

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Mitja Skubic

USTVARJALNO VODENJE TIMA

Magistrsko delo

Ljubljana, 2006

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Mitja Skubic

USTVARJALNO VODENJE TIMA

Magistrsko delo

Mentor: Doc. dr. Janez Mayer

Ljubljana, 2006

ZAHVALA

Besede, s katerimi bi se primerno zahvalil svoji mami, enostavno ne obstajajo.
Toda vseeno: "Mami, hvala za neverjetno dobroto."

Iskrena hvala tudi mojemu očetu, ki je imel razumevanje in podporo za moj trud.

Iskrena hvala bratu Dušanu in teti Justi.

Moja Janja si zasluži posebno priznanje za potrpežljivost in vero v mene.

Hvala Vam, doc. dr. Janez Mayer, za vso prijazno, pristno človeško
in strokovno pomoč ter usmeritev.

Vsem vam, ki sem vas omenil: prosim, sprejmite mojo najglobljo in iskreno zahvalo.

Vsem vam, ki vas nisem omenil: prosim, vedite, da mi niste neznani,
čeprav niste omenjeni v tem delu, in da vas cenim bolj, kot to veste.

KAZALO VSEBINE

1. UVOD	6
2. IZHODIŠČA MAGISTRSKEGA DELA	8
2.1. OPREDELITEV PROBLEMA, NAMEN IN CILJI DELA.....	8
2.2. METODOLOGIJA DELA IN TEMELJNA HIPOTEZA.....	9
I. TEORETIČNI DEL	10
3. TEORETIČNA IZHODIŠČA in OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV	10
3.1. TEORIJA IN POJEM USTVARJALNOSTI	10
3.1.1. <i>Poskusi definiranja ustvarjalnosti in definicije ustvarjalnosti različnih avtorjev</i>	10
3.1.2. <i>Trikomponentni model ustvarjalnosti</i>	14
3.1.3. <i>Vrednotenje ustvarjalnosti</i>	15
3.2. USTVARJALNI POSAMEZNIK.....	16
3.3. USTVARJALNI TIM	18
3.4. USTVARJALNA ORGANIZACIJA	21
3.5. USTVARJALNO VODENJE	23
4. SPREMEMBE in NUJNOST USTVARJALNEGA ODGOVORA PODJETIJ na SPREMEMBE	26
5. USTVARJALNO VODENJE TIMA	29
5.1. OSNOVNE ZNAČILNOSTI USTVARJALNEGA VODENJA IN LASTNOSTI USPEŠNEGA VODJE	29
5.1.1. <i>Samopodoba vodje tima</i>	39
5.2. USTVARJALNI TIMI – POGOJ ZA USPEŠNO ORGANIZACIJO.....	45
5.2.1. <i>Dejavniki uspešnosti timskega dela</i>	47
5.2.2. <i>Oblikovanje tima</i>	55
5.2.3. <i>Vloge v timu</i>	58
5.2.4. <i>Različni stili vodenja tima</i>	62
5.2.4.1. Splošno o stilu vodenja	62
5.2.4.2. Avtoritarno-demokratski stil vodenja tima	65
5.2.4.3. Situacijska teorija vodenja	69
5.2.5. <i>Ustvarjalnost pri motiviranju tima</i>	71
5.2.6. <i>Ustvarjalnost pri komuniciranju tima</i>	77
5.2.7. <i>Čustva pri ustvarjalnem vodenju tima</i>	83
5.2.8. <i>Zaupanje pri ustvarjalnem vodenju tima</i>	86
5.2.9. <i>Ustvarjalnost pri poverjanju nalog tima</i>	91
5.2.10. <i>Ustvarjalnost pri reševanju problemov tima</i>	93
5.2.11. <i>Ustvarjalnost pri reševanju konfliktov tima</i>	95
5.2.12. <i>Ustvarjalno vzdušje v timu</i>	98
II. EMPIRIČNI DEL	101
6. RAZISKOVALNA NALOGA z REZULTATI EMPIRIČNE RAZISKAVE	101
6.1. PRIPRAVA, OBLIKOVANJE IN SESTAVA VPRAŠALNIKA	101
6.2. OPIS VZORCA, METODE IN INSTRUMENTARIJA	103
6.3. REZULTATI IN RAZPRAVA	105
6.3.1. <i>Stil vodenja tima</i>	106
6.3.2. <i>Samopodoba vodje tima</i>	114
6.3.3. <i>Ustvarjalno vzdušje tima</i>	120
6.3.4. <i>Ustvarjalnost rezultatov dela tima in prispevek vodenja k ustvarjalnosti tima</i>	126
6.3.5. <i>Preverjanje hipoteze</i>	130
6.4. ZAKLJUČEK	134
7. SKLEP	136
8. LITERATURA in VIRI	140
9. PRILOGE	145

KAZALO SLIK

Slika 1: 3-komponentni model ustvarjalnosti.....	15
Slika 2: Ustvarjalno vodenje	30
Slika 3: Znanstveno utemeljene lastnosti vodje	33
Slika 4: Proces vodenja	36
Slika 5: Kohezivnost in koherentnost tima	46
Slika 6: Dejavniki uspešnosti timskega dela	48
Slika 7: Kontinuum avtoritarno-demokratskega vodenja	64
Slika 8: Funkcionalna avtonomija avtokratskega vodenja	66
Slika 9: Vpliv zaupanja na ustvarjalnost tima	89
Slika 10: Starost anketiranih	104
Slika 11: Spol anketiranih	104
Slika 12: Izobrazba anketiranih.....	105
Slika 13: Scree diagram lastnih vrednosti komponent (stil vodenja tima)	107
Slika 14: Grafični prikaz vrednosti faktorskih uteži (stil vodenja tima)	108
Slika 15: Povprečne vrednosti indikatorjev za spremenljivko stil vodenja tima.....	109
Slika 16: Scree diagram lastnih vrednosti komponent (samopodoba vodje tima).....	115
Slika 17: Povprečne vrednosti indikatorjev za spremenljivko samopodoba vodje tima	116
Slika 18: Scree diagram lastnih vrednosti komponent (ustvarjalno vzdušje tima).....	121
Slika 19: Povprečne vrednosti indikatorjev za spremenljivko ustvarjalno vzdušje tima	122
Slika 20: Ocena ustvarjalnosti rezultatov dela tima	126
Slika 21: Ocena prispevka vodenja k ustvarjalnosti tima.....	128

KAZALO TABEL

Tabela 1: Opisne statistike indikatorjev za spremenljivko stil vodenja tima	106
Tabela 2: Matrika faktorskih uteži, rotacija Varimax (stil vodenja tima)	108
Tabela 3: Opisne statistike: stil vodenja tima glede na tip anketiranca	113
Tabela 4: T-test – stil vodenja tima glede na tip anketiranca	113
Tabela 5: Opisne statistike indikatorjev za spremenljivko samopodoba vodje tima	114
Tabela 6: Matrika faktorskih uteži, rotacija Varimax (samopodoba vodje tima).....	115
Tabela 7: Opisne statistike: samopodoba vodje tima glede na tip anketiranca	119
Tabela 8: T-test – samopodoba vodje tima glede na tip anketiranca.....	119
Tabela 9: Opisne statistike indikatorjev za spremenljivko ustvarjalno vzdušje tima	120
Tabela 10: Matrika faktorskih uteži, rotacija Varimax (ustvarjalno vzdušje tima).....	121
Tabela 11: Opisne statistike: ustvarjalno vzdušje tima glede na tip anketiranca.....	126
Tabela 12: T-test – ustvarjalno vzdušje tima glede na tip anketiranca.....	126
Tabela 13: Opisna statistika za spremenljivko ustvarjalnost rezultatov dela tima	127
Tabela 14: Opisne statistike: ustvarjalnost rezultatov dela tima glede na tip anketiranca.....	127
Tabela 15: T-test – ustvarjalnost rezultatov dela glede na tip anketiranca.....	127
Tabela 16: Opisna statistika za spremenljivko prispevek vodenja k ustvarjalnosti tima.....	129
Tabela 17: Opisne statistike: prispevek vodenja k ustvarjalnosti tima glede na tip anketiranca	129
Tabela 18: T-test – prispevek vodenja k ustvarjalnosti tima glede na tip anketiranca	129
Tabela 19: Pojasnjena varianca ustvarjalnosti rezultatov dela s stilom vodenja	130
Tabela 20: F-test – vpliv stila vodenja na ustvarjalnost rezultatov dela.....	130
Tabela 21: Beta koeficienti neodvisnih spremenljivk (stil vodenja)	130
Tabela 22: Pojasnjena varianca samopodobe vodje z avtoritarnim stilom vodenja	131
Tabela 23: F-test – vpliv samopodobe vodje na avtoritarni stil vodenja.....	131
Tabela 24: Beta koeficienti neodvisnih spremenljivk (samopodoba vodje).....	131
Tabela 25: Pojasnjena varianca samopodobe vodje z demokratičnim stilom vodenja.....	132
Tabela 26: F-test – vpliv samopodobe vodje na demokratični stil vodenja	132
Tabela 27: Beta koeficienti neodvisnih spremenljivk (samopodoba vodje).....	132
Tabela 28: Pojasnjena varianca stila vodenja z ustvarjalnim vzdušjem.....	133
Tabela 29: F-test – vpliv stila vodenja na ustvarjalno vzdušje.....	133
Tabela 30: Beta koeficienti neodvisnih spremenljivk (stil vodenja)	133

1. UVOD

Pomembnost ustvarjalnega timskega dela narekuje najbolj opazna lastnost sodobnega sveta: vse večja sestavljenost in hitrost sprememb, ki jim posameznik ni več kos, veliko osebno zanimanje za področje ustvarjalnega vodenja in aktualnost teme so glavni razlogi, da magistrsko delo posvečam ustvarjalnosti pri vodenju tima.

V sodobnem svetu globalizacije¹, internacionalizacije, hitrega tehnološkega razvoja, informatizacije družb, tržišč kupcev in neizprosne konkurence so spremembe neizogibne, vse hitrejša in vse bolj kompleksne. To zahteva od posameznika in od gospodarskih subjektov izredno fleksibilnost, sposobnost predvidevanja in sposobnost hitrega ter ustreznega reagiranja na spremembe². Potreba po ustvarjalnosti je vse večja, vse višji so kriteriji uspešnosti, ki so pogoj za preživetje³.

S spremembami prihaja do novosti tudi na področju managementa in s tem tudi vodenja. Oblike in načini managementa ter vodenja se intenzivno spreminjajo. Trg je postal medij za novosti. Konkurenčni boj zato dobivajo ustvarjalne organizacije, ki trgu nenehno nudijo nove, izvirne izdelke, storitve in doživetja. Osnovni proces v uspešnih organizacijah postaja ustvarjalno delo, zato se korenito spreminja tudi paradigma vodenja, ki naj bi pretežno rutinsko delo zaposlenih prevesila v kreativnost. Vodenje ustvarjalnosti in ustvarjalno vodenje sta izziv tradicionalnim oblikam vodenja (Kovač in drugi, 2004: 10).

Vodenje je eden najpomembnejših ali celo najpomembnejši proces, ki vpliva na učinkovitost in uspešnost najrazličnejših oblik organizacij in se zato postavlja vprašanje, kakšno vodenje vse te organizacije dejansko potrebujejo. Ali naj bo vodja odločen, ukazovalen in sprejema odločitve sam, brez posveta s sodelavci? Ali je bolje, da je usmerjen v ljudi, permisiven in pripravljen deliti vodenje s svojimi sodelavci v timu? Morda je najbolje, da uporabi kombinacijo omenjenega glede na situacijo, v kateri bo izbrani stil vodenja najbolj učinkovit? Tovrstna razmišljanja imajo zelo dolgo zgodovino. Kitajski modrec in filozof, utemeljitelj taoizma Lao Ce, je že štiri stoletja pr.n.št. menil, da mora vodja hoditi za ljudmi in pomagati tistim, ki omagajo. Jezus Kristus je svetoval, da vodja hodi pred ljudmi in daje smer, da mu lahko sledijo. Danes vemo, da mora vodja hoditi skupaj z ljudmi, v koraku z njimi in biti prvi med enakimi. Pri tem Goleman in drugi (2002: 258) ugotovijo, da najboljši ne vodijo zgolj z močjo, temveč na podlagi umetnosti obvladovanja odnosov, edine veščine, ki v spremenljivem poslovnem svetu postaja nepogrešljiva. Vodstvena odličnost dobiva novo definicijo v medčloveškem smislu, ker podjetja ukinjajo nekatere vodstvene ravni, korporacije se združujejo čez nacionalne meje, odjemalci in dobavitelji pa pletejo drugačne mreže stikov.

¹ Globalizacija je geografski razmah podjetij, ki razprostira gospodarjenje po celem svetu in obsega vse več in več oblik in vsebin poslovanja med podjetji, državami, pa tudi drugimi subjekti iz različnih držav, ki so medsebojno vse bolj prepletene in soodvisne. Gre za takšen obseg mednarodnega poslovanja, ki prične rasti hitreje kot poslovanje doma, ko lahko začnemo govoriti o integrirani mednarodni proizvodnji oziroma procesu dodajanja vrednosti v tujini, kar vključuje tudi integrirano vodenje in soodvisnost takšnega poslovanja. Osnovna značilnost globalizacije je mobilnost mednarodnih proizvodnih dejavnikov, to je kapitala, blaga, storitev in dela (Svetličič, 1996: 73).

² Hill (v Northouse, 2004: 204) meni, da se lahko organizacija s timi in timskim delom hitreje odziva in prilagaja stalnim spremembam v okolju sodobnega poslovnega sveta.

³ Odlična misel Trstenjaka (v Mayer, 1991: 13) pravi, "da je v ospredju sodobnega sveta ustvarjalnost, ki je za majhen narod, kakor smo Slovenci, kar eksistenčnega pomena. Maloštevilen narod mora svojo majhnost nadomestiti s potencirano, stopnjevano ustvarjalno silo, če hoče sploh preživeti, se pravi, če se hoče še naprej v družbi velikih narodov uveljavljati, da ne utone kakor kapljica v njihovem nepreglednem oceanu. Danes velja: majhen narod je ustvarjalen narod, ali pa izgine".

V izjemno turbulentnem okolju posameznik ne more več sam uspešno voditi organizacije. Potrebuje ustvarjalno voden tim z uravnoteženo delitev vlog med sodelavci in sposobnostjo ustvarjalnega delovanja ter proaktivnega odzivanja na okolje. Titus Maccius Plautus je že v drugem stoletju pr.n.št. rekel, da "nihče ni sam dovolj pameten". Tudi Srića (1999: 81-82) pravi, da so opiranje na druge ter na pomoč in sodelovanje veliko močnejši motivi za uspešno delovanje kot usmerjenost nase in svoje probleme⁴. Doda, da "altruist, tudi če ne išče, najde tisto, česar egoist ne najde, tudi če išče!".

Vsakemu podjetju, ki mora s svojimi izdelki in storitvami slediti trendom razvoja in konkurenci, je osnova novo znanje, ki podjetju omogoča ohranjanje konkurenčnosti⁵. Najpomembnejši je še vedno – in vedno bolj – človek. Zato je potrebna vsestranska podpora vsem, še posebno pa ustvarjalnim in zavzetim sodelavcem (Likar in drugi, 2002: 43, 55). Podmena, da je človek najpomembnejši vir in da so zaposleni najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija, pripisujejo kadrovskim virom strateški pomen⁶. Ustrezno ravnanje z njimi postaja ključ do uspeha, ki ga dosežemo, če so kadrovska politika in ukrepi ter poslovne dejavnosti organizacije tesno povezane pri uresničevanju ciljev organizacije. Razvoja in uspešnosti organizacije ni mogoče pojasniti le s finančnimi in materialnimi naložbami, ampak čedalje bolj s prispevki zaposlenih (Možina v Možina in drugi, 2002: 11). Tudi Vogrin (v Vogrin in drugi, 2002: 11) se strinja, da so danes ključ organizacijskega uspeha ljudje. Najboljša podjetja imajo najboljše ljudi, ki bistveno vplivajo na rast podjetja in njegov dobiček. Zato mora vodstvo z dobrim upravljanjem človeških virov v polnosti izkoriščati potencial ljudi, ustvarjati visoko dodano vrednost ter tako zagotavljati konkurenčno prednost organizacije. Ljudje vsekakor ne sodijo v kategorijo stroškov, temveč so najdragocenejše sredstvo, v katerega je treba vlagati in s tem poviševati vrednost organizacije. Le človek je sposoben nenehnega učenja, prilagajanja spremembam, fleksibilnosti, kreativnosti, inovativnosti, ustvarjanja mrež in integriranih pristopov. Vsi viri so običajno enako dostopni konkurenci, razen kakovosti ljudi in načinov ravnanja z njimi⁷.

Konkurenčne prednosti organizacije so nedvomno vse bolj odvisne od mehkih dejavnikov, predvsem od razvoja znanja in vrednot vseh zaposlenih in od učinkovitega vodenja. Na tem mestu se spomnim misli Petra Druckerja, da "vse organizacije, podjetja in ustanove danes rutinsko zatrjujejo, da so ljudje njihovo največje bogastvo. Le malo jih v resnici tako misli, še manj pa jih deluje v tej smeri!". Ali to velja tudi za time v podjetju moje raziskave?

Uvodna razmišljanja zaključujem z mnenjem Mayerja (v Kovač in drugi, 2004: 21), da je "osrednje vprašanje vodenja v tem času, kako voditi ljudi, da bi rutinsko delo presegli z ustvarjalnostjo. Ustvarjalna organizacija je okolje, kjer so posamezniki in timi motivirani za kreiranje izvirnih rešitev, vzvodi za to pa so v rokah vodij, ki morajo za vodenje ustvarjalnosti nenehno izumljati nove pristope, kar pomeni, da morajo biti pri vodenju ustvarjalni tudi sami".

⁴ V zadnjem času se v managerski praksi oblikuje nova paradigma - sodelovanje med konkurenti, da bi razvoj še bolj pospešili, saj vsak udeleženec prinaša v to sodelovanje svoje najboljše rešitve, vsak na svojem področju (Tatjana Fink, glavna direktorica, Trimo, d.d., Revija Manager, februar 2004).

⁵ Svetličič (1996: 383) pravi, da je "znanje edini vir konkurenčnosti, ki se z uporabo krepi, ne pa erodira".

⁶ Kadri so najpomembnejši vir organizacije. To izhodišče pomeni, da sta organizacija na eni in kadri na drugi strani dve različni entiteti, med katerima management išče optimalno razmerje, da bi v čim večji meri dosegel cilje organizacije in omogočil zadovoljitev potreb in interesov zaposlenih (Svetlik v Možina in drugi, 2002: 101).

⁷ Človeški kapital je najpomembnejši proizvodni in razvojni dejavnik organizacije, a ga še ne znamo natančno vrednotiti. V sodobni organizaciji naj bi po nekaterih ocenah (Edvinsson, Malone, 1997) predstavljal ker 4/5 njene vrednosti. Mnogi so prepričani, da bi ga morali prikazovati v računovodskih izkazih kot čisto premoženje (aktivo). Določitev resnične vrednosti organizacije je za vse zainteresirane najpomembnejši strateški podatek. Obstajajo že poskusi, da bi človeški kapital vrednotili tudi empirično (Pulić in Sundać, 2003 v Kovač in drugi, 2004: 100-101).

2. IZHODIŠČA MAGISTRSKEGA DELA

2.1. Opredelitev problema, namen in cilji dela

Inovacije in ustvarjalni pristop k problemom so temeljna gibalna napredka. Zato je najpomembnejša naloga na poti v prihodnost spodbujanje, prepoznavanje, upravljanje in pospeševanje vsakršnega inovacijskega potenciala in njegova uporaba na vseh področjih življenja in dela. Inovacijsko ozračje in spodbujanje ustvarjalnosti sta večinoma odvisna od voditeljev oziroma od njihove sposobnosti, da se uspešno spoprimejo s tradicionalnim mišljenjem, ki temelji na navadah, spoštovanju pravil, strahu pred tveganjem in napakami ali pa na popolnem pomanjkanju duha in humorja. V intelustvarjalni družbi eno temeljnih mest zavzema svoboda ustvarjalnosti⁸ (Srića, 1999: 27, 156).

Tudi Mayer (2001: 429) meni, da se novim okoliščinam, ki jih prinašajo spremembe, ni več mogoče prilagoditi na osnovi že znanih receptov in rutine, temveč le z novim, izvirnim ravnanjem. Ker je do novosti mogoče priti le z ustvarjalnim delom in ker postajajo izzivi, ki se jih lotevamo, vse kompleksnejši in medsebojno bolj povezani, to velikokrat pomeni, da noben posameznik nima vseh podatkov in perspektiv, ki so potrebne, da bi prišli do najboljše odločitve. Omenjeni kompleksnosti nihče sam ni kos ne z intelektualnega vidika in ne z vidika inter – in transdisciplinarnosti znanja. Ustvarjalno timsko delo je zato vse pomembnejše in se ga v uspešnih podjetjih vse bolj zavedajo kot učinkovitega sredstva za uspešno obvladovanje in izvajanje sestavljenih strokovnih in poslovnih sprememb med prilagajanjem v vse bolj razburkanem in negotovem okolju.

Timsko delo temelji na sodelovanju. Tjosvold (v Kavčič, 1991: 230) navede, da je stotine empiričnih študij pokazalo, da je timsko delo, torej delo, ki temelji na kooperaciji, učinkovitejše kot delo, ki temelji na tekmovanju ali izoliranem delu posameznika. Konkretno: delovni rezultat delavca, katerega delo temelji na sodelovanju, je za tri petine standardne deviacije nad povprečjem delovnega rezultata delavca, katerega delo temelji na tekmovanju ali delavca, ki dela nepovezano.

Pri izboru teme magistrskega dela je imelo velik vpliv tudi prepričanje, da lahko dobro voden tim svojim sodelavcem pomaga pri nadzoru slabih in izrabi dobrih strani svoje osebnosti. Skupaj postajajo ustvarjalnejši in sposobnejši. Ne smejo se zadovoljiti s povprečjem. Izziv mora predstavljati zmaga, biti boljši, po možnosti najboljši, in to čim prej.

V nastajajočem delu želim posebno pozornost posvetiti vodji tima, ki se pri vodenju srečuje tudi z mnogimi težavami, ki niso le finančne, tržne in tehnološke narave. Menim, da ni dovolj, da je vodja odličen finančni strokovnjak, spreten in iznajdljiv komercialist ter odličen tehnolog. Samo to znanje mu ne zadošča za ustvarjalno usmerjanje sodelavcev v njegovem timu. Zato mora biti vodja tudi strokovnjak za ljudi, ki zna s svojim ustvarjalnim vodenjem tima ustvarjati vzdušje navdušenosti in prožnosti, vzdušje, v katerem so sodelavci spontano ustvarjalni in dajejo od sebe najboljše. S takšnim ustvarjalnim vzdušjem se ustvarja dodana vrednost, ker upošteva človeške dejavnike, ki vplivajo na organizacijsko storilnost. Izrednega pomena je zavest vodje, da je za uspešno in učinkovito vodenje bistven odnos do sodelavcev. Vendar dobri odnosi ne padejo kar sami z neba, zato se mora vodja znajti na vseh

⁸ "Uspeh podjetja gradijo ambiciozni ljudje, ki so usposobljeni in pripravljeni svoje znanje nenehno nadgrajevati in deliti s svojimi sodelavci, na ljudeh, ki so inovativni in ustvarjajo spremembe" (Trimo, d.d., Manager, maj 2003).

področjih. Verjamem, da vodja to zmore, in pričakujem, da bom to lahko dokazal tudi v empiričnem delu magistrskega dela.

Na osnovi teoretične predstavitev izbrane tematike ter empirične raziskave timov, zajetih v raziskavi, želim ugotoviti, kako ustvarjalno voditi tim, in preveriti, ali se ustvarjalno vodenje udejanja tudi v vsakodnevni praksi.

Temeljni cilji magistrskega dela so:

- ⇒ predstaviti sodobnega voditelja kot demokratično, duhovito in toplo osebnost, z visokim energetskim potencialom in sposobnostjo ustvarjalnega vodenja kompleksnosti timskih aktivnosti in interakcij ter prikazati tim ustvarjalne organizacije, katerega delovanje spominja na prijetno sozvočje simfoničnega orkestra;
- ⇒ ugotoviti prevladujoči stil vodenja timov, zajetih v raziskavi, soočiti samopodobo vodij z mnenjem sodelavcev, oceniti ustvarjalno vzdušje v timih, oceniti ustvarjalnost rezultatov dela timov in prispevek vodenja vodij k ustvarjalnosti timov, podati predloge izboljšav ter opozoriti na pomen odličnosti ustvarjalnega vodenja, ki naj bi iz ljudi izvabil izvirne zamisli in jih napeljal k njihovi vzajemni uresničitvi;
- ⇒ preveriti, ali za time, zajete v raziskavi, velja, da vodja in preostali člani tima predstavljajo zmagovito partnerstvo, ki je visoko motivirano, polno zadovoljstva in strokovnosti, usmerjeno k vrhunskim ustvarjalnim dosežkom.

2.2. Metodologija dela in temeljna hipoteza

V teoretičnem delu magistrskega dela uporabljene metode dela temeljijo na preučevanju bogate teoretične podlage, ki daje osnovo za razumevanje celotne tematike. Pri tem se poslužujem strokovne literature tujih in domačih avtorjev ter člankov z novjšimi teoretičnimi spoznanji.

V empiričnem delu nameravam podrobno preučiti in raziskati ustvarjalnost pri vodenju timov izbranega podjetja. Poudarek bo na stilu vodenja, samopodobi vodje, ustvarjalnem vzdušju, rezultatih in prispevku vodenja k ustvarjalnosti tima. Pri analizi stanja bo osrednja raziskovalna metoda temeljila na izdelanem vprašalniku za vodjo tima in njegove sodelavce v timu. V raziskavo bom vključil tudi informacije in ugotovitve, pridobljene z metodo tako imenovanega opazovanja z udeležbo. V pomoč bo služilo moje dosedanje radovedno opazovanje in razmišljanje o ustvarjalnosti oziroma pogosto žal tudi neustvarjalnosti pri vodenju tako zelo pomembnih virov, kot so naši sodelavci. Na koncu bodo pridobljeni podatki deležni temeljite statistične obdelave.

Hipoteza:

"Vodenje tima vpliva na ustvarjalnost pri delu članov tima".

I. TEORETIČNI DEL

3. TEORETIČNA IZHODIŠČA in OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

3.1. Teorija in pojem ustvarjalnosti

3.1.1. Poskusi definiranja ustvarjalnosti in definicije ustvarjalnosti različnih avtorjev

Sistematično raziskovanje ustvarjalnosti se je začelo s J. B. Guilfordom (1967)⁹, ki je razlikoval med konvergentnim in divergentnim mišljenjem. Po njegovem mnenju se ustvarjalnost krije z divergentnim mišljenjem, vendar ne docela, ker ustvarjalnost vsebuje tudi množico konvergentnih miselnih funkcij. Konvergentno mišljenje je enosmerno, tudi zaprto, divergentno mišljenje pa izhaja iz odprtih vprašanj, ki dopuščajo več pravih rešitev, bodisi da je treba že vprašanje ali začetno stanje samo šele iskati ali pa vsaj odgovor nanj iskati v različnih smereh (Trstenjak, 1981: 26).

Berginc in Krč (2001: 20) ugotovita, da je vprašanje definiranja ustvarjalnosti zelo zapleteno in da so si znanstveniki do dosedanje stopnje znanstvenega preučevanja pri definiciji pojma enotni pri vsebini le dveh elementov, in sicer novi vsebini in ciljni namenskosti¹⁰. Podobno meni Srića (1999: 52), ker pri listanju številnih knjig o ustvarjalnosti, ne glede na to, ali so jih napisali teoretiki, praktiki, psihologi, managerji, umetniki ali inovatorji, hitro ugotovimo, da za zdaj ne obstaja niti seznam objektivnih meril niti seznam natančnih lastnosti, s katerimi bi lahko opisali ustvarjalno osebo, idejo, izdelek ali organizacijo. Ustvarjalnost je težko testirati in meriti oziroma je sploh ni mogoče. Je zapleten, ambivalenten in nedoločen pojem, skoraj čarobna povezava iracionalnega in nezavednega človekovega mišljenja z logičnim in kognitivnim vidikom njegovega zavestnega mišljenja. Zato ni nič čudnega, da ni splošno sprejete definicije ustvarjalnosti¹¹.

Berginc in Krč (2001: 5) vseeno podata preprosto definicijo ustvarjalnosti, da "ustvarjalnost pomeni oblikovanje novih in uporabnih idej in proizvodov posameznika ali tima".

Websterjev slovar definira ustvarjalnost kot "sposobnost, da narediš nekaj novega". Ustvarjalnost ima okus po nečem revolucionarnem ali prevratnem. Degas je na primer nekoč rekel, da slikar slika sliko z istimi čustvi, kot zločinec zagreši zločin. Ustvarjalnost je tesno

⁹ Sternberg (1999) navede, da je Guilford kot utemeljitelj znanosti o ustvarjalnosti razlikoval dva tipa ustvarjalnih ljudi. Pronicljivi ustvarjalci so tisti, ki znajo problem izrazito metodološko obdelovati, fleksibilni ustvarjalci pa so prilagodljivi in zmorejo generirati veliko idej o problemu.

¹⁰ Tudi Henry (2001: 9) pravi, da uradne definicije na splošno vključujejo vsaj dve značilnosti ustvarjalnosti: novost in primernost. Martindale (v Boden, 1994: 159) opredeli ustvarjalnost kot sposobnost izvajanja dela, ki je novo in hkrati primerno.

¹¹ Berginc in Krč (2001: 24) dodata, da se večina avtorjev izogiba natančni opredelitvi ustvarjalnosti. Pri vseh razpravah o ustvarjalnosti naletijo na nepremagljivo težavo: subjekta razprave se ne da opredeliti, ker je njegova objektivnost varljiva. Ghiselin (1963), denimo, meni, da je analiza proizvodov, del, knjig, razprav..., čeprav so nekaj povsem objektivnega, vendarle subjektivna, ker je njihova ocena hočeš-nočeš subjektivne narave. Torej je tudi najbolj "objektivna" metoda ob tem vprašanju v jedru še vedno "subjektivna".

povezana z idejo o spremembi. Zanimivo je, da je tudi eden velikih teoretikov, Shumpeter, omenjal podjetništvo kot "ustvarjalno rušenje"¹² (Berginc in Krč, 2001: 21).

Najbolj uporabna definicija ustvarjalnosti je podana v literaturi o socialni psihologiji. Teresa Amabile (1996: 35) s Harvard Business School ustvarjalnost definira z naslednjimi besedami: "Izdelek ali odziv bo pojmovan kot ustvarjalen, če bo nov, primeren, koristen, pravilen ali vreden glede na nalogo". Ali povedano natančneje: "Nek proizvod ali rezultat lahko opredelimo kot ustvarjalen, če imamo opraviti z novostjo, primernostjo, uporabnostjo, spodobnostjo ali novo vrednostjo v določeni aktivnosti, do katere smo prišli na hevrističen in ne toliko algoritmičen način"¹³. Razmišljanje o ustvarjalnosti avtorica dopolni z besedami, da je ustvarjalno tisto, kar je novo, različno in praktično. Tudi kar počne človek med vožnjo, poslovnim sestankom, je lahko nenavadno in ustvarjalno. Če ima svojo vrednost, novost ali praktičnost v odzivu, je to zagotovo ustvarjalno. Prav tako so lahko ustvarjalna rutinska opravila, če le doprinesejo k novim percepcijam, novim potrebam ali novim okoliščinam.

Barron (v Trstenjak, 1981: 27) vidi ustvarjalnost v zmožnosti, nekaj novega priklicati v življenje, česar prej še ni bilo; v jedru je zanj ustvarjalnost isto kakor izvirnost. Runco (v Sternberg, 1999: 62) uvrsti ustvarjalnost med najkompleksnejša človekova vedenja. Nanjo vpliva množica razvojnih, družbenih in vzgojnih izkušenj in se izraža na različne načine na različnih področjih.

Eysenck (v Boden, 1994: 200) z ustvarjalnostjo označi sposobnost ljudi proizvajati nove oziroma izvorne ideje, razumevanja, izume ali umetniške izdelke, za katere strokovnjaki menijo, da imajo znanstveno, estetsko, družbeno ali tehnično vrednost. Sternberg in Lubart (1999: 3) menita, da je ustvarjalnost pomembna tako na individualni kot tudi družbeni ravni. Na individualni ravni je pomembna, denimo, pri reševanju delovnih problemov ali problemov vsakdanjega življenja. Na družbeni ravni lahko ustvarjalnost vodi do novih znanstvenih spoznanj, razvoju umetnosti, novih odkritij in novih družbenih programov. Povsem jasen je pomen ustvarjalnosti v gospodarstvu, ker novi proizvodi in storitve ustvarjajo nova delovna mesta. Posamezniki, organizacije in družbe kot celote morajo prilagoditi obstoječe vire (zmožnosti) za spreminjajoče se naloge, ki zahtevajo in omogočajo konkurenčnost.

Pri opredeljevanju ustvarjalnosti Mayer (1994: 69) pravi, da je to lastnost človeške vrste, s katero lahko presega že ustvarjeno. Njena "diferentia specifica" je novost. Je izviren odgovor človeka na nove razmere in probleme, konstruktivna prilagoditev na spremembe v samem sebi in v okolju ter ustvarjanje novih izdelkov, modelov, situacij, razmer in odnosov. Je proces nastajanja in uresničevanja novih zamisli v modelih, načrtih, teorijah, odločitvah, storitvah, izdelkih, dejanjih, medsebojnih odnosih in sporazumevanju, umetniških

¹² Berginc in Krč (2001: 22) razširita Websterjevo definicijo in pravita, da je ustvarjalnost zmožnost ustvarjanja novega in vrednega. Nova ključna beseda je zmožnost. Ustvarjalnost je namreč prav to in nič več. Nič ni mističnega in dostopnega samo nekaterim. Vsakdo se je lahko nauči. Vsakdo ima notranje ustvarjalne zmogljivosti. Toda razvoj te zmogljivosti v zmožnosti preprečujejo vsi po vrsti: starši, učitelji in šefi, ki si izmišljajo in se držijo pravil o tem, kaj je sprejemljivo vedenje. Ker je dovoljeno samo določeno vedenje, je ustvarjalnost povprečnega posameznika okorela. Torej moramo vaditi razvoj te zmožnosti, da osvobodimo našo nerazvito zmogljivost.

¹³ Algoritmične naloge lahko opravljamo s točno določenimi pravili. Pot do izpolnitve naloge je jasna, algoritmi za to nalogo že obstajajo. Če je cilj naloge, denimo, preprosto speči torto ali popraviti uplinjač, to izpeljemo po točno določenih pravilih in standardih. Če pa je cilj speči povsem novo vrsto torte, slikanje slike ali iskanje zdravila za levkemijo, pa gre za hevristično nalogo. Ta naloga še ni bila nikoli opravljena: ni točno definirana, prav tako ne obstaja začrtana pot do rešitve. Algoritem moramo razviti od začetka, kar vključuje novo medsebojno dejavnost med osebami, nalogo in družbenim okoljem. Hevrističen način razmišljanja je razumljen kot nepopoln vodič ali pravilnik in nas vodi k učenju ali odkrivanju nečesa novega s pomočjo prebliskov. Pri algoritmični poti oblikujemo njeno lastno resnično rešitev, pri hevristični poti pa ne najdemo takšne logične poti za rešitev, takšno rešitev šele ustvarimo (Amabile, 1996: 35-36).

stvaritvah... Mayer (2004: 342) doda pomembno informacijo, da vsak človek nosi v sebi ustvarjalni potencial, a redki ljudje so ustvarjalni samodejno. Ustvarjalnosti ni mogoče nikomur ukazovati, ker se pojavlja le spontano, ko imamo svoje delo radi in v njem uživamo, kar vključuje že tudi čustveni odnos.

Humanistični psihologi so definirali ustvarjalnost kot osnovno reakcijo na notranje potrebe človeka na podlagi močne lestvice potreb. Poudarijo, da ljudje ustvarjajo zaradi rasti in njihovega izpopolnjevanja ter zaradi reševanja konfliktov in odgovora na podzavestne reakcije (Berginc in Krč, 2001: 25).

Z vidika pojmovanja ustvarjalnosti znotraj posameznih kultur ločimo zahodno in vzhodno pojmovanje ustvarjalnosti. V zahodnih kulturah je ustvarjalnost definirana kot novo in primerno. Novo delo je izvorno, nepredvideno in različno od prejšnjih del. Primerno delo razrešuje problematične napetosti, je koristno ali zadovoljuje potrebo. Ustvarjalnost se lahko pojavlja na vseh področjih, vključujoč vizualno umetnost, literaturo, glasbo, poslovanje, znanost, izobraževanje in vsakodnevno življenje. Na drugi strani se vzhodno pojmovanje ustvarjalnosti manj osredotoči na nove proizvode. Namesto tega ustvarjalnost vključuje stanje osebnega izpolnjevanja, povezavo s prvobitnostjo ali izraz notranjega bistva. Ustvarjalnost povezujejo z meditacijo, ker posamezniku omogoča vpogled v resničnost narave samega sebe, objekta ali dogodka (Lubart v Sternberg, 1999: 339-340).

Mayer (v Kovač in drugi, 2004: 94) tudi meni, da je ustvarjalnost zmožnost preseganja že obstoječega in da zmožnost preraščanja (transcendence) zanesljivo ostaja le človeku. Ustvarjalnost je tista zahteva, ki jo od človeka terja sedanji čas oziroma obdobje, ki ga označujemo kot dobo celovitega uma. Ustvarjalnost ni tako kot inteligentnost relativno enovita, čeprav neskončno sestavljena sposobnost. Nasprotno, ustvarjalnost temelji na celovitem umu, ki poleg inteligentnosti vključuje vse ostale umske razsežnosti in tudi vsakokratne razmere v neposrednem in najširšem predmetnem, socialnem, psihološkem in duhovnem (kulturnem) okolju¹⁴.

Ustvarjalni proces ima že v svojem jedru dvojni izvir – v človeku in v okolju. Gre za ustvarjalno napetost med stanjem osebnosti in situacije v okolju – za njuno interakcijo. Osnovna komponenta okolja je stopnja sprejemljivosti ustvarjalnih napovedi in dosežkov. Ta stopnja je odvisna od ravni materialne in duhovne (kulturne) razvitosti. Zrcali se v jakosti potrebe okolja po določeni vrsti novih storitev in v vsakokratni sprejemljivosti (absorpcijski sposobnosti) za novosti, ki so skladne z aktualnimi razvojnimi cilji in sposobnostjo oblastnikov za njihovo uresničitev (Mayer, 1994: 44). Pri tem Likar (v Likar in drugi, 2002: 7) meni, da je pri ustvarjalnem delu eno od pomembnejših načel dejstvo, da se ustvarjalni človek med procesom ustvarjanja ne obnaša togo, da ostaja miselno prožen in dovoli vstop novim idejam. Te so lahko povsem navadne in morda tudi neuresničljive, vendar je pomembno, da človek dovoli toku misli prosto pot.

Srića (1999: 39, 54) opozori, da sta v vsakdanjem pogovoru ustvarjalnost in inventivnost pojma, ki ju pogosto uporabljamo kot sinonima. Vendar se z določenega stališča vseeno razlikujeta. Ustvarjalnost je sposobnost ustvarjanja novih idej, neodvisno od njihove morebitne uporabnosti; inventivnost pa je sposobnost pretvarjanja novih idej v (koristne) izdelke ali storitve. Pri tem ustvarjalnost temelji na analizi obstoječega znanja in izkoriščanju vseh dostopnih informacij. Inovator, ki ne ve ničesar o tem, kaj so izumili drugi, mora vedno znova "odkrivati Ameriko". Zato velja preprosto pravilo: inovacija = informacija.

¹⁴ Ustvarjalnost je najbolj konstruktivna oblika človekovega obnašanja. Je proces součinkovanja inteligentnosti, osebnostnih lastnosti, čustev, motivov, zavestnega, zavednega, nezavednega in intuitivnega. Je simbolizacija izvirmih zamisli in odkrivanje načina njihove uresničitve v modelih, načrtih, vizijah, teorijah, odločitvah, storitvah, izdelkih, dejanjih, umetniških stvaritvah... Ustvarjalnost je nelinearen proces (Mayer, 1994: 44).

Preprosto povedano je ustvarjalnost podlaga za inovacije, te pa so rezultat uporabljene ustvarjalnosti. Ni nujno, da mora vsaka ustvarjalna ideja postati inovacija, a ni inovacije brez ustvarjalnosti¹⁵. Ustvarjalen je torej tisti posameznik, ki ima voljo, znanje in sposobnost, da to, kar je izmišljeno, uporabi in uresniči. Zato je ustvarjalnost nujen temelj sprememb, vendar sama na sebi ni dovolj, če ni inventivnih in podjetnih posameznikov, ki bi ustvarjalni ideji vdahnili življenje in dušo. Berginc in Krč (2001: 4, 134) navedeta, da pridobi ustvarjalnost družbeni pomen šele takrat, ko se pojavi v novi obliki skozi organizacijski kontekst, v katerega je ponavadi vključenih več akterjev. S tega vidika si lahko razlagamo dejstvo, da ustvarjalnost ni namenjena samo posebnim ljudem, temveč vsem v skupnosti. Bistven pogoj za povečanje ustvarjalnega potenciala je zagotovo v boljšem poznavanju, kontroli, razvijanju in usmerjanju lastnih sposobnosti na vseh nivojih. Razumevanje in obvladovanje lastnih ciljev in miselnega ter telesnega potenciala predstavlja najpomembnejše vodilo v zasebnem in poslovnem življenju. Pot do te odličnosti pa še zdaleč ni preprosta, temveč je prepletena z veliko učenja, prakticiranja in vztrajnosti. Na trgu zmagujejo tisti, ki obvladujejo sebe, svoje aspiracije in ne priznavajo naključij.

Naslednje pomembno opozorilo Sriće (1999: 156) pravi, da ustvarjalnosti in rutinskega opravljanja dela ne smemo razumeti kot nasprotji, ki se med seboj izključujeta. Ne gre za rutino ali ustvarjalnost, temveč za rutino in ustvarjalnost. Ravno tako kot je v vsaki organizaciji treba najti pravo ravnotežje med obstoječim in novim, spremembami in stabilnostjo, rutinskim in inventivnim, je treba ravnati tudi z dejavniki, ki omejujejo ustvarjalnost. Njihova uravnoteženost in komplementarnost skriva skrivnost spodbudnega okolja, v katerem imajo nove ideje največ možnosti, da obstanejo in se razvijajo. Ustvarjalne organizacije, družine, šole, podjetja in države se znajo izogniti omenjenim oviram.

