

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**LASTNOSTI, SPOSOBNOSTI IN ZNANJA, KI JIH
POTREBUJE VODJA, DA BI USPEŠNO VODIL TIM**

Ljubljana, september 2002

MOJCA ČUK

KAZALO

UVOD.....	1
I. DEL: TIM	2
1. RAZLOGI ZA IN PROTI TIMSKEMU DELU	2
1.1. RAZLIKE MED DELOM V TIMU IN DELOM V SKUPINI	2
1.2. PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI TIMSKEGA DELA	4
1.3. TEŽAVE PRI TIMSKEM DELU	6
2. ZNAČILNOSTI, PO KATERIH SE TIMI LOČIJO MED SEBOJ	6
2.1. NASTANEK TIMA	7
2.2. FAZE RAZVOJA TIMA.....	7
2.3. VELIKOST TIMA	7
2.4. STRUKTURA TIMA.....	8
2.5. DRUGE ZNAČILNOSTI TIMA.....	8
3. VLOGE V TIMU	9
4. KOMUNIKACIJA V TIMU	10
5. MOTIVIRANOST ČLANOV TIMA.....	10
6. USPEŠEN TIM.....	12
6.1. ZNAČILNOSTI USPEŠNEGA TIMA	12
6.2. NAČRTOVANJE IN SPREMLJANJE USPEŠNOSTI TIMSKEGA DELA	14
II. DEL: VODJA TIMA	15
7. OSEBNA DRŽA VODJE TIMA	15
7.1. ZGLED VODJE	15
7.2. OSEBNE ZNAČILNOSTI VODIJ.....	15
7.3. UČENJE V TIMU	16
8. ZNANJA IN SPOSOBNOSTI, KI JIH MORA IMETI VODJA TIMA	17
8.1. ODNOS VODJE DO ZAPOSLENIH	17
8.1.1. ENAKOST IN SPREJEMANJE VSEH	18
8.1.2. STILI VODENJA.....	18
8.1.3. MOTIVIRANJE ČLANOV TIMA.....	20
8.1.3.1. POSTAVLJANJE DELOVNIH CILJEV	21
8.1.3.2. DOLOČANJE NALOG IN DAJANJE NAVODIL ZA DELO	21
8.1.3.3. GRAJA IN POHVALA	22
8.1.3.4. VZDUŠJE V TIMU	23
8.2. IZBIRANJE ČLANOV TIMA	23
8.3. KOMUNICIRANJE VODJE S ČLANI TIMA	24
8.3.1. NAČELA DOBRE KOMUNIKACIJE	24
8.3.2. KONFLIKT MED ČLANI TIMA	27
8.3.2.1. POZITIVNE IN NEGATIVNE POSLEDICE KONFLIKTA	27
8.3.2.2. DEJAVNIKI, KI SPODBUJAJO NASTAJANJE KONFLIKTA	27
8.3.2.3. REŠEVANJE KONFLIKTA	28
8.4. VZPODBUJANJE USTVARJALNOSTI	29
8.5. MEDTIMSKO DELO VODIJ.....	31
SKLEP	32
LITERATURA	35
VIRI	36

UVOD

Ideja za naslov diplomskega dela se je pritihotapila v moje možgane ob srečanjih z mnogimi zaposlenimi v podjetjih, bankah, društvih, ob delu v različnih profesionalnih in prostovoljnih timih. Podoba odnosov, medsebojnega sodelovanja, zaprtost, neučinkovitost in nezadovoljstvo, ki sem jih odkrivala z izkušnjami na lastni koži in v pogovoru s sodelavci, znanci, prijatelji, so me presenetili. Redkokdaj sem srečala osebo, ki mi je z veseljem govorila o svoji službi, delu, ki ga z veseljem opravlja, ki ji ponuja izzive, nalogah, za katere je motivirana, uspeh, za katere je pohvaljena, napakah, ob katerih se uči. Načrtno sem poizkušala izbrskati razloge za nezadovoljstvo in odkrila, da so v veliki večini za opisane razmere krivi vodje, ki enostavno niso več kos nalogam, ki jih pred njih postavlja današnji čas.

Biti vodja ne pomeni, da moraš vse odločitve sprejeti sam, da moraš obvladati vsa znanja in imeti vse spretnosti, da ti morajo biti pokorni vsi zaposleni oziroma vsi, ki so na hierarhični lestvici v podjetju nižje od tebe. Ne pomeni na silo ustvarjati avtoritete, zatirati ustvarjalne ideje sodelavcev v strahu, da bi postali uspešnejši od tebe samega. Ne pomeni prilizovanja vodjem na višjih ravneh in šopirjenja s statusnimi simboli. Biti vodja ne pomeni, da si že osvojil vsa znanja, ki jih potrebuješ in da si že dosegel najvišjo točko svojega razvoja. Ne pomeni, da si nezmožljiv in da nikoli ne sprejmeš napačne odločitve.

Vodje, ki sem jih srečevala, pa so počeli prav to. Nekateri so na zunaj dajali vtis nepremagljivega, nedostopnega avtokrata, drugi nežne in občutljive dušice, ki ne zmore prevzeti pobude, kaj šele ostro in odločno ukrepati, ko se pojavi problem. Živel so v preteklosti in delo opravljali po vnaprej določenih in že davno utirjenih postopkih. Bali so se karkoli spremeniti, železna srajca navad pa jih je vedno bolj dušila in jim onemogočala uspešno in učinkovito delo.

Po mojem mnenju je največji problem menedžerjev to, da ne zmorejo izkoristiti niti svojega lastnega potenciala, še manj pa potenciala zaposlenih v podjetju, ker nimajo dovolj znanja, potrebnih lastnosti in sposobnosti. Literaturo sem prebirala v mislih na izbrane osebe iz množice tistih, ki so mi pomagali najti idejo za diplomsko delo. Opazila sem, da se njihove želje (zanimivejše delo, skupno reševanje problemov, več idej, večji pretok znanja, možnosti za osebno rast in uresničevanje osebnih ciljev) lahko najbolje uresničijo pri timskem delu. Zato sem se odločila v diplomskem delu poiskati odgovor na vprašanje, kakšen je uspešen tim in katere sposobnosti, lastnosti in znanja odlikujejo dobrega timskega vodjo.

Diplomsko delo sem poizkusila napisati v obliki priročnika za vodje timov, a sem kmalu ugotovila, da nimam dovolj pedagoških, socioloških, andragoških in psiholoških znanj, da bi sestavila vsaj približno učinkovito besedilo. Zato sem iz literature, ki se ukvarja s timskim delom, odnosi z zaposlenimi, ustvarjalnostjo, človeškimi viri, učenjem (posameznika in podjetja) zbrala osnovna dejstva o delovanju in vodenju tima. Ker je za uspešno vodenje tima potrebna obsežna množica različnih znanj, mi je »prostorska« omejenost diplomskega dela onemogočila globlje in natančnejše brskanje po vsakem od njih. Bralcem želim zato ponuditi začetek in možnost, da odkrijejo, na katerih področjih so močni, imajo dovolj znanj in na katerih morajo še vztrajati, morda spremeniti stališče, se učiti.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela. V prvem delu je opisan tim kot gibalna in ustvarjalna celica vsakega podjetja. Menedžerjem, še posebej vodjem timov, prvi del ponuja opis stanja, ki naj bi ga v timu ustvarili, če želijo, da bo delo uspešno. Žal je nemogoče predpisati idealen tim za doseganje vseh ciljev in opravljanje vseh nalog. Prikazati želim uspešen tim, predstaviti značilnosti tima in timskega dela ter odgovoriti na vprašanje, kdaj posamezne značilnosti

omogočajo najučinkovitejše delovanje. Hkrati opozarjam tudi na slabosti timskega dela, na to, da timsko delo ni vedno najprimernejši način opravljanja nalog ter na nekatere težave, s katerimi se srečujemo pri tinskem delu. Prvi del diplomske naloge služi osvajanju koncepta timskega dela. Želim si, da bi bralec s pomočjo branja razumel zakonitosti delovanja in uporabe tima. Preprosto povedano: Prvi del diplomskega dela odgovarja na vprašanje »Kaj želim/moram doseči in čemu se želim/moram izogniti, če hočem, da bo tim, ki ga vodim uspešen?«

Drugi del diplomskega dela je posvečen vodji tima. Izpostaviti želim lastnosti, sposobnosti, znanja in veščine, ki so potrebne za to, da posameznik dobro in uspešno vodi tim, kar pomeni, da ustvari tak tim, kot je predstavljen v prvem delu diplomskega dela. V primerjavi s prvim delom je drugi del tudi bolj »tehničen«, saj ponuja bralcu orodja, ki pa mu bodo v pomoč le, če jih bo znal pravilno uporabljati, kar pomeni, da se bo že v prvem delu dokopal do razumevanja vsebine. Odgovoriti želim na vprašanje »Kako/kaj moram delati in česa ne smem delati, da bom to (tim, ki je opisan v prvem delu) dosegel?«

I. DEL: TIM

1. RAZLOGI ZA IN PROTI TIMSKEMU DELU

Že v uvodu diplomskega dela sem omenila, zakaj sem tinskemu delu posvetila več pozornosti kot ostalim načinom opravljanja nalog. Čeprav ima timsko delo veliko prednosti, ni edini in tudi ne vedno najboljši način opravljanja nalog. Glede na nalogo in posameznike, ki so v timu, se je potrebno odločiti, ali je bolje, da nalogo opravi vodja, ali jo bo najbolje opravil kdo drug izmed članov tima ali pa je najlažje rešljiva, če se z njo spopade tim ali morda skupina.

Ne moremo enostavno predpostaviti, katera oblika dela je primernejša. Tako individualno iskanje rešitve kot timsko delo lahko pripeljeta do rezultatov, zato je potrebno previdno analizirati situacijo in izbrati primeren način.

1.1. RAZLIKE MED DELOM V TIMU IN DELOM V SKUPINI

Vprašnji, kakšne so razlike med delom v timu in v skupini ter kako razlike vplivajo na člane tima oziroma skupine, se mi sprva nista zdeli tako pomembni. Ko pa sem »oborožena« s teoretičnim znanjem opazovala stanje v nekaterih podjetjih in društvih, sem ugotovila, da tako zaposleni kot tudi njihovi vodje želijo delati v timu, v resnici pa delajo v skupini. Zato sem najprej poiskala načine, kako nekateri avtorji opredeljujejo tim oziroma skupino in kako ju ločijo med seboj.

Skupina je hotena zveza ljudi ali združba ljudi, ki na določen način smotrno deluje, saj je bila ustanovljena prav zaradi tega skupnega delovanja za uresničitev skupnih ciljev (Lipovec, 1987, str. 26).

Skupina je določljiva, strukturirana, razmeroma trajna integriranost ljudi, ki igrajo recipročne vloge v skladu s socialnimi normami, interesi in vrednotami pri doseganju skupnih ciljev. Osebe, ki so občutile, da v skupini ne morejo zadovoljevati svojih potreb, se izolirajo. Vsaka skupina nastane zato, da opravlja specifično funkcijo. Človek pa združuje v sebi več funkcij, zato pripada več skupinam naenkrat. Čim bolj podpirajo člani svojo skupino in vodjo skupine, tem težje si nasprotno skupine podrede njene člane ali razbijejo njeno kohezivnost. Največjo stabilnost skupine zagotavljajo racionalni elementi: cilji skupine, delovne operacije, struktura vlog in podobno (Možina, 1972, str. 40).

Kadarkoli se ob skupnem cilju zbereta več kot dva kratkoročno ali tudi naključno, govorimo o skupini. Ta takoj zaživi po svojih čudnih zakonih (Kutzschenbach, 1999, str. 78).

Timi so delovne skupine, ki jih sestavljajo strokovnjaki različnih profilov. Delovanje članov skupine je usmerjeno na določen cilj in člani sodelujejo, da bi ga dosegli (Rozman, 1993, str. 209).

Tim je posebna vrsta skupine, kjer sodeluje večje število ljudi z medsebojno komunikacijo, ki predstavlja orodje pri njihovem delu. V timu člani sodelujejo pri opredeljevanju ciljev, odločanju in si medsebojno pomagajo dosegati cilje. Značilno za tim je tudi posebno razpoloženje, v katerem so ljudje pripravljeni dati več kot pri individualnem ali skupinskem delu. Tako člani tima pri opravljanju podobnih nalog dosegajo več in boljše rezultate, kot bi jih opravljali individualno ali v večji skupini. Nihče od članov tima le tega ne more zapustiti, dokler delo ni popolnoma končano (Lipičnik, Možina, 1993, str. 74).

Danes nas skupinsko delo torej ne zanima več. Služi nam lahko le kot prikaz stanja, ki ga v timu ne bi želeli imeti. Iz istega razloga v nadaljevanju navajam značilnosti skupin in značilnosti timov. Značilnosti skupin (Maddux, 1992, str. 11):

- Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno; le včasih, če so cilji skupni, pa v povezavi z drugimi.
- Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti sami nase. Delo jemljejo preprosto kot najeti delavci.
- Vodja članom raje naloži, kaj morajo delati, kot pa da bi jih spraševal, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbuja.
- Člani ne zaupajo ciljem svojih sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanje se obravnava kot nezaželeno, ker ne podpira, temveč deli enotnost skupine.
- Člani so zelo previdni pri tem, kaj povejo, tako da je resnično razumevanje v skupini nemogoče. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog, postavljajo se pasti v komuniciranju, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.
- Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih vodja ali drugi sodelavci ovirajo, da bi znanje lahko uporabili.
- Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vedo, kako bi jih rešili. Vodja lahko odlaga posredovanje, dokler ni povzročena že resna škoda.
- Člani lahko sodelujejo, ali pa tudi ne, pri odločitvah, pomembnih za skupino. Skladnost z mnenjem vodje je pogosto pomembnejša kot uspešni delovni dosežek skupine.

Značilnosti timov v primerjavi z značilnostmi skupin:

- Člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vejo, da se osebne in timske cilje dosega najuspešneje z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri okrog tega, kam spada določeno »specializirano« delo, niti se ne poizkušajo osebno okoristiti na račun drugih.
- Člani sprejmejo delo za svojo »last« in združijo vse svoje moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.
- Člani prispevajo k uspešnosti podjetja z izvirnostjo, talentom in znanjem, kar omogoči boljše doseganje ciljev tima.
- Člani delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da prosto izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla.
- Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališče vsakega izmed njih.

- Člane spodbujajo, da razvijajo svojo usposobljenost in da, kar so se naučili, uporabljajo tudi pri delu. Tim jih pri tem povsem podpira.
- Člani priznajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Trudijo se, da konflikt razrešijo hitro in konstruktivno.
- Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za tim. Razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev, ko se tim ne more odločiti ali ko je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno le uspešnost tima in nikoli skladnost z mnenjem vodje.

Kljub temu da si je v tem delu diplomskega dela tim »priboril« očitno prednost pred skupinskim delom, ne moremo trditi, da je vsaka naloga najlažje rešljiva, če se zaposleni z njo spopadejo kot tim.

1.2. PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI TIMSKEGA DELA

Včasih je bolje, če damo prednost drugim oblikam dela pred sodelovanjem zaposlenih v timu. Timskega delu se je še posebej priporočljivo izogniti, ko (Wright, Taylor, 1984, str. 105):

- je odločitev enostavna in vnaprej jasna,
- je menedžer strokovnjak na področju, ki je relevantno za odločitev in ga zaposleni tudi sprejemajo kot strokovnjaka na tem področju,
- je potrebno sprejeti odločitev takoj in se tega zavedajo tudi zaposleni,
- je način dela v organizaciji tak, da zahteva tak način odločanja (reševalne postaje, vojska ipd.),
- so zaposleni zadovoljni s takim načinom dela (raje delajo »na ukaz«),
- ima menedžer navado kaznovati ali nagraditi za nestrinjanje ali strinjanje z njegovo odločitvijo,
- ima menedžer v organizaciji mnogo višji status kot zaposleni.

Timsko delo tudi ni primerno, ko posameznik kljub različnim poizkusom ne more delati v sodelovanju z drugimi. To pomeni, da njegova storilnost pri delu v timu močno pade, da med delom z drugimi postane razdražljiv in neprijazen. Prisiliti takega posameznika k timskega delu pomeni škodovati tako timu kot tudi posamezniku.

Odgovor na vprašanje, kdaj se z nalogo spopasti v timu in kdaj je bolje uporabiti drugačen pristop, bo lažji, če poznamo prednosti in pomanjkljivosti timskega dela. Prednosti timskega dela (Steers, 1984, str. 285) so:

- medsebojno dopolnjevanje članov tima glede znanja, sposobnosti, spretnosti, temperamentov itd.,
- pri timskega delu se zbere več znanja, informacij in idej,
- timi lahko razvijejo širšo perspektivo in »preizkusijo« več alternativ,
- posamezniki, ki sodelujejo pri sprejemanju odločitve, so z njo bolj zadovoljni (kot v primeru, da bi jo sprejel kdo brez upoštevanja njihovega mnenja) in jo bodo tudi prej podprli,
- delo v timu razvija komunikacijske sposobnosti in omogoča stik med zaposlenimi,
- zaposleni si med seboj pomagajo,
- načrtovanje je lažje, delo pa bolj zanimivo in dinamično,
- posamezniki so v timu deležni večje podpore in čustvene sprejetosti in lažje izoblikujejo svojo identiteto,
- skupna evalvacija in kritična analiza omogočata reševanje nastajajočih težav, hkrati pa krepijo samozavest članov pri načrtovanju novih nalog,
- konstruktivna kritičnost spodbuja rast tima in rast posameznika znotraj njega

Pomanjkljivosti timskega dela (Steers, 1984, str. 286) so:

- delo v timu zahteva več časa,
- za odločitev tima so potrebni kompromisi, ki lahko končno odločitev odmaknejo od optimalne,
- timi so velikokrat »pod kontrolo« posameznika ali manjše skupine ljudi, kar postavlja pod vprašaj vse prednosti timskega dela,
- če se menedžer preveč zanaša na odločanje v timu, lahko postane neučinkovit v situacijah, ko je treba ravnati hitro in odločno.

