



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija

Program: Promet

Modul: Logistika

USPEŠNO VODENJE SKUPIN IN TIMOV

Mentorica: dr. Silva Kos Knez
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidat: Miloš Osterman

Kranj, junij 2007

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici dr. Silvi Kos Knez za pomoč, vzpodbujanje in strokovno sodelovanje pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi lektorici Ani Peklenik, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Zahvaljujem se družbi IBI Kranj, d. d., saj mi je omogočila izvedbo raziskavo, ki sem jo uporabil v empiričnem delu naloge.

IZJAVA

»Študent Miloš Osterman izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Silve Kos Knez.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V sedanjem hitro razvijajočem se poslovnem svetu je vse več poudarka na učinkovitosti in uspešnosti posameznika, predvsem pa skupin in timov, ki delujejo na določenem področju. K vse večji učinkovitosti morajo biti naravnane vse oblike vodenja in organiziranja skupin, saj danes lahko uspe le dobro vodena skupina ali tim. Neprestane izboljšave delovnih procesov in dobri odnosi v skupini danes ne smejo biti več domena samo vodilnih sodelavcev v skupini. Za uspeh celotne skupine ali tima je potrebna povezanost in vzajemno delovanje vseh članov tako v timu kakor tudi v skupini. Ravno povezanost, vodenje in pravilna komunikacija so bistvenega pomena za medsebojne odnose in uspeh tako posameznika kot tudi celotne skupine ali tima ter posredno seveda tudi organizacije, v katero sta vključeni obe obliki organiziranja sodelavcev.

KLJUČNE BESEDE

VODENJE (leading) – usmerjanje, vplivanje in motiviranje zaposlenih, da bi ustrezno opravili svoje naloge, potrebne za doseganje organizacijskih ciljev

KOMUNIKACIJA (communication) – prenos sporočil med oddajnikom in sprejemnikom s pomenskimi simboli

MOTIVACIJA (motivation) – splet raznih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo

SKUPINA (group) – dva ali več posameznikov, ki so v stiku zaradi pomembnih zadev

TIM, TEAM (team) – skupina, za katero je značilno, da sodeluje pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev. Med posameznimi člani tima so medsebojne vezi, ki jih pri skupinah ni. To je razlika med skupino in timom. Vsaka skupina torej ni tim, vsak tim pa je tudi skupina, ker ima več članov.

ABSTRACT

In today's fast developing business world more and more emphasis is placed on the efficiency and successfulness of the individual and above all groups and teams that operate in this field. All forms of leadership and group organising must be oriented towards increasing efficiency since nowadays only a well led group or team can succeed. Today constant improvement of working processes and good relationships within the group must not remain a domain of merely the leading workers in the group. The success of the entire group or team requires connectedness and mutual functioning of all members in a team as well as in a group. Connectedness, leading and the right communication are vital for mutual relationships and success of the individual as well as of the entire group or team and indirectly also of the organisation which includes both forms of workers' organising.

KEY WORDS

LEADING – guiding, influencing and motivating of employees so they would be able to properly carry out their assignments required for achieving the organisational goals.

COMMUNICATION – transfer of messages between the transmitter and recipient with meaningful symbols.

MOTIVATION – a combination of various forces that influence the behaviour of a person and sustain it.

GROUP – two or more individuals that are in contact on account of important matters.

TEAM – a group of which it is typical that it cooperates in decision making and in mutual help when setting and achieving goals. Among individual team members there are mutual bonds that do not exist in groups. That is the difference between a group and a team. Therefore every group is not a team but every team is also a group because it has several members.

KAZALO

1 UVOD	7
1.1 Predstavitev problema	8
1.2 Predstavitev okolja	8
1.3 Metode dela	9
2 VODENJE	10
2.1 Opredelitev pojma vodenja.....	10
2.2 Lastnosti, vrednote in motivacija uspešnih vodij.....	11
2.3 Stili vodenja	12
2.3.1 Tradicionalni vodstveni stili.....	13
2.3.2 Sodobni vodstveni stili.....	13
2.4 Vodja.....	14
2.4.1 Vodja in njegova avtoriteta.....	14
2.4.2 Značilnosti dobrega vodje.....	14
2.4.3 Vloga vodij	15
2.4.4 Vrste vodij	15
2.4.5 Učinkovitost vodje.....	16
3 VODENJE SKUPINE ALI TIMA V DELOVNEM KOLEKTIVU	18
3.1 Definiranje skupine in tima	18
3.2 Skupina.....	19
3.3 Tim	20
4 KOMUNIKACIJA	22
4.1 Definicija komunikacije	22
4.2 Cilj komunikacije	23
4.3 Namen poslovnega komuniciranja.....	23
4.4 Konfliktne situacije.....	24
4.5 Komunikacija v skupini.....	25
4.5 Komunikacija v timu.....	26
5 VODENJE V SKUPINI	27
5.1 Prednosti in slabosti vodenja v skupini	27
5.2 Dinamika skupine	27
5.3 Vloga vodje v skupini	28
5.4 Slogi vodenja v skupini.....	29
5.5 Uspešnost skupine.....	30

6 VODENJE V TIMU	31
6.1 Prednosti timskega odločanja	31
6.2 Pomanjkljivosti timskega odločanja	31
6.3 Prednosti in slabosti vodenja v timu	32
6.4 Oblikovanje tima	33
6.5 Vloga vodje in članov v timu	34
6.6 Oblike timskega dela	36
6.7 Motiviranje članov tima	38
6.8 Uspešnost tima	39
7 PRIMERJAVA SKUPINE IN TIMA	41
7.1 Značilnosti skupine in tima	41
7.2 Primerjava vodenja v skupini in timu	43
7.3 Primerjava značilnosti članov v skupini in timu	44
8 EMPIRIČNI DEL	46
8.1 Predstavitev anketiranega podjetja	46
8.2 Opredelitev vzorca	46
8.3 Metoda	47
8.4 Analiza in interpretacija rezultatov	48
9 ZAKLJUČEK	63
10 LITERATURA IN VIRI	66
11 PRILOGE	67
12 KAZALO TABEL	71
13 KAZALO GRAFOV	72

1 UVOD

V sedanjem času, ko se svet zelo hitro razvija, je poslovanje in z njim povezana uspešnost podjetij odvisna od hitrih odločitev. Posameznik ni več sam sposoben sprejeti tako velikega števila informacij in odločitev o zadevah, ki so pomembne tako za posamezno skupino, tim, kot tudi za organizacijo, v kateri ta skupina ali tim deluje.

Skupinsko delo še nikoli v zgodovini ni bilo tako pomembno, kot je danes, ko smo priča hitrim tehničnim in tehnološkim spremembam na vseh področjih dela. Zato imajo zelo pomembno vlogo pri skupinskem delu vodilni delavci, in to ne glede na to, kako je delovna ekipa oblikovana in organizirana.

Uspešno vodenje skupin in timov v delovnih okoljih je izredno kompleksna naloga, pri kateri se vodje srečujejo z mnogimi težavami. Tako je ena izmed prvih težav, na katero naletijo v delovnem kolektivu, ta, kako združiti ekonomski in človeški dejavnik. Kako torej v delovno vzdušje skupine ali tima vpeljati zadovoljstvo, izpolnitev delovnih nalog v predvidenem času in seveda tudi kvaliteto in kvantiteto izdelkov pri skupinah in rešitev zadanih nalog pri timih, da bodo le-ta zagotovila ekonomsko stabilnost podjetij, v katerih delujejo, je naloga, ki jo morajo vodje uspešnih skupin in timov dobro obvladati.

Prav uspešno vodenje skupin in timov v delovnih okoljih je tema, ki jo bomo predstavili v tem delu. Diplomsko delo smo razdelili na devet poglavij. V prvih petih poglavjih bomo teoretično obdelali vodenje in dejavnike, ki vplivajo na vodenje, definirali tako skupino kakor tudi tim in predstavili komunikacijo v obeh oblikah organiziranja.

V nadaljevanju naloge bomo podrobneje predstavili vodenje v skupini, vlogo vodje, sloge vodenja in uspešnost skupine, v naslednjem poglavju pa predstavili vodenje tima, vlogo vodje v njem, oblike timskega dela in njegovo uspešnost.

V zadnjem delu teoretičnega dela naloge bomo primerjali vodenje skupine in tima.

Sledil bo praktični del, ki temelji na lastni raziskavi. Na kratko bomo predstavili podjetje, v katerem smo opravili anketo, sledil bo kratek opis dela in števila sodelavcev v anketiranih oddelkih.

V tem delu naloge bomo na podlagi izpolnjenih anketnih vprašalnikov dobili odgovore na vprašanja s področja vodenja, vplivov vodje na skupino, motivacije in komunikacije med sodelavci in oceno vodje skupine s strani podrejenih sodelavcev.

Na podlagi dobljenih odgovorov želimo ugotoviti mnenja podrejenih sodelavcev v skupinah o opisanih temah. Delo bomo zaključil z analizo in interpretacijo rezultatov ankete.

1.1 Predstavitev problema

Vodenje pojmuje kot proces, v katerem ena oseba vpliva na druge člane v skupini z namenom doseči določen cilj. Temelji na vzpodbujanju podrejenih sodelavcev s pomočjo učinkovite komunikacije. Pomembno vlogo pri tem ima seveda sama oblika, velikost skupine in njena organiziranost.

Sposobnost vodenja sodelavcev, pravilna izbira oblike organiziranosti skupin, komuniciranje med sodelavci v skupinah pa je osnova za uspeh vsake organizacije na gospodarskem področju, saj so največje bogastvo vsake organizacije ljudje. Kako izvabiti iz ljudi kar največ njihovega znanja in jih kar najbolje pripraviti za sodelovanje pri delu, pridobiti njihovo naklonjenost za spreminjanje načina dela in nenehno optimiranje, racionaliziranje procesov, je najpomembnejše in stalno vodilo v sistemu vodenja, organiziranja in delovanja skupin.

Pri reševanju bolj kompleksnih nalog, pri katerih še ni znana pot do rešitve in število rešitev, pa se je bolje odločiti za timsko delo. Tim je ekipa sodelavcev, strokovnjakov z različnih področij, ki jo običajno sestavimo za rešitev določenega problema. Tim je skupina z neko posebno notranjo dinamiko in je ne smemo enačiti s klasično skupino. Tim bolj ali manj uspešno reši vsako zadano nalogo, vsi člani si prizadevajo dodati čim večji prispevek k končni rešitvi naloge, kar je tudi pomembna razlika med njim in klasično skupino.

Prav uspešno vodenje skupin in timov, oblika organiziranosti, komunikacija znotraj posameznih skupin in timov in težave, ki ob tem nastanejo, pa bo tema, ki jo bomo obdelali v teoretičnem delu naloge. V empiričnem delu bomo predstavili vodenje delovne skupine v proizvodnem podjetju, ter natančneje obdelali dejavnike, ki vplivajo na uspešno vodenje skupine v neposredni proizvodnji.

1.2 Predstavitev okolja

V diplomskem delu želimo predstaviti vodenje skupine, vlogo vodje, načine in smeri komuniciranja med člani v skupini, ki dela v neposredni proizvodnji, v tekstilnem podjetju IBI Kranj.

IBI Kranj, d. d., je tekstilno podjetje, specializirano za proizvodnjo žakarskih¹ tkanin. Proizvodni program zajema izdelavo tkanin, ki se uporabljajo predvsem za oblazinjeno pohištvo in v dekorativne namene. Podjetje ima dolgoletno tradicijo in sodi med srednje velika podjetja v svoji panogi.

Gospodarska kriza, ki je zajela Slovenijo v začetku devetdesetih let preteklega stoletja, je prizadela tudi omenjeno podjetje, saj je izgubilo večino nekdanjih trgov, vendar pa je podjetje v tem času preusmerilo svojo prodajo na zahtevne trge, kot so zahodnoevropska in severnoameriška tržišča.

Prav usmerjenost na nove trge pa je botrovala velikim spremembam, ki jih je izpeljalo vodstvo podjetja na tehnološkem in na organizacijskem področju v podjetju.

¹ žakar – žakarska tkanina, vzorčasta tkanina

Tema, ki bo obdelana v praktičnem delu naloge, je organiziranost in delovanje posameznih delovnih skupin v oddelku priprave na tkanje.

V teoretičnem delu naloge želimo potegniti vzporednico med delovanjem, vodenjem in učinkovitostjo skupine na eni strani in tima na drugi.

Posebej se bom osredotočil na vlogo vodje v skupini in timu, saj na vodenje v timu vpliva veliko več dejavnikov, ki pa niso odvisni od samo posameznika. Delo v timu je učinkovitejše, kompleksnejše in zahtevnejše, zato so tudi rezultati dela tima v primerjavi s skupino temu primerni.

V skupini ima vodja bistveno izrazitejšo vlogo, kot jo ima vodja v timu, ker je vodenje skupine organizirano hierarhično. V timu pa si člani vlogo vodje menjavajo in delijo.

1.3 Metode dela

Pri izdelavi naloge smo uporabili empirično metodo in metodo dela s tekstom.

Prav tako je uporabljena tudi metoda kompilacije², s pomočjo katere so črpani opisi, trditve iz strokovne literature tujih in domačih avtorjev.

Angleška beseda team se v slovenski literaturi zapisuje kot tim in team. V Velikem slovarju tujk Cankarjeve založbe (2002) sta predstavljena oba zapisa in njun pomen je razložen kot delovna skupina, organizirana skupina strokovnjakov na določenem področju. Sami bomo v svojem delu zapisovali besedo tim.

² kompilacija – delo, mišljenje, ki temelji na tujih ugotovitvah, dognanjih

2 VODENJE

V vseh družbah se pojavlja večje ali manjše število skupin, v katerih redno prihaja do izrazitejšega vpliva posameznih članov na ostale. Prevladujoči položaj nekaterih članov skupin je ena od značilnosti skupinske strukture. Če ti položaji niso predvideni vnaprej, se zelo hitro zgodi, da se razvijejo, ko skupina deluje. Vodje so torej posamezniki, ki imajo ali pa so imeli pomembno vlogo oz. vpliv na družbeno ali politično življenje na področju, na katerem se uveljavljajo, pa tudi na znanost, umetnost, tehniko ... Gre za osebnosti, ki imajo velik začasni ali trajni vpliv na življenje določene skupine ljudi ali celotne družbe.

2.1 Opredelitev pojma vodenja

Vodenje še danes nima povsem jasno oblikovane definicije. (Kavčič, 1991) Definicije se razlikujejo glede na probleme, ki jih avtorji vidijo pri vodenju. Skupno vsem je, da gre za pojav, ki povezuje vsaj dve osebi.

Bistvo vodenja je v doseganju ciljev organizacije z uporabo sredstev, ki jih imamo na razpolago (čas, znanje, kadri ...) in z vplivanjem na medsebojne odnose v organizaciji. Vodenje je torej spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali pri doseganju zastavljenih ciljev.

Pojem vodenja na gospodarskem področju je opredeljen kot vplivanje na posameznika ali skupino v podjetju, katerega namen je, da tega posameznika usmerimo k zastavljenim ciljem podjetja. Vse to pa se lahko doseže le s pravilnim komuniciranjem, motiviranjem in vodenjem, rezultat pa je viden v večji konkurenčnosti in uspešnosti podjetja. Od uspešnosti vodenja je odvisno, ali bo tisto, kar je bilo zamišljeno, tudi uresničeno in ali bodo ljudje delovali skladno z zamislimi in po navodilih nadrejenih.

Vodenje moramo razumeti kot proces, ki potrebuje človeški stik, osebni vzor, čustva in to na obeh straneh. Nič slabega ni v tem, da se izrazijo čustva, kot so zadovoljstvo nad opravljenim delom, veselje, navdušenje nad dobro opravljeno nalogo in včasih tudi jeza nad sodelavci, ki so slabo izvršili naloge. Vendar pa moramo biti pri izražanju čustev zelo pozorni, saj lahko pripelje do prevelikih odmikanj od začrtane smeri, zato je dobro, da se v svoji podzavesti vedno držimo metod vodenja, ker nas obilica čustev in prevelika čustvenost lahko zavedeta, tako da ne moremo več povsem realno razmišljati.

Posebno je to pomembno v morebitnih sporih, kjer moramo ohraniti mirno kri in bistro glavo, saj sodelavci zaupajo samo nepristranskim vodjem, takšnim, ki pošteno presojajo in v kriznih situacijah reagirajo hitro in pravilno.

Vsak posameznik je lahko pravo bogastvo kreativnosti in talenta, le prebuditi moramo njegove skrite potenciale. Vodenje kot usmerjanje sodelavcev k zastavljenim ciljem mora biti takšno, da organizacija oziroma podjetje kot celota kakor tudi vsi njegovi posamezni deli vedno delujejo uspešno in učinkovito. (Lipičnik, 1998, str.112–114)

2.2 Lastnosti, vrednote in motivacija uspešnih vodij

Enega najboljšežnejših poizkusov, da bi odkrili ključne lastnosti uspešnih voditeljev, je (Kavčič, 1991 str. 214) opravil Ralph Stodgill z analizo več kot 120 člankov s to tematiko.

Stodgill je odkril, da avtorji navajajo veliko lastnosti, da pa je med njimi veliko nesoglasij o tem, katere od lastnosti so ključne za uspešnega vodjo. Vendar pa je z nekaj konsistentnosti le našel lastnosti, ki so najbolj stabilne in so združene v naslednje kategorije:

- **sposobnost**, tj. inteligentnost, pozornost, verbalna sposobnost, originalnost, dobro presojanje;
- **dosežki**, tj. znanje, študij, uspeh, atletska nadarjenost;
- **odgovornost**, tj. zanesljivost, iniciativnost, vztrajnost, agresivnost, samozaupanje, želja po uspehu;
- **participacija**, tj. aktivnost, sodelovanje, prilagodljivost, humor;
- **status**, tj. socialno-ekonomski položaj, popularnost;
- **situacija**, tj. mentalna raven, status, usposobljenost, potrebe in interesi vodilnih, cilji, ki jih mora doseči.

S to raziskavo je bilo dokončno preseženo prepričanje, da so lahko vodilni le tisti, ki so za to rojeni. Vodenja se da v veliki meri naučiti, prirojene lastnosti pa so pri tem v pomoč.

Motivacija vodje je tesno povezana z njegovimi vrednotami. Vrednote so eden od virov motivacije za vodenje in vključujejo naslednje komponente:

- željo po tekmovanju,
- željo po uspešnosti,
- željo po izražanju moči in usmerjanju drugih,
- željo biti izpostavljen in v središču pozornosti,
- željo po izvajanju upravljaljskih nalog.