Glede povezave med ustvarjalnostjo, umetnostjo in poslovanjem Berginc in Krč (2001: 132) navedeta, da večina ljudi povezuje ustvarjalnost z umetnostjo in ne s poslovanjem. Znani ameriški podjetnik Wayne Van Dick, ustanovitelj podjetja Windfarms, pravi: "Poslovanje je oblika umetnosti. V poslovnem svetu je orodje, s katerim dela posameznik, zelo dinamično. Vanj so tako vključeni kapital, ljudje, trgi in ideje. Vsa ta orodja imajo svoja življenja. Vse te stvari je potrebno organizirati, reorganizirati in jih postaviti v nove oblike, kar predstavlja ustvarjalen proces."¹⁶

V zaključku pregleda definicij ustvarjalnosti navajam misel Likarja (v Likar in drugi, 2002: 16), da je z ustvarjalnostjo tako kot z drugimi talenti in če hočemo biti profesionalni, jih moramo neprestano razvijati; ter mnenje Sriće (1999: 156), da je rutinerjev vedno več kot ustvarjalnih ljudi. Ustvarjalne ideje, ki jih obdajajo vse omenjene ovire, so nežne rastlinice, ki jih je težko vzgajiti in lahko uničiti. Okolica jih zelo pogosto sprejme "na nož".

¹⁵ Invencija je šele ideja - prvi korak do inovacije, ki predstavlja zamisel, razvito do uporabe - komercializacije, ki služi končnemu uporabniku (Likar v Likar in drugi, 2002: 18).

¹⁶ Pomen povezave med ustvarjalnostjo, umetnostjo in poslovanjem, je izpostavljen tudi na predstavitvah Poslovne šole Bled - IEDC, ki je edina v Sloveniji in ena redkih v svetu, ki v svoj predmetnik vključuje umetnost. Tako imenovani holistični pristop in umetnost kot navdih managerjem in voditeljem ter učenje s prenosom spoznanj z drugih področij in poklicev so posebnosti filozofije študija na IEDC. Šola ima tudi svojo umetniško zbirko, ki vključuje prek 200 del znanih slovenskih slikarjev in kiparjev. Celo zgradba šole je zasnovana kot neke vrste galerijski prostor. Kot del programa so v njihovo delo vključeni številni umetniki, ki svoja znanja aplicirajo na management. V goste redno vabijo tudi predavatelje iz širšega družbenega okolja, vključno s športniki, vodilnimi politiki in filozofi, predstavniki nevladnih organizacij, da bi razširili pogled na pomembnost izvirnega in ustvarjalnega razmišljanja, kakovost in komunikacijo ter s tem spodbujali posameznikovo ustvarjalnost in inovativnost. Prof. dr. Danica Purg (v Škodič, 2005: 30), direktorica IEDC, pravi: "Umetnost in umetniki nas spodbujajo k temu, da bolje vidimo, slišimo in čutimo, kar se dogaja znotraj nas in okoli nas. Umetnost nas izziva, šokira in navdihuje. Hkrati razširja naša obzorja, naše komunikacijske spretnosti in fleksibilnost v odzivnosti. Umetnost spodbuja našo lastno ustvarjalnost in inovativnost."

3.1.2. Trikomponentni model ustvarjalnosti

Komponentna teorija ustvarjalnosti v nasprotju s tradicionalnim pristopom trdi, da so vsi ljudje z normalnimi kapacitetami sposobni ustvariti vsaj enostavno ustvarjalno delo v določenem obsegu in v določenem času in da okolje lahko vpliva na stopnjo ter frekventnost ustvarjalnega vedenja.

Sodobna teorija iz ZDA pozna tri osnovne komponente, ki se nanašajo na področje posameznika in njegov ustvarjalni proces. Vsaka komponenta je nujen pogoj ustvarjalnosti v katerikoli dejavnosti in vključuje izkušnje, sposobnosti ustvarjalnega mišljenja in notranjo motivacijo (Amabile, 1996: 112-127; Williams in Yang v Sternberg, 1999: 382).

Komponentni model ustvarjalnosti je bil narejen na osnovi že poznanih dejavnikov, kot so: pomembnost talenta, izobrazba, spoznavne (kognitivne) sposobnosti, interesni vzorci, osebnostne dispozicije, funkcijski interaktivni dejavniki, ki vplivajo na ustvarjalno vedenje in nasprotujoča si vloga "delati" in "igrati" v motivacijskem ustvarjalnem vedenju (Amabile, 1996: 84).

Model izhaja iz predpostavke, da pride do ustvarjalnega dejanja takrat, ko se človeške sposobnosti prekrijejo z močno poudarjeno notranjo vzpodbudo - motivacijo. Višja stopnja ustvarjalnosti pogojuje višjo mero medsebojne stopnje in prepletanje treh komponent.

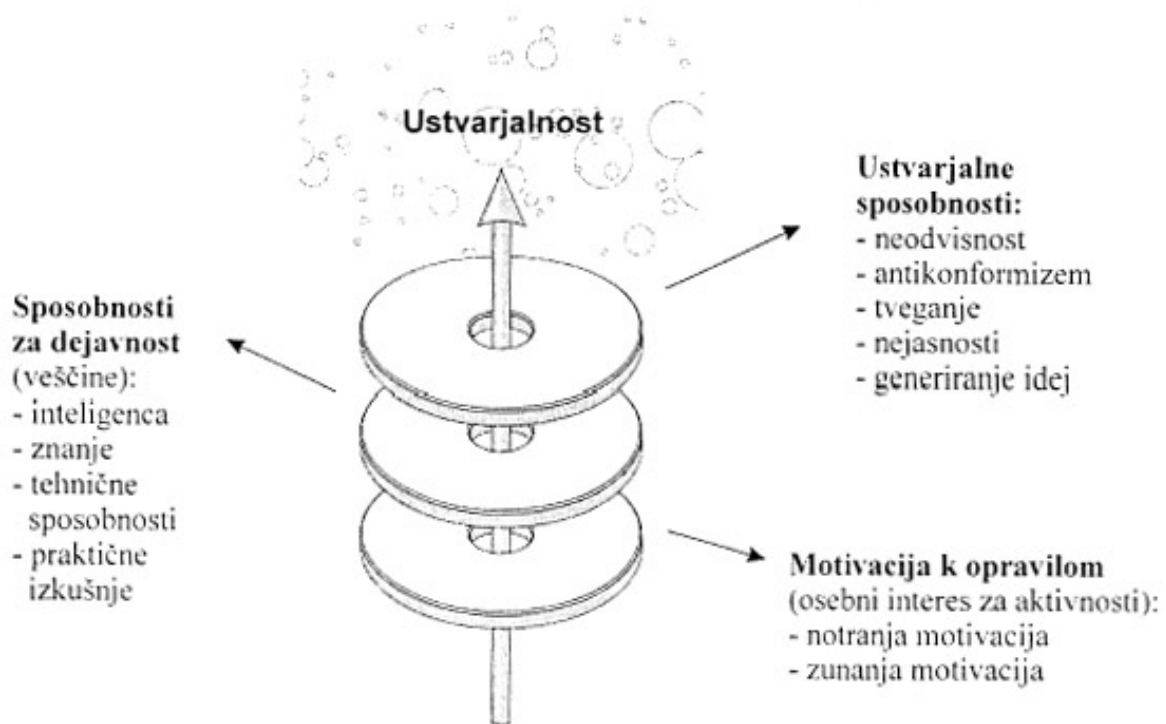
Bergine in Krč (2001: 31-32) trem ključnim komponentam ustvarjalnosti posvetita precejšnjo pozornost:

- 1) Razvijanje področja pomembnih sposobnosti za lastno dejavnost. Ta komponenta vključuje področje razvoja sedanjih in bodočih izkušenj, povezanih s sposobnostmi (veščinami) in spretnostmi posameznika na določenem področju. Vključuje osnovno inteligenco, potrebno za delo na tem področju, ki jo pogosto povezujemo s talentom. Nadaljnji element je znanje, ki ga posameznik pridobi s formalno in neformalno izobrazbo, tehnično sposobnostjo in praktičnimi izkušnjami na nekem področju. Najpomembnejši dejavniki so torej izobrazba in praktične izkušnje.
- 2) Druga pomembna komponenta se nanaša na ustvarjalne sposobnosti. Vključujejo kognitivne (spoznavne) in osebne stile, ki prispevajo h generiranju novitet in uporabnih idej na določenem področju. Ključne ustvarjalne sposobnosti se nanašajo na neodvisnost, antikonformizem, usmerjenost k tveganju, k nejasnosti – dvomom, na sposobnost preseganja kognitivnosti, uporabo širokega področja miselnih kategorij pri shranjevanju informacij, uporabo tehnik za prebliske in generiranje domiselnih idej. Pri tem je zanimivo, da večino teh sposobnosti lahko že imamo, možno pa se jih je tudi naučiti v izobraževalnem procesu in z izkustvenimi spoznanji.
- 3) Tretja komponenta je motivacija za opravila. To pomeni točno določen osebni interes (notranjo vzpodbudo) z osebno motivacijo za posebne aktivnosti na določenem področju, na točno določenem prostoru in času. Motivacija za opravila in aktivnosti je lahko:
 - a) primarno notranje narave,
 - b) primarno zunanje narave.

Čeprav obe motivaciji delujeta konsistentno, je pri posamezniku ponavadi ena primarna v konkretnem angažmaju pri aktivnostih. Notranja motivacija nas ponavadi spodbuja zaradi lastnega angažmaja in interesov pri zadovoljevanju potreb ali pa nam predstavlja osebni izziv. Zunanja motivacija nas spodbuja k doseganju zunanjih ciljev, kot je denimo doseganje skupnih ciljev za nagrado, zaključek dela do predvidenega roka ali pa tekmovanje.

Rezultati nekaterih ameriških raziskav nam povedo, da so ljudje mnogo bolj ustvarjalni, če so notranje motivirani z lastnimi potrebami, zadovoljstvom, uživanjem

in z izzivi pri svojem delu. Z drugimi besedami to pomeni, da so ljudje mnogo bolj ustvarjalni, če iščejo motive in spodbude v sebi.



Slika 1: 3-komponentni model ustvarjalnosti
(Berginc in Krč, 2001: 33)

Avtorica Amabile (1996: 126) pravi, da se določene oblike zunanje motivacije, ki jih imenujemo sinergijski zunanji motivatorji, nujno ne odmikajo od notranje motivacije in ustvarjalnosti. Ti motivatorji, kot so denimo nagrade, ki posamezniku omogočajo spoprijem z zanimivim projektom, lahko celo povečujejo ustvarjalnost. Notranja motivacija je najpomembnejša pri tistih hevrističnih stopnjah ustvarjalnega procesa, kjer je novost najnujnejša (denimo oblikovanje idej), medtem ko lahko sinergijska zunanja motivacija igra koristno vlogo, če se pojavlja pri tistih bolj algoritmičnih stopnjah procesa, kjer je primernost izdelka določena (denimo preverjanje veljavnosti ideje).

Predstavitel trikomponentnega modela ustvarjalnosti zaključujem z ugotovitvijo, da višje kot so razvite stopnja pomembnih sposobnosti za dejavnost, sposobnosti za ustvarjalnost in notranje motivacije k opravičilo, višja je tudi končna stopnja ustvarjalnosti ter inovativnosti v končnem produktu. Osebe, ki so bolj notranje (bolj se zavedajo) kot zunanje motivirane k opravičilo, razvijajo bolj konsistentno ustvarjalnost.

3.1.3. Vrednotenje ustvarjalnosti

Po mnenju Berginca in Krča (2001: 20) razpolagamo z zelo slabim metodološko raziskovalnim orodjem za raziskovanje ustvarjalnega načina razmišljanja. Če pri tem znanstveno utemeljimo, da je ustvarjalnost produkcija nepredvidljivega, kljubujemo osnovnemu cilju znanosti – napovedovanju.

Nobena metoda vrednotenja ustvarjalnega pomena neke ideje ali proizvoda ni popolna. Samo test časa lahko pokaže zgodovinski konsenz, ali je bilo ustvarjalno delo zares

ustvarjalno ali zgolj bizaren poskus. Poleg tega ustvarjalnost ni zgolj domena človeka, temveč tudi narave, ki ustvarja na vsakem koraku. Pri tem je presojanje ustvarjalnega pristopa lahko v vsaki znanstveni disciplini relativen pojem. Denimo, glasbeni kritiki lahko prisodijo veliko mero ustvarjalnega pristopa pri neki novi glasbeni kompoziciji. Naknadno pa so lahko seznanjeni z dejstvom, da je kompozicijo ustvaril računalnik. Zato je pomembno, da si zapomnimo tri elemente ustvarjalnega procesa:

- a) novost v odzivu okolja,
- b) primernost (zunanjšega) odziva,
- c) nedokončanost rezultata – ideje ali proizvoda (Berginc in Krč, 2001: 30-31).

Tudi Mayer (1994: 66) pravi, da znanost še zdaleč nima orodij, s katerimi bi lahko sama pojasnila fenomen ustvarjalnosti. Če bo to hotela, bo morala svoj jezik in metode še močno razviti. Med posebnimi problemi Mayer (v Kovač in drugi, 2004: 61-62) omeni merjenje ustvarjalnega potenciala, saj testov za merjenje ustvarjalnosti ni in jih nikoli ne bo. Meriti nekaj, česar še ni, ni mogoče. Zato ustvarjalni potencial ugotavljamo posredno, prek značilnega obnašanja in mišljenja, ki odlikujeta ustvarjalne ljudi. Vemo, da so ustvarjalni ljudje nekonformni, kritični, temeljiti in vztrajni. Tudi razmišljajo na svojstven način, imajo zelo bogato domišljijo, v svojem ravnanju so izvirni in duhoviti, v obnašanju pogosto posebni, v medosebnih odnosih pa lahko tudi zelo težavni. Na osnovi detekcije naštetega lahko le posredno sklepamo na učinkovitost ustvarjalnega potenciala.

Da je metodologija vrednotenja ustvarjalnosti problematična, se strinja tudi Amabilejeva (1996), saj so testi za merjenje dokaj pomanjkljivi. Smiselna bi bila le medsebojna primerjava empiričnih rezultatov s podobnimi raziskavami. Testi ustvarjalnosti so se najboljše uveljavili v empiričnih študijah, ki jih avtorica deli na tri kategorije: osebni testi, biografski testi in vedenjski testi. Večina sodobnih avtorjev si je enotna, da omenjeni testi niso nikoli popolnoma zanesljivi in potemtakem ne definirajo ustvarjalnega potenciala posameznika, pač pa zelo natančno opredeljujejo lastnosti in zmožnosti posameznika v dani situaciji.

3.2. Ustvarjalni posameznik

Na osnovi lastnih opazovanj menim, da je posameznik najbolj ustvarjalen, ko je motiviran zaradi lastnih interesov, ugodja, zadovoljstva in izzivov, ki mu jih ponujajo delo in vsakodnevne aktivnosti. Pri svoji aktivnosti uživa kot otrok, ki se igra svojo najljubšo igro.

Ustvarjalnost posameznika temelji na njegovem samozaupanju. Kdor ne zaupa vase, ne verjame v svoje ustvarjalne potenciale, ima lahko dobre zamisli, a jih ne upa pokazati drugim in tudi ne verjame, da jih lahko uresniči (Mayer, 2004: 342).

Maslow (1998: 229) pravi, da se je ustvarjalni posameznik sposoben soočiti s spreminjajočo se prihodnostjo, kar pomeni, da ne potrebuje trdno postavljene in stabilne prihodnosti. Sposoben je improvizacije, zato mu spremenjeni načrti ne povzročajo vznemirjenja in strahu.

Gardner (v Boden, 1994: 145) meni, da ustvarjalni posameznik rešuje probleme, oblikuje izdelke ali postavlja nova vprašanja znotraj določenega področja na način, ki se že na začetku kaže kot nenavaden in je sčasoma sprejet znotraj vsaj ene kulture.

Po Raudseppu (1983 v Berginc in Krč, 2001: 37) ima ustvarjalni posameznik naslednje lastnosti:

- visoko vrednotenje estetskih kvalitet in izkušenj,
- visoko stopnjo energije,

- intelektualno iskrenost,
- občutljivo zaznavanje problemov,
- sposobnost generiranja velikega števila novih idej,
- fleksibilnost v razmišljanju,
- originalnost,
- odzivnost na občutke,
- odprtost za podzavestne fenomene,
- visoko stopnjo motiviranosti,
- obvladovanje strahu pred negotovostjo,
- sposobnost miselne koncentracije,
- razmišljanje z domišljijo,
- selektivnost.

Tudi Srića (1999: 72-73) pravi, da je za nekatere ustvarjalen posameznik izviren, sposoben hitrega proizvajanja velikega števila različnih idej, sposoben ločiti vir in vsebino koristne informacije, je vzdržljiv in predan reševanju problemov, se ne odloči prezgodaj, dokler še ne ve dovolj, je neodvisen v razsojanju, nenaklonjen avtoriteti, nekonformist, razigran in "neresen", sposoben stvari v življenju relativizirati, obdarjen je tudi z nenavadno domišljijo. Drugi menijo, da je ustvarjalca, zlasti znanstvenika, mogoče prepoznati po tem, da je odprt, hitrih misli, sebičen, impulziven, prepričljiv, zahteven, predan delu, intelektualno radoveden, nezavrt, agresiven, prepričan o svojih sposobnostih, naklonjen estetiki, introvertiran, neodvisnega mišljenja, prožen, čustveno nestabilen, občutljiv, radikalen, družbeno neprilagodljiv, dominanten, s smislom za humor in iniciativen. Lastnosti ustvarjalnih posameznikov imajo preširok razpon, da bi nekega človeka lahko preprosto označili, da je ustvarjalen ali neustvarjalen. Vsak človek v sebi skriva ustvarjalne možnosti. Nekateri posamezniki so ustvarjalnejši od drugih, razlika med njimi pa ni absolutna, temveč relativna (ni ustvarjalnih in neustvarjalnih ljudi, temveč so bolj ali manj ustvarjalni)¹⁷. Ustvarjalnost se v različnih strokah različno razodeva tako, da se ustvarjalni posamezniki na različnih področjih človekove dejavnosti med seboj razlikujejo.

Za ustvarjalnega posameznika je po mojem mnenju značilno tudi stalno prisotno nezadovoljstvo z doseženim in stalno prizadevanje po ustvarjanju boljšega od obstoječega, z drugimi besedami ga lahko označimo za perfekcionista. Dobro je, da se je ustvarjalnosti potrebno in možno učiti. Ustvarjalci se sicer rodijo, vendar lahko vsak svojo ustvarjalnost izboljša oziroma se je "nauči", saj skoraj nič ni nemogoče. Mogoče postane vse tisto, o čemer

¹⁷ Določena stopnja ustvarjalnosti se skriva tudi v ljudeh, ki v vsakdanjem življenju in delu ne kažejo nobenih znamenj ustvarjalnega vedenja. Njihovo ustvarjalnost je verjetno zavrta vzgoja, vpliv okolja, lahko je bila tudi zanemarjena. Morda sta jo "ubila" rutinsko delo in življenje ali pa ni bila spodbujena z nagradami, niti ni bila izpostavljena izzivom. V takšnem primeru govorimo o "blokadah" ustvarjalnosti, ki so lahko osebne, kulturne, psihološke, sociološke, politične, ideološke ali drugačne narave. Ustvarjalnost je na primer podobna višini, teži ali moči človeka. Posamezniki se precej razlikujejo po obsegu teh lastnosti, vendar ima vsak določeno težo, višino in moč. Podobno je tudi v vsakem od nas določena količina (morebitne) ustvarjalnosti, čeprav so nekateri posamezniki očitno ustvarjalnejši od drugih (Srića, 1999: 73).

Kot odlično, a vendar pogosto kot zelo resnično, ocenjujem razmišljanje Evansa in Russella (1992: 49-50), ki pravita, da je tako kot mnogo drugih človeških lastnosti v začetnih stopnjah tudi ustvarjalnost lahko krhka in ranljiva. Kot otroci smo kar prekipevali od ustvarjalnosti, izmišljali smo si nove igre, tvorili nove stavke, v domišljiji ustvarjali nove svetove, gradili gradove iz ostankov lesa, si z lahkoto našli nove prijatelje. Nato smo šli v šolo in se najbrž veselili, da bo tudi učenje del te ustvarjalne igre. Vendar se je igra vse prevečkrat izgubljala. Ko smo "odraščali", je učenje postajalo vedno resnejše. Naša ustvarjalna moč je v glavnem spala, včasih so nam jo celo odrekli in le malokdaj jo je kdo pohvalil. Zato se ni čuditi, da nas je večina končala šolanje z občutkom nekakšnega notranjega pomanjkanja in razočaranja. Svobodna ustvarjalnost je postala kot izgubljene sanje, ki smo se jih le še medlo spominjali iz preteklih dni. Zdaj jo je zamenjala visoko razvita sposobnost za racionalno mišljenje.

verjamemo, da je mogoče. V ustvarjanje tega pa moramo seveda vložiti čas, energijo in hotenje.

Za zaključek opredeljevanja značilnosti ustvarjalnega posameznika navajam Mayerjevo (1994: 115) mnenje, da sta za profesionalno ustvarjalnost potrebna talent in znanje. Prvega zagotavljamo s strokovno selekcijo, drugega pa s treningom posebnih spretnosti. Interdisciplinarna in transdisciplinarna znanja morajo nenehno plemenititi osnovno stroko. Potem lahko manager postane tudi vodja ljudi, s katerimi na izviren način dosega poslovne uspehe.

3.3. Ustvarjalni tim

Slovar slovenskega knjižnega jezika (2001: 1397) pozna in enači obe obliki: team in tim. Tim je skupina ljudi, ki opravlja skupno delo, delovna skupina; tim je tudi skupina športnikov, ki nastopa na isti strani v športni igri, moštvo.

Ustvarjalni timi so nujni za uspešno soočanje sodobnih podjetij z izzivi globalnega poslovnega okolja. V osnovi potrebe po oblikovanju timov je povsem preprosta logika, da če vsak posameznik naredi tisto, v čemer je najboljši, potem bo tudi končni dosežek zagotovo boljši. Tudi v literaturi je pogosto zaslediti mnenja, da se v dobrem timu slabosti vsakega posameznika kompenzirajo s prednostmi, ki jih imajo drugi člani tima in da nihče ni idealen kot posameznik, tim kot celota pa lahko deluje idealno. Z dopolnjevanjem drug drugega sodelavci v timu dosegajo zahtevnejše rezultate, kot bi jih, če bi iste naloge opravljali kot posamezniki. Z navedenim se strinjam in menim, da to velja predvsem za dobre oziroma mogoče celo najboljše time, ki so v vsakdanjosti premalo pogosta organizacijska oblika.

Ustvarjalni tim zame predstavlja celoto, sestavljeno iz sposobnih posameznikov različnih strokovnosti, izkušenj in znanj, ki združijo svoje moči za doseganje oziroma osvajanje skupnega, vsem znanega cilja. Delo v timu opravljajo s takim veseljem in navdušenostjo, kot sta prisotna pri že omenjeni igri otroka, ki se igra svojo najljubšo igro. Pri tem potrebujejo drug drugega, zato med seboj sodelujejo, se podpirajo, izmenjujejo informacije, znanja in izkušnje, se konstruktivno odzivajo na mnenja drugih, sodelujejo tudi pri odločitvah, so pri svojem delu ustvarjalni, v medsebojnih odnosih prevladujejo odkritost, odprtost in zaupanje, za opravljeno delo delijo skupno odgovornost in so nagrajeni tako, da osvojitve skupnega cilja prinese posredno ali neposredno korist vsakemu članu tima. Odgovornosti ne sprejemajo kot obremenitve, ampak kot priznanje njihovi pomembnosti in njihovem prispevku timu oziroma celotni organizaciji. Velja poudariti, da je pogoj uspešnega timskega dela zdrav individualizem, seveda pozitiven. V naših podjetjih individualizem prepogosto dobi predznak negativnosti za razliko od tako imenovanega modela skandinavskih podjetij, kjer je poudarjen prav pozitiven individualizem.

Lynn Isabella (v Purg in drugi, 2003: 11) definira timsko delo kot partnerski proces med različnimi skupinami posameznikov z namenom doseganja ciljev, ki so pomembni za vse¹⁸.

Drucker (2001: 25, 175) pravi, da je tim pomembna organizacijska oblika, in če je uspešno uveden in se uspešno izvaja, je brez dvoma najučinkovitejša organizacijska oblika. Dandanes zelo malo ljudi dela neodvisno od drugih in dosega rezultate neodvisno od drugih –

¹⁸ Pri definiranju tima se na cilje navežeta tudi Claudel (v Purg in drugi, 2003: 105), ki razume tim v širšem smislu kot skupino ljudi, ki so v interakciji in delujejo skupaj za doseg skupnega cilja, ne glede na obliko, ki jo skupina lahko ima; ter Lipičnik (1998: 419), ko pravi da je tim skupina, za katero je značilno, da sodeluje pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev.

nekaj velikih umetnikov, znanstvenikov in športnikov. Večina ljudi dela z drugimi ljudmi in je učinkovitih le v sodelovanju z drugimi. Tudi Evans in Russell (1992: 157) se strinjata, da nihče dela ne zmore več sam. Niti približno ne, čeprav včasih mislimo, da bo šlo. Ne samo, da moramo delati skupaj, tudi odvisni smo drug od drugega. Naša znanja so različna in vsak od nas prispeva nekaj drugačnega in to nam daje moč. Biti moramo ponižni in pogumni, da si priznamo lastne meje, da bo družba lahko delovala kot celota, sicer ne bomo dolgo preživeli.

Možina (2004: 9) pojmuje time kot gradbene kamne organizacije oziroma tim kot skupino ljudi, ki uspešno deluje in skupaj rešuje naloge. Uspešno pomeni kvalitetno opravljeno delo v predvidenem času in z gospodarno rabo razpoložljivih virov. V timu obstaja dinamična interakcija med posameznimi člani in aktivno prilagajanje skupnemu cilju – dosežku. Toda v praksi so primeri, ko člani ne sodelujejo, morda si celo nasprotujejo in s tem povzročajo obilo težav in zapravljanja časa. Pomembna je vloga vsakega člana, ključna vloga pa pripada vodji, ki mora najti načine, da bodo člani čimbolj sinergistično sodelovali v korist oddelka ali organizacije. Na morebitne težave v timu opozori tudi Casse (v Purg in drugi, 2003: 15, 19) s tem, da ima napačna uporaba (zloraba) tima globoke in resne posledice, kot so izguba časa, nemotiviranost, neučinkovito delovanje... Pravi tudi, da je tim vedno skupina, skupina pa ni avtomatično tim. Timsko delo razume kot "proces, s katerim skuša skupina ljudi na sistematičen način uporabiti talente članov tima z namenom doseganja zastavljenih ciljev na najboljši možen način". Timsko delo je vsepovsod in veliko ljudi verjame, da je najboljši odgovor na večino poslovnih in drugih izzivov v tem, da imamo dober tim.

Podrobnejši pregled navedene definicije izpostavi timsko delo kot "proces", ki je stalen, živ in dinamičen. V "skupini ljudi" so pripadniki obeh spolov, ki so zbrani in povezani z namenom, da bi dosegli nekaj pomembnega za vse. S "skuša uporabiti" se poudari, da timsko delo ne poteka avtomatično, ampak zahteva trud in energijo. "Sistematičen način" maksimalno večja možnosti za uspeh. "Talenti" posameznih članov so lahko strokovni, vodstveni... in so na voljo timu, da jih uporabi. Razlog obstoja tima je doseganje "zastavljenih ciljev" na "najboljši možen način" oziroma z najmanjšimi stroški za vse.

Predstavljena definicija razume timsko delo kot proces, o tem oziroma ustvarjalnem procesu tima razmišlja tudi Mayer (1994: 146-152), ko meni, da globlje razsežnosti ustvarjalnega procesa v timu bivajo v medosebnih odnosih članov¹⁹. Med ključne dejavnike ustvarjalnosti spadajo: osebna simpatija, neformalno vodenje, navdušenje nad delom, strpnost do drugačnosti, dejavno poslušanje, kolegialno prijateljstvo, spodbuden ambient, ustvarjalna klima in izborna prehrana.

Oblikovanje ustvarjalnega tima je dolgotrajen in zapleten proces razvoja medosebnih odnosov in dinamike vlog članov. Dogovarjanje in sporazumevanje med člani je vsestransko in živahno. Vse je v nenehnem gibanju, vrtenju in spreminjanju. Vsi delajo vse v okviru svojih zmožnosti in znanja. Vsi se trudijo, da je vsem skupaj prijetno. Medsebojne spodbude in če je treba tudi tolažbe, vzbujajo vzdušje prijateljske kolegialnosti. Položaj posameznika ni določen s hierarhičnim položajem, marveč s prispevkom, ki ga trenutno daje pri reševanju nalog in problemov (Mayer, 1994: 148-149).

Ustvarjalna organizacija pojmuje tim kot osnovno produkcijsko celico, ki temelji hkrati na ustvarjalni svobodi posameznika in na konsenzualnem odločanju skupine. Delovanje tima temelji na čim večji preglednosti znanja, nenehni izmenjavi izkušenj, enakovrednem avtorstvu, vključevanju vseh razpoložljivih notranjih in zunanjih virov (outsourcing), predvsem

¹⁹ Najgloblja skrivnost je najbrž neizrekljiva, ker temelji na enkratni, neponovljivi interakciji notranjih in zunanjih svetov, ki vključujejo vse razsežnosti intelekta in se prav zato izmika docela racionalnemu prikazu Mayer (1994: 157).

pa sistematičnem kombiniranju posameznikov v učinkovite skupinske strukture, sestavljene po principih enotnosti in raznolikosti (Mayer v Kovač in drugi, 2004: 99-100).

Mayer (2001: 429) poda tudi odlično opredelitev ustvarjalnih timov z besedami, da so to "jedra ustvarjalne organizacije, v kateri so vsi procesi usmerjeni k oblikovanju ustvarjalnih dosežkov - najpomembnejših dejavnikov konkurenčnosti posameznika in organizacije".

Tim je potrebno iz delovne skupine šele razviti (Praper, 2001) in to dosežemo prav v trenutku, ko se delovna skupina iz rutine zavijti v orbito ustvarjalnega sodelovanja. Med delovno skupino in timom je namreč velika razvojna razlika²⁰. Medtem ko je cilj klasične delovne skupine visoko kakovostno (standardizirano) rutinsko delo, je cilj tima ustvarjalno delo, ki vodi k novim stvaritvam. Timsko delo je skupinsko delo samostojnih članov. Vsakdo ima specifično znanje in odgovarja za svoje odločitve, ki so podrejene skupnemu cilju v okviru določene delovne naloge. Nihče ni nikomur podrejen ali nadrejen, vsakogar in vse skupaj obvezuje delovna naloga. Zato na vodjo ustvarjalnega tima gledam kot na "kapitana moštva", na prvega med enakimi!

Hill (v Northouse, 2004: 211-215) navede ugotovitve Larsona in LaFasta, da ne glede na vrsto tima obstaja osem značilnosti, ki so povezane z odličnostjo timov: jasnost ciljev, k rezultatom usmerjena struktura, kompetentnost članov, skupna obvezanost, sodelovalna klima, standardi odličnosti, zunanja podpora in priznavanje ter vodenje.

Osnovne značilnosti ustvarjalnega tima so nadseštevnost ($1+1>2$), vzajemni sinergični učinki, velika prožnost, napovedna moč in hitrost učenja, predvsem pa večja verjetnost in hitrost nastajanja ustvarjalnih dosežkov²¹. Tim se razvija v smeri nastajanja svojstvenega spodbudnega vzdušja, kolegialnega prijateljstva, ustvarjalnega zanosa in notranje kulture, ki temelji na značilnih skupnih vrednotah, obnašanju, občutku za lepo, čutu za pravičnost (Mayer v Kovač in drugi, 2004: 110).

Henry (2001: 34) meni, da ima ustvarjalni tim ponavadi precejšnjo mero svobode pri tem, kaj dela ali vsaj pri načinu, kako dela. Isaksen in Lauer (2002: 81) opredelita najustvarjalnejši tim kot tisti, ki proizvaja: novo, edinstveno ali izvorno; vredno, primerno in koristno; priznано in z rezultati ter ustvarja pozitiven vpliv.

Med pogoji timske ustvarjalnosti Quiske in drugi (1973 v Brajša, 1996: 127) omenijo odprt odnos do okolja, prenašanje nasprotij, dovezetnost za težave, prilagodljivost in izvirnost, željo po uspehu, pripravljenost biti drugačen, določeno mero introvertiranosti, pripravljenost za reševanje novih in zapletenih problemov, vztrajnost pri iskanju rešitev, sposobnost prilagajanja, pobudo, vitalnost in pripravljenost na tveganje. Kot odlično dopolnilo avtorjev pogojem uspešnega timskega dela ocenjujem pripravljenost članov tima, da se odpovedo sanjarjenju o lastni vseomogočnosti, in opozorilo na pomen sprejemanja drugačnih stališč ter medsebojnega pojasnjevanja vseh vidikov problema.

Brajsa (1996: 127-128) še naprej razmišlja o ustvarjalnih timih in pravi, da so odprti za vse novo in drugačno, ne bežijo pred težavami in nasprotji, so prilagodljivi in delujejo izvirno, so vztrajni, sprejemajo tveganje in so polni življenja in pobud.

Vsak ustvarjalen tim potrebuje močno akcijsko usmerjenost, ki jo odražajo reflektivnost, konstruktivna kontroverznost, tolerantnost do idej posameznika ali manjšine in pripadnost odličnosti.

²⁰ Delovne skupine so osnovne organizacijske celice, ki delajo po določenem programu in vnaprej izbranih vlogah (Mayer, 2001: 429).

²¹ Z delom v timu je mogoče tudi pomembno zmanjšati ustvarjalno negotovost. Na poseben način usposobljen tim je lahko pomemben pospeševalnik ustvarjalnega procesa in s tem pomnoževalnik ustvarjalnih dosežkov (Mayer et. al., 2001 v Kovač in drugi, 2004: 99).

3.4. Ustvarjalna organizacija²²

Ustvarjalna organizacija je usmerjena v kakovost, zagotavlja svoboden pretok informacij, njeni člani med seboj delijo dobro in slabo, odločitve sprejemajo s soglasjem, nastaja organizacijska sinergija²³. Poleg tega je takšna organizacija neodvisna pri odločitvah, njeni člani razumejo bistvo ustvarjalnosti, v njej cilj ne opravičuje sredstva, upravljana pa je na podlagi dobrega zgleda svojega managementa (Srića, 1999: 177).

Srića (1999: 177-178) doda tudi naslednje značilnosti ustvarjalne organizacije:

- Nezadovoljstvo z obstoječim stanjem. Potreba priti na vrh in doseči najboljše strokovne rezultate. Ustvarjalno nezadovoljstvo ustvarja miselnost zmagovalcev.
- Odprtost do novih idej. Učenje na lastnih in tujih napakah ter zgledih.
- Eklekticizem. Pripravljenost, da pri iskanju najboljše rešitve vzamemo "od vsakega po nekaj", ne glede na izvor. "Eklektik" vedno ve največ, ker se je pripravljen učiti od vsakogar in uporabiti tisto, kar je največ vredno.
- Ustvarjalnost iz potrebe. Dejavno odzivanje na probleme, poskus iz stiske izvleči spodbudo za kakovostne spremembe. Če je treba, ni težko.
- Raziskovalno obravnavanje problemov. Razumevanje problemov in okolja kot vira znanja, dobrih priložnosti in spodbude za učenje.

Ustvarjalna organizacija izhaja iz novih potreb tistih, ki jim je dejavnost (proizvodnja) namenjena in jim hkrati ponuja opcije, ki jih sama izumlja (ustvarja). To pomeni, da mora biti v partnerskem odnosu s kupcem, ki nenehno oblikuje nabor želja, ki naj bi jih v organizaciji izpolnili, in problemov, ki naj bi jih učinkovito rešili. Nabor želja in nerešenih problemov mora biti skrajno pregleden (transparenten), nenehno vsem na očeh. To lahko zagotovi le učinkovito uporabljena informacijska tehnologija²⁴, ki na notranjem spletu organizacije nenehno objavlja prioritetni nabor nerešenih problemov kot spodbudo, da bi se jih zaposleni prostovoljno lotili. Pri tem ustvarjalna organizacija izključuje vsako dokončno pravilo in obliko. Vprašanje, kako organizirati delovni proces, da bodo ljudje ustvarjalni, že samo zahteva ustvarjalen odgovor (Mayer v Kovač in drugi, 2004: 107-108, 129).

V dobri organizaciji ustvarjalnost sistematično spodbujajo, ker je odločilen dejavnik konkurenčnosti posameznika in organizacije. Vedo tudi, da je njena pojavnost odvisna od posebnih pogojev, ustvarjalnega vzdušja, da je ni mogoče načrtovati, marveč le spodbujati in pričakovati (Mayer v Kovač in drugi, 2004: 61). Tudi Amabile (1996: 4) se strinja, da je za ustvarjalnost potrebno vzpostaviti ustrezno podporno okolje, ki ga definira z ustrezno stopnjo svobode in kontrole, učinkovitim projektnim načinom vodenja podjetja, primernimi viri, pogumom²⁵, različnimi fleksibilnimi organizacijskimi strukturami, priznanji in povratnimi informacijami, potrebnim časom, novimi izzivi, pritiski in drugimi strukturnimi dejavniki.

²² Simbol ustvarjalne organizacije bi lahko bil starogrški bog Kairos. Poosebljal je priložnost, ki jo je treba nemudoma zgrabiti in jo izkoristiti. Imel je dolge lase, za katere ga je bilo treba hitro zgrabiti, da ni odhitel mimo. Ustvarjalnost je v svojem jedru tudi hiter vpogled v novo priložnost, ki jo imamo navadno za srečno naključje, a tega ni, če ga ne pričakujemo (Mayer v Kovač in drugi, 2004: 129).

²³ Načelo sinergije pravi, da je celotna vsota vseh sposobnosti in darov večja od seštevka posameznih delov. Za dobro vodenje je sinergija nujna in dobri vodje vedo, kako jo gojiti (Mesiti, 2003 : 13).

²⁴ Računalniki in informacijska tehnologija so najboljši kazalci pomena ustvarjalnosti ter hitrosti in globine sprememb, ki nas obdajajo. Tisto, kar se v drugih panogah in dejavnostih dogaja več deset let, stoletij in tisočletij, se v informatiki pogosto zgodi "čez noč" (Srića, 1999: 18).

²⁵ Evans in Russell (1992: 49) postavita dobro vprašanje o tem, kolikokrat smo že ugotovili, da so nekomu drugemu pripisali zasluge za idejo, ki smo jo sami imeli že zdavnaj. Ta oseba velja za ustvarjalno, za naše ideje pa nihče ne ve. Kar pogosto se dogaja, da podcenjujemo lastne misli, jih obdržimo zase in se z njimi ne ukvarjamo.

Ustvarjalno podjetje omogoča posamezniku dostop do trga idej in aktualnega znanja, obenem pa ga spodbuja h kreiranju lastnega znanja. Na ta način se tuje znanje nenehno plemeniti z izvirnim lastnim znanjem, ki se z ustvarjalno napetostjo preoblikuje v nove izdelke in storitve. Od deleža lastnega znanja je neposredno odvisna tržna svoboda izdelkov in storitev. Sposobnost ustvarjanja novih potreb na trgu hkrati pomeni tudi postavljanje visokih cenovnih razredov. Temeljni princip ustvarjalnega podjetja je obstoj že omenjene ustvarjalne motivacijske napetosti, ki nastaja med sedanjo in prihodnjo dejavnostjo podjetja. Razlika oziroma potencial med sedanjim stanjem in podobo podjetja v hipotetičnem okolju prihodnosti je (bo) lahko konkurenčna prednost podjetja pred tekmeci in povzroča ustvarjalno motivacijsko napetost, ki je osnovni dejavnik sproščanja notranje energije podjetja. Sproščanje ustvarjalne napetosti je energija, ki na osnovi teženj, strategij in ciljev približuje sedanjo dejavnost podjetja prihodnji – viziji²⁶ in obratno (Mayer, 1994: 75-77, 79).

Berginc in Krč (2001: 169) pravita, da je ustvarjalnost pri vodenju ekonomskih funkcij podjetja – trženju, proizvodnji, financah, človeških virih, raziskavah in razvoju ter informacijskem managementu – tisto, kar dejansko loči resnično uspešna podjetja od manj uspešnih. Podobno sta skorajda desetletje prej razmišljala tudi Evans in Russell (1992: 13) z besedami, da bodo v prihajajočih letih preživele organizacije, ki so pripravljene opustiti neustrezni odnos in odgovoriti na pritiske sprememb ustvarjalno.

Na tem mestu je nujno navesti tudi svojevrstno opozorilo Mayerja (v Kovač in drugi, 2004: 96-97), da je ustvarjalnost za večino podjetij žal le moda! Zavzemanje za ustvarjalnost na deklarativni ravni je enako priseganju na visoko modo, medtem ko smo v resnici odeti v klasična oblačila. Vzrok za tako stanje je nadvse preprost. Odločitev za uresničitev ustvarjalne organizacije je neizogibno povezana z visokimi investicijskimi stroški, tveganjem in negotovostjo, kar povzroča strah pred neuspehom. Tudi trditev, da je le inovativna organizacija dolgoročno perspektivna, je nepravilna, kajti dejstvo je, da velika tveganja z enako verjetnostjo vodijo organizacijo v propad ali prosperiteto. Zato mora ustvarjalna organizacija svoje procese snovati tako, da bo hkrati z eno nogo na dobro utrjeni poti, medtem ko bo z drugo iskala skrite bližnjice do novega, za trg sprejemljivega in presenetljivega.

²⁶ Vizija podjetja je množica celovitih predstav posameznikov, ki sestavljajo mozaično podobo prihodnosti. Čim več pristojnih ljudi oblikuje vizijo, tem jasnejša postaja in tem bolj se ljudje enačijo z njo. V tem je skrivnost njene motivacijske moči. Če ni vizije, ni ustvarjalne motivacijske napetosti in obratno. Neobstoj vizije v podjetju pomeni ali kratkovidno zadovoljstvo z obstoječim stanjem ali pomanjkanje ustvarjalnih pobud. Oboje je lahko za podjetje nevarno. Največja ustvarjalna napetost nastane, ko je vizija videti uresničljiva in jo sestavljajo atraktivni cilji. Vizija naj bi spodbujala optimalno ustvarjalno napetost, problem pa je, kako jo kot tako sploh zaznavati in uravnavati. Glede na definicijo, ustvarjalna napetost pomeni jakost temeljne motivacije zaposlenih v smeri poslanstva, vrednot in ključnih ciljev podjetja. Vizija podjetja ne izvira zgolj iz poslovnih dejavnosti, ki izhajajo iz sedanjega stanja, marveč tudi iz dejavnosti, ki jih načrtujemo šele v prihodnosti. To je najzlahotnejši del vizije, ki se poraja takorekoč iz sanj ljudi, ki živijo za svoje podjetje in zato nenehno razmišljajo tudi o njegovi prihodnosti. Vizija je tudi najzahtevnejša in obenem najzlahotnejša plat ustvarjalnega strateškega vodenja, ki ne more potekati zgolj na podlagi izkušenj, že znanih in uporabljenih receptov, ali izključno v obliki linearnih racionalnih mišljenjskih vzorcev in rutinskih empiričnih metod. Vizija lahko nastane le kot rezultat integralne človekove sposobnosti osebnega in medosebnega procesa dogovarjanja, predvidevanja in načrtovanja, ki vključuje kompleksne razsežnosti intelekta (Mayer, 1994: 43, 79-81, 95-96).

