

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

PETRA POPIT
VLOGA VODJE PRI UČINKOVITOSTI TIMOV
DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2004

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

PETRA POPIT

Mentor: izr. prof. dr. VLADO MIHELJAK

VLOGA VODJE PRI UČINKOVITOSTI TIMOV

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2004

KAZALO

UVOD	1
1. VPLIV SPREMEMB NA UVAJANJE TIMSKEGA DELA	2
1.1. GLOBALNE DRUŽBENE SPREMEMBE	2
1.2. SPREMEMBE V VLOGI LJUDI	4
2. TIM	5
2.1. RAZLIKE MED DELOM V TIMU IN DELOM V SKUPINI	6
2.2. PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI TIMSKEGA DELA	7
2.3. KAKO DELUJE TIM	10
2.4. SOCIALNA DINAMIKA TIMOV	11
2.4.1. <i>Skupni cilji</i>	12
2.4.2. <i>Vloge in norme</i>	12
2.4.3. <i>Komunikacijski vzorec</i>	13
2.4.4. <i>Medsebojna povezanost – kohezivnost</i>	14
2.5. MODEL UČINKOVITEGA IN USPEŠNEGA TIMSKEGA DELA	14
2.5.1. <i>Določljivke učinkovitosti teama</i>	15
3. ZAKAJ SO POMEMBNE VLOGE V TIMU	16
3.1 DEVET VLOG V TIMU	19
3.2 IDENTIFICIRANJE VLOG V TIMU	21
3.3. RAZVIJANJE PREDNOSTI VLOG V TIMU	21
3.4. ZMANJŠEVANJE SLABOSTI VLOG V TIMU NA MINIMUM	22
4. VODENJE IN VODJE	23
4.1 OPREDELITEV VODENJA	24
4.2. RAVNI VODENJA	25
4.2.1. <i>Destruktivno vodenje</i>	25
4.2.2. <i>Nevođenje (vođenje laissez-faire)</i>	27
4.2.3. <i>Transakcijsko vodenje</i>	27
4.2.3.1. <i>Stili transakcijskega vodenja</i>	28
4.2.4. <i>Transformacijsko vodenje</i>	29
4.3. VLOGA VODJE	31
4.3.1. <i>Lastnosti vodje</i>	31
4.3.2. <i>Temeljne sposobnosti vodenja</i>	36
4.3.3. <i>Vrste moči, vpliva</i>	37
4.3.4. <i>Motiviranje sledilcev</i>	39
4.3.4.1. <i>Kaj motivira sledilce</i>	41
4.3.5. <i>Čustvena inteligenca</i>	42
4.3.6. <i>Kako postati odličen vodja</i>	45
4.3.6.1. <i>Neformalno učenje</i>	46
4.3.6.2. <i>Formalno učenje</i>	46
4.3.6.3. <i>Povratna informacija</i>	48
4.3.7. <i>Značilnosti odličnega vodje</i>	48
4.3.7.1. <i>Kakšen vodja ne sme biti</i>	50
4.3.7.2. <i>Mnenja odličnih vodij</i>	52
5. PRIMER VODENJA TIMA	54

5.1. SESTAVA TIMA IN NJEGOVO DELOVANJE.....	55
5.1.2. <i>Ugotavljanje vlog v timu</i>	55
5.1.3. <i>Rezultat timskega dela</i>	56
6. SKLEP	58
7. LITERATURA	61
8. PRILOGE	
8.1. PRILOGA A: ANALIZA TIMSKIH VLOG	
8.2. PRILOGA B: REZULTAT ANALIZE TIMSKIH VLOG ZA VODJO TIMA	

UVOD

Prihodnost nam bo ponudila še več priložnosti za rast kot kdajkoli prej v preteklosti. Konkurenčna prednost organizacij pa ne bo v tehnologiji ali postopkih, ampak predvsem v zaposlenih. A če želimo iz njih potegniti najboljše, potrebujemo vodje. Izredni vodje so redki. Da postanejo odlični niso dovolj visoke tehnične sposobnosti, ki so jih pripeljale na novi položaj. Poznati morajo veščine vodenja, kar pa zahteva čas in pripravljenost vodij na učenje in rast. Veliko se je mogoče naučiti, a brez prirojenih sposobnosti, kot so občutek za ljudi, opazovanje okolja in še mnoge druge, je pri tem težko biti uspešen.

Vodenje je v novi globalni ekonomiji temeljna sestavina konkurenčnih prednosti. Je nuja današnjega časa. Zaradi njega se podjetje razlikuje od množice ostalih. Kako pritegnemo, obdržimo in spodbujamo svoje ljudi ter ravnamo s svojimi odjemalci in dobavitelji, je pomembnejše od tehnologije. Po tem, kako vodimo, se razlikujemo od drugih. Z inovativnim vodenjem lahko vzdržujemo svojo enkratnost.

Ideja za naslov mojega diplomskega dela je dozorevala skozi ves študij, saj sem ob študiju delala kot študentka v različnih podjetjih in dostikrat v timih izpeljevala določene projekte. Resneje sem se začela ukvarjati s to temo, ko sem začela delati kot moderatorka programa na radiu, kjer je bilo timsko delo vseskozi prisotno ter najbolj zaželjena oblika dela. Kar pa še ni pomenilo, da nismo delali napak. Velikokrat smo, kljub prepričanju, da smo tim, nastopali kot skupina, kateri je šef dajal navodila oziroma nalagal delo in ni trpel predlogov ali nestrinjanja skupine, niti se ni oziral na notranje konflikte in na pomanjkanje povratne informacije. Skupine za njeno delo ni znal pohvaliti, kritika je bila na dnevnem redu, zasluge je največkrat pobral sam. Takrat smo dostikrat znotraj skupine razglabljali o tem, kaj dela narobe in kako bi mi na njegovem mestu k projektu pristopili.

Zaradi pomanjkanja znanja o vodenju tima ter velikega zanimanja sem poskušala napisati delo, ki bi meni in meni podobnim dalo nek realen vpogled in osnovno znanje kot pomoč pri vodenju timov. Na začetku sem si delo zamišljala kot priročnik za potencialne vodje in tiste, ki to delo že opravljajo. Kmalu sem spoznala, da nimam dovolj pedagoških, socioloških ter psiholoških znanj, niti dovolj prostora, da bi globlje in natančneje raziskala vsako področje, ki je pomembno za uspešno vodenje tima.

Cilj tega diplomskega dela je jasno opredeliti lastnosti učinkovitih timov, saj so predvsem ti tisti, ki najbolj prispevajo k uspehu podjetja. Glede na to, da gre pri timu za odnose med ljudmi, je drugi cilj preučitev dejavnikov vodenja, ki vplivajo na povezanost skupine ljudi in posledično pripomorejo k boljšemu rezultatu dela celote. Razumeti moramo, da pri timskem delu vodje niso nikoli v vlogi šefov na vrhu hierarhične lestvice. Vodja mora vnašati življenje v organizacijo in navduševati sodelavce. Posameznike povezuje v skupnost in je nosilec novih idej in vrednot, ki omogočajo razvoj organizacije. S svojim zgledom navdušuje sodelavce za spremembo.

Diplomsko delo se pričinja z opisom glavnih družbenih in organizacijskih sprememb, ki so vplivale na nastanek timov, na ljudi, kar se je odražalo v večji kreativnosti in iznajdljivosti zaposlenih ter kako lahko podjetje vpeljuje spremembe v podjetje.

Drugo poglavje je namenjeno pojmovanju tima, njegovemu razlikovanju od skupine, opisane so prednosti in slabosti tima, njegovo delovanje, socialna dinamika, komunikacijski vzorec in model učinkovitega in uspešnega timskega dela.

Tretje poglavje je namenjeno oblikovanju tima in podrobneje opisuje Belbinovih devet vlog v timu, kako se vloge identificirajo in kako se izboljšuje njihove prednosti in obvladuje slabosti.

Menedžerjem, še posebej vodjem timov, drugo in tretje poglavje ponuja opis stanja, ki naj bi ga v timu ustvarili, če želijo, da bo delo uspešno. Žal je nemogoče predpisati idealen tim za doseganje vseh ciljev in opravljanje vseh nalog. Prikazati želim uspešen tim, predstaviti značilnosti tima in timskega dela ter odgovoriti na vprašanje, **kdaj posamezne značilnosti omogočajo najučinkovitejše delovanje tima.**

Četrto poglavje je najobsežnejše, saj opredeljuje in opisuje zapleten sistem vodenja, ki pomembno vpliva na končni uspeh njegovega delovanja. Podrobneje je opisana vloga vodje. **Predvsem njegove lastnosti, sposobnosti, znanja, veščine, ki so potrebne za dobro in uspešno vodenje tima, kar pomeni, da ustvari tak tim, kot je predstavljen v drugem in tretjem poglavju diplomskega dela.** Poseben poudarek je dan tudi motiviranju članov tima, kot enemu bistvenih dejavnikov učinkovitosti teama.

V petem poglavju podajam primer vodenja tima. Opisan je skozi oči vodje, od začetka, ko se tim šele vzpostavlja, skozi delo na projektu do zaključka projekta, kjer je narejena tudi evalvacija tima in mnenje vodje glede njegove vloge v timu.

1. VPLIV SPREMEMB NA UVAJANJE TIMSKEGA DELA

Edina stalnica odkar stoji svet so spremembe, nekaj zaslug zanje ima zagotovo tudi človek. V želji po večjem blagostanju in po doseganju napredka, ljudje delamo spremembe, inoviramo in s tem ustvarjamo konkurenčno okolje. Na trg je potrebno priti med prvimi. Prav timski pristop s svojo fleksibilnostjo podpira skrajševanje rokov od planiranja proizvodnje do uvajanja novih proizvodov. Vprašanje, ki se poraja je, katere so tiste spremembe, ki vplivajo na potrebe po oblikovanju timov, s katerimi lahko povečamo uspešnost podjetja.

1.1. GLOBALNE DRUŽBENE SPREMEMBE

Z makroekonomskega oziroma globalnega vidika bi lahko globalne družbene spremembe v zadnjih štiridesetih letih razdelili na štiri obdobja (Kovač, 1996: 65-66):

- V petdesetih in šestdesetih letih države uvajajo dolgoročno zasnovano ekonomsko politiko, ki postaja izhodišče zahodnoevropskega modela države blaginje. Na Japonskem se že kažejo začetki novega sistema, ki upoštevajo timsko delo.
- Drugo obdobje v sedemdesetih letih zaznamujejo omejitve gospodarske rasti, ki že naznanjajo svetovno gospodarsko recesijo. Globalna ekonomija odpira trge in daje potrošnikom svobodo odločanja. Globalna konkurenca narašča, inovativnost in z njo timsko delo postajata vse bolj aktualna.
- Osemdeseta leta pomenijo zaton zanimanja za globalne študije prihodnosti. V ospredju zanimanja je management podjetniških sprememb in management podjetniškega zasuka.
- V devetdesetih letih prisegajo na novo gospodarsko rast brez ekoloških obremenitev, v ospredju pa je predvsem podjetniška ideologija in nova managerska revolucija, ki temelji na podjetništvu. Radikalnejši zasuk k strategiji ravnanja sprememb (reinženiring) celotno organizacijo spremeni v timsko, v kateri se oddelki in njihovi zaposleni močno zavedajo skupnega cilja.

Razvoj japonskega gospodarstva je zbudil zanimanje za vzroke njegove uspešnosti, tudi pri zahodnih državah. Z upoštevanjem usmerjenosti organizacije k ljudem, ne le k delu, se je razvijalo vse več teorij za povečanje uspešnosti podjetja s pomočjo človeških virov, kar je posledično pripeljalo do vpeljevanja timov kot najbolj učinkovite oblike uporabe človeških virov.

Uvajanje timskega dela narekujejo predvsem spremenjene razmere v gospodarstvu in vse večji pritiski na podjetja iz okolja. Nekaj pomembnejših sprememb, ki vplivajo na prehod iz hierarhičnih struktur na nehierarhične (timske) so (Florjančič, 1994:150; Dyer, 1987: 168):

- **Globalizacija trga.** Kaže, da je dokončno končano obdobje obstoja večjih in manjših zaprtih trgov. Posamezen proizvajalec se vse bolj srečuje s svetovno konkurenco. Posebej za Slovenijo velja, da je za veliko večino podjetij lokalno tržišče premajhno in morajo zato velik del svojih proizvodov ali storitev prodati v tujini.

- **Povečanje negotovosti.** Svet je v zadnjih dveh desetletjih doživel nekaj povsem nepričakovanih globalnih pretresov. Sredi sedemdesetih let je prišlo do povsem nenapovedane naftne krize, v začetku devetdesetih je prišlo do razpada »realsocialističnega bloka« ter posledično vojne, ki je destabilizirala velik del jugovzhodne Evrope. Temu bi lahko dodali še velik spisek manjših pretresov, predvsem na področju tehnologije in njenih socialnih posledic.

- **Prevzemi in spojitve.** Vsak dan potekajo spojitve podjetij. Eno podjetje kupi drugo podjetje ali ga prevzame, ker je premalo konkurenčno. Primarne transakcije v teh primerih so zlasti finančne. Toda na dolgi rok je uspeh takšnih aktivnosti odvisen od sposobnosti ljudi, da nova korporacija zaživi. Prejšnje ločene enote morajo začeti skupno delovati ter oblikovati time s skupnimi cilji.

- **Nove tehnologije.** Uporaba računalnikov in drugih novih tehnologij je vedno bolj razširjena. Nova oprema in nove tehnologije zahtevajo spremembe, s katerimi je povezano tudi tveganje. Spremembe je veliko lažje izvesti v okviru tima ali skupine, ki podpira člane, kot pa med posamezniki.

- **Prestrukturiranje dela.** V mnogih podjetjih, posebno v industriji, je nujno preoblikovanje delovnega okolja. Tiste enote, ki vedo, kako vključiti ljudi v timske situacije, kjer je priložnost za pogovor, razumevanje in podporo, se lažje spopadajo z novimi, močno spremenjenimi razmerami.

Avtomatizacija in mehanizacija vse bolj prevzemata rutinska dela, ljudem ostanejo druga zahtevnejša opravila. Planiranje proizvoda poteka v timih. Od začetnih faz pa vse do redne proizvodnje sodelujejo projektanti, konstruktorji, tehnologi, ljudje iz nabave, prodaje, proizvodnje

in vzdrževanja. Pogosto se vse poslovne funkcije povežejo ob samem proizvodu, pojavi se ravnanje proizvoda. Rezultat tima pa ni le v boljšem delu, marveč v veliki meri tudi v pospešitvi celotnega procesa. Klasičen pristop od ideje do proizvoda je bil razmeroma dolg. Timski pristop pa prispeva k skrajševanju rokov, saj podjetja skušajo prva priti na trg in pobrati začetni dobiček. Tako prihaja na trg vse več proizvodov in storitev, čas njihovega nastajanja in uvajanja pa je vse krajši, kar posledično tudi zmanjša stroške zaradi krajših proizvodnih ciklov (Rusjan, 1999: 200, 229).

1.2. SPREMEMBE V VLOGI LJUDI

Glede na vse spremembe, ki se dandanes odvijajo v svetu, tako na področjih družbenih sistemov, tehnologije, gospodarjenja, prepletanja kultur kot tudi konkurence, samih podjetij, načina njihovega poslovanja ter organizacijskih struktur, je povsem upravičeno pričakovati tudi spremembe v vlogah ljudi, saj so le-ti dejavnik, ki je prisoten povsod. Spremenjena vloga ljudi v podjetju je povezana s spreminjanjem ciljev v njem. Spreminjanje ciljev pa je neposredno povezano z razmerami na trgu. V kolikor so razmere stabilne in na trgu ni velike konkurence, se cilji v organizacijah vsebinsko praviloma ne spreminjajo. Večji konkurenčnosti se mora podjetje prilagajati s spreminjanjem izdelkov, ki ugajajo potrošnikom. Končno postanejo cilji, prek vse večjih vplivov sprememb in s tem negotovosti in kompleksnosti okolja, *celo* nepredvidljivo spremenljivi. V prihodnje naj bi bile smiselne le začasne organizacijske strukture, kot sta projektna in matrična, delovno mesto v klasičnem smislu pa bo izginilo. Danes je vse pomembnejše človekovo vedenje v skupini, njegova sposobnost za timsko in kreativno delo, zato narašča tudi pomen fleksibilnosti in kreativnosti delavca.

Z organizacijskimi dogajanja na delovnih mestih so močno povezani tudi planiranje kadrov, kadrovska selekcija in dinamika zaposlovanja. Včasih je bilo planiranje kadrov natančno, kratkoročno in dolgoročno, v prihodnosti bo vprašljivo celo kratkoročno planiranje kadrov. Kadrovska selekcija je bila v preteklosti enostavna, v prihodnje pa bo omejena na človekovo vedenje in prilagodljivost. Dinamika zaposlovanja se, kot vemo, podreja možnostim planiranja ljudi in možnostim selekcije ter postaja vse bolj nepredvidljiva. Pomemben faktor sprememb je tudi izobraževanje. Šola bo verjetno morala postati zbiralec znanja po vsem svetu in ga posredovati študentom na takšen način, da ga bodo znali kreativno uporabiti. Klasični poklici se bodo pomešali, nastale bodo nove tvorbe znanja, ki jih je težko ali *celo* nemogoče napovedovati.

Plačilo na čas in po delovnem mestu se umika plačilu glede na uspeh projektov. Zaradi vseh teh sprememb se pojavljajo različne nekonvencionalne metode dela z ljudmi, ki nudijo ljudem manjkajoče znanje. Mednje sodi tudi učenje za delo v timu (Lipičnik, 1998:255-258).

2. TIM

Učinkoviti timi bodo v prihodnosti verjetno osnovna enota delovanja v visoko konkurenčnih in zmogljivih združbah. Vsaka združba se in se bo soočala s še večjimi izzivi, katere bo lahko obladovala le z izjemno uspešnimi timi (Belbin, 1981:IX). V nadaljevanju bom zato poskušala odgovoriti na vprašanje, ki se zastavljajo na tem področju. Kakšen je pomen timov za sodobno organizacijo? Ali so timi bolj uspešni od posameznikov oz. kdaj je sploh smiselno sestaviti tim? Kako zgraditi učinkovit, uspešen tim, ki bo združbo popeljal v uspešno prihodnost? Kakšne morajo biti njegove lastnosti, kdo ga sestavlja in kako deluje?

V sodobnem svetu organizacij so trdni, notranje povezani timi prej izjema kot pravilo (Belbin, 1981:X). Za njihovo sestavljanje nismo usposobljeni, razlogi za to pa so enostavni. Že v šoli nas učijo tekmovanja, ne pa sodelovanja. Probleme rešujejo posamezniki, ne skupine, in posamezniki so tudi nagrajeni z ocenami. Cilje določajo drugi, dosežati pa jih morajo posamezniki, ne skupine.

Na prvi pogled se morda zdi, da je delo v timu preprosto. Če timsko delo opazujemo iz sociološkega in psihološkega zornega kota, pa postane očitno, da je delati v timu morda ena od najtežjih nalog za posameznika. Odpovedati se moramo egoizmu in skupinske cilje postaviti pred osebne.

Toda izbire pravzaprav nimamo več. S članstvom v EU postajamo člani večje skupine, v kateri bomo prisiljeni iskati skupne rešitve. Ob tem nam je lahko v oporo zgodovinsko dejstvo, da so bili vsi veliki dosežki rezultat skupinskega dela. Na osebni ravni pa to nedvomno pomeni kakovosten preskok v osebni rasti, ki se dotika predvsem spremembe miselnosti ter našega videnja sodelovanja in pomoči sodelavcem.

2.1. RAZLIKE MED DELOM V TIMU IN DELOM V SKUPINI

Kakšne so razlike med delom v timu in v skupini ter kako razlike vplivajo na člane tima oziroma skupine, se mi sprvo ni zdelo tako pomembno. Po izkušnjah, ki sem si jih nabrala pri vodenju projektov tako v podjetju kot društvu, pa sem ugotovila, da razlike so in da si ponavadi tako zaposleni kot vodje želijo delovati v timu, v resnici pa delujejo v skupini.

Tim je skupina, za katero je značilno, da sodeluje pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev (Lipičnik, 1998:419). Med posameznimi člani tima so medsebojne vezi, ki jih pri skupinah ni, Skupina sta dva ali več posameznikov, ki so v stiku zaradi pomembnih zadev. Vsaka skupina torej ni tim, vsak tim pa je skupina, ker ima več članov. Razlike med timom in skupino (gradivo inštituta USP):

Skupina:

- neodvisno delo, cilji so včasih skupni
- redko vključeni v načrtovanje ciljev, delajo kot »najeti«
- članom se delo naloži; ni potrebe po njihovih predlogih
- ne razumejo vloge sodelavcev; lastno mnenje / nestrinjanje ni zaželeno
- previdnost v komuniciranju; zamere, dvoličnost
- kljub usposobljenosti, »polena pod noge«
- konflikte rešujejo prepozno / jih ne znajo rešiti
- pri pomembnih odločitvah sodelujejo ali ne; skladno z mnenjem šefa

Tim:

- medsebojna odvisnost: eden za vse, vsi za enega
- delo je »njihovo«, ker cilje postavijo; združeni »za«
- izvirnost, znanje, talent, vzpodbude
- zaupanje, se spodbujajo, vprašanja / mnenja so dobrodošla
- odprta komunikacija, razumevanje stališč drugih
- spodbude za razvoj vsakega posameznika, tim vsakogar podpira
- hitre rešitve konfliktov; konflikti so normalen pojav
- sodelovanje pri pomembnih odločitvah; uspeh tima je cilj vseh

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

2.2. PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI TIMSKEGA DELA

Timsko delo je nepotrebno kadar (Wright in Taylor, 1984: 105):

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

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

Presoja, kdaj se z nalogo spopasti v timu, kdaj pa z drugimi oblikami organizacije dela, bo lažja, če poznamo prednosti in pomanjkljivosti timskega dela.

Prednosti timskega dela so (Steers, 1984:285):

- medsebojno dopolnjevanje članov tima glede znanja, sposobnosti, spretnosti, temperamentov itd.,
- pri timskeem delu se zbere več znanja, informacij in idej,
- timi lahko razvijejo širšo perspektivo in »preizkusijo« več alternativ,
- posamezniki, ki sodelujejo pri sprejemanju odločitve, so z njo bolj zadovoljni (kot v primeru, da bi jo sprejel kdo brez upoštevanja njihovega mnenja) in jo bodo tudi prej podprli,

- delo v timu razvija komunikacijske sposobnosti in omogoča stik med zaposlenimi,
- zaposleni si med seboj pomagajo,
- načrtovanje je lažje, delo pa bolj zanimivo in dinamično,
- posamezniki so v timu deležni večje podpore in čustvene sprejetosti in lažje izoblikujejo svojo identiteto,
- skupna evalvacija in kritična analiza omogočata reševanje nastajajočih težav, hkrati pa krepi samozavest članov pri načrtovanju novih nalog,
- konstruktivna kritičnost spodbuja rast tima in rast posameznika znotraj njega

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

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

Posameznikom bolj kot prednosti in slabosti tima, pomeni lastno počutje in nagrajevanje pri delu.

Veliko ljudi ima z delom v timu tako negativne kot pozitivne izkušnje.

