

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ALMA ČORALIĆ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**OBLIKOVANJE TIMA V VOLKSBANK –
LJUDSKI BANKI, D. D.**

Ljubljana, februar 2008

ALMA ČORALIĆ

IZJAVA

Študentka Alma Čoralić izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Mihelič Katarine Katje in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 11.02.2008

Podpis: _____

KAZALO

1 UVOD	1
2 TIM IN TIMSKO DELO	2
2.1. ZAHTEVE PO VPELJAVI TIMOV	2
2.2. OPREDELITEV TIMA	4
2.3. VRSTE TIMOV	7
2.4. PREDNOSTI IN SLABOSTI TIMSKEGA DELA	7
3 OBLIKOVANJE TIMA	9
3.1. NAČINI OBLIKOVANJA TIMA	14
3.2. VZROKI IN NAMEN OBLIKOVANJA TIMA	17
3.3. UČINKI IN REZULTATI OBLIKOVANJA TIMA	18
4 PROCES OBLIKOVANJA TIMA V VOLKSBANK–LJUDSKI BANKI, D. D.	19
4.1. PREDSTAVITEV PODJETJA VOLKSBANK–LJUDSKA BANKA D.D.	19
4.2. MODEL OMTO IN MODEL INSIGHTS®	21
4.4. TEMELJNE USMERJENOSTI	24
4.4.1. <i>Introvertiranost ali ekstravertiranost</i>	24
4.4.2. <i>Mišljenje ali čustvovanje</i>	25
4.5. ŠTIRJE OSNOVNI TIPI OSEBNOSTI	27
4.5.1. <i>Razumevanje sistema barv INSIGHTS®</i>	28
4.5.2. <i>Značilnosti posameznih barv</i>	29
4.6. OD 4 BARV K 8 TIPOM	30
4.7. OPIS POTEKA DELAVNICE V ODDELKU POSLOVANJE S PODJETJI IN ODDELKU UPRAVLJANJE S KREDITNIMI TVEGANJI	35
4.8. TIMSKA SLIKA	36
4.9. ANALIZA REZULTATOV PROCESA OBLIKOVANJA TIMA	37
5 SKLEP	38
LITERATURA	40
VIRI	41
PRILOGE	1
PRILOGA 1: ORGANIGRAM VOLKSBANK–LJUDSKA BANKA, D. D.	1
PRILOGA 2: KLJUČNE TRDITVE ZA INTROVERTIRANE TIPE IN EKSTRAVERTIRANE TIPE	2
PRILOGA 3: KLJUČNE TRDITVE ZA MISELNE TIPE IN ČUSTVENE TIPE	3
PRILOGA 4: PORAZDELITEV ŠTIRIH OSNOVNIH VEDENJSKIH TIPOV	4
PRILOGA 5: TIMSKA SLIKA	5

KAZALO TABEL

TABELA 1: LASTNOSTI USPEŠNEGA TIMA	6
TABELA 2: ŠTIRJE NAČINI OBLIKOVANJA TIMA.....	15
TABELA 3: KLJUČNE RAZLIKE MED INTROVERTIRANIMI IN EKSTRAVERTIRANIMI.....	25
TABELA 4: KLJUČNE RAZLIKE MED MIŠLJENJEM IN ČUSTVOVANJEM	27
TABELA 5: ŠTIRJE OSNOVNI TIPI OSEBNOSTI	28

KAZALO SLIK

SLIKA 1: ŠTIRJE NAČINI OBLIKOVANJA TIMA.....	14
SLIKA 2: MODEL OMT0	21
SLIKA 3: MODEL OMT0	22
SLIKA 4: MODEL INSIGHTS®.....	23
SLIKA 5: 8 TIPOV	30

1 UVOD

»Namen oblikovanja tima je, da se znanja sodelavcev z različnih področij združijo ob istem problemu« (Rozman, 1993, str. 209).

V današnjem svetu se že kot otroci rodimo v določen krog družine, ki naj bi deloval kot tim. Prav tako se kot otroci že pri igri z žogo ali vlečenju vrvi zavemo, da le ob dobrem timskem delu lahko zmagamo. Na osnovi tega že kot otroci opazimo, da je za dobro timsko delo potrebno dobro sodelovanje ostalih članov tima in da si z izkušnjami drugih ljudi in z izmenjavanjem ključnih informacij pomagamo med sabo (Kobolt, Jerebic, 2002, str. 343–346). Kako pa v resnici deluje tim? Kaj je odločilno za uspeh tima? Zakaj nekateri timi takoj uspejo in uresničijo svoje vizije, drugi pa ne pridejo nikamor? Na navedena vprašanja ni preprostih odgovorov (Maxwell, 2003, str. 11).

Sodobno gospodarstvo je postalo preveč kompleksno in preveč odvisno od številnih informacij, da bi posameznik lahko sledil nenehnim spremembam in sam sprejemal učinkovite rešitve. Problemi, ki se kažejo in jih morajo podjetja reševati, so vse bolj zapleteni. Posameznik s svojim znanjem, ki je v večini primerov specializirano, takšnih problemov ne more reševati sam, zato se ljudje povezujejo in organizirajo v skupine in time (Rozman, 2000, str. 103). S tem mislimo, da je samo delo postalo strokovno preveč zahtevno, da bi mu bil posameznik kos. Vendar ni dovolj, da samo oblikujemo tim, pomembno je oblikovati učinkovit in uspešen tim, v katerem člani z zadovoljstvom medsebojno sodelujejo in so ustrezno motivirani za doseg rezultata. Zanje je značilna odprta in sproščena komunikacija, kjer se spodbuja nastajanje idej in predlogov ter njihovo enakovredno obravnavanje.

Skoraj vsako podjetje podpira timsko delo. Številni celo menijo, da je timsko delo bistvenega pomena in da je postalo spremljanje posameznika ali tima pri delu nepogrešljivo. Cilj takega spremljanja in izobraževanja je poiskati potenciale zaposlenih in čim bolje izkoristiti vse rezerve in resurse, ki jih ima posameznik. Vendar zelo malo organizacij zagotovi takšen način izobraževanja, ki pripomore k izboljšanju učinkovitosti in uspešnosti tima (Dyer, 1987, str. vii).

Namen diplomskega dela je prikazati, da tim tvorijo oziroma oblikujejo različni posamezniki s svojim vedenjem, znanjem, spretnostmi in vrednotami ter kako pomembno je sprejemanje drugačnosti in različnosti ljudi, s katerimi sodelujemo v timu, da bi izboljšali in optimizirali medosebne odnose. Danes podjetja ne ocenjujejo zaposlenih samo po izobrazbi in izkušnjah, temveč tudi po tem, kako obvladujejo svoje odnose z drugimi in kako obvladujejo sebe. Tako kot v vsakdanjem življenju, se tudi v delovnem okolju srečujemo z različnimi ljudmi in njihovimi osebnostmi ter načini razmišljanja in doživetja. Glede na to, da morajo ti posamezniki kot tim skupaj delovati za doseg cilja, je to razumevanje in sprejemanje drugačnosti ter prilagajanje ključnega pomena za uspešno delovanje tima in podjetja nasploh.

Uspešen tim je tisti, ki zna ustvariti sodelovanje med različnostmi. Prav zaradi nje so tudi najboljši timi sestavljeni iz ljudi, ki so si med seboj različni.

Cilj diplomskega dela je prikazati, kaj je tim, timsko delo, njegove lastnosti, prednosti in slabosti in kaj je proces oblikovanje tima, njegove štiri faze, različne poti in načini oblikovanja le-tega, vzroki za vpeljavo procesa in učinki ter rezultati oblikovanja. Naslednji cilj je na praktičnem primeru predstaviti proces oblikovanja tima, ki so se ga lotili v Volksbank–Ljudski banki, d. d., in ugotoviti, kakšni so bili rezultati in posledice takega izobraževanja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh delov. V prvem delu opredelim tim in njegove lastnosti, vrste timov ter prednosti in slabosti timskega dela za podjetje. V drugem delu na splošno predstavim proces oblikovanja tima, v tretjem delu pa na osnovi praktičnega primera prikažem proces oblikovanja tima v Volksbank–Ljudski banki, d. d., s pomočjo osebnostne analize.

2 TIM IN TIMSKO DELO

2.1. Zahteve po vpeljavi timov

Že od nekdaj ljudje poskušamo svoje življenje in delovanje organizirati na način, ki bi bil optimalen. V preteklosti je bila večina podjetij proizvodnih, procesi ponavljajoči in popolnoma določeni vnaprej, učinkovitost je bila najpomembnejši cilj poslovanja. Takšnemu načinu dela je najbolje ustrezala hierarhična struktura. S hitrejšim razvojem in nastankom kompleksnih sistemov so se začele stvari spreminjati. Danes med najpomembnejše značilnosti gospodarstva spadajo globalizacija trga, velika konkurenčnost, spremenjena podoba in potrebe kupcev ter povečana negotovost okolja, v katerem podjetja poslujejo. Naloge in problemi, s katerimi se podjetja in zaposleni srečujejo, so izjemno zapleteni, zahtevajo široko znanje in se navezujejo na več različnih in hkrati povezanih področij. Zahtevajo veliko mero ustvarjalnosti, stalnega inoviranja in iznajdljivosti. Da podjetja preživijo in rastejo v takih pogojih, morajo razviti posebne značilnosti in sposobnosti. Predvsem morajo postati bolj fleksibilna in prilagodljiva. V želji po doseganju omenjenih značilnosti je večina podjetij tradicionalni hierarhični model nadomestila s ploskimi in vodoravnimi strukturami. Najbolj vidni in prepoznavni izraz teh struktur sta tim in timsko delo (Požar, 2007, str. 1).

V poslovnem svetu se pojavlja šest zahtev po spremembah načina poslovanja, ki neposredno vplivajo na rast in preživetje modernega podjetja (Chaudhry-Lawton et al., 1992, str. 24). Te zahteve so zavedanje, hitrost, inovativnost, prilagodljivost, koordinacija v povezavi s kompleksnostjo ter osebna zavzetost.

Timsko delo se je izkazalo kot najustreznejša rešitev teh zahtev. Vsaka združba potrebuje neprekinjen tok idej. Vir teh idej je v stalnem opazovanju domačega in globalnega tržišča in

zavedanju o političnih, ekonomskih, socialnih in ekoloških dogajanjih v svetu. Timi so pri tem učinkovito orodje, saj je:

- potrebno spremljati dogajanja na mnogih različnih področjih;
- nemogoče slediti vsem spremembam hkrati in običajno je posameznik strokovnjak le na enem področju;
- podatki sami zase so nekoristni, če niso ustrezno uporabljeni. Tim pri skupnem delu pogosto doseže večji učinek kot vsak posameznik zase.

Zaradi hitrejših sprememb in s tem skrajševanja življenjskih ciklov izdelkov mora organizacija preoblikovati svojo strukturo in pospešiti odločitve. Skrajšati je potrebno verigo ukazov ter **pospešiti** integracijo in kooperacijo med oddelki. To pomeni, da nekdanja hierarhična struktura organizacije postane bolj sploščena, kar spodbuja timsko mentaliteto. Vse pomembnejši dejavnik v sodobnem poslovanju postaja **inovativnost**, saj se od številnih idej, ki se pojavljajo v podjetju, le redke izkažejo za uporabne, le-te pa potrebujejo polno podporo skozi celoten proces uveljavljanja. Timsko delo je učinkovit mehanizem za uveljavljanje novih idej. Nudi stično točko za kreativne osebnosti in ideje ter zmanjšuje strah pred tveganjem s pomočjo medsebojne podpore in razumevanja med člani. **Prilagodljive** reakcije združujejo elemente hitrosti in inovativnosti. Timi delujejo prilagodljivo, saj omogočajo hitrejšo kroženje informacij, zagotavljajo prisotnost različnih znanj in izkušenj ter spodbujajo pretok ljudi in idej preko tradicionalnih meja. Zaradi vse večje **kompleksnosti** tehnologije in tržišč je potrebna **koordinacija** med vsemi funkcijami v organizaciji. Proizvodnja ni več najpomembnejša funkcija, zato morajo za uspešnost organizacije dati svoj prispevek vse funkcije. Ob vsem tem pa je odločilnega pomena **osebna zavzetost** članov podjetja, saj je le-ta uspešna, ko doseže, da njeni člani privzamejo skupne cilje kot svoje osebne cilje. Meja med tistim, kar člani delajo v svoje lastno zadovoljstvo, in tistim kar delajo v korist podjetja, se zamegli.

Vse te zahteve so privedle do tega, da problemi, s katerimi se podjetje srečuje, niso več tako enostavni, temveč so mnogo bolj kompleksni kot pred leti. Tudi vedno večje zahteve in občutljivost potrošnikov ter samo tveganje poslovanja pomenijo, da posla ne moremo več načrtovati sami (Henry, 1991, str. 3–6, 63–72). Pomagati si moramo s timskim načinom dela. Naša znanja so različna in vsak od nas prinese v tim nekaj drugačnega. Različnost znanj in izkušenj pa daje moč timu in timskemu delu. Priznavanje potrebe po timskem delu prevladuje v vseh organizacijah in na vseh ravneh managementa, od vodstva do zaposlenih na nižjih ravneh. Ralph Kilmann lepo pravi (Evans, 1992, str. 156):

"Danes so najbolj prosvetljeni managerji tisti, ki s ponosom segajo po pomoči vsakogar, ki jim jo lahko ponudi. Ti managerji vedo, da je tudi njihovo znanje omejeno, in pomoč sprejemajo kot nekaj povsem naravnega. Sami prvi spoznavaajo, kaj lahko učinkovito naredijo sami in kdaj morajo za pomoč prositi druge. Tu ne gre za to, da bomo spremenili človekov ego, pač pa, da bomo naredili vse potrebno, da bomo lahko rešili kompleksne probleme."

Prosvetljeni manager išče raznolikost vhodnih podatkov kot naravni in ponavljajoči se del svojega dela. "

2.2. Opredelitev tima

Zamisel tima se je pojavila s prebojem v organizacijski teoriji in praksi, ki je prišel v poznih 20–ih in zgodnjih 30–ih letih dvajsetega stoletja s sedaj klasično Hawthornsko študijo, ki jo je vodil Mayo. Ta projekt je pokazal nekatere bistvene elemente uspešnosti timov, saj je pokazal možnosti, da se lahko vzame naključni skup zaposlenih in se jih oblikuje v visoko produktiven tim (Dyer, 1987, str. 7, 9).

Tim so ljudje, ki delajo skupaj. Tima ne ustvari tisto, kar ljudje delajo, ampak to, da delajo skupaj (Robbins, 1997, str. 10). Tim je skup ljudi, ki uspešno deluje in skupaj rešuje delovne naloge (Možina et al., 2002, str. 559), sestavljen je iz dveh ali več oseb in ima opredeljeno specifično delovno nalogo ali cilj; za izvedbo te naloge oziroma za doseganje tega cilja so člani tima skupno odgovorni in na podlagi notranje samokontrole in vzpostavljanja posebne notranje klime, ki jo označujejo visoka pripadnost skupnemu cilju, visoka kooperativnost in visoki delovni standardi (Andrejčič et al., 1994, str. 154). Vsakdo ima specifično znanje in odgovarja za svoje odločitve, ki pa so podrejene skupnemu cilju v okviru določene delovne naloge. Nihče ni nikomur podrejen. Vsakogar in vse skupaj pa obvezuje delovna naloga. Značilno je vzpostavljanje horizontalnih odnosov, ki temeljijo na jasni osebni in strokovni identiteti vsakega člana, a hkrati tudi za zmožnosti razumevanja drugačnosti vseh ostalih (Mayer, 2001, str. 28). McHale opredeljuje tim kot skupino posameznikov, ki svojo energijo usmerjajo k določenemu cilju, ki ga lahko dosežejo z združevanjem svojih komplementarnih prizadevanj (McHale, 1991, str. 4). Maginn pa tim pojmuje kot skup ljudi, za katerega je značilno naslednje (Maginn, 1994, str. 4, 5):

- *Skupni cilj*
Ljudje z različnimi sposobnostmi, talenti, izkušnjami in ozadjem pridejo skupaj za dosego skupnega cilja.
- *Skupno delo*
Vsi cilji tima niso lahko dosegljivi, če sploh so, če ljudje delajo posamezno. Ljudje potrebujejo druge ljudi za dosego cilja.
- *Korist za vsakega člana tima*
Doseženi cilj posredno ali neposredno prinese koristi vsakemu članu. Korist se lahko kaže tako, da delo vsakogar postane lažje in bolj zadovoljlivo, združba lahko napreduje, ali pa se vsak član zabava in se v procesu nekaj nauči. V timu, ki dobro funkcionira, člani hitro opazijo korist zase in postanejo bolj prizadevni pri delovanju tima in za kvaliteto stvari, ki jih tim dela.

Parkerjeva opredelitev tima sledi že navedenim. Pravi namreč, da je tim skupina ljudi, ki so med seboj zelo povezani. Zbrani so z namenom doseči skupen cilj ali z namenom razrešiti določeno nalogo oziroma problem. Člani tima se morajo strinjati, da je rešitev problema in

doseg zelenega cilja mogoč le s skupnim delom (Parker, 1990, str. 2). Da bi se tim čim uspešneje razvijal in dosegal zastavljene cilje, člani nastopajo enotno, v tim vložijo vse svoje znanje, izvirnost, talente in sposobnosti ter se dela lotijo kot povezana enota, v kateri si zaslužkov za uspeh oziroma graje za neuspeh ne lasti le vodja oziroma posameznik, temveč tim kot celota. Za razpoloženje, ki se razvije v timu, je značilno, da so posamezniki pripravljeni dajati več kot pri individualnem delu ali delu v večjih skupinah. Zato tudi pri opravljanju podobnih nalog dosegajo več boljših rezultatov, kot če bi delo opravljali sami (Lipičnik, Možina, 1993, str. 74).