Po mnenju Kržišnika (2002) je eden izmed najboljših načinov, kako vodja kar najboljše motivira podrejene sodelavce (pa tudi sebe), ta, da išče načine, kako iz njih potegniti njihovo kreativnost, jih aktivirati, povečati njihov manevrski prostor za odgovorno sodelovanje, da se iz pasivnih delavcev, od katerih se pričakuje zgolj poslušno izvrševanje zadanih nalog, prelevijo v inteligentne sposobne sodelavce in se zavejo, da je eno izmed kreativnih in konstruktivnih področij tudi njihovo delovno

okolje. Vedeti pa moramo, da motiviranja nihče ne more dati sodelavcu niti ga iz njega izsiliti, sodelavci si morajo sami želeli delo opraviti bolje in hitreje.

2.3 Stili vodenja

Stil pomeni način, na katerega opravimo neko nalogo. Za vodje pomeni stil vodenja način, kako uresničujejo svoje naloge. Ker se vodje med seboj razlikujejo po učinkovitosti, se nam samo po sebi zastavlja vprašanje, kakšen stil dela ima učinkoviti vodja.

Na stile vodenja vodilnega delavca vpliva vrsta dejavnikov. (Kavčič, 1991, str. 218–229)

Dejavniki, ki vplivajo na stile vodenja

- **Filozofija vodenja**
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 strogo kontrolirani. Od tod tudi izhaja definicija o avtokratskem vodenju kot nujnem in najprimernejšem.
- **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. Za razumevanje pomena situacije je pomembno opozoriti na stil vodenja v normalnih in kriznih razmerah, kot je na primer naravna nesreča.
- **Narava delovnih nalog**
Gre za pomemben vidik stopnje kreativnosti oziroma repetitivnosti. Pri repetitivnih delih je bolj uspešen avtokratski stil vodenja, pri kreativnih pa vsaka podrobnejša kontrola ali drug način izražanja oblastnega položaja vodje povzroči zmanjšanje učinkovitosti.
- **Karakteristike vodenih**
Vodenje je proces, ki vključuje voditelje in vodene. Zato učinkovit stil vodenja ni povsem stvar prostovoljne izbire voditelja. Odvisen je tudi od tega, kakšna so prepričanja, vrednote, pričakovanja, znanje, delovne navade sodelavcev, podrejenih. Njihova pričakovanja so povezana s skupnimi vrednotami kot sestavnim delom organizacijske kulture.

2.3.1 Tradicionalni vodstveni stili

- **Patriarhalni stil vodenja**

Ta izhaja iz odnosa oče – otroci. Dober patriarh – vodja se odlikuje predvsem s toplino, privlačnostjo in človečnostjo, zagotavlja pa tudi popolno socialno varnost. Značilnost tega sloga so nedeljene pristojnosti vodje, zato ni vmesnih organizacijskih ravni. To je mogoče v specifičnih razmerah preprostih proizvodnih odnosov in pri nezahtevnem delu v manjših skupinah.

- **Karizmatični stil vodenja**

Ta izhaja iz odnosa vodja – podaniki, spremljevalci. Označujejo ga predvsem karizmatične osebnostne lastnosti vodja, ki zahteva slepo pokorščino, podrejenost in zaupanje, kar pogosto preraste v popolno gospostvo nad podrejenimi. Pri strokovnih opravilih mora biti karizma utemeljena predvsem z znanjem, če naj vodja obvladuje podrejene in delo.

- **Birokratski vodstveni stil**

Zgleduje se po odnosu birokrata – izhaja iz formalno opredeljene moči, oprte na status, ki ga ima vodja v organizaciji zaradi svojega delovnega mesta. Vodenje je oprto predvsem na predpise, je birokratsko, ne dovoljuje iniciative in samoorganizacije. Zanj je značilna na veliko ravni razdeljena organizacijska struktura, ki onemogoča vsak človeški odnos med nadrejenimi in podrejenimi. Delavca obravnava le kot sredstvo za delo. Razlika med vodjem in podrejenimi se zato praviloma povečuje.

Opisani stili vodenja zaradi svojih številnih pomanjkljivosti v sedanjih organiziranostih niso več učinkoviti, ker se spreminja izobrazbena struktura delavcev, delo pa postaja čedalje kompleksnejše in zahtevnejše.

2.3.2 Sodobni vodstveni stili

- **Kooperativni vodstveni stil**

Ta stil ima še vedno hierarhične organizacijske strukture, a uveljavlja metode povezovanja vodstva in sodelavcev, na primer delegiranje (prenos pooblastil in odgovornosti na sodelavce), participacijo (sodelovanje sodelavcev pri rezultatih dela) in delo v delovnih skupinah. Take razmere omogočajo vzajemno delovanje, pri katerem se lahko cilji podjetja istovetijo s cilji delavcev, to pa zaposlene dodatno motivira za uspeh.

- **Timski vodstveni stil**

Prednost tega stila je, da se zgleduje po načelu »prvi med enakimi«, s čimer poudarja vzajemno delovanje za doseg skupnega cilja. Tako vodenje se najpogosteje uveljavlja pri ustvarjalnih, zahtevnih nalogah, kjer je izobrazbena struktura delavcev visoka, delavci pa sposobni ustvarjalnega sodelovanja. Vodja je predvsem predstavnik skupine navzven in koordinator dela.

Novejši stili vodenja imajo večji poudarek pri vključevanju podrejenih sodelavcev pri reševanju delovnih nalog, kar se odraža v kvaliteti, kvantiteti in v medsebojnih odnosih. (Bizjak, 1996, str. 140–141)

2.4 Vodja

2.4.1 Vodja in njegova avtoriteta

Beseda avtoriteta izhaja iz latinske besede: augere, ki pomeni rast. Vendar pa ljudje avtoriteto radi razumemo predvsem kot osebo, ki ščiti zakon in kaznuje ter ovira razvoj in osebno svobodo. V izvornem pomenu besede pa je to ravno tista oseba, ki naj bi rast in razvoj varovala, čuvala, prevzemala odgovornost zanj in zanj tudi nenehno skrbela. Prav zato je za opravljanje dela vodje skupine nujna osnovna stopnja življenjske modrosti in zrelosti.

2.4.2 Značilnosti dobrega vodje

Dober vodja deluje kot varuh zdrave dinamike. Ni ga strah konfliktov in vedno se postavi v bran pretočne atmosfere v skupini. Če vodja nima časa za skupino samo in za ljudi v njej, ker je nenehno zaposlen zgolj s poslovnimi vidiki, je to slab znak. Za razliko od dobrega se slab vodja ukvarja zgolj s pravili in okvirji, ne poskuša pa razumeti, kako ti okvirji vplivajo na ljudi. Ta njegova tendenca v glavnem izhaja iz njegovega strahu pred ljudmi in pred konflikti. (Kržišnik, 2002)

Dober vodja se zaveda, da morajo biti okvirji jasno postavljeni, da pa morajo rasti in se razvijati skupaj s skupino in da nikakor niso pomembnejši od posameznikov v njej.

Dober vodja se ne izogiba odločanju, ker bi ga bilo strah napačnih odločitev, reakcije sodelavcev, konfliktov ... Zaveda se, da je že neodločnost sama po sebi odločitev, in sicer in za pasivnost in prenašanje odgovornosti na druge. Dober vodja zna reči tako da kot ne.

Propagira odprtost in pozorno prisluhne novim svežim idejam. Zaveda se, da bodo včasih sodelavci, navajeni morda že rahlo postanega, a vendar varnega ritma, na ta svež entuziazem negativno odreagirali, zato jo usmerja v preraščanje lastne ozkosti in zaprtosti. Ve, da so vizije drugih morda boljše in bolj jasne kot njegove lastne ali pa kot že uveljavljene vizije ekipe, s katero dela.

Zavzema se za nove, plahe, tihe člane. Dobro ve, da včasih reflektira³ nekaj, kar večina pozablja in da bo le upoštevanje vsega sestavilo resnično rešitev. Zato posameznike, ki predstavljajo manjšino, opogumlja, usmerja, jim zagotavlja manevrski prostor, obenem pa ni pripravljen v nedogled igrati zaščitniške materinske vloge.

³ reflektirati – prositi, potegovati se za kaj

Dober vodja ve, da sam ne sme nikdar postati vsemogočen, in skrbno pazi, da se to ne bi zgodilo. Zato se ne sili v ospredje in ne poskuša narediti vsega sam, temveč usmerja ostale člane, da odgovorno sodelujejo. Predvsem pa jih podpira, potrjuje in usmerja.

Dejavno usmerja energijo v ozaveščanje in preseganje lastnih vzorcev, strahov, pomislekov ter fiksnih idej. (Kržišnik, 2002)

2.4.3 Vloga vodij

Najpomembnejši dejavnik v podjetju so vodje. Ti z izpolnjevanjem nalog vplivajo na delo celotnega podjetja. Vodje s svojimi osebnostnimi lastnostmi, vedenjem in stili vodenja ustvarijo med sodelavci 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 optimiranje in racionalizacijo delovnih procesov, ki jih opravlja podjetje. Imeti morajo sposobnost vplivanja na ljudi, tako da ti pri svojem delu uporabljajo vsa svoja znanja in zmožnosti. Prav tako 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.

Pomemben dejavnik pri odločitvah dobrega vodje je seveda njegova intuicija in intuicija njegovih sodelavcev. Pravo bogastvo idej in možnih rešitev na različnih področjih dela skupine ali tima ima večina sodelavcev, vendar pa uresničitev teh idej v praksi zavira prav utečeni način dela in model delovanja skupine ali tima. Prav spodbujanje razvijanja delovnih sposobnosti in prebujanje kreativnega duha v sodelavcih bi morala biti ena izmed prednostnih nalog vodje.

Uspešen vodja ne zavira ustvarjalnega dela svojih sodelavcev, marveč jih k temu spodbuja in v okviru možnosti tudi nagraduje. Vendar pa moramo vedeti, da sama motivacija ni odvisna samo od vodje, pomemben dejavnik je vsak posameznik, njegova ustvarjalna energija in v veliki meri tudi okolje, v katerem deluje. Pomembno vodilo pri delu tako vodje kakor tudi vseh članov v skupini je, da niso vezani samo na zastavljene, temveč stremijo naprej in si zastavljajo vedno višje cilje. S tako ustvarjeno klimo v delovni skupini je mogoče doseči prav vse realno zastavljene cilje. (Blanchard, 1995)

2.4.4 Vrste vodij

V vsaki organizaciji ali zaokroženi celoti poznamo formalne in neformalne vodje. Formalni vodje so osebe, ki so postavljene ali izbrane na položaj vodje z nekim formalnim aktom, statutom o strukturi skupine. Imajo natančno definirane naloge, določena pravila in pooblastila ter sredstva moči, s katerimi razpolagajo. Pojavljajo se samo v formalnih, organiziranih skupinah, kamor sodijo tudi podjetja.

Neformalni vodje se pojavljajo v neformalnih skupinah. To so lahko samostojne skupine (prijateljske skupine) ali pa so del formalnih skupin. Neformalni vodje se v okviru formalnih skupin pojavljajo v različnih okoliščinah:

- takrat, ko formalni vodja funkcije vodenja ne opravlja uspešno, zato določene aktivnosti prevzamejo drugi člani skupine;
- tedaj, ko formalni vodje uspešno opravljajo funkcije vodenja, nudijo podporo neformalnemu vodji in se zavzemajo za skupne cilje skupine;
- v okviru organizirane skupine, podjetja se pojavi ena ali več neformalnih skupin, ki so nezadovoljne s svojim položajem ali splošno situacijo v skupini, pri čemer so neformalni vodje takih skupin običajno njihovi najvplivnejši člani.

2.4.5 Učinkovitost vodje

Različna znanja, značilnosti vodij in stili vodenja vplivajo tako na samo učinkovitost vodenja kakor tudi na delovno učinkovitost skupine in rezultate opravljenega dela. Vendar pa učinkovitost vodenja skupine ni odvisna samo od naštetih dejavnikov, nanjo vplivajo tudi različni drugi dejavniki in kombinacije le-teh. Zato se je potrebno za najučinkovitejši način vodenja in z njim neposredno povezano učinkovitostjo vodje odločiti na podlagi temeljite preučitve vsake posamezne situacije.

Zelo pomemben dejavnik pri vsakodnevnem delu vodje v skupini so tudi povratne informacije. Z njimi vodja ugotovi odklone pri delu, vidi dejanske rezultate in iz povratne informacije lahko razbere, zakaj je do odklonov od načrtovanih smernic prišlo.

Tudi s stališča podrejenega sodelavca je povratno sporočilo zelo pomembno, saj mu pove, kako je bilo delo opravljeno, ga razbremeni starih nalog in se tako lažje in bolje pripravi na nove. (Možina, 1994)

Značilnosti uspešnega vodje:

- pazljivo posluša, kaj mu drugi govorijo,
- daje pri delu zgled svojim sodelavcem,
- vedno drži dano besedo,
- daje jasna navodila,
- zna ljudi zainteresirati za delo, ki ga opravljajo,
- rad sprejema predloge,
- pravilno ukrepa,
- ko želi izvršitev dela, razloži, zakaj,
- preučuje možnosti boljših delovnih metod,
- zna oceniti sposobnost svojih ljudi,
- zna načrtovati delo.

Neuspešni vodja je preveč usmerjen k ukazovanju in potrjevanju svoje pomembnosti, medtem ko mu za sodelavce in uspeh podjetja sploh ni mar.

Značilnosti neuspešnega vodje:

- se pogosto razburja,
- se preveč rad šali,
- navodila, ki jih daje, so nedotakljivi dokazi,
- se vedno z nekom prepira,
- ljudje ga ne marajo,
- prihaja utrujen na delo,
- rad ima stališča »velikega« človeka,
- je trmast,
- ima malo prijateljev,
- se hitro vznemiri.

Naštete značilnosti imajo odločilno vlogo pri oblikovanju dobrega in slabega vodje. Zato jim moramo pri izbiri in razvoju vodilnih delavcev posvečati veliko pozornost.

Posamezniki, ki nimajo potrebnih osebnostnih lastnosti za dobrega vodja, se vodenja v veliki meri lahko tudi 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 vse sposobnosti, da delijo moč, intuicijo, sposobnost usklajevanja, vrednost, dobro poznati samega sebe in imeti sposobnost vizije. (Kutzschenbach, 2000)

3 VODENJE SKUPINE ALI TIMA V DELOVNEM KOLEKTIVU

Že dolgo je znano, da ljudje v medsebojnem delovanju vplivajo drug na drugega in pri tem povezujejo svoja lastna dejanja, tako da se med njimi ustvarijo medsebojna razmerja. Ta razmerja povezujejo ljudi v organizirano skupino. V tako nastali skupini je vsak človek povezan z mnogimi drugimi ljudmi; tako nastalemu sestavu razmerij pravimo organizacijska struktura. Ta vzpostavlja razmerja podrejenosti in nadrejenosti ter opravlja razpored delovnih zadolžitev in odgovornosti. Prav tako se ta razmerja oblikujejo tudi v delovnem kolektivu.

Skoraj vsa podjetja so podvržena načelu hierarhije. Med njimi obstajajo tudi razlike glede števila nivojev, stopnje avtonomije, načina komuniciranja ... V vseh skupinah so med posamezniki in skupinami prisotni odnosi nadrejenosti in podrejenosti.

Vsak delovni kolektiv je sestavljen iz različnega števila posameznikov, ki se združujejo in delujejo v večjih ali manjših skupinah. K uspešnosti delovanja te skupine lahko svoj del prispeva prav vsak posameznik. Pozornost pri skupinskem delu je zelo pomembna, saj v podjetju večino časa preživimo v medsebojni interakciji⁴ z drugimi. To je lahko le neformalni pogovor, sestanek, delo na skupinskem projektu in podobno. Od komunikacije znotraj skupine je odvisen uspeh le-te. K uspešnosti pripomore tudi reševanje konfliktnih situacij, ki se med delom pogosto pojavijo. Za uspeh skupine je pomembna medsebojna povezanost in solidarnost vseh članov, kakor tudi njihov lastni prispevek pri doseganju skupnega cilja.

3.1 Definiranje skupine in tima

V osnovi moramo najprej ločiti skupino od tima. Delujeta različno, čeprav se nam na prvi pogled zdi, da sta v osnovi enaki.

Delovno skupino opredelimo najpogosteje kot dva ali več posameznikov, ki se povežejo za doseg cilja. Vsaka delovna skupina ima svojega vodjo in člane skupine, ki so glede na vodjo v podrejenem položaju.

Tim pa je skupina, v kateri vsi člani sodelujejo pri odločanju in si pomagajo pri izvrševanju zastavljenih nalog in ciljev.

Tako lahko rečemo, da so vsi timi skupine, vendar vse skupine niso timi. (Adizes, 1996, str. 101–102)

⁴ interakcija; sodelovanje, medsebojno vplivanje (med posamezniki ali skupinami)

3.2 Skupina

Skupina je določljiva, strukturirana in relativno trajna integriranost ljudi, ki imajo medsebojne odnose določene v skladu s socialnimi vlogami, interesi in vrednotami pri doseganju skupnih ciljev. (Možina, 1992, str. 27–28)

Elementi skupine

- skupino razpoznajo in določijo njeni člani in zunanji opazovalci,
- skupina mora imeti določeno socialno strukturo, tako da ima vsak član določen položaj v odnosu do drugih članov,
- v skupini obstajajo individualne vloge,
- bistveni za skupino so medsebojni odnosi, ki zagotavljajo stike in komunikacijo med člani,
- vsaka skupina ima norme vodenja, ki vplivajo na način igranja vlog,
- člani skupine imajo določene skupne interese,
- za obstoj skupine je nujna skupna dejavnost, usmerjena k nekemu socialnemu cilju ali k več ciljem,
- skupina mora določen čas obstajati.

Intenzivnost dela, povezanost in morala v delovni skupini so tem večji, čim močnejši so navedeni elementi.

V delovni skupini sodeluje pri opravljanju skupnih nalog ponavadi od tri do dvajset oseb. Odnos med člani delovne skupine ima posebne značilnosti, ki v drugih oblikah združevanja ljudi niso prisotne v takšni meri kot prav v delovni skupini. Člani delovne skupine so bolj usmerjeni k skupnemu organizacijskemu cilju, zaradi prepletenosti poslov so zato odvisni drug od drugega, osredotočeni so na svojo osebno nalogo, manj pa na opravila svojih sodelavcev.

Položaj delovne skupine je oblikovan na podlagi strukture podjetja na višjih hierarhičnih ravneh. Zato je vsaka delovna skupina hkrati formalna skupina, za katero se vnaprej določi njen namen, status in celotna struktura. Vsak član skupine je vnaprej seznanjen z vedenjem, ki se od njega pričakuje, prejme nalogo, ki jo mora izvršiti tako, kot se to od njega zahteva, niti bolje niti slabše niti v manjši niti v večji meri. (Treven, 2001, str. 172)

Člani delovne skupine imajo bistveno drugačen položaj kot člani tima, zato njihov prispevek k skupnemu učinku ni enak.

Čeprav je za skupino značilno, da so njeni cilji že načrtani, prav tako so določene tudi poti, po katerih bo skupina prišla do cilja, je za uspeh celotnega podjetja v današnjem poslovnem svetu pomembno, da vsak član skupine prispeva kar največji delež, seveda v okviru svojih zmožnosti.