Posamezniki načina dela ne presojujejo zgolj po prednostih in pomanjkljivostih, ki jih uporabljen način prinaša podjetju. Bolj jim je pomembno, kako se pri delu počutijo in kako je nagrajen njihov trud. Odgovore jim ponujajo izkušnje. Veliko ljudi ima z delom v timu negativne izkušnje. Nabrali so si veliko razlogov, zaradi katerih ne marajo timskega dela. Dyer navaja naslednje (Dyer, 1987, str. 98–99):

- 1) Slabo vodstvo – vodja tima nespretno vodi sestanke, zato se udeleženci neprestano oddaljujejo od problema. Je slab opazovalec in ne zna usmerjati aktivnosti k skupnemu cilju. Vodja ne zna motivirati ali spodbujati svojih sodelavcev;
- 2) Cilji niso jasni – cilji so lahko slabo postavljeni ali pa slabo razloženi zaposlenim. Člani tima ne vedo natančno, kaj morajo delati in zakaj naj bi to delali;
- 3) Vsi člani tima nalog ne jemljejo resno – če nekateri člani tima nalog ne opravljajo zavzeto in odgovorno, tudi ostali člani izgubijo motivacijo za delo;
- 4) Neosredotočenost – pomanjkanje osredotočenosti sproži vprašanja kot na primer: Kaj bomo danes delali? itd.;
- 5) Predlogi, ki jih da tim, so velikokrat prezrti – vodstvo podjetja bi moralo biti bolj pozorno na predloge posameznih timov v podjetju;
- 6) Izguba časa – na člane tima zelo slabo vplivajo neproduktivni sestanki, ki ne prinašajo nobene odločitve ali sklepa za delo v prihodnje,
- 7) Naloge članov tima so med sabo slabo povezane – rezultatov dela se tako ne opazi, velikokrat je kakšno delo opravljeno zaman;
- 8) Prevlada posameznika ali manjše skupine – velikokrat se zgodi, da prevlada posameznik, ki največ govori, ostali pa se sprašujejo, zakaj so sploh prisotni. V imenu skupnih interesov se lahko posamezniki povežejo tudi v manjšo skupino, ki potem avtoritativno vodi delo celotnega tima;
- 9) Nepripravljenost – sestanki in skupna opravila bi morali biti vnaprej dobro pripravljene, material bi moral biti zbran, zapisnik razdeljen. Če član tima, ki je za to zadolžen, ne opravi svoje »domače naloge«, razpoloženje pade, zmanjša pa se tudi medsebojno zaupanje;
- 10) Nedelo – vzdušje v timu, katerega člani se med seboj samo pogovarjajo o tem, kaj bi lahko naredili in kako bi to lahko naredili, v resnici pa se ne izvede nobena akcija, z namenom, da bi bili bližje cilju, kmalu postane nadležno in nezadovoljno;
- 11) Posamezni člani vedo stvari, ki jih vsi člani tima ne vedo – to večkrat zapelje pogovor na temo, ki jo pozna le nekaj posameznikov, ostali pa se počutijo odrinjene.

Z izkušnjami so posamezniki prišli tudi do razlogov, zaradi katerih radi delajo v timu (Dyer, 1987, str. 98–100):

- 1) Naloge so jasno določene in natančno razdeljene. Vsak član tima ve, kaj mora delati in zakaj je njegovo delo pomembno na poti do skupnega cilja.
- 2) Čas je porabljen za delo. Vodja tima ne dopusti, da bi se skupne aktivnosti vlekly v nedogled, ampak poskrbi za to, da se začnejo ob točno določenem času in na enak način tudi zaključijo. Časa, ki je na voljo za aktivnosti, ki jih je treba opraviti, pa ne zmanjka.

- 3) Člani tima so pozorni na potrebe in želje sodelavcev. Drug drugega poslušajo in spoštujejo vsako mnenje.
- 4) Vzdušje je sproščeno in neformalno.
- 5) Skupne aktivnosti so dobro pripravljene. Gradivo in zapisniki so vedno na voljo.
- 6) Člani tima so za delo usposobljeni in zainteresirani. Čutiti je pripadnost skupini in odgovornost za delo.
- 7) Delo tima ni ogroženo z motnjami in prekinitvami.
- 8) Vse odločitve so skrbno zapisane ali posnete. Nobena odločitev ni izgubljena. Iskanje zapiskov prejšnjega sestanka ni potrebno.
- 9) Tim redno preverja svoje delo. Če je potrebno, popravi napake in uvede izboljšave.
- 10) Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo sta vedno dobrodošla. Vodje tima z njima ne skoparijo, zato imajo člani tima občutek, da je njihovo delo resnično pomembno.
- 11) Delo tima je dobro sprejeto in uporabljeno v dobro celotnega podjetja, zato se člani tima počutijo tudi kot pomemben del celotnega sistema (oddelka, podjetja, itd.).

1.3. TEŽAVE PRI TIMSKEM DELU

Ob koncu prvega poglavja bi rada opozorila na težave, s katerimi se lahko srečamo pri timskem delu. Ovire in problemi se pogosteje pojavljajo v začetnem obdobju, ko se tim šele oblikuje, težko pa se jim izognejo tudi člani tima, ki skupaj delajo dalj časa. Polakova navaja naslednje (Polak, 1999, str. 14):

- **organizacijske ovire:** K organizacijskim oviram štejemo prostorske, kadrovske in časovne pogoje timskega dela, razporeditev dela med člani tima ali med več timi (npr. enote niso usklajene in ni želje po sodelovanju);
- **nejasno določene vloge:** Navezujejo se na zastavljene cilje tima, medosebno zaznavanje, »kdo je kdo« v timu, iz česar izhajajo tudi medosebna pričakovanja, zaupanje in občutki pripadnosti timu (npr. celotna ekipa ni nikoli sedla za skupno mizo, da bi razvila skupne cilje, ki bi jim bil predan vsak posameznik);
- **ovire v zvezi s statusom:** Prinaša jih nestvarno doživljanje statusa in strokovne kompetentnosti samega sebe ali drugih (npr. nekateri posamezniki se nikoli ne naučijo opravljati svojih nalog, še posebej tistih, ki nastopijo v posebnih razmerah);
- **komunikacijske ovire:** Kažejo se v napačno razumljeni verbalni ali neverbalni komunikaciji med člani tima, trenutni situaciji neprilagojeni usmerjenosti komunikacije (npr. v vsebino, potek, doživljanje, čustva itd.);
- **medosebne ovire:** Primeri medosebnih ovir so nezaupanje med člani tima, osebna zaprtost posameznikov v timu (npr. nekateri člani tima bi stvari raje opravili na »star način«, medtem ko si drugi želijo preizkusiti nove pristope);
- **zaznavanje bojzani, strahu in osebne ogroženosti posameznih članov tima:** Strah deluje na tim zelo destruktivno, še posebej če povečuje raven nezaupanja med člani (npr. nekateri posamezniki se bojijo nadrejenega, zato se pretvarjajo, da znajo stvari, ki jih v resnici ne, ipd.).

2. ZNAČILNOSTI, PO KATERIH SE TIMI LOČIJO MED SEBOJ

Timi se med seboj razlikujejo glede na to, ali so nastali spontano ali načrtno, glede na velikost, strukturo in druge značilnosti. Ne moremo trditi, da je za reševanje vseh problemov in opravljanje vseh nalog najboljši na primer majhen, heterogen tim, ki je nastal spontano in ima visoko usposobljene člane. Za različne situacije so ustrezni različni timi.

2.1. NASTANEK TIMA

Tim lahko nastane spontano ali načrtno. Spontan tim imenujemo neformalen tim, tim, ki nastane načrtno, pa označujemo kot formalen. Povezava med člani v neformalnem timu je pogostokrat močnejša od tiste v formalnem timu, zato je tudi pripadnost timu večja. Nastanek takega tima je hiter, člani se ponavadi med seboj že dobro poznajo. Poleg tega so si člani med seboj podobni po življenjskem stilu in vrednotah. Formalni tim sestavljajo posamezniki, ki so medsebojno povezani tudi s pravili, npr. organizacijskimi ali pogodbenimi. Neformalni timi so učinkovitejši pri manj kompleksnih nalogah in pri nalogah, kjer niso potrebni različni pogledi na problem (Kavran, Florjančič, 1992, str. 281). V podjetjih v glavnem obstajajo formalni timi, ki so strokovno in organizacijsko ustrežnejši za opravljanje delovnih nalog.

2.2. FAZE RAZVOJA TIMA

Vsak tim se v času svojega delovanja vedno nahaja v eni izmed faz razvoja **glede na odnose**, ki obstajajo med njegovimi člani. Posamezne faze razvoja so (Flajs, 2001, str. 3):

- spoznavanje,
- delovanje,
- konflikt in
- harmonija.

Ponavadi se tim giblje od faze spoznavanja, preko faze delovanja in konflikta do faze harmonije. Tim je najbolj učinkovit v fazi harmonije. To je faza, ko je »vse na svojem mestu«. Člani tima med seboj uspešno sodelujejo po postopkih, ki so si jih izbrali v fazi delovanja. V tim lahko vstopi nov član in proces je potrebno začeti znova. Če dobi tim novo nalogo, se morajo člani vrniti v fazo delovanja, saj nova naloga poruši razmerja med njimi in ustaljen delovni postopek. Uspešno premagan konflikt jih lahko popelje v fazo harmonije, nezmožnost sprejemanja konflikta pa nazaj v fazo spoznavanja. Kako izmed faz tim lahko tudi »preskoči«. Cilj vsakega tima je, da deluje v fazi harmonije.

Ločimo tudi faze, v katerih se nahaja tim **glede na opravljanje naloge**. Ena izmed razdelitev, ki dovolj natančno in hkrati jasno definira omenjene faze, jih razvršča takole (Flajs, 2001, str. 3):

- delovanje,
- rešitev,
- nezadovoljstvo in
- orientacija.

Delovanje je faza, v kateri se tim spoprime z nalogo in jo poizkuša pripeljati v fazo rešitve. Fazo nezadovoljstva lahko povzroči slabo rešena naloga ali pa nova naloga, ki jo mora tim opraviti. V fazi orientacije si tim zastavi smernice delovanja v prihodnje. Orientacija je tako v bistvu začetna in končna faza v procesu opravljanja nalog.

2.3. VELIKOST TIMA

Velikost tima je pomemben dejavnik pri ustvarjanju vzdušja in medsebojnega zaupanja med člani tima, na uspešnost tima pa ne vpliva neposredno. Za formalni tim je značilno, da je število članov v njem razmeroma stalno in se težko spreminja, medtem ko je pri neformalnih timih gibljivo (spremenljivo). Število članov v timu naj ne bo preveliko. Menedžerji podjetij, ki imajo s tovrstnim organiziranjem veliko izkušenj, menijo, da je najboljša, če se število članov giblje od 6 do 11. Že Koehler je ugotovil, da se z velikostjo tima spreminja njegova moč, vendar njegova učinkovitost ne raste sorazmerno s številom novih članov. Če število preseže 10 do 15 članov,

medsebojni odnosi in timski procesi vse bolj bledijo. Pri zelo povečanem številu preide tim postopoma v kategorijo ljudi, ki jih združuje le ena ali nekaj skupnih potez. Timski procesi pojemajo pri večjih timih predvsem zato, ker se ljudje med seboj ne poznajo več in ni realne možnosti, da bi imel vsak v timu stik z vsemi (Lipičnik, 1992, str. 201).

Poznamo nekaj pomembnih ugotovitev o velikosti timov (Lipičnik, 1992, str. 202):

- občutek pripadnosti timu upada z naraščanjem števila članov;
- manjši timi so dosegli znatno višjo stopnjo soglasnosti pri izboru rešitev kot pa večji;
- ljudje sami menijo, da so srečnejši v manjših timih;
- komunikacija v večjih timih teži k temu, da se usmeri na enega človeka (neformalnega vodjo);
- skupno število idej z velikostjo tima narašča, vendar ne sorazmerno s številčno velikostjo članstva;
- v večjih timih lahko izražajo svoje mnenje samo energični posamezniki, v manjših pa ima vsak posameznik dovolj prostora in širine za izražanje svojih mnenj;
- stopnja avtokratskega vodenja narašča z večanjem tima;
- ustvarjalni timi, sestavljeni iz treh članov, so enako hitri in učinkoviti pri reševanju konkretnih problemov kot timi, sestavljeni iz šestih članov. Slednji so hitrejši pri reševanju abstraktnih problemov.

Za vsako nalogo obstaja optimalna velikost tima. Ta je odvisna od sestavljenosti naloge in stopnje heterogenosti članov glede na zmogljivosti, ki jih zahteva naloga. Na splošno bi lahko rekli, naj bo tim čim manjši, vendar ne premajhen.

Pri določanju velikosti tima je potrebno upoštevati tudi želje članov tima. Nekateri ljudje lažje in učinkoviteje delajo v majhnih timih. To so predvsem posamezniki, ki potrebujejo bližino, osebni odnos in trdno medsebojno zaupanje. Sodelavce morajo dobro poznati in z njimi tesno sodelovati. V istem timu bi težko delali ljudje, ki za sodelovanje z drugimi ne potrebujejo močne osebne povezave oziroma se jim zdi osebni odnos s sodelavci nesmiseln. Zato sodelavcev raje ne spuščajo v osebno bližino in raje delajo v večjem timu, kjer stik med člani ni zelo intenziven.

2.4. STRUKTURA TIMA

Ločimo homogene time in heterogene time. Tim hitreje in lažje nastane, če so si člani med seboj podobni (homogeni), ker se med njimi hitreje vzpostavijo potrebni odnosi. Z vidika cilja, ki ga mora doseči tim, je za reševanje enostavnejših nalog primernejši homogen, za reševanje zapletenih nalog pa po znanju in drugih zmogljivostih heterogen tim (Krošelj, 1995, str. 21).

Homogenost in heterogenost tima določata tudi njegovo produktivnost. Osebe, ki so si podobne po svojih vrednotah, stališčih in interesih, lahko sestavljajo stabilne in trajne time. Pri heterogenih timih pa je več možnosti za nastajanje klik. Vendar se je pokazalo, da so bolj heterogeni timi boljši v inventivnih rešitvah (Lipičnik, 1991, str. 52).

2.5. DRUGE ZNAČILNOSTI TIMA

Timi se razlikujejo tudi glede na pritisk, cilje, čas obstoja (nekateri obstajajo celo naše življenje, drugi nastanejo samo za kakšen kratkoročen projekt), značilnosti članov (člani nekaterih timov so npr. visoko izobraženi, člani drugih pa potrebujejo bolj praktično, nižješolsko izobrazbo), intenzivnost in pogostost odnosov med člani, pomembnost tima za njegove člane (biti član družine je zagotovo bolj pomembno kot biti član tima za čiščenje soseske). Timi, v katerih so odnosi intenzivni, srečanja pogosta, ter timi, ki so dolgoročni in za člane velikega pomena,

potrebujejo veliko več truda za to, da bi lahko učinkovito delovali, da bi se v njih ustvarilo prijetno vzdušje in da bi člani zaupali drug drugemu in bili sproščeni. Ustvarjanje tima (če tako imenujemo postopek in dobo izgradnje tima) je za opisane skupine gotovo mnogo večjega pomena in bolj potrebno kot za time, ki imajo kratkoročne cilje in malo skupnih srečanj med člani (Dyer, 1987, str. 19).

Za večino nalog so bolj uspešni timi, v katerih so člani dobro usposobljeni, skupaj delajo daljše časovno obdobje ter imajo intenzivnejše odnose. Člani tima morajo čutiti tako mero pritiska, da jih motivira in hkrati ne jemlje poguma in volje do dela.

Različno uspešnost dosegajo tudi timi, ki so ustanovljeni na novo, v primerjavi s timi, ki obstojajo že več časa. Osnovne značilnosti novoustanovljenega tima so podobne značilnostim tima, ki že več časa deluje skupaj. Novoustanovljeni tim pa ima pred že dalj časa obstoječim to prednost, da člani s seboj ne nosijo zlomov in ovir, slabih navad, stereotipov in načinov obnašanja, neprimernih medsebojnih odnosov, zastarelih in nestimulativnih delovnih procesov. Tim, ki obstaja že več časa, pa je utečen, člani obvladajo postopke, sistem dela in se med seboj dobro poznajo. To pomeni, da lahko prihranijo čas, potreben za ustvarjanje primerne vzdušja.

3. VLOGE V TIMU

O različnih vlogah članov tima lahko govorimo na ravni naloge, ki si jo zadaja tim, ali na ravni podpornih dejavnosti, ki tim povezujejo, omogočajo dobre odnose in notranjo skladnost v njem (spodbujanje članov h komunikaciji, sklepanje kompromisov in ustvarjanje harmonije). Po Balesu lahko govorimo o k cilju naravnanih vlogah in o vlogah, ki so usmerjene v socialno-emocionalno področje (Polak, 1999, str. 31).

