

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**PRIMERJAVA VODENJA V TIMU IN V
HIERARHIJI**

Ljubljana, december 2001

KARMEN STARE

KAZALO

1. UVOD	1
2. VODENJE	2
2.1. Opredelitev vodenja	2
2.2. Stili vodenja	3
2.2.1. Avtokratski stil vodenja.....	4
2.2.2. Demokratični ali participativni stil vodenja	5
2.2.3. Drugi stili vodenja.....	5
3. VODJA	7
3.1. Vodja in njegova pomembnost	7
3.2. Značilnosti uspešnega vodje	7
3.2.1. Osebnostne lastnosti vodje	7
3.2.2. Znanja vodje.....	8
3.3. Značilnosti neuspešnega vodje	10
3.4. Motiviranje vodij	10
4. HIERARHIJA	11
4.1. Vodenje v hierarhiji	11
4.2. Vloga vodje v hierarhiji.....	12
5. TIM	13
5.1. Opredelitev tima	13
5.1.1. Pomembnost timskega dela	15
5.2. Značilnosti tima	15
5.3. Oblikovanje tima.....	16
5.4. Vloga posameznih članov tima.....	17
5.5. Vloga vodje v timu.....	19
5.6. Motiviranje članov tima	21
5.7. Komuniciranje v timu	23
5.8. Konflikti v timu	26
5.9. Uspešnost tima.....	28
6. UGOTAVLJANJE USPEŠNEJŠEGA VODENJA	30
6.1. Prednosti in slabosti vodenja v timu	30
6.2. Prednosti in slabosti hierarhije.....	32
6.3. Primerjava.....	33
6.3.1. Primerjava skupine in tima	33
6.3.2. Primerjava vodenja v skupini in timu.....	35
7. SKLEP	36
LITERATURA	37

1. UVOD

Cilj diplomskega dela je prikazati razlike med vodenjem v timu in v hierarhiji in na podlagi tega ugotoviti, katero je primernejše za današnje razmere. Diplomsko delo sem razdelila na sedem poglavij. V prvem poglavju sem opredelila vodenje in stile vodenja. V naslednjem poglavju je v ospredju vodilni delavec in njegove osebne značilnosti, znanja, motivacija. Vse te lastnosti vodje vplivajo na vodenje in uspešnost poslovanja podjetja.

Vodje sprva nastopajo v skupinah, kjer imajo bistveno izrazitejšo vlogo kot v timu. Hierarhija je organizacijska oblika skupine, preden je napredovala v tim. V timu si člani tima vlogo vodje menjavajo in delijo. Posebej sem se osredotočila na vodenje in vlogo vodje v hierarhiji in timu. Na vodenje v timu vpliva veliko več dejavnikov, ker ni odvisno od enega samega posameznika. Delo v timu je zahtevnejše, kompleksnejše in učinkovitejše. V diplomskem delu skušam prikazati posamezne dejavnike, ki vplivajo na delovanje tima.

V zadnjem delu je skozi primerjavo uspešnosti vodenja vidno, da večja sinergija dela in upoštevanja različnih sposobnosti različnih posameznikov rodi več sadov kot delo posameznika, ki sam vodi skupino. Delo je sicer hitreje zaključeno vendar po matematični formuli, da razumski rezultat $1+1=2$, medtem ko timsko telo, preseže te okvire in je matematični rezultat $1+1=3$. S tem je dosežen namen oblikovanja tima, ki vodi k uspešnejšemu poslovanju.

V času, ko se svet tako hitro razvija, ko je poslovanje podjetij odvisno od hitrih odločitev, posameznik ni več sposoben sam spremljati številne informacije in se odločati o pomembnih odločitvah za podjetje, zato v ospredje vedno bolj stopa timsko delo, kjer ima zelo pomembno vlogo vodja tima.

Seveda pa je timsko delo učinkovito tudi pri politiki, učenju ali pa družinskemu življenju. Vendar pa uspešno delovanje teh skupin ali timov ni predmet tega diplomskega dela.

Pri pisanju diplomskega dela sem opazila razlike v izrazoslovju pri posameznih avtorjih. Angleška beseda team se v slovenski literaturi pojavlja kot tim ali kot team. V svojem delu uporabljam besedo tim.

2. VODENJE

2.1. Opredelitev vodenja

Pojem vodenje še danes nima povsem jasno oblikovane definicije. Med različnimi avtorji, tako domačimi kot tujimi, so še vedno nesoglasja glede vsebine tega pojma. Definicije se razlikujejo predvsem glede na probleme, ki jih avtorji vidijo pri vodenju. Pomemben vidik na gledanje problemov so različna časovna obdobja in družbene ureditve. Skupno vsem je, da gre za pojav, ki povezuje vsaj dve osebi. Nekaj definicij vodenja znanih raziskovalcev (Možina, 1990, str. 10 –12):

- Vodenje ima ožji in širši pomen (Hersey, Blanchard, 1982, str. 3), ki se izraža v besedah management in leadership. Pri vodenju kot management je glavni poudarek v doseganju organizacijskih ciljev kot celote, medtem ko je pri vodenju kot leadership glavni poudarek v vplivanju na ljudi, da bi dosegli cilje pri čemer ni nujno, da gre za cilje celotne organizacije.
- Dublin pravi (1984, str. 309), da je vodenje (leadership) eden vitalnih vidikov procesa vodenja (management), ki vključuje tudi funkcije, kot so planiranje, organiziranje, razdeljevanje in pogajanje.
- Bass (1981, str. 9) opredeljuje vodenje kot proces vplivanja na delovanje skupine za doseganje ciljev skupine ali organizacije.

Rozman (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 201) definira vodenje kot vplivanje na obnašanje in delovanje tako posameznika kot tudi skupine v podjetju in usmerjanje njihovega delovanja k zastavljenim ciljem podjetja.

Zelo podobno definicijo poda tudi Možina (1994a, str.4), ki pravi, da se vodenje nanaša na ljudi kako jih usmerjati, motivirati, nanje vplivati, da bi zadane naloge čim boljše izvrševali, ob čim manjšem potrošku energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih in organizacijskih ciljev.

Lipovec (1987, str. 286) opredeli vodenje kot spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali v doseganju ciljev podjetja.

Vecchio (1995, str. 302) meni, da je vodenje proces, preko katerega skuša nekdo prepričati svoje sodelavce, da opravijo tisto nalogo, ki si jo je zaželel.

Vodenje (management) je dejavnost zaposlenih, ki niso končni izvajalci delovnih nalog, ki imajo podrejene katere usmerjajo, vplivajo nanje, jih motivirajo, da bi ustrezno opravljali svoje naloge, ki so potrebne za doseganje organizacijskih ciljev (usklajujejo delo v celoto).

Za doseganje ciljev pa morajo vodilni delavci sodelovati na številnih področjih: postavljanje ciljev, predvidevanje dogodkov, kadrovanje,... Aktivnosti, ki jih vodstvo (management) planira in organizira, morajo zaživeti, potrebni so vodilni delavci, ki ljudi usmerjajo.

Bistvo vodenja (leadership) je v doseganju ciljev organizacije z uporabo dosegljivih virov (čas, znanje, kadri,...) in z vplivanjem na medsebojne odnose v organizaciji. Vodenje je spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali pri doseganju cilja organizacije.

Pojem vodenja je opredeljen kot vplivanje na posameznika ali skupino v podjetju, katerega namen je, da tega posameznika oziroma skupine usmerimo k zastavljenim ciljem podjetja, kar se lahko doseže preko pravilnega komuniciranja, motiviranja in vodenja, rezultat pa naj bi bil viden predvsem v večji konkurenčnosti in uspešnosti podjetja. Od vodenja je torej odvisno ali bo tisto kar je bilo zamišljeno, tudi uresničeno in ali bodo ljudje delovali skladno z zamislimi nadrejenih.

2.2. Stili vodenja

Usmerjanje sodelavcev k postavljenim ciljem, preko vplivanja na njihovo vodenje, je glavna naloga vodenja. Stil pomeni način, kako neko stvar delamo. Za vodilnega pomeni stil določen vzorec vedenja, ki ga uporablja, ko dela z ljudmi.

Na stil vodenja vodilnega delavca vplivajo štirje glavni dejavniki (Kavčič, 1991, str. 218):

1. Filozofija vodenja

Tu gre za pojmovanje, kaj je delo in kaj vodenje ter za prepričanje o ljudeh. Klasična organizacijska teorija obravnava delavce kot lenuhe, ki se izogibajo delu in delajo le, če so v to prisiljeni in trdo kontrolirani. Odtod tudi izhaja definicija o avtokratskem vodenju, kot najprimernejšem in nujnem. Teorija participacije pa pojmuje delavce povsem drugače, kot aktivne, ki iščejo delo in odgovornost.

2. Situacija

Stil vodenja se prilagaja razmeram, v katerih vodja opravlja svoje delo. Na tej teoriji se je razvila situacijska teorija vodenja, ki poudarja ključni pomen situacije na učinkovitost stila vodenja.

3. Narava delovnih nalog

Pri delovnih nalogah je pomemben vidik stopnja kreativnosti oziroma repetitivnosti. Pri repetitivnih delih je bolj uspešen avtoritativni stil vodenja, pri kreativnih pa vsaka podrobnejša kontrola ali drug način izražanja oblastnega položaja vodje povzroči zmanjšanje učinkovitosti.

4. Karakteristike vodenih

Vodenje je proces, ki vključuje voditelje in vodene. Zato učinkoviti stil vodenja ni povsem stvar prostovoljne izbire voditelja. Odvisno je tudi od tega, kakšna so prepričanja, vrednote, pričakovanja, znanje, delovne navade sodelavcev, podrejenih.

Poznamo več različnih stilov vodenja. Najpomembnejša sta *avtokratski (nedemokratični)* in *demokratični stil*, ki ju bom predstavila podrobneje. Vmes pa je še vrsta drugih stilov, ki so po svoji zasnovi vsi demokratični ali nedemokratični, intonacijo jim daje osebnost vodje.

2.2.1. Avtokratski stil vodenja

Za *avtokratski način* vodenja je značilno, da ima vodja formalno avtoriteto, ki se kaže v pravici ukazovati ljudem, na katere se avtoriteta nanaša. Vodja verjame, da pozna najboljšo rešitev, najboljšo pot in zato je naloga podrejenih, da sledijo njegovim ukazom in jih izpolnjujejo. Pri takšnem vodenju so delavci le izvrševalci nalog, njihovo razmišljanje pa se razume za odvečno ali celo škodljivo. Če delavec ne dela tako, kot mu je ukazano, sledijo sankcije, ki jih dosledno uresničujejo.

Torej vodja drži vse niti odločanja v svojih rokah, o vsem odloča torej sam. Deluje predvsem v smeri utrjevanja svojega položaja, pri čemer izkorišča svoj hierarhični položaj v podjetju. Zaposleni nimajo skoraj nič samostojnosti, saj navadno le poročajo o rezultatih izpolnjenih nalog, s tem pa je zavirana komunikacija, ki je v današnjem času zelo pomembna.

Poudariti moramo, da v podjetjih redko srečamo čisti avtoritativni način vodenja. Prikladen je predvsem v kriznih razmerah, ko gre za preživetje podjetja. V tem primeru je avtoritativni način vodenja zelo učinkovit. Pri običajnem poslovanju pa je avtoritativni način vodenja prej zavora kot spodbuda učinkovitosti (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 206).

Če povzamemo, so tipične značilnosti *avtokratskega* stila naslednje:

1. podrejeni nimajo možnosti soodločanja,
2. vodja ukrepa brez sporazuma z izvrševalci,
3. vlada z železno roko,
4. kompromisov ni,
5. vprašanja so lahko samo kaj, kako in kdaj, ne pa zakaj,
6. vodja ne pojasnjuje svojih odločitev, akcij, kazni,
7. delovne naloge lahko vodja spreminja vsak čas, ne da bi se o tem posvetoval s sodelavci,
8. delavci niso motivirani,
9. komunikacija je zelo slaba oziroma je skoraj ni.