Vidimo, da obstaja množica opredelitev tima. Zgoraj navedene so le nekatere od njih. Najpomembnejši lastnosti, ki bistveno opredeljujejo tim, je medsebojno sodelovanje in komplementarnost članov ter njihova odgovornost za delo.

Glede na to, da se tim oblikuje z namenom doseganja določenega zastavljenega cilja oziroma uspešnosti zastavljenega cilja v timu, je Parker (1990, str. 19–21) opredelil dvanajst lastnosti uspešnih timov, ki so prikazane v Tabeli 1, na strani 6. Svoj model uspešnosti timov je naslonil na dogajanja pionirjev na področju timskega dela, kot so bili Mayo, McGregor in Likert. Uspešni timi so sestavljeni iz uspešnih članov tima. Dvanajst lastnosti uspešnih timov zaživi, kadar so člani tima sposobni in učinkoviti. Parker poudarja poslušanje kot najpomembnejšo lastnost uspešnega tima, vendar pa po mojem mnenju samo ta lastnost ni dovolj za doseganje uspešnosti tima. Vse te lastnosti skupaj tvorijo uspešen tim in vsaka med njimi je pomembna.

Tabela 1: Lastnosti uspešnega tima.

Lastnost	Kratek opis
Jasen namen delovanja	Vizija, poslanstvo, cilj in naloge tima so natančno opredeljeni in definirani in sprejmejo jih vsi v podjetju. Člani tima morajo vztrajati pri periodičnem določanju in nadgrajevanju vizije, cilja in poslanstva tima.
Neformalnost	Vzdušje je bolj neformalno, prijetno in sproščeno. Ni občutnih napetosti in znakov dolgčasa. Člani tima uživajo v družbi ostalih članov, se veselijo skupnega druženja in kontaktov.
Sodelovanje	Veliko je razprave in vsi so spodbujani k sodelovanju. Vsak član aktivno sodeluje, čeprav je lahko njihov način sodelovanja in vpliv njihovega sodelovanja na uspešnost tima zelo različen.
Aktivno poslušanje	Člani tima uporabljajo različne tehnike poslušanja, da bi bolje razumeli svoje sodelavce, kot so spraševanje, parafraziranje in povzemanje, z namenom pridobivanja idej. Z aktivnim poslušanjem se tim uči, člani se med seboj bolje razumejo in zmanjša se možnost nastanka nekonstruktivnih nesporazumov v timu.
Vljudno nestrinjanje	Kadar pride do nestrinjanja, tim temu ne nasprotuje in ne kaže nobenih znakov izogibanja, prikrivanja ali potlačitve konflikta. V uspešnih timih člane celo vzpodbujajo, da bi izrazili svoja mnenja, dvome, pa čeprav bi mogoče ti vodili v konflikte.
Soglasje	Pri pomembnih odločitvah je cilj zadostno, vendar ne nujno enoglasno strinjanje, ki je doseženo z odprto razpravo o idejah vsakogar, z izogibanjem formalnemu glasovanju in lahkim kompromisom.
Odprta komunikacija	Člani tima se počutijo svobodne izraziti svoje občutke o nalogah, kot tudi o delovanju tima. Skrite namere so redke. Komunikacija poteka tudi izven sestankov.
Jasne vloge in delovne zadolžitve	Vsak član ima določeno vlogo v timu in pričakovanja o vlogah posameznih članov so natančno določena ter znana vsem v timu. Kadar je treba kaj narediti, so zadolžitve jasne, sprejete in izpeljane. Delo je pravično razdeljeno med člane tima.
Deljeno vodenje	Čeprav ima tim formalnega vodjo, se vodstvene funkcije od časa do časa menjavajo, odvisno od okoliščin, potreb tima in sposobnosti članov. Formalni vodja je zgled primerne obnašanja in pomaga vzpostaviti pozitivne norme.
Zunanji odnosi	Tim porabi čas za razvijanje pomembnih zunanjih odnosov, pridobivanje virov in gradnjo kredibilnosti pri pomembnih igralcih v drugih delih združbe.
Raznolikost stilov	Tim ima širok razpon tipov članov tima, vključno s člani, ki posvečajo pozornost nalogam, postavljanju ciljev, procesu in vprašanjem o delovanju tima.
Samoocenjevanje	Periodično se tim ustavi in prouči, kako dobro deluje in kaj lahko vpliva na njegovo uspešnost. Samoocenjevanje je lahko formalno ali pa neformalno, kot pogovor o prednostih in slabostih tima. Uspešni timi so samokritični do svojega dela in iščejo rešitve, kako bi ga še izboljšali.

Vir: Parker, 1990, str. 31–56.

2.3. Vrste timov

V podjetjih lahko srečamo različne vrste timov. Parker je opredelil, kot pravi, tri najpogostejše oblike timov glede na njihovo sestavo v skoraj vseh podjetjih. Te oblike so funkcijski timi, samouravnavaajoči in večfunkcijski timi (Parker, 1990, str. 2–4).

Funkcijski timi so stalne skupine, ki so prisotni v največ podjetjih. V organizacijskih prikazih so pogosto prikazani kot oddelki, kot so prodaja, finančni oddelek, nabava, računovodstvo, itd. Zanje je značilna hierarhična struktura, odnos vodja – člani, avtoriteta v timu, odločanje in sprejemanje odločitev, vodenje je jasno določeno. Primerni so predvsem za podjetja s tradicionalno hierarhično organizacijo, ki delujejo v stabilnih panogah.

Samouravnavaajoči timi sprejemajo najpomembnejše odločitve, ki vplivajo na poslovanje podjetja. Člani imajo zelo širok spekter znanj in so zato odgovorni za celoten proizvodni proces do samega kupca. Sprejemajo odločitve o razporejanju dela, o potrebah in razpolaganju z razpoložljivimi viri, dodeljujejo delovne naloge, rešujejo vsakodnevne naloge in probleme, načrtujejo delo. Člani si sami postavljajo cilje in kontrolirajo svoje rezultate. Imajo tudi možnost, da sami izbirajo člane v svoje time. Samouravnavaajoče time uporablja veliko podjetij, saj so zelo uspešni in učinkoviti, vendar pa njihova uspešnost močno pade, ko je podjetje v težavah ali ko se iz njih rešuje (Andrejčič et al., 1994, str. 163). Zelo težko jih je implementirati v obstoječe organizacije, še posebej, če so hierarhične.

Večfunkcijski timi so del tihe revolucije, ki je zajela podjetje. Člani prihajajo iz različnih oddelkov ali poslovnih funkcij podjetja in iz približno enakih hierarhičnih ravni. Timi so orientirani predvsem na kupce in njihove potrebe, navade. Po navadi rešujejo zelo kompleksne in zapletene probleme. Uspešni so v podjetjih, ki poslujejo v hitro spreminjajočih se trgih, saj so zelo prilagodljivi. Slabša stran večfunkcijskih timov je njihovo vodenje. Vodenje ljudi, ki prihajajo iz različnih področij v podjetju ali tudi izven njega, z različnimi izkušnjami in delovnimi navadami, je izredno problematično. Zato večfunkcijski timi potrebujejo več časa za vzpostavitev dela in zaupanja kot ostale vrste timov.

2.4. Prednosti in slabosti timskega dela

Vse več podjetij se zaveda pomena, ki ga prinaša uvajanje učinkovitega in uspešnega timskega dela. Glavna prednost timskega dela je v tem, da učinkovito izpelje naloge, ki so v turbulentnem poslovnem svetu vedno bolj pogoste. Uspešno izpeljavo določenih nalog omogoča ozračje zaupanja in medsebojnega sodelovanja in spodbujanja v timu. Člani tima lahko svobodno izražajo svoja mnenja in predloge, kaj jim daje možnost, da kar najbolje uporabijo svoja znanja za doseg ciljev tima in pri tem razvijejo svoje zmožnosti. Vse to pripomore k temu, da tim uspešno uresničuje zastavljene cilje ter oblikuje posameznike z veliko znanja, razvitimi sposobnostmi in spretnostmi (Šprah-Brank, 2003, str. 20). V primerjavi z individualnim delom, je prednost tima tudi zagotovo v sposobnosti članov,

različnih vrstah znanja, izkušnjah, ustvarjalnosti posameznika, izobrazbi, ki jo imajo posamezni člani tima, kar posledično privede tudi do boljših rezultatov v primerjavi z individualnim. Poleg vsega znanja in sposobnosti, ki jih imajo člani tima, je vredno omeniti tudi, da je na tak način izzvana tudi večja ustvarjalnost člana tima.

Howardova je mnenja, da podjetje, ki se odloči za timski način dela, vsekakor veliko pridobi. Kot prednosti timskega dela navaja naslednje (Howard, 1994, str. 17):

- *Motivacija zaposlenih*

Timi so pomembne socialne skupine, ki dajejo članom občutek pripadnosti in priznanja za njihove delovne prispevke, kar povečuje njihovo samospoštovanje. Sodelovanje v timu interno in eksterno motivira člane. Člani so s samimi rezultati timskega dela motivirani za še bolj zavzeto delo. Eksterna motivacija se pojavlja v obliki priznanj in materialnih nagrad.

- *Izboljšanje komunikacij*

Tim je idealno mesto za komuniciranje. Slednje je v timu učinkovito, saj le-ta razpravlja, postavlja vprašanja in skupaj išče rešitve. Morala in učinkovitost dela tima se povečata, kadar imajo člani enake informacije in si jih sproščeno izmenjujejo.

- *Dolgotrajne spremembe vedenja*

Managerji morajo s svojim sodelovanjem v timu sporočiti vsem zaposlenim, da je timski način doseganja ciljev dolgoročno najuspešnejši za vsakogar.

- *Raznolikost znanj*

V timu so združeni ljudje z različnimi znanji in izkušnjami, ki se drug od drugega učijo. Člani razmišljajo različno, njihovo dojemanje sveta je različno in zato prezentirajo številne različne poglede in ideje.

- *Pomagajo organizacijam, da postanejo bolj inovativne*

V današnjem konkurenčnem boju morajo organizacije neprestano iskati načine, kako narediti stvari bolje.

- *Povečujejo produktivnost in znižujejo stroške*

Vpeljava timskega dela omogoča znižanje števila zaposlenih in povečanje njihove produktivnosti.

- *Izboljšujejo kakovost poslovanja*

Osnovni cilj timov je izboljšanje storitev organizacije. Izboljšanje se lahko razume kot hitrejša odzivnost na potrebe kupcev, hitrejša odkrivanje napak v proizvodnji, točnejša dobava, ipd.

Pomanjkljivosti timov so predvsem (Rozman, 2000, str. 104):

- *Stroški uvajanja timskega dela*

Tu so mišljeni predvsem stroški za izobraževanje in trening, ki so visoki.

- *Velika izguba časa zaradi razprav v timu*

Paziti je treba na rdečo nit razprave, sicer je lahko izguba časa bistveno večja.

- *Odgovornost je nejasno razmejena*

Za uspeh ali neuspeh tima so odgovorni vsi, ne glede na posameznikov doprinos.

- Timi se osamosvojijo in se *razmejujejo od problemov*. Člani pozabijo, zakaj so v timu.

Slabosti timov se mogoče zdijo precejšnje, vendar jih je mogoče spraviti na povsem sprejemljivo raven. Prednosti in slabosti dela v timu se lahko povečajo ali zmanjšajo tudi zaradi vrste naloge oziroma problema, ki ga mora tim reševati. Zato je dobro, da vodilni v podjetju, ki odločajo o organizaciji dela, vedo, kdaj se je pametno odločiti za timski način dela. Vsako podjetje, ki se odloča za timsko delo, mora najprej presoditi ali je problem oziroma naloga sploh primerna za ta način dela. Timsko delo pride v poštev velikokrat, vendar ne vedno. V nekaterih situacijah je pametneje uporabiti individualno ali skupinsko delo.

Če je naloga preprosta in ni nobenih posebnih nejasnosti ter neznank, je edini smiselni način dela, ali individualno ali skupinsko delo. Če bi v tem primeru izbrali timsko delo, bi s tem le dodatno zakomplicirali že tako jasno nalogo in njeno rešitev. Pri skupinskem delu nalogo razdelimo med več posameznikov, ki delajo individualno. Za individualno delo se odločimo, ko je potrebno znanje le enega človeka. Timsko delo je primerno, ko imamo opraviti z zapleteno nalogo, katere rezultat in način reševanje nista poznana. Izberemo ga, ko sta potrebna hitrost in učinkovitost. Pri nalogah, ki zahtevajo široko znanje, več različnih izkušenj in novih idej prav tako uporabimo timsko delo. Pri takih nalogah bi z individualnim in skupinskim delom mogoče celo prišli do neke rešitve, za katero bi močno dvomili, da je ustrezna in prava (Požar, 2007, str. 9).

3 OBLIKOVANJE TIMA

Sam izraz oblikovanje tima (angl. team building) ne pomeni samo oblikovanje tima kot izbiranje ljudi za določen tim, pač pa je to proces, ki poteka od takrat, ko se to izbiranje začne in skozi celoten cikel od obstoja do razpada tima oziroma skozi vse štiri faze njegovega oblikovanja, ki so tudi predstavljene v tem poglavju. Samega oblikovanja tima se lahko lotimo tudi znotraj določene faze z namenom izboljšanja delovanja slednjega in ustvarjanja še večjega sodelovanja in prilagodljivosti med člani znotraj njega. Zaradi možnosti snovanja tima tudi znotraj določenih faz sem se odločila za uporabo slovenskega izraza oblikovanje in ne gradnja tima.

Oblikovanje tima lahko poteka spontano ali načrtno. Spontano se oblikujejo neformalni timi, v katerih se člani po navadi med seboj že dobro poznajo, so si podobni po načinu razmišljanja, vrednotah in življenjskem slogu. Med člani se vzpostavijo močnejše povezave, tesnejši stiki in razvije se večja pripadnost timu. Neformalno oblikovani timi so primernejši in učinkovitejši pri manj kompleksnih nalogah in pri nalogah, kjer niso potrebni različni pogledi na problem (Kavran, Florjančič, 1992, str. 281). V podjetjih, kjer se timi načrtno oblikujejo za opravljanje določenih delovnih nalog, so primernejša oblika formalni timi. Gre za formalna združenja članov, med katerimi poteka izjemno tesno sodelovanje, poudarek pa je na doseganju skupnih ciljev tima. V obeh različicah se po navadi določi tudi vodja tima.

Slednjemu ni treba obvladati vsega, kar je nujno za doseganje cilja, mora pa biti sposoben izbrati posameznike v tim tako, da bodo kot celota uspešno opravljali naloge, ki si jih bodo zastavili. Znati mora motivirati člane tima, jih spodbujati k ustvarjalnemu razmišljanju, usmerjati komunikacijo in sodelovanje med njimi (Rozman, 2000, str. 71).

V osnovnem pomenu besede bi kot oblikovanje tima znotraj posamezne faze lahko opredelili vsako dejavnost, ki do neke mere zbliža skupino ljudi, ki dela skupaj. Oblikovanje tima je strukturirana skupinska dejavnost, katere namen je skozi izkušensko učenje na stimulativen, sproščen in zabaven način izboljšati sodelovanje v timu. Potekati mora v neformalnem okolju in sproščenem ozračju, biti mora dobro organizirano, dejavnosti morajo biti ustrezno izbrane, udeleženci pa pripravljeni aktivno sodelovati. Zasledovati je treba tudi jasne cilje. Tim je postavljen pred izzive, ki jih je mogoče premagati le tako, da posamezniki stopijo izven okvirjev svojega običajnega delovanja: okoliščine jih spodbudijo, da pospešeno razvijajo empatijo in zaupanje, vadijo se konstruktivno izražati in sprejemati kritiko, učinkoviteje reševati probleme, sproti razreševati konflikte ter ustvariti občutek skupnosti, ki se bo prenesel tudi v delovno okolje. Oblikovanje tima je namenjeno predvsem:

- timom, ki želijo izboljšati komunikacijo;
- vodstvenim timom, katerih usklajenost ključno vpliva na uspeh celega podjetja;
- timom, ki jih »nažira« nezaupanje med člani;
- timom – predvsem vodstvenim – ki se pripravljajo na reorganizacijo podjetja oziroma večje spremembe, v katerih bo potrebno delovati odločno in usklajeno;
- timom, v katerih se člani iz različnih razlogov ne poznajo dovolj, vključno z virtualnimi in mednarodnimi timi;
- novo formiranim timom, saj gradijo zaupanje in razumevanje;
- okoljem, ki stremijo k večji inovativnosti ter obvladovanju tveganj

(Timbiling, 2007; Kaj je Team Building, 2007).

Oblikovanje tima je izobraževanje z metodami izkustvenega učenja, katerega namen je na prijeten način usposablјati udeležence za učinkovito timsko delo. Metode izkustvenega učenja temeljijo na modelu izkustvenega učenja, ki je naslednji:

1. konkretna izkušnja
2. opazovanje in refleksija
3. oblikovanje abstraktnih konceptov
4. preizkušanje v novih situacijah.

Tim rešuje konkretne naloge in problemske situacije. Posameznik svoja opažanja, refleksije svetovalca in drugih članov tima poveže v sklepe. Prednost takega načina je predvsem lastna izkušnja, ki je ne more nadomestiti nobeno predavanje. Izkušnje in oblikovano tiho znanje lahko kasneje uporabi v svojem delovnem okolju (Timbiling, 2007).