3.5. Ustvarjalno vodenje

Podobno kot velja za opredelitev ustvarjalnosti, je tudi opredelitev vodenja verjetno skoraj tako zelo veliko, kolikor je avtorjev, ki se v okviru managementa ukvarjajo z vodenjem²⁷.

V zadnjem desetletju se je zanimanje za področje vodenja še stopnjevalo. Razlog je v hiperorganiziranosti sodobnih družb. Postindustrijske družbe so organizacijske družbe. Organizacije so vsenavzočne in obvladujejo naše življenje. Z organizacijami – predvsem z njihovo uspešnostjo in učinkovitostjo – je vodenje tesno povezano. Povezanost poteka preko managementa, ki je širši pojem od vodenja. Zato je razumljivo, da se vedno znova odpirajo vprašanja razsežnosti ter zakonitosti procesa vodenja in njihova razmejitev z managementom²⁸ (Kovač in drugi, 2004: 9).

Kutzschenbach (2004: 40) opozori, da v ustreznih leksikonih pri vodenju že desetletja piše: "doseganje ciljev s sodelavci". Ne piše, da morajo doseganje ciljev spremljati pozitivna čustva zaposlenih ali da deluje samo ob dobrem delovnem ozračju. Pravi, da bi bilo treba definiranje vodenja v leksikonu dopolniti: "dobro ali učinkovito vodenje pomeni poleg doseganja ciljev razvijati sposobnosti zaposlenih oziroma zmanjševati izgube zaradi trenj".

Definicijo ustvarjalnega vodenja ponudi Mayer (1994, 137-138), in sicer, da je "ustvarjalno vodenje ustvarjanje takih delovnih pogojev, medsebojnih odnosov, medosebne komunikacije, motivacije in uporaba takih vedenjskih vzorcev vodenja, ki spodbujajo in navdušujejo rojevanje izvornih zamisli v sebi in pri sodelavcih ter sproža proces spreminjanja idej v novo kakovost in vrednost. Pri ustvarjalnem vodenju gre za doseganje izvornih poslovnih ciljev z relativno trajno skupino ljudi, ki učinkuje nadseštevno in kreativno".

Babarović (2005) definira vodenje kot "umetnost, ki zahteva kreativnost, dober posluš, razumevanje ljudi in časa. Umetnost je najti in izoblikovati v že obstoječem, a enkratnem..., v vas samih in vaših zaposlenih". Eno boljših razmišljanj o vodenju je last Mesite (2003: 6), ki pravi, da je pri vodenju nadvse pomembno, da se lotimo dejanj in da ljudi zanje motiviramo. Vodenje ne pomeni, da preprosto sedimo na svojem položaju ali razlagamo svoje prepričanje. Položaj in naslovi pridejo in gredo. Dejanja in medčloveški odnosi pa so znamenja pristnega voditeljstva in ostanejo za vedno.

Evans in Russell (1992: 28) opredelita vodenje v najširšem pomenu kot "najboljše izkoriščanje svojih zmogljivosti". V tem smislu smo vsi managerji. Vsi iščemo, kako bi izboljšali zmogljivosti, ki so nam dostopne. Ne glede na to, ali vodimo uslužbence v podjetju, proizvodno linijo, finančna sredstva, vodimo kmetijo, dom, obvladujemo medsebojne odnose,

²⁷ Kovač in drugi (2004: 11) pravijo, da bomo ne glede na obsežnost znanstvenih in strokovnih del s področja vodenja zaman iskali enotno opredelitev vodenja. Vzrokov za to je več. Dva najpomembnejša razloga sta v tem, da vodenje preučujejo strokovnjaki različnih znanstvenih ved in disciplin. Drugi pomemben razlog pa je v sami kompleksnosti fenomena vodenja. Zato sta interdisciplinaren pogled in razlaga vodenja nujnost.

²⁸ Vodenje (angl. *Leadership*, nem. *Führen*) je pomensko ožji pojem od managementa. Vodenje je funkcija managementa, ki jo lahko zelo splošno interpretiramo kot "usmerjanje sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje kot tudi interakcije v in med skupinami za doseganje in uresničitev postavljenih ciljev". Vodenje je sestavni del procesa managementa in ne vsebuje vseh razsežnosti managementa, temveč samo tiste elemente, ki so povezani z usmerjanjem sodelavcev k doseganju postavljenih ciljev. Navedeno opredelitev lahko interpretiramo kot najsplošnejšo in tudi najpogostejšo razlago vodenja (Certo, 1999: 145; Robbins, DeCenzo, 2001: 255; Dessler, 2001: 290 v Kovač in drugi, 2004: 17).

Vodenje je proces usmerjanja "sodelavcev k postavljenim ciljem", management pa je proces usmerjanja "vseh organizacijskih resursov k postavljenim ciljem organizacije". Pri zelo strnjeni opredelitvi vodenja Mayer (2003 v Kovač in drugi, 2004: 17) pravi, da je "vodenje vplivanje na ljudi, da bi dosegli cilje". Pri tem razumemo vplivanje kot splošen izraz, ki zajema številne elemente: poverjanje nalog, spodbujanje (motiviranje), usmerjanje, dogovarjanje, preprečevanje in reševanje konfliktov, sporazumevanje, odločanje...

svoje življenje ali pa sami sebe, skoraj ni trenutka, ko na neki način česa ne vodimo ali obvladujemo. Vodenje je del človeka.

Sledi skupina avtorjev, ki pri opredelitvi vodenja poudari vizijo. Tako Reed (2001: 3) pravi, da gre pri vodenju za preoblikovanje vizije v resničnost preko strateškega razmišljanja in koordinirane akcije. Gre tudi za definiranje in pojasnjevanje vizije ter spodbujanje drugih, da bodo pristali na vizijo ter jo sprejeli z navdušenjem in odgovornostjo za njeno uresničitev. Mayer (1994: 9) meni, da je "vodenje v prvi vrsti umetnost aktiviranja in usmerjanja človeških potencialov v uresničevanje vizije podjetja". Kamiske in Malorny (1999: 82-83) dodata, da je za vodenje značilna sposobnost usmeriti sodelavce z doseganjem konsenza v vizijo prihodnosti. Posamezni sodelavec ne sme biti oviran niti pri svoji ustvarjalnosti, niti pri svoji volji in možnostih za doseganje kakovosti. Management v smislu vodenja mora odstraniti vse ovire, pa naj bodo le-te finančne, birokratske ali takšne, ki izhajajo iz hierarhije, in delovati motivacijsko, denimo z izboljšanjem delovnega okolja. Za sodelavca je potrebno ustvariti novo organizacijsko okolje, ki mu daje nove vloge, odgovornosti in pooblastila. Tako so zadovoljene temeljne človeške potrebe sodelavcev po učinku, pripadnosti, priznanju, samospoštovanju in končno po samouresničevanju. Skupaj lahko obvladamo velike odpore na poti h kakovostno usmerjenemu podjetju in dosežemo visoko stopnjo identifikacije sodelavcev s podjetjem. Po tem pojmovanju je vodja hkrati vodja igre in trener, ne pa njihov predsednik.

Vodenje kot proces predstavijo Bizjak (1999: 453), ki pravi, da se "proces vodenja odvija po fazah, njegov cilj je praviloma reševanje problemov"; Cushway in Lodge (1993: 135) definirata vodenje kot "proces vplivanja na ljudi, da bi dosegli začrtane cilje v določeni situaciji"; in z nekoliko samosvojo opredelitvijo tudi Vecchio (1995: 302), ki meni, da je vodenje "proces, preko katerega skuša nekdo prepričati svoje sodelavce, da opravijo nalogo, ki si jo je zaželel".

Če proces razumemo kot celoto del in ravnanja za doseg kakega cilja in če vodenje opredelimo kot vplivanje na ljudi, da bi dosegli cilje, potem moramo razčleniti celoto procesa vodenja na posamezna dela, delovanja in ravnanja.

Dela in ravnanja v procesu vodenja:

- načrtovanje lastnega dela in dela svojih sodelavcev;
- nadziranje;
- obveščanje, sporočanje in sporazumevanje;
- dajanje vrnitvenih sporočil;
- usmerjanje sodelavcev k določenemu ravnanju;
- poverjanje nalog;
- usklajevanje nalog;
- spodbujanje motivacije za delo;
- vrednotenje in nagrajevanje dela;
- odločanje in soodločanje;
- sodelovanje v kariernem razvoju sodelavcev;
- preprečevanje in reševanje konfliktov (Kovač in drugi, 2004: 20).

O vodenju kot procesu razmišljajo tudi Zemke in drugi (2001) in menijo, da naj bi bilo učinkovito vodenje dinamičen proces, skluden s časom, prostorom in situacijo ter da je pogosto zadeva osebnega pozitivnega vedenja. Razprave o tem, ali je vodstvo prirojena značilnost ali pridobljena z znanjem, trajajo še danes. Ko organizacija naraste v svoji velikosti in kompleksnosti, naj ne bi bil management na podlagi osebnostnih lastnosti več zadosten. Pomembnejše postane znanje o pojasnjevanju vizije organizacije, postavitve jasnih ciljev, zagotavljanje produktivne in ustvarjalne kulture ter oblikovanje vodstvenega modela za vse

zaposlene ter okolja, ki vzpodbuja razvoj učinkovitih vodij. Tudi Höhler (v Kamiske in Malorny, 1999: 83) se strinja, da je vodenje dinamični proces, ki ustvarja prostor za uresničevanje individualnih ciljev. Motiviranje in navduševanje sodelavcev, sporočanje interesov kupcev sodelavcem, sodelovanje z vsemi mesti in področji v podjetju pri razvijanju vizij in dolgoročnih ciljev so prave naloge in pomembni izzivi vodenja.

Bistveno pri razmišljanju o ustvarjalnem vodenju ocenjujem spoznanje Kovača in drugih (2004: 21), da sodobno vodenje vse bolj temelji na medsebojnem zaupanju. Podlaga tega je etično ravnanje. Le vodja, ki je etično neoporečen, pridobi zaupanje in pristojnost v očeh svojih sodelavcev. Etika je tudi temelj kakovostnim strateškim zavezništvom in strokovnemu partnerstvu, ki vodi posameznike in organizacije k doseganju odličnosti. Pomembnost omenjenega spoznanja potrди tudi Bizjakova (1999: 453) navedba sodobnih ameriških spoznanj, ki opozarjajo, da bo vodenje učinkovitejše, če bo zasnovano na zaupanju in spoštovanju, če bo vodja oblikoval kreativne vodstvene time, znal pridobiti sodelavce. Pri tem Japonci poudarjajo, da je potrebno delati le to, kar povečuje vrednost, in opuščati nadzor in kontrolo, če to ni potrebno. Tudi to je mogoče ob zaupanju in spoštovanju sodelavcev.

Pregled definicij in razmišljanj o vodenju oziroma ustvarjalnem vodenju zaključujem z besedami Mayerja (1994: 118), da je vodenje nadvse zahtevno strokovno delo, ki ga določajo načela organiziranja, koordiniranja, strokovnega svetovanja, odločanja s soglasjem in poverjanja nalog sodelavcem, ki so neposredni izvrševalci v strokovni skupini načrtanih odločitev, in ne nazadnje skrbi za podmladek, ki ga je treba za prevzem ključnih vlog v podjetju nenehno skrbno usposablјati in vzgajati.

4. SPREMEMBE in NUJNOST USTVARJALNEGA ODGOVORA PODJETIJ na SPREMEMBE²⁹

Četrto poglavje magistrskega dela začenjam z odlično mislijo Andréja Gidea, ki pravi: "Človek nikoli ne prodre do novih obal, če ne zapusti starih." Navedena misel še kako velja tudi v primeru podjetij, ki se morajo s spremembami ne samo soočati, ampak jih tudi aktivno izzivati in se nanje ustvarjalno odzivati.

Kamorkoli pogledamo, vidimo spremembe in lahko rečemo, da je "edina gotovost sprememba". Vendar sprememba sama ni nič novega, saj je del samega življenja. Nova je stopnja spremembe, ki jo doživljamo. Še nikoli v zgodovini človeštva se niso naše razumevanje, tehnologija, navade, vrednote, organizacija in sami ljudje spreminjali tako hitro. Sprememba ni le naravna in neizbežna, njen korak je vedno hitrejši in to se bo po vsej verjetnosti nadaljevalo³⁰ (Evans in Russell, 1992: 17-18). Podobno razmišljanje je prisotno pri Možini (v Možina in drugi, 2002: 3-4), ki pravi, da so spremembe gibalno življenja; če se osredotočimo samo na preteklost ali sedanost, bomo prav gotovo zgrešili prihodnost. Stalne spremembe so neizogibne in so vsakdanjik poslovanja. Treba jih je spodbujati in tako sprejeti priložnosti, ki jih prinašajo. Seveda moramo imeti za uvajanje sprememb dober razlog. Tak, ki vodi do izboljšav pri učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Organizacije si ne morejo privoščiti obstanka na neki stopnji, kajti to vodi v nazadovanje. Nепrestano je treba izboljševati izdelke in storitve ter poslovne procese³¹. Za uspešno obvladovanje sprememb in problemov, ki pri tem nastajajo, je potrebno stalno izobraževanje, pridobivanje izkušenj, novih zamisli in vnašanje tega v neposredno prakso. Srića (1999: 18-19, 29) meni, da živimo v času, ko je staro začelo umirati, novo pa se še ni dokončno rodilo. Zato mora biti skoraj vse, kar delamo, bolj ustvarjalno in drugačno, sicer ne bo uspešno. Filozofi in teoretiki sprememb pravijo, da smo na meji med "modernizmom" in "postmodernizmom". Sodobna faza razvoja svetovnega gospodarstva pomeni prehod iz industrijske družbe v gospodarstvo, ki temelji na znanju. Novo svetovno gospodarstvo išče svoje razvojne pobude v idejah in informacijah, ne pa v obilici surovin ali poceni delovni sili. V takšnem globalnem okolju so uspešne tiste organizacije, ki za ustvarjanje inventivnih izdelkov in storitev znotraj sebe in do okolice razvijajo sposobnost hitrega učenja in izkoriščanja informacij, ki so na voljo. V sodobni družbi, v kateri prevladujejo "podjetja, ki se učijo", hkrati narašča potreba po "inventivnem managementu".

Williams in Yang (v Sternberg, 1999: 373-374) menita, da so v času vse večje tekmovalnosti sodobnega poslovnega sveta tradicionalne teorije organizacijske strukture in operacij nekoristne. Ustaljene formule sprejemanja odločitev, osnovane na zagovarjanju stabilnosti in reševanju problemov z uporabo hierarhičnih in birokratskih sistemov, so postale manj uporabne oziroma neuporabne. Sodobne organizacije se morajo zavedati pomena

²⁹ Peter Drucker (v Šmuc, 2004: 7) pravi, da so edine stvari, ki se v organizaciji spreminjajo same od sebe, nered, nesporazumi in malomarnost. Milana Lah (v Šmuc, 2004: 16) omeni ljudski zakon, ki pravi, da slabe stvari pridejo same, za dobre pa se moramo vedno potruditi.

³⁰ Sprememba se ne bo umaknila. Naš izziv ni, da jo zaustavimo, pač pa, da nanjo odgovorimo na nov način – da smo se sposobni lotiti čisto nepredvidenega, ko se iznenada pojavi. Bistvenega pomena pri prilagajanju spremembam je razvoj ljudi in njihova ustvarjalnost (Evans in Russell, 1992: 24, 42).

³¹ Srića (1999: 108, 110) omeni pregovor o sodobni znanstveno-tehnološki revoluciji, da pomanjkanje ustvarjalnosti danes pomeni vrhunec poslovnega neuspeha jutri. V sodobni tržni tekmi brez nenehnega napredovanja najprej zaostaneš, pozneje pa propadeš. Dober je tudi rek, ki pravi, da kdor je opravil s spremembami, je opravil za vedno.

ustvarjalnosti pri reševanju problemov, sprejemanju odločitev in pri raziskavah ter razvoju³². Tudi Mayer (1994: 72) pravi, da se hitro spremenljiv pritisk okolja prek močne klasične hierarhije ne more pravočasno in kvalitetno preoblikovati v učinkovite notranje spodbude in strateške odločitve. Naraščanju intenzivnosti in raznolikosti pritiskov iz okolja se poslovni sistem lahko učinkovito prilagaja le z originalnimi odgovori in ustvarjalnimi dosežki kompetentnih posameznikov in skupin, ki so relativno svobodni in obenem absolutno odgovorni. Hierarhični pritisk je lahko le ovira. Pri tem Mayer (v Kovač in drugi, 2004: 99) doda opozorilo, da odločitev za ustvarjalno organizacijo zahteva popolno metamorfozo klasične organiziranosti in ne samo spogledovanje z njo. Zahteva popoln preobrat v strateških izhodiščih, predvsem v filozofiji in v temeljni strategiji. Obstoječe ustvarjalne organizacije je odvisen od spoznanja o naravi sodobnega trga in ustvarjalnega dela ter uveljavitvi njunih zakonitosti v praksi. Največja odgovornost pri uvajanju teh sprememb je v rokah vodij³³. V sodobni organizaciji se vse bolj uveljavlja partnerstvo v odločanju med vodji (managerji) in eksperti. Odločitve nastajajo kot posledica optimalnega sovplovanja med strokovnimi in poslovnimi komponentami. Tudi Berginc in Krč (2001: 134) menita, da ustvarjalnost od podjetja zahteva popolnoma nov eksperimentalni organizacijski model. Mnoga podjetja so zaradi tega organizirana kot nekakšni eksperimentalni laboratoriji, v katerih se organizacijska struktura nenehno spreminja v smeri lažjega tržnega prilagajanja. Takšna podjetja morajo zato uspešno obvladovati podjetniške procese, kot so: vodenje hitre rasti podjetja, fleksibilnost delovne sile glede na situacijo, ustvarjanje potrebne podjetniške kulture podjetja, uravnavanje korektnosti odnosov. Uspešno vodenje takšnih podjetij pomeni pridobivanje konkurenčne prednosti na trgu. Temeljna strategija je v nenehnem toku ustvarjalnih idej in proizvodov v okolje. Najpogostejši moto je: "Ustvarjanje ali propad!" Kot pravi Michael Porter v svojih znamenitih delih, je ustvarjalnost strateško pomembna posebno za prehodne ekonomije, v kakršni se nahaja tudi Slovenija.

Za sodobno podjetje Mayer (1994: 70, 75) pravi, da je vsrkovalec (kondenzator) novega znanja, preoblikovalec (transformator) obstoječega znanja in proizvajalec (generator) lastnih idej, znanja in izkušenj prek ljudi, njihovih odločitev, izdelkov in storitev v profit ali drugačno obliko nove vrednosti in kakovosti³⁴. O ustvarjalnem podjetju govorimo s poudarkom, ker je kreativnost edina lastnost zaposlenih, ki lahko podjetje popelje k večji sposobnosti za spremembe in k odličnosti. Pri tem stopnji učljivosti in ustvarjalnosti podjetja postajata njegovi ključni konkurenčni prednosti pred tekmeci. Od managementa zahteva sposobnost ustvarjanja vizije, oblikovanje izzivalnih hevrističnih miselnih modelov in strategij, spodbujanje systemskega prijema, kreativno odločanje, skupinsko delo, sklepanje strateških zavezništov s konkurenco... V takem podjetju nenehno predvidevajo, načrtujejo in oblikujejo prihodnost. V tej povezavi Drucker (2001: 76) vidi enega glavnih izzivov managementa v 21. stoletju v tem, da organizacije preoblikuje v usmerjevalce sprememb. Usmerjevalec sprememb vidi v teh priložnosti, spremembe išče in ve, kako bo odkril koristne, ve tudi, kako jih bo naredil učinkovite tako zunaj organizacije kot tudi znotraj nje.

³² Podobno razmišljanje poda tudi Marshall (2000: 6), ko pravi, da dramatično spremenljive tržne razmere zahtevajo, da je poslovanje hitro, kvalitetno in z nižjimi stroški, da bi lahko bilo konkurenčno.

Nova konkurenčnost in pojav globalnih trgov zahtevajo nižje stroške proizvodnje in od vseh podjetij iskanje cenejših, boljših in hitrejših načinov izdelovanja visoko kakovostnih izdelkov. Za preživetje v takem okolju mora biti poslovanje sposobno hitrega in preciznega odločanja, ki bo v največje zadovoljstvo potrošnikov in delničarjev.

³³ Sternberg in Lubart (1999: 3) pravita, da dandanes mnogi vodilni niso izbrani na osnovi njihove prijetne osebnosti ali njihove sposobnosti učenja in pomnjenja, ampak na osnovi njihove ustvarjalne vizije, kako preoblikovati obstoječe organizacije.

³⁴ Pojav izdelkov in storitev, ki bi temeljili zgolj na lastnih idejah in znanju, je redek. Strategija je v plemenitenju tujega (kupljenega) znanja z lastnim do te mere, da postane tržno svobodno ali celo osnova za strateško zavezništvo (kooperacijo) s poslovnim partnerjem, čigar last je prvotno znanje (Mayer, 1994: 70).

Ustvarjalna organizacija mora zaposlenim zagotoviti razmere, pogoje in vzdušje, kjer bodo spontano lahko ustvarjali novosti – reševali nove zahteve tistih, ki jim je delo namenjeno in jim nudi nove opcije. Sodobni vodja mora znati s svojimi sodelavci prerasti rutino ustvarjalnosti, ki zahteva posebno ravnanje in pogoje (Mayer v Kovač in drugi, 2004: 93). Tudi Zupanova (2001, 78) se strinja, da je uspeh današnjih podjetij močno odvisen od sposobnosti zaposlenih, da nenehno izboljšujejo delovne procese, proizvode in storitve. Povsem se je uveljavilo načelo, da morajo pri tem sodelovati vsi zaposleni, ker poznajo delovne procese, imajo znanja in izkušnje ter najbolje vedo, kje in kakšne izboljšave so mogoče. Njihovo vključevanje v vse nadaljnje stopnje izboljšav tudi zmanjša odpor do morebitnih sprememb in potrebo po usmerjanju pri njihovem uvajanju. Podjetja uporabljajo različne pristope vključevanja zaposlenih v proces nenehnih izboljšav, ki so lahko bolj ali manj formalizirani ter povezani s timskim delom ali z vključevanjem posameznikov. Tudi rezultati analiz (Zupan, 2001: 36-40) potrjujejo, da je za uspeh uvajanja programov sprememb, poleg razvijanja ustreznih zmožnosti, ključnega pomena visoka stopnja pripadnosti, ki se pokaže v pobudah, zavzetosti in sodelovanju vseh zaposlenih.

Vloga vodje pri ustvarjalnem vodenju tima v času soočanja s stalno prisotnimi spremembami, je zelo pomembna, saj mora s svojim timom tesno sodelovati in mu zagotavljati vse potrebno. Vedeti mora, da bodo sodelavci spremembe sprejeli le, če jih bodo oblikovali tudi sami in če ne bodo občutili, da so jim bile vsiljene. Vodja pri uvajanju sprememb ne sme imeti v mislih le povečevanja prodaje in s tem dobička, ampak tudi prednosti, ki jih spremembe prinašajo timu in celotni organizaciji. Pozorno mora spremljati čustva sodelavcev, jih upoštevati in jim dajati priložnosti, da jih izrazijo. Spremembe mora spodbujati, prepoznavati potrebe po spremembi, postavljati pod vprašaj status quo in uvajati nov red. Sposoben mora biti odločnega zagovarjanja sprememb, tudi ko se sooči z nasprotovanji, in znati mora praktično premagovati številne ovire, ki mu ovirajo pot.

Uvajanje sprememb je treba redno spremljati in v to vključiti vse člane tima, ki so sodelovali pri uvajanju sprememb, ter preveriti, ali so še vedno motivirani in ali se srečujejo s kakšnimi ovirami. Priporočljivo je, da to stori vodja tima, lahko pa vključi tudi zunanjšega sodelavca. Pomemben del zadnje faze uvajanja sprememb je tudi priznavanje dosežkov in nagrajevanje članov tima, če se izkaže, da so postavljeni cilji doseženi. Zelo priporočljivo je, da podjetje odobri finančno nagrado (vrednost je odvisna od pomembnosti in obsega uvedenih sprememb in doseženih rezultatov), če si tega ne more privoščiti, naj vodja organizira manjšo zabavo in javno pohvali člane tima. Najpomembneje je, da vodja ovrednoti uvedene spremembe in da sodelavcem v timu vedeti, da ceni njihov trud (Welsby, 2005: 18).

5. USTVARJALNO VODENJE TIMA

5.1. Osnovne značilnosti ustvarjalnega vodenja in lastnosti uspešnega vodje

Mayer (v Kovač in drugi, 2004: 97-98, 211) v povezavi z ustvarjalnim delom v postindustrijski družbi govori o tako imenovani revolucionarni spremembi paradigme vodenja. Izvajanje rutinskega dela namreč zahteva precizno postavljeno hierarhijo, visoko determiniranost procesov, distribucijo nalog in odgovornosti; ustvarjalno delo pa terja izključitev razmerja nadrejenosti/podrejenosti, sproščenost medosebnih odnosov, odprto komuniciranje, zavzeto sodelovanje, spontano sprejemanje odgovornosti in konsenzualno odločanje³⁵. Lahko govorimo o prehodu od vodenja rutinskega dela k vodenju ustvarjalnosti v globalnem okolju. Ustvarjalno učenje in delo, ki sta postala najpomembnejša dejavnika konkurenčnosti organizacije in posameznika v njej, zahtevata od vodje drugačne značilnosti, znanje in ravnanje. Novo vodenje zahteva na ravni posameznika vključevanje vsega umskega potenciala. Enako pomembne kot inteligentnost so tudi domišljija, čustvovanje, intuicija, izraznost. Vodenje ustvarjalnosti zahteva popolno predanost delu, široko razgledanost, odlično učljivost, predvsem pa etično neoporečnost. Le vodji, ki je dober človek, osebnostna in strokovna avtoriteta, bodo ljudje zaupali svoje najintimnejše misli, poglede in zamisli, ki so silno občutljivo intelektualno tkivo, saj izhajajo iz posameznikove neponovljive enkratnosti. Uresničili jih bodo lahko le z izjemno stopnjo poguma, vztrajnosti, entuziazma in vzajemnosti. Misel Harveya Firestona (v Ziglar, 1999: 102) pravi, da "najboljše iz drugih dobiš takrat, ko daš najboljše iz sebe". Pričakujem, da se bo resničnost te zveze potrdila tudi pri vodjih timov, zajetih v raziskavi.

Na osnovi nekajletnega pozornega opazovanja okolice ugotavljam, da je prave sposobnosti za vodenje težko najti. Temeljna sposobnost za ustvarjalno vodenje je socialna inteligentnost. To je lahko in hitro vzpostavljane stikov z novimi osebami, občutljivost zaznavanja nians v medosebnih odnosih, razumevanje neverbalnih sporočil in drugih signalov, vživljanje v čustveno, mišljenjsko in situacijsko stanje drugih oseb. Gre za vodenje, ki zna, kot pravi Marshall (v Evans in Russell, 1992: 169), ljudi pripraviti do tega, da bodo naredili stvari, za katere sploh niso vedeli, da jih znajo narediti. To je vodenje, ki ne temelji na okrasju in pompu, ampak na razumevanju in pozornosti do človeških skrbi.

Trstenjak (1971: 488-489) razlikuje tri glavne pristope k obravnavi potrebnih lastnosti za vodenje in ugotovi naslednje:

- ne poznamo nobenih splošno veljavnih voditeljskih sposobnosti,
- jedro vsake prave voditeljske vloge je v socialni interakciji med vodjem in skupino,
- voditeljske lastnosti so odvisne od organizacijskega sistema, skupine, ki določa, kaj vodja sploh sme, mora in more.

³⁵ Iluzorno je pričakovati, da bi vpliv hierarhije lahko kdaj popolnoma izključili. Vloga vodje se že filogenetsko nanaša na poimensko podstat vrha hierarhije kot simbola vzvišenosti, nadrejenosti, odmaknjenosti, nedotakljivosti. Praksa kaže, da veliko ljudi ob prvem soočanju z vlogo vodje prisega, da bodo postali le prvi med enakimi, da bodo obdržali vedenjske vzorce in že oblikovane načine občevanja s kolegi. Običajno kaj hitro spoznajo iluzornost svojih pričakovanj. Že s formalnim imenovanjem za vodjo se nemudoma in radikalno, včasih kar dramatično, spremenijo dotedanje oblike odnosov, vodenja in komunikacij. Reakcije na avtoriteto so sprva nasprotovanja, odpori, zavist, komunikacija postane v primerjavi s poprejšnjo bolj prikrita, podrejanje poteka sprva le navidezno. Oblikujejo se tudi nova zavezništva (koalicije). Položaj vodje sproži funkcionalno avtonomnost simbola, najbrž celo arhetipa (prapodobne) poglavarja, ki izzove v podrejenih dokaj stereotipne vzorce odnosov. Hierarhiji vodenja, katere simbol je piramida, se ni moč ogniti, zato jo sprejemamo kot organizacijski aksiom (Mayer, 1994: 74-75).

V sodobnem podjetju je osnovna naloga managementa umetnost sproščanja ustvarjalnih potencialov zaposlenih. Zgolj zunanje spodbude ne vznemirijo ustvarjalnega duha. Šele notranji impulzi, ki jim preprosto rečemo navdušenje in ljubezen do dela, lahko aktivirajo človekov intelekt do roba, kjer se rutina prevesi v ustvarjalnost. Ustvarjalna energija se namreč sprošča v ugodni klimi, ki jo ustvarjajo vodilne osebnosti predvsem s tem, da dajejo ljudem priložnosti, stimulirajo poslovne uspehe in skupaj z njimi načrtujejo razvoj karier in vizijo podjetja, ki kot okno odpira nove razsežnosti horizonta. Prebujanje ustvarjalnosti v sodelavcih je prej umetnost kot znanost. Vsakokrat so na voljo povsem drugačni vzvodi in univerzalnega recepta ni. Predanost stvari, s katero se ukvarjamo, in zanesenost, ki jo povzroča uspeh, povečujejo dovzetnost za "srečno naključje". Naključja v ustvarjalnosti so kot cesarjeva nova oblačila, če si tega močno želimo – jih opazimo (Mayer, 1994: 77, in Mayer, 2003: 372)!

Ustvarjalnega vodenja tima brez vseprisotnega partnerstva med vodjo in sodelavci ter tudi med samimi sodelavci ni. Partnerski odnos oziroma partnerstvo razumem ne samo kot osnovo in bistvo timskega dela, ampak tudi ustvarjalnega vodenja, katerega široka pahljača obsega: mentorstvo, poverjanje nalog, dirigiranje oziroma usmerjanje in usklajevanje, sporazumno odločanje, moderiranje komunikacije, svetovanje, navduševanje oziroma spodbujanje in treniranje.



Slika 2: Ustvarjalno vodenje
(Mayer, www.fov.uni-mb.si/mayer/FOV-CDPII-2003/Mayer-Lastnosti%20dobrega%20vodje.doc)

Vodenje ustvarjalnega procesa je torej podobno tudi treniranju. Dober trener ni nujno vrhunski izvajalec, je pa dober učitelj, ki pri posamezniku opazi skrite darove in jih pomaga razviti do popolnosti. Dober trener je tudi kreator zmagovalnega vzdušja. To je v ekipi katalizator, ki sicer pospešuje proces, a v njem ne reagira. Tudi trener v nobenem primeru ne sme prevzeti vloge ključnega igralca, saj v tistem hipu sede na dva stola in samemu sebi postane vodja. S tem sklene neskončno vrtenje tima v začaranem krogu, kjer člani ne vedo, ali naj bo v ospredju odnos do sodelavca ali do vodje (Mayer, 2003: 371).

Evans in Russell (1992: 170-171) menita, da svet ne potrebuje le vodij v konvencionalnem smislu, ampak ljudi, ki so pripravljeni "pokazati pot", ljudi, ki znajo dati občutek moči sami sebi, prevzeti odgovornost za svoje življenje in za svet, v katerem živijo, hkrati pa znajo

ustvariti okolje, v katerem se bodo lahko počutili močne tudi ljudje okrog njih. Ni treba, da so to le vrhunski vodje, prihajajo lahko z vseh ravni in iz vseh poklicev. V tem smislu so Gandhi, mati Tereza, Bob Geldof, Chico Mendes in Christopher Nolan prav tako vzori vodenja kot predsedniki korporacij in držav. Vendar prave "formule" za ta novi tip voditelja ni. Nekateri so karizmatični, drugi delujejo mirneje. Nekateri so močni timski igralci, spet drugi so močni individualisti, ki lažje naredijo nekaj "sami". Eni bodo stalno priganjali, drugi bodo dogajanje vodili izza kulis. Nekateri bodo bolj čustveni, drugi bolj logični in analitični. Eni bodo obrnjeni sami vase, drugi izrazito navzven. Nekateri bodo vodili zavestno, druge bo močno presenetilo dejstvo, da nanje nekdo gleda kot na voditelje. Clark (1999: 3) pravi, da rabimo prvovrstne vodje, ki bodo "dobro ustrezali" timu. S tem ne misli, da se bodo vedno le strinjali, ampak da bo obstajalo medsebojno spoštovanje, sprejemanje izzivov in skupno delovanje v dobro poslovanja.

Mirjana Ule (2004: 341) opredeli vodjo kot osebo, ki ponavadi v največji meri vpliva na aktivnost določene skupine, institucije ali množice in ji olajša doseganje zastavljenih ciljev, medtem ko pripadniki teh socialnih enot (po večini) sledijo njegovim predlogom, napotkom ali ukazom. Obširnejšo opredelitev zasledim pri Mayerju (v Kovač in drugi, 2004: 118), da je formalno vodja človek, ki mora na podlagi zaupanih mu pristojnosti (kompetentnost) in odgovornosti s sodelavci izpeljati določeno nalogo (projekt). Njegova verodostojnost (kredibilnost) temelji na določenih sposobnostih, motivaciji, znanju in etičnosti. Medtem ko je njegova naloga, da skupaj s sodelavci določi cilje, poveri posameznikom vloge in naloge ter izbere strategijo (pot k ciljem), ki vključuje tudi dogovorjena pravila, je naloga lastnika, da zagotovi osnovne organizacijske pogoje in vire. Neformalno je vodja človek s svojimi posebnostmi. Uspešen vodja je praviloma nadpovprečno inteligenten, osebnostno dominanten (gospodovalen), čustveno stabilen, pošten, zanesljiv, strokovno in splošno razgledan. Je tudi dober organizator in motivator. Neformalnega vodjo oblikuje skupina spontano kot mnenjskega vodjo – strokovno in osebnostno avtoriteto. Babarović (2005) doda, da se uspešen vodja zaveda lastnosti in vrednot posameznika in njegovega neomejenega potenciala. Bistvo napredka in zadovoljstva vidi v osebni rasti posameznika, ki je hkrati tudi njegov razvoj. Njegov adut je pravilno usmerjanje zaposlenih in potenciala, brez katerega bi bile njegove ideje osamljene.

Možina (v Adizes in drugi, 1996: 94) na osnovi raziskave, ki je pokazala, da se uspešni vodje razlikujejo od drugih vodij po kar nekaj značilnostih, lahko bi rekli tudi sposobnostih, predstavi naslednje značilnosti uspešnih vodij:

- a) prizadevnost, želja po dosežkih (uspešni vodje so vsi po vrsti ambiciozni, značilna zanje je želja po velikih dosežkih; so pozitivno misleči in imajo precejšnje zaupanje vase),
- b) zmožnost učenja iz težav pri delu (večina intervjuvanih 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),
- c) posvečanje delu (vsi vprašani so odgovorili, da posvečajo na teden več kot 60 ur delu, in menijo, da je delo vodje najbolj pomemben element njihovega življenja),
- d) analiza in reševanje problemov (uspešni vodje so poudarjali in tudi s primeri dokazali, da znajo analizirati in reševati probleme; pri tem jih odlikuje sposobnost, da jasno opredeljujejo cilje, imajo veliko energije in pripravljenost za tveganje),
- e) delo z ljudmi (vsi vprašani so dejali, da dosegajo (organizacijske) cilje s pomočjo sodelavcev; v glavnem vzdržujejo z njimi odkrite odnose in participativni način dela),
- f) ustvarjalnost (če pride do sprememb, uspešni vodje na podlagi svojih zamisli raje izdelajo drugačno strategijo, kot pa da bi spreminjali obstoječo. Skratka, ne pustijo se omejevati z ovirami in procedurami, ampak zavestno sprejemajo izzive in iščejo najboljše poti k ciljem).

Uspešni vodje so večinoma široko nadarjeni ljudje. Biti morajo dobri organizatorji, strategji, komunikatorji, pogajalci, motivatorji, poslušalci, nadzorniki in še kaj (Mayer, 1994: 126). Covey (1995) meni, da je uspešnost vodje povezana s stopnjo, v kateri ljudje prepoznajo skladnost med poštenostjo, nepristranskostjo, pravico, popolnostjo, odkritostjo in zaupanjem. Ljudje instinktivno zaupajo tistim, ki udejanjajo te principe v praksi oziroma kot pravi Jones (2001), ljudje iščejo, občudujejo in spoštujejo vodje, ki jim dajejo občutek pomembnosti. Pomembno je, da so usmerjeni navzven, odločni in podjetni. Tudi Mesiti (2003: 20) omeni občutek pomembnosti, in sicer, da ljudje, ki imajo občutek pomembnosti, ne delujejo s pozicije šibkosti, temveč s pozicije moči. Njihova srca so naravnana tako, da podpirajo in krepijo svojega vodjo. Združeni so v zavezanosti enemu namenu. Dajejo vse od sebe, a ne zato, ker jih vodja motivira, temveč zato, ker so notranje motivirani.

Mayer (2003: 369-371) podrobneje predstavi lastnosti uspešnega vodje in pravi, da številne študije, s katerimi so skušali odkriti ključne lastnosti uspešnih vodij, kažejo nizko skladnost rezultatov. To pomeni, da je vodenje zelo kompleksen proces, v katerem se nenehno, glede na spremenljive okoliščine, spreminjajo deleži in intenziteta posameznih lastnosti vodje. Pri ugotavljanju veljavnosti ocenjevalnih postopkov, s katerimi je avtor meril umski potencial prek 800 univerzitetno izobraženih ljudi, ki jih je delovno okolje izbralo kot najbolj obetavne za bodoče ključne naloge in vloge v organizaciji, so se kot tipične lastnosti uspešnega vodje v praksi pokazale naslednje:

- 1) **Inteligentnost** je hitrost in ustreznost prilagajanja spremembam. Zelo visoko inteligentni ljudje praviloma niso dobri vodje. Visoko razvit logični um jih obrača v dialog s samim seboj, zato so pogosto zazrti predvsem vase in manj odprti k drugim. Poleg tega mislijo zelo hitro in motorika govora težko dohiteva misli, kar zmanjšuje razumljivost njihovega izražanja. Zato govorijo prehitro ali pa z normalnim tempom, vendar pri tem izpuščajo cele miselne sekvence, ki jih sicer misli vsebujejo. Seveda tudi podpovprečna inteligentnost ni združljiva z uspešnostjo vodenja. Večina uspešnih vodij je nadpovprečno inteligentnih. Značilno in logično je tudi, da so uspešnejši vodje tisti, ki lahko hkrati izvajajo več opravil (vzporedno procesiranje), kot tisti, ki izvajajo opravila sicer kakovostno, a postopoma.
- 2) **Osebnost v ožjem pomenu** vključuje **karakterne** lastnosti, med katerimi izstopa **gospodovalnost** (dominantnost), ki je notranja težnja po moči in vplivu na druge. Deluje kot nekakšen gonilnik ali spodbujevalnik (*pacemaker*) za spreminjanje statike v dinamiko, ki se kaže v iniciativnosti vodje. Brez te značilnosti si le težko predstavljamo vodilnega človeka, ki mu bodo drugi sledili. Le izjemoma je lahko nedominantna oseba uspešna kot pretežno strokovni vodja, ki predvsem koordinira in nadzira delovni proces, manj pa se ukvarja z ljudmi. Močna obrnjenost vase in podredljivost drugim sta izraziti kontraindikaciji za dobrega vodjo, medtem ko je visoko izražena dominantnost lahko vzrok pretiranemu uveljavljanju superiornosti in samodržstva.

Naslednja pomembna osebnostna lastnost je **odprtost** (ekstravertiranost), ki je podlaga komunikativnosti, družabnosti, čustveni izraznosti, vzpostavljanju medosebnih odnosov in sodelovanju. Posebno močno je povezana s sprejemljivostjo drugačnega.

Čustvena stabilnost je lastnost, ki preprečuje dolgotrajno skrajno čustvovanje in povzroča, da se oseba sorazmerno hitro vrne v nevtralna čustvena stanja. Ta lastnost je zato temeljni dejavnik obrambe proti posledicam delovanja stresa, ki mu je vodja nenehno izpostavljen. Čustvovanje je podlaga odnosnega razumevanja in vrednotenja, načina navezovanja stikov z ljudmi in sporazumevanja, sodelovanja v skupinah..., vendar gre pri vseh naštetih vidikih za interakcijo čustvenega, motivacijskega in osebnostnega polja na različnih nivojih zavesti s temeljno sposobnostjo –

intelligentnostjo. Pretiravanje s tako imenovano emocionalno intelligentnostjo je sicer storilo konec ignoriranju čustvovanja kot enakovredne umske kategorije, a je storilo tudi veliko škode, ker je postavilo pomembnost čustvovanja pred intelligentnost, kar je nesmiselno. Čustva v splošnem niso pomembnejša od intelligentnosti in obratno, res pa je, da sta obe razsežnosti v nenehni interakciji in da vsaka situacija, v kateri se človek znajde, zahteva njuno drugačno razmerje.

Medtem ko pri karakternih potezah prevladujejo dedni faktorji, so pri oblikovanju **značaja** pomembnejši dejavniki, pridobljeni v procesu vzgoje. **Poštenost** je lastnost značaja vodje, ki zbuja zaupanje sodelavcev, da so naloge pravično razdeljene in ocene delovne uspešnosti objektivne. A se poštenost vodje naslanja le na lastno ravnanje, zato mora biti nujno povezana z **odgovornostjo** za druge. **Zanesljivost** pomeni izpolnjevanje obljub in dogovorov ter zagotavljanje vrnitvenih sporočil sodelavcem.



Slika 3: Znanstveno utemeljene lastnosti vodje
(Mayer, www.fov.uni-mb.si/mayer/FOV-CDPII-2003/Mayer-Lastnosti%20dobrega%20vodje.doc)

- 3) **Ustvarjalnost** je človekova zmožnost preraščanja že ustvarjenega. Njena pojavnost je odvisna od posebnih pogojev in ustvarjalnega vzdušja, katerega glavni kreator je vodja. Ni je mogoče načrtovati, marveč le spodbujati in pričakovati. Ustvarjalni vodje so nekonformni, nimajo dlake na jeziku, stvari se lotevajo temeljito in so trmasto vztrajni. Vemo, da tudi razmišljajo na svojstven način, da imajo zelo bogato domišljijo in da so v svojem ravnanju izvirni in duhoviti. Ustvarjalnost je tudi ena najpomembnejših komponent karizmatične osebnosti. Najpomembnejše ustvarjalno poslanstvo vodje pa je umetnost spodbujanja ustvarjalnega dela sodelavcev. Če zna vodja vcepiti veselje do dela in druženja ter navduševati sodelavce za vrhunske dosežke, se ustvarjalnost pojavi samodejno.
- 4) **Izraznost** je kompleksna sposobnost in veščina oddajanja sporočil, v kateri se ljudje razlikujemo in je zelo učljiva. Od lahkotnosti, razumljivosti, zanimivosti in prepričljivosti izražanja vodje je neposredno odvisen vpliv na tiste, ki jim je sporočilo namenjeno. Veščine izražanja so še posebno pomembne v procesu poverjanja nalog, pri različnih predstavitvah, na poslovnih pogajanjih, v pedagoškem procesu, pri mentorstvu in v javnem nastopanju.