2.2.2. Demokratični ali participativni stil vodenja

Pri demokratičnem stilu vodenja želi vodja povečati učinkovitost poslovanja tako, da vključuje v odločanje tudi svoje podrejene in s tem možnost njihovega vplivanja na doseganje ciljev podjetja in svojih lastnih ciljev. To pa ni mogoče doseči samo z avtoriteto, ampak uporabi vodja tudi strokovnost in karizmo, da prepriča podrejene, naj mu sledijo. Vodja ni več ukazovalec, temveč je njegova vloga koordiniranje in organiziranje. Komunikacija ni več enosmerna, temveč dvosmerna in cirkularna. Vsak član ima pravico, da vodjo sprašuje in dobi odgovor, daje pobude in predloge. Na ta način vodja motivira zaposlene.

Odločitev vodja ne sprejema sam, temveč s pomočjo aktivnega sodelovanja sodelavcev. Nadzor je usmerjen predvsem v usposabljanje skupine kot tima (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 207).

Usmerjenost zaposlenih ni k ubogljivosti, temveč k delovnemu učinku. Ciljev ne postavljajo vodje sami, temveč jih oblikujejo v sodelovanju s podrejenimi. Odločanje pa je skupinsko, saj vodja vpraša za mnenje tudi sodelavce. Kot statusni avtoriteti ostajata vodji določanje okvirov, v katerih se posamezne odločitve sprejemajo, in odgovornost za sprejete odločitve.

Demokratičnega oziroma participativnega stila vodenja ne moremo pojmovati kot zrcalne slike avtokratičnega. Demokratičen način ni samo prijazen odnos do sodelavcev ali soodločanja, je usmeritev vodje k oblikovanju skupine kot tima, to pa zahteva od vodje delovanje v smeri skupinske dinamike (Rozman, Kovač, Koletnik, str. 206 – 207).

Tipične značilnosti *demokratičnega stila* vodenja so:

1. vodja vabi sodelavce, da skupaj razpravljajo o delovnih nalogah, jih aktivira in pritegne k delu, torej daje velik poudarek komuniciranju,
2. obvešča sodelavce o vseh važnejših zadevah,
3. zanima ga, kaj sodelavci menijo in kaj si želijo,
4. se trudi njihove predloge tudi realizirati,
5. spodbuja sodelavce k ustvarjalnim pripombam, h koristnim predlogom, k izboljšavam, inovacijam,
6. dovoljuje kritiko,
7. s svojim načinom dela in razmišljanja motivira sodelavce.

2.2.3. Drugi stili vodenja

Liberalni stil je živo nasprotje avtokratskemu in njegova druga skrajnost. Je tako imenovani *sistem individualne svobode*. Zanj je značilno, da vodenja pravzaprav ni. Vodja sicer obstaja, opravlja le nekatere naloge, vsa pobuda in odgovornost pa je prepuščena sodelavcem.

Vsakdo dela, kolikor more, zna in hoče. Sodelavcem so po lastni presoji prepuščeni izbiranje nalog, količina in tempo dela. Skupina, oddelek, ni homogena, temveč je skupek posameznikov. Ta oblika se obnese le v skupinah, kjer imajo posamezniki visoko delovno moralo, kjer je motiv za delo lastna osebna rast ali kjer posameznike družijo skupni cilji (npr. raziskovalni inštitut). Vendar pridejo tu do veljave čisto naravne človekove slabosti, kot so nagnjenost k lagodnosti, samovolji, notranja protislovja. Liberalni stil vodenja je vedno v nevarnosti, da zdrsne v nered ali celo v anarhijo.

Naslednja podzvrst je *patriarhalni (očetovski)* stil vodenja. Ta stil izhaja iz odnosa oče – otroci. Dober patriarh – vodja se odlikuje s toplino, pravičnostjo in človečnostjo, zagotavlja pa tudi popolno socialno varnost. Ta stil vodenja je avtokratski, zaščitniški.

Birokratski stil. Zgleduje se po odnosu birokrat – uslužbenci. Vodenje je oprto predvsem na predpise, je birokratsko, ne dovoljuje iniciativ in samoorganizacij (Bizjak, Petrin, 1996, str. 139). Pri tem stilu vodenja so razlike med vodjem in podrejenimi zelo velike, od svojih sodelavcev zahteva strogo spoštovanje predpisanih pravil. Vodja je natančen, vljuden in hoče biti zgled svojim sodelavcem.

Razvijalski stil. Zanj je značilno, da poskuša v sodelavcih vzbuditi samostojnost pri delu, zato dobro sodeluje z njimi, jih posluša, upošteva njihova mnenja, skratka daje velik poudarek na komuniciranju.

Dobrohotno avtokratski stil je k nalogam usmerjeno vodenje. Vodja, za katerega je značilen ta stil, je odločen, spodbuden, delaven, izpolnjuje svoje obveznosti, usmerjen je k doseganju visokih rezultatov.

Izvrševalski stil poskuša izrabiti vse človekove zmožnosti znotraj skupine, ki jo vodi. Za vodjo je značilno, da uporablja skupinsko delo pri odločanju, da prepričuje ljudi, naj se sami zavežejo, da bi dosegli določene cilje, da spodbuja sodelavce k večji učinkovitosti in usklajuje delo drugih.

Dezerterski stil je manj uspešen stil vodenja. Vodje skušajo zagotoviti samo minimalne rezultate, sicer upoštevajo predpis, vendar si ne prizadevajo, da bi dosegli boljše rezultate. Vodja ni komunikativen, ni ustvarjalen, je ozkosrčen, izogiba se obveznostim, ovira sodelavce pri ustvarjalnosti.

Misijonarski stil je manj ugoden socialno usmerjen stil. Vodja je prijazen, rad ugaja drugim in je od njih odvisen, izogiba se spodbujanju, je pasiven, ne daje navodil za delo in ga tudi rezultati ne zanimajo.

Kompromisarski stil. Vodja je omahljiv, izogiba se odločitvam, sprejema nedoločene kompromisne odločitve, poudarja odnose in delovne naloge v nepravih razmerah, je dvoličen, ljudje mu ne zaupajo.

3. VODJA

3.1. Vodja in njegova pomembnost

Vodje so eden izmed najpomembnejših dejavnikov v podjetju. Vodje z izpolnjevanjem nalog vplivajo na delo celotnega podjetja. Vodja lahko s svojimi osebnostnimi lastnostmi, vedenjem in stili vodenja ustvarijo med ožjimi sodelavci in vsemi zaposlenimi v podjetju takšno vzdušje, ki bo vzpodbujalo ustvarjalnost, medsebojno sodelovanje in pripravljenost za delo.

Vodje morajo verjeti v spremembe, morajo odkriti potrebo po pritisku in izzivu in energijo podjetja usmerjati v neprestano inoviranje. Imeti morajo sposobnost vplivanja na ljudi, tako da le ti pri svojem delu uporabijo vsa svoja znanja in zmožnosti. Vodja mora imeti občutek za smer in razvoj podjetja v prihodnje, imeti mora vizijo in cilj, ki ju mora biti sposoben posredovati drugim, tako da jih pritegne in prepriča, da se mu pridružijo.

Uspešnost vodje je odvisna od njegovih osebnostnih lastnosti in značilnosti ter odnosa do podrejenih, saj so to tiste prvine, ki lahko vplivajo na podrejene tako pozitivno kot negativno. Vodje, ki imajo takšne lastnosti, da delujejo pozitivno na podrejene, imajo velikokrat lažje delo pri vplivanju nanje, saj so ti že sami pripravljeni slediti vodji in njegovim zastavljenim ciljem. Če zaposleni le niso pripravljeni slediti, jih mora vodja tako inspirirati, da bodo svoje delo, četudi je večkrat monotono in dolgočasno, opravljali čim boljše. To doseže predvsem tako, da s svojim delom pripomore k uspešnemu poslovanju podjetja. Zaposleni tako dobijo občutek, da so za podjetje pomembni in da lahko tudi sami neposredno vplivajo na uresničevanje ciljev podjetja.

3.2. Značilnosti uspešnega vodje

3.2.1. Osebnostne lastnosti vodje

Prvotni pristopi so uspešnost vodje enačili z njegovo osebnostjo oziroma *osebnostnimi lastnostmi*. Raziskovalci so opazovali ljudi, zlasti vodje, ki so veljali za dobre, in ugotavljali lastnosti, ki jih ima vsak od njih. Lastnosti, ki so se pojavljale pri vseh so šteli za lastnosti voditelja. Vendar pa so kasnejše raziskave pokazale, da je povezanost med lastnosti vodje in

njegovo uspešnostjo zelo ohlapna in da na uspešnost vodenja ne vplivajo samo osebnostne lastnosti. Nekaj osebnostnih lastnosti dobrega vodje (Bizjak, Petrin; 1996, str. 140 – 141):

1. pazljivo posluša kaj mu drugi govorijo,
2. daje pri delu zgled svojim ljudem,
3. vedno drži dano besedo,
4. daje jasna navodila,
5. zna ljudi zainteresirati za delo, ki ga opravljajo,
6. rad sprejema predloge,
7. pravilno ukrepa,
8. ko želi izvršitev dela, razloži zakaj,
9. preučuje možnosti boljših delovnih metod,
10. zna oceniti sposobnost svojih ljudi,
11. zna načrtovati delo.

Vodja sodelavcem pomeni osebo, ki naj bi ji sledili, jo poslušali in ji verjeli. Za uresničitev slednjega mora izžarevati osebnostno moč, sam mora vedeti, kaj želi doseči in na kakšen način bo želeno tudi dosegel. V vodji morajo biti združene osebnostne lastnosti, ki nakazujejo njegovo karizmatičnost.

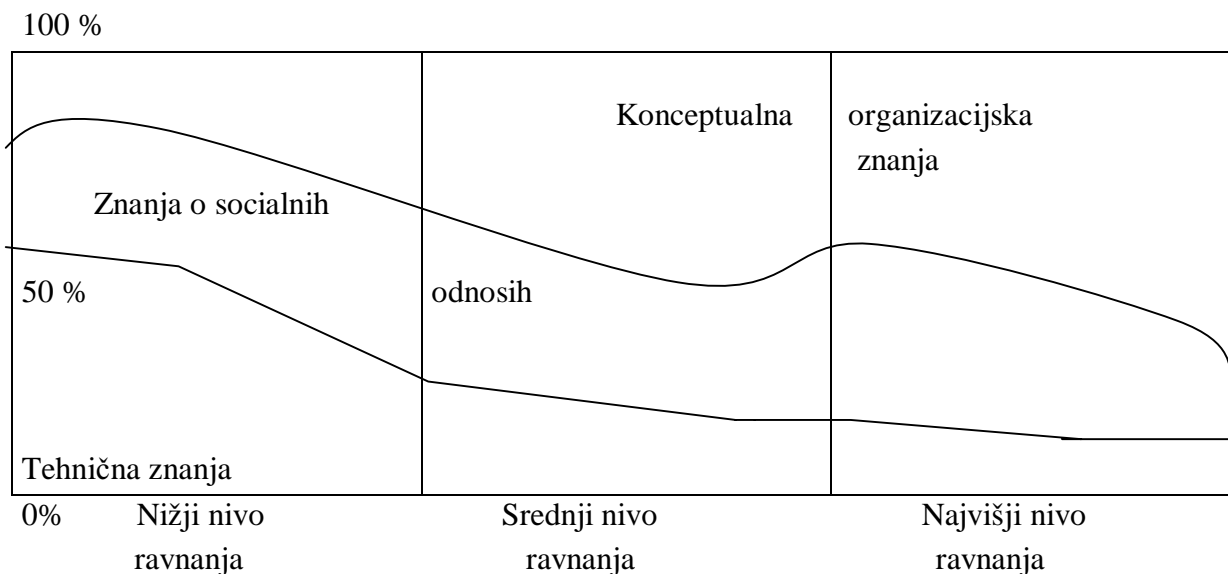
Kouzes in Posner (Možina, 1994a, str. 18 –19) sta na podlagi anketiranja ugotovila kakšne osebnostne lastnosti in karakteristike vodeni, torej sodelavci, pričakujejo od svojih vodij. Najpogostejši odgovori so bili: *integralnost* (zaupa, je vreden zaupanja, ima značaj), *sposobnost* (je sposoben vodene spodbujati, jih pritegniti k aktivnostim, je učinkovit, ve kaj dela), *vodja* (inspirativen, odločen, zna usmerjati), *verodostojnost* (vreden zaupanja, naredi kar obljubi, njegova dejanja so skladna z besedami, zaupa v druge), *usmerjenost v prihodnost* (vodja mora imeti vizijo, smer in cilj), *sposobnost za navduševanje* (mora znati motivirati ljudi, izzvati iniciativnost, energijo ter posredovati vizijo drugim).

