



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komercialist
Modul: Podjetniški
**PRIMERJAVA VODENJA V HIERARHIJI IN
VODENJA V TEAMU**

Mentor: Vojko Šiler, univ. dipl. ekon.
Lektor: Maja Rebolj

Kandidat: Andrej Selak

Kranj, junij 2007

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju g. Vojku Šilerju za vso podporo in nasvete pri izdelavi diplomskega dela.

Hvala g. Mitju Mohoriču iz podjetja »XY«, da mi je predstavil njegovo podjetje ter mi s koristnimi nasveti svetoval pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi lektorici Maji Rebolj, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

IZJAVA

»Študent **Andrej Selak** izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom **Vojka Šilerja** .«

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

Dne: 16.06.2007

Podpis: _____

POVZETEK

Namen diplomskega dela je predstaviti vodenje v hierarhiji in vodenje v teamu, ter na podlagi tega ugotoviti katero je primernejše za današnje razmere. Predvsem sem se osredotočil na sam stil vodenja, vodjo ter ugotavljanje uspešnega vodenja. V samo diplomsko sem vključil tudi podjetje »XY« s katerim sem si pomagal pri sami izdelavi.

KLJUČNE BESEDE

- Vodenje
- Tim
- Hierarhija

ABSTRACT

The Intention making this degree is to present leadership in hierarchy and in team. And to ascertain which is suitable for nowadays. First of all, i was concentrating on the style of leading, leader and finding successful leadership. As an example I added also a company »XY« with which I have helped myself by working on this degree.

KEYWORDS

- Leadership
- Team
- Hierarchy

KAZALO

1 UVOD	1
2 NAMEN, CILJI, IN METODE RAZISKOVANJA	2
2.1 Namen naloge	2
2.2 Metode raziskovanja	2
2.3 Cilji	2
3 PREDSTAVITEV PODJETJA »XY«	3
3.1 Poslanstvo podjetja	3
3.2 Vizija podjetja	3
3.3 Cilji podjetja	3
3.4 Strategija	4
4 VODENJE	5
4.1 Opredelitev vodenja	5
4.2 Stili vodenja	6
4.2.1 Demokratični ali participativni stil vodenja	7
4.2.2 Avtorski stil vodenja	7
4.2.3 Drugi stili vodenja	8
4.3 Projektno vodenje – vodenje prihodnosti	9
4.4 Enovite strukture	9
5 VODJA	11
5.1. Vloga vodij	11
5.2 Značilnosti uspešnega vodje	11
5.2.1 Lastnosti dobrega vodje	11
5.2.2 Znanja vodje	12
5.3 Motiviranje vodij	13
5.4 Kakšen je slab voditelj	14
5.5 Struktura vodstvene funkcije – povezava enovitih struktur v složeno strukturo	14
6 HIERARHIJA	16
6.1 Vodenje v hierarhiji	16
6.2 Vloga vodje v hierarhiji	16
6.3 Motiviranje v hierarhiji	17

7 TEAM	19
7.1 Opredelitev teama	19
7.1.1 Pomembnost teamskega dela	19
7.2 Značilnosti teama	19
7.3 Oblikovanje teama	20
7.4 Vloga posameznih članov teama	21
7.5 Vodenje teama	23
7.6 Motiviranje članov teama	23
7.7 Komuniciranje v teamu	24
7.8 Konflikti v teamu	25
7.9 Uspešnost teama	27
7.10 Teamsko delo v podjetju »XY«	29
8 UGOTAVLJANJE USPEŠNEJŠEGA VODENJA	30
8.1 Prednosti in slabosti vodenja v teamu	30
8.2 Prednosti in slabosti hierarhije	32
8.3 Primerjava skupine in teama	32
8.4 Primerjava vodenja v skupini in teamu	34
8.5 Uspešno vodenje v podjetju »XY«	35
9 SKLEP	36
10 LITERATURA	38

1 UVOD

Cilj mojega diplomskega dela je prikazati kakšne so razlike med vodenjem v hierarhiji in vodenjem v teamu, ter na podlagi tega ugotoviti, katero je primernejše za današnje razmere. Diplomsko delo sem razdelil na devet poglavij.

Na začetku sem predstavil podjetje, ki že vrsto let uspešno deluje na našem tržišču, na kratko sem opisal njegovo vizijo, cilje, poslanstvo in poslovno strategijo podjetja.

V četrtem poglavju sem opredelil vodenje in stile vodenja, nato pa sem v ospredje postavil še vodilnega delavca in njegove osebne značilnosti, motivacijo, znanja, saj vse te lastnosti vodje močno vplivajo na zaposlene, vodenje in uspešnost poslovanja podjetja.

Nekaj besed sem namenil tudi načinom vodenja. Temu sledijo dejavniki, od katerih je vodenje odvisno. Pri tem sem poudaril razlikovanje med vodenjem v teamu in v hierarhiji.

Vodje sprva nastopajo v skupinah, kjer imajo bistveno izrazitejšo vlogo kot v teamu. Hierarhija je organizacijska oblika skupine, preden je napredovala v team. V teamu si člani tima vlogo vodje menjavajo in delijo. Posebej sem se osredotočil na vodenje in vlogo vodje v hierarhiji in teamu, pri tem pa sem predstavil tudi teamsko delo v podjetju »XY«. Na vodenje v teamu vpliva veliko več dejavnikov, ker ni odvisno od enega samega posameznika. Delo v teamu je kompleksnejše, zahtevnejše in učinkovitejše. V diplomskem delu skušam prikazati posamezne dejavnike, ki vplivajo na delovanje teama.

V zadnjem delu je skozi primerjavo uspešnosti vodenja vidno, da večja sinergija dela in upoštevanja različnih sposobnosti prav tako različnih posameznikov rodi več sadov kot delo posameznika, ki sam vodi skupino.

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

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

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

2 NAMEN, CILJI, IN METODE RAZISKOVANJA

2.1 Namen naloge

Namen diplomske naloge je predvsem prikazati značilnosti vodenja v teamu in v hierarhiji ter umestiti vodenje v okvir ravnanja podjetja. Iz tega pa skušati prikazati vodji, kako naj vodi team in kako hierarhično oblikovano podjetje.

2.2 Metode raziskovanja

V nalogi sem uporabil več metod raziskovanja, predvsem pa sem se osredotočil na opisno in primerjalno metodo obdelave vodstvene problematike. Pri tem sem posebno pomembno vlogo osredotočil na vprašanje skupinskega oziroma teamskega dela.

Zavedam se, da pri načrtovanju in izvedbi organiziranosti podjetja obstajajo še precejšnje možnosti dograjevanja in izboljševanja uporabljene metodologije. Smotrna uporaba pomembnih teoretičnih ugotovitev in poznavanja vsakodnevnih praktičnih delovnih postopkov vodenja podjetja XY sta najboljše jamstvo za doseg treh osnovnih elementov poslovanja: finančnega, tehnično-tehnološkega in podjetniškega

2.3 Cilji

. Cilji naloge so naslednji:

- prikazati in uporabiti razna spoznanja iz literature o upravičenosti konkretnega vodstvenega projekta, njegovo spremljanje v fazi izgradnje in dosežene učinke v fazi poslovanja;
- prikazati in oceniti sedanje stanje poslovanja podjetja ter;
- skušati prikazati potrebne prijeme za uspešno delovanje v določeni obliki organiziranosti.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA »XY«

Podjetje »XY« je družba z omejeno odgovornostjo, ki jo sestavlja pet zaposlenih. To podjetje se ukvarja s predelavami avtomobilov in prodajo športne dodatne avtoopreme za styling ter izdelavo modelov za prototipe.

Dodatno opremo (zračni stabilizatorji, pragovi, letvice za žaromete...) izdelujejo sami, so pa tudi zastopniki za tuje znamke opreme.

Poleg zunanjih predelav, avtomobile opremljajo tudi v notranjosti in ustvarjajo edinstveno celoto strankinega avtomobila.

Podjetje zagotavlja garancijo na lakiranje in montažo ter kvalitetne komponente.

Vsa dodatna oprema v njihovi ponudbi ima homologacijski certifikat za vpis v homologacijski kartonček na LPP v Ljubljani.

V podjetju se skrbi za to, da se kakovost ki jo podjetje nudi, ustvarja s skupinskim delom in dobro organizacijo. Nove ideje za nove izdelke – inovacije v tem podjetju nastajajo v medsebojnem sodelovanju, izmenjavi mnenj – s spodbudo nadrejenega. Nadrejeni se zaveda, da bodo novi izdelki nastajali, oziroma bo več novih izdelkov prišlo na trg, če ima na voljo več mnenj in idej. Do tega pa se pride le, če da podrejenim možnost se izkazati in jih za to tudi primerno nagradi.