Podjetja morajo v času neprestanih sprememb najti način, kako se na le-te odzivati ustvarjalno. Takšni načini odzivanja zahtevajo od članov podjetja sodelovanje, saj se le

redkokdaj zgodi, da ena oseba sama ustvari zahtevano. Zato ravno oblikovanje tima lahko pripomore k povečanju sodelovanja v podjetju. Sodelovanje je potrebno spodbujati tako znotraj timov kot tudi med njimi (Heap, 1997, str. 3). Proces oblikovanja tima je nastal s pomočjo dinamične delovne skupine socialnih psihologov na podlagi teorije in raziskav v majhnih skupinah. Na začetku je bil poudarek na opazovanju medsebojnih odnosov, kar je bilo skladno z managerstvom. Proces se je hitro razširil v poznih šestdesetih in zgodnjih sedemdesetih letih. Veliko vodij je vztrajalo pri uvedbi programov oblikovanja tima v svoje organizacije, ne glede na to, ali je bila ta metodologija sploh primerna za takratno situacijo v podjetju (Dyer, 1987, str. 20–28).

Za oblikovanje dobrih timov in uspešnega timskega dela so potrebni čas, energija, zavzetost, izkušnje in učenje ter izobraževanje članov tima. Člani se morajo naučiti, kako delovati znotraj tima kot dobro usklajena enota. Vsi timi gredo skozi štiri faze oblikovanja, v vsaki izmed teh faz pa lahko pričakujemo različne načine obnašanja. Te štiri faze so naslednje (Woods, 1997, str. 43–50):

- *Oblikovanje (angl. forming)* je začetna faza oblikovanja tima. Na tej stopnji si člani iščejo mesto in vlogo v timu. Spoznavajo druge člane in jih primerjajo med seboj. Ugotavljajo, kaj se od njih zahteva in kako bodo skupaj delovali uspešno. Člani so odvisni eden od drugega in od vodje tima, ki daje navodila, saj še niso prepričani, kaj je njihova naloga in kako se bodo organizirali, da bi dosegli zastavljeni cilj. Faza oblikovanja je zelo pomembna, saj sta količina in kakovost informacij, ki jih člani dobijo, kritičnega pomena za oblikovanje tima.
- *Nasprotovanje (angl. storming)* je faza, v kateri člani tima spoznavajo svoje zadržitve. Lahko pridejo do spoznanja, da so stvari drugačne, kot so pričakovali in še vedno nimajo izoblikovane svoje vloge. Velikokrat se pojavljajo nasprotja, konflikti med člani oziroma med člani in vodjo. Ne želijo sodelovati med seboj, nočejo sprejeti predvidenih nalog, položaja, pojavljajo se medsebojne čustveno in miselno nabite sovražnosti. Posamezni člani se takrat ponavadi osamijo in vsiljujejo svoje poglede ostalim ter ne sprejemajo drugačnega mišljenja. V timu je zelo malo napredka, toda člani začenjajo spoznavati drug drugega. Faza nasprotovanja je lahko zelo dolga in težavna, vendar pa morajo biti vsi vztrajni, saj se bodo počasi naučili, kako se prilagoditi eden drugemu, spoznali bodo sodelavčeve veščine in osebnost ter kako lahko vsakdo izmed njih pripomore k doseganju cilja.
- *Pristajanje (angl. norming)* je faza, za katero je značilno sodelovanje članov in vodje, saj začenjajo sprejemati razlike in končno se navadijo na timsko delo. Sprejmejo eden drugega, njihove vloge, norme in pričakovanja. Prevladuje komuniciranje, izražanje posameznih mnenj in vplivanje enega na drugega ob delovnih nalogah. Nastaja mešanica odprtosti v izražanju mnenj in medsebojne navezanosti, kar vodi k timskemu delu in h delovni morali. Člani se poistovetijo s timom.
- *Izvajanje (angl. performing)* je faza, v kateri timi premostijo večino razlik in sprejmejo drug drugega z vsemi prednostmi in slabostmi. Komuniciranje je odprto, razvijajo metode in tehnike za uspešno sodelovanje ter znajo razumno reševati

nesporazume. Rečemo lahko, da je tim dosegel to fazo zaradi učinkovitega in hitrega opravljanja dela. Čuti se prava povezanost med člani, saj se vsi zavedajo, da lahko veliko pripomorejo k uspešnosti in da lahko računajo eden na drugega.

Pomembno je, da tako tisti, ki se lotijo procesa oblikovanja tima, kot tudi vsi člani tima razumejo štiri faze oblikovanja tima. V tem primeru njihova pričakovanja ne bodo neizpolnjena, ko se stvari ne bodo odvijale po načrtih. Hitrost napredovanja tima skozi našteje faze je odvisna od več dejavnikov – npr. značilnosti tima, zunanje avtoritete, okolja, v katerem tim deluje, ciljev, namena itd. Oblikovanje tima je odlična metoda za optimalni razvoj tima.

Vsi timi gredo skozi štiri faze in v vsaki lahko pričakujemo drugačno vedenje in delovanje tima. Če nam kot podjetju to delovanje ne ustreza, ustvarja neprijetno klimo in slabe odnose med člani ter ne prinaša zadovoljivih rezultatov, se lahko lotimo procesa oblikovanja že obstoječega tima z namenom izboljšanja tega stanja.

Oblikovanje tima se lahko giblje po različnih poteh. Najbolj preprosta shema se ravna po naslednjih vprašanjih (Možina, 2002, str. 560):

1. Kaj je problem (naloga), s katerim se tim sooča?
2. Kaj nas ovira pri delu, da bi bili uspešni?
3. Kaj moramo napraviti, da bi rešili problem, izpolnili pričakovanja članov tima?

Malo bolj razčlenjena pot oblikovanja tima je naslednja:

1. Cilji: a) Kaj so cilji organizacije?
b) Kaj so cilji tima?
c) Kaj so (naj bi bili) cilji posameznega člana?
2. Strateško načrtovanje. Kaj bi radi dosegli v posameznih obdobjih? Na kakšen način?
3. Pričakovanja. Kaj pričakujemo od posameznih članov? Kaj pričakuje vodstvo tima?
4. Odločanje. Kdo odloča? Kako naj bodo odločitve opredeljene?
5. Organizacija dela. Ali je delo ustrezno organizirano?
6. Morala. Kakšna je morala, kultura dela v timu, oddelku? Ali ju je mogoče izboljšati?
7. Povezanost z drugimi oddelki. Kako uspešno timi sodelujejo? Kako sodelujejo navzgor in kako navzdol?
8. Prednosti in slabosti. Kaj in v čem je naša prednost, kaj slabost? Ali lahko popravimo slabosti?
9. Obstoječi problemi. Ali imamo probleme, težave, ki bi jih morali upoštevati?

Vidimo, da obstaja več poti oblikovanja tima. Ena izmed njih je tudi ta, da tim pod vodstvom svetovalca začne z manj zahtevnimi vajami in t. i. ledolomilci. Skozi proces dela prehaja k vedno kompleksnejšim, zahtevnejšim nalogam. Optimalno celoten proces traja nepretrgano dva dni. Vaje oziroma težave so prilagojene vsaki skupini. Bistvo je uvid tima, da je ključ do uspeha predvsem timsko delo. To je tudi bistvena razlika med timom, ki pride na oblikovanje

tima in timom, ki odide domov. Za to, da proces oblikovanja tima ni le zabava, temveč dejansko prinese želeni rezultat – večjo učinkovitost in storilnost tima, je nujna naslednja zasnova dogodka:

1. Priprava pred samim začetkom procesa: kje smo in kam želimo iti?

- Opredelitev stanja v timu: prednosti in slabosti; razumevanje čustveno zdrave skupine; kako prepoznati tipične bolezni tima.

2. Skupinsko premagovanje izzivov:

- Zaporedje aktivnosti, ki člane potisnejo iz njihove cone udobja ter sprožijo nove načine funkcioniranja.

3. Rekapitulacija dogajanja in prenos v prakso:

- Kako smo zaznavali in doživljali timsko dinamiko, komunikacijo, probleme in strategije reševanja problemov med aktivnostmi?
- Katere vzporednice lahko potegnemo z našim funkcioniranjem v delovnem okolju?
- Kaj smo se naučili o sebi in o svojem funkcioniranju v timu?
- Kako lahko nova spoznanja uporabimo za načrtovanje izboljšav v našem delu – izdelava konkretnih akcijskih načrtov (Timbuilding, 2007; Kaj je Team Building, 2007).

Preden pa katerakoli organizacijska enota prične z oblikovanjem tima, je zaradi ugotavljanja narave problema tima potrebna temeljita raziskava. To bo v veliko pomoč pri ugotavljanju, katere spremembe so potrebne in ali je proces oblikovanja tima sploh primeren (Dyer, 1987, str. 31). Proces oblikovanja tima se je potrebno lotiti z močno željo po izboljšanju osnovnih razmer oziroma procesov, ki vplivajo na doseganje organizacijskih ciljev. V življenjskem ciklusu organizacije pridemo včasih do tiste točke, kjer so člani soočeni z dvema motečima okoliščinama, ki zahtevata spremembe; ena vključuje posledice oziroma outpute, druga pa procese oziroma dinamiko. Pomembno je, da opazujemo omenjene okoliščine z namenom ugotoviti začetno napoved za proces oblikovanja tima (Dyer, 1987, str. 36).

Proces oblikovanja tima je dogodek, kjer tim in vodja tima razjasnijo in določijo svoj namen in cilje. Izpostavijo tudi vse ovire, ki jih lahko zmotijo pri doseganju postavljenega cilja ter napravijo načrt za prihodnji razvoj. Kakršnokoli pomanjkanje zaupanja članov in zaprtosti vase bo povzročilo težave v komuniciranju, zato lahko rečemo, da je sam proces redkokdaj enostaven. Veliko članov tima ponavadi predvideva, da bo vse skupaj stresno in nekateri so celo zaskrbljeni glede možnosti za uspeh. V dobro zasnovanem procesu oblikovanja tima je vključen zunanji neodvisni svetovalec, ki vodi udeležence skozi celoten program, ustvarja ugodno in prijetno ozračje, spremlja, analizira ter povzema dogajanja z vidika timske dinamike in vpliva slehernega posameznika na delovanje tima (Heap, 1996, str. 3).

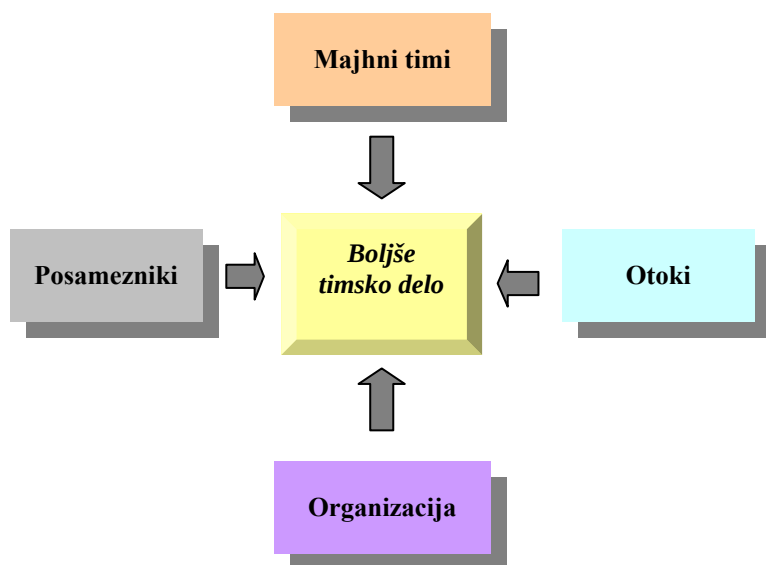
Da bi timi dosegli zastavljene cilje, morajo sodelovati, vendar pa obstaja razlika v potrebnem obsegu tega sodelovanja. V večini podjetij izvršilni odbori zahtevajo povprečno timsko delo. Vodje posameznih oddelkov (marketing, finančni in kadrovski oddelok, proizvodnja) lahko večino dela opravijo neodvisno od drugih področij poslovanja. Toda v ključnih trenutkih se

morajo oddelki med seboj povezati, zgraditi primerno strategijo in postaviti skupni cilj (Dyer, 1987, str. 25). Proces oblikovanja tima bo brez predanosti, zavzetosti in povezanosti članov ter oddelkov neuspešen in nič se ne bo spremenilo. Oblikovanje tima je človeški proces, v katerega so vpletena čustva, vedenje in dejanja. Vzajemno predanost skupnemu cilju je tako težko nadomestiti z visoko plačanimi svetovalci in razkošno lokacijo izvedbe procesa oblikovanja tima (Dyer, 1987, str. x).

3.1. Načini oblikovanja tima

Osnova dobremu timske delu je predanost skupnemu cilju. Brez tega bodo imeli vsi načini oblikovanja tima omejen učinek. Oblikovanje tima ni samo enkratni dogodek in ni nekaj, kar se lahko zgodi izven tima. Je prvenstveno naloga za vodje in člane tima. Ko enkrat določimo skupni cilj, so nadaljnje aktivnosti odvisne od velikosti tima in zadev, ki ovirajo dobro timsko delo. Boljše timsko delo v okviru oblikovanja tima lahko dosežemo na več načinov, in sicer kot delo s posamezniki, majhnimi timi, dvema timoma ali več ter oblikovanje organizacije oziroma organizacijske kulture. Posamezni načini so tudi prikazani v Sliki 1 (Four Types of Team Building, 2007).

Slika 1: Štirje načini oblikovanja tima.



Vir: Four Types of Team Building, 2007.

V nadaljevanju so štirje načini oblikovanja tima predstavljeni bolj podrobno (Four Types of Team Building, 2007):

- *Posamezniki*

V projektnem okolju, kjer se sestava tima stalno spreminja, mora biti poudarek na izbiri ljudi, ki so samoiniciativni, in na razvijanju spretnosti posameznika, da bi postal čimprej učinkovit član tima. Tako oblikovanje tima je namenjeno eni osebi.

Svetovalec si prizadeva, da bi spremenil spretnosti in zmožnosti posameznika, da bi čimbolj deloval znotraj tima.

- **Majhni timi**

V timih, kjer je število članov stalno – značilno za managerske time – je motivacijski izziv uskladiti in usmeriti različne posameznike k skupnemu cilju. Vendar so lahko prisotne številne ovire, kot npr. osebnost, dinamičnost, procesi in kako posamezniki vzpostavljajo odnose med seboj. Če član tima odide oziroma se nov član pridruži timu, se dinamičnost tima v veliki meri spremeni in proces oblikovanja le-tega moramo začeti ponovno. Tako oblikovanje tima je namenjeno od 2 do 12 osebam. Glavna prioriteta je, da pri članih dosežemo zavedanje o skupnem cilju in da skozi proces oblikovanja tima premagajo ovire.

- **Otoki**

Pri tem načinu oblikovanja tima mislimo na delovanje med timi. Kjer se timi med seboj ne razumejo dobro, govorimo o »otokih«. Motivacijski izziv je doseči pozitiven odnos do oseb v drugih timih. Zelo veliko je nesoglasij med timi, ki ovirajo učinek tima, toda vsa med njimi ne morejo biti odstranjena. Glavna naloga je tako premostitev nesoglasij med timi oziroma ureditev razmerij med njimi.

- **Organizacija**

Najvišja stopnja je spreminjanje organizacijske kulture podjetja. Z izjemo višjega managementa imajo vse spremembe na osebje omejen učinek na skupno kulturo. Ključni cilj tega načina oblikovanja tima je spremeniti obnašanje in vedenje, ki prevladuje v organizaciji.

Tabela 2: Štirje načini oblikovanja tima.

Način oblikovanja tima	Obseg	Kaj spreminjamo, izboljšujemo?
Posameznik	1 oseba	Kdo je vpleten v projekt in njegove individualne spretnosti/zaznavanja
Majhni timi	2–12 oseb	Usmerjenost okoli timskega cilja in povezovanje (razmerja med ljudmi)
Otoki	2 ali več timov	Usmerjenost proti višjim ciljem in povezovanje (razmerja med timi)
Organizacija	15+oseb	Predanost organizaciji in organizacijska kultura

Vir: Four Types of Team Building, 2007.

Heap (1996, str. 3–7) je mnenja, da oblikovanje tima poteka na dva načina, in sicer znotraj tima samega in med posameznimi timi. Za *oblikovanje znotraj tima* navaja tri pristope. Pri prvem pristopu je poudarek na podatkih, pri drugem na odnosih in pri tretjem na namenu, cilju. Vsi trije pristopi zahtevajo od članov, da ugotovijo, kaj se dogaja znotraj tima ter se odločijo, kako bi to izboljšali. Člani so najbolj učinkoviti v okolju, kjer lahko poslušajo drug drugega in povedo vse, kar mislijo in čutijo. Svetovalci bodo timu pomagali pri razmišljanju o

delovnem procesu tako, da se bodo lahko učili na podlagi izkušenj. Podrobnejši opis vseh treh pristopov sledi v nadaljevanju:

- *Podatki*

Ta pristop temelji na tem, da je večini vodij tima neprijetno odprto govoriti o čustvih in osebnih podatkih. Neradi delajo znotraj obstoječe organizacijske kulture ter radi zmanjšujejo tveganje. Rešitev za proces oblikovanja tima je po njihovem mnenju v uporabi neosebni podatkov. V tem pristopu zato ugotovimo, kakšno je dejansko stanje v timu, kako delujejo skupaj in sodelujejo z drugimi timi, zunanjim okoljem ter kakšni so njihovi predlogi za izboljšave. Po vseh zbranih podatkih najprej opravimo na samem razgovor z vodjo tima, nato pa tudi s celotnim timom ter tako dosežemo nekakšen sporazum o ključnih problemih, katere nato rešujemo v procesu oblikovanja tima. Ta pristop je lahko zelo uporaben, ko ima tim zelo malo skupnih delovnih izkušenj.

- *Odnosi*

Tim je mreža odnosov in če le-ti znotraj niso urejeni, tudi tim ne bo deloval uspešno. Če so odnosi med člani resnično slabi, potem bo končni dosežek manjši kot goli seštevek prispevkov posameznih članov. Svetovalec timu pomaga pri ugotavljanju prednosti in slabosti delovanja, načrtuje izboljšave ter ustvarja prijetno vzdušje, da lahko člani neovirano razpravljajo o svojih občutkih.