Razpravo o lastnostih vodje Možina končuje z ugotovitvijo, da gre pravzaprav za eno samo lastnost: za *prepričljivost*. Vodeni morajo vodji verjeti, zaupati v njegove besede, zaupati, da bo naredil kar govori. Če je vodstvo prepričljivo, so zaposleni ponosni na pripadnost podjetju, pripovedujejo prijateljem o njej, vidijo, da so njihove vrednote podobne vrednotam podjetja in imajo občutek solastništva (Možina, 1994a, str. 19).

3.2.2. Znanja vodje

Poleg osebnostnih lastnosti vodja na uspešnost vodenja, v veliki meri vplivajo tudi *tehnična znanja, znanja o medsebojnih odnosih in konceptualnih sposobnosti*, ki so prikazana v naslednji sliki (slika 1).

Slika 1: Vrste znanj po nivojih ravnanja



Vir: Newstrom, Davis, 1993, str. 224.

Tehnična znanja so znanja iz stroke, ki omogočajo vodji razumevanje proizvodnega procesa in poznavanje njegovih omejitev. Na podlagi tega lahko vodja postavi realno uresničljive cilje in od sodelavcev ne pričakuje nemogočega.

Znanja o medsebojnih odnosih pomenijo sposobnost vodij za uspešno delo z ljudmi. Pri vodenju ima zelo pomembno vlogo komuniciranje in spodbujanje, zato mora biti vodja primerno usposobljen za delo z zaposlenimi. Znati jih mora prepričati, bodriti, razumeti njihove težave, jim biti dostopen za pogovore in vzbujati v njih voljo do dela.

Konceptualna znanja vlivajo vodji prepričanje vase in pogum, da stoji za svojimi odločitvami, se zaveda lastne vrednosti in je pripravljen na različna tveganja. Pri vodenju so pomembna predvsem znanja o *socialnih odnosih* in *tehnična znanja*, manj pa konceptualna znanja.

Posamezniki, ki imajo potrebne osebne lastnosti za dobrega vodja, se vodenja lahko v veliki meri naučijo. Zato si vodje pri delu na osnovi izkušenj pridobijo nekaj temeljnih sposobnosti, ki jih nato uporabljajo. Čeprav so medosebne, komunikacijske in tehnične spretnosti bistvene za vodenje, morajo uspešni vodje imeti še sposobnost, da *delijo moč, intuicijo, sposobnost usklajevanja vrednot, dobro poznajo samega sebe in imajo sposobnost vizije*.

3.3. Značilnosti neuspešnega vodje

Nekaj osebnostnih lastnosti neuspešnega vodje (Bizjak, Petrin, 1996, str. 141):

1. se pogosto razburja,
2. se preveč rad šali,
3. navodila, ki jih daje so nedotakljivi dokazi,
4. se vedno z nekom prepira,
5. ljudje ga ne marajo,
6. prihaja utrujen na delo,
7. rad ima stališča » velikega » človeka,
8. je trmast,
9. ima malo prijateljev,
10. se hitro vznemiri.

Neuspešen vodja je preveč usmerjen k ukazovanju in potrjevanju svoje pomembnosti, medtem ko mu za sodelavce in za dejanski uspeh podjetja sploh ni mar. Za pobude podrejenih je dovzeten le redkokdaj. Svojo moč vidi v prenašanju ukazov od nadrejenih k podrejenim in je predvsem nadzornik. Za ustvarjanje dobička se ne čuti odgovornega. Svoje delo opravlja po določenem opisu nalog njegovega delovnega mesta, ki tudi določajo njegovo odgovornost.

3.4. Motiviranje vodij

O motiviranosti vodilnih je bilo opravljeno veliko raziskav. Raziskave v tujini in pri nas so pokazale približno podobne podatke oziroma odgovore.

Iz raziskave, ki jo je opravil Možina, povzemam, da vodilnega delavca najbolj motivirajo (Možina, 1994a, str. 21):

1. uspeh pri delu, uspešnost organizacije, rast podjetja in osebni razvoj, dobri poslovni rezultati;
2. samostojnost pri delu, večja možnost odločanja in doseganja ciljev, možnost afirmacije, uveljavitve;
3. višji osebni dohodek, priznanje za delo, ugled in spoštovanje;
4. zadovoljstvo kolektiva, sodelovanje z drugimi, timsko delo, odgovornost za sprejete naloge.

Tako lahko povzamem, da obstajajo dve vrsti motivacij vodilnih oseb: *zunanje in notranje nagrade*. *Zunanje nagrade*, ki se kažejo predvsem v obliki plače, dodatkov in delnic, sistemi delitve dobičkov, kjer vodje dobijo običajno več kakor sodelavci, ter še mnoge druge, kot so

večerje, dopusti, darilni boni, uporaba službenega avtomobila, dodatno strokovno izobraževanje ipd.. Zunanje nagrade je moč lažje prepoznati in nadzorovati.

Notranje nagrade pa pomenijo predvsem čast, prestiž, in možnost za samopotrjevanje. Pogosto izhajajo iz dela samega, so raznolikost dela, večja odgovornost in samostojnost, povratni tok informacij ter priložnost za učenje in razvoj. Notranje nagrade so učinkovitejše in dolgoročnejshe kot pa zunanje, torej so dokaz, da denar ni glavni in edini motivator.

Osnovne, nižje potrebe so v večini zadovoljene z zunanjimi nagradami, medtem ko so višje, socialne potrebe zadovoljene z notranjimi nagradami. Vodje naj bi bili ljudje z veliko znanja in sposobnostmi, zato lahko sklepam, da bodo njih spodbudile notranje nagrade, saj naj bi bili s finančnega vidika preskrbljeni.

Večina delovnih mest vsebuje zunanje in notranje nagrade. Zato moramo vedeti, kaj se bo zgodilo, ko jih združimo. Raziskovalci so dokazali, da logika – več obojih nagrad, večja volja zaposlenega do dela – ni nujno, da drži. Lahko se zgodi, da so zunanje in notranje nagrade negativno povezane, da delujejo druga proti drugi. V situaciji, ki je že nagrajena z notranjimi nagradami, lahko zunanje nagrade zmanjšajo učinkovitost notranjih nagrad. Preplačana dejavnost lahko zmanjša notranjo vrednost dejavnosti.

Obstajajo ljudje, ki imajo sposobnosti za položaj vodje, vendar če sami nimajo želje jih ni smiselno prepričevati, kajti tako ne bodo zadovoljni ne oni in tudi njihovi sodelavci ne. Tisti, ki pa se odločijo za to vlogo, vidijo v njej možnost, priložnost za delo in za nadaljnji razvoj. Skratka, nemotivirani vodja ne more motivirati drugih.

4. HIERARHIJA

4.1. Vodenje v hierarhiji

Hierarhija je skupina ljudi, ki del svoje zadolžitve prenaša na svoje podrejene sodelavce. Vodja projekta prenese del zadolžitve, odgovornosti in avtoritete navzdol na svoje podrejene, ker ne zmore vsega sam. V literaturi se ta struktura organiziranosti ljudi največkrat pojavlja pod imenom skupina.

Tradicionalna opredelitev skupine je, dva ali več posameznikov, ki komunicirajo drug z drugim, delijo skupno identiteto in imajo skupen cilj. Skupina lahko šteje od enega do poljubno število članov, vse dokler med njimi potekajo kakršnekoli oblike komunikacij (Gatewood, 1995, str. 426).

Skupina je določljiva, strukturirana in relativno trajna integriranost ljudi, ki igrajo medsebojne vloge v skladu s socialnimi normami, interesi in vrednotami pri doseganju skupnih ciljev. Elementi skupine (Možina, 1992, str. 27 - 28):

1. skupino razpoznajo in določajo njeni člani in zunanji opazovalci;
2. skupina mora imeti določeno socialno strukturo, v tem smislu, da ima vsak član določen položaj v odnosu do drugih članov;
3. v skupini obstajajo individualne vloge;
4. bistveni za skupino so medsebojni odnosi, ki zagotavljajo med člani stike in komunikacije;
5. vsaka skupina ima norme vedenja, ki vplivajo na način igranja vlog;
6. člani skupine imajo določene skupne interese;
7. za obstoj skupine je nujna skupna dejavnost, usmerjena k nekemu socialnemu cilju ali k več ciljem;
8. skupina mora določen čas trajati. Intenzivnost dela, povezanost in morala v delovni skupini so tem večji, čim močnejši so navedeni elementi.

Skupina je dva ali več posameznikov, ki so med seboj povezani in drug od drugega odvisni ter so se sestali z namenom, doseči določen cilj (Robbins, 1989, str. 226). Skupina je družbena enota, sestavljena iz posameznikov, ki imajo svoje norme in vrednote, ki usmerjajo njihovo vedenje. Člani skupine imajo skupna zanimanja in skupne cilje (Hitt, 1989, str. 202).

V hierarhiji točno vemo, kdo je komu nadrejen in podrejen. Oseba, ki se nahaja na določeni ravni hierarhije, nastopa do osebe na višji ravni kot podrejena oseba, do osebe na nižji pa kot nadrejena oseba. Pojavi se hierarhična lestvica, ki vodi od najvišjega, preko vseh zaposlenih, do končnih izvajalcev.

Vsaka raven na hierarhični lestvici ima poleg dolžnosti tudi svoja pooblastila za odločanje, da bi se zadolžitve res izvršile. Pooblastila na višjih ravneh hierarhične lestvice so večja kot na nižjih, saj je tudi odgovornost na višjih ravneh večja. Končni izvajalci imajo le pooblastila za izvrševanje nalog, njihovi nadrejeni pa imajo poleg tega tudi pravico ukazovanja.

4.2. Vloga vodje v hierarhiji

Vodje, ki se zadovoljijo z delom skupin imajo drugačen način vodenja kot vodje timov. Z vodenjem skupine si vodilni zagotovijo moč. V njihovih rokah je večja odgovornost in večje zadolžitve. Ob prepotrebni hitrih organizacijskih spremembah se moč posameznega vodilnega zmanjšuje, če pa ostaja nespremenjena se zmanjšuje tržna moč podjetja.

Cilj skupine je lahko nerealen ali pa težko uresničljiv, ker prihajajo direktive z višjih nivojev. Vodja dovoli, da v skupini sodelujejo »neprimerni« sodelavci. Ker ni opore in spodbude v

kolektivu vse to prevzame vodja, ki pa mu za to zmanjkuje časa. Ravno tako prevzame pomoč posamezniku, ki ne zmore opraviti svoje naloge. Povratne informacije potujejo le v obliki formalnih poročil navzgor ne pa navzdol v hierarhični lestvici. V skupini do konfliktov ne pride ali pa v manjši meri zaradi moči vodje. Vodja v hierarhiji postavlja v ospredje skupne interese in zahteva disciplinirane delovne navade, ki omogočajo doseganje zastavljenih ciljev. Na osebne interese in cilje se ne ozira. Priznanja za uspeh in nagrajevanje skupine prepušča drugim. Priznanja za doseganje, vendar ne preseganje delovnih ciljev zanj niso primerna. Zanima ga le kaj je bilo opravljeno nepravilno. Pri naslednjem projektu sodeluje z isto skupino, za katero si vedno znova zaželi, da bi bila drugačna.