Negativne izkušnje (Dyer, 1987:98–99):

1. Slabo vodstvo – vodja tima nespretno vodi sestanke, zato se udeleženci neprestano oddaljujejo od problema. Je slab opazovalec in ne zna usmerjati aktivnosti k skupnemu cilju. Vodja ne zna motivirati ali spodbujati svojih sodelavcev;
2. Cilji niso jasni – cilji so lahko slabo postavljeni ali pa slabo razloženi zaposlenim. Člani tima ne vedo natančno, kaj morajo delati in zakaj naj bi to delali;
3. Vsi člani tima nalog ne jemljejo resno – če nekateri člani tima nalog ne opravljajo zavzeto in odgovorno, tudi ostali člani izgubijo motivacijo za delo;
4. Neosredotočenost – pomanjkanje osredotočenosti sproži vprašanja kot na primer: Kaj bomo danes delali? itd.;

5. Predlogi, ki jih da tim, so velikokrat prezrti – vodstvo podjetja bi moralo biti bolj pozorno na predloge posameznih timov v podjetju;
6. Izguba časa – na člane tima zelo slabo vplivajo neproduktivni sestanki, ki ne prinašajo nobene odločitve ali sklepa za delo v prihodnje,
7. Naloge članov tima so med sabo slabo povezane – rezultatov dela se tako ne opazi, velikokrat je kakšno delo opravljeno zaman;
8. Prevlada posameznika ali manjše skupine – velikokrat se zgodi, da prevlada posameznik, ki največ govori, ostali pa se sprašujejo, zakaj so sploh prisotni. V imenu skupnih interesov se lahko posamezniki povežejo tudi v manjšo skupino, ki potem avtoritativno vodi delo celotnega tima;
9. Nepripravljenost – sestanki in skupna opravila bi morali biti vnaprej dobro pripravljene, material bi moral biti zbran, zapisnik razdeljen. Če član tima, ki je za to zadolžen, ne opravi svoje »domače naloge«, razpoloženje pade, zmanjša pa se tudi medsebojno zaupanje;
10. Nedelo – vzdušje v timu, katerega člani se med seboj samo pogovarjajo o tem, kaj bi lahko naredili in kako bi to lahko naredili, v resnici pa se ne izvede nobena akcija, z namenom, da bi bili bližje cilju, kmalu postane nadležno in nezadovoljno;
11. Posamezni člani vedo stvari, ki jih vsi člani tima ne vedo – to večkrat zapelje pogovor na temo, ki jo pozna le nekaj posameznikov, ostali pa se počutijo odrinjene.

Pozitivne izkušnje (Dyer,1987:98–100):

1. Naloge so jasno določene in natančno razdeljene. Vsak član tima ve, kaj mora delati in zakaj je njegovo delo pomembno na poti do skupnega cilja.
2. Čas je porabljen za delo. Vodja tima ne dopusti, da bi se skupne aktivnosti vleklo v nedogled, ampak poskrbi za to, da se začnejo ob točno določenem času in na enak način tudi zaključijo. Časa, ki je na voljo za aktivnosti, ki jih je treba opraviti, pa ne zmanjka.
3. Člani tima so pozorni na potrebe in želje sodelavcev. Drug drugega poslušajo in spoštujejo vsako mnenje.
4. Vzdušje je sproščeno in neformalno.
5. Skupne aktivnosti so dobro pripravljene. Gradivo in zapisniki so vedno na voljo.
6. Člani tima so za delo usposobljeni in zainteresirani. Čutiti je pripadnost skupini in odgovornost za delo.
7. Delo tima ni ogroženo z motnjami in prekinitvami.
8. Vse odločitve so skrbno zapisane ali posnete. Nobena odločitev ni izgubljena. Iskanje zapiskov prejšnjega sestanka ni potrebno.

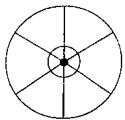
9. Tim redno preverja svoje delo. Če je potrebno, popravi napake in uvede izboljšave.
10. Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo sta vedno dobrodošla. Vodje tima z njima ne skoparijo, zato imajo člani tima občutek, da je njihovo delo resnično pomembno.
11. Delo tima je dobro sprejeto in uporabljeno v dobro celotnega podjetja, zato se člani tima počutijo tudi kot pomemben del celotnega sistema oddelka, podjetja, itd.).

2.3. KAKO DELUJE TIM

Za Slovenijo je značilno, da je dežela individualistov, in to se kaže tudi v poslovnem svetu. Namesto da bi se povezovali, tekmujemo med seboj za prestiž in premalokrat pomislimo, da so dobre rešitve rezultat skupnega dela več posameznikov. Rezultat timskega dela.

Paradigma timskega dela si s težavo utira pot v slovensko poslovno miselnost. Tako se bo najbrž zgodilo, da bodo menedžerji, ki so še včeraj delali v tradicionalnih, hierarhično urejenih organizacijah, čez noč dobili nalogo, naj oblikujejo učinkovite in konkurenčne time (Brečko: 2003, GV Izobraževanje)

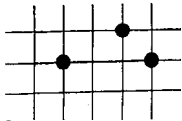
V drugih okoljih se to ni zgodilo čez noč. Organizacije so se razvijale skozi štiri stopnje (Brečko, GV Izobraževanje):



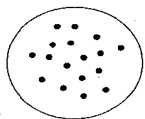
V prvem razvojem tipu podjetja je prevladovala **kultura moči**. Predstavljal jo je direktor, ki je vsakemu zapovedal, kaj naj dela, da bo podjetje doseglo zastavljene cilje.



V drugem razvojnem tipu podjetja je prevladovala **kultura vlog**. Zanj so bili značilni močni funkcijski oddelki, med katerimi se je vsak bojeval za prevlado v podjetju. Med sabo so komunicirali neučinkovito. S takšno strategijo se danes ni več mogoče odzivati na priložnosti iz okolja in preživeti.



V tretjem razvojem tipu podjetja prevladuje **kultura nalog**, ki je veliko bliže sodobnim smernicam poslovanja. V takšni organizaciji razmeroma stalni projektni timi, ki so organizirani v mrežo, vodijo posamezne projekte. Za gojenje take organizacijske kulture je zelo pomembno, da se moč porazdeli vzdolž organizacije in se ne osredini le v rokah nekaj posameznikov. Najbolj iskani ljudje v organizacijah so projektni vodje.



V četrtem in razvojno gledano zadnjem tipu podjetja prevladuje **kultura ljudi**, v kateri je pomemben vsak posameznik. Vsakdo v organizaciji ve nekaj, česar drugi ne ve. Organizacija z namenom, da bi rešila nalogo, oblikuje začasne time, ki po opravljeni nalogi razpadejo, oblikujejo pa se novi timi z drugimi cilji in nalogami.

Za uvajanje paradigme timskega dela mora biti moč v organizaciji enakomerno porazdeljena. Peter Drucker, znani teoretik menedžmenta, je napovedal takole: »V sodobni organizaciji ne bo gospodarjev ne podrejenih, moderna organizacija bo sestavljena iz timov.« Individualno odločanje nadomešča sodelovanje, formalizem postopkov in procesov pa vse bolj nadomešča močna organizacijska kultura neformalne organizacije. V neformalni organizaciji, v kateri prevladuje kultura ljudi, je pomemben vsak član.

2.4. SOCIALNA DINAMIKA TIMOV

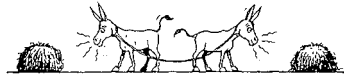
V psihologiji definiramo tim kot interakcijo med dvema ali več osebami. To pomeni, da se morajo člani skupine zavedati drug drugega. Skupina nakupovalcev v trgovskem centru torej še ni tim, saj nima istega cilja, med posamezniki pa tudi ni interakcije. Da lahko govorimo o timu, moramo v skupini prepoznati najmanj štiri elemente (Brečko 2003, GV Izobraževanje):

- (skupni) **cilj**, ki ga skupina želi doseči,
- deklarirane **vloge** članov skupine,
- **norme** oziroma standardi vedenja, ki so sprejemljivi v skupini in jih morajo člani spoštovati,
- učinkovit **komunikacijski** vzorec in stopnja medsebojne povezanosti.

2.4.1. Skupni cilji

V timu lahko prevladujejo kooperativni cilji, kar pomeni, da si vsi člani prizadevajo za isti cilj, ali tekmovalni, če si vsak član prizadeva doseči svoj cilj. Raziskave so pokazale, da skupine s kooperativnimi cilji bolje komunicirajo in so bolj produktivne, saj skupine s tekmovalnimi cilji porabijo preveč energije za rivalstvo, čeprav je treba priznati, da so lahko tudi tekmovalni cilji pozitivni, saj prisilijo ljudi, da se izkažejo po najboljših močeh.

SKUPNI CILJI



PRVA ZAPOVED



USPEŠNEGA DELA
V TIMU



Vir: (2003) gradivo GV Izobraževanje

Zgornja slika hudomušno, toda povsem realno opisuje, kaj se zgodi, če prevladajo osebni cilji posameznika. Energija, ki bi jo vložili v doseganje cilja, se izgubi v tekmi za prevlado. In ker smo ljudje le ljudje, je organizacija odgovorna za to, da promovira skupne cilje. Najbolj učinkovit način promocije skupnih ciljev je sistem nagrajevanja, ki dopušča nagrajevanje uspešnosti posameznika in tima. Obstajajo še drugi način promoviranja skupnih ciljev, med drugimi dajanje prednosti dolgoročnim ciljem pred kratkoročnimi, promoviranje sodelovanja na ravni celotne organizacije ter graditev zaupanja in soodvisnosti med člani tima.

2.4.2. Vloge in norme

V timu prej ali slej nekdo prevzame neformalno vodenje tima, drugi člane tima nenehno opozarja na roke, tretji miri nasprotja, četrti organizira delo ... To so tako imenovane timske vloge, medtem ko funkcionalne vloge pomenijo strokovno delovanje, denimo, nekdo skrbi za marketing, finance ali vsebino. Meredith Belbin po večletnih raziskavah ugotavlja, da mora biti v učinkovitem timu zastopanih osem timskih vlog: izvajalec, koordinator, snovalec, strokovnjak,

iskalec virov, ocenjevalec, sodelavec in dovrševalec. To pa še ne pomeni, da morajo učinkoviti timi šteti osem članov, saj lahko nekateri člani prevzamejo tudi po dve vlogi. Najuspešnejši timi štejejo pet članov.

2.4.3 Komunikacijski vzorec

Vsaka skupina ima svoj komunikacijski vzorec oziroma način prenašanja informacij med člani. V formalnih skupinah (te še niso timi) so komunikacijski vzorci precej togi in so videti kot **veriga**. Sporočila potujejo z vrha navzdol po strogo določenem vrstnem redu. Preskočiti člen v takšni verigi bi bil hud prekršek skupinskih norm. Najbolj razvpit primer verižnega komunikacijskega vzorca je vojaška služba.

Drugi primer formalnega komunikacijskega vzorca bi lahko primerjali s **kolesom**. Oseba v središču (vodja) komunicira z vsemi člani skupine, ti pa med seboj ne komunicirajo. Tak vzorec pogosto najdemo v tehničnih službah.

V manjših in manj formalnih skupinah, kot so projektni timi, poteka živahna **večsmerna komunikacija** med vsemi člani skupine.

Model komuniciranja v timu nakazuje tudi, katere so omejitve velikosti tima. Oblikuje se veliko komunikacijskih kanalov.

ŠTEVILO OSEB:	1	2	8	11	26
ŠTEVILO KOMUNIKACIJSKIH KANALOV:	1	2	1.016	11.253	872.415.206

Zgornji izračun kaže, da število komunikacijskih kanalov že pri 26 članih tima ni več obvladljivo. Ravno zaradi obvladljivosti komunikacije je optimalno število članov pet, drugače začnejo nastajati podskupine, to pa lahko pripelje do propada tima. Število članov je odvisno tudi od vrste in obsega naloge oziroma cilja (Brečko, GV Izobraževanje).

2.4.4. Medsebojna povezanost – kohezivnost

Skupine so različno močno medsebojno povezane, člani so jim različno zvesti. Zelo kohezivne skupine imajo močno identiteto, jasne cilje in norme, člani so zelo lojalni. Take skupine so družina, religijska združenja in nekatere socialne skupine, kot so klike in tolpe.

Določena stopnja kohezivnosti je potrebna tudi v delovnem timu, čeprav ne sme biti premočna. Bolj kot je skupina všeč njenim članom, bolj so se pripravljene spreminjati in prilagajati svoja stališča tako, da se ujemajo s stališči drugih v skupini. Če se posameznik do določene mere ne more prilagoditi normam skupine, ga bo ta prej ali slej zavrnila.

Spreminjanje mnenja ali vedenja, ki je rezultat pritiska skupine na posameznika, imenujemo konformizem. Psihologi so prepričani, da največji konformisti trpijo zaradi pomanjkljive samozavesti in pomanjkanja samozaupanja, na raven konformizma pa verjetno vpliva tudi številčnost tistega dela skupine, ki predstavlja večino. Kadar je skupina zelo kohezivna in so si člani skupine med seboj zelo lojalni, se lahko uveljavi tako imenovano skupinsko mišljenje, ki pomeni nekritično sprejemanje skupinskih vrednot in vedenja. Člani takšnih skupin počasi izgubljajo sposobnost kritičnega in neodvisnega mišljenja. Za tim to pomeni konec idej, konec inventivnosti, zapadanje v povprečje in končno razpad skupine (Brečko, GV Izobraževanje).

2.5. MODEL UČINKOVITEGA IN USPEŠNEGA TIMSKEGA DELA

Kakšni morajo biti pogoji za uspešno in učinkovito timsko delo je vprašanje, ki si ga zastavi vsak, ki se s timskim delom sooči. Vsak tim ima ponavadi množico praktičnih izkušenj, ki so osnova za izboljševanje delovanja tima. O tem pa obstajajo tudi znanstvene raziskave in teorije.

V nadaljevanju bo prikazan model učinkovitega timskega dela avtorja Wernerja Scholla (2001).

Kakšen naj bi bil torej učinkovit in uspešen tim? Pomagajmo si z definicijo delovne uspešnosti: »delovna uspešnost nam kaže dejavnost in učinkovitost delavcev v delovnem procesu« (Baird, 1985: 4). Ocenjevanje uspešnosti pa je proces prepoznavanja, merjenja in razvoja človeškega dela v organizaciji. Učinkovitost definiramo kot stopnjo usklajenosti znotraj podjetja, torej stopnjo doseganja ugodnih in sprejemljivih razmerij med vložki in izloški. Podjetje na primer posluje učinkovito, kadar v danih okoliščinah izkazuje najugodnejše razmerje med ustvarjenimi proizvodi in storitvami na eni ter porabljenimi dejavniki na drugi strani. Učinkovitost se dosega z ustvarjanjem produktov ali storitev na pravi način (Osmanagič, 1998:41). Iz definicije lahko sklepamo, da je uspešnost širši pojem od učinkovitosti. Neka dejavnost je lahko učinkovita,

vendar ne nujno tudi uspešna. Vendarle pa je velika verjetnost, da bo timsko delo, ki je učinkovito hkrati tudi uspešno.

2.5.1. Določljivke učinkovitosti teama

Ko govorimo o učinkovitosti tima, ne mislimo le na to, da je določen problem ali naloga rešena. Učinkovitost tima je širši pojem in vključuje tudi zadovoljitev želja in potreb posameznikov znotraj tima in nasploh vseh udeleženih v procesih, na katere tim s svojim delovanjem vpliva. Timsko delo poskuša doseči tiste cilje, kjer je razmerje med stroški v smislu odpovedi določenim željam in potrebam in koristmi najugodnejše (Scholl, 1993). V tem pomenu je na primer učinkovitost razvojnega tima višja v kolikor razvije produkte, ki so bolj usmerjeni k strankam, kot pa tiste, ki bi bili sicer stroškovno cenejši. Vendar pa bi njihovo uvajanje povzročilo vsesplošne konflikte v njihovi izdelavi, manjše zadovoljstvo kupcev, s konflikti in stresi pa bi bili tako ali drugače prizadeti vsi udeleženi v procesu in njihova okolica. Takšna definicija učinkovitosti tima ustreza pojmu »vsesplošna učinkovitost« (overall effectiveness) (Denison, 1996). Glavne določljivke tako definirane učinkovitosti tima so (Scholl, 2001):

1. Rast timskega znanja in izkušenj.

Team mora imeti sposobnost zaznati probleme v zvezi z zadano nalogo in jih znati reševati skupinsko. Timsko znanje in izkušnje so skupinska spremenljivka in ni identična s posameznikovimi znanji in izkušnjami, temveč je vsota individualnih. Odločilni faktor za učinkovitost tima pa je dejstvo, koliko se ta znanja in izkušnje med seboj prepletajo in dopolnjujejo (Liang in drugi, 1995). Velikokrat je bila potrjena teza, da višina znanja članov tima pozitivno vpliva na njegovo učinkovitost (Hoegl in drugi, 2000). Posebno pomembna oblika znanja in izkušenj pri timskem delu sestoji iz poznavanja primernih komunikacijskih in kooperacijskih oblik, ki ga skupina po eni strani pridobi s socializiranjem, po drugi strani pa z izkušnjo skupnega dela (Tuckman, 1965; Arrow in drugi, 2000).

2. Opravilna sposobnost.

Sposobnost tima probleme zaznati, sprejeti odločitve ter jih s kombinacijo posameznega in skupinskega dela rešiti. To je tista sposobnost, ki daje timu zmožnost odločitve in izpeljave teh odločitev (Kirsch in drugi, 1983). K zmožnosti odločanja tima spada zaznava začetka problema, njegova analiza in sprejemanje možnih primernih rešitev. K izvedbeni fazi spada sprejemanje

pravočasnih in smiselnih zaključkov ter potrebnih ukrepov. V kolikor obeh ciklov ne izpeljemo do konca, je posledica manjša učinkovitost. Zagotavljanje opravilne sposobnosti je težavno že pri posamezniku, še težja pa je koordinacija skupine. Učinkovitost tima je torej odvisna od mere njegove opravilne sposobnosti.

2. Zadovoljstvo.

Posledica »učinkovitosti tima« je predvsem zadovoljstvo članov tima nad uspešno opravljeno nalogo, ker so bile hkrati v procesu timskega dela zadovoljene tudi njihove materialne in intelektualne potrebe in želje. Učinkovita tehnika, da se v določeni meri izognemo morebitnemu nezadovoljstvu posameznih članov tima, je v tem, da se tekoče v posameznih etapah informiramo o njihovih pričakovanjih. Končna posledica bo višja naklonjenost in pripravljenost za sodelovanje med člani tima, kar je osnovni pogoj za njegov obstanek (Arrow, 2000).

Za lažje razumevanje nadaljevanja diplomske naloge sem do sedaj opisala delovanje timov, timsko delo ter pojem učinkovitosti. Na kratko sem omenila vloge v timu, področje, ki je moja naslednja tema in se logično navezuje na bistvo te diplomske naloge, na vodenje in vlogo vodje v timu.

3. ZAKAJ SO POMEMBNE VLOGE V TIMU

Kar prepogosto organizacije iščejo "najboljšega možnega človeka za ta posel", ne glede na nalogo, ki jo je treba izvesti. Poiščejo najbolj usposobljenega, talentiranega človeka, z najboljšimi referencami. Posamezni najboljši igralci pa ne dosegajo vedno najboljših rezultatov. Skupina najboljših igralcev je lahko tudi poražena, če ne sodeluje kot tim. Zato izbira najboljšega še ni garancija za uspeh.

Treba se je prilagajati, kajti v resničnem svetu moramo shajati s tem, kar imamo na voljo in ne moremo si vedno privoščiti najboljših igralcev na tržišču. Dobro uravnotežen tim sposobnih posameznikov pa ima vedno boljše rezultate od posameznih zvezdnikov in bo morda še celo premagal tim zvezdnikov, ki izgledajo boljši le na papirju.

Kako torej izberemo najboljši tim? Zakaj so nekateri timi uspešnejši od drugih? Tu pa pride do veljave razumevanje vlog v timu.

Odkrivanje in združevanje pravih ljudi za delo v učinkovitem timu je eden najtežjih izzivov, s katerimi se soočamo. Vsakdo mora kot posameznik prispevati kar največ in še vedno skupno delovati. Ne le, da tim zmore veliko težje obremenitve kot posameznik, ampak lahko tudi izrablja širok obseg sposobnosti in izkušenj svojih članov.

Ključ do uspeha je razumevanje tega, kar Belbin imenuje vloge v timu. Njegova raziskava je pokazala, da je učinkovitost tima odvisna od določenih aspektov njegove sestave, ki jih je mogoče izmeriti in je zato izvajanje tima možno napovedati tudi v naprej. Njegov pristop do vlog v timu se uporablja po vsem svetu.

Da bi razumeli, zakaj nekateri timi vedno delujejo bolje od drugih, moramo upoštevati razliko med vršilno vlogo posameznika in njegovo vlogo v timu.

Vršilna vloga

Vršilna vloga je v bistvu drug izraz za delo, za katero nas delodajalec najame - in medtem ko moramo biti morda tudi osebno sprejemljivi, nas izbere predvsem zaradi naših sposobnosti, izkušenj in strokovnosti. Tako lahko delamo v proizvodnji, pri oblikovanju, v računovodstvu, kadrovskega oddelku, prodaji in podobno, glede na posebno vršilno strokovno znanje, ki ga nudimo (gradivo podjetja Video Arts).

Vloga v timu

Obenem pa izpolnjujemo tudi timsko vlogo, ki pride do veljave, ko postanemo del kolektiva. Vloga v timu je naš način obnašanja, prispevanja in sodelovanja, na katerega bolj vpliva naša osebnost in naučeno obnašanje, kot pa tehnične veščine in znanje. Če smo torej član razvojne skupine, prodajnega tima, družabnega odbora v športnem klubu ali celo mestnega sveta, se naša vloga kaže na specifičen način (gradivo podjetja Video Arts).

V svoji raziskavi je Belbin identificiral devet različnih vlog v timu in prikazal, kako jih je mogoče uporabiti za analiziranje tima in napoved, kako dobro bo delal. Najbolje bo deloval tisti tim, kjer so vloge najbolj sestavljene in uravnotežene med seboj.

Ni nujno, da ima tim devet ljudi, vendar pa naj bi bila v idealnem primeru v timu zastopana vsaka od devetih vlog. Tako je lahko, na primer, v manjšem timu zastopana vsaka vloga, ker se vsak član lahko odlikuje v več vlogah.

Tako lahko popolno oblikovan tim pomeni:

- manj sporov med posamezniki, ki tekmujejo za isto vlogo
- več medsebojnega spoštovanja in upoštevanja
- vsak član prispeva več za celoto
- preprečitev napake, ki se sicer pojavijo, kadar je preveč odgovornosti zaupanih posameznikom.

Še en odgovor na vprašanje »zakaj so nekaterim timi uspešnejši od drugih« nam daje Belbin, ki je veliko prispeval k razumevanju tega, kako deluje organizacija kot skupek in kako naj bi delovala še bolje. Ključno opažanje Belbina je, da imajo vsi člani menedžerskega tima dvojno vlogo (Belbin, 1981:VII). Prva vloga, funkcionalna, je jasna: menedžer pripada timu in ima v njem določeno funkcijo. Druga vloga, ki jo Belbin imenuje timska vloga, pa je mnogo manj očitna kot prva, čeprav se je zavedamo od tedaj, ko smo prvič začeli delati v timih. Vemo, denimo, da ima nekdo vedno dobre ideje, da želi drugi vedno dovrševati odločitve in da tretji vedno kritizira predloge drugih. Še več, vemo, da vsi svoje lastnosti izrazijo prav v vsakem timu – v timu za razvoj novega izdelka, v sponzorskem timu, v timu za promocijo določene storitve. Pridemo do ugotovitve, da se vse te vloge ponavljajo vedno znova in znova.

Za uspeh tima je pomembno, da ima celo vrsto različnih tipov osebnosti oz. temperamentov, ki se uravnotežijo drug z drugim (West, 1994:11). Prav te lastnosti so pripeljale Belbina do ugotovitve, da člani tima igrajo osem, kasneje devet tipičnih vlog. Odkril je tudi štiri temeljne lastnosti, ki vplivajo na to, kakšno timsko vlogo bo igral posameznik, in sicer:

- inteligenca,
- dominantnost,
- ekstrovertiranost / introvertiranost,
- mirnost / nemirnost.

Navadno ima sicer vsak posameznik svojo »želeno« oz »na kožo pisano« timsko vlogo, večina ljudi pa lahko igra tudi t.i. »sekundarno vlogo«. To igrajo v primeru, da nihče drug ne ustreza tej vlogi ali pa kdo drug v timu bolje igra njihovo »primarno vlogo«.