Vse to pa lahko skupina doseže tako, da vsi sodelavci v skupini razmišljajo s svojo glavo, se zanesejo na svoje znanje in sposobnosti, saj v večini primerov sami najbolje vedo, kako odpraviti določen problem v svojem delokrogu na poti do cilja, tako doseči boljše rezultate svojega dela in s tem posredno seveda boljši rezultat dela celotne skupine.

Kreativnost vsakega posameznega sodelavca v skupini je pomembna za uspeh celotne skupine, biti kreativen pomeni biti izviren, drugačen, do neke mere trmast in tako razvijati svoje rešitve problemov. Saj ne trdimo, da so vedno vse rešitve dobre in optimalne že v prvem poizkusu, a če nikoli ne poizkusimo, tudi ne moremo videti rezultatov tega dela in prav tako ne moremo predvideti nadaljnjih ukrepov ter optimalne rešitve na poti do željnega cilja. Biti kreativen član skupine pomeni živeti svoje ustvarjalno življenje v skupini in za skupino. (Treven, 2001)

V vsaki skupini potrebujemo različne ustvarjalne kvalitete, ki vsaka na svoj način prispevajo k uspehu cele skupine. Ravno to ustvarjalno življenje in delo posameznika v skupini pa je lahko tudi trn v peti vodji skupine, vendar moramo poudariti, da gre v veliki večini za neuspešne vodje, ki so preveč usmerjeni k ukazovanju in potrjevanju svoje pomembnosti.

Pomembno vlogo pri tem pa ima motivacija sodelavcev. Pridobiti je potrebno prav vse sodelavce, vendar pa se je potrebno zavedati, da je za pridobivanje potreben čas. Vodja se mora potruditi svoje zamisli mora nenehno krepiti, jih spodbujati, tega pa ne sme početi z ukazovanjem. Vodja mora svoje sodelavce pridobivati.

Z drugimi besedami, vodja mora svojim sodelavcem pokazati, da jim zaupa, jih spoštuje in se zanima zanje. Vendar se moramo zavedati, da vodja ne more prisiliti svojih sodelavcev, da bodo pokazali večje zanimanje za delo, lahko jih le vzpodbuja in prepričuje. V sodelavcih je potrebno vzbuditi zanimanje za njihovo delo, da postane zares njihovo in ga bodo z veseljem opravljali. S tem bomo dosegli, da bo vsak sodelavec povedal svoje zamisli in ideje.

Naloga vodje je, da pri sodelavcih vzbudi in goji občutek pripadnost skupini. To pa lahko stori samo tako, da jih prepriča, da je prav vsak posameznik pomemben člen v verigi uspeha celotne skupine. Tako si vsak posameznik pridobi ugled, postane pomemben in seveda posledično tudi celotna skupina.

3.3 Tim

Tim je skupina ljudi z neko posebno notranjo dinamiko, ki bolj ali manj uspešno rešuje vsa dodeljena dela in naloge. Delo skušajo opraviti kvalitetno, v predvidenem roku, z racionalno porabo razpoložljivih virov. Vsi člani se morajo prilagajati skupnemu cilju, ki so si ga zadali. V teoriji deluje tim skladno in člani brez posebnih kompromisov dosežejo cilj.

Timsko delo je nepogrešljivo takrat, ko število poti, načinov 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, ki med člani spodbudi odprto komunikacijo. Ker se med seboj pogovarjajo, sodelujejo, izmenjujejo mnenja, prihaja do pozitivnega vzdušja, ki stimulirajo posameznika, da postane še kvalitetnejši sodelavec. Člani predlagajo in

vzpodbujajo zanimive predloge, ideje, rešitve, se o njih pogovarjajo in tako dosežejo skupen cilj.

Pri timskem delu ne gre za seštevek individualnih načinov reševanja problemov, temveč za bistveno drugačno kakovost dela. Timsko delo vključuje več ali manj ljudi, ki morajo med sabo komunicirati in zato nastopa proces, ki ga pri skupinskem delu ni ali pa ni pomemben. (Lipičnik, 1999, str. 177)

Značilnosti tima

- **Imajo skupni cilj**

Ljudje z različnimi sposobnostmi, izkušnjami in znanji so združili svoje moči za doseg skupnega cilja.

- **Imajo skupno delo.**

Ljudje potrebujejo drug drugega, da dosežejo skupen cilj.

- **Ima korist za vsakega člana tima.**

Skupni dosežek posredno ali neposredno prinese korist vsakemu članu.

Pri izvrševanju nalog se pojavljajo tudi konfliktne situacije, ki pa jih mora uspešen vodja uporabiti kot izziv, da člani podajo nove rešitve in predloge. Za rešitev določenega problema vodja sam izzove takšno konfliktno situacijo, ki spodbuja k nesoglasje v timu. Ta nesoglasja so koristna, če jih zna vodja kontrolirati in iz njih potegniti določene zaključke ter z njimi seznaniti člane, vendar je bolje, da se to ne dogaja prav pogosto. Pri tem mora vodja dopuščati različna mnenja in ideje, ki pa morajo dozoreti, da iz njih potegne najboljši zaključek. Razprava o razrešitvi konflikta ne sme biti predolga, ker s tem članom pade zanimanje in postanejo nezadovoljni. Če pa je razrešitev konflikta prehitra, se lahko zgodi, da se članom zdi, da niso imeli dovolj priložnosti sodelovanja in da jim je bila rešitev vsiljena.

4 KOMUNIKACIJA

4.1 Definicija komunikacije

Dobra tehnična definicija komunikacije je, da je komunikacija prenos informacije od enega posameznika do drugega. Gre torej za to, da en posameznik drugemu preda neko svojo misel, idejo in ko je ta ideja prispela do drugega posameznika, ko jo ta drugi udeleženec razume, sprejme, je komunikacija dovršena. Pri tem ni pomembno, ali se ta drugi posameznik strinja z idejo prvega ali ne niti ne gre za to, da prvi poskuša drugega v svojo idejo prepričati, temveč se komunikacija zaključi takoj, ko je drugi posameznik idejo, misel, torej informacijo prvega razumel. (Kržišnik, 2002, str. 15)

Komunikacija je torej osnovni sestavni del vsakodnevnega življenja človeka v njegovih življenjskih sredinah, kot so družina, šola, delovno mesto, soseska in širša družbena skupnost. Na vseh teh mestih s pomočjo komunikacije razvijamo in vzdržujemo lastno osebnost, medsebojne odnose, medsebojno prilagojenost, prav tako skupno delovanje in sodelovanje pri izvrševanju nalog in potreb.

Komunikacija je močno orodje, s katerim je resnično mogoče rešiti večino najrazličnejših problemov. Uporaba tega orodja pa je seveda odvisna od tistega, ki ga uporablja. Zato je mogoče s komunikacijo manipulirati in zlorabljati, pa tudi prispevati k večji življenjski izpolnjenosti vseh vpletenih. Vsekakor pa velja dejstvo, da resnično iskrena in poštena komunikacija vodi k resničnim, iskrenim in poštenim odnosom, zlagana in le navidezno resnična pa k zlaganim in le navidezno resničnim odnosom.

Obvladovanje komunikacije je pomembno na vseh življenjskih področjih. Nas pa najbolj zanima uspešnost komuniciranja na delovnem mestu. Uspešno obvladovanje komunikacije nam lahko priskrbi želeno delovno mesto, razvijemo pa lahko tudi boljše medsebojne odnose in s tem rešujemo konflikte med sodelavci, z nadrejenimi in podrejenimi.

Vsaka organizacija je sestavljena iz ljudi, ki vsakodnevno komunicirajo, rešujejo skupno zastavljene cilje in na tej poti premagujejo vse ovire, na katere naletijo. Poslovanje navadno poteka po načelu hierarhije, oziroma nastajajo razmerja nadrejenosti in podrejenosti. Da se sodelavci ne čutijo manjvredne, izkoriščene, oziroma da ne prihaja do nepotrebnih konfliktov, se morajo vsi dobro zavedati, da je pomemben dejavnik medsebojnih odnosov uspešna komunikacija.

Vsi vpleteni v komunikaciji morajo zelo dobro poznati komunikacijski proces, ki ga ne tvori le jezik, ampak celotno vedenje ljudi. Ne gre le za govorne izmenjave med sodelavci z znaki, ki jih sodelavci izmenjujejo z obnašanjem, temveč celotno komuniciranje, tako verbalno kot tudi neverbalno. Vsako sporočilo ima lahko za prejemnika informativno ali pa redundantno vrednost.

S komuniciranjem lahko:

- izmenjujemo informacije,
- vzpostavljamo medsebojne stike,
- pridobivamo znanje,
- predstavljamo različna stališča,
- prenašamo izkušnje,
- rešujemo probleme in
- vplivamo na druge osebe.

4.2 Cilj komunikacije

Cilj komunikacije je torej razumevanje in ne strinjanje. Ko skozi komunikacijo dosežemo resnično razumevanje, je pot do razumevanja relativno preprosta, saj so okoliščine že toliko osvetljene in dobro razumljene s strani vseh vpletenih, da je optimalna rešitev (ali vsaj naslednji korak k njej) vedno bolj očitna. Če pa poskušamo doseči strinjanje brez razumevanja in s tem bojno polje, delujemo precej nekonstruktivno. Zato je potrebno razlikovati med konceptoma komunikacije in retorike. Pri retoriki gre za načine in spretnosti nastopa tudi v duhu nekakšne borbe za prevlado, komunikacija pa je dosti širši pojem, ki v svoji srži pomeni združevanje, povezovanje in ohranjanje stika v smislu sinergičnosti, torej sodelovanja in medsebojnega dopolnjevanja. (Kržišnik, 2002, str. 15)

Razumevanja komunikacije in odnosov se lahko lotimo dvoplastno, tako da obravnavamo zunanje in notranje vidike. Zunanji vidiki komunikacije se dotikajo zunanje dinamike, torej tistega, kar se dogaja zunaj nas in na kar lahko vplivamo z nekaj več razumevanja in vaje. Če torej poskušamo komunikacijo in odnose čim bolje razumeti ter z vajo premagovati težavna področja, bomo s pomočjo obvladovanja zunanjih vidikov komunikacije napredovali, notranji vidiki komunikacije pa se tičejo dinamike, ki se odvija znotraj nas, nekje na področju našega uma in čustev, bodisi na zavestni bodisi na podzavestni ravni ter nam kljub vaji in razumevanju znova in znova v obliki raznovrstnih reakcij prepreči, da bi komunicirali tako, kot si želimo. (Kržišnik, 2002, str. 16)

4.3 Namen poslovnega komuniciranja

Poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost, namenjena je doseganju začrtanih ciljev organizacije.

Vodstveni delavci komunicirajo zato, da informirajo sodelavce in od njih pridobijo koristne informacije. S komunikacijo vplivajo na sodelavce in v poslovni organizaciji skoraj ni dejavnosti, ki bi potekala brez komuniciranja.

Razne oblike komuniciranja v poslovni organizaciji omogočajo:

- posredovanje in pridobivanje informacij vseh vrst,
- izmenjavo podatkov in mnenj med sodelavci,
- prenos idej, zamisli, rešitev težav,
- začetek, razvoj, obvladovanje in zaključek dela,
- pregled usklajevanje in usmerjanje dejavnosti organizacije,
- nabavo, proizvodnjo, prodajo,
- vzdrževanje in obnavljanje poslovnih stikov ter
- raziskovalno in razvojno dejavnost.

V podjetju poznamo štiri načine komunikacije:

- komuniciranje navzdol, to je takrat kadar nadrejeni pošilja sporočila podrejenim,
- komuniciranje navzgor, ko podrejeni pošilja sporočila nadrejenim,
- komuniciranje po vodoravnih kanalih, to je komunikacija med sodelavci na istem hierarhičnem nivoju, in
- komuniciranje po neformalnih komunikacijskih kanalih, kjer gre za spontan način prenašanja sporočil, ne glede na položaj, ki ga ima oseba v podjetju.

Za uspešno poslovno komuniciranje je pomembna tako oblika komuniciranja kot tudi način, na katerega jo izvajamo, saj v organizaciji ni dejavnosti, ki bi lahko uspešno delovala brez komuniciranja. Od uspešnosti komunikacije znotraj posameznih oddelkov in med njimi pa je v veliki meri odvisen tudi uspeh celotne organizacije.

4.4 Konfliktne situacije

V podjetju komuniciramo na različnih hierarhičnih nivojih. Konflikti lahko nastajajo horizontalno, na isti liniji med zaposlenimi, ali pa vertikalno, med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi. Če želimo, da je teh konfliktov oziroma nesporazumov čim manj, ali če že nastanejo, se moramo za njihovo omejevanje in umirjanje zavedati pomena komunikacije.

V podjetjih se pogosto srečujejo z različnimi vrstami konfliktov. Vzrok za nastanek konflikta ponavadi ni en sam, ampak jih obstaja več, ki se med seboj celo prepletajo. K splošnim vzrokom štejemo različnost in neuskklajenost vlog, ki jih ima posameznik v skupini ali timu, in njegova nezadovoljna pričakovanja.

Mnogo konfliktov v podjetjih je povezanih z vlogami, ki predstavljajo skupek nalog posameznika. Večkrat je tako, da so zaposleni prisiljeni prevzeti določene vloge in si jih ne morejo sami izbrati. Vsak posameznik si oblikuje različne vloge in pri tem izhaja iz svojih osebnih lastnosti.

Poleg konflikta med posameznimi člani v skupini pa lahko pride do konfliktne situacije tudi med skupinami, ki uresničujejo iste cilje v organizaciji. Ravno tako kot ima konflikt med posameznimi sodelavci pozitivne in negativne lastnosti, ima iste lastnosti konflikt med skupinami. Rivalstvo, ki ga povzroči napeto stanje med skupinami, ima za posledico, da se sodelavci v svoji skupini povežejo še bolj trdno in še trše primejo za delo. Rezultati dela vsake izmed vpletenih skupin ne

izostanejo, sodelavci v posamezni skupini pa se še tesneje povežejo in čutijo močnejšo pripadnost svoji skupini.

Pomemben vzrok konfliktov je tudi vpliv okolja, v katerem se posameznik ali skupina nahaja. Vsako okolje ima različne vrednostne sodbe in si dogajanje različno razlaga. Posamezniki, ki pripadajo skupinam iz različnih okolij, morajo biti v medsebojnem razmerju bolj prilagodljivi kot pa v medsebojnem razmerju z ljudmi iz svojega okolja. V podjetju nastajajo konflikti najpogosteje zaradi razlik v ciljih, različnosti vlog in značilnosti organizacijske strukture.

Konflikti se pojavljajo tudi zaradi nekaterih značilnosti organizacijskih struktur. Zelo pogosto so to piramidne strukture, ki povečujejo rivalstvo med posamezniki, pa tudi hierarhična razdelitev oblasti kot vzrok večanja odvisnosti in prisotnosti strahu med ocenjevanjem ter pojav individualne odgovornosti in velikost modernih organizacijskih struktur, ki povzročajo težave pri komuniciranju. Takšne strukturne organizacije, ki povzročajo odvisnost in podrejenost, manjšajo možnost, da bi zaposleni izrabljali večji del svojih sposobnosti. Zato moramo v takih konfliktnih situacijah ravnati z zdravo mero razuma. Proti konfliktom se ne moremo boriti, trudimo pa se lahko, da bomo pravilno ravnali, ko bo do njih prišlo.

Konflikte v skupini imenujemo tudi vertikalni konflikti, so zelo močni in povezani s hierarhijo. Do konfliktov med različnimi hierarhičnimi stopnjami pride predvsem zaradi nezdržljivosti ciljev, obsega kontrole, strukturnih razmerij, moči, samega načina vodenja skupine in nenazadnje tudi zaradi težav pri komunikaciji.

V timih nastajajo konflikti zelo pogosto in so neizogibni. Zaposleni v timih bolj ali manj tesno sodelujejo drug z drugim. Kako jih bodo zaposleni rešili, pa je odvisno od njih samih ali od timskega vodja. Tudi po tem se timi ločijo na uspešne in tiste manj uspešne. Tu se pojavljajo horizontalni konflikti. Ti niso tako močni kot vertikalni, zato jih je lažje rešiti.

4.5 Komunikacija v skupini

Pri komunikaciji v skupini gre za iste načine komuniciranja kot v primeru komunikacije med posamezniki, vendar pa se večina vidikov komunikacije intenzivira v sorazmerju s številom vpletenih posameznikov. Konfrontacija s skupino predstavlja za posameznika pogosto neprimerno večje tveganje, saj je možnost, da bo zavrneni nerazumljen in prizadet, večja in se zato tudi reakcije v njem pojavijo v dosti bolj intenzivni obliki.

Uspeh komunikacije v skupini je v veliki meri odvisen od:

- velikosti skupin,
- načinov komuniciranja,
- vsebine dela,
- medsebojnih odnosov,
- značilnosti delavcev (znanja, zrelosti, sposobnosti, pripadnosti podjetju),
- interesov posameznikov,

- pripravljenosti posameznika za komunikacijo,
- od niza ostalih dejavnikov, kot so: organizacija dela, delovnega časa, okolice.

4.5 Komunikacija v timu

V zadnjem času je vedno večji poudarek na timskem načinu dela, kjer pa ima komunikacija zelo pomembno vlogo. V timu moramo ločiti dve komunikacijski mreži: centralizirano in decentralizirano. V centralizirani mreži poteka komunikacija članov tima o rešitvi problema, sprejemu odločitev in ostalega prek centralne osebe – vodja. V decentralizirani mreži pa člani svobodno komunicirajo drug z drugim. Prenos informacij med njimi poteka toliko časa, dokler se vsi ne strinjajo.

Za uspešnost in 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.

Da bi bilo komuniciranje med člani tima čim bolj uspešno, Lipičnik navaja nekaj pravil. (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 naprej določen cilj.
- 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 dajati konstruktivne predloge.
- Svoja vprašanja in ideje po možnosti utemeljite. Tako jih bodo drugi lažje sprejeli.
- Trmoglavost duši vsako delo v timu.
- Ni ene same resnice, kakor tudi ni ene same rešitve.

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

5 VODENJE V SKUPINI

V skupini vlada točno določena hierarhija, zato se točno ve, kdo je komu podrejen. Pojavi se hierarhična lestvica, ki vodi od najvišjega nivoja do zadnjega sodelavca v skupini.

Učinkovitost vodenja skupine je poleg učinkovitega vodje odvisna tudi od lastnosti posameznih članov, ki skupino sestavljajo. Sodelovanje in uvidevnost posameznikov vplivata na nemoteno vodenje in s tem tudi produktivno delovanje skupine. Individualne lastnosti, kot so aroganca, neupoštevanje navodil, zainteresiranost za individualne rešitve, zmanjšujejo skupinsko povezanost in s tem njeno učinkovitost. Na drugi strani pa zrelost, prilagodljivost in upoštevanje navodil vodje pozitivno vplivajo na vodenje skupine. (Lipičnik, 1998, str. 274–275)

5.1 Prednosti in slabosti vodenja v skupini

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, zaradi samega delovnega procesa, zahtevajo neposredno horizontalno komunikacijo. V takšno komunikacijo morajo vodje seveda privoliti.