- 5) **Sposobnost vživljanja v doživljanje drugega (empatija)** je naravna danost, ki se je ne da naučiti. Posebno pomembna je, ko so si stališča vodje in sodelavca diametralno nasprotna. Ta lastnost obenem omogoča tudi globlji vpogled vase, ki je še posebno pomemben za osebnostno zorenje – kot ključna postavka pri oblikovanju aдекватne samopodobe.
- 6) **Pozitivna samopodoba** je vstopnica v krog vodilnih osebnosti. Le človek, ki zaupa vase, je s seboj pretežno zadovoljen, samokritičen in usmerjen k napredku, lahko uspešno vodi druge, kajti negativen odnos do sebe izključuje naklonjenost do drugih kot osnovo za sodelovanje.
- 7) **Odločenost (pogum)** je zelo kompleksna kategorija, ki je močno odvisna od čustvene komponente trenutne situacije. Noben človek ni odločen v vseh primerih. Če določena odločitev zanj pomeni veliko čustveno breme, bo ravnal neodločno.
- 8) **Etična načela** so jedro ravnanja, ki usmerja človeka na poti od vrednostno indiferentnega – biološkega do vrednostno valentnega – človeškega. Občutek za dobro/slabo, pravično/nepravično se razvije v procesu vzgoje, kar pomeni, da je etika učljiva in da so njen ključni izvir medosebni odnosi. Najpomembnejši cilj etičnega razvoja je dober človek, kar je tudi primarna lastnost dobrega vodje. Etika je tudi temelj stroke, ki ji etično rečemo imanentno. Etična načela ji dajejo kompetentnost (pristojnost) in kredibilnost (verodostojnost), kar strokovnjake usmerja v konstruktivnost in varuje pred destruktivnostjo. Vodja je odgovoren za spoštovanje in uveljavljanje strokovne etike. Zanj veljajo tudi načela poslovne etike, ki so podlaga odnosom in ravnanju s poslovnimi sredstvi in partnerji, med katere lahko uvrstimo različne dobavitelje, zunanje sodelavce, svetovalce, institucije...
- 9) **Altruizem in filantropija** sta osnovni odnosni naravnosti vodje do sodelavcev. Vodja, ki nenehno postavlja sebe v ospredje, zapostavlja druge, ki polagoma izgubljajo občutek pomembnosti in potrebnosti. Dober vodja je vedno v ozadju in se izpostavi le, če je potrebno in vedno najprej poskrbi za druge. "Izredno pomembno vlogo kot pogoj za in tudi med samim altruističnim dejanjem igra socialna odgovornost. S tem razumemo nudenje pomoči ljudem, ki so od nas odvisni. Norma socialne odgovornosti ni formalna. Je zgolj osebno prepričanje posameznika, da bo v določenem trenutku nudil pomoč tistemu, ki jo potrebuje. Če ta vrsta odgovornosti spada med osebne norme posameznika, bo do altruističnega dejanja skoraj zagotovo prišlo." (Ule, 2000: 242)

Tudi Uletova (2004: 342-343) navede, da je v socialni psihologiji veliko raziskav posvečenih proučevanju osebnostnih lastnosti vodij. Z osebnostnimi testi in drugimi psihološkimi instrumenti so psihologi proučevali osebnostne lastnosti vodij in članov skupin ter ugotavljali razlike med njimi. Na tej osnovi so poskušali izluščiti karakteristične lastnosti vodij. Ugotovili so, da so določene lastnosti pri vodjih bolj razvite kot pri ostalih članih v skupinah. Za dobre vodje so značilne predvsem naslednje psihosocialne lastnosti in značilnosti:

- samozavest in samospoštovanje,
- izgrajena samopodoba in realna podoba o sebi,
- čustvena stabilnost, odsotnost nevrotičnosti in anksioznosti,
- občutljivost (senzibilnost) in empatija,
- komunikativnost in obrnjenost navzven (ekstravertnost),
- dominantnost in težnja po vplivu in moči,
- inteligentnost in strokovnost.

Vendar te lastnosti niso bile prisotne pri vseh vodjih in v vseh situacijah v enaki meri. Imajo jih tudi drugi člani, ki niso vodje. Nekateri med njimi imajo lahko celo bolj razvite kot vodja. Raziskave tako niso pojasnile vprašanja, ali so te lastnosti predpogoj za dobrega vodjo ali pa vloga vodje izzove določeno obnašanje in razvije določene lastnosti pri posameznikih, ki so na vodstvenem položaju³⁶.

V spominu hranim odlično prisodobno dobrega vodje, da je kot "kralj, ki s trte vzame en grozd, ljudstvo pa z navdušenjem obere celoten vinograd in poskrbi za dobro vino". Prav v tem vidim bistvo ustvarjalnosti njegovega vodenja in zavesti, da vodja sam, brez dobrih sodelavcev okoli sebe, lahko doseže zelo malo. Najpomembneje je torej, da uspešni in ustvarjalni vodja zbere sodelavce okoli sebe, jih navdahne z vizijo in jih vodi skozi vse izzive do zelenega cilja.

Bistvena značilnost dobrega vodje je hitra in uspešna prilagodljivost nenehno spremenljivim okoliščinam. Zagotavlja jo visoka umska in osebnostna prožnost, ki prerašča vlogo posameznih komponent uma. Osebnostna prožnost vodje na nek način pomeni možnost vključevanja široke palete registrov, oziroma veliko raznolikost vedenjskega vzorca znotraj posameznih osebnostnih dimenzij in med njimi. Človek je lahko čustveno zelo občutljiv ali temperamenten, a obenem svoje vedenje obvladuje in prilagaja trenutni situaciji. Osebnostna zrelost pomeni dober vpogled v lasten značaj in temperament, kar je pogoj za samoobvladovanje. Dober vodja je tudi nenehno v preži za priložnostmi, zato neprestano zre v prihodnost in njegov um je kot mreža za lovljenje pisanih metuljev. Vendar dober vodja ne more postati človek, ki nima določenih **dednih dispozicij**. Človeka brez glasbenega posluha lahko šolajo še tako dobri pedagogi, a virtuoza na morejo narediti iz njega. A tudi za vodenje talentiran človek ne bo postal vrhunski vodja, če za to nima interesa in ustreznega znanja. Pogosto spregledan dejavnik je tudi vsakokratna specifična **situacija** (priložnost), ki v posamezniku sproži ustrezen vzorec lastnosti in obnašanja, v katerem se kažejo. Pomemben dejavnik je tudi **vzgoja**. Vzgojni proces je postopno povezovanje podedovanih dispozicij z etičnim in situacijskim vidikom. Otrok lahko svojo dominantnost uveljavlja z agresivnostjo ali kooperativnostjo in tu je vloga vzgojiteljev odločilna. Človekov intelekt je razpet med instinktivno živalskostjo in reflektivno duhovnostjo. Od zanj pomembnih ljudi in njega samega je odvisno, do katerega razvojnega nivoja se bo v življenju povzpel. Človek je po svoji naravi samopresežno bitje, a bo svojo ustvarjalnost usmerjal v smeri dobrega le, če se bo tudi vzgajal v dobrega človeka. V tem smislu je lahko odločilno le tisto znanje, ki je namenjeno dobremu in koristnemu. Dober vodja je tako resnično tudi vodnik, ki s svojim ravnanjem daje sodelavcem zgled dobrega, strokovno visoko usposobljenega in ustvarjalnega človeka. **Učenje** je osnovni generator razvoja ideje. Novo znanje je miselni vzorec, ki ga eksperimentalno preizkusi v praksi, prilagodi okoliščinam in uporabi kot dobro izkušnjo. Zajemati mora vse integralne faze: posnemanje, poosebljanje in preverjanje v kritični debati. Znanje, ki je le na ravni védenja, še ne bo prineslo sprememb, zato mora vodja nenehno eksperimentirati z novimi prijemi in preverjati njihove učinke v praksi. Šele dobra izkušnja govori o uspeli spremembi (Mayer, 2003: 371-372, in Mayer v Kovač in drugi, 2004: 140).

³⁶ Ker se je iskanje tipičnih osebnostnih potez vodij izkazalo za neplodno, so raziskovalci iskali druge značilnosti vodenja. Osebnostnemu modelu vodenja so zoperstavili interakcijski model vodje. Ta model izhaja iz predpostavke, da so lastnosti vodje odvisne od funkcije, ki jo ima vodja v skupini, od naloge, ki mu je naložena oziroma si jo je zastavila skupina (Ule, 2004: 343).

Proces vodenja



Slika 4: Proces vodenja

(Mayer, www.fov.uni-mb.si/mayer/FOV-CDPII-2003/Mayer-Lastnosti%20dobrega%20vodje.doc)

Za uspešno vodenje in izvajanje ustvarjalnega sodelovanja so izjemnega pomena tudi znanja o strukturi osebnosti in njenih lastnostih, saj predstavljajo nujni pogoj, brez katerega ni mogoče vzpostaviti medosebnih odnosov, ki bodo sprožali in vzdrževali ustvarjalno klimo v timu. Ni metode in tehnike za izvajanje ustvarjalnega sodelovanja, ki bi se je ne bilo mogoče dokaj enostavno naučiti, podobno kot vsako drugo obrt, umetnost pa je v tem, kako pripraviti in navdušiti ljudi, da jo bodo pri svojem delu tudi uporabljali. Poznavanje človekove osebnosti je edini ključ, ki odpira njegovo intimno ustvarjalno misel v skupino sodelavcev, ki dela na ustvarjalnem reševanju strokovnega problema (Mayer, 1991: 137). Podobno menijo tudi Goleman in drugi (2002: 121), da se nihče ne rodi z vedenjem, kako voditi tim ali razvijati dobre plati pri drugih. Tega se moramo preprosto naučiti. Raziskave potrjujejo, da veliki vodje v svojem življenju in karieri postopoma osvajajo sposobnosti in veščine, zaradi katerih so tako učinkoviti. In teh veščin se lahko kadarkoli nauči prav vsak. Omenjenim se pridruži tudi Jenkins (2005), ki meni, da imajo nekateri voditeljstvo že v krvi, velika večina se mora to naučiti in razviti. Pri tem opozori na nepravilnosti, ki se lahko ob njihovem razvoju pojavijo, denimo, da so razvijajoči se vodje zaupani v mentorstvo neustreznim osebam in podobno.

Strinjam se z navedenimi razmišljanji in menim, da imajo nekateri pomembne danosti oziroma predispozicije, da bi lahko v prihodnosti postali zelo uspešni vodje. Vse ostalo se pridobi z učenjem in seveda v primernem okolju. Postati uspešen, ugleden in priljubljen vodja ni najlažje opravilo, pri tem je potreben trud, ki ga nekateri imenujejo kar garanje. Peter Drucker meni, da je prirojenih le 1 % potrebnih sposobnosti za vodjo.

Branden (2000: 53-54) glavno nalogo vodje vidi v tem, da prepričljivo izrazi vizijo tega, kar je potrebno doseči in da v njeno izpolnjevanje pritegne vse zaposlene³⁷. S tem jim omogoči, da prispevajo največ, kar je v njihovi moči in pri tem občutijo, da delujejo v skladu s svojimi interesi. Vodja mora biti mislec, spodbujevalec in prepričevalec. Biti mora odprt, dostopen dejstvom, znanju, informacijam in mnenjem, ki vplivajo na uspešnost poslanstva organizacije.

³⁷ Dobri vodje ustvarjajo vizijo, jo pojasnijo, se je strastno oklepajo in jo neumorno uresničujejo. Najbolj od vsega pa je za dobre vodje značilna odprtost. Sprehajajo se po svoji organizaciji zato, da bi prišli do ljudi... Iz svoje dostopnosti naredijo kult... (Welch v Branden, 2000: 55).

Odprtost za dejstva, kakršnakoli že, je bistvo načela živeti zavestno. Navada zavestnega življenja je vir občutka lastne vrednosti; prav ta navada je tudi njegov izraz.

Obširneje se razmišljanju o nalogah vodje posveti Uletova (2004: 341-342), ki ugotovi, da so različne raziskave vloge vodje in odnosov med vodjem in vodenimi pokazale, da lahko govorimo predvsem o treh vrstah nalog vodje:

- psihološke naloge,
- socialne naloge,
- strokovne naloge.

Psihološke naloge so določene s potrebami, zahtevami in željami, ki jih člani skušajo zadovoljiti s pomočjo vodje. Gre za neuradne, ne vedno javno izražene in celo nezavedne želje članov, ki naj bi jih zadovoljevali prek vodje. Psihološke funkcije vodje so naslednje:

- vodja kot psihološka opora članom skupine,
- vodja kot identifikacijska figura skupine,
- vodja kot simbol skupine,
- vodja kot nosilec odgovornosti za delovanje in počutje celotne skupine,
- vodja kot "grešni kozel" skupine v krizi,
- vodja, ki daje članom občutek varnosti in samozaupanja, potrditev.

Te naloge so pomembne, saj članom skupine omogočajo občutek varnosti in samozaupanja, potrditve, razbremenitve in samoopravičila za neuspehe. Zato so ravno psihološke naloge tiste, ki jih člani pripisujejo vodjem. Predstavljajo pglavitne kriterije, po katerih ljudje izbirajo vodje, če že imajo to možnost. Vodij ne izbirajo po strokovnih kvalitetah, ampak predvsem po psiholoških kvalitetah. Ker vodja predstavlja psihološko oporo in nosilca odgovornosti, se v primeru neuspehov skupine spremeni v dežurnega krivca, "grešnega kozla". Člani prenesejo nanj krivdo za neuspeh in s tem zmanjšajo občutek lastne krivde³⁸.

Socialne naloge so manj dramatične od psiholoških. So bolj funkcionalne in so povezane z organizacijo življenja in s socialno klimo v skupini. Najvažnejše od teh funkcij so:

- vodja kot organizator; organizira in koordinira delitev dela med člani,
- vodja kot razsodnik; razsoja v sporih in konfliktih znotraj skupine,
- vodja kot reprezentant skupine oziroma kot predstavnik skupine navzven,
- vodja kot kadrovik (*human resource manager*), ki razdeljuje funkcije in vloge članom skupine,
- vodja kot informator oziroma kot ideolog skupine.

Glede na socialne naloge in funkcije vodja organizira, koordinira delo med člani, razsoja v sporih in konfliktih znotraj skupine, jo predstavlja navzven, razdeljuje funkcije in vloge med člani, skrbi za distribucijo informacij, ki prihajajo od zunaj, igra vlogo mnenjskega vodje v skupini.

Strokovne naloge vodje so tiste, na katere običajno mislimo, ko govorimo o vodenju:

- vodja kot koordinator aktivnosti,
- vodja kot načrtovalec,
- vodja kot strokovnjak.

³⁸ Nasprotna je vloga "karizmatičnega vodje", ki jo pridobi tisti, ki izjemno dobro izpolnjuje psihološke funkcije vodje. Tudi to vlogo pripišejo vodji člani, s tem pa vodja še dodatno pridobi svoj socialni vpliv, ker gre v tem primeru tudi za projekcijo želja in pričakovanj v vodjo. Te nezavedne projekcije so lahko benigne ali maligne. V prvem primeru posamezniki lahko primerjajo svoje predstave in želje o vodji s stvarnostjo in jih po potrebi popravijo. V drugem primeru pa skupina "ustvari" idealiziranega vodjo, ki to vlogo tudi sprejme in igra ali celo manipulira s to svojo virtualno pozicijo. V obeh primerih skupina obda vodjo s slovesom (avro) uspešnosti in slave. Člani se čutijo varni in zavarovani z idealizirano figuro, ki so jo ustvarili. Obenem so tudi šibkejši, ker so izgubili zmožnost kritičnega razmišljanja. Avra karizmatičnega vodjo nekaj časa brani pred dvomi in nezaupanjem drugih članov, vendar tak položaj skupino slabi. Početje vodje in vedenje skupine postaja vse bolj podobno "slepcu, ki vodi slepe", lahko tudi v prepad (Ule, 2004: 342).

Casse (v Purg in drugi, 2003: 33-34) omeni še vlogo varovanja tima pred negativnimi pritiski ali motnjami, saj timi ne delujejo v vakuumu (brezzračnem prostoru), ampak so del večjega okolja, organizacije. Vodja mora zagotoviti, da člani tima prejemajo, kar potrebujejo od organizacije, hkrati pa zagotoviti, da tim opravlja delo, ki se od njega pričakuje.

Brajša (1996: 127) za ustvarjalnega vodjo pravi, da skuša zagotoviti temeljne možnosti za timsko ustvarjalnost. Prizadeva si razvijati ustvarjalno pripadnost timu, za katero so značilni optimalna povezanost, cirkularno informiranje in soorganiziranost članov. Skrbi za ustvarjalno sodelovanje, ki je vzajemno, dogovorjeno in nadsumativno. Njegova naloga je ohranjati ustvarjalne stike med člani, da so fleksibilni, udobni, kontaktibilni in pravični. Spodbuja ustvarjalno komuniciranje, ki je dvosmerno, razumljivo in ohranjeno z metakomunikacijo. Ohranja ustvarjalno prilagajanje, ki je heterogeno, obojestransko, progresivno in celovito (notranje in zunanje). Omogoča ustvarjalno medsebojno doživljanje, ki ga skušajo člani čim bolj realno, objektivno in svobodno ubesediti. Neustvarjalni vodja tima pa je najbolj kvalificiran strokovnjak za vsebine tima, narekuje predloge, ki jih je treba sprejeti, in določa smer reševanja problema. Tak vodja zahteva takojšen kritičen pogled, ima svoje predloge, za katere zahteva večino v timu in se ne ozira na predloge članov tima. Neubogljljive člane, ki se z njim ne strinjajo, skuša čim prej odstraniti.

Izrednega pomena je tudi poslanstvo vodje pri identificiranju, spodbujanju in razvijanju visoko uspešnih sodelavcev v timu. Njihove sposobnosti in talenti se od situacije do situacije razlikujejo. Nekdo je lahko odličen na enem področju in slabši na drugem. Umetnost vodenja tima je prepoznati tiste, ki v timu povzročajo razlike, in jim dati možnost, da se odlikujejo. Izziv vodji predstavlja izločitev tistih, ki timu škodujejo. Izjemnega pomena je, da sodelavci v delu uživajo. Vodja je odgovoren tudi za vzpostavljanje pravih vrednot in njihovo prenašanje v ustrezno vedenje. Sodelavci vedo, kaj se od njih pričakuje, in razumejo, kakšne so lahko od tega koristi. Prav tako imajo jasno idejo glede podpore, ki jo lahko dobijo od tima.

Vodja mora biti vreden zaupanja, saj mu bodo sodelavci le tako resnično sledili. Nič manj pomembni niso njegova pravičnost, poštenost, usmerjenost v prihodnost in oblikovanje privlačne vizije prihodnosti. Vodja mora biti sposoben usmeriti svoj tim v pravo smer, potem pa lahko prepusti drugim, da najdejo najboljšo pot do cilja. Za sledenje in zaupanje sodelavcev je tudi pomembno, da je vodja dinamičen, pozitiven in spodbujajoč. Sledili bodo tistemu, ki bo izžareval energijo, voljo do življenja in navdušenje nad delom.

Menim, da se ustvarjalnost vodje pri vodenju tima kaže v njegovem profesionalnem in človeškem pristopu k spodbujanju oziroma motiviranju sodelavcev, komuniciranju, poverjanju nalog, reševanju problemov, humanosti, kritičnosti pri objektivnem presojanju, sprejemanju pobud sodelavcev, priznavanju sodelavcev, da jih pohvali ob pravem času in na pravem mestu, objektivnosti v smislu njegove nevtralnosti in resnosti. Izrednega pomena je, da je vodja hkrati profesionalen in človeški, do sodelavcev kritičen, toda tudi spoštljiv, objektivni in poln humorja, strog, pa tudi razumevajoč. Imeti mora veliko prepričevalno moč, močan občutek lastne vrednosti, gotovosti in prodornosti. Biti mora vitalna in vzdržljiva osebnost, ki izžareva in privlači. Sposoben mora biti samostojnega odločanja in prevzemanja odgovornosti. Biti mora močan, odločen in pravičen, blag in človeški, iskren, pošten in velikodušen, zmeren in radoveden, včasih tudi bojevit, pogumen, vzdržljiv, inteligenten, sposoben, ustvarjalni, s pozitivno samopodobo in trden. V prvi vrsti pa mislim, da mora biti vodja najprej in predvsem dober človek.

Da bi bilo okolje, v katerem tim dela, kolikor se le da ugodno in prijetno, je nujno, da vodja spoštuje dostojanstvo in celovitost vsakega sodelavca. Omogoča naj mu toliko svobode, da je lahko to, kar je, in mu dopušča različnost. Bogati naj ga z močjo, da bo izražal svoje občutke

in sporočal lastno resnico. Poslušaj ga, kaj želi izraziti, saj menim, da prav vsi čutimo potrebo po tem, da nam vsaj nekdo prisluhne. Zato je zelo koristno, da si vodja vzame čas za pogovor s sodelavci. Vodja naj zaupa vase in bo to, kar je, ker če je pošten do samega sebe, spodbuja poštenost tudi pri sodelavcih. Če ne ve odgovora, naj se ne pretvarja, da ga ve. Sodelavce naj ceni za njihove poglede in prispevke, s tem pa je velika verjetnost, da bodo to naredili tudi oni oziroma kot pravi Mesiti (2003: 19), da "če voditelj svoja resnicoljubna nagnjenja začne deliti s timom, vsakdo ostane ob njem v dobrem in slabem".

5.1.1. Samopodoba³⁹ vodje tima

Opredelitev samopodobe je vse prej kot lahka naloga. V svetu je namreč znanih skorajda toliko sorodnih izrazov, ki vsak na svoj način osvetljujejo obravnavani pojav, kolikor je raziskovalcev, ki ga proučujejo. Ob tem se lahko izgublamo med sebstvom, selfom, konceptom sebe, predstavo o sebi, pojmom sebe, jazom, razumom, identiteto... (Kobal, 2000: 9). Tudi pri razlagi vrednostnih vidikov samopodobe najdemo v svetovni literaturi različne izraze: *self-worth*, *self-esteem*, *self-evaluation*... Kobalova (2000: 154) označi vrednostni vidik samopodobe z izrazom samospoštovanje in sledi opredelitvam, ki sledijo iz Rosenbergovih del⁴⁰.

Pojem samopodobe si razložim kot predstavo posameznika o samem sebi, o svojih pozitivnih in negativnih lastnostih, o svojih sposobnostih in nesposobnostih, uspehih in neuspehih, ki ga vodi v njegovem delovanju v določeni situaciji.

Strokovno razlago samopodobe zasledim pri Ule Nastranovi (1994), ki samopodobo razume kot množico odnosov, ki jih posameznik – zavestno ali nezavestno – vzpostavlja do samega sebe. V te odnose s samim seboj vstopa postopoma, s pomočjo predstav, občutij, vrednotenja, ocen samega sebe, svojih tipičnih socialnih naravnosti in ravnanj..., ki jih – najprej prek prvotnega objekta, tj. matere, nato prek širšega družbenega okolja – razvija že od rojstva dalje. S takšno organizirano celoto pojmovanj, stališč, sposobnosti, doživljanj..., uravnava in usmerja svoje ravnanje (Musek, 1992) ter povezuje svoj vrednostni sistem z vrednostnim sistemom ožjega in širšega družbenega okolja (Kobal Grum in Ucman v Kobal Grum, 2003: 20). Celota predstav, stališč, potez, lastnosti, mnenj in drugih psihičnih vsebin, ki jih človek pripisuje samemu sebi, je pomemben del njegove osebnosti v vsakem življenjskem obdobju in v vsaki situaciji. Raziskave potrjujejo, da se struktura samopodobe močno spreminja v skladu s kronološkim in osebnostnim razvojem posameznika (Kobal, 2000: 131).

³⁹ Samopodoba je konstrukt, ki je v psihologiji znan že od Jamesove teorije sebstva dalje. V knjigi *Principles of psychology* (1890) je avtor razvil pojem sebstva, v katerega je zajel vse, kar lahko posameznik imenuje kot svoje, in ga razdvojil na sebstvo kot subjekt (angl. *I*) – čisti ego, ki je dejaven, in sebstvo kot objekt (angl. *me*) – empirični ego, ki je pasiven in kot tak predmet samoopazovanja ter predmet psihološkega preučevanja (Kobal Grum in Ucman v Kobal Grum, 2003: 19).

⁴⁰ Rosenberg (v Kobal, 2000: 154) opredeli samospoštovanje kot pozitivno ali negativno stališče posameznika do sebe. Pozitivno stališče ali visoko samospoštovanje pomeni, da se posameznik sprejema takšnega, kot je, da se ceni, da je zadovoljen sam s seboj, da se čuti vrednega spoštovanja... In obratno: oseba z negativnim stališčem do sebe ali nizkim samospoštovanjem se ne ceni, svojih lastnosti ne odobrava, njeno mnenje o sebi je negativno... Tudi številne raziskave kažejo, da je samospoštovanje del samopodobe. Če samopodoba zajema predvsem vrednostno nevtralne samoopise, potem se samospoštovanje nanaša na vrednostne samoopise, v katere so vpeti izrazito čustveni odnosi do samega sebe (Kobal Grum in Ucman v Kobal Grum, 2003: 21). Coopersmith (v Kobal, 2000: 154) pojmuje samospoštovanje kot pozitivno ali negativno oceno samopodobe, ki se nanaša bodisi na odobravanje bodisi na zavračanje samega sebe in kaže stopnjo posameznikovega prepričanja v svojo sposobnost, vrednost in pomembnost.

V socialnopsihološki literaturi, pa tudi v psihologiji nasploh, obstajajo različne domneve o tem, ali je posameznikov jaz (self) nastal spontano iz notranjega razvoja posameznika ali pod vplivom zunanjih interakcij z drugimi osebami. Zlasti simbolni interakcionizem razvija teorijo o "interakcionističnem" razvoju jaza. To pomeni, da je konstrukcija socialnega sveta, ki jo "izdeluje" posameznik v interakciji z drugimi ljudmi, tudi izhodišče in izvor za nastanek jaza in samopodobe. To domnevo podpirajo tudi številne raziskave s področja samozaznavanja (Ule Nastran, 2000: 90). Pri tem vrsta novejših razvojno psiholoških raziskav, ki proučujejo oblikovanje samopodobe, poudarja, da je potrebno ločiti med t.i. samozaznavanjem (angl. *self-perception*) in samozavedanjem (angl. *self-consciousness*, *self-awareness*). Samozaznavanje je proces, ki so ga psihologi odkrili tudi pri nekaterih živalskih vrstah, samozavedanje pa je značilno le za človeka in nekatere vrste opic (denimo šimpanze). V psihosocialnem razvoju človeka je samozaznavanje kvalitativno podrejeno samozavedanju in v kronološkem smislu nastopi pred njim. Vrsta raziskav kaže, da samozaznavanje nastopi že kmalu po rojstvu (Kobal, 2000: 56).

Težnja vsakega človeka je, da si zgradi čimbolj ugodno samopodobo, ki se po možnosti ohranja in dograjuje z novimi pozitivnimi elementi. Seveda je to le ideal, ki ga v realnosti dosega le malokdo in ga nihče v celoti ne realizira. Govorimo, da posameznik gradi čimbolj pozitivno samopodobo. Vendar za človeka ni najpomembnejše doseganje čim bolj popolne samopodobe, temveč doseganje čim bolj produktivne in čim manj travmatske samopodobe, vzdrževanje ravnotežja med osebnimi uspehi in neuspehi ter med osebnimi pričakovanji ter načrti in pričakovanji okolice⁴¹. Dobro je, če nam podobo o sebi potrdijo tudi drugi ljudje, predvsem tisti, ki so za nas kakorkoli pomembni ali zanimivi. Toda to morajo storiti brez pritiska ali manipulacije. Pozitivne samopodobe, ki jih dosežemo s podkupovanjem drugih, niso kaj dosti vredne, saj jih lahko hitro ogrozi kak bolj avtonomen in kritičen opazovalec⁴² (Ule, 2000: 480 in 2004: 215).

Sampson (1991 v Ule, 2004: 425-426) razmišlja o razmerju med idealno in dejansko samopodobo. Razlika med obema se velikokrat razume kot mera za samospoštovanje osebe. Domneva se, da osebe, pri katerih se idealna in dejanska samopodoba močno razlikujeta, trpijo za pomanjkanjem samospoštovanja. Vendar je ta domneva preveč enostavna. Zaželena samopodoba, ki nam služi tako za spodbudo v naši bodoči dejavnosti, kot tudi za standard, s katerim merimo svoj osebni napredek, se preveč zanemarja. Za samospoštovanje je bolj pomembna razlika med tem, kar ne želimo biti oziroma nezaželena samopodoba in dejansko samopodobo. Ta primerjava nas namreč brani pred bolj nezaželenimi in potencialno neprijetnimi možnostmi. Bolj, ko se čutimo daleč od nezaželene podobe o sebi, večjo stopnjo samospoštovanja lahko dosežemo⁴³.

⁴¹ Osnovno vprašanje pri oblikovanju pozitivne samopodobe je ustvarjanje ravnotežja med tremi komponentami tega procesa:

- značilnostmi posameznika, ki so pomembne za njegovo podobo o sebi,
- interpretacijo, ki jo daje posameznik o teh značilnostih in o vedenju, ki se povezuje s temi značilnostmi,
- njegovimi predstavami o tem, kako reagirajo druge osebe, ko opažajo značilnosti ali reagirajo na posameznikovo vedenje, povezano s temi značilnostmi (Ule, 2004: 215).

⁴² Dvorni norci so bili "v službi njegovega veličanstva" prav zato, da so si upali vladarjem povedati v obraz resnico in neprijetna dejstva o njih samih, njihovi moči ali navidezni slavi, čeprav so jim bili lojalni. Kralj, ki je ostal brez dvornega norca, je bil tako rekoč nenehno v smrtni nevarnosti, saj je bil odvisen le od mnenja oboževalcev in hvalisavcev, ki so se lahko v trenutku obrnili proti njemu (Ule, 2004: 215).

⁴³ Druge raziskave v zvezi z razlikami v samopodobah kažejo, da so pogoste situacije, ko se najdemo v precepu med dvema ali več pozitivnimi samopodobami. V določeni situaciji ne vemo, ali je za nas bolj pomembna odločnost ali pa morda občutljivost do drugih ljudi. Prav tako se najdemo v precepu med različnimi vedenjskimi pravili in normami, ki pripadajo različnim samopodobam. Takšni precepi med samopodobami povzročajo zmedo in negotovost, nič manjšo kot veliko odstopanje dejanske samopodobe od zaželene. Potrebno je razlikovati tudi med idealno samopodobo, to je, "kot bi hoteli biti", in normativno samopodobo, to

Človek pride do samoocene z različnimi socialnimi primerjavami z drugimi, pri čemer skuša ohraniti pozitivno samopodobo. Ta težnja ni tako močna v primeru ocenjevanja drugih oseb. Zato človek bolj okleva s pripisovanjem odgovornosti za svoja dejanja svojim osebnim lastnostim in dispozicijam, kot če enaka dejanja pripiše drugim osebam, posebno, če gre za socialno neodobravana dejanja. V takih primerih raje pripiše vzrok za dosežen rezultat svojih dejanj zunanjim okoliščinam kot pa sebi. Zato je pomembno vprašanje socialne percepcije, koliko so naše zaznave oziroma koliko so naše ocene drugih oseb korektne, točne. Najtežavnejša stvar pri poskusih v zvezi s točnostjo zaznavanja drugih oseb so merila točnosti. Tudi številne metode skupaj ne morejo izključiti napak in pristranosti v presoji. Na splošno velja, da je točnost v presoji drugih oseb zvezno določena sposobnost posameznikov, ki je močno odvisna tudi od stabilne in realne podobe o sebi. Ljudje, ki so sposobni vzpostaviti stabilno in realistično samopodobo, so tudi bolj stabilni in realni v presoji drugih. Pri ocenjevanju drugih smo tudi bolj natančni in točni, če so nam druge osebe po kakršnihkoli karakteristikah podobne. Predvsem je točnost zaznavanja odvisna od sposobnosti vživljanja (empatije) v drugo osebo. Gre za imaginarno predstavljanje v občutke, mišljenja in delovanja drugega človeka, sposobnost za postavljanje na pozicijo drugega. Na točnost vtisa o drugih osebah končno vplivajo tudi naše subjektivno razpoloženje in naše lastne reakcije v trenutku oblikovanja vtisa (Ule Nastran, 2000: 85-88, in Ule, 2004: 81-82).

Pogosto pozabljamo, da je človek najprej socialno in šele nato individualno bitje. Komunikacija z drugimi je prvotnejša kot dialog s samim seboj. Človek šele v odnosih z drugimi spoznava samega sebe in to velja tudi za njegovo profesionalno udejstvovanje. Tako kot se zavest o samem sebi otroku pojavi kot odraz njegovega vedenja v drugih ljudeh, tako se poklicna podoba o sebi oblikuje skozi refleksije sodelavcev (Mayer, 1994: 149-150). Lamovec (1994 v Koba, 2000: 173) pravi, da tudi rezultati raziskav potrjujejo pomen odnosov z drugimi pri razvoju posameznikove osebnosti in samopodobe. Na osnovi odnosov z drugimi ljudmi si ustvarjamo identiteto. V stikih z njimi opazujemo, kako se na nas odzivajo, dobivamo povratne informacije o tem, kako nas drugi zaznavajo, in se naučimo, da na podoben način zaznavamo sami sebe. Odziv drugih nam pomaga, da razvijemo čim bolj jasno in točno predstavo o sebi. Če nas drugi doživljajo kot vredne, bomo tudi sami sebe ustrezno vrednotili. Lastnosti, ki jih občudujemo pri drugih, poskušamo razviti tudi pri sebi. V medsebojnih odnosih se naučimo povzemati različne socialne vloge, ki jih vključimo v svojo predstavo o sebi. V odnosih z drugimi pravzaprav razkrivamo, kdo smo kot osebnost.

Tudi Uletova (2004: 417-418) meni, da poleg tega, da informacije o samem sebi pridobimo s socialno interakcijo z drugimi ljudmi okrog nas, nas obenem ravno socialne interakcije seznanjajo tudi s pomembnimi razlikami med tem, kako vidimo sami sebe, in tem, kako nas vidijo drugi. Dejstvo je, da ljudje na splošno precenjujemo svoje zmožnosti za introspekcijo (gledanje v sebe). Imamo omejen dostop do lastnih duševnih procesov. Greenwald (1980 v Ule, 2004: 417) primerja človekovo sebstvo s totalitarno vladavino (popolno diktaturo) in pravi, da stalno podlegamo "propagandi o samem sebi". Pačimo svoj spomin tako, da povečujemo svoje moralno dobre kvalitete in namere, svoje uspehe. Pretiravamo v ocenah stopnje lastnega nadzora nad dogajanjem. Poleg tega smo pogosto nerealistični optimisti, ko podcenjujemo verjetnost slabih stvari, ki se nam dogajajo in precenjujemo verjetnost pozitivnih dogodkov in njihovih posledic za nas. Tudi raziskave kažejo, da se pri samopodobi pogosto nagibamo k pristranskosti. Zaradi obrambe samopodobe si raje pripisujemo pozitivne lastnosti in spregledujemo negativne lastnosti (Ule Nastran, 2000: 90). Po drugi strani vendarle obstajajo psihološki dejavniki, ki zavirajo prevelika odstopanja med našimi

je, "kot bi morali biti" (Sampson, 1990 v Ule, 2004: 426).

predstavami o samih sebi in stvarnostjo. Prevelika odstopanja bi namreč pomenila nevarno neprilagojenost okolju.

Ziglar (1999: 48-54) se vpraša, da če je "samopodoba tako pomembna, zakaj ima potem toliko ljudi slabo samopodobo in kakšni so vzroki za to." Izvor slabe samopodobe najde v negativnem okolju našega življenja in tem, da imamo stalno opravka z negativnimi posamezniki. Vsak podrobnejši pogled v problem bo to potrdil. S poslušanjem ljudi lahko ugotovimo, da negativizem resnično prevladuje. Slaba samopodoba, mogoče bolj znana kot manjvrednostni kompleks, se pogosto iz otroštva prenese v odraslo dobo. Če človeka s slabo samopodobo obkrožajo še negativni ljudje, je problem še večji. Vzrok za slabo samopodobo je tudi enačenje neuspeha pri neki nalogi z neuspehom v življenju ter nerealno in nepošteno primerjanje izkušenj. Ponavadi pri tem, ko naše izkušnje primerjamo z izkušnjami drugih, delamo napako. Poveljučujemo namreč uspehe drugih in podcenjujemo lastne uspehe. Izkušnje in sposobnosti nimajo nič skupnega. Med vzroke za slabo samopodobo spada tudi primerjanje naših slabih značilnosti z dobrimi značilnostmi drugih ljudi. Veliko ljudi ima slabo samopodobo tudi zato, ker hočejo biti v vsem popolni in si postavljajo nerealne in nedosegljive cilje. Avtor zato svetuje, da "vzemimo in uporabimo tisto, kar imamo, in naši darovi se bodo še povečali, zato bomo še boljši".

Zelo se strinjam tudi z razmišljanjem Ziglarja (1999: 40, 42, 65-79) o tem, da je "zdrava predstava o samem sebi začetek, prva in najpomembnejša stopnica za doseg ciljev in je kritična točka na poti do uspeha". Med najpomembnejše tako imenovane korake do zdrave samopodobe uvrsti naslednje: imeti se morate radi takšni, kakršni ste; ustvarite si zdravo samopodobo z zaporedjem majhnih dejanj; pridružite se ljudem, ki ne skoparijo s smehom in pohvalami; storite nekaj za druge; bodite pozorni na svojo družbo – premišljeno se družite z dobrimi ljudi, ki gledajo na življenje s svetle plati, kajti na tak način lahko ogromno pridobite; pri ustvarjanju zdrave samopodobe je zelo koristno, da si napišete seznam svojih dobrih lastnosti in ga imate vedno pri roki, prosite še svoje prijatelje, naj vam prav tako napišejo seznam in tudi tega hranite v bližini roke; napišite si seznam stvari, pri katerih ste uspeli; da bi si izboljšali samopodobo, se morate učiti na napakah, ki so jih naredili uspešni; eden najboljših, najhitrejših in najučinkovitejših načinov za izboljšanje samopodobe je, da se pridružite organizaciji z določenimi cilji, ki od vas zahteva, da sodelujete v razpravah; glejte v oči, skoraj vsak človek bo rekel, da so mu všeč ljudje, ki gledajo v oči...

Smiselnost obravnave samopodobe vodje tima v magistrskem delu o ustvarjalnosti pri vodenju tima in nadaljnji empirični raziskavi vidim v prepričanju, da le oseba, ki zaupa vase, je s seboj pretežno zadovoljna, samokritična in usmerjena k napredku, lahko uspešno vodi druge. Pozitivna samopodoba je zato vstopnica v krog vodilnih osebnosti. Negativen odnos do sebe gotovo izključuje naklonjenost do drugih kot osnovo za sodelovanje. Vodja tima se zato ne sme braniti spoznanj o tem, kaj bi pri sebi lahko izboljšal. Biti mora dojemljiv za konstruktivno kritiko in povratne informacije. Tudi Skela Savič in drugi (2003: 613) menijo, da se bo vodja, ne glede na področje dela, razvil v uspešnega vodjo in bo sprejet pri zaposlenih, ko bo pričel s spoznavanjem sebe in svojega vedenja ter se bo soočil s posledicami, ki jih povzročajo njegovo vedenje in njegove odločitve v organizaciji.

Zelo je pomembno, da vodja ve, kdo je v resnici, kako ravna in predvsem, kako ga vidijo njegovi sodelavci. Vsaka zanj pomembna druga oseba, v tem primeru sodelavec v timu, mu s svojimi komentarji, mimiko, čustvenimi izrazi, s katerimi reagira na njegovo vedenje, postavlja dragoceno ogledalo, v katerem se vodja prepozna in ocenjuje. Zavest o lastnih dobrih in slabih straneh lahko vodji služi kot odlična osnova za spreminjanje oziroma izboljševanje stila vodenja tima. Pri tem nujno potrebuje druge, svoje sodelavce, da mu pomagajo uvideti stvari, ki jih sam spregleda.

Tudi Mayer (1991: 181-185) pravi, da mora biti vodja samokritik, ki si ne domišlja, da ima vedno prav. Pripravljen je priznati tudi lastne napake, kar mu lahko v nasprotju s prepričanjem celo dvigne avtoriteto pri podrejenih, saj ga na tak način razodene kot pristno osebnost, ki pozna in obvlada človeško naravo. Trmasto vztrajanje pri napačnih odločitvah zmanjšuje spoštovanje podrejenih in pogloblja zablode. Dobri vodje ne iščejo vzrokov za svoje napake pri drugih.

Ziglar (1999: 58-61) pravi, da tako kot se vidimo, tako tudi ravnamo. Zanimivi sta njegovi naslednji enačbi: dobra samopodoba = dober vodja; slaba samopodoba = slab vodja. Človek z dobro samopodobo običajno zelo uspešno napreduje in se uspešno priključi vodstvu. Njegova previdna samozavest dokazuje, da je sposoben in da bo dobro opravil delo. Ne obljublja veliko, zato pa veliko izpolni. Pozna razliko med delati za koga ali hlapčevati. Soočenj niti ne išče, niti se jim ne izogiba in spodbuja druge k odločitvam. Ve, da je napredoval, ker vodstvo zaupa v njegove sposobnosti, da bo lahko in dobro opravil delo. Ve tudi, kje je meja med samozavestjo in aroganco. Še pomembneje je, da je trden, ko gre za načela, in prilagodljiv, ko gre za metode. Razume, da ni pomembno, od koga prihajajo ideje, in je dovolj gotov vase, da pusti drugim, da svobodno izražajo svoje ideje. Ve, da je meja med biti "prijateljski" in biti "domač". Ne vznemirja se preveč, če sprejme napačno odločitev, saj ve, da je najslabša odločitev, če se sploh ne odloči. Naj bo napačna ali pravilna, pomembno je, da je odločitev. Njegova samopodoba je dobra, zato lahko deluje odločno in se ne počuti ogroženega takrat, ko se zmoti, ko je izzvan ali mora nekoga vprašati za nasvet.