3.1 DEVET VLOG V TIMU

Kratek opis vlog po Belbinu bi bil naslednji:

Izvajalec (Company Worker, Implementer)

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

Pozitivne lastnosti: organizacijske sposobnosti, praktično razmišljanje, samodiscipliniran.

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

Koordinator (Chairman)

Nadzira, kako se tim giblje proti skupnemu cilju in pri tem kar najbolje izrablja razpoložljive vire.

Odkriva timove prednosti in slabosti in skrbi, da vsak član lahko uporabi svoje najboljše potenciale. Osebnostne poteze: stanoviten, voditeljski, ekstrovertiran. Pozitivne lastnosti: objektivni, brez predsodkov obravnava vse, ki bi lahko kaj prispevali. Dopustne slabosti: ne izstopa po inteligenci ali ustvarjalnosti.

Tvorec (Shaper)

Oblikuje pot, kamor tim usmerja svoj napor. Vsa njegova pozornost je usmerjena k postavljanju ciljev in prednostnih nalog. Rad bi vsilil obliko ali vzorec skupinski razpravi ali rezultatom skupinskih dejavnosti. Osebnostne poteze: nestrpen, voditeljski, ekstrovertiran. Pozitivne lastnosti: življenjska energija, rad se spopade z nedelavnostjo, neučinkovitostjo, samozadovoljnostjo. Dopustne slabosti: nagnjenost k izzivanju, razburjanju, nepotrpežljivosti in žaljivosti.

Snovalec (Plant)

Pospešuje nove ideje in strategije s posebno pozornostjo k poglobitnim vprašanjem. Poskuša premagati vse težave pri timskem pristopu k problemom, s katerimi se tim srečuje. Osebnostne poteze: dominanten, inteligen, introvertiran. Pozitivne lastnosti: nadarjenost, domišljija, inteligentnost, znanje. Dopustne slabosti: v oblakih, praktične podrobnosti in protokol spregleda.

Iskalec virov (Resource Investigator)

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

ekstrovertiran. 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.

Opazovalec (Monitor Evaluator)

Analizira probleme ter vrednoti ideje in predloge, tako da je tim bolje pripravljen na uravnovešene odločitve. Osebnostne poteze: inteligen, stanovit, introvertiran. Pozitivne lastnosti: ocenjevanje, zaupnost, preudarno razsojanje. Dopustne lastnosti: pomanjkanje navdiha, težave pri motiviranju drugih.

Sodelavec (Team Worker)

Podpira člane v njihovih močnih točkah (gradi na predlogih). Odpravlja pomanjkljivosti pri posameznih članih in izboljšuje komunikacijo med njimi. Goji duh tima. Osebnostne poteze: marljiv, ekstrovertiran, zadržan. Pozitivne lastnosti: goji duh tima, zna se odzivati ljudem in situaciji. Dopustne slabosti: v kriznem trenutku je neodločen.

Dovrševalec (Finisher, Completer)

Kolikor je mogoče, ščiti tim pred napakami, pazi, da česa ne spregleda ali ne izpusti. Odkriva tiste vidike dela, ki rabijo več pozornosti kot običajno in vzdržuje občutek za nujno. Osebnostne poteze: nestrpen, introvertiran, natančen. Pozitivne lastnosti: stvari izpelje do konca, perfekcionista. Dopustne lastnosti: preobremenjenost z majhnimi stvarmi, »bo kar bo« se mu upira.

Strokovnjak (Technical Specialist)

Osredinjen je na strokovne, tehnične naloge. Specialistično se pogloblja v razne probleme. Osebnostne poteze: natančen, poglobljen, vesten. Pozitivne lastnosti: posreduje dragoceno znanje ali tehnične sposobnosti. Dopustne slabosti: ozko specializirano področje.

Najpomembnejši vlogi sta prav gotovo koordinator in snovalec, ta dva se morata res dobro ujemati: v nasprotnem primeru snovalčeve zamisli ne bodo nikoli obrodile sadov. Bistveno pri vključevanju snovalca (vloge, o kateri nekateri mislijo kot o ustvarjalnem katalizatorju) je prepoznati vse njegove sposobnosti, mu dati dovolj prostora in ga za prispevke nagraditi.

3.2. IDENTIFICIRANJE VLOG V TIMU

Le redki ljudje imajo značilnosti ene same vloge v timu, temveč precej bolj verjetno vsaj dve. Z drugimi besedami, vsak od nas lahko zapolnjuje vlogo, ki mu bolj ustreza ter, vlogo, ki je drugotnega pomena. Tako ima lahko koordinator sekundarno vlogo v timu kot iskalec virov. Tvorec je lahko dovrševalec, izvajalec je lahko tudi strokovnjak, opazovalec je, lahko sodelavec, in tako naprej. To so precej običajne kombinacije, čeprav ne edine. V posamezniku lahko najdemo skoraj vse kombinacije timskih vlog. Ljudje so sposobni tudi spremeniti svoje obnašanje, da se prilagodijo vlogi v timu.

Če je v timu potreben koordinator, lahko nekdo zasede to vlogo. Ljudje pa težimo k tipskemu obnašanju in zato se v nekaterih sekundarnih vlogah težko znajdemo. Sodelavec bi le težko postal tvorec. Nekateri posamezniki pa lahko zasedajo celo vrsto vlog in zato je možno že v štiri do šestčlanski skupini lepo porazdeliti timske vloge. Za povsem učinkovito delovanje skupine torej ni vedno nujno potreben devetčlanski tim.

Pri dodeljevanju vlog v timu moramo vedno upoštevati najmočnejšo vlogo potencialnega člana, po metodah ki se nam zde najprimernejše (metoda Catell 16 PF, OPQ Sevillea, Holdsworth in računalniški program Interplace).

3.3. RAZVIJANJE PREDNOSTI VLOG V TIMU

Ko spoznamo tipe vlog v timu, se osredotočimo na izboljševanje njihovih prednosti in obvladovanje slabosti. Na kratko si pogledjmo področji, kjer si z boljšim razumevanjem vlog v timu lahko izborimo prednost:

- prednosti analize tima
- prednosti tima

Prednosti analize tima

Neuravnotežen tim slabo deluje. V njem je, na primer, lahko preveč ljudi enakega ali podobnega tipa, ki lahko povzročajo preveč tekmovalnosti med člani. Ali pa manjka zelo pomembna vloga in je tim zato manj učinkovit.

Za vodjo tima je na tem mestu priporočljiva presoja timskih vlog. V idealnem primeru so

zastopane vse vloge. S presojo pa lahko ugotovimo, kje so prednosti in kje slabosti tima.

Z analizo rezultatov lahko:

- ugotovimo pomanjkljivosti v sestavi tima
- bolje spoznamo posamezne člane
- povečamo razumevanje svojih kolegov za njihove vloge v timu
- omogočimo referenčno izhodišče, po katerem si bodo kolegi med seboj razdeljevali naloge.

Prednosti tima

Iz obstoječega tima lahko na več načinov napravimo zmagovit tim. Eden od teh je, da za vloge izberemo nove člane, ne glede na njihovo vršilno vlogo.

Morda ravno v drugem oddelku organizacije odkrijemo pravega človeka za določeno vlogo. Druga možnost pa je, da si dva tima izmenjata člane v obojestransko korist.

Ko je tim sestavljen, je možno na več načinov izboljšati njegovo učinkovitost. Vodja lahko (gradivo podjetja Video Arts):

- prilagodi stil managementa določenim značilnostim tima
- članom daje naloge in odgovornosti glede na njihovo najmočnejšo vlogo v timu
- člane spodbuja k temu, da iz kolegov izvabijo vse prednosti njihove vloge
- pouči vsakega člana, kako naj razvija svojo sekundarno vlogo v timu, in tako postaja bolj prilagodljiv
- zagovarja začasno »žrtvovanje« vloge v timu – v razmerah, ko bi bile naravne vloge v timu neprimerne, spodbujamo člane, da se osredotočijo na svoje sekundarne vloge.

3.4. ZMANJŠEVANJE SLABOSTI VLOG V TIMU NA MINIMUM

Ko enkrat vemo, kakšen tip vloge v timu zapolnjujemo, se mora vodja izogibati naslednjim stvarem (gradivo podjetja Video Arts):

- Nikogar ne sme siliti v vlogo, ki mu očitno ne ustreza. S tem bi napravil veliko škode. Na primer sodelavec bo dobro delal tam, kjer se od njega zahteva sproščenost in

diplomacijo. Od njega se ne sme zahtevati, da bi sprejemal velike odločitve. Če je treba kam telefonirati in uporabiti vso možno diplomacijo, bo zaskrbljeni dovrševalec prej ustvaril preplah, kot pa zaupanje.

- Navadno je napačno, če bi vodja hotel prezreti napake nekega člana tima. Bolje je zagotoviti, da je v vsakem primeru tim zadosti uravnotežen in se člani med seboj dopolnjujejo.
- Nekatere pomanjkljivosti so dovoljene samo takrat, ko so cena, ki jo moramo plačati za določeno prednost. Ker je dovoljena pomanjkljivost navaden stranski proizvod neke prednosti, obstaja nevarnost, da pri tem, ko poskušamo odpraviti pomanjkljivost, oškodujemo prednost. Zato naj vodja spodbuja člane tima, da bodo obvladovali svoje slabosti, ne pa jih skušali popravljati. Ljudi pomirja dejstvo, da se je tim pripravljen sprijazniti z njihovimi napakami.

4. VODENJE IN VODJE

Tradicionalne veščine managerjev, usmerjene v številke in plane, niso več dovolj v današnjem svetu hitrih sprememb. V času, ko tekmeči posnemajo uspešne tehnologije in poslovne prijeme v nekaj mesecih, postajajo ljudje in odnosi med njimi največje bogastvo korporacij. Tudi delavci se spreminjajo. Imajo vse več in več znanja in niso pripravljeni slepo slediti navodilom. Želijo si zanimivo in izzivalno delo, ki bo omogočalo razvoj njihovih sposobnosti. V času, ko se avtoriteta podira in hierarhičnost postaja nezaželena beseda, se mnogi managerji soočajo s problemom, kako voditi svoje podrejene, da bodo uporabili svoj celoten potencial in prispevali k uspešnosti podjetja (Hočevar in drugi, 2003:126). Strokovni delavci se srečujejo s podobnimi težavami, ko nastopajo v vlogah vodij timov. Soočajo se z izzivom vodenja.

Na pomen, ki ga vodenje ima v današnji organizaciji, opozarjata tudi švedska znanstvenika Kjell A. Nordstrom in Jonas Ridderstrale v svoji knjigi Ta nori posel: »Prišla je doba časa in nadarjenosti: prodajamo čas in nadarjenost, izkoriščamo čas in nadarjenost, organiziramo čas in nadarjenost, najemamo čas in nadarjenost, pakiramo čas in nadarjenost. Najpomembnejši vir nosi čevlje in vsak dan približno ob petih odkoraka skozi vrata. Prav zato je vodenje temeljna sestavina konkurenčnih prednosti. Zaradi njega se razlikujete od množice. Kako pritegnete, obdržite in spodbujate svoje ljudi ter ravnate s svojimi odjemalci in dobavitelji, je pomembnejše od tehnologije. Po tem, kako vodite, se razlikujete od drugih. Z inovativnim vodenjem lahko

vzdržujete svojo enkratnost.«

Iskanje uspešnega menedžmenta je bilo dolga leta zgolj iskanje pravega posameznika. Večina uspešnih podjetij je bila prezaposlena s kvalifikacijami, izkušnjami in dosežki posameznikov, ki so se želeli pridružiti vrhu. Pa vendar vsi vemo, da idealnega posameznika za določeno funkcijo ni mogoče najti. Vsak poskus navajanja lastnosti dobrega menedžerja, pokaže zakaj ta ne obstaja: številne lastnosti se medsebojno izključujejo. Dober menedžer mora biti izjemno inteligenten, vendar ne preveč pameten. Biti mora neizprosni, pa vendar dovtopen za občutke drugih. Biti mora dinamičen in potrpežljiv. Biti mora dober komunikator in dober poslušalec. Biti mora odločen in odziven (Belbin, 1981:VII)

4.1 OPREDELITEV VODENJA

Vodenje je kompleksen in zapleten fenomen, zato si ga marsikdo razlaga po svoje. Ravno tako je ogromno definicij. Definicije se razlikujejo predvsem glede na probleme, ki jih avtorji vidijo pri vodenju. Pomemben vidik na gledanje problemov so različna časovna obdobja in družbene ureditve. Skupno vsem je, da gre za pojav, ki povezuje vsaj dve osebi.

Definicija, kateri sem sama najbolj naklonjena, saj je postavljena v širši, splošni okvir ter nekako zajema ostale, je, da je vodenje umetnost vplivati na druge, da si želijo narediti nekaj, za kar si prepričani, da mora biti storjeno (Hočevar in drugi, 2003:130). Z drugimi besedami, vodenje je proces vplivanja na organizirano skupino v smeri doseganja ciljev.

Ključna beseda v zgornji opredelitvi je želiti. Želiti v smislu notranje motivacije in osebne želje in ne zaradi zunanje spodbude (plačilo, bonus, napredovanje, grožnje...). Glavno vprašanje, ki se ob tem poraja je, kaj storiti oz. kako pripraviti ljudi, da prispevajo svoj čas, energijo, zmožnosti za neko stvar, ne da bi gledali na plačilo? Tu nastopi umetnost vodenja.

Druga ključna beseda je proces. Vodenje je proces, v katerem enakovredno sodelujejo vodja, sledilci (vrstniki in ne več podrejeni) in okoliščine. Način vodenja je odvisen od lastnosti sledilcev, ali so ti izobraženi delavci ali nekvalificirani, učenci ali odrasli, itd. Učinkovitost vodenja je odvisna tudi od okoliščin, v katerih se nahajamo, ali vodimo vojake v bitki, prostovoljce društva ali množico na nekem zborovanju.

Vodenje lahko preučujemo iz vseh treh perspektiv (vodje, sledilcev in okoliščin). Osebnostne poteze vodje, njegove vrednote in motivacija ter njegovo vedenje vplivata na proces vodenja. Ravno tako vrednote sledilcev, njihove izkušnje, osebnostne poteze in obnašanje kot tudi kohezivnost in enotnost skupine ter njene norme močno vplivajo na vodenje. Končni izid je prav tako odvisen od okoliščin, v katerih se vodenje dogaja. Zunanje okolje, organizacijska klima in kultura ter značilnosti naloge nam dajo pomemben vpogled pri razumevanju konkretnih primerov.

Na podlagi lastnih izkušenj sem tudi sama izoblikovala definicijo kaj vodenje je oz. kako ga vidim jaz. Vodenje je zame odnos med tistimi, ki želijo voditi in tistimi, ki si izberejo, da bodo sledili. Več o tem v zadnjem delu diplome, ko bom opisovala svoj primer vodenja tima.

4.2. RAVNI VODENJA

Posameznik je lahko tako vodja kot sledilec, prav tako so lahko nekateri boljši, drugi slabši vodje. Vodje napredujejo po ravneh vodenja. Najnižja raven je destruktivno vodenje, sledi mu nevedenje, tretja raven je transakcijsko vodenje, na četrti je najvišja oblika vodenja, transformacijsko vodenje.

4.2.1 Destruktivno vodenje

Destruktivno vodenje predstavlja najnižjo raven vodenja. Vodje na tej ravni se zanašajo na formalno avtoriteto in moč, ki se kaže v pravici ukazovati ljudem, na katere se avtoriteta nanaša. Vodja verjame, da pozna najboljšo rešitev, najboljšo pot in zato je naloga sledilcev, 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.

Vodje na tej ravni so pogosto mladi in briljantni tehnični strokovnjaki, brez izkušenj v obvladovanju medosebnih odnosov. So preveč zahtevni in kritični, skoparijo s hvalo in dajanjem povratne informacije. Zato delajo veliko napak, odtujijo sledilce in povzročijo upad uspešnosti

enote (Hočevar in drugi, 2003:154). Če že, je ta raven vodenja prikladna le v kriznih razmerah, ko gre za preživetje podjetja.

V mnogih primerih so razlogi za takšno ravnanje v posameznikovi osebnosti. Prevelika samozavest, ambicioznost, arogantnost in neusmiljenost lahko posameznika hitro pripeljejo do vodstvenega položaja, vendar pa se obrnejo proti njemu v njegovi vlogi vodje.

Obstaja veliko izraznih oblik destruktivnega vodenja, v grobem jih razdelimo v šest elementov (Hočevar in drugi, 2003:156):

- Pretirana narcisoidnost: velika samozavest, potreba po občudovanju, občutek veličine, želja po dosežkih ter želja po moči. Zdrava mera le tega je dovoljena oz. prisotna, pretirana pa škodi vodji in podjetju. Primer takega vodje je bil Napoleon.
- Mikromanagement: tak vodja želi imeti vse pod nadzorom, sredi dela deli nasvete, kako bi kakšno stvar naredili bolje, pogosto nezadovoljen z izvedbo, zato sam prevzame določeno nalogo. S tek izkazuje nazaupanje, uspešnost sledilcev začne upadati. pričakovanja vodij vplivajo na uspešnost podrejenih (strokovni izraz je pigmalionski učinek), v tem primeru nezaupanje ter nadzor ruši učinkovitost.
- Vladanje s pomočjo kritike in strahu: Kritiziranje in ustrahovanje drugih zmanjšuje njihovo samozavest in samoiniciativnost.
- Nekonsistentno obnašanje: Vodja, ki se ne drži obljub, govori eno in dela drugo, ali pa daje prednost nekaterim sledilcem in zanemari druge, dolgoročno zgubi njihovo zaupanje.
- Zaletavost, precenjevanje zmožnosti: Vodja sprejema preveč velikih in pomembnih nalog. Pri tem precenjuje zmožnosti svoje skupine. Ima težave z določanjem prioritete, pri težavah le gasi požare. Končni rezultat je veliko začelih projektov, a malo dokončanih.
- Prevelike zahteve do drugih: Sebe in druge vodja nenehno pritiska prek meja zdržljivosti. Sledi stres, preobremenjenost, izguba volje do dela in zahteve sledilcev po premestitvi. Zagotovo sta postavljanje zahtevnih ciljev ter osebni zgled dve ključni prvini dobrega vodenja ter najboljša načina za razvoj sledilcev, vendar v pravi meri, sicer trpi storilnost.

4.2.2. Nevodenje (vodenje laissez-faire)

Vodja se na tej ravni izogiba sprejemanju odločitev ali usmerjanju sledilcev. Sledilec pušča veliko svobode ter od njih pričakuje veliko samoiniciativnosti in iznajdljivosti pri reševanju problemov (Hočevar in drugi, 2003:154). Tako vodenje je ponavadi neučinkovito. V poštev pride le v treh primerih:

- kot prehodna stopnja med destruktivnim vodenjem in višjimi ravnmi vodenja
- pri vzornih sledilcih, ki so samomotivirani, imajo znanje in potrebujejo veliko svobode in avtonomije
- pri razvoju ustrežljivih sledilcev oz. da prenehajo biti odvisni od vodje, bolj samostojni ter začnejo kritično razmišljati.

Nevodenje je pogost pojav v organizacijah. Predvsem zaradi prezaposlenosti z lastnimi nalogami ter želje po priljubljenosti in harmoniji med sodelavci.

4.2.3. Transakcijsko vodenje

Vodje na tej ravni apelirajo na razum svojih sledilcev. Ponujajo nagrade za doseganje želenih učinkov (ali kazni za nedoseganje). Poskušajo postaviti jasne cilje in odstraniti ovire za njihovo doseganje. Pogosto komunicirajo z zaposlenimi, razčiščujejo morebitne nesporazume, občasno posredujejo povratno informacijo o napredku (Hočevar in drugi, 2003:154).

Poznamo dve vrsti transakcijskega vodenja:

- Gašenje požarov: pogost način delovanja vodij, zaradi prevelike obremenjenosti in številnih operativnih nalog spregleda začetne znake težav in posreduje šele takrat, ko problem privre na dan. Še preden mu uspe pogasiti prvega, na dan privre novi. Vodja nima časa trenirati in razvijati sledilcev, da bi tako trajno odpravil težave.
- Ciljno vodenje: osredotočenost na preprečevanje težav. Prvi korak je dobra psihološka pogodba vodje s sledilci. To je nekakšen impliciten sporazum o načinu dela, dolžnostih, pravicah in nagradah obeh strani. Posledica izpolnjevanja pogodbe obeh strani je ustvarjanje konstruktivnega ozračja zaupanja, vodja pridobi verodostojnost, sledilci pa postanejo bolj zadovoljni, saj točno vedo kakšna so pričakovanja, načini dela in meje

delovanja. Vse skupaj vodi k večji uspešnosti in je dobra podlaga za najvišjo stopnjo vodenja – transformacijsko vodenje.

4.2.3.1. Stili transakcijskega vodenja

Osnovna delitev transakcijskega vodenja je na avtokratični in demokratični. V praksi sta oba stila le skrajna konca kontinuuma, vodje lahko najdemo tudi vmes med enim in drugim stilom. Jasna slika transakcijskega vodenja ponuja štiri stile transakcijskega vodenja (Hočevar in drugi, 2003:163):

- Avtokratični stil. Vodja sprejme odločitev in jo razloži preostalim, pri čemer pričakuje, da jo bodo sledilci izvedli brez vprašanja. V primeru časovnega pritiska ter rutinskih nepomembnih odločitev je avtokratski stil najprimernejši in ga bodo preostali člani skupine sprejeli.
- Prepričevalni stil. Vodja se odloči sam, brez posvetovanja s skupino. Za pojasnjevanje odločitve porabi veliko časa, ker verjame, da sledilci bolje opravijo svoje delo in so bolj motivirani, če so prepričani, da so sprejete odločitve dobre. Vodja se tudi trudi ustvariti pozitivno ozračje in navdušiti zaposlene za doseganje ciljev, ki jih je postavil za skupino. Prepričevalni stil je najprimernejši, ko ima vodja skupine na voljo vse informacije ter znanje, ki so podlaga za odločitev, vendar naloga za uspešno izvedbo zahteva visoko stopnjo pripadnosti, zavzetosti in sinergije članov skupine.
- Posvetovalni stil. Pred sprejemom končne odločitve se vodja posvetuje s sledilci. Nasvetom vedno ne sledi, vendar njihova mnenja upošteva pri odločanju, zato imajo podrejeni občutek, da lahko vsaj delno vplivajo na končno odločitev. Odgovornost ostane pri vodji, ostali člani so bolj dejavni kot v prejšnjih stilih. Posvetovalni stil bo najprimernejši, če je časa dovolj, odločitev pa nejasna, nestrukturirana. V tem primeru je dobro slišati različne poglede, ki obravnavajo problem iz drugačne perspektive, preden se sprejme končna odločitev.
- Demokratični stil. vodja predstavi problem celotni skupini ter načne razpravo. Vodja nastopa kot moderator in koordinator, ki usklajuje in pojasnjuje mnenja preostalih. Dovoljuje, da se odločitev oblikuje zmotraj celotne skupine, ne da bi kakorkoli vsiljeval

svoj pogled. Demokratični stil je v podjetju primeren le takrat, ko je narava naloge takšna, da odgovornost za njen sprejem in uspešno izvedbo nosijo vsi člani skupine.

V posameznih okoliščinah so nekateri stili bolj, drugi pa manj primerni. Eden od dejavnikov, ki vpliva na izbiro stila, je tudi razlika v sposobnostih in znanju med vodjo in člani skupine. Čim večja je, tem bolj pogosto bo vodja uporabljal avtokratični stil vodenja, in ne demokratičnega ali participativnega (Hočevar in drugi, 2003:165).

Vendar raziskave kažejo, da imajo posamezni vodje svoj »preferirani stil,« ki ga uporabljajo pogosteje od drugih, tako da jih je mogoče označiti kot avtokratične, prepričevalne, posvetovalne ali demokratične vodje.