Iz delovanja podjetja »XY« je jasno razvidno, da tu ni nikakršnih znakov hierarhičnega vodenja, temveč gre za teamsko delo.

3.1 Poslanstvo podjetja

Podjetje »XY« se ukvarja s predelavami avtomobilov in prodajo športne dodatne avto opreme za »styling« ter izdelavo modelov za prototipe, katero že vrsto let uspešno deluje na domačem in tujem trgu.

3.2 Vizija podjetja

Vizija podjetja je:

- Postati in ostati vodilni proizvajalec, zastopnik in najboljši ponudnik izdelkov znanih in uveljavljenih proizvajalcev avto opreme.
- S svojim znanjem in storitvami v popolnosti zadovoljiti naše kupce in končne potrošnike.
- Od svojih dobaviteljev zahtevati stalne izboljšave in najvišjo kakovost izdelkov, s sodobno organizacijo poslovanja pa dosegati optimalne dobavne roke in ugodne cene.

3.3 Cilji podjetja

V prihodnje je cilj podjetja širitev na trge severne in vzhodne Evrope. Osnovno načelo podjetniškega delovanja je usmerjenost h kupcu. Visoka kakovost proizvodov je osnova za dolgoročni razvoj podjetja. Od delavcev, dosedanjih dobaviteljev in poslovnih partnerjev se pričakuje in zahteva visoko kakovostne izdelke.

3.4 Strategija

Izboljšanje usposobljenosti, učinkovitosti in motivacije, povečanje učinkovitosti poslovanja v vseh procesih, selekcija in osredotočenje na izbrane proizvode, teritorialna širitev, spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti ter zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih ter povečanje konkurenčnosti na domačih in tujih trgih.

4 VODENJE

4.1 Opredelitev vodenja

Vodenje je dejavnost zaposlenih, ki niso končni izvajalci delovnih nalog, ki imajo svoje podrejene katere usmerjajo, vplivajo nanje, jih motivirajo, da bi ustrezno opravljali naloge, ki so potrebne za doseganje organizacijskih ciljev (usklajujejo delo v celoto). Za doseganje ciljev pa morajo vodilni delavci sodelovati na številnih področjih, opredeljevanju nalog, predvidevanju dogodkov, kadrovanju, itd. Aktivnosti, ki jih vodstvo planira in organizira, morajo zaživeti, potrebni so vodilni delavci, ki ljudi usmerjajo.

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

Pojem vodenja je opredeljen kot vplivanje na zaposlene v podjetju, katerega namen je, da jih usmerjamo k zastavljenim ciljem podjetja, kar omogočata komuniciranje in motiviranje, rezultat pa naj bi bil viden predvsem v večji konkurenčnosti in uspešnosti podjetja. Od vodenja je torej odvisno ali bo tisto kar je bilo zamišljeno, tudi uresničeno in ali bodo ljudje delovali skladno z načrti nadrejenih.

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

(Možina, 1990, str. 10–12):

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

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

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

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

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

Vodenje sestavljajo tri sestavine:

- Vodja
- Zaposleni v organizaciji
- Specifične situacije, ki potrebujejo usklajevanje

4.2 Stili vodenja

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

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

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

- Narava delovnih nalog
Pri delovnih nalogah je pomemben vidik stopnja kreativnosti. Pri ponavljajočih delih je bolj uspešen avtoritativni stil vodenja, pri kreativnih pa sleherna podrobnejša kontrola ali drug način izražanja oblastnega položaja vodje povzroči zmanjšanje učinkovitosti.
- Karakteristike vodenih
Vodenje je proces, ki vključuje voditelje in vodene. Zato učinkoviti stil vodenja ni le stvar prostovoljne izbire voditelja. Odvisno je tudi od tega, kakšna so prepričanja, vrednote, pričakovanja, znanje in delovne navade sodelavcev, podrejenih.
- Filozofija vodenja
Tu gre za pojmovanje, kaj je delo in kaj vodenje ter za prepričanje o ljudeh. Klasična organizacijska teorija obravnava delavce kot lenuhe, ki se izogibajo delu in delajo le, če so v to prisiljeni in strogo kontrolirani. Odtod tudi izhaja definicija o avtorskem vodenju, kot najprimernejšem in nujnem. Teorija participacije pa pojmuje delavce povsem drugače, kot aktivne, ki iščejo delo in odgovornost
- 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.

4.2.1 Demokratični ali participativni stil vodenja

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

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

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

Demokratičnega oziroma participativnega stila vodenja ne moremo pojmovati kot zrcalne slike avtokratičnega. Demokratičen način ni samo prijazen odnos do sodelavcev ali soodločanja, je usmeritev vodje k oblikovanju skupine kot tima, to pa zahteva od vodje delovanje v smeri skupinske dinamike (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 206–207).

Tipične značilnosti demokratičnega stila vodenja so:

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

4.2.2 Avtokratski stil vodenja

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

Vodja torej drži vse niti odločanja v svojih rokah. Deluje predvsem v smeri utrjevanja svojega položaja, pri čemer izkorišča svoj hierarhični položaj v podjetju. Zaposleni

nimajo skoraj nič samostojnosti, saj navadno le poročajo o rezultatih opravljenih nalog, s tem pa je ovirana komunikacija, ki je v današnjem času zelo pomembna.

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

Če povzamemo zgoraj navedene ugotovitve, so tipične značilnosti avtorskega stila naslednje:

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

4.2.3 Drugi stili vodenja

Zgoraj sem opisal demokratični in avtorski stil vodenja. Obstaja pa še veliko drugih stilov in nekaj od teh sem jih vzel pod drobnogled:

- **Misijonarski stil**
Je manj ugoden socialno usmerjen stil. Vodja je prijazen, rad ugaja drugim in je od njih odvisen, izogiba se spodbujanju, je pasiven, ne daje navodil za delo in ga tudi rezultati ne zanimajo.
- **Razvijalski stil**
Zanj je značilno, da poskuša v sodelavcih vzbuditi samostojnost pri delu, zato dobro sodeluje z njimi, jih posluša, upošteva njihova mnenja, skratka daje velik poudarek komuniciranju.
- **Izvrševalski stil**
Poskuša izrabiti vse človekove zmožnosti znotraj skupine, ki jo vodi. Za vodjo je značilno, da uporablja skupinsko delo pri odločanju, da prepričuje ljudi, naj se sami zavežejo, da bi dosegli določene cilje, da spodbuja sodelavce k večji učinkovitosti in usklajuje delo drugih.
- **Dobrohotno avtorski stil**
Je k nalogam usmerjeno vodenje. Vodja, za katerega je značilen ta stil, je odločen, spodbuden, delaven, izpolnjuje svoje obveznosti, usmerjen je k doseganju visokih rezultatov.

- **Kompromisarski stil**
Vodja je omahljiv, izogiba se odločitvam, sprejema nedoločene kompromisne odločitve, poudarja odnose in delovne naloge v nepravih razmerjih, je dvoličen, ljudje mu ne zaupajo.
- **Birokratski stil**
Zgleduje se po odnosu birokrat – uslužbenci. Vodenje je oprto predvsem na predpise, je birokratsko, ne dovoljuje iniciative in samoorganizacije (Bizjak, Petrin, 1996, str. 139). Pri tem stilu vodenja so razlike med vodjem in podrejenimi zelo velike, od svojih sodelavcev zahteva strogo spoštovanje predpisanih pravil. Vodja je natančen, vljuden in hoče biti zgled svojim sodelavcem.
- **Dezerterski stil**
Je manj uspešen stil vodenja. Vodje skušajo zagotoviti samo minimalne rezultate, sicer upoštevajo predpise, vendar si ne prizadevajo, da bi dosegli boljše rezultate. Vodja ni komunikativen, ni ustvarjalen, je ozkosrčen, izogiba se obveznostim in ovira sodelavce pri kreativnosti.

4.3 Projektno vodenje – vodenje prihodnosti

Okolje, v katerem živimo, je iz dneva v dan bolj negotovo in zaznamovano z vse hitrejšimi in vse večjimi spremembami. Združbe se morajo spremembam v okolju čim hitreje prilagajati in / ali vanj spremembe tudi vnašati ter jih spodbujati. Le pravočasni odzivi na burna dogajanja v okolju lahko pomagajo združbi v boju s konkurenti, in sicer tako za svoj obstanek, kot za uspešnost.

Tudi organizacija kot sestav razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja (Lipovec, 1987, str. 34–35), mora slediti trendom v okolju. Organizacijska struktura namreč ni statičen, ampak dinamičen element organizacije. Stalne spremembe v združbi in njenem okolju povzročijo, da se tudi organizacijska struktura spreminja v odvisnosti od situacijskih spremenljivk, kot so tehnologija, okolje, velikost združbe, zaposleni ter cilji in strategije.

