

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO  
VODENJE UČINKOVITEGA TIMA

Ljubljana, oktober 2009

MATIC DERGLIN

## **IZJAVA**

Študent Matic Derglin izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Aljaža Stareta, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 25. 10. 2009

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD .....	1
1 TIM.....	2
1.1 Oprelitev tima in timskega dela .....	2
1.2 Razlikovanje tima in skupine .....	3
1.3 Vrste timov .....	4
1.4 Značilnosti tima .....	5
1.5 Oblikovanje tima in faze skupinskega razvoja .....	6
1.6 Vloge v timu.....	8
1.7 Prednosti in pomanjkljivosti timskega dela.....	10
1.8 Značilnosti učinkovitega tima .....	12
1.9 Pomembne veščine (vodenja) tima.....	12
1.10 Razlike med uspešnim in neuspešnim timom .....	13
1.11 Timska uspešnost .....	14
1.12 Značilnosti učinkovitih in neučinkovitih skupin.....	15
2 VODENJE.....	17
2.1 Oprelitev vodenja .....	17
2.2 Temeljne sposobnosti vodenja.....	18
2.3 Vrste moči.....	19
2.4 Modeli vodenja.....	22
2.4.1 Modeli osebnih značilnosti.....	22
2.4.2 Modeli vedenja vodij .....	23
2.4.3 Situacijski modeli.....	25
2.4.4 Transformacijsko in transakcijsko vodenje .....	27
2.5 Slogi vodenja .....	28
2.6 Načini vodenja .....	29
2.7 Lastnosti uspešnih vodij (značilnosti) .....	30
2.8 Vodenje tima .....	32
2.9 Vloga vodje v timu .....	34
2.10 Motivacija za vodenje.....	35

2.11	Konflikti v timu ali obvladovanje konfliktov .....	35
2.12	Vloga vodje pri motiviranju .....	38
2.13	Primerjava vloge člana tima in vloge vodje tima.....	39
2.14	Komuniciranje v timu .....	40
2.15	Primerjava vodenja v skupini in timu .....	41
3	VPLIV VODENJA DELOVANJE TIMA .....	41
	SKLEP.....	47
	LITERATURA IN VIRI .....	48
	PRILOGE	

## KAZALO SLIK

Slika 1: Temeljne sposobnosti za vodenje	18
Slika 2: Moč vodij	20
Slika 3: Model mrežnega vodenja	25
Slika 4: Pozitivne lastnosti konfliktov	36
Slika 5: Načini reševanja konfliktov	37

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz faz skupinskega razvoja ter njihove značilnosti	8
Tabela 2: Razlike med uspešnimi in neuspešnimi timi	13
Tabela 3: Značilnosti timskega dela	15
Tabela 4: Primerjava med učinkovitimi in neučinkovitimi skupinami	15
Tabela 5: Vrste moči in vodenje sodelavcev	22
Tabela 6: Modeli osebnih značilnosti	23
Tabela 7: Štirje načini vodenja	26
Tabela 8: Primerjava med članom in vodjo tima	40
Tabela 9: Vpliv vodenja na uspešnost in učinkovitost tima	45

## UVOD

Že od samega začetka so se ljudje povezovali v skupine, saj so te temelj človeškega družinskega življenja, zaščite, bojevanja, vladanja, rekreacije in dela. Obnašanje skupin je lahko popolnoma kaotično, lahko pa ga z organiziranjem povzdignemo do popolne urejenosti, ki zagotavlja uspeh. Vse bolj postaja očitno, da so skupine najuspešnejše, če jih uspemo preoblikovati v produktivnejše enote, ki jih imenujemo timi (Maddux, 1992, str. 10).

Podjetja oziroma različne organizacije se dnevno soočajo z različnimi težavami na eni strani in z močno konkurenco na drugi strani. Da lahko podjetja še naprej ustvarjajo konkurenčno prednost, morajo poseči po različnih metodah dela. Timsko delo je v zadnjem času zelo priljubljena oblika dela v različnih organizacijah. S takšnim načinom dela podjetja iščejo nove rešitve, ideje ali pa rešujejo probleme, ki se pojavljajo v podjetju.

Velikokrat slišimo besedo tim, tako v podjetjih kot tudi v privatnem življenju, vendar večina ljudi ne pozna razlike in ne ločuje med timom in skupino. Gre za povsem drugačen pristop, način dela, tako pri timskem kot pri skupinskem delu. Timsko delo se uporablja bolj za miselne procese, iskanje novih idej ter reševanje problemov. Pri timskem načinu gre za usklajenost članov, po možnosti čim bolj različnih, ki se med seboj dopolnjujejo in s tem ustvarjajo večjo učinkovitost.

Uspešni timi morajo biti dobro vodeni, da lahko delujejo, za kar ima največ zaslug vodja tima. Člane tima usmerja in jih podpira pri njihovem delu. Vodenje je zmožnost in sposobnost vplivanja na ljudi ter jih spremljati in usmerjati k želenim ciljem. Tim ne more nikoli učinkovito in uspešno delovati brez dobrega vodje.

Zaradi zgoraj naštetih dejstev, se mi je zdela tematika timsko delo in vodenje zelo zanimiva, zato sem se odločil, da preiščem literaturo s tega področja ter se nekaj novega v zvezi z vodenjem tima tudi naučim.

Namen diplomske naloge je ugotoviti, kako je potrebno voditi člane tima, na kaj mora biti vodja pozoren in na katere dejavnike lahko vpliva, da tim učinkovito in uspešno deluje. Cilj je izpostaviti dejavnike, na katere imajo vodje vpliv za uspešno vodenje, usmerjanje tima proti zastavljenim ciljem.

Pri obravnavanju vsebine diplomske naloge bom za opisovanje uporabil teoretično metodo. Na koncu pa bom na podlagi teorije povezal svoje ugotovitve v zvezi z vodenjem tima.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh delov. V prvem delu bom opredelil timsko delo in z njim povezane značilnosti, vrste timov, oblikovanje tima ter vloge v timu. Temu sledi opredelitev vodenja, sestavine vodenja in katere so temeljne sposobnosti za vodenje. Naprej

bom opredelil, kakšne vrste moči lahko vodja uporabi pri vplivanju na ljudi. Nato pa bom še nekaj povedal o modelih, slogih in načinih vodenja. V zadnjem delu pa bom naredil kot nekakšen priročnik, kako mora vodja voditi tim oziroma na kaj mora biti pozoren. Na kakšen način mora voditi svojo skupino, česa ne sme dopustiti in kako mora komunikacija v timu potekati. Dejavnikov, ki vplivajo na člane tima in na tim kot celoto, je mnogo. Določeni dejavniki so ključnega pomena, na katere lahko vodja vpliva. S pravilnim pristopom lahko vodja učinkovito vodi tim.

## 1 TIM

### 1.1 *Opredelitev tima in timskega dela*

Pomembnost skupinskega, timskega dela v organizacijah je očitna, saj večino časa preživimo v medsebojni interakciji v formalnih ali neformalnih pogovorih, sestankih, krožkih, posvetih, projektnih in delovnih timih in podobno. Še posebej to velja za managerje na vseh ravneh, ki morajo redno komunicirati s sodelavci. Ob enem pa morajo reševati probleme, ki se nanašajo na medosebne, delovne in poslovne zadeve. Nekateri veliko časa preživijo na pogovorih in sestankih. Timi in delovne skupine imajo veliko vlogo pri pojasnjevanju večje in manjše storilnosti članov in njihovega prispevka k skupnim ciljem (Možina et al., 2002, str. 541).

V času hitrih sprememb in s tem povezanih negotovosti v konkurenčnem poslovnem okolju, v katerem živimo, se morajo podjetja hitro in učinkovito prilagajati nastalim situacijam. Delo v timih je najbolj primerno za tako negotovo in kompleksno okolje. Za reševanje težav in iskanje boljših rešitev se podjetja odločajo za uporabo timskega načina dela. Kompleksne težave se vedno rešujejo s pomočjo timov.

Veliko različnih avtorjev se dotakne tematike v zvezi s timi, kakšni so, kakšni morajo biti ter vsak na svoj način opredeli tim. Vse opredelitve se nagibajo k pomembnosti in koristnosti timskega načina dela ter večina avtorjev pripisuje sinergijo, ki lahko nastane pri tovrstnem načinu dela. Skupaj podajo širok pogled na timsko delo, za katerega je zelo pomembno vzajemno sodelovanje posameznih članov, kateri težijo k skupnim ciljem. S pregledovanjem strokovne literature sem zasledil mnogo opredelitev...

Timski način dela je torej nepogrešljiv takrat, ko pot reševanja, rešitev, število rešitev in način reševanja problema, niso znani. Tedaj so dobrodošla različna mnenja, ki po usklajevanju lahko dajo najboljšo rešitev. V takšnih primerih skušamo sestaviti skupino ljudi s podobnim, vendar pa s heterogenim znanjem in s takšnimi osebnostnimi lastnostmi, ki omogočajo hitro nastajanje tima (Lipičnik, 1998, str. 272).

Izvajanje določene naloge s pomočjo skupine se imenuje timsko delo, kar je različno od skupinskega dela. Pri skupinskem delu naloge razdelimo na delne naloge in vsak član skupine

samostojno rešuje svojo delno nalogo. Pri timskem delu pa vsak član s svojim prispevkom sodeluje pri skupni izdelavi nalog (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 208).

Orsburn opredeli tim, kot skupino polno sinergije, ki poveča svojo storilnost, ker globoka medsebojna prepletenost članov pelje k večji moralni odgovornosti za uspeh pri delu (Možina, 1996, str. 100).

Timsko delo je sicer pogosta in priljubljena oblika dela, ki se pri nas uveljavlja vse pogosteje. Pri reševanju konfliktov, v katerih je udeleženih več oseb, pa je timsko delo edina mogoča oblika dela (Lipičnik, 1998, str. 269).

Timi so delovne skupine, ki jih sestavljajo strokovnjaki različnih profilov (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 166).

Timsko delo se pojavlja v različnih oblikah. V praksi obstajajo značilnosti, ki opredelijo ali gre v določenih primerih za tim in ne samo za skupino ljudi, ki delajo skupaj (Johnson, 1995, str. 8).

Tim je skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in si pomagajo pri uresničevanju ciljev (Možina et al., 2002, str. 542).

Terpin (Adizes et al., 1996, str. 330) opiše tim kot skupino, za katero je značilno, da njeni člani interaktivno sodelujejo pri opredeljevanju skupnih ciljev, reševanju problemov in odločanju.

## *1.2 Razlikovanje tima in skupine*

Pri razlikovanju tima in skupine je pomembno omeniti, da timsko delo spada v delo v skupini. Obratno pa to ne velja vedno, kajti vsako skupinsko delo pa ni timsko delo. Pri tem gre za pomembno razliko, ker si posamezniki pri skupinskem delu delo razdelijo in opravijo naloge vsak zase. Pri timskem delu pa člani sodelujejo in skupaj rešujejo svoje zadolžitve, pri tem naj bi se ustvarjala sinergija. To pa seveda močno loči timsko delo od skupinskega. Pri skupinskem delu je skupni rezultat seštevek individualnih rezultatov, medtem, ko pri timskem delu lahko ustvarjamo večje učinke in je skupni rezultat lahko bistveno večji kot prispevek vsakega posameznika.

V uspešnem timu igra vsak predpisano vlogo, tako da v največji možni meri uveljavi svoj talent in znanje. Ko člani združijo vse svoje sposobnosti, da bi s tem pokazali svojo premoč in čim bolj zmanjšajo svoje šibke lastnosti, so cilji tima po navadi doseženi. Če pa, po drugi strani, v skupinah poskušajo posamezniki izstopati, te po navadi niso uspešne (Maddux, 1992, str. 15).

Pri skupinskem delu sodeluje več ljudi, vendar delo ne zahteva vzpostavitve posebnih socialnih stikov in rešitev naloge ni odvisna od posebnih vezi med posameznimi člani, kar je značilno za timsko delo. Čeprav ne moremo zanikati socialnih stikov med posameznimi člani, za izpolnitev naloge niso pomembni (Lipičnik, 1998, str. 271).

O uporabi skupinskega dela odloča naloga, ne pa priljubljenost tehnike. Pri preprostih nalogah, pri katerih je vse znano ali dogovorjeno (problem je videti že rešen), je individualno delo ne samo najprimernejše, temveč tudi edino mogoče, pa naj ga opravlja en delavec ali več delavcev. Skupni rezultat je v tem primeru seštevek individualnih rezultatov (Lipičnik, 1998, str. 271).

V prilogi 1 se nahaja tabela, ki prikazuje razlike med skupino in timom ter njihove značilnosti.

### 1.3 Vrste timov

V organizacijah lahko naletimo na različne vrste timov. Ločimo več vrst timov (Možina et al., 2002, str. 566-567; Zupan & Kaše, 2003, str. 130-131, 135-136):

- **Posebni timi:** Usmerjeni so predvsem na posebno področje dela. Obravnavajo npr. stroške poslovanja, novo tehnologijo, tržni delež organizacije, ustvarjanje novih izdelkov in storitev in podobno ter skušajo izboljšati stanje. Običajno ti sestanki niso plačani in se jih člani udeležujejo prostovoljno.
- **Samousmerjajoči se timi:** To so timi, ki nimajo vodij. Člani delajo skupaj in se sproti dogovarjajo, kaj in kako je treba opraviti, koliko izdelati ali postoriti. Ti timi skoraj v celoti prevzemajo managerske dolžnosti, tudi nameščanje delavcev in opredeljevanje delovnih ciljev. Vsak član se nauči več nalog in je sposoben nadomestiti drugega, če je potrebno. Vodja, če obstaja, je zunaj skupine, opravlja pa strokovno delo in ima mentorsko vlogo.
- **Timi za izboljšanje kakovosti:** Namen teh timov je, da člani iščejo poti za izboljševanje kakovosti dela in izdelkov oziroma storitev. Ti timi so na raznih ravneh organizacije in niso sestavljeni samo iz tehničnega osebja. Izboljšanje kakovosti zajema vse enote in službe v organizaciji, tudi administracijo.
- **Krožki kvalitete:** So posebna oblika timov za izboljšanje kakovosti. Sestavljajo jih zaposleni istega delovnega področja. Sestajajo se prostovoljno in analizirajo delovno situacijo ter predlagajo ustrezne rešitve. Sestanki so večinoma enkrat tedensko, trajajo eno do dve uri v delovnem času ali po njem in so praviloma plačani. Člani krožkov



kvalitete dobijo osem ali več ur inštrukcij o načinih reševanja problemov in odločanju v skupini ter načinih, kako naj dobljene rešitve prenašajo v prakso.

- **Timi za reševanje problemov (problem solving teams):** Skupina zaposlenih (običajno 5-12) iz istega oddelka, ki se srečajo vsak teden za nekaj ur in razpravljajo o tem, kako izboljšati kakovost, produktivnost, delovne pogoje ipd.
- **Med-funkcijski timi (cross-functional teams):** Skupina zaposlenih, običajno na isti hierarhični ravni, vendar z različnih delovnih (funkcijskih) področji. Njihov namen je izmenjava informacij, razvijanje idej, reševanje problemov in usklajevanje kompleksnih projektov.
- **Managerski timi (management teams):** Skupina managerjev, ki kot tim vodi podjetje, torej sprejema skupne odločitve pomembne za podjetje kot celoto.
- **Virtualni timi:** Člani tima se nahajajo na različnih lokacijah, vendar so medsebojno povezani s pomočjo nove informacijske tehnologije. Člani v timu komunicirajo s pomočjo video konference, raznih klepetalnic in e-pošte. Delujejo na enak način kot vsi ostali timi, iščejo rešitve, izmenjujejo informacije, opravljajo naloge ter sprejemajo odločitve.

#### 1.4 Značilnosti tima

Tim nastopa kot organizacijska tvorba in je sestavljen iz naslednjih elementov (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 209):

- k cilju usmerjene naloge,
- članov tima, ki delujejo,
- vodje tima, ki usmerja delo,
- komuniciranja ali procesa medsebojne izmenjave informacij, znanja, izkušenj.

V prejšnjem poglavju smo našli vrste timov, ki se največ pojavljajo v današnjih organizacijah. Značilnosti tima pa so naslednje (Možina et al., 2002, str. 562):

- za tim in člane lahko določimo realne in dosegljive cilje, ker izvajalci dela sami sodelujejo pri postavljanju ciljev,
- zaposleni in vodje si lahko prizadevajo nuditi drug drugemu oporo, da bi bil tim uspešen,
- člani tima drug drugemu priznavajo prednostne naloge in si med seboj pomagajo ter se vzajemno podpirajo, kadar se znajdejo v težavah,

- komuniciranje je svobodno, člani spodbujajo izražanje inovativnih predlogov, uporabo izboljšanih delovnih postopkov ter jasno razpravljajo o težavah in skupnih nalogah,
- reševanje problemov je uspešnejše, ker lahko opravimo timsko strokovno analizo,
- povratna informacija o uspešnosti dela je zelo pomembna, ker člani tima vedo, kaj se od njih pričakuje in so zato na tekočem o tem, koliko opravljeno delo ustreza pričakovanjem,
- konflikt v timu imajo za nekaj povsem navadnega in ga razumejo kot priložnost za reševanje spornih vprašanj, rešujejo ga v odkritem pogovoru, še preden postane nevaren,
- tim ohranja ravnotežje med skupinsko produktivnostjo in potrebo po uveljavljanju osebnih ambicij pri članih,
- tim lahko pohvalimo za izredne uspehe, posameznike pa tudi za osebne prispevke,
- člane spodbujamo, naj preskušajo svoje sposobnosti, naj se poskusijo z izvirnimi zamislimi, takšno ozračje kmalu postane nalezljivo in stimulira posameznike, da postanejo še kvalitetnejši delavci,
- članom tima priznavamo pomembnost delovnih navad in prilagajamo svoje vedenje tako, da se ujema s timskimi standardi,
- ko se naučimo delati uspešno kot enota, smo pripravljeni za timsko sodelovanje z drugimi enotami, hkrati pa je to tudi dobra priprava za napredovanje in nenehno izboljševanje.