Tabela 1: Vloge v timu

VLOGA	OPIS
NA RAVNI NALOG	
POBUDNIK (INICIATOR)	Sproži dogajanje, zagotavlja nadaljnje spodbude.
RAZJASNJEVALEC	Preverja, kaj člani dejansko mislijo, njihovo razumevanje drugih, pojasnjuje nerazumljivo, oblikuje pojmovne povezave.
ISKALEC ALI POSREDOVALEC INFORMACIJ	Na različne načine daje ali išče nove informacije, da bi pripomogel k realizaciji naloge.
OBLIKOVALEC POVZETKOV ALI SKLEPOV	Izbira, povezuje in združuje ideje.
NA RAVNI PODPORNIH DEJAVNOSTI	
SPODBUJEVALEC	Je prijateljski, topel in odgovoren do drugih, aktivno posluša in pozitivno sprejema mnenja in zamisli drugih članov.
VLOGA, KI IZRAŽA ČUSTVA ZNOTRAJ TIMA	Občutljivo in empatično zaznava splošno razpoloženje v timu, pozitivna in negativna čustva ter odnose, deli svoja čustva z drugimi člani ter ubesedi čustva drugih, če tega ne zmorejo.
USMERJEVALEC KOMUNIKACIJE	Skrbi, da imajo vsi člani priložnost izraziti svoje mnenje.
VZDRŽEVALEC HARMONIJE	Spodbuja k izražanju različnosti med člani, poskuša razreševati neskladja in konflikte med člani tima.

Vir: Polak, 1999, str. 32.

Za tim je najbolje, če ima vse zgoraj naštete vloge »zasedene«. Vsaka manjkajoča vloga pomeni težje in manj učinkovito delo. Velikokrat se vloge (še posebej tiste na ravni podpornih dejavnosti) oblikujejo spontano glede na osebne značilnosti posameznega člana tima, včasih pa je potrebno poskrbeti za formalni postopek.

4. KOMUNIKACIJA V TIMU

Temeljni pogoj za delovanje tima je medsebojno komuniciranje vseh članov. Komunikacija je nosilec vseh socialnih dogajanj. Posameznikom omogoča, da uporabijo izkušnje drugih v timu in tako spoznajo tudi tisto, česar sicer sami ne bi mogli. S komunikacijo tim analizira probleme, prenaša odločitve in usklajuje delo posameznikov znotraj tima na poti do skupnega cilja. Poleg tega komunikacija tudi omogoča, da tim spozna in reši svoje notranje težave. Če je komunikacija zaradi formalistične organizacijske strukture ali birokratsko avtoritarnega vodenja pretrgana ali ovirana, sta ogrožena tako storilnost kot obstoj tima. Da bi tim lahko ustrezno in ob zmerni porabi energije dosegel skupni cilj, potrebuje odprto, spontano komunikacijo (Lipičnik, 1991, str. 59).

Poleg prenašanja informacij je funkcija komunikacije torej tudi to, da ustvarja vzdušje in zaupanje med člani tima. Zaradi prenašanja informacij je pomembno, da je komunikacija redna, natančna in dosledna, za ustvarjanje zaupanja in občutka sprejetosti pa je pomembna iskrenost in dvosmernost. Dvosmerne komunikacije ne določa samo dejstvo, da govorita oba (ali več) člana tima, ki sta udeležena v pogovoru, ampak tudi stališče vsakega izmed njiju. Oba morata namreč pristopiti k pogovoru z željo poslušati sogovornika, sprejeti njegovo mnenje in ga uskladiti s svojim. Dvosmerna komunikacija ni merjenje moči, ampak želja po sprejemanju novih pogledov in širjenju obzorij.

Na kratko lahko povzamemo, da dobra medosebna komunikacija omogoča zaposlenim, da slišijo mnenje drugih, da preverijo cilje, da dobijo podporo ali podporo dajo in izkoristijo formalno organizacijsko strukturo. Nevarnost za dobro komunikacijo pa predstavljajo naštete komunikacijske ovire (Steers, 1984, str. 265–267):

- 1) **Izkrivljanje** oziroma **deformacija** se pojavi takrat, ko se v procesu komuniciranja informacija spremeni. To se lahko zgodi zaradi različnih razlogov (različna raven oddajanja in sprejemanja, dvoumni izrazi, napake v interpretaciji, napake v postopku zgoščevanja informacije, razdalja ali ovire med oddajnikom in sprejemnikom).
- 2) **Izpuščanje** se pojavi takrat, ko sprejemnik sprejme samo del sporočila, ki mu je bilo namenjeno. Včasih je za to kriv oddajnik, ki noče ali ne more oddati sporočila v celoti, včasih pa na enak način lahko reagira tudi sprejemnik.
- 3) **Preobremenjevanje:** Žrtve preobremenjenosti z informacijami so pogosto prav menedžerji. Informacij je ogromno, oddajniki pa se včasih ne potrudijo dovolj, da bi oddali samo tiste, ki so zares potrebne. Zato pride do kopičenja informacij in velike izgube časa, ki ga menedžerji porabijo za izbiranje in sortiranje pravih informacij.
- 4) **Časovna neusklajenost:** Uporabna informacija mora biti dostavljena ob pravem času. Zaradi različnih razlogov se zgodi, da informacija prispe prehitro ali prepozno.
- 5) **Nesprejemanje:** Sprejemnik včasih noče ali ne more sprejeti informacije (zdi se mu, da vir ni kredibilen, informacija se mu ne zdi pomembna, ipd.).

5. MOTIVIRANOST ČLANOV TIMA

V idealnih razmerah so vsi člani tima motivirani za delo. Vsak posameznik se trudi vedno bolj opravljati svoje naloge, želi si novih izzivov, prispeva veliko idej, predan je skupnim ciljem,

pripravljen je sodelovati z drugimi, zadovoljen je s sabo, svojim napredkom in z delom, ki ga opravlja. Toda kaj motivira posameznika? Odgovor na to vprašanje lahko poiščemo s pomočjo znanja psihologije, natančneje s poznavanjem Maslowe teorije zadovoljevanja potreb. Maslow deli potrebe na dve skupini (Steers, 1984, str. 140):

- 1) Potrebe pomanjkanja:
 - Fiziološke potrebe: to so najbolj osnovne človeške potrebe, npr. po hrani, pijači, spolnosti.
 - Potrebe po varnosti: to so potrebe, ki povzročijo ustvarjanje varnega fizičnega in čustvenega okolja.
 - Potrebe po pripadnosti: npr. potreba po prijateljstvu, sprejetosti, ljubezni.
- 2) Potrebe po rasti:
 - Potrebe po spoštovanju: npr. potrebe po priznanju, pozornosti in pohvali.
 - Potrebe po samouresničenju: posameznik stremi k razvijanju vseh svojih potencialov in doseganju najboljšega, kar lahko postane.

Potrebe pomanjkanja morajo biti zadovoljene zato, da je posameznik zdrav in da se počuti varnega. V to skupino spadajo tudi potreba po pripadnosti, zavetju, ljubezni in spoštovanju. Če te potrebe ne bodo zadovoljene, se bo posameznik težko razvil v zdravo osebnost. Potrebe po rasti pa so tiste, ki omogočajo posamezniku, da razvije svoje talente in potencialne. Sinonime za te potrebe bi lahko iskali med sledečimi izrazi: rast, osamosvajanje, samouresničevanje, avtonomnost.

Člani tima so motivirani, če pri delu zadovoljujejo svoje potrebe. Če predpostavimo, da posameznik potrebe pomanjkanja že zadovoljuje, mu mora delovno mesto nuditi možnosti za zadovoljevanje potreb po rasti. Potrebe po rasti lahko razdelimo na malo drugačen, bolj »otipljiv« način (Arroba, James, 1987, str. 148):

- 1) potrebe po stiku z drugimi in priznanju,
- 2) potrebe po raznolikosti in stimulaciji ter
- 3) potrebe po sistemu in stabilnosti.

Posameznik bo zadovoljeval potrebe po stiku z drugimi in priznanju, če (Arroba, James, 1987, str. 150):

- bodo osebni dosežki priznani,
- bodo timski dosežki priznani,
- pri delu ne bo ločen od drugih (hrup, prostor itd.),
- bo med njim in ostalimi člani tima prisoten globlji osebni stik,
- v timu ne bodo prisotni stereotipi,
- bo vzdušje v timu neformalno, osebno,
- člani tima ne bodo potisnjeni na »nižjo stopnico«,
- bo imel možnosti za napredovanje in kariero,
- bodo za delo izdelana natančna in jasna merila,
- bo za uspešno delo pohvaljen,
- bodo priznanja dodeljena glede na opravljeno delo in ne po drugačnih kriterijih.

Posameznik bo zadovoljeval potrebe po raznolikosti in stimulaciji, če (Arroba, James, 1987, str. 152):

- ne bo opravljal le rutinskih nalog,
- mu bo delo ponujalo izziv,
- ne bo imel preveč dela,

- bodo sestanki učinkoviti in
- se naloge ne bodo ponavljale.

Posameznik bo zadovoljeval potrebe po sistemu in stabilnosti, če (Arroba, James, 1987, str. 153):

- bo imel dovolj osebne svobode,
- bodo postopki fleksibilni,
- bodo vloge jasno razdeljene,
- potrebe ne bodo zmedene,
- bo podjetje ohranjalo svojo strukturo in način dela,
- mu bo jasna usmerjenost podjetja in
- bo organizacijskim spremembam posvečena pozornost.

Posameznik torej na osnovi potreb, ki jih želi zadovoljiti, oblikuje svoje življenjske cilje. Večina ljudi to počne podzavestno in se pri svojih odločitvah ravna »po občutku«, nekateri pa vzamejo v roke papir in svinčnik in ciljem dajo vizualno podobo. V vsakem primeru morajo biti osebni cilji članov tima v skladu s cilji tima, če želimo, da bodo zaposleni motivirani za delo.

6. USPEŠEN TIM

Mnogi avtorji naštevajo značilnosti učinkovitega tima. Menim, da je izraz »učinkovit« preozek. Učinkovitost je po Turku namreč lastnost, značilnost, izvira joča iz pretvorbe vložka v poslovanju v izložek iz njega; razmerje med količino in kakovostjo ter porabo oziroma stroški vložka. Je lastnost poslovanja, da se cilji uresničujejo hitro in z utemeljenimi stroški (Rejc, 2002, str. 64). Vsebina predhodnih poglavij nas opozarja, da za obstoj tima ni dovolj le ugodno razmerje med vložki in izložki; ni dovolj, da je le učinkovit. Tim, ki naj bi hkrati dobro opravljal naloge, skrbel za dobre medosebne odnose, gojil zaupanje in ustvarjalni zagon, mora biti uspešen. V pomoč pri opredeljevanju uspešnosti na ravni tima nam je lahko opredelitev uspešnosti na ravni podjetja. Sodobno pojmovanje uspešnosti poslovanja podjetja izhaja iz poslanstva (namena) podjetja, se veže na strateške cilje in preko njih na strategijo podjetja. Uspešno posluje tisto podjetje, ki zadovoljuje potrebe vseh pomembnih udeležencev v poslovanju podjetja, to je lastnikov, posojilodajalcev, kupcev, zaposlenih, dobaviteljev, države in različnih javnosti in na ta način upravičuje smisel svojega obstoja. Zaradi raznolikih potreb, pričakovanj in pogosto (navidezno) nasprotujočih si interesov različnih skupin udeležencev sodobno razumevanje uspešnosti vključuje tako strateške dejavnike (kamor štejemo tudi učinkovitost) kot dosežene rezultate poslovanja, obe plati pa presojamo v luči strategije in poslanstva podjetja (Rejc, 2002, str. 68). Uspešen tim torej sledi svojemu poslanstvu in s tem poslanstvu podjetja ter samostojno ali v sodelovanju z drugimi deli podjetja zadovoljuje potrebe svojih članov in vseh, ki so (znotraj ali zunaj podjetja) odvisni od delovanja tima.

6.1. ZNAČILNOSTI USPEŠNEGA TIMA

Ker je seznanjanje z uspešnim timom glavni namen prvega dela diplomskega dela, v nadaljevanju navajam značilnosti uspešnega tima po Likertu (Dyer, 1987, str. 14–16):

- 1) Člani tima so usposobljeni za vzpostavljanje in ohranjanje odnosov vodja – član in član – član. Lahko igrajo katerokoli vlogo v timu, ne da bi pri tem ovirali delo in dobro počutje drugih članov tima.
- 2) Tim ne more biti uspešen, če za njim ni dovolj časa, v katerem so se člani med seboj spoznali in vzpostavili sproščeno vzdušje in zaupanje.
- 3) Člani tima se veselijo dela v timu in čutijo, da mu z veseljem pripadajo.
- 4) Med seboj si člani tima zaupajo.

- 5) Cilji in vrednote tima so plod skupnih pogovorov in skupnega oblikovanja. So odraz razmišljanj in vrednot vsakega izmed članov.
- 6) Člani tima se zavedajo, da se morajo za harmonijo in slog v timu neprestano truditi.
- 7) Bolj kot je neka vrednota za tim pomembna, bolj verjetno je, da jo bodo člani tima sprejeli.
- 8) Člani tima so zavzeti za izpolnjevanje ciljev, ki so si jih zastavili. Pripravljeni so storiti vse, kar je v njihovi moči in najbolje, kar znajo, da bi dosegli zastavljene cilje. To pričakujejo tudi od drugih članov tima.
- 9) Celotno delovanje tima poteka v sproščenem in prijateljskem vzdušju. Člani tima se med seboj podpirajo. Kadar je potrebna kritika, jo povedo strpno in dobronamerno. Na enak način so pripombe in opozorila tudi sprejeta.
- 10) Vodja tima je najbolj odgovoren za vzdušje v skupini. Vzpostavi ga s svojim zgledom, navadami in načinom dela. Od njegovega pristopa je odvisno, ali bodo člani tima med seboj tekmovali ali sodelovali in delali za skupno dobro.
- 11) Vodja mora poskrbeti za to, da vsak član tima doseže svoje potenciale. Vsakomur mora nuditi dovolj in pravočasne informacije, da lahko napreduje in se izboljšuje.
- 12) Vsak član tima sprejema cilje, ki si jih je zastavil tim v celoti in tudi cilje, ki si jih vsak posameznik postavi zase. Vodji tima ni potrebno pritiskati na sodelavce. Skupina je dovolj sposobna, da sama postavi vse zgoraj omenjene cilje. Ti cilji morajo biti dovolj visoki, da je zanje potreben trud in so člani tima motivirani za delo, hkrati pa ne smejo biti previsoki, da ne bi vzbujali strahu in panike. Cilji so torej popolnoma prilagojeni zmožnostim tima. Člani tima morajo biti naučeni, kako se postavlja prave cilje.
- 13) Vodja in člani tima verjamejo, da je vsak od njih sposoben narediti »nemogoče«. Taka pričakovanja motivirajo posameznika in spodbujajo njegovo osebno rast.
- 14) Člani tima si med seboj nudijo pomoč. Včasih je ta potrebna, da bi posameznik lahko izpolnil svoje osebne cilje.
- 15) Podpora ostalih članov tima spodbuja kreativnost. Nihče od članov tima ne zahteva, da bi na slepo priznavali avtoriteto vodje tima. Dobrodošli so novi, alternativni in kreativni pristopi.
- 16) Člani tima morajo imeti konstruktiven odnos do dela, pogovorov, aktivnosti. Ne smejo rušiti dosežkov drugih članov tima.
- 17) Za uspešno delo je izrednega pomena redna in odkrita komunikacija.
- 18) Formalni pogovori so usmerjeni in učinkoviti. Člani tima ne zapravljajo časa s pomenkovanjem o vsemogočem, ampak se držijo pripravljenih tem. Neformalni pogovori so del medsebojnega spoznavanja, vendar med formalnimi zanje ni časa.
- 19) Vsaka informacija in novo znanje o katerikoli zadevi, ki je pomembna za delo kateregakoli posameznika je dobrodošla in sprejeta brez iskanja »skritih namenov« njenega posredovalca.
- 20) Člani tima radi poslušajo mnenje sodelavcev, o njem premišljujejo in pustijo, da nanje vpliva. Vsak član tima se znajde tudi v vlogi svetovalca. Ker si med seboj zaupajo, do take izmenjave mnenj lahko pride na različnih področjih, bodisi da gre za tehnološko znanje, metodo dela, organizacijski problem, medosebne odnose ali proces v skupini.
- 21) Vodja tima je član tima. Je blizu njegovim članom. Ne igra vloge odmaknjenega vladarja, ampak pusti, da diha in živi s skupino. Odziv članov tima mu govori, kaj dela narobe in v katerih stvareh je dober. Teh informacij ne odriva, ampak se po njih ravna in se skuša izboljšati.
- 22) Sposobnost članov tima, da se pustijo drug drugemu oblikovati in spreminjati je ključnega pomena za razgibanost in rast skupine kot celote in vsakega posameznika posebej. Prav zaradi tega »procesa« so omogočene vedno nove ideje, novi odnosi, novi načini dela.
- 23) Cilji in filozofija tima so jasni vsakemu članu tima. Zato vsak lažje sprejema odločitve. Četudi je odločitev večkrat stvar posameznika, ni nevarnosti, da bi bila napačna ali za tim nesprejemljiva, saj je osnovana na temeljnih skupnih razmišljanj in pogovorov.
- 24) Zelo pomembno je izbrati pravega vodjo tima. Izbrana oseba mora imeti voditeljske sposobnosti, posluš za soljudi in veliko mero predanosti. Največkrat je za vodjo primerna

oseba, ki bi tudi v neformalni skupini zavzela enako mesto. Za izbiro prave osebe je potreben trud, priporočljive pa so čimbolj različne in pestre metode izbiranja.

