, posamezniki, ki upoštevajo dosežene rezultate in menijo, da jim podatki o tem lahko služijo kot osnova za okrepitev, so uspešnejši pri doseganju ciljev (Možina, Florjančič, Gabrijelčič, 1984, str. 31).

3.2.4. Vodja podpira tim pri razvijanju lastnega načina dela

Skupina mora sama razviti svoj način dela. Ni pomembno, da so pravila ali načrti "najboljši", ampak da si jih delijo, lastijo in razumejo. Skupina lahko soglaša o zaupnosti ali odkritosti, kje se bodo sestajali, o pogostosti sestankov, o določitvi vlog in nalog itd. Lasten način dela vodi k samoodgovornosti, ki pripomore k uspehu. Pri ustvarjalnem timskem delu pa ne gre za izražanje mnenj, ampak za produciranje idej in rešitev. Pri tem ni bistveno, kdo se s kom strina, kdo koga ne mara, kdo je tiho, kdo je zgovoren, ampak je pomembno, da vsi udeleženci drug drugemu asociativno spodbujajo ideje in s tem pomagajo do rešitve. Zanimivo je tudi, da svojih idej udeleženci ne razlagajo, ker ne želijo ovirati asociativnega sklepanja drugih udeležencev. Ustvarjalno ravnanje skupine se ne začneja z idejami, ampak s problemi. Zato si mora skupina sama postaviti problem, vprašanje, na katerega bo odgovarjala, iskala rešitve. Lahko pa se timsko loti tudi postavljanja problema, vendar je tedaj problem v tem, kaj sploh problem je. Težko si predstavljamo ustvarjalno delo brez problema. Mnogi avtorji mislijo, da morajo ljudje iskati rešitve, vendar se zdi, da je izvirnost prej v postavljanju problema (Lipičnik, 1997, str. 227). Delo v skupinah je kultura. Kultura v podjetju pa se nenehno razvija. Če si želite razviti kulturo, v kateri sta skupinsko delo in udeležba vsakdanjik, morajo biti člani skupine vključeni v razvijanje mnenja, da si oni sami želijo biti delovna skupina. Vaše vedenje in podpora je ključ k razvoju skupinskega dela. Najtežja naloga vodij je pripraviti skupino na stalne izboljšave. Vodja je zadolžen za ustvarjanje vzdušja v skupini, v kateri so tako inovacije kot stalne izboljšave norma. V taki skupini nihče ni zadovoljen z doseženim in tako prihaja do sprememb na vseh nivojih znotraj skupine in podjetja.

3.2.5. Vodja meri napredek in nudi povratne informacije

Določimo vmesne cilje in merimo napredek. Cilji so lahko določeni na osnovi časa, kvantitativno in kvalitativno. Kar bomo pravilno merili, bomo tudi pravilno opravili. Merljivi rezultati nalog, ki temeljijo na dejstvih, ne na mnenjih posameznikov, so pogoj, da skupina posameznikov deluje dejansko povezano kot skupina, in ne kot skupek zbranih posameznikov, ki morajo nekaj postoriti. Kakorkoli, skupina mora sama določiti, ali so ti cilji, ki so zares pomembni, izmerljivi in ali so tisti cilji, katere lahko izmerimo pomembni. Pomembno je, da znamo razlikovati med njimi, saj če to ne opravimo dobro, si zelo zmanjšamo možnosti za uspeh. Ne podcenjujte vrednosti pozitivnih povratnih informacij. Sistem ciljev lahko torej ponazorimo s sistemom večjega števila delnih ciljev. Vsi cilji v sistemu ciljev niso enako pomembni za doseganje končnega cilja. Med njimi lahko najdemo takšne, ki bi jih brez posebne škode lahko izpustili. Imenujemo jih neobvezni cilji. Cilje, ki jih nikakor ne moremo pogrešati, ker bi se sicer zrušil celoten sistem, pa imenujemo obvezne cilje. Delitev ciljev na obvezne in neobvezne je lahko dober pripomoček pri določanju vrstnega reda iskanja rešitev. Za obvezne in pomembne cilje kaže najprej najti rešitve (Lipičnik, 1997, str. 242).

Najpomembnejše je, da vse zgoraj navedeno čimprej uvedemo v prakso! Ne porabimo preveč časa za učenje teorije o delovnih skupinah ali različnih tehnikah vodenja skupine. Če imamo

voljo in pravi občutek za vodenje lahko iz vseh zgoraj omenjenih točk naredimo uspešno skupino. Pri vodenju delamo tudi napake, vendar naj nas to ne skrbi preveč. Nemogoče je pričakovati, da bomo vodili brezhibno, saj nam to ne bo uspelo. Naslednjič bomo to naredili bolje in se nekaj naučili iz narejenih napak! Večina delovnih skupin je stalnih. Vključevale bodo ljudi, ki vsakodnevno delajo skupaj pri opravljanju običajnih nalog. Kot se bo razvijalo zaupanje, se bo razvijala tudi delovna skupina. Ravno tako bodo rezultati odvisni od celotnega vedenja skupine. Za vzpostavitev kulture skupinskega dela bomo potrebovali znanje in veščine, katere boste pridobili z vseh področij programa iz tega dela.

3.3. VODJA TIMA

Vodenje je ustvarjanje in doseganje strateških ciljev, vrednot in občutka smiselnosti podjetja, ki jih potem dejansko uvedemo v skupino tako, da s tem navdihujemo vse člane, ki te cilje, vrednote in občutek smiselnosti tudi delijo. Ustvarjamo okolje, v katerem se lahko vodenje kaže na vseh nivojih, v katerem so vsi ljudje cenjeni, inovativni, lahko izkoriščajo vse svoje potencialne, si postavljajo lastne cilje in jih uspešno izvajajo. Zagotavlja vzdrževanje nivoja rezultatov in neprestano izboljševanje skupine in s tem tudi celotnega podjetja. Delovna skupina mora imeti vodjo, vendar ni nujno, da je to vedno formalni vodja, član z najvišjo izobrazbo, z najdaljšim staležem v podjetju ali najstarejši član. Za izbiro vodje ni nobenega pravila. Vodja je lahko vsakdo, oseba z največ ali z najmanj znanja ali nekdo, ki lahko prikaže kar najbolj objektivni pogled na določen problem. Ta oseba je lahko veliko boljši vodja kot večina drugih. Imeti pa mora izrazite vsaj štiri vrline oz. lastnosti, ki so neprecenljive za osebnost dobrega vodje, in sicer: vizijo, kredibilnost sposobnost in pogum.

– VIZIJA

Osnova načrtovanja je jasna vizija, kar naj bi pomenilo: postavitve jasne, osredotočene, navdihujoče smeri. Ta lastnost se nanaša na razvoj smisla oz. poslanstva podjetja, mini podjetja ali skupine na podlagi ciljev, vizije in strategije. Kakor tudi na razširjanje letih, tako da se jim vsi čutijo zavezani. Vizija pomeni sveže in kreativno razmišljanje in ustvarjanje inovativnega okolja. Vodje z vizijo načrtujejo preko ovir; usmerjajo podjetje, navdihujejo, navdušujejo in motivirajo.

– KREDIBILNOST

To naj bi pomenilo grajenje zaupanja z empatijo in etičnim vedenjem. Nanaša se na zmožnost vodje, da deluje pošteno in dosledno ter da pridobi zaupanje ljudi in se zna vživeti v potrebe in stališča drugih ljudi. Spoštuje druge, govori z njimi na dostojen način in si vzame čas za ljudi čeni in opazi dosežke posameznikov in delovne skupine je nesebičen, uslužen vodja. Izkušeni vodje razvijejo jasno razvidne vrednote. Vživijo se vanje in vključujejo ljudi na vseh nivojih, preden sprejmejo odločitve. Te vrednote običajno vključujejo integriteto in dostojanstvo, saj je njihov namen povečati kredibilnost podjetja in njegovih vodij.

– SPOSOBNOST

Sposobnost za razumevanje vprašanj in dejstev ter kompetentno rokovanje z njimi se nanaša na zmožnost vodje, da izbere prave ljudi za delovanje skupine oziroma prave ljudi za določeno nalogo. Razume in spremlja uporabne detajle, se pri delu osredotoči na dejstva, analizira probleme in priložnosti ter se osredotoči na prave vzroke in razloge za probleme, sprejema ustrezne odločitve, ki temeljijo na zgoraj naštetem. Vodja je sposoben izvesti zadane naloge. Sodelavci ga imajo za sposobnega delavca. Toda vizija, vrednote in sposobnost same po sebi ne pomagajo veliko. Ključna je uspešna izvedba. Sposobnost vztrajati je kvaliteta, ki je pri vodji zelo pomembna. To je odločnost in pripravljenost, da se poglobite in zahtevate več od sebe vztrajno do končnega uspeha.

– POGUM

Noben vodja ne bo dosegel velikih dosežkov brez velikega tveganja, vztrajnosti in odločnosti. Ta lastnost se nanaša na odločnost in vztrajnost pri doseganju rezultatov ter zmožnost postavljanja visokih standardov zase in za delovno skupino. Od drugih zahtevamo jasno izražanje resnice in prevzemanje tveganja, predvsem pa pogum, da se kosa s postavljenimi nalogami, nadrejenimi, sodelavci in vodenjem celotne skupine. Za dobrega vodjo je prav pogum ena od bistvenih lastnosti, ki je neobhodno potrebna! Brez poguma so vse druge lastnosti praktično brez vrednosti.

Vodenje je spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali pri doseganju cilja organizacije. Tako so vodilni pristojni, da odločajo o zadevah, ki se nanašajo na načrtovanje, izvedbo nalog in delovne rezultate (Možina, 1990, 15). Torej lahko rečemo, da se vodenje ukvarja s pripravo ljudi, da naredijo pravo stvar zato, ker vi tako želite, in to zato ker, sami želijo to narediti za vas (oz. za sebe in podjetje). Možina zbere osnovne vsebine vodenja kot: načrtovanje, pripravlanje izvajanja, nadziranje, organiziranje, koordiniranje, motiviranje in odgovornost

3.3.1. Načrtovanje

Načrtovanje, planiranje, je zavestno določanje delovanja na podlagi predvidevanja prihodnosti. Obsega postavljanje ciljev poslovanja ter oblikovanje poslovne politike in postopkov za njihovo uresničevanje (Možina, 1990, 16). Vidimo, da je postavljanje ciljev pomemben element organizacijske učinkovitosti. Kaj pa je značilno za dobro postavljanje ciljev, da so lahko učinkoviti? Cilji morajo:

- izražati potrebe podjetja in biti povezani s potrebami članov podjetja;
- biti jasni, razumljivi, stvarni in konkretni;
- ustrezati količinam in jih je treba pravočasno objaviti;
- biti uresničljivi z običajnim prizadevanjem;
- biti izraženi v obliki rezultata, odvisnega od dela, ne pa v obliki idealov in vrednot (Možina, 1990, 16).

Vodje ustvarijo občutek za namen in cilje, vizijo in poslanstvo podjetja. Ne glede na to ali govorimo o celotnem podjetju ali majhnem delu letega – skupini, je gotovo to, da pomanjkanja jasnosti in osredotočenosti zagotovo vodi v neuspeh! Tej odgovornosti vodje se ni mogoče izogniti. Izkušeni vodje vedo, da je načrtovanje oziroma postavljanje ciljev bistvenega pomena za podjetje ali skupino, načrtovani cilji pa usklajeni z nosilci letih.

3.3.2. Pripravljanje izvajanja

Upravljalna funkcija pripravljanje izvajanja je most med načrti in njihovo izvedbo. Konkretizira odločitve, sprejete pri načrtovanju, organizira, koordinira in motivira izvedbo delovnega procesa. Od ustrezne izvedbe teh aktivnosti je odvisno, ali bodo delavci delali vsak zase ali usklajeno kot skupina. Posamezne aktivnosti morajo biti izvedene skladno in s kar najmanjšimi konflikti, integrirano z vsemi aktivnostmi v organizaciji (Možina, 1990, 17).

3.3.3. Nadziranje

Nadziranje pomeni presojanje pravilnosti delovanja in odpravljanja nepravilnosti. Pri tem morajo nujno obstajati kriteriji za presojanje pravilnosti. Ti kriteriji morajo biti oblikovani že pri načrtovanju ciljev. Brez nadzora kako napredujemo k zastavljenim ciljem, bi bilo načrtovanje in pripravljanje izvajanja dosti manj učinkovito. Z ocenjevanjem doseženega je mogoče odkriti pomembna odstopanja od načrtovanega v določenem času, Ugotoviti vzroke in pomagati pri izboljšanju rezultatov. Za nadziranje potrebujemo nadzorne informacije. Na podlagi opredelitve pripravljanja izvajanja kot upravljalne funkcije lahko rečemo, da so dejavnosti, ki se odvijajo v njenem okviru, bistvenega pomena za vsebino (Možina, 1990, 17). Samo 2 odstotka ljudi lahko danes delata povsem brez nadzora. Približno 15 do 18 odstotkov potrebuje občasen nadzor, 80 odstotkov pa stalen in reden nadzor. Do svojega položaja ste se povzpeli, ker lahko delate z zelo malo ali celo brez nadzora. Razlog, da ste na svojem delovnem mestu in da so vam ljudje podrejeni, je, da ti ljudje potrebujejo nadzor. Potrebujejo redne povratne informacije, vedeti morajo, da vam je njihovo delo pomembno. Delati morajo znotraj sistema, tako da se lahko vedno obrnejo na vas in vas obveščajo, kako stvari potekajo (Tracy, 2000, str. 96).

3.3.4. Organiziranje

Organiziranje je dejavnost ciljnega usmerjanja odnosov, povezav med sestavinami v organizaciji in povezav z okoljem. Proces organiziranja poteka tako, da se najprej postavi cilje, nato se opredeli pot, ki omogoča doseganje teh ciljev, in končno se na tej osnovi oblikuje organizacijske načrte, čemur sledi njihova uresničitve in vzdrževanje (Možina, 1990, 17).

3.3.5. Koordiniranje

Koordiniranje, usklajevanje, je upravljalna dejavnost, s katero uravnavamo soodvisne aktivnosti več ljudi, organizacijskih enot ali organizacij, pri čemer skupni cilj ni nujen, mora pa omogočiti vsaj doseganje posamičnih ciljev. Bistvo koordiniranja je v povezovanju in prilagajanju razčlenjenih nalog, kar zagotavlja smotrnost delovanja (Možina, 1990, 18).

3.3.6. Motiviranje

Motiviranje je eden izmed pomembnih procesov v upravljalni funkciji pripravljanja izvajanja, je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo z zadovoljstvom in lastno privolitvijo opravili dane naloge. Spodbujanje k delu mora biti povezano z zadovoljevanjem potreb posameznikov. Motivatorji so lahko različne nagrade, priznanja ali druge oblike stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in zadovoljujejo osebne potrebe, medtem ko so grožnje ali kazni oblike negativnega spodbujanja, ki posameznika odvrčajo neželenih ciljev, dejanj ali vedenj (Možina, 1990, 18). Za motivacijo sta značilna najmanj dva pomena, če jo preučujemo v zvezi z organizacijo. Po prvem jo označimo kot eno izmed strategij menadžmenta. Je pomembna aktivnost menadžmenta, s katero si menadžerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi dosegali rezultate, pomembne za organizacijo. Drugi pomen izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika. Motivi in motivacija kot proces, ki se začne z nezadovoljeno potrebo, vsebuje še faze, kot so tenzija, motiv, vedenje, zadovoljena potreba in odpreva tenzije. Motivacija je tesno povezana z motivi in zahtevo po njihovi uresničitvi. Motivi so lahko primarni (lakota – izhodišče je potreba za hrano) ali sekundarni (pripadnost – izhodišče je potreba po družbi). Motivi so središče motivacijskega procesa in temelj človekovega vedenja. Tako skušajo zagotoviti varnost zaposlitve, torej dolgoročno zaposlitev, da bi se zaposleni počutili kot del podjetja in zato čim več dali od sebe. Spodbujamo jih z visokimi plačami in na uspešnost vezanimi zaslužki, z izobraževanjem, timskim delom, manjšanjem razlik med plačami, osebnim razvojem in napredovanjem.

