

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

D I P L O M S K O D E L O

MOJCA ADRINEK

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

KOMUNICIRANJE V PROJEKTHIH TIMIH

Ljubljana, maj 2004

MOJCA ADRINEK

IZJAVA

Študentka MOJCA ADRINEK izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom MAG. IZE ŠUŠTERŠIČ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 05.05.2004

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	PROJEKTNI TIMI IN VODENJE PROJEKTNIH TIMOV	2
2.1	OPREDELITEV IN NAMEN PROJEKTNIH TIMOV.....	3
2.2	VODENJE PROJEKTNIH TIMOV	4
2.2.1	Kadrovanje	4
2.2.2	Vodenje v ožjem smislu	5
2.2.3	Komuniciranje	7
2.2.4	Motiviranje	7
2.3	PROJEKTNI INFORMACIJSKI SISTEM.....	8
3	OSNOVE KOMUNICIRANJA V PROJEKTNIH TIMIH	9
3.1	OPREDELITEV KOMUNICIRANJA V PROJEKTNIH TIMIH	9
3.2	NAMEN KOMUNICIRANJA V PROJEKTNIH TIMIH	10
3.3	PROCES KOMUNICIRANJA V PROJEKTNIH TIMIH	10
3.3.1	Elementi in aktivnosti komunikacijskega procesa	10
3.3.2	Pravila komuniciranja v projektnih timih.....	11
3.3.3	Nasveti za uspešno komuniciranje v projektnih timih.....	12
4	VRSTE KOMUNICIRANJA V PROJEKTNIH TIMIH	13
4.1	DELITEV GLEDE NA NAČIN KOMUNICIRANJA.....	13
4.2	DELITEV GLEDE NA HIERARHIČNE RAVNI	13
4.3	DELITEV GLEDE NA SMER KOMUNICIRANJA	14
4.4	DELITEV GLEDE NA FORMALNOST KOMUNICIRANJA.....	15
4.5	DELITEV GLEDE NA RAVNI KOMUNICIRANJA.....	16
4.6	DELITEV GLEDE NA UPORABLJENE SIMBOLE	17
4.6.1	Verbalno komuniciranje	17
4.6.2	Neverbalno komuniciranje	21
4.6.3	Komuniciranje na projektnih sestankih	23
4.6.4	Predstavitve in nastopi.....	26
5	KOMUNIKACIJSKE STRUKTURE	27

6	TEŽAVE PRI KOMUNICIRANJU V PROJEKTHNIH TIMIH	30
6.1	OVIRE PRI KOMUNICIRANJU V PROJEKTHNIH TIMIH	30
6.2	KONFLIKTI V PROJEKTHNIH TIMIH IN NJIHOVO OBVLADOVANJE	31
6.3	KRITIKA V PROJEKTHNIH TIMIH	35
7	SKLEP	37
8	LITERATURA	39
9	VIRI	42
	SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJИH IZRADOV	1

1 UVOD

V devetdesetih letih so številne spremembe v okolju podjetja (hiter razvoj tehnologij, internet, globalni marketing...) prisilile podjetja k večji dinamičnosti. Kot odgovor na spremembe so se številna preoblikovala in v središče postavila projekte, tako za razvoj novih produktov kot za ponujanje boljših storitev. Projekti so postali način dela v številnih podjetjih. Povečano število projektov pa je bistveno vplivalo na vse večjo potrebo po projektnih managerjih in razvoju projektnega managementa kot samostojne discipline znotraj podjetij (Semolič, 2000, str. 21).

Komunikacija je eden ključnih dejavnikov, ki vodijo k uspehu projekta. Projektna komunikacija je sestavljena iz ljudi, ki imajo za cilj uspešno zaključiti projekt. Da naredijo prave stvari na pravi način, je potrebno komunicirati, zato projektni managerji temu namenjajo velik del svojega delovnega časa. To vključuje postavljanje ciljev in doseganje soglasja glede ciljev, koordinacijo ljudi, odkrivanje in reševanje problemov ter doseganje ciljev oziroma pričakovanj vplivnih udeležencev. Pravzaprav lahko rečemo, da je vse, od poročila o delu, načrtovanja, pa do kriznega managementa, torej vsaka tehnika projektnega managementa, komunikacijska metoda. Kvalitetna komunikacija je nujna za uspešno izvedbo projekta, za storilnost pa tudi za zadovoljstvo članov.

Namen diplomskega dela je osvetlitev najpomembnejših točk v komuniciranju v projektnih timih. S tem želim projektnim managerjem pomagati pri vzpostavljanju učinkovitega sistema komuniciranja.

Poglavitni cilj tega diplomskega dela je opredelitev dejavnikov uspešne komunikacije v projektnih timih. Preučila bom celoten proces komuniciranja v projektnih timih ter izpostavila napake in nevarnosti, ki se pojavljajo v komuniciranju in ki onemogočajo vzpostavitev učinkovite kulture komuniciranja v projektnih timih.

Metoda dela je analiza. Skušala bom spoznati komuniciranje, značilno za projektne time. Analizirala bom tudi proces komuniciranja v projektnih timih. Posebej podrobno bom preučila, kako se lotiti tega procesa in kaj mora vsak projektni manager upoštevati.

V diplomskem delu bom uporabila znanja in izkušnje različnih strokovnjakov in razpoložljivo tujo in domačo literaturo s področja komuniciranja in projektnega managementa. Izhajala bom tudi iz interne dokumentacije nekaterih podjetij, ki uvajajo projektni način dela, in podjetij, ki se ukvarjajo z izobraževanjem projektnih managerjev in graditvijo timskega duha v podjetjih. Uporabila bom tudi lastne izkušnje in spoznanja

ter si pomagala z neformalnimi razgovori s strokovnjaki na področju komuniciranja in timskega dela.

Vsebina diplomskega dela bo sestavljena iz devetih poglavij. V uvodu opisujem problematiko, namen, poglobitveni cilj diplomskega dela, metodo dela in kratek opis vsebine poglavij. V drugem poglavju bom opredelila projektne time in vodenje projektnih timov, kjer se bom posvetila predvsem namenu in sestavinam vodenja, dotaknila pa se bom tudi projektnega informacijskega sistema. V tretjem poglavju se bom nato poglobila v komuniciranje v projektnih timih, kot eno od prej naštetih sestavin vodenja, in sicer najprej v osnove komuniciranja, kjer bom opredelila komuniciranje ter namen in proces komuniciranja v projektnih timih. V četrtem poglavju sledijo vrste komuniciranja s poudarkom na tistih, ki so značilne za projektne time. V petem poglavju bom opisala komunikacijske strukture, v šestem pa se bom posvetila še težavam pri komuniciranju v projektnih timih in premagovanju težav, kot so ovire pri komuniciranju, problematika obvladovanja konfliktov in podajanje kritike. V sedmem poglavju bom podala sklep ter smernice za nadaljnje delo. V zadnjih dveh poglavjih bosta seznama uporabljene literature in virov. Povsem na koncu pa sem vključila še slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov, ki jih bom uporabila v besedilu tega dela.

2 PROJEKTNI TIMI IN VODENJE PROJEKTHNIH TIMOV

Projekte izvajamo s pomočjo timskega načina dela, saj se pri njih srečujemo z zapletenimi aktivnostmi, ki posegajo na različna strokovna področja. Timsko delo je temeljna oblika dela pri izvajanju projekta, zato je tudi vodenje projekta v bistvu vodenje projektnega tima (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 2).

Timsko delo se seveda razlikuje od skupinskega. Pri skupinskem delu se skupno nalogo razdeli na več delnih nalog oziroma aktivnosti in vsak član skupine samostojno rešuje svoje delne naloge. Pri timskem delu pa ne gre za seštevek individualnih načinov reševanja problemov, temveč za bistveno drugačno kakovost dela. Timsko delo vključuje večje ali manjše število ljudi, ki se morajo med seboj sporazumevati in zato pride do procesa, ki ga pri individualnem in skupinskem delu ni. Vsak tim je najprej skupina, ki se mora v tim še razviti, za kar potrebuje čas. V tem času si člani razdelijo tudi neformalne vloge, postavijo cilje, izberejo način vodenja in vzpostavijo medsebojno komunikacijo. Ko so vzpostavljene vse te povezave, lahko govorimo o skupini, ki je tudi neformalno povezana in pripravljena za skupno delo, torej o timu. Za nastajanje tima

navadno ni posebej predvidenega časa. To gre na račun časa, predvidenega za reševanje naloge, zato je razumljivo, da običajno primanjkuje časa za rešitev nalog (Lipičnik, 1998, str. 279). Vsak član tima s svojim prispevkom sodeluje pri skupni izdelavi naloge. Prednost takega načina je skupno reševanje problemov, kar prinese osvetlitev problema z več vidikov.

2.1 OPREDELITEV IN NAMEN PROJEKTHNIH TIMOV

Projektni tim je majhno število ljudi s komplementarnimi znanji, zavezanih k skupnemu cilju in pristopu dela z vzajemno odgovornostjo (Katzenbach and Smith, 1993, str. 16). Med timom in skupino je razlika. Vsak tim je skupina, vsaka skupina pa ni tim. Skupina postane tim, če je delovanje njenih članov usmerjeno k istemu cilju in če člani med seboj sodelujejo, da bi ta cilj dosegli (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 208).

Time lahko delimo na tri dele (Rosenau, 1998, str. 162):

- **Primarni tim** - sestavljajo izvajalci, ki skupaj delajo in se poznajo med seboj. Predstavljajo neposredni izvajalski tim, ne glede na to, koliko svojega delovnega časa delajo na projektu.
- **Sekundarni tim** - sestavljajo ljudje, ki sodelujejo s primarnim timom in pomagajo pri izvajanju aktivnosti. Je večji od primarnega. To so funkcije, ki so prisotne preko matrične organizacije in jih vključujemo v širši projektni tim za učinkovitejše izvajanje projekta. Izvajalce, ki niso neposredno podrejeni projektnemu managerju, lahko imenujemo tudi **podporni tim**.
- **Terciarni tim** - sestavljajo tisti, ki kakorkoli vplivajo na projekt ali na člane primarnega in sekundarnega tima, neposredno pa ne izvajajo nalog na projektu.

Namen oblikovanja projektnih timov je obravnava problemov z različnih vidikov ob upoštevanju različnih stališč in izkušenj članov tima. Že ime pove, da je projektni tim vzpostavljen za izvedbo določenega projekta. Projektni tim sestavljajo ljudje, ki izvajajo projektne aktivnosti in o svojem delu poročajo vodji projekta.

2.2 VODENJE PROJEKTHNIH TIMOV

Projektni manager pri svojem delu najprej planira aktivnosti, roke, stroške in drugo ter določa vloge izvajalcem aktivnosti, ki so sestavni del poteka projekta. Tako načrtovano organizacijo mora nato spraviti v delovanje oziroma jo uveljaviti. Pridobiti mora ljudi z ustreznimi lastnostmi in sposobnostmi, jim delegirati naloge in pooblastila ter vzpostaviti primerne komunikacijske in delovne razmere, pri čemer je ključno, da izvajalce z motiviranjem spodbudi k odgovornemu in zavzetemu delu ter da poskrbi za vzdrževanje razmerij med člani tima, seveda pa mora delo projektnih udeležencev tudi kontrolirati.

Projektni manager torej svoje sodelavce kadruje za projekt, komunicira z njimi, jih motivira in vodi. Vodenje v širšem pomenu vključuje kadrovanje, vodenje v ožjem pomenu, komuniciranje in motiviranje (Rozman, 1993, str. 196).

2.2.1 KADROVANJE

Temeljni elementi kadrovanja (Rozman, 1993, str. 198) so: iskanje in pridobivanje kadrov, izbira med njimi, njihovo izpopolnjevanje, ocenjevanje uspešnosti njihovega dela in načrtovanje njihove kariere. Kvalitetno kadrovanje je izredno pomembno zlasti pri sestavljanju timov, saj tu ni pomembno samo strokovno znanje, sposobnosti in spretnosti, temveč tudi osebnostne lastnosti. Če želimo v končni fazi ustvariti projektni tim, ki bo izvajal naloge v skladu z zastavljenimi cilji, moramo izbrati ustrezne ljudi.

Pri **kadrovanju projektnega managerja** in ostalih članov tima so razlike. Naša podjetja dajejo veliko prednost notranjemu trgu delovne sile, tudi ko gre za vodje projektov. Projektne managerje torej vzgajajo sama in ne iščejo zunanjih strokovnjakov (Vuković, 2001, str. 21). Projektnega managerja navadno izbere naročnik projekta, ki je pogosto glavni manager podjetja. Da je nekdo lahko izbran za managerja projekta, mora imeti sposobnost gospodarjenja s časom in sredstvi, vživljanja v določeno situacijo, ne da bi pri tem zanemaril vplive okolja, sposobnosti komuniciranja, prepričevanja, pogajanja, motiviranja, organiziranja, delovanja v timu ter čim bolj objektivnega presojanja in ravnanja z udeleženci projekta. Poznati mora vsebino projekta, metode planiranja in kontrole ter imeti primerne osebnostne lastnosti, kot sta inovativnost in kreativnost (Florjančič, 1994, str. 254). Zaradi pogostih težav in konfliktov, ki se pojavljajo pri izvajanju projekta, mora biti projektni manager stabilna in odločna osebnost z voljo za reševanje problemov.