- *Namen, cilji*

Timi so oblikovani z nekim namenom. Tim mora uspešno sodelovati z drugimi timi v podjetju in znotraj celotnega sistema, da dosežejo zastavljene cilje. Pogoji za to je skupna in privlačna vizija ter podjetniški duh in predanost. Pri tem pristopu se člani medsebojno spodbujajo, delijo izkušnje in ideje, ohranjajo zaupanje ter dajejo povratne informacije.

Podjetja investirajo v oblikovanje znotraj tima, vendar pa je Heap (1996, str. 3–7) mnenja, da se jih premalo resno loti *oblikovanja med posameznimi timi*. Večina podjetij bi lahko s tem pristopom izboljšala komunikacijo in sodelovanje med posameznimi oddelki kot tudi med upravo in podrejenimi (uprava kot eden tim in določen oddelek kot drug tim). Podrejeni pogosto doživljajo upravo kot osebe, ki raje dajejo navodila za delo, ne pa kot osebe, ki lahko pomagajo. Po drugi strani pa uprava vidi svoje zaposlene kot ravnodušne in nezainteresirane za dosego cilja podjetja kot celote.

Ponavadi pride potreba po oblikovanju med posameznimi timi iz zunanjega okolja. Konkurenca med podjetji je čedalje močnejša in potrebni sta visoka prilagodljivost ter podjetniška usmerjenost, ki zahtevata odlično sodelovanje znotraj in med posameznimi timi. Potrebna je jasna komunikacija ter ugotavljanje, kaj zaposleni hočejo in česa ne želijo drug od drugega. S takšnim načinom bomo izločili nepotrebno delo ter se osredotočili na bistvo. Tovrsten način razmišljanja in delovanja je težaven za vodje, ki so dolgo časa delali znotraj organizacijske kulture, za katero takšen način ni bil značilen. Ponavadi je prisoten strah pred neuspehom, prisotno je pomanjkanje samozaupanja in tudi spretnosti ter znanja na tem

področju. Vodja, ki je spreten in samozavesten, lahko zelo vpliva na izboljšanje sodelovanja in razumevanja med timi. Že sam pogovor z vodjo drugega tima, ugotavljanje problemov in njihovo takojšnje reševanje in spodbujanje članov k odprtemu komuniciranju, lahko v veliki meri izboljša stanje v podjetju.

3.2. Vzroki in namen oblikovanja tima

Zaposleni ponavadi delovno okolje in zahtevne delovne naloge povezujejo s stresnimi situacijami, zato tudi nujnost po spremembi okolja. Z dobro organizacijo se razbremenijo v podjetju predvsem tiste, ki so ponavadi odgovorni za potek dogodkov. Sproščeno ozračje in pripravljenost za sodelovanje sta pojma, ki se ne bi smela izključevati. Kljub temu se velikokrat srečujemo s prepričanjem, da je v takšnem ozračju težko biti hkrati tudi produktiven. Nepripravljenost za aktivno sodelovanje lahko poruši še tako dober koncept oblikovanja tima. Kot skupek posameznikov ima vsak kolektiv določene značilnosti. Nekatere med njimi, ki jih je treba upoštevati pri načrtovanju in izboru dejavnosti, so: povprečna starost, interesi, raven izobrazbe, status v podjetju itd. Dobro zasnovan proces oblikovanja tima se ne dotakne le površinskih problemov v timu, kot so razlike v komunikacijskih slogih ali delovni etiki. Kakovosten proces oblikovanja tima razkrije tudi skrito dinamiko skupine, ki že mesece ali leta uničuje dobro timsko sodelovanje. Psihologi namreč menijo, da se kar 80 odstotkov komunikacije in odnosov v skupinah odvija na podzavestni in subtilno nezavedni ravni. Tim je namreč skupek posameznikov z različnimi osebnimi zgodovinami, željami, strahovi, nezavednimi pričakovanji in obrambnimi mehanizmi. Ko so ti posamezniki v delovnem okolju postavljeni pred skupinske naloge, formalna organizacijska pravila dostikrat ne zaležejo prav dosti. Osebnostne dinamike posameznih članov tima se začnejo med seboj povezovati in prepletati ter tako razvijati neštete nove zgodbe, ki s formalnimi nalogami in funkcijami pogosto nimajo kaj dosti opraviti.

Ta medsebojna prepletanja se začnejo odvijati na mnogih ravneh. Ena izmed prvih in najbolj očitnih je medsebojno prepletanje na individualni ravni, torej vsak posameznik z vsakim drugim članom tima. Druga raven nezavednega prepletanja je raven odnosa posameznika do tima kot celote. Tretja raven podzavestnega prepletanja, je dinamika odnosa med vodjo tima in med ostalimi posamezniki v timu; in to ne glede na to, kako dober ali slab ta vodja v resnici je. Gre za vprašanje, kateri podzavestni vzorci se pri posamezniku budijo ob soočenju s skupino ali vodjo, strah pred zavrnitvijo, pred neznanim in nepredvidenim ne eni ter potreba po sprejetosti in priznanju na drugi strani.

Pri dobro vodenem procesu oblikovanja tima se v sorazmerno kratkem času razkrijejo marsikateri doslej potlačene frustracije in zamere, pa tudi spregledane pozitivne značajske lastnosti in neizkoriščeni potenciali posameznikov in timov. Izurjen svetovalec zna te dragocene informacije konstruktivno kanalizirati v izboljšanje načinov sodelovanja v vsakdanjem poslovnem svetu. Oblikovanje tima je torej strukturirana aktivnost, ki na sproščen način omogoči globlji vpogled v notranjo dinamiko tima: izpostavi šibke in močne

plati skupine, poveča razumevanje in empatijo med člani, stimulira iskanje svežih idej za boljše sodelovanje ter te ideje usmeri v konkreten akcijski načrt (Timbiling, 2007; Napolnite baterije delovnega tima, 2007).

3.3. Učinki in rezultati oblikovanja tima

Da bi dosegli želene učinke in rezultate je potrebna tudi primerna izbira aktivnosti, ki je dokaj občutljiva zadeva. Najprej je treba upoštevati želje in interese udeležencev. Vodja, ki se odloča o aktivnosti, bi se moral posvetovati s skupino udeležencev in najti skupno rešitev. S tem bi dosegel dva cilja – udeleženci bi med aktivnostjo uživali, na drugi strani pa se pripadnost poveča, če ima posameznik občutek, da aktivnost soustvarja in je pri tem uslišan. Vsaka aktivnost vsebuje tudi stopnjo zahtevnosti, zato je priporočljivo aktivnosti uskladiti s cilji, ki si jih vodja in svetovalci zastavita pred oblikovanjem tima. Predhodno je torej treba preveriti, ali so kompetence, ki jih udeleženci razvijajo pri posamezni aktivnosti, v skladu s cilji oblikovanja tima. Če so frustracije na delovnem mestu velike, so aktivnosti lahko ventil za njihovo porajanje. Od izkušenosti in sposobnosti svetovalca pa je odvisno, ali mu bo nastali položaj uspelo dvigniti na konstruktivno raven. Ob dogovorjenih aktivnostih lahko dodamo tudi nekaj takih, ki vsebujejo dejavnik presenečenja, in s tem zagotovimo ohranjanje napetosti skozi vso dejavnost (Napolnite baterije delovnega tima, 2007).

Pri samem oblikovanju tima lahko naletimo tudi na napake, ki nas ovirajo pri doseganju zelenih rezultatov. Zaradi nerazumevanja ključnih elementov oblikovanja tima se marsikateri dogodek konča kot »še ena službena zabava«, ki ni dosegla namena – ni uskladila raznolikosti, pripeljala tima do uporabnih zaključkov in konkretnih akcijskih načrtov, pri tem pa razvila pripadnosti in motiviranost. Najbolj pogoste napake so naslednje:

- nejasen namen in cilji;
- pobudnik meni, da je dovolj, da se zaposleni zabavajo ter da to že samo po sebi izboljšuje odnose in rešuje probleme;
- tudi zaposleni mislijo, da je ključni namen vsega skupaj zabava, zato se preveč sprostijo in kvečjemu pretiravajo z običajnimi nefunkcionalnimi načini vedenja (zabava, dominiranje enih nad drugimi); svojega vedenja ne ozaveštujejo in ne čutijo potrebe, da bi ravnanje spremenili;
- dogodek ni strukturiran, temveč gre le za skupno premagovanje izzivov – brez primerne priprave ter povzetka, kaj šele projektnega skupinskega načrtovanja izboljšav.

S slabo strukturo dogodka dosežemo samo manjše zaupanje v skupini in nižjo motivacijo, ne le za nadaljnje sodelovanje, temveč tudi za vse nadaljnje projekte usposabljanja (Timbiling, 2007).

4 PROCES OBLIKOVANJA TIMA V VOLKSBANK–LJUDSKI BANKI, D. D.

4.1. Predstavitev podjetja Volksbank–Ljudska banka, d. d.

Volksbank–Ljudska banka, d. d., na slovenskem trgu uspešno deluje že od leta 1993. Po velikosti sodi sicer med manjše banke, vendar pa kot del velikega mednarodnega koncerna uživa velik mednarodni ugled. Skupino Österreichische Volksbanken-AG (ÖVAG) so leta 1922 ustanovile komercialne posojilne zadruga in je danes v večinski lasti več kot 60 avstrijskih Volksbank (zadružnih bank). Banka je osrednja ustanova ene najpomembnejših bančnih skupin v Avstriji, deluje pa tudi kot mednarodna poslovna banka. Že leta 1991 je bila ÖVAG ena od prvih bank, ki je sprejela izziv, da se širi na trge Srednje in Vzhodne Evrope. Volksbank International AG (VBI) – s sedežem na Dunaju v Avstriji – danes upravlja uspešno in rastočo bančno mrežo v Srednji in Vzhodni Evropi. Do konca leta 2005 jo je sestavljalo 181 poslovalnic v osmih državah Srednje in Vzhodne Evrope. Hčerinske banke ima v Slovaški republiki, Češki republiki, Madžarski, Hrvaški, Bosni in Hercegovini ter v Srbiji in Romuniji. Prek visoko specializiranih družb ponuja po meri ukrojene storitve na področju lizinga, nepremičnin, upravljanja premoženja, zavarovanj in investicijskega bančništva. Poleg tega ima Österreichische Volksbanken-AG podružnico na Malti in predstavništva v Italiji.

Kakovost storitev svojim komitentom v okviru banke nudi 180 zaposlenih strokovnjakov, ki sodobne in kvalitetne bančne storitve nadgrajujejo z individualiziranim pristopom, posluhom za želje komitentov in medsebojnim zaupanjem. Osebni stik s strankami, medsebojno zaupanje in zanesljivost so za banko temeljnega pomena. Pri tem so najpomembnejši dejavniki za zagotovitev poslovnega uspeha strokovnost in kakovost storitev ter dolgoročni odnosi s strankami. Banka je na slovenskem tržišču prisotna z devetimi poslovalnicami v Kopru, Kranju, Celju, Šentjurju, Tepanjah, v Ljubljani na Dunajski, Miklošičevi, v Šiški in v Mariboru. Delujejo na področju Poslovanja s podjetji, kjer želijo še naprej ostati hišna banka malih in srednjih podjetij ter na področju Poslovanja s prebivalstvom, kjer so pripravljeni na zahteven in izjemno konkurenčen slovenski bančni trg.

V Volksbank–Ljudski banki, d. d., v poslovalnici na Dunajski cesti so se na podlagi dolgoletnega sodelovanja in pozitivnih izkušenj odločili, da za izvedbo procesa oblikovanja tima najamejo podjetje, ki je dolgoletni kooperativni partner Volksbanken Akademie in pozna organizacijo, zaposlene ter skozi vsa leta spremlja odnose med njimi. Programa oblikovanja tima sta se udeležila oddelek Poslovanja s podjetji in oddelek Upravljanja s kreditnimi tveganji (Priloga 1: Organigram – Volksbank-Ljudska banka d.d.). Glede na to, da sta bila udeležena dva tima, je bila ta vrsta oblikovanja tima, oblikovanje med posameznimi timi oziroma otoki. Vendar pa to ni bila edina vrsta. Veliko je bilo tudi poudarka na posamezniku in njegovem obnašanju, vedenju, osebnosti, zato lahko rečemo, da je bila prisotna še ena vrsta oblikovanja tima, in sicer posamezniki.

Za proces oblikovanja tima so se odločili zaradi velike fluktuacije v skupini. Tim je bil mlad in ambiciozen, poleg tega pa je vanj vstopalo veliko novih ljudi, veliko jih je tudi odhajalo (napredovanja, druge službe). Opazno je bilo tudi trenje, nerazumevanje in napetost med prodajnim oddelkom in oddelkom za tveganja. Pomembne so jim bile različne stvari in prisotna so bila očitana glede opravljanja dela (kaj druga stran ne dela prav). V timih je bilo prisotno nezadovoljstvo, ki ni bilo nikoli razčiščeno. Ker seveda banka lahko deluje le ob notranji trdnosti, so se odločili za program oblikovanja tima (Černelč, 2007).

Poglavitna lastnost medosebnih odnosov je različnost, specifičnost in drugačnost posameznikov, ki sodelujejo. Taka situacija zahteva od nas, da smo sposobni te razlike prepoznati in jih sprejeti. Pogosto pa se zgodi, da se v sodelovanju z drugimi ljudmi pojavijo konflikti, ki jih bodisi ne prepoznamo, bodisi ne želimo ali ne znamo reševati.

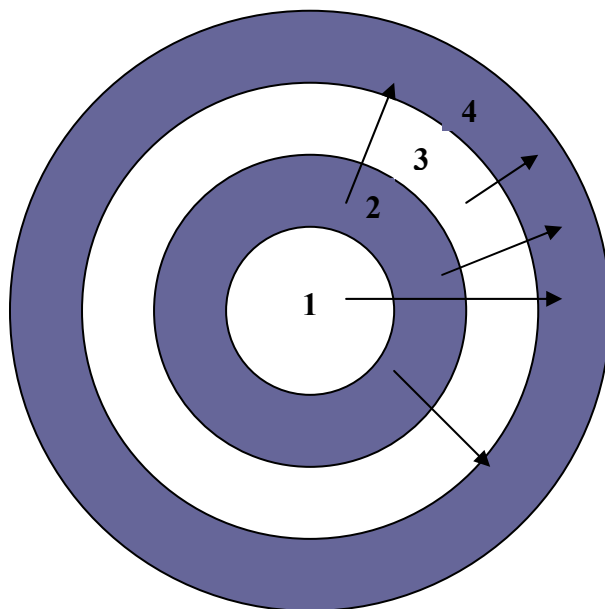
Celoten proces oblikovanja tima je trajal dva dni. Prvi dan se je začel z individualno predstavitvijo ter spoznavanjem teorije, ki je v ozadju. Udeleženci so bili na začetku procesa oblikovanja tima seznanjeni s »pravili igre«. V skupini ni bilo hierarhije, mobilni telefoni so morali biti izklopljeni, vsaj dvakrat v času delavnice so se morali udeleženci presesti, vsak čas so lahko prekinili svetovalca in postavili vprašanje na temo, pri vajah so dali vse od sebe, se imeli dobro in prispevali k prijetnemu vzdušju v timu. Drugi dan je svetovalec skozi socialne interakcijske igre članom tima kazal razvojne točke, na katerih bi morali delati. Po vsaki interakcijski igri je sledila interpretacija ter transfer na delovno področje (kaj so se pri igri naučili o sebi in kako se to odraža pri njihovem delu). Zaključek je bil namenjen temu, da vsak udeleženec sprejme zase načrt sprememb, ki jih bo uvedel pri svojem delu v prihodnje. Pri Insights® analizah so udeleženci rešili analizo vedenjskega potenciala in na osnovi vizije ter zastavljenih ciljev razmišljali o razvoju tima (Černelč, 2007).

Cilj te delavnice je bil pri vseh udeležencih oblikovati zavest, da pripadajo istemu timu, čeprav se njihove naloge razlikujejo. Vsak udeleženec je definiral svojo vlogo v delovnem procesu z namenom, da pričnejo razumevati delovne naloge drug drugega in tako razvijajo strpnost. Njihov cilj je bil tudi doseči stanje, ko je možno o motnjah, težavah spregovoriti odkrito in priti do konstruktivnih rešitev. Z namenom oblikovanja zavesti, da pripadajo istemu timu, so se lotili oblikovanja vizije za ta tim. Za razvoj zaupanja in kvalitetne komunikacije pa so se poslužili socialnih interaktivnih iger. Preko njih so razmišljali o zaupanju, držanju dogovorov in prevzemanju odgovornosti za tisti del posla, za katerega je posameznik pristojen. Za razvoj sprejemanja medosebnih razlik in večanja strpnosti so udeleženci rešili Insights® analizo vedenjskega potenciala. Spoznavali so lastne prednosti in razvojne točke. Fokus je bil na temu, kako ti vedenjski vzorci vplivajo na delovanje tima in doseganje skupnih ciljev (Černelč, 2007).

4.2. Model OMTO in model INSIGHTS®

Model OMTO je okvir za učenje, razvoj in pristop k ustvarjanju osebne, medosebne, timske in organizacijske konkurenčne prednosti, ki ga je razvilo svetovalno podjetje z namenom lažjega izobraževanja in predstavljanja pomena osebnosti. Učenje in izboljševanje se začne z osebnim mojstrstvom, z določanjem, merjenjem in razvojem osebnih in profesionalnih lastnosti, talentov, spretnosti in prepričanj. Nato moramo obvladati medosebne odnose – večina uspehov in razočaranj bo prišlo s tega področja in šele takrat, ko vemo, kako sodelujemo z drugimi, lahko v timu uspešno sodelujemo in kar v največji meri doprinašamo k timskemu uspehu. Ustvarjanje dolgoročne tekmovalne prednosti pa zahteva angažiranje skupnega znanja, ki že obstaja v podjetju, organizaciji in razvoj tistih področij in spretnosti, ki niso na zadovoljivo visoki ravni. To je področje organizacijskega razvoja (Grajenje tima-medosebna inteligenca, 2007, str. 4).