Naštete značilnosti nam pokažejo, na kakšne načine deluje tim, ki želi biti uspešen. Pomagajo nam torej opisati, kako tim sledi svojemu poslanstvu in s tem poslanstvu podjetja ter zadovoljuje potrebe vseh, ki so povezani z njegovim delovanjem.

6.2. NAČRTOVANJE IN SPREMLJANJE USPEŠNOSTI TIMSKEGA DELA

Delo v timu mora biti skrbno načrtovano, cilji, ki si jih zastavi tim, pa morajo slediti ciljem in viziji podjetja. Načrtovanje je dejavnost, ki nas privede od tod, kjer smo, tja, kamor bi radi prišli. Sestavljeno je iz analiziranja sedanjega položaja, izbiranja ciljev in določanja ukrepov (Keenan, 1996, str. 5).

Najbolje je, če v postopku načrtovanja sodelujejo vsi člani tima. Spremljanje korakov načrtovanja in možnost, da prispevajo svoje mnenje, želje, ideje in poglede na delovanje tima, okrepita pripadnost timu in prizadevnost zaposlenih. Člani tima, ki sodelujejo pri načrtovanju, so poleg tega zelo dobro seznanjeni s cilji, kar jim omogoča boljše, samostojnejše in ustvarjalnejše delo.

Osnovni koraki načrtovanja (Torok, 1997, str. 18–19) so:

- 1) **analiza stanja:** Pri analizi stanja je potrebno upoštevati zunanje okolje in stanje v timu. Pod zunanje okolje spada vse, kar v tim prihaja »od zunaj«. To so npr. cilji podjetja, pravni predpisi, zahteve v zvezi z nalogami, ki jih tim opravlja v sodelovanju z drugimi timi, itd. Stanje v timu pa predstavljajo odnosi v timu, sposobnosti članov tima, viri, s katerimi tim razpolaga, prednosti in slabosti tima, itd. Eden izmed najpreprostejših pripomočkov pri analizi stanja je SWOT analiza.
- 2) **oblikovanje ciljev:** Cilji morajo biti pazljivo izbrani in morajo ustrezati naslednjim kriterijem (Timmons, 1989, str. 159):
 - Cilj mora biti specifičen in konkreten.
 - Cilj mora biti merljiv.
 - Cilj mora biti časovno določen (kaj bo doseženo v določenem časovnem obdobju).
 - Cilj mora biti realističen (biti mora dovolj visoko postavljen, da ponuja izziv in hkrati tak, da ga je še mogoče doseči).
- 3) **izdelava akcijskega načrta:** Akcijski načrt je natančen časovni raspored vseh aktivnosti, ki jih bodo opravili člani tima na poti k skupnim ciljem.
- 4) **izvedba:** V tej fazi člani tima izvajajo načrtovane aktivnosti. V veliko pomoč jim je lahko vodja, ki ima organizacijske sposobnosti. Če je organiziranje slabo, postane skupina zmedena, malodušna, nagnjena k nepotrebnemu pogovarjanju, nekooperativna in brez volje. Timsko delo postane nemogoče (Maddux, 1992, str. 27).
- 5) **pregled rezultatov:** Za boljše delo v prihodnje je izredno pomembno, da člani tima preteklo delo pregledajo in ocenijo dosežene rezultate. Če traja delo več časa, je koristno, da ga preverjajo sproti in tako popravijo pomanjkljivosti, takoj ko se pojavijo. Reševanje naslednjega problema bo tako učinkovitejše, delo v timu pa uspešnejše.

Posebnost preverjanja timskega dela je v tem, da je potrebno upoštevati dva vidika (Polak, 1999, str. 38):

- 1) preveriti je treba rezultat, ki so ga člani tima dosegli. Doseženi rezultat je potrebno primerjati z zastavljenim ciljem, odgovoriti na vprašanja: ali je bil cilj dosežen, kaj je bilo dobro in kaj slabo opravljeno ter kako bi rezultat v prihodnje še izboljšali. Ta vidik se imenuje delovni vidik preverjanja.
- 2) preveriti je potrebno počutje članov tima, vzdušje in medsebojno zaupanje. Drugi vidik nam pomaga pri ugotavljanju, kdo s kom komunicira in kdo na koga vpliva, predvsem pa, kakšni so odnosi med člani tima in kako se člani tima v timu počutijo.

Za preverjanje oziroma spremljanje dela tima je na razpolago več možnosti (Polak, 1999, str. 40):

- 1) vsak član tima lahko samostojno spremlja delo in predlaga izboljšave,
- 2) člani tima lahko skupaj preverijo delo v timu,
- 3) vodja lahko sam spremlja delo tima,
- 4) tim prosi dodatnega zunanjega opazovalca – strokovnjaka, ki nepristransko opazuje dogajanje v timu in na osnovi opazovanja predlaga spremembe,
- 5) člani tima opazujejo delo v timu v dvojicah,
- 6) snemanje s kamero in reprezentiranje posnetkov.

II. DEL: VODJA TIMA

7. OSEBNA DRŽA VODJE TIMA

Dejstvo je, da so posamezniki, ki imajo bolj izražene določene osebne značilnosti, boljši vodje kot posamezniki, ki teh lastnosti nimajo. Katere osebne značilnosti avtorji uvrščajo na seznam pomembnih lastnosti vodij, bomo spoznali v drugem delu tega poglavja. Najpomembnejše je, da je vodja sposoben biti zgled vsem članom tima.

7.1. ZGLED VODJE

Biti zgled vsem članom tima pomeni, da vsak član tima želi vodjo posnemati vsaj v eni stvari, si želi imeti kakšno njegovo sposobnost, znanje, spretnost, si želi da bi sam dal idejo, ki jo je dal vodja ali na enak način prevzel pobudo. Vodja mora vedeti dovolj, da lahko samozavestno in odločno nastopa pred zaposlenimi. Informacij, ki jih ima, ne sme zadrževati zase in si na njih graditi avtoriteto. Znanje mora deliti z drugimi. Biti mora tisti, ki v delo tima vloži največ truda. Izkazati se mora z uspešno opravljenimi nalogami in pokazati članom tima dovolj iskrenosti in pozornosti, da mu zaupajo. Biti mora prvi in najboljši član tima, ki s svojimi dejanji vabi vse ostale k rasti in napredovanju. To ne pomeni, da mora biti najboljši na vseh področjih ali da ne sme nikoli narediti nobene napake. Biti najboljši na vseh področjih je za večino prezahtevna naloga. Vodja tima mora biti najboljši v motiviranju, odnosu do zaposlenih, organizaciji, načrtovanju. Mora biti nekdo, na katerega se lahko v kriznih situacijah člani tima oprejo. Vsaka napaka je lahko grožnja zaupanju. Vsaka priznana in popravljena napaka pa zaupanje v vodjo še krepí.

Biti zgled je za današnje vodje težavna naloga, predvsem zato, ker nam je preteklost pokazala veliko bližnjic do avtoritete in ugleda. Dolgoročno uspešnost in zaupanje zaposlenih pa lahko prineseta le trud in vztrajno delo na sebi.

7.2. OSEBNE ZNAČILNOSTI VODIJ

Večina študij izpostavlja naslednje pomembne lastnosti vodje (Handy, 1993, str. 8):

- 1) inteligenca nad povprečjem, vendar ne na ravni genija – vodja bi moral biti nekoliko inteligentnejši od podrejenih, vendar naj bi prevelika razlika efekt učinkovitosti izničila. Enako velja za izrazito neinteligentnost. Obstaja veliko vrst inteligence in navadno testi IQ niso najprimernejši za ocenjevanje sposobnosti posameznika za reševanje kompleksnih problemov in odkrivanje vzorcev v dogodkih.
- 2) podjetnost oziroma sposobnost, da prevzame pobudo in v tem smislu ukrepa – ta lastnost je močno povezana z energičnostjo in naj bi se s starostjo zmanjševala.
- 3) samozavest oziroma prepričanost v svoj prav – ta značilnost je povezana z dojetjem lastnega položaja v družbi. Ni nujno, da je ta samozavest izražena na agresiven način, zadostuje tudi zadržana samozavest.
- 4) helikopterska sposobnost, ki je izraz za sposobnost menedžerja, da se dvigne nad določeno situacijo, si jo v širšem kontekstu ogleda, se nato spusti ter jo obdela v podrobnostih.

Timmons dodaja še (Timmons, 1989, str. 32–39):

- 1) predanost in odločnost;
- 2) usmerjenost k priložnostim in uresničevanju ciljev;
- 3) zavedanje zmogljivosti in humor – uspešni vodje se dobro zavedajo svojih sposobnosti in tudi področij, na katerih niso najmočnejši. Poznajo tudi trdne in šibke točke članov tima. Stojijo na trdnih tleh in ne dovolijo, da bi si podjetje postavljalo neuresničljive cilje. So optimisti. Sodelavcem znajo popestriti dan z šalo, napeto ozračje znajo umiriti in speljati prizadevanje v pozitivnejšo smer.
- 4) doslednost – uspešni vodje držijo obljubo. Velikokrat pa kratkoročna korist pretehta dolgoročno in vodje lažejo, goljufajo in kradejo. Na dolgi rok bodo gotovo neuspešni (uspelo jim bo enkrat, dvakrat, potem pa bo konec njihove menedžerske kariere), saj si morajo zaupanje ustvariti in se truditi, da bi ga obdržali;
- 5) premagovanje spodrseljajev – uspešni vodje napake izkoristijo za to, da se iz njih nekaj naučijo za delo v prihodnje. Star pregovor pravi: Kavboj, ki še ni padel s konja, ne jaha veliko. Uspešni vodje tima napake pričakujejo, zato jih te ne potrejo, spravijo v slabo voljo ali jim vzamejo pogum. Nasprotno. Brez panike lahko delujejo tudi v razmerah, ko večina že obupa. Izziv vidijo tam, kjer vidijo drugi pesimizem, priložnost tam, kjer drugi ovire.

Možina (Možina, 1994, str. 19) omenja še navdušenost, družabnost, poštenost, pogum, domišljijo, sposobnost razmišljanja za prihodnost, energičnost in zvestobo.

7.3. UČENJE V TIMU

Vodja tima mora skrbeti, da sam neprenehoma pridobiva nova znanja in sposobnosti, odgovoren pa je tudi za to, da vsak član tima neprenehoma pridobiva ustrezna znanja in sposobnosti (Arroba, James, 1987, str. 128).

Vodje so velikokrat prepričani, da že vse znajo in vedo. Zato se ne trudijo več, da bi se naučili kaj novega, spoznali kakšno novo veščino vodenja ali pridobili strokovno znanje. Tako se jim kaj kmalu lahko zgodi, da jih člani tima, ki so se pripravljene učiti, v znanju in sposobnostih prehitijo. Porušijo jim avtoriteto in prevzamejo vlogo najprej neformalnega vodje, pozneje pa lahko tudi formalnega vodje. Pri nas žal vodilni prevečkrat ščitijo svoje izbrance, zato je v timih velikokrat vodja le lutka, ki prevzema vse zasluge za uspehe, ki jih je dosegel nekdo drug. Tako ravnanje negativno vpliva na motivacijo zaposlenih in pripravljenost za učenje. Podjetje pa na dolgi rok izgublja konkurenčne sposobnosti, fleksibilnost in možnosti za preživetje. Kdor želi

biti oziroma postati dober vodja tima, se bo zato pripravljen učiti in biti tudi s tem zgled za ostale člane tima.

Vodja tima mora skrbeti tudi za usposabljanje članov tima. Namen usposabljanja je pripraviti zaposlene, da bodo bolje opravljali naloge, ki so jim že zaupane ali znali opraviti nove naloge, ki jih še čakajo. Učenje lahko poveča znanje in sposobnosti zaposlenih. V vsakem primeru mora ustrezati potrebam podjetja in potrebam zaposlenega. Če se zaposleni učijo veščin, ki jih bodo malokdaj ali pa sploh nikoli uporabljali, usposabljanje dobi negativni prizvok, včasih pride celo do frustracij. Zato je zelo pomembno, da se pravi posameznik usposablja na pravem področju (Arroba, James, 1987, str. 169).

Vodja tima mora za vsakega posameznika oziroma z vsakim posameznikom izdelati načrt napredovanja. Skupaj morata ugotoviti, kakšna znanja članu tima primanjkujejo in kakšne sposobnosti bi si rad pridobil, da bi lahko bolje opravljal svoje naloge. Ko ugotovita, kje se član tima nahaja, skupaj postavita cilje usposabljanja, ki bi jih član tima rad dosegel, in določita pot, po kateri bo prišel do njih. Pridobivanje neustreznih znanj pomeni porabo časa, stroške, poleg tega pa pridobljeno znanje, ki ga ni mogoče uporabiti, zmanjša motivacijo posameznika.

Možnosti za izboljšanje sposobnosti za opravljanje nalog je več (Wright, Taylor, 1984, str. 17):

- 1) tečaji in seminarji,
- 2) delo v drugih oddelkih, ki omogoča, da se zaposleni nauči tisto, česar še ne zna,
- 3) čas (med delovnim časom), rezerviran zato, da se zaposleni uči boljše opravljanje svoje delo,
- 4) mentorstvo.

Vodje v naših podjetjih zaposlene v glavnem pošiljajo na tečaje in seminarje, najmanj izkoriščena možnost za izboljšanje sposobnosti pa je mentorstvo. Mentorstvo je aktivnost, pri kateri vodja tima pomaga zaposlenim opraviti nalogo, ki bi jo brez njegove pomoči opravili slabše. Temelj za tako pomoč je pogovor med vodjem in članom tima. Mentorstvo obsega tri faze: pogovor o nalogi, opazovanje zaposlenega pri delu ter pogovor o rezultatih in njihovo ovrednotenje. »Postopek« lahko pomaga pri večanju uspešnosti posameznika. Vodja tima na ta način izboljša sposobnosti zaposlenih in si pridobi zaupanje (Arroba, James, 1987, str. 170).

8. ZNANJA IN SPOSOBNOSTI, KI JIH MORA IMETI VODJA TIMA

Vodji tima ni potrebno obvladati vseh znanj, ki so potrebna za doseganje ciljev tima. Znati pa mora izbrati posameznike v tim tako, da bo tim kot celota uspešno opravljal naloge, ki si jih bo zastavil. Znati mora motivirati člane tima, jih spodbujati k ustvarjalnemu razmišljanju, usmerjati komunikacijo in sodelovanje med njimi. Z vsakim posameznikom mora vzpostaviti ustrezen odnos ter zanj in nalogo, ki jo opravlja, izbrati primeren stil vodenja.

8.1. ODNOS VODJE DO ZAPOSLENIH

Kdor hoče biti učinkovit vodja, mora imeti dobre odnose z zaposlenimi. To področje menedžerji pri nas zelo zapostavljajo. Za ilustracijo pomembnosti ravnanja s človeškimi viri sem si izposodila nekaj citatov (Bars, Rue, 1984, str. 14). Walter R. Trosin, podpredsednik družbe Merck and Co., zadolžen za ravnanje s človeškimi viri, opozarja, da se je »pomen ravnanja s človeškimi viri močno spremenil. Če je bila to najprej le administrativna funkcija, katere glavna naloga je bila odpuščanje in zaposlovanje ljudi glede na njihovo telesno moč, danes zahteva popolnoma nov pristop. Podjetja ljudi zaposlujejo zaradi njihovih intelektualnih sposobnosti. Ravnanje s človeškimi viri zahteva strateški pristop«. Jerome E. Bartow, direktor uprave pri ITT

Hartford Insurance Group, razmišlja o spremenjeni vlogi zaposlenih pri odločanju: »Mnogo let so vodilni direktorji podjetij ravnanje s človeškimi viri postavljali na stranski tir. Menili so, da je njihova osnovna naloga večati zadovoljstvo delavcev z raznimi dodatki in spodbudami. Odločanja in zbiranja idej nikoli niso prepustili delavcem. Danes se vse več podjetij zaveda, da lahko delavci dodajo pomemben del znanja in izkušenj v proces odločanja o poslovanju podjetij«. Steven R. Hill, menedžer na področju ravnanja s človeškimi viri v podjetju Weyerhaeuser Company, postavlja področje, za katerega je zadolžen, na posebno mesto: »Ravnanje s človeškimi viri potrebuje vodjo. Morda je njegova vloga celo najzahtevnejša med vsemi menedžerskimi vlogami, saj ima njegovo ravnanje vpliv na vsakega posameznika«.

8.1.1. ENAKOST IN SPREJEMANJE VSEH

Vsak posameznik se mora počutiti sprejetega in koristnega. To je osnovni pogoj za delo in trud. Ni pomembno, ali je v podjetju nekdo formalno na višji hierarhični stopnički kot ostali. Pomembno je, ali se ta oseba do ostalih vede kot »veliki šef«, ali se s sodelavci popolnoma izenači. Uspešen vodja bo znal najti pot nekje vmes med tema dvema možnostma. V odnosu do zaposlenih se bo držal pravila, da smo »kot ljudje vsi enakovredni«. Pomembno je, da je vsakdo deležen pozornosti in spoštovanja. To ne pomeni, da bo vodja vsakokrat pritrdil zaposlenemu, ampak da bosta vsak po svojih močeh prispevala k skupni rešitvi problema. To pomeni, da morajo vsi v podjetju priznati, da so med seboj odvisni. Nikomur ni težko, če mora prositi za pomoč sodelavca ali vodjo. Vsi si prizadevajo za skupno dobro. Pripravljeni so dati vse od sebe in upoštevati mnenje vsakogar, ki je vpleten v problem (Arobba, James, 1984, str. 40).