Pri članih projektnega tima pa je pomembnejša tehnična specializacija. Pri **izbiri članov tima** mora projektni manager upoštevati potrebe projekta ter delavčevo strokovnost, izkušnje in osebnostne lastnosti, ki določajo njegovo sposobnost delovanja v timu (Burchill, Casey, 1996, str. 18). Potrebne lastnosti članov tima, ki izvirajo iz izkušenj pri delu v projektih, so (Weiss, 1992, str. 57–58): poistovetenje s cilji projekta, sposobnosti komuniciranja, prevzemanja odgovornosti in deljenja moči, fleksibilnost, sposobnost opravljanja različnih dejavnosti v skladu s potrebami projekta, tehnična usposobljenost, sposobnost razumevanja in izpolnjevanja časovnih omejitev in stroškovnega plana, pripravljenost za dodatno angažiranje tudi izven delovnega časa, orientiranost k izvajanju nalog, prilagodljivost, priznavanje napak in njihovo popravljanje, timski duh, odprtost za predloge, sposobnost delovanja pod dvema nadrejenima in mimo formalne strukture podjetja, sposobnost zaupanja, pripravljenost pomagati ostalim in odprtost za sprejemanje pomoči ter znanje o projektnem ravnanju.

Ob organiziranju tima je potrebno upoštevati tudi pokrivanje vlog, ki vplivajo na uspešno delovanje tima. Vloge v timu so: proizvajalec, iskalec zamisli, koordinator, ustvarjalec, opazovalec in ocenjevalec, timski delavec, izvajalec, vztrajnejši in strokovnjak (Lawton, 1992, str. 108). Za uspešnost tima je pomembno, da so vloge čim bolj enakomerno zastopane.

2.2.2 VODENJE V OŽJEM SMISLU

Z združitvijo sodelavcev v projektni tim so sicer izpolnjeni pogoji za začetek delovanja tima, vendar tim ne more uspešno delovati brez ustreznega vodenja. Vodenje je eno od težavnejših področij managementa. Dober projektni manager je sposoben prepričati člane tima, da sledijo njegovim zamislim in usmeriti njihovo delovanje k doseganju planiranega cilja projekta. Vodenje projektnega tima je torej vplivanje na obnašanje in delovanje projektnih udeležencev ter s tem usmerjanje k doseganju postavljenih ciljev projekta (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 201).

Učinkovito **vodenje** je ključ do uspešnega rezultata projekta. Projektni manager se mora zavedati, da je vodenje ljudi pri projektu drugačno kot v linijski organizaciji. Ljudje, ki sodelujejo pri projektih, so in morajo biti samostojnejši pri opravljanju svojih aktivnosti. Delo pri projektih zahteva od članov večjo kreativnost pri izvajanju aktivnosti.

Pri vodenju nasploh ločimo dva glavna stila vodenja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 201): avtoritativni in participativni stil. Pri **avtoritativnem stilu** gre za uporabo statusnega položaja pri usmerjanju podrejenih, pri katerem manager sprejema odločitve sam in vpliva na podrejene v glavnem prek posredovanja nalog v obliki ukazov. Ta stil

za vodenje projektnega tima nikakor ni primeren. Pri **participativnem stilu** pa gre za demokratično vodenje. Vodja skuša sodelavce poistovetiti s cilji projekta, hkrati pa jih vključuje v proces odločanja. S tem se bistveno poveča učinkovitost tima. Ta način omogoča razvoj vseh potencialnih sposobnosti članov, s tem pa tudi tima kot celote. Člani projektnega tima so enakopravni strokovnjaki, vodja pa je prvi med enakimi. Njegova vloga je predvsem v usklajevanju timskega dela (Halal, 1996, str.187). Pri reševanju problemov in odločanju o ustreznih rešitvah aktivno sodeluje celoten tim. Ta stil vodenja je seveda bistveno zahtevnejši od avtoritativnega, vendar pa je ključ za uspešno izvedbo vseh planiranih projektnih aktivnosti. Opisana stila vodenja sta skrajna primera, med katerima seveda obstaja vrsta kombinacij.

Uspešen vodja tima se mora zavedati pomembnosti obvladovanja različnih tehnik in stilov vodenja. Glede na okoliščine mora biti sposoben uporabiti določen model ali kombinacijo večih, da bi lahko vplival in usmerjal delovanje članov tima. V projektnem okolju, kjer ima projektni manager toliko pristojnosti, kolikor mu jih preda naročnik projekta, mora razumeti koncept moči in osvojiti primeren način vodenja in vplivanja na vse člane tima. Zavedati se mora tudi razlike med pooblastili in močjo. Pooblastila mu dajejo pravico do ukazovanja, medtem ko je moč, predvsem strokovna in osebnostna, resnična sposobnost vplivanja na druge. Pri vodenju projektnega tima potrebuje oboje, saj sama pooblastila niso dovolj. Vodjo tima morajo sodelavci spoštovati in mu prostovoljno slediti.

Projektni manager mora biti sposoben razumeti in uporabljati naslednje oblike moči: strokovnost, karizmo, dajanje navodil za delo, posredovanje pravih informacij, nagrajevanje in kaznovanje, legitimnost, naziv in poznanstva. Uspešen vodja mora svojo moč razviti skozi inspirativno vodenje in ne skozi formalni status in avtoriteto (Stare, 2003, str. 9).

Ker gre pri vodenju projekta za delo z ljudmi, ki so pogosto strokovnjaki na različnih področjih in so značajsko lahko precej neskladni, je to zelo zapleten medosebni proces. Vsak udeleženec v projektu je samostojna in enkratna osebnost, ki ima svoje lastnosti, sposobnosti in interese. Zato mora projektni manager, ki vodi tim, najprej spoznati člane, da lahko razume njihove potrebe in jim prilagodi način vodenja. V osnovi je izbira stila vodenja odvisna od štirih glavnih dejavnikov: osebnosti projektnega managerja, osebnosti članov tima, situacije in pritiska nadrejenih (Amos, 1996, str. 14).

2.2.3 KOMUNICIRANJE

Komuniciranje je ena ključnih sestavin za uspeh projekta. Gre za proces, ki zagotavlja pravočasno in primerno proizvodnjo, zbiranje, širjenje, hranjenje in pripravljanje projektnih informacij. Tvorijo kritično povezavo med ljudmi, idejami in informacijami, ki so potrebne za uspešno izvedbo projekta (PMI, 1996, str. 96).

V procesu komuniciranja je manager projekta ključni element, ki mora zgraditi in vzdrževati vse komunikacijske povezave, ki so za uspeh projekta potrebne. Statistika pravi, da projektni managerji porabijo kar 90% časa za komuniciranje s projektnim timom, pogodbenimi izvajalci, naročnikom, dobavitelji, višjim managementom in drugimi udeleženci projekta.

Pri projektu gre pogosto za neformalne povezave in sodelovanje. Projektni manager mora znati komunicirati na vseh nivojih v podjetju, od generalnega direktorja do vratarja. Sposoben mora biti pogovarjati se s člani projektnega tima, jih voditi, motivirati, poslušati in razumeti. Obvladovati mora pogajanja z linijskim managementom, da si zagotovi sredstva in prioritete glede na ostale potrebe podjetja. O napredovanju projekta mora obveščati vodilni management oziroma naročnika projekta ter ohranjati njihovo podporo. Enako uspešno mora obvladovati tudi pogajanja z drugimi projektnimi managerji. Različne situacije zahtevajo različne pristope, zato mora imeti dober občutek za obvladovanje komuniciranja glede na situacijo in sogovornike. To zahteva fleksibilnost, obvladovanje različnih stilov komuniciranja, sposobnost pogajanj, prepričevanja, svetovanja in poslušanja.

2.2.4 MOTIVIRANJE

Motiv je sila v posamezniku, ki povzroči, da ta izvede neko aktivnost (Burke, 1999, str. 286). Motivacija je vse tisto, kar to aktivnost usmerja in kar ji določa jakost in trajanje (Lipičnik, 1997, str. 191).

Motiviranje članov tima je pomemben element vodenja v okviru ravnanja projektov, ker stopnja motiviranosti neposredno vpliva na njihovo delovno učinkovitost. Projektni manager mora biti sposoben prepričati ljudi, da hočejo in ne da morajo narediti tisto, kar je potrebno.

Nekateri izmed številnih motivacijskih dejavnikov so: pomembnost in koristnost dela, vloženega v projekt, poznavanje ciljev, poznavanje rezultatov lastnega dela, dobre delovne razmere, pohvala in graja, okvirna navodila za delo, ki spodbujajo člane k

ustvarjalnosti in sodelovanju, možnost napredovanja, tekmovalnost, sodelovanje v timu, ki daje skupno vizijo, priložnost za tveganje in čustveno zavetje, zanimivost dela, sodelovanje pri reševanju problemov in denarne nagrade (Lipičnik, Možina, 1993, str. 46).

Ker ljudje delajo iz različnih nagibov, je motivacija odvisna od posameznika. Kar navduši enega za delo, ni nujno, da bo imelo enak učinek tudi pri drugem. Vodja projektne tima mora spoznati vsakega člana posebej, da bi ugotovil dejavnike, ki ga motivirajo (Denny, 1993, str.71), saj je uspešnost tega tima v veliki meri odvisna od zavzetosti posameznih članov za izvedbo projektne naloge.

2.3 PROJEKTI INFORMATIJSKI SISTEM

Za uspešno vodenje projekta je učinkovit projektni informatijski sistem vitalnega pomena, saj pospešuje dobro komunikacijo. Pomembno je, da so vnaprej dogovorjeni načini poročanja, oblike poročil in tudi vsebina, ki naj bi jo posamezna poročila, ki pri projektu nastajajo, vsebovala. Najpomembnejši dokument je poslovnik projekta ali vzpostavitevni dokument projekta (VDP), v katerem definiramo način delovanja projektne tima, predvsem medsebojno komuniciranje članov in sestanke tima, sklicatelja, razloge za sklic sestankov in pogostost rednih sestankov.

Projektni informatijski sistem običajno zajema celotno formalno komuniciranje, ki pokriva različna področja. Danes, v času vrhunca računalništva in informacijske tehnologije, si mnoga podjetja pri izvajanju projektov pomagajo z računalniško podprtim projektnim informatijskim sistemom, ki omogoča hiter prenos informacij in omejuje dostop do informacij nepredvidenim uporabnikom.

Projektni informatijski sistem naj bi vseboval planiranje projekta, podatke o sredstvih, projektno dokumentacijo, evidenco vsebine projekta, ekonomiko, uveljavljanje, sledenje in nadzor projekta ter podporo odločitvam. V ta namen je najprej potrebno določiti stalno obliko procesa, opredeliti potrebne dokumente, predlagatelje, podpisnike in druge udeležence. Na podlagi teh podatkov se izdelava programski paket projektne informacijskega sistema, ki naj bi bil podprt z dosežki sodobne informacijske tehnologije, kot so posebni računalniški programski proizvodi in informacijska orodja, domače in mednarodne baze podatkov, računalniško omrežje in sredstva s področja telematike.

3 OSNOVE KOMUNICIRANJA V PROJEKTHNIH TIMIH

Temeljni pogoj za delovanje tima je medsebojno komuniciranje vseh članov. Komunikacija je nosilec socialnih dogajanj, saj omogoča, da posameznik uporabi izkušnje drugih članov tima in doseže rešitve, ki jih sam ne bi mogel identificirati. Komunikacija omogoča tudi razvoj tima, saj sta nenehno medsebojno obveščanje in izmenjava mnenj pogoja za sodelovanje in odločanje. S komuniciranjem projektni tim zazna, analizira in rešuje probleme, sprejema odločitve in usklajuje delo posameznikov ter sodeluje z drugimi udeleženci v projektu. Poleg tega se s komuniciranjem rešujejo tudi notranje težave v timu.

3.1 OPREDELITEV KOMUNICIRANJA V PROJEKTHNIH TIMIH

Pojem komuniciranje izhaja iz latinske besede "communicare" in pomeni narediti skupno, deliti kaj s kom, biti v medsebojni zvezi (Košir, 1999, str. 9). Slovar slovenskega knjižnega jezika (1995, str. 420) definira pojem komunicirati kot "izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se", komunikacijo pa kot "sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij", pa tudi kot "objekt, po katerem je možno premikanje iz enega kraja v drugega" (Kavčič, 2000, str. 2).

Različni avtorji navajajo različne opredelitve komuniciranja. Po Lipovcu je komuniciranje "oddajanje sporočil tako, da jih prejemnik sprejme, in sprejemanje sporočil" (1987, str. 101). Možina definira komuniciranje kot "proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem, saj se v komuniciranju odvija nek proces vzpostavljanja stikov in oblikovanja vzdušja razumevanja dveh oseb" (1992, str. 3).

Komunikacija je bistveni element obstoja slehernega podjetja. S komuniciranjem se oblikujejo odnosi med posamezniki. Kvalitetna in pravočasna informacija, ki se prenaša s komuniciranjem, je v današnjem poslovnem svetu bistvenega pomena.