4.2.4. Transformacijsko vodenje

Transformacijsko vodenje je najvišja raven vodenja. Je vodenje v pravem pomenu besede. Vodja ne apelira le na razum sledilca, ampak pritegne tudi njegovo srce. Le taka kombinacija mu omogoča, da skupaj s svojimi sledilci res veliko doseže. Transformacijski vodje sledilce izzivajo, da dosežejo čim več, jih spodbujajo in opogumljajo. So pogosto zelo impozantne, karizmatične osebnosti. Vendar obstaja razlika med karizmatičnim in transformacijskim vodjo. Prvi je rad v središču pozornosti, zato pozornost ljudi usmerja nase, in ne na končni cilj. Drugi pa pozornost sledilcev usmerja na cilj in proč od sebe. Pogosto stopi v ozadje in slavo za dosežke deli z vsemi člani skupine ali podjetja (Hočevar in drugi, 2003:165).

Transformacijski vodja izžareva optimizem in energijo, omogoča svojim sledilcem, da dosežejo izjemne rezultate. Poleg tega:

- Eksperimentira in izziva obstoječe postopke. Je pionir, inovator, odprt za nove ideje ter pripravljen tvegati, napake dojema kot priložnost za učenje.
- Navdihuje skupno vizijo. Vdahne življenje sanjam in upom drugih, v mislih vidi kako bo projekt videti, še preden sega lotijo in ta jasna slika ga vleče naprej in navduši še ostale.
- Pooblašča druge, da dosežejo vizijo. Vodja v drugih vzbuja občutek pomembnosti, moči in vpliva, poudarja skupne cilje ter vzpostavlja zaupanje med člani tima.
- Vodi z lastnim primerom. Projekte, ki jih vodijo, obdržijo na pravi poti, tako da se vedno obnašajo v skladu s svojimi poslovnimi vrednotami in prepričanji.
- Spodbuja srce. V drugih vzbuja občutek predanosti skupini ter ponos, da so del

uspešnega tima ali podjetja. Ceni prispevke drugih in to tudi pokaže. Zaveda se pomena družabnih dogodkov za razvijanje timskega duha.

Nekaj načel transformacijskega vodenja (Hočevar in drugi, 2003:169):

Ekperimentirajte in izzivajte ustaljene postopke

1. Obravnavajte vsako nalogo kot avanturo.
2. Priskrbite si izzivalne naloge.
3. Poskusite spremeniti *status quo*.
4. Poiščite nekaj, kar je pokvarjeno - in to popravite.
5. Iztrgajte se iz dnevne rutine.
6. Zasnujte in izvedite majhne poskuse.
7. Spoštujte tiste, ki tvegajo.
8. Bodite fizično trdni.

Navdihujte skupno vizijo

1. Premislite o svoji preteklosti.
2. Določite, kaj želite.
3. Napišite svojo osebno vizijo.
4. Ugotovite, kdo je vaše občinstvo.
5. Najdite skupne interese.
6. Vpišite se na tečaj prezentiranja ali retorike.
7. Napišite pet-minutni govor.
8. Bodite pozitivni in optimistični.
9. Ostanite pristni.

Pooblastite druge, da dosežejo vizijo

1. Vedno recite mi.
2. Okrepite medsebojno sodelovanje.
3. Ustvarite ozračje zaupanja.
4. Osredotočite se na dobičke, ne na izgube.
5. Vključite druge v planiranje in reševanje problemov.
6. Spoznajte ljudi.
7. Razvijte svoje medosebne veščine.
8. Uporabljajte svojo moč v dobro drugih.

9. Pooblastite ljudi.

Vodite z lastnim primerom

1. Naredite tisto, kar rečete, da boste naredili.
2. Oznanite drugim pravila igre.
3. Pogovarjajte se z drugimi o vaših vrednotah in prepričanjih.
4. Osredotočite se na najpomembnejše naloge.

Spodbujajte srce

1. Pogosteje recite hvala.
2. Gojite visoka pričakovanja.
3. Uporabljajte dramatična in simbolična dejanja, ki poudarjajo ključne vrednote.
4. Poskrbite za povratno informacijo o dosežkih.
5. Kreativno nagrajujte ljudi.
6. Priznajte dosežek posameznikov v skupini.
7. Proslavite skupne dosežke.

4.3. VLOGA VODJE

4.3.1. Lastnosti vodje

Vodjo določajo njegove lastnosti. S tem terminom upoštevamo več kategorij (Hočevar, 2003 : 132):

1. kdo vodja JE (vrednote, motivi, osebnostne poteze, značaj, inteligenca);
2. kaj vodja VE (znanje, sposobnosti, veščine) ;
3. kaj vodja POČNE (obnašanje, navade, stili, kompetence).

Odgovor na to, katere lastnosti (osebnostne poteze, vedenja) vodje so univerzalne, katere pa odvisne od kulture, nam podaja pomembna raziskava, ki so jo konec 90. let izvedli raziskovalci raziskovalnega konzorcija GLOBE. V več kot 63 državah sveta, med njimi tudi v Sloveniji, so povprašali okoli 20.000 menedžerjev o tem katere lastnosti pozitivno in katere negativno vplivajo na uspešnost vodij v njihovi državi. Izkazalo se je, da obstaja kar nekaj lastnosti vodij, ki so univerzalno pozitivne. Za te lastnosti menedžerji v več kot 95 odstotkih obravnavanih držav

menijo, da znatno prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti vodje. Naštete so v prvem stolpcu tabele 4.1.

Vodjeva *integriteta* (zanesljivost, pravičnost, poštenje) je ključnega pomena za njegov uspeh vsepovsod po svetu. Le če je vodja vreden zaupanja, mu bomo sledili. Le če je kredibilen, bomo verjeli. Če ni zanesljiv, pravičen in pošten, kako lahko pričakuje, da bomo poštene in zanesljivi mi?

Druga pomembna univerzalna lastnost odličnega vodje je *vizionarstvo*. Vodja mora biti usmerjen v prihodnost in oblikovati privlačno vizijo razvoja podjetja. Postaviti mora nekakšne splošne smernice razvoja skupine, oddelka ali podjetja. Vse prevečkrat managerji načrtujejo prihodnost, kot bi risali avtokarto. Predvidijo čisto vsak ovinek na poti do cilja. Če se voziš po avtocesti, ti avtokarta lahko zelo koristi. Če pa blodiš po močvirju, katerega pokrajina se ves čas spreminja, se na karto ne moreš zanesti. Enostaven kompas, ki določa splošno smer napredka in ti omogoča, da se zanesesh na svojo iznajdljivost in spretnost pri premagovanju ovir, je mnogo bolj koristen. Vodja mora biti sposoben usmeriti skupino v pravo smer, vendar potem lahko prepusti drugim, da najdejo najboljšo pot do cilja.

Tretja univerzalna lastnost odličnega vodje je *sposobnost navduševanja in motiviranja* sledilcev - karizma. Ti bodo zaupali in sledili vodji, ki je dinamičen, pozitiven in spodbujajoč. Sledilci od dobrega vodje pričakujejo, da obvlada tudi *menedžerske kompetence*, kot so umetnost pogajanja ter sposobnost konstruktivnega reševanja problemov. Navsezadnje mora biti voditelj vsepovsod po svetu tudi odličen *oblikovalec in koordinator timov*, ki so ključ do dolgoročno uspešnega poslovanja.

Obstaja tudi nekaj univerzalno negativnih lastnosti vodje, ki zmanjšujejo njegovo učinkovitost vsepovsod po svetu. Voditelj, ki ni zmožen sodelovanja, ne more voditi nikogar. Če se prepušča negativnim čustvom (je razdražljiv) ali pa je preveč diktatorski, bo z uporabo sile, moči ali denarnih nagrad na kratek rok mogoče uspešen, vendar ga bodo dolgoročno zapustili vsi, ki to lahko storijo.

Tabela 4.1. Lastnosti vodje

Univerzalno pozitivne lastnosti vodje	Univerzalno negativne lastnosti vodje	Lastnosti vodje, ki so ponekod pozitivne, ponekod pa negativne
<ul style="list-style-type: none"> - zanesljiv - pravičen - pošten - usmerjen v prihodnost - planira vnaprej - spodbujajoč - pozitiven - dinamičen - gradi zaupanje - motivirajoč - inteligenten - odločen - dober pogajalec - konstruktiven - reševalec problemov - administrativno sposoben - komunikativen - koordinator - oblikovalec timov - usmerjen v odličnost 	<ul style="list-style-type: none"> - samotar - nedružaben - nesodelujoč - razdražljiv - egocentričen - neizprosen - diktatorski 	<ul style="list-style-type: none"> - ambiciozen - sočuten - dominanten - neodvisen - izmikajoč - individualist - logičen - intuitiven - urejen - izzivalen - pripravljen tvegati - mikromenedžer - občutljiv - požrtvovalen - se izogiba konfliktu - previden - eliten - formalen - vladar

Vir: (2003) Ustvarjanje uspešnega podjetja, leto izdaje 2003, GV Založba, Ljubljana

Najbolj zanimiva je tretja kategorija lastnosti voditelja, ki v nekaterih kulturah prispevajo k uspešnosti voditelja, v drugih kulturah pa jo zmanjšujejo. Sočutnost, eden od glavnih elementov čustvene inteligence, ni ne zaželena ne učinkovita v nekaterih arabskih ali vzhodnjaških kulturah. Ambicioznost in neodvisnost prav tako nista vsepovsod zaželeni lastnosti dobrega

voditelja. V zahodnem svetu se od voditelja pričakuje, da bo racionalen in logičen, v vzhodnem pa da bo holističen in intuitiven. Tudi pripravljenost na tveganje, lastnost, za katero menimo, da je ključna za uspešnost slovenskih vodij, ima lahko negativen učinek v nekaterih kulturah.

Še bolj zanimivo je, da so nekatere lastnosti, za katere pri nas menimo, da so na splošno negativne, v nekaterih kulturah pozitivne. Ponekod so vodje, ki se radi izmikajo obveznostim, se izogibajo konfliktu in so previdni pri svojih dejanjih, videni kot spodbujevalci harmonije in pozitivnega delovnega ozračja in so zato tudi učinkoviti. Spet drugje so najuspešnejši tisti, ki se vtikajo v vsako zadevo (mikromenedžerji) in dominirajo nad svojimi podrejenimi.

Skratka, raziskave so potrdile, da razlike v vodenju v različnih kulturah obstajajo in da je treba biti previden pri prenašanju tujih (večinoma) ameriških teorij, modelov in receptov v druge kulture. Na primer Maslowa teorija motivacije trdi, da človek zadovoljuje svoje potrebe po vrsti, od fizičnih, prek varnosti, pripadnosti, samopodobe do najvišje, ki je samouresničevanje. Vendar je v drugih, bolj kolektivističnih državah (Japonska, Kitajska, Koreja) vrstni red potreb drugačen - najvišja postane potreba po pripadnosti, in ne po samouresničevanju. Drugi primer so (ameriške) teorije motivacije, ki pogosto zagovarjajo razne sisteme javne pohvale, kot je »zaposleni meseca«, »kosilo s predsednikom« in podobno. Njihov namen je povečati predanost in prizadevnost zaposlenih, toda v našem okolju pogosto dosežejo nasprotni učinek. Zaposleni namreč ne želijo izstopati, obenem pa tudi čutijo močan pritisk skupine po konformnosti. Skupine pogosto ne marajo preveč prizadevnih posameznikov, ker ti mečejo preostale člane v slabo luč. Po drugi strani pa so raziskave tudi pokazale, da smo si vsaj, kar zadeva naše dožemanje uspešnega in učinkovitega vodenja, Slovenci in Američani oziroma vsi Zahodnjaki dosti bolj podobni kot različni (Hočevar, 2003: 137).

Še eno pomembno raziskavo bi veljalo omeniti na tem mestu, katera se tiče tudi slovenskih menedžerjev oz. vodij in nam daje vpogled v njihov način vodenja. V začetku letošnjega leta je bila v državah pristopnicah EU narejena raziskava Hernstein Management Institute z Dunaja na temo načini vodenja (časopis Delo, 9.3.2004:15). Vodje so odgovarjali na naslednja vprašanja:

- Kako bi opisali vaš slog vodenja?
- Kako delegirate naloge?
- Kakšen odnos imate v podjetju do napak?
- Kakšna je kultura v vašem podjetju glede porazdelitve in posredovanja znanja?

Kot se je izkazalo imajo slovenski menedžerji najraje kooperativni način vodenja. Ko sprejemajo odločitve, se jih namreč s svojimi podrejenimi posvetuje kar 59 odstotkov, več kot na Madžarskem (56 odstotkov) in Češkem (51 odstotkov). Po podatkih iz primerljive študije, ki je

bila opravljena v državah EU, se za takšno vodenje odloča tudi manj Nemcev – 58 odstotkov, zato pa je še bolj kot med slovenskimi menedžerji priljubljeno pri Švicarjih (66 odstotkov) in Avstrijcih (67 odstotkov).

Da je njihovo vodenje avtoritativno, trdi le 16 odstotkov menedžerjev v državah pristopnicah. Še največ je takih med Čehi – 22 odstotkov, takoj za njimi so Slovenci s 14 odstotki. V Nemčiji in Švici je tako vodenje najmanj prisotno.

Vodenje s pomočjo konsenza, ko menedžerji v proces odločanja vključujejo tudi sledilce, je značilno za 25 odstotkov Slovencev, Madžarov in Čehov.

Pri vključevanju svojih sledilcev v odločanje o zaposlovanju novih delavcev, so najbolj dosledni ravno Slovenci, saj je kar 57 odstotkom pomembno mnenje sodelavcev. Vendar večje kot je podjetje, manj je sodelovanja menedžmenta z drugimi ravnmi v organizaciji. Presenetljiv a ugotovitev je, da so starejši vodje (58 odstotkov) bolj nagnjeni k upoštevanju in iskanju mnenja sodelavcev kot njihovi mlajši kolegi (41 odstotkov).

Približno tri četrtine menedžerjev delegira delovne naloge sodelavcem osebno, ponavadi med osebnimi pogovori ali sestanki z več zaposlenimi. Le šest odstotkov jih za to uporablja telefon. Razvidno je, da vodje v manjših podjetjih pogosteje komunicirajo z zaposlenimi neposredno. Za podeljevanje delovnih nalog uporablja elektronsko pošto 14 odstotkov menedžerjev v obeh raziskavah, najnaprednejši pri tem so Čehi in Švicarji (po 20 odstotkov). Zato pa zamira komunikacija na papirju.

Če v podjetju naredijo napako, jo skoraj polovica slovenskih, čeških in madžarskih vodij poskuša odpraviti v krogu ljudi, ki so bili vključeni v proces. Ravno toliko (46 odstotkov) se jih iz napake poskuša tudi nekaj naučiti – analizirajo jo in rezultate pokažejo sodelavcem. Najbolj vestni so pri tem Švicarji, s 50 odstotki tudi Slovenci, najmanj pa Čehi in Nemci. Le tri odstotke menedžerjev je priznalo, da napake v njihovem podjetju prikrivajo.

V državah pristopnicah 38 odstotkov menedžerjev potrjuje, da zaposleni v njihovih podjetjih radi delijo in širijo znanje. Slovenci so glede tega s 43 odstotki na prvem mestu, Madžari na zadnjem. V državah EU je širjenje znanja še na nižjem nivoju. Razvidno je tudi, da v manjših podjetjih ljudje raje delijo svoje znanje kot v večjih, kjer sta notranja tekmovalnost med zaposlenimi in konflikt ponavadi večja.

4.3.2. Temeljne sposobnosti vodenja

Uspešni vodje si pri delu s svojimi izkušnjami pridobijo nekaj temeljnih sposobnosti in jih nato učinkovito uporabljajo. Toda organizacije velikokrat ne morejo čakati, da se bodo vodje izoblikovali pri opravljanju dela, zato iščejo med zaposlenimi ljudi, ki morda imajo sposobnosti za vodenje, in jih načrtno vzgajajo. Zanje pripravijo poseben program, v katerega zajamejo vse pomembne sposobnosti in spretnosti, ki so potrebne za vodenje (Možina in drugi, 2002: 502).

Uspešni vodje znajo razdeliti moč, imajo intuicijo in sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro poznajo samega sebe in imajo sposobnost vizije. Podlaga za dobro vodenje so konceptualne, medosebne, tehnične in komunikacijske spretnosti, ki so obenem osnova za temeljne sposobnosti vodje (Možina in drugi, 2002: 502).

Kaj pomenijo posamezne sposobnosti?

Delitev moči. Le-ta nastane, kadar vodja zna deliti moč, vpliv in kontrolo s sodelavci, člani tima. Če je tako, potem vodja pritegne člane k odločanju in opredeljevanju delovnih ciljev. S tem dobivajo občutek pripadnosti organizaciji, občutek da obvladujejo situacijo in samega sebe. Delitev moči in nadzora zadovoljuje osnovne človekove potrebe po dosežkih, povečuje spoštovanje samega sebe in možnosti osebnega razvoja. Če imajo zaposleni pozitivne občutke o svojem delu, postane delo zanje zanimivo in stimulatívno. Torej je vodja svoje delo dobro opravil (Možina in drugi, 2002: 502).

Sposobnost imeti pregled nad položajem, predvidevati spremembe, prevzemati odgovornost tveganja pri ukrepih in graditi zaupanje je stvar **intuicije**. Dobri vodje imajo intuitiven občutek za potrebne spremembe v kraju in času. Hitro se odzivajo na zahteve okolice in potrebe članov, pravočasno ugotovijo, kaj se spleča v danih okoliščinah, in izrabijo priložnosti, ki se ponujajo v timu ali zunaj njega. O intuiciji tudi pravijo, da je nakopičeno notranje ti. "tiho" znanje (Možina in drugi, 2002: 503).

Poznavanje samega sebe je sposobnost ugotoviti in poznati svoje prednosti in pomanjkljivosti, da bi lahko presegali svoje slabosti. Organizacije, ki imajo vodenje za pomembno, poudarjajo, ustvarjanje izzivalnih priložnosti za mlade mnenedžerje. Take priložnosti omogočajo mladim, da razvijajo svoje sposobnosti in postajajo uspešni vodje. Pomembna je povratna informacija, ki jo dajejo nadrejeni in sodelavci o tem, koliko je bil vodja uspešen, kdaj in kje. Povratna informacija daje možnost za večji vpogled v poznavanje samega sebe (Možina in drugi, 2002: 503).

Vizija je sposobnost predstavljati si drugačno, boljše stanje in poti, načine za uresničevanje tega. Imeti vizijo ne pomeni vedno, da gre za povsem nov izviren cilj. Vizija je lahko preprosta, stvarna strategija organizacije, ki uspešno koristi pomembnim skupinam, kot so potrošniki, zaposleni, delničarji (Možina in drugi, 2002:503).

Skladnost vrednot pomeni, da je vodja po eni strani sposoben razumeti pomembna organizacijska načela za vrednote organizacije in po drugi strani odkrivati vrednote zaposlenih in jih združiti v skladno celoto. Če skladnosti ni, se znajdejo zaposleni s svojimi interesi in pričakovanji na eni strani in vodja s svojimi organizacijskimi načeli in zahtevami dela na drugi strani. Takih primerov je v praksi kar precej, tako na ravni organizacije kot na ravni delovnih skupin (Možina in drugi, 2002:503).

4.3.3. Vrste moči, vpliva

Za uspešno vodenje niso pomembne samo sposobnosti in **motivacija** ter **delegiranje**, vodja potrebuje tudi moč in vpliv.

»Moč je zmožnost vplivati in usmerjati posameznika, skupino, organizacijo proti želenim rezultatom« (Možina in drugi, 2002:506). Moč je pglavitna za vodjo. Vsak vodja ima moč in mora vedeti, kako naj jo uporablja. Osnove, viri, iz katerih vodja črpa moč, veliko povedo o tem, zakaj podrejeni sprejemajo navodila nadrejenega oziroma zakaj jih ne sprejemajo, zakaj ne sodelujejo (Možina in drugi, 2002:506).

Moč se izraža z vplivom. Ločimo več vrst moči, vpliva (Možina in drugi, 2002:506):

- **Legitimna moč**. Moč ki izvira iz uradnega položaja, ki ga ima vodja v organizacijski hierarhiji, je legitimna moč.
- **Moč nagrajevanja**. Ta moč izvira iz možnosti vodje, da sodelavce nagrajuje. Nagrade so lahko materialne in nematerialne, kot so: ustrenejše delovno mesto, dopust v skladu z željami sodelavca, napredovanje, dodatki pri plači in drugo.
- **Moč pritiska** je moč, ki izhaja iz bojazni, strahu sodelavcev pred kaznijo. Vodja, ki dobiva privolitev sodelavcev na tak način, uporablja razne vrste pritiska in sankcij. Kazni so lahko različne: manj želeno delo, očitki, odtegljaji pri prejemkih in podobno. Ta vrsta moči je običajno manj učinkovita, kot so motivacijski dejavniki, ki izvirajo iz moči nagrajevanja. Velikokrat se zgodi, da se namesto izboljšanja pojavijo negativne oblike vedenja, sprenevedanje,

opravičevanje ali celo ponarejanje poročil o storilnosti pri delu.

- **Referenčna moč.** Ta moč izhaja iz identifikacije sodelavcev z vodjo. Sodelavci bi bili radi podobni vodji, ker so jim najbrž všeč njegove osebne lastnosti. Zato mu sledijo in ga posnemajo. Takšni vodje so ponavadi karizmatične osebnosti, imajo precejšen ugled in se odlikujejo vsaj v nekaterih želenih značilnostih vodenja.

- **Ekspertna moč.** Moč, ki je ključne narave za sedanje in prihodnje delo menedžerjev, izvira iz specializiranega, strokovnega znanja vodij. Če vodja nima ustreznega znanja, prihaja do motenj, napak pri delu ali celo do poloma v vodenju.

Vodje uporabljajo vse vrste moči, odvisno od časa in okoliščin. Uspešnost vodje je odvisna od tega, koliko zna presoditi, kdaj naj upošteva eno ali drugo moč oziroma kombinacije moči.

Če člani tima podpirajo vodjo, njegova moč raste. Najlažje je pridobiti moč članov, če jim vodja omogoča svobodo v odločanju, če jim daje priznanja in če so njihovi dosežki v skladu z organizacijskimi cilji in pričakovanji članov.

Uporaba različnih vrst moči lahko vodi do treh vrst vedenja članov, in sicer: ali jo uresničujejo, ali se z njo strinjajo ali se ji upirajo. Sodelavci, ki predloge vodje sprejemajo, jih ponavadi tudi uresničujejo v praksi. Sodelavci, ki se strinjajo s predlogi oziroma zahtevami vodje, delajo pač, kolikor mislijo, da je treba. Podrejeni se upirajo, če menijo, da vodja od njih zahteva preveč ali na neprimeren način (Možina in drugi, 2002:507).

Ugotovitve kažejo, da so sodelavci, ki jih spodbujata ekspertna moč in moč nagrajevanja, najboljši v delovnih dosežkih. Uspešen vodja bo zato raje uporabljal ekspertno in referenčno moč ter moč nagrajevanja, medtem ko bo legitimno moč in moč pritiska uporabljal le malokdaj. Legitimna moč je učinkovita, kadar vodja zahteva izvršitev naloge, ki je v skladu z delavčevimi zmožnostmi in z opisom dela. V nekaterih primerih je lahko učinkovita tudi moč pritiska, npr. v kritičnih situacijah, kadar ni drugega izhoda kot sklicevati se na spoštovanje (Možina in drugi, 2002:507).

Iz prakse lahko rečem, da prava moč prihaja iz sposobnosti vodij, da sodelavce spodbujajo k uresničevanju nalog. Pooblaščenje za odločanje praviloma pelje k večji zavzetosti sodelavcev.

4.3.4. Motiviranje sledilcev

»Govoriti o vodenju, ne da bi upoštevali lastnosti sledilcev, je enako kot govoriti o dirkaču, ne da bi poznali njegov avtomobil« (Hočevar in drugi, 2003: 137). Zmaga dirkača je pač še kako odvisna od kakovosti in zmožnosti njegovega avtomobila, kakor je tudi uspešnost vodje odvisna od kakovosti in zmožnosti njegovega tima.