Strogo upoštevanje formalnosti in zgolj vertikalno komuniciranje 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 razporejanja del in nalog ter hierarhije danes ni več učinkovita. Vse to potrjuje praksa sodobnih podjetij. Novi izzivi ob iskanju novih tržnih priložnosti zahtevajo nove organizacijske rešitve.

5.2 Dinamika skupine

Za razumevanje dinamike skupine je pomemben podatek, da se ta dogaja ravno tako kakor odnos med dvema posameznikoma. Ta odnos se dogaja tako na zavestnem kakor tudi podzavestnem nivoju.

Na zavestnem nivoju gre za uresničevanje delovnih nalog skupine, na podzavestnem pa je to prenos vzorcev iz okolja, v katerem smo odraščali ali v katerem živimo v skupini.

Zato pa na podzavestni ravni nehote prenesemo v skupino počutje, način reševanja težav, strategije reševanja iz okolja, v katerem živimo. Vendar pa delovni kolektiv ni okolje, iz katerega prihajamo. Zato moramo ta počutja in načine reševanja težav, ki jih posameznik prinese v skupino, čim bolj podrediti cilju skupine, tako da vsak posameznik dobi občutek pripadnosti. Le na tak način lahko skupina pride do optimalnih rešitev problemov na poti k zastavljenemu cilju.

Za skupino v proizvodnji še posebej velja pravilo, da le dobro oblikovana in uspešno vodena skupina brez težav opravlja naloge, za katere je bila organizirana.

5.3 Vloga vodje v skupini

Vodje skupin imajo drugačno vlogo in način vodenja kot vodje timov. Z vodenjem skupine si vodilni zagotovijo moč. V njihovih rokah so večja odgovornost in večje zadolžitve. Ob prepotrebni hitri organizacijski spremembi se moč posameznega vodilnega zmanjšuje, če pa ostaja nespremenjena, se zmanjšuje konkurenčnost in tržna moč podjetja.

Uspešni vodja pri svojem delu na osnovi svojih izkušenj pridobi sposobnosti, ki jih nato lahko s pridom uporabi pri svojem delu. Vendar pa je kalitev takega kadra dolgotrajen proces, zato podjetja velikokrat, še posebno v današnjem času, ne morejo čakati, da bi se vodje izoblikovali za opravljanje svojega dela. Zato podjetja običajno med že zaposlenimi iščejo sodelavce s sposobnostmi za vodenje in jih načrtno vzgajajo s točno določenimi programi, ki zajemajo spretnosti, potrebne za vodenje.

Te sposobnosti so:

- vizija,
- skladnost vrednot,
- delitev moči,
- intuicija⁵ in
- poznavanje samega sebe.

Cilj skupine je lahko nerealen ali pa težko uresničljiv, ker prihajajo direktive z višjih nivojev. Kjer ni opore in spodbude v kolektivu, vse to prevzame vodja, ki pa mu zmanjkuje časa. Ravno tako prevzame pomoč posamezniku, ki ne more opraviti svoje naloge.

Povratne informacije potujejo le v obliki formalnih poročil navzgor po hierarhični lestvici, premalokrat pa tudi navzdol. Zaradi moči vodje v skupini običajno ne pride do večjih konfliktov, če že, pa le v manjši meri.

Vodja v ospredje postavlja 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 samo doseganje zastavljenih delovnih ciljev zanj niso primerna, vedno želi zastavljene cilje preseči. Pri naslednji delovni nalogi sodeluje z isto skupino, za katero pa si vedno zaželi, da bi bila drugačna – boljša, popolna.

Vodja uspešne skupine ni samo predpostavljeni – nadrejeni delavec, biti mora prvi med sodelavci, saj le tako lahko dobro dela s skupino, zato se tudi ostali sodelavci v skupini temu primerno odzivajo.

⁵ intuicija – neposredno dojetje, zaznavanje bistva česa, navdih

5.4 Slogi vodenja v skupini

Štirje značilni slogi vodenja (Robert Kržišnik, 2002)

1. *Avtoritativni slog*

Pri tem slogu, ki je pretežno konzervativen, tečejo informacije zgolj navzdol, torej od vodje do podrejenih. Značilno za ta slog je, da vodja drži vse niti vodenja v svojih rokah in o vsem samovoljno odloča.

2. *Posvetovalni slog*

Ta slog je že naprednejši, saj pri njem informacije tečejo tudi navzgor, torej od podrejenih k vodji, vendar samo na pobudo samega vodje in samo v obsegu, ki ga ta določi. Vodja prisluhne delavcem, a upošteva zgolj tisto, kar hoče in kadar hoče, ter se na osnovi teh informacij tudi odloča.

3. *Sodelovalni slog*

Tu informacije tečejo vertikalno in horizontalno in nenehno v vseh smereh. S tem se seveda poveča obseg komuniciranja in tako tudi čas, ki je za to potreben, zato pa vsak posameznik razpolaga z večjo količino informacij in s tem se potencial tako za nove ideje kot tudi za bolj celostne rešitve neprimerno poveča. Pri tem slogu se poveča tudi odgovornost vsakega posameznika v skupini. Pri takem načinu vodenja se pogosto dogaja, še posebej na začetku, da podrejeni odgovornost zavračajo, saj se pogosto ne morejo navaditi na situacijo, ki jim skozi sestanke nudi tudi možnost konkretnega soodločanja. Sodelovalni slog odločanja je težka naloga tudi za vodjo, saj mora nenehno operirati s precejšno mero zrelosti in življenjske modrosti. Že kot prva za marsikoga preprosto nedosegljiva zahteva je, da ne sme hlepiti po moči in je ne sme na vsak način obdržati, temveč mora svojo moč dejavno deliti z drugimi. Zadnja beseda pri odločitvi je še vedno njegova, vendar pa do nje pride po popolnem sodelovanju vseh posameznikov v skupini.

4. *Odločanje s soglasjem*

Osnovna značilnost pri odločanju s soglasjem vseh sodelavcev v skupini je, da tu ni vodje, temveč do odločitve pride celotna skupina preko konsenza. Kakor je že sam sodelovalni slog vodenja najbolj dolgotrajen, tako se tudi do soglasne odločitve pride bistveno počasneje kakor do avtokratske, vendar pa se v praksi iskanje soglasnih odločitev pri večjih dimenzijah izkaže kot najbolj učinkovito; tako v poslovnem pogledu kakor tudi v medsebojnih odnosih v skupini. Za učinkovito soglasno odločanje mora biti usposobljena celotna skupina, samo odločanje pa lahko poteka nekako po naslednjih korakih: najprej celotna skupina razgradi problem do vprašanja, osnovne dileme, na katero se da odgovoriti z da ali ne. Ko je vprašanje jasno opredeljeno, si celotna skupina vzame pet minut časa, da v tišini in miru vsak pri sebi razmisli o dilemi. Po poteku teh petih minut vsak pove svoje razloge za in proti. Ko so vsi povedali svoje argumente, si celotna skupina vzame ponovno pet minut za individualen razmislek v miru in tišini. Po tem pride na vrsto glasovanje, katerega rezultat verjetno še ne bo soglasen. Posamezniki, ki so v manjšini, naj skupaj pridejo do temeljnega razloga za nestrinjanje in ga oblikujejo v novo, jasno zastavljeno vprašanje, glede katerega se sproži nov postopek soglasnega odločanja. Tako se celotna

skupina prične počasi, korak za korakom bližati točki konsenza, torej rešitvi, ki bo najboljša za vse. (Kržišnik, 2002)

5.5 Uspešnost skupine

Vsaka skupina v podjetju je ustanovljena za uresničevanje določenih ciljev, naj bo to v proizvodnem procesu ali v ostalih dejavnostih podjetja. Ko povežemo produkte dela vseh proizvodnih skupin, dobimo končni izdelek. Ta izdelek pa mora ustrezati vsem predpisom in standardom, da ga lahko ponudimo na trg in prav v organiziranosti skupin v podjetju se je v zadnjih letih največ spremenilo. Vsaka skupina je ciljno zasnovana in vse skupine v proizvodnji so organizirane hierarhično. Vendar pa komunikacija v takih skupinah poteka v vseh smereh, tako horizontalno kot tudi vertikalno. (Lipičnik, 1999)

Za uspešen potek dela je potrebna tudi dobra komunikacija med sodelavci, tako v okviru skupine kot tudi med posameznimi skupinami. S tem načinom sproti razrešujemo nastale težave, ki nastanejo med proizvodnim procesom v organiziranosti tega procesa, kot tudi vse ostale težave, ki pri tem nastanejo.

Za razvijanje dobrega in učinkovitega delovanja skupine pa je potrebno daljše časovno obdobje, velik poudarek moramo predvsem posvetiti vodenju skupine. Vodja skupine naj ne bi bil samo predpostavljeni delavec, predvsem mora biti vodja prvi med sodelavci, tako da delovanje sodelavcev v skupini temeljiti tudi na dobrem sodelovanju.

Izraz učinkovitost se nanaša na:

- kvaliteto in količino proizvodov, še posebno je to pomembno pri skupinah, ki delujejo v proizvodnji;
- število rešenih primerov pri neproizvodnih skupinah, ki so sestavljene v ta namen. Zato je pri teh skupinah učinkovitejša tista, ki v istem času pod enakimi pogoji razreši več primerov;
- dobiček in poslovni uspeh, ki ga je dosegla skupina in
- na zadovoljstvo vseh članov v skupini; le-to pa je povezano tako z delom v skupini kakor tudi z medsebojnimi odnosi. Pomembna je tako produktivnost skupine kakor tudi uspešno sodelovanje znotraj nje.

Rezultati dobrega vodenja, organiziranosti in komunikacije v skupini so vidni tako v dobrih medsebojnih odnosih med vsemi sodelavci v skupini kot tudi v kvaliteti in kvantiteti opravljenega dela skupine.

6 VODENJE V TIMU

Tim je skupina ljudi, ki skupaj bolj ali manj uspešno rešuje zadane naloge. Delo skušajo opraviti kvalitetno, v predvidenem roku in z racionalno porabo razpoložljivih virov. Vsi člani se morajo prilagajati skupnemu cilju, ki so si ga zadali. V teoriji deluje tim skladno in člani brez posebnih kompromisov dosežejo cilj.

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

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.

6.1 Prednosti timskega odločanja

Skupinsko znanje tima je običajno večje, kot ga premore katerikoli član sam. Vsako luknjo v znanju posameznika lahko hitro zapolni specifično znanje drugih v skupini. Posamezniki ponavadi rešujejo probleme po ustaljeni poti, v timu pa drugi člani na podlagi izražanja mnenj prikažejo nove, mogoče bolj inovativne rešitve. Član, ki je imel že prej velik vpliv na sprejemanje odločitev, bo tudi v timu pripravljen sprejeti več odgovornosti. Član, ki želi druge prepričati o koristnosti svojih odločitev, ima lahko pri tem precej težav. Sodelovanje lahko to olajša, saj dobijo vsi dodatni vpogled v problematiko ter bolje razumejo in sprejmejo končno odločitev.

6.2 Pomanjkljivosti timskega odločanja

Prijateljski odnosi v timu lahko vodijo k poenotenju mišljenja posameznih članov. Namesto da bi delovali kot skupina, začnejo prevladovati zamisli enega ali dveh članov. Velikokrat je poslušanje le ene zamisli zelo vprašljivo in ne vodi k najboljšim rešitvam. Uspešnost tima se zmanjša tudi, če vodja preveč prevladuje v diskusiji ali preveč podpira mnenje kakšnega člana. Vsi morajo imeti možnost prispevati svoje mnenje in zamisli. Včasih se zgodi, da člani prehitro dajo zeleno luč določeni rešitvi nekega problema, namesto da bi postopoma poiskali najboljšo možno rešitev. Lahko se zgodi, da tim porabi preveč časa za sprejemanje odločitev, ki bi jo posameznik lahko rešil prav tako dobro, vendar v veliko krajšem času. (Možina, 1994)

6.3 Prednosti in slabosti vodenja v timu

Pri vodenju tima moramo biti pozorni na komunikacijo, motiviranje in nadzor. Tim je v podjetju sestavljen zato, da se posamezne naloge, ki zahtevajo različne metode dela in različna znanja, uspešneje opravljene. Pri vsakem delu pa obstajajo dobre in slabe strani.

Prednosti:

- **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.
- **Zadovoljstvo članov tima**
Delo daje članom občutek pripadnosti, ob druženju v timu se ne dolgočasijo, dobijo občutek spoštovanja, koristnosti in lažje obvladujejo stres.
- **Vključevanje različnih znanj in sposobnosti**
Vse to vodi k večji ustvarjalnosti, inovativnosti in večjemu številu idej, mnenj in alternativnih predlogov za uresničitev določenega cilja.
- **Boljše komunikacijske poti**
Tu ni zaviralne vloge nadrejenega, vsak član lahko pove svoje mnenje, predloge, stališča in ideje. Vsi pa si želijo poslušati in razumeti druge.
- **Medsebojna podpora članov tima**
Vsakdo potrebuje spodbujanje, podporo in priznavanje uspehov.
- **Boljša kakovost odločitev**
Zaradi boljšega pretoka informacij in medsebojnega spodbujanja za odkrito izražanje mnenj, nasprotovanj in priznavanja konflikta je kakovost sprejetih odločitev izredno visoka.
- **Večja fleksibilnost podjetja**
Možna je hitra reorganizacija in premestitev delavcev na druge naloge. Timska organiziranost dela omogoča podjetju boljšo odzivnost na vse hitre spremembe potreb trga.

Neučinkovit tim je lahko posledica neučinkovitega vodenja, ki se kaže v določenih slabostih:

- **visoki stroški uvajanja in koordiniranja**
(gre za stroške izobraževanja in uvajanja v timski način dela);
- **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);
- **preorientacija moči**
(pri delovanju v timu se morajo člani tima odpovedati svoji menedžerski moči. Za vodje, ki se bojijo izgubiti oziroma deliti moč in status, je takšna prilagoditev izredno težka);
- **zastonjkarstvo**
(tim deluje kot celota. V večjih timih se lahko zgodi, da posamezniki uživajo ugled, pohvale in nagrade na račun drugih, ki so največ prispevali za rezultat);
- **nejasna razmejitev odgovornosti**
(vse nejasnosti lahko povzročijo konflikte v timu in otežujejo učinkovito doseganje ciljev) in
- **neupoštevanje individualizma**
(gre za neupoštevanje osebnih interesov posameznika. Upoštevanje teh interesov mora biti v korist obeh, tako posameznika kot tudi tima kot celote).

6.4 Oblikovanje tima

Ko se odločimo za oblikovanje tima, se moramo zavedati vseh prednosti, ki jih timski način dela prinese. Pri tem se postavljajo vprašanja, povezana z opredelitvijo naloge in cilja, velikostjo tima in izbiro članov. Če so naloge v timih pravilno opredeljene in tudi cilji natančno določeni, potem je tudi vrednost in koristnost rezultatov dela tima veliko večja.

Velikost tima je odvisna od kompleksnosti in zahtevnosti naloge. Kadar je naloga zelo zahtevna in obsežna, je bolje oblikovati več timov kot pa povečati število članov v enem timu, saj z večanjem števila sodelavcev v timu postaja sodelovanje med njimi vse težje, medsebojni vplivi pa vse manjši. Pravo število članov tima omogoča vsem članom, da izrazijo svoja mnenja, po drugi strani pa še vedno lahko ohranjajo lastno identiteto.

Pri sestavi tima je zelo pomembno, kakšne člane združimo. Učinkovit tim je sestavljen tako, da so v njem zastopane vse ključne vloge. Vsaka vloga v timu je dragocena in nenazadnje tudi potrebna. Če v timu neka vloga ni zastopana, ni zaželeno, da nekdo iz tima spremeni svoje naravno obnašanje in prevzame manjkajočo vlogo, ker bo to po vsej verjetnosti škodovalo timu. Vloga naj pri članu predstavlja vrlino in prednosti, ne da bi se pri tem pokazale tudi njegove pomanjkljivosti. Dopustne slabosti moramo razumeti kot ceno za neko vrlino, vendar

le v primeru, ko tim pazljivo sodeluje in slabosti sprti izboljšuje, da ne postanejo opazne.

6.5 Vloga vodje in članov 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. Najprej mora zgraditi zaupanje med člani tima in seboj, dopustiti jim mora kar se da samostojno odločanje. Za svojo vlogo mora biti skrbno pripravljen, da mu člani zaupajo in vedo, kaj želijo doseči. Vodja mora svoje člane spodbujati k prevzemanju tveganja, kajti strah pred napakami ne sme biti nikoli tolikšen, da delavec ne bi poskusil delati drugače.

Vodja najprej začrta smernice delovanja tima in pomaga timu, da dobi informacije in sredstva, potrebne za delo. Uspešnost vodje se kaže tudi v tem, v kolikšni meri je zmožen pripeljati tim k uspehu. Je spodbujevalec, motivator, usklajevalec ali svetovalec.

Dober vodja uporablja demokratično timsko vodenje. S tem ko je pripravljen sodelovati z drugimi, nakazuje ostalim članom način dela. Pomaga članom, da se osredotočijo na dosego cilja in zaupajo v svoje delo.

Vodja tima ima tri pomembnejše vloge:

- ***Ravnanje ob nesoglasjih,***

kar pomeni, da vodja ustvari situacije, v katerih prihaja do razhajanja mnenj članov tima. Tako prihaja do nesoglasij, ki so lahko ustvarjalna, če zna vodja vzdrževati ustrezno vzdušje, to pomeni, da dopušča različna mnenja, loči med dajanjem in postopkom ocenjevanja idej ter ne hiti s končnimi sklepi.

- ***Ravnanje s časom***

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

- ***Ravnanje ob spremembah***

je pomembno, kadar so predlogi posameznih članov v manjšini. Naloga vodje je, da podpre tudi te. Vloga vodje pri ugotavljanju sprememb je zelo pomembna, saj mora tudi sam neprestano spreminjati svoje vloge od informacijske, pregledovalne, pogajalske ...

Pogosto člani ne sodelujejo med seboj oziroma si celo nasprotujejo in s tem povzročajo obilo težav in zapravljanje časa. Tukaj je seveda zelo pomembna vloga vsakega člana, vendar ključna vloga pripada vodji, ki mora najti načine, da bodo čim bolj uspešno sodelovali v korist organizacije.