Komuniciranje v projektnem timu je proces izmenjave informacij in sporočil med projektnimi udeleženci s pomočjo skupnega sistema simbolov, znakov ali vedenja. S pomočjo komuniciranja usmerjamo projekt, vodimo sestanke, spodbujamo ideje, povezujemo člane tima. Osnova za komuniciranje v projektnem timu so zaupanje, enakost in vzajemnost, s čimer se povečuje nivo potrebnega timskega vzdušja in ustvarjalnost celotnega tima. Kakovostno komuniciranje je odprto in spontano, različen

hierarhičen položaj članov v stalni organizacijski strukturi podjetja in meje organizacijskih enot pa nanj ne smejo vplivati.

3.2 NAMEN KOMUNICIRANJA V PROJEKTHNIH TIMIH

Namenov komuniciranja je veliko, toliko kot oblik sodelovanja med ljudmi (Tavčar, 1995, str. 10). Komuniciramo, da bi informirali, poučevali, prepričevali, predvsem pa, da bi vplivali na sodelavce in ostale posameznike ter na skupine izven podjetja (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 18).

Namen komuniciranja v projektnem timu je poleg tega tudi posredovanje in pridobivanje informacij, ki kakorkoli vplivajo na delo na projektu. Gre predvsem za izmenjavo podatkov in mnenj, vzpostavljanje in vzdrževanje stikov, pregled, usmerjanje in usklajevanje dejavnosti, reševanje tekočih in možnih težav ter spodbujanje raziskovalne in razvojne dejavnosti.

3.3 PROCES KOMUNICIRANJA V PROJEKTHNIH TIMIH

3.3.1 ELEMENTI IN AKTIVNOSTI KOMUNIKACIJSKEGA PROCESA

Proces delitve informacij z ostalimi člani tima imenujemo komunikacijski proces, ki ga sestavljajo: oddajnik ali koder, sprejemnik ali dekodek, sporočilo in komunikacijski kanal.

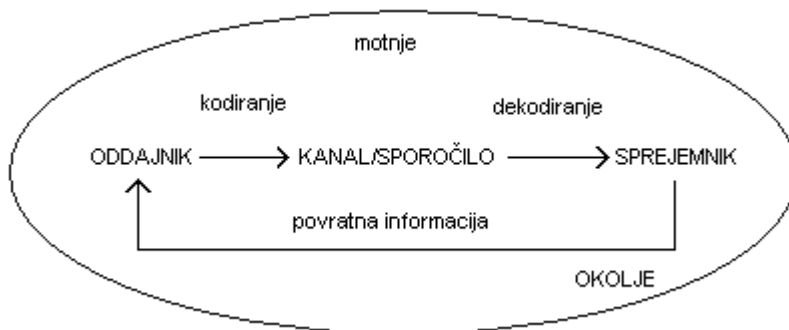
Oddajnik je vir informacij in pobudnik komunikacijskega procesa. Vedeti mora, katerega sprejemnika želi doseči in kakšne odzive pričakuje od njega. Izbere vrsto sporočila in najprimernejši kanal, nato pa sporočilo kodira.

Sprejemnik je oseba, ki ji je sporočilo namenjeno in dekodira oddajnikovo sporočilo. Dekodiranje sporočila je prevajanje kodiranih sporočil v obliko, ki je razumljiva sprejemniku. Oddajnik in sprejemnik morata biti pri komuniciranju na isti valovni dolžini. To pomeni, da so sporočila zabeležena v taki obliki, da jih razumeta oba ter da uporabljata isti komunikacijski kanal, saj le tako lahko sprejemata in oddajata medsebojna sporočila.

Sporočilo je skupek verbalnih in neverbalnih simbolov in vsebuje informacije, ki jih želi pošiljatelj prenesti prejemniku (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 44).

Komunikacijski kanal je sredstvo prenosa sporočila. To so sredstva za prenos glasu (telefon, radio), slike in besedila (oglasne deske, časopis, televizija), danes pa v ospredje prihajajo predvsem elektronska sredstva. Naštete poti se med sabo razlikujejo po kakovosti in zmogljivosti (Kavčič, 2000, str. 7), izbira pa je seveda odvisna od pošiljatelja in okoliščin.

Slika 1: Proces komuniciranja



Vir: Kotler, 1996, str. 597.

V komunikacijskem procesu se pojavljajo naslednje aktivnosti (Kotler, 1996, str. 598):

- Kodiranje - pomensko vnašanje misli ali čustev v pisno ali besedno obliko.
- Dekodiranje - prevajanje kodiranih sporočil v obliko, razumljivo sprejemniku.
- Odzivanje - reakcije prejemnika na prejete informacije.
- Povratno informiranje - sporočilo, ki ga sprejemnik pošlje oddajniku.

3.3.2 PRAVILA KOMUNICIRANJA V PROJEKTHNIH TIMIH

Za učinkovito komuniciranje in s tem delovanje projektnega tima se običajno opredelijo tudi minimalna pravila, ki jih morajo spoštovati njegovi člani (Lipičnik, 2002, str. 182). Najpogostejša so:

- Delati v projektnem timu pomeni skupno misliti.
- Vedno pozorno poslušamo.
- Pri timske delu ne izkazujemo domnevne premoči.
- Izogibamo se ubijalskih fraz, kot so: nesmisel, ne gre, nisi naredil, popolnoma narobe.

- Svoje ideje žrtvujemo v korist skupne rešitve.
- Višji hierarhični položaj prinaša le večjo obveznost podajanja konstruktivnih predlogov.
- Svoja vprašanja in ideje vedno utemeljimo.
- Trmoglavost je v projektnem timu prepovedana.
- Ni ene same resnice, prav tako kot ni ene same rešitve.

3.3.3 NASVETI ZA USPEŠNO KOMUNICIRANJE V PROJEKTHNIH TIMIH

V procesu komuniciranja v projektnih timih med prejemnikom in oddajnikom lahko prihaja do motenj, ki so posledica neprimerno oblikovanega sporočila, napačno izbranega komunikacijskega kanala, motenj v kanalih, razlik v kodiranju in dekodiranju sporočil, pa tudi vsakodnevne izpostavljenosti projektnih udeležencev številnim sporočilom.

Selektivna pozornost, izkrivljanje in ohranitev so trije vzroki, zaradi katerih naslovnik ne sprejme določenega sporočila takega, kot je bilo poslano (Kotler, 1996, str. 598). Selektivna pozornost pomeni, da naslovnik ne zazna vseh sporočil. Selektivno izkrivljanje je popačenje sporočila; naslovnik sliši tisto, kar želi. Selektivna ohranitev pa pomeni, da naslovnik ohrani le del sporočil, ki so ga dosegla. Naloga sporočevalca je torej oblikovati takšno sporočilo, ki bo doseglo prejemnika kljub številnim motnjam v okolju. Komuniciranje med projektnimi udeleženci je namreč uspešno le tedaj, ko se v celoti sklene komunikacijski cikel. To je takrat, ko je informacija prenesena in jo sodelavec v projektnem timu, torej komunikacijski partner, sprejme in razume (Potočnik, 2001, str. 18).

V nadaljevanju podajam nekaj napotkov za uspešno komuniciranje, predvsem tiste, ki so pri komuniciranju med člani projektnega tima še posebej pomembni:

- Sporočilo formuliramo razumljivo, torej kratko, logično in jasno.
- Premislimo kaj želimo sporočiti sodelavcu v projektnem timu, zakaj je to pomembno, komu sporočamo, kakšna je sodelavčeva osebnost, ali poznamo njegove potrebe, stališča, odzive, kako bomo sporočilo prenesli in kdaj bo za prenos pravi trenutek.
- Upoštevamo logično strukturo, tako da začnemo z glavnim delom sporočila in nato preidemo na manj pomembne informacije. Bistveno poudarimo.
- Ob vzpostavitvi komunikacije s sodelavcem v projektnem timu navedemo namen in cilj sporočila.
- Ne posredujemo prevelike količine informacij naenkrat.

- Vsebino sporočila si pred posredovanjem zapišemo in skiciramo.
- Uporabljamo le pozitivne formulacije, saj naši možgani ne poznajo negativnih.
- Vedno se trudimo govoriti oziroma pisati slikovito, zanimivo.
- Vsebino sporočila poudarimo z govorico telesa, če nas sodelavec v timu vidi.
- S postavljanjem vprašanj sodelavcu preverimo razumevanje posredovanega sporočila.
- Sporočamo neposredno, da čimbolj skrajšamo informacijsko verigo.
- Poskrbimo za primerno vzdušje.

4 VRSTE KOMUNICIRANJA V PROJEKTHNIH TIMIH

Katere vrste komuniciranja uporabljamo, je odvisno od cilja, ki ga želimo doseči, pa tudi od mnogih drugih dejavnikov, na primer od vsebine sporočila, števila ljudi v komunikacijskem procesu, njihove izobrazbe, izkušenj in osebnostnih lastnosti, motivacije in tradicije. Vrst komuniciranja je mnogo, zato si pogledjmo le nekatere izmed njih in poudarimo tiste, ki so primerne za projektne time.

4.1 DELITEV GLEDE NA NAČIN KOMUNICIRANJA

Najbolj splošna delitev je delitev na **neposredno** in **posredno komuniciranje**. Z neposrednim komuniciranjem mislimo predvsem na pogovor »v živo«, brez posrednikov, s posrednim komuniciranjem pa na pogovor s pomočjo različnih tehničnih sredstev, kot sta elektronska pošta in tisk ali pa preko drugih oseb. Prvi način je običajno uspešnejši, saj je med oddajnikom in sprejemnikom manjša možnost pojavljanja motenj, zato je primernejši za komuniciranje v projektih timih.

4.2 DELITEV GLEDE NA HIERARHIČNE RAVNI

Glede na položaj v hierarhiji ločimo vertikalno in horizontalno komuniciranje. **Vertikalno komuniciranje** pomeni komuniciranje med različnimi hierarhičnimi organizacijskimi ravni (Kavčič, 2000, str. 103). Ločimo vertikalno komuniciranje **od zgoraj navzdol**, ko

nadrejeni posredujejo podrejenim navodila za delo, in **od spodaj navzgor**, ko podrejeni iščejo informacije in sprašujejo nadrejene (Tavčar, 1995, str. 13).

Horizontalno komuniciranje pa poteka med osebami na isti hierarhični ravni, ki je navadno hitrejše in uspešnejše. Med člani projektnega tima mora biti vzpostavljena nehierarhična komunikacijska struktura, ne glede na njihov siceršnji status v podjetju. Člani tima morajo biti enakopravni, da lahko neomejeno, sproščeno in nenadzorovano komunicirajo med seboj. Niti vodja, ki sicer skrbi za komuniciranje, nima posebne pozicije in ne predstavlja centralnega člena. V taki strukturi ni omejitev, vsi člani tima so v procesu komuniciranja enakovredni in lahko svobodno, brez nadzora, izražajo svoja mnenja (Robbins, 1984, str. 367).

4.3 DELITEV GLEDE NA SMER KOMUNICIRANJA

Komunikacija lahko teče v eno smer, v dve smeri, pa tudi v več smeri, če je udeležениh več ljudi.

Pri **enosmerni komunikaciji** se sporočilo prenaša od pošiljatelja do prejemnika, povratne informacije pa ni (Možina, 1992, str. 17). Ta način je hiter, uraden in primeren za preprosta sporočila.

Plodnejše, vendar tudi zahtevnejše, je **dvosmerno komuniciranje**, pri katerem se sprejemnik odziva med sprejemanjem sporočila. S postavljanjem povratnih vprašanj sprejemnik preverja razumevanje sporočila in tako prepreči, da bi informacije sprejel v izkrivljeni obliki. V projektnih timih je ta način komuniciranja primernejši. Primer preprostega dvosmernega komunikacijskega procesa prikazuje slika 1.

Ali je komuniciranje enosmerno ali dvosmerno, je odvisno tudi od odnosov med tistimi, ki komunicirajo. Če odnosi temeljijo na enakopravnosti udeležencev, kot je to značilno za projektne time, lahko pričakujemo izmenjavo informacij v obeh smereh, če pa je eden od udeležencev v podrejenem ali nadrejenem položaju, pa žal pogosto prihaja do enosmernega komuniciranja. Hierarhija v podjetju torej v veliki meri vpliva na način, smer in kakovost komuniciranja.

4.4 DELITEV GLEDE NA FORMALNOST KOMUNICIRANJA

Formalno komuniciranje se pojavlja na vseh nivojih projekta. Med formalne komunikacije uvrščamo poročila, plane, zapisnike, sestanke in predstavitve, torej projektni informacijski sistem in redne komunikacijske poti po hierarhiji podjetja, v okviru katerega poteka projekt. Zanj je značilno, da so komunikacijski kanali, oblika sporočil, raven komuniciranja in tudi nekateri drugi faktorji komuniciranja formalno določeni. Za formalno komuniciranje obstajajo določena pravila, po katerih mora to komuniciranje potekati (Možina, 1995, str. 58). Sporočila se navadno prenašajo periodično in so znana vnaprej, njihova pot pa je vsem članom tima lahko razumljiva in mora biti upoštevana. Uporabljajo se enosmerne poti delegiranja in poročanja, skupaj z nazorno opredeljenimi odgovornostmi in smermi komuniciranja. Večji delež formalnega komuniciranja je pogost v večjih projektih, ki imajo več udeležencev in vplivnežev. Odzivnost projektnega tima na dražljaje iz okolja je zato manjša, kar je vzrok slabšim rezultatom projekta.