Na drugi strani pa za osebnosti s šibko samopodobo in z nizkim samozaupanjem avtorica Ule Nastran (2000: 125) meni, da razvijajo nestabilna, pogosto medsebojno nekoherentna stališča. Občutke disonance reducirajo z razvijanjem naučene nemoči in podobnimi obrambnimi mehanizmi. Goleman in drugi (2002: 152) so med svetovalnim delom z vodji pogosto opazili, da celo zelo vplivni vodilneži sebe ne doživljajo vedno kot učinkovite vodje, čeprav njihovi sodelavci zatrjujejo, kako izvrstni so. Morda je videti, kot da se podcenjujejo zaradi skromnosti, toda bolj pogosto se dogaja, da si zase postavljajo neverjetno visoka merila, potem pa se osredinjajo na tiste vidike, pri katerih teh meril ne dosegajo, namesto na stvari, ki jim gredo odlično od rok. Zdi se logično, da bi bilo najlažje popraviti izkrivljeno samopodobo s pomočjo odkritih povratnih informacij od ljudi, ki vodjo obkrožajo. Vendar se na tem mestu pojavi že omenjeni problem, saj ljudje svojim vodjem zamolčijo pomembne informacije, in sicer ne le o njihovem vedenju in vodenju, temveč tudi o dogajanju v organizaciji. Razlog, da večina vodij ostaja brez pomembnih informacij, je pogosto preprosto: ljudje neradi odkrito govorijo o vedenju koga drugega. Le redki želijo namenoma prizadeti druge in pogosto ne vedo, kako bi zagotovili iskrene povratne informacije na tvoren, neboleč način. Zato se pogosto odločijo za nasprotno pot in si strašno prizadevajo, da bi bili "prijazni". Toda ko ljudje zamešajo prijaznost in svoja opažanja v zvezi z vodjevim vedenjem ali slogom, postanejo njihove povratne informacije popolnoma nekoristne.

V pravem ustvarjalnem timu vodja sliši tudi stvari, ki jih ne želi, vendar jih mora slišati v dobro njega samega in v dobro tima. Boječ sodelavec avtoritarnemu vodji skoraj vedno pove tisto, kar vodja želi slišati. Ustvarjalni sodelavec prevzame pobudo in vodji pove tisto, kar mora slišati. Vodja mora zato nenehno iskati tako negativne kot pozitivne povratne informacije in razume, zakaj potrebuje prav vse informacije, če hoče biti uspešen. Iskanje negativnih povratnih informacij, in ne le pozitivnih, mu omogoča jasnejšo samopodobo in večjo učinkovitost. Če vodja ve, kaj mora pri sebi izboljšati, tudi ve, kam mora usmeriti pozornost. Če pa si v glavnem prizadeva za pozitivno pritrjevanje, sebe ne more natančno ovrednotiti in tudi možnosti manjše učinkovitosti so večje.

Pri tem velja, da višje, ko vodja pripleza po hierarhični lestvici, manj pravilne so ponavadi njegove samoocene, ker pogosto ne dobi odkritih povratnih informacij. Vodje imajo več težav

kot kdorkoli drug, kajti redko kdo jim je pripravljen iskreno povedati svoje mnenje o tem, kako delajo in kako se obnesejo kot vodje. Protislovje je v tem, da više ko je vodja v organizaciji, bolj potrebuje tovrstne povratne informacije. Tako so v raziskavi, ki je zajela 787 ljudi na nižjih in višjih vodstvenih položajih v najrazličnejših organizacijah⁴⁴, analizirali podatke glede na organizacijske ravni in prišli do presenetljivega odkritja: v primerjavi z nižjimi managerji so si tisti na višjih položajih prisojali precej boljše ocene, kot pa so jih ocenjevali drugi. Čim višji položaj so imeli v organizaciji, tem bolj so pretiravali, se pravi, da so sami sebe videli v boljši luči, kot pa so jih videli sodelavci. Višji ko so bili položaji, večje so bile vrzeli. Tisti na samem vrhu so imeli o svojem vplivu na druge najbolj popačeno sliko (Goleman in drugi, 2002: 110 in 113).

Nedvomno so iskrene informacije o vodstvenih sposobnostih nujna sestavina vodjevega samozavedanja in pomembno vplivajo na njegov razvoj in učinkovitost. Goleman in drugi (2002: 113-114) se pri tem vprašajo, "zakaj več vodij ne spodbuja svojih ljudi k zagotavljanju iskrenih informacij." Ne zato, ker bi bili strašno naduti ali ker bi mislili, da so nezmotljivi. Iz pogovorov z vodji je razbrati, da pogosto trdno verjamejo, da se ne morejo spremeniti. Tudi če bi dobili verodostojne povratne informacije o tem, kako njihov vodstveni stil vpliva na sodelavce ali organizacijo, in tudi če bi se zavedali, da so informacije preverjene, v srcu še vedno ne bi verjeli, da lahko spremenijo svoj način dela, ki so ga bili vajeni dolga leta, včasih kar večji del življenja. Podobno je tudi z ljudmi, ki vodjo obkrožajo: če verjamejo, da se vodja tako ali tako ne more spremeniti, zakaj bi si potem sploh povzročali težave in mu nosili na ušesa neprijetne novice. Kljub temu imamo mnogo dokazov, ki potrjujejo prav nasprotno: starejši vodje se lahko naučijo novih veščin. Vodje lahko bistveno spremenijo svoj stil vodenja, kar vpliva na celoten kolektiv in sproži spremembe v vsej organizaciji.

Vodjem, ki resnično želijo izboljšati svoje sposobnosti, poiskati tuja mnenja oziroma dobiti jasno sliko o sebi, je koristno uporabiti 360-stopinjsko metodo⁴⁵. Z zbiranjem informacij od mnogih ljudi – šefa, kolegov, podrejenih – dobijo najrazličnejša mnenja o tem, kako ravnajo in kako jih vidijo drugi. Dobijo zaokroženo sliko o svojih sposobnostih in veščinah. Razlika med tem, kako prednosti vodje vidijo šefi in podrejeni, je močan argument v prid rabe 360-stopinjske metode ocenjevanja vodstvenih sposobnosti. Najboljši vodje svoje sposobnosti uporabljajo selektivno glede na to, s kom imajo opraviti. Vsaka skupina ljudi – podrejeni, kolegi, šefi, odjemalci ali družina in prijatelji – vidi le del njihovega vedenjskega repertoarja (Goleman in drugi, 2002: 156-157).

Ocenjevanju vodjine samopodobe bo namenjen tudi del analize v empiričnem delu magistrskega dela. Zanimivo bo preveriti, kako sebe vidijo vodje timov in kako jih vidijo njihovi sodelavci. Pridobljene ugotovitve bodo lahko vodjem osnova za oceno lastnih moči in slabosti ter vrednotenje področij, kjer so zaznave skladne z mnenji sodelavcev in kjer so neskladne oziroma gre za odstopanja. Vse to lahko vodji zelo koristno pripomore pri izboljševanju stila vodenja. Menim, da bodo v večini timov potrebna le malenkostna izboljšanja, da je samopodoba vodij pozitivna oziroma da je njihovo vodenje že ustvarjalno in uspešno. Vendar, če je vodja tima na pravem mestu v pravem trenutku in je pripravljen vlagati veliko dela in truda, ob tem pa vseskozi motivirati sodelavce za ustvarjalno

⁴⁴ Zelo uspešni vodje proti neuspešnim; analiza Michele Burckle; Fabio Sala, ECI Technical Manual (Boston, Hay Group, 2001).

⁴⁵ Metoda je najkoristnejša, če se podatke zbira tajno. Rezultate izvedo samo tisti, na katere se nanašajo, in njihovi mentorji, nihče drug (razen če udeleženci to sami hočejo). Vsi se morajo zavedati, da so podatki namenjeni razvijanju vodenja. Če so podatki javni, ljudje navadno niso iskreni, zamolčijo svoje šibke točke in pretiravajo pri prednostih, lahko tudi zagotovijo lažne podatke, da bi kandidata zavarovali (Goleman in drugi, 2002: 156). Tudi Jenkins (2005) priporoči uporabo te metode, in sicer prvič že v času šestih do devetih mesecev po zasedbi vodstvenega položaja. Za pridobitev celostne slike naj vodja oceni tudi samega sebe.

sodelovanje, ima možnost, da ga celotno okolje ceni za uspešnega in ustvarjalnega. Pri tem je seveda zelo pomembno in celo osnova za vse ostalo, da vodja občuti notranje zadovoljstvo tudi sam.

5.2. Ustvarjalni timi – pogoj za uspešno organizacijo

Ustvarjalnim timom je nekaj pozornosti posvečeno že v poglavju o teoretičnih izhodiščih in opredelitvi temeljnih pojmov. Nedvomno so sodobni timi, ki morajo na vsak način stremeti k ustvarjalnosti, izpostavljeni hitro spreminjajočem se globalnem okolju, ki se mu ni več dovolj le prilagajati, temveč je potrebno biti pri svojih odločitvah in dejanjih tudi vse bolj proaktiven. Voditi tim oziroma ga voditi ustvarjalno v takih okoliščinah, niti malo ni lahko.

Casse (v Purg in drugi, 2003: 24-25) navede pogoje za ustvarjalnost tima in pravi, da mora vodja pri vodenju tima slediti naslednjim smernicam:

- osredotočenost in koncentracija: ustvariti popolno osredotočenje tima na cilje in ključne naloge,
- intelektualna intenzivnost: zagotoviti, da člani tima izkusijo zanimivo izmenjavo idej (veliko idej, hitrost dela, polemičnost, spodbujanje in ustvarjalnost),
- spodbujanje mišljenja: izogibati se stalnemu soglasju, spodbujati različnosti mnenj, soočanja različnih idej, konfliktov in sinergije (gradnja na skupnih idejah),
- čustvena intenzivnost: omogočiti članom tima, da izkusijo in izrazijo strast do zadeve,
- spremenljivost: spodbujati odprtost, prilagodljivost in zamenljivost,
- zaupanje: zagotoviti spoštovanje članov tima do sposobnosti drugih biti dobri in odlični,
- trdna volja: spodbuditi tim, da vsakdo čuti dinamičnost in živahnost,
- realnost: znotraj tima razviti sposobnost soočanja z resnico (kakršna koli je), izpolnjevati intelektualno integriteto, izogibati se iluzijam in videti stvari takšne, kot dejansko so, in ne samo tako, kot bi si želeli,
- lastništvo: ceniti prisvojitve nalog, pooblastil, rešitev posameznih članov tima kot tudi končne uspehe tima,
- razlikovanje: voditi tim na način, da posamezniki ohranijo svojo edinstvenost, osebnost in mišljenje.

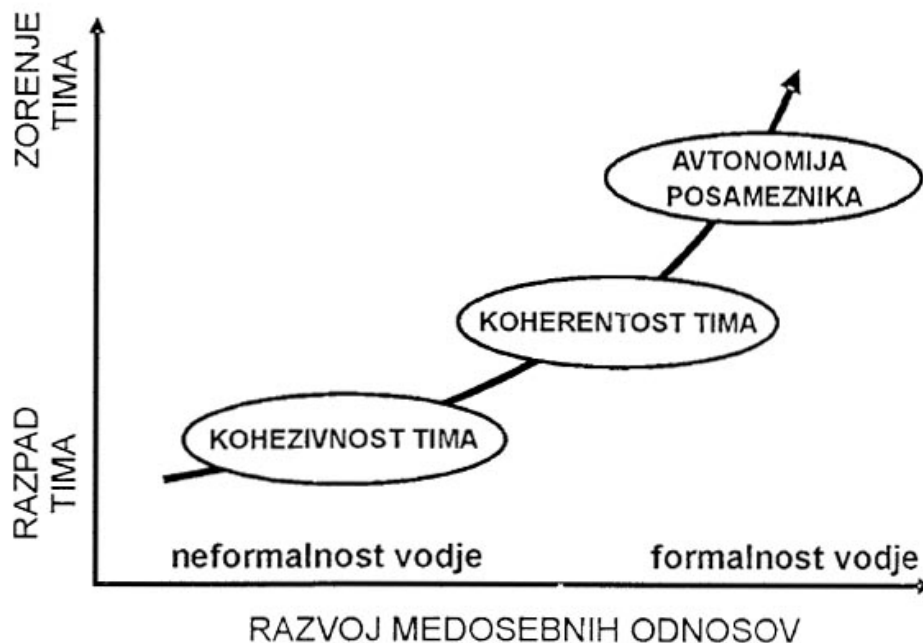
Pri delu s timom in v timu je po besedah Westa (2001: 48) koristno razpolagati s tako imenovanim kontrolnim seznamom ustvarjalnosti, ki vsebuje naslednja vprašanja:

- ali ima tim jasne, privlačne in izzivov polne cilje?
- ali člani tima sodelujejo med seboj, svobodno izmenjujejo informacije in živahno razpravljajo o različnosti pogledov?
- ali je prisotno ozračje toplote, varnosti, optimizma, zabave in podpore v timu?
- ali člani tima navdušeno podpirajo ideje za izboljšanje načinov dela, novih izdelkov in storitev?
- ali se srečujejo tudi izven dela z namenom ocenjevanja ciljev tima, strategij in načinov dela ter oblikovanja idej o novostih?
- ali je fizično delovno okolje prijazno, privlačno in udobno?
- ali je vodja tima optimističen, spodbujajoč, daje podporo in pooblastila?

Brajša (1996: 113) pravi, da so pogoji za uspešno timsko delo povezani z interpersonalno problematiko tima, da je tim živ medosebni sistem in da lahko njegovo medosebno problematiko opazujemo z več zornih kotov. Vsekakor je to problematika medosebne pripadnosti članov tima, sodelovanja, odnosov, komunikacije, prilagajanja in doživljanja.

Opazovanja timov z več zornih kotov se je lotila Isabella (v Purg in drugi, 2003: 52-53), ki primerja dva tima in le enega od njiju označi za "briljantno uspešen tim"⁴⁶. Med razloge uspeha uvrsti: osebne komunikacijske veščine in sposobnosti članov, prisotnost vseobsegajočega cilja, kakovost notranjega procesa ter obsežnost podpornega okolja organizacije. Člani tima znajo poslušati in se sporazumevati, znajo graditi na idejah drugih, uspešno reševati nesoglasja, ki se neizogibno pojavljajo. V primeru nesoglasij imajo oblikovano urejeno in sistematično metodologijo za raziskovanje nesoglasij. Najpomembnejši faktor uspeha je stopnja, do katere je partnerstvo del osebnih ali timskih interakcij znotraj ali zunaj tima. Partnerstvo je preprosto definirano kot sposobnost skupnega delovanja z drugimi in je bistvo timskega dela. Tudi po končanem projektu člani tima ostanejo dobri prijatelji in ostanejo v stikih.

Za obstoj tima je ključen prehod od kohezivnosti (enotnosti) h koherentnosti (skladnosti) medosebnih odnosov (Praper v Mayer et al., 2001). Za kohezivnost so značilne povezovalne sile med člani tima, ki sprožajo vzajemno delovanje, medtem ko koherentnost poleg povezanosti ohranja avtohtonost, samoiniciativnost in izvirnost članov tima. Zgolj kohezivno povezani posamezniki težijo k enotnosti in lojalnosti, medtem ko koherentna vez omogoča prožnost notranjih odnosov in dovzetnost tima za spremembe. Prevelika enotnost v timu je lahko nevarna, ker zavira pobudo posameznika. Lahko vodi v familiarnost med člani, ki izniči nujno potrebno profesionalno distanco in zanemari osnovna pravila sožitja v delovnem timu. Koherentna vez trdno povezuje člane, a hkrati omogoča tudi individualne pobude (Mayer v Kovač in drugi, 2004: 125-126).



Slika 5: Kohezivnost in koherentnost tima
(Mayer v Kovač in drugi, 2004: 125-126)

Dobro timsko delo ne more obstajati, če člani tima tekmujejo drug z drugim za čas, pozornost ali vire. Tekmovanju pripade mesto pri motiviranju, vendar notranje tekmovalstvo ne pripomore k dobremu timu (Isabella v Purg in drugi, 2003: 54-55). S tem se popolnoma strinjam.

⁴⁶ Zdi se, da veliko organizacij uporablja time iz navade in tradicije. Vendar so timi lahko tudi strahotno neučinkoviti, še posebno, ko jim je dodeljeno nekaj, kar ni v skladu s tistim, kar lahko ponudijo (Casse v Purg in drugi, 2003: 19).

Izvrstna je tudi misel Isabelle (v Purg in drugi, 2003: 61), da "noben orkester ne more ponuditi prijetne simfonične predstave, dokler vsak posamezni glasbenik ne igra mojstrsko in v soglasju z notami, usmeritvami dirigenta in drugih izvajalcev". K predstavljenemu se odlično poda mnenje Mayerja (v Kovač in drugi, 2004: 126), da "če vodja nima avtoritete in zaupanja sodelavcev, ki izhajata iz njegove poštenosti in strokovnosti, a tudi iz pozicijske moči, če izjemni posameznik nima priložnosti za svojo drugačnost in izvirnost in če v timu ni zmagovalnega in tolerantnega ozračja, potem ne bo vrhunskih dosežkov"!

Obvladovati tim ni vedno lahko. Navadno je to stalen proces z lastnimi frustracijami, učenjem in prodori. Pomembno je, da se trajno zavedamo človeških skrbi, prisotnih v vsaki družbi, in sposobnosti, da obvladujemo timski proces. V tej fini in osebni dinamiki tima spet najdemo elemente ustvarjalnega delovnega procesa. Ljudje navadno ne tvorijo pravega tima kar takoj, ko se srečajo. Na splošno potrebujejo začetno obdobje "priprave" in ustalitve. Pojavljajo se obdobja frustracije in neugodja, ko si ljudje skušajo najti svoj skupni prostor ali ko naletijo na nerazrešena vprašanja. Včasih morajo posamezniki kakšno stvar narediti sami, včasih pa mora celotni tim prekiniti delo in ga "prespati". Sprejemljivo okolje lahko zelo olajša uvid ali razrešitev. Končno je tu še čas intenzivne dejavnosti, ko so nekateri ali pa vsi člani dejavno vključeni v "uresničitev" (Evans in Russell, 1992: 159-160).

Prepričan sem, da mora vodja, ki želi tim voditi ustvarjalno, vseskozi stremeti k oblikovanju, ohranjanju in krepitvi lastnosti tima, kot so ustvarjalnost, povezanost, prepoznavnost, prijaznost, kakovost in prilagodljivost. Zavedati se mora, da ciljev ni mogoče dosegati brez tima. Tim potrebuje vodjo, ki mu pove, kam gre. Tudi Isabella (v Purg in drugi, 2003: 64-65) pravi, da tim potrebuje vodenje in tudi vodjo. Vodenje v visoko uspešnem timu je deljeno med vsemi člani, četudi je en član imenovan za vodjo. Uspešni člani tima vedo kdaj voditi in kdaj stopiti vstran. Tim ne potrebuje le enega vodjo, vsi člani morajo biti pripravljeni nastopiti vlogo vodje.

5.2.1. Dejavniki uspešnosti timskega dela

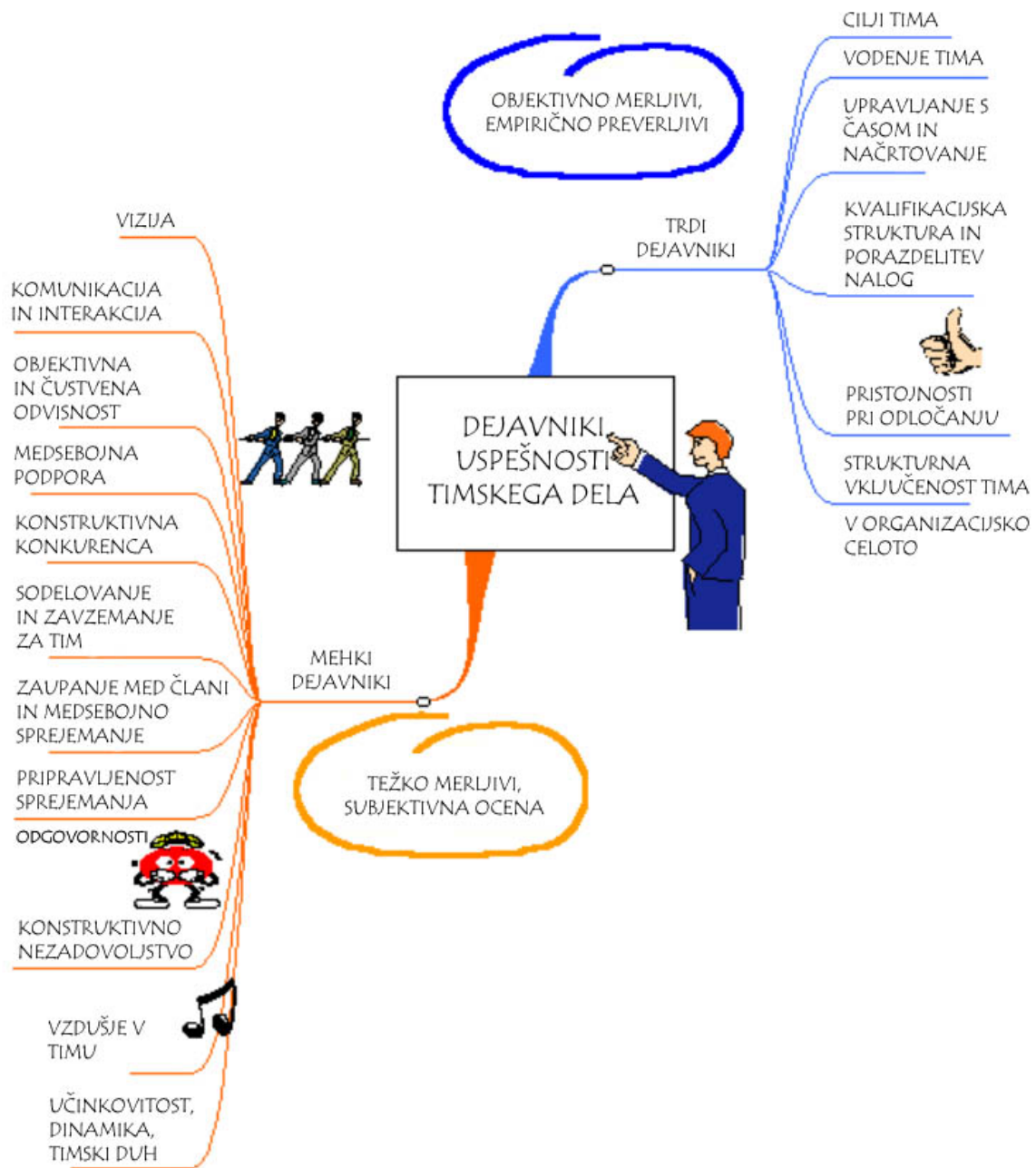
Za uspešno timsko delo je potrebno poznati cilje, imeti odkrite in odprte medsebojne odnose, si zaupati in si medsebojno pomagati, sodelovati, imeti ustrezne metode dela, situaciji prilagojen stil vodenja ter sposobne posameznike. V okviru obstoječega timskega dela moramo zagotoviti:

- pravočasno medsebojno informiranje,
- odprtost in odkritost v pogovorih,
- željo po doseganju skupnih ciljev,
- vzpostavitev in negovanje zaupanja med člani tima,
- spoštovanje prispevkov drugih na podlagi dokazov in znanja,
- pomoč in dopolnjevanje pri reševanju problemov posameznika,
- sodelovanje in ne samo nasprotovanje⁴⁷,
- možnost, da vsak posameznik svobodno izraža svoje misli in ideje (Možina, 2004: 9-11).

⁴⁷ V spominu mi oživijo besede slovenskega literata A. T. Linharta, da "drug drugemu ogenj dajmo".

Dramatik svetuje, da si pomagajmo, izmenjujmo energijo; žal pa se pogosto obnašamo, kot da njegovih besed ne razumemo (ali nočemo razumeti) in se na vse načine trudimo, da drug drugemu nagajamo - če poskušam posnemati dramatikov način - "drug drugemu (pod)kurimo".

Predstavitev dejavnikov uspešnosti timskega dela je osnovana ne delitvi Hauga (1998: 23-44), ki pravi, da na uspešnost timskega dela vplivajo trdi in mehki dejavniki.



Slika 6: Dejavniki uspešnosti timskega dela (Haug, 1998: 23)

TRDI DEJAVNIKI USPEŠNOSTI TIMSKEGA DELA

Med trde dejavnike uvrščamo tiste, ki so objektivno merljivi in jih lahko empirično preverimo. Trdi dejavniki timskega dela so: cilji tima, vodenje tima, upravljanje s časom in načrtovanje, kvalifikacijska struktura in porazdelitev nalog, pristojnosti pri odločanju, strukturna vključenost tima v organizacijsko celoto.

Cilji tima

Vsak tim obstaja zaradi nekega namena, cilja, ki ga morajo člani prediskutirati in sprejeti. Cilj mora biti jasno določen in merljiv, če cilj ni jasno določen, posameznik ne more veliko prispevati k skupnemu rezultatu. Kljub jasnim ciljem prihaja do razlik med individualnimi cilji in cilji tima. Upoštevati je potrebno osebne potrebe in potrebe tima. Uspešen tim zmanjša razliko med temi cilji in potrebami na minimum. Če potrebe posameznika niso zadovoljene, lahko to pripelje do njegove pasivnosti. Vsakemu članu je potrebno omogočiti, da dá svoj najboljši prispevek in da dobi od tima, kar misli, da od njega lahko pričakuje. Prispevek člana moramo presojati predvsem glede na njegov output, torej glede na dosežek, cilj, namen delovanja tima, ne pa toliko glede na njegov input, torej kako in kaj dela (Možina, 2004: 10).

Haug (1998: 25) pravi, da so dobri tisti cilji tima, ki so:

- jasno in nedvoumno oblikovani ter ne omogočajo različnosti razlag in nesporazumov,
- merljivi in se jih lahko sproti preverja, vsak član pozna njihovo trenutno stanje,
- so pisno oblikovani in v vsakem trenutku dostopni,
- izpeljani iz etapnih ciljev, ki skupaj z etapnimi uspehi dvigujejo raven motivacije v timu,
- sprejeti med člani in se ti zanje trudijo,
- tako močni, da so cilji posameznih članov potisnjeni v ozadje,
- izziv vsakemu članu, v skladu z njimi pa so članom dodeljene naloge, ki ne smejo presežati njihovih sposobnosti,
- za dober cilj se vsak član čuti odgovornega, tako za svoj prispevek kot tudi za celoto.

Cilji tima niso dobri, kadar temeljijo na nerealističnih predpostavkah, nimajo jasno izraženih namenov, vsebujejo nejasno začrtane ideje, jih nihče ne jemlje resno, se ugotovijo šele naknadno in se jih med samim procesom timskega dela stalno menja (Haug, 1998: 25).

Glavna naloga in odgovornost vsakega posameznika v timu je, da izpolnjuje postavljene cilje in se razvija v smeri, ki mu bo koristila v vse bolj zahtevnem konkurenčnem okolju. O vlogi vodje lahko rečem, da če je vodja zavzet, če postavlja cilje in jih dosega, s tem zaposlene motivira, da tudi sami ravnajo enako⁴⁸.

Vodenje tima

Haug (1998: 27-28) meni, da je za uspeh tima odločilen način, kako vodja vodi tim. Vodenje tima razume kot koordinacijo posameznih delovnih aktivnosti, ki pripeljejo do rešitve določene naloge ali problema. Koordinacija je potrebna, da se pri posameznih delovnih opravilih zajamejo vsi vidiki določenega problema, da ne pride do podvajanja delovnih opravil, da se posamezna opravila uskladijo ter da parcialne rešitve pripeljejo do končnega cilja, to je optimalne rešitve naloge ali problema. Posvetovanja, diskusije in svetovanja članom omogočajo predstavitev njihovih delnih nalog in doseženih delnih rezultatov. Vodja tima je specialist za koordinacijo specialistov, njegov način pa je vlečenje ("*drag*") namesto potiskanja ("*push*"). Vodja je lahko delegiran, lahko ga izberejo člani ali pa postane vodja z rotacijo (trenutni vodja tima je član tima glede na fazo dela, v kateri se tim trenutno nahaja). Vsi člani tima naj bi bili v vsakem trenutku sposobni prevzeti funkcijo vodje, če se to pokaže kot potrebno, da bi ohranili opravilne sposobnosti tima. Če tim sam ne uspe izbrati vodje, se ta delegira od zunaj.

⁴⁸ Vodja lahko s premišljenim postavljanjem ciljev sodelavce tudi spodbuja. Previsoko postavljeni lahko sodelavca frustrirajo, prenizko postavljeni pa ne motivirajo dovolj. Dobri cilji so specifični, merljivi, uresničljivi in sledljivi, vodja jih ne sme ukazati, ampak jih mora s sodelavcem dogovoriti. Najbolje se obnesejo trije ali štiri cilji. Poleg tega morajo biti osebni in poklicni cilji zaposlenega skladni med seboj, pa tudi s cilji podjetja (Gruban, 2004: 38).

Upravljanje s časom in načrtovanje

Pri vsakem članu tima mora biti prisotna zavest, da je za delo tima kot celote potrebno učinkovito delo posameznika. Člani tima naj se izogibajo brezkončnih in nepotrebnih debat:

- biti morajo disciplinirani pri pripravi in izvedbi sestankov tima ter dejavnosti, ki sledijo po srečanjih,
- imeti morajo poenotene poglede na časovne in planske okvire tima,
- uvesti morajo krmilne mehanizme načrtovanja, koordinacije in kontrole timskih procesov.

Tim se mora izogibati naslednjim situacijam:

- dominaciji ene osebe pri zaključkih,
- prelaganju dogovorjenih opravil na kasnejši čas,
- nepotrebnemu izpostavljanju članov časovnim pritiskom,
- neupoštevanju postavljenih terminov (Haug, 1998: 29).

Kvalifikacijska struktura in porazdelitev nalog

Porazdelitev nalog mora biti skladna s kvalifikacijsko strukturo in nivojem članov tima (znanja, spretnosti in nagnjenja). Potrebno je definirati postopke in določiti osebe, ki so v kriznih časih sposobne premostiti težave. Haug (1998: 30) pravi, da lahko o timu govorimo šele takrat, ko njegova struktura ustreza nalogi in je razvita primerna koordinacija med sposobnostmi članov in njihovimi delnimi nalogami. Če se člani tima čutijo kronično preobremenjeni, če delovne naloge niso jasno razmejene in če se nihče ne ozira na posameznikove napore in delovne navade, lahko tim kot celota izgubi veselje do dela in postane omejeno opravilno sposoben.

Pristojnosti pri odločanju

Timsko naravnani odločitveni procesi morajo imeti naslednje lastnosti:

- jasnost, nedvoumnost in transparentnost odločitev,
- jasno ločnico med hierarhičnim (linijske odločitve sprejmejo hierarhično nadrejene osebe in so za tim zavezujoče), strokovnim (strokovne odločitve sprejmejo strokovnjaki in so za tim v veliki meri obvezujoče) in timskim odločanjem (timske odločitve so v pristojnosti tima in je zanje značilno skupno demokratično odločanje),
- članom tima morata biti jasni stopnja samoodločanja in kdaj mora biti odločanje skupno.

Timsko naravnani odločitveni procesi izločajo nejasnosti. Če je vnaprej jasno, kdo je pristojen za odločitve in od kod prihajajo, se lahko izognemo izgubi časa in naslednjim nejasnostim ter težavam, ki iz njih izhajajo:

- nedefiniranemu območju odločanja vodje tima,
- slabi opravilni sposobnosti tima,
- blokadi sprejetih timskih odločitev pravih in pristojnih nosilcev odločanja (Haug, 1998: 32).

Strukturna vključenost tima v organizacijsko celoto

Da je delo tima uspešno, mora tim in njegovo delovanje sprejeti organizacija. Za vse to je potrebno zagotoviti:

- vpogled članov tima v pomen njihovega dela za organizacijo kot celoto,
- jasno oblikovanje nalog in njihovo razmejitev od nalog ostalih timov,
- samooceno članov tima o vrednosti njihovih nalog in uspeha,
- usklajenost ciljev in nalog tima s cilji organizacije,
- poznavanje in sprejemanje ciljev tima in ciljev organizacije,
- priznavanje in upoštevanje dela tima vodstva organizacije (Haug, 1998: 33-34).

MEHKI DEJAVNIKI USPEŠNOSTI TIMSKEGA DELA

Za mehke dejavnike timskega dela na splošno velja, da so zelo težko merljivi in so bolj subjektivna ocena oziroma občutenja članov tima ali zunanjih ocenjevalcev. Neposredno vplivajo na zadovoljstvo članov tima in njihovo zmožnost doseganja soglasja, s tem pa na uspešnost timskega dela. V precejšnji meri so odvisni od osebnostnih značilnosti članov tima (Haug, 1998: 23).

Mehki dejavniki timskega dela so: vizija, komunikacija in interakcija, objektivna in čustvena odkritost, konstruktivna konkurenca, medsebojna podpora članov tima, sodelovanje in zavzemanje za tim, zaupanje med člani in medsebojno sprejemanje, pripravljenost sprejemanja odgovornosti, konstruktivno nezadovoljstvo, vzdušje v timu, timski duh, učinkovitost, dinamika.

Vizija

Antoine de Saint Exupéry je lastnik naslednje odlične misli, ki pravi: "Če želiš narediti čoln, potem ne skliči mož, da ti bodo prinesli les, ampak vzbudi v njih željo in radovednost po odkrivanju daljnih morij." Če obstaja vizija, potem obstaja verjetnost, da se bo nekoč v prihodnosti ta tudi uresničila, četudi so poti in načini še zelo nejasni. Takšna vizija prispeva k:

- dvigu motivacije in ambicij članov tima, da bi vizijo uresničili,
- okrepitvi socialne povezanosti tima, premoščanju razlik in s tem povezanim izboljšanjem komuniciranja in pretoka informacij (Haug, 1998: 36).

Mayer (1994: 140) pravi, da mora vizija vsebovati cilje, ki se zde ljudem uresničljivi. To jim zagotavlja motivacijsko moč. Uresničljivost ciljev je odvisna od stopnje istovetenja ljudi z njimi, ta stopnja pa od tega, v kolikšni meri so tudi sami kreatorji teh ciljev. Vodja si mora prizadevati, da cilje ustvarjajo vsi neposredni sodelavci.

Zelo je pomembno, da je tim voden s pravo vizijo, ki mora biti v timu prediskutirana, jasna, deljena, vsebovati mora jasne vrednote, ki naj bi dale pričakovani rezultat v prihodnosti. Proces oblikovanja vizije moramo nenehno dopolnjevati s pričakovanji, cilji in ambicijami sodelavcev v timu.

Komunikacija in interakcija

Komunikacija, ki jo odlikujeta hitrost in odsotnost trenj, skrbi za potrebno izmenjavo informacij znotraj tima, preprečuje nastanek nesporazumov in rešuje tiste probleme v odnosih, ki so socialne narave. Dobra komunikacija v timu zahteva naslednje sposobnosti in vzorce obnašanja:

- pripravljenost in sposobnost učiti se metakomunikacije, to je oblik in znanj shajanja in dialoga z bližnjimi,
- sprejemanje povratnih odzivov oziroma informacij,
- partnersko orientirani pogovorni stil,
- sodelovanje vseh članov tima v razpravi in sprejemanju odločitev,
- pripravljenost na nove naloge, zadolžitve in vloge,
- pripravljenost kritičnega ocenjevanja sebe in drugih,
- odprtost za stike z vsemi ostalimi člani tima (Haug, 1998: 38).

Za zrele time Možina (2004: 10) pravi, da kažejo visoko stopnjo medčloveškega spoštovanja in razumevanja med člani, ki je zgrajeno na močnem vzajemnem razumevanju in toleranci. Člani se ne bojijo dati ali sprejeti neposredno povratno informacijo ali osebni podatek, ker so prepričani, da je namenjen podpori in pomoči.

Objektivna in čustvena odkritost

Eno največjih ovir uspešnega timskega dela predstavljajo kulise, za katerimi se skrivajo posamezni člani tima, ker se bojijo neuspehov ali negativnih odzivov. Timi, v katerih je prisotna odkritost, imajo naslednje značilnosti:

- o problemih se odkrito pogovorijo in ne izgubljajo časa z ovinkarjenji ter tako tudi hitreje pridejo do rešitev,
- medsebojno spoznavanje in vživljanje v položaj drugega razumejo kot pomemben del svojega timskega življenja,
- takšen tim tudi zelo veliko prispeva k izgradnji pozitivne samopodobe svojih članov.

Imeti občutek do drugih pomeni ugotoviti, kakšen vpliv ima kritika na izbrano osebo. S kritiko ne razumemo, da se tej osebi "pove, kar ji gre", temveč mora biti vedno konstruktivna in jo mora tisti, ki jo daje, znati sam tudi sprejemati (Haug, 1998: 39).

V medsebojnih odnosih, kjer vladata odprtost in odkritost, pridejo do izraza razlike v stališčih, potrebah, motivih in podobno. Če v timu prevladujejo zaprtost, prikrievanje, strah pred povračili in zasmehovanjem, ustvarjalno sodelovanje ni možno. V uspešnih timih obstaja možnost nasprotovanja, izražanja drugačnega mnenja, kar je konstruktivno in vodi do oblikovanja novih idej.

Možina (2004: 10) se strinja, da ima odprtost velik vpliv na odnose in da ni lahko dosegljiva značilnost. Veliko ljudi se je namreč naučilo skrivati občutke in mišljenja. Odprtost ima vsekakor svoje prednosti in slabosti, če jih tako zaznavamo. Prednosti so predvsem v tem, da se izognemo frustracijam, lahko vzpostavimo pristnejše osebne odnose, problemi so razjasnjeni in jih lažje obravnavamo. Slabosti so eventualno v tem, da se vsi bolje spoznamo, odkrite lastnosti pa je mogoče razlagati tudi kot nekaj, kar je pomanjkljivo. Odkritost, medsebojno razumevanje in sproščenost med člani tima je treba sistematično graditi. To lahko pripelje do večje ustvarjalnosti, neposrednosti, spontanosti, konkretnih predlogov, vse v smislu medsebojne pomoči pri doseganju zastavljenih ciljev.

Konstruktivna konkurenca

Z izrazom konstruktivna konkurenca razumemo konkurenco, kooperacijo in koeksistenco znotraj tima. Če v timu konkurenca narašča, naraščata tudi delavnost in produktivnost, vendar le do stopnje, ko postane konkurenca prevelika in s tem kontraproduktivna. Temu sledi padec individualne in skupne storilnosti ter pripravljenosti na sodelovanje. Na splošno veljajo kooperativni timi uspešnejši od konkurenčnih in individualističnih. Glede dosege prave mere kooperativnosti Haug (1998: 41) meni, da manjši kot je tim, bolj je kooperativen in da konkurenčni princip deluje negativno tudi v primeru, ko si med seboj konkurirajo večji timi.

Medsebojna podpora članov tima

Pri medsebojni podpori velja načelo: "Vsi za enega, eden za vse." Pogosto se veliko časa izgublja za medsebojna obtoževanja v nastali situaciji in tim se temu lahko izogne le z jasno razmejitvijo in opisom nalog. Vsak član tima mora biti pripravljen pomagati. Kljub vsemu samo dobra volja pogosto ni dovolj, kadar namreč nastopi težava, moramo za njeno učinkovito odpravo vedeti:

- kakšne sposobnosti in pristojnosti potrebujemo za učinkovito odpravo težave,
- kako se parcialne naloge članov tima skladajo s celoto (Haug, 1998: 40).

Sodelovanje⁴⁹ in zavzemanje za tim

Sodelovati pomeni delati skupaj. Cilj sodelovanja ni dosežen le z delitvijo rezultatov takšnega dela. Sodelovanje obsega:

- opredelitev skupnih ciljev,
- pripravljenost članov, da dajo na voljo svoje znanje in sposobnosti,
- zavest, da so tudi drugi pripravljeni svetovati, pomagati,
- zavestno pristajanje na tveganje, ki je lahko delavno ali osebno.

Sodelovanje temelji na zaupanju, medsebojni pomoči in odkritosti. V timu, kjer člani sodelujejo med seboj, ni površnosti in zapravljanja časa s praznim govoričenjem, ampak gre za aktivno poslušanje, sprejemanje idej in pripravljenost za njihovo uresničevanje. Resnično sodelovanje vsakega člana se aktivira tako, da prostovoljno posreduje informacije, znanja in da se v polni meri angažira. Delovna morala je visoka. V timu, kjer člani med seboj sodelujejo, so problemi in nasprotja normalna sestavina dela (Možina, 2004: 10).

Tudi Haug (1998: 41) meni, da morajo vsi člani tima sodelovati, da bi bil tim uspešen in bi izkoriščal vse sinergične učinke⁵⁰. Jasnost dogovorov in postavljenih pravil znotraj tima zelo zvišujejo pripravljenost posameznikov na sodelovanje.

⁴⁹ Možina (2004: 10-11) omeni tudi sodelovanje med timi, saj so za doseganje uspešnosti organizacije kot celote pomembne tudi vezi med timi. S tem se zagotavlja usklajeno in učinkovito delo pri realizaciji skupnega cilja. Pričakovani rezultati se bodo bistveno zmanjšali, če ni ustreznih vezi med timi v organizaciji. Pogosto so te vezi šibke, ali pa so si odnosi med timi celo nasprotujoči. Posledice takšnih odnosov se odražajo v uspešnosti na ravni organizacije. Dobri odnosi med timi so zagotovljeni: če se odločitve in akcije pravočasno posredujejo vsem, ki jih zadevajo; če se vsak tim zaveda, da ne obstaja sam zase; če razumejo probleme in težave drugih timov; če se iščejo poti za medsebojno sodelovanje; če se vnaprej predvidijo morebitni zastoji in ovire; če se prisluhne vsem članom in se jim ustrezno pomaga; če se pritožbe pojmujejo kot vir novih idej, to je, da se razlike med posamezniki ter timi uporabijo kot vir novih rešitev. Treba se je zavedati, da so za uspešnost organizacije potrebni tako sposobni posamezniki kot učinkoviti timi, seveda v medsebojni povezanosti in ustvarjalnem sodelovanju.

⁵⁰ Sinergične učinke ponazorimo z formulo: $2 + 2 = 5$. Pomeni, da je rezultat tima večji od vsote vložkov posameznikov. V praksi se ta formula uporablja dokaj pogosto. Vzrok je v tem, da s preseganjem običajnih energetskih modelov timsko delo dobi avreolo mističnosti, kar pozitivno deluje na njegove člane.

Zaupanje med člani in medsebojno sprejemanje

Eden od pogojev za ustvarjalnost je, da oseba zaupa, ne dvomi v iskrenost, je sproščena glede svojih prednosti in pomanjkljivosti, pričakuje od drugih pomoč, nasvet. Ni pa sproščena, odkrita in zaupljiva, dokler ne dobi občutka, da so taki tudi drugi. Dokler ne zaupa, se poskuša sprenevedati in se pretvarjati. Zaupanje je potreben in izjemno pomemben pogoj za razvoj medsebojnih odnosov.

Pri ustvarjanju zaupljivega vzdušja v timu po besedah Možine (2004: 10) naletimo na več preprek. Najprej gre za stopnjo zaupanja, ki se pri članih močno razlikuje, nato je tu tekmovanje med njimi, različno tolmačenje aktivnosti in podobno. Nizka stopnja zaupanja nasploh je največja ovira za uspešno delo. Z zaupanjem je očitno podobno kot z ustvarjalnostjo, saj se ju ne da priklicati ali zapovedati. Zaupanje ni nekaj stabilnega in nesprejemljivega. Nastaja počasi, na podlagi pozitivnega dela v timu, medtem ko se lahko hitro izniči (s posmehovanjem, zavračanjem, izrazi nespoštovanja, s pomanjkanjem odzivnosti, z nereciprocnostjo samorazkrivanja, z navajanjem neresničnih podatkov...).