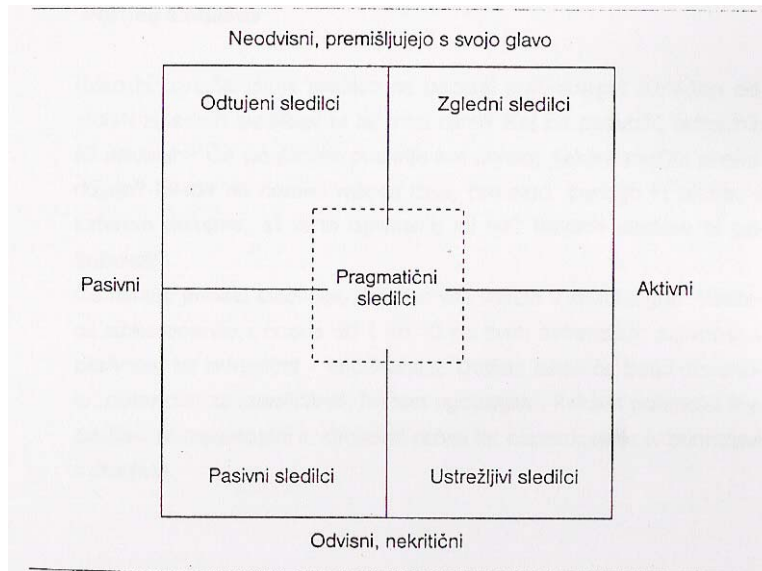
Sledilci se med seboj razlikujejo po sposobnostih, odnosu do dela, motivaciji, odnosu do vodje, znanju in zrelosti. Vodja je dostikrat tudi sledilec in obratno. Kar raziskave dejansko kažejo je, da so ravno člani uspešnih timov sposobni prehajati med tema dvema vlogama. Vodenje prevzame tisti, ki je v danem trenutku najbolj sposoben in primeren glede na nalogo, ki jo je treba opraviti in ki mu drugi to sposobnost tudi priznavajo.

Tako kot imajo vodje več stilov vodenja, imajo sledilci več stilov sledenja, natančneje dva stila sledenja.

Prvi predstavlja stopnjo **aktivne participacije** sledilca pri delu (Hočevar in drugi, 2003: 138). Aktivni sledilci so samoiniciativni, imajo mnenje in so pripravljeni narediti več, kot se od njih zahteva. Pasivni sledilci so njihovo nasprotje, nepodjetni, lenobni, se izogibajo odgovornosti in potrebujejo nenehen nadzor.

Drugi stil predstavlja stopnjo **pripravljenosti kritičnega razmišljanja**. Sledilci, ki so samostojni, razmišljajo s svojo glavo, so inovativni, kreativni in ponavadi imajo konstruktivno kritiko. Sledilci, ki so odvisni, ne razmišljajo s svojo glavo in potrebujejo navodila, kaj morajo početi (Hočevar in drugi, 2003: 138).

Na tej podlagi je mogoče sledilce razdeliti v 5 skupin (slika 4.1) (Hočevar in drugi, 2003: 140) :



Vir: (2003) Ustvarjanje uspešnega podjetja, GV Založba, Ljubljana

- Odtujeni sledilci so izrazito negativni, nekonstruktivni, cinični, težavni, trmasti in celo sovražni. Sebe ponavadi vidijo v boljši luči, imajo se z samosvoježe, ki razmišljajo s svojo glavo. So gnojne rane v svojih organizacijah, bivši vzorneži, ki so se zlomili na svojih neuspehih in ovirah, motivira jih lahko le novi, karizmatični vodja ali spremenjene okoliščine. Takih je od 15 do 25 odstotkov sledilcev.
- Ustrežljivi sledilci opravljajo naloge voljno, brez razmišljanja, kar je lahko težava, kadar je vprašljiva etičnost in upravičenost »ukazov« vodje. Takšen stil je pogosto posledica avtoritativne vodje, ki ne trpi ugovaranja in nasprotovanja. Potrebujejo voditelja, ki jih bo znal spodbuditi, da začnejo kritično razmišljati, da pridobijo samozavest in zaupanja v svoja stališča. V to skupino sodi od 20 do 30 odstotkov sledilcev.
- Pragmatični sledilci ne izstopajo, povprečni delavci brez jasnih stališč, nenaklonjeni tveganju in spremembam, odgovornost prenašajo na druge. Dober vodja jih lahko z uporabo različnih tehnik in veščin, o katerih bom govorila v nadaljevanju, oživi in motivira za vzorno delo in celo pripravi, da storijo nenavadne reči. Takih sledilcev je od 25 do 35 odstotkov.
- Pasivni sledilci so nasprotje vzornega sledilca. So odvisni od vodje, nemotivirani, leni, celo neumni, navodila izpolnjujejo brez navdušenja in entuziazma, primanjkuje jim samoiniciativnosti, občutka za odgovornost, potrebujejo usmerjanje in nadzor. Vodja ima s to skupino najtežje delo, saj jih je težko razviti v vzorne sledilce.

- Vzorni sledilci so neodvisni, inovativni, kreativni, vztrajni, pripravljeni nasprotovati nadrejenim, če menijo da ti nimajo prav, vedno postavljajo vprašanja na katera nihče ni niti pomislil, vedno zagovarjajo nasprotno stran, vendar na koncu posle sklepajo in ne razdirajo. So ključna povezava med vodjo in ostalimi sledilci, saj razumejo obe strani, kar je izjemnega pomena za uspeh vsakega tima. Vodja jim mora pustiti dovolj svobode in avtonomije pri delu, jim dajati izzivajoče naloge, ki zahtevajo konstantni razvoj sposobnosti in jih pripravljati za prevzem vodstvene vloge v prihodnosti. Mnogi vodje jih ne marajo, ker se bojijo za svoj položaj.

4.3.4.1. Kaj motivira sledilce

Če želi vodja pripraviti sledilce, da si želijo doseči določen cilj, jih mora znati motivirati. Motiviranje je ena od osnovnih funkcij vodje. Vodja se mora zavedati, da imajo različni ljudje različne potrebe, vrednote in pričakovanja in jih zato motivirajo različne stvari (Hočevar in drugi, 2003 : 142).

Ločimo **notranjo** in **zunanjo motivacijo** posameznika. Posameznik je notranje motiviran, če neko dejavnost počne zaradi dejavnosti same - ker mu prinaša občutek osebnega zadovoljstva, kompetentnosti ali moči - notranjo nagrado. Notranja motivacija je odvisna od narave naloge ali problema ter od lastnosti, zanimanj in vrednot posameznika. Če je neka naloga za posameznika zanimiva in zadovoljuje njegove potrebe po rasti, bo posameznik k njenemu reševanju pristopil z energijo in visoko motivacijo. O zunanji motivaciji govorimo takrat, ko posameznik nekaj počne zaradi zunanje spodbude (denarne in nedesarne nagrade, pohvale,...), ki pa obenem tudi zadovoljuje nekatere njegove potrebe, na primer po varnosti, pripadnosti ali ugledu. Vsak posameznik ima notranjo motivacijo za določena opravila, tudi najbolj pasivni (Hočevar in drugi, 2003 : 143).

Umetnost vodenja je zagotovo poskušati ugotoviti, kaj motivira določenega posameznika ter nato uporaba njegove notranje motivacije in zagon za doseganje organizacijskih ciljev.

Vodje se trudijo motivirati sledilce na različne načine. Izboljšujejo pogoje dela, ponujajo finančne nagrade za uspešnost, podeljujejo priznanja najboljšim delavcem, obljublajo možnosti za napredovanje ter ponujajo bonitete, kot so dodatno zavarovanje, službeni avtomobili ter članarine v športnih klubih. Toda ti ukrepi pogosto ne dosežejo želenega učinka.

Pri motivaciji namreč ločimo dve vrsti dejavnikov. Prve, kot so na primer korektni sodelavci in šef, ustrezne delovne razmere (pisarna, svetloba, toplota), učinkovite procedure ipd., imenujemo

higieniki. Če jih ni (ali so slabi), je posameznik demotiviran in nezadovoljen. Toda njihova prisotnost ga še ne motivira za boljše delo. To so dejavniki, ki jih posameznik pričakuje za normalno delo. Ne glede na to, koliko povečujemo higienike, na primer izboljšamo delovne razmere, povečamo pisarno, poenostavimo birokracijo..., ti ne bodo povečali motivacije ali zadovoljstva posameznika.

Druga skupina dejavnikov so **motivatorji.** Zadovoljujejo potrebe višje ravni, kot so na primer potreba po dosežkih, priznanju, odgovornosti, potreba po rasti. Če teh motivatorjev ni, bodo delavci do dela ravnodušni, ne pa nezadovoljni. Če so prisotni, bodo delavci visoko motivirani in zadovoljni z delom. Med motivatorje uvrščamo možnost dosežka, priznanje, odgovornost, izzivalno delo, odgovornost in možnost napredovanja ter rasti.

Merila nagrajevanja morajo biti čim bolj usklajena s strategijo podjetja. Dolgoročne rasti ne moremo doseči, če upravo nagrajujemo glede na polletne dobičke. Timskega dela ne moremo spodbujati, če nagrajujemo posameznike. Ne bomo dosegli izjemne kakovosti, če nagrajujemo pravočasno odpošiljanje produktov. Ne bomo zmanjšali števila nesreč, če nagrajujemo čim bolj hitro opravljanje dela. Vsako podjetje mora občasno prevetriti svoj sistem nagrajevanja in ugotoviti, v kolikšni meri podpira (ali ovira) uresničevanje lastne strategije.

Plačilni sistem ni nadomestilo za vodenje. Plače so potreben, ne pa tudi zadosten pogoj. Plače so lahko usklajene le z glavnimi strateškimi cilji, ne morejo pa nagrajevati čisto vsakega dejanja posameznika. Z denarjem ni mogoče kupiti pripadnosti podjetju, vliti energije ljudem, jim vzbuditi občutka pripadnosti ter jim osmisliti dela. Plačilni sistem je le osnova, ogrodje, znotraj katerega vodja deluje. Dober vodja pa lahko v vsakem sistemu pripravi sodelavce, da v svojem delu vidijo smisel, dosežejo nadpovprečne rezultate in delujejo v dobro podjetja, ne pa izključno po črki notranjih pravilnikov in predpisov (Hočevar in drugi, 2003 : 145).

4.3.5. Čustvena inteligenca

Vsakdo pozna zgodbo o visoko inteligentnem, visoko usposobljenem strokovnjaku, ki je bil idealen za napredovanje na mesto vodje, toda ko je zavzel cenjeno mesto, so se začeli neuspehi vrstiti kot po tekočem traku. Prav tako pa vsakdo pozna zgodbo o povprečnem, toda ne posebno inteligentnem posamezniku, ki je napredoval na isto mesto in uspel. Takšne zgodbe so veliko ljudi prepričale, da je izbira pravih ljudi na vodilna in vodstvena mesta prej umetnost kakor stvar znanstvene in tehtne presoje.

Zahteve in merila so se v zadnjih desetih letih korenito spremenila tudi v poslovnem svetu. Visok inteligenčni kvocient, ki ponazarja predvsem verbalno-lingvistični in logičnomatematični del človekovih sposobnosti, ni več edino merilo uspešnosti, temveč prej temeljni pogoj za vstop v visoko storilnostno naravnano delovno okolje. Poleg tega pa se dandanes zahtevajo še druge tako imenovane socialne spretnosti, ki dajejo ton in obliko našemu razumskemu delovanju in jih z eno besedo imenujemo čustvena inteligentnost (Brečko, 2001 : št.2).

»Čustveno inteligenco lahko opredelimo kot sposobnost zavedati se svojih in tujih čustev ter zmožnost njihovega uravnavanja« (Hočevar in drugi, 2003 : 179).

Čustvena inteligentnost je sestavljena iz petih med seboj povezanih dejavnikov:

1. SAMOZAVEDANJE	2. OBVLADOVANJE RAZPOLOŽENJA	3. SAMOMOTIVIRANJE	4. SOCIALNO ZAVEDANJE	5. SOCIALNE SPRETNOSTI
<p>Čustveno samozavedanje; sposobnost prepoznavanja in razumevanja lastnih čustev; prepoznati vpliv lastnih čustev na medosebne odnose in delovno učinkovitost</p> <p>Realna samoocena; sposobnost realno oceniti svoje prednosti, slabosti, izzive in meje</p> <p>Samozaupanje; spoštovanje samega sebe; močan in pozitiven občutek lastne vrednosti</p>	<p>Samonadzor; sposobnost nadziranja čustev</p> <p>Konsistentnost; upravljanje samega sebe in svojih odgovornosti</p> <p>Prilagodljivost; zmožnost reagiranja v novih situacijah</p> <p>Tolerantnost; dopuščanje drugačnosti, ne da bi to prizadelo naša čustva</p> <p>Ciljna usmerjenost; sposobnost postavljanja ciljev in osebnih standardov odličnosti</p> <p>Učinkovito izražanje čustev; večine besedne komunikacije in obvladovanje govornice telesa</p>	<p>Optimizem; sposobnost ohranjanja vneme tudi v neuspešnih časih</p> <p>Samospodbujanje; določiti smisel svojega početja</p> <p>Vztrajnost; sledenje ciljem prek vseh ovir</p> <p>Pozitivno razmišljanje; sposobnost najti dobro tudi v slabih stvareh</p>	<p>Empatija; znati se vživeti v čustva drugih, razumeti njihov položaj, pokazati, da njihova čustva razumemo</p> <p>Organizacijsko zavedanje; sposobnost razumeti »skriti kurikulum« vsakodnevnega dogajanja v organizaciji</p> <p>Mreženje; sposobnost graditve osebne socialne mreže</p> <p>Usmerjenost k strankam; sposobnost prepoznavanja potreb strank</p>	<p>Vizija vodenja; sposobnost vodenja zaposlenih v smeri vizije, sposobnost navdušiti druge za sprejeto vizijo</p> <p>Razvoj zaposlenih; sposobnost spodbujanja osebnostnega razvoja zaposlenih s pomočjo usmerjanja in dajanja povratnih informacij</p> <p>Komunikativnost; aktivno poslušanje in posredovanje jasnih sporočil</p> <p>Aktivno odzivanje na spremembe; sposobnost vodenja ljudi v povsem novo smer</p> <p>Reševanje konfliktov; sposobnost odpravljanja nesporazumov in usklajevanja odločitev</p> <p>Vzpostavljanje učinkovitih medosebnih odnosov</p> <p>Sodelovanje z drugimi; sposobnost promoviranja sodelovanja in spodbujanje timskega dela</p>

Vir: (15.2.2001) Brečko, Daniela, Biti diktator, oče ali mentor, Revija MANAGER, št. 2

Goleman v svoji knjigi Čustvena inteligenca opozarja, da še tako visoki rezultati inteligenčnih testov ne morejo zagotavljati uspešnega in zadovoljivega življenja, niti uspešnosti v šoli. V najboljših primerih IQ prispeva komaj 20 odstotkov dejavnikov, ki so odločilni za uspeh v življenju, preostanek, torej kar 80 odstotkov, pa je prepuščen drugim dejavnikom.

Čustvena inteligentnost prihaja do izraza v vseh pomembnejših aktivnostih vodenja. Vodja namreč prek čustvenega odnosa do sebe, lastnega dela, do sodelavcev in do strank odločilno vpliva na rezultate dela svoje skupine.

Aktivnosti vodenja, kjer prihaja do izraza čustvena inteligentnost:

- odločanje
- pogovor s sodelavci
- dajanje navodil in določanje ciljev
- sprejemanje povratnih informacij
- usklajevanje mnenj
- motiviranje sodelavcev
- moderiranje timskega dela
- vodenje sestankov
- obvladovanje konfliktnih situacij
- pogajanja
- stvarjanje pozitivnega delovnega ozračja.

Strokovnjaki so celo prepričani, da na človekove odločitve veliko bolj vplivajo čustva kot pa razumska spoznanja. Intuicija, pogum, kreativnost, volja, ki nas žene, da bi uresničili določeno vizijo in cilje, ki tako izrazito vplivajo na pomembne dosežke, so prej odraz čustvene inteligentnosti in ne našega razuma.

Po Golemanovih raziskavah sodeč je pri izjemnih delovnih dosežkih konvencionalna inteligentnost manj pomembna kot čustvena. Na podlagi podrobne analize, v katero je bilo vključenih 150 podjetij, je ugotovil, da pomen inteligenčni količnik (IQ) pri različnih profilih; (od popraviljavca kopirnih strojev do znanstvenika) komaj 25 odstotkov razlike med uspešnim in manj uspešnim delavcem. Njegova druga ugotovitev pa je nekoliko šokantna: bolj ko se vzpenjamo po lestvici položajev v neki organizaciji, bolj se pomen IQ krči, narašča pa pomen EQ (Emotional quality). Višji ko je položaj, odločilnejša je za uspeh čustvena inteligentnost. Ali z drugimi besedami, više ko smo na hierarhični lestvici, bolj bi morali biti občutljivi za to, da znamo spoštovati in sprejemati čustva drugih in se ne sramovati drugim pokazati, kaj sami čutimo. Skrivanje lastnih čustev in površnost pri razpoznavanju razpoloženskih stanj in čustvenih odzivov pri drugih je glavni vzrok nesporazumov, zamer, pritiskov in nepotrebnih dodatnih stresov. Raven čustvene inteligentnosti pa se morda najbolje kaže v tem, kako spretno posameznik ureja medsebojne odnose tako pri delu kakor tudi v zasebnem življenju. Kakšna

čustvena raven je prisotna pri vodji, nam kaže tudi njegov stil vodenja. Stil vodenja pa kot vemo neposredno vpliva na delovno ozračje in neposredno s tem na finančno uspešnost (Brečko, 2001 : št. 2).

4.3.6. Kako postati odličen vodja

Zagotovo ena od pomembnih lastnosti odličnega vodje je prav njegova želja po nenehnem učenju in razvoju na številnih področjih. Pa ne le to, odlični vodje obenem razvijajo tudi svoje sledilce in jim pomagajo postati odlični strokovnjaki in managerji.

To podpoglavje je v diplomskem delu z vidika vodje in njegovega vpliva na učinkovitost svojega tima najpomembnejše, saj bom poskušala med drugim predstaviti nekaj načinov, kako je mogoče samega sebe, pa tudi druge naučiti vodenja in vodstvenih veščin.

Raziskave so pokazale, da je povezanost med lastnostmi vodje in njegovo uspešnostjo zelo ohlapna in da na uspešnost vodenja ne vplivajo samo osebne lastnosti. Dedne lastnosti vsekakor igrajo pomembno vlogo pri določanju uspešnosti posameznika. Vendar imajo enako pomembno vlogo izkušnje in življenjske okoliščine. Raziskave tudi kažejo, da je vpliv dednosti približno 50-odstoten, ostalih 50 odstotkov pa določajo drugi dejavniki – okoliščine, izkušnje itd. Tudi sama se strinjam z napisanim, še več, menim, da dednost določa le izhodišča. Življenjske izkušnje, okoliščine in učenje pa določajo, v kolikšni meri se bo posameznik razvil in izkoristil svoj vodstveni potencial.

Vodstvene veščine je mogoče spoznati, osvojiti in razvijati na več načinov, na primer na podlagi vsakodnevnih izkušenj s pomembnih dogodkov in nalog, vpliva vrstnikov in šefov ter učenja. Pri tem mora potencialni vodja imeti (Hočevar in drugi, 2003 : 189):

- možnosti za manevriranje
- priložnost spremeniti zadeve
- biti mora samoiniciativen
- pripravljen na eksperimentiranje
- mora verjeti vase
- mora biti odprt za nove ideje
- si pridobiti dovolj široko znanje in pestre izkušnje
- biti mora sposoben prenašati osamljenost

- biti mora ravno prav ambiciozen in motiviran za osvojitev vodstvenih veščin

Naučiti se vodenja zahteva celostno spremembo posameznika, ravno zato se je dobrega vodenja težko naučiti.

»Vodje se lahko učijo **neformalno**, s pridobivanjem izkušenj na delovnem mestu, s pomočjo poskusov in napak in skozi interakcije z drugimi ljudmi. Učijo se lahko tudi **formalno**, s pomočjo mentorjev, izobraževanja, različnih delavnic in treningov« (Hočevar in drugi, 2003 : 190). Učijo se tudi z aktivnim iskanjem vseh vrst **povratne informacije**, ki jim omogoča, da bolje razumejo učinek, ki ga imajo na druge ljudi, ter dojamajo svoj napredek.

4.3.6.1. Neformalno učenje

Neformalno učenje je najboljši način za razvoj vodstvenih sposobnosti. Veliki vodje se namreč ne razvijejo z nekajdnevnimi treningi vodenja, ampak iz izkušenj, pridobljenih pri opravljanju različnih nalog pri delu, ki morajo biti razvojne, oziroma morajo ponujati izzive ter od vzornikov. Najpomembnejši vzorniki za razvoj vodje so njegov šef, vrstniki in mentorji (Hočevar, 2003).

4.3.6.2. Formalno učenje

V zadnjem desetletju je opazati porast programov vodenja, delavnic, treningov, svetovanj na to temo in uvajanje predmetov o vodenju na fakultete. Slovenija ni pri tem nobena izjema. Tako kot ostale države sledimo ZDA, kjer so ti programi postali najbolj priljubljena oblika izobraževanja v podjetjih (Hočevar in drugi, 2003).

Raziskave kažejo, da sta od formalnih programov najbolj učinkovita trening ali mentorstvo na delovnem mestu, ki zahtevata od šefov veliko znanja in pripravljenosti pomagati svojim podrejenim.

Formalno mentorstvo je nastalo na podlagi učinkovitega neformalnega mentorstva in pomeni določanje starejšega, izkušenega mentorja mlajšemu članu organizacije. Oba se sestajata, razpravljata o problemih, projektih, organizacijski politiki, poslovni strategiji in podobno. Raziskave še niso dokončno pokazale ali tak način razvija vodje ali ne. Po eni strani varovanec dobi jasnejšo sliko o podjetju, po drugi pa lahko program spodkopava avtoriteto njegovega

mentorja ter povzroča zavist pri tistih, ki niso v programu (Hočevar in drugi, 2003).

Trenerstvo ali trening na delovnem mestu je proces, v katerem ljudi opremimo z znanjem in priložnostmi, ki jih potrebujejo, da se lahko razvijejo in postanejo uspešni. Tako se izboljša učinkovitost in uspešnost zaposlenega, poveča se implicitno (nezapisano) znanje, razširi se obzorje ter spremeni njegovo obnašanje. Je ena najbolj učinkovitih metod za razvoj vodenja, obenem pa tudi ena od pomembnih veščin vodenja. Sestoji iz petih korakov (Hočevar in drugi, 2003 : 198):

1. Ustvarjanje partnerskih odnosov. Nadrejeni najprej vzpostavi zaupanje in dobre odnose z potencialno vodjo, ki naj bi ga treniral.
2. Ugotavljanje razvojnih potreb. Na podlagi obstoječih podatkov skupaj določita prednosti in slabosti, močne in šibke točke zaposlenega ter izbereta nekaj ključnih področij za nadaljnji razvoj.
3. Razvijanje veščin. Zaposleni oblikuje svoj razvojni plan, šef oblikuje plan treninga.
4. Spodbujanje napredka. Držanje načrta vsak dan znova, kar je za zaposlenega stresno. Trener ga spodbuja, pazi, da se zaposleni drži svojega razvojnega plana in mu pravočasno posreduje povratno informacijo o napredku.
5. Utrjevanje pridobljenega znanja. Ko zaposleni obvlada nove veščine, ga trener vzpodbuja, da jih preizkuša in uporablja v novih okoliščinah. Da je kreativen, nagnjen k eksperimentom in se še naprej razvija.