Slika 2: Model OMTO.



Legenda:

- 1 – **O**sebno mojstrstvo
- 2 – **M**edosebna odličnost
- 3 – **T**imski razvoj
- 4 – **O**rganizacijski razvoj

Vir: Grajenje tima-medosebna inteligenca, 2007, str. 4.

Če izkoriščamo samo del svojega potenciala na področju osebnega mojstrstva, potem se posledice čutijo tudi na medosebni ravni in pri tem, kako sodelujemo ali vodimo nek tim. Skupni učinek vpliva na organizacijsko rast – odtekanje energije na posamezni ravni ima še dodatne negativne posledice na ostalih ravneh. Začetna točka je torej osebno mojstrstvo (Grajenje tima-medosebna inteligenca, 2007, str. 4).

Pri organizacijskem razvoju (Organizational Development) in razvoju zaposlenih (Human Performance Development) gre za (Grajenje tima-medosebna inteligenca, 2007, str. 5):

- *Osebno mojstrstvo*

Le-to pomaga nepretrgoma oblikovati in izpopolnjevati osebno vizijo, osredinjati energijo, razvijati potrpežljivost in bolj objektivno obravnavati realnost. Posameznikom in managerjem pomaga tudi pridobiti primerne spretnosti, znanja, koncepte in vrednote. Svoj potencial morajo optimalno izkoriščati, saj se posledice čutijo tudi na ostalih ravneh organizacijskega razvoja in razvoja zaposlenih.

- *Medosebno odličnost*

Ta pomaga izboljševati in optimizirati medosebne odnose z ljudmi. Med seboj sodelujejo različni, specifični posamezniki, ki morajo biti sposobni te razlike prepoznati in jih sprejeti. Večina uspehov in razočaranj bo prišla s tega področja in zato je pomembno, da vemo, kako sodelujemo z drugimi in v največji meri pripomoremo k uspešnosti podjetja.

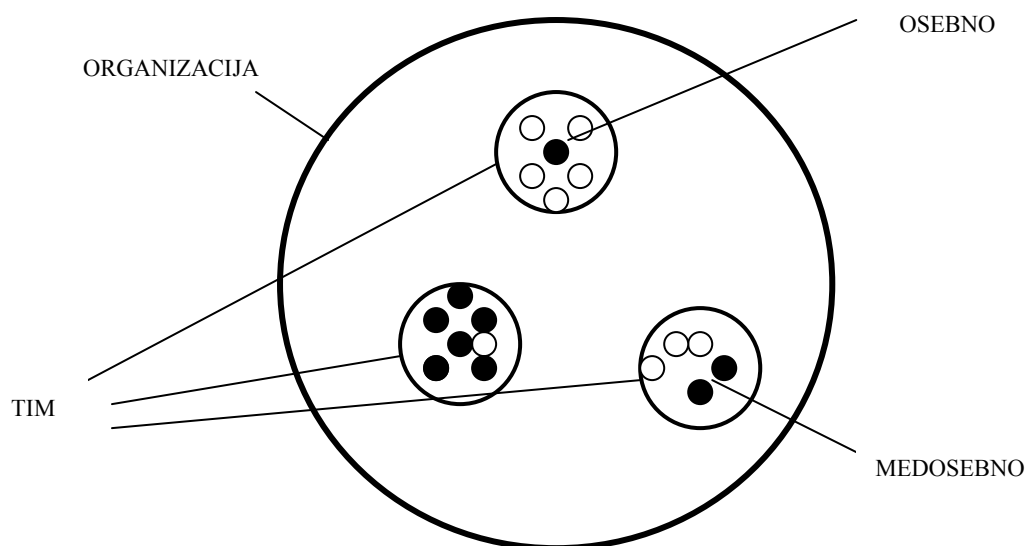
- *Timsko delo*

Na tej ravni pomagamo timu, da bo učinkovito in uspešno delal ter usmerjal energijo v doseganje želenih rezultatov.

- *Organizacijski razvoj*

Tu pomagamo podjetjem pridobiti, ustvariti ali ohraniti tekmovalne prednosti in priskrbeti prave razmere in okoliščine za to, da bodo lahko posamezniki in timi delali učinkovito.

Slika 3: Model OMTO.



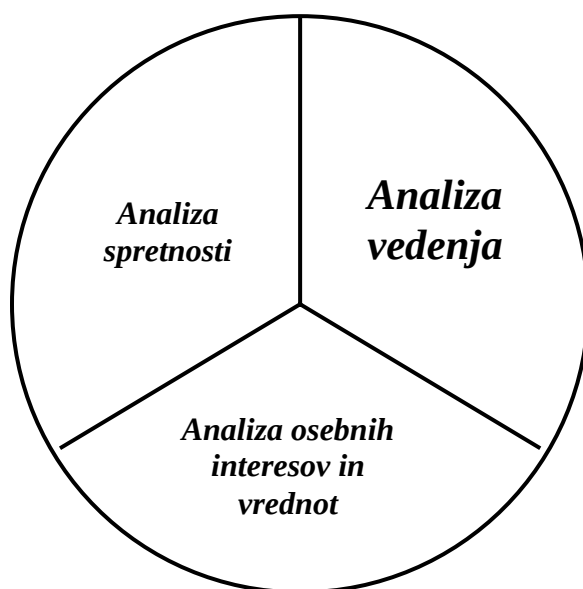
Vir: Grajenje tima-medosebna inteligenca, 2007, str. 5.

Ta organizacijski model je praktični način, kako izboljšati delovno uspešnost in kako se pripraviti na izzive nenehno spreminjajočega se poslovnega sveta. Ustvarjanje, ohranjanje in

pridobivanje poslovnih prednosti izhaja iz osebnega mojstrstva, izboljšave medosebnih odnosov, timskega dela v akciji in strateškega organizacijskega osredotočanja (Grajenje tima-medosebna inteligenca, 2007, str. 5).

Model INSIGHTS® temelji predvsem na spoznanju, da značilnosti vsakega posameznika izhajajo iz množice značajskih lastnosti ali spleta nagnjenj, prepričanj, motivacij in načinov ukrepanja, ki jih je mogoče ugotoviti in meriti. Osebnost določata njihov obstoj ali odsotnost. Model nudi okvir za določanje, merjenje in razvoj osebnih, medosebnih, timskih in organizacijskih kompetenc ter ugotavlja, kako ustvariti, pridobiti ali zadržati konkurenčne prednosti s pomočjo organizacijskega učenja, vedenjskih lastnosti posameznikov, njihovih spretnosti, znanja, vrednot in prepričanj o sebi in o podjetju. Sestavljen je iz treh dimenzij, vsaka pa ima ustrezna analitična orodja in izobraževalne programe (Grajenje tima-medosebna inteligenca, 2007, str. 6). Znotraj modela INSIGHTS® oziroma znotraj ene izmed treh dimenzij modela INSIGHTS®, analize vedenja, ugotavljamo temeljne usmerjenosti posameznikov (introvertiranost, ekstravertiranost, mišljenje in čustvovanje), ter vedenjske tipe osebnosti, ki jih označimo z barvami (rdeča, rumena, zelena in modra).

Slika 4: Model INSIGHTS®.



Vir: Grajenje tima-medosebna inteligenca, 2007, str. 7.

1. **Analiza vedenja.** Naše naravno vedenje je naš temperament, ki ga lahko opazujemo. Le malo je verjetno, da bomo dosegli ves svoj potencial, če ne bomo delali na način ali v okolju, ki je za nas »naravno«. Na žalost večina posameznikov ne razume in ne pozna svoje narave. Pogosto se trudijo postati uspešni v nasprotju s svojimi naravnimi danostmi. Temperament je odgovor na vprašanje »**KAKO**« bomo mi ali naš tim komunicirali ali se lotevali določenih projektov in okoliščin.

2. **Analiza osebnih interesov in vrednot.** Ta dimenzija določa osebna zanimanja, prepričanja in vrednost tako posameznika kot tudi skupine ali podjetja. Vrednote so skriti motivatorji, ki spodbujajo in usmerjajo vedenje. Obstajajo kvalitativna in kvantitativna merila in orodja, ki pomagajo posameznikom oceniti, spoznati in pravilno izkoristiti te vrednote, motive in prepričevanja. To je proces vzgoje in pridobivanja pravih navad in odgovor na vprašanje »**ZAKAJ**«. Zakaj delamo to, kar delamo? Zakaj smo motivirani, da delamo stvari, ki jih delamo?
3. **Analiza spretnosti.** Kot pri vsakem poklicu, tudi pri prodaji obstaja strokovni segment, ki se nanaša na njeno uspešno izvedbo. Kazalec prodajnih strategij je analiza posameznikovega razumevanja strategij, ki se zahtevajo za uspešno prodajo v kakršnem koli prodajnem položaju. Posamezniki, skupine in podjetja imajo veliko bazo znanj in izkušenj. Ta tretja dimenzija odgovori na vprašanje »**KAJ**« moramo delati in se učiti, da bomo uspevali v konkurenčnem okolju. Obstajajo pa tudi neznani dejavniki, ki imajo nedvomno vpliv na našo osebnost (npr. dednost).

4.4. Temeljne usmerjenosti

V okviru modela Insights® oziroma v okviru analize vedenja ugotavljamo temeljne usmerjenosti s pomočjo vprašalnikov ter na podlagi zbranih trditev in odgovorov ugotovimo, kako so določene osebe usmerjene. Te usmerjenosti so introvertiranost, ekstravertiranost, mišljenje in čustvovanje.

4.4.1. Introvertiranost ali ekstravertiranost

Da bi se bolje znašli v polju medosebnih odnosov, moramo povečati razumevanje samega sebe. Dva prevladujoča načina usmerjanja duševne energije sta introvertiranost in ekstravertiranost. Introvertirani tip je usmerjen navznoter, v subjektivni svet in subjektivne vsebine; ekstravertirani tip pa se usmerja navzven, v okolje, zunanji svet in njegove objekte. Introvertirane osebe v večji meri ignorirajo motnje izven sebe in so se sposobne dolgo časa osredotočiti na eno stvar. Rade imajo čas za študij, zbirajo informacije in se osredotočajo na zamisli ter razumevanje. Problem lahko nastane, če jih prehitro vključimo v družabno skupinsko delo. Ekstravertirane osebe imajo visoko raven aktivnosti in nemirnosti ter razvijejo širši spekter aktivnosti in predstavljajo sebe ter svoje izdelke širšemu občinstvu kot pa introvertirani ljudje. Preden se lotijo novih nalog rajši pregledajo zunanje okoliščine kot ideje, ki stojijo za tem. Ekstraverti potrebujejo stalno spodbudo in so pogosto bolj glasni kot introverti pri podajanju svojih idej (Grajenje tima-medosebna inteligenca, 2007, str. 15).

V teku delovnega dne se ljudje sporazumevajo drug z drugim z namenom, da bi dosegli svoje delovne cilje. Nekateri ljudje najraje pristopajo k svojemu delu na introvertiran način, tako da delajo sami in da si vzamejo temeljit premislek o nečem, preden bodo to povedali. Drugim

bolj leži ekstravertiran pristop in imajo visoko potrebo po stalnem medsebojnem vplivanju in druženju z drugimi skozi cel njihov delovni dan.

Ekstravertrani tipi bodo hoteli:

- pogosto verbalno komunikacijo,
- srečanje, ki dovoljuje izmenjavo idej,
- odločitve, o katerih se razpravlja z možnostjo da izrazijo svoje poglede,
- sprotno reševanje konfliktnih situacij,
- komunikacijo z drugimi izven skupine.

Introvertirani tipi bodo hoteli:

- pisno komunikacijo, e-mail ali sporočila,
- samostojno delo in posvet če in ko je potreben,
- čas za razmislek o odločitvi,
- izogibanje konfliktom in njihovo kasnejše obravnavanje,
- pisno povratno informacijo z možnostjo, da lahko prinesejo še dodatne poglede (Grajenje tima-medosebna inteligenca, 2007, str. 15).

Tabela 3: Ključne razlike med introvertiranimi in ekstravertiranimi tipi.

Intorvertirani tipi »I«	Ekstravertirani tipi »E«
mirni	zgovorni
poslušajo	govorijo
opazujoči/pazljivi	zavzeti
usmerjeni navznoter	usmerjeni navzven
globina interesa	širina interesa
intimni	družabni
zadržani/rezervirani	aktivni
nagnjeni h premišljevanju	usmerjeni h ukrepom
premišljeni	izrazni
previdni	pogumni
razumeti svet	spremeniti svet

Vir: Grajenje tima-medosebna inteligenca, 2007, str. 15.

4.4.2. Mišljenje ali čustvovanje

Človekovo vedenje je potrebno pogledati nekoliko natančneje, da bi ugotovili, kako pristopa k problemom in sprejema odločitve. Miselni tipi sprejemajo odločitve na logičen, analitičen način in so najraje objektivni/stvarni in odmaknjeni. Pripravljeni so kritizirati, najraje imajo napisane cilje in radi ponudijo nepristransko mnenje. Čustveni tipi pa se osredotočijo na to, kakšen vpliv bodo imele njihove odločitve na druge, zanimajo jih ljudje in razmerja. Uporabljajo prijateljsko prepričevanje, kadar izražajo svoje mnenje in so rajši takti, kot da bi odkrito povedali resnico. Njihovo mišljenje je v bistvu neosebno, cilj je resnica, neodvisno od

osebnosti in želja misleca ali kogarkoli drugega. »Miselni« ljudje so najraje neosebni in so najbolj sposobni izpeljati stvari, ki morajo biti narejene neosebno. Miselni tipi morajo včasih vključiti čutni proces, da lahko svoje ideje podajo tako, da dobijo podporo in obvezo. Pri sočutnem ravnanju z ljudmi, kjer so pomembne osebne vrednote, je čustvovanje bolj učinkovit instrument. V večini socialnih kontaktov je čustvo tisto, ki služi kot most med dvema človekoma. Čustveni tipi morajo včasih vključiti proces mišljenja, da najdejo logične razloge, ki so potrebni miselnim tipom za sprejem sklepov, do katerih so sami prišli na čustven način (Grajenje tima-medosebna inteligenca, 2007, str. 18).

Nekateri ljudje najraje sprejemajo odločitve na delovnem mestu tako, da o njih razmislijo na logičen način, korak za korakom. Takšni ljudje so nagnjeni k mišljenju. Drugi naslanjajo svoje odločitve na osebne občutke in vrednote. Zanje je značilno, da imajo nagnjenost za čutenje.

»Razumski« ljudje bodo hoteli:

- komunikacijo, ki se osredotoči na naloge in delo;
- logične odločitve z upoštevanjem vzroka in posledice;
- logično, pošteno in stanovito vodenje;
- rešitve, ki slonijo na tem, kaj je potrebno, da se delo opravi;
- brezosebni konflikt – potrebo po tem, da se konflikta ne jemlje osebno;
- povratno informacijo, ki se osredotoči na njihovo delo, kompetence in naloge.

»Čustveni« ljudje bodo hoteli:

- komunikacijo, ki se osredotoči na osebne povezave;
- priznanje kot posameznik;
- biti vključen – izražanje in poslušanje njihovih idej, predlogov;
- vodenje, ki se osredotoči na posameznika in je občutljivo na njihove spreminjajoče potrebe;
- podporo pri reševanju konfliktov;
- spoznanje, da se težko osredotočijo na naloge, če niso bili rešeni osebni problemi;
- povratno informacijo, ki se osredotoči nanje kot na posameznike – na njihov prispevek skupini, privrženosti, obvezo in vloženi trud (Grajenje tima-medosebna inteligenca, 2007, str. 18).

Tabela 4: Ključne razlike med mišljenjem in čustvovanjem.

Miselni »M«	Čustveni »Č«
formalni	neformalni
odmaknjeni	vpleteni
neosebni	osebni
analitični	sočutni
objektivni/stvarni	subjektivni
logika	čustva
tekmovalni	prilagodljivi
načela	socialne vrednote
pravičnost	človečnost
naloge	razmerja
sistem	moral

Vir: Grajenje tima-medosebna inteligenca, 2007, str. 18.

4.5. Štirje osnovni tipi osebnosti

Poznavanje štirih osnovnih tipov osebnosti, njihovih lastnosti, prednosti in slabosti je pomembno, saj udeleženci spoznajo, kakšne so njihove značilnosti, kaj imajo radi in česa nimajo ter kako lažje razumeti obnašanje, delovanje, reagiranje in dožemanje drugega sodelavca. Zaradi mešanja sosednjih barv v kvadrantu med seboj, razširimo štiri osnovne tipe na osem vedenjskih tipov osebnosti. Štirje osnovni tipi osebnosti se nanašajo na Hipokratovo tipologijo temperamenta. Hipokrat je osnovne tipe poimenoval sangvinik, kolerik, melanholik in flegmatik, medtem ko Insights® model uporablja štiri barve za poimenovanje osnovnih tipov osebnosti: sončno rumena, ognjeno rdeča, ledeno modra in zemeljsko zelena (Grajenje tima-medosebna inteligenca, 2007, str. 11,12).

Tabela 5: Štirje osnovni tipi osebnosti.

Oznaka	Vedenjski tipi	Barve tipov	Lastnosti tipov
D	dominanten	OGNJENO RDEČ	odločen pripravljen na tveganje usmerjen k cilju
I	iniciativen	SONČNO RUMEN	veder nekdo, ki dviga razpoloženje duhovit optimističen
S	stalen	ZEMELJSKO ZELEN	miren, tih pomirjujoč empatičen
V	vesten	LEDENO MODER	premišljen takten razumen zahteven

Vir: Grajenje tima-medosebna inteligenca, 2007, str. 23.