Vodja tima mora znati delati tudi z ljudmi, ki mu niso najbolj pri srcu. Človeško je, da se z nekaterimi ljudmi bolje ujamemo kot z drugimi. Vodja mora vedno misliti na to, da je njegova naloga ponuditi zaposlenim najboljše možnosti za delo, strankam najboljšo ponudbo in nadrejenim najboljše odgovore ne glede na to, ali ga oseba, s katero ima opraviti, privlači ali odbija.

8.1.2. STILI VODENJA

Glede na osebnost vodje ločimo štiri sloge vodenja (Možina, 1994, str. 29):

- 1) Birokratski slog je zvrst zadržanega vodstvenega sloga. Značilnosti birokrata so: upošteva pravila in postopke, je zanesljiv in trden, vzdržuje čvrsto formalno organizacijo, je racionalen, natančen, se obvlada in je vljuden.
- 2) Razvijalski slog je zvrst socialno usmerjenega vodstvenega načina. Značilnosti razvijalca so: razvija in spodbuja druge, zna poslušati, vzdržuje široke komunikacije, razume druge in jih podpira, dobro dela in sodeluje z drugimi, svojim sodelavcem zaupa, oni pa njemu.
- 3) Dobrohotni avtokratski slog je ugodnejša zvrst k nalogam usmerjenega vodstvenega sloga. Značilno za dobrohotnega avtokrata je, da je odločen in spodbuden, da je delaven, da izpolnjuje svoje obveznosti in zna delo dokončati ter da je usmerjen k doseganju visokih proizvodnih rezultatov.
- 4) Izvrševalski slog je združevalni - integracijski slog vodenja. Značilno za izvrševalca je, da uporablja skupinsko delo pri odločanju, da prepričuje ljudi, naj se sami zavežejo za določene cilje, da spodbuja sodelavce k večji učinkovitosti in usklajuje delo drugih.

Dejstvo je, da se različni ljudje na isti način vodenja odzivamo na različne načine. Nekomu je bližji birokratski pristop, ker potrebuje več navodil in želi delati po pravilih, drugi lažje in učinkoviteje opravlja svoje naloge, če si sam izbira in utira pot do cilja. Vsak posameznik torej

od vodje zahteva drugačen pristop. Zato so teoretiki izoblikovali načine vodenja **glede na potrebe¹ zaposlenega** (Blanchard, Zigarmi, Zigarmi, 1987, str. 36–46):

- 1) Direktivni stil – vodja tima »opremi« zaposlenega z natančnimi navodili in redno spremlja rezultate njegovega truda. V primeru, da v sobi, kjer poteka sestanek, izbruhne požar, je primeren samo ta stil. Takrat ni časa za izbiranje in dogovarjanje o najboljši možni poti, po kateri bi zapustili sobo. Ta stil vodenja je primeren takrat, ko je potrebno odločitev sprejeti takoj. Primeren je tudi za člane tima, ki so sicer sposobni opraviti nalogo, a ne poznajo dovolj razmer, v katerih delajo, organizacije, postopkov, pravil (so npr. novi na delovnem mestu). Pri novo zaposlenih tega stila ne smemo uporabljati predolgo, saj lahko izgubijo začetno navdušenje in zavzetost, ker ne opazijo napredka in ker ugotovijo, da se jim ne splača posebno potruditi za to, da bi delo dobro opravili. Pohvala ima pri tem načinu vodenja zanemarljivo vlogo, zaposleni pa jo sčasoma potrebujejo, prav tako kot potrebujejo podporo.
- 2) Inštruktivni stil – vodja tima še vedno posreduje navodila zaposlenemu in opazuje rezultate njegovega dela. Navodila pojasni, o rezultatih pa se skupaj pogovorita. Vodja pohvali vsak napredek in zaposlenega spodbuja. Ta stil vodenja pride na prvo mesto takrat, ko se pojavi razočaranje. Ko člani tima ugotovijo, da je naloga težja, kot so si sprva predstavljali ali ko se jim nagrada ne zdi dovolj velika, da bi poplačala vloženi trud, ali ko jim načrte prekrižajo nepredvidene težave ali ko napredujejo tako počasi, da še sami napredek komaj opazijo. Zaposleni v takih trenutkih izgubijo zaupanje vase in potrebujejo natančna navodila in veliko podpore za nadaljnje delo. Z navodili in usmerjanjem pridobijo dodatne sposobnosti, poslušanje in pogovor o nastalih težavah pa omogočata, da pridobijo izgubljeno zavzetost. Zavzetost je mogoče okrepiti tudi s pogovorom o postavljenih ciljih. Ta stil pa ni primeren za člane tima, ki so visoko usposobljeni in ob težavah potrebujejo samo nekoga, ki jim bo prisluhnil in podprl njihove ideje za rešitev problema.
- 3) Bodrilni stil – vodja tima spodbuja in lajša trud vsakega posameznika za doseganje ciljev, ki jih postavi skupaj. Primeren je za zaposlene, ki so dobro usposobljeni za opravljanje nalog, jim pa včasih zmanjka kanček samozavesti in si želijo preveriti svoje ideje še pri nekom drugem (npr. pri vodji). Primeren je za člane tima, ki so svoje probleme sposobni rešiti sami. Če menedžer oceni, da zaposleni tega ne zmorejo, je bolje, če uporabi prvi ali drugi način vodenja.
- 4) Delegiranje – vodja tima prepusti članu tima vso odgovornost za postavljanje ciljev in spremljanje lastnih rezultatov. Ta način vodenja je primeren za zaposlene, ki so sposobni in zavzeti pri opravljanju svojih nalog in ne potrebujejo dodatnega vodenja. Zaposleni sami dobro vedo, kdaj so nalogo dobro opravili in kdaj bi jo lahko bolje. Sami poskrbijo za to, da se za trud in uspešnost nagradijo, in ne potrebujejo, da bi to zanje počel vodja. Zmorejo biti samostojni tako pri postavljanju ciljev kot tudi pri preverjanju rezultatov.

Vprašanje, ki se postavi pri taki delitvi stilov vodenja, je: Ali vsak posameznik za različne naloge, ki jih mora opraviti, vedno potrebuje enak način vodenja? Odgovor je seveda nikalen. Nekatero nalogo je posameznik že opravil, jih bolje pozna, je zanje dovolj usposobljen. Za take ne bo potreboval natančnega spremljanja, torej bo vodja uporabil »bodrilni stil« ali »delegiranje«. Prav gotovo pa se bo posameznik srečal tudi z nalogami, ki jim bo težko kos, za katere sam ne najde rešitve. V tem primeru je za istega posameznika primernejši način vodenja »direktivni stil«.

Vodja mora torej obvladati vse načine vodenja, presoditi, kateri način je za posameznika in nastalo situacijo najboljši, ter ga uporabiti. Tak način vodenja se imenuje situacijsko vodenje.

¹ Nekateri avtorji na tem mestu uporabljajo tudi besedo zrelost, kar pa se mi ne zdi ustrezno, saj o zrelosti človeka govori še marsikaj in ne samo to, kako opravlja svoje delo.

Situacijski vodja je potemtakem menedžer, ki obvlada različne načine vodenja in jih zmore prilagajati posamezniku in nalogam, ki jih posameznik opravlja. Znati mora prepoznati potrebe zaposlenih in doseči z vsakim posameznikom dogovor o načinu vodenja, ki je primeren zanj in za nalogo, ki jo opravlja. Na kratko, obvladati mora večšine: prilagodljivost, prepoznavanje potreb in dogovarjanje (Blanchard, Zigarmi, Zigarmi, 1987, str. 28).

Izredno pomembno je, da vodja izbere način vodenja v pogovoru s članom tima. Ves vodjev trud je lahko izničen, če zaposleni njegovih reakcij ne razume oziroma jih razume narobe. Na primer: vodja opazi, da potrebuje eden izmed zaposlenih veliko pomoči pri svojem delu. Zato mu posveča veliko časa in ga neprestano nadzira. Skupaj spremljata rezultate in jih komentirata. Tak pristop si lahko zaposleni razlaga kot nezaupanje. Negativni občutki se lahko še okrepijo, če primerja svoj odnos z vodjem z odnosom, ki ga ima vodja z njegovim sodelavcem, ki pa je sposoben in dovolj zavzet, tako da mu vodja ne posveča veliko časa, saj je prepričan, da zaposleni zmore delo opraviti sam. Zaposleni, ki naj bi se veselil, da mu vodja priznava sposobnosti samostojnega dela, pa razmišlja, zakaj vodja nikoli nima časa zanj, zakaj nikoli ne preveri njegovih rezultatov in zakaj se ga izogiba. Kmalu lahko dobi občutek, da je tako zato, ker je naredil nekaj narobe. Tako lahko gre v nič ves vodjev trud, ki ga je vložil v vodenje zaposlenih (Blanchard, Zigarmi, Zigarmi, 1987, str. 83).

Uspešen vodja tima se mora znebiti starih »resnic« o načinih vodenja, ki pravijo, da se po načinu vodenja, ki ga menedžer uporablja za posameznika, vidi, kakšen odnos ima do tega posameznika oziroma koliko ceni njegovo delo in njegove sposobnosti. Na primer, ko vodja uporablja direktivni stil, gotovo meni, da je posameznik len, nezanesljiv in neodgovoren. Ravno nasprotno velja za delegiranje. Ko uporablja ta stil, meni, da je posameznik zanesljiv, odgovoren in motiviran. Vendar temu ni tako. Uspešen vodja verjame, da ima vsak član tima možnosti, da postane odličen delavec. Spreminjajo se samo potrebe članov tima po pomoči in usmerjanju (Blanchard, Zigarmi, Zigarmi, 1987, str. 99).

8.1.3. MOTIVIRANJE ČLANOV TIMA

Pri motivaciji je najpomembnejše, da vodja tima vsakega posameznega člana spozna in se pozanima, kakšni so njegovi osebni cilji. Skupaj poizkušata cilje posameznika uskladiti s cilji tima. Če jima to uspe, bo član tima za svoje delo zelo motiviran, pripravljen bo vložiti vse moči za to, da uresniči cilje tima, saj bo s tem uresničeval tudi svoje cilje.

Vodje poizkušajo po mnenju nekaterih avtorjev najpogosteje motivirati zaposlene s pomočjo ukrepanja na področju (Lipičnik, Možina, 1993, str. 46–48):

- 1) koristnosti dela – zaposleni so zavzeti za svoje delo le, če vidijo, da njihov rezultat dela nekemu koristi;
- 2) poznavanja cilja – zaposleni, ki ne vidi cilja svojega dela ali pa je ta zelo oddaljen, zgublja voljo do dela;
- 3) poznavanja rezultatov svojega dela – zavzetost za delo raste, če so zaposleni obveščeni o tem, kaj so s svojim delom prispevali oziroma ali so sploh dosegli postavljen cilj;
- 4) delovnih razmer – slabe fizikalne ali socialne delovne razmere (npr. slabi medsebojni odnosi) imajo lahko negativen učinek na zavzetost zaposlenih za delo;
- 5) pohvale in graje – navadno pozitivno učinkujeta na posameznikovo dejavnost, vendar je učinek graje manjši. To načelo pa ne velja enako pri vseh vrstah aktivnosti in pri vseh posameznikih;
- 6) navodil za delo – vodja mora natančno vedeti, kaj od zaposlenega hoče in mu to tudi nedvoumno sporočiti;

- 7) tekmovanja – tekmovanje s samim seboj ima izredno velike učinke. Tudi tekmovanje z drugimi ima lahko velike učinke na motivacijo, če so le tekmovalci enakih zmožnosti;
- 8) sodelovanja – brez tega načela timsko delo ne bi imelo smisla;
- 9) ustvarjanja problemov – problem je stanje, ki po svoji naravi sili človeka v akcijo. Zato vodje poizkušajo v ljudeh namerno ustvariti probleme, da bi s tem usmerili človekovo dejavnost v želeno smer. Probleme naj bi ustvarjali z vprašanji, ne z ukazi;
- 10) plače – ne spada med dejavnike motivacije, ki povzročajo v ljudeh zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. Vendar je zaslužen denar posredno sredstvo motivacije, saj človek zanj lahko kupi marsikatero stvar in si tako zadovolji določene motive.

Vsak od naštetih vzvodov motivacije je lahko učinkovit, a le pod predpostavko, da član tima v njem vidi orodje, ki mu bo omogočilo doseganje lastnih ciljev. Če ni tako, je lahko čisto vsak naštetih vzvod uporabljen zaman. Vodja mora biti torej pri uporabi omenjenih vzvodov zelo previden. Zavedati se mora, da je za vsakega posameznika primeren drugačen način motiviranja, zato ne sme enostavno vzeti v roke omenjenega spiska in ga preizkušati. V nadaljevanju sem natančneje pojasnila načine vplivanja na področjih poznavanja ciljev, določanja navodil za delo, graje in pohvale ter na področju vzdušja v timu.

8.1.3.1. POSTAVLJANJE DELOVNIH CILJEV

Cilji ne smejo biti previsoki, saj ob takih ciljeh zaposleni izgubi voljo in pogum. Prevelik pritisk, neprestana napetost in neprekinjena aktivnost lahko povzročijo, da zaposleni peregori. Če pa so cilji prenizki, zaposleni v njihovo doseganje ne vložijo veliko truda, zato tudi ne napreduje in ob doseganju ciljev ne čuti nobenega zadovoljstva.

Če zaposleni za opravljanje nalog ni dovolj motiviran, mora menedžer poskrbeti za to, da mu dodeli zahtevnejše in odgovornejše naloge, ki bodo zaposlenemu ponujale večji izziv. Težko bo namreč ob uspešnem delu zaposlenega »iz žepa potegniti«
večjo samozavest in veselje ob dosežku (Wright, Taylor, 1984, str. 17).

8.1.3.2. DOLOČANJE NALOG IN DAJANJE NAVODIL ZA DELO

Vsak član tima mora natančno vedeti, katere naloge mora opravljati. Opis delovnih nalog za vsakega posameznika je lahko zelo dober pripomoček za pojasnjevanje tega, kar se od posameznika zahteva. Pri tem ni pomembno, ali gre za enostavnejše naloge, za katere mu je navodila podal vodja, ali za naloge, ki jih je prevzel glede na odločitve tima. V timu je potrebno natančno opisati naloge vsakega posameznika, zlasti če se pri delu pojavlja kateri od naslednjih problemov (Dyer, 1987, str. 109–110):

- 1) Tim je ustanovljen na novo. Zaposleni ne poznajo svojih nalog in ne vedo, kaj se od njih zahteva.
- 2) Delo v timu je bilo spremenjeno. Zamenjane so bile vsaj nekatere vloge. Člani tima ne vedo, katere vloge so bile spremenjene in ne vidijo, kako se nove vloge združujejo z ostalimi.
- 3) Opisi delovnih mest so zastareli. Skupnih sestankov ni in tudi če so, se uporabljajo samo za prenašanje direktiv. Člani tima opravljajo svoje naloge skoraj brez kontakta s sodelavci. Zaposleni se počutijo izolirane.
- 4) Število preprirov in konfliktov narašča. Tema neformalnih pogovorov med odmori ali časom za malico so neopravljene ali slabo opravljene naloge sodelavcev. Zaposleni ne razumejo nalog, ki so jim poverjene. Širijo se govornice o delu, ki ga opravljajo nekateri člani tima, nihče pa ne ve natančno, kako to delo sodi v skupno prizadevanje za doseganje ciljev.

- 5) Vodja tima je edini, ki ima stike z direktorjem podjetja. Na skupnih sestankih prihaja do rednih soočenj enega ali dveh ljudi z vodjo tima, drugi samo sedijo in poslušajo. Problemi se ne rešujejo v skupini, ampak rešitve predlaga vodja tima.
- 6) Zaposleni sedijo v svojih pisarnah in se sprašujejo: »Kaj se dogaja v tem podjetju? Pojma nimam, kaj delajo drugi in zagotovo nikogar ne zanima, kaj delam jaz.«
- 7) Pogosto pride do kriz, ker delo ni opravljeno, saj nobeden ne ve, kdo naj bi ga opravil, hkrati pa se vsak zanaša na nekoga drugega.

8.1.3.3. GRAJA IN POHVALA

Graja in pohvala sta dve izmed motivacijskih sredstev. Tako eno kot drugo lahko ob pravilni uporabi pomagata vodji motivirati zaposlene, če pa ju vodja ne zna uporabljati, lahko zaposlenega dodatno obtežita in demotivirata. Prvi korak k pravilni uporabi obeh sredstev za motiviranje je opozorilo članom tima, da jim bo vodja natančno povedal, kdaj bodo delo opravljali dobro in kdaj bodo naredili napako. Na začetku je to tako za vodjo kot za zaposlene neprijetno. Vodja tima pa mora biti pozoren tudi na to, da si različni posamezniki za uspešno delo želijo različno pohvalo, ki ima lahko tudi obliko »nagrade«. Naloga vodje je, da se pozanima, kako želi biti zaposleni za uspešno delo nagrajen. Pri nagrajevanju mora biti vodja pazljiv, dosleden in zmeren.