Poleg teh dveh oblik razvoja vodstvenih veščin obstajajo še izkustveni programi na prostem ter najbolj razširjen način razvoja vodenja - izobraževanje v šolah ali v obliki delavnic, kjer potencialni vodje spoznavajo osnovne koncepte ter se učijo vodstvene veščine. Izkustveni programi so razmeroma nov način razvoja vodstvenih veščin. Vsebujejo bolj ali manj naporne duševne vaje, preizkušnje ali simulacije, od pohodništva, orientacijskih tekov, prek raftinga in paintballa do skokov s padali in adrenalinskih parkov. Njihov namen je pomagati posamezniku, da se sooči sam s seboj, sprejme odgovornost za svoja dejanja in se iztrga iz vsakodnevne rutine, ki vodi v otopelost. Predpostavljajo, da lahko močna telesna ali duševna izkušnja, povezana tudi z močnimi čustvi, prebudi vodjo in ga spodbudi k inovativnosti in tveganju tudi na delovnem mestu (Hočevar in drugi, 2003: 201).

4.3.6.3. Povratna informacija

Povratna informacija je tako kot trenerstvo način osebnega razvoja vodje kot tudi razvoja sledilcev. Pove nam, kako nam gre, kako blizu cilju smo, in nam omogoča uravnavanje naših dejanj tako, da dosežemo cilj. Povratna informacija nas opozori, če smo zašli s prave poti, če pa smo na pravi poti, poveča elan in motiviranost za delo.

Podajanje povratne informacije je tudi pomemben element rednih letnih razgovorov med uslužbencem in šefom. Pomanjkljivost tega načina je, da se upošteva le mnenje nadrejenega. Raziskave pa so pokazale, da so ocene podrejenih pogosto zanesljivejše in bolj napovedujejo uspešnost posameznika. Na podlagi tega so razvili sistem 360-stopinjske povratne informacije. Ta prinaša sistematično zbiranje mnenj in opažanj nadrejenih, podrejenih, sodelavcev, članov tima ter včasih tudi notranjih ali zunanjih kupcev in dobaviteljev o obnašanju posameznika v podjetju (Hočevar in drugi, 2003 : 207). Seveda je rezultat odvisen od kvalitete vprašalnikov in odkritosti vseh udeležencev. Ta metoda jasno identificira posameznikove prednosti in slabosti, ter mu da motivacijo za razvoj svojih sposobnosti.

4.3.7. Značilnosti odličnega vodje

Iz napisanega lahko potegnemo določene smernice in strnemo značilnosti, ki najbolje opisujejo uspešnega vodjo v timu. Eden od kamnov v mozaiku odličnega vodje so njegove osebne lastnosti (Bizjak in drugi, 1996:140):

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

V vodji morajo biti združene osebnostne lastnosti, ki nakazujejo njegovo karizmatičnost.

Na vprašanje kakšni so uspešni vodje odgovarja tudi raziskava, omenjena v knjigi Management: nova znanja za uspeh (Možina in drugi, 2002 : 504):

- Prizadevnost, želja po dosežkih: Uspešni vodje so vsi po vrsti ambiciozni in imajo željo po velikih dosežkih. So pozitivno misleči ljudje in imajo precejšnje zaupanje vase.
- Zmožnost učenja iz težav pri delu. Večina vprašanih vodij je odgovorila, da so imeli težave in neprijetnosti v svoji karieri, toda jemali so jih kot priložnost za drugačno ukrepanje in kot vir, iz katerega so se kaj naučili.
- Posvečanje delu. Vsi vprašani so odgovorili, da posvečajo več kot 60 ur na teden opravljanju dela, in menijo, da je delo vodje najpomembnejši element njihovega življenja.
- Analiza in reševanje problemov. Uspešni vodje so poudarjali in tudi s primeri dokazali, da znajo analizirati in reševati probleme. Pri tem jih odlikujejo sposobnost, da jasno opredeljujejo cilje, velika energija in pripravljenost za sprejemanje tveganja.
- Delo z ljudmi. Vsi vprašani so dejali, da dosegajo (organizacijske) cilje s pomočjo sodelavcev. Večinoma vzdržujejo z njimi odkrite odnose in participativen način dela.
- Ustvarjalnost. Če pride do sprememb, uspešni vodje s svojimi zamislimi raje napravijo drugačno strategijo, kot da bi spreminjali obstoječe cilje. Skratka, ne dajo se omejevati z ovirami in procedurami, ampak zavestno sprejemajo izzive in iščejo najboljše poti k ciljem.

Poleg osebnostnih lastnosti vodje, na uspešnost vodenja, v veliki meri vplivajo tudi tehnična znanja, znanja o medsebojnih odnosih in konceptualnih sposobnosti (prepričanje vase in pogum, da stoji za svojimi odločitvami, se zaveda lastne vrednosti in je pripravljen na različna tveganja).

Zanimiva je anketa, ki so jo izvedli v nekaterih uspešnih podjetjih. Zaposlene so vprašali, katere lastnosti naj bi imeli njihovi vodje. Največ vprašanih je menilo, da naj bi njihov vodja imel naslednje lastnosti in sposobnosti (Ivanko, 1990: 211):

- sposobnost povezovanja
- sposobnost opazovanja
- sposobnost odločanja
- sposobnost ustvariti vizijo in z njo živeti
- da je dober poslušalec

- da zna prenašati kritiko
- da zna upoštevati ugovore sodelavcev
- da zna oblikovati tim

Po nekaterih raziskavah pa se več avtorjev strinja, da zaposleni od svojih nadrejenih pričakujejo, občudujejo in iščejo predvsem vrline kot so: poštenost, sposobnost, zmožnost gledati naprej in za svoje načrte navdušiti druge.

Druga raziskava v kateri so sodelovali uspešni vodje nakazuje, da so le-ti spoznali tekom svojega delovanja, kako je v težkih in neznosnih situacijah pomembna potrpežljivost. Nekateri so iznašli zelo učinkovite strategije pogajanj v dogodkih, ki jih niso mogli neposredno nadzorovati. Druga pomembna izkušnja, ki so jo dobili vodje pa je bila, kako uspešneje voditi na podlagi opazovanja nekoga drugega, ki to počne napačno. Pokazalo se je, da je polovici vodij uspelo prevesti negativne izkušnje v pozitivna načela (Brezovnik, 1994 : 3):

- Pohvali ljudi za vse, kar uspešno izvedejo. "Naredi ljudi, ki so ti podrejeni vidne," kot je to načelo izrazil eden od vodij.
- Zaupaj ljudem odgovorne naloge, daj jim priložnost, da pokažejo svoje znanje in sposobnosti.
- Poglejte, kaj je pod površjem, da bi bolje razumeli ravnanje ljudi. "Negativizem, dvom, odpor, pogosto izhajajo iz negotovosti," je ugotovil eden od vodij.
- Sprejmite svoje odgovornosti.

4.3.7.1. Kakšen vodja ne sme biti

Med največje napake vodij spadajo: neupoštevanje mnenja podrejenih, preveč avtoritativno vodenje, neustrezno komuniciranje, neodzivanje na težave v medsebojnih odnosih, nedoslednost, popuščanje pri disciplini in pomankanje navodil. Vodilni napravijo največ napak pri obvladovanju samih sebe zaradi preobčutljivosti in prehitrega odzivanja, zapiranja vase, arogance, maščevalnosti in agresivnosti ter preveč avtoritativnega vodenja (Brezovnik, 1994 : 3).



“This project is extremely important, but it has no budget, no guidelines, no support staff and it’s due tomorrow morning. At last, here’s your chance to really impress everyone!”

Vir: (2004) www.i-lead.com

Podrejeni imajo pravico, da so dobro vodeni, da je vodstvo kompetentno, predano in uspešno. Imajo pravico do vodje, ki je sam učinkovit in uspešen, ker sicer tudi sami ne morejo biti uspešni. Iskrenost in resnost vodstva lahko preverjamo z načinom, kako vodja spoštuje integriteto in značaj ljudi. Vodja nikoli ne sme biti človek, ki svojo vizijo usmerja na človekove slabosti, namesto na njegove vrline. Ne sme biti človek, ki vedno ve, česar ljudje ne morejo narediti, ne vidi pa, kaj lahko. Ne sme biti cinik. Ne sme biti človek, ki ga bolj zanima, kdo ima prav, kot kaj je prav. Vodja tudi ne sme biti človek, ki inteligentnost jemlje za pomembnejšo od integritete ali značaja človeka. Prav tako se ne sme bati močnih podrejenih in ne sme biti človek, ki za svoje lastno delo sam sebi ne postavlja visokih zahtev. Nihče ne more imeti toliko znanja, take briljantnosti in nihče ne mora biti tako uspešen, da bi mu v vlogi vodje lahko opravičili slab značaj. Slab značaj lahko v organizaciji uniči vsak navdih, vsako učinkovitost in vsak uspeh (Černetič: 185).



**“You’ve been working awfully hard lately.
If you need a little fresh air and sunshine,
you can go to www.fresh-air-and-sunshine.com”**

Vir: (2004) www.i-lead.com

4.3.7.2. Mnenja odličnih vodij

Helmut Sihler, podpredsednik Novartisa v anketi za Delo pojasnjuje kaj loči dobrega šefa nadnacionalke od slabega (časnik Delo, 18.6.2004):

» Mogoče dve stvari: sposobnost kreativnega poslušanja in odločnost. Prva se sliši malce nenavadno, a pomeni natančno to – s poslušanjem si obenem kreativen. Tudi člani tvojega tima se bodo obnašali drugače, če boš v njem omogočil izmenjavanje idej, ne pa jim le ukazoval, kaj morajo početi. Pomembno je tudi, da za svojo odločitvijo vedno stojiš. Ti dve lastnosti sta po mojem največji kvaliteti, potrebni za dobrega predsednika nadzornega sveta.«

Bruno Korelič, prvi mož uprave Luke Koper v časopisu Profit, zagovarja mnenje, da mora vsak uspešen menedžer imeti določene predispozicije – osebnostne lastnosti in tudi talente (časopis Profit, 5.5. 2004):

» Biti vodja pomeni najprej pripravljenost prevzeti odgovornost. Potrebna je sposobnost, da lahko z neko vizijo zreš naprej, hkrati pa stojiš na trdnih tleh. Poslušati ljudi in oblikovati ekipo, ki sledi skupnemu cilju, je prav tako nujno za uspešno vodenje. Menedžer mora biti dovzeten za spremembe, sprejemati mora odločitve brez omahovanja. Poštenje in čut za odgovornost sta temeljni osebnostni lastnosti, brez njiju

ni mogoče biti vodja podjetja...Odlika vrhunskega voditelja je tudi ta, da zna prav izbrati ljudi in oceniti njihove zmožnosti. Sproti je treba ocenjevati njihovo delo. Vem, da za dosežene rezultate sodelavci upravičeno pričakujejo pohvale pa tudi napredovanje. Skrbim za to, da so najuspešnejši nagrajeni z napredovanjem. Slabše pa izpolnjujem svojo dolžnost deljenja pohval. Vem, da je to moja napaka, saj bi moral večkrat koga pohvaliti....Vsako leto preverjamo uspešnost članov tima in tiste, ki ne zdržijo tempa, tudi zamenjamo.«

Maja Oven, vodja sektorja za tržno komuniciranje in odnose z javnostmi pri BTC, d.d. v ospredje postavlja vrednote oziroma vrednostne sisteme (časopis Delo, 24.2.2004):

»...kajti vrednote vplivajo na vse naše misli in dejanja in ustvarjajo harmonijo ali povzročajo spore. Važno je tudi, da ima vodja sposobnost odprtega komuniciranja s sodelavci, da priznava njihove sposobnosti in v poslovnih strategijah upošteva njihove predloge in zamisli. Človek, ki je na vodilnem položaju, mora imeti predvsem »žilico« za vodenje. Ljudi mora usmerjati, ne jih samo nadzirati in jim ukazovati. Mora jim dovoliti, da izrazijo svojo ustvarjalnost in da se osredotočajo na tisto, kar je res pomembno, in jih k temu spodbujati.«

Rudi Cipot, direktor Območne enote Murska Sobota Zavarovalnice Triglav se strinja z Ovnovo ter dodaja (časopis Delo, 24.2.2004):

»...vodje, če hočejo biti učinkoviti, morajo imeti 80 odstotkov čustvenega kapitala in 20 odstotkov intelektualnega. Pri sodelavcih morajo imeti avtoriteto na podlagi moči argumentov in znati vplivati, spodbujati in usmerjati ljudi k zastavljenemu cilju. Mnenje, ki ga dajejo sodelavci ob vsakoletni oceni zadovoljstva zaposlenih, je korektiv za direktorja, v čem bi lahko bil boljši. Pri nas namreč velja sistem 360 stopinj, po katerih se ocenjujejo nadrejeni. Skozi to se ne nazadnje gradi karierno sidro vsakega potencialnega vodilnega sodelavca.«

Martina Merslavič, direktorica svetovanja v agenciji Pristop pravi, da dobri vodje gradijo avtoriteto na svojem zgledu, so dobro strokovno podkovani, splošno razgledani, osebnostno široki ter motivirani za doseganje vrhunskih rezultatov (časopis Delo, 24.2.2004):

»...veliko intuicije, sposobnost empatije, vizionarstvo, ustvarjalnost seveda pri tem lahko izdatno pomagajo. Pri vodenju je predvsem pomembno, da ugotoviš, kaj posameznika (ali skupino) zares motivira, da puščaš dovolj prostora za svobodo misli in da zaupaš presoji sodelavcev.«

5. PRIMER VODENJA TIMA

Timsko delo in predvsem vodenje mi je bilo vedno v veselje in izziv. Že v študijskih letih sem si pridobila kar nekaj izkušenj s sodelovanjem v timu ter njegovim vodenjem. Delo na tem področju me je popolnoma prevzelo in želja po učenju in spoznavanju te zapletene dinamike je v meni z izkušnjami naraščala. Naravna posledica je bila odločitev, da o teh dveh aspektih timskega dela tudi napišem diplomsko delo. Več kot prav je prišlo povabilo mednarodne študentske organizacije BEST (Board of European Students of Technology), da za njih organiziram tečaj oziroma vodim tim s ciljem izpeljave mednarodnega tečaja za študente evropskih tehničnih univerz.

Neprofitna mednarodna organizacija BEST deluje v 25 državah na 64 univerzah in združuje študente naravoslovnih in tehničnih ved. V Sloveniji že 15 let deluje lokalna skupina BEST Ljubljana (Društvo BEST Ljubljana) in zadnjih nekaj let tudi BEST skupina v Mariboru. Poslanstvo organizacije je poleg tega, da študentom ponuja možnosti za delovanje v mednarodnem prostoru, tudi v tem, da jim pomaga pri širitvi obzorij in boljšem razumevanju drugih kultur. V ta namen v organizaciji potekajo tri glavne aktivnosti - dodatno izobraževanje, zaposlitveni center ter vključevanje v izobraževalne mreže Evropske unije. Dodatno izobraževanje poteka v obliki strokovnih tečajev ter krajših intenzivnih treningov, delavnic in tekmovanj. Med temi so najbolj odmevni eno ali dvotedenski tečaji, na katerih se udeleženci seznanjajo z najnovejšimi dosežki in problemi na področju tehnologije in naravoslovja, pridobivajo pa tudi organizacijska in druga znanja, ki jih potrebujejo, da znanje lahko posredujejo drugim. Veliko podporo organizacija doživlja pri univerzah in njihovih profesorjih, njeni tečaji pa so v mnogih zahodnih državah ovrednoteni s kreditnimi točkami, ki jih študentje z opravljenimi obveznostmi na univerzi pridobivajo tekom študija.

Letos je lokalna skupina BEST Ljubljana med drugim organizirala 2 strokovna tečaja. Spomladanskega enotedenskega z naslovom Izzivi jedrske tehnologije in poletnega dvotedenskega Biomedicinska tehnika – elektrika v službi medicine.

5.1. SESTAVA TIMA IN NJEGOVO DELOVANJE

Tečaj z naslovom Izzivi jedrske tehnologije naj bi potekal med 24. aprilom in 2. majem 2004 v Ljubljani. Zajemal naj bi skupino do 25 študentov iz različnih koncev Evrope ter približno 20 slovenskih študentov. Predviden proračun za izvedbo tečaja naj bi se gibal med milijonom in pol do dveh milijonov tolarjev in naj bi pokrival spanje, prevoz, hrano, izlete, promocijo ter plačilo profesorjem. Sredstva naj bi pridobili iz javnih razpisov in s sponzorstvi.

Na voljo sem imela okrog 25 zainteresiranih članov društva, prostovoljcev tako kot jaz, od tega je bila polovica članov že z izkušnjami v organiziranju tečajev, nekaj od njih je bilo nekdanjih vodij timov.

Po nekaj kratkih delavnicah in motivacijskih vikendih smo pričeli z delom v sredini decembra. Ker je delo temeljilo na prostovoljni bazi, sem morala v obzir vzeti predvsem obveznosti članov, tako študijskih kot službenih (preko študentskega servisa). Redno smo se dobivali enkrat tedensko, vsak dan pa smo bili v stiku preko elektronske pošte.

Člani smo bili visoko motivirani, vedeli smo kako naj tečaj izgleda, saj se ga je večina že udeležila. Na začetku smo skupaj naredili plan dela. Torej, kaj se mora postoriti, kaj bi bilo še dobro dodati in do kdaj naj se kakšna faza oziroma delo zaključi. Vsak se je tudi vpisal pod tisto delo, ki ga je najbolj veselilo. Tako je nastalo nekaj manjših skupin znotraj tima, katerim sem pustila dobršno mero svobode, ne samo glede urejanja zadev ampak tudi sprejemanja odločitev. Večje odločitve smo sprejemali skupaj na sestankih.

5.1.2. Ugotavljanje vlog v timu

V fazi iskanja sponzorjev, smo kontaktirali podjetje Creator d.o.o., ki v svojem širokem repertoarju podjetjem ponuja tudi delavnice na temo delovanje tima. Tako nam je njegov direktor mag. Tomaž Korelc, MBA ponudil delavnico na to temo in uporabo programskega

paketa INTERPLACE, ki omogoča enostavno, hitro ugotavljanje timskih vlog in izpis poročil za namene empiričnega raziskovanja. Temelji na ugotavljanju osebnostnih lastnosti posameznika, ki so ključnega pomena pri tem, kako uspešen je lahko nekdo na določenem delovnem mestu. Ta računalniški program za analizo uporablja razdelitev timskih vlog po Belbinu in zajema za vsakega člana tima vsaj pet ocen opazovalcev – podrejenih, nadrejenih, prijateljev, sodelavcev. Podrobneje v prilogi A.

Ker zna biti tovrstno ocenjevanje tudi neprijetno, saj nepristransko in brez olepšav pokaže tudi napake in temnejše strani osebnosti, so nekateri člani odklonili sodelovanje. Kljub temu je bil vzorec dovolj velik, da sem lahko na podlagi rezultatov naredila določene zaključke. Kar je bilo še bolj pomembno, je bilo dejstvo, da so tisti, ki so sodelovali, rezultate vzeli resno in z namenom izboljšanja svojih lastnosti. Vsak posameznik zase je ugotovil na katerem področju je močan, katera vloga je njegova vršilna vloga (sposobnosti, izkušnje, strokovnost) in katero vlogo ali celo dve igra v timu (način obnašanja, prispevanja in sodelovanja, na katerega bolj vpliva naša osebnost in naučeno obnašanje, kot pa tehnične veščine in znanje). Iz rezultatov smo zaključili, da se sami presenetljivo dobro poznamo, saj je test pravilno potrdil že obstoječo posameznikovo naravno timsko vlogo, uspešna področja delovanja ter mu odstrnil še druga področja na katerih ima potencial za razvoj. Podrobneje v prilogi B, kjer so kot primer prikazani rezultati vodje.

Na podlagi vzorca (10 ocenjenih članov tima) je po številu vlog izstopalo nekaj snovalcev, iskalcev virov, sodelavcev in izvajalcev. Primanjkovalo je le opazovalcev in strokovnjakov. S pridobljenim znanjem smo jih poiskali med ostalimi člani tima. Z vidika vlog je bil tim tako uravnotežen. Tudi vodja tima je bil v tem pogledu idealen, saj Belbin priporoča za vodjo operativnega tima vlogo tvorca, izvajalca ali dovrševalca.

5.1.3. Rezultat timskega dela

Skozi mesece in obilico dela je seveda prihajalo tudi do manjših nesporazumov, napetosti, pomanjkanj motivacije, neresnosti, prelaganja odgovornosti, zapiranja nekaterih članov in manjših zamer.

Svoj stil vodenja nisem vnaprej načrtovala, poskušala sem biti spontana, odprta za mnenja, predloge, spodbujajoča, motivirajoča. V stilu demokratičnega vodje, ki nastopa bolj kot moderator in koordinator na sestankih. Velikokrat se takšen stil ni obnesel, večkrat, predvsem v situacijah, ki so zahtevale hitre odločitve, sem le te sprejemala tudi sama, kar je bil prvi znak avtokratskega stila. Situacije so zahtevale različne stile.

Vendar, resnica je, da je v praksi marsikaj drugače kot v teoriji. Namreč, tim in vodja velikokrat nimata dovolj časa za razpravo, dostikrat niti vseh potrebnih informacij ter, kot se je izkazalo v mojem primeru, niti osnovnih znanj, kot je recimo pisanje dopisa, pogovor s potencialnim sponzorjem po telefonu, izpolnjevanje razpisne dokumentacije.... V takih trenutkih dostikrat ni časa za usposabljanje in razprave - naredi tisti, ki je v tistem trenutku to sposoben opraviti. Kar nekajkrat se je tako delo nekoga prevalilo na drugega, prihajalo je do nesoglasij in zamer in žal je dostikrat na sestankih zmanjkalo časa za pojasnjevanje, razlage, razreševanje konflikta in povratno informacijo. Priznati moram tudi to, da je koordiniranje in vodenje tako velikega tima težje kot usklajevanje recimo idealnega tima 5 ljudi.

Če povzamem: finančna sredstva so bila zbrana, za prenočišče ter enotedenski program je bilo poskrbljeno, k strokovnemu delu smo uspeli privabiti eminentne domače in tuje strokovnjake s področja, med drugim Društvo jedrskih strokovnjakov Slovenije, Izobraževalni center za jedrsko tehnologijo, ki deluje v okviru Inštituta Jožef Štefan ter nuklearno elektrarno Krško. Študentje iz 17 držav so se v Ljubljani in okolici družili en teden, v ocenjevalni anketi pa so najvišje ocenili organizacijo tečaja, na drugem mestu je bil strokovni del, takoj za njim izleti ter prenočišče in hrana. Tečaj sam je tudi eden izmed kandidatov za najbolje organiziran tečaj leta 2004, za t.i. nagrado »Green Apple«. ZA BEST Ljubljana je to veliko priznanje, če vemo, da na leto 64 lokalnih BEST skupin organizira skupaj preko 100 strokovnih tečajev.

Tudi sami smo naredili evalvacijo dela v našem timu ter rezultate predebatirali na sestanku. Večina je bila mnenja, da je bilo sodelovanje plodno in prijateljsko, da smo o vseh pomembnejših zadevah sprejemali skupne odločitve, vendar pa se je včasih čutilo pomanjkanje komunikacije in povratne informacije, predvsem s strani vodje. Nekateri so imeli občutek, da niso bili dovolj udeleženi pri samem izvajanju projekta in obveščeni o njegovem poteku (predvsem preko elektronske pošte). Moj argument je bil, da se je na začetku formirala delovna skupina, popolnoma prostovoljno, da so se člani sami odločili na katerem področju bodo pomagali in da smo o tem tekoče razpravljali na sestankih. Res je, da so nekateri naredili več in so bili za to

deležni pohvale, vendar pa so bili dostikrat primorani prevzeti delo drugega. Če so se kakšne odločitve sprejemale vmes, so bili o tem obveščeni po elektronski pošti ter tudi na sestanku, skupaj s pojasnilom zakaj je do tega prišlo.