Ne glede na zahtevane formalne komunikacije pa vedno obstaja tudi **neformalno komuniciranje**, ki je spontano, sloni na prijateljstvu in interesnih dejavnostih in je temelj medosebnih odnosov. Predstavlja neuradno mrežo komunikacij, kar pa ne pomeni, da nepomembno, saj dopolnjuje formalne informacije (Torrington, Hall, 1995, str. 342) in pospešuje izvajanje projekta, po drugi strani pa morebitna tekmovalnost tudi ovira sodelovanje. Neformalna komunikacija se ne ozira na siceršnjo hierarhično strukturo v podjetju in na ta način postavlja mostove, ki povezujejo člane projektnega tima na različnih hierarhičnih nivojih (Možina, 1995, str. 58).

Neformalnim komunikacijam je potrebno posvetiti veliko pozornosti, saj se preko njih prenašajo pomembne informacije za delovanje tima. Če so neformalni kanali dovolj učinkovito vodeni, lahko projektni manager preko njih vpliva na celoten komunikacijski proces in na delovanje tima. Zato je potrebno identificirati neformalne kanale in izkoristiti njihove prednosti, najti prave strategije za povečanje učinkovitosti tima z neformalnim komuniciranjem in ustvariti primerno vzdušje, ki vzpodbuja odprto komuniciranje. Pomembna je tudi identifikacija neformalnih vodij in sodelovanje z njimi za pridobitev odziva na nove postopke, ideje in strategije.

4.5 DELITEV GLEDE NA RAVNI KOMUNICIRANJA

Kreps loči štiri ravni komuniciranja v projektnem timu (Berlogar, 1999, str. 61):

- osebno,
- medosebno,
- komuniciranje v projektnih timih,
- komuniciranje med projektnimi timi.

Osebno komuniciranje je temelj vseh ravni komuniciranja. Gre za komuniciranje s samim seboj, nekateri ga imenujejo tudi notranji dialog. Tako si izoblikujemo naš kodni in dekodni sistem. Od te ravni je odvisno, kako razumemo sprejeta sporočila in tudi na kakšen način in v kakšni obliki jih oddajamo.

Medosebno komuniciranje poteka med dvema sodelavcema v projektnem timu. Na podlagi medosebne komunikacije se izoblikujejo medosebni odnosi, ki imajo velik pomen za obstoj projekta. Z medosebno komunikacijo pridobivamo informacije o sogovorniku in si o njem izoblikujemo mnenje.

Komuniciranje v projektnih timih poteka med tremi ali več člani projektnega tima. Temelji na medosebni komunikaciji. V timu se izoblikuje množica medosebnih odnosov. Večji kot je projektni tim, več ločenih interesov se pojavlja. V takih primerih pogosto nastopi proces grupiranja, ki začne tim deliti, ni pa nujno, da ga tudi dokončno razdeli.

Komuniciranje med projektnimi timi je kompleksnejše in zahteva več usklajevanja. Različni projektni timi morajo med seboj komunicirati in sodelovati, da bi dosegli skupni cilj. Značilno je za projekte, ki so med seboj povezani bodisi vsebinsko in si člani projektnih timov izmenjujejo izkušnje, bodisi jih je naročil isti naročnik in želijo člani projektnih timov proti naročniku delovati usklajeno.

V podjetjih, v okviru katerih potekajo projekti, se pojavljajo vse ravni komuniciranja in navadno tečejo vzporedno.

4.6 DELITEV GLEDE NA UPORABLJENE SIMBOLE

Po tem principu ločimo verbalno in neverbalno komuniciranje (Thill, Bovee, 1996, str. 22), verbalno pa delimo še na govorno in pisno.

4.6.1 VERBALNO KOMUNICIRANJE

Verbalno komuniciranje je tisto, ki za sporazumevanje uporablja besede. Je ena najpogostejših oblik komuniciranja v projektnih timih, saj predstavlja pogoj za učinkovito dvosmerno komunikacijo. Le tako je mogoče hitro posredovanje sporočil med člani in takojšnja povratna informacija. Projektni manager na verbalni način prenaša informacije, razlaga, posreduje navodila in se pogaja. Besede se lahko izraža govorno ali pisno. Sem sodijo štiri dejavnosti, in sicer pisanje, branje, govorjenje in poslušanje.

4.6.1.1 PISNO KOMUNICIRANJE

Pisno komuniciranje je komuniciranje prek predlogov, poročil, planov, standardov in postopkov. Izvor in prejemniki pisnih informacij so običajno vsi udeleženci projekta, saj to vrsto komunikacije odlikuje trajnost in primernost za dokazno gradivo. Pomembno je, da so informacije razumljive in lahko hitro prebrane, zato mora biti sporočilo dobro pripravljeno, enostavno, jasno in direktno. Pisna oblika je pogosto edina možna komunikacija med dvema ali več ljudmi, zato ji namenjajo tudi več časa in pozornosti.

Tabela 1: Prednosti in pomanjkljivosti pisne komunikacije

Prednosti	Pomanjkljivosti
× Dokumentiranost × Dokazljivost × Natančnost × Trajnost	× Počasnost × Ni takojšnje povratne informacije

Vir: Lastni, 2004.

Ko komuniciramo pisno, se vprašajmo:

- Ali je namen napisanega sporočila jasen, ali bo moral bralec prebrati najmanj polovico sporočila, da bo razumel njegov namen? Za sporočilo namreč ne velja, da pride najboljše šele na koncu.
- Ali je vsebina enostavna in se vsi deli nanašajo na glavno temo?

- Smo izpostavili najpomembnejše točke, ki bralcu pomagajo razumeti namen?
- Ali smo izpisali odgovore na najpomembnejša vprašanja (kdo, kaj, zakaj, do kdaj, kje in kako)?
- Se nismo morda o manj pomembnih podrobnostih preveč razpisali?
- Ali je v našem pisnem sporočilu tudi odgovor na vprašanje "In kaj potem?", z drugimi besedami, ali smo bralcu dali dovolj razlogov, da naše sporočilo prebere?

Kadar **beremo**, počnimo to selektivno. Čtivo ločimo na nujno in manj nujno, saj je precej takih, ki jih je dovolj le preleteti. Za pomembna sporočila pa si vzemimo čas in se vanje poglobimo.

4.6.1.2 GOVORNO KOMUNICIRANJE

Govorno komuniciranje je najstarejša in najpreprostejša oblika komuniciranja v poslovnem svetu (Osredečki, 1994, str. 98). Pri komuniciranju s sodelavci v projektnem timu je kljub hitro napredujočemu razvoju računalništva in informatike v ospredju še vedno govorno komuniciranje (Kavčič, 2000, str. 151). Obsega tako pogovor med dvema osebama kot tudi pogovor med večimi. Najbolj običajne oblike so neposredna ustna sporočila, telefonski pogovori, govori in sestanki. Govore v obliki predstavitev in nastopov ter sestanke bom podrobneje obravnavala v nadaljevanju, saj sta ti dve obliki govornega komuniciranja zelo pogosto uporabljeni pri projektnem delu.

Sem uvrščamo tudi posredovanje informacij z neformalnimi govoricami, ki je v projektnih timih zelo pogosto. Govorni način komuniciranja je hiter in učinkovit, ker omogoča istočasno izmenjavo informacij, takojšen odziv sogovornika, takojšnjo strnitev sporočila, in istočasen zaključek. Vključuje tudi možnost povratnega informiranja in komuniciranja z več sodelavci hkrati.

Tabela 2: Prednosti in pomanjkljivosti govorne komunikacije

Prednosti	Pomanjkljivosti
× Hitrost × Možnost presoje skladnosti verbalnega in neverbalnega komuniciranja × Celovitost sporočanja × Preverjanje razumevanja × Zasebnost sporočanja	× Nedokumentiranost × Manjša dokazna vrednost × Manjša natančnost sporočanja

Vir: Lastni, 2004.

Menim, da je prava izbira kombinacija pisne in govorne komunikacije. Pri tem bi izpostavila predvsem pomembnost sestankov projektnega tima, kjer izkoriščamo vse prednosti govorne komunikacije, njenim pomanjkljivostim pa se izognemo s tem, da sklepe sestanka dokumentiramo v pisni obliki.

Za učinkovito komuniciranje je potrebno tudi **poslušanje**. Po Osredečkem (1994, str. 195) naj bi dnevno kar 40 % časa posvetili poslušanju, 35 % govorjenju, 10 % pisanju, 15 % pa branju.

Najpogostejše napake s strani poslušalca so naslednje:

- ne posluša dovolj pozorno,
- misli na svoj odgovor in na to, kako ga bo podal (ne more v celoti povzeti povedanega in pozabi kar je sam želel povedati),
- nagiba se k temu, da je pozoren na podrobnosti, ki ga morda jezijo, namesto da bi poskušal razumeti celoten pomen in bistvena sporočila,
- misli sogovornika nadgrajuje z lastnimi mislimi in potencira povedano,
- v lastne kognitivne vzorce poskuša vnesti manj poznane koncepte.

Pri poslušanju posameznika ločimo tri kvalitativne ravni, ki se medsebojno izrazito ločijo po kvaliteti medosebne komunikacije. Te tri ravni poslušanja so:

- zaznavanje - slišimo besede, a jih ne razumemo ali celo ignoriramo,
- razumevanje besed - te so pogosto večpomenske ali pa celo prikrivajo pravi pomen sporočila, ki ga oseba izraža,
- razumevanje sporočila - poslušamo pomen besed in razpoznavamo nebesedne znake osebe, ki nam sporočilo prenaša.

Po vrsti bi te tri ravni lahko označili kot poslušanje z ušesi (slišno), z možgani (miselno) in s srcem (celostno).

Poglejmo si dva primera napačnega razumevanja sporočila:

Primer 1:

Sodelavec (oddajnik): »Že nekaj tednov se v tem okolju ne počutim dobro. Vedno večji obseg delovnih nalog mi jemlje vse veselje do dela, zato ne morem delati tako dobro, kot bi bilo potrebno.«

Nadrejeni (sprejemnik): »Vedno večji obseg dela ima za posledico vedno večji promet. Bodite veseli, da je temu tako. Prepričan sem, da boste storili vse, kar je v vaši moči.«

Primer 2:

Sodelavec (oddajnik): »Veseli me, da vas danes lahko zapeljem domov. Pri vas doma bi lahko popila skodelico kave in razpravljala o prihodnosti.«

Sodelavka (sprejemnik): »To nima nobenega smisla. Za naju ni nikakršne prihodnosti. Bodiva samo prijatelja.«

V obeh primerih sprejemnik sporočila ni dejansko razumel, kar pa je bistvo dobre komunikacije, zato je prišlo do nesporazuma. Kadar je v središču pogovora dejansko razumevanje, prihaja do bistveno manj konfliktov in nasprotovanj. Sposobnost spodbujanja komunikacije z namenom dejanskega razumevanja imenujemo **aktivno poslušanje**, ki zahteva precej več napora kot pasivno.

Aktivno poslušanje je nepogrešljiv del dobre komunikacije in dobrih medsebojnih odnosov med sodelavci v projektnem timu. Kadar aktivno poslušamo, oseba, ki govori, dobi občutek, da smo do nje res pozorni. To je lahko izraz zavzemanja za medosebni odnos in ima terapevtski vpliv.

Aktivno poslušanje omogoča višjo raven razumevanja. Aktivno poslušamo tako, da vso pozornost usmerimo k sogovorniku in se postavimo v njegov položaj z namenom, da bi z njegovega vidika dojemali, kaj nam dejansko želi sporočiti. To pomeni, da ne sprejemamo le stvarnih vsebin, pač pa predvsem celoten pomen, torej psihološko vsebino. Gre za zaznavanje občutij in osnovnih stališč, ki se skrivajo za vsebino. Zelo pogosto je stvarna vsebina bistveno manj pomembna od prikritih sporočil, ki se skrivajo za njo. Da bi razumeli celoten pomen nekega sporočila, se moramo poglobiti. V kolikor je na primer naš sogovornik slabo razpoložen in bi najraje z nekom fizično obračunal, bi bil odgovor na stvarno vsebino nesmiseln. V tem primeru je nujno potrebno, da se najprej posvetimo njegovi jezi in nenaklonjenosti, torej psihološki vsebini na ravni razmerja.

Poskušajmo odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Kaj nam želi sogovornik s povedanim sporočiti?
- Ali poznamo ozadje njegovega načina vedenja?
- Kaj ga je pripeljalo do tega čutenja?

Resnično razumevanje sogovornika je bistveno težja naloga, kot se zdi na prvi pogled. Pogosto se iz povedanega ne da jasno razbrati, kaj želi sogovornik dejansko povedati oziroma kaj misli, ker je mišljena raven prikrito formulirana. Potrebno je ločiti verbalizirano raven od mišljene ravni, s tem da razlikujemo odnose znotraj razmerij od vsebinskih vidikov. Odnose znotraj razmerij nekega sporočila, torej celoten psihološki pomen, lahko prepoznamo skozi posamezne besede, vmesne stavke, vrinjene stavke, poudarke in skozi govorico telesa, o čemer bom podrobneje pisala v nadaljevanju. Mišljena raven nam osvetljuje vrednostni sistem, stališča, osnovne nazore, potrebe, motive in želje sogovornika. Šele iz tega lahko izpeljemo celoten pomen posredovanega sporočila in sporočilo dejansko razumemo.