4.4 Enovite strukture

- **Komunikacijska struktura**
Vse bolj se, tudi znotraj klasičnih organizacijskih struktur, uveljavlja komunikacijska struktura »vsi kanali«, ki jih tipično nehierarhična, predvsem pri projektnem delu uporabljena komunikacijska struktura. V tem primeru je komunikacija zelo odprta, vsakdo lahko komunicira s komerkoli. Člani projektnega teama delajo v ozračju zaupanja, eden drugega spodbujajo pri izražanju svojih mnenj, predlogov, občutkov ali nesoglasij. Vprašanja so dobrodošla in vsakdo se trudi, da bi razumel stališča ostalih članov. Vodoravne komunikacije torej omogočajo hitro usklajevanje razdeljenega dela v projektu in uspešno izvedbo celotnega projekta.

- **Tehnična struktura**

Tehnična struktura je rezultat tehnične delitve dela. Predstavlja medsebojno povezavo opravkov, ki jih dobimo, ko na podlagi tehnične delitve dela skupno nalogo združbe razdelimo najprej v delne, logično zaokrožene procese ali skupine procesov, te pa še na podrobnejše in preprostejše enote, ki jih imenujemo opravljanja. Skupno delovno nalogo združbe delimo zato, da bi lahko izvedli naloge, ki jih posameznik sam ne bi zmožel. Naloga je lahko za posameznika preobsežna po svojem fizičnem obsegu, po obsegu potrebnega znanja ali po potrebni kontroli. V strukturo povezani opravki predstavljajo celotni delovni proces.

V današnjem kompleksnem in dinamičnem okolju prihaja do nenehnega spreminjanja razmerij v združbah. Posamezna razmerja se spreminjajo tako vsebinsko kot kvalitativno in kvantitativno. Zaradi spreminjanja situacijskih spremenljivk, predvsem okolja, tehnologije in ciljev, se spreminjajo enovite strukture, med njimi tudi tehnična. Tehnična delitev dela je vedno manj podrobna, zadolžitve, odgovornosti in avtoriteta posameznika pa so širše opredeljene in se od primera do primera spreminjajo.

- **Oblastna struktura**

Oblastna struktura ali struktura avtoritete predstavlja razmerja, ki v združbi nastanejo ali obstajajo v povezavi s pooblaščenjem, torej s prenašanjem oblasti. Če gledamo organizacijsko strukturo od vrha do dna, vidimo, da je avtoriteta na vsakem nivoju manjša. Oblastna struktura je zato struktura nadrejenosti in podrejenosti, ki nastane zaradi prenosa oblasti na podrejene sodelavce.

- **Motivacijska struktura**

Motivacijska struktura predstavlja strukturo potreb in ciljev ljudi v združbi. Potrebe in cilji posameznikov v združbi prihajajo v razmerja in strukture zato, ker se medsebojno omejujejo ali podpirajo. Ta struktura potreb in ciljev izraža medsebojna razmerja interesov ljudi v združbi (Lipovec, 1987, str. 110).

5 VODJA

5.1. Vloga vodij

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

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

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

5.2 Značilnosti uspešnega vodje

5.2.1 Lastnosti dobrega vodje

Poleg strokovnosti na področju, ki ga vodi, se od vodje pričakujejo določene osebnostne lastnosti in vrline. Prvotni pristopi so uspešnost vodje enačili z njegovo osebnostjo oziroma osebnostnimi lastnostmi. Raziskovalci so opazovali ljudi, zlasti vodje, ki so veljali za dobre, in ugotavljali lastnosti, ki jih ima vsak od njih. Lastnosti, ki so se pojavljale pri vseh so šteli za lastnosti voditelja. Vendar pa so kasnejše raziskave pokazale, da je povezanost med lastnosti vodje in njegovo uspešnostjo zelo ohlapna in da na uspešnost vodenja ne vplivajo samo osebnostne lastnosti.

Nekaj osebnostnih lastnosti dobrega vodje (Persl; 2006, str. 39-40):

- Strokovnost;
- Etično ravnanje;
- Sposobnost vodenja;
- Zavzetost za opravljanje dela;
- Ustvarjalnost in inovativnost;
- Inicijativnost
- daje pri delu zgled svojim ljudem;

Teško bi našli tako idealnega človeka. Zato je pomembno, da zna vodja prenašati določene zadolžitve na svoje podrejene vodje in strokovne delavce. Sam pa rezultate nadzoruje in usmerja ter koordinira in usklajuje.

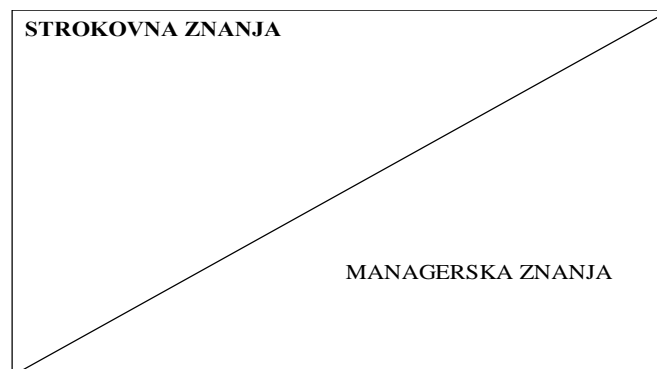
Vodja sodelavcem pomeni osebo, ki naj bi ji sledili, jo poslušali in ji verjeli. Za uresničitev slednjega mora izžarevati osebnostno moč, sam mora vedeti, kaj želi doseči in na kakšen način bo želeno tudi dosegel. V vodji morajo biti združene osebnostne lastnosti, ki nakazujejo njegovo karizmatičnost.

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

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

5.2.2 Znanja vodje

Slika 1: Potrebna znanja za nivoje vodenja



Nižji manager srednji manager višji manager

Pomen posameznih spretnosti: konceptualne, komunikacijske, medosebne, tehnične

Vir: Pesrl, 2006, str. 35

Poleg osebnostnih lastnosti vodja na uspešnost vodenja, v veliki meri vplivajo tudi tehnična znanja.

- **Znanja o medsebojnih odnosih**
Znanja o medsebojnih odnosih pomenijo sposobnost vodij za uspešno delo z ljudmi. Pri vodenju ima zelo pomembno vlogo komuniciranje in spodbujanje, zato mora biti vodja primerno usposobljen za delo z zaposlenimi. Znati jih mora prepričati, bodriti, razumeti njihove težave, jim biti dostopen za pogovore in vzbujati v njih voljo do dela.
- **Tehnična znanja**
Tehnična znanja so znanja iz stroke, ki omogočajo vodji razumevanje proizvodnega procesa in poznavanje njegovih omejitev. Na podlagi tega lahko vodja postavi realno uresničljive cilje in od sodelavcev ne pričakuje nemogočega.
- **Konceptualna znanja**
Konceptualna znanja vlivajo vodji prepričanje vase in pogum, da stoji za svojimi odločitvami, se zaveda lastne vrednosti in je pripravljen na različna tveganja. Pri vodenju so pomembna predvsem znanja o socialnih odnosih in tehnična znanja, manj pa konceptualna znanja.

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

5.3 Motiviranje vodij

Razlikujemo dve vrsti motivacije:

- **Zunanje nagrade**
Ničesar ne naredimo zaradi sebe, temveč zato, ker pričakujemo nagrado. Ponavadi se zunanje nagrade kažejo v obliki plač, dodatkov in delnic. Pomemben podatek je tudi ta, da zunanja motivacija lahko postane s časom notranja.
- **Notranje nagrade**
Nekaj naredimo, ker nas to privlači. Je močnejše gonilo kot zunanja motivacija. Notranje nagrade pomenijo prestiž, čast in samopotrjevanje.

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

Večina delovnih mest vsebuje zunanje in notranje nagrade. Zato moramo vedeti, kaj se bo zgodilo, ko jih združimo. Raziskovalci so dokazali, da logika – več obojih

nagrad, večja volja zaposlenega do dela – ni nujno, da drži. Lahko se zgodi, da so zunanje in notranje nagrade negativno povezane, da delujejo druga proti drugi. V situaciji, ki je že nagrajena z notranjimi nagradami, lahko zunanje nagrade zmanjšajo učinkovitost notranjih nagrad. Preplačana dejavnost lahko zmanjša notranjo vrednost dejavnosti.