Tradicionalno pojmovanje vodilnih (Kouzes, Posner, 1987; Možina, 1994a, str. 14):

- idealna organizacija je urejena in stabilna;
- vodje so sposobni pritegovati tiste, ki jim sledijo, z ustreznimi aktivnostmi;
- vodje posvečajo pozornost kratkoročnim ciljem, mesečnim, četrtnim in letnim poročilom o dejavnosti podjetja;
- vodja mora biti hladen, vzvišen, analitičen, ločiti čustva od svojega dela;
- vodje so izrazite karizmatične osebnosti;
- dejavnost vodje je predvsem kontrola sredstev, časa, denarja, materiala, ljudi,...
- vodja na vrhu je osamljen, ker ne komunicira s podrejenimi;
- vodje usmerjajo in kontrolirajo druge z ukazovanjem, s predpisovanjem politik in postopkov;
- vodja pomeni položaj, kdor ima položaj, je avtomatično vodja.

5. TIM

5.1. Opredelitev tima

Ljudje se že od samega začetka povezujejo v skupine, ki so temelj človekovega 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 jasno, da so skupine najuspešnejše, če jih uspemo preoblikovati v učinkovitejše enote, ki jih imenujemo timi (Maddux, 1992, str. 10).

Daft (1991, str. 461) pojmuje tim kot enoto dveh ali več oseb, ki medsebojno sodelujejo z namenom doseči določen cilj. Avtor nas opozarja, da moramo biti previdni pri interpretiranju tima kot enote dveh ali "več oseb". Čeprav lahko najdemo primere, ko je tim štel tudi petinsedemdeset članov, pa vseeno prevladujejo timi z manj kot petnajst člani.

Možina (1994, str. 601) opredeli tim kot skupino, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev.

Lipovec (1987, str. 174) pravi, da je tim skupina delavcev, često iz različnih strokovnih področij, ki zelo enakopravno sodelujejo v izvajanju raziskovalne naloge. Enakopravno sodelovanje je pri takih nalogah nujno, ker je le tako možno doseči, da vsi sodelujoči delajo ustvarjalno, kar pa je pogoj za izvedbo naloge.

Terpin (Adizes et al., 1996, str. 330) opredeli tim kot skupino, za katero je značilno, da njeni člani interaktivno sodelujejo pri opredeljevanju skupnih ciljev, reševanju problemov in odločanju. Maginn (1994, str. 4) pojmuje tim kot skupino, za katero so značilne naslednje tri značilnosti:

1. Skupen cilj. Ljudje z različnimi sposobnostmi, izkušnjami in znanji so združili svoje moči za doseg skupnega cilja.
2. Skupno delo. Ljudje potrebujejo drug drugega, da dosežejo skupen cilj.
3. Korist za vsakega člana tima. Skupni dosežek prinese posredno ali neposredno korist vsakemu članu.

Everad in Morris (1996, str. 193) menita, da je tim skupina ljudi, ki lahko uspešno rešijo vsako nalogo, ki se je lotijo. »Uspešno« pomeni, da je naloga najbolje opravljena v času, ki je na voljo, pri tem pa so popolnoma gospodarno izrabljeni notranji in zunanji razpoložljivi viri, ki jih ima tim na voljo. Vsak član prispeva, kar je največ mogoče, ta prispevek pa pa ne bi bil nikoli tako kakovosten, če ga ne bi podprl tim.

Večina avtorjev torej tim opredeljuje kot skupino ljudi različnih strokovnih področij, ki želijo doseči svoj skupno zastavljeni cilj na timski način. Timski način pomeni, da člani med seboj sodelujejo, se podpirajo, pri delu združujejo svoje moči, med seboj izmenjujejo informacije, znanja in izkušnje, sodelujejo pri odločitvah, so pri svojem delu ustvarjalni in delijo skupno odgovornost za opravljeno delo.

Omenila sem, da je tim skupina ljudi. Vendar moram poudariti, da tima in skupine ne smemo enačiti. Pri skupinskem delu naloge razdelimo na delne naloge in vsak član samostojno rešuje svojo delno nalogo. Pri timskem delu pa vsak član s svojim prispevkom sodeluje pri končni, skupni izdelavi naloge.

5.1.1. Pomembnost timskega dela

Še do pred kratkim je v podjetjih veljala hierarhična delitev dela. Glavno besedo je imel vodja, ki je veljal za vsevedega in strogega. Njegove odločitve so bile vedno in edino pravilne, medtem ko mnenja podrejenih niso bila pomembna. Vodja je odločal o tem, kaj naj podrejeni naredijo, kako naj naredijo in kako uspešni naj bi bili pri tem. Podrejeni so postali izurjeni v opravljanju naloge, ki so jim jo nadrejeni določili in so jo opravljali toliko časa, dokler jim niso določili druge. Takšen sistem dela se je obdržal zelo dolgo.

Vendar pa danes spremenjene razmere v gospodarstvu in pritiski okolja na podjetje zahtevajo drugačne prijeme. V ospredje prihaja timski način dela, kjer člani tima razpolagajo z mnogo več različnega znanja in s tem ko delujejo skupaj, ustvarijo več različnih idej in pristopov k rešitvam kot posameznik. Pripadnost timu povečuje zavzetost članov za doseganje skupnih ciljev.

Timski način dela je torej nepogrešljiv takrat, ko pot reševanja, rešitev, število rešitev in način reševanja niso znani. Tedaj je zelo dobrodošlo več mnenj, ki po usklajevanju lahko dajo najboljšo rešitev (Lipičnik, 1993, str. 76)

5.2. Značilnosti tima

Vsak tim nastane z namenom, da opravi neko nalogo, da doseže nek cilj. Timsko delo je nepogrešljivo takrat, ko poti, število, načini in rešitev problema niso znani, oziroma zahtevajo veliko strokovnega znanja. Torej ne poznamo poti reševanja, načina reševanja, niti števila možnih rešitev. Pri timskem delu člani sami sodelujejo pri postavljanju ciljev, zato so cilji posameznika skladni s cilji celotnega tima. To je že nekakšen povod, da pride do zaupanja med člani, ki vzpodbudi odprto komunikacijo. Ker se med seboj pogovarjajo, sodelujejo, izmenjujejo mnenja, prihaja do pozitivnega vzdušja, ki stimulira posameznike, da postanejo še kvalitetnejši delavci. Člani vzpodbujajo zanimive predloge, ideje, se o njih pogovarjajo in tako pridejo do nekega skupnega cilja.

Na poti do cilja se lahko pojavijo konfliktna situacije, ki pa jih uspešen vodja zna uporabiti kot izziv, da člani podajajo nove ideje in rešitve. Včasih vodja tudi sam ustvari takšno situacijo, ki spodbuja k nesoglasjem v timu. Kot sem že prej omenila so ta koristna, če jih zna vodja kontrolirati in iz njih potegniti določene zaključke, ter z njimi seznanjati člane. Bolje pa, da se to ne dogaja pogosto. Vodja mora dopuščati različna mnenja in ne sme hiteti z zaključki. Člani postanejo nezadovoljni in se neradi odločajo, ker menijo, da niso imeli za to priložnosti. Če pa vodja razpravo zavlačuje, potem zanimanje v timu pade in člani se začno dolgočasiti.

Ob uspešnem zaključku naloge je celoten tim pohvaljen za izredne uspehe, posamezniki pa tudi za osebne prispevke. Da je naloga izpeljana do uspešnega zaključka, ima posebno mesto tudi motivacija. Kot prvo mora sam vodja biti motiviran, če želi motivirati druge. Torej bolj kot bo tim motiviran, bolje bo delal.

Če povzamem, bi lahko rekla, da so tim ljudje, ki imajo pri skupnem delu specifične potrebe in je za doseganje učinkovitosti potrebno aktivno poslušanje, primerna motivacija, učinkovita komunikacija, uspešno reševanje konfliktov ter medsebojno razumevanje, zaupanje in prilagajanje. O tem bom nekoliko več povedala v nadaljevanju diplomskega dela.

5.3. Oblikovanje tima

Oblikovanje tima se začne takrat, ko se ljudje odločijo, da bodo skupaj delali pri uresničitvi določenega cilja. Najbolj preprosta shema pri oblikovanju tima lahko izgleda takole: najprej se vprašamo katero nalogo mora tim rešiti, nadalje, kaj moramo storiti, da bomo rešili nalogo, kaj morajo storiti člani tima za to, oziroma kaj mora narediti vodja tima, da bo tim dobro opravil svoje naloge.

Oblikovanje tima lahko primerjamo z igro baseballa (Maddux, 1992, str. 22):

- Izkušen vodja mora: pomagati izbirati sodelavce, koordinirati prizadevanja tima in nadzorovati potek dela.
- Člani tima morajo poznati svoje vloge, imeti sposobnost, da jih dobro odigrajo in biti motivirani za svoj prispevek v delovnem procesu.
- Če hočemo poraziti konkurenco, moramo napraviti načrt delovanja.
- Člani tima in vodja se morajo med seboj pogovarjati, si zaupati, se vzajemno podpirati in reševati medsebojne probleme na konstruktiven način.
- Vsakemu članu tima mora biti privzgojeno samoobvladovanje; kadar pa ta prvina manjka, jo mora timu vcepiti vodja.
- Obstajati mora način nagrajevanja uspehov, ki naj ustreza osebnim potrebam članov tima in tima kot celote.

Ko bi vodja začel z oblikovanjem tima bi se moral zavedati vseh prednosti, ki jih timski način dela lahko prinese in bi moral oblikovanju tima posvetiti precej časa. Pri oblikovanju tima se postavljajo vprašanja, povezana z opredelitvijo naloge in cilja, velikostjo tima in izbiro članov (Rozman, 1993, str. 209). Če bodo naloge v timu natančno opredeljene in cilji pravilno postavljeni, potem je tudi vrednost in koristnost rezultatov dela tima veliko večja.

Da delo v timu lepo poteka, mora biti tudi velikost tima ravno prava. Večina avtorjev si je enotna v mišljenju, da je najprimernejša velikost med pet in dvanajst člani. Velikost tima je odvisna tudi od kompleksnosti in zahtevnosti naloge. Kadar je naloga zelo kompleksna je

bolje oblikovati več timov kot pa povečati število članov enega tima. Kajti z večanjem tima postaja sodelovanje med člani tima vse težje, medsebojni vplivi pa vse manjši. Kadar so timi ravno pravšnji, lahko izkoristijo prednost različnih znanj in izkušenj, omogočajo članom, da izrazijo svoja mnenja, po drugi strani pa še vedno ohranjajo lastno zasebnost. Da bo tim uspešno deloval, moramo imeti prave ljudi, ki bodo svojo vlogo znali dobro odigrati.

5.4. Vloga posameznih članov tima

M. Belbin je v svojih raziskavah ugotavljal, da so za uspeh tima pomembna strokovna znanja, izkušnje ter osebnostne lastnosti posameznih članov, ki so bistvenega pomena za uspeh tima. Precej časa je veljalo zmotno prepričanje, da je najbolj učinkovit tim tisti, v katerem so združeni najpametnejši in najbolj izobraženi. Po mnenju Belbina je to formula za neuspeh.

V mnogih primerih v timu uspešneje delujejo manj odlični zastopniki stroke. Kadar združimo izjemno bistre ljudi, trpijo zaradi »paralize analize«. Vsako idejo kolegi namreč presekajo in nobenega napredka se ne da doseči (Everard, 1996, str. 195). Če pa imamo v timu preveč ljudi, ki enako razmišljajo, sicer ustvarjajo prijetno vzdušje, vendar ne učinkovito. Tim, ki je sestavljen iz podobnih ljudi se bo le s težavo razvijal.

Učinkovit tim je sestavljen tako, da so v njem zastopane vse ključne vloge, ki naj bi jih bilo osem v zadnjem času se je izkazalo, da je v nekaterih primerih nujna še deveta. Vsaka vloga v timu je dragocena in za uravnotežen tim tudi potrebna. Sestava tima naj zagotavlja, da bodo z medsebojnimi odnosi nosilci vlog v timu krepili svoje vrline ter zadrževali pomanjkljivosti. Zaupanje v tim se namreč povečuje, ko člani razumejo vrline in pomanjkljivosti drugih, pa tudi svoje.