3.3.7. Odgovornost

Opredelili smo pomen povezovanja in prilagajanja razčlenjenih nalog, dodati pa je treba še, da delavec poleg naloge, ki mu je dodeljena, prevzame tudi določeno odgovornost za njeno izvedbo. Dobiti pa mora tudi določene pristojnosti, da bo nalogo res lahko opravil. Organizacijsko načelo, ki ga štejemo med klasična, pravi, da mora obsegu dolžnosti (naloge) ustrezati obseg odgovornosti in obsegu obeh oblast (pristojnosti). Gotovo je nesporno, da ni mogoče zahtevati od delavca, naj opravi nalogo v skladu s programom, cilji, kakovostjo in v roku, pa čeprav je pri oblikovanju in sprejemanju teh zahtev enakopravno sodeloval, če nima za to potrebnih instrumentov, kot je možnost sprejemanja odgovornosti za izvedbo naloge. Delovna naloga je torišče dela, ki dodeljeno članu združbe v izvedbo in ki ga mora izvesti, odgovornost je prevzem dolžnosti za izvršitev naloge in s tem posledic teh dolžnosti, naj si

bodo ugodne ali neugodne (Možina, 1990, 17–18). Vse povedano nas samo po sebi, na žalost, še ne naredi vodje, to pride šele s pravilnim vedenjem in trdim delom na tem področju v resničnem življenju. Zagotovi vam pa boljše razumevanje tega, za kaj pri vodenju gre, in da veliko navodil za razvoj vašega vodstvenega potenciala. Tudi tisti, ki sebe vidijo kot rojenega vodjo, lahko pridobijo z vadbo lastnih vodstvenih moči in brušenjem spretnosti. Vrhunski atleti se rodijo s prirojeno sposobnostjo, toda potrebujejo leta treninga za doseganje vrhunskih rezultatov. Drugi, ki tega nimajo prirojenih sposobnosti, lahko s trdim delom, vajo, opazovanjem primerov in svetovanjem dosežejo nivo, ki daleč presega njihove potencialne. Ena od težav je v tem, da se dobesedno vse, kar je napisano o vodenju, nanaša na najboljše in najbolj karizmatične vodje, in to enostavno zamegli predstavo. Primeri iz poslovne prakse sploh pa komercialno uspešna literatura največkrat govorijo o generalnih direktorjih velikih podjetji in svetovno uspešnih svetovalcih. Kdo izmed nas sploh lahko resno teži k takšni poziciji? Večina med nami ni karizmatični voditelj, in ko beremo ali slišimo o takšnih primerih, se zelo težko istovetimo z njimi, ne glede na to, kako si to želimo, in zaradi njih mislimo, da ker nismo takšni kot oni, ne moremo biti vodje oziroma dobri voditelji. Resnica pa je seveda nekje vmes. Vodenje obstaja na vseh nivojih in področjih življenja, od rojstva do smrti smo bolj ali manj vsi vodeni in hkrati vodje. Podobno velja tudi za vse aktivnosti katere izvajamo in počnemo v življenju. Tako tudi vodenje obstaja na vseh ravneh podjetja.

V tem delu se bomo v glavnem posvetili vodenju na najnižjih nivojih vodenja, kar seveda ne pomeni, da je nepomembno. Vodenje delovne skupine oziroma delovnega tima ob ustreznem ciljnem vodenju prinaša določene rezultate k celotnemu poslovanju podjetja. Sploh pa v primerih, ki se zdaj pojavljajo v praksi, kot so sistemi, ki spodbujajo celovite sisteme uvajanja stalnih izboljšav, učeče se podjetje, poslovna odločnost, dvajset ključev in podobni, ki potencirajo timsko delo na vseh ravneh poslovanja podjetja.

3.4. MENTOR IN TRENER DELOVNE SKUPINE

Največja potreba tako naše kot prihodnjih generacij je potreba po mentorstvu. Mentorstvo je sredstvo, s katerim vplivamo ne samo na sedanost, ampak tudi na prihodnost. Pomanjkanje mentorjev nam v prihodnosti ne obeta nič dobrega. Samo neoporečno mentorstvo ustvarja velike ljudi in prav ustvarjanje velikih ljudi je tisto, kar potrebuje vsak posel in organizacija, da uspevata in rasteta. Bistvo mentorstva je v razvijanju velikih ljudi. Začne se s tem, da imate sprva sami mentorja in sami postanete večji (in tako rastete in to se nikoli ne neha, ker niste nikoli prestari ali preveč usposobljeni, da se vam ne bi bilo treba učiti od drugih), potem pa sami postanete mentor in drugim predajate svoje znanje. Bistvo mentorstva je v tem, da postanemo večji, kot smo zdaj, s tem da drugi koristijo nam, mi pa koristimo drugim (Mesiti, 2003, str. 33). Vlogo vodje kot mentorja je neprecenljiva. Končni cilj mentorstva je razvoj in okrepitev skupine ter njenih članov za podporo pri doseganju ciljev podjetja.

3.4.1. Kaj je mentorstvo?

Mentorstvo vključuje dajanje navodil, priložnosti in podpore članom ekipe ter ekipi sami. To je proces, ki se nikoli ne konča, to je osredotočanje na izboljšanje učinkovitosti, ki poteka na delovnem mestu. To lahko naredite formalno ali neformalno, kot del dnevne komunikacije s skupino in člani delovne skupine.

3.4.2. Mentorstvo kot proces

Ena od glavnih vlog mentorja je, da vpelje in prenese ali okrepi znanje in veščine na delovno skupino. Učenje in mentorstvo je proces, s katerim se organizacija prilagaja okolju. Organizacije, ki se ne učijo, ne morejo preživeti. V stabilnem okolju, za katerega so značilne počasne spremembe, potekata učenje in prilagajanje počasi. Za takšno učenje so značilni poskusi in napake. V nestabilnem okolju pa je potrebna sistematična in vnaprej določena oblika učenja, ki omogoča sprotno prilagajanje okolju. Vodilni kadri morajo zato spodbujati in nagraditi vsa prizadevanja, poskuse in porazdelitve virov, ki omogočajo in pospešujejo učenje v organizacijah. V takih razmerah obstaja zahteva po natančnem vpogledu in vrednotenju sistema učenja v vseh porah organizacije. Dovzetnost za nove ideje in sprejemljivost za učenje je namreč usodno za vsako organizacijo. Ker je mentorstvo stalen in dolgotrajen proces, je to potrebno redno delati. Potrebno je vedeti, da ima vsak posameznik svoj način učenja. Seznam naj pogostejših načinov učenja je naslednji:

1. učenje z delom
2. s poskusi in napakami
3. z inštrukcijami ali navodili
4. s prikazom in opazovanji (dajemo zgled)
5. z usmerjanim dajanjem napotkov
6. z branjem navodil
7. samoučenje
8. z razumevanjem principov in teorije
9. z razumevanjem povezav z ostalimi aktivnostmi

Te načine učenja lahko na splošno razdelimo na štiri možne načine uvajanja v skupine: z delom, s pripovedovanjem (poučevanjem), z opazovanjem in študijem. Za mentorja je pomembno, da razume najljubše načine učenja članov svoje skupine, saj je to odločilno za učinkovito mentorstvo. Običajno nas kombinacija štirih učnih načinov pripelje k najboljšim rezultatom. Predvsem pa je najbolj učinkovito prav učenje s praktičnim delom, od tega sodelavci največ "odnesejo". Kot mentorji moramo biti vedno na preži za priložnostmi mentorstva. Na primer, ko opazite pri posameznih članih ekipe napake, pomanjkanje strokovnega znanja, potrebo po nasvetu za razrešitev določenega problema ali kadar ekipa ne dosega zadanih ciljev, se lahko odločite, da boste sprožili proces mentorstva oziroma poučevanja.

Vodje lahko s sistematičnim spodbujanjem vplivajo na vedenje zaposlenih in jih bolj ali manj uspešno usmerijo k določenim ciljem. Učenje je tako usmerjeno, vedenje sodelavcev pa je odvisno od pričakovanih posledic (pozitivnih ali negativnih). Poleg usmerjanega učenja se lahko učimo tudi z opazovanjem drugih in posnemanjem. Na vedenje torej vpliva to, kar opazimo pri drugih, pozneje pa to posnemamo.

Obstaja nekaj logičnih korakov v procesu mentorstva, ki se jih je potrebno držati:

1. Mentor opazuje – pregleda trenutno situacijo in določi potrebe na osnovi pomanjkanja znanja ali sposobnosti, nepravilnosti, neskladnosti s potrebami ali spremenjenih okoliščin. Glede na potrebe se izvede načrtovanje ali pa že izdelani načrt ažuriramo oziroma spremenimo.
2. Z razlago potreb in aktivnosti za doseganje ciljev ter motivacijo (zakaj je določena aktivnost potrebna) moramo doseči pri osebi, katero naj bi poučili, da bo razumela in sprejela potrebo po učenju.
3. Osebi demonstriramo to, kar jo želimo naučiti (na primer, kako izvesti določeno aktivnost ali izpeljati nalogo).
4. Osebi omogočimo možnost za vajo.
5. Naučeno prenesemo na delovno mesto (izdelajmo in posodobimo standardni operacijski postopek, kjer je to potrebno).

Dosežke je med tem procesom potrebno nenehno pregledovati, popravljati in krepiti pozitiven odnos ter uspeh proslavljati.

Med mentorstvom ne pozabimo na pomembnost sledečega: s hitrim in nenehnim spreminjanjem sveta so vsa podjetja, menadzerji, vodje delovnih skupin in delovne skupine ujeti v tekmo proti zaostajanju za konkurenco in stagnacijo. Da bi podjetja preživela, se morajo znati nenehno prilagajati, spreminjati in razvijati kot odgovor na potrebe ljudi znotraj in zunaj podjetja. Da bi jim to uspelo, morajo biti podjetja in delovne skupine večča hitrega učenja. Kultura učenja nam zagotavlja okolje, v katerem je mentorstvo lažje in učinkovitejše.

V učečih se podjetjih in skupinah:

- Na spremembe gledajo kot na priložnost za učenje in ne kot potencialno grožnjo.
- Ljudje na vseh nivojih razumejo potrebo po učenju in se zato konstantno izobražujejo.
- Ljudje razvijajo veščine in samozavest za doseganje novih znanj brez udeleževanja raznolikih učnih tečajev.
- Vsi so sposobni učiti drugega – naloga vseh je podpora in pomoč drugim pri učenju.
- Vodje delovnih skupin postanejo pomočniki pri učenju in usposabljanju.

- Okolje spodbuja k učenju (vzdušje, prostor, udobje).
- Na razpolago sta kvalitetno usposabljanje in razvojni material.
- Ljudje spodbujajo k dajanju koristnih predlogov, eksperimentiranju in učenju novih stvari.
- Spodbujamo k odprti komunikaciji.
- Ljudje prihajajo na delo ne le z rokami, temveč tudi z možgani.
- Za dobro delo prejmejo sodelavci javno priznanje.
- Sodelavci usmerjeno in pozitivno gledajo v prihodnost.

3.4.3. Kultura učenja

Vsak človek se uči od rojstva do smrti. Pojavlja pa se čedalje večja potreba po sistematičnosti in opredeljenosti učenja. Učenje razumemo kot pridobivanje novih spretnosti ter zmožnosti posameznika, in ne samo kot spoznavanje novih dejstev. Učenje je potrebno na ravni posameznikov prenesti na njihovo sposobnost za inoviranje stvari ali izvajanje pomembnih akcij za organizacijo. Praktična vrednost ni v dodatnem pridobljenem znanju, temveč v alternativnih načinih videnja sveta, kar lahko privede do kreativnih rešitev problemov. Pomembno je misliti zunaj okvirov. Učinkovit voditelj nenehno bere, kopiči bogastvo modrosti, ki mu bo koristila v hudih časih. Da bi rasel, mora brati. Pismen človek, ki ne bere, nima nobene prednosti pred nepismenim. Branje je nuja ne samo zato, ker beremo resnice in gremo skozi nje, ampak zato, ker gredo stvari, ki jih beremo skozi nas (Mesiti, 2003, str. 164). Vodja delovne skupine ima največji vpliv na učno klimo v delovni skupini. V nadaljevanju je navedenih nekaj primerov, kaj lahko vodja delovne skupine naredi za spodbujanje učenja v njegovi delovni skupini.

- Poskrbi, da vsi člani delovne skupine razumejo, da je naloga vsakogar pomagati drugim pri delu in učenju.
- Članom delovne skupine pogosto in odkrito nudi, konstruktivne in praktične povratne informacije, tako pozitivne kot tudi negativne. Uporabimo vizualizacijo pri dajanju povratnih informacij.
- Napake obravnavajmo kot priložnosti za učenje, za člana delovne skupine, delovne skupino kot celoto, vodjo delovne skupine ali za vse skupaj.
- Postavljajte si vprašanja, sprejemajte nove ideje, ocenite jih objektivno in jih v primeru, da so koristne, začnite uvajati.
- Prisluhnite in učite se od ljudi na vseh nivojih v podjetju. Raje manj govorimo in aktivno poslušamo. Uporabljajmo spraševanje kot orodje za spodbujanje diskusij in učenje o dogodkih, projektih in nalogah.
- Dajajmo članom delovne skupine konkretne naloge, ki so nove ali drugačne, da bi vzpodbudili njihovo lastno rast in razvoj. Soočite jih z izzivi, ki bodo stimulirali njihovo učenje. Zberite skupaj male skupine za posebne naloge za delo na določenih projektih ali nalogah.

Zelo pomembno je, da si vodja delovne skupine rezervira čas tako, da je dosegljiv za člane svoje delovne skupine za morebitne diskusije in odprt pogovor. Da bi bilo učenje uspešno, si morajo člani zaupati med seboj kot tudi vodji delovne skupine.

3.4.4. Prednosti učenja v organizaciji

Za organizacije, v katerih se pomena učenja v celoti zavedajo, je značilno, da uspešno opravljajo te aktivnosti:

- sistematično reševanje problemov učenja
- učenje na podlagi lastnih izkušenj iz preteklosti
- učenje na podlagi izkušenj iz preteklosti uspešnih podjetij
- hiter in učinkovit prenos znanja na vsa področja organizacije

Veliko podjetij je pri izvajanju teh aktivnosti uspešnih le do določene stopnje.

Sistematično reševanje problemov učenja temelji na čim manjšem upoštevanju različnih domnev pri spoznavanju problemov. Upoštevamo samo dejstva. Velika je zahteva po razpoložljivosti podatkov, na podlagi katerih se potem odločamo. Z uporabo enostavnih statističnih metod pridemo do pravih odločitev.

Učenje na podlagi izkušenj. Treba je spremljati uspehe in napake, jih sistematično oceniti in shraniti v obliki, ki omogoča ustrezen in hiter pristop zaposlenim. Ko pozabimo slabosti iz preteklosti, obstaja velika verjetnost da jih bodo ponovili. Znanje na podlagi napak je osnova za doseganje prihodnjih uspehov.

Učenje na podlagi opazovanja okolja Ne samo analiza preteklih poslovnih uspehov ter razmišljanje o lastnih napakah – veliko idej o novih možnostih lahko dobimo z opazovanjem okolja. Podjetja iz drugih panog – lastna neinventivnost vodi v prisvajanje. Ne gre za enkratno dejanje, temveč sprotno raziskovanje in učenje, ki omogoča spoznanje najbolj uspešnih opravil, njihovo analizo, prilagoditev in uvedbo v lastno podjetje. Preučuje se, kako se delo opravi, manj pa, kakšni so rezultati. Učenje od drugih lahko imenujemo discipliniran proces, ki se začne s poglobljeno raziskavo in iskanjem najbolj uspešnih opravil, nadaljuje z natančnim preučevanjem opravil in izvedbe letih na podlagi sistematičnih intervjujev in obiskov ter se konča z analizo rezultatov in oblikovanjem priporočil in uvedbo v lastno podjetje. Učenje bo ne glede na vire idej uspešno samo v okolju, ki je pripravljeno sprejemati nove zamisli.

Učenje doseže optimalen učinek v organizaciji, kadar se znanje hitro širi z lokalnega območja v vsa področja podjetja oziroma organizacije. Zelo težko pa je postati izobražen pasivno. Najbolj učinkovite metode so kadrovske programi za kroženje zaposlenih. Naloga vodij ni, da sami izvajajo odločitve, ampak da za to zadolžijo podrejene. Ob velikem številu zaposlenih pa direktor (ali funkcijski vodja) vseh ne more več osebno poznati. Če bi rad vedel, komu lahko zaupa pomembne naloge, se mora obrniti na kadrovske službe. Ta mu lahko pomaga le, če ima ustrezen sistem načrtovanja kadrov, ki sega prek ugotavljanja kadrovskih

potencialov, saj vključuje tudi razvoj kadrov. To je bila tradicionalna naloga vodij oddelkov in področij in tudi eno njihovih najvplivnejših orodij. Na podlagi osebnih intervjujev zaposlenih s kadrovske službe in vodij posameznih oddelkov pripravijo letne načrte izobraževanja. Zaposleni povedo, katerih znanj jim primanjkuje, strokovne službe pa, katera znanja bodo zanje prednostna. Tudi na ravni podjetja strateško določijo, katero izobraževanje je razvojno nujno za nemoteno delo, na primer projektno vodenje, timsko delo in podobno. Zaposleni se zavedamo, da je izobraževanje boniteta, priložnost, da osebno rastemo. Zdaj že večinoma sami spoznavajo, katerih znanj jim primanjkuje, in predlagajo dodatno izobraževanje. V anketah pa poudarjajo, da so zadovoljni, ker delajo v podjetju z dobro perspektivo, in da imajo veliko možnosti za dodatno izobraževanje.