Glede medsebojnega sprejemanja Haug (1998: 41) pravi, da dobri timi razvijajo in negujejo "različnost v enotnosti". Če želijo v timu sodelovati, morajo sprejeti pogoje sodelovanja. Tim lahko izkoristi vse svoje potenciale takrat, ko vsak posamezen član ve, da tudi drugi člani tima cenijo njegov prispevek in njegovo mnenje. "V pravem timu nihče ne žaga vej, na katerih sedijo drugi člani; pade kvečjemu drevo, na katerem sedijo vsi člani." Medsebojno zaupanje, odkritost in ne nadrejenost prispevajo k temu, da se v timu rojevajo nove in ustvarjalne ideje in jih ne skrivajo za sebe egocentrični posamezniki.

Pripravljenost sprejemanja odgovornosti

Avtonomnost posameznika in občutek osebne odgovornosti se dopolnjujeta. Tudi v primerih, da je tim kot celota odgovoren za izvedbo naloge, se vedno znova pojavljajo etapne naloge, za katerih izvedbo so odgovorni posamezni člani. Nositi osebno odgovornost pomeni, da se člani tima zavedajo posledic svojih dejanj in so pripravljeni sprejeti tudi konstruktivno kritiko. Vzrokov za pomanjkanje pripravljenosti sprejemanja odgovornosti je lahko veliko. Posledice so motnje v delu tima, padec motivacije in koordinacije. Na zunaj se to izraža kot nezadovoljstvo nekaterih članov tima, ker se čutijo preobremenjene in niso zadovoljni z porazdelitvijo nalog, z izgubo zaupanja med člani ter pomanjkanjem soglasja (Haug, 1998: 42).

Konstruktivno nezadovoljstvo

Kdor je konstruktivno nezadovoljen, skrbi za stalne izboljšave. Stalno novi izzivi in njihovo reševanje so osnova uspešnega timskega dela. V nasprotnem primeru kmalu sledi izguba motivacije znotraj tima. Da se to ne bi zgodilo, morata na daljši rok vsak član tima in tim kot celota iskati nove izzive. Gre za stalne izboljšave tudi z majhnimi koraki, ki jih sproža konstruktivno nezadovoljstvo članov in povzročijo, da je tim kontinuirano učeča se celota, kar je osnova njegove uspešnosti oziroma njegovega uspeha (Haug, 1998: 44).

Vzdušje v timu in timski duh

Vzdušje v timu razumem kot vsoto subjektivnih občutkov članov tima o tem, kako se v njem počutijo. Timi z dobrim vzdušjem so veliko bolj ustvarjalni in uspešni, njihovi člani pa se radi družijo med seboj. Timski duh in tako imenovani "mi" občutek sta poglobitveni značilnosti timskega dela in nam povesta, kako se posameznik počuti s timom.

5.2.2. Oblikovanje tima

Ker je v sodobnih organizacijah zelo veliko dela opravljeno s skupnim delovanjem, igrata razvoj in management timov ključno vlogo pri ustvarjalnosti. Srečanja in pogovori z vodilnimi osebami v meni občasno porodijo občutek njihove miselnosti, da je pot do "idealno" sestavljenega, učinkovitega in uspešnega tima enostavna. V resnici je ta pot mnogo zahtevnejša in nemalokrat veliko dolgotrajnejša, kot si običajno mislimo.

Kljub zahtevnosti oblikovanja odličnega tima verjamem v resničnost naslednje misli: "Če imamo skupno usmeritev, občutek skupnosti in stojimo drug drugemu ob strani, bomo oblikovali zmagujoči tim, resnično partnerstvo" (Purg v Purg in drugi, 2003: 14).

Japec Jakopin, ustanovitelj in lastnik vodilnega podjetja na področju razvoja jadrnic, pravi: "Človek se mora vedno obkrožati s pametnimi ljudmi, saj se lahko le tako nauči stvari in ostane uspešen."⁵¹

Berginc in Krč (2001: 135-136) menita, da vsak manager ali podjetnik lahko vpliva na pospeševanje ustvarjalnosti že s tem, da prepozna in zaposli ustvarjalne ljudi, jih spodbuja in jim zagotavlja prave pogoje za njihovo uspešnost. Pri tem mora znati igrati vlogo nekakšnega psihologa, ki zna pazljivo komunikacijsko prisluhniti potrebam ustvarjalnih ljudi na vseh nivojih, ki potrebujejo nenehno potrjevanje (povratne informacije), vrednotenje, alociranje raznih virov, planiranje, nagrajevanje in spreminjanje obstoječih standardov. Tudi Rozman in drugi (1993: 211) se strinjajo, da je v večini primerov dolžnost vodij, da določijo člane tima. Pri tem si pomagajo z mnenji strokovnih služb v organizaciji ali izven nje. V rabi so številne domiselne tehnike, ki oblikovalcem timov pomagajo pri odločanju o tem, katere osebe vključiti. Načeloma se izbira člane na podlagi strokovne usposobljenosti in osebnostnih lastnosti posameznika. Strokovno usposobljenost je razmeroma lahko opredeliti. Veliko večje težave so pri opredeljevanju osebnostnih lastnosti, ki so pri timskem delu enakovredne strokovnim. Lipičnik in Možina (1993: 78-79) delita osebnostne lastnosti na dve skupini:

- osebnostne lastnosti, ki bistveno vplivajo na nastajanje timov in
- lastnosti, ki bistveno vplivajo na reševanje problemov.

Če sestavljalec tima zaupa naključju, je prepričan, da bodo okoliščine za delo v timu nastale same od sebe. Zato izbere ljudi po katerikoli tehniki izbora. Spet drugi, ki zaupajo ljudem in njihovim zmožnostim sodelovanja, imenujejo možne kandidate za delo v timu. Kateri od njih bo v timu sodeloval, je prepuščeno dogovoru med kandidati. Sestavljalec tima pričakuje le sporočilo o tem, kako so se dogovorili. Člane tima se da tudi določiti. Pri tem sestavljalce vodijo občutki o možnostih sodelovanja dveh oseb.

Mayer (v Kovač in drugi, 2004: 103) doda, da osebnostne lastnosti določajo prevladujoče vzorce doživljanja in obnašanja posameznika v določenih situacijah. Njihovo poznavanje je dragoceno pri oblikovanju in zorenju delovnih timov, še posebno pri izbiri ljudi za ključne, vodilne, strokovne in managerske vloge. Obetavne ljudi je treba zgodaj odkriti, jih usposobiti in jim nuditi prave priložnosti, da se preizkusijo v praksi.

Teresa Amabile (1996: 261-262) svetuje vzpostavljanje timov, ki predstavljajo kombinacijo različnih znanj in sposobnosti⁵². Priporoča spodbujanje komunikacije, sodelovanja in podpore idejam znotraj tima in med timi, kot tudi konstruktivno preverjanje novih idej. Menim, da je najbolje v tim prednostno vključevati tako imenovani notranji "know-how", po potrebi seveda tudi zunanje.

⁵¹ Misel Japca Jakopina je bila izrečena na Microsoftovi NT-konferenci leta 2004.

⁵² "Raznovrstnost je enako ustvarjalnost!" vzklika Tom Peters, kontroverzni, najbolje plačani svetovalec, soavtor uspešnice V iskanju popolnosti (*In Search of Excellence*) v svoji enajsti knjigi *Re-imagine* (Šmuc, 2004: 16).

Med načela oblikovanja tima Mayer (1994: 130-134) uvrsti: transdisciplinarnost, starost, spol, ekspertno delo, stile mišljenja, komunikološka znanja, nadgraditev generacijskih razlik, izrabo razlik v strukturi intelekta, evidence aktualnih znanj, uporabo ekspertnih sistemov. V povezavi z organizacijskimi vidiki učinkovitosti tima izpostavi vprašanje optimalnega števila članov, njihove starosti in spola. Večina praktikov se strinja, da je zgornja meja števila članov ustvarjalnega tima pet do sedem. Določata jo predvsem psihodinamska obvladljivost in komunikacijska učinkovitost glede na poslanstvo. Glede starosti članov tako znanost kot tudi praksa priporočata po starosti mešane time. Ne gre le za kombinacijo zrelosti in izkušenj starejših ter poguma, energije in znanja mlajših, marveč za spoznanje o razvojnih spremembah kakovosti intelekta v posameznih življenjskih obdobjih. V mladosti je človek miselno prožnejši, način mišljenja je bolj analitičen, medtem ko s starostjo narašča sposobnost sinteze oziroma bolj poglobljene, večrazsežne misli in presoje – modrosti. Sinhronizirati energijo in ideje mladih z modrostjo starejših je ena izmed formul oblikovanja uspešnega ustvarjalnega tima. Nova razsežnost, ki jo k učinkovitosti tima prispevata spola, temelji na razlikah med ženskim in moškim intelektom, ki naj bi se v skupnem učinkovanju dopolnjevale. Moški intelekt naj bi bil bolj premočrten, racionalen in hladen, ženski bolj nelinearen, iracionalen (intuitiven) in čustveno topel. Čustvena razsežnost ženske pameti je osnova vrednostni komponenti intelekta (dobro – slabo, pozitivno – negativno, lepo – grdo, moralno – nemoralno...).

Za najpogostejši motiv oblikovanja tima velja načelo interdisciplinarnosti znanj glede na naloge in cilje. Vsaj enako pomembno, vendar veliko manj upoštevano, je načelo transdisciplinarnosti znanj. Sem sodijo najsplošnejša znanja, ki zlahtnijo znanja ožjih strok in omogočajo njihovo učinkovitejšo uporabo. Med njimi so vsekakor najpomembnejša znanja in veščine ustvarjalnega sporazumevanja, reševanja medosebnih konfliktov, strateških prijemov in kompleksnih problemov. Prav od deleža takšnih znanj je nemalokrat odvisna usoda posameznih projektov, ki so sicer neoporečno zasnovani, a jih ovirajo "banalne" podrobnosti, kot so antipatije različnih vrst, medosebna nestrpnost in nepopustljivost, prevelik racionalizem pri reševanju problemov, pomanjkanje neformalnega načina vodenja, navidezna brezizhodnost iz konfliktov...

Včasih se ponudi priložnost oblikovanja tima tudi z vidika intelektualnih sposobnosti in osebnostnih značilnosti kandidatov. Gre za nadvse zahtevno strokovno delo, vendar čim bolj se člani v kakovosti omenjenih lastnosti razlikujejo, tem bolje je. Mayer (1994: 134-135) svetuje oblikovanje po načelu raznolikosti v stilu mišljenja, v strategijah reševanja kompleksnih problemov, v značaju in temperamentu, v formalnosti oziroma neformalnosti stila vodenja, vlog...

Vodja tima mora s svojo ustvarjalnostjo znati pritegniti dobre ljudi, jih navdušiti, najti projekt in ga voditi v pravo smer. Ne smemo pozabiti, da en sposoben odtehta za več povprečnih, zato je nujno izbiri članov tima posvetiti kar največ pozornosti. Če ima vodja tima možnost izbire sodelavcev, naj okoli sebe zbere osebe, ki so enakovredne vodji. Ne sme izbirati konformistov za člane svojega tima, ker bi s tem gledal kratkoročno. Okoli sebe naj zbira ljudi, ki znajo gojiti zdravo stopnjo nespoštovanja do vodje. Najpomembnejši je občutek za resničnost. Vodja mora vedeti, kaj sodelavec zna, kaj lahko ponudi timu oziroma kaj in koliko je svoje znanje s timom pripravljen tudi deliti. Avtorica Purg (v Purg in drugi, 2003: 77) pri tem opozori, da v praksi vodje za tesne sodelavce iščejo ljudi, ki so jim podobni. Takšno izbiranje prej ali slej povzroča tekmovalnost, rivalstvo in konflikte. Mnogi vodje so rabili dolga leta, da so uvideli, da v svojem timu potrebujejo ljudi različnih ozadij, znanj in sposobnosti, kot jih imajo oni sami. Pogosto so rabili še več časa, da so razumeli potrebo po različnem psihološkem profilu članov za obogatitev sodelovanja.

Sposobnemu, etičnemu in uspehu zapisanemu vodji je pametno pustiti, da sam predlaga sodelavce, ki jih želi imeti v svojem timu. Tak vodja se ne boji sposobnih ljudi. Pri tem velja omeniti misel Briana Tracyja⁵³, in sicer, da je "95 odstotkov uspešno izpeljanih nalog in ciljev v podjetju odvisnih od kakovostno izbranega ožjega kroga sodelavcev in da je samo en neustrezno izbran sodelavec lahko kriv za neučinkovitost celotnega tima".

Pri izbiri sodelavcev tima bi morali posebej odkrivati smisel za vodenje drugih ljudi, individualne značilnosti procesa odločanja, nagnjenost k tveganju, intuitivno presojo, občutek za lepo, izrazno moč... Teh lastnosti ni mogoče odkriti s testi ali v situacijah tipa "rastlinjak", marveč le z opazovanjem v situacijah tipa "priložnost", kjer se njihove osnovne sposobnosti in lastnosti manifestirajo tudi navzven. Če nadarjene v ustanovah in podjetjih le odkrivamo, a jim obenem ne izkazujemo tudi zaupanja in ne nudimo konkretnih priložnosti in izzivov, da s svojimi darovi ustvarjajo, potem je vse zaman. "Vsak človek ima v sebi poseben dar, ki ga je treba najprej odkriti, nato pa gojiti – spodbujati, razvijati in vzgajati, predvsem pa mu dajati ustrezne priložnosti" Mayer (1994: 40-41, 130).

Najpomembnejši izziv vsakemu vodji je zgraditi tim z dopolnjujočimi se znanji, sposobnostmi in vedenji. Če imamo, denimo, v timu za razvoj novega izdelka tehnike ljudi iz marketinga in strokovnjake s področja raziskav in razvoja, bo tak tim zagotovo uspešnejši od tima z le enim tipom strokovnih znanj. Glede na odločitve, možnosti, priložnosti in probleme, s katerimi se tim sooča, so tudi sposobnosti reševanja problemov in oblikovanja odločitev bistvene v vseh timskih procesih. V kompleksnosti delovanja tima se ta sooča z mnogimi izzivi, ki zahtevajo odlične komunikacijske in pogajalske sposobnosti. Člani morajo razvijati sposobnosti aktivnega poslušanja in konstruktivnega presojanja ter se učiti prepoznavati interese drugih članov in njihove prispevke k uspešnosti tima. Za razvoj vse te množice sposobnosti je potrebno veliko energije, saj oblikovanje tima ni le kombiniranje oblik funkcionalnih strokovnih znanj, dobrih sposobnosti reševanja konfliktov in medosebnih sposobnosti. Vključuje tudi osebnost in vedenje: to je pravzaprav najpomembnejši predpogoj za uspeh tima. Pri svojem delu s timi pogosto delamo napake, ko to pozabljamo. Skupaj zberemo zelo različno skupino ljudi z dopolnjujočimi se sposobnostmi ter dopolnjujočim se tehničnim in funkcijskim znanjem, ki zglada kot ideal. Kmalu se med člani tima kaže rivalstvo. Zakaj? Ker je v timu preveč članov s podobnim psihološkim profilom in tim ni uravnovešen. Ko s ciljem oblikovanja visoko uspešnega tima skupaj izberemo najbistrejše posameznike, takrat imamo največje probleme. Ti ljudje ne prisluhnejo drug drugemu in postavljajo individualno uspešnost pred timski duh kot najpomembnejši cilj (Purg v Purg in drugi, 2003: 77-78).

Oblikovanje tima je torej res pravi izziv in menim, da je to proces, ki nima zaključka. Ves čas je potrebno preverjati in izboljševati vse našete zahteve, kot je pripravljenost sodelavcev na sodelovanje, njihova strokovna usposobljenost in izkušnost, strpnost, dopuščanje različnosti mnenj...

⁵³ Brian Tracy, seminar z naslovom "Doseganje poslovne uspešnosti v 21. stoletju", Ljubljana, 10. marec 2005.

5.2.3. Vloge v timu⁵⁴

Resnično ustvarjalni tim mora biti sposoben obvladati vse stopnje ustvarjalnega procesa⁵⁵. Ni dovolj samo veliko idej, v timu morajo biti tudi dobri voditelji, dobri raziskovalci, ljudje, ki znajo zamisliti tudi dobro uresničiti in zgraditi dober tim (Evans in Russell, 1992: 162).

Vodje tima se morajo zato po besedah Cimermana in drugih (2003: 115 - 116) zavedati različnih vlog, ki jih tim potrebuje za uspešno delovanje. V literaturi je veliko napisanega o vlogah, ki bi morale biti zastopane v timu. Vendar niso v vsakem timu potrebne enake vloge. Posameznik lahko v timu opravlja več različnih vlog in potrebe po njih so odvisne od narave vsakega posameznega tima. Dober tim se odlikuje prav po tem, da se zaveda teh potreb. Naloga vodij timov pa je, da prepoznajo vloge, ki jih lahko odigra in mora odigrati v timu vsak posameznik. Izbirajo ljudi in jim omogočajo delovanje ter razvoj v pravo smer. Tudi Purgova (v Purg in drugi, 2003: 80) meni, da ima večina posameznikov določene lastnosti in stile, ki jim omogočajo, da opravljajo več kot le eno vlogo. To je še posebej pomembno pri majhnih timih, kjer ni prostora za vse ključne vloge ali ko je situacija izpostavljena spremembam in imajo nekatere vloge prednost pred drugimi. Pravo razmerje vlog je ključni dejavnik uspeha vsakega tima – sploh (ali posebno), če gre za tim dveh oseb. Navedenim mnenjem se pridruži tudi Henry (2001: 126) in opozori, da mora vodja spodbujati člane tima k prevzemanju različnih vlog in njihovi večji prilagodljivosti.

Mayer (1992 v Mayer, 1994: 141) je v raziskavi dokazal, da je stereotipno določanje vlog posameznikom škodljivo za dinamiko dela in mora biti prepuščeno spontani izbiri in vsakokratni situaciji. Vloge nenehno prehajajo z enega člana na drugega, odvisno od tega, s katero se tisti hip lahko najustrezneje pokrijeta njegov interes in znanje. Izbor relativno stalnih vlog ni produktiven. Izenačitev posameznika z vlogo povzroča nezaželene miselne utrditve, čustvene in komunikacijske stereotipe, ki močno zmanjšajo dinamiko tima, ki postane tog, nekateri člani se preveč, drugi pa premalo enačijo s svojo vlogo. Tudi Evans in Russell (1992: 163) opozorita na pomen različnosti vlog in pomen ugotovitve, katere vloge nam ležijo in katere ne. Poleg tega bodo naše vloge različne v različnih timih. Človek lahko v enem timu nastopa kot močan oblikovalec, ne pa tudi v drugem, ker se tam pojavi še močnejši oblikovalec. Taka analiza je dragocena za lažje razumevanje vlog, ki jo človek prevzame v določenem timu in nima namena razporejati človeka na vnaprej določen način.

Tudi Clark (1999: 2-3) in West (2001: 48) opozorita na pomen pravilne sestave tima z raznovrstnimi ljudmi in določitev vlog v timu na način, da bodo člani tima dopolnjevali drug drugega veliko bolj, kot podvajali svoja znanja in sposobnosti.

V praksi je najpogosteje uporabljena in z vidika razumevanja enostavna opredelitev vlog v timu po Meredithu R. Belbinu⁵⁶, ki je razlikoval in študiral naslednjih devet timskih vlog, ki

⁵⁴ V teoretičnem delu želim predstaviti in poudariti pomen vlog, empirična raziskava pa vlog ne bo vključevala.

⁵⁵ Ker se ustvarjalni proces dogaja v nas, navadno mislimo, da moramo z njim opraviti sami. Ta proces zahteva od nas celo paleto znanj in sposobnosti, od analitičnega in racionalnega mišljenja pa do sposobnosti predstavljanja in videnja; od sposobnosti, da se odmaknemo in si stvari v miru ogledamo iz perspektive, do dinamičnih, pragmatičnih sposobnosti uresničevalca. Od sposobnosti, da spoznamo lastne predpostavke in se vprašamo o njih, do pripravljenosti, da prisluhnemo lastnemu notranjemu vedenju. Le redkokd je zelo dober na vseh teh področjih. Nekateri dobro vidijo bistvo problema ali pa se zlahka odmaknejo in vidijo, kje se je zataknilo. Drugi hitro najdejo nove ideje in znajo dobro preveriti ali uresničiti predloge. Jasno je, da potrebujemo tudi močne strani drugih, če hočemo svoje ustvarjalne sposobnosti najbolje izkoristiti in jih polno izraziti v svojem delu (Evans in Russell, 1992: 161).

⁵⁶ Belbinove raziskave so pokazale, da je učinkovitost tima tesno povezana z načinom njegove sestave. Belbin zelo jasno pove, da ni nobene čudežne formule, s katero bi oblikovali popoln tim (Evans in Russell, 1992: 163).

so potrebne za optimalno delovanje tima: izvajalec, koordinator, tvorec, snovalec, iskalec virov, opazovalec/ocenjevalec, sodelavec/timski delavec, dovrševalec in strokovnjak. V literaturi najdemo tudi druge izraze: za koordinatorja (usmerjevalec, predsednik), za snovalca (inovator), za opazovalca/ocenjevalca (kritik, nadzorni ocenjevalec), za izvajalca (delavec podjetja), za dovrševalca (zaključevalec).

Predstavitev vlog v timu temelji predvsem na opisih Možine (2003/04: 49-52).

Izvajalec

Izvajalec je dobro organiziran, rad ima rutino in ima smisel za praktičnost in samodisciplino. Trdo delo ga veseli, probleme rešuje sistematično. Neomajno je zvest svoji organizaciji, osebni interesi so zanj drugotnega pomena. Ni spontan in pogosto deluje togo. Koristen je zaradi svoje zanesljivosti in občutka za praktično uporabnost. Uspe zato, ker je učinkovit in ima občutek za možno in ustrezno. Pravijo, da mnogi vodilni ljudje opravljajo tisto delo, ki jim je všeč, zanemarjajo pa neprijetne naloge. Za razliko od njih izvajalec opravi vse, kar je potrebno. Dober izvajalec pogosto napreduje do visokih vodstvenih mest po zaslugi organizacijskih sposobnosti in učinkovitosti pri upravljanju nujno potrebnega časa (Možina, 2003/04: 49).

Izvajalca prepoznamo po izjavah: "V razpoložljivem času lahko...; zadevo X lahko zagotovo izpeljemo v okviru proračuna...; če bomo zadevo nesporno dokazali, bomo bolj prepričani v rezultate..." (Purg v Purg in drugi, 2003: 86-87).

Koordinator

Značilna lastnost koordinatorja je njegova sposobnost, da pripravi druge k delu za skupne cilje. Ker je zrel, poln zaupanja in samozavesten, z lahkoto delo poverja tudi drugim. V medsebojnih odnosih hitro opazi posamezne talente in jih usmeri za izvrševanje skupnih ciljev. Ima širok in svetovljanski pogled na življenje in na splošno uživa ugled. Dobro vodi tim posameznikov z različnimi sposobnostmi in osebnimi značilnostmi. Bolje se obnese pri delu s kolegi na enakovrednem ali podobnem položaju kot pri usmerjanju podrejenih. Njegovo geslo bi lahko bilo "posvetovanje z zadržanostjo". Verjame v mirno reševanje problemov. V nekaterih organizacijah se spopada zaradi nasprotujočih si stilov vodenja (Možina, 2003/04: 49).

Prepoznamo ga že na začetku sestanka po izjavah: "Zbrali smo se z namenom...; najprej dajmo... in potem...; če povzamem...; glavne točke se zdijo, da so...". Svojo strategijo doseganja ciljev predstavlja na prijazen način (Purg v Purg in drugi, 2003: 84-85).

Tvorec

Tvorec je visoko motivirana oseba, zelo žilav, z izredno potrebo po uspehu. Pogosto izpade agresiven, ekstrovertiran, z mnogo energije. Rad izziva in hoče na vsak način zmagati, rad vodi in spodbuja aktivnosti. Ko se pojavijo problemi, jih zna zaobiti. Ker je trmast in napadalen, se čustveno odziva na razočaranja in neuspehe. Je ozek in prepirljiv, zato mu manjka človeškega razumevanja. Tvorec obvlada in celo ljubi spore. V glavnem je dober manager, ker ustvarja akcijo in uživa pod pritiski. Odlikuje se po spodbujanju življenja v timu in je zelo koristen v timu, kjer politični zapleti upočasnjujejo dogajanje. Zna se dvigniti nad take probleme in prevzeti vodstvo. Rad izvede pomembne spremembe in brez pomislekov izvaja tudi neprijetne ukrepe. Kot pove že ime, skuša skupinsko diskusijo ali dejavnosti spraviti v neko obliko ali v okvir. Verjetno je najučinkovitejši član tima s tem, da zagotavlja pozitivna dejanja (Možina, 2003/04: 49-50).

Belbin pravi, da če je oblikovalec odstranjen iz tima, se izboljšajo odnosi, posel pa trpi. Njegova značilna izražanja so: "Kar moramo narediti, je...; izgubljam čas; tukaj smo, da...; ne, motite se, najpomembnejše je..." (Purg v Purg in drugi, 2003: 89-90).

Snovalec

Snovalec je inovator in iznajditelj ter je lahko izredno ustvarjalen. Spodbuja pomembne spremembe z novimi idejami. Ponavadi dela sam, ločeno od drugih članov tima. Pri delu je pogosto domiseln in nekonvencionalen. Je introvertiran in zato dojemljiv za kritiko in pohvalo. Njegove zamisli so pogosto radikalne in morda brez praktičnih osnov. Je samostojen, bister in izviren, vendar se težko sporazume z drugačnimi ljudmi. Potreben je pri tvorjenju novih predlogov in pri reševanju obsežnih problemov. Snovalca pogosto potrebujemo v začetnih fazah projekta ali ko je projekt v zastoju. Pogosto se uveljavlja kot ustanovitelj podjetij ali kot ustvarjalec novih proizvodov. Če je v podjetju preveč snovalcev, to znižuje učinkovitost podjetja, ker snovalci porabijo veliko časa za uveljavljanje svojih zamisli in za medsebojna trenja (Možina, 2003/04: 50).

Prepoznamo ga po stalnih komentarjih: "Kaj pa glede...? Poglejmo zadevo od spodaj..." Njegova najpogostejša izjava se glasi: "Zakaj se ne vrnemo k osnovam?" (Purg v Purg in drugi, 2003: 84-85).

Iskalec virov

Iskalec virov je družaben in zanesenjaški. Dobro komunicira tako v podjetju kot tudi izven njega. Je rojen pogajalec, spreten pri raziskovanju novih priložnosti in razvijanju stikov⁵⁷. Čeprav ni domiseln in originalen, hitro pobere zamisli drugih in jih nadgrajuje. Spreten je pri odkrivanju tistih stvari, ki so na voljo in ki jih je možno storiti. Zaradi svoje družabnosti navadno naleti na topel sprejem. Velja za sproščeno osebnost z veliko mero radovednosti in pripravljenosti za iskanje novega. Če ga ne spodbujajo drugi, njegova navdušenost hitro pade. Dober je pri raziskovanju in poročanju o idejah, razvoju in virih, ki se nahajajo izven tima. Je najboljši za navezovanje zunanjih stikov in za izvajanje eventualnih pogajanj. Zna razmišljati stoje in vleči informacije iz drugih (Možina, 2003/04: 50).

Kadarkoli potrebujemo pomoč, se oglasi z besedami: "Poznam nekoga, ki lahko..."; še pogosteje pa: "Ne skrbi, lahko ti uredim; ni problema, moj stric/prijatelj lahko to naredi..." Na eni strani iskalec virov preprečuje, da bi tim obmiroval in izgubljal stik, po drugi strani ima tendenco, da preskakuje iz ene zadeve na drugo in za seboj pušča sledi nedokončanosti (Purg v Purg in drugi, 2003: 87-88).

Opazovalec/ocenjevalec

Opazovalec je resna, preudarna oseba, ki se nikoli ne navdušuje. Odloča se počasi in stvari raje prej temeljito premisli ter vse kritično pretehta. Zna modro presojeti, ob tem pa upošteva vse dejavnike. Dober opazovalec se redko moti. Pri analiziranju problemov in ocenjevanju zamisli ter predlogov se počuti kot doma. Zelo dobro pretehta dobre in slabe strani dane možnosti. Nepoučenim se zdi suhoparen, dolgočasen ali celo preveč kritičen. Nekateri se čudijo, kako je postal manager. Kljub temu so mnogi uspešni na ključnih položajih. Na določenih delovnih mestih je namreč uspeh odvisen od relativno majhnega števila ključnih odločitev. To je idealen položaj za opazovalca: tisti, ki se nikdar ne zmoti, na koncu dobi (Možina, 2003/04: 51).

Prepoznamo ga po izjavah: "Problem z... je...; biti moramo pozorni na...; ne smemo prezreti..." (Purg v Purg in drugi, 2003: 85-86).

Sodelavec/timski delavec

Timski delavec je timu v največjo podporo. Je blag, prisrčen in se zavzema za druge. Zelo hitro se prilagaja raznim situacijam in ljudem. Je dojemljiv in diplomatski. Zna prisluhniti in je v timu na splošno priljubljen. Delo opravlja tankočutno, vendar je v

⁵⁷ Njegova največja krepost je sposobnost identificiranja priložnosti (to je ena najpomembnejših lastnosti podjetnikov, ki so tudi sposobni poiskati potrebnost in ljudi, da izpolnijo svoje ideje in so sposobni sprejemati nevarne odločitve pri izvajanju tveganih dejanj) (Purg v Purg in drugi, 2003: 87-88).

kritičnih situacijah neodločen. V timu preprečuje medsebojne spore in tako omogoča drugim, da lahko učinkovito sodelujejo. Ker ne mara preprirov, si zelo prizadeva, da jih obide. Ni neobičajno, da zasede visoke managerske položaje, še zlasti, če so na linijskih managerskih pozicijah v glavnem tvorci. V takih situacijah diplomatske sposobnosti timskega delavca ter sposobnosti dojemanja ostanejo pravi zaklad, še posebej v managerskem režimu, kjer se konflikti pogosto pojavljajo ali jih umetno zatrejo. Timskega delavca – managerja nima nihče za nevarnega in je zato najbolj priljubljen med podrejenimi. Deluje blažljivo, izboljša se timska zavest in ljudje ob njegovi navzočnosti bolje sodelujejo (Možina, 2003/04: 51).

Purg (v Purg in drugi, 2003: 87) doda, da je timski delavec med najobčutljivejšimi člani tima in se najbolj zaveda individualnih potreb in skrbi. Veliko ve o osebnem življenju in družinah sodelavcev ter je timu zelo zvest. Predstavlja zelo dobro protiutež oblikovalcem in snovalcem. Ne mara soočanj in ga še posebno cenimo, ko je tim v težavnih položajih. Prepoznamo ga po izrazih: "Peter, mislim da bi moral prisluhniti Johnnyju; dajmo možnost Mikeovi ideji; zakaj ne poveš več o...?".

Dovrševalec

Odlika dovrševalca je velika vztrajnost do konca naloge in smisel za podrobnosti. Redko se loti stvari, ki jih ne more dokončati. Motivira ga zaskrbljenost izvedbe naloge, čeprav na zunaj lahko deluje umirjeno. Je tipično introvertirana oseba in ne potrebuje veliko zunanje spodbude ali stimulacije. Ne mara površnosti in je nepopustljiv do nemarnežev. Ker nerad prelaga delo na druge, raje sam opravi vse naloge. Dovrševalec je neprecenljiv tam, kjer naloge zahtevajo veliko koncentracije in natančnosti. V timu ustvarja občutek nujnosti in pravočasno izpolnjuje roke. V managementu se odlikuje z visokimi zahtevami, skrbi za natančnost, podrobnosti in vztrajnost pri delu (Možina, 2003/04: 51-52).

Prepoznamo ga po izjavah: "Nikoli ne bomo... razen...; ne, narediti moramo vse, da bo stvar delovala; kaj pa člen 3 v odstavku G v deveti vrstici?" (Purg v Purg in drugi, 2003: 88-89).

Strokovnjak

Vlogo strokovnjaka je Belbin definiral in dodal kasneje. Ima zelo podoben profil kot opazovalec. Je iskren, pošten, pobudnik, ki oskrbuje z znanjem in sposobnostmi, ki so redke. Prispeva na ozkem področju, se osredotoča na tehnične posebnosti in ne na celoto. Zanj je značilno pridobivanje znanja zaradi samega sebe in včasih ne upošteva dejstev izven njemu lastnega področja ali kompetenc. V aktivnostih tima igra strokovnjak, podobno kot opazovalec, pomembno vlogo pri dolgoročnem planiranju. Prepoznamo ga po izjavah: "V tem poslu se nikoli ne nehate učiti; moje delo me očara; bolje je vedeti veliko o nečem, kot pa malo o vsem." Glede odnosov velja, da strokovnjak potrebuje nadrejene, ki mu bodo verjeli in cenili njegovo strokovnost. Rad imajo vodje, ki mu dajejo svobodo in poverijo odgovornosti (Purg v Purg in drugi, 2003: 90).

Idealna situacija je imeti dobro uravnotežen tim glede številčnosti članov, različnosti njihovih znanj, sposobnosti in vlog. Ker je predstavljena sestava redka, je vloga vodje tima poskrbeti, da tim vsebuje vsaj nekaj vlog, ki dobro funkcionirajo skupaj. Vodja potrebuje svobodo zamenjave članov z novimi, če se razvoj ustavlja. Imeti mora tudi svobodo, da ima v timu določene profile vsaj na "ad hoc" osnovi za hitre odzive, ko so ti potrebni. Zato je tako pomembno poznati profil samega sebe in profile svojih sodelavcev. Kot je bilo že omenjeno, je ena največjih napak, ki jih lahko stori vodja, da išče sodelavce, ki so mu zelo podobni pri bistvenem znanju in profilu. V nekaterih primerih za določeno vlogo potrebujemo več oseb kot v drugih. Pri timih marketinga in svetovalnih timih je, denimo, potrebno več iskalcev virov. Pri finančnih in računovodskih timih potrebujemo (in srečujemo) več natančnih dovrševalcev. V kriznem managementu je povpraševanje zlasti po tvorcih. Zelo hitro

opazimo, če timu primanjkuje vlog ali so te napačno razporejene. Zelo pomembno je tudi časovno usklajevanje: kdaj posredovati, na kateri točki vključiti določeno vlogo. Pri identificiranju potreb na začetku projekta dajejo svoj prispevek tvorci in koordinatorji; pri iskanju idej imajo ključno vlogo snovalci in iskalci virov; pri oblikovanju načrtov opazovalci in strokovnjaki; pri navezovanju stikov in prepričevanju ljudi so bistveni iskalci virov s podporo timskih delavcev (ki na tem mestu lahko pomagajo pri reševanju problemov); ko je treba načrte spremeniti v postopke in prakso, nastopijo svojo vlogo koordinatorji; v nadaljevanju razvoja procesa pa izvajalci in dovrševalci. Izkušnje kažejo, da so ključni igralci pogosto v akciji na napačni stopnji. Ponavadi je to zaradi njihove lastne slabe presoje, včasih zaradi vodij, ki niso dovolj seznanjeni z profili sodelavcev ali jih celo želijo kaznovati z dodeljevanjem neustreznih nalog. To ima lahko zelo slab vpliv na delovanje tima. Lahko se zanesemo na preprosto, staro frazo, pogosto slišano v kontekstu človeških virov: "Ni dobrih ali slabih delavcev, je le prava oseba na pravem mestu." Če oseba deluje pravočasno, obstaja realna možnost uspeha za tim in posameznika (Purg v Purg in drugi, 2003: 91-92).

5.2.4. Različni stili vodenja tima

5.2.4.1. Splošno o stilu vodenja

Na splošno lahko stil vodenja opredelimo kot relativno trajen vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja postavljenih ciljev. To značilno ravnanje predstavlja zbir za posameznega vodjo specifičnih ravnanj in vodstvenega obnašanja. Pri tem vodja uporablja različne vzvode in inštrumente ter s tem oblikuje celovito in zanj značilno obliko stila vodenja. Stil vodenja sodelavci doživljajo oziroma zaznavajo celostno in subjektivno ter s tem oblikujejo o njem svojo osebno vrednostno sodbo (Kovač v Kovač in drugi, 2004: 22). Vrednostno sodbo sodelavcev o vodjemem stilu vodenja želim med drugim preveriti tudi z vprašalnikom moje raziskave.

Adeyemi-Bello (2001 v Lobnikar in Pagon, 2002: 646) stil vodenja opredeli kot orientacijo v vedenju vodje, ki je lahko usmerjen k odnosom ali k izvajanju nalog. Za vodje, ki so usmerjeni k nalogam oziroma k delu, je značilno poudarjanje skupinskih ciljev in doseganje teh. Imajo visoko potrebo po doseganju rezultatov, do sodelavcev in podrejenih pa vzdržujejo psihološko distanco. K odnosom oziroma k ljudem usmerjeni vodje visoko vrednotijo dobre medsebojne odnose, njihov glavni cilj je vzpostaviti prijazno in podporno delovno vzdušje.

Ovsenik (1999: 286, 293) meni, da imajo vodje danes spremenjeno, bolj integrirano vlogo v smislu "bogatejšega" in bolj celostnega vodenja. To pomeni, da je sodobni vodja usmerjen tako k nalogam kot tudi socialno. Po eni strani morajo zaposleni vodjo zaznati kot kompetentnega pri doseganju organizacijskih ciljev, po drugi strani pa pomembno vlogo pri doseganju teh ciljev igrajo kvalitetni odnosi med vodjo in zaposlenimi. Vodje se morajo zavedati, da je neprestano izražanje superiornosti vodje za zaposlene vse manj sprejemljivo. Danes človek odklanja vsakršno "oblastveno subordiniranost v delovni intimi", saj se želi počutiti osebno svobodnega.

Svoj pogled na stil vodenja predstavi tudi French (1998: 102), ki pravi, da mora biti stil vodenja ustvarjalen, mora zagotavljati vizijo in usmeritve ter produktivno timsko delo s sodelovanjem za prihodnost. Le na ta način lahko ustvarimo učinkovito organizacijsko delo. Enostavnejši pogled na stil vodenja poda Terpin (v Adizes in drugi, 1996: 244), ko pravi, da je managerski stil ali stil vodenja skupek značilnih elementov pri vodenju sodelavcev v neki

situaciji. Bizjak (1999: 453) opozori na problem prepoznavanja stilov vodenja, ki v danih okoljih največ prispevajo k učinkovitosti organizacije.

Odličen prispevek razpravi o stilu vodenja poda Mayer (2003: 371) z ugotovitvijo, da stil vodenja, ki naj bi iz ljudi izvabil izvirne zamisli in jih napeljal k njihovi vzajemni uresničitvi, temelji na preprostem dejstvu, da so naši sodelavci izključni lastniki svojega umskega kapitala (uporabnega znanja). Vodja, ki želi svoj tim povzdigniti na raven ustvarjalnosti, mora najprej doseči tako stopnjo vzajemnosti članov, da bodo ti pripravljene prostovoljno in z veseljem ponuditi svoje naravne darove in znanje. Z njimi mora doseči tudi dogovor, da bodo vsi enakopravni lastniki (avtorji) morebitnih ustvarjalnih dosežkov, ki bodo nastali v timu.

V anglosaksonski strokovni literaturi je najbolj poznana tipologija stilov vodenja Tannenbauma in Schmidta, ki izhaja iz opazovanja stilov vodenja v realnem okolju in njihovem razvrščanju glede na stopnjo voditeljeve avtoritete. Stopnjo avtoritete določita glede na raven samostojnosti podrejenih pri sprejemanju odločitev. Pri tem oblikujeta neprekinjeno linijo, ki se razteza od ekstremno na voditelja usmerjenega stila do ekstremno na podrejanje usmerjenemu stilu vodenja. Rezultat raziskovalnega dela Tannenbauma in Schmidta je tudi klasični dihotomni model stilov vodenja⁵⁸:

- avtoritaren (nadrejeni sprejema odločitve in posreduje usmeritve),
- patriarhalen (nadrejeni sprejema odločitve, pri tem poskuša podrejene prepričati o pravilnosti sprejete odločitve),
- posvetovalen (nadrejeni sprejema odločitve, pri tem dovoljuje z vprašanji in odgovori sprejeti argumente podrejenih),
- konzultativen (nadrejeni obvešča svoje podrejene o nameravanih odločitvah in podrejeni imajo možnost preko izražanja svojega mnenja doseči upoštevanje svojih stališč),
- participativen (skupina podrejenih oblikuje svoje predloge in nadrejeni se na osnovi skupno oblikovanih predlogov skupine odloči za izbor predloga),
- delegativen (skupina podrejenih sprejema odločitve na temelju postavljenih problemov ter meja od nadrejenega),
- samoupraven (skupina sprejme odločitve s pomočjo nadrejenega, ki ima vlogo moderatorja in povezovalca znotraj skupine ter predstavlja vez skupine z okoljem) (Kovač v Kovač in drugi, 2004: 25-26).

Dihotomen pristop k razlagi stilov vodenja je v strokovni literaturi zelo razširjen ter popularen. Zasledimo ga v številnih aplikativnih modelih razlage stilov vodenja. Tannenbaum in Schmidt na osnovi normativno-analitičnega pristopa definirata tudi najpomembnejše faktorje, ki določajo pravilni izbor posameznega stila vodenja. Po njunem mnenju so determinante situacijskega pristopa naslednje:

1) **Značilnost nadrejenega:**

- njegov vrednostni sistem,

⁵⁸ Zgodovinski pregled nastanka posameznih teorij in aplikativnih modelov razlage stilov vodenja razkriva značilen pristop, znotraj katerega so se in se še razvijajo posamezne smeri. Za naveden temeljni pristop je značilen t.i. dihotomni model razlage vodenja, ki obsega dve skrajnosti v procesu vodenja. Ne moremo trditi, da so vse teorije in aplikativni modeli stilov vodenja dihotomno opredeljeni. Toda veliko teorij vodenja izhaja iz modela dveh nasprotujočih stilov vodenja (Bass, 1990: 416). Med obema poloma obstajajo predhodne oblike, ki omogočajo bolj natančno razvrstitev in razlago posameznih stilov vodenja. Tudi v sodobni teoriji vodenja ostaja preučevanje stilov vodenja osrednji raziskovalni interes, ki se vse bolj odraža tudi v številnih aplikativnih modelih razlage procesa vodenja (Kovač v Kovač in drugi, 2004: 22).

Lipičnik (1997: 120) opozori, da stila vodenja ne smemo istovetiti z načinom ali modelom vodenja.

Način vodenja izhaja iz osnovne ideje, kako je iz ljudi mogoče izvabiti najboljše delo. Stil vodenja, ki se uporablja v konkretni situaciji, ni odvisen le od načina obnašanja vodje, čeprav se v njem zrcali, temveč tudi od naloge in sprejemljivosti v kolektivu.