Če v timu neka vloga ni dobro zastopana, ni zaželeno, da nekdo iz tima spremeni svoje naravno obnašanje in prevzame manjkajočo vlogo, ker jo bo verjetno izvrševal neustrezno in v škodo tima. Za zapolnitev vrzeli v timu je potrebno najti nekoga, ki mu je določena vloga v timu vrlina in mu omogoča pokazati svoje prednosti, ne da bi se pri tem pokazale tudi njegove pomanjkljivosti.

Osem vlog po M. Belbinu (Everard, 1996, str. 197- 198)

1. Iskalec virov

Značilnosti: komunikativen, zanesenjaški, ekstrovertiran, radoveden.

Pozitivne lastnosti: rad navezuje stike z ljudmi, iskanje virov izven skupine, privlači ga raziskovanje novosti, rad se sooča z izzivi.

Dopustne slabosti: rado se zgodi, da ga mine navdušenje, ko je prvi čar mimo.

2. *Dovrševalec*

Značilnosti: prizadeven, urejen, natančen, zaskrbljen.

Pozitivne lastnosti: stvari izpelje do konca, perfekcionista.

Dopustne lastnosti: preobremenjenost z majhnimi stvarmi, »bo kar bo« se mu upira.

3. *Timski delavec*

Značilnosti: družaben, dokaj mil, občutljiv.

Pozitivne lastnosti: goji duh tima, zna se odzivati ljudem in situaciji.

Dopustne slabosti: v kriznem trenutku je neodločen.

4. *Opazovalec, ocenjevalec*

Značilnosti: preudaren, resen, hladen.

Pozitivne lastnosti: ocenjevanje, zaupnost, preudarno razsojanje.

Dopustne lastnosti: pomanjkanje navdiha, težave pri motiviranju drugih.

5. *Inovator*

Značilnosti: individualist, resen, nekonvencionalen.

Pozitivne lastnosti: nadarjenost, domišljija, inteligentnost, znanje.

Dopustne slabosti: v oblakih, praktične podrobnosti in protokol spregleda.

6. *Izzivalec*

Značilnosti: zelo napet, dinamičen.

Pozitivne lastnosti: življenjska energija, rad se spopade z nedelavnostjo, neučinkovitostjo, samozadovoljnostjo.

Dopustne slabosti: nagnjenost k izzivanju, razburjanju, nepotrpežljivosti in žaljivosti.

7. *Usklajevalec*

Značilnosti: miren, zaupa vase, se obvlada.

Pozitivne lastnosti: objektivni, brez predsodkov obravnava vse, ki bi lahko kaj prispevali.

Dopustne slabosti: ne izstopa po inteligenci ali ustvarjalnosti.

8. *Garač*

Značilnosti: konzervativen, vesten, predvidljiv.

Pozitivne lastnosti: organizacijske sposobnosti, praktično razmišljanje, samodiscipliniran.

Dopustne slabosti: pomanjkanje fleksibilnosti, slabo se znajde v novih situacijah, nedovzetnost za preizkušene zamisli.

9. *Strokovnjak*

Značilnosti: profesionalen, daje pobudo, predan.

Pozitivne lastnosti: posreduje dragoceno znanje ali tehnične sposobnosti.

Dopustne slabosti: ozko specializirano področje.

Dopustne slabosti moramo razumeti kot ceno za neko vrtilino, vendar le v primeru, ko tim pazljivo sodeluje in slabosti sproti izboljšuje, da ne postanejo opazne. Člane tima je potrebno spodbujati, da bodo obvladovali svoje slabosti, ne pa jih skušali odpravljati. Za uspešen tim so pomembne vse vloge, najbolj pa vloga usklajevalca in inovatorja, ki se morata med seboj zelo dobro ujemati, drugače inovatorjeve ideje ne bodo nikoli obrodile sadov.

Lipičnik je mnenja, da vloge posameznim članom tima praviloma ne razdeljujemo vnaprej, razen dveh osnovnih vlog: koordinatorja dela in zapisnika. Koordinator je tisti član tima, ki vodi pogovore (moderator), postavlja vprašanja, opozarja na skupne in različne poglede, zmeraj misli na cilj in načrt postopka ter spodbuja člane (Lipičnik, 1998, str. 278).

Če tim nima koordinatorja, potem v njem obvelja mnenje večine. V timu s koordinatorjem pa le ta podpira tudi ideje manjšine, ter spodbuja ostale člane k razpravi. Vloga zapisnikarja je, da vsa mnenja in ideje zapiše.

5.5. Vloga vodje v timu

Ena od najpomembnejših nalog članov tima je medsebojno sodelovanje za doseganje skupnega cilja, pri tem pa ima zelo pomembno vlogo tudi vodja tima. Kot prvo mora najprej zgraditi zaupanje med člani tima in njim, mora jih dopustiti čim več samostojnosti pri odločanju. Vodja mora biti skrbno pripravljen na svojo vlogo, kajti člani tima raje sledijo vodji pri katerem imajo občutek, da točno ve kakšen cilj želi doseči. Zelo pomembno pa je, da vodja spodbuja svoje člane k prevzemanju tveganja, kajti strah pred napakami ne sme biti nikoli tolikšen, da delavec ne bi poskusil delati malo drugače.

Vodja začrta smernice delovanja tima in pomaga timu, da dobi informacije in sredstva, potrebne za uspešno delo. Uspešen vodja se kaže v tem, v kolikšni meri je zmožen pripeljati tim k uspehu. Vodja tima deluje bolj kot spodbujevalec, motivator, usklajevalec ali svetovalec.

Dober vodja tima uporablja demokratično timsko vodenje. Pri tem člani tima drug drugega vodijo prek medsebojnega dogovarjanja in sporazumevanja (Brajša, 1983, str. 147). S tem ko je vodja pripravljen sodelovati z drugimi, nakazuje ostalim članom tima način dela. Pomaga timu, da se ta neprestano zaveda in skuša osredotočiti na cilje, ki jih želi doseči, zaupa v sposobnosti svojih članov, spodbuja k delu, skrbi za vzdušje, itd..

Vodja tima ima tri pomembnejše vloge: *ravnanje ob nesoglasjih, s časom in ob spremembah* (Adizes et al., 1996, str. 107). *Ravnanje ob nesoglasjih* pomeni, da vodja ustvari situacije v katerih prihaja do razhajanja mnenj članov tima. Tako prihaja do nesoglasij, ki pa so lahko ustvarjalna, če zna vodja vzdrževati ustrezno vzdušje. Torej, da dopušča različna mnenja, loči med dajanjem in postopkom ocenjevanja idej, ter ne hiti s končnimi sklepi.

Ravnaje s časom pomeni, da mora vodja poskrbeti za dobro izkoriščenost časa. Vodja mora vzdrževati primerno ravnovesje med dopuščanjem svobodnega načina izražanja in omejevanjem časa.

Ravnanje ob spremembah. Predlogi članov so v različnih situacijah zelo različni, zato je pomembno, da vodja tima podpre idejo oziroma predlog, ki je dober, čeprav je le ta v manjšini. Kadar manjšina ali kak član pri svojem podajanju ni jasen ali se izraža pomanjkljivo, je naloga vodje, da ga dopolni in spodbudi k natančnejšemu podajanju. Vloga vodje pri uglaševanju sprememb je zelo pomembna, saj mora tudi sam neprestano spreminjati svoje vloge od informacijske, pregledovalne, pogajalske itd...

Glavni problem vodenja, kot pogosto slišimo, ni doseči poslušnost in navdušenje v skupini, temveč doseči stanje v katerem sodelavci vidijo vodjo kot nosilca njihovih skupnih naporov (Lipičnik, 1996, str. 66).

V praksi se pogosto pojavi, da člani ne sodelujejo med seboj, včasih si celo nasprotujejo in s tem povzročajo obilo težav in zapravljanja časa. Tukaj je seveda pomembna vloga vsakega člana, vendar ključna vloga pripada vodji, ki mora najti načine, da bodo čimbolj uspešno sodelovali v korist organizacije.

Sodobno pojmovanje vodilnih oziroma vlogo vodje v timu sta Kouzes in Posner opredelila kot (Kouzes, Posner, 1987; Možina, 1994a, str. 15):

- uspešni vodja se srečuje z neprestanimi spremembami v organizaciji in jih tudi sam izzove;
- vodja ne priteguje tistih, ki mu sledijo, z namernim izzivanjem, ampak z globokim spoštovanjem njihovih pričakovanj;
- učinkoviti vodje imajo dolgoročno vizijo in občutek za smer, kar pa ne pomeni nikakršnih izjemnih (para)psiholoških sposobnosti;
- vodje niso brez čustev, ampak nasprotno, zbujaajo navdušenje, se zavzeto prizadevajo, so vzneseni, intenzivni, izzivalni, skrbni, skorajda zaljubljeni so v podjetje;
- pojmovanje vodij kot karizmatičnih osebnosti ni zelo škodljivo. Kar lahko tako pojmovanje povzroči škodljivega je, da vodjem zmanjšuje ceno, huje pa je, če povzroči kult osebnosti, čaščenje herojev, itd; vodja mora biti energičen in entuziastičen, toda ne zaradi kakih posebnih lastnosti, ampak zaradi trdnega prepričanja o smislu svojega dela;
- vodenje ni kontrola, ampak usposabljanje drugih za akcijo; čim bolj so delavci kontrolirani, tem manj verjetno je, da se bodo odlikovali pri delu;
- uspešni vodje ne delajo osamljeno, ampak so v tesnih stikih s sodelavci in skrbijo za druge;

- pomembnejša od besed so dejanja – prepričljivost dejanj je edina posamična pomembna determinanta tega, ali bodo drugi sledili vodji ali ne;
- vodenje ni položaj, ampak proces.

5.6. Motiviranje članov tima

Motiviranje članov tima je eden izmed ključnih pogojev za uspešnost tima. Zato bi vsak vodja moral dati velik poudarek na motiviranje vsakega posameznika v timu, kajti le tako lahko pričakujemo, da bodo ljudje delovali v smeri doseganja skupnega cilja.

Sposobnost motiviranja ni čarobni napoj, ki ga vodja dobi v času izobraževanja, ampak je sestavni del osebnosti, ki ga mora vodja vedno nositi s seboj, ne pa ga vzeti v roke, ko obstaja potreba po motiviranju (Lipičnik, 1993, str. 45).

Motivi, ki gonijo člane tima k delovanju, se razlikujejo od posameznika do posameznika in naloga vodje tima je, da najprej ugotovi za vsakega člana posebej, kateri so njegovi največji motivi za delo v timu. Kasneje pa mora znati uskladiti različne motive med člani.

Motivi so hotenja, ki se porajajo v človekovi notranjosti na podlagi njegovih potreb in ki usmerjajo njegovo delovanje (Lipovec, 1987, str. 109). Poznamo dve vrsti motivov: primarne in sekundarne.

Primarni motivi so motivi, ki zadovoljeni omogočajo človekov obstoj (Lipičnik, 1998, str. 25). Med primarne motive uvrščamo: žejo, lakoto, spanje, počitek, spolnost, materinstvo in druge. Za to skupino je značilno, da vodijo človeka do takšnih ciljev, ki mu omogočajo preživetje. Ker se nanašajo na človekovo biološko zgradbo, se imenujejo biološki.

Sekundarni motivi so tisti motivi, ki človeku povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni. Ne ogrožajo pa njihovega življenja, če niso zadovoljeni. So motivi, ki jih človek nima že ob rojstvu. Prihajajo v ospredje v gospodarsko razviti in kompleksni družbi in so za prebivalce ekonomsko razvitega sveta veliko pomembnejši od ekonomskih motivov. Med sekundarne motive uvrščamo moč, uveljavitev, pripadnost, varnost, status ter druge.

Pri timskem delu člani tima pretežno zadovoljujejo sekundarne motive, saj se timsko delo uveljavlja v gospodarsko razviti družbi. Člani zadovoljujejo s timskim delom potrebe po samopotrjevanju, odgovornosti, uveljavitvi v družbi, ugledu, prestižu, samostojnosti, osebnem razvoju,...