Pri timskem delu je mogoče opazovati tudi norme, to so napisana pravila, največkrat pa nenapisana pravila, po katerih se vedejo člani skupine. Norme se nanašajo na razumsko in čustveno dogajanje v skupini. To so pričakovani načini vedenja, ki so jih sprejeli in jih spoštujejo vsi člani (Lipičnik, 1998, str. 281).

### 1.5 *Oblikovanje tima in faze skupinskega razvoja*

Time pojmuje kot gradbene kamne organizacije. Tim je skupina ljudi, ki uspešno deluje, ki skupaj rešuje naloge. Uspešno pomeni kvalitetno opravljeno delo v predvidenem času in s smotrno rabo razpoložljivih virov. V timu obstajata interakcija med posameznimi člani in aktivno prilagajanje skupnemu cilju – dosežku (Možina et al., 2002, str. 559).

Po Clarku (Zupan & Kaše, 2003, str. 133-134) obstaja zelo veliko tehnik za oblikovanje tima, večinoma pa trenerji, ki se s tem področjem ukvarjajo, izberejo tiste tehnike, ki so najbolj primerne za določeno situacijo. Med popularnejše pristope sodijo tehnike usposabljanja za timsko delo, ki so povezane z različnimi igrami. Te običajno potekajo na prostem, ko morajo člani tima reševati določene naloge. Glavni namen je, da člani spoznajo, kaj so sestavine učinkovitega timskega dela, ob tem pa se tudi medsebojno spoznajo. Tako lahko ugotovijo, v

čem so si podobni in v čem različni, kakšne so njihove naravne timske vloge (npr. oblikuje se lahko neformalni vodja), kako bodo ravnali v določeni situaciji. Prav to, da se člani med seboj dobro spoznajo, jim omogoča kasneje boljšo komunikacijo in seveda hitrejšo reševanje morebitnih konfliktov.

V timu je pomembna vloga vsakega posameznika oziroma člana tima. Ključna vloga pa pripada vodji tima, ki mora povezovati člane med sabo, paziti na vzdušje v timu ter poiskati način, da bodo v timu dosegali sinergijske učinke, nekaj več kot pa seštevek učinkov posameznikov. Včasih vodje prepisujejo oblikovanju tima premalo pomena, ker niso dovolj upoštevali prednosti, ki jih tak način dela prinaša.

Posamezniki in timi vlagajo v znanje in sposobnost čim boljšega opravljanja dela. Sama praksa pa kasneje pokaže, kako so bili pri tem uspešni. Delo v timu omogoča pridobivanje različnih izkušenj in s časom možnosti napredka. Najbolj pomembni komponenti za sestavo in razvoj uspešnega tima sta izbira članov in usposabljanje tima (Možina et al., 2002, str. 559).

Ko se ljudje dogovorijo za skupinsko delo, za sodelovanje, se s tem začne razvoj tima. Razvoj oziroma oblikovanje tima pa lahko izpeljemo na več načinov. Pri tem želimo razviti sposobnost članov tima, da bi znali odkrivati probleme ter jih reševati. Pri tem moramo upoštevati cilje, tako organizacije, kot tudi tima. Pomembno vlogo v timu ima odločanje, enako pa velja za moralo in kulturo v podjetju. Poleg naštetega pa se mora tim osredotočiti na probleme ter kako jih je možno rešiti.

S timskim delom člani pridobivajo nova znanja in sposobnosti za delo. Komuniciranje in sodelovanje med člani tima prinaša nove izkušnje, kar pa pomeni, da bo delo v timu napredovalo.

Večina skupin ima potencialno možnost za rast in razvoj, da se razvije skozi čas v visoko upravljalne time. Za takšen razvoj pa so potrebne različne faze, skozi katere mora tim. Poznamo štiri faze: zbiranje, razvrščanje, razvijanje ter visoko-upravljalni tim. Delovne skupine, komiteji in druge skupine gredo skozi različne faze v razvoju, pomembno pa je poznati faze skupinskega razvoja, da vemo kaj pričakovati in kaj storiti za napredovanje.

Tabela 1: Prikaz faz skupinskega razvoja ter njihove značilnosti

Prva faza	Druga faza	Tretja faza	Četrta faza
ZBIRANJE	RAZVRŠČANJE	RAZVIJANJE TIMA	VISOKO-UPRAVLJALNI TIM
<p>Ljudje so</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• previdni</li> <li>• varovani</li> <li>• začudeni</li> </ul> <p>Zelo malo je vidnega nestrinjanja.</p> <p>Skupina nima identitete.</p> <p>Zelo malo je vloženega v funkcionalnost skupine.</p> <p>Ljudje se zanašajo na norme, da vidijo kaj je v redu in kaj se od njih pričakuje.</p>	<p>Skupina razvija</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identiteto</li> <li>• namen</li> <li>• interes</li> </ul> <p>Ljudje tvegajo in začenjajo spoznavati drugega.</p> <p>Začenjajo se pojavljati konflikti.</p> <p>Frustracija in zmedenost sta na visokem nivoju.</p> <p>Ljudje se povežejo v pare in skupine.</p>	<p>Nastajajoči tim postavlja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cilje</li> <li>• vloge</li> <li>• odnose</li> </ul> <p>Člani se začenjajo razumeti in ceniti svoje drugačnosti.</p> <p>Konflikt je ponavadi zaradi težav in ne zaradi tega.</p> <p>Komunikacija je čista in odprta.</p> <p>V timu je občutek pripadnosti in napredka.</p> <p>Tim dela z veseljem.</p>	<p>Tim deluje na skupnih ciljnih s</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sinergijo</li> <li>• visoko moralo</li> <li>• visoko produktivnostjo</li> </ul> <p>Preusmerjanje vlog iz ene na drugo je enostavno.</p> <p>Razlike so cenjene.</p> <p>Člani gledajo tudi na druge in interese.</p> <p>Trud je spontan in sodelujoč.</p> <p>Člani si delijo vse relevantne informacije.</p> <p>Konflikt je pogost in običajno rešuje težave.</p>

Vir: H. Hensey, *Collective excellence: building effective teams*, 2001, str. 27.

## 1.6 Vloge v timu

Dosedanje raziskave so pokazale, da je prava mešanica vseh naštetih značilnosti timov odločilna za uspeh tima. Znano je, da člani tima ne prinašajo v tim samo strokovnega znanja, to je včasih celo drugotnega pomena. Bistveno je, kako se med seboj ujemajo v različnih vlogah, ki jih imajo v timu. Še več, na podlagi tega lahko z ustrežno analizo napovemo, ali bo nek tim uspešen ali ne. V tem pogledu je zelo znan Belbinov vprašalnik, ki omogoča prepoznavanje vlog, ki jih opravljamo v timu. Poznamo devet takih vlog. Sprotno spremljanje uspešnih timov je pokazalo, da v njih člani prevzemajo vlogo ali celo več vlog, kar je pogoj za uspešno izvršitev nalog (Možina et al., 2002, str. 567).

Vsak član vstopa v tim s svojimi običajno večimi vlogami. Naloga vodje je, da te vloge prepozna ter jih pravilno usmerja in kombinira. Natančnega pravila, kako usmerjati različne

ljudi ter uporabiti njihove vloge, ni. Obstajajo pa določeni napotki, ki naj bi pomagali vodji tima, največ pa pa k temu pripomorejo sposobnosti in izkušnje. V prilogi 2 so prikazane različne vloge v timu.

Tim, ki ima najbolj usklajene vloge med člani tima, bo najbolje deloval. Za posameznika je značilno, da nima samo ene same vloge, ampak jih imajo veliko več. Zelo pomembna je torej kombinacija in razporeditev teh vlog v timu. Belbin je identificiral naslednjih devet vlog v timu (Možina et al., 2002, str. 567-569):

### **Izvrševalec**

Spreminja zamisli in načrte v praktične delovne postopke, sistematično in uspešno izvaja dogovorjene načrte. Osebnostne poteze: vesten in zadržan.

### **Usklajevalec**

Nadzira, kako se tim giblje proti skupnemu cilju in pri tem kar najbolje izrablja razpoložljive vire. Odkriva prednosti in slabosti tima in skrbi, da lahko vsak član uporabi svoje najboljše potenciale. Osebnostne poteze: stanoviten, voditeljski, ekstrovertiran.

### **Oblikovalec**

Oblikuje pot, kamor tim usmerja svoj napor. Vsa njegova pozornost je usmerjena k postavljanju ciljev in prednostnih nalog. Rad bi vsilil obliko ali vzorec skupinski razpravi ali rezultatom skupinskih dejavnosti. Osebnostne poteze: nestrpen, voditeljski, ekstrovertiran.

### **Inovator**

Pospešuje nove ideje in strategije s posebno pozornostjo k poglobitnim vprašanjem. Poskuša premagati vse težave pri timskem pristopu k problemom, s katerimi se tim srečuje. Osebnostne poteze: dominanten, inteligen, introvertiran.

### **Iskalec virov**

Raziskuje in poroča o idejah, razvoju in virih zunaj tima. Oblikuje zunanje stike, ki bi lahko koristili timu in vodi vsa pogajanja v zvezi s tem. Osebnostne poteze: trden, voditeljski, ekstrovertiran.

### **Ocenjevalec**

Analizira probleme ter vrednoti ideje in predloge, tako da je tim bolj pripravljen na uravnovešene odločitve. Osebnostne poteze: inteligen, stanoviten, introvertiran.

## **Timski delavec**

Podpira člane v njihovih močnih točkah (gradi na predlogih). Odpravlja pomanjkljivosti pri posameznih članih in izboljšuje komunikacijo med njimi. Goji duh tima. Osebnostne poteze: marljiv, ekstrovertiran, zadržan.

## **Zaključevalec naloge**

Kolikor je mogoče, ščiti tim pred napakami, pazi, da česa ne spregleda ali ne izpusti. Odkriva tiste vidike dela, ki rabijo več pozornosti kot običajno in vzdržuje občutek za nujno. Osebnostne poteze: nestrpen, introvertiran, natančen.

## **Specialist, strokovnjak**

Osredinjen je na strokovne, tehnične naloge. Specialistično se pogloblja v razne probleme. Osebnostne poteze: natančen, poglobljen, vesten.

Nekateri ljudje so dobri v različnih vlogah, čeprav prevladuje ena, so lahko primerni za drugo. Ne glede na sestavo tima se morajo vsi člani tima naučiti razmišljanja, ki presega meje in primernost člana za posamezno vlogo. Najpomembnejši vlogi sta prav gotovo usklajevalec in inovator. Ta dva se morata res dobro ujemati, saj v nasprotnem primeru inovatorjeve ideje ne bodo uspešne. Inovatorju je potrebno puščati dovolj prostora in ga za njegove prispevke primerno nagraditi (Možina et al., 2002, str. 569).

## **1.7 Prednosti in pomanjkljivosti timskega dela**

Timski način dela je zelo razširjena oblika izvajanja kompleksnih nalog vodenja, pri katerih potrebujemo znanja z različnih strokovnih področji. Namen oblikovanja tima je, da se znanja sodelavcev z različnih področij pri reševanju določenega problema združijo ob istem problemu. Ni namen timskega dela v poenotenju stališč članov tima, temveč v osvetlitvi problemov in upoštevanju pogledov različnih vidikov (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 209).

Zelo veliko besed je bilo povedanih na temo timskega dela. Najbolj pomembno pa je dejstvo, da lahko s timskim delom dosežemo sinergijske učinke. Iz tega sledi, da lahko tim doseže bistveno več kot pa posameznik v skupini ali sam. Med prednosti timskega dela štejemo naslednje (Morrison, 1998, str. 183):

- Tim lahko rešuje probleme velikega obsega, lahko se spopada z večjim številom in težavnostjo problemov, kot pa so zmožnosti individualne osebe ali oddelka (»več glav več ve«);
- Razumljivost in kvaliteta za reševanje problemov sta izboljšani;

- Povečana je predanost za delo, za delo na projektih in druge aktivnosti (kar se kaže v manjši odsotnosti z dela in fluktuaciji);
- Probleme ugotovijo ljudje, ki so tem problemom najbližje;
- Predanost za implementacijo rešitev bo zelo visoka, če bo odgovornost tima iskanje predlogov za reševanje problemov;
- Med-funkcijske in med-oddelčne meje so pretrgane za dobro organizacije in podjetja;
- Na voljo je velik obseg znanja in izkušenj;
- V timih se razširi obsega znanja oseb
- Komunikacija je izboljšana, takojšna in natančna;
- Ljudje so zadovoljni biti član tima in delati v timih, npr. kvaliteta delovnega okolja se poveča;
- Pritisk vrstnika je precejšen;
- Timi razvijejo socialni pogled na delo in to poveča uspešnost;
- Vsi so povezani v dobro organizacije in podjetja;
- Breme je raje deljeno kot pa odstranjeno;
- Timsko delo je strategija za kontroliranje zaposlenih;
- Timsko delo pooblasti vse sodelujoče in poveča moralo;
- Rast je olajšana skozi sodelovanje;
- Sodelovaje in partnerstvo nadomestita konkurenčnost, kar je nujno za uspeh podjetja v prihodnosti;
- Timsko delo spremeni vloge, kar lahko spremeni organizacijo. Npr. srednji managerji prenehajo s funkcijo linijskih managerjev in postanejo trenerji in moderatorji;
- Timsko delo lahko naredi skupen (conceded) pritisk na ljudi;
- Timsko delo pospešuje vzajemno spoštovanje in ozaveščenost;
- Timsko delo je koristno, če posamezniki nimajo zadosti časa, da opravijo svojo nalogo.

Ne moremo reči, da je timsko delo slabo ocenjeno, ampak ima tudi svoje kritike oziroma slabosti (Morrison, 1998, str. 184-185):

- je nerodno, okorno, počasno in ustvarja veliko količino administracije;
- lahko omogoča skupini izvajanje nesorazmernega vpliva na organizacijo;
- prekorači prednosti hierarhičnega pristopa;
- je nerealističen v zahtevah članov;
- podcenjuje moč in konfliktne probleme ter soglasje;
- lahko zaide v nevarnosti skupnega razmišljanja, npr. prezira lahko ugotavljanje tveganj;
- lahko ustvari visok nivo stresa;
- zanaša se na soglasje;

- lahko zmanjša učinek zaradi vključenosti članov;
- lahko trpi zaradi prevelike povezanosti, težko sprejema nove člane; prikrajša generacijo razmišljanja o novih idejah; upira se novemu načinu izvajanja; povzroča zatopljeno skladnost; teritorialnost, sovražnost in nezaupanje med skupinami; medskupinsko rivalstvo, ki vodi do neprijetne situacije;
- lahko povzroča konflikte zaradi različnih vlog, preveliko vlog (če morajo ljudje izpolniti večje število vlog hkrati) in nejasnost vlog (nejasno, katere vloge mora kdo opravljati);
- zahteva široko koordinacijo in s tem odvzame veliko časa.

### 1.8 *Značilnosti učinkovitega tima*

Vsak posameznik ima določene vloge bolj razvite, druge nekoliko manj. Zelo pomembno je, da je tim sestavljen iz takih posameznikov, da pokrijejo vse vloge, potrebne za uspešno delovanje tima. Belbin je ugotovil, da imajo učinkoviti timi naslednje značilnosti glede lastnosti članov (Zupan & Kaše, 2003, str. 132):

- Vsak tim potrebuje vodjo, najbolj primeren je usklajevalec.
- Dovolj je en močan oblikovalec v skupini, če jih je več, skušajo iskati »luknje« v idejah drugih in je delo manj uspešno.
- Pomembna je širina umskih sposobnosti – ni dobro, če so člani preveč enaki glede umskih sposobnosti.
- Potrebna je širina osebnostnih lastnosti, da lahko pokrijejo vse timske vloge.
- Dobro je, da je usklajenost med naravnimi vlogami članov tima in njihovim formalnimi vlogami čim večja.
- Učinkoviti timi so sposobni prepoznavati nesorazmerja glede timskih vlog in se temu primerno prilagodijo.

### 1.9 *Pomembne veščine (vodenja) tima*

Kot vse veščine so tudi te lahko izkoriščene samo, če se pojavi priložnost. Ljudem morajo biti predstavljeni cilji organizacije, da lahko identificirajo skupne cilje ter delajo proti njim. Podpirati je potrebno ideje in predloge, da lahko ljudje prispevajo za boljši uspeh podjetja kot celote.

Učinkovito timsko delo zahteva določene spretnosti, veščine (Johnson, 1995, str 13-19):

- spoznati skupne cilje,
- podpora kolegom,
- poslušanje,



- prispevati konstruktivno,
- pregled izkušenj in učenje iz njih.

### 1.10 Razlike med uspešnim in neuspešnim timom

Timsko delo ponuja priložnost za rast in razvoj v vedenju, da si pomaga narediti spremembo. Delovati v timu ne zagotovi sigurnega uspeha, vsi člani morajo biti timski igralci. Tabela spodaj prikazuje razlike med uspešnimi in neuspešnimi timi, glede na kazalnik.

Uspešni timski vodje spodbujajo člane, da se njihove veščine timskega dela izboljšujejo. Oseba, ki nima veščine, da vodi tim, ponavadi ne da članom možnosti, da postanejo timski igralci. Tudi najboljši in najbolj dinamičen in pošten timski vodja ne more delati v timu, ki ni pripravljen prispevati, sodelovati ter diskutirati (Maginn, 1994, str. 9).

Vodja tima mora poznati lastnosti, tako uspešnih kot tudi neuspešnih timov. Glede na to sam vodi in usmerja tim proti zastavljenim ciljem. Vodja tima mora pripraviti in seznaniti člane s potekom njihovega dela, da vedo, kaj pričakovati. Konfliktno situacijo mora vodja ustrezno obvladati in izkoristiti za spremembo. Vsak član mora imeti možnost, da lahko govori, bolj tihe člane pa je k temu potrebno spodbuditi. Za to je odgovoren vodja tima. Ozračje v timu mora biti sproščeno, diskusija mora potekati, ustvarjajo se nove ideje in alternative. Člani morajo biti zadovoljni in predani timu ter na koncu morajo doseči skupno rešitev.