Z aktivnim poslušanjem lahko pozitivno reagiramo na probleme in ideje drugih članov tima, kar spodbudi odprtost pri komuniciranju in medsebojno zaupanje. Aktivno poslušanje ustvarja tudi boljše okolje za vpliv projektnega managerja na člane tima, za pogajanja, reševanje problemov in konfliktov ter za odločanje.

4.6.2 NEVERBALNO KOMUNICIRANJE

Komuniciranje, ki ne poteka niti v pisni niti v govorni obliki, je neverbalno komuniciranje. Verbalno komuniciranje je bolj ali manj nadzorovano in načrtovano, medtem ko je neverbalno večinoma spontano in podzavestno. Sestavljajo ga kretnje rok, ton govora, obrazna mimika in govorica telesa. Dejavniki neverbalnega komuniciranja dopolnjujejo govor, zato je poznavanje tega načina komuniciranja tudi za člane projektnega tima zelo pomembno. Raziskave kažejo, da je nebesedna komunikacija veliko pomembnejša od besedne. V pogovoru med projektnimi udeleženci ima neposredni pomen besed v povprečju 7 odstotni delež, intonacija govora 38 odstotni delež, 55 odstotkov pa odpade na govorico telesa, mimiko obraza in kretnje (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 47).

Sredstva za prenašanje sporočil so barve, zvok, vonj, otip, okus, govorica telesa in osebni videz. Za razliko od verbalnega komuniciranja je neverbalno težje obvladljivo in manj strukturirano, zato ga je tudi težje proučevati. Z njim izražamo čustva (intimnost) in stališča (vpliv in prepričanje). Gesla, kretnje, značilnosti glasu, odnos do prostora in časa uporabljamo za izražanje nadrejenosti, odvisnosti, ljubezni in drugih čustev.

Ločimo naslednje vrste neverbalnega komuniciranja (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 47):

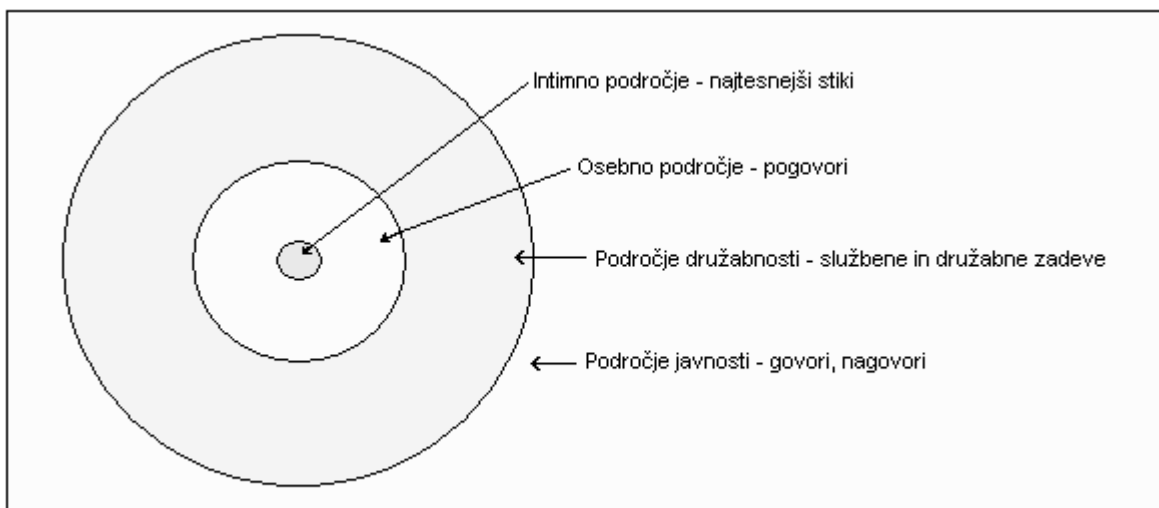
- osebni videz in urejenost,
- prostor,

- predmeti,
- odnos do časa,
- govorica telesa.

Osebni videz in urejenost sta pomembna za prvi vtis o sogovorniku, ki si ga ustvarimo v prvih nekaj sekundah in ga kasneje počasi dopolnjujemo. Najprej opazimo pričesko, splošno urejenost, vonj, ki ga oddaja sogovornik, način oblačenja. Zaradi neprimernega oblačila in neurejenosti si lahko že takoj na začetku ustvarimo negativno sliko, kar velja tudi za člane projektnega tima.

Prostor delimo na štiri področja oziroma razdalje v komuniciranju, ki so primerna za različne stike s sogovorniki (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 56). Prvo je intimno območje, ki sega do 40 cm razdalje. V tem območju komuniciramo z otrokom ali ljubezenskim partnerjem, včasih pa tudi v poslovnem svetu, če vsebina ni namenjena ušesom ostalih. Drugo je osebno območje, ki sega od 40 cm do 1,5 m razdalje in je primerno za pogovore v dvoje. V tem območju običajno komunicirajo člani projektnega tima. Tretje območje je področje družabnosti, ki sega od 1,5 m do 4 m. Taka razdalja je primerna za poslovne razgovore. Javno območje je zadnje in je na razdalji, daljši od 4 m. To je običajno za javne predstavitve rezultatov projekta in seminarje.

Slika 2: Področja v prostoru – razdalje v komuniciranju



Vir: Možina, 1994, str. 92.

Predmeti sodelavca in podjetja imajo pomembno vlogo v komuniciranju. To so na primer avtomobili in pisarniška oprema, pa tudi osebni predmeti.

Tudi **odnos do časa** je sestavina komuniciranja med člani projektnega tima. Gre predvsem za točnost na sestankih ali pa redno zamujanje.

Govorica telesa obsega položaj in gibanje človeka v prostoru, njegovo držo in hojo, kretnje rok, nog in glave ter mimiko obraza in oči. Eden prvih znakov, ki jih opazimo, je drža sogovornika. Pokončna in vzravnan drža odseva njegovo dobro razpoloženje. Živčne kretnje rok in nog so zelo očitne, zato se jih moramo pri komuniciranju zavedati in izogibati. Najbolj zgovorna pa je mimika obraza. Če sporočevalec in prejemnik stojita blizu drug drugega, lahko z obraznih gibov razbereta ogromno. Če se opazujeta zelo pozorno, ne moreta skriti majhnih gibov ustnic, drobnih trzlajev in gibov mišic okoli oči. Ti na videz nepomembni gibi povejo veliko več kot pa besede, saj so spontani in odražajo našo resnično naravo, nagnjenost do sogovornika in njegovega trenutnega sporočila. Telesno izražanje je namreč pod manjšim zavestnim nadzorom kot visoko kodirana verbalna govorica (Kovačev, 1997, str. 105). To védenje je tudi za člane projektnega tima pomembno še posebej takrat, ko besede pravijo eno, govorica telesa pa drugo.

Učinek vsakega sporočila je odvisen od stapljanja obeh, verbalnega in neverbalnega komuniciranja med člani projektnega tima. Ujemanje verbalnega z neverbalnim in vsebine z odnosom pri komuniciranju imenujemo skladnost komuniciranja. Skladnost vsega naštetega omogoča sprejemniku, da nedvoumno in brez popačenj sprejme sporočilo od oddajnika. Zmeda in nesporazumi nastanejo z neskladnimi sporočili, ko tisto, kar povemo, ni skladno s tistim, kar dejansko mislimo. S tem lažemo sebi, naš sogovornik pa lahko opazi ta razkorak in morda celo bolje ve, kaj smo mislili.

Govorica telesa in glas sta izraz našega notranjega stališča. Sposobnost projektnih managerjev in drugih članov projektnega tima razumeti in povezati sporočila verbalne in neverbalne komunikacije lahko močno vpliva na njihovo poslovno odločanje in posledično na uspešnost projekta (Baguley, 1994, str. 163).

4.6.3 KOMUNICIRANJE NA PROJEKTHNIH SESTANKIH

Sestanek je ciljno usmerjena dejavnost, kjer je govorno komuniciranje temeljni način za doseganje ciljev, dopolnjuje pa ga tudi pisno komuniciranje, predvsem v obliki zapisnikov sestankov. Projektni sestanek je srečanje projektnega tima, na katerem se o čem razpravlja, dogovarja in sklepa. Dobro voden projektni sestanek je učinkovit sistem prenosa informacij, razjasnitve smernic projekta in koordinacije delovanja projektnega tima, saj omogoča takojšen odziv udeležencev.

Člani projektnega tima se srečujejo na različnih projektnih sestankih. Skozi celoten cikel projekta se zvrstijo zagonski, lansirni, planski in kontrolni sestanki. Na sestankih se rešujejo problemi in konflikti, izvajajo predstavitve, pa tudi pogaja se. Problemi sestankov so pogosto neproduktivnost, nerazumevanje in slabo vodenje. Zaradi omejenega časa je učinkovitost vodenja in dialoga še toliko bolj pomembna. Po izsledkih raziskave Mind Manager Effectiveness Survey več kot polovica britanskih managerjev za sestanke porabi dobrih osem ur na teden. Enak delež menedžerjev sestankuje vsak dan. Poleg tega je raziskava, v kateri so sodelovali managerji iz 600 britanskih podjetij, pokazala, da nezadovoljstvo z neučinkovitostjo sestankov narašča, saj se ti pogosto sprevržejo v potrato časa. Le 59 odstotkov managerjev namreč meni, da na sestankih pridejo do uporabnih rešitev (Turk, 2004, str. 19).

4.6.3.1 NALOGE VODJE PROJEKTNEGA SESTANKA

Vodja sestanka mora ustvariti primerno timsko vzdušje, kar zahteva planiranje sestanka, vodenje, jasno predstavitev namena in cilja sestanka, ter se držati planiranega trajanja sestanka. Njegova naloga je tudi stimulirati, razčiščevati, nadzirati, delati zaključke in ocenjevati rezultate (Stare, 2003, str. 17).

Projektni manager mora poznati svoje naloge in jih izpolniti tako, da ne prizadane, razjezi, manipulira ali kako drugače negativno ravna s svojimi sodelavci, pa vseeno doseže zastavljeni cilj. Ker so udeleženci sestanka po svojih osebnostnih lastnostih različni, mora vodja sestanka to upoštevati in komunikacijo prilagajati. Če doseže ugoden rezultat in hkrati obdrži dobre odnose z udeleženci sestanka, je to podlaga za nadaljnje dobro vzdušje v timu in s tem za bodoče kvalitetno delo na projektu.

Projektni manager mora ustvariti takšno vzdušje na sestanku, da bo stekla ustvarjalna debata (Mayer et al., 2001, str. 63). Čim različnejši so udeleženci, tem težja je njegova naloga.

4.6.3.2 UDELEŽENCI PROJEKTNEGA SESTANKA

Učinkovitost projektnega sestanka je odvisna tudi od udeležencev. Na sestanek naj bi se pripravili, ga zbrano spremljali, bili prepričljivi pri razpravljanju in govorili brez daljših monologov. Čim bolj so si udeleženci različni v interesih, znanju in položaju, tem težje je doseči učinkovitost (Tavčar, 1995, str. 49), zato se precej časa porabi za usklajevanje med člani projektnega tima, ki sodelujejo na sestanku.

Ko se udeleženci projektnega sestanka razživijo in se razvname razprava, se navadno pojavijo težave. Nekateri so vedno kritični, nekateri nenehno skačejo v besedo in bi radi

ves čas govorili, drugi se ukvarjajo z nepomembnimi podrobnostmi, tretji bi radi imeli v vsem prav, četrti pa se vdajo in zaspijo. Naloga vodje sestanka je, da udeležence obvlada. Ključ do uspešnega vodenja sestanka je v poznavanju in razumevanju različnih osebnostnih tipov in v pravilnem komuniciranju z vsakim izmed njih.

Različne osebnostne tipe članov projektnega tima, ki sodelujejo na sestanku, bom opisala z glavnimi značilnostmi in hkrati navedla smernice za uspešno vodenje komunikacije z njimi:

- **Prepirljiv udeleženec** – vodja naj ostane stvaren in miren in naj se z njim ne prepira. Njegove izjave naj obravnava s skupino, da ga spravi v »mrtvi kot«. Tako prihrani veliko dragocenega časa.
- **Pozitivnež** – vodja naj se zaveda, da je ta temelj in opora sestanka. Zavestno naj ga vključuje v razpravo in k povzemanju rezultatov.
- **Vsevednež** – drugim nenehno vsiljuje svoja mnenja in je prepričan, da najbolje obvlada strokovna vprašanja. Z njim se ni smotrno spuščati v razpravo. Vodja naj najprej pohvali njegovo znanje in prispevek, potem pa pove, da je potrebno slišati tudi mnenja drugih. Prosi naj ostale udeležene člane projektnega tima, naj povejo stališča o njegovih trditvah.
- **Sramežljiv udeleženec** – vodja naj mu postavlja lahka vprašanja in ga večkrat pohvali. S tem dviguje njegovo samozavest.
- **Kritik** – vodja naj mu da priznanje in uporabi njegove izkušnje in znanje.
- **Debelokožec** – ker je nezainteresiran, ga je potrebno povprašati o njegovem delu in uporabiti primere iz njegovega interesnega polja.
- **Vzvišen udeleženec** – vodja naj ga ne kritizira, poskuša naj vzpostaviti pogojno soglasje.
- **Zasliševalec** – je zviti lisjak, ki hoče premagati vodjo sestanka. Njegova vprašanja naj vodja posreduje ostalim članom, ki naj nanje odgovorijo.
- **Gostobesednež** – potrebno ga je taktično prekinjati, ko skače drugim v besedo, mu omejiti čas in poudariti, da se od vseh prisotnih pričakuje racionalnost pri izražanju njihovih pogledov na obravnavano temo (Simmons, 2000, str. 174).