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

5.4 Kakšen je slab voditelj

Nekaj lastnosti slabega voditelja (Pesrl, 2006, str. 41):

- Živi v preteklosti (slabi voditelji nenehno govorijo o tem, kako lepo je bilo včasih, ko je bilo treba za enak zaslužek delati manj);
- Ni pripravljen tvegati (slabi voditelji se bojijo sprememb, ker niso prepričani, da jih bodo lahko obvladovali);
- Zahteva spoštovanje, namesto da bi si ga prislužil (dober voditelj nikoli ne opominja podrejenih na svoj položaj ali naslov. Nasprotno, slab voditelj čuti potrebo po izpostavljanju sebe in si pogosto na vizitko natisne najlepše »zveneče« nazive);
- Nima vizije (voditelj po definiciji potrebuje dve osnovni stvari: ljudi, ki mu sledijo, in smer, v katero jih vodi. Nihče torej ne more postati dober voditelj, če nima jasne vizije. Njegova vizija naj bo skladna z vizijo podjetja in podrejeni naj jo poznajo);
- Ne vztraja do konca (slab voditelj se ustavi ob prvih resnejših težavah, ne da bi prepoznal priložnost in uspeh, ki čakajo za njimi. V resnici bi moral voditelj poznati problem, poznati načrt za rešitev in vse morebitne posledice, nato pa sprejeti odločitev in stati za njo);

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

5.5 Struktura vodstvene funkcije – povezava enovitih struktur v zloženo strukturo

Upravljanje dodeli vodstvu v izvršitev skupno nalogo združbe. S tem nanj prenese zadolžitev. Vodja dodeljene delovne naloge praviloma ne more izvesti sam, zato po tehnični delitvi dela prenese delne naloge na svoje podrejene. Poleg zadolžitve

mora podrejeni prevzeti od nadrejenega tudi odgovornosti za posledice izvedbe in avtoriteto za izvedbo delegiranih zadolžitev.

Prenos zadolžitev, odgovornosti in avtoritet navzdol na sodelavce je proces delegiranja. V tem procesu nastaja sestavljena ali zložena struktura vodstvene funkcije. Sestavljajo jo trije enoviti sestavi razmerij:

- Sestav razmerij zadolžitev, ki je prilagojena tehnična struktura.
- Sestav razmerij odgovornosti, ki je oblastni strukturi prilagojena motivacijska struktura.
- Sestav razmerij oblasti, ki predstavlja oblastno strukturo (Lipovec, 1987, str. 153).

Zadolžitve, odgovornosti in avtoriteta so v medsebojnem razmerju in obseg le-teh mora biti medsebojno usklajen in približno enak. Njihovo razmerje uravnava klasično organizacijsko načelo, ki se glasi: obsegu zadolžitev mora ustrezati obseg odgovornosti in obsegu obeh mora ustrezati obseg oblasti. To pomeni da, če se zmanjša ali poveča obseg ene kategorije, se mora zmanjšati ali povečati tudi obseg drugih dveh kategorij.

Vse tri enovite strukture, ki nastajajo v procesu delegiranja, so med seboj prepletene, prav tako pa so povezane tudi s komunikacijsko strukturo. Le-ta je prisotna pri vsaki od enovitih

struktur in omogoča njihovo medsebojno usklajevanje, zato predstavlja nepogrešljiv element sestavljene vodstvene strukture. S procesom delegiranja nastajajo nova razmerja med ljudmi, razmerja nadrejenosti in podrejenosti. Strukturo teh razmerij imenujemo hierarhija.

6 HIERARHIJA

Hierarhično družbo si lahko predstavljamo kot trikotnik. Najbolj pomemben član je na vrhu, ostali pa si sledijo po pomembnosti. Začela se je uveljavljati, ko so nastale prve premoženjske razlike.

6.1 Vodenje v hierarhiji

Moč vodje v hierarhiji izhaja iz njegovega položaja. Moč položaja pa mu omogoča, da njegovo vodenje in dajanje navodil temelji na ukazovanju, kaj mora kdo storiti in na kakšen način. Ukazovanje izhaja iz pooblastil in moči vodje. Vodja na osnovi pooblastil, ki jih je dobil od lastnikov in na osnovi svoje moči, ki izhaja iz položaja samega, na katerega so ga lastniki postavili, izvajalcem preko ukazov daje navodila za opravljanje dela. Pooblastila in moč vodje so v hierarhiji ponavadi tako veliki, da navodila dejansko postanejo ukazi. (Možina 2002, str. 519-520)

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

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

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

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

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

6.2 Vloga vodje v hierarhiji

Vodja v hierarhični ureditvi ne izpostavlja sebe ali posameznikov, v ospredju so skupni interesi in upoštevanje navodil, kar omogoča doseganje zastavljenih ciljev. Priznanja in nagrade za uspešno delo so že v naprej predpisani in vodja se z njimi ne obremenjuje. Zanj je najbolj pomembno, da podrejeni upoštevajo navodila, da odkriva nepravilnosti in jih tudi popravi. (Možina 2002, str. 519-520)

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

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

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

6.3 Motiviranje v hierarhiji

Že od nekdaj je prisotno vprašanje, kako nekoga prepričati, da nekaj naredi, kako ga torej motivirati za delo. Kako motivirati nekega delavca, ki se nahaja na nižji ravni hierarhične lestvice podjetja in nenehno opravlja rutinska, ponavljajoča se dela. V hierarhiji je to še toliko težje, saj je delo že vnaprej določeno in posameznik nima možnosti, da bi se motiviral tako, da bi skušal iskati najbolj ustrezen rešitev. Poleg tega pa plač in nagrad v denarju ne moremo višati kar v nedogled. Tudi tukaj so postavljene neke omejitve, preko katerih se ne da in ko jih dosežemo, je potrebno najti druge načine motiviranja. Skupna nagrada zaposlenih, ki je mišljena kot plača zaposlenih v podjetju, je določena družbeno-ekonomsko. Odvisna je od trga, od uspešnosti podjetja ipd. Posamezniki si za svoj del med seboj konkurirajo.

Pri motiviranju zaposlenih v hierarhično organiziranih podjetjih lahko uporabimo predvsem dve motivacijski teoriji. To sta motivacijska teorija Abrahama Maslowa in teorija ameriškega raziskovalca F. Herzberga.

Maslow je potrebe razvrstil v šest stopenjsko lestvico (Lipovec, 1987, str. 112):

- fiziološke potrebe, da se posameznik ohrani pri življenju,
- potrebe po varnosti,
- potrebe po pripadnosti družbi,
- potrebe po samospoštovanju,
- potrebe po javnem priznanju,
- potrebe po razvoju svojih sposobnosti in svoje osebnosti.

Človek lahko preide na zadovoljevanje potreb višje ravni šele takrat, ko je zadovoljil potrebe na nižji ravni. Ko pa so potrebe na neki ravni zadovoljene, le te ne morejo več motivirati posameznika za delo.

F. Herzberg razlikuje dve skupini motivacijskih faktorjev (Lipovec, 1987, str. 114):

higieniki, ki prispevajo k nezadovoljstvu pri delu. Ti temeljijo predvsem na fizioloških potrebah človeka. Učinkujejo iz delovnega okolja: medsebojni odnosi, delovne razmere, plača, varnost ipd.

motivatorji, ki izvirajo iz samega dela in temeljijo na višjih zvrsteh potreb, ki so lastne človekovi osebnosti ter spodbujajo rast in razvoj osebnosti. To so priznanja za uspešno delo, odgovornost, napredovanje ipd.

7 TEAM

7.1 Opredelitev teama

Včasih je v svetu prevladovala hierarhična organiziranost podjetij. Razlog lahko iščemo v tem, da je bilo okolje relativno stabilno, ni bilo hitrih sprememb, katerim bi se morala hitro prilagajati tudi organizacijska struktura. Malo je bilo izobražene delovne sile, večinoma so bili to nizko kvalificirani delavci, ki so za delo potrebovali podrobna navodila in nekoga, ki jih je nadzoroval in usmerjal. Večino nalog pa so lahko reševali z rutinskimi opravili. To je bilo okolje, ustvarjeno za hierarhično organiziranost podjetji.

Razlog za uvajanje teamskega dela je bil predvsem v vedno bolj kompleksnem okolju, v katerem so podjetja delovala. Zaposleni so postajali vedno bolj izobraženi in hoteli so sodelovati v iskanju rešitev za doseg cilja. Za reševanje problemov je bilo potrebno vedno več znanj in ustvarjalnega mišljenja, ki so ga vodje lahko našli samo v teamskem delu, ki je združevalo veliko različnih znanj. Teamsko delo je postajalo pomembno predvsem tam, kjer pot do cilja in način reševanja problema nista bila znana, kar pa se je pojavljalo vse pogosteje. Ugotovili so tudi, da pripadnost timu povečuje zavzetost članov za doseganje skupnih ciljev.