4.5.1. Razumevanje sistema barv INSIGHTS®

Da bi razumeli osebnost, vedenjske podobnosti in razlike, sistem Insights® določa štiri različne kvadrante, tako da uporabi reprezentativne opise posameznih barv (Grajenje tima-medosebna inteligenca, 2007, str. 24).

DOMINANTNOST – RDEČA

Ljudje iz tega kvadranta imajo veliko energije. So dejavni in nenehno v akciji, na stvari gledajo pozitivno, delujejo stvarno in pogosto zelo na hitro. So odprti, vztrajni in cenijo rezultat. Do drugih so direktni in pogosto oblastni. "Ognjeno rdeči" ustrezajo "ekstravertiranemu razmišljujočemu tipu".

INICIATIVNOST – RUMENA

Ljudje te skupine so odprti, privlačni in prijazni. Na življenje gledajo pozitivno in si prizadevajo za dobre medsebojne odnose. Radi so v stiku z drugimi in jemljejo življenje z zabavne strani. Nenehno poskušajo druge o čem prepričati, vendar jim vedno pustijo svobodno izbiro. "Sončno rumeni" ustrezajo "ekstravertiranemu čustvenemu tipu".

STALNOST – ZELENA

Ljudem iz tega kvadranta gre za stalnost in zanesljivost. Potrebujejo kolikor mogoče stalno življenjsko okolje in si trmasto prizadevajo za svoje interese. Na nejasnosti in neosebne dogodke se odzivajo negativno in so do drugih bolj zadržani. "Zemeljsko zeleni" ustrezajo "introvertiranemu čustvenemu tipu".

VESTNOST – MODRA

Ljudje tega tipa čutijo močno potrebo po tem, da bi razumeli okolje. Preden ukrepajo, vse skrbno premislijo in zato dajejo vtis odmikanja ali celo odklanjanja. Vsako vrsto oblastnega pritiska odklanjajo in raje komunicirajo pisno. "Ledeno modri" ustrezajo "introvertiranemu miselnemu tipu".

4.5.2. Značilnosti posameznih barv

OGNJENO RDEČ: Nepopustljivo ukrepanje in smer

Ognjeno rdeči vedo, kaj hočejo in nimajo težav pri izražanju svojih zaključkov. Moto »rdečega« bi lahko bil: "Naredimo sedaj in bodimo najboljši". »Rdeče« v osnovi zanimata ukrepanje in akcija. Hitro ravnaajo v sedanji situaciji in zdi se, kot da jih preteklost ne zanima. Njihovi odgovori so učinkoviti in osredotočeni. Vedo, kaj hočejo in kam gredo in so nepotrpežljivi, če se odlaša. Mogoče kažejo manj skrbi za občutke drugih ali za osebna razmerja. Drugim se njihovo ukrepanje zdi trdo in kritično, ker omejujejo pozornost, ki jo posvečajo odnosom z drugimi ljudmi. Ognjeno rdeči iščejo moč in nadzor nad položajem.

SONČNO RUMEN: Jasna vizija in navdih

Sončno rumeni vlagajo svoj trud v svoje sanje o prihodnosti. Gradijo možnosti za jutrišnji dan. Rumeni se gibljejo od ene ideje ali aktivnosti k drugi, nepotrpežljivo, da bi našli vizijo trenutka. Njihovo vedenje je lahko zabavno in druge to lahko pritegne. Ker svojo pozornost usmerjajo v prihodnjo in pogosto intuitivno vizijo, jih lahko drugi zaznavajo kot bolj domišljajske in ustvarjalne kot ostale barve. Lahko postanejo popolnoma predani neki ideji in jo nato opustijo v nekaj tednih, če izgubijo navdušenje. Zato jih lahko drugi vidijo kot plitve, površne, nepraktične in nerealistične v času težav. Njihov optimizem pomeni, da se bodo včasih nagibali k zanikanju.

ZEMELJSKO ZELEEN: Odnos eden na enega in podpora

Zemeljsko zelene skrbijo občutki drugih ljudi in odnosi z njimi oz. medosebni odnosi. Njihova skrb za blagostanje drugih ljudi lahko pripelje do osebne topline v določenih okoliščinah. Občutljivi so na vrednote in lahko delujejo kot uporaben barometer za etično doslednost organizacijskih ukrepov. »Zeleni« so lahko počasni ali se upirajo spremembi svojih osebnih vrednot kljub očitni logiki argumentov ali okoliščin. Zemeljsko zeleni se izogibajo odločitvam, ki bi lahko vključevale kršenje njihovih vrednot ali tveganje pred neznanim.

LEDENO MODER: Introvertirano razmišljanje in premišljevanje

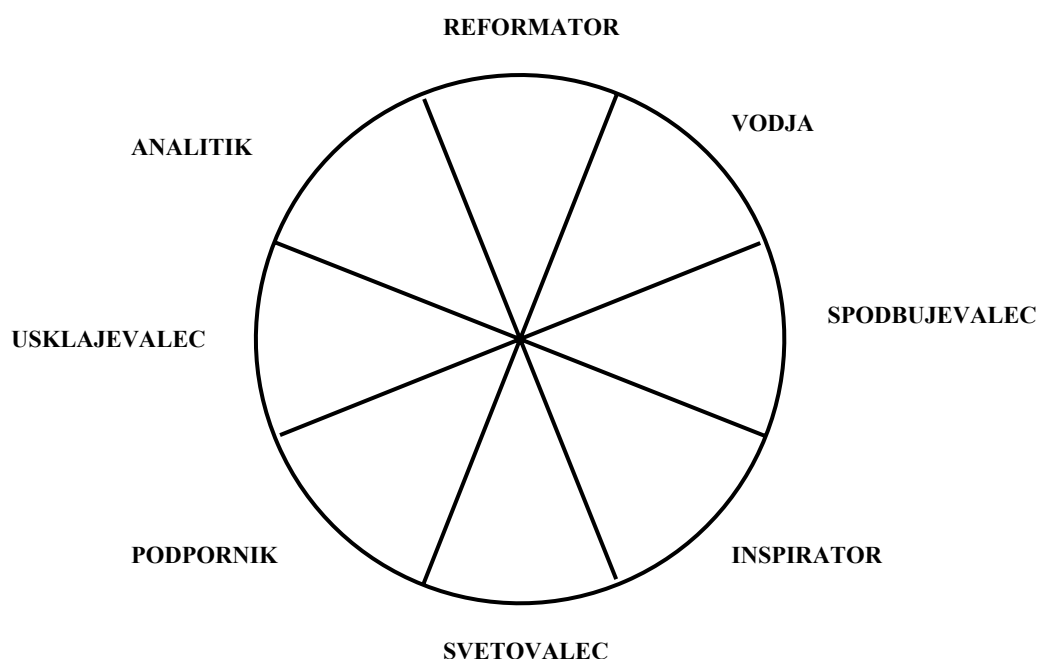
Ledeno modri živijo svoje življenje po načelih, dejstvih in logiki, ki jo najdejo v realnosti. Radi analizirajo vse možnosti, da se prepričajo, da se bodo izognili sprejemanju nelogičnih ali premalo obveščenih sodb. So načrtovalci, organizatorji, administratorji in akademiki s sposobnostjo, da naredijo stvari sistematično od začetka do konca. Kot rezultat njihove doslednosti ledeno modri neradi hitro sprejemajo ali izražajo odločitve. Dejstva, logika in

načela se jim včasih zdijo bolj pomembni kot osebno prijateljstvo ali osebno zadovoljstvo, zato se nam zdijo odmaknjeni in včasih celo hladni (Grajenje tima-medosebna inteligenca, 2007, str. 25–26).

4.6. Od 4 barv k 8 tipom*

Štirje osnovni vedenjski tipi so *vodja*, kateremu ustreza rdeča barva, *inspirator*, ki je čisti rumeni tip, *podpornik*, ki je čisti zeleni tip in *analitik*, za katerega je značilna modra barva. Ti osnovni vedenjski tipi se porazdelijo po krogu tako, kot je prikazano v Prilogi 4. Ker pa pride v tem krogu tudi do mešanja sosednjih barv med seboj, dobimo naslednje štiri mešane tipe oziroma od štirih osnovnih tipov preidemo na osem vedenjskih tipov. Vedenjski tip *spodbujevalec* nastane, ko se med seboj pomešata rumena in rdeča barva, *svetovalec* nastane z mešanjem rumene in zelene barve, *usklajevalec* z mešanjem zelene in modre barve ter *reformator*, ki nastane z mešanjem modre in rdeče barve. Na ta način pridemo od štirih osnovnih vedenjskih tipov do osmih vedenjskih tipov.

Slika 5: 8 tipov.



Vir: Grajenje tima-medosebna inteligenca, 2007, str. 32.

Introvertirani zaznavni tip je "usklajevalec". Zaznavanje je praktična funkcija, ki uporablja pet čutil za sprejemanje stvarnih podatkov in dejstev. Zaznavna funkcija to počne v resničnem svetu. Ljudje s to temeljno nagnjenostjo so praktični in stojijo na trdnih tleh. Najverjetneje bodo zelo večji pri vsem, kar zahteva ročne spretnosti. Introvertirani zaznavni

* Večina navedb v podpoglavju 4.6. povzetih iz: Grajenje tima–medosebna inteligenca

tip tako imenovanega usklajevalca od vseh osmih tipov najbolj zanimajo dejstva, stvarne izkušnje in podrobnosti. Ker je usmerjen k notranjemu svetu, bo usklajevalec sprejemal vtise iz zunanjega sveta in se jih bo sposoben zapomniti in uporabiti v svojem spominu. Dober primer usklajevalca so ljudje, ki rajši uporabljajo zaznavanje. Sem sodijo zlasti inženirji in obrtniki.

Usklajevalec ima rad:

- ljudi, ki so praktični in učinkoviti,
- priznanje kakovosti svojega dela;
- strukture, sisteme, postopke in red;
- predhodno opozorilo na prihajajoče spremembe;
- stalnost vloge;
- realistične končne roke in rezultate;
- zmerne, skromne in potrpežljive ljudi.

Ne mara:

- ljudi, ki ne ponudijo jasnih navodil in izzivajo načrt;
- naloge, za katere ne vidijo praktične uporabe;
- ljudi, ki so zelo oblastni, dominantni ali zelo glasni in zgovorni;
- ljudi, ki so zelo usmerjeni v prihodnost hkrati/medtem pa ignorirajo preteklost;
- ljudi z zelo drugačnimi pogledi od svojih.

Ekstravertirani intuitivni tip je "spodbujevalec". Intuicija je ustvarjalni proces, ki oblikuje povezave med miselnimi vzorci. Ukvarja se s splošnimi koncepti in njihovim pomenom. Intuitivna funkcija se pomika od resničnosti, da bi razvila domišljjsko vizijo prihodnosti in je povezana tako z introvertirano kot ekstravertirano naravnostjo. Ekstravertirani intuitivni tip (spodbujevalec) išče uporabo možnosti v zunanjem svetu, pa naj bo to za stvari, ideje ali ljudi. Spodbujevalci vidijo nove priložnosti na vsakem koraku. Proizvajajo visoko navdušenje v samem sebi in drugih zaradi njihove privrženosti svoji viziji. Prav tako zaznavamo številne politike in poslovneže, ki se ukvarjajo s svojo javno podobo kot spodbujevalce.

Spodbujevalec ima rad:

- ljudi, ki so navdušeni in hitri;
- priložnosti, kjer lahko preizkusi nove ideje in "velik načrt";
- ljudi, ki se osredotočajo na ugodne priložnosti;
- razpravo o možnostih in usmerjenost v prihodnost;
- osebno priznanje in hvalo;
- ljudi, ki lahko sprejmejo nestrukturiran in neorganiziran delovnik;
- izzive in priložnosti za razvoj svojega potenciala.

Ne mara:

- nalog z visoko nespremenljivo usmeritvijo/naravnostjo;
- preveč strukture ali osredotočenje na podrobnosti;
- konvergentnega razmišljanja »korak za korakom«;

- stalnega ponavljanja, rutine;
- razprave, ki se osredotoči na preteklost.

Miselni tip je "reformator". Ljudje s funkcijo mišljenja iščejo logiko in analizo, njihovo zanimanje je podprto z intelektom. Miselni tip (reformator) misli, da mora raziskati vsako možno alternativo, preden bo sprejel "pravo" odločitev, ker je zelo zahteven do sebe in drugih. Teži k popolnosti pri vsem kar dela in lahko postane jezen ali depresiven, če mu ne uspe živeti po visokih standardih, ki si jih je postavil. Drugi ga imajo za preveč neodvisnega in stvarnega.

Reformator ima rad:

- priložnosti, da vedno temeljito razmisli o stvareh;
- poslovne ljudi, ki delujejo v skladu s predpisi;
- razprave, ki se držijo dejstev;
- cilje, izzive in nagrade, vzpodbude;
- končne roke in ljudi, ki so točni;
- poročila in ukrepe, ki dovoljujejo, da se zgodi sprememba.

Ne mara:

- krivic;
- ljudi, ki se ne držijo ene naloge naenkrat;
- številnih mnenj, o tem, kaj je prav;
- nepristojnost in da se mora ljudem povedati, kaj morajo delati;
- da ga odvrnejo potrebe drugih.

Ekstravertirani miselni tip je "vodja". Ekstravertirano mišljenje je funkcija, ki se ukvarja z razumevanjem in organiziranjem sveta na osnovi univerzalnih resnic in načel. Ekstravertirani tip (vodja) je močan pri načrtovanju in organiziranju. Njegovi standardi in načela so jasni. Svoje razmišljanje izraža hitro in jedrnato. Številni managerji uporabljajo avtorsko vodstvo, da delajo na vrhuncu svojih kompetenc in zaradi tega lahko izgubijo privrženost in zvestobo svojih ljudi, če so preveč neosebni.

Vodja ima rad:

- razločno, logično in natančno zbiranje informacij;
- ljudi, ki so dobro pripravljeni in usmerjeni k nalogam;
- okoliščine in probleme, ki so analizirani do podrobnosti;
- razprave, ki se osredotočajo na dejstva;
- prioriteto določanje nalog;
- potencialno velike projekte, ki so v začetni fazi;
- disciplino in natančno upoštevanje časa.

Ne mara:

- okoliščin, ki zahtevajo globoko razumevanje stališča druge osebe;
- ljudi, ki dajejo mnenja brez dejstev, ki jih podpirajo;

- okoliščin, ki ne dajejo takojšnjih rezultatov ali se zdijo kot zapravljanje časa;
- okoliščin, ki ponujajo malo priložnosti za delo na projektu.

Introvertirano miselni tip je "analitik". Introvertirano mišljenje je funkcija, ki rajši uporablja miselne procese za analizo in razumevanje kot za uporabo. Introvertirani miselni tip (analitik) mora priti stvarjem do dna, kar ga lahko naredi objektivnega in zelo spretnega pri razumevanju zapletenih načel in postopkov. Prevladuje njegova kritična veščina mišljenja. Sistemski analitiki, računovodje in akademiki vsebujejo darove analitikov.

Analitik ima rad:

- postopke, ki se odvijajo korak za korakom in možnost, da delajo sami;
- ljudi, ki najprej razmislijo in nato govorijo;
- pisno sporazumevanje, protokol in urnik;
- čas, da razmisli o nečem, preden poda svoje mnenje;
- ljudi, ki posvečajo pozornost podrobnostim;
- ljudi, ki stalno izpolnjujejo svoje naloge;
- organizacijske zamisli in ideje bolj kot odnose z ljudmi.

Ne mara:

- pritiska, da bi sprejel hitro odločitev brez dejstev;
- nepričakovanih obiskov – (management by walking around);
- ljudi, ki so preveč optimistični;
- presenečenj;
- ljudi, ki jih zaznava kot plitke ali naivne;
- ljudi, ki so pripravljeni pokazati svoja čustva.

Čutni tip je "svetovalec". Funkcija čutenja se ukvarja z globokimi vrednotami in ne s čustvi, kar se čuti v poštenosti, časti in zaupanju. Stvari, ideje in ljudi ocenjuje v primerjavi s temi vrednotami. Čutni tip (svetovalec) se ukvarja z ustvarjanjem harmoničnih razmerij z drugimi in je občutljiv na potrebe drugih ter je dober tako pri poslušanju kot svetovanju. Svetovalce pogosto najdemo pri izobraževanju, usposabljanju, vzgoji in socialnem delu.

Svetovalec ima rad:

- ljudi, ki posvečajo pozornost osebnim razmerjem;
- prilagodljivo in prijazno vedenje;
- sodelovanje in ne soočenje;
- priložnosti, da prispevajo na čustven način;
- osebno priznanje in resnično vrednotenje, cenjenje;
- harmonijo in soglasje (konsenz);
- okoliščine, v katerih lahko odkrito predstavijo svoj pogled.

Ne mara:

- okoliščin, v katerih se v račun vzamejo samo dejstva, ne da bi upoštevali občutke ljudi, ki so vključeni;

- okoliščin, o katerih niso obveščeni;
- ljudi, ki izgledajo neodkritosrčni ali imajo "skrite namene";
- to, da se ga kritizira zaradi prisrčnosti njegove vključenosti;
- preveč formalnosti, strogosti/togosti in usmerjenosti k nalogam.

Ekstravertirani čutni tip je "inspirator". Funkcija ekstravertiranega čutenja gleda na vrednote v zunanjem svetu znotraj drugih ljudi. Ekstravertirani čutni tip (inspirator) bo poskušal delati po teh vrednotah in bo rad z ljudmi, da bi se z njimi sporazumeval in razpravljajal o skupnih področjih zanimanja. Kot rezultat tega so inspiratorji lahko dobri pri delu z ljudmi. Zelo primerni so za poklice, kot so prodaja, vzgoja, stiki z javnostjo in gledališče. Manj industrijskih managerjev bo izgledalo kot inspirator, zato pa toliko več kadrovnikov.