Ključna ugotovitev pri komuniciranju z različnimi tipi osebnosti udeležencev sestanka je, da vodja s tem, ko upošteva značilnosti in potrebe posameznega tipa, zadovolji moteče udeležence, hkrati pa z učinkovitim sestankom doseže tudi svoje cilje.

4.6.4 PREDSTAVITVE IN NASTOPI

Ena od vrst komuniciranja članov projektnih timov so tudi javni nastopi. Projektni manager ta način uporablja skozi ves življenjski cikel projekta. Potrebno je elaborat projekta predstaviti vodstvu podjetja oziroma naročniku, predstaviti projekt in projektno organizacijo članom projektnega tima in predstaviti stanje projekta ob zaključku posameznih faz. Javno nastopajo tudi drugi člani projektnega tima. Predstavljajo projekt, podjetje, sebe in svoje delo, zato je pomembno, da je nastop učinkovit, saj tako pripomore k večanju njihovega ugleda.

Za uspešno predstavitev je zelo pomembna priprava na nastop. Ta se običajno razdeli na tri dele, in sicer na predstavitev, razlago in zaključek. V predstavitvi povemo, o čem bomo govorili, razlaga vsebuje bistvo sporočila, v zaključku pa povzamemo prej povedano.

Zelo pomembna je tudi priprava prosojnic, ki so nam v pomoč pri podajanju gradiva, poleg tega pa podkrepijo dožemanje gradiva s strani poslušalcev. Dobre prosojnice so zanimive, razumljive, estetske in tehnično dodelane. Prosojnice, na katerih je le besedilo, za povprečnega poslušalca niso zanimive. Zato je bolje, da vsebujejo malo besed, ki morajo biti skrbno izbrane, če je mogoče pa tudi te nadomestimo s skico, risbo, shemo ali celo z miselnim vzorcem, vendar tako, da situacija ni dvoumna. Če uporabljamo preglednice in tabele, naj te vsebujejo le najpomembnejše podatke. Prosojnice so bolj zanimive, če uporabljamo različne barve, vendar je treba paziti, da ne napravimo preveč barvitega izdelka. Pri sami kompoziciji najpomembnejše stvari prikažemo v srednjem delu, manj pomembne pa na obrobju. Pomembna je tudi izbira tipa in velikosti pisave. V splošnem se je dobro izogniti vitičastim in votlim pisavam.

Zavedati se moramo, da uspeh nastopa ni odvisen le od podanega sporočila. Pomembna je tudi naša samozavest, počutje, izgled, način govora in obvladovanje snovi, ki jo predstavljamo. Razpravo, ki običajno sledi, moramo znati voditi, se izogibati predolgim ali prekratkim odgovorom na zastavljena vprašanja in paziti, da je razprava v skladu s predstavljenimi temo (Stare, 2003, str. 20).

5 KOMUNIKACIJSKE STRUKTURE

V najbolj preprostem komunikacijskem sistemu nastaja s komuniciranjem razmerje med pošiljateljem in prejemnikom, ki navezujeta medsebojno razmerje zaradi sodelovanja, ki zahteva komuniciranje (Možina, Tavčar, Knežević, 1995, str. 61). Komunikacijski sistem je redko sestavljen iz samo enega oddajnika in sprejemnika. Takšni preprosti sistemi so med seboj običajno povezani v kompleksen sistem, ki ga imenujemo komunikacijska struktura ali omrežje. Takšno omrežje je lahko sestavljeno iz več oddajnikov in mnogo sprejemnikov, nekateri med njimi opravljajo tudi obe funkciji hkrati. Med seboj so povezani s komunikacijskimi kanali. Komunikacijska struktura je torej sestav preprostih komunikacijskih sistemov (Lipovec, 1987, str. 105).

V projektnih timih, kjer so komunikacije kompleksnejše, se oblikujejo komunikacijska omrežja, ki so zelo pomembna za uspešnost pri izvrševanju dela in za uspešnost sistema komuniciranja. Takšna omrežja lahko nastajajo popolnoma spontano, sama od sebe, brez zahteve vodje projektnega tima, lahko pa se oblikujejo zavestno, po vnaprej pripravljenem načrtu, kot pomoč pri realizaciji zastavljenih načrtov vodje projektnega tima.

Ločimo več vrst komunikacijskih omrežij. Razlikujejo se po obliki glede na to, kako so člani omrežja – oddajniki in sprejemniki - povezani med seboj s komunikacijskimi kanali, in glede na to, ali je uporabljena enosmerna ali dvosmerna komunikacija. Komunikacijska struktura nam kaže, kako so osebe v določenem podjetju ali projektnem timu med seboj formalno ali neformalno komunikacijsko povezane in kakšno vlogo ima v njej posamezen udeleženec (Berlogar, 1999, str. 125).

Za medsebojne povezave v komunikacijskih strukturah je značilno (Berlogar, 1999, str. 126):

- Simetričnost oz. nesimetričnost: nanaša se na položaj (enak oz. neenak) in količino informacij med udeleženci komunikacijskega procesa;
- Trdnost: nanaša se na pogostost in trajanje interakcij med posamezniki v komunikacijskem procesu;
- Recipročnost: pove stopnjo strinjanja med člani tima glede vrste povezav, v katere so vključeni.

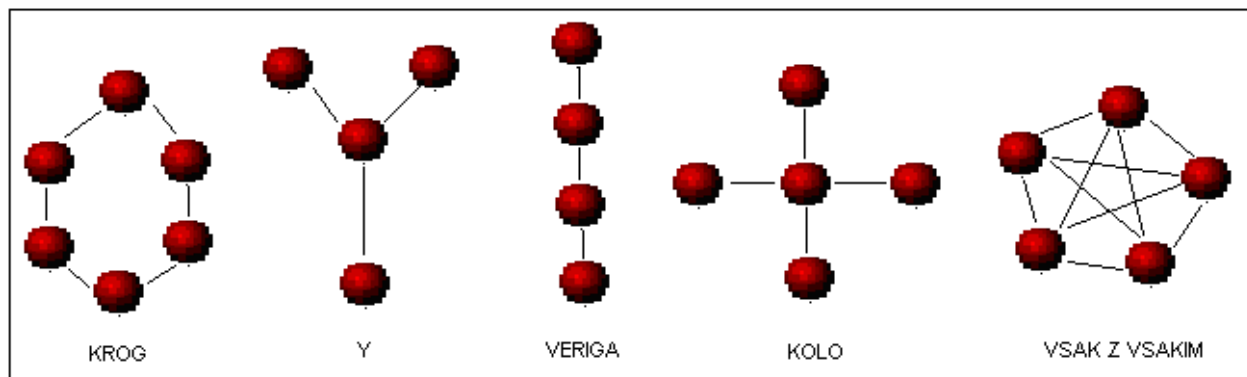
Komunikacijske strukture ali mreže prikazujemo slikovno. Iz prikaza lahko vidimo hierarhično strukturo projektnih udeležencev ter obseg vertikalnih in horizontalnih komunikacijskih povezav. Projektni timi z velikim številom svojih članov imajo lahko zelo

kompleksne komunikacijske strukture. Takrat je smiselno sestaviti tudi komunikacijske mreže posameznih podtimov in njihovih medsebojnih povezav.

Komunikacijske strukture lahko razdelimo na pet osnovnih vrst (Rozman, 1993, str. 234–235):

- krog,
- veriga,
- Y,
- kolo,
- »vsi kanali« oz. »vsak z vsakim«.

Slika 3: Komunikacijske mreže



Vir: Kavčič 2000, str. 33.

V **krogu** potekajo sporočila od člana do člana v krožnem zaporedju v obliki verige, poleg vertikalne pa je prisotna tudi horizontalna oblika komunikacije. V **verigi** poteka sporočanje v ravni liniji po določenem zaporedju članov. Vsak prejme informacijo le od določene osebe in jo prenese določeni osebi. **Y** izraža visoko hierarhijo, saj je center od določenih članov oddaljen bolj kot od drugih. V strukturi **kolo** en član predstavlja center in ima nalogo, da med seboj povezuje vse ostale člane. Komuniciranje poteka med posameznim članom in centrom, ne pa tudi med ostalimi člani. V strukturi »**vsi kanali**« oziroma »**vsak z vsakim**« komuniciranje poteka med vsemi člani v vseh smereh, čutiti je tesno sodelovanje, vsi imajo tudi enake pravice odločanja, zato vodja nima izrazite vloge. Prisotno je skupno odločanje.

Možina navaja naslednje **prednosti** skupnega odločanja (1994a, str. 626):

- Skupno znanje je navadno večje, kot ga premore posameznik sam.
- Posameznik bi probleme vedno reševal po ustaljeni poti, drugi pa lahko najdejo nove, inovativnejše rešitve.

- Posameznik, ki je imel že prej močan vpliv na sprejemanje odločitev, je pri skupnem odločanju pripravljen sprejeti več odgovornosti.
- Posameznik, ki želi druge prepričati o koristnosti svojih odločitev, ima pri tem pogosto precej težav. S sodelovanjem drugih, ki imajo vpogled v problematiko, lažje sprejme končno odločitev.

Poleg prednosti predstavlja Možina tudi **pomanjkljivosti** skupnega odločanja (1994a, str. 627):

- Prijateljski odnosi v lahko vodijo k poenotenju mišljenja posameznikov. Pogosto je poslušanje ene same zamisli vprašljivo in ne vodi k najboljšim rešitvam.
- Uspešnost se zmanjša, če vodja preveč prevladuje v diskusiji ali pa preveč podpira mnenje katerega izmed udeleženi.
- Za skupno odločanje lahko porabimo več časa, kot bi ga potreboval posameznik.

Struktura »vsi kanali« se pojavlja v projektnih timih, saj prednosti timskega odločanja, enakosti vseh članov in prijateljstva močno prevladujejo nad naštetimi pomanjkljivostmi.

Veriga, Y in kolo so tipične hierarhične strukture. Odlikuje jih velika natančnost in hitrost komuniciranja, zelo je poudarjena vloga nadrejenih, zanemarljiva pa se sodelovanje podrejenih. Krog je hierarhična struktura, ki je pogosto dopolnjena z dodatnimi vodoravnimi komunikacijami, struktura »vsi kanali« pa je značilna nehierarhična struktura, ki je najbolj primerna za projektne time.

Naštela sem le osnovne oblike oziroma izseke posameznih realnih oblik komunikacijskih mrež. Mreže imajo lahko med posameznimi člani vzpostavljene enosmerne ali dvosmerne povezave, ki so lahko formalne ali neformalne. Enosmerne povezave so redkost. Projektni timi imajo oblikovane svoje komunikacijske strukture, po katerih morajo potekati informacije. Mreži formalnega in neformalnega komuniciranja se ne pokrivata. Neformalno komuniciranje presega meje formalnega in ponavadi nastopa v obliki mreže »vsak z vsakim«.

Vloge, ki jih imajo udeleženci v komunikacijski strukturi, Kavčič opredeljuje takole (2000, str. 35):

- Vrtar: filtrira informacije in kontrolira tok komunikacij, ki tečejo v komunikacijski mreži;
- Povezovalac ali most: s pridobljenimi informacijami povezuje posamezne komunikacijske podsisteme v celoto, sam pa ni član nobenega izmed njih;

- Mnenjski vodja: sposoben je na neformalen način vplivati na stališča in obnašanje drugih članov projektnega tima;
- Kozmopolit ali rušilec meja projektnega tima: poskuša preseči meje tima, omogoča svoboden prehod informacij in stike z zunanjim svetom.

6 TEŽAVE PRI KOMUNICIRANJU V PROJEKTHNIH TIMIH

6.1 OVIRE PRI KOMUNICIRANJU V PROJEKTHNIH TIMIH

Poleg ovir zaradi napačnega dekodiranja sporočila in zato nerazumevanja obstaja še veliko drugih, ki preprečujejo učinkovito komunikacijo med člani projektnega tima. Možina opozarja na ovire, ki jih je treba odstraniti, da bi komunikacija med projektnimi udeleženci lažje stekla (Lipičnik, 2002, str. 178-179):

- Problem zaupanja – besedne komunikacije potekajo s pomočjo ljudi in med ljudmi, zato je zelo pomembno, da si člani projektnega tima med seboj zaupajo. To je pogosto težko doseči, saj se projektni udeleženci povežejo v tim le za čas trajanja projekta in se med seboj večinoma ne poznajo. Skupaj delajo le na projektu, po zaključku projekta pa se vrnejo k svojim običajnim opravilom in zamenjajo okolje in sodelavce.
- Težave pri ustvarjanju medsebojnih odvisnosti, tima, ciljev in vrednot – člani projektnega tima raje sprejemajo naloge in nasvete od svojih sodelavcev kot od vodje.
- Problem dajanja priznanj – v komuniciranju je najbolj omejevalen občutek, da človek ne dobi priznanja za dani prispevek.
- Problem strukture projektnega tima – sproščene in tekoče komunikacije so mogoče le, če so vloge v timu pravilno razporejene.