Tabela 2: Razlike med uspešnimi in neuspešnimi timi

Kazalnik	Uspešni tim	Neuspešen tim
Člani pridejo točno?	Člani pridejo točno, ker vedo, da bodo drugi tudi točni	Člani se postopoma kopičijo in nekateri odidejo prej
Pripravljenost članov	Člani so pripravljeni in vedo kaj pričakovati	Članom ni jasen dnevni red
Organiziranost sestanka	Člani sledijo planiranemu dnevnomu redu	Dnevni red je stranskega pomena, temu sledi svobodna diskusija
Člani prispevajo enako?	Člani dajo vsakemu možnost, da govori; bolj tihe člane pa spodbujajo	Nekateri člani vedno dominirajo v diskusiji; nekateri so proti, da drugi govorijo svoje misli
Diskusija pomaga članom sprejeti odločitve?	Člani se učijo od drugih različne poglede, pogovarjajo se o novih dejstvih, razvijajo se nove ideje in pojavijo se nove alternative	Člani okrepijo svoja mnenja v njihovem pogledu ali pa so njihove ideje nastale že nekaj časa pred sestankom
Nestrinjanja?	Člani upoštevajo konfliktno situacijo in rešujejo probleme kot to velja za tim	Konflikt postane argument, člani izrečejo jezne besede, vpletena so čustva in obdolževanje krivde

»Se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Kazalnik	Uspešni tim	Neuspešen tim
Več kooperacije ali konflikta?	Kooperacija je zelo pomembna sestavina timskega dela	Konflikt se širi odprto in žari pod površjem
Predanost odločitvam?	Člani dosežejo skupno odločitev preden odidejo	Kompromis je najboljši možni rezultat; nekaterim članom je vseeno za rezultat
Občutki članov po odločitvah tima	Člani so zadovoljeni, cenjeni so za svoje ideje	Člani so veseli, da je konec, niso prepričani v uspeh
Podpora za odločitve po tem	Člani so predani svoji izvedbi	Nekateri člani imajo pomisleke ali spodkopavajo odločitev tima

*Vir: M. D. Maginn, Effective teamwork, 1994, str. 10.*

Vodja ima v timu dovolj močan vpliv, da vpliva na te kazalnike ter člane vodi v smeri uspešnega tima. Skozi vse zgoraj naštete kazalnike lahko vodja usmerja svojo skupino, tim. Pri tem mu pomagajo tako izkušnje kot tudi voditeljske sposobnosti.

### 1.11 Timska uspešnost

O uspešnosti tima lahko govorimo takrat, ko tim doseže svoj cilj, zaradi katerega je nastal. Spodnja tabela prikazuje več kategorij timske uspešnosti. Pri tinskem delu gledamo uspešnost skozi večjo vsebino, kar pomeni večji rezultat. Višja učinkovitost in produktivnost tovrstnega dela, kar pa pelje v boljšo kvaliteto pri izdelkih ali storitvah. S pomočjo uspešnih timov dobimo večje zadovoljstvo strank, kar pomeni v večji meri zadovoljiti kupce. Komunikacija je boljša, bolj prosto poteka in je neformalna. Kreativnost in inovativnost članov ustvarja nove ideje. Člani bolj sodelujejo in so polno vključeni v delo. Pri uspešnem tinskem delu člani pridobijo občutek povezanosti, kohezivnost je večja kot drugje. Člani imajo občutek, da so del tima in da so prispevali k skupnemu rezultatu ter občutek, da je bilo njihovo skupno delo uspešno. Vse naštete lastnosti pa dajo članom občutek dobre povezanosti oziroma skupne identitete.

Tabela 3: Značilnosti timskega dela

Uspešnost, rezultati	Vedenjski izidi	Odnos članov
Večja vsebina (večji rezultat)	Visoko zadovoljstvo strank (zadovoljiti pričakovanja stranke)	Občutek kohezivnosti (večja povezanost med člani)
Visoka učinkovitost (storiti več v krajšem času)	Boljša komunikacija (interakcija in posredovaje informacij sta koristni)	Občutek udeležbe (občutek, da so del tima in da so prispevali k skupnemu rezultatu)
Višja produktivnost (več storiti z manjšim obsegom resursov)	Večja kreativnost in inovativnost (nove, vredne ideje so generirane)	Občutek ponosa (občutek, da je bil tim uspešen)
Boljša kvaliteta (boljši izdelki in storitve)	Boljša soudeležba (člani so polno vključeni)	Občutek skupne identitete (dobra povezanost v timu)

Vir: S. E. Kohn & V. D. O'Connell, *6 Habits of Highly Effective Teams*, 2007, str. 50.

### 1.12 Značilnosti učinkovitih in neučinkovitih skupin

Kot sem že omenil, skupina ni enako kot tim. Za vsak tim velja, da je skupina, ne moremo pa reči, da je vsaka skupina tim. Tim predstavlja posebno skupino, ki deluje na povsem drugačen način. Timsko delo zahteva od članov določene veščine, ki jih je potrebno obvladati, tako za člane, kot tudi za vodjo tima. Vodja mora imeti tudi sposobnost vodenja in vplivanja na ljudi. Tako mora znati motivirati in kontrolirati razprave in delo v timu. V spodnji tabeli so predstavljene značilnosti, ki pripadajo tako učinkoviti, kot tudi neučinkoviti skupini. Enako pa veljajo te značilnosti tudi za tim. Spodaj v tabeli so poudarjeni nekateri dejavniki, ki so odvisni od uspešnosti oziroma neuspešnosti vodenja tima.

Tabela 4: Primerjava med učinkovitimi in neučinkovitimi skupinami

UČINKOVITA SKUPINA	NEUČINKVITA SKUPINA
Skupinsko ozračje je nebirokratsko. Napetosti so redke. <b>Delovno ozračje</b> povečuje človekovo prizadevanje in njegovo zanimanje. Znamenj dolgočasja ni.	Skupinsko ozračje je dolgočasno in brezobzirno. Pogosto nastajajo napetosti. Skupina ni usmerjena k svoji nalogi.
<b>Naloge in cilji</b> so jasni vsem udeležencem in z njimi soglašajo. O spornih točkah se odkrito pogovorijo. Iščejo rešitve.	Iz pogovorov težko ugotovimo, kaj so naloge in kakšen je njihov cilj. Če bi cilje in naloge zapisali, nismo prepričani, da bi jih skupina razumela ali da jih je pripravljena sprejeti.
<b>Komunikacija</b> je spontana, odprta in teče v vseh smereh. Člani se med seboj poslušajo. Vsaki ideji prisluhnejo. Nihče se ne boji izraziti svojega mišljenja, ker bo skupina vsako misel razvijala.	Komunikacija je previdna, zadržana ali povsem zavrta. Člani se komajda poslušajo. Če kdo izrazi svoje mišljenje, ga izrazi predvsem zato, da bi okrepil svoj položaj.

»Se nadaljuje«

»nadaljevanje«

UČINKOVITA SKUPINA	NEUČINKVITA SKUPINA
Skupina sprejema razlike v mišljenju. Ne izogiba se konfliktom in jih ne skuša potlačiti, temveč jih jemlje kot pobudo za nadaljnje razpravljanje in posvetovanje. <b>Konflikti</b> skupini pomagajo da nadaljujejo.	Skupina ni sposobna izrabiti razlik v mišljenju. Konflikti ustavijo celotno skupino. Zato konflikte raje potlačijo, lahko pa osebno sovraštvo in nasprotja bremenijo celotno skupino.
Večina sklepov je sprejeta z <b>usklajevanjem</b> . Zato je tudi rešitev sprejemljiva za vse. Če se z odločitvijo kdo ne strinja, svoje pomisleke odkrito pove, skupina pa jih skuša vključiti v sklep, kolikor je to mogoče.	Prihaja do nejasnih odločitev. Njihov vpliv na skupino ni preverjen. Šele ko so sklepi sprejeti, se oglasijo ljudje, ki jih ne morejo sprejeti. Zato se obotavljajo in ga ne želijo uresničevati, lahko pa uresničitev tudi preprečijo.
Že na začetku dela so vsem članom jasna navodila za delo in jih sprejemajo.	Nihče dobro ne ve, kaj naj stori. Tudi ko se soočata z odgovornostmi, ostaja dvom, ali se jim mora skupina podrediti.
Skupina razpravlja sproščeno in brez strahu. <b>Kritika</b> ne velja za osebni napad, je konstruktivna in namenjena odstranjevanju ovir, ki skupino ovirajo ali ji onemogočajo pot do cilja.	Kritika praviloma vodi do napetosti, posamezniki jo imajo za osebni napad. Zaradi kritike je skupina močno prizadeta. Iz strahu pred napetostmi in konflikti se skupina izogiba javni kritiki.
Posamezniki se s <b>problemi in cilji</b> skupine poistovetijo. Člani ne priznavajo tajnih navodil. Vsakdo o vsakomer ve, kaj si misli.	Vsak član svoje občutke skriva. Nihče si noče opeči prstov ali se izpostavlja. Zato ostane veliko stvari skritih in nihče ne ve, kaj misli drugi.
Vodja s skupino ne gospodari. Vodenje prehaja od enega člana na drugega, kot zahtevajo okoliščine in kot dopuščajo sposobnosti sodelavcev. Zato ni boja za moč in prevlado. Ne razpravljajo o tem, kdo ima prav, temveč kako bodo optimalno rešili problem.	Vodja si vodenja ne pusti odvzeti. Poskuša vse, da bi obdržal moč, položaj in svoj prav. Najpomembnejše je vprašanje: kdo ima prav? Čigava bo obveljala?
Skupina je <b>samokritična</b> in nenehno spremlja svoje delo. Zmerja odkrito in išče rešitve.	Skupina se vedno izogiba razpravi o lastni funkcionalnosti. Ima se za nezmotljivo in kritizira druge skupine.

*Vir: B. Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 281-282.*

Vodja tima mora poskrbeti za primerno ozračje v skupini, v timu. Tako ozračje naj bi v učinkovitem timu spodbujalo prizadevanje in zanimanje za delo. Vse naloge in cilji morajo biti vsem članom jasni in sprejeti z njihove strani. Timski vodja mora zagotavljati, da je komunikacija spontana in odprta. Vsaki ideji morajo nameniti nekaj časa. Odvisnost timskega dela od vodenja se kaže v tem, kako zna vodja obvladovati konfliktne situacije. Konflikti so nujno potrebni, koristni in se jih člani ne smejo izogibati. Večino dela je sprejeto z usklajevanjem, kar predstavlja vključenost vseh članov. Kritike so zaželeno in ne predstavljajo agresivnega ozračja, temveč so namenjene odstranjevanju ovir. Člani se med seboj poznajo in so odkriti eden do drugega. Zelo pomembno je, da vodja ne gospodari s svojim timom, kajti vodenje mora potekati od enega člana na drugega, odvisno od sposobnosti vodenja članov tima. Tim išče optimalno rešitev in ne razpravljajo o tem, kdo ima prav. Učinkovitost se kaže v tem, koliko je vodja sposoben obvladovati svoj tim in ga voditi do

zastavljenega cilja. Neučinkovitost vodenja pa se kaže v tem, da člani ne vedo, kaj storiti, delati. Ne poznajo odgovornosti in dvom v skupini je vedno prisoten. Neučinkovitost tima se pojavi tudi takrat, ko vodja ukazuje in gospodari s skupino. Ko vodja ne pusti odvzeti vodenja in skuša storiti vse, da bi obdržal moč oziroma svoj položaj. Vodja ima moč in položaj v timu in s tem lahko vpliva na samo vodenje. Drugače pa mora verjeti v svoje sposobnosti upravljanja in ravnanja s skupino, s katero dela. Člani se morajo ravnati po prejetih smernicah vodje.

## 2 VODENJE

### 2.1 *Opredelitev vodenja*

Vodenje je sestavni del managementa. Vsi deli managementa so med seboj zelo povezani in se v nekaterih delih tudi prepletajo. V literaturi zasledimo več različnih pojmovanj vodenja. Pojmovanja so se s časom tudi spreminjala in se bodo tudi v prihodnosti. Spodaj navajam nekaj opredelitev pojma vodenje.

Vodenje je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem. V skladu s tem nekateri poudarjajo, da vodenje ni enkratno dejanje, ampak je niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje (Možina et al., 2002, str. 499).

Vodenje je torej splet odnosov med vodjo in sodelavci pri izvajanju nalog, ki izhajajo iz organizacijskih ciljev (Zupan & Kaše, 2003, str. 84).

Vodenje lahko opredelimo kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 201).

Vodenje se nanaša na ljudi in njihove zmožnosti. V okviru tega procesa skušamo vplivati na ljudi, jih usmerjati ali kako drugače pripraviti do tega, da bi delo opravili kar najbolje. Pri tem pa se uporabljajo različne bolj ali manj uporabne uspešne tehnike (Lipičnik, 1998, str. 312).

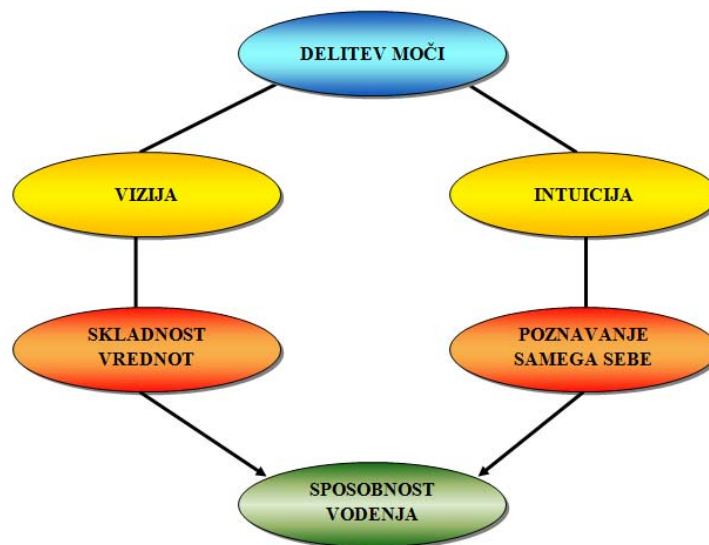
Klasični princip vodenja naj bi imel korenine v ideji, da je osnovna organizacija predvsem ekonomska. Tako vodenje razumejo predvsem zato, da bi vzdrževali red, nadzorovali vedenje in usmerjali ljudi v objektivne ekonomske cilje. Takšno ozko pojmovanje zavira uporabo človeških zmožnosti, namesto da bi jih sproščalo. Zato se uveljavlja misel, da bi vodje morali ljudi samo podpirati in usmerjati pri njihovem delu. Domneva pri takem načinu je, da bodo delavci sami znali najti najustreznejše delo. Vodenje je uspešno, kadar organizacija doseže svoj cilj (Lipičnik, 1998, str. 313).

Navedene definicije torej opredeljujejo vodenje, kot sposobnost vplivanja na delovanje, obnašanje ljudi z namenom doseganja cilja.

## 2.2 Temeljne sposobnosti vodenja

Uspešni vodja si pri delu s svojimi izkušnjami pridobi nekaj temeljnih sposobnosti in jih nato učinkovito uporabljajo. Ker organizacije ne morejo čakati, da se bodo vodje same izoblikovale pri opravljanju dela, iščejo med zaposlenimi tiste, ki imajo morda sposobnost vodenja in jih načrtno vzgajajo. Uspešni vodje znajo razdeliti moč, imajo intuicijo in sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro poznajo samega sebe in imajo sposobnost vizije (Možina et al., 2002, str. 502).

Slika 1: Temeljne sposobnosti za vodenje



Vir: S. Možina et al., *Management: nova znanja za uspeh*, 2002, str. 502.

Katere so te temeljne sposobnosti in kaj pomenijo (Možina et al., 2002, str. 502-503):

- **Delitev moči.** Le ta nastane, kadar vodja zna deliti moč, vpliv in kontrolo s sodelavci, člani tima. Če je tako, potem vodja pritegne člane k odločanju in opredeljevanju delovnih ciljev. S tem dobivajo občutek pripadnosti organizaciji, občutek, da obvladujejo situacijo in samega sebe. Delitev moči in nadzora zadovoljuje temeljne človeške potrebe po dosežkih, večja spoštovanje samega sebe in možnosti osebnega razvoja. Če imajo zaposleni pozitivne občutke o svojem delu, postane delo zanje zanimivo in stimulatívno. Torej je vodja svoje delo dobro opravil.
- **Intuicija.** Sposobnost imeti pregled nad položajem, predvidevati spremembe, prevzeti odgovornost tveganja pri ukrepih in graditi zaupanje je stvar intuicije.

Dobri vodje imajo intuitiven občutek za potrebne spremembe v kraju in času. Hitro se odzivajo na zahteve okolice, potrebe članov, pravočasno ugotovijo, kaj se spleča v danih okoliščinah, in izrabijo priložnosti, ki se ponujajo v timu ali zunaj njega. O intuiciji tudi pravijo, da je nakopičeno notranje t.i. »tiho« znanje.