Inspirator ima rad:

- priložnosti, kjer se lahko izrazi;
- priložnosti, kjer lahko razvija svoje ideje z drugimi;
- prevzemanje novih nalog z usmerjenostjo k ljudem;
- navdušene ljudi, s katerimi se lahko družijo;
- prilagodljive okoliščine;
- ljudi, ki lahko sprejmejo hitre odločitve.

Ne mara:

- nalog, o katerih se razmišlja v tišini;
- nalog, ki zahtevajo pozornost do podrobnosti;
- analiziranja in predolgega razmišljanja;
- stalnosti v postopku.

Introvertirano čutni tip je "podpornik". Funkcija introvertiranega čutenja prav tako deluje na vrednotah, ki jih hranimo bolj globoko na osebnih vrednotah, ki se nanašajo na notranji, bolj osebni svet. Introvertiranega čutnega tipa (podpornik) privlačijo vloge, kjer lahko služi drugim in so zaradi tega odlični svetovalci. Vendar njihova temeljna nagnjenost k introvertiranosti pomeni, da imajo lahko težave pri deljenju svojih čustev z drugimi. Njihova pristojnost leži v skrbi za blagostanje drugih na posamični osnovi in na sposobnosti vživljanja v čustva drugih.

Podpornik ima rad:

- priložnosti, kjer lahko ostane občutljiv za potrebe drugih;
- grajenje osebnih razmerij, celo na delovnem mestu;
- ljudi, ki jih opogumljajo/spodbujajo k temu, da govorijo o osebnih dogodkih;
- ljudi, ki skrbijo tako za osebne stvari kot tudi za naloge;
- ljudi, ki so pripravljeni deliti svoja mnenja;
- harmonijo, skladnost in notranjo toplino globokih razmerij.

Ne mara:

- ljudi, ki vedno zahtevajo spremembe;
- ljudi, za katere se zdi, da ignorirajo njega ali njegove občutke;
- ljudi, ki stalno poskušajo nadzorovati razpravo;
- to, da ga prisilimo ali prepričamo, da naredi nekaj zoper svojo voljo;
- avtoritativnih, oblastnih omejitev in to, da mu rečejo, kako mora delati.

4.7. Opis poteka delavnice v oddelku Poslovanje s podjetji in oddelku Upravljanje s kreditnimi tveganji

Oblikovanje tima (angl. team buliding) je trajalo dva dni. Prvi dan se je začel z individualno predstavitvijo, seznaitvijo s »pravili igre« ter s spoznavanjem teorije, ki je v ozadju. V času delavnice ni bilo hierarhije, mobilni telefoni so morali biti izklopljeni, vsaj dvakrat so se morali udeleženci presesti, vsak čas so lahko prekinili svetovalca in postavili vprašanje na temo. Pri vajah so dali vse od sebe, se imeli dobro in so prispevali k prijetnemu vzdušju v timu. Drugi dan je bil namenjen socialnim interakcijskim igram ter poudarku na razvojnih točkah, na katerih bi morali udeleženci delati. Po vsaki interakcijski igri je sledila interpretacija ter transfer na delovno področje, to pomeni, kaj so se pri igri naučili o sebi in kako se to odraža pri njihovem delu (Černelč, 2007).

Pri obravnavi teorije so bili seznanjeni z modelom OMTO in modelom INSIGHTS®. Pri obravnavi prvega modela jih je svetovalec seznanil s posameznimi ravni le-tega ter jim predstavil pomen oziroma vpliv njih samih kot posameznikov na podjetje kot celoto. Posameznik s svojim znanjem, koncepti, vrednotami, spretnostmi in obnašanjem ustvarja določene medosebne odnose, ki se nato odražajo v timskem delu. Timi pa v končni fazi vplivajo na poslovanje podjetja kot celote. Čim boljše bo znanje, vrednote, spretnosti, medosebni odnosi, sodelovanje in timsko delo, čim bolj konkurenčno bo podjetje. Torej je začetna točka pri modelu OMTO osebno mojstrstvo. Pri INSIGHTS® modelu so spoznali tri dimenzije modela ter nato v okviru analize vedenje (ena izmed dimenzij modela) ugotavljali temeljne usmerjenosti ter vedenjske tipe osebnosti. Pri Insights® analizah so udeleženci rešili analizo vedenjskega potenciala in na osnovi vizije ter zastavljenih ciljev razmišljali o razvoju tima. Zaključek je bil namenjen temu, da vsak udeleženec sprejme zase načrt sprememb, ki jih bo uvedel pri svojem delu v prihodnje (Černelč, 2007).

Da so udeleženci delavnice ugotovili, na kakšen način pristopajo k svojemu delu oziroma kakšna je njihova temeljna usmerjenost, so v Tabeli 3, ki je na strani 25, označili tiste lastnosti introvertiranih in ekstravertiranih tipov, ki so za njih značilne ter v Prilogi 2 izbrali trditve, katere ustrezajo njihovem obnašanju. Oba rezultata so sešteli ter ga vnesli na vodoravno premico in označili interval, kjer se nahajajo na I/E lestvici. Nato so se glede na usmerjenost razdelili v dve skupini in predstavnikom nasprotnega tipa zastavili nekaj vprašanj, na podlagi katerih so se lahko še bolj spoznali med seboj.

Tako kot pri ugotavljanju introvertiranosti in ekstravertiranosti so udeleženci tudi pri ugotavljanju pripadnosti čustvenemu oziroma miselnemu tipu v Tabeli 4 na strani 27, označili tiste trditve, ki so za njih značilne ter v Prilogi 3 izbrali trditve, katere ustrezajo njihovu obnašanju. Oba rezultata so sešteli ter ga vnesli na navpično premico in označili interval, kjer se nahajajo na M/Č lestvici. Sledilo je spoznavanje posameznih tipov med seboj na podlagi zastavljenih vprašanj ter analiziranje odgovorov in primerjanje razlik med posameznimi tipi.

Ko so določili intervala na I/E lestvici in M/Č lestvici ter ju prenesli v krog (Priloga 4), so ugotovili, katera barva oziroma kateri kvadrant najbolje opisuje njihovo osebnost. V nadaljevanju so udeleženci bolj podrobno spoznali posamezne vedenjske tipe in njihove značilnosti ter si tako omogočili lažje razumevanje obnašanja, delovanja, reagiranja in dojemanja drugega sodelavca.

Kljub temu da so vsi spoznali vedenje, obnašanje, dojetanje in delovanje posameznih tipov osebnosti ter analizirali vse značilnosti, lahko medsebojno delovanje privede tudi do stresnih situacij. Da bi udeleženci spoznali, kako njihovi sodelavci reagirajo v takšnih situacijah, so se razdelili v skupine po barvah ter odgovorili na naslednja vprašanja:

1. Kaj, kdo in katere situacije vas spravljajo v stres?
2. Kako reagirate pod blagim stresom?
3. Kako reagirate pod izjemno močnim stresom?

Odgovore so skupaj analizirali, predstavili možne načine obvladovanja stresnih situacij ter spoznali, kako komunicirati z določenim barvnim tipom v takšnih okoliščinah in kako se do nje/-ga obnašati.

4.8. Timska slika

Na podlagi rešene Insights® analize vedenjskega potenciala je računalnik določil glavni tip kot **»temeljni slog«** (Temelj – NARAVNO VEDENJE – označeno s krogcem) in **odzivanje na okolje** (»Maska« – PRILAGOJENO VEDENJE – označeno z zvezdico) za vsakega udeleženca posebej in nato oblikoval tudi sliko celotnega tima (Priloga 5).

Prva ugotovitev, ki jo lahko razberemo iz timske slike je, da se večina udeležencev nahaja na spodnji polovici kroga. Za tak tim so v ospredju medosebni odnosi. Pomembno je biti obziren drug do drugega, ne drezati in veliko govoriti o neskladjih in napakah. Usmerjeni so v harmoničnost. Pozitivno mnenje drugih ljudi lahko pomembno vpliva na odločitve posameznika, veliko pa je tudi empatije. Odločitve se sprejemajo bolj skladno z občutki kot z dejstvi. Kar zadeva introvertiranost in ekstravertiranost je razvidno, da v timu v približno enakem razmerju nastopajo tako introvertirani (raje delajo sami, vzamejo si čas za temeljit premislek) kot ekstravertirani tipi (imajo visoko potrebo po stalnem medsebojnem vplivanju in druženju skozi cel njihov delovni dan). Timska slika nam tudi kaže, da se niti dva udeleženca ne nahajata na isti poziciji v krogu. Tim sestavljajo ljudje z različnimi osebnostmi,

vrednotami, pričakovanji, vedenjem, kar je bilo v tem oblikovanju tima bistvenega pomena. Udeleženci so spoznali, da si med seboj niso enaki, ne razmišljajo na enak način in da se njihove vloge v timu razlikujejo.

Po celotnem oblikovanju tima in po prihodu nazaj v delovno okolje so bile opazne spremembe. Spoznanje, da niso vsi med sabo enaki in da si stvari ne razlagajo in ne razumejo na enak način, je zaposlene nekako med seboj povežalo. Nekateri so celo gledali v preteklost in ugotovili, zakaj se je določena oseba v določeni situaciji obnašala tako, kot se takrat je in zakaj se s to osebo nista mogla sporazumeti in priti do zaključka (pripadala sta različnemu tipu osebnosti, različnim barvam) oziroma zakaj so se z določeno osebo razumeli in vedeli, kaj jim hoče povedati (osebi sta pripadali enakemu tipu osebnosti oziroma enaki barvi). Poznalo se je tudi povečano medsebojno sodelovanje, saj so zaposleni vedeli, kako in na kakšen način komunicirati drug z drugim, da pridejo do rezultata.

4.9. Analiza rezultatov procesa oblikovanja tima

Po dvodnevnem procesu oblikovanja tima so prišli do spoznanja, da je izstopala nizka stopnja zaupanja v timu med različnimi službami, ki se pri različnih članih tima kaže na dva prevladujoča načina. Eden način je bil viden v izjavah nekaterih članov tima, da drugi niso zadosti strokovni, nimajo primernih izkušenj, jim manjka znanja, ne znajo sodelovati itd. Prevladovali so zunanji vzroki neuspeha (ne-jaz) in prelaganje odgovornosti. Tim tako razpada na »majhna zaveznitva«, ki se zapirajo pred ostalimi v zaprto in destruktivno kliko, ki samo čaka na napake ostalih. Drugi način je zagovarjanje stališč, da je tim dober, ne vidijo težav, da so odnosi zadovoljujoči in vse poteka uredno. V takšnih odgovorih vidijo močno željo po idealizaciji in harmonizaciji, kar je značilno za začetne faze razvoja tima. Obstoj odprte fronte bi posameznika pretirano ogrozil, zato ostajajo člani pretirano prijazni, brišejo medsebojne razlike in pod to krinko razvijajo prepričanje, da jih nihče v timu ne razume. Ko napetost preraste mejo zdržljivosti, se v timu zgodi katarzično sproščanje, ki se kaže v nenadnih izbruhih jeze, ki vso skupino precej začudijo. Po takem izbruhu se ponovno vse spelje v prejšnje harmonično stanje (izbruh se »pozabi«).

Zaupanje v timu bi lahko povečali z odprtim in poštenim komuniciranjem, s prevzemanjem odgovornosti za opravljanje svojega dela ter izpolnjevanjem obljub, z naklonjenostjo do drugih, empatijo, s poslušanjem in upoštevanjem drugih mnenj. Člani bodo videli, da lahko računajo drug na drugega, da njihovo mnenje velja in se ga upošteva ter da se naloge opravljajo, kakor je bilo dogovorjeno. V timu je bila prisotna tudi nizka zavest o skupnih ciljih, povezana z iskanjem tistega, ki je za posel pomembnejši in tistega, ki bi se moral letemu prilagajati. Prisotna so bila tudi nekatera nesoglasja, ki pa niso prerasla v konflikt. Nekateri udeleženci so se zelo zaprli vase in niso bili sodelovalni, ali pa je bilo njihovo sodelovanje bolj manifestivno.

Osebnostni tipi, ki prevladujejo v obeh timih, so podpornik, svetovalec in inspirator. Vsi trije tipi osebnosti se nahajajo na spodnji polovici kroga. Prevladujoča značilnost za omenjene tipe so medosebni odnosi. Občutljivi so na potrebe drugih, skrbi jih za njihovo blagostanje in sposobni so se vživljati v čustva drugih. Ukvarjajo se z ustvarjanjem harmoničnih razmerij, radi so z ljudmi ter se z njimi sporazumevajo in razpravljajo o skupnih področjih zanimanja. Za nadaljnji razvoj tima je proces oblikovanja tima zelo pomemben. Razvoj tima se namreč ne dogaja na takšnih delavnicah, ampak v delovnem okolju. Vsake toliko časa si je potrebno vzeti čas in pogledati na svoje delo v tem trenutku, ga primerjati s preteklostjo in razmišljati o prihodnosti. Razvoj tima je nikoli dokončana zgodba (Černelč, 2007).

5 SKLEP

Podjetja se danes srečujejo z vedno bolj kompleksnimi problemi, ki zahtevajo sodelovanje različnih profilov ljudi. V sodobnem in poslovnem svetu se timsko delo vse bolj uveljavlja in za podjetja je pomembno, da svoj čas in trud usmerijo v oblikovanje učinkovitih timov, s katerimi bodo dosegali večje poslovne uspehe. Danes podjetje ne more uspevati z individualizmom posameznika, pač pa potrebuje ljudi, ki znajo sodelovati in se integrirati v tim. Le-tega sestavljajo ljudje z različnimi osebnostmi, vrednotami, obnašanjem, pričakovanji in vedenjem. Ravno ta različnost posameznike sili v prilagajanje in sprejemanje drugačnosti ter optimiziranje in izboljševanje medsebojnih odnosov, saj lahko samo tako dosežejo skupni cilj. Sposobnost dela v timu je ena najpomembnejših lastnosti pri delu. Standfordska univerza je sredi devetdesetih let izvedla raziskavo, ki je podprla navedeno in od takrat naprej je sposobnost dela v timu eden pomembnejših dejavnikov pri napredovanju (Volksbank–Ljudska banka, d. d.; interno gradivo).

Namen oblikovanja tima je bil pri vseh udeležencih vzpodbuditi zavest, da pripadajo istemu timu, ne glede na to, da se njihove naloge in zadolžitve razlikujejo. Sodelovanje, razumevanje, prilagajanje, odkrito komuniciranje in sprejemanje drugačnosti jih bo pripeljalo do zastavljenega cilja, kar so tudi ugotovili ob zaključku celotnega procesa. Spoznanje, da niso vsi med sabo enaki in da stvari dojemajo na drugačen način, je zaposlene med sabo povežalo in ustvarilo prijetnejšo klimo.

Na prvi pogled je oblikovanje tima mogoče videti enostavno, vendar gre za zapleten proces, ki lahko kljub pravemu pristopu tako vodij kot članov tima, spodleti. Včasih ključni ljudje odidejo, včasih so problemi preveč kompleksni oziroma pregloboki, verjetno pa je tudi, da pristop ni bil ustrezen ali pa izvajalec celotnega oblikovanja tima ni imel dovolj izkušenj na tem področju. Vendar bo ves trud, tako izvajalcev kot udeležencev procesa oblikovanja tima, zaman brez predanosti procesu in zavzetosti vseh prisotnih. Takšen način izobraževanja zaposlenih je pomemben tako zaradi spoznavanja samega sebe kot tudi drugih oziroma medsebojnega spoznavanja. Zaposleni na takšnih izobraževanjih vidijo, kako se bo njihov sodelavec odzval na določeno situacijo, kar lahko kasneje s pridom uporabi in se tako izogne morebitnim neprijetnim situacijam. Ko na različnih simuliranih dogodkih spoznavajo sebe in

osebne lastnosti sodelavcev, se lahko kasneje izboljšujejo odnosi v podjetju, kar seveda privede do uspešnejšega dela v samem podjetju in omogoča doseganje zastavljenih ciljev in boljših poslovnih rezultatov. Poglavitna lastnost medosebnih odnosov je različnost, specifičnost in drugačnost posameznikov, ki sodelujejo. Taka situacija zahteva od nas, da smo sposobni te razlike prepoznati in jih sprejeti. Ravno sposobnost sprejemanja drugačnosti lahko v veliki meri pripomore k uspešnosti, doseganju ciljev in reševanju konfliktov v timu. Ko vemo, kako sodelujemo z drugimi, lahko v timu uspešno sodelujemo in v največji meri doprinašamo k timskemu uspehu.

Ne glede na to, kateremu timu v podjetju posamezniki pripadajo in kakšne so njihove zadolžitve, se morajo zavedati, da s svojim potencialom, spretnostmi, znanjem in vrednotami vplivajo preko medsebojnih odnosov in timskega dela na delovanje celotne organizacije. Začetna točka je posameznik in osebno mojstrstvo, katerega moramo oblikovati in izpopolnjevati ter optimalno izkoriščati potencial, saj le tako pozitivno vplivamo na ostale ravni; medosebne odnose, timsko delo in organizacijo.

Posameznik težko sledi vsem spremembam in sam sprejema učinkovite rešitve, saj so problemi, ki jih morajo podjetja reševati vse bolj zapleteni, kompleksni in odvisni od številnih informacij. Uspešen tim predstavlja za podjetje veliko vrednost, je vir konkurenčne prednosti podjetja, saj je sposoben uresničevati cilje in se hitro odzivati na spremembe na trgu. Več kot smiselno je, da se podjetja aktivno vključujejo v proces oblikovanja svojih timov in članom zagotavljajo vsa potrebna sredstva za uspešno delovanje, organizacijsko podporo, vse potrebne podatke, navdihujoče cilje ter možnost izobraževanja in usposabljanja.