Na podlagi tega lahko ugotovimo, da se težave pri komuniciranju pogosto pojavljajo v času nastajanja projektnega tima. Potrebno je torej pospešiti proces oblikovanja tima, ovire vnaprej predvideti in se jim izogniti, da se čimprej mogoče uporabo normalne komunikacije pri delu na projektu.

Pogoste so tudi naslednje ovire (Stare, 2003, str. 17):

- nedorečene pristojnosti, ni znan sistem poročanja - problem reši projektna organizacija, katere struktura mora biti dokumentirana,
- slabo definirane vloge izvajalcev na projektu, člani projektnega tima ne vedo, kdo nosi odgovornost za izvedbo posameznih aktivnosti - problem reši določitev projektne organizacije in matrike odgovornosti,
- slabo opredeljeni cilji projekta, člani projektnega tima tako niso motivirani za vzpostavitev učinkovitega medsebojnega komuniciranja – problem reši natančna in jasna opredelitev ciljev, ki morajo biti poznani vsem udeleženiim,
- uporaba strokovnega žargona, poznanega le nekaterim strokovnjakom, zaradi česar se ostali člani projektnega tima čutijo manj vredne – problem reši jasno in preprosto izražanje, ki ga razumejo vsi sodelujoči,
- nepopolna dokumentacija – projektni manager mora temu posvečati veliko pozornosti in držati disciplino na področju izdelave dokumentov,
- pomanjkanje sestankov ali neproduktivni sestanki – zavedati se moramo, da sestanki sami po sebi ne izboljšujejo komuniciranja, zato je bolje sklicevati sestanke le kadar je to potrebno in zahtevati od udeležencev, da se nanje pripravijo,
- pomanjkanje primerne opreme – problem reši zagotovitev tehnične podpore, kar je za uspeh in učinkovitost na projektu zelo pomembno,
- nerešeni konflikti, zaradi katerih se zmanjša učinkovitost komuniciranja – vodja projekta mora skrbeti za tekoče reševanje nastalih konfliktov, saj odlaganje prinaša vse večje probleme pri izvajanju projekta.

6.2 KONFLIKTI V PROJEKTHNIH TIMIH IN NJIHOVO OBVLADOVANJE

Konflikt je v širšem pomenu vsako srečanje neusklajenih dejavnikov, soočenje različnosti in neharmonija. To je stanje, ki sili k odzivu in terja spremembe. Je priložnost za razvoj, od udeležencev pa je odvisno, ali jo uporabijo za ustvarjanje, napredovanje ali za uničevanje. Konflikt je plod nestrinjanja med posamezniki, do katerega pripeljejo predvsem njihovi različni cilji in interesi. Za razumevanje nastale situacije je potrebno opredeliti želje, potrebe, cilje in interese udeleženiim ter povezanost vseh omenjenih dejavnikov.

Konflikti se dogajajo vsakodnevno, saj cilji posameznikov in projekta pogosto niso skladni, in na različnih nivojih, to je v človeku, med sodelavci, v projektnem timu in med timi.

Notranji konflikt nastane zaradi neskladja osebnih in profesionalnih pričakovanj posameznika. Ta projektu ne škoduje, dokler oseba z notranjim konfliktom ne začne negativno vplivati na motivacijo drugih udeležencev projektnega tima. Notranji konflikt nastane v primeru dilem pri delu, na primer ko se zahteva nemoralno delo ali pa v primeru dvojnega vodenja pri matrični organizaciji.

Medosebni konflikt je stanje neusklajenosti med člani projektnega tima. Povzročajo ga nestrinjanje ali nezdržljivost s cilji, pravili, politiko, odločitvami, nesprejemljivo vedenje, razlike v osebnostih ljudi, ambicije ter različni stili in načini komuniciranja. Je priložnost za razvoj odnosa in posameznikov in hkrati nevarnost za razdor. Te vrste konflikti so med izvajanjem projekta zelo pogosti. Zmanjša se jih s kvalitetno vzpostavitvijo projektnega tima, spodbujanjem učinkovitega reševanja konfliktov, poudarjanjem pomembnosti vzajemnega timskega dela, spodbujanjem odprtih komunikacij, in s skrbjo za zaupanje med udeleženci.

Konflikt v projektnem timu nastane med posameznikom in ostalimi člani projektnega tima. Člani projektnega tima tesno sodelujejo drug z drugim, zato je nastanek konfliktnih situacij pogost in neizogiben. Kako jih udeleženci rešujejo, je odvisno od njih samih in od projektnega vodje, običajno pa zmaga večina.

Konflikt med timi nastaja med manjšimi skupinami ali podtimi znotraj projektnega tima in med različnimi projektnimi timi v podjetju. Vzrok za trenja je pogosto konflikt med posamezniki, ki za lastne koristi vanj vključijo več ljudi.

Vse navedene vrste konfliktov so za projekt škodljive, seveda vsaka na svoj način, in preprečujejo doseganje ciljev projekta. Med njimi bi posebej izpostavila medosebni konflikt, saj njegovo obvladovanje od vodje projektnega tima zahteva največ znanja.

Pojavi, ki pripeljejo do konflikta, so lahko (Stare, 2003, str. 22):

- slabo opredeljene pristojnosti in odgovornosti,
- nejasnost vloge posameznika,
- delovne omejitve,
- neskladni cilji,
- ovire pri komuniciranju,
- delovna odvisnost od drugih posameznikov ali timov,
- potrebe po skupnem odločanju,
- vedenjske norme in
- nerešeni predhodni konflikti.

V projektni tim se povežejo ljudje z različnimi predznanji, sposobnostmi in izkušnjami, ki morajo skupaj delati, sprejemati odločitve in dosegati cilje, zato pogosto nastajajo konfliktna situacije. Včasih so konfliktni že sami cilji projekta. Ena ključnih nalog managerja projekta je, da konflikte pravočasno in učinkovito rešuje.

Projektni manager mora znati identificirati, analizirati in oceniti pozitivne in negativne strani konflikta ter njegov vpliv na izvajanje projekta. Naučiti se mora tudi, kako in kdaj je koristno konflikt podkrepiti, da dvigne storilnost projektnega tima in kdaj situacijo umiriti, saj negativni konflikt sicer lahko preraste iz blagega nestrinjanja v čustveno nabito soočenje.

Vpliv nastanka konflikta na delovanje članov projektnega tima in predvsem njegov vpliv na uspešnost tima je lahko različen. Za pozitivne lastnosti konflikta velja naslednje (Lamovec, 1991, str. 61):

- Zavemo se problemov v odnosu, ki jih je potrebno rešiti.
- Spodbujajo spremembe, saj z razvojem odnosa pride čas, ko je potrebno kaj spremeniti, se naučiti novih spretnosti in zamenjati stare navade.
- Zbirajo energijo in povečujejo motivacijo za soočanje s problemi.
- Razbijajo monotonijo življenja, spodbujajo nove interese, pomenijo izziv in vnašajo dinamiko.
- Pogosto pripomorejo k ustrežnejši odločitvi. Če se drugi ne strinjajo z nami, nas to pogosto spodbudi, da svojo odločitev bolj skrbno in podrobno premislimo, poiščemo nove kombinacije.
- Znižujejo napetost v vsakdanjih odnosih. Konstruktivno soočenje razreši številne majhne napetosti, ki se pojavljajo v medosebnih stikih.
- V konfliktu bolje spoznavamo sebe, saj spoznavamo, kaj nas spravlja v jezo, česa se bojimo, kaj nam je zares pomembno.
- Konflikt lahko odnos poglobi in obogati, saj je po uspešni rešitvi pogosto močnejši, trdnjši. Vsi udeleženci imajo občutek, da so s konfliktom pridobili.

Negativne lastnosti konflikta, ki po Kavčiču puščajo rušilne posledice (1992, str.12):

- Razbijajo enotnost sistema.
- Spodbujajo sovražna čustva med posameznikom in projektnim timom.
- Povzročajo napetosti v projektnem timu in med timi.
- Povzročajo destruktivno in agresivno obnašanje.
- Rušijo kanale normalnega komuniciranja med člani projektnega tima.
- Odvrčajo pozornost od ciljev.

Po konstruktivno rešenih konfliktnih odnos med člani projektnega tima postane trdnější, poveča se zaupanje, udeleženci pa imajo občutek, da so s pojavom in predvsem rešitvijo konflikta pridobili. Na drugi strani strokovnjaki neuspešno rešen konflikt v projektnem timu enačijo z boleznijo pri posamezniku in temu podobne naj bi bile tudi posledice.

Konflikt je lahko rešljiv s spremembo pooblastil, načina dela, poročanja, delovnega okolja, resursov in z menjavo članov projektnega tima. Način reševanja je odvisen tudi od zrelosti in odločnosti udeleženi in od tipa konflikta.

Možina navaja pet načinov reševanja nasprotij, kar prikazuje tudi slika 4 (2000, str. 187):

- Prevladovanje: udeleženec poskuša uveljaviti svojo rešitev;
- Izogibanje: obstaja nizek interes za zadovoljevanje svojih potreb in hkrati potreb sodelavca v konfliktu;
- Prilagajanje: bolj kot svoje, želi udeleženec zadovoljiti potrebe drugega;
- Dogovarjanje: udeleženec smatra njegove potrebe in potrebe drugih kot enakovredne;
- Sklepanje kompromisov: končni cilj je delna zadovoljitev želja ene in druge strani.

Slika 4: Načini reševanja konfliktov v projektnih timih



Vir: Možina, 2000, str. 187.

Uspešnost reševanja nasprotij med člani projektnega tima je odvisna od situacije, saj na rezultat vplivata načina reševanja obeh strani, ki sta udeleženi v konfliktu. Zato je v pripravah za reševanje konfliktov potrebno predvidevati tudi način reševanja konflikta nasprotne strani in šele nato postaviti strategijo. Ob soočenju je potrebno problem

definirati skupaj in tako spoznati, ali konflikt med udeleženci v projektnem timu res obstaja. Temu sledi iskanje alternativnih rešitev, predvsem takih, pri katerih obe strani pridobita, in izbira ter implementacija najboljše alternative.

6.3 KRITIKA V PROJEKTHNIH TIMIH

V vsakem projektnem timu pride do situacije, ko mora vodja izreči kritiko v zvezi z delom ali vedenjem katerega od članov tima. Če vodja projektnega tima tega ne zna storiti na ustrezen način, lahko pride v konflikt s projektnimi udeleženci, njegovi odnosi s podrejenimi pa se sčasoma tako poslabšajo, da se zmanjša delovna uspešnost. Pomembno je, da vodja namesto osebnih napadov in posploševanja navaja konkretna dejstva in opažanja.

Temeljni cilj, ki mu mora vodja slediti pri izrekanju kritike, je, da izrečena kritika ne sme poslabšati njegovega odnosa s podrejenimi, saj ima to lahko zelo negativne posledice. Obtožujoča kritika ali celo žalitev namreč ruši samopodobo podrejenega, razvrednoti njegovo delo in vloženi trud, vpliva pa tudi na njegov ugled med sodelavci. Večkratno neustrezno kritiziranje postopoma pripelje do tega, da podrejeni postane neustvarjalen, neodgovoren pri izvajanju delovnih nalog, nemotiviran, in hkrati slabo vpliva na razpoloženje v projektnem timu. Vse to povzroča slabšo delovno uspešnost, zato se morajo vodje naučiti, kako kritiko izreči na ustrezen način.

Največja napaka pri izrekanju kritike je napad na posameznikovo osebnost. To so predvsem izjave o tem, da je posameznik malomaren, nesposoben in podobno, ki zelo redko dosežejo namen, to je izboljšanje ravnanja v prihodnosti. Osebnim napadom in žalitvam naj se vodja izogne tako, da opiše, kaj je bilo v ravnanju posameznika narobe, in ne, kakšen se mu posameznik zaradi tega zdi. Podobno velja za posploševanje, saj podrejeni ne ve, kaj je dejansko naredil narobe, če vodja govori na splošno.

Vodja tima naj pogovor začne s povratno informacijo o dejanjih, na primer: "Opazil sem, da ne pišeš tedenskih poročil. Kaj je vzrok za to?", v nadaljevanju pa uporabi argumentiran pristop, ki je lahko zelo učinkovit, hkrati pa enostaven. Poteka v več fazah:

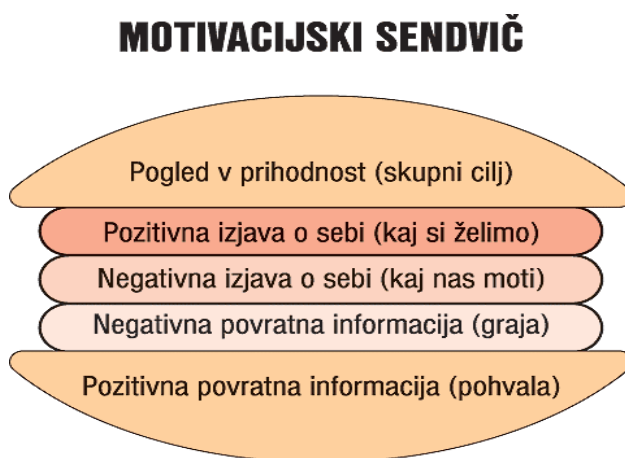
- Predstavitev dejstev: "Dogovorili smo se, da bomo pisali tedenska poročila.",
- Vprašanje: "Kako to, da ne upoštevaš dogovora?",
- Opis posledic: "Tako nimamo urejene dokumentacije in izgublamo nadzor nad delom na projektu.",

- Vprašanje o spremembah v prihodnosti ter navedba ukrepov: "Jutri se bom oglasil, da preveriva situacijo."