7.1.1 Pomembnost teamskega dela

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

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

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

7.2 Značilnosti teama

Ko smo opredelili, kaj je to team in zakaj se zanj odločamo, namenimo še nekaj besed značilnostim teama. Team največkrat oblikujemo takrat, ko moramo doseči cilj ali rešiti problem, vendar pa ne poznamo niti poti niti načina za doseg le teh. Vsi člani teama sodelujejo tako pri postavljanju ciljev kot tudi pri reševanju celotnega problema. S tem pride do zaupanja med člani teama, kar v naslednji fazi vodi do odprtega komuniciranja in sodelovanja med člani teama. Preko tega se v teamu tvori zdravo vzdušje, kar ponavadi vodi k uspešnosti teama.

V teamu se včasih pojavijo tudi konflikti, kar pa ni narobe, če zna vodja ta nasprotujoča si mnenja uporabiti za povečanje kreativnosti in iz njih potegniti zaključke, ki bodo pomagali pri končni rešitvi problema. Bistvo za reševanje konflikta v teamu pa je sledeče: pomembno je, da vsi spoznajo, da konflikt obstaja; da identificirajo pravi konflikt; da prisluhnejo vsem stranem udeleženi v konfliktu; da skupaj poiščejo načine za rešitev konflikta; da pridejo do sporazuma za rešitev konflikta in na koncu naredijo sestanek ob pregledu rešitve. Značilno je tudi, da je ob uspešnem zaključku naloge ponavadi pohvaljen team kot celota, posamezniki pa se izpostavljajo, če so res močno izstopali.

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

7.3 Oblikovanje teama

Oblikovanje teama se začne takrat, ko se ljudje odločijo, da bodo skupaj delali pri uresničevanju določenega cilja, ali pri razreševanju določenega problema. Namen oblikovanja teama pa vidijo predvsem v tem, da združijo različna znanja ljudi v neko celoto ob istem cilju.

Tako je team organizacijska tvorba, ki je »sestavljen« iz naslednjih elementov (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 209):

- naloge, ki je usmerjena k cilju,
- aktivnih, delujočih članov teama,
- vodje teama, ki usmerja delo,
- komuniciranja ali procesa medsebojne izmenjave informacij, znanja in izkušenj.

Najbolj preprosta shema pri oblikovanju teama bi lahko izgledala takole: najprej se vprašamo, katero nalogo je potrebno rešiti, kako jo bomo rešili, kakšne člane potrebujemo v teamu in kaj morajo člani teama in vodja storiti, da bo team nalogo uspešno opravil.

Velikokrat naletimo na naslednja tri vprašanje, na katera moramo odgovoriti pri oblikovanju teama (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 209 - 210):

- opredelitev naloge in cilja,
- velikost teama,
- izbira članov teama.

Pomembno je, da sta naloga in cilj podrobno opredeljena, kajti nič nam ne pomaga, če smo pravočasno prišli do rešitev, ki jih ne potrebujemo, ker naloga in cilj nista bila pravilno opredeljena.

Velikost teama je odvisna od obsežnosti in kompleksnosti naloge. Nimamo idealne številke za velikost teama. Vendar je znano dejstvo, da je skoraj vedno

bolje oblikovati več manjših teamov, kot pa enega zelo velikega, ker se z več člani zmanjšuje možnost enakovrednega dialoga.

Ponavadi izbiramo člane teama na osnovi strokovnih sposobnosti in osebnih lastnosti, ki so potrebne za uspešno opravljanje zastavljene naloge. Katere sposobnosti in lastnosti so pomembnejše, je težko reči, to je namreč odvisno od same naloge. Pomembno pa je, da se člani teama glede na sposobnosti in osebne lastnosti med seboj dopolnjujejo. Če so si namreč člani teama po teh kriterijih med seboj zelo podobni, bodo težko delovali kot uspešen team.

7.4 Vloga posameznih članov teama

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

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

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

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

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

- **Dovrševalec**
Značilnosti: prizadeven, urejen, natančen, zaskrbljen.
Pozitivne lastnosti: stvari izpelje do konca, perfekcionista.
Dopustne lastnosti: preobremenjenost z majhnimi stvarmi, »bo kar bo« se mu upira.
- **Iskalec virov**
Značilnosti: komunikativen, zanesenjaški, ekstrovertiran, radoveden.
Pozitivne lastnosti: rad navezuje stike z ljudmi, iskanje virov izven skupine, privlači ga raziskovanje novosti, rad se sooča z izzivi.

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

- **Timski delavec**

Značilnosti: družaben, dokaj mil, občutljiv.

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

Dopustne slabosti: v kriznem trenutku je neodločen.

- **Opazovalec, ocenjevalec**

Značilnosti: preudaren, resen, hladen.

Pozitivne lastnosti: ocenjevanje, zaupnost, preudarno razsojanje.

Dopustne lastnosti: pomanjkanje navdiha, težave pri motiviranju drugih.

- **Garač**

Značilnosti: konzervativen, vesten, predvidljiv.

Pozitivne lastnosti: organizacijske sposobnosti, praktično razmišljanje, samodiscipliniran.

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

- **Strokovnjak**

Značilnosti: profesionalen, daje pobudo, predan.

Pozitivne lastnosti: posreduje dragoceno znanje ali tehnične sposobnosti.

Dopustne slabosti: ozko specializirano področje.

- **Inovator**

Značilnosti: individualist, resen, nekonvencionalen.

Pozitivne lastnosti: nadarjenost, domišljija, inteligentnost, znanje.

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

- **Izzivalec**

Značilnosti: zelo napet, dinamičen.

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

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

- **Usklajevalec**

Značilnosti: miren, zaupa vase, se obvlada.

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

Dopustne slabosti: ne izstopa po inteligenci ali ustvarjalnosti.

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

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

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

7.5 Vodenje teama

Vodenje teama je drugačno od vodenja v hierarhiji. Zato se tudi mnogo vodij, ki so prej delovali v hierarhični organizacijski strukturi in so jim sedaj dodelili vodenje teama, v tej funkciji ne znajde najbolje. Bistvo vodenja teama, je v tem, da vodja nastopa kot usmerjevalec k rezultatom in ne kot nadrejeni. Vodja je spodbujevalec, motivator, usklajevalec ali svetovalec, ne nastopa direktno kot nadzornik. To pomeni, da vodja vodi zaposlene, ki so bolj izobraženi in bolj sposobni kot on. Vodja ponavadi manj ve kot ostali člani teama. Iz tega izhaja, da on ne more ukazovati, lahko le spodbuja in motivira ostale člane teama.

Vodja teama pozna cilj, ki ga želi doseči, ne pozna pa, kot v hierarhiji, tudi točne poti za doseg le teh. Lahko rečemo, da vodja manj ve od članov teama. Zato je pomembna predvsem njegova osebnost in karizma, na osnovi katere mu ostali člani teama tudi sledijo. Pri tem ni tako pomemben njegov statusni položaj. Njegova moč izhaja iz njegove osebnosti, iz njega samega. Pri njih mora ustvariti občutek, da točno ve, kaj si želi doseči. S tem si ustvari moč.

Vodja začrta smernice delovanja teama in pomaga teamu, da dobi informacije in sredstva, ki so potrebna za uspešno delo. Pri tem pa je pomembno tudi to, da so vsi člani teama v enakem položaju, da vsi dobijo enake, prave in aдекватne podatke. Ne sme pa se na koncu zgoditi, da bi eden vedel več, kot ostali. Vodja na nek način skrbi za nenehno komuniciranje. Pri komuniciranju vodja dovoljuje razhajanje mnenj in nesoglasja, saj s tem uspešen vodja teama vzdržuje ustvarjalno vzdušje. Vendar se to ne sme dogajati v nedogled, saj mora skrbeti za dobro izkoriščanje časa, ki je največkrat omejen. Hkrati pa mora tudi preučiti vse ideje, tudi če se zdijo še tako nelogične na prvi pogled.

Za vodenje teama je pomembno, da je vodenje usmerjeno v zadovoljstvo ljudi. To pomeni, da se skrbi za njihov razvoj, da je komuniciranje odprto in da odnosi v teamu temeljijo na zaupanju. Tak način vodenja poudarja položaj zaposlenih, delovne razmere in medsebojno sodelovanje. Zaposlenim omogoča, da uveljavijo svoje koristi. Poleg tega pa jih spodbuja k bolj produktivnemu delu z manjšim številom pritožb in konfliktov.

7.6 Motiviranje članov teama

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

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

Motivi, ki gonijo člane teama k delovanju, se razlikujejo od posameznika do posameznika in naloga vodje teama je, da najprej ugotovi za vsakega člana posebej, kateri so njegovi največji motivi za delo v teamu. 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 dvojce vrst motivov: primarne in sekundarne.

- **Primarni motivi**

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

- **Sekundarni motivi**

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

Pri teamskem delu člani teama pretežno zadovoljujejo sekundarne motive, saj se teamsko delo uveljavlja v gospodarsko razviti družbi. Člani zadovoljujejo s teamskim delom potrebe po samopotrjevanju, odgovornosti, uveljavitvi v družbi, ugledu, prestižu, samostojnosti, osebni razvoju, ...