3.5. RAVNANJE S SODELAVCI

V prvi vrsti je skrb za ljudi. Učinkoviti vodje delovne skupin usklajujejo svoj delovni čas med delom, ki ga je potrebno opraviti, in skrbjo za ljudi, ki to delo opravljajo. To usklajevanje zahteva veliko pozornosti tako skrbi za ljudi kot tudi sami skrbi za naloge. Z drugimi besedami, vodja delovne skupine mora posvetiti vsaj toliko čas vzdrževanju odnosov, usmerjanju in morali znotraj delovne skupine, kot ga porabi za zagotavljanje produktivnosti ali izpolnitev ciljev. Da bi pridobili zaupanje in izboljšali učinkovitost delovne skupine, moramo skrbeti za celotno vašo delovno skupino kot tudi za posameznike v njej.

Skrb za delovno skupino je zelo splošen koncept, ki pa ga lahko povzamemo v štirih osnovnih vidikih:

1. Hitro rešujte probleme članov vaše delovne skupine.
2. Branite in se postavite za svojo delovno skupino.
3. Motivirajte člane skupine.
4. Delo olajšajte in mu dajte smisel.

Tak način vodenja poudarja položaj zaposlenih, delovne pogoje in medsebojno sodelovanje. Vodja, ki je usmerjen k temu, išče ustrezne poti, da bi zaposleni kar najlažje delali in bi bili zadovoljni z dosežki. Značilno za takšnega vodjo je, da:

- Pohvali zaposlene, če delo opravijo dobro.
- Ne zahteva več, kot zmore zaposleni narediti.
- Pomaga posamezniku pri njegovih osebnih težavah.
- Je prijazen in dostopen.
- Ustvarja ugodno vzdušje v delovnem okolju.

Ni dvoma, da je tako vodenje zelo zaželeno pri zaposlenih, kar jim omogoča, da uveljavijo svoje koristi. Poleg tega jih spodbuja k bolj produktivnemu delu z manjšim številom pritožb in konfliktov. Poudarjeni so položaj, vzdušje in delovne razmere zaposlenih.

3.5.1. Hitro rešujte probleme članov vaše delovne skupine

Da bomo sposobni hitro reševati probleme, moramo problem čimprej prepoznati. Da bi to dosegli, moramo pozorno poslušati člane delovne skupine. Opazujemo, kako se sodelavci počutijo (včasih so ljudje nesrečni in o tem ne bodo govorili, razen če bodo videli, da vas skrbi in jih o tem sprašujete). Ko izvemo, kaj je problem, in ugotovimo, da je ta problem skrb vzbujajoč, moramo kot vodja delovne skupine ta problem rešiti. Če tega ne storimo, bomo izgubili zaupanje članov delovne skupine. Skupina se v svojem delovanju in bivanju srečuje s številnimi problemi in težavami. Reševanje problemov v skupini lahko vodimo po korakih:

1. Najprej je treba občutiti, da v skupini obstaja problem.

Nekatere stvari potrebujejo pozornost. Težava je lahko znotraj skupine. Lahko je nekaj, kar je povezano z interakcijami, normami ali strukturo skupine. Lahko pa je zunaj skupine, nekaj, kar se dogaja doma, v družbi, v skupnosti, kar še ni jasno identificirano.

2. Nato je treba problem identificirati.

Člani skupine morajo imeti jasen občutek problema, s katerim se soočajo, tako da so vsi enako usmerjeni.

3. Problem je treba raziskati v globino.

To področje je v procesu reševanja problemov največkrat zanemarjeno. Prepogosto se dogaja, da skupina skače iz faze identifikacije problema v fazo iskanja rešitev, ne da bi si vzela primeren čas za raziskovanje.

4. Potrebno je identificirati možne rešitve in ovire.

Gre za nekakšen brainstorming vprašanj in možnih odgovorov. Katere so možne opcije? Kaj so prednosti in kaj slabosti teh alternativ? Je skupina sposobna narediti, za kar se je odločila?

5. Nazadnje skupina izbere rešitev in jo izvede.

Pomembno je spregovoriti o tabu temah in o ovirah pri doseganju ciljev skupine ter pri procesu medsebojnega povezovanja njenih članov. Vsaka skupina bi morala ustvariti svojo edinstveno kulturo in vzpostaviti norme, ki bodo njenim članom omogočale spregovoriti tudi o najtežjih problemih.

Poleg življenja znotraj skupine obstajajo tudi problemi in dogodki, ki se razvijajo z izkušnjami ljudi zunaj skupine. Vodje bi morali pomniti, da je za skupino normalno, da člani spoznajo drug drugega, preučijo situacijo in se odločijo sodelovati v skupini, tako da izgleda kot neformalna skupina, ki se je zbrala na svojem teritoriju. Norčevanje, odpor, uporna drža in določen stil, vse to je del kulture, ki je sodelavcem domača in v kateri se dobro počutijo. Nemogoče je pričakovati, da bodo svoje večletno vedenje takoj prilagodili standardom, ki se jih držijo v Evropi ali na Japonskem. Ključ je, pustiti njihovi kulturi, da se razvija naravno v pozitivno smer timskega dela.

3.5.2. Branite in se postavite za svojo delovno skupino

Zelo težavno je držati v ravnotežju dva procesa, kot sta braniti in se postaviti za svojo delovno skupino, ter se z njimi istočasno pogovarjati o problemih učinkovitosti, ne da bi pri tem izgubili njihovo zaupanje. Branjenje in zagovarjanje delovne skupine vas ne sme omejevati, da bi člane delovne skupine popolnoma informirali o dejstvih in resničnosti situacije. Vaša najbolj pereča skrb bi morala biti motivacija delovne skupine. Zaradi tega ne smete dovoliti ostalim nivojem menadžmenta, da javno kritizirajo vaš tim. Vi morate biti oseba, ki sprejema kritike in ki odloča kakšne bodo aktivnosti za rešitev problema.

3.5.3. Motivirajte člane skupine

Motivi se lahko pojavijo v človeku v določeni življenjski okoliščini. Motivacija je interakcija med posameznikom in določeno okoliščino. Vendar niso vsi ljudje enako motivirani v podobnih okoliščinah. Ljudje se razlikujemo tudi po temeljnih motivih, ki vplivajo na našo dejavnost. Le te pa moramo upoštevati ob motiviranju skupine.

Primarni motivi

To so motivi ali silnice, ki usmerjajo človekovo dejavnost k tistim ciljem, da lahko preživi. Sem uvrščamo: lakoto, žejo, spanje, počitek, spolnost ... Značilno je, da vodijo človeka do takšnih ciljev, ki mu omogočajo preživetje. Imenujemo jih tudi biološki in so sočasno tudi podedovani in so v človeku že od rojstva in so značilni za vse ljudi. Primarni motiv je v podjetju zadostno in redno plačilo za opravljeno delo. Ko je ta motiv izpolnjen, se lahko pogovarjamo o sekundarnih motivih, saj v nasprotnem primeru niso stimulatívni.

Sekundarni motivi

Čim bolj je družba gospodarsko razvita in kompleksna, tem bolj prihajajo v ospredje sekundarni motivi, ki jih človek ne pridobi ob rojstvu, temveč se jih nauči v življenju. Za prebivalce ekonomsko razvitega sveta so veliko pomembnejši sekundarni motivi kot primarni, saj so slednji v glavnem izpolnjeni. Spodbuda se razlaga kot posledica, ki se uporabi z namenom, da bi povečali motivacijo za določeno vrsto vedenja. Da bi lahko uvrstili posamezni motiv med sekundarne motive, ta ne sme biti biološki. Sekundarnih motivov se je moč naučiti in so v veliki meri odvisni od okolja, v katerem živimo. Kateri pa so, je odvisno od razvitosti družbe, v kateri živimo.

Med pomembnejše sekundarne motive spadajo predvsem: moč, uveljavitev, pripadnost, varnost in status. Motiv moči je ena izmed osnovnih teženj človeka, in sicer težnja po superiornosti, po vodenju in nadzorovanju drugih ljudi ali motiv nadrejenosti. Odgovorni položaj v gospodarstvu, skupini, izobraževanju, vojski ... Motiv uveljavitve se izraža pri človeku kot težnja po doseganju uspeha v tekmovalnih okoliščinah ali kot želja po popolni izvedbi njemu dodeljenih nalog. Ljudje s potrebo po uveljavljanju so naklonjeni okoliščinam, v katerih lahko tekmujejo za določeni standard, če je le mogoče, se izognejo okoliščinam,

kjer bi uspeh dosegli s preveliko lahkoto, ali okoliščinam, v katerih ni zanesljivo, da bodo uspešni. Motiv pripadnosti je značilen za večino ljudi, ker si vsak prizadeva navezati in vzdrževati odnose z drugimi. Značilna je velika občutljivost za odnose z drugimi, npr. s člani družine, prijatelji ali sodelavci. Želijo preživeti čim več časa v družbi, sicer se lahko pojavi občutek velike osamljenosti. Motiv varnosti je zelo prisoten pri ljudeh v sodobni, tehnološko zelo razviti družbi. Srečuje se z negotovostjo na številnih življenjskih področjih. Vključuje se v različna zavarovanja, sestavlja načrte osebnih prihrankov in naložb ter skrbi za pridobitev dodatnih ugodnosti v podjetju. Motiv statusa je značilen za sodobno družbo. Prizadeva si pridobiti statusne simbole v materialni obliki, manj pa ga zanimajo temeljne, k človeku usmerjene vrednote življenja.

Pri motiviranju sodelavcev lahko za uspešnost skupine in posameznika uporabimo zadovoljevanje tako primarnih potreb (po denarju) kot tudi vseh zgoraj navedenih sekundarnih potreb.

3.5.4. Delo olajšate in mu dajte smisel

Vodenje dela v skupini zahteva drugačen slog upravljanja, kot smo ga izvajali do zdaj. Poudarek je na ustvarjanju razmer za kreativno in inovativno delo zaposlenih. Gre za organizacijo, ki temelji na visoki stopnji vključevanja in sodelovanja zaposlenih pri doseganju ciljev podjetja. Vidiki spodbujanja sodelovanja zaposlenih so:

- zadovoljstvo pri delu,
- vključevanje zaposlenih v proces oblikovanja dela,
- obogatitev dela,
- soupravljalni delovni timi,
- pospeševanje kreativnosti in zbiranje idej,
- nagrajevanje in posebne oblike pozornosti do zaposlenih.

Motivacija zaposlenih lahko zelo naraste, če njihovo delo olajšamo in mu damo nek smisel. Eden izmed načinov je reorganizacija dela v skladu z željami zaposlenih. Vodja delovne skupine pri tem igra ključno vlogo v skupini. Običajno se večina dela organizira brez upoštevanja zaposlenih. Zaradi tega le naknadna reorganizacija dela delo olajša, ga naredi bolj zadovoljivega in primernega za zaposlene. Takšna reorganizacija dela mora delo narediti delo lažje in mu dati smisel. Tu se pokažejo kot zelo koristne veččine in izkušnje vodje delovne skupine. Pri izboljšanju pogojev dela je potrebno upoštevati veliko številno dejavnikov:

- Izboljšati je potrebno celotno delo od začetka do konca, ne samo delno. V principu to pomeni, da moramo na delo gledati kolikor je le mogoče celotno. Vsebovati mora popolni Demingov krog: načrtovanje, izvedbo, kontrolo in analize.

- Stik z uporabniki in kupci. Priložnost za zaposlenega, da ima direkten, stalen odnos z osebo, ki tisto, kar je on naredil, uporablja. To močno poveča občutek zaposlenih, da niso samo neznane številke za trakom.
- Spodbujajte učenje novih veščin in mnogostransko izobraževanje. Potreba po uporabi več kot ene veščine in izpolnjevanju več kot ene naloge pri doseganju ciljev pomaga premagati občutek omejitve in monotonosti dela. Pomembno je, da sodelavci obvladajo več delovnih operacij in lahko zaradi tega krožijo iz delovnega mesta na delovno mesto.
- Vgradite samokontrolo. Zaposleni lahko samo s pogledom na končni produkt ali storitev takoj oceni, ali je bil izdelek narejen pravilno ali nepravilno. Delavcu ni potrebno čakati na vodjo delovne skupine, kontrolorja, ali pa na računovodsko poročilo, da bi dobil te informacije.
- Spodbujajte stalne izboljšave! Delo, ki od zaposlenih zahteva, da zraven mislijo tako, da pridejo do novih idej, pripomore ne samo k temu, da se zaposleni sami počutijo bolj koristni, ampak tudi jih tudi podjetje jemlje kot bolj koristne.
- Olajšajte delo skozi ergonomijo. Cilj ergonomije je narediti prijazno in zdravo okolje za delavca, v katerem so vse aktivnosti, ki otežujejo delo, odstranjene od začetne faze načrtovanja do zaključene proizvodnje. Načrtujte lažje delo v proizvodnji! Skozi ergonomijo, z določenimi sredstvi in znanjem olajšamo najbolj naporna dela.

Vključite člane delovne skupine v prepoznavanje, katero delo je zelo pogosto in katero delo lahko olajšamo in mu damo smisel. Predstavite priporočila, kako narediti delo lažje in bolj smiselno.

3.6. MEDČLOVEŠKI ODNOSI

3.6.1. Zadovoljstvo pri delu

Zaradi nezadovoljstva zaposlenih prihaja v podjetjih do neželenih posledic. Vzdrževati je treba visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu, čeprav včasih v škodo drugih rezultatov. Zadovoljstvo pri delu lahko opredelimo kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom. Opredelimo jih lahko kot:

- Zadovoljstvo pri delu je funkcija vrednosti, ki jo lahko določimo kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva pri delu doseči.
- Zaposleni imajo različno videnje in mišljenje o pomenu posameznih vrednosti. To zelo vpliva na stopnjo njihovega zadovoljstva pri delu.
- Zaznavanje je to, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi. Zaposleni različno zaznavajo isto stanje ali dogajanje.

Zadovoljstvo lahko preučujemo na več načinov, dva od teh sta osnovna načina:

1. Ugotavljamo delavčevo celovito zadovoljstvo pri delu, ki se nanaša na to, kako je ta zadovoljen s svojim delom kot celoto.
2. Zanima nas zadovoljstvo, ki je povezano z določenim področjem njegovega dela, na primer s plačo, vodenjem ali nadzorom. Uporabimo različne obrazce ali vprašalnike. Sistematični, stalni program preučevanja zadovoljstva pri delu je pomemben del strategije človeških virov iz več razlogov. Omogoča ocenjevati razvoj v časovnem smislu, zagotavlja sredstva za ocenjevanje vpliva sprememb v politiki ali pri kadrih na vedenje zaposlenih.

3.6.2. Kako graditi učinkovita razmerja navzgor

Da bi bila vaša delovna skupina uspešna, je potrebno imeti jasne cilje in usmeritve. Ti cilji morajo biti usklajeni s skupnimi cilji vašega podjetja. Vaš nadrejeni je vaš stik s širšo organizacijo podjetja in zato mora med vami in njim obstajati pozitiven odnos. Vašega nadrejenega lahko dojemate tudi kot podporo in vir pomoči pri vsem tem. S tem, da se leta zaveda, da je to ena od njegovih osnovnih nalog. Pri gradnji uspešnih odnosov z nadrejenimi moramo:

- redno komunicirati z nadrejenim vodjo (menadžerjem) in skozi razgovor razčistiti pričakovanja, usmeritve in cilje;
- strinjati se glede rezultatov, ki jih je potrebno doseči ciljev v smislu norm, kvalitete, časa, proizvodnje ...
- prevesti te cilje v enostavno razumljive cilje za člane delovne skupine in doseči predanost svoje delovne skupine z vključevanjem članov;
- kazati pozitiven odnos do svojega funkcijskega vodje (menadžerja) in vgraditi navdušenje v vašo delovno skupino glede na podjetje;
- skušati odvrniti negativne pripombe osebja na račun vodenja, menadžmenta in ohraniti razprave konstruktivne in osredotočene na probleme;
- izvajati načrte, preverjati napredek in natančno poročati o rezultatih;
- biti inovativni in predlagati izboljšave. Predlagajte ukrepe za lajšanje dela. Varujte in gradite svojo delovno skupino, tako kot da bi bilo vaše lastno podjetje. Delajte s člani svojega delovne skupine kot s partnerji in dobili boste ustrezen odziv.