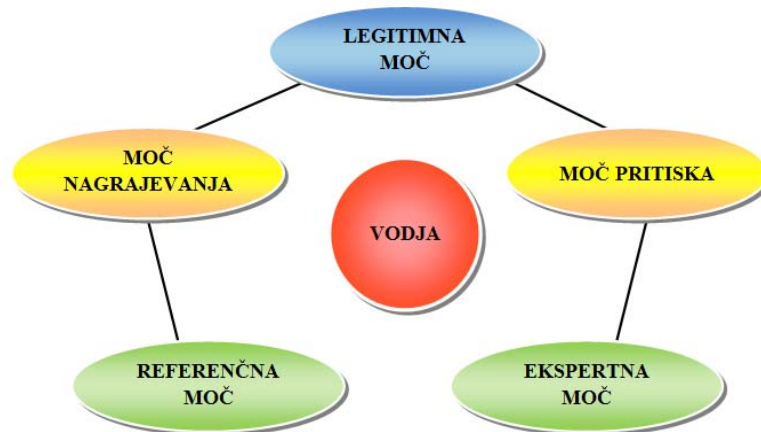
- **Poznavaje samega sebe.** Predstavlja sposobnost ugotoviti in poznati svoje prednosti in pomanjkljivosti, da bi lahko presegali svoje slabosti. Organizacije, ki imajo vodenje za pomembno, poudarjajo ustvarjanje izzivalnih priložnosti za mlade managerje. Take priložnosti omogočajo mladim, da razvijajo svoje sposobnosti in postajajo uspešni vodje. Znan je rek, ki pravi: »Vodje se razvijajo v izzivalnem okolju.« Pomembna je povratna informacija, ki jo dajejo nadrejeni in sodelavci o tem, koliko je bil vodja uspešen, kdaj in kje. Povratna informacija daje možnosti za večji vpogled v poznavanje samega sebe.
- **Vizija.** Je sposobnost predstavljati si drugačno, boljše stanje in poti, načine za uresničevanje le-tega. Imeti vizijo ne pomeni vedno, da gre za povsem nov izviren cilj. Vizija je lahko preprosta, stvarna strategija organizacije, ki uspešno koristi pomembnim skupinam, kot so potrošniki, zaposleni, delničarji.
- **Skladnost vrednot.** Pomeni, da je vodja po eni strani sposoben razumeti pomembna organizacijska načela za vrednote organizacije in po drugi strani odkrivati vrednote zaposlenih in jih združiti v skladno celoto. Če skladnosti ni, se znajdejo zaposleni s svojimi interesi in pričakovanji na eni strani in vodja s svojimi organizacijskimi načeli in zahtevami dela, na drugi strani.

### 2.3 Vrste moči

Uspešno vodenje ne pride samo od sebe, zanj je potrebno imeti različne sposobnosti in znanja, kot tudi sposobnost motiviranja ter delegiranja. Vodja potrebuje moč in vpliv, da lahko smotro spodbuja in usmerja ljudi k želenim ciljem.

Moč je zmožnost vplivati in usmerjati posameznika, skupino, organizacijo proti želenim rezultatom. Moč je poglobljena za vodjo. Vsak vodja ima moč in jo mora znati uporabljati (Možina et al., 2002, str. 506).

Slika 2: Moč vodij



Vir: S. Možina et al., *Management: nova znanja za uspeh*, 2002, str. 506.

Moč se izraža z vplivom. Lahko rečemo, da moč poimenujemo kot potencialen vpliv in vpliv kot aktualizirano moč. Vpliv bi razložili kot proces, v katerem posameznik (vodja) povzroči spremembo stališč in ravnanja drugega posameznika (skupine). Ločimo več vrst moči, vpliva (Možina et al., 2002, str. 506-507):

- **Legitimna moč.** Moč, ki izvira iz uradnega položaja, ki ga ima vodja v organizacijski hierarhiji, je legitimna moč. Direktor organizacije ima večji legitimni vpliv na investicijske odločitve kot njegovi podrejeni vodje posameznih področji. Ti imajo večji vpliv kot referenti, ki so jim podrejeni in podobno.
- **Moč nagrajevanja.** Ta moč izvira iz možnosti vodje, da sodelavce nagrajuje. Drugače rečeno, sodelavci sprejemajo navodila vodje, ker pričakujejo, da bo njihovo delo in vedenje potem nagrajeno. Vodja jih lahko nagrajuje z materialnimi in nematerialnimi oblikami, kot so: ustrežnejše delovno mesto, dopust v skladu z željami sodelavca, napredovanje, dodatki pri plači in drugo.
- **Moč pritiska.** Je moč, ki izhaja iz bojazni, strahu sodelavcev pred kaznijo. Vodja, ki dobiva privolitev sodelavcev na tak način, uporablja razne vrste pritiska in sankcij. Kazni so lahko različne: manj zeleno delo, očitki, odtegljaji pri prejemkih in podobno. Moč pritiska je običajno manj učinkovita, kot so motivacijski dejavniki, ki izvirajo iz moči nagrajevanja. Velikokrat se zgodi, da se namesto izboljšanja pojavijo negativne oblike vedenja, sprenevedanje, opravičevanje ali celo ponarejanje poročil o storilnosti pri delu.
- **Referenčna moč.** Ta moč izhaja iz identifikacije sodelavcev z vodjo. Sodelavci bi bili radi podobni vodji, ker so jim najbrž všeč njihove osebne lastnosti. Za to mu



sledijo in ga posnemajo. Takšne vodje so ponavadi karizmatične osebnosti, imajo precejšen ugled in se oblikujejo vsaj v nekaterih želenih značilnostih vodenja.

- **Ekspertna moč.** Moč, ki je ključne narave za sedanje in prihodnje delo managerjev, izvira iz specializiranega, strokovnega znanja vodij. To je lahko omejeno na ozko strokovno področje dela ali pa je široko in zajema dejavnost določenega področja ali celotne organizacije. Če vodja nima ustreznega znanja, prihaja do motenj, napak pri delu ali celo do poloma v vodenju.

Glede na različne okoliščine vodje uporabljajo različne vrste moči. Katero moč bo vodja uporabil, je odvisno od vodje in sposobnosti presojanja, kdaj naj upošteva eno ali drugo moč, morda celo kombinacijo večih. Vodja prevzema vso odgovornost glede načina vodenja in izbire moči. Po mojem mnenju ima vodja največji vpliv na timsko delo z močjo nagrajevanja in z referenčno močjo. Pri nagrajevanju vodja sodelavce nagrajuje, bodisi zato, ker sprejemajo njegova navodila in smernice ter ga priznavajo kot vodjo. Pri tem v zameno člani pričakujejo, da bo njihovo vodenje in delo nagrajeno. Torej odnos med člani in vodjo tima mora biti vzajemen in korekten z obeh strani, da lahko moč nagrajevanja doseže svoj namen v timskem delu. Podobno pa velja za referenčno moč, ki izhaja iz identifikacije sodelavcev z vodjo tima. Sodelavci spoštujejo in priznavajo vodjo, zato mu tudi sledijo ter ga posnemajo. Lastnosti take vodje so predvsem karizmatičnost in ugled med ljudmi, kar pa jim omogoča velik vpliv v timu. Obe vrsti moči izvirata iz sposobnosti vodje, ter vedenje, s strani članov je v večji meri uresničevanje in strinjanje. Dobre vodje ne smejo uporabljati samo ene vrste moči, temveč kombinacijo različnih. Če vodja uporablja samo legitimno moč ali moč pritiska, se v timskem delu ne doseže nobene uspešnosti, samo še večje število nerešenih konfliktov in ovir na poti do ciljev.

Moč lahko prihaja tudi od sodelavcev, to pomeni, odvisna je od tega, koliko so člani pripravljeni slediti vodji in koliko zna vodja ustreči njim. Če člani tima podpirajo vodjo, njihova moč raste. Najlažje je pridobiti moč članov, če jim vodja omogoča svobodo v odločanju, če jim daje priznanja in če so njihovi dosežki v skladu z organizacijskimi cilji in pričakovanji članov. Določena vrsta moči se okrepi, če jo sodelavci uporabljajo v medsebojnem komuniciranju (Možina et al., 2002, str. 507).

Različne vrste moči lahko vodijo do različnega vedenja članov, lahko jo uresničujejo, se z njo strinjajo, ali pa se ji upirajo. Spodnja preglednica prikazuje naslednje možnosti vedenja posameznih članov glede na moč, ki jo uporabljajo vodje:

Tabela 5: Vrste moči in vodenje sodelavcev

Moč	VEDENJE		
	Uresničevanje	Strinjanje	Upiranje
legitimna moč	možno	zelo verjetno	možno
moč nagrajevanja	možno	zelo verjetno	možno
moč pritiska	malo verjetno	možno	zelo verjetno
referenčna moč	zelo verjetno	možno	možno
ekspertna moč	zelo verjetno	možno	možno

Vir: S. Možina et al., *Management: nova znanja za uspeh*, 2002, str. 508.

Moč v organizacijah se spreminja, kadar nastajajo nove ali posebne organizacijske strukture. V tehnološko specializiranih organizacijah je skorajda nemogoče ukazovati, da je treba narediti to in to. Praktiki so ugotovili, da prava moč prihaja iz sposobnosti vodij, da sodelavce spodbujajo k uresničevanju nalog. Pooblaščenje za odločanje praviloma pelje k večji zavzetosti sodelavcev oziroma k obliki vedenja, ki ji pravimo samozadostnost, kjer ni prisile (Možina et al., 2002, str. 508).

## 2.4 Modeli vodenja

Preprostega odgovora na vprašanje, katero vodenje je najbolj uspešno, ni. Če bi na to vprašanje znali odgovoriti, bi bili vsi vodje uspešni. Modele vodenja delimo v tri večje skupine: modele osebnih značilnosti vodje, modele vedenja vodij in situacijske modele. Vsak od teh modelov vsebuje različne dejavnike, ki naj bi opisovali in izražali, kateri način vodenja je najbolj primeren glede na pogoje, ki jih določa situacija.

### 2.4.1 Modeli osebnih značilnosti

Na začetku so študije o vodenju dajale velik pomen na osebnostnih lastnostih vodij, kasneje so to razširili še na telesne in socialne ter delovne značilnosti vodij.

Modeli osebnih značilnosti so imeli večji pomen v preteklosti, sedaj pa jim ne namenjajo več kaj dosti pomena. Temeljili so na domnevi, da so določene značilnosti pomembne za vodjo. To naj bi bile osebnostne, socialne in telesne značilnosti. Na podlagi teh ugotovitev so ločevali vodje od nevodje. Za vodje naj bi veljale naslednje značilnosti (Možina et al., 2002, str. 517):

- **Telesne:** mlajši, srednje starosti, vitalen, visok, vitek in dopadljive zunanosti;
- **Osebnostne:** prilagodljiv, čustveno stabilen, samoobvladljiv, samozavesten, prediren;
- **Socialne:** prikupen, olikan, priljubljen, pripravljen sodelovati, izobrazba na ustreznih šoli, naravnani k mobilnosti in napredovanju;

- **Delovne:** usmerjen k nadpovprečnim dosežkom, iniciativen, pripravljen sprejemati odgovornost.

Kritika teh modelov je, da preveč poudarjajo osebnostne in telesne značilnosti. Nekatere od teh lastnosti niso nikakor v povezavi z uspešnim vodenjem. Kar se je kasneje tudi izkazalo, da modeli osebnih značilnosti niso dosledno ločevali dobrih vodij od slabih. Zato se na te modele ne moremo zanašati in jim posvečati preveč pozornosti, so pa predstavljali zanimiv pristop na področju značilnosti vodenja.

*Tabela 6: Modeli osebnih značilnosti*

OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI			
Telesne	Starost	Videz	Vitalnost
Osebnostne	stabilnost	samozavestnost	prilagodljivost
Socialne	izobrazba	olikanost	mobilnost
Delovne	iniciativnost	delavnost	odgovornost

*Vir: S. Možina et al., Management: nova znanja za uspeh, 2002, str 517.*

Samoumevno se nam zdi, da imajo vodje posebne interese, znanje in osebnostne značilnosti. Kasneje se je izkazalo, da modeli osebnih značilnosti niso dosledno razlikovali dobrih vodij od slabih. Kar ne odvzame veljave posameznim lastnostim, ampak morajo biti značilnosti ocenjevane v zvezi z okoliščinami in s potrebami članov.

Poleg mnogih prednosti, ki jih imajo modeli osebnih značilnosti, nastopa pri njih ena glavna pomanjkljivost, da preveč poudarjajo telesne in osebnostne značilnosti. Te značilnosti pa ne morejo zagotavljati uspešnega vodenja, lahko kažejo le sposobnosti vodij.

## 2.4.2 Modeli vedenja vodij

Po raziskovanju osebnostnih lastnosti in drugih značilnosti vodij so raziskovalci večjo pozornost usmerili k vedenjskim značilnostim. Ti modeli poudarjajo vedenjske in akcijske značilnosti tako uspešnih kot neuspešnih vodij. Raziskovalci so proučevali, kako se vodje vedejo, kako komunicirajo, dajejo naloge in podobno. V nasprotju z osebnimi značilnostmi vodje, se vodenje da naučiti. Posameznike, vodje lahko usposabljam, da postanejo bolj uspešni v vodenju (Možina et al., 2002, str. 518).

### 2.4.2.1 Teorija x in teorija y

Za teorijo x in teorijo y so znane različne domneve, vsaka teorija postavlja domneve, kaj bi bilo najbolj primerno. Za teorijo x so značilne negativne postavke o zaposlenih in poudarja potrebo, da morajo nadrejeni zaposlene siliti k delu, tudi z grožnjo. Kar je značilno za avtoritativen način vodenja. Pri teoriji y pa velja ravno obratno in sicer vsebuje pozitivne postavke o zaposlenih in zagovarja participativen način vodenja.

#### **2.4.2.2 Modela dveh univerz**

Na Univerzi Ohio State in na Univerzi v Michiganu so raziskovalci ugotovili, da obstajata dva sloga vodenja, značilna po tem, da vodja skrbi za ljudi oziroma za naloge. Skrb za ljudi poudarja položaj, ozračje in delovne razmere zaposlenih. Vodja išče ustrezne poti, da bi zaposleni čim lažje delali in bili zadovoljni s svojimi dosežki. Pri tem načinu se zelo malo ali sploh ne uporablja legitimne moči in moč prisile, kar pozitivno vpliva na zaposlene.

Vodenje, značilno za takega vodjo (Možina et al., 2002, str. 519):

- pohvali zaposlene, če delo opravijo dobro;
- ne zahteva več, kot zmore zaposleni narediti;
- pomaga posamezniku pri njegovih osebnih težavah;
- je prijazen in dostopen;
- ustvarja ugodno ozračje v delovnem okolju.

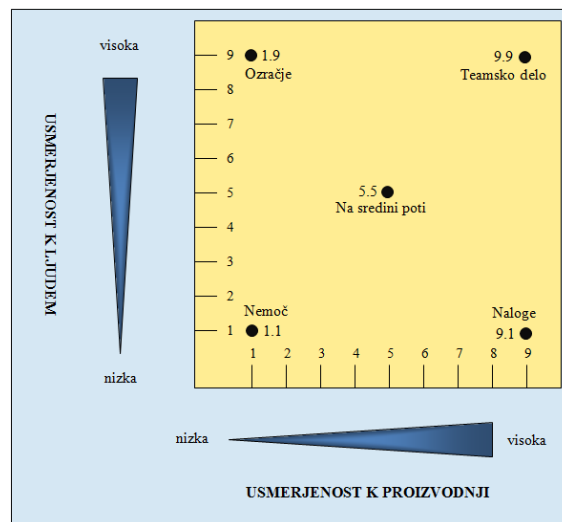
Pri slogu vodenja - skrb za naloge pa je značilno aktivno načrtovanje, organiziranje, kontroliranje ter usklajevanje nalog. Tipične značilnosti vodje pri tem načinu (Možina et al., 2002, str. 520):

- zaposlenim natančno določi naloge;
- postavi delovne standarde, ki jih vsakdo mora doseči;
- informira zaposlene o zahtevnosti dela;
- delo načrtuje skupaj s člani;
- spodbuja člane k ravnanju po enotnih postopkih.

#### **2.4.2.3 Model mrežnega vodenja**

Ta model navaja pet možnih načinov vodenja, ki predstavljajo različne deleže usmerjenosti vodje k proizvodnji (oziroma k nalogam) ali k ljudem. Navpična skala prikazuje intenziteto usmerjeno k ljudem, vodoravna pa usmerjenost k proizvodnji. Veliko vodij pa meni, da je najboljša vrsta vodenja na sredini, ki naj bi bila uravnotežena s strani organizacije in ljudi na drugi strani.

Slika 3: Model mrežnega vodenja



Vir: S. Možina et al., *Management: nova znanja za uspeh*, 2002, str. 521.

Tako je lahko vodja nemočen, lahko je visoko usmerjen k ljudem, lahko je močno usmerjen k nalogam, ko je na sredini, je na sredi poti. Največja usmerjenost v ljudi in k proizvodnji pa predstavlja timsko delo. Tak način dela naj bi zagotavljal takšne odnose, ki vodijo k ustreznim rezultatom in k zadovoljstvu članov. Zanimivo je, da so raziskovalci odkrili precejšno povezanost med usmerjenostjo k ljudem in storilnostjo timov. Vodje, ki so vzdrževali dobre odnose s člani tima in jih spodbujali pri delu, so bili dosti bolj uspešni.

### 2.4.3 Situacijski modeli

Situacijski modeli največ pozornosti namenjajo situaciji oziroma predpostavljajo, da je prav situacija najbolj kritična pri določanju najbolj primernega načina vodenja. Situacijski dejavniki so:

- potrebe zaposlenih,
- odločanje v skupini,
- odnosi med člani in vodjo,
- vir moči vodje,
- zapletenost dela, nalog,
- osebne značilnosti vodje,
- zrelost članov v skupini.

#### 2.4.3.1 Fiedlerjev kontingenčni model

Fiedlerjev model predpostavlja, da je uspešno vodenje odvisno od tega, koliko se dejavniki situacije ujemajo z načinom dela vodje. Posamezen način vodenja je najbolj učinkovit, če je uporabljen v pravi situaciji. Vodja mora doseči usklajenost med obstoječo situacijo in stilom

vodenja. Spremeni lahko situacijo ali pa način dela tako, da bo ustrezalo situaciji (Možina et al., 2002, str. 522).

Pri tem modelu sta možna dva načina vodenja: usmerjenost k ljudem in usmerjenost k nalogam oziroma k proizvodnji. Pri vsakem načinu dela vodje cenijo oziroma preferirajo drugačne lastnosti ljudi.

#### **2.4.3.2 Herseyov in Blanchardov situacijski model vodenja**

Model, poimenovan po teh avtorjih, poudarja, da je vodenje odvisno od nadzornega in podpornega načina vedenja vodje in se spreminja glede na zrelost članov skupine (Možina et al., 2002, str. 524). Pri tem modelu imamo na voljo različne kombinacije nadzornega in podpornega načina vedenja vodij glede na različne stopnje zrelosti članov.

#### **2.4.3.3 Model vodenja 4D**

Model izhaja iz opredelitve učinkovitosti vodenja kot stopnje, s katero vodja dosega rezultate, ki jih od njega pričakujejo. Poudarja razliko med učinkovitostjo in uspešnostjo. Pri tem vodenju poznamo dva glavna elementa v vedenju vodij: usmerjenost k odnosom do sodelavcev in usmerjenost k nalogam (Možina et al., 2002, str. 526).