Opisani način je uporaben predvsem v položajih, kjer obstajajo številna pravila in predpisi.

V bolj kompleksnih situacijah, ki so značilne za projektne time, kjer vse ni natančno določeno s pravili, je najprimerneje uporabiti metodo motivacijski sendvič. Ta predvideva pet korakov podajanja kritike. Začnemo s pohvalo, nadaljujemo s kritiko v obliki povratnih informacij in argumentov v naslednjih treh korakih, zaključimo pa s spodbudo. Tako podrejeni čuti, da je pomemben za delo na projektu in se zato tudi v prihodnosti bolj potrudi. Seveda ni potrebno vsakič uporabiti vseh petih korakov. Vodja lahko na primer izpusti prva dva koraka, vendar pa je pomembno, da pri tem ne izpusti pozitivnega zaključka. Pustiti človeka malodušnega in preplašenega, brez vsakršnega upanja, je namreč kruto in maščevalno. Nemški pesnik Goethe je dejal: "Grajanje naredi veliko, a spodbuda še več. Spodbuda, ki nasledi grajo, je kakor sonce, ki nasledi dež." (Volčič, 2003, str. 18).

Slika 5: Motivacijski sendvič



Vir: Turk, 2003, str. 18.

Poglejmo si primer uporabe motivacijskega sendviča v praksi (Turk, 2003, str. 18):

1. korak: Predlog izobraževanja delavcev v proizvodnji, ki si ga pripravil lani, je bil dobro sprejet, odnosi med delavci so se izboljšali.
2. korak: Prebral sem tudi tvoj predlog za delo na domu, ki pa ne vključuje primerjave med sedanjimi in prihodnjimi stroški. Prejšnji teden smo se na sestanku dogovorili, da so ti podatki ključnega pomena.
3. korak: Bil sem presenečen, ko sem videl, da teh podatkov ni v predlogu.

4. Prosim te, da poročila in predloge pripraviš, kot se dogovorimo na sestankih projektnega tima.
5. korak: Odgovorni smo za pripravo kadrovskih projektov. Predlogi, ki jih pripravimo, so predmet razprave na sestankih uprave. Upravi in nam je lažje, če imamo vse podatke, ki jih potrebujemo za odločanje o predlogu. Tako se izognemo nepotrebni časovni zamikom na projektih.

Situacija v projektne timu je lahko tudi obratna, saj lahko tudi vodja sprejme kritiko podrejenih. Kadar je motivacijski sendvič namenjen vodji, naj se ta zahvali za pripombo in obljubi, da bo o njej razmislil. Najpomembnejše je, da pri tem ostane miren in naknadno zbrano razmisli, ali bo sprejel kakšne ukrepe in kateri bodo ti ukrepi.

7 SKLEP

Obvladovanje projektnega načina dela v zadnjem času postaja vse pomembnejše za rast in razvoj podjetja, saj je projektni pristop danes eden od najboljših načinov doseganja konkurenčne prednosti. Projekte izvajamo s pomočjo timskega načina dela. Raziskava o kulturi timskega dela, v kateri je konec prejšnjega leta sodelovalo 180 slovenskih podjetij, je pokazala, da sistemi notranjega komuniciranja v slovenskih podjetjih timsko delo sicer delno spodbujajo, vendar imajo člani timov težave s pridobivanjem informacij in njihovo izbiro. Kljub temu pa je prav to iztočnica za nadaljnje ustvarjanje timske organizacijske kulture (Turk, 2004a, str. 19).

Vodja projektnega tima oziroma projektni manager mora najprej načrtovati aktivnosti, stroške, sestaviti terminski plan, nato pa projekt spraviti v delovanje, ga uveljaviti. Z vodenjem projekta v podjetju razumemo kadrovanje, vodenje v ožjem smislu, motiviranje in komuniciranje s člani projektnega tima, ki se mi zdi še posebej pomembno, saj je dobra komunikacija medij, ključ za vse dejavnike uspeha.

Pričujoče delo je rezultat prizadevanj, da način komunikacije v projektne timih ne bi predstavljal zavore za uspešno izvedbo projekta, temveč bi pomenil konkurenčno prednost projekta in podjetja. Zaradi svoje narave namreč timsko delo v projektih vključuje veliko komuniciranja, ki mora biti učinkovito. Bolj kot je komunikacija učinkovita, boljši je rezultat projekta. Projektni manager mora uporabljati najučinkovitejša sporočila in komunikacijske kanale. Ker se projektni udeleženci razlikujejo po tem, katera sporočila in kateri kanali komuniciranja jim najbolj ustrezajo, se jih mora projektni manager naučiti odkriti in uporabljati prave načine za komunikacijo z njimi, hkrati pa se

mora zavedati tudi vseh pasti, ovir v komuniciranju ter se jim izogibati. Posebej se mora zavedati pomembnosti pravilnega izražaja kritike. Znebiti se mora strahu pred krizami in konflikti. Zaradi slabih osebnih izkušenj z reševanjem konfliktov namreč začnemo ljudi v strahu pred novimi udarci in razočaranji nezavedno bežati pred konflikti in poskušamo na silo obdržati površinsko podobo ugodja in usklajenosti. Nerazčiščeni konflikti so tako nenehno prisotni, ozračje postaja težko in napeto, motiviranost, kreativnost in splošno zadovoljstvo pa izginjajo. Dober projektni manager zazna že prva znamenja konflikta in ga začne obdelovati, saj ve, da lahko iz različnih pogledov in interesov potegne presežno vrednost, od katere ne bo pridobil zgolj projekt, temveč tudi vsak posameznik.

Projektni manager mora vedno izbirati sredstva, ki najbolje prenašajo njegova sporočila. Na izbiro jih ima precej in tako veliko možnosti, da uskladi kanal komuniciranja z njegovim položajem v komunikaciji. Sestanki projektnega tima morajo biti dobro in kakovostno pripravljene, na njih pa morajo biti udeleženi vsi člani projektnega tima, po potrebi pa tudi drugi projektni udeleženci.

Ustvariti in vzdrževati je potrebno odprto, sproščeno komunikacijsko okolje v projektnem timu, saj v takem okolju projektni udeleženci na vseh ravneh izražajo zaupanje, sočutje in medsebojno spoštovanje, ne glede na to, kje v hierarhični strukturi se sicer nahajajo. V takem okolju člani projektnega tima med seboj veliko komunicirajo, omogočeno pa je tudi dajanje povratnih informacij, kar projektnemu managerju zelo olajša njegovo delo.

Na področju projektnega managementa, še zlasti na področju komuniciranja, bo v slovenskem prostoru potrebno še marsikaj narediti. Pomena učinkovitega komuniciranja v projektnih timih se bodo morali vsi projektni udeleženci bolj zavedati. Pri projektih je učinkovito komuniciranje odločilno za uspeh, kljub temu pa je del o problematiki komuniciranja v projektnih timih zaenkrat še razmeroma malo. Veščin dobre komunikacije se moramo neprestano učiti in jih izpopolnjevati. Uporaba projektnega dela in projektnega načina razmišljanja se bo gotovo še naprej razvijala in izpopolnjevala, pri čemer bo imelo učinkovito komuniciranje zagotovo še naprej odločilno vlogo.

8 LITERATURA

1. Amos Julie-Ann: Starting to Manage: How to Prepare Yourself for a More Responsible Role at Work. Plymouth: How To Books, 1996. 157 str.
2. Baguley Phil: Effective Communication for Modern Business. Berkshire: McGraw-Hill Book Company Europe, 1994. 203 str.
3. Berlogar Janko: Organizacijsko komuniciranje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 402 str.
4. Burchill Frank, Casey Alice: Human Resource Management. London: Macmillan, 1996. 208 str.
5. Burke Rory: Project Management: Planning and Control. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 1993. 390 str.
6. Chaudry-Lawton Rani et al.: Quality: Change Through Teamwork. London: Century Business, 1992. 318 str.
7. Denny Richard: Motivate to Win: Tested Techniques for Greater Achievement. London: Kogan Page, 1993. 160 str.
8. Florjančič Jože et al.: Globalni in kadrovski management. Kranj: Moderna organizacija, 1994. 396 str.
9. Halal William E.: The New Management: Democracy and Enterprise are Transforming Organizations. San Francisco: Berrett-Koehler, 1996. 284 str.
10. Katzenbach R. Jon, Smith K. Douglas: Teams: der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation. Wien: McKinsey and Company, Inc., 1993. 360 str.
11. Kavčič Bogdan: Kako se uspešno pogajati. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1992. 257 str.
12. Kavčič Bogdan: Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 388 str.
13. Košir Franc: Predstavitev projektov in projektne managementa. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 5 (2002), 1, str. 33-37.

14. Košir Manca: Komunicirati ali kako graditi skupnost. Zbornik: Razsežnosti komuniciranja. Ljubljana: Šola za ravnatelje, 1999, str. 7–18.
15. Kotler Philip: Marketing management: Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
16. Kovačev Asja Nina: Govorica telesa. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete, 1997. 240 str.
17. Lamovec Tanja: Spretnosti v medsebojnih odnosih. Ljubljana: Zavod RS za produktivnost dela, 1991. 80 str.
18. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih. 1. Izdaja. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1993. 166 str.
19. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 325 str.
20. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 233 str.
21. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
22. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1987. 368 str.
23. Mayer Janez et al.: Skrivnost ustvarjalnega tima. Ljubljana: Dedalus - Center za razvoj vodilnih osebnosti in skupin, 2001. 114 str.
24. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994a. 1072 str.
25. Možina Stane, Damjan Janez: Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 193 str.
26. Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič Ana Nuša: Poslovno komuniciranje. Maribor: Založba Obzorja, 1995. 511 str.
27. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
28. Možina, S. et al.: Osnove managementa. Portorož: Visoka šola za podjetništvo, 2000. 305 str.

29. Osredečki Eduard: Nova kultura poslovnega komuniciranja. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica, 1994. 298 str.
30. PMI Standards Committee: A Guide To The Project Management Body Of Knowledge. USA: Project Management Institute, 1996. 176 str.
31. Potočnik Anja: Izboljšati medosebno komuniciranje in odnose. Finance, Ljubljana, 11 (2001), str. 18.
32. Robbins Stephen P.: Management: Concepts and Practices. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1984. 575 str.
33. Rosenau D. Milton: Successful Project Management. A Step-by-Step Approach with Practical Examples. Third Edition. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1998. 337 str.
34. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
35. Rozman Rudi: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
36. Semolič Brane: Razsežnosti projektnega managementa na primeru projektov v informatiki. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 3 (2000), 2, str. 19-25.
37. Simmons Steve, Simmons John C.: Merjenje čustvene inteligence. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga, 2000. 222 str.
38. Stare Aljaž: Vodenje projekta in projektnega tima. Ljubljana: Akademija za projektni management, 2003. 39 str.
39. Tavčar I. Mitja: Uspešno poslovno sporazumevanje. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica, 1995. 90 str.
40. Thill John V., Bovée Courtland L.: Excellence in Business Communication. 3rd edition. New York: McGraw-Hill, 1996. 516 str.
41. Torrington Derek, Hall Laura: Personnel Management: HRM in Action. 3rd edition. London: Prentice-Hall, 1995. 702 str.
42. Turk Dunja: Svoj namen doseže le pravilno izrečena kritika. Finance, Ljubljana, 127 (2003), str. 18.
43. Turk Dunja: Sestankov je veliko, a niso učinkoviti. Finance, Ljubljana, 15 (2004), str. 19.

44. Turk Dunja: Sistemi nagrajevanja pri nas zavirajo timsko delo. Finance, Ljubljana, 30 (2004a), str. 19.
45. Volčič Nace: Tudi grajanja se je treba naučiti. Finance, Ljubljana, 230 (2003), str. 18.
46. Vuković Vesna: Naša podjetja kadrujejo vodje iz svojih vrst. Finance, Ljubljana, 213 (2001), str. 21.
47. Weiss Joseph: 5-Phase Project Management: A Practical Planning & Implementation Guide, Addison-Wesley, 1992. 121 str.

9 VIRI

1. Interna gradiva podjetja Team Training Managementconsulting Ges.m.b.H.
2. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana: DZS, 1995. 1714 str.

SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

Tuj izraz:

information system
management
project life cycle
project management
project stakeholder
resource allocating
statement of work
task
team
power burger
feedback
top-down
bottom-up

Slovenski prevod:

informacijski sistem
management
življenjski cikel projekta
projektni management
udeleženec v projektu
dodeljevanje sredstev
poročilo o delu
naloga, opravilo
tim
motivacijski sendvič
povratna informacija
od zgoraj navzdol
od spodaj navzgor