3.6.3. Medosebnostne veščine

Zelo pomembno je identificirati in razumeti vedenje drugih ljudi. To je še posebej pomembno v odnosu glede na vaše menadžerje, saj lahko tako povečate učinkovitost medsebojnega sodelovanja. Kot vodja delovne skupine morate biti vsestranski, prilagodljivi ter sposobni učinkovitega sodelovanja z vsemi zaposlenimi ne glede na njihov stil, dobre in slabe lastnosti.

3.6.4. Reševanje problemov

Reševanje problemov je sicer specifično glede na reševanje problemov v konfliktnih situacijah obstaja nekaj naslednjih smernic:

- Ostanite mirni, ostanite razumni, objektivni glede na okoliščine.
- Dopustite vsaki strani, da predstavi svoje poglede na situacijo, in po potrebi tudi sprašujte za razjasnitev ozadja. Iz izjav obeh strani bo konflikt razločno viden, običajno sta si izjavi nasprotni.
- Prosite obe strani, naj pogledata preko konflikta in prepoznata skupni cilj (že samo dejstvo, da obe strani med seboj govorita, kaže na to, da imata skupen cilj).
- Obema stranema zastavite vprašanje glede na zadevo:
 - Zakaj si želimo, kar želimo?
 - Zakaj se počutim tako, kot se počutim?

Ti vzroki so običajno tudi zahteve za skupen cilj. Običajno so obravnavana zadeva v sporu ravno ti vzroki.

- Med razpravo morate stalno odkrivati in analizirati predpostavke, na katerih temeljijo argumenti nasprotujočih si strani. Obojestransko sprejemljiva rešitev je možna tedaj, ko obe strani spoznata, da so njihovi argumenti neutemeljeni, ker temeljijo na napačnih predpostavkah.

Potem, ko je kompromisna rešitev dogovorjena in sprejeta jo lahko tudi izpeljemo.

3.6.5. Pogajanja

Pogajanja so del našega vsakodnevnega sodelovanja z drugimi osebami. Zaradi tega moramo nenehno vaditi naše pogajalske spretnosti. To temelji na dveh velikih spremembah, ki sta se razvili na področju pogajanj, in sicer:

- cilj je odmakniti se od enkratne zmage in vzpostavitev dolgoročnega razmerja zmaga/zmaga,
- funkcijski vodje (menadžerji) se morajo bolje naslanjati na svoje pogajalske spretnosti, ne pa na hierarhični položaj v podjetju in represijo, ki jo lahko uporabijo, da izvršijo svoje obveznosti.

3.6.6. Ustvarjanje skupinske pripadnosti

Za dobre medčloveške odnose je bistvenega pomena tudi zavedanje članov skupine, da pripadajo določeni družbi. Bolj kot je izražena zavednost, boljši so odnosi znotraj skupine, skupina je bolj homogena in tudi bolj odporna na zunanje vplive, v katerih dela. Podobno taktiko pri urjenju oboroženih sil ubirajo v vojski, potencirajo pripadnost vodu bolj kot celotni armadi, saj je skupina bolj oprijemljiva in lažje dosegljiva posamezniku, ki pa v vsakem primeru s postavljenimi cilji prispeva h končnemu rezultatu na fronti ...

Dobro premišljene skupinske aktivnosti lahko dajo skupini jedro za zavedanje skupine, lahko povečajo njeno zmožnost razvijanja enkratne entitete, nečesa novega in posebnega, kar prej ni obstajalo. Spodbujajmo občutek kompetentnosti, spodbujajmo občutek pripadnosti v skupini, spoznavamo sami sebe skozi inventivnost in kreativnost, razširimo meje pripadnosti izven same skupine, gradimo pa tudi na pripadnosti podjetju. To daje skupini življenje in zagon.

Za ustvarjanje občutka kompetence, občutka pripadnosti in kreativnosti v skupini so potrebni naslednji dejavniki:

- pozornost pri pomoči članom, da pridobijo občutek za skupino;
- razumevanje in vrednotenje skupinskega procesa kot močne spremembe v dinamiki skupine;
- obravnavanje članov skupine kot tistih, ki pomagajo (usposobiti jih, da postanejo sistem medsebojne pomoči); ni samo vodja tisti, ki pomaga;
- upoštevanje osebe kot celote in spodbujanje k sodelovanju v skupini (njene prednosti, talente in posebne interese); obravnavanje težavnih in ranjenih delov skupine, predvsem pa virov in potencialov;
- obračanje na člane v kontekstu skupine in upoštevanje številnih situacij, ki so prisotne v delu njihove skupine;

Skupaj z razvijanjem občutka pripadnosti lahko določena aktivnost omogoča soočanje z ovirami, ki preprečujejo pripadnost, dobro voljo, prijateljstvo in naklonjenost v skupini. Takšna ovira nam je lahko dobra iztočnica za nadaljevanje dela, saj nas usmerja k nasprotju torej k aktivnostim, ki večajo občutek pripadnosti. Za večanje občutka pripadnosti je dobro, da ima vodja izdelan akcijski plan z zgornjimi usmeritvami in dejavniki. Poleg uvajanja občutka pripadnosti je potrebno upoštevati tudi hkratno zmanjševanje obremenitev članov, njihovo usposabljanje, kreativno reševanje problemov in odkrivanje novih načinov zabave in inventivnosti. Če vrednote skupinskega dela delujejo v kontekstu življenja članov, koncept pripadnosti ne zadeva samo članstva v skupini. Meje te pripadnosti pa se lahko včasih razširijo tudi preko skupine.

3.7. UČINKOVITE KOMUNIKACIJE

Zelo pomemben dejavnik na delovnem mestu je komunikacija. Raziskave kažejo, da je za večino zaposlenih eno najpomembnejših področij vzdušje, oz. odnosi na delovnem mestu. K dobrem vzdušju pa veliko pripomore dobra komunikacija, ki prinese uspešne sestanke, pogajanja in razgovore. Kako se v skupini počutimo, je največ odvisno prav od nas samih in od naše sposobnosti sprejemanja različnih od nas. V skupini imamo ogromno sestankov, kjer se v predvsem v slabših skupinah dogaja, da se sodelavci ne posvečajo temi sestanka, namesto tega debatirajo o nepomembnih zadevah, kritizirajo druge in jih nadzirajo pri

njihovem delu. Zato mora vodja skupine poznati osnove učinkovite komunikacije in jih prenašati v skupino. Le tako lahko vzpostavimo normalne skupinske odnose in komunikacije.

3.7.1. Poslušanje za razumevanje

Z vami kot vodjo delovne skupine, komunicira mnogo ljudi: drugi vodje delovnih skupin, člani delovne skupine, kupci, dobavitelji, vaš organizacijski vodja (menadžer). Vaša učinkovitost kot vodja delovne skupine je odvisna od tega, kako dobro poslušate vse te ljudi in še posebej vašega vodjo (menadžerja). Slabo poslušanje povzroča nepravilno ravnanje, nerazumevanje, spore in otežuje vaše delo. Učinkovito poslušanje opisuje pomembne koncepte pri sodelovanju z vašim vodjo (menadžerjem). Dobro poslušanje sledi logičnemu procesu:

- poslušanje
- postavljanje jasnih vprašanj
- povzemanje
- razlaganje
- ocenjevanje
- odgovarjanje

Kako poslušati?

- Ne prekinajte.
- Ne bodite kritični in ne sodite.
- Bodite odprte glave.
- Postavljajte vprašanja, ki razjasnijo sporočilo.
- Poslušajte, da bi razumeli ozadje sporočila.
- Ne vodite pogovora.
- Ne reagirajte na pogovor, dokler niste razjasnili vseh zadev in jih povzeli.
- Poslušajte, da bi razumeli pomen in čustva drugih glede na to o čemer govorijo.
- Poslušajte, ker želite poslušati.

Kako pokazati, da poslušate?

Vaša govorica telesa je lahko ovira pri komunikaciji. Na primer, če ste nepotrpežljivi, prekrižate roke in ne gledate vašega sodelavca, medtem ko vam govori, bo imel občutek, da ga ne jemljete resno ali da ne poslušate, kaj vam govori.

Aktivno poslušanje

To je lastnost, da znate prisluhniti ljudem tako, da boste pred vašo reakcijo dejansko razumeli, kaj vam poskušajo povedati. Ravno tako pa boste tako dali ljudem vedeti, da vam ni vseeno, kako oni gledajo na določeno stvar, in ste se pripravljene z njimi pogovoriti o spornih točkah. Ta lastnost gradi zaupanje, ki je zelo pomembna komponenta skupinskega dela.

3.7.2. Učinkovito spraševanje

To se nanaša na vrsto vprašanj, kot so Kako, Kaj, Kdo Kdaj, Kje in Zakaj, in zahtevajo od mentorja, ne samo da daje nasvete, ampak se tudi pogovarja o določenih vprašanjih. Prava vprašanja pogosto pomagajo podrejenim, da sami pridejo do točnih oziroma skoraj točnih rešitev in zaključkov. Če bomo pomagali podrejenim tako, da bodo sami prišli do rešitev, bo to dvignilo njihovo samozavest in tudi spoštovanje do vas kot vodje. Ravno tako boste na ta način izvedeli, kako oni razmišljajo in razvijajo svoje sposobnosti, kar pa vas bo posledično razbremenilo in vam omogočilo, da boste z njimi delali učinkoviteje. S tem dobimo več časa za drugo delo. Če boste pustili oziroma omogočili ljudem, da sami vpeljejo svoje rešitve na delovno mesto, bodo bolj predani in navdušeni nad svojim delom in posledično se bo dvignila njihova morala, zavednost in tudi njihova produktivnost.

3.7.3. Nudenje povratnih informacij

To je potrebno narediti takrat, ko član delovne skupine pokaže navdušenje, vложи dodaten napor ali pa je opravil dobro delo. Pozitivne povratne informacije izboljšajo vedenje. Ljudje so dodatno motivirani, če je njihov trud opazen. Dajanje pozitivnih povratnih informacij mora biti redno, saj s tem pokažemo, da se nam trud delovne skupine ne zdi samoumeven.

Če želimo, da bo pozitivna povratna informacija delovala iskreno, je pomembno, da je ta informacija konkretna. Ni dovolj dobro, če le s kratkimi besedami ljudi na splošno hvalimo (kot: dobro opravljeno, dober si, marljiv, točen ...). Z besedami opišemo, kaj je bilo dobro storjeno. Na primer: Pretekli teden je bilo naše delovno okolje zgledno urejeno, to ste opravili zelo dobro! Ali: Pretekli mesec smo presegli planirano proizvodnjo zasluge so vaše! Ta sposobnost poveča pripadnost ljudi zavezanost k stvari in timskeemu delu.

Sporočanje in prikazovanje smisla in vrednot tako, da bodo vsi verjeli vanje, zahteva neznanski trud toda najboljša komunikacija pride iz prikazov. Ljudje poslušajo, kaj jim govorimo, verjamejo pa le temu, kar naredimo! Ravno tako opazujejo, če jih poslušamo. Pri komunikaciji ne gre samo za posredovanje informacije po žicah. Komunicirat pomeni tudi sprejemati informacije in jim dovoliti, da vplivajo na vas ter vas vodijo.

3.8. VODJA DELOVNE SKUPINE KOT PODJETNIK

Najvišja stopnja timskega dela je, da organiziramo skupino kot samostojno malo podjetje (mini businesses). Osnovna zamisel je, da bi bilo v podjetju toliko podjetnikov, kot je vodij skupin. Člani takšnih skupin pa bi bili solastniki oz. partnerji, vsi skupaj pa naj bi razmišljali v podjetniškem duhu, imeli občutek za stroške, prihodek, dodano vrednost, bili samoiniciativni, inventivni ...

Z organiziranjem delovnih timov kot samostojnih malih podjetij (mini business) se odgovornost posameznikov in vodje, ki sestavljajo tim, še poveča. So odgovorni za odločitve, ki so bile nekoč v pristojnosti organizacijskih vodij in menadžerjev. Vodi ga lahko le sposobna in usposobljena oseba, ki ga drugi člani izberejo za vodjo. To je običajno izkušena in strokovno bolj usposobljena oseba. Člani in vodja so tako spodbujani za delo v skupni in imajo naslednje značilnosti:

- seznanjeni so s skupnimi cilji in jim zaupajo,
- pripomorejo k uspešnosti tima z nesebičnim izvajanjem vlog, ki so jim zaupana,
- sodelujejo pri timskem načrtovanju, odločanju in usklajevanju,
- delujejo samostojno in z drugimi člani skupine,
- vsi so vir novih predlogov in zamisli,
- aktivno, konstruktivno in pošteno komunicirajo,
- se stalno izobražujejo, pridobivajo novo znanje in se izpopolnjujejo,
- delo v timu jih motivira,
- uporabljajo svoje znanje, sposobnosti in prednosti,
- vodjo sprejemajo kot sodelavca in učitelja,
- so aktivni pri reševanju problemov in pri ocenjevanju uspešnosti tima,
- naloge članov so povezane z določitvijo problemov in iskanjem rešitev,
- vzdržujejo visoko stopnjo kakovosti proizvodnje,
- so odgovorni za nadzor opravi drugih članov.

Ko je tim na takšnem nivoju, da izpolnjujejo zgornje značilnosti in tudi razumejo to stopnjo razvoja skupine – kot malega podjetja, lahko začnemo izvajati aktivnosti:

- vsak tim pridobiva, ocenjuje in izbira svoje člane;
- redno pridobivajo nove spretnosti in po potrebi izobražujejo drug drugega;
- tim sprejme, upošteva in uravnava svoj proračun;
- izdelava predlog investicijskih vlaganj;
- nadzoruje kakovost in rešuje probleme;
- stalno izboljšuje procese ali proizvode;
- predlaga in razvija prototipe novih proizvodov, embalaže ...;
- razvija in nadzoruje standarde za produktivnost in kakovost;
- sodeluje pri strateških projektih podjetja;
- uspešno obvladuje kupce in dobavitelje podjetja.

Tudi v japonskih podjetjih v manjši meri podpirajo večjo tekmovalnost in dajejo prednost povezovanju in dobrim odnosom ter si prizadevajo za družinsko razpoloženje v timu. Poslovne odločitve sprejmejo soglasno, s prepričevanjem in sprejemom skupne odločitve. Značilna je skupinska odgovornost. Prednosti so:

1. motivacija (uspešno zadovoljujejo svoje in skupne potrebe)
2. povezanost skupine (med seboj se tesno povežejo, tudi izven podjetja)
3. sinergijski učinki (enako število ljudi je učinkovitejše, kot če deluje samostojno)
4. boljša organizacija (skupina se razvije do višjih ravni)
5. skupna kreativnost (delavci se dopolnjujejo)
6. zadovoljstvo (z rezultati so zadovoljni vsi udeleženci)

Takšna organizacija vsebuje posameznike, združene v skupine. Za uspeh podjetja je zelo pomembno, da te skupine zelo dobro sodelujejo med seboj in tako opravijo zadane naloge. To zahteva najboljšo usposobljenost v celotni organizaciji podjetja. Del tega je tudi koncept mini podjetja. Mini podjetje povezuje s pravim podjetjem veliko skupnih področji, kot so npr.: kupci (oddelek, ki nam dobavlja surovine, polizdelke ali samo informacije), dobavitelji (oddelek, kateremu dobavljamo surovine, polizdelke ali informacije), člani delovnih skupin in vodenje (menadžment). Za stroške in učinek samo prevzema odgovornost. Mini podjetje je kot del podjetja posledično tudi sestavni člen oskrbovalne verige, ki zagotavlja kupcem boljše, cenejše in hitrejše proizvode ter storitve. Enostavno povedano, oskrbovalna veriga je sestavljena iz dobaviteljev (notranji in zunanji), različnih mini podjetji znotraj organizacije in kupcev (notranji in zunanji). Mini podjetje je istočasno oboje, dobavitelj (zagotavlja izhode – izdelke/storitve) in kupec (sprejema vhode – izdelke/storitve).

3.8.1. Partnerstvo v oskrbovalni verigi

Namen podjetja je, da pridobi, oskrbi in obdrži kupce. Če želi podjetje obdržati kupce, mora zagotavljati izdelke in storitve po konkurenčnih cenah (stroških), z najboljšo kvaliteto, najkrajšimi dobavnimi roki in poskrbeti za popolno servisiranje kupcev. To je tudi namen celotne oskrbovalne verige. Zato je smiselno, da različni člani oskrbovalne verige sodelujejo kot partnerji. Mini podjetje je še posebej pomemben člen v tej oskrbovalni verigi.

3.8.2. Kupci

Naslednji proces je pomemben kupec mini podjetja, katerega natančne potrebe morajo biti razumljene in izpolnjene. Mini podjetje mora vedno zagotavljati najkakovostnejše izhode naslednjemu procesu. To je potrebno zagotoviti, saj s tem zagotovimo, da so kupčeve potrebe vedno izpolnjene. Samo tako lahko podjetje preživi, raste in ustvarja dobiček.