LITERATURA

1. Andrejčič R. et al.: Globalni in kadrovski management. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 401 str.
2. Chaudhry-Lawton Rani et al.: Quality: Change Through Teamwork. London : Century Business 1992. 318 str.
3. Dyer William G.: Team Building: Issues and Alternatives. Reading : Addison-Wesley, 1987. 171 str.
4. Evans Roger, Russell Peter: Ustvarjalni manager. Ljubljana : Alpha center, d.o.o., 1992. 181 str.
5. Heap Nick: Building the organizational team. Industrial and Commercial Training, Hatfield, 28 (1996), 3, str. 3–7.
6. Henry Jane, Walker David: Managing Innovation. London : Sage Publications, 1991. 328 str.
7. Howard Jennifer M.: Creating Systems And Skills For A Team – Based Organization. Atlanta : The Miller Consulting Group, 1994. 332 str.
8. Kavran Dragoljub, Florjančič Jože: Kadrovska funkcija – management. Kranj : Moderna organizacija, 1992. 440 str.
9. Kobolt Alenka, Jerebic Franc: O timskem delu v stanovanjski skupini. Socialna pedagogika, Ljubljana, 6 (2002), 4, str. 343–368.
10. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1993. 166 str.
11. Maginn Michael D.: Effective Teamwork. New York : Richard D. Irwin, Inc., 1994. 99 str.
12. Maxwell John C.: 17 nespornih zakonov o skupinskem delu. Ljubljana : Lisac & Lisac, d.o.o., 2003. 263 str.
13. Mayer Janez: Skrivnost ustvarjalnega tima. Ljubljana : Dedalus – Razvoj vodilnih osebnosti in skupin, 2001. 115 str.

14. McHale Josephine: The Team Solution – Training notes. London : BBC Training Videos, 1994. 40 str.
15. Možina Stane et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. 872 str.
16. Parker Glenn M.: Team Players and Teamwork. San Francisco, Oxford : Jossey – Bass Publishers, 1990. 178 str.
17. Požar Simona: Dejavniki oblikovanja uspešnega tima. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2007. 56 str.
18. Robbins Harvey, Finley Michael: Why Teams Don't Work. London : Orion Publishing Group Ltd, 1997. 229 str.
19. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
20. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
21. Šprah – Brank Aleksandra: Čustvena inteligenca kot dejavnik učinkovitega komuniciranja v organizaciji. Maribor : Ekonomsko – poslovna fakulteta, 2003. 141 str.
22. Woods John A.: 10 Minute Guide to Teams and Teamwork. New York : Macmillan Spetrum/Alpha Books, 1997. 146 str.

VIRI

1. Grajenje tima – medosebna inteligenca. Kranj : Vernar VTC, d.o.o., 2007. 56 str.
2. Jana Schuster: Intervju s kadrovnico v podjetju Volksbank – Ljudska banka, d. d., Ljubljana, november 2007.
3. Kaj je Team Building, Creator d.o.o. [URL: http://www.creator.com/team_building/166/], september 2007.
4. Matej Černelč, Intervju s svetovalcem v podjetju Vernar VTC, d.o.o., Ljubljana, november 2007.
5. Napolnite baterije delovnega tima, Creator, d.o.o. [URL: http://www.creator.com/team_building/166/], september 2007.

6. Four Types of Team Building, Teamtechnology. [URL: <http://www.teamtechonogy.co.uk/tt/h-articl/team-building-part2.htm>], avgust 2007
7. Timbuilding, Planet GV, d.o.o. [URL: <http://www.planet.si/upload/htmlarea/files/ZakajTimbildinGnaVodi.doc>], september 2007
8. Valerija Schaubach, Intervju z vodjo SME v podjetju Volksbank – Ljudska banka, d.d., Ljubljana, december 2007.
9. Vernar VTC, d.o.o. [URL: www.vernar.com], oktober 2007.
10. Vernar VTC, d.o.o. – interno gradivo.
11. Volksbank – Ljudska banka, d. d. [URL: www.volksbank.si], november 2007.
12. Volksbank – Ljudska banka, d. d. – interno gradivo.

SLOVARČEK UPORABLJENIH IZRAZOV

Angleški izraz

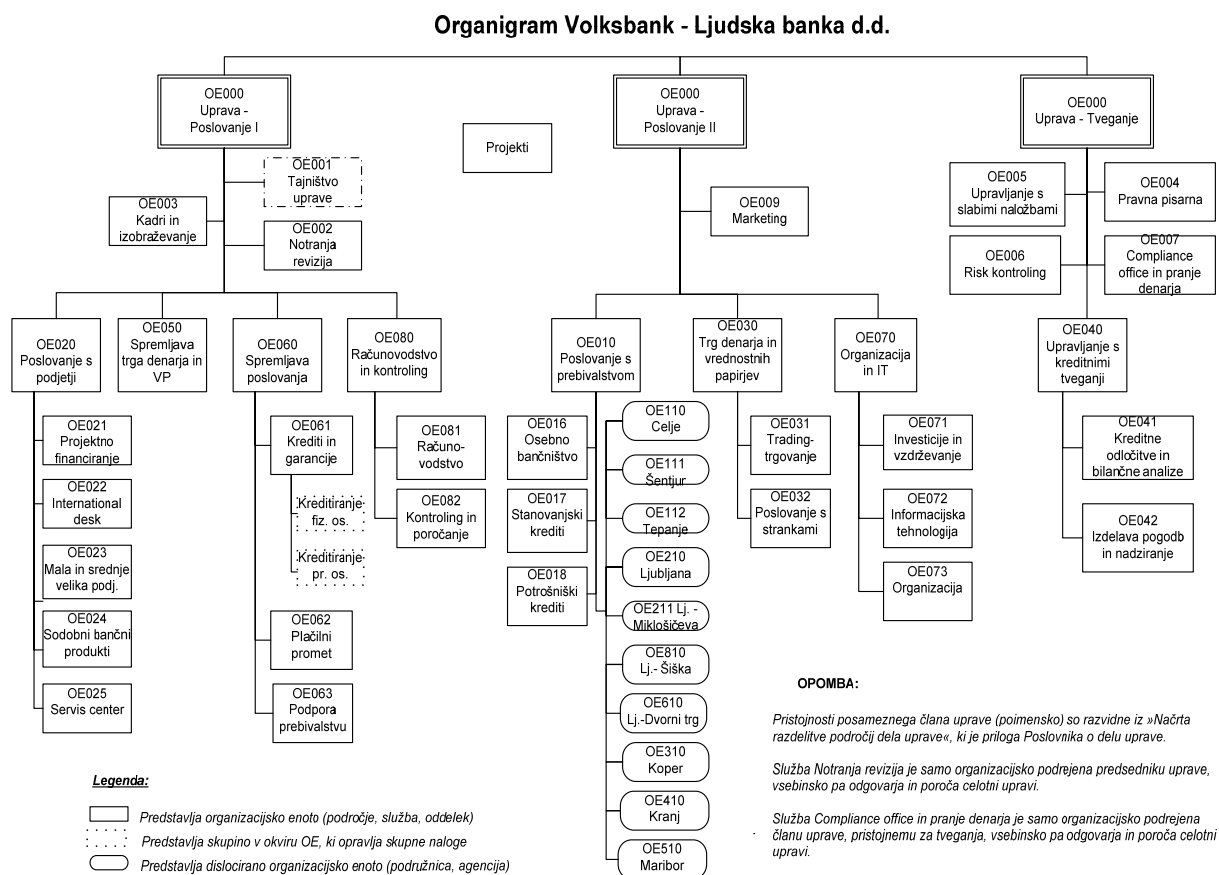
forming
human performance development
management by walking around
norming
organizational development
output
performing
storming
team-building

Slovenski izraz

oblikovanje
grajenje človekovega potenciala
nepričakovani obiski
pristajanje
organizacijski razvoj
učinek, proizvod
izvajanje
nasprotovanje
oblikovanje tima

PRILOGE

Priloga 1: Organigram Volksbank – Ljudska banka, d. d.



Priloga 2: Ključne trditve za introvertirane tipe in ekstravertirane tipe.

Trditve za »I«:

- Drugi vas vidijo kot zadržane, sramežljive in nagnjene k premišljevanju.
- Rajši delate v okolju z malo motnjami in malo hrupa, saj omogoča osredotočenje na nalogo, ki je pred vami.
- Imate sloves »dobrega poslušalca«.
- Izogibate se večjim zabavam ali skupini ljudi in imate rajši družbo enega ali dveh posameznikov ali bližnjih prijateljev.
- Težave imate pri izražanju svojega mnenja v skupini, zato se pogosto zalotite, da ste razočarani, ko je nekdo povedal nekaj, o čemer ste vi že razmišljali, pa niste povedali.
- Če vas prekinejo med izražanjem vaših pogledov in mnenj, postanete jezni.
- O rezultatih sestankov, srečanj in drugih družabnih dogodkov radi po njihovem zaključku v miru razmislite.
- Kot otrok ste se raje igrali sami ali brali, kot pa da bi bili stalno z drugimi otroki pri igri.
- Obotavljate se takoj odgovoriti na vprašanje in rečete: »Potrebujem nekaj časa za premislek.«
- Telefonske klice sredi sestankov ali razgovorov doživljate kot motnjo.

Trditve za »E«:

- Imate širok krog znancev in prijateljev.
- Radi delate v okolju, kjer je v ozadju veliko aktivnosti in akcij.
- Z lahkoto se vključite v pogovor tudi, če ste v družbi neznancev in ste nagnjeni k temu, da prevladujete v razgovoru.
- Celo sredi sestanka ali razgovora sprejemate telefonske klice in jih doživljate kot dobrodošle prekinitve in ne kot motnje.
- Sestanke izkoristite kot govorniški oder za izražanje svojih pogledov in lahko postanete razburjeni, kadar ljudje ne prisluhnejo vašim stališčem.
- Raje delate v skupini kot pa sami.
- Menite, da so predstavitve vaša močna točka.
- Pogosto potrebujete nekoga, da vas spomni, kako dobri ste pri svojem delu ali kako dobro izgledate.
- Dostikrat spregovorite, preden razmislite – in nato obžalujete, kar ste rekli.
- Manj časa posvečate poglobljenemu razmišljanju.

Priloga 3: Ključne trditve za miselne tipe in čustvene tipe.

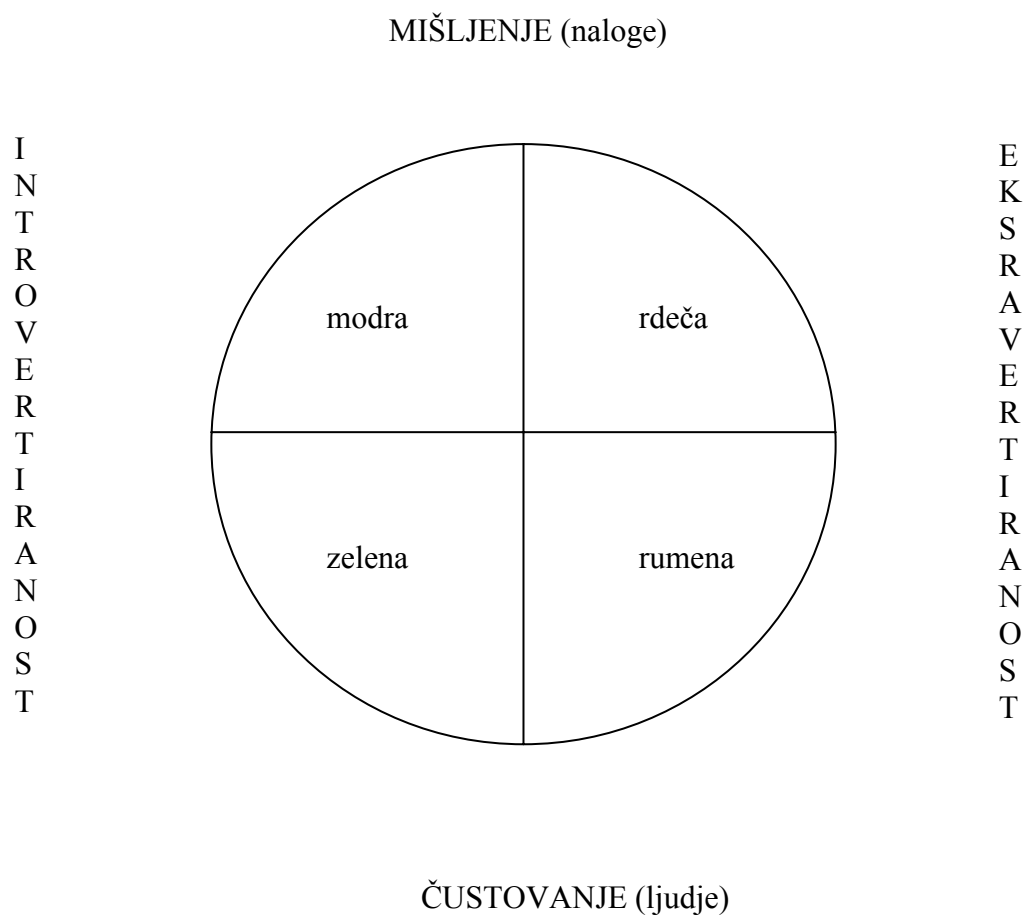
Trditve za »M«:

- Ostajate skeptični, dokler ne zberete vseh informacij.
- Lažje si zapomnite dejstva in številke kot imena in obraze.
- Nesporazume rajši rešujete s pomočjo logike in iščete »resnico« kot pa, da bi skrbeli in vzdrževali harmonijo v medsebojnih odnosih.
- V razpravi sodelujete tako na strani tistih, ki so za, kot tudi na strani tistih, ki so proti.
- Svoje nestrinjanje neposredno izrazite, čeprav bi bilo mogoče bolj prijazno, da ne rečete ničesar in pustite sogovornika v prepričanju, da ima prav.
- Zaradi vaše želje, da bi bili objektivni, dajete vtis, da vas ne skrbi, čeprav je to daleč od resnice.
- Z lahkoto sprejemate pomembne odločitve in težko razumete, zakaj ljudje postanejo napeti zaradi morebitnih posledic.
- Verjamete, da ni nujno imeti rad ljudi – ali da imajo radi vas – da bi lahko z njimi dobro delali.
- Tudi ko so drugi okoli vas vznemirjeni, znate ohraniti mirno kri.
- Pri nalogah, ki vas zanimajo, vztrajate, čeprav imate socialne ali družinske obveznosti.

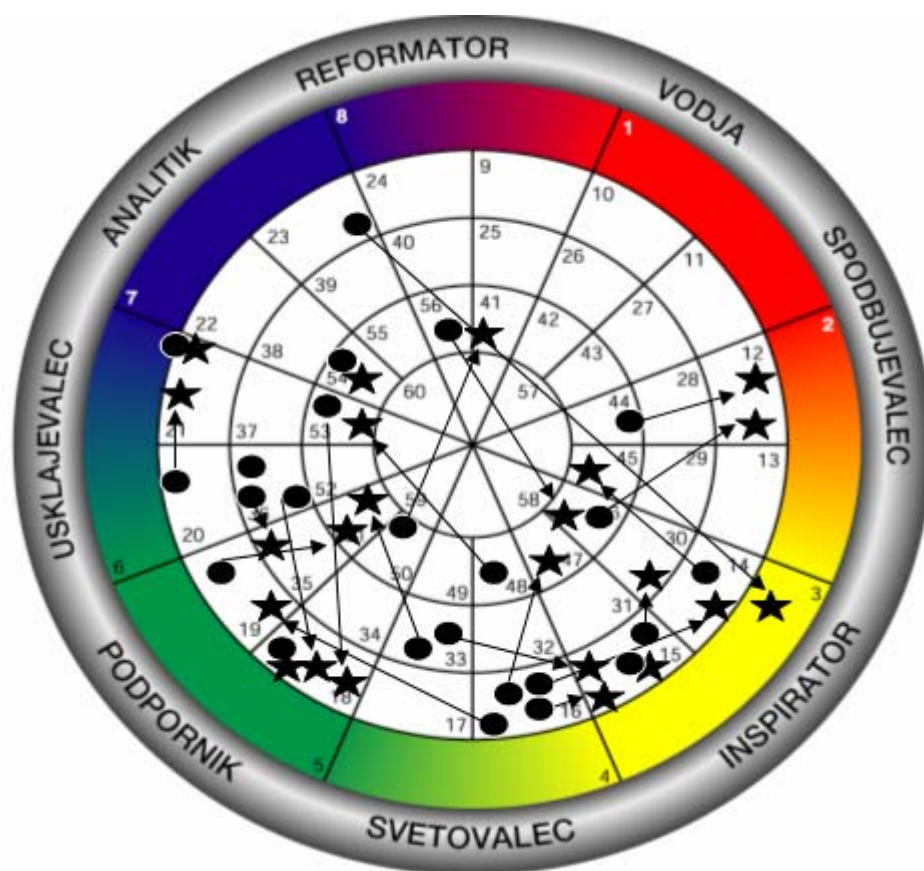
Trditve za »Č«:

- Ljudem ste stalno na voljo, četudi vas morda izkoriščajo.
- Sprejemate odločitve, ki slonijo na občutkih drugih ljudi.
- Pripravljeni ste žrtvovati svoje udobje, da bi zadovoljili druge.
- Težko sprejemate odločitve, ki bodo vplivale na blagostanje drugih.
- Če vaša izjava koga prizadene, jo skušate omiliti, zaradi česar vas imajo nekateri za človeka s šibko voljo.
- Raje imate harmonijo kot pa »imeti prav« in se raje izogibate konfliktom (razen, če ni proti vašim vrednotam).
- Verjamete, da je »ljubezen« sama sebi namen.
- Nagnjeni ste k zavzemanju položaja: »Če je resnično pomembno zate, potem se bom prilagodil/a.«
- Poglede drugih ljudi tolerirate in poskušate najti nekaj dobrega v vseh ljudeh ali idejah.
- Pogledate obe strani neke zadeve in iščete konsenz, soglasje.

Priloga 4: Porazdelitev štirih osnovnih vedenjskih tipov.



Priloga 5: Timska slika.



● **naravno vedenje**

★ **prilagojeno vedenje**