*Tabela 7: Štirje načini vodenja*

		USMERJENOST K NALOGAM	
		NIZKA	VISOKA
USMERJENOST K ODNOSOM DO SODELAVCEV	VISOKA	ZAVZET	ZDRUŽEVALEN
	NIZKA	ZADRŽAN	PRIZADEVEN

*Vir: S. Možina et al., Management: nova znanja za uspeh, 2002, str. 527.*

#### **2.4.3.4 Housejev model poti in ciljev**

Housejev situacijski model, ki ga poimenujemo tudi, kot model poti in ciljev, poudarja, da uspešni vodje s tem, ko jasno opredelijo naloge, v bistvu odstranijo oviro na poti k visokim dosežkom in onemogočajo večje zadovoljstvo pri delu. Naloga vodje je, da spodbuja člane tima in jim pomaga dosežati visoke delovne cilje. Specifično vedenje vodje določata dve sestavini: lastnosti zaposlenih in značilnosti dela (Možina et al., 2002, str. 528).

#### **2.4.3.5 Participativni model vodenja**

Eden od novejših prispevkov k situacijskim modelom je participativni model vodenja. Zanj je značilno, da opredeljuje pravila, ki določajo obseg in obliko sodelovanja pri odločanju in sicer v različnih razmerah. Model poudarja, da je učinkovitost odločanja odvisna od kakovosti

odločitve in sprejemljivosti odločitve pri članih tima. Da bi vodja prišel do najboljše odločitve, mora preučiti situacijo in nato izbrati enega od petih načinov odločanja (Možina et al., 2002, str. 529). V prilogi 3 so prikazani načini odločanja v participativnem modelu vodenja.

#### 2.4.4 Transformacijsko in transakcijsko vodenje

Dosedanji modeli niso opredelili, kako naj vodja vpliva in usmerja svoje sodelavce. Poznana sta dva načina vodenja zaposlenih in sicer transformacijski in transakcijski način.

Transformacijsko vodenje je spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi jih navdušil za premagovanje težav pri delu (Možina et al., 2002, str. 531). Transformacijski vodje znajo spodbujati zaposlene in jih vodijo z motiviranjem ter imajo zelo velik vpliv na zaposlene. Torej je tak način vodenja usmerjen v skrb za ljudi in odnose.

Transformacijski vodja deluje na podlagi (Možina et al., 2002, str. 533):

- karizma: predstavi vizijo in smisel poslanstva, izzove ponos, doseže spoštovanje in zaupanje;
- inspiracija: navdihuje visoka pričakovanja, uporablja simbole za usmerjanje k prizadevanjem, izraža pomembne namene na preprost način;
- intelektualna spodbuda: razvija ustvarjalnost, racionalnost in sistematično reševanje problemov;
- upoštevanje posameznika: kaže osebno zanimanje za razvoj posameznika, obravnava vsakega zaposlenega kot osebnost, uvaja, svetuje.

Transakcijsko vodenje je sporazumevanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih in drugih ugodnostih (Možina et al., 2002, str. 531). Transakcijski vodje vodijo zaposlene proti smeri zastavljenih ciljev, nalog in vlog. Tak način vodenja je precej podoben klasičnemu načinu vodenja. Gre za točno določene predpise, po katerih je potrebno delovati. Pri tem načinu pa je vodenje usmerjeno v skrb za naloge in proizvodnjo.

Transakcijski vodja deluje na podlagi (Možina et al., 2002, str. 533):

- nagrajevanja: pogaja se o nagrajevanju za prizadevno delo, obljublja nagrade za uspehe, daje priznanje za dosežke;
- vodenja z izjemami (aktivno): spremlja dogajanje in išče odmike od pravil in standardov, se odloča za korektivne akcije;
- vodenja z izjemami (pasivno): v dogajanje posega le, če standardi niso doseženi;
- vodenja brez vajeti (laissez faire): odpoveduje se odgovornosti in se izogiba timskega načinu dela.

## 2.5 Slogi vodenja

Sloga vodenja ne smemo zamenjevati z načinom ali modelom vodenja. Način vodenja izhaja iz osnovne ideje, kako je mogoče ljudi pripraviti do čim boljšega dela. Slog vodenja pa se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi, seveda če ga ti kot takšnega sprejemajo. Slog vodenja, ki ga uporablja v konkretnem položaju, ni odvisen samo od načina vedenja vodje, čeprav se v njem zrcali, ampak tudi od naloge in sprejemljivosti v kolektivu. Prav tako bo vodja, ki bo poskušal ljudem vsiljevati določen slog vodenja, ki ga ljudje ne bodo sprejeli, kaj kmalu moral zapustiti svoje delovno mesto (Lipičnik, 1998, str. 314).

Slogov vodenja se je oblikovalo kar nekaj, zato si oglejmo nekaj najpogostejših (Lipičnik, 1998, str. 314-315).

**Birokratski slog vodenja** je zvrst zadržanega sloga vodenja. Vodja od svojih sodelavcev zahteva strogo spoštovanje predpisanih pravil in postopkov dela, vse v skladu s formalno organizacijo. Vodja pa je ponavadi trden, natančen, se obvlada in je vljuden. Hoče biti vzor vsem svojim sodelavcem.

**Razvijalski slog vodenja** skuša pri sodelavcih zbuditi samostojnost pri delu. Zato vodja sodelavce spodbuja, zna poslušati, vzdržuje tesno komunikacijo, razume druge in jih podpira, svojim sodelavcem zaupa in tudi oni njemu.

**Dobrohotni avtokratski slog vodenja** je k nalogam usmerjen način vodenja, ki pa ni pretirano strog. Vodja, ki uporablja ta slog, je odločen, delaven in usmerjen k doseganju čim boljših proizvodnih rezultatov. To zahteva tudi od svojih sodelavcev.

**Izvrševalski slog vodenja** skuša izrabiti vse skupinske človeške zmožnosti. Zato je za vodjo značilno, da uporablja skupinsko delo pri odločanju, da prepričuje ljudi, naj se sami zavežejo za doseganje določenih ciljev, da spodbuja svoje sodelavce k večji učinkovitosti itd.

**Dezerterski slog vodenja** je navadno manj uspešna zvrst vodenja. Vodje skušajo zagotoviti minimalne rezultate in čeprav upoštevajo vse predpise, si ne prizadevajo, da bi dosegli boljše rezultate. Vodja tudi ni ustvarjalen, je ozkosrčen, ni komunikativen in ovira druge v ustvarjalnosti.

**Misijonarski slog vodenja** je manj ugoden socialno usmerjen slog vodenja. Vodja nastopa kot kakšen misijonar, kar pomeni, da je prijazen, prisrčen, ljubezniv, izogiba se konfliktu, je bolj ali manj pasiven, ne daje navodil za delo, zato ga tudi delovni rezultati ne zanimajo preveč.

**Avtokratski slog vodenja** je tisti, pri katerem avtokrat odloča o vsem sam in od drugih zahteva pokorščino. Komunicira le navzdol, s svojimi podrejenimi in od vsake akcije pričakuje rezultate. Z ljudmi se ne posvetuje in ti se ga navadno bojijo.



*Kompromisarski slog vodenja* ni najbolj uspešen. Vodjo – kompromisarja zaznamujejo omahljivost, sprejemanje nedoločenih kompromisnih odločitev, dvoličnost ipd. S tem pa pri ljudeh ne zbuja prevelikega zaupanja.

## 2.6 Načini vodenja

Skozi čas se je izoblikovalo in razvilo veliko načinov vodenja. Glede na to, kateri način je najbolj primeren, je odvisno, če je uporabljen v ustrezni organizacijski klimi. Seveda pa mora vsak način prinašati pričakovane oziroma določene rezultate. Najbolj pogosto uveljavljeni načini vodenja so (Lipičnik, 1998, str. 313):

- **Vodenje z izjemami** temelji na ideji, da naj bi se vodje ne ukvarjali s podrobnostmi, ampak samo z izjemami, odkloni. Sami naj bi se ukvarjali z dejavnostjo samo, če bi se zgodilo kaj posebnega, vse druge naloge pa morajo prenesti na podrejene. Pri tem jim morajo določiti, kaj od njih pričakujejo in oblikovati komunikacijska pravila.
- **Vodenje s pravili odločanja** predpostavlja, da se delavec na vsaki ravni sam odloča, kaj bo naredil. Vodja pa mu mora določiti pravila, ki jih potrebuje pri odločanju. Ta pravila naj bi zajemala vse konkretne dogodke, ki jih je mogoče pričakovati pri nekem delu. Na podlagi opaženih dogodkov in pravil, ki mu jih je pripravil vodja, se mora delavec odločiti, kaj bo storil. Koncept je uporaben, če so znani vsi dogodki, v zvezi s katerimi se je treba odločati.
- **Vodenje z motiviranjem** je koncept vodenja, ki za vpliv na človekovo vedenje izrablja človekovo željo po samouresničevanju. Pričakovati je, da bodo delavci pri tem aktivnejši, če se pri delu lahko izobražujejo in razvijajo, če imajo privlačno delo in veliko samostojnosti ter lahko sami preverjajo svoje rezultate. Pri tem načinu vodenja med vodji in delavci nastane poseben odnos, ki ga imenujemo partnerstvo.
- **Vodenje s soudeležbo** – Ta način vodenja je odvisen od nujnega sodelovanja sodelavcev pri vseh odločitvah, ki jih prizadevajo, še posebno pri ciljih, ki naj bi jih uresničevali. Ljudje, ki so pri nastajanju ciljev sodelovali, se bodo z njimi zlahka sprijaznili in zavzeto opravljali naloge, ki jih do njih vodijo. Tudi pri tem načinu vodenja, brez partnerstva med vodji in sodelavci ne gre.
- **Vodenje z delegiranjem** – Bistvo tega načina vodenja je v delegiranju odgovornosti. Sodelavci naj bi postali odgovorni za zaokrožena in samostojna delovna področja. Za delovanje je treba izpolniti določene organizacijske zahteve in spoštovati obveznosti

med vodji in sodelavci. Na tem temelji več izvedenih modelov, ki se uporabljajo v praksi.

- **Vodenje s cilji** je zelo znan in dokaj pogosto uporabljen način vodenja. V tem primeru gre za vodenje kot aktivnost, s pomočjo katere določimo cilje v organizaciji in nato usmerjamo člane organizacije k uspešnemu doseganju teh ciljev. Uspešnost vodenja se v tem primeru meri po doseženih ciljih.

Če želi vodja člane tima najbolj uspešno voditi, mora pri tem zbrati primeren način vodenja. Glede na to, da v timu nastajajo različne situacije, je primerno, da vodja glede na situacijo in cilje, kombinira stil vodenja. Na kakšen način bo vodja vodil svoj tim, je prepuščeno vodji, kateremu pa lahko pomagajo tudi izkušnje.

## *2.7 Lastnosti uspešnih vodij (značilnosti)*

Robbins navaja, da je pomembna značilnost današnjih uspešnih voditeljev njihova karizma, to so izjeme, skoraj herojske sposobnosti, ki jih pri voditelju opazijo njegovi sledilci (Zupan & Kaže, 2003, str. 85).

Mnogo raziskovanj je bilo narejenih, ko so skušali ugotoviti, katere lastnosti ločijo karizmatične in nekarizmatične vodje. Cogner in Kanauago navajata naslednje (Zupan & Kaše, 2003, str. 85):

- Imajo vizijo in so jo sposobni izraziti kot izdelani cilj tako, da prikažejo boljšo prihodnost od sedanjega (nespremenjenega) stanja. Sposobni so prepričati sodelavce o pomembnosti vizije.
- Pripravljeni so sprejeti visoko osebno tveganje in se žrtvovati za to, da bodo uresničili svojo vizijo.
- Pri zaznavanju okolja so dovolj občutljivi, da realistično ocenijo omejitve in potrebne resurse, da lahko izpeljejo spremembe.
- Se ozirajo na potrebe sledilcev, zaznavajo njihove potrebe in želje ter se nanje odzivajo.
- Njihovo vedenje prinaša nekaj novega in ruši ustaljene norme.

Mnoge raziskave so pokazale, da se uspešni vodje razlikujejo od drugih vodij v nekaterih značilnostih oziroma sposobnostih. Značilnosti uspešnih vodij (Možina et al., 2002, str. 504):

- Prizadevnost, želja po dosežkih: Uspešni vodje so vsi po vrsti ambiciozni in imajo željo po velikih dosežkih. So pozitivno misleči ljudje in imajo precejšnje zaupanje vase.

- Zmožnost učenja iz težav pri delu. Večina vprašanih vodij je odgovorila, da so imeli težave in neprijetnosti v svoji karieri, toda jemali so jih kot priložnost za drugačno ukrepanje in kot vir, iz katerega so se kaj naučili.
- Posvečanje delu. Vsi vprašani so odgovorili, da posvečajo več kot šestdeset ur na teden opravljanju dela, in menijo, da je delo vodje najpomembnejši element njihovega življenja.
- Analiza in reševanje problemov. Uspešni vodje so poudarjali in tudi s primeri dokazali, da znajo analizirati in reševati probleme. Pri tem jih odlikujejo sposobnost, da jasno opredeljujejo cilje, velika energija in pripravljenost za sprejemanje tveganja.
- Delo z ljudmi. Vsi vprašani so dejali, da dosegajo (organizacijske) cilje s pomočjo sodelavcev. Večinoma vzdržujejo z njimi odkrite odnose in participativen način dela.
- Ustvarjalnost. Če pride do sprememb, uspešni vodje s svojimi zamislili raje napravijo drugačno strategijo, kot da bi spreminjali obstoječe cilje. Skratka, ne omejujejo se z ovirami in postopki, ampak zavestno sprejemajo izzive in iščejo najboljše poti k ciljem.

Že od samih začetkov proučevanja procesa vodenja so mnogi skušali poiskati različne lastnosti dobrih in slabih vodij. Veliko pozornosti so posvečali lastnostim poveznim z zunanostjo in osebnostjo posameznika. Te lastnosti so naslednje (Zupan & Kaše, 2003, str. 95-96):

- **Fizični izgled:** Uspešni vodje naj bi bili višji od povprečja (ali vsaj višji od povprečne višine v skupini, ki jo vodijo) in tudi privlačnejše zunanosti. Razlog za povezovanje teh dveh lastnosti z dobrimi vodji je predvsem v »halo efektu«, ko ljudje visokim in privlačnim osebam pripisujejo še nekatere druge pozitivne lastnosti (npr. odločnost, inteligentnost) in jih torej hitreje sprejmejo v vlogi vodje.
- **Inteligentnost:** vodje naj bi bili nadpovprečno inteligentni v primerjavi s skupino, ki jo vodijo. Goleman poudarja, da je za uspešno vodenje še bolj kot analitična inteligenca, pomembna čustvena (emocionalna) inteligentnost, ki se kaže v zmožnostih vodje, da dojema in pravilno tolmači čustva drugih, se vživi v vlogo nekoga drugega, da preceni, kaj lahko od nekoga pričakuje, ravna ustrezno situaciji in s komuniciranjem ustvari ozračje, ki je kar najboljše za uveljavljanje lastnih želja in želja sodelavcev.

- **Dominantnost:** vodje naj bi imeli močno izraženo željo po tem, da vplivajo na sodelavce. Tako naj bi imeli vodje izrazito bolj izraženo željo po moči, nato željo po dosežkih in na zadnjem mestu željo po razvitih medosebnih odnosih.
- **Visoka raven energije oziroma aktivnosti:** Za vodje naj bi bila značilna večja aktivnost kot jo lahko najdemo pri sodelavcih. Vodje stalno dajejo pobude, so vztrajni ter fizično in čustveno vzdržljivi.
- **Samozavest:** Vodje naj bi bili bolj samozavestni, kar je seveda v skladu s prej opisanimi lastnostmi – privlačni in inteligentni ljudje imajo več razlogov za samozavest.

Poleg vseh teh naštetih lastnosti, ki naj bi označevale uspešne vodje, lahko dodamo še: prilagodljivost situaciji, občutek za socialne odnose, kooperativnost, odločnost, zanesljivost, zmožnost delovanja pod pritiskom, pripravljenost sprejeti odgovornost, ustvarjalnost, diplomacija, tekoče izražanje, organiziranost in prepričljivost, poštenost. Seveda bi lahko naštevali številne zmožnosti idealnih vodij, a takšnih v praksi ni (Zupan & Kaše, 2003, str. 96).

Čeprav so na začetku proučevanja vodenja oziroma uspešnih vodij veliko pozornost namenjali osebnostim lastnostim, so kaj kmalu ugotovili, da morajo dobri vodje imeti določena znanja in sposobnosti. Višja raven vodenja zahteva višja konceptualna znanja in sposobnosti, kar pomeni, da se vodje glede specifičnih tehničnih znanj zanašajo na svoje sodelavce. Sami pa morajo biti sposobni strateško razmišljati, uporabljati različne modele ter oblikovati kompleksne ideje.

Še vedno ni popolnoma jasno, ali naj bi imeli vodje vse lastnosti prirojene, ali pa jih oblikuje vodenje samo. Zelo pomembno je, da se vodje zavedajo svojih šibkih točk, kar pomeni, da jih lahko na nek način tudi odstranijo (poiščejo ustrezne člane tima). Poslovno okolje ne priznava povprečnosti, zato je potrebno iskati najboljše, kar vodi do dolgoročne konkurenčnosti in uspešnosti.

## 2.8 Vodenje tima

Vodenje tima je usmerjanje delovanja članov tima k doseganju postavljenega cilja. Pri vodenju tima moramo biti pozorni zlasti na oblikovanje komunikacij, motiviranje in nadzor (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 212).

Komunikacije v timu so osnovna oblika, s pomočjo katere se izvaja naloga. Komuniciranje v timu pomeni nenehno gibanje sporočil med člani tima. Od vodje je odvisno, kakšno obliko

komunikacijskih pravil bo oblikoval in spodbujal (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 212).