Vodja tima mora znati motivirati tako posameznika kot tudi celoten tim. Pri tem mora upoštevati nekaj splošnih pravil, med katerimi so nekatera še posebno pomembna za tim. Upoštevanje teh pravil vodi k vseskozi motiviranemu delovanju tima:

1. Za motiviranje mora biti motiviran vodja.

Nemogoče je motivirati nekoga drugega, če sami nismo motivirani. Če je vodja tima motiviran - če prihaja na delo pred drugimi, če dela z zanosom, če ima pozitiven odnos do vseh, če je pošten in zanesljiv in vodi z zgledom – tak vodja uspe motivirati člane tima. V tem primeru vodja predstavlja zgled za ostale člane, ki ob takem vodji ne izgubijo motivacije za delo.

2. Za motiviranje je potreben cilj.

Nemogoče je, da bi bil katerikoli posameznik ali tim motiviran brez jasnega in natančno določenega cilja. Motivacija pomeni prizadevanje za prihodnost, torej prizadevanje brez cilja ni smiselno.

3. Motivacija, ko jo enkrat vzbudimo, ne traja dolgo.

Motiviranje mora biti stalen proces, kajti, če se ne neguje, hitro izgine. Vodja mora stalno ocenjevati delo članov tima, vendar mora imeti pri tem pravilen pristop, saj lahko člana tudi demotivira; ko s članom razpravljata o njegovih prednostih in pomanjkljivostih, zasnujeta načrt ukrepov za izboljšanje člana in njegovega dela v prihodnosti.

4. Za motiviranje je potrebno priznanje.

Priznanje se lahko izreče v različnih oblikah. Pomembno pa je, da vodja ne krši zakonitosti, saj se ljudje vedno borimo za priznanje bolj kot za vsako drugo stvar v življenju. Zlato pravilo pri dajanju priznanj je, da ne pozabimo na nikogar od tistih, ki si priznanje zaslužijo, saj je to izredno demotivirajoče.

5. Soudeležba motivira.

Dokaz za to, da soudeležba motivira je lahko izredna uspešnost podjetij, ki zaposlenim prodajajo deleže v upravljanju. Ljudi pogosto bolj motivira občutek, kako koristni so pri delu, kot pa način, kako ravnajo z njimi. Kadar ljudje čutijo, da sodelujejo in so vključeni v poskus uvedbe nečesa novega ali v uresničevanje nekega projekta, se raven njihove motivacije močno zviša.

6. Če vidimo, da napredujemo nas to motivira.

Ko ljudje vidijo, da so uspešni, da napredujejo in da nekaj dosežajo, so vedno bolj motivirani. Če pa opazijo, da nazadujejo, bodo izgubili motivacijo.

7. Izziv nas motivira le, če vidimo priložnost za zmago.

Ljudi navdušujejo za delo razne spodbude, tekmovalnost in izzivi, vendar bo izziv motiviral človeka samo, če bo verjel, da ima možnosti za uspeh. Če te možnosti ne vidi, ne bo imel motivacije za delo.

8. Vsak ima omejen prostor za motivacijo.

Vsak je lahko motiviran, vendar za vsakega posameznika obstaja točka, ko ni smiselno še naprej spodbujati nekoga k aktivnostim ali k boljšemu delu, ker bo to spodbujanje neučinkovito.

9. Pripadnost skupini motivira.

Izredno pomembno je, da imajo ljudje občutek pripadnosti, saj so takrat bolj zvesti, motivirani in prizadevni. Vodja, ki je sposoben ljudi motivirati, bo uvedel različne redne aktivnosti, ki ljudi združujejo.

Občutek pripadnosti k timu je zelo pomemben, saj so člani tima precej samostojni pri svojem delu. Zato je ključno, da se počutijo kot pomemben in nenadomestljiv člen tima, katerega vložek je nepogrešljiv pri doseganju cilja.

Vodja tima lahko člane tima motivira enako kot je motiviran sam : *motiviranje z zunanjimi nagradami* ter *motiviranje z notranjimi nagradami*. Več o obeh vrstah motiviranja sem govorila pri motiviranju vodje.

Poleg nagrad pa vodja tima lahko uporabi tudi dve vrsti neposredne motivacije: *pohvalo in grajo*. Da pohvala deluje spodbudno in kritika ne prestrogo, morata (Rozman, Kovač, Koletnik 1993, str. 214):

- obe priti neposredno od nadrejenega, ki pozna prispevek člana;
- biti obe izraženi na štiri oči;
- se nanašati na obnašanje (zaželeno ali nezaželeno) osebe, ne pa na osebo samo;
- pohvala naj sledi čim prej po zaželenem obnašanju;
- kritika naj izhaja iz dejstev in ne iz govoric;
- kritika mora biti izražena v jasnem jeziku, ki ne dopušča nikakršnih dvomov.

Vodja tima ali član tima, ki skuša motivirati druge, mora najprej ugotoviti, kaj sploh motivira določeno osebo. Ne moremo nekoga motivirati z izzivalno nagrado, če ga izzivi sploh ne zanimajo. Najtežje pa je prepoznati te potrebe. Torej lahko rečem, da bodo z motiviranim timom cilji doseženi v krajšem času in z večjim zadovoljstvom članov tima.

5.7. Komuniciranje v timu

Za sam obstoj tima je bistvenega pomena komunikacija med člani tima. Vsakemu posamezniku omogoča, da uporabi izkušnje drugih in tako spozna tudi tisto, do česar mogoče sam ne bi nikoli prišel. S komunikacijo tim analizira probleme, prinaša odločitve in usklajuje delo posameznikov znotraj tima, poleg tega pa lahko s komunikacijo spoznamo in rešimo notranje težave tima.

Komuniciranje v timu torej poteka svobodno. Člani spodbujajo izražanje inovativnih predlogov, uporabo izboljšanih delovnih postopkov ter jasno razpravljanje o težavah in skupnih nalogah.

Komunikacijski proces sestavljajo *odpošilatelj*, *sporočilo* in *sprejemnik*. Odpošilatelj je tisti, ki oblikuje, zbira in kodira sporočila. Sprejemnik jih sprejema, dešifrira in se nanje odziva. Informacije v najširšem smislu od idej, odločitev in podobno pa so sporočila, ki jih oddajnik sporoči sprejemniku.

Da komunikacija v timu lepo poteka je potrebna, povratna informacija to pomeni, da se informacije, od sprejemnika vračajo k odpošilatelju in mu povejo, kako so bile sprejete. Tukaj se pogosto pojavijo problemi, da ne prihaja do povratnih informacij. To se dogaja predvsem tam, kjer še vedno prevladujejo hierarhični in avtoritativni odnosi.

Pomembno vlogo igra tudi povratna informacija o uspešnosti dela. Člani tima točno vedo kaj se od njih pričakuje in so zato lahko na tekočem o tem, koliko opravljeno delo ustreza pričakovanjem. Pri komunikaciji pogosto naletimo na probleme, katerim bi bilo treba dati večjo pozornost. Možina jih opredeljuje takole (Lipičnik, 1999, str. 178- 179):

Problem zaupanja. Besedne komunikacije potekajo s pomočjo ljudi in med njimi, zato si morajo člani tima ter vodja med seboj zaupati.

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 priznanja. Nobena stvar ni tako omejevalna v komuniciranju kot občutek, da človek ne dobi ustreznega priznanja za dani prispevek.

Problem strukture tima. Sproščene in tekoče komunikacije so mogoče le, če obstaja sprejemljiva in sprejeta porazdelitev vlog.

V zadnjem času je vedno večji poudarek na timskem načinu delo, kjer pa imajo komunikacije zelo pomembno vlogo, kot sem poudarila že prej. Ločiti moramo dve komunikacijski mreži: *centralizirano* in *decentralizirano*. V *centralizirani mreži* poteka komuniciranje članov tima o rešitvi problema, sprejemu odločitev in ostalo prek centralne osebe – vodja. Takšne komunikacije so v oblike kolesa ali v obliki črke »Y« (glej sliko 2). V *decentralizirani mreži* pa člani svobodno komunicirajo drug z drugim. Prenos informacij med njimi poteka toliko časa, dokler se vsi ne strinjajo o odločitvi. Takšne komunikacije potekajo v obliki kroga in na vse strani (vsi kanali).

Raziskave so pokazale, da je centralizirana komunikacijska mreža bolj primerna za reševanje preprostih problemov, saj lahko člani vse pomembne informacije prepustijo vodji v odločanje. Preproste naloge so tako rešene hitro in natančno, medtem, ko decentralizirana komunikacijska mreža počasneje rešuje preproste probleme, kajti informacija potuje od posameznika do posameznika. Decentralizirana komunikacijska mreža je bolj primerna za reševanje kompleksnejših problemov. V današnjem konkurenčnem obdobju je pomembno sodelovanje vseh članov tima pri reševanju problemov, ki so večinoma zelo kompleksni in zahtevajo različna strokovna znanja, ki pa jih člani tima lahko nudijo. Najbolj značilna struktura za timsko delo je struktura »vseh kanalov«. Vključuje največje število komunikacij, veliko sodelovanja in neizrazito vlogo vodenja.

Slika 2: Učinkovitost komunikacij v timu

Enostavne naloge	KROG VEČ KANALOV	»Y« KOLO
Kompleksne naloge	»Y« KOLO	KROG VEČ KANALOV
	počasnejše in manj natančne komunikacije	hitrejša in bolj natančne komunikacije

Vir: Daft, 1991, str. 450.

Komunikacije razlikujemo tudi glede na smer: komunikacije usmerjene navzdol ali navzgor, ter vodoravne in diagonalne komunikacije (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 231). Za timsko delo je najbolj značilno vodoravno komuniciranje, ki v veliki meri olajša in pospeši komuniciranje.

Da bi bilo komuniciranje čimbolj uspešno Lipičnik navaja nekaj pravil, ki lahko pripomorejo k boljšemu komuniciranju med člani tima (Lipičnik, 1999, str.182):

- delati v skupini pomeni skupno misliti.
- timsko delo je najslabša priložnost za razkazovanje posameznikove domnevne premoči;
- izogibajte se ubijalskih fraz, kot so: ne gre, nesmisel, niste naredili, popolnoma narobe itd. V sogovornikovih besedah iščite pozitivna nagnjenja in ga usmerjajte v vnaprej določen cilj;
- dobro poslušajte, kot si sami želite, da bi drugi poslušali vas;
- prav je, da se svoje ideje žrtvujejo v korist skupne rešitve;
- z višjim hierarhičnim položajem je povezana le večja obveznost dajati konstruktivne predloge;

- svoja vprašanja in ideje po možnosti utemeljite. Tako jih bodo drugi lažje sprejeli,
- trmoglavost duši vsako deli v timu;
- ni ene same resnice, kakor tudi ni ene same rešitve.

5.8. Konflikti v timu

Pri vsakem delu prihaja do situacij, ko je treba uskladiti nasprotujoča si mnenja. Timski način dela je najbolj primeren za razreševanje konfliktov. Pri timskem delu so konflikti celo zaželeni, kajti vodja kot tudi člani jih sprejemajo kot priložnost za reševanje spornih vprašanj. Razrešujejo ga v odkritem pogovoru, še preden postane nevaren.

Najslabša možnost, ki se je pojavljala v hierarhiji, je bilo izogibanje konfliktom ali pa njihovo preprečevanje, kar je sicer vodilo v navidezno harmonijo, ki je imela veliko negativnih učinkov.

Osnovno vodilo vsakega vodje je, da se mora naučiti ravnati s konflikti. Člane tima je treba naučiti razumevati konflikte in jih znati ugodno razreševati, s tem pa vodijo tim k uspehu. Konflikt je zdrav, kadar povzroči, da nasprotne strani raziskujejo nove zamisli, preizkušajo 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 (Maddux, 1992, str. 57).

Vendar se konfliktov v timu ne da vedno ustrezno usmeriti ali ga obvladovati. Če pride do izogibanja, lahko povzroči nasprotovanja, prekinejo se komunikacije, zmanjša se zaupanje in medsebojna podpora. Storilnost v timu se lahko zmanjša ali povsem preneha, pri tem pa lahko nastane velika škoda. Treba je presoditi kdaj konflikt vodi v ugoden razplet in kdaj je nezdrav.