3.8.3. Dobavitelji

Predhodni proces mini podjetja je pomemben dobavitelj, kateremu je potrebno pomagati, da bo zagotavljal vhode natančno po zahtevah mini podjetja. Vodja delovne skupine mora uspešno komunicirati z dobavitelji tako, da bodo stalno izboljševali svoj servis. Mini podjetje je zrcalna slika dobavitelja, drugače povedano, podjetje je lahko samo tako dobro, kolikor je

dober dobavitelj. Ravno iz tega razloga sta komunikacija z dobaviteljem in njegov razvoj tako zelo pomembna.

3.8.4. Člani delovne skupine

Mini podjetje je lahko uspešno samo takrat, kadar so člani tima sposobni in predani skupinskemu delu, da dosežejo postavljene cilje podjetja. Vodja delovne skupine mora gledati na člane delovne skupine kot na partnerje v mini podjetju.

3.8.5. Vodja in menadžer mini podjetja

Izredno pomembno je, da vloga nadrejenega menadžerja ni preveč poudarjena pri treningu in strokovnem razvoju vodje delovne skupine. Menadžer igra vlogo trenerja in je nanj potrebno gledati kot na sponzorja mini podjetja. S treningom, poučevanjem, podporo, sredstvi in informacijami ter odpravljanjem vseh ovir na poti omogoča mini podjetju, da je uspešno.

Mini podjetje je lahko uspešno samo, če je vodja delovne skupine sposoben motivirati in voditi svojo delovno skupino ter pri tem ohranjati dobre odnose z dobavitelji, kupci, člani delovne skupine in nadrejenimi. Skupni uspeh celotnega podjetja je odvisen od uspeha vsakega posameznega mini podjetja. Vodja delovne skupine z upravljanjem mini podjetja ne pripomore samo k dobremu počutju članov delovne skupine, kupcev, dobaviteljev in podjetja, ampak tudi k razvoju družbenega okolja.

3.8.6. Poslanstvo, vizija in vrednote mini podjetja

Potem ko podjetje definira vizijo oziroma poslanstvo, je nujno potrebno, da tudi mini podjetje razvije svoje poslanstvo delovne skupine ali definira namen delovanja v podporo skupnim prizadevanjem podjetja. Vizija podjetja je osnova za izdelavo ciljev podjetja kot tudi našega mini podjetja. Skupne vrednote držijo člane delovne skupine skupaj. Vrednote ali vodila delovne skupine se uporabljajo kot pravila igre, kako kaj ljudje delajo skupaj za doseg ciljev podjetja. Zato je zelo pomembno, da so člani delovne skupine vključeni pri definiranju vrednot. Te morajo biti usklajene z vrednotami podjetja in skupne vsem članom delovne skupine. Potem ko so jih sprejeli in razumeli vsi, je najpomembnejše, da so vse aktivnosti kot tudi vedenje članov delovne skupine vedno usklajeni z definiranimi vrednotami.

Šele ko se vsaka delovna skupina:

- vidi kot mini podjetje,
 - ima privlačen prostor mini podjetja,
 - ima jasno poslanstvo in vrednote v podporo celotne vizije podjetja,
 - se vsako mini podjetje nenehno izboljšuje,
 - so vsi naporji usklajeni s splošnimi cilji podjetja,
- je podjetje ustvarilo osnovo za konkurenčnost s svetovno najboljšimi podjetji.

3.8.7. Vizualizacija

Vizualizacijo lahko kratko razložimo na primeru: Ali si lahko predstavljate, da igrate ali spremljate nogometno tekmo, vendar v vaši igri nihče ne pozna rezultata? Rezultat naredi igro zanimivo. Prikaže vam trenutno stanje in kako posameznikov trud pripomore k uspehu. Rezultat da vam in vaši delovni skupini informacije, ki lahko pripeljejo k občutku uspeha. V poslu je rezultat najbolj vpliven, ko ga budno spremljamo skozi čas oz. po akcijskem planu in je le-ta vizualno predstavljen.

Informacija je vplivna, če jo delite z vašo ekipo, in je najmočnejša, če so za prikaz ter izvršitev informacije zadolženi člani delovne skupine in ni prevzeta od nekoga od zunaj. Če bo vizualna komunikacija postala vsakodnevna aktivnost, boste s tem veliko pripomogli k izboljšavi kakovosti, boljši dobavi, stroškom, varnosti in morali. Potrebno pa je poudariti, da gre pri vizualizaciji za komunikacijo motiviranje in informiranje vaše delovne skupine. Pri vizualizaciji gre za to, kako vzpostaviti in uvesti sistem za razvoj vizualnega delovnega mesta z namenom olajšati posameznikovo delo, postati boljši menadžer svojega mini podjetja in s tem pomagati pri izboljšanju skupnega uspeha vašega podjetja. Vsako mini podjetje prispeva k prihodkom, stroškom in donosnosti podjetja. Nekatera mini podjetja so jasno definirana kot dobičkonosna mesta ali pa kot stroškovna mesta. Nekatera mini podjetja pa nimajo nobene formalne odgovornosti v smislu dobička ali stroškov.

Mini podjetje bi moralo biti odgovorno vsaj za nadzor lastnih stroškov. V vseh primerih, kjer je prihodek mogoče dodeliti mini podjetju, je to potrebno storiti, saj nam samo ločena obravnava stroškov pokaže pravo sliko.

4. PROGRAM USPOSABLJANJA VODIJ DELOVNIH SKUPIN

Za vodilne v podjetju je pomembno, vedeti, kako narediti time uspešne, tako da delo dokončajo v dogovorjenem času in da ne prekoračijo proračuna. Nekateri timi dosežejo svoj cilj, nekateri ne. Nihče pravzaprav ne zna odgovoriti, zakaj je tako. Gospodarski vsakdan terja od menadžerjev nenehne organizacijske spremembe, prilagajanje poslovnega procesa, vse to pa naj bi vodilo k večji produktivnosti podjetja in zaposlenih. Če jim je že uspelo spodbuditi spremembe in jih usmerjati, jim še vedno ni uspelo rešiti uganke, kako prilagoditi in čim bolje uporabiti človeški kapital v podjetjih. Rešitev naj bi bila v mrežnih timih – takšnih, ki bi se nenehno oblikovali na novo in nato spet razpadli (v odvisnosti od dela ali projekta). Čeprav naj bi bili prožnejši, se izkaže, da potrebujejo preveč razpoložljivih človeških virov. Slabost je bila tudi v tem, da so se tedaj, kadar je bilo v timu veliko ljudi, izčrpavali s pogrevanjem starih težav. Vodje timov lahko le redko upravičili dejstvo, da odtegujejo zaposlene od njihovih rednih nalog. Zato je smiselno preučiti možnost, da naredimo fiksne time, ki so vezani na območje dela, in ne več na naloge ali projekte. Takšnim timom lahko urejamo primerno članstvo in zanesljivo vodenje. Vedno pa se poraja vprašanje: ali je to prava skupina ljudi, ali bodo dobro delovali skupaj, v kakšne konflikte se bodo zapletali, se bodo poglobili le v določene probleme, druge pa zanemarili itd.

Spretnosti, znanje pa tudi odnosi med zaposlenimi so pomembni. Edini način za večjo uspešnost timov je skupina s primerno kombinacijo vseh treh zmožnosti in dobrega vodenja. Tudi učinkovitost tima je stvar vodenja. Nekateri člani imajo različne pristope zaradi razlik, ki temeljijo na značaju ljudi. Če želimo ohraniti tim, mora biti vodja sposoben razdeliti določene, četudi spreminjajoče se naloge, ki ustrezajo posameznikovemu značaju. Spretnosti se je mogoče naučiti, značaj pa se ne spreminja. Zaposlene je treba naučiti, kako čim bolje izrabiti lastne naravne sposobnosti, tako da si bodo bolj prizadevali doseči cilje. Vodja naj ne teži k spreminjanju osebnih lastnosti, temveč k izrabi posameznikovega značaja za doseganje ciljev podjetja.

Bistvo uspešnega tima je v dobrem vodenju in podpori najvišjega vodstva timskega delu.

4.1. PRVI KORAK

Določimo skrbnika usposabljanja. Odgovoren bo za celoten projekt, za organizacijo, komunikacijo med notranjimi in zunanjimi svetovalci ter vodji skupin, ki se bodo usposabljali. Z uporabo ocenjevalnih listov, katere je potrebno izdelati glede na samo podjetje, skrbnik usposabljanja skupaj z sodelavci oceni vodje delovnih skupin. Skrbnik usposabljanja in vodja delovne skupine se po opravljenem ocenjevanju sestane in uskladiata glede rezultatov ter končne ocene. Končni rezultati ocenjevanja za šest področij se prikažejo v povprečni oceni za posamezno področje in skupni povprečni oceni.

4.2. DRUGI KORAK

Na podlagi ocen skrbnik usposabljanja pripravi spisek področij, ki so se skozi ocenjevanje pokazala kot najslabša. Skupaj z vodji delovnih skupin izbere eno od šestih področij, na katerem naj bi se začelo usposabljanje. Sestavimo spisek področij, kot naj bi si sledila na usposabljanju. V primeru, da iz ocenjevanja ne moremo določiti prevladujočega področja, ki se je izkazalo kot šibka točka, naj si sledijo področja usposabljanja, tako kot si sledijo v tem delu, in sicer:

VODJA TIMA – To so osnovne veščine. Vodjo opremimo z znanjem, ki mu bo pomagalo, da pripelje celoten tim do zastavljenih ciljev z načrtovanjem, pripravljanjem izvajanja, nadziranjem, organiziranjem, koordiniranjem, motiviranjem in odgovornostjo ...

MENTOR IN TRENER DELOVNE SKUPINE – Mentorstvo vključuje dajanje navodil, priložnosti in podpore članom ekipe ter ekipi sami. To je proces, ki se nikoli ne konča, to je osredotočanje na izboljšanje učinkovitosti, ki poteka na delovnem mestu. Mentor naj bi bil zgled drugim članom skupine ...

RAVNANJE S SODELAVCI – Vsebuje znanja, kot so recimo: hitro reševanje problemov članov delovne skupine; kako branimo svojo delovno skupino; kako delo olajšajmo in mu dajmo smisel.

MEDČLOVEŠKI ODNOSI – Kako graditi učinkovita razmerja med sodelavci, usklajevanje ciljev, poslušanje za razumevanje ...

UČINKOVITE KOMUNIKACIJE – Veščine: poslušanje, postavljanje jasnih vprašanj, povzemanje, razlaganje, ocenjevanje in odgovarjanje ...

VODJA DELOVNE SKUPINE KOT PODJETNIK – Cilj uspešnega vodje skupine naj bi bil ta, da bi skupina delovala in se zavedala kot samostojno podjetje, kar naj bi bil tudi višek timskega dela ...

4.3. TRETJI KORAK

Skrbnik usposabljanja povzame rezultate ocenjevanja in predstavi akcijski načrt najvišjemu nivoju vodstva podjetja. Pripravi predlog proračuna za predvideni program usposabljanja. Določijo se izvajalci usposabljanja. V primeru, da podjetje nima primernih kadrov, ki bi vodje usposabljali na določenih področjih, poišče skrbnik usposabljanja zunanje svetovalce.

4.4. ČETRTI KORAK

Za izbrano področje se pripravi v dogovoru z vodji delovne skupine akcijski načrt in določijo časovne meje za realizacijo usposabljanja. Akcijski načrt naj bi vseboval obširno začetno usposabljanje za posamezno področje. Za tem naj bi sledila kratka redna mesečna (odvisno od potreb) usposabljanja vodij skupin na področjih, ki so jih vodje izpostavili in ocenjevanja kot šibke točke v njihovem vodenju. Usposabljanja naj bi potekala v manjših skupinah (med 7 in 10 vodij), tako da je delo predvsem individualno z vsakim posameznikom oz. z posameznim problemom, primerom. Iz dosedanjih izkušenj pri usposabljanju vodij lahko zaključimo, da ni dovolj, da izvedemo usposabljanje zaposlenih v določenem obsegu in jih

nato prepustimo lastni presoji oz. odločitvi, kaj bodo uporabljali v praksi pri svojem vodenju. Zato je potrebno redno delo s vodji in preverjanje rezultatov usposabljanja v praksi. Napredovanje vodij delovne skupine je potrebno redno nadzorovati v praksi in glede na rezultate prilagajati tudi načrt dela.

4.5. PETI KORAK

Ocenjevanja sledijo v 6-mesečnih ciklih. Napredovanje vodij delovne skupine je potrebno redno nadzorovati in glede na rezultate prilagajati tudi načrt dela. Periodično je smiselno, z anketo, preverjati tudi odzive sodelavcev, kateri so vodeni in vključeni v timsko delo.

5. PREDSTAVITEV SKUPINE LIV POSTOJNA, D.D.

Delniška družba LIV Postojna, ki ima za seboj že pet desetletij delovanja, je danes največje podjetje v postojnski občini. Z preko 800 zaposlenimi se po vseh kriterijih uvršča med velika podjetja. Podjetje pomembno vpliva tako na gospodarski kot tudi na socialni razvoj regije. Proizvodne in prodajne kapacitete daleč presegajo absorpcijsko sposobnost domačega tržišča, zato podjetje izvozi okrog 79,9 % svoje proizvodnje. To pa zahteva razmeroma hitro prilagajanje zahtevam tujih tržišč. Da bi svoje poslovanje prilagodili in posodobili, smo uvedli mednarodni sistemski standard ISO 9001. Uvedba sama po sebi ni dovolj. Da je podjetje lahko uspešno, mora doseženi nivo vzdrževati in ga nenehno nadgrajevati. Tako smo 15. 12. 2000 pridobili certifikat ISO 14001, ki pomeni kakovostni premik v ozaveščenosti zaposlenih glede vplivov na okolje, varovanja zdravja, varčevanja z energijo ipd. V letošnjem letu smo za del podjetja pridobili tudi zelo zahtevni avtomobilski standard VDA 6.1. Že dve leti uvajamo metodologijo 20 ključev v del podjetja, v letošnjem letu pa smo začeli z uvajanjem v celotno skupino.

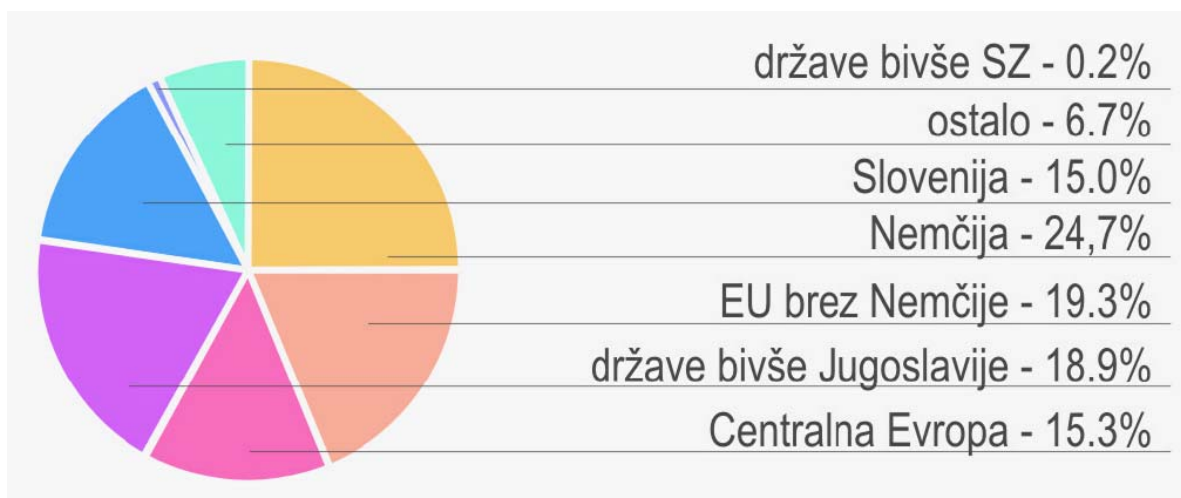
Slika 3: Pomembnejši finančni podatki za skupino LIV Postojna

000 SIT	1999	2000	2001	2002	2003
Čisti prihodki iz prodaje	9,120,429	10,371,103	10,934,888	13,300,427	13,046,242
Delež izvoza v prodaji	74,1	76,6	79,4	83,9	79,9
Dodana vrednost	3,038,402	3,556,802	3,891,740	4,618,687	4,609,894
Čisti dobiček	230,964	323,786	111,518	164,495	301,116
Čisti denarni tok (dobiček+amort.)	918,984	1,157,490	1,129,487	1,188,478	1,432,214
Bilančna vsota	8,724,688	10,178,877	10,906,030	11,607,686	11,674,155
Stalna sredstva	5,211,844	6,011,903	6,364,351	6,929,582	6,742,536
Gibljava sredstva	3,512,418	4,166,974	4,540,756	4,677,193	4,929,320
Kapital	5,280,494	6,075,133	6,606,485	6,829,449	7,150,246
Zaposleni 31.12.	835	837	839	866	808
Investicije	1,094,397	1,225,764	963,575	1,599,698	1,047,981

Vir: Letno poročilo skupine LIV Postojna 2003.