Obstajajo pa določena priporočila za razprave v timu (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 212-213):

- Jasno, nedvoumno izražanje pomeni, da povemo tisto, kar mislimo, svojo misel logično izrazimo in oblikujemo ob zaželeni uporabi kretenj,
- Aktivno poslušanje, ki pomeni osredotočenje na temo; s kretnjami pokazati, da sledimo razpravi; pustiti, da posameznik dokonča misel; spoštovati stališča drugih članov tima, po možnosti postavljati vmesna vprašanja; pokazati, da smo razumeli povedano, ne dajati vmesnih sodb in/ali zavračanj,
- Posredovanje prvotnih informacij pomeni, da na podlagi informacij oblikujemo svoje stališče in ga tudi jasno izrazimo.

Uspešen vodja pa poleg spodbujanja ustrezne komunikacije skuša ustvariti tudi ustrezno motiviranost posameznih članov tima. Ta je odvisna od večjega števila dejavnikov, na precejšnji del dejavnikov pa vodja tima nima vpliva. V zvezi nagrajevanjem timov se pojavlja vprašanje o nagrajevanju tima kot celote.

Pri timskem delu lahko vodja uporablja dva načina neposredne motivacije in sicer je to pohvala in graja. Pohvala in kritika imata vsaj štiri med seboj različne naloge, ki pa se delno prekrivajo in prehajajo druga v drugo. To so naloge informiranja, učenja, aktiviranosti in samozaupanja. S pohvalo ali kritiko sodelavec ugotavlja, kaj vodja od njega pričakuje (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 214).

Da bi pohvala delovala spodbudno na delo članov, moramo upoštevati naslednje (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 214):

- pohvala naj pride od neposredno nadrejenega, ki pozna prispevek svojega sodelavca,
- pohvalo zasluži zaželeno obnašanje osebe, ne pa sama oseba,
- pohvalo naj bi praviloma izrazili med štirimi očmi,
- priznanje naj bi sledilo čim bolj neposredno po obnašanju, ki ga želimo pohvaliti.

Pred izrečeno kritiko mora vodja razmisliti o njenem namenu in načinu izražanja (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 214):

- kritiko naj izrazi nadrejeni, ki dobro pozna učinkovitost svojega sodelavca,
- kritizira naj nezaželeno obnašanje, pri tem naj izhaja iz dejstev, ne iz govoric,
- kritiko naj izrazi med štirimi očmi,
- kritika mora biti izrečena v jasnem jeziku, ki ne dopušča nikakršnih dvomov.

Poleg komunikacije in motivacije pa je tu še ena zelo pomembna funkcija kontrole oziroma nadzor uresničevanja nalog tima kot celote. Nadzorujemo lahko na koncu ali med potekom same naloge. Tako obstajajo določene prednosti, ki so povezane s sprotno kontrolo, ponavadi se pravočasno ugotovijo napake, ki bi kasneje lahko privedle do napačnih rešitev. S procesom nadzora je tu zelo pomembna individualna ocena posameznega člana tima. Vodja tima naredi oceno za vsakega posameznika in sicer poda dve oceni. Pri prvi oceni vodja tima oceni prispevek pri uresničevanju nalog. Druga ocena pa pove, kakšno je bilo obnašanje in sodelovanje posameznika v timu.

Ocena uspešnosti dela je osnova za nagrajevanje, ker pomaga ugotoviti, ali član ne opravlja svoje naloge zaradi premajhne usposobljenosti ali zaradi premajhne motiviranosti. Za vodjo je zelo pomembno, da izvede poleg ocene uresničevanja in doseganja ciljev dela tima in ocene posameznega člana, še lastno oceno lastne učinkovitosti in uspešnosti (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 215).

## 2.9 Vloga vodje v timu

Vodja tima ima povsem drugačno vlogo v timu kot ostali člani tima. Zbirati mora informacije, člane spodbujati k kreativnem razmišljanju, spodbujati mora člane k odkrivanju problemov. Za reševanje problemov mora ugotoviti primeren trenutek, da bi lahko tim ustrezno prišel do skupne odločitve. Delo vodje se deli na tri dele, katerim mora nameniti dovolj pozornosti (Možina et al., 2002, str. 565):

- **Ravnanje ob nesoglasjih.** Izkušen vodja ustvarja različne situacije, v katerih se kažejo različna, tudi nasprotna mnenja članov. Tako nastajajo nesoglasja, ki so lahko ustvarjalna, če zna vodja vzdrževati ustrezno ozračje. Ravnanje ob nesoglasjih je uspešno, če vodja dopušča različna mnenja, ne hiti z zaključki in loči med izrekanjem in ocenjevanjem idej. Pomembnejša lastnost timskega dela vodje je občutljivost in dovzetnost za razlike v timu, zaradi katerih izbira ustrezen način vodenja.
- **Ravnanje s časom.** Uspešno uporabljanje časa pomeni, da mora vodja vzdrževati primerno ravnovesje med dopuščanjem svobodnega izražanja in omejevanjem časa. Hiteti na sestanku samo zaradi tega, da bi čim prej prišli do sklepa, ne koristi dosti. Če člani menijo, da niso imeli priložnosti izraziti svojih stališč, so nezadovoljni in se neradi odločajo. Če pa vodja razpravo zavlačuje v nedogled, pri članih uplahne zanimanje in se začnejo dolgočasiti.
- **Ravnanje ob spremembah.** V različnih situacijah timskega dela so predlogi članov različni po strokovni tehtnosti in po učinkovitosti. Nekateri želijo na silo prepričevati druge, češ da mora navsezadnje kdo spremeniti svoje mnenje, če so si nasprotna. Če je

predlog za spremembo dober, naj se mu vodja pridruži, če ne, naj podpre tistega, ki je boljši. Če dober predlog zagovarja manjšina, jo mora vodja zaščititi, ker bi jo sicer večina preglasovala in sicer tako, da ji da možnost, da se izreče in tako vpliva na druge. Kadar manjšina ali kak član pri svojem podajanju ni jasen ali se izraža pomanjkljivo, ga vodja dopolni in spodbudi k natančnejšemu podajanju. Vloga vodje pri uglaševanju sprememb je zelo pomembna, saj mora tudi sam nenehno spreminjati in tako naprej.

Vodja tima delegira delovne naloge in z njimi zadolžitve, odgovornost in avtoriteto članom tima. Z delegiranjem nalog pride do razbremenitve vodje tima, do jasne opredelitve nalog, do povečane samostojnosti članov in do večje motiviranosti članov. Od delegiranja nalog je v veliki meri odvisna tudi uspešnost dela tima (Rozman, Kovač&Koletnik, 1993, str. 213). Vodja tima igra ključno vlogo v timu in sicer njegovo delovanje lahko usmeri tim v uspešnost ali pa neuspešnost.

## *2.10 Motivacija za vodenje*

Ljudje se odločajo za mesto vodje zaradi različnih razlogov. Nekateri vidijo v tem priložnost za napredovanje ali nadaljnji razvoj. Drugi se odločajo, da preverijo svoje sposobnosti v vodenju. Tretjim pa ta način predstavlja nove izzive. Glede na razloge ločimo zunanje in notranje nagrade (Možina et al., 2002, str. 503-504):

**Zunanje nagrade.** Vodenje skupine, tima lahko nudi kar precejšnje možnosti za nagrade, posebno v obliki plače, dodatkov (bonusov) in delnic. Znani so sistemi delitve dobička, kjer dobijo vodje običajno več kakor člani skupine, in sicer za svoj prispevek k načrtovanju in doseganju ciljev ter k reševanju delovnih nalog oz. pri delu z ljudmi.

**Notranje nagrade.** Vodenje velikokrat pomeni ljudem čast in prestiž in možnost za samopotrjevanje. Tudi če ni denarne nagrade, je torej vodenje za koga lahko pomembno. Sodelavci velikokrat pomagajo vodji, da doseže lastna zadovoljstva kot notranje potrebe npr. po samospoštovanju, pa tudi vodja lahko pomaga sodelavcem pri njihovem lastnem izpopolnjevanju. Vloga vodji omogoča, da pri sebi in pri drugih uresničuje kake potrebe, ki jih sicer vsak sam zase ne more doseči; tako kot npr. potreba po pripadnosti timu, potreba po priznavanju prispevka itd.

## *2.11 Konflikti v timu ali obvladovanje konfliktov*

Povsod, kjer sta vsaj dve osebi, so konflikti neizogibni. Dve osebi pa nista pogoj za nastanek konflikta, ker ta lahko nastane že v eni sami. Konflikt nastane na različne načine. Pogosto nastane kot nesporazum v osebi sami, še večkrat pa med dvema osebama ali več udeleženci,

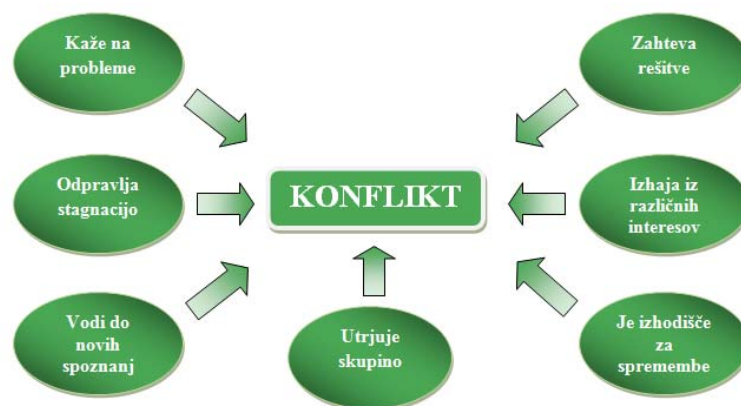
med posamezniki ali skupinami, kjer vsak hoče nekaj svojega. Konflikt se običajno razume kot neprijetnost, kot stisko, kot nesporazum itd., kar je v bistvu samo posledica konflikta. To je tisto, kar se vidi, kar se doživlja, ali pri čemer se mogoče celo že ukrepa. Prav neprijetnost povzroča, da se poskušajo ljudje konfliktom izogibati, jih preprečevati in to jih sili v racionalno reševanje konfliktov (Lipičnik, 1998, str. 263).

Vodje timov morajo vedno računati z dejstvom, da lahko nastane konfliktna situacija, kadar se znajde na kupu hkrati več ljudi. Če do nje ne pride, je izhod lahko ugoden ali pa neugoden odvisno od tega, za kakšen način so se vpleteni odločili. Vodje morajo upoštevajoč dejstvo, znati presoditi, kdaj konflikt lahko preide v ugoden razplet, seveda pod pogojem, da stvar nadzorujejo. S tem, ko učimo člane tima razumevati konflikte in jih znati ugodno razreševati, pomagamo timu k uspehu (Maddux, 1992, str. 56).

Pomembno je, da na konflikte ne gledamo negativno in da se jih ne izogibamo. Pametneje se je učiti in pripravljati, kako reševati probleme. Za to pa je potrebno poznati in razumeti, kako nastane konflikt in potrebno je ustvariti ustrezno klimo oziroma odnos do konfliktov.

Konflikt je zdrav, kadar povzroči, da nasprotne strani raziskujejo nove zamisli, preskušajo svoje koncepte in mnenja in širijo prostor svoji ustvarjalni domišljiji. Če ga obravnavamo konstruktivno, lahko spodbudimo ljudi k večji kreativnosti, kar pripelje do široke palete možnosti in do boljših rezultatov. Konflikt pa lahko postane nezdrav, če se ogibamo njegovemu razreševanju ali če se ga lotimo z vidika zmagovalca in poraženca. V timu se razvijejo nasprotja, komuniciranje se prekine, nazadujeta zaupanje in vzajemna podpora, pokaže se sovraštvo. Tim se razdeli, storilnost se zmanjša ali povsem preneha. Škodo je navadno težko, včasih povsem nemogoče, popraviti (Maddux, 1992, str. 57).

*Slika 4: Pozitivne lastnosti konfliktov*



*Vir: B. Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 264.*

Ločimo predvsem tri vrste osnovnih konfliktov in sicer (Možina et al., 2002, str. 584):

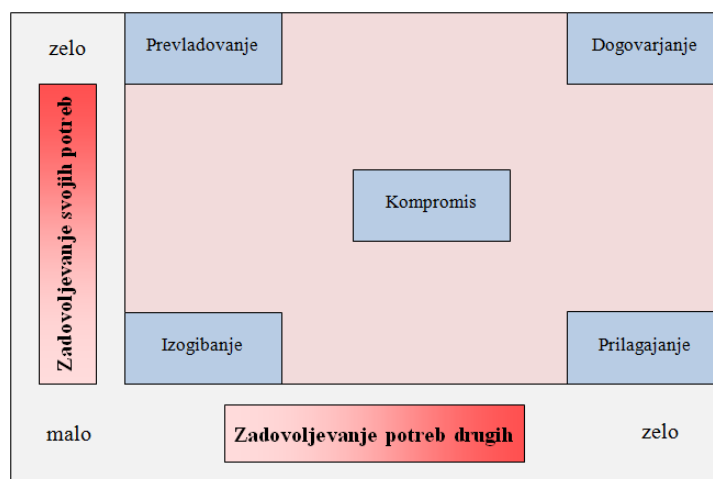
- Konflikt ciljev: nasprotje, ki izvira iz ciljev, ki se med seboj razlikujejo.



- Konflikt spoznanja: nasprotje, ki nastane iz nestrinjanja z mislimi, idejami drugih.
- Konflikt čustev: nasprotje, ki izvira iz čustev in občutkov, ki so zaznani kot nerazdružljivi.

Pri konfliktnih situacijah poznamo več načinov reševanja: izogibanje, prilagajanje, prevladovanje, sprijaznjenje s kompromisi, dogovarjanje. Vsi načini prikazujejo različne kombinacije usmerjenosti v zadovoljevanje lastnih potreb ali zadovoljevanje potreb drugih.

Slika 5: Načini reševanja konfliktov



Vir: S. Možina, *Management: nova znanja za uspeh*, 2002, str. 592.

**Izogibanje.** Ta način uporabljajo tisti, ki se izogibajo ali umikajo iz konfliktna situacije. Želijo ostati nevtralni. Če resnično obstaja problem, je takšen način vedenja neproduktiven, kajti s tem se ne da nič rešiti.

**Prilagajanje.** Pri tem načinu gre za zanemarjanje pomena zadovoljevanja osebnih potreb in ciljev. To vedenje poudarja zadovoljevanje skupnih potreb, ciljev in interesov. Tu je zelo pomembna uvidevnost, kar pa zahteva precej potrpežljivosti in pristaneke drugih. Ne sme pa način prilagajanja zadovoljevati oziroma ustrezati samo čustvene potrebe zaposlenih, ker drugače je neučinkovit.

**Prevladovanje.** Pri tem načinu se z uporabo moči poskuša obvladovati položaj in druge prisiliti, da bi privolili v ponujeno rešitev. Prevladovanje zadovoljuje samo eno stran, ki je udeležena v konfliktu. Gre za situacijo dobiti – izgubiti, kar pa predstavlja konfliktno situacijo.

**Kompromis.** Gre za prizadevanje posameznikov, da bi žrtvovali nekoliko interesov in tako dosegli dogovor. Pri tem načinu gre za nekako uravnovešeno situacijo med usmerjenostjo k lastnim potrebam in usmerjenostjo k potrebam drugih. Prehitro pristajanje na kompromis pa lahko škodi pravemu razpletu konfliktna situacije.

**Dogovarjanje.** Gre za način ugotavljanja vzrokov za nasprotja in skupnemu iskanju ustreznih rešitev. Pomembno vlogo ima medsebojno sodelovanje z željo, da bi vsakdo čim bolj uresničil

svoje cilje. Pri dogovarjanju odkrito obravnavamo in analiziramo konflikte in skušamo najti rešitev, ki naj bi najbolj ustrezala vpletenim.

V priloga 4 so prikazani možni načini reševanja konfliktov ter njihove značilnosti.

## 2.12 Vloga vodje pri motiviranju

Vsi avtorji se strinjajo, da ni človekove aktivnosti, ki ne bi bila motivirana. Zagotovo je motivacija izredno pomemben dejavnik v človekovem življenju, zato ni čudno, da ima zelo dolgo preteklost, v kateri so si mnogi posamezniki prizadevali, da bi tako ali drugače motivirali druge. Proučevanja so pokazala, da niti ena sama človekova aktivnost ni nikoli spodbujena z enim, temveč s številnimi, zelo zapletenimi, znanimi in neznanimi dejavniki (Lipičnik v Možina et al., 2002, str. 473).

Zelo pomembno vlogo pri motiviranju igrajo dejavniki, s katerimi lahko vodja motivira svoje zaposlene ali člane tima. Pomembni dejavniki so (Lipičnik & Možina, 1993, str. 46-48):

- Koristnost dela,
- Poznavanje cilja,
- Poznavanje rezultatov svojega dela,
- Delovne razmere,
- Pohvala in graja,
- Navodila za delo,
- Tekmovanje,
- Sodelovanje,
- Ustvarjanje problemov,
- Plača.

Vodja tima ima vpliv na te dejavnike ter z njimi lahko ustvari primerno ozračje v timu, kar pomeni, da so člani motivirani za delo in kažejo zainteresiranost za delo. To pa lahko vodi tim k uspešnemu doseganju ciljev ter ustvarjanju sinergijskih učinkov. Motiviranje ljudi mora vedno voditi k usklajenemu delovanju ljudi, zato motivirani ljudje delujejo usklajeno za doseganje ciljev. Od ljudi se pričakuje izpolnitev njihovega cilja.

Pri posamezniku lahko umetno sprožimo določeno reakcijo, če bi pri tem ustvarili vse okoliščine, ki želene reakcijo povzročajo. Managerji si postavljajo različna vprašanja o umetnem sprožanju reakcij (Lipičnik v Možina et al., 2002, str. 475):

- da nekateri sodelavci raje delajo po svoje, kakor po njihovih navodilih,
- da imajo nekateri sodelavci veliko idej za izboljšanje organizacije in vodenja
- da nekatere sodelavce ponavljajoče se delo dolgočasi,
- da nekateri sodelavci kar nenadoma postanejo neproduktivni, ker jih nihče ali nič ne spodbuja k delu,

- da nekateri ne želijo delati za svoje »neorganizirane« vodje,
- da nekateri sodelavci niso zadovoljni z delom, ker ne vidijo končnih rezultatov svojega dela,
- da nekateri na delo zamujajo in z njega odhajajo predčasno,
- da sodelavci zahtevajo, da jih kdo posluša, če imajo probleme ali predloge za izboljšanje proizvodnje,
- da so nekateri sodelavci nezadovoljni, če delajo s slabim orodjem ali s slabo opremo,
- da si sodelavci želijo pestro delo itd.