Pohvala je učinkovita, ko (Blanchard, Johnson, 1983, str. 44):

- zaposleni že od začetka ve, da bo za svoje delo pohvaljen ali pa grajan;
- menedžer pohvali zaposlenega takoj, ko je delo dobro opravil;
- se pohvala nanaša na natančno opisano dejanje;
- menedžer pove zaposlenemu, da je zadovoljen z njegovim delom in da to delo prispeva k uspehu podjetja in boljšemu delu vseh zaposlenih;
- se menedžer med pohvalo za trenutek v tišini ustavi ob zaposlenem. V tem trenutku lahko zaposleni začuti, da je menedžer res zadovoljen;
- menedžer spodbudi zaposlenega, da z dobrim delom nadaljuje tudi v prihodnje;
- menedžer svoje besede potrdi tudi z neverbalno govorico (dotik, stisk roke, itd.) in s tem izrazi podporo zaposlenemu.

Graja je učinkovita, če (Blanchard, Johnson, 1983, str. 45):

- se zgodi takoj, ko zaposleni delo slabo opravi;
- vodja zaposlenemu natančno pove, kaj je naredil narobe (zaposleni se mora zavedati, da vodja spremlja kaj in kako dela in da ne bo dopustil površnosti);
- vodja ne napade zaposlenega osebno, ampak vedno graja samo njegovo dejanje (zaposleni se zato ne počuti ogroženega in se ne postavi takoj v obrambno držo, objektivno lahko pogleda na dejanje in ne poizkuša prevaliti krivde na nekaj ali nekoga drugega);
- je vodja tudi pri grajanju dosleden.

Pri grajanju se mora menedžer opreti na dejstva in ne samo na to, kar je slišal o določenem dejanju (Blanchard, Johnson, 1983, str. 90). Graja ni »orodje«, s katerim bi »trenirali« zaposlene, ampak način, s katerim rešujemo probleme motivacije in neprimernih dejanj. Na primer, če bi grajo uporabljali pri zaposlenih, ki so komaj prišli v podjetje ali so se komaj na novo srečali s problemom, bi ti kmalu izgubili motivacijo in bi prenehali s trudom. Graja je bolj primerna za usposobljene zaposlene, ki so izgubili zanimanje za delo. Graja nikogar ne nauči ničesar novega. Omogoča samo, da zaposleni, ki so porušili pozitiven odnos do dela, tak odnos ponovno zgradijo. Poleg tega zna biti ob nezadostni informiranosti tudi nevarna. Izredno pomembno je, da preden nekoga grajamo, natančno poznamo vse okoliščine in razloge za slabo opravljeno delo.

Včasih se namreč lahko zgodi, da za neučinkovitostjo stojijo trdni razlogi. Zaposleni je na primer lahko naletel na večje težave, kot je sprva predvideval in mu je to vzelo pogum in voljo za nadaljnje delo. V tem primeru bi graja razmere samo poslabšala. Bolj primerna bi bila spodbuda in podpora ali, če bi bilo potrebno, tudi natančnejša navodila (Blanchard, Zigarmi, Zigarmi, 1987, str. 79).

8.1.3.4. VZDUŠJE V TIMU

Vzdušje v timu je eno izmed orodij, s katerim vodja lahko povečuje motiviranost članov tima. Pravzaprav je rezultat uporabe zgoraj naštetih orodij. Vzdušje v timu je prijetno, sproščeno, veselo, če se člani počutijo koristne, če jim je jasno, kaj počnejo in katere cilje želijo doseči, če med seboj dobro sodelujejo, če čutijo, da ob delu osebno rastejo in navsezadnje, če mislijo, da plača, ki jo dobijo za svoje delo, ustreza naporu, ki ga vanj vložijo. Vodja mora poskrbeti za to, da člani tima zgradijo varno okolje, ponudijo vsakemu posamezniku ustvarjalni izziv, pomoč pri njegovem delu in možnosti za osebno rast.

Mayo izpostavlja naslednje kritične točke, ki so pomembne za ustvarjanje učinkovitega vzdušja v timu (Dyer, 1987, str. 9):

- 1) Vodja tima se osebno zanima za delo in dosežke vsakega izmed članov tima.
- 2) Vsak član tima je ponosen na delo svojih sodelavcev.
- 3) Vodja spodbuja člane tima k sodelovanju in pomaga ustvariti ritem, po katerem dela cel tim.
- 4) Vodja tima nikoli ne pozabi na preverbo dela tima.
- 5) Člani tima so je ponosni na to, kar delajo, in so zadovoljni, če drugi pokažejo zanimanje za to, kar so naredili.
- 6) Člani tima ne čutijo nobenega pritiska in se ne počutijo prisiljeni narediti kakšno spremembo pri svojem delu, če je to potrebno.
- 7) Preden pride do kakršnekoli spremembe, se člani tima o njej skupaj posvetujejo.
- 8) V timu je prisotno medsebojno zaupanje.

8.2. IZBIRANJE ČLANOV TIMA

Obstoja več različnih tehnik, ki oblikovalcem tima pomagajo pri odločanju o tem, katere osebe vključiti. Na primer: naključni izbor, možni kandidati, določitev članov, mandatarji, Morenova sociometrija. Vse omenjene tehnike bolj ali manj slonijo na naključnem izboru članov tima. Oblikovalec pa izbora ne sme prepustiti naključju. Oborožen z znanjem o timu in timskem delu mora pazljivo izbrati svoje bodoče sodelavce. Med izbiranjem članov tima vodja ne sme pozabiti, da je potrebno (Maddux, 1992, str. 35):

- 1) temeljito analizirati delovne zahteve in pogoje,
- 2) preveriti materialne dokaze kandidatove usposobljenosti, znanja, prejšnjih uspehov, odnosa do dela, sodelavcev, odnosa do šefa in do strank,
- 3) kandidatu opisati način timskega dela in ga prositi, da oceni, kako bo lahko opravljal delo v takšnih razmerah,
- 4) prepričati se, ali kandidat razume delovne zahteve in pričakovana merila za opravljanje dela,
- 5) skrbno ovrednotiti dejstva in se ogibati prehitrih ali stereotipnih sklepov pri sprejemanju odločitve o izboru,
- 6) dati ljudem, ki jih angažira, priložnost, da se lahko uveljavijo.

Vodja si mora pri izboru postaviti dve vprašanji:

- Ali posameznik dobro sodeluje z drugimi?

- Ali posameznik ustreza zahtevam dela?

To pomeni, da mora biti pozoren na osebnostne lastnosti posameznika, ki bistveno vplivajo na učinkovitost skupine. Razdelimo jih lahko v dve veliki skupini:

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

V prvo skupino štejemo lastnosti, ki se v glavnem nanašajo na osebnost posameznika: odprtost, zaprtost, družabnost, ipd. V drugo skupino pa prištevamo predvsem znanja in druge zmožnosti, ki pomagajo pri reševanju problemov (Krošelj, 1995, str. 20–21).

Vodja se mora zavedati, da ljudi, ki so zelo sposobni, zaupajo sami sebi, so za delo motivirani, radi in uspešno delajo v timu, ni veliko. Ti ne potrebujejo veliko pomoči, sami znajo spremljati rezultate in oceniti, ali je naloga dobro opravljena ali ne. Če bi bilo mogoče, bi vodje v tim izbirali samo take posameznike. Ponavadi mora zato vodja izbrati tudi oziroma predvsem ljudi, ki potrebujejo učenje in čas, da postanejo »najboljši«. Vodja verjame, da se lahko vsak razvije v vrhunskega delavca. Treba je samo vedeti, od kod prihaja in ga tam sprejeti. V razvoj nekaterih članov tima mora vodja vložiti več truda in časa, v povečanje sposobnosti drugih pa manj. Zgodi pa se tudi, da kljub trudu vodje, kateri izmed članov tima ne more ali noče spoštovati razumnih pravil igre. Takrat ga mora biti vodja pripravljen zamenjati.

8.3. KOMUNICIRANJE VODJE S ČLANI TIMA

8.3.1. NAČELA DOBRE KOMUNIKACIJE

Komunikacija je lahko priložnost, izziv in velika prednost timskega dela, lahko pa je tudi velik problem, ovira in gojilnica nesporazumov. Vodja tima mora za učinkovito in uspešno delo tima nujno omogočiti dobro komunikacijo. Veliko bo storil že s tem, ko se bo držal načel dobre komunikacije (Bars, Rue, 1984, str. 17):

- 1) **Vodja mora uporabljati jezik, ki je razumljiv vsakomur.** Direktorji in drugi bolj izobraženi zaposleni pogosto pridejo v skušnjavo in uporabljajo izraze, ki jih marsikdo z nižjo izobrazbo ne razume. Še posebej so k temu nagnjeni na primer pravniki. Znan je izraz »pravniški jezik«, ki označuje težko razumljivo in zapleteno izrazoslovje. Navodila, poročila in razni drugi dokumenti so tako velikokrat sestavljeni v jeziku, ki ga zaposleni težko razumejo. Komunikacija je na tak način ovirana, če ne celo onemogočena.
- 2) **Vodja mora biti pozoren na pomen različnih rekov in fraz.** Pri uporabi fraz, klišejev, rekov, pregovorov, itd. je potrebna velika previdnost, saj lahko nekdo razume izjavo popolnoma drugače, kot si oddajnik sporočila to zamišlja.
- 3) **Vodja mora besede podpreti z dejanji.** Ljudje ne verjamemo več samo besedam, ampak ljudi ocenjujemo po njihovih dejanjih. Zato mora napisanim ali izrečenim obljubam slediti tudi dejanje, če hočemo, da bodo ljudje naše besede jemali resno.
- 4) **Nekatera sporočila je potrebno večkrat ponoviti.** Včasih ne moremo z gotovostjo trditi, da je tisti, ki mu je bilo naše sporočilo namenjeno, to sporočilo tudi slišal ali ga prebral. Zato je za učinkovito komunikacijo včasih potrebno sporočilo ponoviti ali sprejemnika nanj vsaj večkrat opomniti.
- 5) **Vodja mora posredovati prave informacije.** Velikokrat prejmemo ogromne količine podatkov, s katerimi si ne znamo prav pomagati. Potrebne je veliko časa, da podatke zberemo, razvrstimo in opremimo s potrebnimi komentarji. Pomembno je, da ne posredujemo nerazvrščenih in neinterpretiranih podatkov, saj se zna zgoditi, da prejemnik ne bo vedel, kaj z njimi početi.

- 6) **Vodja se mora poizkušati vživeti v vlogo prejemnika.** Pomembno je poizkušati razumeti prejemnikovo reakcijo na določeno sporočilo. Informacija, ki je za nekoga nepomembna, zna biti za nekoga drugega velikega pomena. Zato je potrebno pozorno izbirati načine in sredstva komuniciranja.

Vodja tima se mora truditi, da bi premagal ovire, ki se pojavljajo pri komuniciranju. Na ovire lahko naleti sam ali pa ob nje trčijo člani tima. Vodja mora preskočiti oboje.

Vodja mora odlično obvladati dvosmerno komunikacijo. To pomeni, da mora v pogovoru s člani tima znati (Arroba, James, 1987, str. 118):

- 1) sprejeti drugačen pogled,
- 2) poslušati,
- 3) sprejeti zaposlenega, ki ima težave brez kritičnih predpostavk,
- 4) postavljati direktna vprašanja,
- 5) biti pozoren na čustva,
- 6) želeli si razumeti zaposlenega, ki ima težave in
- 7) konstruktivno sodelovati z zaposlenimi.

Ena od pomembnih sposobnosti, ki jih ima uspešen vodja, je torej sposobnost poslušati. Da ga posluša, vodja sogovorniku lahko pokaže z neverbalno in verbalno komunikacijo; na primer vodja bo vzdrževal očesni stik, izraz na obrazu bo kazal zanimanje in čustva, ki jih sogovornikove informacije prebujajo, večkrat se bo približal sogovorniku, večkrat bo ponovil pomembne izseke tega, kar mu je sogovornik povedal, parafraziral bo sogovornikove izjave in tako preveril, če jih je prav razumel. Vodja pa mora poleg verbalne komunikacije sogovornika »poslušati« tudi njegovo neverbalno komunikacijo (Arroba, James, 1987, str. 124).

Stavki, ki naj se jih vodja tima izogiba, ker kažejo na to, da bi vodja rad osebi(-am), s katero(-imi) se pogovarja, vsilil svoje mnenje, argumentov, ki mu jih ponujajo pa ne posluša ali pa ne sprejema so (Arroba, James, 1987, str. 131):

- 1) Če bi bil jaz na tvojem mestu bi ...
- 2) Morda bi se lahko pogovorila potem, ko ne boš več tako razburjen.
- 3) Zdi se mi, da ti stvari niso čisto jasne. Mislil sem, da boš stvari opravil bolje.
- 4) Čas je, da se pobereš.
- 5) S spoštovanjem, tvoje mnenje je čisto napačno.
- 6) Kako lahko rečeš kaj takega?
- 7) Naredil sem, kar sem lahko, a ti se še vedno nisi poboljšal.
- 8) Boš upošteval moj nasvet?
- 9) Svetujem ti ...
- 10) Zdi se mi, da je tvoje znanje na tem področju precej šibko.
- 11) Verjetno ti ne bo uspelo ...
- 12) Moral bi ...
- 13) Glede na moje izkušnje ...
- 14) Oprosti, da te prekinjam, a rad bi samo poudaril ...
- 15) Meni se zdi očitno, da je rešitev ...
- 16) Zakaj? Povej razloge, da si ...
- 17) Menedžer na moji stopnji ne more ...
- 18) Ljudje se vedno tako počutijo ...
- 19) Nič nisi drugačen od drugih.

Za vsakega, ki bi rad obvladal večšine komunikacije, je nepogrešljiva spretnost asertivnega vedenja. To je način obnašanja, pri katerem posameznik poizkuša izključiti čustva in

komunicirati s sogovornikom na neagresiven, miren, sproščen in k skupnim ciljem usmerjen način. Potrebno je poudariti, da asertivno vedenje ni hladno in brezbržno, kot bi se morda komu zdelo. Tudi asertivna oseba je izpostavljena močnim čustvom ob različnih, še posebej zelo težavnih situacijah. Razlika je le v tem, da se asertivna oseba zaveda, da ima izbiro čustva izraziti ali pa ne. Čustva lahko na primer povzročijo agresiven pristop, sarkazem, zvrčanje krivde na sogovornika. Lahko pa se tudi odločimo čustva zapreti vase, kar lahko vodi do občutkov krivde, čeprav zanje ni nobene osnove. Tak pristop je neasertiven. Tretji način je pasiven pristop. Izbira te možnosti pomeni zmanjšati vsakršno čustveno vpletenost in odklik od problema. Možen je seveda še asertivni pristop, pri katerem so čustva pomembna komponenta, ki se je zavedamo, a jo hkrati poizkušamo sogovorniku podati na miren in primeren način, z namenom, da bi dosegli cilje in ne povzročili negativne reakcije pri sogovorniku. Zato je potrebno, da se ne skrivamo pred tem, kar mislimo in čutimo, in da znamo izbrati primerne besede, da to sporočimo sogovorniku. Neasertivno vedenje izbira obramben pristop. Pasivno vedenje je prav tako naravnano k zavarovanju, a je dodatno podprto z zmanjšano aktivnostjo in nezainteresiranostjo, agresiven pristop pa pomeni trde in ostre besede, ki napadajo sogovornika (Arroba, James, 1987, str. 42).

Vedeti, kaj pomeni asertivno vedenje, ni težko, uporabiti ga, ko je to potrebno, pa zahteva veliko vaje in potrpežljivosti. Zelo uporabna je metoda, ki se v angleškem jeziku imenuje »pause button«. Ta metoda je uporabna pred pogovorom ali tudi med njim, preden spregovorimo. Uporaba te metode nam ponudi čas za razmislek in za zavedanje čustev in misli, ki nam norijo po glavi. Dovoliti si čas za razmislek ni enostavno, lahko pa popolnoma spremeni način in smer pogovora. Namesto da bi odgovorili impulzivno, po svoji stari navadi, nam pause button omogoči, da trezno razmislimo o reakcijah, ki bodo sledile. Pravilno in učinkovito porabiti čas, ki nam ga prinese pause button, je ključnega pomena za asertivno vedenje. Eden od ključev, kako učinkovito porabiti ta čas, je notranji pogovor oziroma pogovor s samim sabo (Arroba, James, 1987, str. 43).

Čeprav je pogovor s samim sabo tudi pomembna spretnost komuniciranja, bi rada še nekaj besed namenila pogovoru med (vsaj) dvema osebama. Zdi se mi potrebno, da na tem mestu opozorim še na neustrezne pristope do sogovorca, pomembnost predhodne priprave na pogovor in nevarnost ukrepanja na podlagi nepreverjenih informacij. Vodja ne bo dosegel svojih ciljev, če bo v pogovoru uporabljal naslednje prijeme (Arroba, James, 1987, str. 118):

- 1) izražal bo samo svoja stališča in mnenja, ne da bi poslušal sogovornika,
- 2) kritično bo ocenjeval sogovornikova dejanja ali celo sogovornika samega,
- 3) podajal bo ocene in sodbe o sogovornikovih dejanjih ali celo o sogovorniku samem,
- 4) posvečal bo pozornost samo zunanjim dejavnikom, ki vplivajo na sogovornika (pozabil bo na sogovornikov »notranji svet«),
- 5) poizkušal bo rešiti problem s samostojnimi akcijami, ne da bi se prej o njih posvetoval s sogovornikom, in
- 6) govoril bo največ.