Poslovanje podjetja lahko ocenimo kot dokaj uspešno, saj v zadnjih letih opazamo stalno rast prodaje. S tem pa raste tudi delež prodaje na zaposlenega, kljub dejstvu, da smo se soočali le z naravnim odlivom zaposlenih. Najpomembnejša izvozna tržišča za naše izdelke so tržišča Nemčije, Francije, Italije in drugih držav Evropske unije ter tržišča držav nekdanje Jugoslavije, Rusije pa tudi prekomorske dežele, kot so Avstralija, Indonezija, Južna Amerika.

Slika 4: Najpomembnejša tržišča skupine LIV



Vir: Letno poročilo skupine LIV Postojna 2003.

5.1.1. Programske enote

Vse programske enote imajo organizacijsko strukturo oz. službe, katerih dela in naloge se prepletajo med seboj: marketing, nabava, razvoj, tehnološka priprava proizvodnje, operativna priprava proizvodnje, proizvodnja, vzdrževanje, kontrola kakovosti. Na čelu programske enote je njen vodja. Kot njemu glavni odgovorni so vodje omenjenih služb. V zadnjem času se v odnosih med službami dela na principu prodajalec-kupec. Na kratko bomo predstavili proizvodni program po posameznih proizvodnih enotah:

LIV Kolesa, d.o.o.

Proizvodni program družbe LIV Kolesa, d.o.o., obsega: kolesa za različne namene ter varjene in vijačene samokolnice. LIV Kolesa, d.o.o., velja za drugo najuspešnejše podjetje v skupini LIV Postojna in je ena od družb z najdaljšo tradicijo. Po obsegu prodaje dosega drugi največji delež v skupini LIV. V letu 2003 je ustvarila 2.814.934.000 SIT čistega prihodka od prodaje in zaposluje 211 ljudi. Vizija podjetja LIV kolesa, d.o.o., je utrditev položaja enega najpomembnejših proizvajalcev transportnih koles.

LIV Orodjarna, d.o.o.

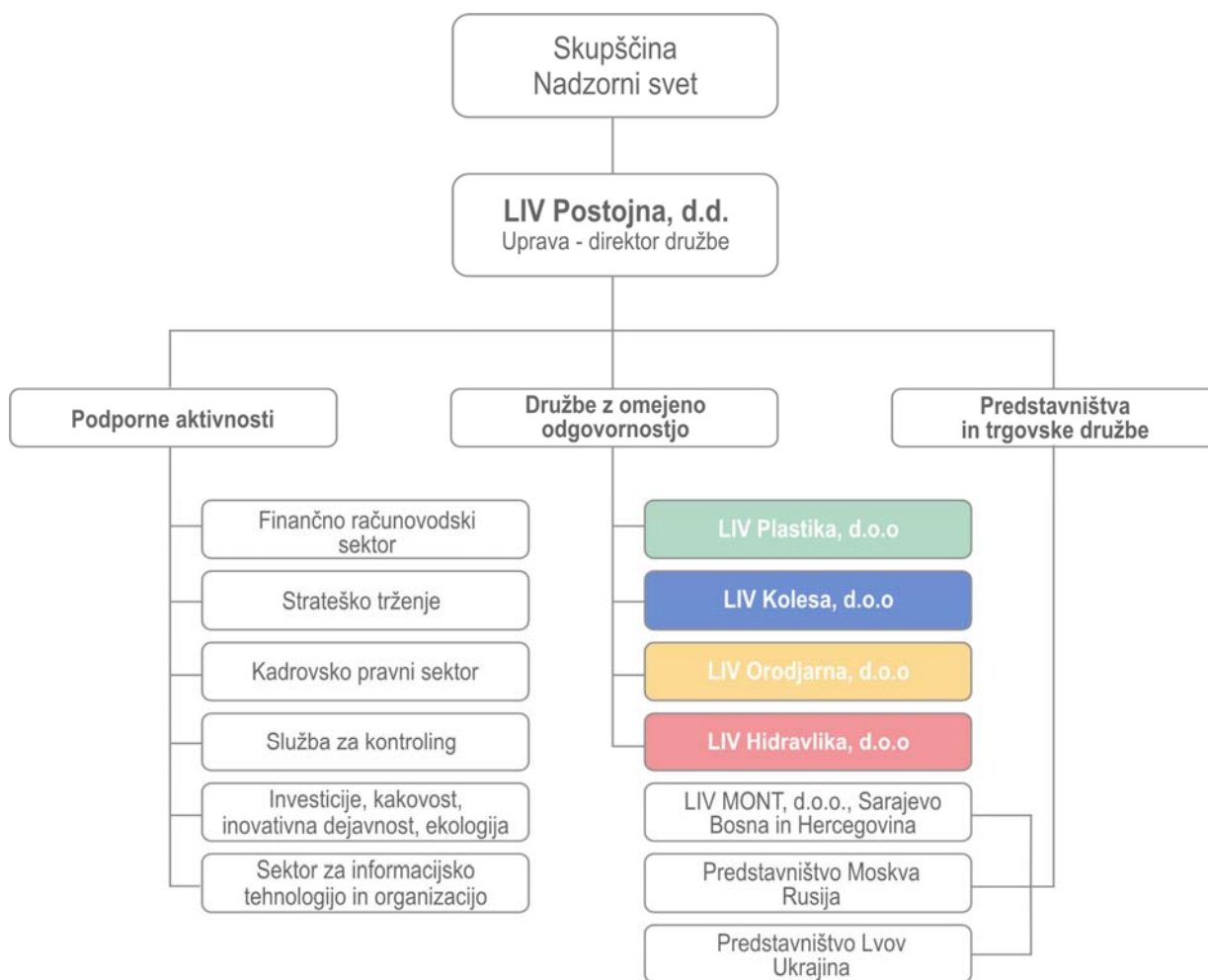
Proizvodni program družbe LIV Orodjarna, d.o.o., obsega: orodja za brizganje termoplastov, orodja za preoblikovanje pločevine, specialne stroje. Je najmlajša in hkrati najmanjša družba v skupini LIV Postojna. Zaposluje 58 ljudi, ki so v letu 2003 ustvarili 635.040.000 SIT čistih prihodkov od prodaje. Vizija podjetja LIV Orodjarna, d.o.o., je postati najboljši dobavitelj odličnih orodij, katerih kakovost presega pričakovanja kupcev.

LIV Hidravlika, d.o.o.

Proizvodni program družbe LIV Hidravlika, d.o.o., obsega: hidravlične žerjave, kamionske nadgradnje, delovne platforme, traktorske vitle za gozdarstvo, priključne naprave za hidravlične žerjave. Na področju izdelave hidravličnih žerjavov in opreme ima več kot 20-letne izkušnje. Po obsegu prodaje dosega tretji največji delež v skupini LIV in je v letu 2003 ustvarila 1.498.000.000 SIT s 136 zaposlenimi. Vizija tega podjetja je postati svetovno pomemben proizvajalec hidravličnih žerjavov z uveljavljenimi blagovnimi znamkami.

Poleg programskih enot so v strukturi podjetja še posamezne podporne dejavnosti, ki opravljajo storitve na nivoju celotnega podjetja. Vodje služb so neposredno podrejeni upravi. Kot je to lepo razvidno tudi iz organizacijske sheme (slika 5), so te službe: Finančno-računovodski sektor, Tehnični sektor, Sektor za organizacijo in informatiko, Služba za kakovosti, Kadrovske splošni sektor in Služba za pospeševanje prodaje.

Slika 5: Organizacijska struktura podjetja LIV Postojna, d.d.



Vir: Letno poročilo skupine LIV Postojna 2003.

5.2. PREDSTAVITEV PODJETJA LIV PLASTIKA, D.O.O.

LIV Plastika, d.o.o., je največja in najuspešnejša družba v koncernu LIV POSTOJNA, d.d.. S skoraj 8.000.000.000 SIT čistih prihodkov odprodaje dosega največji delež v prodaji skupini LIV. V LIV Plastika, d.o.o., je zaposlenih 334 ljudi. Vizija podjetja LIV Plastika je postati uspešen proizvajalec odličnih izdelkov iz plastičnih mas. Naša najpomembnejša tržišča so: Nemčija, Slovenija, Francija, Hrvaška, Madžarska, Italija in Avstrija. Prodaja od leta 1998 stalno raste. Vidna je usmerjenost v izvoz, saj se tudi njegov obseg stalno povečuje. Proizvodni program družbe LIV Plastika, d.o.o., obsega: sesalnike in pribor, wc-splakovalnike, sanitarne in kuhinjske sifone, plastične cevi ter kooperacijske storitve za avtomobilsko industrijo.

5.2.1. 20 Ključev v LIV Plastika d.o.o.

Temeljno načelo programa 20 ključev je težnja k višji produktivnosti in močnejši konstituciji podjetja, ki je podlaga za stabilen in dolgoročen razvoj organizacije. Z metodo, ki je zelo praktična, se tako vzpostavijo pogoji in kultura prilagodljivih delovnih mest in skupin v smislu boljše, hitreje in ceneje. Vsak delavec lahko na svojem področju veliko pripomore k izboljšanju poslovanja, saj je pomembna ustvarjalnost vsakega posameznika. Kljub vključenosti vseh zaposlenih pa je priporočljivo, da je gonilna sila projekta direktor, saj so s tem možnosti za uspeh metode 20 ključev večje in realne. S pomočjo 20 ključev se lahko dosežejo cilji, kot so predvsem izboljšanje konkurenčnosti podjetja, kakovosti proizvodov, procesov in storitev ter povečanje učinkovitosti in zadovoljstva zaposlenih, izboljšanje hitrosti učenja in pospešitev inovacij, produktivnosti ter fleksibilnosti predvsem, pa odprava vseh oblik izgub.

20 ključev ni posebna metoda ali tehnika, katere se bi danes kar hitro naučili in jo že jutri začeli pridno uporabljati. Niti ni nekakšno čudežno orodje, ki bo v kratkem prineslo učinkovitost in uspešnost v vse procese v podjetju. Ne, to je delovna usmeritev, pravzaprav filozofija ravnanja in ukrepanja, ki dosledno usmerja vse dejavnosti tako, da bi pri njih negospodarno ravnali z vsemi potrebnimi sestavinami, viri in zmogljivostmi. Na prvi pogled bi rekli, saj to že vse poznamo, seveda, vendar realno v podjetju tega ni. V takih razmerah je učinkovitost slaba. Proizvodnje in stroškov ne obvladujemo. Vse to pa je vzrok za nekonkurenčnost podjetja. Kapacitete so tako predimenzionirane in neizkoriščene. Vse to pa direktno povzroča stroške, vezana sredstva v strojih, polizdelkih in materialih. Odzivni časi so zelo dolgi. To so tudi razlogi za slabo fleksibilnost poslovanja in proizvodnje. Trenutno stanje v podjetjih nas sili, da kljub razmeroma uspešnemu poslovanju stvari premaknemo na boljše. 20 ključev moremo imeti le kot miselni okvir, ki združuje in povezuje vrsto različnih metod in tehnik v enotno in celovito osnovo za dobro vodenje podjetja, le tako lahko daje tržno zanimive učinke. Gospodarnost se kaže v tem, da ničesar ne porabimo več, kot je potrebno. Miselna zasnova vitke proizvodnje je torej identična z zasnovo t. i. proizvodnje brez zapravljanja. Koristi takega projekta naj bi bile naslednje:

izkoristek neproduktivnega časa, hitrejše odločanje in ukrepanje v primerih tehničnih napak, uporaba razpoložljivih pristojnosti in sposobnosti, večja vključenost in obveznost zaposlenih, boljše komuniciranje in sinergija med različnimi strokami, znižanje stroškov, fleksibilnost – rotiranje na delu, uskladitev delovnih izmen med proizvodnjo in drugimi dejavnostmi (vzdrževanje, podpora ...), popolnoma tekoč potek izmenskega dela, krepitev skupinskega dela in pooblašcanje zaposlenih, prihranki pri stroških vzdrževanja in drugih podpornih dejavnostih, hitrejše intervencije, izboljševanje kakovosti, več odgovornosti za vse zaposlene (ne glede na njihovo hierarhično pozicijo), hitrejše odločanje, več dela in zadovoljstva z rezultati in še mnogo drugih. Cilje lahko dosežemo samo s tem, da skušamo izkoristiti celoten intelektualni potencial zaposlenih v firmi. Predvsem pa z zmanjševanjem ali ukinjanjem aktivnosti, ki ne dajejo dodatne vrednosti. Končni cilj je inovativno vodenje po sistemu 20 ključev, kar bi kot rezultat prineslo vitko proizvodnjo na najvišjem nivoju in s tem tudi vitko podjetje.

5.2.2. Potek projekta

Začetki uvajanja metode 20 ključev segajo v leto 2002. Po uspešni prijavi na razpis ministrstva za gospodarstvo smo poleti podpisali pogodbe z MG in svetovalnim podjetjem Deloitte & Touche. Pet vodilnih delavcev podjetja se je udeležilo štiridnevnega seminarja 20 ključev. Tako smo samo metodo dokaj dobro spoznali. Velik vtis so na nas naredile predvsem predstavitve podjetij katere so metodo že uspešno uvajale. Z resnim delom smo začeli takoj po uvodni ocenitvi 2. 10. 2002. Začetna ocena LIV Plastika, d.o.o., je bila 1.61 iz radarskega diagrama, so bila lepo vidna področja, na katerih smo bili na relativno dobrem nivoju in področja, katera moramo izboljšati.

Do konca leta smo pripravili delovne skupine. Vsi zaposleni smo člani 24 delovnih skupin. Določili smo tudi vodje skupin in specialiste za posamezna ključe. V praksi smo postavili table za skupine. Skupine so se začele sestajati in se pogovarjati o prvih nalogah in problemih, kot recimo, kje bo kotichek za skupino, kakšno bo ime skupine, kakšen bo moto skupine, prvi koraki na ključu 1... V prvi fazi smo tudi celotno podjetje tlorisno razdelili na 24 delov in za vsak del dodelili tudi skupino. Z prvimi delavnicami na ključu dva smo začeli v januarju 2003 in zaključili šele v maju istega leta. Že samo trajanje postavljanja ciljev nam je dalo vedeti, da je tematika ciljnega vodenja bistvena za samo podjetje in tudi za metodo 20 ključev. Spomladi 2003 smo začeli uvajati še dva ključa in sicer ključ 5 – hitre menjave, in ključ 9 – vzdrževanje strojev in opreme. Sledil je ključ 4 – zmanjševanje medfaznih zalog, s katerim smo začeli v juniju in nadaljevali z uvedbo sistema spremljanja zalog s črtno kodo. Konec avgusta smo začeli prve delavnice ključa 14 – spodbujanje zaposlenih k izboljšavam, in ključa 8 – povezava proizvodnih procesov (zamislili smo si ga kot interno logistiko). Intenzivnost dela na teh dveh ključih je bila zelo velika. Tako smo do konca leta 2003 prenovili celoten sistem zbiranja stalnih izboljšav in s 1. 1. 2004 začeli z novimi pravilniki, obrazci, akcijami ... V februarju pa smo začeli tudi računalniško podporo tej dejavnosti. Celoten sistem ID je bil zaključen v juniju 2004. Na ključu 8 smo začeli urejati logistiko.

Študija logistike je naravnana na leto 2007 in obsega celotno skupino LIV. V začetku leta 2004 smo začeli s ključem 12 – odnosi z dobavitelji, sicer samo toliko, kolikor je bilo načrtovano skozi ciljno vodenje. Sledi ključ 16 – planiranje proizvodnje, v ta namen smo nabavili programsko opremo, ki omogoča mikroplaniranje proizvodnje. V juniju je sledila prva delavnica na ključu 18 – računalniška podpora poslovanju.

5.2.3. Vsebinski komentar celotnega projekta

Zaostajanje za Evropo bo LIV Plastika, d.o.o., lahko zmanjšal le, če bo hitro in uspešno strukturno prilagodil celotno podjetje, da bo znalo izkoristiti tržne priložnosti na regionalnih in svetovnih trgih ter poiskati stalne izboljšave proizvodnih postopkov, načrtovanja ter kakovosti proizvodov. Za uspešnost podjetja v prihodnosti ne zadostuje več politika vzdrževanja konkurenčnega in stabilnega okolja. Za ustvarjanje konkurenčne prednosti je potrebno v podjetje vpeljati sistem, ki rešuje probleme na vseh organizacijskih nivojih in na vseh področjih dela. Tak sistem pa je prav zagotovo japonski sistem 20 ključev. Japonci izdelke razvijajo in proizvajajo hitreje. Tega ne počno uspešno le na Japonskem, temveč tudi v ZDA in Veliki Britaniji in povsod dosegajo tudi stalno vrhunsko kakovost. Tako je vsakomur jasno, da je sistem učinkovit, če ga praktično uvedemo v proizvodnjo, ne le na papir, tako kot so bili vpeljani že mnogi sistemi. Dejansko nam ne pomaga noben predpis ali certifikat, če se to ne odraža v proizvodnji in seveda v končni bilanci uspeha.