Ko v timu izbruhne konflikt, moramo najti pravo pot za rešitev situacije. Šest situacij, ki nas pripeljejo do tega, so:

- spoznanje, da konflikt obstaja;
- identificiranje pravega konflikta;
- prisluhniti je potrebno vsem stranem, ki so udeležene v konfliktu;
- skupaj je potrebno poiskati načine za rešitev konflikta;
- priti do sporazuma in do odgovornosti za rešitve;
- sestanek o pregledu rešitve.

Če takoj ne ugotovimo konfliktne situacije, se ta samo povečuje in postane ovira za doseg cilja tima. *Spoznanje konflikta* in s tem hitrejša pobuda za njegovo rešitev omogočata, da konflikt preoblikujemo v priložnost.

Identificiranje »pravega« konflikta je najtežja faza. V timu se pojavljata dve vrsti konfliktov in sicer ločimo konflikte, ki izvirajo iz čustev ter konflikte, ki izvirajo iz samega načina dela. Ponavadi je konflikt, ki izhaja iz dela, neka osnova, čustva pa dodatno zapletejo ta konflikt. Za rešitev konflikta je potrebno najprej rešiti konflikt, ki izvira iz dela. Primeri konfliktov, ki imajo izvor v delu so: nestrinjanje o uporabljeni metodi dela, postopkih, odgovornostih, nestrinjanje glede ciljev, vrednot, ipd.. Primeri konfliktov, ki izvirajo iz čustev pa so: boj za premoč in kontrolo, ljubosumje in maščevalnost.

Prisluhniti je potrebno vsem stranem, ki so udeležene v konfliktu. Spodbuditi je potrebno člane, ki so nezadovoljni, da povedo svoje mnenje. Izogibati se je treba razpravam o tem, kdo ima prav in kdo ne. Osredotočiti se je treba na dejstva in vedenja članov tima in ne na njihova čustva. Da bi preprečili medsebojno obtoževanje med člani tima, je potrebno iskati njihove podobnosti in področja skupnega zanimanja.

Člani tima morajo skupaj poiskati načine za rešitev konflikta. V tej fazi so izredno pomembne komunikacije, saj lahko odprta razprava rezultira v več informacijah in alternativah, ki vodijo k rešitvi konflikta. To tudi gradi zaupanje in boljše odnose med člani.

Doseči morajo *sporazum in prevzeti odgovornost* za rešitve. Z doseženo rešitvijo morajo biti vsi člani čim bolj zadovoljni. Sporazuma se ne da izsiliti. Vsi morajo sodelovati in nihče ne sme drugemu vsiljevati ideje za rešitev problema.

Na koncu sledi *sestanek o pregledu rešitve*. Kadar se člani tima zavedajo, da bodo odgovorni za dokončanje obveznosti, bodo v to vložili več truda.

Če želimo konfliktno situacijo ustrezno rešiti je potrebno, da se odločimo za enega od stilov, ki jih prikazuje tabela 1. Poznamo pet stilov za obvladovanje konfliktov. Ti stili izhajajo iz različnih nivojev posameznikove želje po uresničitvi tako svojih ciljev, kot ciljev ostalih članov tima. Konflikti glede pomembnih vprašanj imajo v primeru, da vsi vpleteni sodelujejo in če jih pravilno obravnavajo, pozitivni učinek.

Pravšnja mera pravšnjih konfliktov, ki jih vodje obvladujejo, je ustrezna za uspešno delo posameznikov, skupin in podjetja kot celote (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 220).

Tabela 1: Stili razreševanja konfliktov

STILI	ZNAČILNO VEDENJE	UTEMELJITEV
OGIBANJE	Se ne upira. Ignorira prave vzroke in gre mimo njih. Zanika, da so taki vzroki problem.	Razlike so prevelike ali premajhne, da bi jih lahko premostili. Če poskusimo, lahko škodujemo odnosom v timu in si naredimo še več problemov.
PRILAGAJANJE	Strinja se z vsem. Ne vztraja. Sodeluje tudi na škodo osebnih ciljev.	Ni vredno tvegati rušenja dobrih odnosov in harmonije v skupini.
ZMAGA/PORAZ	Se upira. Vztraja in je agresiven. Mora zmagati za vsako ceno.	Preživijo le najmočnejši. Mora preskusiti superiornost. Poklicno in etično je največkrat korekten.
KOMPROMIS	Pomembno je, da vsi dosežejo osnovne cilje in ohranijo dobre odnose. Agresiven, toda sodeluje.	Nič ni popolno. Obstaja več kot en način za rešitev problema. Da bi kaj dobil, moraš tudi nekaj žrtvovati.
REŠEVANJE PROBLEMOV	Potrebe vseh so upravičene in pomembne. Visoko ceni vzajemno pomoč. Vztraja in tudi sodeluje.	Ko vsi odprto pretehtajo vzroke, lahko preiščejo rešitev, ki je koristna za vse, ne da bi bil kdo deležen posebnih pravic.

Vir: Maddux, 1992, str. 58.

5.9. Uspešnost tima

Za uspešnost tima je potreben pravilen izbor članov tima, ter seveda njihovo usposabljanje, ki se nanaša na to, kako naj člani sodelujejo in učinkovito delajo v okviru vlog, ki so jim dodeljene. Želijo čim bolje izkoristiti svoja znanja in sposobnosti pri opravljanju določene naloge, praksa pa pokaže kako uspešni so bili pri tem. V tabeli 2 so prikazane nekatere razlike med uspešnim in neuspešnim timom.

Tabela 2: Primerjava uspešnega in neuspešnega tima

USPEŠEN TIM	NEUSPEŠEN TIM
Cilji, naloge in poslanstvo tima so jasni vsem članom, ki vse svoje napore usmerijo v doseg le – teh, pa čeprav na škodo lastnih ciljev.	Člani tima ne znajo definirati poslanstva in ciljev tima. Najpogosteje se to pojavlja v začetnih fazah razvoja tima, kasneje pa, ko je tim skupaj že vrsto let in izgublja svojo osredotočenost. Člani se tudi ne strinjajo s cilji tima in v ospredje silijo njihovi osebni cilji.
Neformalno, spodbudno in sproščeno vzdušje, ki izraža predanost in zanimanje članov tima.	Zadržano, napeto vzdušje. Pogosta so znamenja dolgočasja in pojavljajo se nesoglasja med člani. Če se nihče ne potruzi zmanjšati napetosti, tim samo še globje zaide v težave.
Popolno sodelovanje vseh članov tima v razpravah, ki so osredotočene na reševanje nalog za doseg ciljev tima. Člani drug drugemu omogočajo, da vsak izrazi svoje predloge. »Bolj tihi« člani so spodbujeni od drugih. Plan razprave je narejen vnaprej in tim se ga drži.	Razprave potekajo v napetem vzdušju, nekateri člani vedno dominirajo in ne pustijo drugim do besede, ne vidijo nobenega smisla v dajanju svojih predlogov. Tudi če obstaja plan razprave, se ga člani običajno ne držijo.
Komuniciranje je spontano, tekoče in intenzivno tudi, ko člani delajo narazen. Člani svobodno izražajo svoje občutke o nalogah in ciljih. Aktivno poslušajo drug drugega in jih ni strah kreativnih predlogov.	Komuniciranje je nesproščeno in zavrto. Pomanjkanje aktivnega poslušanja vodi v nerazumevanje med člani, konflikt in zmedo. Predlogi so izraženi le zaradi krepitev lastnega položaja.
Člani tima se učijo drug od drugega. Kljub temu, da ima vsak svoje trdne vrednote, so pripravljeni prisluhniti drugim ter sprejeti njihove predloge in nasvete.	Člani iz svojih prepričanj oblikujejo odločitve, ne glede na mnenja in nasvete drugih in od njih le težko odstopijo.
Nestrinjanja med člani niso spregledana, temveč jim tim posveti čas. O njih razpravlja z namenom, da jih reši ali se nauči z njim živeti. Konflikt razrešujejo v odkritem pogovoru, še preden postane nevaren. Proces razreševanja konfliktne situacije je del življenja tima in pomeni pobudo za nove razprave in predloge.	Z nestrinjanji se ne ukvarjajo in so potlačena. Konflikti se največkrat sprevržejo v obmetavanje z argumenti, jeznimi besedami, vključujejo čustva in so polna obtoževanja. Konflikti onemogočajo delo tima.

Kritika je pogosta, odkritosrčna in zaželena. Se ne sprevrže v osebni napad.	Kritika je nezaželena, izhaja iz osebnega nezadovoljstva z drugimi člani tima in je zato najpogosteje čustveno obarvana.
Največ odločitev je doseženih z dogovarjanjem. Nestrinjanja oz. pomisleki, povezani z odločitvijo, so jasno izraženi in člani o tem odkrito razpravljajo.	Kompromis je najboljši rezultat pri sprejemanju odločitev, ki ga tim lahko doseže. Nekaterim članom tima so rezultati odločitev nepomembni.
Člani tima so zadovoljni s seboj in cenjeni s strani drugih, ko tim sprejme odločitev. Verjamejo v sprejete odločitve in njihov učinek.	Člani so zadovoljni, da je proces sprejemanja odločitev končan in nekateri niti ne poznajo sprejetih odločitev ali pa dvomijo v pravilnost sprejetih odločitev.
Člane sodelujejo med seboj.	Člani tima tekmujejo med seboj.
Člani tima zanima nenehen napredek in izboljšave njihovega dela. Iščejo načine, kako narediti stvari drugače in boljše.	Ko enkrat nekaj dosežejo, so s tem popolnoma zadovoljni in se ne ukvarjajo z idejo, kako to narediti še boljše. Pogosto tudi uživajo na lavorikah preteklega dela.
Člani si vloge vodje tima od časa do časa menjajo glede na okoliščine, potrebe tima in sposobnosti članov tima. Vodenja tima temelji na znanju in ne na formalnem statusu ali položaju osebe. Ni borbe za premoč.	Vodja tima je formalno določen glede na njegov položaj in status in se vodenju tima na noben način ni pripravil odreči.
Tim konstantno spremlja rezultate svojega dela. Uspeh ga navdaja z občutkom navdušenja, predanosti in še večje zavzetosti za delo. Je tudi samokritičen.	Izogibajo se razpravam o lastnih dosežkih, saj so prepričani o svoji nezmotljivosti.

Vir: Maginn, 1994, str. 10.

6. UGOTAVLJANJE USPEŠNEJŠEGA VODENJA

6.1. Prednosti in slabosti vodenja v timu

Pri vodenju tima moramo biti pozorni na komunikacijo, motiviranje in nadzor (Rozman, 1993, str. 212). Tim je v podjetju sestavljen, da se posamezne naloge, ki zahtevajo različne metode dela in različna znanja, uspešneje opravljene. Pri vsakem delu pa obstajajo dobre in slabe strani (Rozman, 1993, str. 166; Daft, 1991, str. 480):

Prednosti vodenja v timu:

1. Aktiviranost celotnega ustvarjalnega potenciala posameznika.
Vodenje tima deluje s pomočjo »energijskega efekta«. Posamezniki so bolj motivirani, zavzeti in učinkoviti tudi zaradi prisotnosti ostalih članov tima.
2. Zadovoljstvo članov tima.
Delo v timu ljudem daje občutek pripadnosti. Ob druženju v timu se ne dolgočasijo, dobijo občutek spoštovanja, koristnosti in lažje obvladujejo stres.
3. Vključevanje različnih znanj in sposobnosti.
Člani v tim prinesejo različna znanja, spretnosti, izkušnje in sposobnosti. Vse to vodi k večji ustvarjalnosti, inovativnosti in večjemu številu idej, mnenj in alternativnih predlogov za uresničitev določenega cilja. Poleg tega se znotraj tima medsebojno izravnava prednosti in pomanjkljivosti posameznih članov.
4. Medsebojna podpora članov tima.
Spodbujanje, medsebojna podpora in priznavanje uspehov potrebuje vsakdo. V temu si to člani tima nudijo drug drugemu.
5. Boljše komunikacijske poti.
Ker ni zaviralne vloge nadrejenega, lahko vsak član tima pove svoja stališča, predloge, mnenja in ideje. Vsi pa si tudi želijo poslušati in razumeti druge.
6. Boljša kakovost odločitev.
Člani tima, ki pri projektu sodelujejo sto odstotno, so zadovoljni, obvladajo svoja znanja, se medsebojno podpirajo in komunicirajo, vsekakor vplivajo na boljše odločitve pri doseganju cilja. Zaradi boljšega pretoka informacij in medsebojnega spodbujanja za odkrito izražanje mnenj, nasprotovanj in priznavanja konflikta, je kakovost sprejetih odločitev izredno visoka.
7. Večja fleksibilnost podjetja.
Posamezniki, ki sodelujejo v timu si med seboj lahko menjajo delo. Možna je hitra reorganizacija in premestitev delavcev na druge naloge. Timska organiziranost dela omogoča podjetju boljše odzivnost na vse hitrejše spremembe potreb trga.