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

7.7 Komuniciranje v teamu

Pri teamskem delu je komuniciranje bistvenega pomena za uspešno delovanje teama. Vsakemu posamezniku v teamu komunikacije omogočajo, da uporabi izkušnje drugih v teamu in tako spozna tudi tisto, česar drugače mogoče ne bi spoznal. Preko komuniciranja članov teama se v teamu analizirajo problemi, usklajuje se delo posameznikov, sprejemajo se odločitve, rešujejo notranje težave teama ipd. V teamu vsak komunicira z vsakim, izmenjujejo si mnenja, predloge, znanja. Pomembno je, da preko komuniciranja vsi pridejo do enakih

in enakovrednih informacij, da kasneje ne bi prišlo do konfliktov, da je nekdo imel več primernih informacij kot drug član teama.

V teamu srečamo tako vertikalno, horizontalno in diagonalno komuniciranje med člani teama in vodjo, katerih značilnosti pa sem v tem diplomskem delu že navedel in jih na tem mestu ne bi še enkrat ponavljal.

Ena bistvenih razlik v primerjavi s komuniciranjem v hierarhiji je predvsem v tem, da v hierarhiji prevladujejo predvsem enosmerne komunikacije, medtem ko so v teamu bistvenega pomena dvosmerne oziroma povratne komunikacije med člani teama. To je pomembno med drugim tudi zato, da član teama, ko dobi neko informacijo, potrdi, da je to informacijo dejansko dobil in potrdi, da jo razume. Na ta način se prepričamo, da vsi člani teama dobivajo prave in jasne informacije.

Poleg že navedenih značilnosti komuniciranja v teamu lahko navedem še nekaj dejavnikov, ki prav tako pomembno vplivajo na komuniciranje v teamu. Na prvem mestu je zaupanje med člani teama, s čimer preprečimo prikrivanje informacij. Pomembno je tudi, da se v teamu razvijejo pristni medsebojni odnosi, skupni cilji in vrednote ter da ni izrazitega nadrejenega. To izpostavljam predvsem zato, ker človek raje sprejema navodila in nasvete od sebi enakega sodelavca v skupini, kot pa od nadrejenega. Dobro je dati priznanje za kvalitetno dan prispevek, kajti drugače se lahko zgodi, da bo naslednjič ta zaposleni motil komunikacijski proces. Za tekoče komuniciranje je pomembna tudi struktura teama. Če je ustrezna, lahko sodelavci o neki temi nemoteno razpravljajo med seboj (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 235).

7.8 Konflikti v teamu

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

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

Osnovno vodilo vsakega vodje je, da se mora naučiti ravnati s konflikti. Člane teama je treba naučiti razumevati konflikte in jih znati ugodno razreševati, s tem pa vodijo team k uspehu. Konflikt je zdrav, kadar povzroči, da nasprotne strani raziskujejo nove zamisli, preizkušajo svoje koncepte in mnenja in širijo prostor svoji ustvarjalni domišljiji. Če ga obravnavamo konstruktivno, lahko spodbudimo ljudi k večji kreativnosti, kar pripelje do široke palete možnosti in do boljših rezultatov (Maddux, 1992, str. 57).

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

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

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

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

Identificiranje »pravega« konflikta je najtežja faza. V teamu se pojavljata dve vrsti konfliktov in sicer ločimo konflikte, ki izvirajo iz čustev ter konflikte, ki izvirajo iz samega načina dela. Ponavadi je konflikt, ki izhaja iz dela, neka osnova, čustva pa dodatno zapletejo ta konflikt. Za rešitev konflikta je potrebno najprej rešiti konflikt, ki izvira iz dela. Primeri konfliktov, ki imajo izvor v delu so: nestrinjanje o uporabljeni metodi dela, postopkih, odgovornostih, nestrinjanje glede ciljev, vrednot, ipd. Primeri konfliktov, ki izvirajo iz čustev pa so: boj za premoč in kontrolo, ljubosumje in maščevalnost. Prisluhniti je potrebno vsem stranem, ki so udeležene v konfliktu. Spodbuditi je potrebno člane, ki so nezadovoljni, da povedo svoje mnenje. Izogibati se je treba razpravam o tem, kdo ima prav in kdo ne. Osredotočiti se je treba na dejstva in vedenja članov teama in ne na njihova čustva. Da bi preprečili medsebojno obtoževanje med člani teama, je potrebno iskati njihove podobnosti in področja skupnega zanimanja.

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

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

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

Če želimo konfliktno situacijo ustrezno rešiti je potrebno, da se odločimo za enega od stilov, ki jih prikazuje tabela 1.

Poznamo več stilov za obvladovanje konfliktov. Ti stili izhajajo iz različnih nivojev posameznikove želje po uresničitvi tako svojih ciljev, kot ciljev ostalih članov teama. Konflikti glede pomembnih vprašanj imajo v primeru, da vsi vpleteni sodelujejo in če jih pravilno obravnavajo, pozitivni učinek.

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

Tabela 1: Stili razreševanja konfliktov

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

Vir: Maddux, 1992, str.58

7.9 Uspešnost teama

Za uspešnost teama je potreben pravilen izbor članov teama, ter seveda njihovo usposabljanje, ki se nanaša na to, kako naj člani sodelujejo in učinkovito delajo v okviru vlog, ki so jim dodeljene. Želijo čim boljše izkoristiti svoja znanja in sposobnosti pri opravljanju določene naloge, praksa pa pokaže kako uspešni so bili pri tem.

V tabeli 2 so prikazane nekatere razlike med uspešnim in neuspešnim timom.

USPEŠEN TEAM	NEUSPEŠEN TEAM
Cilji, naloge in poslanstvo teama so jasni vsem članom, ki vse svoje napore usmerijo v doseg le-teh, pa čeprav na škodo lastnih ciljev.	Člani teama ne znajo definirati poslanstva in ciljev teama. Najpogosteje se to pojavlja v začetnih fazah razvoja teama, kasneje pa, ko je team skupaj že vrsto let in izgublja svojo osredotočenost. Člani se tudi ne strinjajo s cilji teama in v ospredje silijo njihovi osebni cilji.
Cilji, naloge in poslanstvo teama so jasni vsem članom, ki vse svoje napore usmerijo v doseg le-teh, pa čeprav na škodo lastnih ciljev.	Člani teama ne znajo definirati poslanstva in ciljev teama. Najpogosteje se to pojavlja v začetnih fazah razvoja teama, kasneje ko pa je team skupaj že vrsto let in izgublja svojo osredotočenost. Člani se tudi ne strinjajo s cilji teama in v ospredje silijo njihovi osebni cilji.
Neformalno, spodbudno in sproščeno vzdušje, ki izraža predanost in zanimanje članov teama.	Zadržano, napeto vzdušje. Pogosta so znamenja dolgočasje in pojavljajo se nesoglasja med člani. Če se nihče ne potruži zmanjšati napetosti, team samo še globlje zaide v težave.