Ob uvajanju japonskih tehnik pa moramo biti izredno previdni, predvsem zaradi drugačnosti japonske kulture, ki se odraža v samosvoji organizacijski kulturi, ki temelji na drugačnem odnosu do dela. Japonci, če se le da, ne menjajo zaposlitve. Dolgoročne zaposlitve omogočajo še eno posebnost – obvezne rotacije, tako ne vzgajajo ozkih specialistov, ampak široko izobražene strokovnjake in ne poznajo neusmiljenega, za podjetje pogosto avtodestruktivnega konkurenčnega boja za položaje, ki je tako značilen za Zahod. Vse to je skoraj popolno nasprotje razmer v našem podjetju. Zato je potrebno sistem 20 ključev prilagoditi naši kulturi in mentaliteti. Predvsem se pri nas čuti pomanjkanje pripadnosti podjetju in delovne kulture, zato bomo imeli z uvajanjem vseh 20 ključev večje probleme, saj temeljijo na sodelovanju posameznika v delovni skupini in doprinosu vsakogar k uspešnosti podjetja. Japonska predanost delu, ki meji že na obsedenost, je pravo nasprotje splošnemu razpoloženju v našem podjetju. Nemalokrat slišimo fraze kot recimo: to ni moje delo, za to nisem plačan, me ne zanima, delam osem ur in konec itd. Zato bomo morali, če hočemo uspešno aplicirati sistem 20 ključev, raven zavesti slehernega zaposlenega dvigniti. Smiselno je uporabljati izkušnje evropskih podjetij, ki že uvajajo ta sistem.

Očitno je, da so prednosti v glavnem na strani podjetja in slabosti na strani delavca. Kljub temu je to sprejemljiv sistem za oba, saj podjetje naredi konkurenčno, uspešno in dobro. V dobrih podjetjih so tudi pogoji za delavca sprejemljivi. Kljub vsemu je vendarle nujno premakniti organizacijo iz mrtve točke. Organizacija podjetja je razen redkih izjem ostala na nivoju izpred desetih let. Tako kljub sodobni tehnološki opremljenosti zaostajamo za

konkurenco, ukrepov, ki bi izboljšali stanje, pa je malo. V sami organizaciji podjetja so še ogromne rezerve, kar lahko začutimo na vsakem koraku, predvsem pa ob kritičnih situacijah v proizvodnji, planiranju, tehnologiji in razvoju. Ko prebiramo osnove metode 20 ključev, lahko z gotovostjo rečemo, da smo to vse že slišali, to poznamo in podobno, vendar v podjetju vsega tega do zdaj ni bilo. Ta sistem nam omogoča prav to, da uvedemo osnove za hitro, poceni in kakovostno v proizvodnjo.

Verjetno je obstoječemu menadžmentu, ki opravlja svoje delo zelo dobro in vodi podjetje že leta strmo navzgor, najtežje dojeti, da dejansko ni vse tako svetlo, kot je videti na zunaj in da bo potrebno v organizaciji marsikaj spremeniti. Sistem 20 ključev pa je idealen, da postavi LIV Plastiko tja, kjer bi morala biti, ob bok uspešnejšim evropskim podjetjem.

5.2.4. Bodoči razvoj in vizija 20 ključev

Kako naprej? Vprašanje se postavlja samo po sebi ob preseku stanja, kot smo ga naredili ob zaključku sofinanciranja MG. Zavedamo se, da je dvoletno (realno leto in pol) obdobje uvajanja v bistvu zelo kratko. Sama metodologija se je v življenju podjetja lepo uveljavila, na žalost malo manj v režijskih službah in precej bolj v proizvodnji. Vsekakor bomo z 20 ključi nadaljevali ne glede na mnenja, ki se pojavljajo v slovenski javnosti, saj smo spoznali, da je metoda dobra in ima pozitiven vpliv na poslovanje podjetja. Mislim, da bomo začeli uvajati tudi druge ključe, predvsem pa vidimo končni cilj, ki naj bi bil vpeljava vseh 20 ključev v vse skupine v podjetju. Zavedamo se, da nas čaka vsaj še tri do štiri leta aktivnega dela.

6. USPOSABLJANJE VODIJ DELOVNIH SKUPIN V LIV PLASTIKA, D.O.O.

V podjetje LIV Plastika smo začeli v večjem obsegu uvajati timsko delo z metodo dvajsetih ključev. Vsi zaposleni smo člani štiriindvajsetih fiksnih delovnih skupin. Tako imamo tudi štiriindvajset vodij skupin. Nekaj od teh vodij skupin je tudi funkcijskih vodij. Velika večina (osemnajst) vodij pa je izbrana iz vrst običajnih delavcev, ki so se čutili sposobne, da bi lahko vodili skupino ali jih je predlagalo vodstvo.

V podjetju smo že imeli več delavnic na temo: gradnja pozitivne organizacijske kulture. Udeležili so se jih predvsem funkcijski vodje in ta znanja le delno prenesli v prakso, medtem ko so drugi vodje skupin praktično brez potrebnega znanja o vodenju in delu z ljudmi. Že kmalu po začetku resnega dela v skupinah se je pokazalo, da tem sodelavcem primanjkuje osnovnih znanj, ki jih vodja skupine potrebuje, da bi uspešno vodil skupino. Vodje skupin so večkrat zašli v nesporazume in konflikte s člani skupine in organizacijskimi vodji, predvsem zaradi pomanjkanja znanja o komunikaciji, odnosih in vodenju ter zaradi pomanjkanja potrebnih informacij. Zato smo se odločili, da v okviru te naloge izdelamo program, ki nam bo osnova za usposabljanje vodij skupin na najnižjem organizacijskem nivoju. Spoznali smo, da je bistvo uspešnega tima v dobrem vodenju in podpori najvišjega vodstva timskemu delu. Program za podjetje je povzet po četrtem poglavju (Program usposabljanja vodij delovnih skupin).

Prvi korak

Že takoj na začetku naletimo na dve večji težavi:

Trenutno ne vemo, na kateri stopnji usposobljenosti so naši vodje delovnih skupin, zato moramo izdelati sistem, ki nam bo omogočal merjenje. Samo na podlagi meritve si bomo lahko postavili prave smernice usposabljanja in spremljali napredek naših sodelavcev. Ta problem bomo rešili z izdelavo vprašalnikov za šest področij veščin, ki so podrobno opisana v tretjem poglavju.

Potrebujemo skrbnika usposabljanja vodij skupin. Njegovo delo bo vodenje in koordinacija projekta, predvsem pa že v začetku izdelava ocenjevalnih listov, izvedba prvega ocenjevanja, priprava terminskega plana usposabljanja in proračun za ta projekt. Skrbnik usposabljanja naj ne dobi naloge kot dodatno delo ob svojem dosedanem delu. Zaželeno je, da je skrbnik poznavalec področij, opisanih v tretjem poglavju, saj bo le tako lahko uspešno koordiniral, izvajal in nadziral potek projekta. Dobro mora poznati vodstveno strukturo, celotno podjetje, zaposlene in vodje skupin. Njegova prva naloga bo, da vse dejavnike tega procesa uskladi v uspešen program usposabljanja (po smernicah iz tega dela), ki bo imel za rezultat dobre vodje skupin, uspešne skupine in posledično uspešno podjetje. V našem podjetju bo nalogo skrbnika usposabljanja prevzel avtor tega dela, ki je hkrati tudi vodja projekta dvajsetih ključev, ki zelo poudarjajo timsko delo.

Za podjetje je treba izdelati šest vprašalnikov za vsako področje usposabljanja:

- Na področju vodja tima, sprašujemo po znanju, ki vodji pomaga voditi in motivirati delovno skupino, da pripelje celoten tim do zastavljenih ciljev. Tematike so: načrtovanje, pripravljanje izvajanja, nadziranje, organiziranje, koordiniranje, motiviranje in odgovornost ...
- Vprašalnik s področja mentor in trener delovne skupine vključuje vprašanja iz tematik dajanja navodil, prikazov, usmerjanju vodje v priložnosti in v podporo članom skupine. Osredotočamo se na izboljšanje učinkovitosti na delovnem mestu ter na vpeljevanje in prenašanje novih znanj v skupino.
- Tretji vprašalnik naj vsebuje vprašanja, povezana s hitrim reševanjem problemov članov delovne skupine, kako branimo in se postavimo za svojo delovno skupino ter kako lahko delo olajšajmo in mu damo smisel.
- Na področju medčloveških odnosov vodjo sprašujemo, kako graditi učinkovita razmerja med sodelavci, kako večnivojsko usklajujemo cilje, kako razvijamo dobre odnose z nadrejenimi in drugimi ljudmi iz okolice ter kakšni odnosi na delovnem mestu bi zagotovili učinkovito delovanje skupine.
- Vprašalnik za področje učinkovitih komunikacij vsebuje vprašanja, ki se nanašajo na osnovne veščine v komunikaciji: poslušanje, postavljanje jasnih vprašanj, povzemanje, razlaganje, ocenjevanje, odgovarjanje, učinkovito sporazumevanje s sodelavci ter učinkovito vodenje sestankov in delavnic.
- Zadnji vprašalnik za, področje vodja delovne skupine kot podjetnik sprašuje vodjo skupine, kako naj bi skupina delovala in se zavedala kot samostojno podjetje.

Vprašalnike bomo izdelali na podlagi napisanega v tretjem poglavju in iz literature, ki je uporabljana v tem delu. Vprašanja naj bodo jasna. Za vsako področje določimo približno dvajset vprašanj, ki jih ocenjujemo z ocenami od ena do pet.

Verjetno bo definicija ocenjevanja eno težjih del tega projekta. Sledi izvedba prvega ocenjevanja vodij skupin konec leta. Skrbnik usposabljanja in vodja delovne skupine se po opravljenem ocenjevanju sestane in uskladi morebitne nejasnosti glede rezultatov ter končne ocene. Končni rezultati ocenjevanja za šest področij se prikažejo v povprečni oceni za posamezno področje in skupni povprečni oceni za vsakega vodjo in tudi za vse vodje skupaj. Iz teh rezultatov je razvidno, kje smo kot vodje najšibkejši in katera znanja že obvladamo. Tako lahko začnemo naslednji korak.

Drugi korak

Na podlagi ocen bo skrbnik usposabljanja pripravil spisek področij, ki so se skozi ocenjevanje pokazala kot najslabša. Skupaj z vodji delovnih skupin izbere najslabše od šestih področij, na katerem naj bi se začelo usposabljanje. Sestavimo spisek področij, kot naj bi si sledila na usposabljanju, in izdelamo terminski plan. V primeru, da iz ocenjevanja ne

moremo določiti prevladujočega področja, ki se je izkazalo kot šibka točka, naj si sledijo področja usposabljanja, tako kot si sledijo v tem delu, in sicer: vodja tima; mentor in trener delovne skupine; ravnanje s sodelavci; medčloveški odnosi; učinkovite komunikacije in vodja skupine kot podjetnik.

Terminski plan uvajanja programa za usposabljanje vodij skupin v letu 2005 je podrobno predstavljen na sliki 6. Vrstni red tem usposabljanja ustrezno prilagodimo rezultatom prvega ocenjevanja. Predvidevamo izvesti šest tematskih delavnic za področja, navedena v tretjem poglavju, v trajanju do štiri ure z desetimi do dvanajstimi udeleženci. Tako bo delo predvsem individualno z vsakim posameznikom oz. s posameznim problemom. Ker imamo štiriindvajset vodij, bomo tako v enem dnevu izvedli po dve delavnici. Kot nadaljevanje planiramo vsake štiri mesece izvedbo kratkih enournih kontrolnih delavnic, ki bi bile namenjene predvsem obnovi znanja in kontroli vodstvenih sposobnosti. Na njih bi preverjali uvajanje dobrih vsebin vodenja v prakso, in reševali nastale probleme ter situacije iz praktičnih primerov. Za nenehno usposabljanje je bistveno, da se nam štirimesečni cikel redno ponavlja tudi v naslednjih letih.

Slika 6: Terminski plan uvajanja projekta za leto 2005 v LIV Plastika, d.o.o.

		jan.	feb.	mar.	apr.	maj	jun.	jul.	avg.	sept.	okt.	nov.	dec.
1.	Vodja tima	■				■				■			■
2.	Mentor in trener DS			■				■				■	
3.	Ravnanje s sodelavci					■				■			■
4.	Medčloveški odnosi							■				■	
5.	Učinkovite komunikacije									■			■
6.	Vodja DS kot podjetnik											■	

■	tematska delavnica
■	kratke kontrolne delavnice
■	anketa o vodenju

V decembru nameravamo izvesti generalno ocenjevanje in anketo med zaposlenimi o vodenju v podjetju. Iz analize rezultatov sledi končna ocena dela za leto 2005 in po tem izdelava plana za naslednje leto. Na podlagi dobljenih ocen bomo predvideli določen obseg ponovitev tematskih in kratkih kontrolnih delavnic.

Zakaj naj se delavnice ciklično ponavljajo? Dosedanje izkušnje v podjetju kažejo na to, da je po končanem usposabljanju navdušenje nad uvajanjem novih znanj v prakso relativno visoko, sčasoma pa začetna vnema zbledi in vodenje se počasi vrne na nivo izpred začetka usposabljanja. Po končanih uvodnih usposabljanjih je bistveno, da ohranimo kontinuiteto pri usposabljanju v odvisnosti od rezultatov ocenjevanja, tako bi vsi vodje skupin trikrat letno obnavljali in preverjali svoje znanje o vodenju skupine.

Priprava predloga proračuna usposabljanja vodij skupin za leto 2005

Predvidevamo, da bomo v letu 2005 izvedli šest tematskih delavnic in šest kratkih kontrolnih delavnic. Iz dosedanjih izkušenj lahko planiramo uro svetovanja v višini 25.000,00 SIT. Iz plana in predvidene cene ure izračunamo predvidene stroške:

1. tematske delavnice: $6 \times 2 \times 4h \times 25.000,00 \text{ SIT} = 1.200.000,00 \text{ SIT}$
 2. kratke kontrolne delavnice $6 \times 1h \times 25.000,00 \text{ SIT} = 150.000,00 \text{ SIT}$
- Skupaj = 1.350.000,00 SIT

V naslednjem letu pa po predvidevanjih za nadaljevanje projekta le 25–35 odstotkov omenjene vsote, saj bi tematske delavnice izvajali le po potrebi. Stalnica pri usposabljanju pa bi ostale kratke kontrolne delavnice v štirimesečnih periodah.

Tretji korak

Skrbnik usposabljanja predstavi najvišjemu nivoju vodstva podjetja povzete rezultate prvega ocenjevanja vodij skupin, akcijski načrt in predlog proračuna za predvideni program usposabljanja v letu 2005. LIV Plastika nima primernih kadrov, ki bi vodje usposabljali na omenjenih šestih področjih, zato skrbnik usposabljanja poišče zunanje svetovalce. V dosedanjem delu smo na tem področju srečali že več podjetij: AtADRIA – Consulting Group, Deloitte & Touche, Biro Praxis, Mercuri International, INO PRO, Loma, Vitalife, Pisk, USP Institut in drugi. Večina ima dobre reference in v svoji ponudbi svetovalnih storitev tudi usposabljanje vodij skupin z želenimi področji. Pristopimo k zbiranju ponudb predlaganih izvajalcev.

Slika 7: Predlagani izvajalci za področja usposabljanja vodij skupin

	veščine	izvajalec
1	vodja tima	Deloitte & Touche
2	mentor in trener DS	INO PRO
3	ravnanje s sodelavci	AtADRIA – Consulting Group
4	medčloveški odnosi	Biro Praxis
5	učinkovite komunikacije	Vitalife
6	vodja DS kot podjetnik	Loma

Kot nadaljevanje projekta lahko tematike na delavnicah tudi združimo oz. delamo le na problematičnih področjih, ki nam kažejo ocenjevanja ali anketa o zadovoljstvu med zaposlenimi. Po potrditvi proračuna, izvajalcev in terminskega plana sledi:

Četrty korak

Izvedba usposabljanja vodij skupin. Pri izvedbi upoštevamo predvideni terminski plan. Iz dosedanjih izkušenj pri usposabljanju vodij lahko zaključimo, da ni dovolj, da izvedemo usposabljanje zaposlenih v določenem obsegu in jih nato prepustimo lastni presoji oz. odločitvi, kaj bodo pri svojem vodenju uporabljali v praksi. Zato sta potrebna redno delo z vodji in preverjanje rezultatov usposabljanja.