Moje mnenje, kateremu se pridružuje večina v društvu je, da nikoli v timu ne bodo vsi popolnoma zadovoljni, dostikrat zato, ker gredo v projekt z napačnimi predstavami o načinu dela, količini le tega in s pomanjkanjem čuta za sodelovanje, timsko delo in dostikrat čuta za prilagajanje. Zatrdim lahko le to, da zagotovo velja, da vodja (pa tudi sodelavci) potrebuje več čustvene inteligence kot intelektualne, da uspešno krmari med vsemi »čermi« in izvabi iz tima največje in najboljše kar lahko. Je pa tudi res, da je na trenutke »na vrhu« osamljeno, vendarle je določena mera avtoritete po mojem mnenju potrebna pri doseganju cilja. V grobem mora učinkovit tim vsebovati predvsem čut za sočloveka, spoštovanje, odprtost, znanje komunikacije, odgovornost posameznikov za svoj del naloge in celotno nalogo, veliko mero zdrave pameti, kreativnost, izvirnost in seveda motivacijo.

6. SKLEP

Pomena vodje pri doseganju učinkovitosti tima se zagotovo zavedajo tisti, ki so kdaj vodili tim, tisti, ki to še počnejo, tisti, ki to počnejo in se na to temo izobražujejo in tisti, ki na podlagi svojih izkušenj posredujejo znanje naprej, bodisi v obliki knjig, člankov ali delavnic. Nenazadnje se pomena vodje zelo dobro zavedajo tudi sodelavci v timu.

Vodenje ni lahko delo. Odločanje o usodi ljudi, razporejanje nalog, usmerjanje in vplivanje na člane tima ter kritično vrednotenje njihove uspešnosti zahteva veliko truda in je stresno. Vodja mora stati za svojimi odločitvami in prenesti mnoge kritike. Četudi je lahko spoštovan in cenjen, ima vodja malo pravih prijateljev med sodelavci. Na vrhu je samotno. Nekateri temu niso kos. Nimajo dovolj samozavesti in poguma, da bi sprejeli izziv vodenja z določanjem jasnih ciljev in usmerjanjem zaposlenih do njih. Želijo biti priljubljeni in se izogibajo konfrontaciji ali konfliktom, ki bi porušili harmonijo v skupini. Zato se izogibajo odločitvam in članom tima puščajo razmeroma veliko svobode. Četudi niso zadovoljni z njihovim delom, jim tega ponavadi ne povedo. Dolgoročen učinek takšnega načina vodenja je pogosto neugoden za organizacijo.

Torej, kakšen način vodenja je učinkovit način in kaj je učinkovit tim?

Učinkovit tim pomeni, da so znotraj tima zadovoljene želje in potrebe posameznikov in nasploh vseh udeleženi v procesih, na katere tim s svojim delovanjem vpliva. Kar z drugimi besedami pomeni rast timskega znanja in izkušenj, visoka mera opravilne sposobnosti in zadovoljstvo članov tima. Bistvo uspešnega tima je, da se le ta osredotoča na doseganje zastavljenih ciljev in odličnosti, da so člani globoko pripadni timu, eden drugemu in skupnim ciljem, pristopom in poslanstvu, da so sposobni preoblikovati širše cilje v specifične in merljive ter razviti akcijske načrte za doseganje le teh, da sprejemajo odgovornost kot celota in kot posamezniki in so odprti za nove izzive, da pogosto in pošteno spremljajo in ocenjujejo uspešnost svojega dela v primerjavi z zastavljenimi cilji, da se pri doseganju skupnih ciljev medsebojno dopolnjujejo s svojimi sposobnostmi, znanjem in veščinami. Zato mora dober vodja znati izbrati sodelavce za uspešno delovanje tima. Izbrati mora posameznike z različnimi kompetencami in jim dodeliti različne, dopolnjujoče se vloge in naloge v timu, natančno načrtovati dejavnosti tima, biti pozoren na komunikacijo in na vsebino dela, vzdrževati pravilno komunikacijo članov tima in njihovo motiviranost ter paziti, da tim ostaja odprt za nove ideje, znanja, ljudi.

Poleg lastnosti odličnega oblikovalca in koordinatorja timov ter navsezadnje menedžerskih kompetenc, ima odličen vodja tri univerzalne lastnosti: integriteto (zanesljivost, pravičnost, poštenje), vizionarstvo, sposobnost navduševanja in motiviranja sledilcev - karizmo.

Vodja mora znati tudi deliti svojo moč, vpliv in kontrolo s sodelavci, mora imeti intuitiven občutek za potrebne spremembe v kraju in času, mora se dobro poznati (svoje prednosti in pomanjkljivosti) ter znati razumeti pomembna organizacijska načela za vrednote organizacije in po drugi strani odkrivati vrednote zaposlenih in jih združiti v skladno celoto. Če skladnosti ni, se znajdejo zaposleni s svojimi interesi in pričakovanji na eni strani in vodja s svojimi organizacijskimi načeli in zahtevami dela na drugi strani.

In kakšnega vodjo bi najraje imeli člani tima? Vodjo, ki je zgled vsem ostalim, pošten, sposoben, zmožen gledati naprej in za svoje načrte zna navdušiti druge.

Za konec le še misel, ki sem jo nekoč prebrala v članku Harvard Business Review-a: vodja tima je v najboljšem primeru neznanstvena mešanica nagona, delovnih izkušenj in potrpežljivosti. Kakih 15 odstotkov menedžerjev je voditeljev skupin po naravi. Drugih 15 odstotkov ne bi nikoli moglo voditi skupine, ker je to v nasprotju z njihovo osebnostjo. Preostala velikanska večina je nekaj srednjega: to so tisti, ki niso ravno voditelji po naravi, vendar se temu priučijo. Ali si dandanes sploh kateri dober menedžer lahko privošči, da se ne bi?

Naj dodam le še nasvet: ne poizkušajte izboljšati timsko delo čez noč ter odpraviti težave »na hitro«. Morate biti pripravljeni na dolgo pot, ki bo zahtevala veliko znanja in osebnega spreminjanja in vam za nagrado ponudila le majhne korake na poti do uspeha. Vendar, splača se potruditi. Kot je že pred stoletji zapisal Charles Darwin: »Ne preživijo najmočnejši, temveč najbolj prilagodljivi in vztrajni«!

7. LITERATURA

1. Arrow, McGrath, Berdahl (2000): Small groups as a complex systems. Formation, coordination, development, and adaptation. Thousand Oaks, CA
2. Baird, Beatty, Schneier (1985): The Performance Appraisal Source Book. Human Resource Development Press, Amherst, Massachusetts,
3. Belbin, Meredith (1981, 1993): Management Teams – Why they succeed or fail. Butterworth Heinemann, London
4. Belbin, Meredith (1996): The coming shape of organisation, Butterworth Heinemann, Oxford
5. Bizjak, Franc in Petrin, Tea (1996): Uspešno vodenje podjetja, Gospodarski vestnik, Ljubljana
6. Brečko, Daniela (2001) : Zakonitosti timskega dela (učno gradivo), GV Izobraževanje, Ljubljana
7. Brezovnik, Alenka (6.6.1994): Ni vsak sposoben za šefa. Dnevnik, Ljubljana
8. Cirman, Primož (2004): Dober vodja je odločen poslušalec. Delo, 18.6.2004
9. Černetič, Metod (1997): Poglavja iz sociologije organizacij. Moderna organizacija, Kranj
10. Denison, Hart, Kahn (1996): From chimneys to cross-functionals teams: Developing and validating a diagnostic model. Academy of Management Journal, 39
11. Dyer, William (1987): Team Building (Issues and Alternatives), Second Edition. Addison-Wesley
12. Florjančič, Jože (1994): Globalni in kadrovski management. Moderna organizacija, Kranj
13. Hoegl, Gemuenden (2000): Management von Teams: Determinanten und Wirkungen der Teamarbeit in innovativen Projekten. Gabler, Wiesbaden
14. Hočevar, Barbara (2004): Potrebni je 80 odstotkov čustvenega in 20 odstotkov intelektualnega kapitala. Delo, 24.2.2004, str.16
15. Hočevar, Jaklič, Zagoršek (2003): Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju. GV Založba, Ljubljana
16. Ivanko, Štefan (1990): Organizacija podjetij v tržnem gospodarstvu. Moderna organizacija, Kranj
17. Kaplan, Norton (2001): Strateško usmerjena organizacija. GV Založba, Ljubljana
18. Korelc, Tomaž (2003): Priročnik team building usposabljanja (za seminar), Creator d.o.o., Šenčur

19. Kirsch, Scholl (1983): Was bringt die Mitbestimmung: Eine Gefaehrdung der Handlungsfaehigkeit und/oder Nutzen fuer die Arbeitnehmer? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Die Betriebswirtshhaft
20. Kovač, Bogomir (1996): Poslovna mitologija. Gospodarski vestnik, Ljubljana
21. Liang, Moreland, Argote (1995): Group versus individual training and group performance: The mediating factor of transactive memory. Personality and Social Psychology Bulletin, 21
22. Lipičnik, Bogdan (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik, Ljubljana
23. Morano, Miran (2004): Umetnost sodelovanja (seminar). CISef, Ljubljana
24. Možina in drugi (2002): Management: nova znanja za uspeh. Didakta, Radovljica
25. Nordstroem, Ridderstrale (2001): Ta nori posel: ko zaigra talent, kapital zapleše. GV Založba, Ljubljana
26. Osmanagić Bedenik, Nidžara (1998): Računovodenje (Kontroling). Revizor, Ljubljana
27. Peršak, Marjan (2004): Moj tim: program usposabljanja za vodje – trenerje (seminar), Inštitut USP, Ljubljana
28. Programski paket Interplace, Creator d.o.o., Šenčur
29. Purg, Casse, Isabella, Claudel, Walravens (2003): Leaders and Teams: the Winning Partnership. GV Založba, Bled: IEDC – Poslovna šola
30. Rusjan, Borut: Management proizvodnje (1999): Ekonomska fakulteta, Ljubljana
31. Saksida, Aleksandra (2004): Odlika vrhunskega voditelja je, da zna izbrati ljudi in oceniti njihove zmožnosti. Profit, 5.5.2004, Ljubljana
32. Scholl, William (1993): Grundkonzepte der Organisation: Lehrbuch der Organisationspsychologie. Hogrefe, Goettingen
33. Scholl, William (2001): Innovation und Information. Wie in Unternehmen neues Wissen Erzeugt. Verlag fuer Angewandte Psychologie
34. Stankovič, Tanja (2004): Skupna vizija in zaupanje. Delo, 22.6.2004, str. 15
35. Stankovič, Tanja (2004): Vsak se mora naučiti, kako voditi in se prilagajati. Delo, 24.2.2004, str. 16
36. Steers, Richard (1984): Introduction to Organizational Behavior (second edition). Foresman and Co.
37. Tuckman, Bruce (1965): Developmental sequences in small groups. Psychological Bulletin
38. Hemingway, John: Vodenje tima (učno gradivo). Video arts company, London
39. Volk, Linda (2004): Pomembno mnenje sodelavcev (raziskava v državah pristopnicah). Delo, 9.3. 2004, str. 15

40. Volk, Linda (2004): Talente je mogoče zaposlovati, še boljše pa jih je ustvarjati. Delo, 22.6.2004, str.15
41. West, Michael (1994): Effective Teamwork – Personal and Professional Development. British Psychological Society, Leicester
42. Wright, Taylor (1984): Improving Leadership Performance. Prentice-Hall, Englewood Cliffs
43. www.i-lead.com
44. www.fov.uni-mb.si/kovac/to.ppt
45. www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/timsko-delo/

8. PRILOGE

8.1. Priloga A: Analiza timskih vlog

ANALIZA TIMSKIH VLOG

INTERPLACE je rezultat dela dr. Mereditha Belbina z Cambriške univerze, čigar izkušnje so plod 20.letnega dela pri raziskovanju kadrov. Temelji na ugotavljanju osebnostnih lastnosti posameznika, ki so ključnega pomena pri tem, kako uspešen je lahko nekdo na določenem delovnem mestu.

Rezultat osebnostne analize je poročilo, izdelano na 8 - 10 straneh. V njem so poudarjene vaše močne osebnostne lastnosti - področja, na katerih ste lahko zelo uspešni, saj ste za njih še posebej sposobni in nadarjeni. Poleg tega pa analiza nakaže tudi področja, za katera bi morali določene sposobnosti še razviti ali izpopolniti.

Podrobnejša pojasnila so priložena vprašalnikom, v nadaljevanju pa smo zapisali nekaj nasvetov, kako izpolniti vprašalnike.

Dobili ste 2 vprašalnika - "Belbinova samoocenjevalna lestvica vlog v timu" in "Ocenjevalna lestvica opazovalca".

Vprašalnik **"Belbinova samoocenjevalna lestvica vlog v timu"** izpolnite vi sami. V njem je 7 sklopov s po 10-imi trditvami o tem, kako bi ravnali v različnih okoliščinah, povezanih s timskim delom.

V prvem sklopu 10-ih trditev razporedite 10 točk med trditve tako, da boste trditvi, ki vas bolje opisuje, dali več točk (višji ponder) in trditvi, ki vas manj opisuje, manj točk (manjši ponder). Če vas določena trditev ne opisuje, ji ne daste nič točk.

Pomembno je, da je seštevek točk v enem sklopu trditev enak 10!

To naredite za vseh 7 sklopov, rezultate pa vpišite na priloženi obrazec "Odgovorni list".

Bodite iskreni in odgovore zapisujte takšne, kot so v resnici. Program INTERPLACE namreč vaše odgovore akumulira, primerja in ureja ter s pomočjo filtrirnega sistema takoj opozori na vse dvomljive podatke.

Vprašalnik **"Ocenjevalna lestvica opazovalca"** najprej 5x kopirajte in ga razdelite 5-im sodelavcem - nadrejenim, podrejenim, kolegom...

Pomembno je, da jim razložite dvoje. Prvič, sodelavci naj vam izpolnjene vprašalnike **vrnejo v zaprtih kuvertah**, ki jih boste potem izročili nam. To priporočamo zato, da so pri odgovorih čim bolj sproščeni in objektivni. In drugič, opozorite jih, naj bodo pri izpolnjevanju vprašalnika pozorni na troje:

1. da zapišejo vaše ime in priimek (rubrika "Ime in priimek opazovanca), namesto svojega imena pa lahko zapišejo tudi šifro
2. da obkrožijo njihovo razmerje do vas (nadrejeni, podrejeni ali sodelavec)
3. pri ocenjevanju naj bodo kar se da selektivni - označijo naj le tiste lastnosti na vprašalniku, ki so za vas resnično značilne. Pri tem naj izbirajo tako iz seznama A lastnosti, kot tudi iz seznama B lastnosti.

NAVODILO ZA IZPOLNJEVANJE OCENJEVALNIH LESTVIC

Računalniški program **Interplace** nam omogoča vrednotenje in obdelavo podatkov, ki jih zberemo s pomočjo dveh ocenjevalnih lestvic in vprašalnika. S pomočjo ocenjevalnih lestvic ocenimo katere vloge v timu posamezniku najbolj ustrezajo in katere najmanj. S pomočjo vprašalnika pa analiziramo kandidatovo delovno mesto ali zadolžitev v projektu.

Prva ocenjevalna lestvica temelji na podatkih samoopazovanja, zato jo izpolni kandidat. Lestvica je sestavljena iz sedmih delov, ki se nanašajo na različne vidike timskega dela. V vsakem od sedmih delov je deset trditev. Kandidat opisuje svoja tipična ravnanja v skupinskih situacijah tako, da trditvi pripiše določeno število točk: bolj ko trditev odraža njegov način reagiranja v situaciji, več točk ji pripiše. V vsakem delu ima na voljo deset točk. Za ocenitev naj kandidat porabi približno pol ure časa. Ne priporočamo pretiranega razmišljanja, prav tako pa ni dobra prevelika hitrost pri ocenjevanju. Prav tako ne morete vseh točk (torej deset) pripisati v vsakem delu samo eni trditvi. To lahko storite izjemoma, ne more pa to biti pravilo ocenjevanja. Vse odgovore je potrebno vpisati v ustrezen list za odgovore.

Druga ocenjevalna lestvica pa temelji na podatkih opazovalcev, zato jo izpolnijo tisti, ki kandidata dobro poznajo. Kandidata naj ocenijo vsaj štiri opazovalci. Pri tem se moramo zavedati, da se zanesljivost ocen povečuje vse do desetih opazovalcev. Zelo dobro je, da kandidata ocenijo tako tisti, ki so mu nadrejeni, kakor tudi njegovi kolegi in podrejeni. Če uspemo zbrati po dve do tri ocene iz vsakega omenjenega nivoja, bodo podatki dokaj zanesljivi. Pri tem pa je potrebno poudariti, da računalniški program zavrne vse ocene, ki niso dovolj diskriminativne in pa tiste ocene, ki izražajo večje predsodke v zvezi s kandidatom: bodisi da so kandidatu preveč naklonjene ali pa preveč kritične. To pomeni, da smo kandidata opisali samo s pozitivnimi vrtilinami in praktično izpustili negativne ali obratno. Poseben filter v računalniškem programu nas tako obvaruje pred znanim učinkom "smeti noter, smeti ven".

Ocenjevalci naj se držijo naslednjih nasvetov:

Vsi vemo, da se ljudje med seboj razlikujejo in prav te razlike so tisto, kar želimo ugotovljati. Pri izbiranju izrazov iz ocenjevalne lestvice, se odločite le za tiste, ki so za posameznika poprečno ali nadpovprečno značilni. Če izberete preveč izrazov, ki opisujejo posameznika, pomeni, da je opazovan posameznik nadpovprečen na vseh izbranih značilnostih. To se zelo redko zgodi. Večina ljudi ima nekaj izrazitih prednosti in nekaj izrazitih slabosti. Zato poskusite izpolniti to lestvico na diskriminativen način. Vaše ocene so lahko zavrnjene iz različnih vzrokov: preveč izbranih lastnosti na listi A ali premalo izbranih lastnosti na listi A, preveč lastnosti, ki so bile odključane dvakrat (kar pomeni izjemno izražena kvaliteta), več izbranih lastnosti na listi B kot na listi A ali preveč izbranih lastnosti na listi B.

Poleg obeh ocenjevalnih lestvic je potrebno izpolniti tudi vprašalnik, s pomočjo katerega zberemo podatke o značilnostih dela. Vprašalnik mora izpolniti tisti, ki je neposredno odgovoren za določeno delo

(neposredni vodja dela) ali projekt ali sestavo tima. Pri izpolnjevanju naj si pomaga z opisi in primeri. Pri odgovarjanju bodite pozorni na opise petih ocen, s katerimi stopnjujete vsako lastnost. Ne pozabite na koncu določiti tri najpomembnejše elemente dela in jih vpisati v ustrezna okenca. Vse odgovore vpisujete na list za odgovore.

Vnos podatkov iz opisanih merskih inštrumentov omogoča, da program Interplace izdela naslednja poročila:

- ocena kandidatove primernosti za določeno delovno mesto,
- prikaz profila vlog v timu na osnovi samoocenjevanja in ocen drugih (določen skupen prikaz),
- svetovanje kandidatu glede na njegov profil vlog,
- kako se posameznik ujema z drugim posameznikom,
- katere besede so ocenjevalci najpogosteje uporabili pri opisovanju kandidata,
- opis tima, njegovih značilnosti, močnih in šibkih točk in razdelitev vlog med člani tima,
- iskanje najbolj primerne kandidata z določenim profilom timskih vlog,
- več grafičnih prikazov

Iz opisanega je jasno, da so nekatera poročila vezana na ocene za celoten tim. Zato pri ocenjevanju enega samega kandidata dobimo le določena poročila, ne pa vseh.

INTERPLACE uporablja v svetu že preko 700 podjetij in korporacij - med njimi;

American Express
British Aerospace
British Railways
British Telecom
Ciba Geigy
Digital
Guinness
Heinz
IBM
MacDonald
Nixdorf
Philips
Volkswagen
Exxon

Automobile Association
Cadbury Schweppes
Cussons
Co-op
Hydro Polymers
Laura Ashley
Nuclear Electric
Premier Teas
Rolls Royce
T.S.B.
US Airtours
Simens
Citybank USA

BAT Industries
Cellnet
Eagle Star
gLAXO
Kraft Foods
Lloyds Bank
Pharmacia
Reuters
Scania
Thorn Security
Unigate
Texaco
NCR Corp

V vsakem delu razdelite skupno deset točk med tiste stavke, ki najbolj ustrezno opisujejo vaše vedenje.

Pri delitvi točk ni posebnih omejitev. Izogibajte pa se skrajnostim: točke razdelite med vseh deset stavkov ali pa vse točke pripišete le enemu stavku. Točke vpisujte na ustrezna mesta v odgovorni list.

Za odgovarjanje porabite približno pol ure časa: po pet minut za vsak del.

I.del VERJAMEM, DA LAHKO V TIMU PRISPEVAM:

- 1.0 Hitro opazim in izkoristim nove priložnosti.
- 1.1 Moje pripombe so vedno dobro sprejete.
- 1.2 Dobro sodelujem z zelo različnimi ljudmi.
- 1.3 Tvorjenje idej je moja naravna kvaliteta.
- 1.4 Znam spodbuditi ljudi h koristnemu sooblikovanju skupnih ciljev.
- 1.5 Zanesljivo bom dokončal vsako delo, ki se ga lotim.
- 1.6 Strokovno znanje in izkušnje so moja glavna kvaliteta.
- 1.7 Pripravljen sem biti odkrit in neposreden, če to vpliva na pravilen potek dogodkov.
- 1.8 Običajno dobro presodim, če načrt ali ideja ustrežata dani situaciji.
- 1.9 Alternativne smeri reševanja znam dobro in nepristransko utemeljiti.

II. del NAJVERJETNEJE JE MOJA SLABOST PRI TIMSKEM DELU V TEM, DA:

- 2.0 Sem nestrpen, če sestanki niso dobro organizirani, kontrolirani in vodeni.
- 2.1 Pogosto rad prisluhnem tistim, ki še niso imeli priložnosti izraziti svojega stališča.
- 2.2 Nerad sodelujem, če obravnavane tematike ne poznam dobro.
- 2.3 Rad veliko govorim, ko prične skupina obravnavati novo temo.
- 2.4 Večkrat podcenjujem pomembnost svojega sodelovanja.
- 2.5 Zaradi svojega objektivnega pogleda imam pogosto težave, da bi se takoj in z navdušenjem lotil sodelovanja s kolegi.
- 2.6 Ko se ukvarjam s pomembnimi zadevami, me imajo včasih za nasilnega in avtoritativnega.
- 2.7 Se težko postavim na čelo skupine kot vodja, morda zato, ker mi vzdušje v skupini preveč pomeni.
- 2.8 Se rado zgodi, da se preveč poglobim v svoje ideje in tako izgubim stik z dogajanjem v skupini.
- 2.9 Nerad dajem svoje mnenje glede predlogov in načrtov, ki so nepopolni ali premalo podrobni.

III. del KADAR SODELUJEM Z DRUGIMI V PROJEKTU:

- 3.0 Znam vplivati na ljudi, ne da bi nanje pritiskal.
- 3.1 Učinkovito znam preprečiti nepremišljene opustitve dejanj in napake, ki bi lahko izničile uspeh dela.
- 3.2 Rad spodbujam k dejanjem z namenom, da sestanek ne bi pomenil izgube časa ali oddaljevanje od glavnega cilja.
- 3.3 Vedno prispevam kaj izvirnega.

- 3.4 Sem vedno pripravljen podpreti dober predlog, ki je v skupnem interesu.
- 3.5 Zanesljivo bom zvest samemu sebi.
- 3.6 Hitro ugotovim možnosti, ki jih nudijo nove zamisli in dogodki..
- 3.7 Skušam ohraniti smisel za strokovno presojo.
- 3.8 Verjamem, da moja sposobnost presojanja prispeva k oblikovanju pravih odločitev.
- 3.9 Zanesljivo bom poskrbel za organiziran način izvajanja dela.