Navadno vodje vse težnje povezujejo s človekovo motivacijo. Tako so sodelavci, ki raje delajo po svoje kot po navodilih vodje – nemotivirani. Tisti, ki imajo mnogo idej za izboljšanje organizacije in nič ne storijo – niso motivirani. Sodelavci, ki jih ponavljajoče delo dolgočasi – niso motivirani. Sodelavci, ker ne vidijo končnih rezultatov svojega dela – so nemotivirani. Vodje so tako z izkušnjami razvili prepričanje, da kar koli gre narobe in sodelavci vihravo ne opravljajo svojega dela, je za to kriva njihova slaba motivacija. Temu prepričanju navadno dodajo še težnjo po učinkovitih načinih motiviranja, ki jih potrebujejo. Če bi vodje poznali »učinkovite« tehnike motiviranja in če bi lahko uravnavali plače, bi pričakovali, da se bosta uspešnost posameznikov in s tem uspešnost organizacije močno povečali. Povečalo pa bi se tudi zadovoljstvo sodelavcev, ki bi bili pripravljeni vlagati v svoje delo več naporov. Tako bi se znova povečala uspešnost organizacije (Lipičnik v Možina et al., 2002, str. 475).

### *2.13 Primerjava vloge člana tima in vloge vodje tima*

Vsak član tima igra svojo vlogo v skupini, da lahko tim doseže zelene cilje in deluje uspešno. Tako se vloga člana tima zelo razlikuje z vlogo vodje tima. Razporejene vloge posamezniku prinesejo odgovornost za izvedbo na ustrezne člane in tako zagotovijo osnovo za doseganje rezultatov. Vodja tima deluje kot motivator, svetovalec in omogoča določene dejavnosti.

Tabela 8: Primerjava med članom in vodjo tima

ČLAN TIMA	VODJA TIMA
Pomaga postaviti cilje in standarde dela. To je dogovor s samim seboj, za izpolnitev in za prizadevanje pripisati uspeh celotnemu timu.	Zagotavlja, da so timski cilji dosegljivi in dovolj motivirajoči, da lahko zadovoljijo potrebe organizacije in dajo smisel izvrševanja nalog.
Razvija metode za merjenje rezultatov in kontrolna merila za preverjanje.	Pomaga uravnovesiti zapleten sistem meril in preverjanja na osnovi sprejetih vrednosti.
Označuje dejavnosti, potrebne za doseganje ciljev in standardov.	Skupaj s timom sodeluje pri preverjanju vrednosti raznih delovnih načrtov v različnih možnih variantah.
Določa potrebno sodelovanje drugih članov iz tima ali iz drugih enot v podjetju.	Oceni potrebno sodelovanje in podporo od zunaj in jo pomaga zagotoviti, če je potrebno.
Poroča, kako napreduje delo že med samim potekom. Poišče navodilo in pomoč ter prilagodi načrt, kadar je potrebno.	Spremlja napredovanje dela. Spodbuja doseganje rezultata in pomaga pri reševanju problemov, ko se pojavijo. Zagotovi, da se cilj doseže ali spremeni, ko okoliščine to zahtevajo.

Vir: R. Maddux, *Oblikovanje teama*, 1992, str. 43.

## 2.14 Komuniciranje v timu

Temeljni pogoj za delovanje skupine je medsebojno komuniciranje vseh članov. Komunikacija je nosilec vseh socialnih dogajanj. Posamezniku omogoča, da uporabi izkušnje drugih v skupini in tako spozna tudi tisto, česar ne bi mogel. S komunikacijo skupina analizira probleme, sprejema odločitve in usklajuje delo posameznikov v skupini na poti do skupnega cilja. Poleg tega komunikacija tudi omogoča, da skupina spozna in reši svoje notranje težave (Lipičnik, 1998, str. 279).

Poleg naštetega, komunikacija omogoča skupini, da prihaja v stik z drugimi skupinami in tako povezuje različne ideje v celoto. Komunikacija ne sme biti ovirana zaradi organizacijske strukture ali avtoritativnega vodenja, drugače sta ogroženi storilnost in obstoj skupine. Za uspešno delovanje skupine, tima mora biti komunikacija odprta, spontana, saj samo tako lahko skupina dosega zastavljene cilje.

Pri komuniciranju se pogosto pojavljajo težave, ovire, ki se kažejo zaradi težav med posamezniki in skupinami. Možina navaja probleme, katere bi morali odstraniti, da bi komunikacija lažje potekala (Lipičnik v Možina et al., 2002, str. 178-179):

- *Problem zaupanja.* Besede komunikacije potekajo s pomočjo ljudi in med njimi, zato tu ne gre brez zaupanja.
- *Problem ustvarjanja medsebojnih odvisnosti, skupin, ciljev in vrednot.* Človek raje in lažje sprejema nalogo in nasvet od sodelavcev v skupini kot pa od nadrejenega.
- *Problem dajanja priznanj.* Nobena stvar ni tako omejevalna v komuniciranju kot občutek, da človek ne dobi ustreznega priznanja za dani prispevek.
- *Problem strukture skupine.* Sproščene in tekoče komunikacije so mogoče le, če obstaja sprejemljiva in sprejeta porazdelitev vlog.

Pri timskem delu je potrebno upoštevati določena pravila zato, da lahko komunikacija v timu doseže svoj namen. Pravila, ki jih je potrebno upoštevati so (Lipičnik, 1998, str. 280):

- delati v skupini pomeni skupno misliti,
- timsko delo je najslabša priložnost za razkazovanje posameznikove domnevne premoči,
- izogibajte se ubijalskim frazam, kot so: ne gre, nesmisel, niste naredili, popolnoma narobe itd., v sogovornikovih besedah iščete pozitivna nagnjenja in ga usmerjajte k v naprej določenemu cilju,
- dobro poslušajte, kot si sami želite, da bi drugi poslušali vas,
- prav je, da svoje ideje žrtvujete v korist skupne rešitve,
- z višjim hierarhičnim položajem je povezana le večja obveznost dajanja konstruktivnih predlogov,
- svoja vprašanja in ideje po možnosti utemeljite tako, da jih bodo drugi lažje sprejeli,
- trmoglavost duši vsako delo v skupini,
- ni ene same resnice in tudi ene same rešitve.

### *2.15 Primerjava vodenja v skupini in timu*

Vodje timov imajo drugačen stil vodenja kot managerji, ki se zadovoljijo z delom skupin. Stilu vodenja dajejo pečat življenjske izkušnje in z leti pridobljene vrednote (Maddux, 1992, str. 12).

Zaradi hitrih organizacijskih sprememb in s tem povezanim spreminjanjem človeških potreb, morajo vodje spremeniti in prilagoditi način vodenja. Kajti le ustrezen način vodenja lahko omogoča podjetjem nadaljnji razvoj in konkurenčnost. V prilogi 5 so prikazane razlike med skupinsko in timsko usmerjenim vodenjem.

## **3 VPLIV VODENJA NA DELOVANJE TIMA**

Na podlagi predhodno prikazanih rezultatov proučene literature bom v nadaljevanju strnil glavne ugotovitve, kako voditi tim, da bo njegovo delovanje učinkovito in uspešno.

Na uspešnost vodenja tima vpliva mnogo dejavnikov. Na nekatere ima vodja neposreden vpliv, na druge posreden. Vodja v timu želi vplivati na dejavnike tako, da naredi tim čim bolj uspešen. Ko govorimo o uspešnosti tima, lahko rečemo, da je nek tim uspešen, kadar izpolni svojo nalogo, namen oziroma cilje, za katere je bil ustvarjen, pri čemer so člani tima tudi

zadovoljni z delovanjem tima, medsebojnimi odnosi in lastnim razvojem. Učinkovitost tima pa opredelimo z racionalnim doseganjem postavljenih ciljev. Po mojem mnenju lahko vodja vpliva na vodenje tima z naslednjimi dejavniki.

### **Delovno ozračje v timu**

Vodja mora poskrbeti za klimo v timu, ker ta omogoča, da se člani počutijo kot tim, da čutijo pripadnost v timu. Vodja mora ustvariti ugodno ozračje v delovnem okolju. Ozračje v timu mora biti sproščeno, kar povečuje prizadevnost in zanimanje članov tima. Vodja ne sme pustiti, da prihaja pogosto do napetosti in dolgočasje. Vzdrževati mora ustrezno ozračje na tak način, da dopušča različna mnenja. Člani se morajo počutiti v timu dobro, vodja jim mora spodbuditi željo po ustvarjalnosti. Vodja tima mora, če želi uspešno voditi tim, vzpostaviti tako klimo v timu, ki bo zagotavljala spoštovanje med člani. Delo mora potekati v ozračju zaupanja, drug drugega morajo spodbujati in prosto lahko izražajo svoje občutke ali nesoglasja. Pomembno je izbrati take člane v timu, da so različne starosti, da si med sabo čim bolj različni in vendar delujejo kot tim. Če želimo doseči večjo učinkovitost v timu, mora vodja pokazati visoko usmerjenost k ljudem. To doseže tako, da večkrat pohvali člane tima za njihov prispevek. Vodja se mora vedno spoštljivo obnašati do članov ter sodelovati s timom. Komunikacija mora biti dvosmerna. Vodja mora vedno sodelovati s člani tima in znati poslušati člane in dogajanje v timu. Ob enem pa mora spodbujati in pritegniti člane tima v proces odločanja ter jim pomagati pri opravljanju nalog. Tak način vodenja je pri članih tima zaželeno in ustvarja bolj produktivno ozračje.

### **Naloge in cilji**

Vodja tima mora že na začetku dela vsem udeležencem predstaviti naloge in cilje. Člani tima sami sodelujejo pri postavljanju ciljev, zato so bolj realni in dosegljivi. Cilji morajo biti jasno in dobro opredeljeni, člani se morajo z njimi strinjati in jih sprejemati. Pomembno je tudi, da člani svoje zadolžitve razumejo. Hkrati pa morajo sodelovati pri vseh pomembnih odločitvah v timu. Vodja mora spremljati rezultate in uspešnost tima, če je potrebno tudi prilagoditi prvotne cilje. Člani morajo ločiti prednostne naloge. Kadar se znajdejo v težavah si morajo med seboj pomagati in vzajemno podpirati. Vodja mora organizirati in nadzirati delo in spodbujati člane k načrtovanju in doseganju čim večjih delovnih dosežkov. Način vodenja skrb za naloge, ne more uspešno delovati, če vodja zaposlenim ne posveča dovolj pozornosti. Tako je potrebno kombinirati tako skrb za naloge kot skrb za ljudi.

## **Komunikacija**

V timu mora biti zagotovljeno prosto, spontano komuniciranje, tako da debate tečejo v vseh smereh. Med seboj se člani poslušajo, vsaki ideji prisluhnejo in ji namenijo določen čas. Vsakdo lahko izrazi svoje mišljenje, brez kakršnih koli zadržkov. Vsi člani morajo dobro poslušati, ko nekdo izraža svoje mnenje ali ideje. Za vprašanja in ideje je pomembno, da so utemeljene, da bi jih drugi lažje sprejeli. Nikakor ne sme prihajati do nespoštovanja in celo do zmerjanja drugih. Vodja se rad pogovarja, komunicira s člani vsestransko in odprto. Hkrati dovoli, da si člani tima informacije po svoje razlagajo. Pri komunikaciji je pomembno, da si člani med seboj zaupajo. Hkrati pa je potrebno, da vodja in ostali člani dajo priznanje nekemu za določen prispevek.

## **Nedenarno motiviranje**

Člane, ki dobro opravijo svoje naloge, mora vodja pohvaliti oziroma nagraditi. Ta se mora nanašati na želeno obnašanje in ne na samo osebo. S kritiko vodja tima usmerja posameznike proti zastavljenemu cilju, ta pa mora biti jasen in ne sme dopuščati nikakršnih dvomov. Da bi lahko tim uspešno deloval, mora znati vodja spodbujati člane tima ter uporabljati primerne tehnike motiviranja. Tim mora biti pohvaljen za svoje uspehe, potrebno pa je izpostaviti in pohvaliti posameznike za osebne prispevke. Vodja mora verjeti v sposobnosti članov tima in podpirati izražanje inovativnih predlogov. Postaviti je potrebno takšne cilje, ki naj bi predstavljali izziv članom. Pomembno je pohvaliti tako posameznike, kot celoten tim za njihovo uspešnost. Da pa lahko vodja tima motivira druge člane, mora biti tudi sam ustrezno motiviran. Za vodjo tima se lahko odloči zaradi večjega plačila, bonusov ali pa zaradi časti in spoštovanja. Člani morajo biti spodbujeni s strani vodje, da preskušajo svoje sposobnosti in izvirne zamisli. Vodja mora pohvaliti člane tima, če delo opravijo dobro, ne sme zahtevati več kot zmorejo, biti mora prijazen in dostopen.

## **Konflikti**

Konflikt v timu je nekaj običajnega in ga morajo člani razumeti, kot priložnost za reševanje spornih vprašanj. Vodja mora kontrolirati konfliktne situacije, da tim ne zaide v nevarnost in nezmožnost delovanja. S tem, ko prihaja do konfliktov, skuša vodja učiti člane razumevanja konfliktov in pripomore k večjem uspehu v timu. Pri timskem delu prihaja največ do konfliktov spoznanja in konfliktov ciljev. Najbolj pozoren mora biti vodja prav na konflikte spoznanja, ki nastanejo iz nestrinjanja z mislimi ali idejami drugih članov. Vodja mora spodbujati dva načina reševanja konfliktov in sicer kompromis, ki pomeni sodelovanje med člani in dogovarjanje, kjer se upoštevajo potrebe vseh. Pri tem načinu je značilno sodelovanje in vzajemna pomoč.

## **Motiviranje z nagrajevanjem**

Vodja mora znati deliti moč, vpliv s člani tima. S takim načinom pritegne člane k odločanju in opredeljevanju delovnih ciljev. Tako se večja pripadnost v timu in delo postane bolj zanimivo in stimulatívno. Vodja ima vso odgovornost glede načina vodenja in izbire moči. Po mojem mnenju ima vodja največji vpliv na uspešnost tima z močjo nagrajevanja in z referenčno močjo. Vodja more člane tima ustrezno nagraditi, če si to zaslužijo, ker tudi člani, če ravnajo pravilno, pričakujejo določeno nagrado oziroma vzpodbudo. Nagradi jih lahko z dodatkom pri plači ali drugačnimi bonusi ali pa ugodi kakšni drugačni njihovi želji. Da vodja uporablja referenčno moč, mora biti karizmatičen, doseči mora, da ga člani tima spoštujejo in cenijo njegovo mnenje, ga upoštevajo in priznavajo kot vodjo. Ponavadi pa vodja uporablja več različnih moči, kombinacijo, ki pa je odvisna od situacije, v kateri se tim nahaja.

## **Intuicija in vizija**

Dober vodja mora imeti sposobnost intuicije, kar mu omogoča boljši pregled nad položajem, predvidevanje določenih sprememb ter prevzemanje odgovornosti. Hitro se mora odzivati na spremembe in izrabiti priložnosti, ki se jim ponudijo. To predstavlja intuitivni občutek, ki je pomemben za učinkovitost tima. Uspešnost tima se kaže tudi skozi intuicijo, ki naj bi jo imel vodja. Poleg tega pa mora imeti vodja, da lahko vodi svojo ekipo, tim proti zastavljenim ciljem, tudi vizijo. Ta mora biti preprosta in predstavlja boljše stanje v prihodnosti.

## **Vloge v timu**

V timu imajo člani različne vloge. Večina posameznikov ima več vlog, vendar prevladuje ponavadi ena. Vodja tima mora te vloge prepoznati in jih znati uskladiti in usmerjati med člane tima, kar vodi v večjo uspešnost. V timu lahko nastopajo vse možne vloge, so pa nekatere bolj pomembne od drugih, da lahko tim deluje. Po mojem mnenju mora vodja poskrbeti, da ima pokrite naslednje vloge: inovator, usklajevalec ter timski delavec. Inovator zagotavlja nove ideje, zamisli. Usklajevalec nudi vsem pozornost in spodbuja člane tima. Timski delavec pa se zna prilagajati ljudem in situaciji, ter podpira skupne rešitve. Torej, da je lahko tim uspešen mora imeti usklajene vloge. Vodja mora drugače voditi oziroma spodbujati člane tima, tako, kot je to primerno za vsakega člana posebej, odvisno od vloge, ki jo ima.

V tabeli 15 sem povzel oblike in veščine vodenja, ki prispevajo k učinkovitemu delu in posledično k uspešnosti tima. Značilnosti tima sem povzel po dveh avtorjih, Maginnu in Lipičniku (tabeli 2 in 4), načini vodenja pa so moji predlogi na podlagi proučevanja strokovne literature.