- zaupanje do sodelavcev,
 - kakovost vodenja,
 - stopnja varnosti, ki jo vodja v posamezni situaciji občuti.
- 2) **Značilnosti sodelavcev:**
- obseg izkušenj pri odločanju,
 - strokovna kompetenca,
 - stopnja prizadevnosti pri reševanju problemov,
 - njihove zahteve in cilji z vidika osebnega in strokovnega razvoja.
- 3) **Značilnosti situacije:**
- vrsta organizacije,
 - značilnost skupine,
 - oblika problema,
 - časovna rezerva.

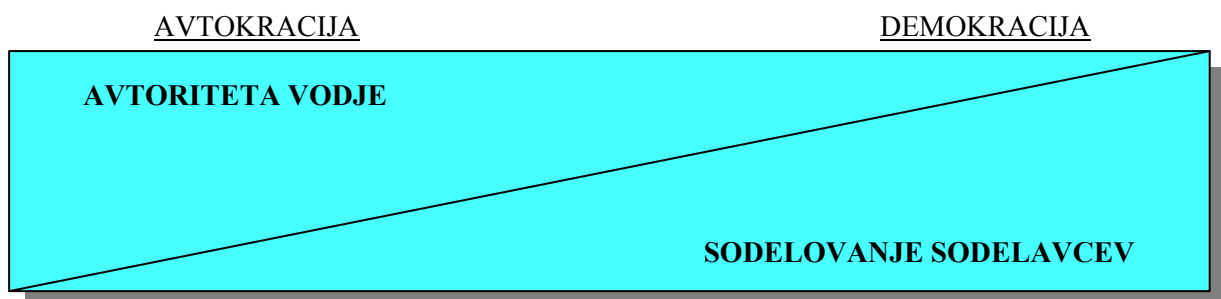
Na osnovi navedenih dejavnikov in zmožnosti ocenitve situacije posamezni vodja izbira stil vodenja. Fleksibilnost pri izbiri in prilagajanju stila vodenja je ključni dejavnik uspeha (Kovač v Kovač in drugi, 2004: 26).

Podobno razmišljanje o dejavnikih, ki vplivajo na izbor stila vodenja vodje, je prisotno pri Kavčiču (1991: 218-219), ki omeni naslednje dejavnike: **filozofija vodenja** (gre za pojmovanje, kaj je delo in kaj je vodenje ter za prepričanje o ljudeh); **situacija** (stil vodenja se mora prilagajati razmeram, v katerih vodja opravlja svoje delo); **narava delovnih nalog** (pomemben vidik je stopnja kreativnosti oziroma repetitivnosti) in **karakteristike vodenih** (učinkovit stil vodenja ni povsem stvar prostovoljne izbire voditelja; odvisen je tudi od tega, kakšna so prepričanja, vrednote, pričakovanja, znanje, delovne navade vodenih). Ni stila vodenja, ki bi bil najboljši ali najučinkovitejši v vsakem času, v vsaki kulturi, v vsaki situaciji.

Rozman in drugi (1993: 206-207) menijo, da vloga vodje izvira iz njegove moči, ki v hierarhiji izhaja iz položaja na hierarhični lestvici, v timu pa iz vodje kot osebnosti. Pri tem lahko vodja uporablja strokovne, osebnostne ali statusne avtoritete. Način in oblika uporabe navedenih vplivnih mehanizmov je stil vodenja. V osnovi avtorji razlikujejo dva stila vodenja:

- avtoritarni oziroma avtokratski vodstveni stil,
- participativni stil vodenja, ki ustreza demokratičnemu vodenju.

Spodnja slika prikazuje tako imenovani avtoritarno-demokratični kontinuum. Avtoritarni, vase usmerjen vodja, je prva skrajnost (hierarhija); demokratičen, k ljudem usmerjen vodja (tim), je druga skrajnost. Med obema obstoji vrsta vmesnih možnosti oziroma stilov vodenja, katerih učinkovitost je odvisna od spodbud vodje, tima in situacije.



Vodja odloči sam in sodelavcem pove svojo odločitev.

Vodja da zamisli in usmerja razpravo.

Vodja sodelavcem predstavi problem in se odloči na podlagi njihovih predlogov.

Vodja prepusti (v okviru dogovora) odločitev sodelavcem.

Slika 7: Kontinuum avtoritarno-demokratičnega vodenja

Strinjam se s trditvijo, da vloga vodje v timu izvira iz njegove osebnosti. Menim, da vodja, ki ni resnično iskrena, odprta, topla... osebnost, nima nikakršnih možnosti za ustvarjalno vodenje. Pri tem mu tudi vsa teoretična znanja tega sveta ne pomagajo. Kakršnokoli pretvarjanje ne pride v poštev in nima na tem mestu kaj iskati...

V nadaljevanju magistrskega dela in v empirični raziskavi bom pozornost posvetil le avtoritarnemu in demokratičnemu stilu vodenja. Seveda ob upoštevanju dejstva, da sta dve skrajnosti, ki se le redko pojavljata v čisti obliki oziroma, kot pravi Uletova (2004: 346), tudi raziskave kažejo, da se ponavadi stil vodenja približuje enemu ali drugemu. Vsak avtoritarni vodja mora pri svojih odločitvah do neke mere upoštevati mnenje in voljo sodelavcev. Z druge strani pa mora tudi demokratični vodja pri izvedbi nalog in ciljev izvajati določen pritisk na člane, da se držijo svojih predpisanih vlog in discipline.

Menim, da med najnujnejše in najpomembnejše poudarke ustvarjalnosti uspešnega stila vodenja tima spadajo predvsem spoštovanje sodelavcev, zaupanje vanje, nenehno obveščanje sodelavcev o smislu in uspehu njihovega dela v timu ter o stanju podjetja, krepitev občutka njihove osebne vrednosti, navduševanje za skupne cilje... Da je stil vodenja uspešen, je potrebna kombinacija vodenja med vodenjem, usmerjenim v izvajanje nalog, in vodenjem, usmerjenim v odnose med vodjo in sodelavci.

5.2.4.2. Avtoritarno-demokratični stil vodenja tima

Naravno vodenje je avtoritarno, nadrejeno, v odnosu ukazovalno in deluje, ko so naloge in vloge jasno določene, vodja pa nenehno navzoč⁵⁹. Posameznik prejme natančna navodila za izvedbo naloge in standard, s katerim je vnaprej določena njena kakovost, odgovornost... V skladu s tem in določenim rokom nalogo opravi in za rezultat od vodje prejme ustrezno vrnitveno sporočilo. Ta vzorec vodenja je primeren za vodenje rutinskega dela in za vodenje intervencijskih skupin (gasilcev, reševalcev, kirurških timov, vojaških formacij v akciji)⁶⁰, medtem ko je za vodenje ustvarjalnega dela neprimeren (Mayer, 2003: 369)

Pri avtoritarnem stilu vodenja vodja uporablja izključno statusni položaj kot način usmerjanja podrejenih in želi predvsem utrditi svoj položaj preko hierarhičnega položaja v organizaciji⁶¹. Podrejeni niso vključeni v proces odločanja, ki je izključno centraliziran. Vodja deli podrejenim naloge in ukaze, povratno informacijo dobi samo v zvezi z izpolnitvijo ukazov. Predlogi ali sugestije niso zaželeni. Naloge se opravljajo samo v okviru ukazane, samoiniciativno iskanje rešitev je strogo prepovedano. Takšno vodenje je primerno samo v kriznih situacijah, ko gre za preživetje podjetja, drugače pa lahko povzroča hude motnje pri učinkovitosti. Höhler (v Kamiske in Malorny, 1999: 82) meni, da je za tradicionalne stile

⁵⁹ Med višje razvitimi bitji je vloga vodje filogenetsko (z razvojem vrste) utemeljena kot vrh naravne organizacijske piramide. V živalskem svetu je vloga vodje praviloma povezana z bojem za spolno partnerstvo in obstanek, kjer je pobuda običajno na strani samcev in njihove fizične moči ter izkušnosti (zrelosti). Črede in tropi praviloma sledijo najmočnejšemu samcu in ta vzorec je najbolj razširjen tudi med ljudmi. Vendar se celo v živalskem svetu, ki sledi dedno vkodiranim (nagonskim, instinktivnim) nizko variabilnim načinom obnašanja, pojavljajo na videz netipični vzorci vedenja. Prestradani volkovi, ki so prisiljeni potovati skozi snežni metež, se izmenjujejo na čelu tropa ne glede na attribute obnašanja, ki odlikujejo vodjo tropa v običajnih okoliščinah (Mayer, 2003: 368).

⁶⁰ Med izvajanjem naloge oziroma intervencije ni veliko prostora za spremembe v osnovnem pristopu, je pa odprta možnost za improvizacijo vodje, ki je potrebna, če proces ne poteka po predvidenem načrtu, medtem ko posamezniki lahko spremenijo svoje ravnanje le na osnovi soglasja z vodjo (Mayer, 2003: 369).

⁶¹ Premočna hierarhija je pomembna blokada ustvarjalnega dela. Odločitve, naloge in povratne informacije potujejo prek preveč upravljalskih ravni, ki jih počasno in spreminjajo njihovo pomensko in sporočilno vrednost, predvsem pa povzročajo nejasnost kompetenc (Mayer, 1994: 112).

vodenja pogosto značilno avtoritarno vodenje brez usmeritve v timsko delo in da so bili takšni stili vodenja uspešni vse dotlej, dokler je povpraševanje na tržišču presegalo ponudbo.

Komunikacijski, motivacijski in ustvarjalni vidik avtoritarnega stila vodenja:

- Komunikacijski vidik: komunikacija je enosmerna, od vodje do podrejenih, povratnih informacij od podrejenih zato ni. Tudi komunikacija med podrejenimi je šibka ali pa je ni.
- Motivacijski vidik: avtoritarno vodenje je povezano s tako imenovano X-motivacijo, ki izhaja iz prepričanja, da je delavec že a priori nezainteresiran za delo, kar pomeni, da je po svoji naravi len in malomaren. Za delo ga motivirajo le zunanje spodbude: prisila, obljube, nagrade in kazni. Edini cilj je zagotavljanje denarja za življenje in socialno varnost. Na teh predpostavkah temelji taylorizem, ki se je v prvi polovici 20. stoletja razširil v ZDA in človeka opredeljuje dobesedno kot delovno žival.
- Ustvarjalni vidik: avtoritarni stil vodenja pomeni popolno kontraindikacijo za ustvarjalno delo, ki temelji predvsem na lastni iniciativi in sodelovanju. Učinkovit je bil v klasični velikoserijski industriji na rutinskih delovnih mestih v okviru posnemovalne oziroma odvisne poslovne strategije. Kjer je uveljavljeno tako vodenje, se pojavlja nezadovoljstvo, psihične napetosti, absentizem, klike (Mayer, 1991: 135).

Tipičen vzorec lastnosti "naravnega" vodje je torej naslednji: avtoriteta, ki temelji na moči, samodržstvo, agresivnost, ukazovalnost, brezobzirnost, racionalnost, konvergentna logika, enosmerna komunikacija (Mayer, 2003: 369).



Slika 8: Funkcionalna avtonomija avtokratskega vodenja
(Mayer, www.fov.uni-mb.si/mayer/FOV-CDPII-2003/Mayer-Lastnosti%20dobre%20vodje.doc)

Podobno kot pri predhodnih opredelitvah avtoritarni stil vodenja razloži avtorica Ule (2004: 345), ki ga vidi kot način vodenja, pri katerem vodja sam določa cilje, načrtuje aktivnosti, sprejema odločitve, ukazuje in deli naloge članom ter jih nadzira. Značilno je enosmerno, vertikalno komuniciranje od vodje k članom v obliki napotkov in ukazov. Člani nimajo možnosti ugovora, dajanja pripomb ali predlogov. Njihova naloga je opravljanje del in vlog, kot jih določi vodja. Na avtoritarni stil vodenja člani reagirajo običajno s pasivnostjo in apatičnostjo, zmanjšano motivacijo za sodelovanje, regresivnostjo. Lahko se

pojavi povečana agresivnost, usmerjena proti vodji ali proti drugim članom, povečana stopnja konfliktnosti, prestiža.

Avtoritarni voditeljski stil je bolj usmerjevalen (direktiven) kot demokratični stil. Običajno je ozko usmerjen k uresničitvi zastavljenega cilja. Zato je običajno v avtoritarno vodenih skupinah produktivnost visoka, celo večja kot v demokratično vodenih. Vodja ima največjo moč, vpliv in odgovornost. Uspešen je ob predpostavki, da ve, kako doseči cilje skupine. Zaradi kompetentnosti vodje takega vodjo skupina spoštuje, zato se učinkovitost skupine poveča. Če skupina meni, da vodja ni kompetenten, povzroča njegov voditeljski stil konflikte. Avtoritarni stil vodenja sproža pri podrejenih občutke odvisnosti in nemoči, neke vrste infantilnost, ki se kaže tudi v tem, da skupina slabše funkcioniira in ob odsotnosti vodje celo razpade (Ule, 2004: 346).

Menim, da avtoritarni stil vodenja pri ustvarjalnem vodenju tima nima in ne more imeti mesta. Ne nasprotujem možnosti, da je v določenih pogojih lahko tudi avtoritarni stil vodenja učinkovit, če ga zna vodja pravilno uporabljati. Uporablja ga takrat, ko je podjetje ali tim v krizi, včasih tudi pri vodenju težavnih zaposlenih, ko vse drugo odpove. Z njegovo uporabo se duši ustvarjalnost in sodelovanje med sodelavci, med njimi je prisoten boj za prevlado in s tem tim veliko izgublja. Vodja mora biti pri uporabi avtoritarnega stila vodenja zelo previden in ga uporablja le v okoliščinah, ko je absolutno nujno. Če ve, kdaj razmere zahtevajo trdo roko na vrhu in kdaj ne, potem lahko večje uporabi trdnost in timu oziroma podjetju vdahne potrebno energijo.

Pri demokratičnem stilu vodenja se vodja opira tako na statusno kot na osebnostno ter strokovno avtoriteto. Participativni stil vodenja, ki ustreza demokratičnemu stilu, pomeni sodelovanje podrejenih pri večini odločitev. Posameznika se skuša čim bolj poistovetiti s cilji podjetja in povečati njegov vpliv na doseg cilja podjetja in tudi lastnega cilja, kar se odraža na večji učinkovitosti posameznika. Vodja skuša s pomočjo statusne avtoritete in s pomočjo svoje karizme prepričati posameznika, da se postavi na stran zastavljenih ciljev. Pri vseh odločitvah z vodjo aktivno sodelujejo tudi podrejeni. Demokratični stil vodenja je mnogo zahtevnejši od avtoritarnega. Za razliko od avtoritarnega vodenja, ki ga največkrat najdemo v hierarhično organiziranih podjetjih, demokratičnega velikokrat najdemo v uspešnih timih.

Pri demokratičnem vodenju delavci skupno določajo cilje, načrtujejo dejavnost in zanjo odgovarjajo. Vodja dejavnost koordinira, sodelavce usmerja, jim strokovno svetuje in odloča s konsenzom. Tudi za demokratični stila vodenja Mayer (1991: 136-137) predstavi komunikacijski, motivacijski in ustvarjalni vidik:

- Komunikacijski vidik: komunikacije so močne, vsestranske in neposredne. Prisotna sta močna povezanost in tesno sodelovanje. Vodja in sodelavci nenehno prejemajo povratne informacije za svoja dejanja in odločitve.
- Motivacijski vidik: demokratično vodenje je povezano s tako imenovano Z-motivacijo, ki je usmerjena na sovpadanje individualnih interesov s cilji podjetja, s katerim se delavec istoveti, ker mu daje možnost strokovnega razvoja in socialno varnost.
- Ustvarjalni vidik: demokratično vodenje je edini način učinkovitega spodbujanja individualne in skupinske ustvarjalnosti in daje največje delovne učinke. Od ljudi zahteva komunikativnost in interdisciplinarno znanje, predvsem pa kvalitetne medosebne odnose.

Puhan (v Vogrin in drugi, 2002: 160) pravi, da naj bi bilo vodenje v timu demokratično in participativno, zgrajeno na moči osebnosti. Za participativno vodenje je značilno, da je zgrajeno na osebnih lastnostih, spodbujanju ekipnega dela, spodbujanju razprave, iskanju dejstev in informacij, skupnem odločanju, razpravljanju v konfliktih in podpiranju

ustvarjalnosti. Škarabot (1995: 53) doda, da o participativnem vodstvu govorimo v primeru najvišje razvitih oblik timov, kar pomeni, da vsak od članov tima kdaj nastopi v vlogi vodje glede na okoliščine, naloge, znanje in sposobnosti

Pri demokratičnem stilu vodenja pride do odločitev in načrtovanja aktivnosti s sodelovanjem vseh članov. Vodja usmerja skupino s spodbudami, ne pa z avtoritarnim vodenjem. Sprejemljiv je za sugestije članov in dejansko odločanje prepušča skupini. Ta stil vodenja motivira člane za sodelovanje v skupini ter ugodno vpliva na skupinsko dinamiko in atmosfero. Mnoge izkušnje in tudi raziskovalne ugotovitve kažejo, da skupina deluje tudi, če je vodja odsoten (Ule, 2004: 345-346).

Svoj pogled predstavijo tudi Cimerman in drugi (2003: 117), ki se strinjajo, da se uspešen tim ustvarja s participativnim vodenjem, ki spodbuja samoiniciativnost in sodelovanje vseh članov. Dober vodja tima skrbi za vključevanje vseh članov v proces odločanja, saj s tem povečuje njihovo soodvisnost in obveščenost ter dosega večjo stopnjo osebne odgovornosti vsakega posameznika za izvrševanje sprejetih odločitev. Hkrati vpliva na bolj odprto komuniciranje in vzpostavljanje medsebojnega zaupanja. Tako se lahko izrazijo individualni talenti oziroma sposobnosti vsakega posameznega člana, delovanje v spreminjajočem se okolju postane učinkovitejše, tim je inovativnejši in čedalje hitreje ustrezno reagira.

Menim, da sta demokratični in participativni stil vodenja tima (ki ju v empiričnem delu zaradi dihotomnega pristopa obravnavam kot en stil) edini učinkoviti obliki spodbujanja timske in individualne ustvarjalnosti. Demokratični vodja si rad vzame čas in se osebno pogovori z vsemi sodelavci, ohranja moralo na visoki ravni in končni učinek na ustvarjalnost vzdušja v timu je zagotovo pozitiven. Tudi Goleman in drugi (2002: 88) menijo, da so ljudje, ki so najbolj večji komuniciranja, odlični poslušalci – in to je ključna lastnost demokratičnih vodij. Ustvarjajo občutek, da resnično želijo slišati misli in skrbi zaposlenih in da bodo z veseljem poslušali. So tudi mojstri sodelovanja in se vedejo kot člani tima, ne pa kot šefi. Prav tako znajo pomiriti spore in ustvarjati ubranost v timu. Pri demokratičnem stilu vodenja igra pomembno vlogo tudi empatija, predvsem če tim sestavljajo zelo različni ljudje. Vodja, ki se ne zna uglasiti s čustvi najrazličnejših ljudi, bo od njih verjetno dobival nejasna sporočila.

Tudi Uletova (2004: 346) pri razmišljanju o stilih vodenja pravi, da se v demokratično vodeni skupini razvija najugodnejša socialna klima. Vendar kljub temu, da gre za psihološko ugoden voditeljski stil, lahko pri neizkušenih vodjih in timih povzroča občutek negotovosti. Uspešnost tega stila je odvisna od zrelosti in usposobljenosti članov tima, od narave problema in od odnosov v timu. Demokratični vodja lahko ob izpolnitvi prejšnjih predpostavk poveča ustvarjalnost in skladnost tima. Manj uspešen je pri povečanju učinkovitosti tima. Na drugi strani avtoritarni stil vodenja povzroča že omenjeno atmosfero pasivnosti in apatije pri članih in je presenetljivo privlačen za tiste člane, ki se odpovedo lastni iniciativi in želijo biti vodeni in usmerjeni. Zanje je demokratični stil vodenja preveč naporen. To je bila presenetljiva empirična izkušnja, ko se je pokazalo, da črno-bela slika avtoritarnega in demokratičnega stila vodenja v praksi ne deluje povsem in člani skupine pogosto terjajo od demokratično usmerjenega vodje, da jih vodi bolj avtoritarno.

Obsežna literatura s področja vodenja posveča relativno veliko pozornosti tudi tako imenovanem "laissez faire" vodenju, zato na kratko nekaj besed tudi o tem stilu vodenja.

"Laissez faire" vodenje imenujemo tudi stil individualne svobode, saj daje delavcem maksimalno svobodo pri odločanju in izboru nalog. Izvajanje dela je samostojno, odgovornost individualna. Vodenje je popolnoma formalizirano. Vodja je prvi med enakimi. Njegova glavna skrb so naloge in rezultati, medtem ko v delovni proces ne posega (Mayer, 1991: 136). Komunikacijski, motivacijski in ustvarjalni vidik:

- Komunikacijski vidik: komunikacija je skrajno šibka v vseh smereh in se pojavlja izključno na osnovi individualne pobude. Ker delovne koordinacije praktično ni, tako vodenje lahko vodi tudi v anarhijo. Pri tem tipu vodenja poteka delo normalno tudi ob odsotnosti vodje.
- Motivacijski vidik: "laissez faire" vodenje je povezano s tako imenovano Y-motivacijo. Delavci so za delo zainteresirani, ker tako lahko uresničujejo svoje profesionalne cilje. Delovna motivacija ima notranji, subjektivni izvor, kar pomeni, da je delavec najmočnejše motiviran že z delom samim.
- Ustvarjalni vidik: ta tip vodenja je najbolj učinkovit v primeru individualne ustvarjalnosti (delovna mesta v institutih ali v visokem šolstvu, časopisnih uredništvih, na področju umetnosti), čeprav sodobne izkušnje s področja vodenja projektov dajejo tudi na omenjenih področjih prednost skupinskemu delu.

Predstavljenim stilom vodenja velja dodati razmišljanje Rahna (1992 v Brajša, 1996: 80), da sta dobri strani avtoritarnega stila vodenja možnost hitrih odločitev in uspešnost pri rutinskih delih. Slabe strani se kažejo pri motivaciji sodelavcev, v njihovi samostojnosti in slabih možnostih razvoja ter v nevarnosti za slabo odločanje. Dobre strani participativnega (demokratičnega) vodenja so motiviranost sodelavcev, strokovno odločanje, manjša obremenitev vodje in dober razvoj sodelavcev, slabe pa počasnost odločanja ter možnost, da bi nezreli sodelavci to izrabljali. Dobra stran vodenja "laissez faire" je popolna svoboda sodelavcev, slabe strani pa so: nezreli sodelavci ga lahko izkoriščajo in slabo delajo, počasnost odločanja, nered, nedisciplinarnost, neodgovornost vodje, slabe odločitve sodelavcev in neizrabljenost voditeljevega znanja.

Na osnovi raziskav Lewina, Lippita in Whita – ki jih lahko štejemo kot začetnike sodobnega preučevanja stilov vodenja in s tem nastanka moderne teorije vodenja – je Stodill (1974) strnil ugotovitve o vplivih različnih stilov vodenja na posameznika in skupino. Njegova glavna ugotovitev je, da ima demokratičen in k nalogam usmerjen stil vodenja (ne avtoritativno) prejel pozitiven kot negativen vpliv na produktivnost, zadovoljstvo in skupinsko kohezijo. Vsak stil vodenja je boljši kot nobeden ("laissez faire") (Kovač v Kovač in drugi, 2004: 28).

Ker vodilni navadno uporabljajo več stilov, je pomembno, da poznajo svoj temeljni in druge stile ter posebej njihovo učinkovitost. Tako lahko zavestno izbirajo najuspešnejši stil glede na situacijo, v kateri se znajdejo (povz. po Kavčič, 1991: 224).

5.2.4.3. Situacijska teorija vodenja

Ker ne obstaja stil vodenja, ki bi bil v vsaki situaciji najboljši, najuspešnejši..., govorimo o situacijsko pogojenih oblikah vodenja, kar pomeni, da pri oblikovanju organizacije pustimo toliko prostora, da je mogoča izbira različnih stilov vodenja glede na stanje v okolju, na razpoložljivo delovno silo... Timskega dela zato ne smemo razumeti kot samo demokratičen ali samo avtoritaren koncept. Dober vodja svoj stil vodenja prilagaja zahtevam situacije.

Najprej se je uveljavilo mnenje, da je uspešnejše vodenje usmerjeno v zadovoljstvo delavcev. Zadovoljni delavci naj bi delali bolje, bolj kakovostno in pri takšnem vodenju naj bi bilo manj konfliktov. Kmalu so raziskovalci prišli tudi do nasprotnih spoznanj. Ugotovili so, da se lahko uspešno vodi tudi drugače. Tako se pri situacijskem vodenju vodja glede na situacijo odloči, kateri stil vodenja bo uporabil oziroma ga postavil v ospredje. Velja omeniti še eno izmed možnih kombinacij, ki se navezuje na mojo nalogo. Gre za kombinacijo visoke usmerjenosti v delo in visoke usmerjenosti k ljudem, ki je posebej značilna za timsko delo. Vodja v takem primeru oblikuje tim sodelavcev, ki so medsebojno zelo povezani, si zaupajo in si pomagajo

pri izvajanju nalog. Takšni delovni in medosebni odnosi vodijo k ustrezno ustvarjalnim rezultatom dela in k zadovoljstvu zaposlenih.

Situacijska teorija vodenja izhaja iz predpostavke, da rezultati vodenja niso funkcija določenih lastnosti vodje, temveč je uspeh vodenja odvisen od interakcije med kontekstom (situacijo), vodjem in vodenimi. Prepričanje, da obstaja idealni stil vodenja, ki je v vseh situacijah uspešen, je bilo dokončno preseženo. Tudi empirično preučevanje v okviru situacijske teorije poteka na temelju predpostavke, da je stil vodenja odvisen od povezave med skupino (vodenih), nalogo in vodstveno situacijo. S tem pridemo do zaključka, da različne skupine in vodstvene situacije zahtevajo različen stil vodenja. Ne obstaja samo en najboljši način vodenja in tudi ni nobenega velikega voditelja, ki bi bil v vseh situacijah uspešen in učinkovit. Uspešnost in učinkovitost vodenja sta odvisni od analitičnih sposobnosti posameznega voditelja pri analizi nalog, situacije ter skupine in voditeljevi sposobnosti za prilagajanje stila vodenja danim razmeram (Kovač v Kovač in drugi, 2004: 32-33).

V skupino situacijskih teorij navadno štejejo Fiedlerjevo kontingenčno teorijo vodenja. Izhodišče teorije je pojmovanje, da je najbolj učinkovit tisti stil vodenja, ki se najbolj prilagaja delovni situaciji. Učinkovitost ali neučinkovitost različnih stilov vodenja je odvisna od različnih situacijskih variabel. Situacija je za danega vodjo oziroma stil bolj ali manj ugodna. Po Fiedlerju ugodnost situacije določajo tri variable: odnosi vodja – člani, strukturiranost naloge in položajna moč. Ugodnost situacije Fiedler definira kot stopnjo, do katere situacija vodji omogoča, da izraža svoj vpliv na skupino (Kavčič, 1991: 223). Za merjenje stila vodenja so Fiedler in sodelavci razvili merilo zaznavnosti, t.i. LPC-vrednost. Na osnovi 18-stopenjskega vprašalnika so analizirali stile vodenja v različnih organizacijah (Northouse, 2004: 119-121). Vrednost LPC (*Least Preferred Coworker*) predstavlja oceno voditelja, ki jo poda najmanj priljubljeni posameznik v skupini. Prav tako mora voditelj podati oceno svojega podrejenega (Dessler, 2001: 305 v Kovač in drugi, 2004: 33).

Na osnovi svojega proučevanja Fiedler razlikuje dva stila vodenja:

- usmerjenost k nalogam (*task leadership style*), ki v ospredje postavlja doseganje ciljev in rešitev problema ter
- usmerjenost k zaposlenim (*relations-oriented leadership style*), ki postavlja v središče delovanja voditelja oblikovanje dobrih medčloveških odnosov v skupini (Kovač v Kovač in drugi, 2004: 33).

Kritike Fiedlerjevega modela so bile številne. Po mnenju kritikov so popolnoma zanemarjene osebnostne lastnosti vodenih. Postavljena dihotomnost situacijskih variabel zelo močno poenostavlja in reducira realnost situacije. Posebno so kritiki izpostavili vrednosti LPC. Njihov glavni očitke je bil, da se Fiedler pri ocenjevanju vodje preveč opira na enodimenzionalen opis stila vodenja, saj ta zajema samo dve skrajnosti: ali usmerjenost k sodelavcem ali usmerjenost k nalogam. Njegov model po mnenju kritikov popolnoma izpušča situacije, kot je denimo potencialna usmerjenost v obe skrajnosti (Kovač v Kovač in drugi, 2004: 35-36).

Zanimiv pogled predstavi Zagoršek (2004: 32), ki pravi, da so okoliščine tiste, ki določajo okvir delovanja vodje in vplivajo na to, kdaj bo lastnost učinkovita in kdaj ne. Zahtevnost naloge, usposobljenost in zrelost podrejenih ter organizacijska struktura in kultura določajo, kateri vodstveni stili bodo bolj, kateri pa manj uspešni. Zahtevne in kompleksne naloge bodo zahtevale drugačno vodenje kot preprosta in rutinska opravila. V sproščeni in prožni učeči se organizaciji lahko vodja uporablja drugačne metode kot v hierarhični birokraciji. Vse skupaj je povezano še z navadami in običaji države, v kateri je vodja.

V individualističnih in tekmovalnih družbah, kot je na primer v ZDA⁶², se bodo na vodilni položaj povzpeli drugačni ljudje kot v kolektivističnih in v harmonijo usmerjenih družbah, kot je Japonska.

Menim, da mora vodja pri ustvarjalnem vodenju tima hkrati poudarjati visoko usmerjenost k nalogam oziroma ciljem kot tudi k sodelavcem, v določenih situacijah (denimo v krizi) pa lahko poseže tudi po drugačnem, bolj avtoritarnem stilu vodenja. Zagotovo vsak vodja izoblikuje svoj edinstven stil vodenja, ki je močno odvisen ne samo od znanja in sposobnosti, ampak tudi od značaja, osebnih lastnosti, okolja... Vodja se mora zavedati, da prav on dejavno soustvarja okolje, tudi uspeh in neuspeh, in ima nanju največji vpliv. Northouse (2004: 88) meni, da so uspešni vodje tisti, ki uspejo prepoznati, kaj zaposleni potrebujejo in prilagodijo svoj lastni stil k zadovoljitvi teh potreb.

V okviru magistrskega dela o ustvarjalnem vodenju tima sem se omejil na predstavitev situacijske teorije vodenja, medtem ko Kovač in drugi (2004: 37-51) veliko pozornosti posvetijo tudi interakcijski teoriji, teoriji pričakovanja, teoriji izmenjave (transakcijska teorija); posebno pozornost namenijo aplikativnim modelom stila vodenja (Likertov model vodenja, vedenjska mreža Blake Mouton, Reddinov model 3-D, Situacijski model vodenja Herseya in Blancharda, Normativno odločitveni model Vrooma, Yettona in Jaga).

5.2.5. Ustvarjalnost pri motiviranju tima

Uvodne vrstice o ustvarjalnosti pri motiviranju tima začynam s še enim odličnim nasvetom Antoina de Saint Exupéryja (v Mayer, 1994: 17): "Če hočete, da vam bodo ljudje zgradili dobro ladjo, jih navdušite za potovanja." Menim, da bi moral imeti ta nasvet vsak vodja nenehno v zavesti. Zagoršek (2004: 32) pravi, da je "umetnost vodje v tem, da zna zanetiti iskro in jo podpihati v požar navdušenja, energije in pozitivizma, ki naj bi zajel celoten tim".

Lipičnik (1994: 492-504) ugotovi, da so ljudje že od nekdaj hoteli pojasniti dogajanje v zvezi z motivacijo. Zato so se rodile različne teorije, ki jim je skupno, da poskušajo odgovoriti, čemu ljudje delajo. Med njimi so najpomembnejše: motivacijska teorija Maslowa (človekove potrebe se pojavljajo v določenem vrstnem redu od fizioloških potreb do samopotrjevanja); Leavittova motivacijska teorija (motivacija je ciklični proces, ki poteka od dražljaja, potrebe, napetosti, aktivnosti do cilja in nazaj preko redukcije potrebe in relaksacije); Herzbergova dvofaktorska teorija (loči direktne motivatorje in higienike kot posredne motivatorje). Odgovor na vprašanje, čemu ljudje delajo, ponudi Fromm (v Trstenjak, 1981), ki pravi, da ljudje delajo zato, da bi nekaj imeli, ali zato, ker bi radi nekaj bili. "Biti" in "imeti" se ne izključujeta. Nekateri se nagibajo k eni, drugi k drugi strani. Ljudi, ki se nagibajo k "imeti", je lažje motivirati z materialnimi orodji. Tiste, ki se bolj nagibajo k temu, da bi radi nekaj bili, lažje motiviramo z nematerialnimi orodji. Ta teorija je za vodjo pomembna predvsem zato, da

⁶² Zato so utemeljeni pomisleki o uporabnosti ameriških teorij managementa v drugih kulturah, kot so na primer slovenska, japonska, kitajska ali francoska. Američani so v povprečju zelo individualistično usmerjeni, neposredni, nenaklonjeni tveganju, ne marajo hierarhije, ne ozirajo se na avtoriteto ali mnenja drugih ter spoštujejo pridobljeno, ne pa prirojeno avtoriteto. Ker se navade, običaji, vrednote in norme v drugih državah razlikujejo od ameriških, mnoge splošno priznane teorije ameriškega izvora v njih ne držijo v celoti. Maslowova teorija motivacije na primer trdi, da človek zadovoljuje potrebe po vrsti – od fizičnih, prek potrebe po varnosti, pripadnosti, samopodobe do najvišje potrebe, ki je samouresničevanje. Vendar je v drugih, bolj skupinsko usmerjenih državah (na Japonskem, Kitajskem, v Koreji) vrstni red potreb drugačen – najvišja je potreba po pripadnosti skupini in ne po (individualnem) samouresničevanju (Zagoršek, 2004: 32-33). Tudi Robbins (1998) se strinja, da ima pri izbiri uspešnega stila vodenja vpliv tudi nacionalna kultura.

zna izbrati motivacijsko orodje za vsakega sodelavca posebej, torej, da tiste, ki bi radi nekaj bili, nagradi z napredovanjem, tiste, ki bi radi nekaj imeli, pa materialno.

Mayer (1994: 18) opredeli motivacijo kot nenehen spodbujevalni proces osmišljanja osebnega poslovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga nudijo možnosti ustvarjalnega dela v podjetju, naravnane k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odličnosti. Razmišljanje o motivaciji in ustvarjalnosti Mayer (1994: 104) obogati z mnenjem, da ustvarjalnost ni samo lastnost, odvisna od hotenja, marveč proces, ki ga spontano sprožajo nenehne interakcije osebnosti z okoljem. Če v delovnem okolju ni izrazite potrebe po ustvarjalnih dosežkih, kar je največkrat povezano z odsotnostjo konkurence in se kaže v prevladi rutine ter v neustvarjalnem vzdušju, je pojav ustvarjalnih dosežkov zgolj naključje, rezultat dela tistih redkih posameznikov, ki jim je ustvarjalnost način in smisel življenja⁶³.

V dobri organizaciji predstavlja osnovno motivacijsko podlago njena perspektivnost, ki pomeni potencial med trenutnim stanjem in skupno vizijo, ki ji verjame večina zaposlenih. Govorimo o organizacijskem vzdušju. V organizaciji vsakdo subjektivno zaznava svoje delo, delovne pogoje, odnos vodij, nagrajevanje, možnosti za ustvarjalnost... Vse to se na za posameznika značilen način odraža v njegovem (ne)zadovoljstvu z organizacijo. Na organizacijsko vzdušje lahko vodje vplivajo in ga izkoriščajo kot osnovni motivacijski vzvod (Mayer v Kovač in drugi, 2004: 102-103).

Vprašam se, kako naj vodja vpliva, doseže, da bodo sodelavci v timu usklajeno delovali in v čim večji meri izkoristili svoje sposobnosti ter hkrati delovali v smeri zelenih ciljev. Če vodja za vsakega posameznega sodelavca uspe ugotoviti, katere potrebe ima, bo to spoznanje lahko služilo kot sredstvo spodbujanja. Sodelavcu, ki čuti potrebo po zaslužku, bo ponudil denarno nagrado, včasih celo napredovanje, sodelavca, ki čuti potrebo po dosežkih in dokazovanju, bo za dobro delo ustno pohvalil ali ga kako drugače nagradil. V skladu s tem Evans in Russell (1992: 12-13) omenita zahtevo ljudi, da jih obravnavajo kot posameznike, ki imajo lastne potrebe in skrbi. Na delovnem mestu ne opravljajo več samo svojega dela, ampak lahko izražajo svoje vrednote, sposobnosti in ustvarjalnost. Mnogim ljudem ni dovolj, da dobro zaslužijo; želijo si tudi notranjega bistva, biti želijo cenjena, produktivna in zadovoljna človeška bitja. Te potrebe morajo zdaj managerji vzeti resno. Poiskati morajo načine, kako povezati naraščajočo potrebo po obvladovanju osebnega sveta ljudi in trde zahteve visoko profesionalnega vodenja. Dobro je razmišljanje dr. Philipa Stilesa⁶⁴ (v Koražija, 2004), ko pravi: "Če pogledate podjetja, ki imajo bistveno boljše rezultate od drugih, gre praviloma za podjetja, ki dobro ravnajo z zaposlenimi. Če so zaposleni zadovoljni, motivirani in predani, je učinkovitost organizacije neprimerno boljša, kažejo raziskave. Kljub temu v praksi še vedno prevladuje miselnost, da je zadovoljstvo zaposlenih res nekaj lepega, ne pa ravno zelo pomembnega".

Pri razmišljanju o problemih neuspešnega ali skrivnostih uspešnega podjetja Brajša (1996: 10) omeni tudi motiviranost sodelavcev. Pravi, da mora manager znati motivirati svoje sodelavce. Ni dovolj, da ima dobre sodelavce. Da bodo dali vse od sebe, morajo biti motivirani. Uspešen manager ni tisti, za katerega sodelavci delajo, ampak tisti, ki mu uspe

⁶³ Pri ustvarjalnih osebah opazimo nadpovprečno samomotivacijo in zelo razvito ter prevladujočo potrebo po samouresničevanju in ustvarjanju. Z vidika ustvarjalnosti lahko rečemo, da se nekateri ljudje že rodijo biološko ustvarjalnejši od drugih, kljub temu pa se ustvarjalnost vsakega človeka lahko razvija in izboljšuje (Srića, 1999: 183-184).

⁶⁴ Dr. Philip Stiles je predavatelj organizacijskega vedenja na Judge Institute of Management in soavtor knjige *Strategic Human Resource Management* ter avtor številnih raziskav o ravnanju s človeškim kapitalom v velikih mednarodnih organizacijah.

sodelavce motivirati tako, da si želijo sami delati tisto, kar se od njih zahteva. Ni dovolj sodelavce samo motivirati, njihovo motiviranost je treba tudi ohraniti. To pa je posebna umetnost in spretnost.

V spomenu hranim odlične in zelo resnične besede Matjaža Gantarja (2004), da "v nekem poslu lahko uspeš le, če ga rad delaš. Težko si uspešen, če ne delaš s srcem". Menim, da če človeka neka zadeva ne pritegne, če je ne počne z zadovoljstvom, je bolje vse skupaj pustiti. Če človek kaj dela z veseljem, potem ni težko oziroma, kot je dejal Brian Tracy (2005), "ko smo pozitivno naravnani, gledamo v sonce in senca je vedno za nami".

Mayer (1994: 104) pravi, da se vsaka ustvarjalna pobuda rojeva v napetosti med notranjo motivacijo človeka in zunanjo stimulacijo delovnega okolja. Nickerson (v Sternberg, 1999: 412-413) doda, da ima razlikovanje med notranjo motivacijo in tisto, ki prihaja od zunanjih virov, v literaturi o ustvarjalnosti pomemben poudarek. Obstaja soglasje, da je notranja motivacija veliko močnejša determinanta ustvarjalnosti kot zunanja motivacija. Zunanji motivatorji (priznanja, nagrade...) so lahko učinkoviti pri obujanju in ohranjanju ustvarjalnega vedenja. Uporabljani naj bi bili za spodbujanje naravnih sposobnosti in krepitev notranje motivacije⁶⁵.

Tudi Berginc in Krč (2001: 34-35) se posvetita razmišljanju o motivaciji in pravita, da višja stopnja ustvarjalnosti ustreza višji stopnji notranje motivacije, nižja stopnja ustvarjalnosti pa sovпада z višjo stopnjo zunanje motivacije. Čeprav je na svetu zelo malo raziskav vpliva notranje in zunanje motivacije na rezultate ustvarjalnega procesa na omenjenem področju, so si znanstveniki enotni, da so notranji motivi usmerjeni bolj neposredno na aktivnost samo kot pa na preučevanje faktorjev, ki vplivajo na razvoj določene aktivnosti. Prav takšna usmerjenost na same aktivnosti v procesu ustvarjalnosti pospešuje oziroma dviga samozavest ter samozaupanje pri posamezniku. Pri zunanji motivaciji je proces obraten, saj posameznik ni usmerjen na samo aktivnost, temveč posveča pozornost povezavi lastne aktivnosti z zunanjim ciljem. Pri notranji motivaciji je stopnja motivacije zaradi višje absorpcije aktivnosti v enovit proces večja. Prav tu opažamo višjo mero osveščanja prek informacij, ki so bistvenega pomena v konkretni sposobnosti. Kaplan in Norton (2000: 231-232) menita, da zunanja motivacija oziroma opravljanje dela zaradi pričakovane nagrade, ki je povezana s cilji poslovne enote in podjetja, sama po sebi ni zadostna za pospeševanje ustvarjalnega razreševanja problemov in sprejemanja inovativnih odločitev. Notranja motivacija, pri kateri je značilno, da zaposleni upoštevajo svoja osebna nagnjenja, je tista, ki vodi do večje ustvarjalnosti pri delu. Prisotna je, ko so osebni cilji in dejanja zaposlenih skladna z doseganjem ciljev poslovne enote.

Slabo stimulirana ustvarjalnost pomeni predvsem zanemarjanje učinkovitega spodbujanja delovne motivacije. Za najvišji nivo delovne motivacije velja ustvarjalna atmosfera, ki je posledica večstranskega vpliva in interakcij različnih konstelacij sposobnosti, znanj in medčloveških odnosov v določenem delovnem okolju, je izrazit spodbujevalec ustvarjalnega dela. Ustvarjalno vzdušje pomeni nenehno usmerjenost v spreminjanje in preseganje obstoječega, kar ljudje neposredno občutimo kot neke vrste napetost, tekmovalnost z nekakšnimi imaginarnimi tekmeci in konkurenco ter zadovoljstvo, ki spremlja delovne

⁶⁵ Večina preštudirane teorije govori o zunanji in notranji motivaciji. Namesto pojma zunanje motivacije bi bil ustrežnejši pojem stimulacija oziroma spodbujanje, ki je pogoj, da pride do tiste prave motivacije oziroma v tem primeru notranje motivacije, seveda pa ni nujno, da je stimulacija že zagotovilo za motivacijo.