IV. del MOJ TIPIČEN PRISTOP K SKUPINSKEMU DELU:

- 4.0 Pogosto poskušam neopazno bolje spoznati svoje sodelavce.
- 4.1 Sodelujem takrat, ko vem, o čem govorim.
- 4.2 Brez obotavljanja izpodbijam stališča drugih ali pa zagovarjam svoje stališče, čeprav sem v manjšini.
- 4.3 Navadno vedno najdem argument, s katerim ovržem neprimerne predloge.
- 4.4 Znam spraviti stvari v tek, ko je treba začeti z izvajanjem načrta.
- 4.5 Raje se izognem očitnemu in se lotim še neraziskanim možnosti.
- 4.6 Pri vsakem delu, ki se ga lotim, stremim za popolnostjo..
- 4.7 Rad sem med tistimi, ki kontaktirajo z ljudmi izven skupine ali podjetja.
- 4.8 Všeč mi je družabna plat skupinskega dela.
- 4.9 Čeprav me zanimajo mnenja vseh v skupini, se lahko hitro odločim, ko nastopi čas odločitve.

V. del DELO MI JE V VESELJE, KER:

- 5.0 Me veseli analiziranje okoliščin in tehtanje vseh možnih rešitev.
- 5.1 Me zanima iskanje praktičnih rešitev problemov.
- 5.2 Rad občutim, da gojim dobre delovne odnose.
- 5.3 Imam lahko močan vpliv na odločitve.
- 5.4 Imam priložnost srečevati nove ljudi z različnimi idejami.
- 5.5 Znam pripraviti ljudi, da soglašajo s cilji in prioritetai.
- 5.6 Imam dober občutek, če se lahko popolnoma posvetim nalogi.
- 5.7 Znam najti priložnost za sprostitev svoje domišljije.
- 5.8 Menim, da s pridom uporabljam svoja strokovna znanja in izkušnje.
- 5.9 Navadno ugotovim, da mi delo daje možnost izražanja.

VI. del ČE BI MI NENADOMA ZAUPALI TEŽKO NALOGO Z OMEJENIM ČASOM IN NEZNANIMI LJUDMI:

- 6.0 Običajno sem uspešen, ne glede na okoliščine.
- 6.1 O zadevi bi želel prebrati, kolikor je mogoče.

- 6.2 najraje bi sam našel rešitev in nato skušal prepričati ostale, da sprejmejo mojo odločitev.
- 6.3 Pripravljen bi bil delati s tistimi, ki bi pokazali največ zanimanja za sodelovanje.
- 6.4 Ugotovil bi, kaj lahko posameznik najbolje stoti in razdelil naloge.
- 6.5 Moj naravni občutek za nujnost bi nam zagotovil pravočasno izpolnitev nalog.
- 6.6 Menim, da bi ostal miren in zmožen treznega premisleka.
- 6.7 Navkljub nasprotnim pritiskom bi vztrajal pri izpolnitvi zastavljenih ciljev.
- 6.8 Prevzel bi vodstvo, če skupina ne bi napredovala pri delu.
- 6.9 Spodbudil bi razpravo, da bi prišli do novih idej in bi se stvari premaknile z mrtve točke.

VII. del	PRI DELU V SKUPINI SE NAVADNO SOOČAM Z NASLEDNJIMI TEŽAVAMI:
-----------------	---

- 7.0 Pogosto se preveč razburim, če kdo ovira razvoj.
- 7.1 Nekateri me kritizirajo, ker sem preveč analitičen.
- 7.2 Moja prizadevanja za preverjanje pomembnih podrobnosti niso vedno dobrodošla.
- 7.3 Hitro se naveličam, razen, če aktivno ne sodelujem z ljudmi, ki me spodbujajo.
- 7.4 Težko začnem, če cilji niso jasni.
- 7.5 Včasih ne znam pojasniti zapletenih stvari, ki mi pridejo na pamet.
- 7.6 Zavedam se, da zahtevam od drugih tisto, česar sam nisem sposoben narediti.
- 7.7 Ugotavljam, da mi drugi ne nudijo dovolj možnosti, da bi povedal vse, kar hočem.
- 7.8 Imam občutek, da zapravljam svoj čas in da bi bolje delal sam.
- 7.9 Obotavljam se, ko je potrebno izraziti lastno mnenje pred težavnimi ali pomembnimi ljudmi.

Navodilo za izpolnjevanje obrazca ocena opazovalca

Natančno preberite!

Opazovalci morajo poznati ocenjevano osebo. Lahko so njegovi vodje, sodelavci ali poklicni kolegi. Ocenjevana oseba mora dobiti vsaj 4 ocene opazovalcev. Tako lahko program INTERPLACE za danega kandidata izdela celotni profil timskih vlog. Koristno utegne biti, če pridobite 6 opazovanj za vsako osebo, saj bodo tako lahko neskladni podatki opazovanja izključeni, kar pa ne bo vplivalo na obdelavo. Izkušnje kažejo, da naj bodo trije od teh šestih opazovalcev kolegi opazovane osebe, seveda, če je to le mogoče.

Če bo ocena posameznega opazovalca izpolnjena brez zadostnih razlik ali pa bo opazovalec pokazal pretirane predsodke v korist ali škodo opazovane osebe, program vnesenih podatkov ne bo sprejel. Vsebuje filter, ki program ščiti pred sistemom "odpadki noter, odpadki ven". Dejansko morajo opazovalci izpopolniti svoje sposobnosti opazovanja, če želijo podati koristne ocene. Čeprav so navodila za opazovalce koristna, pa je zelo verjetno, da bo določen odstotek ocen izgubljen zaradi zavrnitve. To je lahko v našo korist, saj to pomeni, da se je mogoče na dejansko uporabljene ocene v veliki meri zanesti.

Odstotek izgubljenih ocen pa je mogoče zmanjšati s predhodnim usposabljanjem bodočih opazovalcev. Priporočljiva metoda je delo v manjših timih, ki razpravljajo o določeni javni osebi toliko časa, da skupina doseže skupno oceno. Na ta način se bodo sposobnosti bodočih opazovalcev polagoma izboljševale.

Prav tako bo manj ocen zavrnjenih, če bodo opazovalci prejeli natančnejša navodila. Izpopolnjeno navodilo ima lahko naslednjo obliko:

"Predstavljajte si, da bi lahko izračunali povprečje vseh ljudi na svetu. Tako bi bil "gospod Povprečnež" tak kot vsi drugi. Vendar pa vemo, da se ljudje med seboj razlikujejo in prav te razlike med njimi so tisto, kar poskušamo izmeriti. Ko boste torej razmišljali o besedah na poli za opazovalce, označite samo tiste, ki se nanašajo na lastnosti nad tem nivojem. Če boste označili preveč lastnosti, bo to pomenilo, da je opazovana oseba glede mnogih stvari nadpovprečna, to pa se v resnici dogaja zelo redko. Večina ljudi ima nekaj slabih in nekaj dobrih lastnosti, zato vas prosimo, da obrazec izpolnite z razlikovanjem".

Opazovalec lahko določeno lastnost označi dvakrat (dva križčka ali kljukici pri eni lastnosti), če meni, da je ta lastnost za opazovano osebo posebno značilna.

Program je konstruiran tako, da zavrne tiste ocene, ki v zadostni meri ne razlikujejo med ponujenimi vedenjskimi oblikami:

pretirano število označitev (preko 33) ali zelo nizko število označitev (manj kot 6) na seznamu A,
na seznamu A ne sme biti več kot 7 dvojnih označitev,
pretirano število označitev na seznamu B (preko 19)
na seznamu B ne sme biti več označitev kot na seznamu A

OPOMBA: Dvojna označitev šteje kot dve enojni.

OCENJEVALNA LESTVICA OPAZOVALCA

Priimek in ime opazovalca:	Priimek in ime opazovanca:
Podjetje:	Podjetje:
Oddelek:	Oddelek:

Datum: ____.

Razmerje opazovalca do opazovanca: Vodja/Sodelavec/Podrejeni

<p>Označite (kljukica ali križec) tiste lastnosti na seznamu A, ki ustrezno opisujejo opazovano osebo. Če se vam zdi, da določen izraz še posebej dobro opisuje to osebo, ga označite dvakrat. Če menite, da na seznamu manjka ustreznih izrazov, dodajte svoje. Prosimo, da označite besede jasno in nedvoumno.</p>	<p>Sedaj pa označite tiste lastnosti na seznamu B, ki vsaj delno ustrezajo opazovani osebi. Drugače so navodila enaka kot na seznamu A.</p>
---	--

Na seznamu A ne označite več kot 33 lastnosti (dvojna označitev šteje kot dve enojni) in ne manj kot 6 lastnosti. Ne naredite več kot 7 dvojnih označitev.

Na seznamu B ne označite več kot 19 lastnosti (dvojna označitev šteje kot dve enojni) ali več lastnosti kot na seznamu A.

SEZNAM A**SEZNAM B**

Natančen	1	<input type="checkbox"/>	Veliko ve	26	<input type="checkbox"/>	Agresiven	1	<input type="checkbox"/>
Prilagodljiv	2	<input type="checkbox"/>	Logičen	27	<input type="checkbox"/>	Kritičen	2	<input type="checkbox"/>
Analičen	3	<input type="checkbox"/>	Lojalen	28	<input type="checkbox"/>	Se hitro naveliča	3	<input type="checkbox"/>
Široko razgledan	4	<input type="checkbox"/>	Dober opazovalec	29	<input type="checkbox"/>	Častihlepen	4	<input type="checkbox"/>
Miren in samozavesten	5	<input type="checkbox"/>	Preračunljiv	30	<input type="checkbox"/>	Brezciljen	5	<input type="checkbox"/>
Skrben	6	<input type="checkbox"/>	Izviren	31	<input type="checkbox"/>	Boji se sporov	6	<input type="checkbox"/>
Izzivalen	7	<input type="checkbox"/>	Navezuje stike	32	<input type="checkbox"/>	Pozabljen	7	<input type="checkbox"/>
Bister	8	<input type="checkbox"/>	Odkrit	33	<input type="checkbox"/>	Boji se neuspeha	8	<input type="checkbox"/>
Tekmovalen	9	<input type="checkbox"/>	Perfekcionista	34	<input type="checkbox"/>	Pikolovski	9	<input type="checkbox"/>
Vesten	10	<input type="checkbox"/>	Vztrajen	35	<input type="checkbox"/>	Nepotrpežljiv	10	<input type="checkbox"/>
Zaveda se prioritet	11	<input type="checkbox"/>	Prepričljiv	36	<input type="checkbox"/>	Impulziven	11	<input type="checkbox"/>
Se posvetuje	12	<input type="checkbox"/>	Praktičen	37	<input type="checkbox"/>	Neodločen	12	<input type="checkbox"/>
Sodelujoč	13	<input type="checkbox"/>	Predan stroki	38	<input type="checkbox"/>	Tog	13	<input type="checkbox"/>
Ustvarjalen	14	<input type="checkbox"/>	Realen	39	<input type="checkbox"/>	Ozkosrčen	14	<input type="checkbox"/>
Tankočuten	15	<input type="checkbox"/>	Se zanese nase	40	<input type="checkbox"/>	Zadržan	15	<input type="checkbox"/>
Discipliniran	16	<input type="checkbox"/>	Pronicljiv	41	<input type="checkbox"/>	Manipulira z drugimi	16	<input type="checkbox"/>
Učinkovit	17	<input type="checkbox"/>	Specializiran	42	<input type="checkbox"/>	Drugi ga ne zanimajo	17	<input type="checkbox"/>
Spodbuja druge	18	<input type="checkbox"/>	Tehnično spreten	43	<input type="checkbox"/>	Preobčutljiv	18	<input type="checkbox"/>
Podjeten	19	<input type="checkbox"/>	Nepopustljiv	44	<input type="checkbox"/>	Provokativen	19	<input type="checkbox"/>
Dober v izvajanju	20	<input type="checkbox"/>	Dobro organiziran	45	<input type="checkbox"/>	Nerad delegira	20	<input type="checkbox"/>
Prizadeven	21	<input type="checkbox"/>				Nasprotuje spremembam	21	<input type="checkbox"/>
Domiseln	22	<input type="checkbox"/>				Skeptičen	23	<input type="checkbox"/>
Nepriistranski	23	<input type="checkbox"/>				Počasen	24	<input type="checkbox"/>
Inovativen	24	<input type="checkbox"/>				Posestniški	25	<input type="checkbox"/>
Vedeželjen	25	<input type="checkbox"/>				Starokopiten	26	<input type="checkbox"/>
						Nekonvencionalen	27	<input type="checkbox"/>
						Živi v oblakih		

8.2. Priloga B: Rezultat analize timskih vlog za vodjo tima

CREATOR d.o.o.

Stran 1
22.04.04

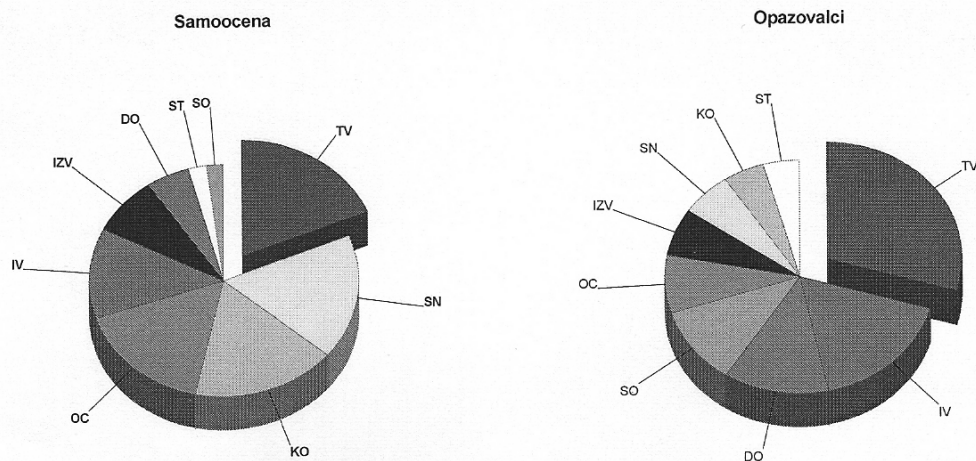
RANGI TIMSKIH VLOG (LASTNA OCENA IN OPAZOVALCI)

Kandidat : Popit Petra
Organizacija : best

Ocenjeval	Timske vloge:								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Lastna ocena (vprašalnik)	TV	SN	KO	OC	IV	IZV	DO	ST	SO
Melita Kette	TV	SN	IV	SO	DO	OC	IZV	KO	ST
Miha Uratnik	IZV	TV	SO	KO	OC	DO	IV	SN	ST
Tanja Rojc	DO	SN	IV	TV	SO	OC	KO	ST	IZV
Jana Kolenc	TV	IV	OC	SO	DO	KO	SN	ST	IZV
Klemen Drole	TV	IV	DO	ST	OC	SN	IZV	SO	KO
Janez Novak	TV	SO	DO	IV	ST	SN	OC	IZV	KO
KONČNI RANG	TV	IV	SN	DO	OC	SO	IZV	KO	ST

PRIMERJAVA LASTNE OCENE Z OCENO OPAZOVALCEV

Kandidat : Popit Petra
Organizacija : best



Relativne velikosti odsekov krožnih diagramov (v %):

		Samoocena	Opazovalci
SN	Snovalec	17.3	6.1
IV	iskalec virov	12.5	17.2
KO	Koordinator	17.3	4.9
TV	Tvorec	18.8	29.5
OC	Opazovalec/ocenjevalec	16.6	7.9
SO	Sodelavec	2.0	10.8
IZV	Izvajalec	8.1	6.6
DO	Dovrševalec	5.3	12.6
ST	Strokovnjak	2.2	4.4

PROFIL TIMSKIH VLOG (SAMOOCENA)

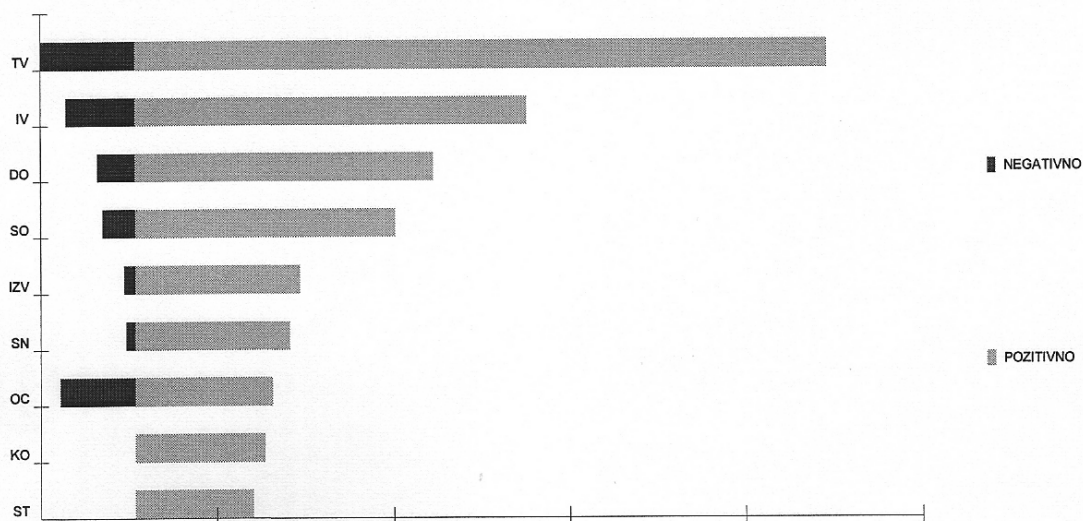
Kandidat : Popit Petra
Organizacija : best

Izogibajte se teh vlog			Tem vlogam se lahko prilagodite				Naravne vloge			
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
.	SN	.	X	.	.
.	IV	.	X	.	.
.	KO	.	X	.	.
.	TV	.	.	X	.
.	OC	.	X	.	.
.	X	.		.	.	SO
.	.	.		X	.	IZV
.	.	X		.	.	DO
.	X	.		.	.	ST

Neporabljeno 4 točk od 70

NAČIN OCENJEVANJA TIMSKIH VLOG

Kandidat : Popit Petra
Organizacija : best



SVETOVALNI PROFIL

Kandidat : Popit Petra
Organizacija : best

Poročilo temelji na lastni oceni in ocenah opazovalcev.

Vaš profil je značilen za dinamično pridobitno osebo. Po vsej verjetnosti boste uspešni v hitro se spreminjajočih situacijah. Ker ste človek s širokimi obzorji, imate obilo možnosti za ukvarjanje z različnimi dejavnostmi. Najbolje se boste odrezali v dinamičnem družbenem okolju, kjer bo prišla do izraza vaša pripravljenost za sodelovanje in, po potrebi, za izzivanje drugih, da dosežejo svoj domet. Imate lastnosti osebe, ki lahko razvije določeno stopnjo osebne karizmatičnosti. Ne smete omahovati pri izražanju svojega trdnega prepričanja, kadar smatrate, da je to potrebno. Uporabite fraze kot na primer: "Nisem zadovoljen, da dosegamo le to, kar je v naših močeh", ali "rad bi, da bi bilo to narejeno že včeraj". Previdnost ni lastna vašemu značaju. Zavedajte se, da morate navadno predrznost povzdigniti v vrlino. Le tako lahko računate na uspeh. Zato poskušajte druge spomniti, da "tisti, ki ni nikoli storil napake, tudi nikoli ni nič delal". Vaša delovna storilnost je porok, da se vas bodo ljudje spominjali po tem, kar ste dosegli. Zato je pomembno, da se izogibate tistim delovnim okoljem, ki na vas delujejo zaviralno ali omejujejo vaše pristojnosti. Ker ste po naravi neučakani in svojeglavi, si utegnete nakopati težave pri nadrejenemu ali pri kolegih. Vendar je to v veliki meri odvisno od ljudi, s katerimi delate. Potrebujete vodjo, ki vas ne bo preveč omejeval pri delu in družabne, vendar potrpežljive ter dobro organizirane in umirjene sodelavce.

Vaša ocena osebnih kvalitiet se dobro ujema tudi z ocenami drugih.

Nenazadnje morate upoštevati tudi vlogo, za katero ste najmanj primerni. Vaša bolj splošna (generalistična) kot specialistična in strokovna nagnjenja, so v določenih situacijah vaša šibka točka. Če lahko sodelujete z nekom, ki razpolaga z izvrstnim in specializiranim strokovnim znanjem, boste verjetno bolj uspešni.

PROFIL OSEBNOSTI

Kandidat : Popit Petra
Organizacija : best

Poročilo temelji na lastni oceni in ocenah opazovalcev.

Gledano na splošno, gre za posameznika, ki je je prizadeven(a), navezuje stike, je odkrit(a).

Odkritosrčna in odločna oseba. Oseba, ki ima v sebi dovolj moči in poguma za premagovanje ovir. Ima smisel za inovativnost in želi delati v okolju, ki ga/jo umsko stimulira. Potrebuje delo, kjer lahko uveljavi svoj odprt značaj. Rad(a) opravlja delo, kjer je potrebna osebna iniciativa. Dinamičen(na) in podjeten(na). Dovzeten(na) za nova tveganja. Želi si položajev z določeno avtoriteto. Je sposoben(na) motivirati samega sebe. Rad(a) raziskuje in razvija nove zamisli. Potrebuje delovno okolje, ki mu/ji nudi možnost osebnega izražanja.

Ne bi smel(a) opravljati dela, kjer se zahteva natančno planiranje .

RANG LASTNOSTI - OPAZOVALCI

Kandidat : Popit Petra
Organizacija : best

Seznam besed, ki so jih uporabili opazovalci pri ocenjevanju, s podatkom o pogostosti izbora posamezne besede. Razvrstitev v padajočem vrstnem redu.

Beseda	Frekvenca
je odkrit(a)	9
je prizadeven(a)	6
navezuje stike	6
je sodelujoč(a)	5
je impulziven(na)	5
je vesten(na)	5
je provokativen(na)	4
je prepričljiv(a)	4
je tekmovalen(na)	4
je kritičen(na)	4
je skrben(na)	4
je dober(ra) v izvajanju	3
je nepopustljiv(a)	3
je vztrajen(na)	3
je izzivalen(na)	3
je spodbujajoč(a)	3
je preobčutljiv(a)	2
je realen(na)	2
je skeptičen(na)	2
se boji neuspeha	2
je dobro organiziran(a)	2
je pikolovski(a)	2
je praktičen(na)	2
je ustvarjalen(na)	2
je vedeželjen(na)	2
je analitičen(na)	2
je bister(ra)	2
je miren(a) in samozavesten(a)	2
je prilagodljiv(a)	2
je domiselen(na)	2
je podjeten(a)	2
je preračunljiv(a)	2
se zanese nase	2
je natančen(na)	2

RANG LASTNOSTI - OPAZOVALCI

Kandidat : Popit Petra
Organizacija : best

je široko razgledan(a)	2
je učinkovit(a)	2
je lojalen(na)	1
je discipliniran(a)	1
je logičen(na)	1
je nepristranski(ka)	1
je perfekcionista(ka)	1
je predan(a) stroki	1
je tankočuten(na)	1
se posvetuje	1
veliko ve	1
živi v oblakih	1
je agresiven(na)	1
je starokopiten(na)	1
je nepotrpežljiv(a)	1
je brezciljen(na)	0
je hitro naveličan(a)	0
je izviren(na)	0
je nekonvencionalen(na)	0
je ozkosrčen(na)	0
je posestniški(ka)	0
je pozabljiv(a)	0
je tog(a)	0
manipulira z drugimi	0
nerad(a) delegira	0
je inovativen(na)	0
je tehnično spreten(na)	0
je zadržan(a)	0
nasprotuje spremembam	0
se boji sporov	0
se zaveda prioritete	0
je dober opazovalec(ka)	0
je počasen(na)	0
je pronicljiv(a)	0
se ne zanima za druge	0
je specializiran(a)	0
je častihlepen(na)	0
je neodločen(na)	0

IZRAZITA PODROČJA DELOVANJA

Kandidat : Popit Petra
Organizacija : best