Pri oblikovanju tima je potrebno zagotoviti čim večjo učinkovitost tima. Neučinkovit tim je lahko tudi posledica neučinkovitega vodenja, ki se kaže v določenih *slabostih*:

1. Visoki stroški uvajanja in koordiniranja.
Stroški uvajanja so potrebni za izobraževanje, ki je potrebno za timski način dela. Po oblikovanju tima je potrebno veliko časa in energije za koordinacijo timskih aktivnosti.
2. Velika izguba časa zaradi razprav v timu.
Dolgočasne razprave v timu se lahko pojavijo že na začetku delovanja tima glede začetka dela, organiziranosti dela in različnih želja. Razprave, ki so neustrezno vodene, so lahko velik zaviralni element pri delovanju tima.
3. Preorientacija moči.
Pri oblikovanju tima v podjetju se morajo člani tima odpovedati svoji managerski moči. V timih, ki uspešno delujejo, vodje tima niso tako potrebni. Za vodje, ki se bojijo izgubiti oziroma deliti svojo moč in status, je takšna prilagoditev izjemno težka.
4. Zastojkarstvo.
Tim deluje kot celota. V njem se lahko znajdejo tudi posamezniki, ki uživajo ugled, nagrade in pohvale na račun drugih članov tima, za rezultate dela, v katere niso prispevali svojega deleža. Večkrat se to zgodi v večjih timih.
5. Nejasna razmejitev odgovornosti.
Odgovornosti in zadolžitve, ki so v timu nejasno opredeljene, lahko povzročajo konfliktne situacije in otežujejo učinkovito doseganje ciljev.
6. Neupoštevanje individualizma.
Posamezniki v timu imajo poleg doseganja skupno zastavljenih ciljev tudi osebne interese. Drugi člani so lahko do teh interesov strpni ali pa tudi ne. Reševanje teh nasprotnojučih si interesov ne bi smelo biti v škodo posameznika in v korist tima ali obratno, temveč bi moralo biti v korist obeh. Kljub skupnemu delu, nalogam in ciljem so še vedno pomembni posamezni člani. Pri oblikovanju tima moramo zagotoviti posameznikovo individualnost in povezanost v timu, za doseganje zastavljenih ciljev.

6.2. Prednosti in slabosti hierarhije

Princip hierarhije predpostavlja nepretrgano verigo ukazovanja, ki povezuje vse zaposlene v podjetju z nekom, ki je za stopnjo višji v obstoječi organizacijski strukturi. Naloge morajo biti jasno določene vsakemu posebej, od zgoraj navzdol. Tako se lahko zgodi, da med seboj povezana dela in naloge zaposlenih v različnih enotah na enaki ravni organiziranosti zahtevajo neposredno horizontalno komunikacijo (levo in desno namesto od zgoraj navzdol). V takšne komunikacije morajo vodje seveda privoliti. Strogo upoštevanje takih formalnosti

pa povzroča izgubo časa, denarja in veliko razočaranj. Običajno je, da se zaposleni izognejo formalnosti in z neformalnimi odnosi pospešujejo reševanje problemov in komunikacije znotraj organizacije.

Dosledna uporaba principa o enotnosti ukazovanja in hierarhije ni več učinkovita. Vse to potrjuje praksa sodobnih podjetij. Novi izzivi ob iskanju novih tržnih priložnosti zahtevajo nove organizacijske rešitve v sodobnih podjetjih. Neupoštevanje in neučinkovitost hierarhije sili podjetja k drugačnim komunikacijskim in informacijskim sistemom.

6.3. Primerjava

6.3.1. Primerjava skupine in tima

Najpomembnejša razlika med skupino in timom je v načinu njihovega dela. Delo v skupini poudarja dosežke vsakega posameznika in njegovo odgovornost. Skupina se vedno oblikuje okoli ene osebe - vodje skupine. V timu so vsi člani lahko vodje. Vsi imajo individualno in skupinsko odgovornost in skupen cilj. Rezultat dela v skupini temelji na delu posameznika, medtem ko rezultat timskega dela temelji na skupnem delu dveh ali več ljudi. Člani tima morajo dobro sodelovati med seboj, uporabljati morajo dopolnjujoče sposobnosti in so med seboj soodvisni. Njihovo delo se ocenjuje v smislu končnih rezultatov skupnih naporov. Brez skupnega cilja in dogovorjenega načina dela tim ne more biti uspešen, ne glede na to kako uspešni so člani tima kot posamezniki.

Tabela 3: Značilnosti tima in skupine

SKUPINA	TIM
Vodja je jasno določen	Člani si delijo vodstveno vlogo
Odgovornost je individualna	Odgovornost je individualna in skupinska
Namen je enak poslanstvu širše organizacije	Ima točno določen namen, ki si ga tim določi sam
Ustvarja individualne rezultate dela	Ustvarja skupne rezultate dela
Vodja vodi učinkovite sestanke	Spodbuja odprte razprave, sestanki so namenjeni aktivnemu reševanju problemov
Meri svojo učinkovitost posredno preko svojih učinkov na druge	Svoje dosežke meri direktno z ocenjevanjem skupnih rezultatov dela
Razpravlja, odloča in delegira	Razpravlja, odloča in skupno deluje

Vir: Gatewood et al., 1995, str. 427.

Značilnosti tima in skupine v tabeli 3, nam predstavljajo skrajnosti, znotraj katerih se najdejo skrajno individualistične skupine in kolektivni timi.

Tabela 4: Razlike med skupino in timom po Maddux-u:

SKUPINA	TIM
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 se zavedajo, 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 nestrinjanje se obravnava kot nezaželeno, ker ne podpira, temveč deli enotnost skupine.	Člani 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: Maddux, 1992, str. 11.

6.3.2. Primerjava vodenja v skupini in timu

Vodenje v skupini se razlikuje od vodenja v timu. Hiter razvoj in organizacijske spremembe težijo k temu, da ljudje na pomembnih položajih strmijo k spremembam v stilu vodenja, tako da dosežejo zelene rezultate. Lahko rečem, da je timsko vodenje oziroma timski način dela veliko zahtevnejši in hkrati uspešnejši. Zato večina današnjih podjetij teži k takšnemu načinu dela, ki pa pomeni veliko več medsebojnega sodelovanja, prilagajanja, uspešno rešenih konfliktnih situacij, ki prinašajo nove ideje in uspešnejše poslovanje. Vendar kljub temu ne smemo pozabiti, da je v določenih situacijah, še vedno dobrodošla oziroma edino primerna le »trda roka«.

Tabela 5: Primerjav vodenja v skupini in timu

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 tim tudi operativno deluje.
Vodja občutljivo reagira predvsem na stališča višjih, enakovrednih in 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 lahko zelo 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 vodja 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 dogovor, da bi ustregel osebnemu interesu.	Drži obljubo in isto pričakuje tudi od drugih.

Vir: Maddux, 1992, str. 13.

7. SKLEP

V slovenskih podjetjih danes vse bolj težijo k uveljavljanju timskega dela. Najbolj ga onemogočajo stare navade iz preteklih let. Vodje timov imajo velikokrat zavezane roke, pri izbiranju sodelavcev v timu. Ker so sodelavci vajeni, da jim služba »pripada« ne glede na njihovo učinkovitost, se mora vodja skupine hitro odločiti, ali želi kljub nedelovanju tima doseči zastavljen cilj. Vodja mora prevzeti več dela v svoje roke, timu le še razdeliti naloge in čakati na poročilo o opravljenem delu posameznika.

Eden od razlogov za neuspešnost pri zastavljenih ciljih v podjetjih je napačen način vodenja oziroma odsotnost določenih lastnosti vodilnega. Pogosto so vodilni v neuspešnih podjetjih premalo timsko usmerjeni. Probleme, ki se pojavljajo v podjetju, največkrat rešujejo sami, odločitve glede poslovanja ne sprejemajo s posvetovanjem vseh zaposlenih, tudi sodelovanje med podrejenimi in nadrejenimi je omejeno. Zaposleni ne čutijo pripadnosti podjetju, povezanost med posameznimi oddelki je majhna, rezultati poslovanja pa so temu primerno tudi slabi.

Slika idealnega vodja tima, ki uspešno vodi tim:

- izbere usposobljene ljudi, ki znajo dobro delati;
- spodbuja vključevanje vsakega člana v timsko delo in pričakuje, da bodo vsi privzeli odgovornost za svoj prispevek k uspehu celote;
- ustvari občutek, da ljudje delajo zase in za svoje podjetje, ker potem delajo učinkoviteje;
- pritegne člane k skupnemu načrtovanju, postavljanju ciljev in reševanju problemov;
- pospeši usposabljanje članov tima;
- ukvarja se z uresničevanjem postavljenih ciljev, ne prepušča se neplodnim razpravam;
- ustvari zaupanje v timu, kar zagotavlja uspešnost tima;
- ne izogiba se konkurenci in konfliktom, zna jih kontrolirati in pravilno usmerjati;
- spodbuja svobodno komuniciranje v timu;
- v kritičnih trenutkih se zna sam odločiti, če to ni nujno pritegne k odločanju tudi ostale;
- zna pohvaliti in dati priznanje za uspeh.

Želja in potreba vseh nas posameznikov in podjetij je, da spoznamo in se naučimo delovanja v timu in, da to čim uspešnejše lahko izkoristimo na vseh naših področjih delovanja.

LITERATURA

1. Adizes Ichak et al.: Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana: Panta Rhei - Sinteza, 1996. 404 str.
2. Bizjak Franc, Petrin Tea: Uspešno vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 314 str.
3. Brajša Pavao: Vodenje kot medosebni proces. Odnosna psihodinamika vodenja. Ljubljana: DDV Univerzum Ljubljana, 1983. 242 str.
4. Daft L. Richard: Management. Second edition. Orlando: Dryden Press, 1991. 744 str.
5. Everard Bertie, Morris Geoffrey: Uspešno vodenje. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo, 1996. 310 str.
6. Gatewood D. Robert. Taylor Robert, Ferrell O.C.: Management; Comprehension, Analysis and Application. Chicago: Richard D. Irwin & Austen Press, 1995. 713 str.
7. Hitt Michael, Middlemist R: Dennis, Mathis Robert L.: Study guide to accompany management concepts and effective practice. Second Edition. Saint Paul: West Publishing Company, 1986. 345 str.
8. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
9. Lipičnik Bogdan, Drago Mežnar: Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management). Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
10. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetju. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1993. 242 str.
11. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 243 str.
12. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
13. Maddux B. Robert: Oblikovanje tima. Ljubljana: Mladinska Knjiga, 1992. 77 str.
14. Maginn D. Michael: Effective Timwork. United States of America: Richard D. Irwin, Inc., 1994. 101 str.
15. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
16. Možina Stane, Damjan Janez: Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 193 str.

17. Možina Stane, Merkač Marjana: Vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 232 str.
18. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994a. 287 str.
19. Newstrom John W., Davis Keith: Organizational behaviour, Human Behaviour at Work. New York: Mc Graw Hill Inc., 1993. 582 str.
20. Robbins P. Stephen: Organizational Behavior; concepts, controversies and applications. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall, 1989. 599 str.
21. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 314 str.
22. Vecchio Robert P.: Organizational Behavior. New York: The Dryden Press, 1995. 726 str.