Pety korak

Ocenjevanja uspešnosti usposabljanja sledijo enkrat letno. Napredovanje vodij delovne skupine je potrebno redno nadzorovati in glede na rezultate prilagajati tudi načrt dela. Bistvo programa je v nadaljevanju usposabljanja do zelo visokega nivoja vseh vodij. Tudi po doseženem visokem nivoju je potrebno občasno osveževanje znanja in reševanje odprtih vprašanj iz tematik tretjega poglavja. V končni fazi lahko delo nadaljujemo s konzultacijami, zgledi in prikazom dobre prakse v skupinah. Periodično je smiselno preverjati tudi odzive sodelavcev, ki so vodeni in vključeni v timsko delo. Iz njihovih odzivov bo slika o uspešnosti programa usposabljanja vodij delovnih skupin precej bolj jasna. Z relativno nezahtevno, anonimno anketo o vodenju skupin dobimo ogromno povratnih informacij in odgovor, kje smo ter v katera področja moramo usmeriti naš program usposabljanja vodij.

Bistvo programa je, da dela (usposabljanja) z vodji skupin nikoli ne opustimo.

7. MOŽNE SINERGIJE IN KONFLIKTI MED VODJI SKUPIN IN FUNKCIJSKIMI VODJI V ORGANIZACIJI

Kmalu po uvedbi skupinskega dela v takšnem obsegu, kot ga poznamo danes skozi metodologijo dvajset ključev, je prišlo v postavljeni organizacijski strukturi do določenih vprašanj in nesporazumov. Skozi organizacijo dvajset ključev dobimo novo garnituro vodij skupin. V začetni fazi ni bilo povsem, jasno kako se bodo vodje skupin vključevali v dosedanjo organizacijsko strukturo. Zato je bilo nujno razjasniti nekaj dejstev:

- Uvedba metodologije dvajset ključev in timskega dela v nobenem primeru ne vpliva na že postavljeno organizacijsko strukturo vodij.
- Organizacijski vodje so odgovorni za uvajanje same metode v njihove skupine. Prav tako so v veliki meri odgovorni za delo skupine oziroma za organizacijo dela v timu.
- Vodje skupin v bistvu dejansko nimajo niti ne potrebujejo pristojnosti, da bi lahko komurkoli ukazovali, saj je za to je pristojen organizacijski vodja.
- Osnovni namen vodje skupine je, da ljudi zmotivira za timsko delo in doseganje ciljev ob pomoči drugih ključev ki pripomorejo k dosegu planiranega.

7.1. KONFLIKTI

V praksi se seveda pojavljajo določena odstopanja. Tako so se vodje skupin ponekod razvili v določeno koncentracijo tihe moči, ki jo skupaj z njimi, predstavlja homogena skupina. V določenih primerih lahko stvari uidejo izpod nadzora predvsem ob labilnem in manj sposobnem organizacijskem vodji. Tako lahko v takšnih primerih vodja skupine s člani doseže tudi stvari, ki niso v interesu podjetja in ne vodijo k skupnim ciljem. Drugi vidik konfliktov je vpetost vodja skupine med funkcijskega vodjo in člane skupine. Z obeh strani se nanj izvajajo določeni pritiski, z dostikrat zelo različnimi interesi. Vodja skupine je v tem primeru vezni člen v komunikaciji med organizacijskim vodjem in skupino. V primeru, da vpletene strani ne obvladajo določenih prvin vodenja, komunikacije in medčloveških odnosov prihaja do konfliktov.

7.2. SINERGIJE

O sinergijah zgolj na kratko, ker jih je dejansko preveč. Vodja skupine je lahko funkcijskemu vodji v veliko oporo in lahko prevzame določen sklop njegovih nalog in obratno. To je izrazito vidno v skupinah, ki so uspešne. V takšnih skupinah so tudi člani skupine pripravljene narediti mnogo več, kot se od njih dejansko zahteva (norma). Predvsem pa ima uspešno sodelovanje vodij velik vpliv na inventivno dejavnost v skupini. Člani skupine se v takem sodelovanju počutijo izredno motivirane, saj jim dosedanji način dela ni omogočal konstruktivnega prispevka. To se je sedaj z dobrim sodelovanjem med vodjo skupine in funkcijskim vodjem, ter timskim delom celotne skupine v celoti spremenilo.

8. SKLEP

Učinkovitost tima je stvar vodenja.

Skupinsko delo je eden od mehanizmov za obvladovanje sprememb, ki so že stalnica zadnjih let v slovenskih podjetjih. Timi tako postanejo osrednja organizacijska oblika delovanja ljudi v takšni organizaciji. Njihovi člani usklajujejo delo med seboj in z drugimi skupinami. Člani tima so soodvisni, vodjo pa sprejmejo kot prvega med enakimi. Njihovo delo temelji na medsebojnem spoštovanju, vzajemnosti in tesnem sodelovanju. Viri konkurenčnosti so torej v človeku in njegovih sposobnostih. Ljudem je treba dati vlogo, pravico do spoznavanja in reševanja težav, odgovornost do rezultata lastnega dela. Samo tako je mogoče ustvariti inovativno kulturo podjetja, kar pomeni stalno skrb za znižanje stroškov in vseh izgub, dvigovanje kakovosti, optimiranje zalog in planiranja, hitrih menjav ... Za vzpostavljanje in širitev timske kulture v podjetju so odgovorni vsi, predvsem pa organizacijski vodje in menadžerji. Zlasti srednji nivo vodenja ima osrednjo vlogo pri zagotavljanju podlage za hitro odločanje in dobro delo na nižjih organizacijskih ravneh. Pri tem so pomembne ustrezne delovne razmere, ki jih zagotavlja taka organizacijska sestava, v kateri so jasna pravila in zahtevana ustvarjalnost, ciljno usmerjeno delo, kjer se sistem opira na ustrezno tehnično in informacijsko podporo. V organizaciji s takimi timi ni čutiti hierarhičnih odnosov. Vnaprej je treba opredeliti optimalno velikost skupin in vloge posameznikov v njih. Vodenje timov je prepuščeno vodjem, ki tako kot drugi člani tima resnično delajo, sodelujejo ter dajejo navdih pri načrtovanju in odločanju.

Kaj bi bilo lahko za vodilne v podjetju pomembnejše kot to, da bi vedeli, kako narediti time uspešne, tako da delo dokončajo v dogovorjenem času, ne prekoračijo proračuna in ob tem uspešno realizirajo zastavljene cilje? Ključno za uspešnost tima je vodenje!

Vodje skupin morajo biti pravilno in skrbno izbrani. V primeru, da se izkaže vodja skupine neprimeren, ga moramo takoj zamenjati z boljšim. Kljub uspešnemu vodenju je potrebno vodje dobro in redno trenirati, se vodenja učiti in se zanj usposablјati. Na ta način bodo posamezniki visoko motivirani, še bolj uspešni in profesionalni pri vodenju. Ob tem ne smemo pozabiti tudi na finančno stimulacijo, ki mora biti fleksibilna in prilagojena uspešnosti skupine. Vodje skupin lahko v takšnih pogojih dolgoročno občutno vplivajo na uspeh podjetja, definitivno tudi bolj kot posamezni organizacijski vodje. Vodja delovne skupine je tisti, ki skupaj s skupino prevede strategije in cilje vodstva v dejanja na delovnem mestu. Le primerno usposobljeni vodje skupin lahko aktivirajo zaposlene. Z opisanim načinom dela lahko v podjetju dosežemo boljši poslovni rezultat, zaustavimo fluktuacijo, zagotovimo dobre delovne razmere, vodstvene kadre črpamo iz lastne baze in zmanjšamo število hierarhičnih ravni.

Lahko rečemo, da lahko z ustreznimi vodji v nekaj letih postavimo organizacijo, ki temelji na timskem delu in ki izjemno uspešno zaživi. Timsko delo postane osnovni način dela. Zato je

tudi odgovornost timska. Na začetku imamo probleme z umeščanjem posameznikov v skupine, a se hitro dogovorimo, da delovanje v timih ne pomeni funkcijske strukture in hierarhije. Če ima nekdo boljše zamisel kot drugi, bo uresničena ne glede na njegov položaj v podjetju. Vodja oblikuje in prevzema pobude, namesto da se samo odzivanja nanje in trezno premisli pred akcijo. Iz pobud oblikuje in razvršča naloge po določenih kriterijih. Z vključenimi strankami si prizadeva za položaj, v katerem pridobita obe strani, z veliko razumevanja do skupnih potreb. Deluje skupinsko s pravo mero individualnosti. Tak način je osnova za dobro vodenje uspešne skupine.

V ospredje uspešnih podjetij vedno bolj stopa timsko delo, pri katerem ima pomembno vlogo vodja tima. Skupinsko delo potrebujejo vodenje s točno določenimi cilji. Delo vodje v timu je zahtevno in kompleksno, mora biti pa tudi učinkovito. Prav zato smo se v podjetju zavedli, da potrebujemo ustrezen program usposabljanja, kateri bo vodji dal znanja, ki jih za svoje delo potrebuje. Uspešnost podjetja bomo dosegli s timskim delom in uspešnimi skupinami, zato pa potrebujemo dobre vodje skupin. Izdelali smo primeren in učinkovit program za usposabljanje vodij delovnih skupin. Tak program lahko uvajamo tako v proizvodni kot storitveni dejavnosti, v režijskih ali proizvodnih službah, skratka povsod, kjer delo poteka v delovni skupini oz. timu. Z analizo vodij skupin bomo ocenili, katera znanja in veščine vodja skupine najbolj potrebuje, in na podlagi teh informacij se bomo odločili za izdelavo učinkovitega akcijskega plana za usposabljanje v podjetju LIV Plastika, d.o.o., tako bomo sodelavce, ki vodijo skupine, izšolali v dobre in učinkovite vodje. Cilj je usposobiti vodje, ki se bodo znali primerno obnašati, se odzivati, stimulirati, komunicirati, skratka uspešno voditi skupino do zastavljenih ciljev v dobro zaposlenih in podjetja.

Podjetje si ne more več privoščiti neuspešnih timov, zato pa potrebuje usposobljene vodje!

9. SEZNAM IZHODIŠČNE LITERATURE

1. Berginc Jordan, Krč Matjaž: *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo, 2001.
2. Bernot Natan: *Podjetništvo, naloge in odgovornosti podjetniškega vodenja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990.
3. Bizjak Franc, Petrin Tea: *Uspešno vodenje podjetja*. Gospodarski vestnik, 1996
4. Blanchard Kenneth, Carew Don, Parisi-Carew Eunice: *Enominutni vodja oblikuje učinkovito delovno skupino*. Ljubljana: Texus, 1995.
5. Blanchard Kenneth, Zigarmi Patricia, Zigarmi Drea: *Vodenje in enominutni vodja*. Ljubljana: Texus, 1995.
6. Brajša Pavao: *Sedem skrivnosti uspešnega menadžmenta*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996.
7. Branden Nathaniel: *Samozavestno vodenje: kako močni ljudje ustvarjajo učinkovite organizacije*. Ljubljana: Inštitut za razvijanje osebne kakovosti, 2000.
8. Brečko Daniela: *Kako se odrasli spreminjamo?* Socialna komunikacija in osebnostni razvoj. Radovljica: Didakta, 1998.
9. Brečko Daniela: *Štirideset sodobnih učnih metod. Priročnik za predavatelje, učitelje in trenerje*. Ljubljana: Sofos, 2002.
10. Covey Stephen R.: *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2000.
11. Fritz Roger: *Pot do uspeha: kako pridobiti in ohraniti gibalo uspeha*. Ljubljana: Tuma, 2003.
12. Goleman Daniel: *Čustvena inteligenca*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1997.
13. Goleman Daniel: *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2001.
14. Goman Carol Kinsey: *Ustvarjalnost in poslovna uspešnost: praktični vodnik za ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1992.
15. Ivanko Štefan: *Raziskovanje in projektiranje organizacije*. Kranj: Moderna organizacija, 1992.
16. Ivanko Štefan: *Urejenost podjetja - strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management, 1999.
17. Lipičnik Bogdan: *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Copis, 1997.
18. Lipičnik Bogdan, Drago Mežnar: *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
19. Maddux B. Robert: *Oblikovanje tima*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1992.
20. Mayer Janez: *Skrivnost ustvarjalnega tima*. Ljubljana: Dedalusa – Center za razvoj vodilnih osebnosti in skupin, 2001.
21. Mesiti Pat: *Povežite se z ljudmi! Načela, praksa in portret voditeljstva v 21. stoletju*. Ljubljana: Amelietti & Amelietti, 2003.
22. Možina Stane: *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994.
23. Možina Stane, Merkač Marjana: *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990.

24. Možina Stane, Florjančič Jože, Gabrijelčič Janez: *Osebni, skupinski in organizacijski razvoj*. Kranj: Moderna organizacija, 1984.
25. Tracy Brian: *Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled: Vernar Consulting, 2000.
26. Uhan Stane: *Vrednotenje dela I, Organizacija dela, sistemizacija dela, zahtevnost dela*. Kranj: Moderna organizacija, 1996.
27. Victor Mark, Batten Joe: *Mojster motiviranja (skrivnosti navdihujočega vodenja)*. Bled: Vernar Consulting, 1998.

10. SPISEK IZHODIŠČNIH VIROV

1. Bastardi Tatjana: *Razvoj kadrov v podjetju Coca-cola beverages Slovenija*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/bastardi287.pdf
2. Čuk Mojca: *Lastnosti, sposobnosti in znanja, ki jih potrebuje vodja, da bi uspešno vodil tim*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/cuk428.pdf
3. Drnovšek Janez: *Predlogi izboljšanja projektnega ravnanja v podjetju Domel*. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003.
<http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/drnovsek35.pdf>
4. Faganel Katarina: *Novejše ekonomske teorije zaposlitvenih pogodb*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/faganel532.pdf
5. Ilc Kristina: *Raziskava motivacijske klime v podjetju Trimco, d.d.*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/ilc567.pdf
6. Jerina Bojana: *Organizacijska klima v podjetju Valkarton, d.d., Logatec*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/jerina493.pdf
7. Judež Martina: *Komuniciranje z različnimi tipi osebnosti sodelavcev*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/judez148.pdf
8. Klemenc Tanja: *Proces učenja in ravnanje z znanjem v združbi Tosama, d.d.*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/klemenc580.pdf
9. Klemenčič Damjana: *Poslovanje s čustveno inteligenco*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/klemencic216.pdf
10. Kocijančič Jože: *Notranje podjetništvo kot vir neizkoriščenih priložnosti*. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003.
<http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/kocjancic34.pdf>
11. Mandelj Liljana: *Izobraževanje v podjetjih izobraževanje v Novi Ljubljanski banki*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/mandelj411.pdf
12. Miš Helena: *Mehanizem motiviranja in motivacijske teorije*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/mis353.pdf
13. Perne Tatjana: *Inovativnost v majhnih podjetjih*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
<http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/perne76.pdf>

14. Praprotnik Dušanka: *Vodenje in poverjanje nalog v podjetju Motor*. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
<http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/praprotnik12.pdf>
15. Rode Mojca: *Nagrajevanje po uspešnosti*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/rode504.pdf
16. Stare Karmen: *Primerjava vodenja v timu in v hierarhiji*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001.
http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/stare87.pdf
17. Strgar Dajana: *Analiza organizacijske kulture v podjetju ABC*. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
<http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/strgar17.pdf>
18. Trope Srečko: *Notranji podjetniški procesi v inovativni organizaciji – primer Mercator*. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
<http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/trope22.pdf>
19. Ušaj Simon: *Analiza poslovne logike v podjetju Fructal*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/usaj376.pdf
20. Zabasu Tatjana: *Soupravljanje v podjetjih – Kdo vlada v slovenskih podjetjih*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999.
http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/zabasu.pdf
21. Žnidaršič Jana: *Razvijanje podjetnih lastnosti ljudi v izobraževalnem sistemu*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003.
<http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/znidarsic181.pdf>
22. Letno poročilo skupine LIV Postojna 2003.

SEZNAM SLIK

Slika 1: Pomembne faze v organiziranju timskega dela	7
Slika 2: primarne socialne potrebe	9
Slika 3: Pomembnejši finančni podatki za skupino LIV Postojna	47
Slika 4: Najpomembnejša tržišča skupine LIV	48
Slika 5: Organizacijska struktura podjetja LIV Postojna, d.d.	49
Slika 6: Terminski plan uvajanja projekta za leto 2005 v LIV Plastika, d.o.o.	56
Slika 7: Predlagani izvajalci za področja usposabljanja vodij skupin	57