Tabela št. 1: Vloge članov tima

VLOGA	TIPIČNE POTEZE	POZITIVNE KVALITETE	DOPUSTNE SLABOSTI
GARAČ	Konzervativen, vesten, predvidljiv.	Organizacijske sposobnosti, praktično razmišljanje, priden delavec, samodisciplina.	Pomanjkanje fleksibilnosti, ne odziva se na nedokazane ideje.
USKLAJEVALEC	Miren, zaupa vase, se obvlada.	Sposobnost, da obravnava vse, ki bi lahko kaj prispevali, pozdravi njihove zasluge brez predsodkov. Ima močan občutek za objektivnost.	Ne izstopa po inteligenci ali ustvarjalnosti.
IZZIVALEC	Zelo napet, dinamičen, umika se.	Gonilna sila, pripravljenost, da obrne vztrajanje, neučinkovitost, samozadovoljstvo ali zavajanje samega sebe.	Nagnjenost k izzivanju, razburjanju in nepotrpežljivosti.
INOVATOR	Individualist, resen, nekonvencionalen.	Neskladnost, domišljija, inteligenca, znanje.	V oblakih, praktične podrobnosti in protokole spregleda.
ISKALEC VIROV	Ekstrovertiran, navdušenec, radoveden, komunikativen.	Sposobnost navezovanja stikov z ljudmi in raziskovati vse novo. Zna odgovarjati na izzive.	Rado se zgodi, da izgubi zanimanje, ko je pravi čar mimo.
OCENJEVALEC	Resen, hladen, preudaren.	Ocenjevanje, zaupnost, preudarno razsojanje.	Pomanjkanje navdiha oz. sposobnosti motivirati druge.
TIMSKI DELAVEC	Socialno usmerjen, dokaj mil, občutljiv.	Zna se odzivati ljudem in situaciji in podpira timski duh.	Neobčutljivost v trenutkih krize.
ZAKLJUČEVALEC NALOGE	Vesten, reden, natančen, nestrpen.	Sposobnost speljati do konca, perfekcionista.	Skrbijo ga majhne skrbi, Upira se mu misel: »Bo, kar bo.«

Vir: Everard, B., Morris, G., 1996

Učinkovit tim je sestavljen tako, da so v njem zastopane vse ključne vloge. Vsaka vloga v timu je dragocena in tudi potrebna. Sestava tima naj zagotavlja, da bodo z medsebojnimi odnosi nosilci vlog krepili svoje vrline ter zadrževali pomanjkljivosti.

Če v timu neka vloga ni dobro zastopana, ni zaželeno, da nekdo spremeni svoje naravno obnašanje in prevzame manjkajočo vlogo. Za zapolnitev manjkajoče vloge je potrebno najti nekoga, ki mu je določena vloga v timu vrлина in mu omogoča pokazati svoje prednosti, ne da bi se pri tem pokazale tudi njegove pomanjkljivosti.

Dopustne slabosti moramo razumeti kot ceno za neko vrline, vendar samo v primeru, ko tim pazljivo sodeluje in slabosti sproti izboljšuje, da ne postanejo opazne. Člane je potrebno spodbujati, da obvladujejo svoje slabosti, ne pa jih

skušati odpraviti. Za uspešen tim so pomembne vse vloge, najbolj pa vloga usklajevalca in inovatorja, ki se morata med seboj zelo dobro ujemati.

Vloge članov se vnaprej ne razdeljujejo, razen vlogi koordinatorja dela in zapisnikarja. Koordinator je tisti, ki vodi pogovore, postavlja vprašanja, opozarja na skupne in različne poglede, zmeraj misli na cilj in načrt postopka ter spodbuja člane. Če tim nima koordinatorja, potem v njem obvelja mnenje večine. Koordinator pa podpira tudi ideje manjšine. Zapisnikar pa vsa mnenja in ideje zapiše. (Lipičnik, 1998, str. 278)

6.6 Oblike timskega dela

Obstajajo tri osnovne oblike timskega dela. Med seboj jih ločimo glede na način medsebojne povezanosti, glede na sodelovanje, medsebojna razmerja, po komunikaciji. Vsaka oblika pa ima svoj način obravnavanja timskega cilja.

Te osnovne oblike so:

- individualna,
- linearna in
- cirkularna.

1. Individualna oblika:

V individualno naravnanih timih strokovnjaki (člani) med seboj niso povezani, temveč so vase zaprti, ločeni in samoorganizirani. Vsak ima svoj pristop do problema in išče čim manj stikov z ostalimi člani. Zapre se vase, zvest je svoji disciplini in tega svojega načina dela noče spreminjati. Sodelovanje med sodelavci je individualizirano in omejeno, s cilji, načrti in strategijami. V takih timih posameznik prevečkrat misli le na svoj razvoj, na svojo prihodnost, ne pa na razvoj in prihodnost tima. V ospredje člani postavljajo individualne probleme in ne gledajo na timski problem v celoti. To pripelje do posameznikovega izkoriščanja tima za osebno napredovanje in razvoj, za spreminjanje tima po svojih pravilih in zamislih.

Odnosi v individualno naravnanih timih so zato rivalski, egoistični in celo včasih napadalni. Člani se počutijo kot nasprotniki, ki želijo drug drugega izrabiti ali celo ogoljufati. Lastna prepričanja in zamisli se jim zdijo najboljše, edine in če niso sprejete, jemljejo to kot osebni neuspeh in napad.

2. Linearna oblika

Linearno naravnane time štejemo med avtokratske time, ker v njih prevladuje vloga vodje. Člani so med seboj linearno povezani preko vodje, ki jih organizira in jim narekuje medsebojne stike. Ti timi so dirigirani, saj je v njih onemogočena pobuda, izvirnost in samoorganiziranost članov. Člani so omejeni pri obsegu svoje ustvarjalnosti. Takšen način dela otežuje izkoriščanje njihovih ustvarjalnih zmožnosti. In tako postanejo le izvajalci timskih nalog. V taki organiziranosti se ne da doseči nadpovprečnih rezultatov.

Položaji vodje in ostalih članov so natančno določeni, prav tako pravila medsebojnega vedenja. Takšna ureditev ne velja samo za vodjo na eni strani in druge člane kot celoto na drugi strani, temveč tudi za hierarhične položaje med člani. Vsak se točno zaveda svojega položaja in ve, kdo je prvi, drugi, kdo tretji, kdo je na višjem in kdo na nižjem položaju. Člani se zavedajo, kdo ima več strokovnega znanja, kdo manj, kdo je bolj pameten, kdo predlaga in kdo tega ne sme, čigav predlog bo sprejet in čigav zavržen. Vodja je glavni in on odloča, kdo je bolj zaslužen za rešitev določenega problema, kdo pa manj, in vrednoti posamezne prispevke. Brez njega bi tim razpadel, saj se ohranja z njim in njegovo pomočjo. To vodi do izkoriščanja in nezrele oblike zadovoljevanja potreb članov tima. Člani se takega vodja otepajo in ga tudi napadajo, njihovo obrambo in napadalno vedenje pa se prenaša na celoten tim. Skupaj z vodjo porabijo svojo energijo za preživetje in ne za skupno reševanje nalog. Ozračje v takem timu je neustvarjalno, neproduktivno, netimsko.

V taki organiziranosti tima je komunikacija bolj ali manj monolog vodje, ki mu člani pritrjujejo, med seboj pa skoraj ne komunicirajo. Beseda vodje je prva in zadnja, spreminjati pusti le nepomembne malenkosti. Glede na to, da se v takem timu ne govori o svojih občutjih, obstaja večja verjetnost, da sodelavci zapuščajo tim zaradi nevrotičnega, konfliktnega in destruktivnega ozračja, katerega vzrok je nepravilna timska dinamika.

3. Cirkularna oblika

Cirkularno naravnani tim je edini, pri katerem imajo vsi člani možnost za popoln timski razvoj. V njem je krožna dinamika, v katero so vključeni cilj, vodja in vsi člani tima. Dinamika sodelovanja je živahna in dejavna.

V takem timu vsi izmenično in cirkularno delajo za čim boljšo organiziranost sebe in drugih. Vodja ima le vlogo usklajevalca. Vsi pogledi na doseganje cilja so dostopni vsem članom tima, vse je podrejeno spreminjanju lastnega in tujega vedenja, stališč, pristopov, mnenj in enakopravnem in partnerskem samoorganiziranju.

Vsi člani so naravnani na celoten problem in na cel tim, ne le na del problema ali samo nase ali na drugega ob sebi. Pristopi, stališča in mnenja posameznih članov, njihovi medsebojni položaji in vloge se ves čas spreminjajo, dopolnjujejo in prilagajajo, vse le zato, da bi se timsko delo razvijalo in napredovalo. Člani se spodbujajo, skupaj iščejo nove poti razvoja, kar omogoča timsko ustvarjalnost. Medosebni odnosi so udobni, pravični, trdni in zadovoljujoči. Člani med seboj prosto navezujejo stike in se tudi prosto oddaljujejo drug od drugega. Vsi dobijo zasluge za trud, timski dosežke in se tudi med seboj dogovarjajo o primernih nagradah. Gre za nepretrgano odprtost in prehodnost vseh kanalov medosebnega sodelovanja in povezanosti. Prepotrebne časa in energije ne zapravljajo za razvijanje obrambnih ali napadalnih metod.

Komunikacija temelji na dialogu in jasnosti, na povratnih informacijah in odprtosti. Vsi člani imajo pravico govoriti in poslušati, predlagati, povedati svoje mnenje in stališča, pa čeprav so ta drugačna od drugih. Komunikacijski kanali morajo biti odprti v vseh smereh in za vse člane tima.

O medsebojnem doživljanju in čustvih se člani med seboj pogovarjajo in to skušajo drug drugemu razjasniti. Vsak posameznik se razvija kot osebnost zase in kot član tima. Člani tolerirajo in spoštujejo pomanjkljivosti in napake ostalih ter se o njih pogovorijo, če je potrebno. Svoboden in odkrit pogovor omogoča sproščanje pozitivne energije za reševanje timske problematike. Tak tim ni samo kraj za reševanje nalog, ampak tudi kraj neposrednega človeškega srečanja, doživljanja in izlivanja čustev. To sproščeno ozračje povzroči, da se med timskim delom ognemo nevrotizaciji, konfliktom in nestrpnosti. (Brajša, 1996. str.116–122)

6.7 Motiviranje članov tima

Ključni pogoj za uspešnost tima je motiviranje članov tima. Vsak vodja mora dati velik poudarek ravno motiviranju, če želi da tim deluje v smeri doseganja skupnega cilja. Motivi, ki vodijo člane tima k delovanju, se razlikujejo od posameznika do posameznika in naloga vodje tima je, da najprej za vsakega člana posebej ugotovi, 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 dvoje vrst motivov:

- **Primarne ali biološke motive**

To so motivi, ki zadovoljeni omogočajo človekov obstoj. Med primarne motive uvrščamo žejo, lakoto, spanje ... Za to skupino je značilno, da vodijo človeka do takšnih ciljev, ki mu omogočajo preživetje.

- **Sekundarne motive**

To so tisti motivi, ki človeku povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njihovega življenja. To so motivi, ki jih človek nima že ob rojstvu. V ospredje prihajajo v gospodarsko razviti družbi. Mednje štejemo moč, uveljavitev, pripadnost, varnost, status ter druge.

Pri timskem delu člani zadovoljujejo pretežno sekundarne motive. Člani s timskim delom zadovoljujejo potrebe po samopotrjevanju, odgovornosti, uveljavitvi v družbi, ugledu, prestižu, samostojnosti, osebnemu razvoju ...

Vodja tima mora znati motivirati tako posameznika kot tudi celoten tim. Upoštevati mora naslednja priporočila:

- za motiviranje mora biti motiviran vodja sam,
- za motiviranje je potreben cilj,
- motivacija, ko jo enkrat vzbudimo, ne traja dolgo,
- za motiviranje je potrebno priznanje,
- soudeležba motivira,
- če vidimo, da napredujemo, nas to motivira,
- motivira nas izziv, če vidimo priložnost za zmago,

- vsak ima omejen prostor za motivacijo,
- tudi pripadnost skupini motivira.

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. Lahko rečemo, da bodo z motiviranim timom cilji doseženi v krajšem času in z večjim zadovoljstvom članov tima.

6.8 Uspešnost tima

Kot smo že večkrat omenili, je za uspešnost tima potreben ustrezen izbor članov tima, njihovo usposabljanje, medsebojno sodelovanje in komunikacija. Člani naj čim bolj izkoristijo svoja znanja in sposobnosti pri reševanju nalog, praksa pa pokaže, ali so šli po pravi poti. V tabeli so prikazane nekatere razlike med uspešnim in neuspešnim timom.

Tabela št. 2: Uspešnost tima

USPEŠEN TIM	NEUSPEŠEN TIM
Skupinsko vzdušje je nebirokratsko . Napetosti so redke. Delovno vzdušje povečuje človekovo prizadevanje in njegovo zanimanje. Znamenj dolgočasje ni.	Skupinsko vzdušje je dolgočasno in brezobzirno. Pogosto nastopajo napetosti. Skupina ni usmerjena k svoji nalogi.
Naloge in cilji so jasni vsem udeležencem in z njimi soglašajo. O spornih točkah se odkrito pogovarjajo. 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.
Komunikacija je spontana, odprta in teče v vseh smereh. Člani se medsebojno poslušajo. Vsaki ideji prisluhnejo. Nihče se ne boji izraziti svojega mišljenja, ker bo skupina vsako misel razvijala.	Komunikacija je previdna, zadržana ali povsem zatrta. Člani se komajda poslušajo. Če kdo pove svoje mišljenje, ga izrazi predvsem zato, da okrepi svoj položaj.
Skupina sprejema razlike v mišljenju. Ne izogiba se konfliktom in jih ne poskuša potlačiti, ampak jih jemlje kot pobudo za nadaljnje razpravljanje in posvetovanje. Konflikti pomagajo skupini naprej, da nadaljuje.	Skupina ni sposobna izkoristiti razlik v mišljenju. Konflikti ustavijo celotno skupino. Zato jih raje potlačijo, lahko pa osebna sovraštva in nasprotja bremenijo celo skupino.
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 vgraditi 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 sklepa ne morejo sprejeti, zato se obotavljajo in ga ne želijo uresničevati, lahko pa uresničitev tudi preprečijo.
Že na začetku dela so vsem članom navodila jasna in jih sprejemajo.	Nihče dobro ne ve, kaj naj stori. Tudi ko se soočajo z odgovornostmi, ostaja dvom, ali se jim skupina mora podrediti.
Skupina razpravlja sproščeno in brez strahu. Kritika ne velja za osebni napad, je konstruktivna in namenjena odstranjevanju ovir, ki skupini preprečujejo ali 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 ogiba javnim kritikam.
Posamezniki se s problemi in cilji 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 izpostavljati. Zato ostane veliko stvari skritih in nihče ne ve, kaj si misli drugi.
Vodja s skupino ne gospodari. Vodenje prehaja od enega člana na drugega, kot to zahtevajo okoliščine in kot to dopuščajo sposobnosti sodelavcev, zato ni borbe za moč in prevlado. Ne razpravljajo o tem, kdo ima prav, temveč kako bodo problem rešili.	Vodja si vodenja ne pusti odvzeti. Poskuša vse, da bi obdržal svojo moč, položaj in svoj prav. Najpomembnejše je vprašanje: Kdo ima prav? Čigava bo obveljala?
Skupina je sama kritična in nenehno spremlja svoje delo. Zmeraj razpravljajo odkrito in iščejo rešitve.	Skupina se zmeraj izogiba razpravi o lastni funkcionalnosti. Ima se za nezmotljivo in kritizira druge skupine.

Vir: Lipičnik, 1999, str. 183–184

7 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 ima vedno osrednjo osebo – vodja skupine. V timu so vsi člani lahko vodje, vsi imajo individualno in skupinsko odgovornost in skupni cilj. Člani tima morajo dobro sodelovati med seboj in so med seboj soodvisni. Brez skupnega cilja in dogovorjenega načina dela tim ne more biti uspešen, ne glede na to, če so člani tima sami strokovnjaki.

7.1 Značilnosti skupine in tima

Skupina:

- vodja je jasno določen,
- individualna odgovornost članov,
- namen skupine je enak poslanstvu širše organizacije,
- ustvarja individualne rezultate,
- vodja vodi sestanke,
- meri svojo učinkovitost posredno preko svojih učinkov na druge.

Tim:

- člani si delijo vodstveno vlogo,
- odgovornost je individualna in skupinska,
- ima točno določen namen, ki si ga tim določi sam,
- ustvarja skupne rezultate dela,
- spodbuja odprte razprave, sestanki so namenjeni aktivnemu reševanju problemov,
- svoje dosežke meri direktno z ocenjevanjem skupnih rezultatov dela,
- razpravlja, odloča in skupno deluje.

Tabela 3: Razlike med skupino in timom

SKUPINA	TIM
Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno; le včasih, če so cilji skupni, v povezavi z drugimi.	Člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in se zavedajo, da se osebne in timske cilje najuspešneje dosega 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 sprejemajo delo za svojo last in združijo svoje moči, ker so zavezani k istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.
Članom najprej naložijo, kaj morajo delati, in jih ne sprašujejo, kakšen naj bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbujajo.	Člani prispevajo k uspešnosti podjetja z izzivalnostjo, 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 ocenjuje kot nezaželeno, ker ne podpira, temveč razdira 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 povedo, 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 stališča 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 uporabljajo pri delu, kar so se naučili. Tim jih pri tem povsem podpira.
Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vedo, 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 konflikt razrešiti hitro in konstruktivno.
Člani lahko pri odločitvah, pomembnih za skupino, sodelujejo ali pa tudi ne. Skladnost mnenja s šefovim je pogosto pomembnejša kot uspešni delovni dosežki skupine.	Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za tim. Razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev in 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, *Oblikovanje tima*, 1992

7.2 Primerjava vodenja v skupini in timu

Spoznali smo že, da se vodenje v skupini razlikuje od vodenja v timu, zato ljudje, ki so na pomembnih položajih v podjetju, strmijo k spremembam tudi v stilu vodenja iz razloga, da dosežejo želene rezultate. Oba stila prinašata tako veliko dobrega kot tudi nekaj pomanjkljivosti. Timsko delo je običajno uspešnejše, vendar zahteva veliko več vložka. Pri tem mislimo veliko več komuniciranja, medsebojnega sodelovanja, prilagajanja, uspešno reševanje konfliktnih situacij oziroma preusmeritev le-teh, tako da prinašajo nove ideje in uspešnejše poslovanje. Kljub vsemu naštetemu pa je v določenih situacijah še vedno edini primerni hierarhični način vodenja.

Tabela št. 4: Primerjava vodenja v skupini in v 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 presegati. 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 spoznavajo 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 med seboj »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, *Oblikovanje tima*, 1992

7.3 Primerjava značilnosti članov v skupini in timu

Velika razlika med člani v skupini in timu je, da sodelavci v skupini opravljajo samo svoje delo, medtem ko člani v timu igrajo vnaprej predvideno timsko vlogo. Sposobnost in možnost članov tima je, da se stalno in intenzivno razvijajo in imajo priložnost pokazati vse svoje sposobnosti in se dokazati.

Člani skupine nimajo te možnosti v tako veliki meri, saj je njihova pot do zastavljenega cilja že načrtovana. Tako lahko član skupine najpogosteje vidi samo rezultate svojega lastnega dela, član tima pa vidi rezultat dela celotnega tima in v njem svoj prispevek.