Tabela 9: Vpliv vodenja na uspešnost in učinkovitost tima

Učinkovit in uspešen tim	Način vodenja
Člani pridejo točno, ker vedo, da bodo drugi tudi točni.	V timu mora biti spoštovanje in vsi morajo upoštevati pravila. Člani morajo imeti dovolj podpore in ne smejo biti prezaposleni.
Člani so pripravljeni in vedo kaj pričakovati.	Usmerjenost k nalogam, pomembno je sodelovanje. Člani morajo sprejeti svoje obveznosti in zadolžitve.
Člani sledijo planiranemu dnevnemu redu.	Vodja postavi delovne standarde in pripravi načrt dela. Vodja mora določiti pravila, ki jih potrebuje pri odločanju.
Člani dajo vsakemu možnost, da govori; bolj tihe člane pa spodbujajo.	Vodja spodbuja člane in upošteva mnenje posameznika
Člani se učijo od drugih različni pogledov, pogovarjajo se o novih dejstvih, razvijajo se nove ideje in pojavijo se nove alternative.	Vodenje s soudeležbo. Vodja vzpodbuja člane k ravnanju po enotnih postopkih. Vodenje podpira skupno doseganje ciljev.
Člani upoštevajo konfliktno situacijo in rešujejo probleme kot to velja za tim.	Vodja vzpodbuja iskanje kompromisov in dogovarjanje članov. Upoštevati je potrebno tehnike reševanja konfliktov, kot tudi pravila glede izražanja nestrinjanja.
Kooperacija je zelo pomembna sestavina timskega dela.	Vodja mora vzpodbujati sodelovanje in podporo med člani. Člani morajo imeti občutek, da jih drugi poslušajo.
Člani dosežejo skupno odločitev preden odidejo.	Vodenje mora biti usmerjeno k iskanju skupnih rešitev.
Člani so zadovoljni, cenjeni za svoje ideje.	Vodja mora pohvaliti posameznike za svoje prispevke. Ustrežno morajo biti nagrajeni. Trud za dosežke članov tima mora biti poplačan.
Člani so predani svoji izvedbi.	Vsak ima svoje zadolžitve in odgovornosti. Vodja jih mora vzpodbujati k zastavljenim ciljem. Člani morajo potrditi svojo predanost timu.
Skupinsko ozračje je nebirokratsko. Napetosti so redke. Delovno ozračje povečuje človekovo prizadevanje in njegovo zanimanje. Znamenj dolgočasja ni.	Vodja mora ustvariti primerno delovno okolje, v katerem člani čutijo pripadnost skupini, s tem pa željo po dosežkih. Tim mora biti zadovoljen s pozitivnimi konflikti. Tim mora sprejemati tveganja.
Naloge in cilji so jasni vsem udeležencem in z njimi soglašajo. O spornih točkah se odkrito pogovorijo. Iščejo rešitve.	Usmerjenost k nalogam, še posebej pomembno je skupno načrtovanje ciljev. Večkrat je potrebno opozoriti na skupne cilje.
Komunikacija je spontana, odprta in teče v vseh smereh. Člani se med seboj poslušajo. Vsaki ideji prisluhnejo. Nihče se ne boji izraziti svojega mišljenja, ker bo skupina vsako misel razvijala.	Vodja upošteva različna menja članov in ustvarja ugodno ozračje v delovnem okolju.

»Se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Učinkovit in uspešen tim	Način vodenja
Skupina sprejema razlike v mišljenju. Ne izogiba se konfliktom in jih ne skuša potlačiti, temveč jih jemlje kot pobudo za nadaljnje razpravljanje in posvetovanje. Konflikti skupini pomagajo, da nadaljujejo.	Vodenje mora biti usmerjeno k spodbujanju konfliktnih situacij, ki privedejo do novih spoznanj. Vodja dopušča različna mnenja in ne hiti z zaključki in ocenjevanjem idej.
Večina sklepov je sprejeta z usklajevanjem. Zato je tudi rešitev sprejemljiva za vse. Če se z odločitvijo kdo ne strinja, svoje pomisleke odkrito pove, skupina pa jih skuša vključiti v sklep, kolikor je to mogoče.	Vodenje s soudeležbo. Temelji na partnerskem odnosu med člani.
Že na začetku dela so vsem članom jasna navodila za delo in jih sprejemajo.	Vodenje s pravili odločanja. Vodja mora določiti pravila, ki naj bi zajemala vse konkretne dogodke.
Skupina razpravlja sproščeno in brez strahu. Kritika ne velja za osebni napad, je konstruktivna in namenjena odstranjevanju ovir, ki skupino ovirajo ali ji onemogočajo pot do cilja.	Vodenje z motiviranjem. Vodja vzpodbuja izobraževanje in razvijanje. Pri tem načinu nastane poseben odnos.
Posamezniki se s problemi in cilji skupine poistovetijo. Člani ne priznavajo tajnih navodil. Vsakdo o vsakomer ve, kaj si misli.	Vodenje s cilji. Vodja usmerja člane k uspešnemu doseganju zastavljenih ciljev.
Vodja s skupino ne gospodari. Vodenje prehaja od enega člana na drugega, kot zahtevajo okoliščine in kot dopuščajo sposobnosti sodelavcev. Zato ni boja za moč in prevlado. Ne razpravljajo o tem, kdo ima prav, temveč kako bodo optimalno rešili problem.	Vodenje s soudeležbo. Vodja delno postane partner s sodelavci in z njimi soustvarja.
Skupina je samokritična in nenehno spremlja svoje delo. Zmerja odkrito in išče rešitve.	Vodja tima kontrolira pogovore v timu, namen in izid razprave je že na začetku jasno opredeljen. Pomembno je, da se pregleduje dosežke in cilje.

## SKLEP

V današnjem času se v podjetjih veliko uporablja timski način dela. Gre za priljubljen pristop reševanja problemov in iskanja novih idej. Vendar ustvariti tim, ki bo deloval tako učinkovito kot tudi uspešno, pa še zdaleč ni enostavno. Zelo enostavno je izbrati različne člane in jim predstaviti naloge ter cilje tima, pa vendar to ne zagotavlja nikakršnega uspeha. Za uspešen tim je potrebno veliko sposobnosti, dela in znanja, tako članov kot vodje. Zelo pomembno vlogo v timu ima vodja, ki vodi in spodbuja člane tima k ustvarjalnosti.

Pri samem začetku tima je pomemben dogovor in sodelovanje, tako se prične razvoj oziroma oblikovanje tima. Zelo pomembna je sestava različnih vlog ter lastnosti v timu, da se pokrivajo različne funkcije. Glede na to, da s timskim delom dosežemo dosti večjo učinkovitost, ima timsko delo mnogo prednosti, hkrati pa tudi nekaj pomanjkljivosti.

Vsak član, kot tudi vodja tima, mora uporabljati spretnosti timskega dela, da lahko tim deluje. Veliko pozornosti pa sem posvetil dejavnikom timskega dela, na katere lahko vodja tima vpliva.

Skozi čas so se oblikovali različni modeli vodenja. Nekateri modeli so bolj oziroma manj uporabni, odvisno od situacije in vodje. Mnogo raziskav je bilo narejenih o tem, kakšne lastnosti oziroma sposobnosti imajo uspešni vodje. Za vodenje tima mora biti vodja pozoren na oblikovanje komunikacije, motivacije in nadzora. Osrednjo vlogo v timu ima vodja, ki mora usmerjati člane proti zastavljenemu cilju. Prav tako, kot v privatnem življenju, se tudi v timih pojavljajo konflikti, katere pa moramo ustrezno reševati. Reševanje le-teh nam lahko v bodoče koristi. Pri timskem delu mora biti komunikacija prosta, odprta, spontana in neovirana. Povsem jasno pa je, da je vodenje v skupini drugačno od vodenja v timu.

Na uspešnost in učinkovitost vodenja tima vpliva mnogo dejavnikov. Vodja mora ustvariti sproščeno delovno ozračje, kar dopušča različna mnenja članov, njihovo medsebojno spoštovanje in prosto izražanje njihovih občutkov. Prisotna mora biti želja po ustvarjalnosti. Člani tima morajo sodelovati pri postavljanju nalog in ciljev in razumeti svoje zadolžitve. Komunikacija mora biti prosta, spontana in dvosmerna. Vsak posameznik mora biti za svoj prispevek v timu primerno nagrajen. S takim načinom se večja pripadnost v timu in delo postane bolj zanimivo in stimulatивно. V konfliktnih situacijah mora vodja kontrolirati delovanje, da tim ne zaide v nevarnost in nezmožnost delovanja. Vodja tima mora imeti sposobnost intuicije, kar mu omogoča boljši pregled nad položajem. V timu se prepletajo različne vloge posameznikov, vodja tima mora te prepoznati in uskladiti.

V bodoče bi bilo smiselno, da bi podjetja in osebe vedno bolj posegali po načinu timskega dela. Prav tako pa bi bilo potrebno podjetja in posameznike informirati o timskem delu in jih naučiti večšin tovrstnega dela. Da bi timsko delo še bolj zaživelo in bilo bolj uporabno, bi bilo smiselno večje opazovanje in analiziranje dogajanja v timih.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I., Možina, S., Milivojević, Z., Svetlik, I., & Terpin, M. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei-Sineza.
2. Hensey, M. (2001). *Collective excellence: building effective teams*. Reston: ASCE Publications.
3. Johnson, R. (1995). *Perfect teamwork*. London: Arrow Business Books.
4. Kohn, E. S., O'Connell D. V. (2007). *6 Habits of Highly Effective Teams*. Franklin Lakes: Career Press.
5. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
7. Maddux, Robert B. (1992). *Oblikovanje teama*. Ljubljana: Mladinska knjiga
8. Maginn, M. D. (1994). *Effective teamwork*. Burr Ridge (Ill.): #Business One# Irwin: Mirror Press.
9. Morrison, Keith R. B. (1998). *Management theories for educational change*. London, Thousand Oaks, Calif.: P. Chapman.
10. Možina, S., et al. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
11. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Zupan, N., & Kaše, R. (2003). *Organizacija podjetja: zapiski predavanj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

## PRILOGE

# KAZALO PRILOG

Priloga 1: Primerjava med timi in skupinami

Priloga 2: Vloge v timu

Priloga 3: Načini odločanja v participativnem modelu vodenja

Priloga 4: Način reševanja medosebnih konfliktov

Priloga 5: Razlike med skupinsko in timsko usmerjenim vodenjem

## Priloga 1: Primerjava med timi in skupinami

SKUPINE	TIMI
Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno; le včasih, če so cilji skupni, pa v povezavi z drugimi.	Člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vedo, da se osebne in timske cilje dosega najuspešnejše z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri okrog tega, kam spada določeno »specializirano« delo niti se ne poskušajo osebno okoristiti na račun drugih.
Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti sami nase. Delo jemljejo preprosto kot najeti delavci.	Člani sprejmejo delo za svojo »last« in združijo svoje moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.
Članom prej naložijo, kaj morajo delati, kot pa da bi jih spraševali, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbujajo.	Člani prispevajo k uspešnosti podjetja z izvirnostjo, talentom in znanjem, kar omogoči boljše doseganje ciljev tima.
Člani ne zaupajo ciljem svojih sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanja se obravnava kot nezaželeno, ker ne podpira, temveč deli enotnost skupine.	Če delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da prosto izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla.
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 si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališče vsakega izmed njih.
Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih šef ali drugi sodelavci ovirajo, da bi znanje lahko uporabili.	Člane spodbujajo, da razvijajo svojo usposobljenost in da, kar so se naučili, uporabljajo tudi pri delu. Tim jih pri tem povsem podpira.
Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vejo, kako bi jih rešili. Njihov šef lahko odlaga posredovanje, dokler ni povzročena že resna škoda.	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 lahko sodelujejo, ali pa tudi ne, pri odločitvah, pomembnih za skupino. Skladnost z mnenjem šefa je pogosto pomembnejša kot uspešni delovni dosežki skupine.	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 šefa.

*Vir: R. Maddux, Oblikovanje teama, 1992, str. 11.*

Priloga 2: Vloge v timu

VLOGA	SIMBOL	TIPIČNE POTEZE	OSEBNOSTNE KVALITETE	MOREBITNE SLABOSTI
Izvrševalec	IZ	Vesten, predvidljiv.	Organizacijsko sposoben, praktično razmišlja, marljiv, samodiscipliniran.	Pomanjkanje fleksibilnosti, neodzivanje na razne zamisli.
Usklajevalec	US	Miren, zaupa vase, se obvlada.	Sposobnost, da obravnava vse, ki bi lahko kaj prispevali, poudarja njihove zasluge. Močan občutek za objektivnost.	Ne izstopa po dinamičnosti ali ustvarjalnosti.
Oblikovalec	OB	Zelo napet, dinamičen, se ne umika.	Gonilna sila; pripravljen, da preobrne tok dogajanja, vztraja pri učinkovitosti.	Nagnjenost k izzivanju, razburjanju in nepotrpežljivosti.
Inovator	IN	Individualist, resen, nekonvencionalen.	Nadarjenost, poln domišljije in novih zamisli.	Včasih nereden, spregleda praktične podrobnosti protokole.
Iskalec virov	IV	Ekstrovertiran, navdušen, radoveden, komunikativen.	Sposoben navezovanja stikov z ljudmi in iskanja sredstev. Zna odgovarjati na izzive.	Pogosto izgubi zanimanje, ko je pravi čar mimo.
Ocenjevalec	OC	Resen, hladen, preudaren.	Sposoben ocenjevanja, vrednotenja, preudarnega razsojanja.	Pomanjkanje navdiha oziroma sposobnosti motivirati druge.
Timski delavec	TD	Socialno usmerjen, pozoren, občutljiv.	Zna se odzivati ljudem in situaciji in podpira timsko delo.	Neodločnost v kriznih trenutkih.
Zaključevalec naloge	ZN	Vesten, reden, natančen, nestrpen.	Sposobnost speljati zadeve do konca, perfekcionista.	Skrbijo ga majhne stvari. Izraz »bo, kar bo« se mu upira.
Specialist strokovnjak	SS	Strokoven, poglobljen, vesten.	Zanimajo ga strokovne, specialne zadeve.	Nima veliko časa za sodelovanje.

Vir: S. Možina et al., *Management: nova znanja za uspeh*, 2002, str. 568.



Priloga 3: Načini odločanja v particiapativnem modelu vodenja

NAČIN	OPREDELITVE
Avtokratični 1	Vodja odloča sam.
Avtokratični 2	Vodja povpraša za mnenje člane tima, vendar odloča sam.
Konzultativni 1	Vodja se o intuiciji posvetuje s člani tima in jih vpraša o mnenju ter ga oceni, vendar odloča sam.
Konzultativni 2	Vodja in člani se sestanejo kot tim in razpravljajo o situaciji, toda vodja odloči sam.
Timski	Vodja in člani se sestanejo kot tim in razpravljajo o situaciji in tim odloča.

Vir: S. Možina et al., *Management: nova znanja za uspeh*, 2002, str. 529.

Priloga 4: Način reševanja medosebnih konfliktov

NAČIN	ZNAČILNO VEDENJE	UTEMELJITEV
Izogibanje	Ne nasprotuje, se ne meni za prave vzroke in gre mimo njih. Nima časa za poglobljanje v probleme.	Razlike so prevelike ali premajhne, da bi jih lahko premostili. Če poskusi, lahko škoduje odnosom v skupini in povzroči še več problemov.
Prilagajanje	Strinja se z drugimi. Ne vztraja pri svojem. Sodeluje tudi na škodo osebnih ciljev.	Ni vredno tvegati rušenj dobrih odnosov in sožitja v skupini.
Prevladovanje	Se bori. Vztraja in je napadalen. Poskuša doseči svoje za vsako ceno.	Preživijo samo najmočnejši. Mora preizkusiti, prevladati. Poklicno in etično je večinoma korekten
Kompromis	Pomembno je, da doseže osnovne cilje in ohrani dobre odnose. Ni preveč popustljiv, toda sodeluje.	Nič ni popolno. Obstaja več kot en način za rešitev problema. Da bi kaj dobili, moramo tudi kaj žrtvovati.
Dogovarjanje	Priznava potrebe vseh. Visoko ceni vzajemno pomoč. Vztraja in sodeluje pri doseganju skupnih ciljev.	Ko vsi odprto pretehtajo vzroke, lahko poiščejo rešitev, ki je koristna za vse, ne da bi bil kdo deležen posebnih pravic ali da bi bil prizadet.

Vir: S. Možina, *Management: nova znanja za uspeh*, 2002, str. 594.

### Priloga 5: Razlike med skupinsko in timsko usmerjenim vodenjem

SKUPINSKO USMERJENO VODENJE	TIMSKO USMERJENO VODENJE
Neprestana skrb vodje za doseganje operativnih ciljev zaviralno vpliva na razmislek o tem, kako bi pri organiziranju dela še pospešili prispevek članov k uspehu skupine.	Operativne cilje skušajo presežati. Gre za vizijo o tem, kaj lahko ljudje kot tim dosežejo. Vse prežema isti pogled in primerno temu timu tudi operativno deluje.
Vodja občutljivo reagira predvsem na stališča višjih, enakovrednih delavcev. Zdi se mu, da je najlažje, če ukrepa tako, kot misli večina.	V večini odnosov s sodelavci se vodja zelo angažira. Goji osebni stil in spodbuja osebno pobudo in delovanje. Člane zna navdušiti za timsko delo in vzajemno pomoč.
Vodja je le v določeni meri pripravljen vključevati člane v načrtovanje in jih pritegniti k reševanju problemov.	Ljudi zelo lahko vključuje v delo in jih angažira. Zato drugi zelo lahko spoznajo priložnost, ki se jim ponuja s timskim delom. Članom dovoli, da delo samostojno opravijo.
Ima odklonilno stališče in ne zaupa sodelavcem, ki delo poznajo bolje od njega.	Išče ljudi, ki želijo odlično opravljati svoje delo in so s sodelavci pripravljeni konstruktivno sodelovati. Sam je pobudnik in pospeševalec takšnega obnašanja.
Skupinsko reševanje problemov ima za izgubo časa, kar naj bi za managerja pomenilo tudi odpoved odgovornosti za delo drugih.	Timsko reševanje problemov ima za odgovornost vseh članov tima.
Preverja informacije in komunicira s člani le toliko, kolikor je potrebno in želijo sami vedeti.	Komunicira vsestransko in odprto. Vprašanja so dobrodošla. Hkrati dovoli, da člani tima informacije tudi po svoje »prefiltrirajo«.
Ne meni se za konflikte med člani skupine in z drugimi skupinami.	Posreduje v konfliktu, preden postane za tim škodljiv.
Včasih počasi priznava tudi uspehe posameznika ali skupine.	Zelo se trudi, da se uspeh posameznika ali skupine predstavi v pravem času na primeren način.
Včasih spremeni skupinski odgovor, da bi ustregel osebnemu interesu.	Drži obljubo in isto pričakuje tudi od drugih.

Vir: R. Maddux, *Oblikovanje teama*, 1992, str. 13.