Popolno sodelovanje vseh članov teama v razpravah, ki so osredotočene na reševanje nalog za doseg ciljev teama. Člani drug drugemu omogočajo, da vsak izrazi svoje predloge. Bolj tihi člani so spodbujeni od drugih. Plan razprave je narejen v naprej in tim se ga drži.	Razprave potekajo v napetem vzdušju, nekateri člani vedno dominirajo in ne pustijo drugim do besede, ne vidijo nobenega smisla v dajanju svojih predlogov. Tudi, če obstaja plan razprave, se ga člani običajno ne držijo.
Komuniciranje je spontano, tekoče in intenzivno tudi, ko člani delajo narazen. Člani svobodno izražajo svoje občutke o nalogah in ciljih. Aktivno poslušajo drug drugega in jih ni strah kreativnih predlogov.	Komuniciranje je nesproščeno in zavrto. Pomanjkanje aktivnega poslušanja vodi v nerazumevanje med člani, konflikt in zmedo. Predlogi so izraženi le zaradi krepitve lastnega položaja.
Člani teama se učijo drug od drugega. Kljub temu, da ima vsak svoje trdne vrednote, so pripravljeni prisluhniti drugim ter sprejeti njihove predloge in nasvete.	Člani iz svojih prepričanj oblikujejo odločitve, ne glede na mnenja in nasvete drugih in od njih le težko odstopijo.
Nestrinjanja med člani niso spregledana, temveč jim tim posveti čas. O njih razpravlja z namenom, da jih reši. Konflikt razrešujejo v odkritem pogovoru, še preden postane nevaren. Proces razreševanja konfliktnih situacij je del življenja teama in pomeni pobudo za nove razprave in predloge.	Z nestrinjanji se ne ukvarjajo in so potlačena. Konflikti se največkrat sprevržejo v obmetavanje z argumenti, jeznimi besedami, vključujejo čustva in so polni obtoževanja. Konflikti onemogočajo delo teama.
Kritika je pogosta, odkritosrčna in zaželena ter se ne sprevrže v osebni napad.	Kritika je nezaželena, izhaja iz osebnega nezadovoljstva z drugimi člani teama in je zato najpogosteje čustveno obarvana.
Največ odločitev je doseženih z dogovarjanjem. Nestrinjanja oz. pomisleki, povezani z odločitvijo, so jasno izraženi in člani o tem odkrito razpravljajo.	Kompromis je najboljši rezultat pri sprejemanju odločitev, ki ga team lahko doseže. Nekaterim članom tima so rezultati odločitev nepomembni.
Člani teama so zadovoljni s seboj in cenjeni s strani drugih, ko team sprejme odločitve. Verjamejo v sprejete odločitve in njihov učinek.	Člani so zadovoljni, da je proces sprejemanja odločitev končan in nekateri niti ne poznajo sprejetih odločitev ali pa dvomijo v pravilnost sprejetih odločitev.
Člani sodelujejo med seboj.	Člani teama tekmujejo med seboj.
Člane teama zanima nenehen napredek in izboljšave njihovega dela. Iščejo načine, kako narediti stvari drugače in boljše.	Ko enkrat nekaj dosežejo, so s tem popolnoma zadovoljni in se ne ukvarjajo z idejo, kako to narediti še boljše. Pogosto tudi uživajo na lovorikah preteklega dela.
Člani si vloge vodje teama od časa do časa menjajo glede na okoliščine, potrebe teama in sposobnosti članov teama. Vodenje teama temelji na znanju in ne na formalnem statusu ali položaju osebe. Ni borbe za premoč.	Vodja teama je formalno določen glede na njegov položaj in status in se vodenju team na noben način ni pripravil odreči.
Team konstantno spremlja rezultate svojega dela. Uspeh ga navdaja z občutkom navdušenja, predanosti in še večje zavzetosti za delo. Je tudi samokritičen.	Izogibajo se razpravam o lastnih dosežkih, saj so prepričani o svoji nezmotljivosti.

Vir: Maginn, 1994, str.10

7.10 Teamsko delo v podjetju »XY«

Teamsko delo pri podjetju »XY« poteka skozi več razvojnih faz (od formiranja, koordiniranja, koordinacije osebnostnih sposobnosti, sprotnega ocenjevanja rezultatov, homogenosti ekipe). Teamsko delo uspešno deluje, saj se sposobnosti vseh članov teama uspešno prepletajo med seboj. Team v podjetju »XY« se oblikuje in razdružuje gledena določeno potrebo.

Teamsko delo se v podjetju »XY« kaže na več načinov, kot sem že navedel, z možnostjo podrejenim da se sami izkažejo pri delu, izražajo svoje mnenje in ideje. Zaposlenim je dana možnost da se izobražujejo in se tako pri delu dopolnjujejo. In tako kot v vsakem podjetju, tudi v tem ne gre čisto brez problemov - s skupnimi močmi se lotijo problema in iščejo rešitve iz katerih na koncu potegnejo tisto, ki je najbolj ugodna. V tem podjetju se držijo načela »več glav več ve«.

8 UGOTAVLJANJE USPEŠNEJŠEGA VODENJA

8.1 Prednosti in slabosti vodenja v teamu

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

Prednosti vodenja v teamu:

- **Aktiviranost celotnega ustvarjalnega potenciala posameznika.**
Vodenje teama deluje s pomočjo »energijskega efekta«. Posamezniki so bolj motivirani, zavzeti in učinkoviti tudi zaradi prisotnosti ostalih članov teama.
- **Zadovoljstvo članov teama.**
Delo v teamu ljudem daje občutek pripadnosti. Ob druženju v teamu se ne dolgočasijo, dobijo občutek spoštovanja, koristnosti in lažje obvladujejo stres.
- **Vključevanje različnih znanj in sposobnosti.**
Člani v team prinesejo različna znanja, spretnosti, izkušnje in sposobnosti. Vse to vodi k večji ustvarjalnosti, inovativnosti in večjemu številu idej, mnenj in alternativnih predlogov za uresničitev določenega cilja. Poleg tega se znotraj teama medsebojno izravnavajo prednosti in pomanjkljivosti posameznih članov.
- **Medsebojna podpora članov teama.**
Spodbujanje, medsebojna podpora in priznavanje uspehov potrebuje vsakdo. Člani teama si le-to nudijo drug drugemu.
- **Boljše komunikacijske poti.**
Ker ni zaviralne vloge nadrejenega, lahko vsak član teama pove svoja stališča, predloge, mnenja in ideje. Vsi pa si tudi želijo poslušati in razumeti druge.
- **Boljša kakovost odločitev.**
Člani teama, ki pri projektu sodelujejo sto odstotno, so zadovoljni, obvladajo svoja znanja, se medsebojno podpirajo in komunicirajo, vsekakor vplivajo na boljše odločitve pri doseganju cilja. Zaradi boljšega pretoka informacij in medsebojnega spodbujanja za odkrito izražanje mnenj, nasprotovanj in priznavanja konflikta, je kakovost sprejetih odločitev izredno visoka.

- **Večja fleksibilnost podjetja.**

Posamezniki, ki sodelujejo v teamu si med seboj lahko menjajo delo. Možna je hitra reorganizacija in premestitev delavcev na druge naloge. Teamska organiziranost dela omogoča podjetju boljšo odzivnost na vse hitrejše spremembe potreb trga.

Pri oblikovanju teama je potrebno zagotoviti čim večjo učinkovitost teama. Neučinkovit team je lahko tudi posledica neučinkovitega vodenja, ki se kaže v določenih slabostih:
- **Visoki stroški uvajanja in koordiniranja.**

Stroški uvajanja so potrebni za izobraževanje, ki je potrebno za teamski način dela. Po oblikovanju teama je potrebno veliko časa in energije za koordinacijo timskih aktivnosti.
- **Velika izguba časa zaradi razprav v teamu.**

Dolgočasne razprave v teamu se lahko pojavijo že na začetku delovanja teama glede začetka dela, organiziranosti dela in različnih želja. Razprave, ki so neustrezno vodene, so lahko velik zaviralni element pri delovanju teama.
- **Preorientacija moči.**

Pri oblikovanju teama v podjetju se morajo člani teama odpovedati svoji managerski moči. V teamih, ki uspešno delujejo, vodje teama niso tako potrebni. Za vodje, ki se bojijo izgubiti oziroma deliti svojo moč in status, je takšna prilagoditev izjemno težka.
- **Zastonjkarstvo.**

Team deluje kot celota. V njem se lahko znajdejo tudi posamezniki, ki uživajo ugled, nagrade in pohvale na račun drugih članov teama, za rezultate dela, v katere niso prispevali svojega deleža. Večkrat se to zgodi v večjih teamih.
- **Nejasna razmejitev odgovornosti.**

Odgovornosti in zadolžitve, ki so v teamu nejasno opredeljene, lahko povzročajo konfliktno situacije in otežujejo učinkovito doseganje ciljev.
- **Neupoštevanje individualizma.**

Posamezniki v teamu imajo poleg doseganja skupno zastavljenih ciljev tudi osebne interese. Drugi člani so lahko do teh interesov strpni ali pa tudi ne. Reševanje teh nasprotujočih si interesov ne bi smelo biti v škodo posameznika in v korist teama ali obratno, temveč bi moralo biti v korist obeh. Kljub skupnemu delu, nalogam in ciljem so še vedno pomembni posamezni člani. Pri oblikovanju teama moramo zagotoviti posameznikovo individualnost in povezanost v teamu, za doseganje zastavljenih ciljev.

8.2 Prednosti in slabosti hierarhije

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

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

8.3 Primerjava skupine in teama

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

Tabela 3: Značilnosti teama in skupine

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

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

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

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

SKUPINA	TEAM
Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno; le včasih, če so cilji skupni, pa v povezavi z drugimi.	Člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in se zavedajo, da se osebne in teamske cilje dosega najuspešnejše z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri okrog tega, kam spada določeno specializirano delo, niti se ne poskušajo osebno okoristiti na račun drugih.
Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti sami nase. Delo jemljejo preprosto kot najeti delavci.	Člani sprejmejo delo za svojo last in združijo svoje moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.
Članom prej naložijo, kaj morajo delati, kot pa da bi jih spraševali, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbujajo.	Člani prispevajo k uspešnosti podjetja z izvirnostjo, talentom in znanjem, kar omogoči boljše doseganje ciljev tima.
Člani ne zaupajo ciljem svojih sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanje se obravnava kot nezaželeno, ker ne podpira, temveč deli enotnost skupine.	Člani delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da prosto izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla.
Člani so zelo previdni pri tem, kaj povejo, tako, da je resnično razumevanje v skupini nemogoče. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog, postavljajo se pasti v komuniciranju, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.	Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališče vsakega izmed njih.
Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih vodja ali drugi sodelavci lahko ovirajo, da bi znanje lahko uporabili.	Člane spodbujajo, da razvijajo svojo usposobljenost in da, kar so se naučili, uporabljajo tudi pri delu. Team jih pri tem povsem podpira.
Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vedo, kako bi jih rešili. Njihov vodja lahko odlaga posredovanje, dokler ni povzročena že resna škoda.	Člani priznajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Trudijo se, da konflikt razrešijo hitro in konstruktivno.
Člani lahko sodelujejo, ali pa tudi ne, pri odločitvah, pomembnih za skupino. Skladnost z mnenjem vodje je pogosto pomembnejša kot uspešni delovni dosežki skupine.	Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za team. Razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev, ko se tim ne more odločiti ali ko je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno le uspešnost teama in nikoli skladnost z mnenjem vodje.