Značilnosti člana skupine:

- ni posebno prepričan v cilje skupine, ker jih pogosto ne pozna, ne razume, ne občuti jih kot zanimive niti kot svoje;
- sam načrtuje in to šele takrat, ko že prejme nalogo;
- dela samostojno, z drugimi se povezuje le toliko, kolikor je predpisano;
- ne pokaže iniciative, če se to od njega posebej ne zahteva;
- komunicira zadržano, vljudno, kolikor je zahtevano;
- ne občuti potrebe po izpopolnjevanju;
- motivirajo ga predvsem plača in statusni simboli;
- svoje sposobnosti uporablja v omejenem obsegu, ker za več nima priložnosti;
- v vodji vidi le šefa, ki mora obstajati;
- ne zanima ga skupna ocena napredovanja posla in skupni problemi, ker meni, da so za to pristojni tisti, ki so plačani, da bi problem reševali.

Z analizo značilnosti članov skupine pridemo do spoznanja, da so to delavci v podrejenem položaju, ki izvajajo dodeljena dela po že znani in ustaljeni poti. So individualisti, ki delajo samostojno in sodelujejo z ostalimi člani skupine le toliko, kolikor je to potrebno. Pri oceni dela skupine pa jih zanima le njihovo delo, ne pa delo celotne skupine.

Značilnosti članov tima:

- seznanjen je s skupnimi cilji in jim zaupa;
- prispeva k uspešnosti tima z nesebičnim izvajanjem vloge, ki mu je zaupana;
- sodeluje pri planiranju, odločanju in usklajevanju;
- deluje samostojno ali sodeluje z drugimi člani;
- je vir predlogov in zamisli;
- komunicira aktivno, konstruktivno in pošteno;
- se stalno izobražuje, pridobiva nova znanja in se izpopolnjuje;
- delo v timu ga motivira;
- uporablja svoja znanja, sposobnosti in prednosti;
- vodjo sprejema kot sodelavca in učitelja;
- je aktiven pri reševanju problemov in pri ocenjevanju uspešnosti tima. (Treven, 2001, str. 175)

Člani tima so v nekaterih pogledih pravo nasprotje članov skupine. So enakopravni med seboj in se vsi zavzemajo za svoj kar največji prispevek k skupnemu cilju. Prav tako vsi ocenjujejo delo in uspešnost celotnega tima.

8 EMPIRIČNI DEL

8.1 Predstavitev anketiranega podjetja

Podjetje IBI Kranj ima že skoraj osemdesetletno tradicijo. Začetek, proizvodnja žakarskih tkanin, sega v leto 1929.

Zlom habsburške monarhije je pospešil razvoj tekstilne industrije na našem območju, tako je leta 1929 Anton Božič ustanovil podjetje za proizvodnjo volnenih in bombažnih tkanin. Leta 1930 pa je bila ustanovljena tovarna Adolfa Praha za proizvodnjo volnenih in bombažnih tkanin. Z nacionalizacijo teh dveh tovarn je bilo leta 1947 ustanovljeno podjetje IBI – Industrija bombažnih izdelkov. Takrat so k podjetju priključili še nekaj manjših tekstilnih obratov iz Kranja. Novo podjetje se je preusmerilo samo v proizvodnjo bombažnih tkanin. Zaradi velike konkurence na takratnem trgu se je podjetje sčasoma specializiralo za proizvodnjo žakarskih tkanin, ki se uporabljajo predvsem kot tkanine za vzmetnice, oblazinjeno pohištvo in v dekorativne namene. Prodaja podjetja je v manjši meri usmerjena na domač trg, večina pa na tuje trge. Največjo posodobitev je podjetje izvedlo v letih 1989–2001 z zamenjavo skoraj celotnega strojnega parka.

Leta 1998 postane IBI Kranj delniška družba, spremeni se tudi njen naslov: IBI Kranj, proizvodnja žakarskih tkanin, d. d.

Podjetje je maja 2000 pridobilo tudi certifikat kakovosti ISO 9001 in s tem storilo odločilni korak na poti h kakovosti, v letu 2005 pa pridobilo certifikat po seriji ekoloških standardov 14001. Podjetje je pridobilo tudi pravico do uporabe blagovne znamke SQ–Slovenska kakovost za tkanine za ležišča in za oblazinjeno pohištvo.

Stroge pogoje seveda v prvi vrsti postavljajo predvsem kupci na zahtevnih zahodnoevropskih in severnoameriških trgih, ki so glavni kupci izdelkov, zato se mora podjetje nenehno prilagajati mednarodnim standardom in splošnim zahtevam po zanesljivo dobrih in visoko kvalitetnih izdelkih.

8.2 Opredelitev vzorca

Anketirali smo 31 delavcev v proizvodni delovni enoti priprava na tkanje, ki delo opravljajo v štirih različnih oddelkih. Delavci delajo v treh izmenah, torej tudi ponoči. Anketirali smo 15 moških, kar je 48,4 % in 16 žensk, kar je 51,6 % od vseh anketiranih. Delovno enoto sestavljajo štirje oddelki, v katerih je zaposlenih 33 sodelavcev. En sodelavec in ena sodelavka nista želela sodelovati v raziskavi.

1. PREVIJALNICA

V oddelku Previjalnica dela 8 zaposlenih. Na anketo nam je odgovorilo 8 zaposlenih, kar je 100 %.

Sodelavke v oddelku Previjalnica pripravljajo navitke prediva za nadaljnjo obdelavo v barvarni, za kar je potrebna posebna predpisana gostota navitkov. Po končani fazi obdelave v barvarni se navitki vrnejo v previjalnico, kjer jih zopet previjejo na gostoto, ki je predpisana za uporabo le-teh v tkalnici.

2. SNOVALNICA

V oddelku Snovalnica dela 9 zaposlenih. Na anketo nam je odgovorilo 8 zaposlenih, kar je 88,8 %.

Sodelavke, zaposlene v tem oddelku, pripravljajo navitke prediva za nadaljnjo obdelavo na snovalnih strojih, kjer se določeno število navitkov, glede na artikel, ki ga morajo izdelati, vstavi v nosilce navitkov snovalnega stroja, nato se previjejo – snujejo na snovalni valj. Tako so pripravljeni za naslednjo fazo obdelave v barvarni ali škrobilnici.

3. BARVARNA

V oddelku Barvarna dela 7 zaposlenih. Na anketo nam je odgovorilo 7 zaposlenih, kar je 100 %.

Predhodno obdelano predivo v previjalnici ali snovalnici se nato glede na potrebe artikla obdelava še v barvarni.

4. ŠKROBILNICA

V oddelku Škrobilnica dela 9 zaposlenih. Na anketo nam je odgovorilo 8 zaposlenih, kar je 88,8 %.

Po zaključeni fazi obdelave v barvarni sodelavci v tem oddelku na škrobilnem stroju predivo obdelajo s škrobilnim sredstvom in glede na artikel združijo potrebno količino snovalnih valjev na osnovni valj. Tu se konča delo v oddelku priprave na tkanje.

Zaposleni v vseh štirih enotah imajo dinamično in intenzivno telesno delo, vezani so na svoje delovno mesto oziroma na stroj, na katerem delajo. Poleg tega so tu slabi pogoji dela (hrup, prah, vročina), kar dodatno pripomore k njihovim negativnim čustvom in se izraža v njihovem odnosu do predpostavljenih in sodelavcev.

8.3 Metoda

Za potrebe raziskovalnega dela smo izbrali metodo anonimne ankete z vprašanji zaprtega tipa, kjer ima anketiranec omejeno možnost odgovora le na enega od ponujenih odgovorov.

Anketa vsebuje vprašanja s področja vodenja skupin v proizvodnji in se nanaša na samo vodenje, na vpliv vodje na skupino, motivacijo in komunikacijo med sodelavci in oceno vodje skupine s strani podrejenih sodelavcev.

Na podlagi dobljenih odgovorov želimo ugotoviti:

- kako podrejeni sodelavci ocenjujejo vodenje svoje skupine,
- kakšen vpliv ima po njihovem mnenju vodja na delo skupine,
- kako vodja razloži delovne naloge sodelavcem,
- ali vodja sprejema kritiko,
- kakšna je povezanost sodelavcev v skupini,
- kakšen odnos ima vodja do prispevka sodelavcev pri izboljšanju delovnih procesov,

- kako sodelavci ocenjujejo komunikacijo med seboj in vodjo,
- v katerih smereh običajno poteka komunikacija v skupini,
- kaj sodelavcu pove povratna informacija o opravljeni nalogi,
- kakšen je odziv sodelavcev na konfliktno situacijo v skupini,
- kdo je pobudnik rešitve konfliktno situacije,
- kako sodelavci rešujejo konfliktno situacijo,
- kakšno je sodelovanje med sodelavci v skupini,
- kdo v skupini narekuje delovno vzdušje,
- kakšen je pogled sodelavcev na organizacijo skupine in dela posameznika in
- ali ima po mnenju sodelavcev skupina težave z doseganjem zastavljenih rezultatov zaradi pomanjkljivega dela vodje skupine.

8.4 Analiza in interpretacija rezultatov

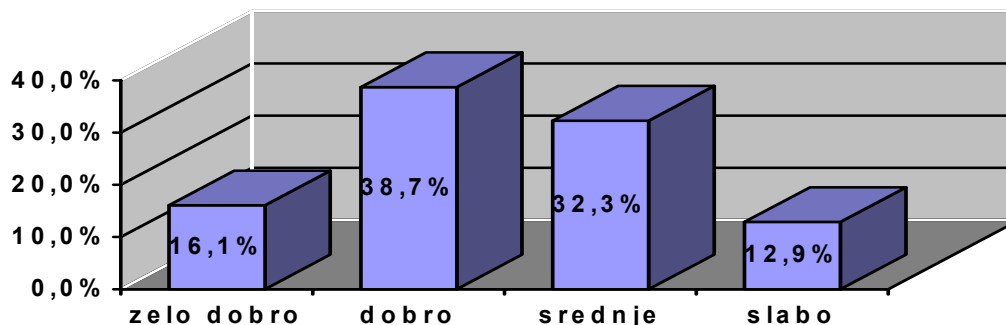
Rezultati zajemajo samo zaposlene v delovni enoti Priprava na tkanje v podjetju IBI Kranj, d. d., ki so želeli odgovoriti na vprašalnik. Odgovore smo za lažje razumevanje prikazali tudi z grafi.

Vprašanje št.1: *Kako ocenjujete vodenje vaše skupine?*

Tabela 5: Vodenje delovne skupine

Odgovor	Št. odgovorov	%
Zelo dobro	5	16,1
Dobro	12	38,7
Srednje	10	32,3
Slabo	4	12,9
Skupaj	31	100

Graf 1: Vodenje delovne skupine



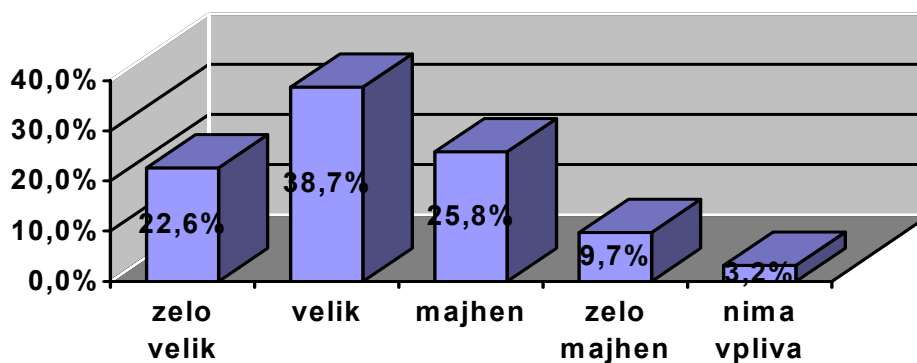
V povprečju so sodelavci ocenili vodenje svoje skupine kot dobro oz. srednje, saj je bilo z mnenjem dobro označenih kar 38,7 % odgovorov anketnih vprašalnikov (to je 12 anketirancev), z mnenjem srednje 32,3 % (kar predstavlja 10 anketirancev). Najboljšo oceno vodenja je prisodilo 16,1 % (oz. 5 anketirancev), najslabšo pa 12,9 % odgovorov (4 anketiranci).

Vprašanje št. 2: Kakšen vpliv ima vodja vaše skupine na delo celotne skupine?

Tabela 6: Vpliv vodje na delo skupine

Odgovor	Št. odgovorov	%
Zelo velik	7	22,6
Velik	12	38,7
Majhen	8	25,8
Zelo majhen	3	9,7
Nima vpliva	1	3,2
Skupaj	31	100

Graf 2: Vpliv vodje na delo skupine



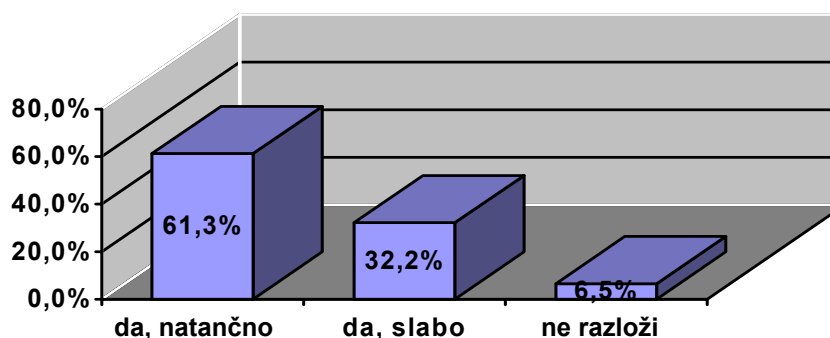
Pri odgovorih na vprašanje, ki se je nanašalo na vpliv vodje na delo celotne skupine, je samo en anketiranec (3,2 %) mnenja, da vodja nima vpliva na delo celotne skupine. Da je vpliv vodje zelo majhen, meni 9,7 % (3 anketiranci), da je majhen 25,8 % (kar predstavlja 8 anketirancev), večina, kar 38,7 % (12 anketirancev) jih je mnenja, da je vpliv velik, 22,6 % (oz. 7 anketirancev) pa, da je zelo velik.

Vprašanje št. 3: *Ali vam vodja skupine podrobno razloži dnevne delovne naloge?*

Tabela 7: Razlaga dnevnih delovnih nalog s strani vodje

Odgovor	Št. odgovorov	%
Da, natančno	19	61,3
Da, vendar slabo	10	32,2
Ne razloži	2	6,5
Skupaj	31	100

Graf 3: Razlaga dnevnih delovnih nalog s strani vodje



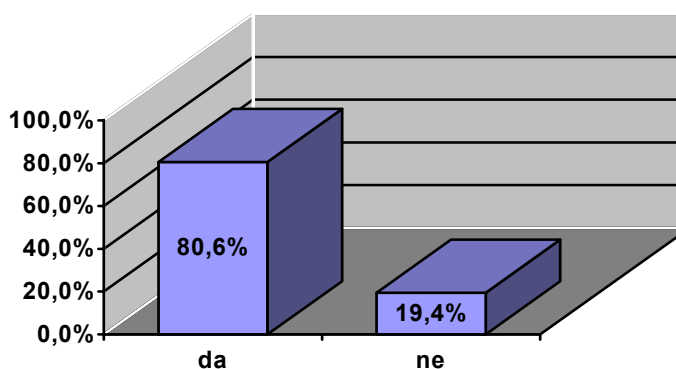
Na vprašanje, kako vodja razloži dnevne delovne naloge, je 61,3 % anketiranih (oz. 19 anketirancev) odgovorilo, da to stori natančno, da je razlaga slaba, je ocenilo 32,2 % (oz. 10 anketirancev) in da vodja ne razloži dnevnih delovnih nalog, meni 6,5 % anketiranih sodelavcev (dva anketiranca).

Vprašanje št. 4: Ali vodja vaše skupine sprejema kritiko?

Tabela 8: Sprejemanje kritike

Odgovor	Št. odgovorov	%
Da	25	80,6
Ne	6	19,4
Skupaj	31	100

Graf 4: Sprejemanje kritike



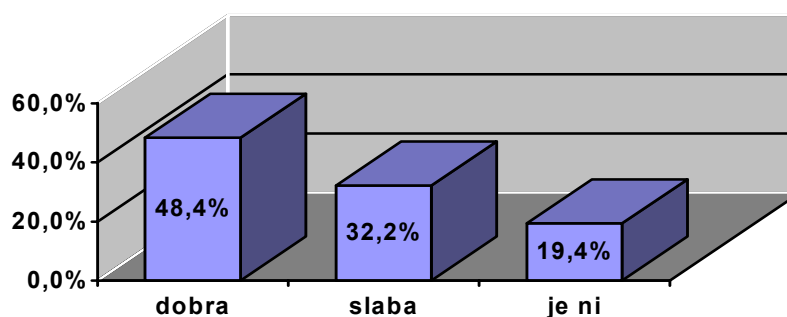
Mnenje velike večine je, da vodja sprejema kritiko, saj se s tem strinja kar 80,6 % oz. 25 anketirancev, 19,4 % (6 anketirancev) pa jih meni, da kritike ne sprejema.

Vprašanje št. 5: Kakšna je po vašem mnenju povezanost med sodelavci v vaši skupini?

Tabela 9: Povezanost med sodelavci v skupini

Odgovor	Št. odgovorov	%
Dobra	15	48,4
Slaba	10	32,2
Je ni	6	19,4
Skupaj	31	100

Graf 5: Povezanost med sodelavci v skupini



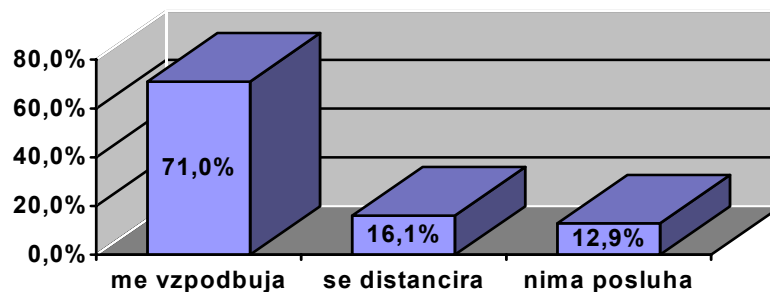
Povezanost med sodelavci v skupini je kot dobro ocenilo 48,4 % anketirancev (to je 15 odgovorov), z oceno slaba se strinja 32,2 % (oz. 10 anketirancev) in da povezanosti med sodelavci v skupini ni, misli 19,4 %, to je 6 anketirancev.

Vprašanje št. 6: Kakšen odnos ima vodja vaše skupine do vašega prispevka k izboljševanju delovnih procesov?