Priporočljivo je, da se vodja na vsak pogovor vnaprej pripravi, tako da (Arroba, James, 1987, str. 132):

- 1) pozornost usmeri na osebo(-e), s katero(-imi) se bo pogovarjal,
- 2) izbere pristop, ki se mu zdi najprimernejši,
- 3) razmisli o komentarjih, ki bi se jim v tej situaciji rad izognil,
- 4) v pogovoru s samim sabo preveri svoje osebne namene,
- 5) odloči se, kako bo začel s pogovorom, če tega ne bo storil nihče drug,
- 6) pregleda informacije in mnenja, ki jih ima v zvezi z zadevo, ki bo predmet pogovora, in
- 7) določi cilje pogovora.

Vodja tima ne sme reagirati prenepljeno. Ne sme zaupati vsaki informaciji, ampak mora svoje ukrepe prilagoditi izvoru in kredibilnosti informacije, na podlagi katere ukrepa (Wright, Taylor, 1987, str. 46):

- 1) Ne sme imeti za absolutno resnico vsega, kar je slišal.
- 2) Dvojna previdnost je priporočljiva pri informacijah »iz druge roke«.
- 3) Zaznavo mora imeti zgolj za hipotezo, ki potrebuje dodatno potrditev in dodatne informacije.
- 4) Paziti mora na protislovja, pazljivo poslušati sogovornika in opazovati njegovo neverbalno komunikacijo.
- 5) Ne sme predpostavljati, da drugi čutijo in mislijo enako kot on sam.
- 6) Ne sme verjeti, da se zgodovina vedno ponavlja. Ne sme podlegati etiketiranju in splošnim značilnostim družbenih skupin.
- 7) Preveriti mora lastne motive, preden sprejme odločitev. Lahko se zgodi, da osebni motivi podzavestno vplivajo na proces odločanja.

8.3.2. KONFLIKT MED ČLANI TIMA

Konflikt bi strukturno lahko ločila od komunikacije, ker komunikacija ni edino področje, na katerem se konflikt pojavlja. Na konflikt namreč lahko gledamo z več vidikov. **Ožji vidik** se omejuje na konflikt pri komunikaciji. Opredelitev zanj si lahko sposodimo pri Steersu (Steers, 1984, str. 486), ki pravi, da je konflikt običajen pojav v procesu sodelovanja. Medsebojno sodelovanje je ena ključnih določljivk timskega dela, zato konflikt pogostokrat povzroča težave članom tima. Konflikt nastane, ko ena stran ugotovi, da se druga stran ne (ali se ne bo) strinjala z njenim mnenjem, dejanjem, itd. **Širši vidik** pa pod konflikt uvršča vsako težavo ali problem, ki se v timu, podjetju pojavi. Poleg omenjenih dveh obstoja še **psihološki pogled** na konflikt. Pripisuje mu še eno razsežnost, ki jo najlažje pojasnim s primerom. Ne glede na to, ali člani tima nalogo uspešno opravijo ali naredijo napako, morajo rezultate svojega dela sprejeti. Če tega ne storijo, stopijo v konflikten odnos do opravljene naloge. Začutijo na primer strah, jezo, nemoč. Tako stanje imenujemo notranji konflikt, ki pa ga ponavadi posameznik prenese na okolico. Postane na primer vase zaprt, razdražljiv, melanholičen. V diplomskem delu se bomo srečevali z ožjim vidikom konflikta.

8.3.2.1. POZITIVNE IN NEGATIVNE POSLEDICE KONFLIKTA

Ljudje pogosto predpostavljajo, da je konflikt vedno negativen ali da ima vsaj negativne posledice. Nasprotno pa nam lahko konflikt ponudi tudi marsikaj pozitivnega. To je lahko priložnost za rast, za iskanje novih idej, novih mehanizmov, novih rešitev. Naloga vodje ni preprečiti konflikte, ampak jih znati primerno reševati, ko se pojavijo.

Primerno reševanje konflikta lahko umiri odnose med dvema posameznikoma, skupinama, oddelkoma v konfliktu, saj se v konfliktu stvari razčistijo in »pospravijo«. Za vsakega vpletenega v konflikt je konflikt priložnost, da izrazi in odpravi vzroke za nezadovoljstvo. Konflikt je priložnost za osebno rast in razvoj lastne identitete. Če vpleteni v konflikt energije ne vložijo v reševanje konflikta v smeri uresničitve ciljev, ampak vsak trmasto vztraja pri svojem, to konflikt samo še poglobi. Konflikt tako negativno vpliva na posameznika, na vzdušje v timu, na delovne procese (Steers, 1984, str. 487).

8.3.2.2. DEJAVNIKI, KI SPODBUJAJO NASTAJANJE KONFLIKTA

Nekateri dejavniki, ki še posebej spodbujajo nastajanje konflikta, so (Steers, 1984, str. 489):

- Soodvisnost nalog – večja kot je povezanost in odvisnost nalog med posamezniki, timi ali oddelki, večja je možnost za nastanek konflikta.
- Neskladnost v statusu zaposlenih – ljudje smo občutljivi za to, če ima kdo več pravic kot mi sami. Tako ima v timu vodja tima npr. pravico med delovnim časom opravljati osebne dolžnosti, ostali zaposleni pa ne. To lahko pripelje do konflikta.
- Pravne nejasnosti – predpisi so na veliko področjih še pomanjkljivi, zato se ne ve, kdo je za kakšno stvar odgovoren in kdo ne.
- Komunikacijske ovire.
- Skupni viri – ko sta dva posameznika, tima, oddelka odvisna od istih virov, velikokrat pride do konflikta.
- Razlike v sistemu nagrajevanja in merilih za uspešnost – nekatere aktivnosti imajo takojšnje rezultate, pri drugih se rezultati pojavijo šele čez nekaj časa. Če nagrajevanje in ocenjevanje ni usklajeno in če dolgoročni in kratkoročni dosežki nimajo teže, ki jim pripada, lahko kmalu pride do konflikta.
- Sposobnosti, znanje in zmožnosti posameznikov – nekatere osebne lastnosti že same po sebi lahko privedejo do konflikta, npr. agresivnost, dominantnost, ipd.

8.3.2.3. REŠEVANJE KONFLIKTA

Šeststopenjski proces reševanja konflikta poteka v naslednjih fazah (Flajs, 2001, str. 8):

- 1) določitev problema (predstaviti je potrebno problem in ne rešitve),
- 2) iskanje možnih rešitev (posameznih rešitev še ni potrebno vrednotiti),
- 3) ovrednotenje vseh rešitev (za to fazo je potrebnega veliko časa),
- 4) odločitev, katera rešitev je najboljša (rešitve ne smemo izbirati s pomočjo glasovanja, ampak je potrebno doseči soglasje),
- 5) odločitev o načinu izvedbe in
- 6) preverjanje, kako je rešitev uspela.

Obstojata veliko lažjih, a neučinkovitih poti pri spopadanju s konflikti, ki si jih lahko izberejo člani tima. To so obrambni mehanizmi (Steers, 1984, str. 49):

- 1) agresivnost – posameznik direktno ali indirektno napade izvor konflikta,
- 2) kompromis – posameznik se prilagodi tako kot najbolje more, a v tem primeru največkrat ne pride do optimalne rešitve, saj se prilagaja sam in ne v sodelovanju z drugo stranjo v konfliktu,
- 3) umik – ta obrambni mehanizem pomeni zmanjševanje ogroženosti v konfliktni situaciji na tak način, da se posameznik izogne stiku z virom konflikta npr. umakne se v sanjski svet, fantazijo, lažno realnost, izključi čustva itd.

Obrambni mehanizmi lahko zmanjšajo zavedanje konflikta, težko pa bodo konflikt v resnici rešili. Največkrat povzročijo, da se konflikt le poglobi in razširi na druga področja.

Vodja tima mora konflikt sprejeti kot priložnost za rast, iskanje novih rešitev, idej. V konfliktu ne sme prepoznavati svojega poraza ali poraza članov tima. Prav tako pa si ne sme dovoliti pasivnosti. Na konflikt mora reagirati. Vpletene strani mora pripraviti do tega, da s pogovorom in asertivnim vedenjem razrešijo konflikt in izkoristijo možnosti, ki jih ponujajo pozitivne posledice konflikta.

Steers (Steers, 1984, str. 497) opozarja vodje timov na nekatere neučinkovite strategije za reševanje konfliktov:

- 1) neaktivnost – problem ne bo izginil, če ga bomo ignorirali. Ignoriranje lahko samo poveča razočaranje in jezo pri zaposlenih;

- 2) administrativno reševanje konflikta – vodja problem prepozna in prizna, da obstaja, za njegovo rešitev pa ne stori prav veliko. Ves čas se opravičuje zaposlenim, »da take stvari pač potrebujejo čas«;
- 3) navidezna aktivnost – vodja naredi vse, da bi »potolažil« vpletene v konflikt in pokazal razumevanje, hkrati pa ne stori ničesar, da bi izbrskal bistvo konflikta in konflikt učinkovito razrešil;
- 4) skrivnostnost – vodja se drži pravila: Česar ne vedo, jim ne more škodovati. Zato članom tima nekaterih informacij ne razkrije. To povzroči, da zaposleni vodji ne zaupajo. Prav zaupanje pa je nujno potrebno za uspešno vodenje;
- 5) utišanje – težko je, ko se mora posameznik boriti proti večini. To se lahko zgodi takrat, ko večina »etiketira« posameznika, ki je z nekom v konfliktu. Označi ga za težavneža in sitneža, ki ne zna biti tiho in trdi, da bi bilo bolje zanj, če konflikta ne razglasha. Npr. spolna diskriminacija.

8.4. VZPODBUJANJE USTVARJALNOSTI

Ustvarjalnost je danes pogosto ključnega pomena za preživetje ne samo tima, ampak tudi celotnega podjetja. Nove ideje, novi pogledi na proizvodnjo, izdelke, način dela prinašajo podjetjem možnosti za uspešnejše konkuriranje. Vsak tim lahko zase razvije ustvarjalne postopke, ki mu pomagajo izboljšati učinkovitost in bolje reševati naloge.

Vodja tima mora imeti posluš za ustvarjalne potrebe zaposlenih, znati tem potrebam ustreči in hkrati doseči poglobitve cilje podjetja. Kadar so ti elementi povezani, je možen tako osebni kot skupni uspeh. Vodja mora biti sposoben spoznavati zaposlene kot ustvarjalne posameznike in jim zagotoviti možnost ustreznega treninga za utrjevanje temeljev ustvarjalnosti. Vodja tima mora ustvarjalnost usmerjati in spodbujati, ustvarjalne prispevke pa odkrivati in nagrajevati. Znati mora prepričati zaposlene, da je vsak zmožen in dolžan prispevati ustvarjalne ideje, in tolerirati neuspehe kot pričakovani sestavni del ustvarjalnega postopka. Ne sme se bati tveganja, članom tima mora pomagati odpravljati strah pred spremembami. Z razumevanjem, sočutjem in humorjem mora prispevati k zniževanju ravni stresa. Nazorno mora prikazati ustroj, pomen in usmeritev podjetja ter pokazati, kako je njegova uspešnost odvisna od delovanja sestavnih delov. Problematično situacijo mora znati in hoteti prikazati kot izziv za ustvarjalno misleče ljudi in pritegniti k ustvarjalnemu sodelovanju vse, ki so vključeni v delo (Kinsey Goman, 1992, str. 67).

Vodja tima mora vedeti, na kakšen način lahko vzpodbudi ustvarjalno mišljenje pri članih svojega tima in te načine tudi uporabljati. Vodja mora znati izbrati pravo metodo za rezultat, ki ga želi doseči. V pomoč so mu lahko spodaj našteje metode spodbujanja ustvarjalnosti (Matos, 1994, str. 19-22):

- 1) **Viharjenje možganov** (brainstorming) je skupinska metoda za iskanje velikega števila novih idej v zelo kratkem času. Usmerjena je v provokacijo nenavadnosti, izjemnosti, redkosti, duhovitosti, »blaznosti«, povezovanju tistega, kar na prvi pogled nima nič ali malo skupnega. Ideje (misli) nastajajo intuitivno zunaj zavesti, v zavesti pa se nenadoma pojavijo kot preblisk. V angleškem jeziku pomeni beseda brainstorming napad blaznosti, nevihto možganov, ki se pojavi nepredvideno oziroma kot nenaden tok idej v skupini ali pri posamezniku. Člani tima predlagajo ideje, ki jih ne preverjajo, ne vrednotijo in ne komentirajo. Ideje nekdo zapisuje. Postopek ni časovno omejen. Ustavi se, ko usahne tok idej.
- 2) **Enominutno porajanje idej** je oblika viharjenja možganov, ki pa je časovno omejena na eno minuto. Poleg te različice viharjenja možganov obstajajo še: metoda 66 (šest udeležencev zbira ideje šest minut), metoda 635 (šest udeležencev mora oblikovati tri ideje v petih minutah), metoda 53x (pet udeležencev oblikuje x idej v treh minutah),

anketiranje s pomočjo kartic (vsak predlog zapisnikar zapisuje na svojo kartico) in druge kombinacije naštetih metod.

- 3) **Vprašanja za porajanje idej** – ponavadi zastavljanje vprašanj ne pripelje do pričakovanega rezultata. Zastavljanje vprašanj je proces, podoben nekakšni avanturi v neznano. Odgovori udeležencev sproti odkrivajo nove poglede in ponujajo nove ideje (Berginc, Krč, 2001, str. 117).
- 4) **Metoda Delfi** – značilnost te metode je, da so udeleženci raztreseni po vsem svetu. Njeno bistvo je v tem, da petim ali največ dvajsetim izbrancem, ki jih poljubno izberemo, pošljemo pismo, v katerem jih prosimo, da v štirinajstih dneh prispevajo nekaj idej na postavljeno vprašanje. Izbranci seveda niso povsem naključne osebe, ampak nam znani ljudje. Njihove ideje povzamemo, povzetek pa vrnemo po pošti istim osebam s prošnjo, da v štirinajstih dneh dopolnijo svoje prejšnje ideje. Postopek ponovimo dvakrat do štirikrat. V zadnjem pismu jih prosimo, da analizirajo in presodijo predloge. S tem dobimo tudi oceno tako dobljenih rešitev (Lipičnik, 1992, str. 222).
- 5) **Morfološka analiza** – člani tima postavljeno nalogo razčlenijo na delne naloge (glavne parametre) in za delne naloge iščejo možne rešitve. S kombiniranjem delnih rešitev na koncu procesa oblikujejo rešitev prvotne naloge.
- 6) **Diskusijska tehnika** – člani tima se razdelijo v dvojice, znotraj katerih poteka spreminjanje stališč, mišljenja. Vsak član dvojice najprej zagovarja svoje stališče, nato pa zamenjata vlogi in začneta dokazovati trditve, ki sta jih prej napadala – razlika v stališčih se manjša.
- 7) **Skrajšana ali instant metoda** – udeleženci iščejo rešitev za probleme, ki se pojavijo kot vmesni problemi v skupini, na sestankih, seminarjih itd.
- 8) **Tehnika najbolj divje ideje** – tim izbere eno ali dve najbolj nesmiselni ali divji ideji in ju skuša spremeniti v koristni.
- 9) **Obrnjeno viharjenje možganov** je različica viharjenja možganov. Viharjenje možganov udeleženci začnejo s problemom in končajo z rešitvijo, pri obrnjenem viharjenju možganov pa začnejo s stanjem in iščejo probleme.
- 10) **Risanje miselnih zemljevidov** – udeleženci osrednjo temo napišejo ali narišejo v sredino, jo obkrožijo in na vse strani vlečejo črte, nad katere zapisujejo ideje. Uporabljajo tudi skice, ilustracije, barve. Ena izmed možnosti je metoda lotosovega cveta. V center diagrama lotosovega cveta udeleženci napišejo osnovni problem. Potem razmišljajo o sorodnih idejah, temah, rešitvah in tako naprej in jih zapišejo v osem krogov, ki ležijo okoli osrednje teme. Te ideje postanejo osnova za generiranje dodatnih lotosovih diagramov (Berginc, Krč, 2001, str. 237).

Metodi, s katerima si v ustvarjalnem procesu lahko pomaga posameznik, sta **solo ustvarjalni pretres**, ki ga na svoj način izvaja posameznik pri iskanju rešitev problema in je odvisen od navad, želja, časa in znanja vsakega posameznika, ter **dnevnik ustvarjalnih idej**. Ideje se ponavadi najraje porajajo takrat, ko smo sproščeni. Posameznik ima pri sebi vedno (tudi ko ni na službenem mestu) papir in svinčnik, da si lahko zapiše idejo v trenutku, ko jo dobi (Matos, 1994, str. 23).

Kinsey Goman med skupinske tehnike za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja uvršča še **brainwriting** in **izsiljene povezave**. Brainwriting pri nekaterih timih, zlasti kadar njihovi pripadniki svoje ideje neradi oblikujejo z besedami, lahko zamenja viharjenje možganov. Tudi v tem primeru je treba natančno ravnati po pravilih, le da besedno izražanje idej člani tima nadomestijo s pisnim. Pred srečanjem mora vsak udeleženec dobro poznati predmet, ki bo obravnavan. Člane tima je treba posaditi okrog mize, vsak posameznik pa dobi v roke list papirja, razdeljen na štiri stolpce. Na njem so tudi natančna navodila in kratek, jednat opis problema. Vsak udeleženec v vsak stolpec napiše eno idejo ali komentar. Ko izpolnejo vsak svoj

list, ga obrnejo in »pošljejo« na sredino mize. Nekdo liste premeša in ponovno razdeli. Na tej točki ima vsak udeleženec pred seboj list, ki ga je izpolnil nekdo drug. Nato vsakdo na list, ki ga ima pred seboj, pripiše svoje štiri misli ali dodatne predloge. Potem list znova obrne in odloži na sredino mize. Postopek se nadaljuje toliko časa, dokler udeležencem ne zmanjka idej. Po premoru se skupina ponovno zbere in oceni pridobljene ideje. Izsiljene povezave so ustvarjalni postopek, pri katerem udeleženci povezujejo sestavine, ki na videz nimajo nič skupnega, kot na primer radio-budilka, zapestna ura ali avtomobilski stereo radio, če omenimo le nekatere. Medtem ko udeleženci skupinskega porajanja idej začnejo nizati najrazličnejše zamisli, jim usmerjevalec lahko reče, naj se ozrejo naokoli, vzamejo iz neposrednega okolja kakšen predmet in ga povežejo z drugim predmetom v novo celoto (Kinsey Goman, 1992, str. 73, 75).