Vir: Maddux, 1992, str. 11

8.4 Primerjava vodenja v skupini in teamu

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

Tabela 5: Primerjava vodenja v skupini in timu

SKUPINSKO USMERJENO VODENJE	TEMSKO 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 team dosežejo. Vse prežema isti pogled in primerno temu teamu 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 teamsko delo in vzajemno pomoč.
Vodja je le v določeni meri pripravljen vključevati člane v načrtovanje in jih pritegniti k reševanju problemov.	Ljudi vključuje v delo in jih angažira, tako drugi lahko spoznajo priložnost, ki se jim ponuja s teamskim 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 vodjo pomenilo tudi odpoved odgovornosti za delo drugih.	Teamsko reševanje problemov ima za odgovornost vseh članov teama
Preverja informacije in komunicira s člani le toliko, kolikor je potrebno in želijo sami vedeti.	Komunicira vsestransko in odprto. Vprašanja so dobrodošla.
Ne meni se za konflikte med člani skupine in z drugimi skupinami.	Posreduje v konfliktu, preden postane za team škodljiv.
Včasih priznava tudi uspehe posameznika ali skupine.	Zelo se trudi, da se uspeh posameznika ali skupine predstavi v pravem času na primeren način.
Včasih spremeni skupinski dogovor, da bi ustregel osebnemu interesu.	Drži obljubo in isto pričakuje tudi od drugih.

Vir: Maddux, 1992, str. 13

8.5 Uspešno vodenje v podjetju »XY«

S prijateljskim odnosom podrejene lažje prepričamo o potrebi po trdem in korektnem izvajanju delovnih nalog. Podrejene je potrebno spodbujati, jim dajati smiselne naloge, jih tudi vprašati za mnenje ter pustiti do besede, prav tako jih je potrebno motivirati, jim omogočiti napredovanje, jih nagraditi. S takšnim načinom delovanja bodo podrejeni zagotovo delali še bolj zavzeto.

Temeljne cilje v podjetju »XY« uresničujejo s pomočjo stalnega strokovnega izobraževanja in z upoštevanjem vseh zaposlenih, ki imajo pred seboj jasen cilj.

Vodja družbe v podjetju ustvarja ustrezna podporna orodja, ki vzpodbujajo učenje, izmenjavo znanja, timsko delo in inovativnost.

9 SKLEP

Pri izdelavi diplomske naloge sem preko praktičnega poznavanja in različne literature ugotovil, da se današnje okolje iz dneva v dan nenehno spreminja in zahteva vedno bolj fleksibilno organizacijo podjetja, ki se bo lahko hitro in učinkovito prilagajala nenehnim spremembam v okolju. To je povzročilo, da so se začeli pojavljati teami. Problem je nastal, ker so vodje, ki so do tedaj vodili podrejene v hierarhično urejenih organizacijah, na isti način vodili sodelavce v timu in s tem je njihovo vodenje postalo neučinkovito.

Vodenje je sestavni del širše funkcije ravnanja. Značilnosti vodenja v hierarhiji in značilnosti vodenja v teamu pa se razlikujejo. Vodenji se razlikujeta v načinih komuniciranja, v načinih motiviranja vodenih in vodje ter tudi v vodenju kot ožjem smislu besede.

Za hierarhično urejena podjetja je značilno predvsem vodenje, usmerjeno v delo. To pomeni, da je delo potrebno opraviti, saj bi v nasprotnem primeru prišlo do zaostajanja za ciljem. Vodenje, usmerjeno v delo, pa se sklada z avtokratičnim stilom vodenja. Takšen vodja je usmerjen v utrjevanje lastnega položaja preko hierarhičnega položaja v organizaciji.

Za vodenje teama je značilno predvsem vodenje, usmerjeno v zadovoljstvo ljudi. Tu je poudarek na razvoju zaposlenih in na medsebojnem sodelovanju. Z njim se sklada demokratični oziroma participativni stil vodenja. Vodja postane koordinator in ne več ukazovalna oseba.

Ugotovimo lahko tudi, da mora vodja teama popolnoma spremeniti svoj pristop glede na vodenje v hierarhično oblikovanih podjetjih, če želi uspešno voditi team.

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

V podjetju »XY« se zavedajo, da so pričakovanja kupcev vedno večja. Podjetje se mora razvijati v boju s konkurenco. To zahteva spremembo filozofije, način razmišljanja vseh zaposlenih, še posebej pa zavest vodilnih delavcev, da je ena njihovih glavnih nalog stalna skrb za izboljševanje kakovosti dela, saj so kakovost izdelka, zadovoljstvo kupcev in dobiček podjetja med seboj tesno povezani. Višja raven kakovosti dela se odraža v večjem zadovoljstvu kupcev in obenem podpira višje cene in pogosto nižje stroške. Podjetje »XY« teži k temu, da kakovost zaznajo tudi kupci, ki se mora odražati v vseh dejavnostih podjetja ter skozi delo vseh zaposlenih. Sledenje tem načelom zahteva sistemski pristop, ki se odraža skozi ravnanje kakovosti dela, saj se v procesu ustvarjanja izdelka vedno soočamo s človekom, edinim kreativnim bitjem v celotnem procesu, ki je hkrati ustvarjalec in tudi V podjetju »XY« se teamsko delo zelo dobro obnese, iz tega primera lahko rečem da se mi zdi teamsko delo celo najboljša oblika vodenja podjetja, saj so pri delu zaposleni enakopravno obravnavani, dana jim je možnost izražanja mnenja, posledica tega pa je, da so zaposleni bolj motivirani, pripravljeni za delo in na koncu te verige pridemo do kakovostnih izdelkov in uspešnega podjetja. Edina stvar ki teži to podjetje, pa je stvar ki teži celotno gospodarstvo – boj s konkurenco. Konkurenca iz dneva v dan narašča, zahteve kupcev so vedno večje – to pa pomeni tudi velik pritisk na celotno podjetje in zaposlene, saj se bojujejo sami s seboj, skušajo

prekosti sami sebe. Prav zaradi tega pritiska pa je zelo pomembno vzdrževanje dobrih medsebojnih odnosov, kar je včasih težko. Če bo nadrejenemu uspelo vzdrževanje takih odnosov kakršni so v podjetju sedaj, bo to dolgoročno prinašalo uspehe.

10 LITERATURA

1. Lipičnik Bogdan, Drago Mežnar: Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management). Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
2. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetju. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1993. 242 str.
3. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
4. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
5. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str. str.
6. Možina Stane, Merkač Marjana: Vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 232 str.
7. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994a. 287 str.
8. Možina Stane et al.: Management, nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002. 872
9. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 314 str.
10. Terezija Pesrl: Poslovođenje (prosojnice). Ljubljana 2004. 85str.
11. Everard Bertie, Morris Geoffrey: Uspešno vodenje. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo, 1996. 310 str.
12. Gatewood D. Robert. Taylor Robert, Ferrell O.C.: Management; Comprehension, Analysis and Application. Chicago: Richard D. Irwin & Austen Press, 1995. 713 str.
13. Hitt Michael, Middlemist R: Dennis, Mathis Robert L.: Study guide to accompany management concepts and effective practice. Second Edition. Saint Paul: West Publishing Company, 1989. 345 str.
14. Maddux B. Robert: Oblikovanje tima. Ljubljana: Mladinska Knjiga, 1992. 77 str.
15. Maginn D. Michael: Effective Timwork. United States of America: Richard D. Irwin, Inc., 1994. 101 str.
16. Daft L. Richard: Menagement. Second edition. Orlando: Dryden Press, 1991. 744
17. Robbins P. Stephen: Organizational Behavior; concepts, controversies and applications. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall, 1989. 599 str.
18. Vecchio Robert P.: Organizational Behavior. New York: The Dryden Press, 1995. 726 str.