Tabela 10: Odnos vodje do prispevka sodelavcev k izboljševanju delovnih procesov

Odgovor	Št. odgovorov	%
Me vzpodbuja	22	71,0
Se distancira	5	16,1
Nima posluha	4	12,9
Skupaj	31	100

Graf 6: Odnos vodje do prispevka sodelavcev k izboljševanju delovnih procesov



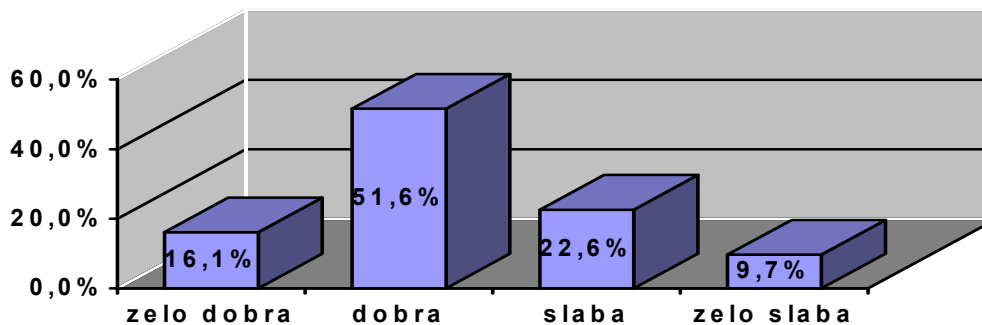
Da vodja za te dejavnosti nima posluha, meni 12,9 % anketiranih oz. 4 odgovori, da se distancira 16,1 % (5 anketirancev), da jih pri tem vzpodbuja, pa velika večina, kar 71 % oz. 22 anketirancev.

Vprašanje št. 7: Kako ocenjujete komunikacijo med vodjo in sodelavci v vaši skupini?

Tabela 11: Ocena komunikacije med vodjo in sodelavci.

Odgovor	Št. odgovorov	%
Zelo dobra	5	16,1
Dobra	16	51,6
Slaba	7	22,6
Zelo slaba	3	9,7
Skupaj	31	100

Graf 7: Ocena komunikacije med vodjo in sodelavci



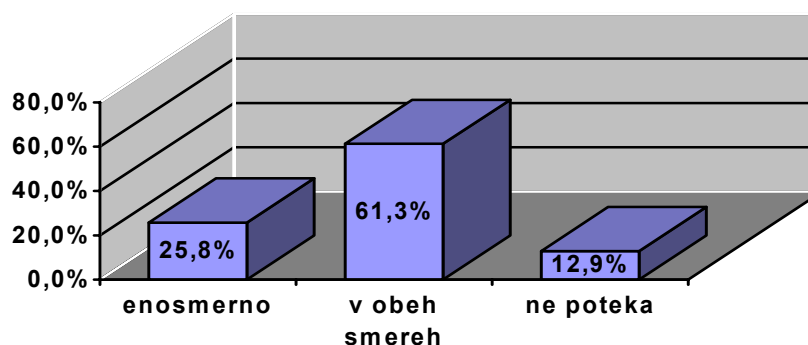
Da je komunikacija med vodjo in sodelavci v skupini zelo dobra, meni 16,1 %, (kar je 5 odgovorov), da je dobra, meni 51,6 % sodelavcev skupine (oz. 16 anketirancev). Da je komunikacija slaba, je ocenilo 22,6 % vprašanih, kar je 7 odgovorov, in da je zelo slaba, se strinja 9,7 %, tj. manj kot tretjina sodelavcev skupine (oz. 3 anketiranci).

Vprašanje št. 8: Kako običajno poteka komunikacija med vami in vodjo vaše delovne skupine?

Tabela 12: Potek komunikacije

Odgovor	Št. odgovorov	%
Enosmerno od vodje do sodelavcev	8	25,8
V obeh smereh	19	61,3
Ne poteka, vsak opravlja svoje delo.	4	12,9
Skupaj	31	100

Graf 8: Potek komunikacije



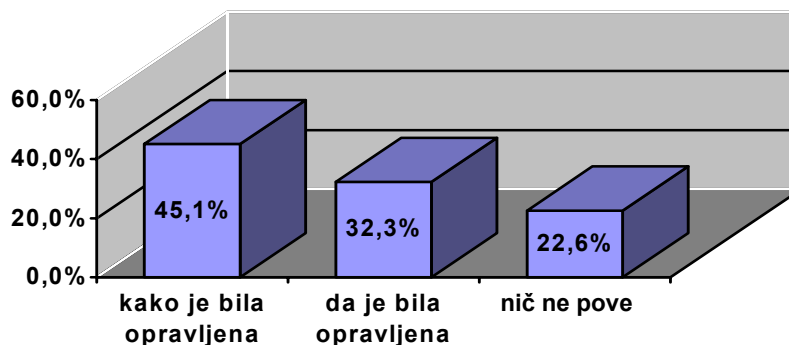
Da komunikacija ne poteka, temveč da vsak opravlja samo svoje delo, meni 12,9 % anketiranih sodelavcev (4 odgovori), da poteka v obeh smereh, jih meni večina, tj. 61,3 % (oz. 19 anketirancev), mnenja, da je komunikacija samo enosmerna, je 25,8 % sodelavcev oz. 8 anketirancev.

Vprašanje št. 9: Kaj vam pove povratno sporočilo o opravljeni nalogi?

Tabela 13: Povratno sporočilo o opravljeni nalogi

Odgovor	Št. odgovorov	%
Pove, kako je bila naloga opravljena.	14	45,1
Pove, da je bila naloga opravljena.	10	32,3
Nič ne pove.	7	22,6
Skupaj	31	100

Graf 9: Povratno sporočilo o opravljeni nalogi



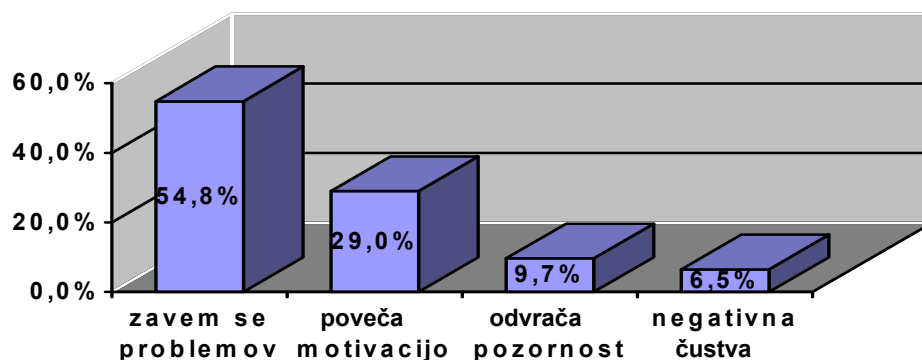
Nekaj manj kot polovica, 45,1 % oz. 14 anketirancev, meni, da povratna informacija o opravljeni nalogi pove, kako je bila naloga opravljena. Da je bila naloga opravljena, iz povratne informacije razbere 32,3 % sodelavcev oz. 10 vprašanih, in 22,6 % povratna informacija nič ne pove (7 odgovorov).

Vprašanje št. 10: **Kakšen je vaš odziv na konfliktno situacijo v skupini?**

Tabela 14: Odziv sodelavcev na konfliktno situacijo v skupini

Odgovor	Št. odgovorov	%
Zavem se problemov, ki jih je potrebno rešiti.	17	54,8
V meni poveča motivacijo za reševanje težav.	9	29,0
Odvrača mojo pozornost od zastavljenih ciljev.	3	9,7
V meni vzbudi negativna čustva.	2	6,5
Skupaj	31	100

Graf 10: Odziv sodelavcev na konfliktno situacijo v skupini



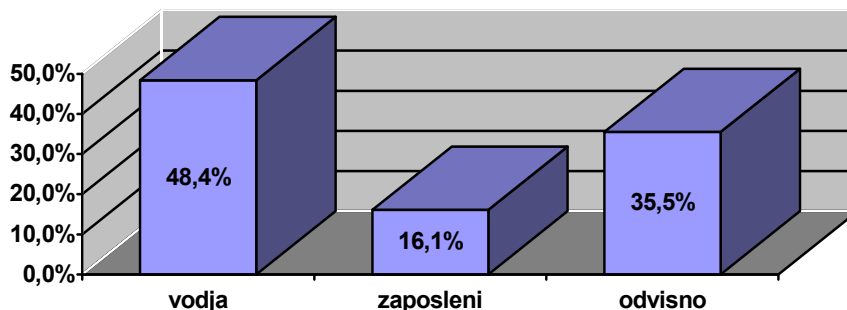
Pri dveh sodelavcih (6,5 %) vzbudi konfliktna situacija v skupini negativna čustva. Mnenje več kot polovice (17 odgovorov) anketirancev, 54,8 %, je, da je njihov odziv na konfliktno situacijo takšen, da se zavejo problemov, ki jih je potrebno rešiti. Pri 29 % (9 anketirancev) konfliktna situacija poveča motivacijo za reševanje nastalih težav, pri 9,7 % oz. 3 anketirancev pa je to vzrok za odvrčanje pozornosti od zastavljenih ciljev.

Vprašanje št. 11: Kdo je pobudnik rešitve?

Tabela 15: Pobudnik rešitve

Odgovor	Št. odgovorov	%
Ponavadi vodja	15	48,4
Zaposleni	5	16,1
Odvisno	11	35,5
Skupaj	31	100

Graf 11: Pobudnik rešitve



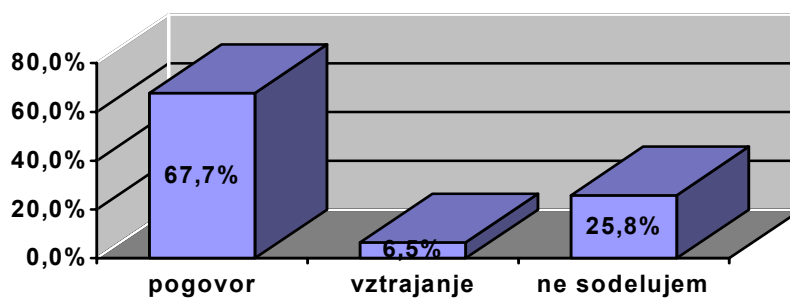
Mnenje anketirancev je, da je pobudnik rešitve v 48,4 % vodja skupine (kar je 15 odgovorov), zaposleni so pobudniki rešitve v 16,1 % (5 anketirancev). Mnenja, da je vse odvisno od situacije, v kateri nastane konflikt, je 35,5 % anketirancev oz. 11 odgovorov.

Vprašanje št. 12: Kako rešujete nastalo konfliktno situacijo?

Tabela 16: Reševanje nastale konfliktno situacije

Odgovor	Št. odgovorov	%
S pogovorom, takoj	21	67,7
Z vztrajanjem pri svojem stališču	2	6,5
Ne sodelujem pri reševanju	8	25,8
Skupaj	31	100

Graf 12: Reševanje nastale konfliktno situacije



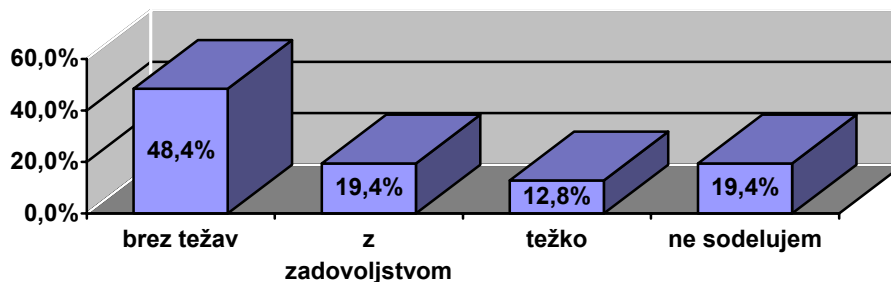
Pri vprašanju, kako se vpleteni lotijo reševanja nastale konfliktna situacije, se je večina, 67,7 % (21 anketirancev), opredelila, da to storijo s pogovorom, 6,5 % (2 anketiranca) vztraja pri svojem stališču in 25,8 % anketirancev (8 odgovorov) pri tako nastali situaciji ne sodeluje.

Vprašanje št. 13: *Kako sodelujete s posameznimi sodelavci?*

Tabela 17: Sodelovanje med sodelavci

Odgovor	Št. odgovorov	%
Brez težav	15	48,4
V obojestransko zadovoljstvo	6	19,4
Težko	4	12,8
Ne sodeluje	6	19,5
Skupaj	31	100

Graf 13: Sodelovanje med sodelavci



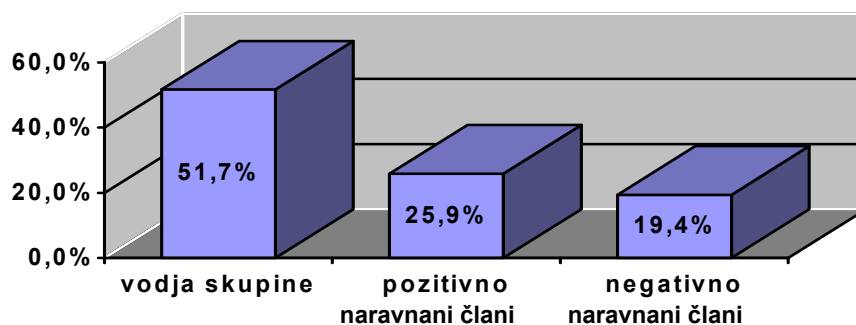
Sodelovanje med sodelavci poteka po mnenju 48,4 % anketirancev brez težav (kar je 15 odgovorov), v obojestransko zadovoljstvo je to pri 19,4 % (6 odgovorov), težko jih s sodelavcem sodeluje 12,8 % (4 anketiranci) in 19,4 % anketirancev (6 odgovorov) ne sodeluje s sodelavcem.

Vprašanje št. 14: Kdo po vašem mnenju narekuje delovno vzdušje v vaši skupini?

Tabela 18: Narekovanje delovnega vzdušja v skupini

Odgovor	Št. odgovorov	%
Vodja skupine	16	51,7
Pozitivno naravnani člani skupine	8	25,9
Negativno naravnani člani skupine	6	19,4
Skupaj	31	100

Graf 14: Narekovanje delovnega vzdušja v skupini



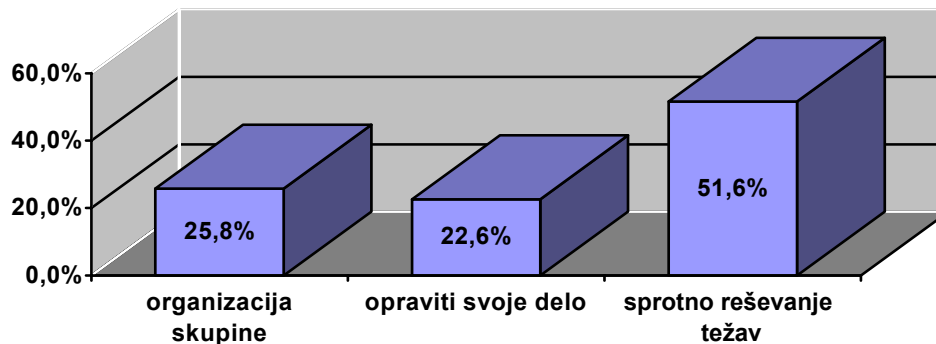
Po mnenju več kot polovice (51,7 %) anketiranih članov (16 odgovorov) skupine meni, da narekuje delovno vzdušje v skupini vodja skupine, da so to pozitivno naravnani člani skupine, meni 25,9 % anketirancev (8 odgovorov), ostali sodelavci (6 odgovorov) oz. 19,4 % pa menijo, da so to negativno naravnani člani skupine.

Vprašanje št. 15: Katero izmed teh vodil bi bilo vaše vodilo?

Tabela 19: Opredelitve sodelavcev za njihovo vodilo

Odgovor	Št. odg.	%
Najprej je potrebno organizirati skupino in nato začeti z delom.	8	25,8
Najprej je potrebno opraviti svoje delo in nato razmišljati o delu skupine.	7	22,6
Potrebno je sproti reševati težave in opraviti tako skupinsko kot svoje delo.	16	51,6
Skupaj	31	100

Graf 15: Opredelitve sodelavcev za njihovo vodilo



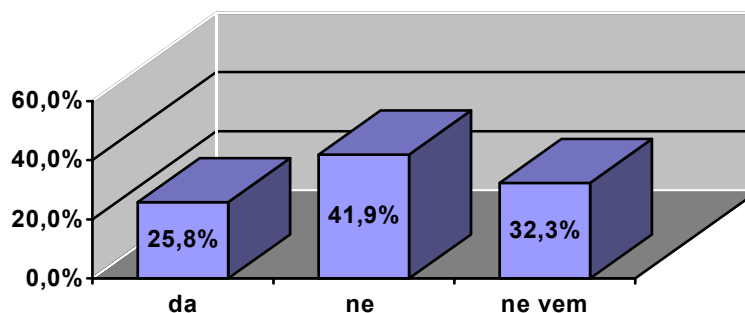
Več kot polovica (16 odgovorov) oz. 51,6 % anketirancev je za svoje vodilo izbrala možnost, pri kateri je potrebno sprotno reševanje težav v skupini in opravljati tako skupinsko kot svoje delo hkrati. Četrtnina (8 odgovorov), 25,8 %, odgovarja, da je potrebna najprej dobra organizacija skupin in šele nato začetek dela, ostali anketiranci, 22,6 % (7 odgovorov), so se odločili, da je njihovo vodilo pri delu, da je najprej potrebno opraviti svoje delo in šele nato razmišljati o delu celotne skupine.

Vprašanje št. 16: Ali zaradi slabega vodenja skupina ne dosega zastavljenih ciljev?

Tabela 20: Mnenje sodelavcev o doseganju zastavljenih ciljev

Odgovor	Št. odgovorov	%
Da	8	25,8
Ne	13	41,9
Ne vem	10	32,3
Skupaj	31	100

Graf 16: Mnenja sodelavcev o doseganju zastavljenih ciljev



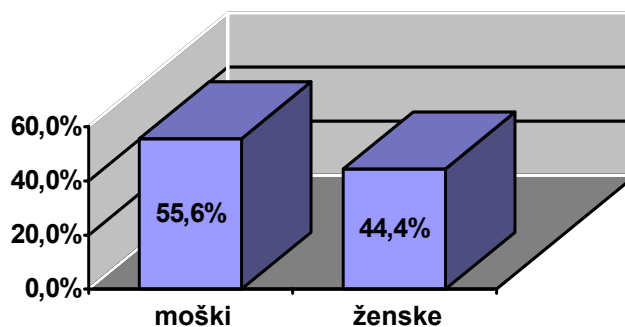
Pri vprašanju, ali zaradi slabega vodenja skupina ne dosega zastavljenih ciljev, je pritrdilno odgovorilo 25,8 % anketirancev (oz. 8 odgovorov), negativen odgovor je podalo 41,9 % anketirancev (kar je 13 odgovorov), da ne poznajo odgovora, meni 10 anketirancev, kar je 32,3 % vseh.