Vodja mora še posebej veliko energije vložiti v spodbujanje iskanja novih idej in pristopov, če se v podjetju pojavijo spodaj naštetih problemi (Dyer, 1987, str. 121):

- 1) Isti ljudje iz dneva v dan že več let opravljajo ista dela na enak način, čeprav so se pogoji, v katerih posluje podjetje, spremenili.
- 2) Proizvodi ali storitve so že več let isti, čeprav so se proizvodi ali storitve konkurentov že izboljšali.
- 3) Na novo zaposleni člani tima hitro odidejo in si poiščejo nova delovna mesta, ker za delo v timu niso dovolj motivirani.
- 4) Največji vrednoti med zaposlenimi sta predanost in zvestoba podjetju.
- 5) Zaposlene je strah preizkusiti nekaj novega, nekaj, česar v timu še ni bilo.
- 6) Nagrajani so tisti delavci, ki dobro opravljajo standardne naloge. Malokrat je nagrajena sveža ideja ali inovativnost.

Pri ustvarjalnem procesu je zelo pomemben odziv vodje. Spodbujevalen način reagiranja lahko pospeši ustvarjanje novih idej, odklonilne, zaviralne reakcije pa zbiranje novih idej zaustavijo. Tako na primer poizkuša vodja, ki bi rad razvil ustvarjalnost v svojem timu, izključiti naslednje odzive na nove ideje (Kinsey Goman, 1992, str. 68): to smo poskušali že prej; trajalo bi preveč časa; preveč bi stalo; to ni moje delo; pri nas tega ne delamo tako; zakaj tega ne razložite pisno; to je nemogoče; mogoče prihodnje leto; mogoče imate prav, ampak; to je neumna ideja; naše stranke ne bodo tega nikoli sprejele; tega ne morete početi tukaj; dokončno sem se odločil drugače; mislim, da ni pomembno; ti ljudje nič ne veljajo; ne potrebujem dodatnih informacij; je dovolj dobro; ni pokvarjeno, zato ni treba popravljati; naše podjetje je premajhno; naše podjetje je preveliko; ta trenutek nimamo časa; to zveni prav neumno, ipd.

Gojitelji idej so ljudje, ki izvabljajo sveže zamisli s tem, da prikazujejo probleme kot odprte priložnosti za preizkušanje različnih načinov. Pogosto rečejo (Kinsey Goman, 1992, str. 68-69): »Ima kdo še kakšno vprašanje?«, »Preden sprejmemo dokončno odločitev, še enkrat preglejmo vse opcije.«, »Kje bi dobili še kakšno informacijo o tej zadevi?«, »Zaradi nove informacije sem spremenil mnenje.«, »Smem nekaj vprašati?«, »Oprostite, ampak mislim, da tega ne razumem.«, »Torej tako mislite?«, »Rad bi, da mi pomagate razvijati idejo, s katero se ukvarjam.«, »Kako bi mogli izboljšati ...?«, »Kaj smo spregledali?«, »Koga bi še vključili?«, »Kaj bi se zgodilo, če ...«, »Kdo ima še kakšen predlog?«, »Zakaj to počenjamo zmeraj na tak način?«, »Ne bi bilo zabavno, če bi ...?«, »Ne vem veliko o tem. Pa vi?«, »Dovolite, da vas prosim, da mi pomagate z nekaj idejami ...«, »Na koliko različnih načinov bi lahko ...?«, »Kakšne ideje so se vam porodile?«, »Hvala lepa!«.

8.5. MEDTIMSKO DELO VODIJ

Vodja mora poskrbeti za to, da njegov tim deluje v povezavi z drugimi timi. Nalogo povezovalca lahko opravlja sam ali pa prenese odgovornost zanjo na člana tima.

Slabo sodelovanje med posameznimi timi je velikokrat vzrok za neučinkovitost in neuspešnost. Tim je lahko zelo učinkovit, vzdušje v njem je prijetno in sproščeno. Nevarnost, ki pri tem obstaja, je, da postane tim preveč zazrt sam vase. Pozabi na povezovanje z ostalimi timi in na dejstvo, da je uspešnost podjetja lahko samo rezultat skupnega truda vseh timov skupaj (Dyer, 1987, str. 131).

Odnosi med timi v podjetju so ponavadi problem vodilnega tima. Ta mora poskrbeti, da v posameznih timih ne pozabijo na skupno poslanstvo, na to, da se morajo pri svojem delu ozirati tudi na delo ostalih timov v podjetju. Paziti morajo, da pripadnost podjetju ne preide zgolj v pripadnost enemu timu. Od dela enega tima in prenosa tega dela na druge time je lahko odvisna uspešnost celotnega podjetja. Zato je pomembno, da vodilni tim in tudi vodje posameznih timov problemom v komunikaciji in odnosih med timi posvečajo veliko pozornosti (Dyer, 1987, str. 137).

SKLEP

Diplomska dela, ki sem jih do sedaj prebrala oziroma sem se vsaj srečala z njimi, so v sklepnem delu na kratko predstavila vsebino diplomskega dela in nova spoznanja, s katerimi so se obogatili avtorji. Čeprav ponavadi iščem stranpoti in se trudim preizkusiti različne načine ustvarjalnega mišljenja, sem se tokrat odločila zakorakati po poti predhodnikov. Razlog, ki mi je preprečil eksperimentiranje, je preprost. Kratka, zgoščena obnova prebranega besedila je dobrodošla tako pri bralcih, ki so se prebijali skozi celotno besedilo, kot tudi pri tistih, ki iščejo potrebno informacijo zgolj v povzetku. Povabljeni torej še enkrat na brskanje po zbranem znanju o timskem delu.

Dvodelna zgradba diplomskega dela omogoča učenje v dveh korakih. Prvi del diplomskega dela je namenjen poglobitvi razumevanja vsebine timskega dela, drugi pa prelivanju tega razumevanja v delovne postopke in aktivnosti.

Vsako nalogo lahko opravimo na več načinov. Nekatere lažje in učinkoviteje opravi posameznik, druge zaposleni, ki so združeni v skupine, tretje pa tisti, ki delujejo kot tim. Razlike med skupinskim in timskim delom nam pomagajo opaziti odtenke, po katerih se delo v timu loči od ostalih načinov opravljanja nalog. Prednosti timskega dela so dinamičnost, veliko idej, medsebojna pomoč in dopolnjevanje, več znanja in možnosti za osebno rast. Pomanjkljivosti dela v timu pa se pokažejo predvsem pri nalogah, ki so rutinske, enostavne in ne terjajo veliko ustvarjalnih idej ter različnih pogledov na problem. Timsko delo zahteva tudi več časa, kompromisov in prilagajanja.

Mnenje o timskem delu smo si ljudje ustvarili s pomočjo izkušenj. Marsikdo je izgubljal zaupanje v tak način dela na predolгих in neučinkovitih sestankih, z opravljanjem nekoristnih nalog, prenašanjem članov tima, ki so svoje naloge prepuščali sodelavcem, tihim ali glasnim nestrinjanjem z vodjem, ki ni znal usmerjati dela in motivirati članov tima za doseganje skupnih ciljev. Pozitivne izkušnje posameznikov pa govorijo o sproščnem delovnem vzdušju, medsebojni podpori in pomoči, ustvarjanju, trudu in učenju za doseganje skupnih ciljev, ki so vsem poznani.

Vsem, ki bomo poizkušali ustvariti uspešen tim, bo dobrodošlo opozorilo na ovire, s katerimi se utegnemo srečati. Najpogostejše težave, ki se pojavljajo pri timskem delu, so organizacijske ovire, nejasno opredeljene vloge, ovire v zvezi s statusom, komunikacijske ovire, medosebne ovire ter bojazen, strah in osebna ogroženost.

Timi se med seboj ločijo po številnih značilnostih, npr. nastanku, velikosti, strukturi, pritisku, času obstoja. Nemogoče je sestaviti značilnosti in z njihovo pomočjo določiti tim, ki bo uspešno deloval v vseh pogojih in pri opravljanju vseh nalog. Značilnosti tima je potrebno prilagajati pogojem in nalogam ali, če to ni mogoče, biti nanje vsaj pozoren. Za tim je značilna tudi dinamika, zato se posamezniki ne smejo bati faz v razvoju tima, ki so manj učinkovite. Nenehno se morajo truditi, da dosegajo tiste, ki jim omogočajo uspešnejše delo. Dogajanje v timu je dinamično in spremenljivo, če opazujemo odnose, ki jih člani tima ustvarjajo med seboj, kot tudi če smo pozorni samo na njihovo delo.

Dvojnost, ki smo jo opazovali že pri dinamiki razvoja, se nam ne skriva niti pri razdelitvi vlog v timu. Vloge si posamezniki največkrat spontano, včasih pa tudi formalno, razdelijo na ravni nalog in na ravni odnosov v timu.

Za razvoj, obstoj in uspešno delo tima je ključnega pomena redna, dosledna, natančna in dvosmerna komunikacija. Onemogočajo jo komunikacijske ovire: izkrivljanje, izpuščanje, preobremenjevanje, časovna neusklajenost in nesprejemanje.

Zadovoljevanje potreb in doseganje ciljev, ki si jih posamezniki na temeljih potreb postavljamo, sta aktivnosti, ki jima zavedno ali nezavedno v življenju posvečamo največ časa. Uspešno uporabiti to zakonitost na delovnem mestu pomeni uskladiti cilje posameznika s cilji tima in doseči visoko stopnjo motiviranosti članov tima. Motivirani posamezniki so pripravljene bolj in več delati, iskati nove rešitve in ideje, biti nosilci razvoja in stebri uspešnega podjetja.

Pozitivne izkušnje so posamezniki lahko nabrali le v uspešnih in s tem tudi učinkovitih timih. Strnjen opis uspešnega tima pravi, da je to tim, v katerem se člani veselijo dela in so ponosni, da mu pripadajo. Usposobljeni in motivirani so za opravljanje svojih nalog in ustvarjanje prijetnih, sproščenih medsebojnih odnosov. Cilji in vrednote tima so plod skupnih pogovorov in skupnega oblikovanja, zato se vsakdo trudi, da bi jih izpolnil. Vsak posameznik znotraj ciljev tima oblikuje in dosega svoje osebne cilje, kar omogoča visoko stopnjo motivacije. Komunikacija med člani tima je redna in iskrena. Ključnega pomena za uspešnost tima je sprotno spremljanje rezultatov timskega dela in počutja posameznikov v timu.

V drugem delu lahko bralec najde nekaj orodij, s katerimi si bo olajšal pot do cilja – uspešnega tima. Prvi korak je oblikovanje drže in načina obnašanja. Vodja mora biti zgled vsem članom tima. Lažje mu bo, če ima vsaj katero izmed osebnih značilnosti, ki jih avtorji uvrščajo na seznam osebnih lastnosti uspešnih vodij. V ospredju so inteligentnost, podjetnost, samozavest in helikopterska sposobnost. Vodja mora poskrbeti za to, da bo sam nenehno pridobival nova ter obnavljal stara znanja in bo to omogočal tudi vsem članom tima. Veliko časa mora posvetiti odnosom s člani tima. Vsakega posameznika mora dobro poznati ter oblikovati osebni pristop do vsakega člana tima glede na njegove značilnosti in nalogo, ki jo opravlja. To je hkrati prvi korak k uspešni motivaciji, ki ima osnovo v ciljih, ki jih posameznik želi doseči, vodja pa mu jih pomaga prilagoditi ciljem tima. Vodja se mora zavedati, da bo težko sestavil tim, v katerem bi bili vsi člani zelo sposobni, motivirani, bi radi in uspešno sodelovali z drugimi. Priložnost mora ponuditi vsakomur, člane tima pa v tim vključiti po pozornem izbiranju in razmisleku. Kdorkoli postane član tima, mora poznati in uporabljati skrivnosti dobre komunikacije. Še posebej veliko mora na tem področju pokazati vodja, saj mora najti najboljše načine komuniciranja s člani tima in med njimi. Marsikatero besedo bo ob pravem času postavil na pravo mesto, če se bo znal vesti asertivno. To pomeni, da bo med pogovorom poizkušal izključiti čustva in s sogovornikom(-ki) komunicirati na neagresiven, miren, sproščen in k skupnim ciljem usmerjen način. Uspešni komunikaciji in tudi delu nasploh velikokrat zagrozi konflikt. Sprejemanje konflikta kot grožnje

vodi v negativna občutja, nezaupanje, neučinkovitost. Če vodja in z njim tudi člani tima znajo sprejeti konflikt kot izziv, se jim odprejo možnosti za rast in boljše delo v prihodnosti. Stalen neformalen ali formalen pogovor o delu v prihodnosti je »vrtilček« za ideje, spremembe in novosti. Vodja tima mora znati ustvariti delovno okolje, ki bo spodbujalo člane tima k ustvarjalnemu razmišljanju o problemih, načinu dela, prihodnosti. Tim lahko oblikuje svoje tehnike za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja, lahko pa si sposodi že preizkušene. Med pomembnimi nalogami vodje timov, ki močno vplivajo na uspešnost podjetja, je tudi skrb za medtimsko sodelovanje.

Ob koncu želim vodje timov samo še opozoriti na preveliko željo po hitrem izboljšanju timskega dela. Vsi poizkusi »instantnih« rešitev in pospešenega odpravljanja težav so namreč zapravljanje energije in zaupanja. Prav tako ne bo nobene rešitve prineslo hkratno intenzivno delo na vseh področjih. Vodja tima mora biti pripravljen na dolgotrajno pot, po kateri bo uspehu naproti stopal le z majhnimi koraki.

LITERATURA

- 1) Arroba Tanya, James Kim: Pressure at Work (A Survival Guide). London : McGraw – Hill, 1987. 192 str.
- 2) Berginc Jordan, Krč Matjaž: Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2001. 261 str.
- 3) Blanchard Kenneth, Johnson Spencer: One Minute Manager. London : Fontana, 1983. 111 str.
- 4) Blanchard Kenneth, Zigarmi Patricia, Zigarmi Drea: Leadership and the One Minute Menedžer. London : Fontana, 1987. 112 str.
- 5) Byars Lloyd L. and Rue Leslie W.: Human Resource Management, 4th edition. Burr Ridge (Ill.) [etc.] : Irwin, 1984. 559 str.
- 6) Dyer William G.: Team building (Issues and alternatives) 2nd edition. Addison-Wesley, 1987. 171 str.
- 7) Handy Charles et al.: Leading your team. Walton Hall, Milton Keynes MK7 6AA : The University, 1993. 82 str.
- 8) Kavran Dragoljub, Florjančič Jože: Kadrovska funkcija – Management. Kranj : Moderna organizacija, 1992. 440 str.
- 9) Keenan Kate: Kako načrtujemo. Ljubljana : Založba Mladinska knjiga, 1996. 67 str.
- 10) Kinsey Goman Carol: Ustvarjalnost in poslovna uspešnost. Ljubljana : Založba Mladinska knjiga, 1992. 88 str.
- 11) Krošelj Mojca: Značilnosti in proces učenja podjetja. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 57str.
- 12) Kutzschenbach Claus von: Suvereno vodenje ljudi in organizacij. Ljubljana : CTU - Center za tehnološko usposabljanje, 1999. 231 str.
- 13) Lipičnik Bogdan: Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev. Ljubljana : Zavod republike Slovenije za šolstvo in šport, 1991. 152 str.
- 14) Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih. 1. izd. – Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1993. 166 str.
- 15) Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.
- 16) Maddux Robert B.: Oblikovanje tima. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1992. 77 str.
- 17) Matos Silva: Spodbujanje ustvarjalnosti. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 59 str.
- 18) Možina Stane: Delovni cilji in uspešnost. Maribor : Založba Obzorja, 1972. 260 str.

- 19) Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
- 20) Polak Alenka: Aktivnosti za spodbujanje in razvijanje timskega dela. Ljubljana : Pedagoška fakulteta, 1999. 46 str.
- 21) Rozman Rudi, et al.: Menedžment. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
- 22) Steers Richard M.: Introduction to Organizational Behavior (second edition). Glenview (IL) : Scott, Foresman and Co., 1984. 580 str.
- 23) Timmons Jeffrey A.: The Entrepreneurial Mind. Andover (Mass.) : Brick House, 1989. 187 str.
- 24) Torok Mariana: Strateško načrtovanje. The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, 1997. 32 str.
- 25) Wright Peter L., Taylor David S.: Improving Leadership Performance. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1984. 157 str.

VIRI

- 1) Flajs Tomaž: Timsko delo (povzetek predavanj). Ljubljana, 2001. 10 str.
- 2) Rejc Adriana: Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – teorija in empirična preverba. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 178 str.