Demografski podatki o anketiranih

Tabela 21: Spol anketiranih

		%
Moški	15	55,6
Ženske	12	44,4
Skupaj	27	100

Graf 17: Spol anketiranih



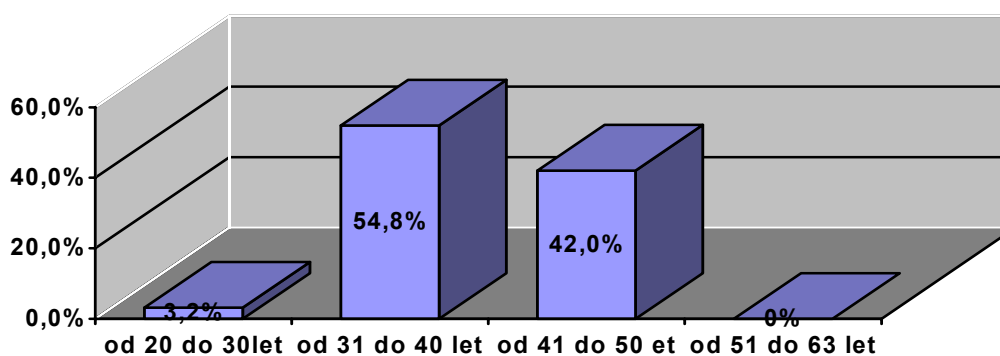
V oddelku Priprava za tkanje je bilo od skupnega števila 33 sodelavcev anketiranih 15 moških, kar je 55,6 % od tistih, ki so na anketnem vprašalniku izpolnili rubriko spol. Žensk je bilo 12, kar je 44,4 % od tistih, ki so na anketnem vprašalniku izpolnili rubriko spol. Na štirih anketnih listih rubrika za spol ni bila izpolnjena.

Starost

Tabela 22: Starostna struktura

Starost		%
Od 20 do 30 let	1	3,2
Od 31 do 40 let	17	54,8
Od 41 do 50 let	13	42,0
Od 51 do 63 let	0	0
Skupaj	31	100

Graf 18: Starostna struktura



Pregled starostne strukture pove, da je bila v anketi samo ena oseba mlajša od 30 let (oz. 3,2 %). Večina anketirancev, 54,8 % (17 vprašanih) je starih med 31 in 40 let, 42 % anketirancev (13 vprašanih) pa je starih med 41 in 50 let. Nad 51 let ni bilo nobene anketirane osebe.

9 ZAKLJUČEK

Kakšno je torej uspešno vodenje? Kakšen naj bo vodja in kako naj ravna, da bodo medsebojni odnosi dobri in produktivnost skupine visoka? Kako naj bo sestavljen tim, kakšna naj bo oblika njegovega dela, kakšno vlogo naj ima vodja tima?

Vse to so zelo kompleksna vprašanja in odgovor nanje je v marsičem odvisen od konkretne situacije.

Način vodenja in vloga vodje v skupini imata pomembno vlogo tako za količino kakor tudi za kakovost dela skupine, tako da različni načini vodenja skupin pomembno vplivajo na odnose v skupini in njeno produktivnost.

Vodenje je torej zelo pomemben dejavnik uspešnosti skupine. Uspešna skupina ima uspešnega vodjo. Uspešen vodja pa ima tri glavne odlike, in sicer ima izrazit vpliv na člane skupine, s katerim je zajamčena njihova podpora vodenju; usmerjen je k uresničevanju ciljev, zaradi katerih skupina obstaja, pri čemer ne gre samo za doseganje skupinskih ciljev, pač pa tudi zadovoljevanje potreb članov. S tem zagotovi članom zadovoljstvo z delom in članstvom v skupini.

Veliko je bilo poskusov, da bi odkrili neke splošne značilnosti uspešnega vodje, toda danes je znano, da so te značilnosti različne, odvisne od različnih pogojev, kot so vrste naloge, sestave skupine ...

Če povemo še malo drugače, je eden od bistvenih razlogov za neuspešnost pri uresničevanju zastavljenih ciljev v podjetjih napačen način vodenja oziroma odsotnost določenih lastnosti vodilnega. Pogosto so vodilni v teh podjetjih premalo timsko usmerjeni. Probleme, ki se pojavljajo v podjetju, največkrat rešujejo sami, odločitev glede poslovanja ne sprejemajo s posvetovanjem z vsemi zaposlenimi, tudi sodelovanje med podrejenimi in nadrejenimi je omejeno. Zaposleni zato ne čutijo prave pripadnosti podjetju, povezanost med oddelki je zelo majhna, rezultati poslovanja pa so temu primerni.

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 hitri organizacijski spremembi se moč posameznega vodilnega zmanjšuje, če pa ostaja nespremenjena, se zmanjšuje tržna moč podjetja.

Dosledna uporaba principa o enotnosti ukazovanja in hierarhije ni več učinkovita. Vse to potrjuje praksa sodobnih podjetij. Novi izzivi ob iskanju tržnih priložnosti zahtevajo nove organizacijske rešitve.

Tim je skupina, ki ima neko posebno notranjo dinamiko in to medsebojno vzdušje jih združuje in povezuje. Za timsko delo je značilno, da so člani tima v medsebojni odvisnosti in da se naloge rešujejo s pomočjo vseh členov, ker so vsi zavezani istemu cilju in vsi vidijo rezultate dela celotnega tima.

Člani k uspešnosti tima prispevajo z znanjem, izvirnostjo in talentom. Delujejo v ozračju zaupanja in drug drugega spodbujajo, da izrazi svoje mnenje. Prizadevajo si za pošteno komunikacijo, konflikte rešujejo hitro in konstruktivno. Člani v timu so v enakopravnem položaju, kar omogoča njihov stalni in popolni razvoj in uporabo vseh njihovih delovnih in miselnih sposobnosti. Pozitivno ozračje, v katerem delujejo,

omogoča odprto komunikacijo in usklajenost odnosov med vsemi člani. Med člani tima je prisotna močna motivacija, navdušenje, timski zanos in ponos – to pa so bistvene razlike med njimi in člani v skupini in tudi jamstvo za uspešno delo.

Uspešno vodenje delovnih skupin se izraža v uspešno zaključenih nalogah, ki so bile dodeljene skupini, to pa se izraža tako v kvaliteti kakor tudi v kvantiteti opravljenega dela. Res je, da je skupina hierarhično organizirana, da ima vodja skupine pomembno vlogo in je od uspešnosti njegovega dela v veliki meri odvisen uspeh celotne skupine, ter da so vnaprej začrtane in poznane poti, po katerih bo skupina prišla do zastavljenega cilja, vendar pa je kljub vsem tem dejstvom v današnjem poslovnem svetu zelo pomembna kreativnost prav vsakega sodelavca v skupini, saj le tako lahko kar najbolje rešijo vse težave, ki nastanejo v njihovem delokrogu. Pri tem prav vsi sodelavci po svojih močeh prispevajo k čim boljše opravljenim nalogam skupine ter posredno k uspešnosti celotne organizacije, ki ji pripadajo.

V empiričnem delu naloge smo na podlagi izpolnjenih anketnih vprašalnikov dobili odgovore na vprašanja, ki so obravnavala vodenje, vpliv vodje na skupino, motivacijo in komunikacijo med sodelavci ter oceno vodje skupine s strani podrejenih sodelavcev.

Analiza odgovorov je pokazala dejansko stanje, ki po naši oceni ni najboljše. Za izboljšanje obstoječega stanja v anketiranem oddelku bi bilo potrebno izvesti nekaj sprememb, ki bi izboljšale medsebojne odnose in seveda tudi odnos vseh sodelavcev do dela, ki ga opravljajo. Predvsem imamo v mislih permanentno izobraževanje in strokovna usposabljanja tako vodilnih kot seveda tudi vodenih sodelavcev.

Saj ne trdimo, da bi dosegli korenite spremembe že pri prvem strokovnem usposabljanju, ki bi se ga udeležili sodelavci anketiranega oddelka, vendar pa bi majhni koraki na tej poti prav gotovo sčasoma prinesli tudi velike rezultate.

Od delavca v neposredni proizvodnji, ki dela pod težkimi pogoji, ne moremo pričakovati, da se bo vselej strinjal z vodilnim sodelavcem, vendar pa se moramo zavedati, da sta v ta odnos vpletena oba in moramo pri reševanju morebitnih konfliktov pretehtati argumente na obeh straneh. Prav izobraževanje obeh bi dalo v določenem času ustrezne rezultate, tako v delovnem učinku kot tudi v medsebojnih odnosih na vertikalni in tudi na horizontalni ravni.

Učinek bi bil viden tudi v kvaliteti in kvantiteti proizvodov, istočasno pa bi se večala konkurenčnost in ugled podjetja, kar je prav gotovo v interesu vseh zaposlenih, ker jim le dobro stoječe podjetje lahko zagotovi delovno mesto.

Možnosti nadaljnjega razvoja na obravnavanih področjih seveda obstajajo, saj se mora trend vseživljenjskega učenja nadaljevati na vseh področjih dela, tudi med delavci v proizvodnji, kar pa se bo po našem mnenju seveda pozitivno izražalo tudi v delovnih uspehih takih podjetij. Vložena finančna sredstva pa se bodo povrnila vlagatelju.

V vse več sodobno usmerjenih organizacijah se odločajo za timsko delo in to predvsem na projektih, kjer rešitev naloge in število poti do rešitve še ni poznano. Vendar pa je uspešno skupinsko delo, vsaj v neposredni proizvodnji, še vedno nepogrešljivo, saj so tu naloge jasno določene in tudi poti, po katerih pride skupina

do svojih ciljev, so znane. Moramo pa povedati, da klasična oblika vodenja skupine z ukazovanjem danes ni več zagotovilo za najboljše uspehe skupine. Podrejeni sodelavci morajo prav tako konstruktivno sodelovati pri reševanju zapletov in težav, saj bodo tako utrdili svojo pripadnost in doprinesli k večjemu uspehu skupine. Podrejeni sodelavci ne smejo biti le izvrševalci nalog; njihov prispevek se mora odražati na vseh področjih dela skupine. Uspešen vodja mora poleg vseh svojih nalog znati izkoristiti tudi vse skrite potenciale v sodelavcih, saj je le to zagotovilo za doseganje dobrih rezultatov dela skupine.

10 LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I. (1996) Človeku prijazno in uspešno vodenje, Panta Rhei Sinteza, Ljubljana
2. Bizjak, F., Petrin, T. (1996) Uspešno vodenje podjetja, Gospodarski vestnik, Ljubljana
3. Blanchard, K., Carew, D., Parisi-Carew, E. (1995) Eno minutni vodja, Taxus, Ljubljana
4. Brajša, P. (1996) Sedem skrivnosti uspešnega managementa, Gospodarski vestnik, Ljubljana
5. Dale, C. in družabniki (1993) Kako uspešno vodimo ljudi, Mladinska knjiga, Ljubljana
6. Dryden, G. in Vos, J. (2001) Revolucija učenja, Educy, Ljubljana
7. Everard, B., Morris, G. (1996) Uspešno vodenje, Zavod RS za šolstvo, Ljubljana
8. Kavčič, B. (1991) Sodobna teorija organizacije, Državna založba Slovenje, Ljubljana
9. Kržišnik, R. (2002) Trening za večjo učinkovitost vodij v proizvodnji, interno gradivo IBI Kranj d. d., Kranj
10. Kutzschenbach, C. (2000) Suvereno vodenje ljudi in organizacij, Center za tehnološko usposabljanje, Ljubljana
11. Lipičnik, B. (1991) Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev, Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport, Ljubljana
12. Lipičnik, B. (1999) Organizacija podjetja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana
13. Lipičnik, B., Mežnar, D. (1998) Ravnanje z ljudmi pri delu, Gospodarski vestnik, Ljubljana
14. Lipovec, F. (1987) Razvita teorija organizacije, Založba Obzorja, Maribor
15. Maddux B., R. (1992) Oblikovanje tima, Mladinska knjiga, Ljubljana
16. Možina, S., Tavčar M., Kneževič, A., (1995) Poslovno komuniciranje, Založba obzorja, Maribor
17. Možina, S. (1994) Kako organizirati sebe in skupino, Zavod republike Slovenije za šolstvo in šport, Ljubljana
18. Toplak, C., in soavtorji, (2002) Moderiranje skupinskih procesov: priročnik za moderatorje, Umanotera, Ljubljana
19. Treven, S. (2001) Mednarodno organizacijsko vodenje, GV Založba
20. Kos Knez, S. (2004) Zapiski predavanj: Poslovno sporazumevanje in vodenje, Kranj
21. Tavzes, M. (2002) Veliki slovar tujk, Cankarjeva založba, Ljubljana

11 PRILOGE

ANKETNI VPRAŠALNIK

Sem Miloš Osterman, izredni študent na B&B Izobraževanje in usposabljanje d. o. o., OE VIŠJA STROKOVNA ŠOLA.

Ob zaključku izobraževanja bom izdelal diplomsko delo na temo vodenja delovnih skupin. Del mojega dela bo temeljil na lastni raziskavi. V ta namen sem izdelal anonimni anketni vprašalnik. Rezultati anonimnega vprašalnika mi bodo v veliko pomoč, zato Vas prosim, če ga izpolnite.

Prosim Vas, da na vprašalnik odgovorite tako, da izberete le en odgovor in obkrožite črko pred njim.

Za vaše sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujem.

1. Kako ocenjujete vodenje vaše skupine?

- A Zelo dobro
- B Dobro
- C Srednje
- D Slabo

2. Kakšen vpliv ima vodja vaše skupine na delo celotne skupine?

- A Zelo velik
- B Velik
- C Majhen
- D Zelo majhen
- E Nima vpliva

3. Ali vam vodja skupine podrobno razloži dnevne delovne naloge?

- A Da, natančno
- B Da, vendar površno
- C Ne razloži.

4. Ali vodja vaše skupine sprejema kritiko?

- A Da
- B Ne

5. Kakšna je po vašem mnenju povezanost med sodelavci v vaši skupini?
- A Dobra
 - B Slaba
 - C Je ni.
6. Kakšen odnos ima vodja vaše skupine do vašega prispevka k izboljševanju delovnih procesov?
- A Vzpodbuja me k takemu delovanju.
 - B Se distancira.
 - C Nima posluha za to.
7. Kako ocenjujete komunikacijo med vodjo in sodelavci v vaši skupini?
- A Zelo dobra
 - B Dobra
 - C Slaba
 - D Zelo slaba
8. Kako običajno poteka komunikacija med vami in vodjo vaše delovne skupine?
- A Enosmerno od vodje do sodelavcev
 - B V obeh smereh
 - C Ne poteka, vsak opravlja samo svoje delo.
9. Kaj vam pove povratno sporočilo o opravljeni nalogi?
- A Pove, kako je bila naloga opravljena.
 - B Pove, da je bila naloga opravljena.
 - C Ničesar ne pove.
10. Kakšen je vaš odziv na konfliktno situacijo v skupini?
- A Zavem se problemov, ki jih je potrebno rešiti.
 - B V meni poveča motivacijo za reševanje nastalih težav.
 - C Odvrtača mojo pozornost od zastavljenih ciljev.
 - D V meni vzbudi negativna čustva.

11. Kdo je pobudnik rešitev?
- A Ponavadi vodja
 - B Zaposleni
 - C Odvisno
12. Kako rešujete nastalo konfliktno situacijo?
- A S pogovorom, takoj
 - B Vztrajam pri svojem stališču
 - C Ne sodelujem pri reševanju
13. Kako sodelujete s posameznimi sodelavci?
- A Brez težav
 - B V obojestransko zadovoljstvo
 - C Težko
 - D Ne sodelujem
14. Kdo po vašem mnenju narekuje delovno vzdušje v vaši skupini?
- A Vodja skupine
 - B Pozitivno naravnani člani skupine
 - C Negativno naravnani člani skupine
15. Katero izmed teh vodil bi bilo vaše vodilo?
- A Naprej je potrebno organizirati skupino in nato začeti z delom.
 - B Najprej je potrebno opraviti svoje delo in nato razmišljati o delu celotne skupine.
 - C Potrebno je sprotno reševati težave in opravljati tako skupinsko delo kot svoje.
16. Ali zaradi slabega vodenja skupina ne dosega zastavljenih ciljev?
- A Da
 - B Ne
 - C Ne vem

Spol

- A Moški
- B Ženski

Starost

- A Od 20 do 30 let
- B Od 31 do 41 let
- C Od 42 do 52 let
- D Od 53 do 63 let

12 KAZALO TABEL

Tabela 1: Vloge članov tima.....	35
Tabela 2: Uspešnost tima	40
Tabela 3: Razlike med skupino in timom	42
Tabela 4: Primerjava vodenja v skupini in v timu	44
Tabela 5: Vodenje delovne skupine	48
Tabela 6: Vpliv vodje na delo skupine.....	49
Tabela 7: Razlaga dnevnih delovnih nalog s strani vodje	50
Tabela 8: Sprejemanje kritike.....	51
Tabela 9: Povezanost med sodelavci v skupini	52
Tabela 10: Odnos vodje do prispevka sodelavcev k izboljševanju delovnih	52
Tabela 11: Ocena komunikacije med vodjo in sodelavci.	53
Tabela 12: Potek komunikacije	54
Tabela 13: Povratno sporočilo o opravljeni nalogi	55
Tabela 14: Odziv sodelavcev na konfliktno situacijo v skupini.....	56
Tabela 15: Pobudnik rešitve.....	56
Tabela 16: Reševanje nastale konfliktno situacije	57
Tabela 17: Sodelovanje med sodelavci	58
Tabela 18: Narekovanje delovnega vzdušja v skupini	59
Tabela 19: Opredelitve sodelavcev za njihovo vodilo	59
Tabela 20: Mnenja sodelavcev o doseganju zastavljenih ciljev	60
Tabela 21: Spol anketiranih	61
Tabela 22: Starostna struktura.....	62

13 KAZALO GRAFOV

Graf 1: Vodenje delovne skupine	49
Graf 2: Vpliv vodje na delo skupine.....	50
Graf 3: Razlaga dnevnih delovnih nalog s strani vodje	50
Graf 4: Sprejemanje kritike.....	51
Graf 5: Povezanost med sodelavci v skupini	52
Graf 6: Odnos vodje do prispevka sodelavcev k izboljševanju delovnih procesov ..	53
Graf 7: Ocena komunikacije med vodjo in sodelavci	54
Graf 8: Potek komunikacije	54
Graf 9: Povratno sporočilo o opravljeni nalogi	55
Graf 10: Odziv sodelavcev na konfliktno situacijo v skupini.....	56
Graf 11: Pobudnik rešitve.....	57
Graf 12: Reševanje nastale konfliktno situacije	57
Graf 13: Sodelovanje med sodelavci	58
Graf 14: Narekovanje delovnega vzdušja v skupini	59
Graf 15: Opredelitve sodelavcev za njihovo vodilo	60
Graf 16: Mnenja sodelavcev o doseganju zastavljenih ciljev	60
Graf 17: Spol anketiranih	61
Graf 18: Starostna struktura.....	62