Branden (2000: 61) meni, da so ustvarjalni in inovativni ljudje v postopku ustvarjanja in pri inovativnosti veliko bolj motivirani od znotraj kot od zunaj; potreba po razvoju in po dosežkih pomenita več kot pohvala ali denarna nagrada, čeprav to ne pomeni zanikanja pomembnosti slednjih. Sodelavcem je potrebno omogočiti svobodo, sredstva in spodbudno okolje ter prednje postavljati vznemirljive ovire, ki jih je treba premagati.

uspehe. Sposoben, usposobljen in visoko motiviran človek bo uspešen, če bo delal v spodbudnem okolju, ki ga bo tudi sooblikoval, kjer bo znal "otipati" prave priložnosti in izbrati prave ljudi ter jih ujeti v čare svoje osebnostne privlačnosti in v izzive časa. Zagotavljanje ustvarjalnega vzdušja je naloga vodilnih osebnosti, torej je verjetnost, da se bodo potenciali udejanili tudi v njihovih rokah (Mayer, 1994: 112-113, 128, 158).

Ziglar (1991 v Brajša, 1996: 76) poudari, da moramo pri drugih vedno iskati dobro, da jih moramo za uspešno opravljeno delo vedno pohvaliti, jim izražati spoštovanje in občudovanje. Hvalimo jih javno, kritiziramo pa samo na samem. Od drugih dobimo le tisto, kar od njih pričakujemo. Naše mnenje o drugih vpliva na naše vedenje do njih, naše vedenje do njih pa vpliva na njihovo vedenje do nas. Da bi lahko pozitivno vplivali na druge, moramo o njih misliti pozitivno in jim zaupati. Uspešni managerji zaupajo svojemu podjetju, svojim izdelkom, svojim sodelavcem, svojim in njihovim sposobnostim. Svoje sodelavce spodbujajo. Od sodelavcev ne moremo pričakovati uspehov, če jih ne hvalimo in jih ne spodbujamo.

Menim, da je za dobro motivacijo, ki spodbuja ustvarjalnost v timu, najpomembnejše prijetno in pozitivno delovno vzdušje, v katerem sodelavec sodelavca motivira tako, da mu nudi pomoč in sodelovanje. Največjo motivacijo po mojem mnenju sodelavcem predstavljajo vrednote, kot so osebnostno priznavanje, spoštovanje, občutek pripadnosti, zadovoljstvo z delom, možnost osebne izbire in svobode, vpetost v delovni proces, ponos nad tem, kar počnejo, znanje, osebni razvoj, zdravje oziroma kakovost življenja, finančna varnost...

Ugotovitve različnih avtorjev (Maxwell, 2000: 151; Pollock, 2003: 11-12 in Nelson, 2002: 9-11) pri razmišljanju o pravem pristopu k motiviranju in posledično večji ustvarjalnosti lahko strnem v nasvet o nujnosti priznavanja dobro opravljenega dela, krepitvi občutka osebne obveščenosti in razumevajočega pristopa vodje k osebnim težavam sodelavcev. Zelo se strinjam z mnenjem Mesite (2003: 16), da ljudi nič ne motivira bolj kot občutek, da so dragoceni in pomembni in v to morajo voditelji iskreno verjeti.

Načinov, s katerimi lahko vodja tima motivira sodelavce v timu, je veliko⁶⁶. Že ustrezno vrednotenje in sprejemanje ustvarjalnih idej lahko služi kot spodbuda sodelavcem, da se ne bojijo biti ustvarjalni. Zelo pomembno vlogo imajo stalne povratne informacije med sodelavci v timu v vseh smereh. Inovacijam in inovativnim projektom je potrebno zagotoviti logistično in materialno podporo.

Na sodelavce najbolje vplivamo z lastnim zgledom, dobrimi odnosi in jasnimi sporočili. Pomembni elementi uspešnega vplivanja na sodelavce so pozitiven odnos do njih, prava mera vplivanja in prava pogostost vplivanja. Najslabše vplivamo z ustrahovanjem, bolje s spodbudo, najbolje pa z omogočanjem razvoja in poudarjanjem njihovih in ne naših razlogov za sodelovanje. Da bi sodelavci naše sporočilo sprejeli in ga udejanili, ga morajo opaziti, razumeti, začutiti, želeli in doživeti. Da bi si naša sporočila sodelavci zapomnili in jih udejanili, moramo sporočila zmerno ponavljati in jih pospremiti s pozitivnimi čustvenimi dražljaji, to je z ljubeznijo (Brajša, 1996: 73).

Ena odličnejših možnosti motiviranja sodelavcev v timu je po mojem mnenju tudi omogočanje vsakemu sodelavcu, da kdaj nastopi vlogo vodje, če si to seveda želi in je za to primeren. S tem lahko veliko prispevamo k občutku njegove lastne pomembnosti in

⁶⁶ Med možnostmi Zagoršek (2004: 33) omeni različne sisteme javne pohvale, kot so "zaposleni meseca", "kosilo s predsednikom" in podobno. Njihov namen je povečati predanost in prizadevnost zaposlenih, toda v našem okolju dosežejo nasprotni učinek. Zaposleni se nočejo ločiti od drugih, obenem pa tudi čutijo močan pritisk skupine po konformnosti. Skupine pogosto ne marajo preveč prizadevnih posameznikov, ker ti mečejo slabo luč na preostale člane. Čehov je nekoč dejal: "Tistim, ki se hočejo povzpeti, a nimajo talenta, ostane le, da grajajo prave talente."

samospoštovanja ter pridobivanju novega znanja, to pa zagotovo prispeva k večjemu zadovoljstvu pri delu, bolj zavzetem delu in posledično lahko k večji ustvarjalnosti rezultatov dela celotnega tima. Mazijeva (2003: 33) omeni pomembnost vključevanja sodelavcev v proces sprejemanja odločitev. Psihologi poudarjajo, da je vključitev v proces odločanja najboljša spodbuda samozavesti in motivaciji. Najboljši direktorji odločitev, ki so pomembne za podrejene, nikoli ne sprejemajo popolnoma sami. K zadevi pritegnejo glavne sodelavce, to pa zahteva čas in prostor za razmislek in razpravo. Avtorica pravi, da "če bi radi nekoga pridobili za popolno sodelovanje, ga skušajte prepričati, da je odločitev, ki ste jo sprejeli, "zrasla na njegovem zelniku". Konkretno odločitev bo nevede posvojil"⁶⁷.

Pozornost je potrebno posvetiti nagrajevanju tima v obliki materialnega⁶⁸ in nematerialnega spodbujanja, ki je lahko pomembna podpora ustvarjalnosti, zato je pomembno prepoznavati in nagrajevati ustvarjalne napore tudi v primeru, če končni cilj ni dobičkonosen. Nagrade, ki jih vodja uporablja za spodbujanje ustvarjalnosti, morajo potrjevati posameznikovo ali timsko primernost in vrednost posameznikovega ali timskega dela. Nagrado posamezniku lahko predstavlja že možnost, da lahko opravlja delo, za katerega je zainteresiran in zanj predstavlja izziv. Že biti član tima postane nagrada in pozitivna čustva zagotavljajo energijo ter motivacijo za uresničevanje skupnih ciljev. Nagrada za učinkovite rezultate se mora obrestovati vsem in ne samo enemu zmagovalcu, poraženca ne sme biti. Tudi Mayer (1994: 148) pravi, da je motiv že samo sodelovanje v timu, ki daje posameznikom skupno vizijo, navdušenje nad rezultati dela, čustveno zavetje na eni in priložnost tveganja za ustvarjalne pobude na drugi strani.

Ziglar (1999: 95) poudari motivacijsko moč zahvale in pravi, da je nesporno dejstvo, da je iskrena pohvala najbolj učinkovita motivacijska metoda. Zupanova (2004) navede rezultate mnogih raziskav, da v pravem trenutku in na ustrezen način izrečeni pohvala, priznanje oziroma nagrada za dobro opravljeno delo zaposlenim mnogo pomenijo in jih spodbujajo k boljšemu delu. Zato so nedenarne nagrade in priznanja lahko učinkovito orodje vodenja, saj z njimi lahko nagradimo takoj po dosežku, tako da je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna. Poleg tega so z njimi povezani razmeroma majhni stroški. V osnovi ločimo formalne programe, pri katerih so pravila vnaprej določena in so običajno tudi vrednosti nagrad večje, in neformalne, to je spontane nagrade in priznanja, ki so povezana z majhnimi stroški, zahtevajo malo načrtovanja in npora ter jih lahko uporabljajo vodje na vseh ravneh. Neformalne nagrade in priznanja so tako sestavni del vsakodnevnega vodenja. Uporaba pohval, priznanj in nagrad je najbolj odvisna od dveh dejavnikov, od kulture podjetja in od ustvarjalnosti tistih, ki jih uporabljajo oziroma oblikujejo posamezne programe.

Za vse bolj cenjene nagrade veljajo nova znanja in izzivalne naloge. Znanje je danes najpomembnejša konkurenčna prednost za posameznika, tim ali podjetje. Nagrada v obliki novega znanja bo tako bolj dobrodošla in bolj cenjena kot denarna in bo koristila ne samo posamezniku, ampak celotnemu timu in podjetju, saj bo posameznik svoje znanje delil z drugimi (Šmuc, 1998: 52).

Kot je bilo že omenjeno, so učinkovite spodbude vedno razlikovalne in individualne, spodbujati vse v enaki meri in z istimi sredstvi ni učinkovito. Denar sicer pomeni najbolj univerzalno spodbudo, vendar pri visoko ustvarjalnih ljudeh pogosto ni učinkovit.

⁶⁷ Izjemen je tisti manager, ki se mu posreči ljudi v podjetju preplaviti z občutkom, da pripadajo zgornjim trem odstotkom po Gaussovi normalni distribuciji, ki na delovnem mestu vedno ukrepa tako, kot bi bilo podjetje njihovo (Mazi, 2003: 33).

⁶⁸ Mayer (1994: 142) pravi, da mora vodja sodelavcem natančno razložiti sistem materialnega spodbujanja dela, še posebej kriterije učinkovitosti in uspešnosti, ki jih bo uporabil pri določanju gibljivega dela plače. Sistem spodbujanja je učinkovit samo, če deluje po načelu vsakokratnega prispevka posameznika in skupine v celoti.

Učinkovitost denarja kot stimulatorja pada tudi sorazmerno z naraščanjem življenjskega in delovnega standarda (Mayer, 1994: 113). Drucker (2001: 30-31) pravi, da že petdeset let vemo, da denar sam ni zadostna spodbuda za delovno uspešnost. Res je tudi, da premajhno plačilo zelo zmanjša motiviranost. Primerno plačilo je v glavnem le "higienski dejavnik", kot ga je imenoval Frederick Herzberg v svoji knjigi *The Motivation to Work (1959)*. To, kar motivira – zlasti umske delavce – je enako tistemu, kar motivira prostovoljce. Ti, kot je znano, morajo imeti več zadovoljstva od plačanih zaposlenih – iz preprostega razloga, ker ne delajo za plačilo. Delajo predvsem zaradi izziva, ki jim ga ponuja delo. Hočejo poznati poslanstvo organizacije in vanj verjeti. Hočejo se tudi nenehno usposabljeni. Navsezadnje pa hočejo tudi videti rezultate svojega dela.

Z navedenim se strinja tudi avtorica Šmuc (1998: 51-52), ko pravi, da finančna motivacija ne prinaša zadovoljstva z delom in denar že dolgo ni več glavni stimulus. Spodbuja namreč osredotočenost na kratkoročne cilje ter povzroča, da občutek za druge in skupne cilje upade takoj, ko je vpeljan v igro. Ustvarja pohlep in zmanjšuje posameznikovo uspešnost pri nalogah, ki zahtevajo ustvarjalnost. Pri razmišljanju o motiviranju in ustvarjalnosti tudi Gruban (2004: 38) med najpomembnejša motivacijska sredstva ne uvrsti materialnih nagrad, temveč pravi, da med pomembne gradnike organizacijskega ozračja spada odnos nadrejenega do zaposlenih. Če jim zaupa in jih spodbuja, bodo napredovali, če jih podcenjuje in je prepričan, da so leni ali nesposobni, bodo nazadovali. Čeprav so lahko motivacijsko sredstvo tudi materialne nagrade in možnost napredovanja, imajo dolgoročno pri motivaciji najpomembnejšo vlogo medsebojni odnosi, tako med zaposlenimi nasploh kot med nadrejenimi in podrejenimi. Če si vodja s podrejenimi prizadeva za pristne odnose, za zaupanje, mora biti pripravljen tudi sam biti odkrit, razkriti svojo osebnost in svoja čustva.

Strinjam se z mnenjem Cimermana (v Koražija, 2004: 37), da "s pravo vizijo, vodenjem, obravnavanjem zaposlenih in s pravimi sistemi motivacije lahko dosežemo veliko več kot s plačo. Denar ne osrečuje. Naša raziskava kaže, da so bolj zadovoljni tisti zaposleni, ki v podjetju zaslužijo manj od povprečja, vendar se v podjetju dobro počutijo". Koražijeva (2004: 37) doda, da so tudi tisti, ki zaslužijo več od povprečja, bolj zadovoljni. Plača je vedno odsev nečesa, kar je v ozadju. Kaj se torej skriva v problemu nagrajevanja? Problem je, da so pri nas plače premalo prožne. Za neprimerno več dela nagrade niso bistveno večje. Premalo je razvito tudi nematerialno nagrajevanje – pohvala, odkrit pogovor in različne spodbude. Produktivnost hitro zraste ob nematerialnih nagradah, kot je, denimo, nagrada v obliki strokovne ekskurzije. Tudi kadar se zaposleni pritožujejo nad delovnim okoljem, je nujno pogledati ozadje. Problem je ponavadi v odnosih, načinu vodenja in komuniciranju.

Razmišljanja različnih avtorjev in deloma lastni prispevek o ustvarjalnosti pri motiviranju tima zaključujem z mnenjem, da mora vodja tima s svojim ustvarjalnim vodenjem sodelavcev pridobiti predvsem njihovo osebno predanost. Če jim delo v timu veliko pomeni in je usklajeno z njihovimi temeljnimi potrebami, bo njihova predanost na visoki ravni. Če se s ciljem tima povežejo le z oddaljenosti, se bodo v najboljšem primeru le pretvarjali. Visoka raven zanimanja predstavlja "notranjo obvezanost", ko sodelavci prispevajo, ker tako hočejo sami in znotraj sebe najdejo motivacijo prevzemanja pobude in uspeha. Nizka raven se odraža v "zunani obvezanosti", ko se omejujejo le na izvajanje tistega, kar zahteva sistem, vendar brez vsake "srčne" predanosti, ker v rezultatu projekta ne vidijo nobenih vrednosti za sebe. Bolj ko so predani timu, več energije bodo pripravljene vložiti v doseganje ciljev. Najpomembnejša naloga vodje tima je zato doseganje maksimalne možne notranje predanosti sodelavcev v njegovem timu.

5.2.6. Ustvarjalnost pri komuniciranju tima

Ustvarjalnost pri vzpostavljanju, ohranjanju in stalnem izboljševanju odličnosti komuniciranja v timu vrednotim kot eno najpomembnejših področij ustvarjalnosti celotnega tima. Zavedam se, da so ustvarjalni ljudje glavno bogastvo podjetja in seveda njegovih timov, zato je še toliko pomembneje, da vodja ustvarjalni proces upravlja s pravo komunikacijo in povezovanjem med zaposlenimi.

Vreg (1990: 19) pravi, da je komuniciranje "oblika sporazumevanja med živimi bitji". Človekovo komuniciranje je sporazumevanje s simboli. Ljudem omogoča možnosti za skupno življenje. Brez možnosti takega sporazumevanja, kooperiranja, bi bil delovni proces nemogoč. Zato je komuniciranje temeljna oblika socialne interakcije. S komuniciranjem posamezniki sodelujejo v proizvodnji (materialni in kulturni) – presežejo meje svoje individualne zavesti in postanejo udeleženci kolektivnih psihičnih dogajanj.

Temeljna funkcija komuniciranja je zagotavljanje stabilnosti organizacije in zmanjševanje negotovosti zaposlenega. Komuniciranje v timu oziroma skupini poteka med tremi ali več ljudmi s ciljem prilagajanja okolju in doseganja skupnih ciljev. Komunikacija⁶⁹ je neposredna in naj bi omogočala aktivno sodelovanje vseh v procesu komuniciranja. Je kompleksna, saj je sestavljena iz številnih medosebnih komunikacijskih zvez, to kompleksnost pa še povečuje skupinska dinamika. Komuniciranje na ravni tima se osredotoča na potencialni vpliv nadrejenega na celotni tim, ki z njim komunicira. Vodja naj bi v tej komunikaciji vzpostavil enak odnos do vseh članov tima, ti pa naj bi se odzvali na homogen način (Berlogar, 1999: 127, 178-179 in 629).

Svetlik (v Možina in drugi, 2002: 193) meni, da so komunikacije "temeljni pogoj medsebojnega sporazumevanja med posamezniki in skupinami v organizaciji. Zagotavljajo natančno in pravočasno opravljanje delovnih nalog in dobre odnose med posamezniki in skupinami. Pri tem je pomembno, da je sistem komuniciranja odprt oziroma da zaposleni dajejo informacije drug drugemu brez zadržkov in strahu. Le tako tečejo informacije brez namernega zadrževanja ali ponarejanja v vse smeri, zlasti med podrejenimi in nadrejenimi". Svojevstveno opredelitev komunikacije poda Mayer (1994: 138), ki pravi, da je komunikacija "proces medosebnega izmenjevanja (pošiljanja, sprejemanja, vplivanja in vračanja) besednih, nebesednih, vsebinskih in odnosnih, zavednih in nezavednih sporočil v vsakokratni situaciji, ki večstransko vplivajo na zaznavanje, občutenje, doživljanje, obnašanje in delovanje oseb, ki so vanj vključene". Tudi Evans in Russell (1992: 149) opredelita komunikacijo kot "pretok informacij med ljudmi, ki nas vključuje kot oddajnike in kot sprejemnike. Če hočemo izboljšati kakovost svoje komunikacije, moramo torej poskrbeti za oboje, kaj pošiljamo in kako to pošiljamo, ter kako dobro sprejemamo, kar nam drugi dajejo".

Brajša (1996: 114) medsebojno komunikacijo članov tima opiše s stališča oblike, poteka, stopnje razumljivosti in načina vzdrževanja komunikacije. Po obliki je lahko komunikacija besedna ali nebesedna, vsebinska ali odnosna, osebna in skladna ali neskladna. Njen potek je lahko enosmeren ali dvosmeren. Lahko je razumljiva – preprosta, pregledna, kratka in zanimiva ali nerazumljiva - zapletena, nepregledna, obširna in nezanimiva. Komunikacijo v timu lahko ohranjamo z metakomunikacijo, poslušanjem in povratnimi informacijami ali pa je sploh ne ohranjamo. V slabih timih skrbijo samo za besedno in vsebinsko komunikacijo, zanemarjajo pa nebesedno, odnosno in osebno komunikacijo in njeno skladnost. V takih timih je komunikacija enosmerna ali pa je sploh ni, je tudi nerazumljiva, zapletena, obširna,

⁶⁹ Beseda "komunikacija" prihaja iz latinske besede communis in pomeni "skupen" ali "da imamo nekaj skupnega". V izvornem pomenu je to torej ustvarjanje skupnega razumevanja, skupne izkušnje med ljudmi (Evans in Russell, 1992: 148).

nepregledna in nezanimiva. Komunikacije ne ohranjajo, zato se člani tima redko ali nikoli ne pogovarjajo o komunikaciji, se ne poslušajo in ne iščejo, ne dajejo in ne sprejemajo pojasnil. V kakovostnih timih skrbijo poleg verbalne in vsebinske komunikacije tudi za neverbalno, odnosno in osebno medsebojno komunikacijo. Pozorni so na ujemanje – iskrenost medsebojnega komuniciranja. Komunikacija je dvosmerna in dialog je razvit. Komunikacija je razumljiva – preprosta, pregledna, kratka in zanimiva. Ohranjajo in vzdržujejo jo z metakomunikacijo – s pogovorom o pogovoru, z medsebojnim poslušanjem in intenzivnim dajanjem, sprejemanjem in iskanjem pojasnil.

O pomenu neverbalne (nebesedne) komunikacije Mayer (1994: 50) meni, da je "človek je v procesih zaznavanja in obdelovanja vidne informacije neprimerno učinkovitejši kot v sprejemanju in razumevanju besed. Pogosto pozabljamo, kako pomembno komunikacijsko sredstvo so nebesedna sporočila, ki večinoma vstopajo skozi vidno zaznavo. Če bi se zavedali, koliko večji učinek ima neposredna komunikacija z osebami⁷⁰, ki so jim naša sporočila namenjena, bi jim veliko manj pisali, telefonirali in pošiljali telefakse. Če bi veliko več naših zamisli upodabljali, bi bili v sporazumevanju veliko uspešnejši. Komaj slutimo, kako pomembno vplivajo na komunikacijo barve, vonji, okusi, dotik..."

Menim, da so tudi danes, v času najsodobnejših tehnologij, osebni stiki neprecenljivi, zato se je potrebno čim več družiti in se pogovarjati.

Posebno velja poudariti izjemen pomen, ki ga ima komuniciranje za uspešnost organizacije, saj je za povečevanje njene uspešnosti nujno, da komuniciranje poteka jasno, neprekinjeno in odkrito, v timu, med timi ter med timom in organizacijo. V nasprotnem primeru lahko prihaja do upočasnitve delovnih procesov, izkrivljanja informacij ali njihove nejasnosti, zadrževanja informacij ali preobremenjenosti z njimi in posredno do nezadovoljstva zaposlenih in slabše delovne učinkovitosti. Kako zelo pomembna je odličnost komuniciranja, razberem tudi iz besed Mayerja (1994: 73), da je "učinkovita medosebna komunikacija najmočnejši izvir kolektivne energije in obenem ključno orodje skupinske ustvarjalnosti, ki pomeni osnovno sposobnost podjetja za spremembe. Znanje o vzpostavljanju skupinske dinamike in o ustvarjalnem sporazumevanju postaja pomembna strateška prednost vsake primarne delovne skupine". V tej smeri razmišlja tudi Brajša (1996: 16), saj meni, da "se v uspešnem podjetju med seboj poslušajo, samostojno razmišljajo in se pogovarjajo. Medsebojna komunikacija je bistvena spretnost razvitega in uspešnega managementa".

Vodja mora znotraj tima vzpostavljati ozračje izjemno odprtega komuniciranja, ki z iskrenostjo, konstruktivnimi kritikami in medsebojnim sodelovanjem zagotavlja podporo vsakemu članu. S tem tim najbolje izkorišča sposobnosti posameznikov ob poznavanju njihovih lastnih prednosti in slabosti (Mayer, 2001: 433). Glede odprtosti komuniciranja Turkova (2004) doda, da "bolj ko je tim horizontalen, bolj odprta je komunikacija med člani in nasprotno – zaradi vpliva položaja, avtoritete in moči, ki iz tega izvira, je komunikacija v hierarhičnem timu ponavadi manj sproščena. To praviloma vpliva na njegovo manjšo učinkovitost, saj so odločitve redkeje sprejete na podlagi enakovrednega dogovora med člani, ker je nadrejeni tisti, ki je na koncu odgovoren za sprejeto odločitev".

Odlična misel Bernarda Shawa (v Mayer, 1991: 107) pravi: "Če izmenjava jabolki, bova še vedno imela vsak eno, če pa izmenjava misli, bo vsak imel obe." Tudi Lipnackova in Stamps

⁷⁰ Če sodobni management opredeljuje osredotočenost na ljudi, potem je neposredna medosebna komunikacija nenadomestljiva. Telekomunikacije in računalniške mreže lahko posredujejo le tiste vrste informacij, ki prenašajo zgolj besedni, vsebinski del sporočila, ki mu manjka predvsem čustveno-vrednostno in nebesedno-odnosno (Mayer, 1994: 75). Mai in Akerson (2005) ugotovita, da ravno v času, ko želijo mnogi vodje postati bolj dostopni in v bolj odprtem odnosu s sodelavci s pomočjo elektronske pošte in intraneta, se vse več sodelavcev počuti ravno nasprotno, torej manj v stiku oziroma v manjši povezanosti z organizacijo.

(2000: 279) menita, da se z uporabo informacij njihova vrednost povečuje. Neuporabljene informacije izgubljajo vrednost in postajajo orožje za tekmovalnost in nadziranje, s tem pa krepijo nezaupanje. O zaupanju pri komuniciranju v timu Henry (2001: 34) meni, da je med člani tima potrebno zelo veliko zaupanja, da lahko ustvarjalni tim pri svojem delu svobodno komunicira. Če ni zaupanja med člani tima, Senge (2002: 164 v Mayer, 2004: 343) pravi, da ne steče odprta komunikacija, ki je ključna za ustvarjalno sodelovanje. Komunikacijska odprtost vodi v ustvarjalno debato, ki sprošča domišljijo in spodbuja izrekanje najneverjetnejših zamisli. Ljudje v timu polagoma spoznajo, da so ustrezna različna stališča. Več o njih razpravljajo, bolj narašča zaupanje v njihovo verodostojnost.

Na boljše, ustvarjalnejše komuniciranje v timu torej izjemno močno vpliva vzdušje odprtosti, zaupanja in vzajemnega spoštovanja. V takem okolju se lahko izmenjujejo veliko osebnejše misli in sporočila, občutki in čustva, upanja in strahovi, najgloblje želje in prizadevanja, občutki jeze in frustracije, kje smo občutljivi in kako notranje dojemamo svet, kaj nas navdušuje in česa se veselimo, svoje ideale in resnice. Omogočena je izmenjava vseh življenjskih izkušenj. Sodelavci v timu si želijo odličnosti komuniciranja, želijo si toplo in prijateljsko vzdušje. Pričakujejo, da se težave odkrito postavi na mizo, ne pa da jih nekdo spravi v predal, jih skriva, o njih sploh ne spregovori ali pa jih kar obide z nekakšnimi polresnicami. Odprtost komuniciranja pomaga pri izogibanju tekmovalnosti in nepotrebnemu nasprotovanju, ki lahko škodljivo deluje na ustvarjalnost. Predvsem pa menim, da se pri vsakdanjem delu veliko premalo zavedamo nujnosti iskrene in stalno prisotne komunikacije.

Zelo se strinjam z mnenjem Mayerja (1994: 113-114, 150-151), da so ustvarjalni medosebni odnosi temelj poslovne uspešnosti in zahtevajo obilo osebnostne zrelosti ter komunikacijskih spretnosti. Osnovna spodbuda je vedno dialog, ki ne sega le v ozke strokovne probleme, marveč skuša odkriti čimveč razsežnosti vsakokratnega osebnega stanja in interesov ljudi, ki delajo pri takem projektu. Kultura dialoga je stvar vzgoje in navade nenehnega dogovarjanja. Zelo redko se pogovarjamo o tem, kako med seboj komuniciramo, čeprav je to edini način za izboljšanje sporazumevanja. Skrb za učinkovito komunikacijo je osnovna naloga ustvarjalne skupine. Ljudje se v zmožnostih sporazumevanja zelo razlikujemo. Nekdo, ki ima veliko dobrih zamisli, morda nima tudi poguma, da bi jih sporočal drugim. Tak človek ima v skupini, kjer so člani dejavni tudi v poslušanju, priložnost prestopiti komunikacijske ovire. Dejavnost te vrste je denimo prijazno in potrpežljivo spodbujanje k dialogu, k pogovoru o medosebnih nesoglasjih in konfliktih pa tudi o uspešnih navezah. V dobri skupini udeleženci zadovoljujejo individualne in skupne potrebe.

Med osnovne dejavnike učinkovite komunikacije Mayer (1994: 151) uvrsti svobodo in varnost komuniciranja; iskrenost in naklonjenost; medosebno spoštovanje; skladnost misli, besed in dejanj; enostavnost, jasnost in zanimivost; dejavno poslušanje; vživljanje v doživljanje drugih; dogovarjanje.

Pri opredeljevanju problemov neuspešnega oziroma skrivnosti uspešnega podjetja Brajša (1996: 11, 130, 134, 139) omeni tudi komunikacijo med sodelavci v podjetju in partnerji zunaj podjetja. Pravi, da mora biti sodobni manager strokovnjak za komunikacijo in je tako imenovani reflektirajoči manager, ki zna poslušati in razmišljati, ne samo govoriti. Reflektirajoča komunikacija in reflektirajoči tim sta skrivnosti uspeha vsakega sodobnega podjetja. Skrivnost uspešnega managementa je dobra medsebojna komunikacija v podjetju. Reflektirajoča komunikacija ima vse temeljne značilnosti dobre komunikacije, bogati ustvarjalno sodelovanje in omogoča, da se najdemo v zapletenem kaotičnem okolju sodobnega managementa. Uspešen pogovor o nalogi je pogoj za uspešno opravljeno nalogo. Podjetje potrebuje strokovnjake, še bolj pa dobro komunikacijo med njimi. To omogoča prav reflektirajoča komunikacija med managerjem in njegovimi sodelavci, ki označuje govorjenje

in poslušanje, poslušanje sobesednika, razmišljanje o slišnem in sporočanje o lastnem razmišljanju. Nasprotna mnenja se upoštevajo in ne izključujejo. Ohranjajo enakopravnost sobesednika in pri njem iščejo pozitivno. Skupaj iščejo tudi primerne, a drugačne in nove rešitve. To je menjava primerno različnih opisov, pojasnil, definicij in pomenov dogodkov. Tako pridejo do novih opisov in pojasnil. V reflektirajoči komunikaciji prevladujejo vprašanja, ne pa trditve. Pogovarjajo se več o ravnanju s problemom kot o problemu samem. Primerjajo različne položaje in ne analizirajo enega samega. Razpravljajo o odnosu do problema. Vprašanja so cirkularna, ne linearna. Iščejo pojasnila in ne postavljajo diagnoz. Pozorni so na način, ne le na vsebino pogovora. Usmerjeni so v prihodnost, ne pa samo v sedanjost in preteklost. Problema se lotevajo z različnih koncev.

Tudi Jones in Schilling (2000 v Kovač in drugi, 2004: 116) pravita, da se v uspešnem timu dogovarjajo o načinih komuniciranja, sproti izmenjujejo izkušnje, predlagajo rešitve, pomembne odločitve sprejemajo soglasno. Vse je v nenehnem gibanju, vrtenju in spreminjanju. Vsi delajo vse v okviru svojih zmožnosti in znanja, po potrebi pa tudi izmenjujejo vloge v timu.

O vlogi vodje v procesu komuniciranja je bilo nekaj že povedanega in na vsak način je ta vloga zelo pomembna. Kot pravi Mayer (2003: 371-372), "vodja, da debata⁷¹ teče v pravi smeri, pravočasno preprečuje stranpoti, da je uravnotežena, daje zanjo vsakomur priložnost, da ne pride do blokade, pravočasno prepreči izbruhe čustev in na koncu izoblikuje sklepe, ki vsakogar posebej obvezujejo. Vodja opravlja nekakšno vlogo moderatorja, katerega osnovna naloga je, da zagotavlja svobodo izražanja, spodbuja ustvarjalni dvom, dobronamerno kritiko in izražanje novih zamisli ter preprečuje čustvene izbruhe in razjasnjuje kompetentnost posameznika. Vodja si prizadeva, da vsak sodelavec prispeva svoje izvirne elemente v mozaik celovitejšega spoznanja, ki obenem povratno razširja tudi njegov pogled".

Predpogoj, da diskusija v timu sploh steče, je vzpostavljeno vzdušje, ki spodbuja medosebno spoštovanje in preprečuje manipulacijo. Medosebno zaupanje preprečuje sumničavo preverjanje, odprtost v izražanju odstranjuje bojazen pred izrekanjem in sprejemanjem kritike ob hkratnem uveljavljanju izrekanja in sprejemanja priznanja. To je mogoče doseči z ustvarjalnim vodenjem, ki dopušča, da vsakdo izrazi najbolj žlahtno, kar ima, in kljub visoki identiteti s skupino ohrani svojo individualnost (Mayer v Kovač in drugi, 2004: 116).

Razmišljanje o ustvarjalnosti pri komuniciranju tima, ki ne bi vključevalo že omenjenega pomena poslušanja v procesu komuniciranja, bi bilo nepopolno. Menim, da je dobro poslušanje izjemnega pomena pri vsaki komunikaciji oziroma pri vsakem odnosu. Kržišnik (v Čelebič, 2005) celo meni, da je "aktivno poslušanje ena najtežjih nalog sodobnega človeka". Evans in Russell (1992: 153) pravita, da "dobro poslušanje ni aktivnost, pač pa predvsem duševni odnos in vaja v pozornosti. Je notranji proces in ga je zato toliko težje obvladati"⁷². Cimerman in drugi (2003: 55) poudarijo, da "uspešen vodja zna poslušati, to pa

⁷¹ Debata je nepogrešljiva integralna faza spoznavnega procesa. Zamisel, ki se rodi posamezniku, je znanje, oplemeniteno z enkratnim osebnim videnjem. Osebnostno videnje je že po definiciji ustvarjalno, ker je izvirno, neponovljivo. Ustvarjalnost vedno izhaja iz enkratnega osebnega videnja, ki se ne more popolnoma enako ponoviti v drugi glavi, a prav zato zahteva primerjanje in preverjanje z debato. Bistvo ustvarjalnega procesa v timu je prav soočenje osebnih videnj (Mayer, 2003: 371-372).

Debata v umski dejavnosti članov tima sproža in pospešuje ustvarjalni proces – nastajanje izvirnih zamisli, rešitev problemov, novih spoznanj, odkritij novih odnosov... Povečuje se pogostost oddaljenih asociacij. Te povezujejo stvari, ki na prvi pogled nimajo nič skupnega in prav v tem je pogosto klika novega. Nastajajo analogije, ki povezujejo podobne vsebine, metafore, in dajejo znanim izrazom nov, globlji in preneseni pomen... Med elemente ustvarjalne debate uvrščamo: sproščenost v komuniciranju, izražanje dvoma in kritike, dejavno poslušanje, dajanje izvirnih zamisli, jasna vrnitvena sporočila, strpno sprejemanje drugačnega, vzajemno oblikovanje zamisli in soavtorstvo (Mayer v Kovač in drugi, 2004: 115-116).

pomeni bistveno več kot slišati. Aktivno poslušanje je temelj medsebojnega razumevanja. Ključno je, da sogovornik spozna, da njegove misli ne naletijo na gluha ušesa. Bolj kot strinjanje je za človeka pomembno to, da se njegov glas sliši in njegove misli pošteno presojajo ob sprejemanju odločitev⁷³. Zato Mayer (1994: 155) svetuje, da "naj vodja v dejavnem poslušanju ljudi spodbuja k izražanju svojih počutij, občutij, prepričanj, misli in idej na njim lasten (izviren) način. Zavest posameznika je enkratna in nenehno spremenljiva konstelacija podob o dogajanju v sebi, o drugih in o okolju, zato je enkratni tudi način njihovega pristnega izražanja".

Na pomen znanja poslušanja drugih opozorita tudi Murdock in Scutt (1993: 20), ko pravita, da moramo biti do idej drugih podpirajoči, pokazati jim, da smo slišali in razumeli njihove besede, jih opogumljati in omogočati povratno informacijo. Velik pomen ima tudi neverbalna komunikacija. Tudi Levine (1994: 61) pravi, da je sposobnost poslušanja ključna za vzpostavitev in ohranjanje ustvarjalnega dialoga⁷⁴.

Berginc in Krč (2001: 115) omenita Toma Petersa, ki zagovarja tezo vodenja podjetja z gibanjem po podjetju in dobrim poslušanjem; ter Reneja McPhersona, ki zagovarja tezo vodenja podjetja z vrha in tezo resničnega poslušanja. Avtorji so prepričani, da je pot do uspeha v tem, da manj govorimo in več poslušamo. Branden (2000: 55) doda, da "dobra komunikacija zahteva nešteto ur pogovorov iz oči v oči in v obe smeri. Pomeni več poslušanja kot govorjenja. Proces doseganja obojestranskega razumevanja in strinjanja mora biti popolnoma neizprosno. To je resen izziv za vse nas". Don Prentice (v Berginc in Krč, 2001: 115) meni, da je pravi vir ustvarjalnosti resnica. Toda problem je, ker ne vemo, kaj je resnica, zato je potrebno poslušati, kaj se dogaja v tem trenutku in kaj se dogaja od tega trenutka naprej. Bistvo ustvarjalnosti je poslušanje oziroma kot pravi ameriški podjetnik Marc Steuer: "Ustvarjalnost je umetnost poslušanja".

Menim, da mora biti vodja tima zelo pozoren na ohranjanje ravnovesja med lastnim govorništvo in poslušanjem drugih. Verjetno nas je večina boljših v govorjenju kot poslušanju. Vodja si mora zato nujno in redno vzeti čas za aktivno raziskovanje mnenj in pogledov sodelavcev in kar je še pomembneje, razumeti mora njihove domneve in načela. Tim kot celota bo sprejemal boljše in ustvarjalnejše odločitve z več poslušanja in manj govorništva.

⁷² Ko hočemo zavestno globlje poslušati, obenem tudi sporočamo: "Hočem te poslušati", "Hočem te bolje razumeti", "Hočem ceniti, kar je zate resnično". To ne spodbuja le boljšega sporazumevanja, pač pa ima lahko tudi dramatičen vpliv na kakovost medsebojnih odnosov. Ko pričnemo druge bolje poslušati in nas tudi oni bolje slišijo, velikokrat ugotovimo ne le medsebojne razlike, ampak tudi, kaj nam je skupnega in kaj nas povezuje (Evans in Russell, 1992: 155).

⁷³ Uspešen direktor nikoli ne dominira v razgovoru, marveč vsakomur dopušča izraziti mnenje. S pozornim poslušanjem in odprtim komuniciranjem izpolnjuje osnovno človekovo potrebo po upoštevanju lastnega mnenja in priznavanju osebnega dela (Mayer, 1991: 181-185).

⁷⁴ Nedvomno poznamo tezo, da ni dobre pozornosti brez dobrega poslušanja ali tržnega odziva. Spretnost dobrega poslušanja postaja v poslovnem svetu izjemno pomembna, ker je ponavadi vedno povezana z odgovornostjo, časovnim planiranjem in drugimi podjetniškimi aktivnostmi, kjer komuniciramo. Mnogi uslužbenci so danes odpuščeni, ker enostavno ne znajo dobro poslušati nadrejenih. Danes podjetniki veliko prodajajo zgolj s poslušanjem. Poznamo tudi razliko med pojmom slišati in poslušati. Slišati pomeni obdelati kapaciteto poslušalskih občutkov, poslušati pomeni posvečati pozornost, se usmeriti, da nekaj slišimo. Slišati pomeni torej le sprejeti zvok, glas, medtem ko poslušanje predstavlja posvečanje pozornosti samim glasovom, zvočnim signalom (Berginc in Krč, 2001: 114-115).

Tudi Witz (1998) meni, da obstaja razlika med slišati in poslušati. Sluh je eden izmed petih zaznav človeka, medtem ko je poslušanje izbirni proces. Mi sami izberemo, kaj hočemo slišati. Velikokrat se namreč zgodi, da našega sogovornika sploh ne poslušamo, temveč poslušamo le, kaj nam naše misli govori o njemu. Če pa si želimo ustvariti dobre odnose v življenju, je potrebno poslušati, kaj si želijo osebe, s katerimi se pogovarjamo. Stroški slabega izražanja in prav tako slabega poslušanja so zelo visoki.

V okviru komuniciranja spada med naloge vodje v odnosu do sodelavcev tudi kritika. Sodelavce ponavadi ne moti vsebina kritike, ampak to, kako jim je sporočena. Pri kritiki, pa tudi pri komuniciranju nasploh, komunikologi priporočajo uporabo stavkov, v katerih izrazimo svoja čustva. To so jaz-stavki, na primer: razočaran sem; mislil sem, da boš to naredil tako... Taka kritika je sprejeta povsem drugače, kot če vodja podrejenemu reče: nate se ne da zanesti (ti-stavki, ki jih prejemnik razume kot napad nase) ali če kritizira na splošno (tako ne bomo nikamor prišli) in spodbudi iskanje krivca namesto rešitve. Gruban (2004: 39) zato svetuje znano metodo sendviča, po kateri vodja podrejenega najprej pohvali za kako delo, nato mu pove, kako bi se dalo delo še bolje ali drugače opraviti, in konča z izrazom zaupanja, da bo podrejeni delo gotovo dobro opravil. Človek namreč potrebuje trikrat več pohvale, kot lahko sprejme kritike.

Posebno pozornost zbudi razmišljanje Berginca in Krča (2001: 118) glede postavljanja tako imenovanih neumnih vprašanj. Pravita, da smo z postavljanjem takšnih vprašanj v očeh ljudi nepoučeni, nerazgledani, naivni, rahlo neumni, netaktni... Resnica je nekoliko drugačna. "Neumna" vprašanja so ponavadi ustvarjalna, opazujoča, navdihujoča in pozorna. Nedvomno je zgodovina potrdila tezo, da so neumestna vprašanja bolj ustvarjalna, jasna, pomnožijo naše možnosti, opogumljajo in odpirajo nove dimenzije odkrivanja. Stvari in pojave tako pričnemo gledati malce drugače. S takšnimi vprašanji si odpiramo pot za ducate novih vprašanj in spoznanj.

Vsemu omenjenemu velja dodati opozorilo vodji tima, da mora posebno pozornost posvečati tudi zbiranju povratnih informacij od sodelavcev v timu. Pri tem naj vodja vse sodelavce posluša in si beleži njihove pripombe (ter jih pozneje upošteva); ob nejasnostih naj prosi za dodatna pojasnila, da se izogne nesporazumom; z njimi naj razpravlja o tem, kakšne ukrepe pričakujejo od njega, na koncu pa se je sodelavcem zelo koristno tudi zahvaliti za povratne informacije. O pomenu povratnih informacij v nasprotni smeri, torej od vodstva k sodelavcem, razmišlja tudi Mayer (1994: 142) z besedami, da "dobra organizacija vedno zagotavlja sprotno povratno informacijo o učinkovitosti in uspešnosti opravljenih nalog. Ta element omogoča sočasno korekcijo kakovosti dela in kontrolo načrtovanega časa. Tudi nagrajevanje za dobro opravljeno delo mora biti odraz uspešnosti projekta v celoti in prispevkov posameznih članov. Povratna informacija je neizogibni pogoj za uspešno krmarjenje skupine in sredstvo za nenehno korekcijo ciljev. Zanj je na prvem mestu odgovoren vodja". Vendar pri tem raziskave (Gruban, 2004: 39) kažejo, da se zaposleni najpogosteje pritožujejo, da vodje ne znajo dajati povratne informacije o uspešnosti podrejenega, zaposlene pa tudi moti, da v govoru o viziji podjetja vodje vse preredko povedo, kakšno je mesto vsakega posameznika pri uresničevanju vizije.

Sam se pogosto posvetim radovednemu opazovanju ljudi, njihovih odnosov... in zaključek največkrat oblikujem v ugotovitev, da imajo pri komuniciranju mnogi skorajda neverjetne težave. Pri tem si vedno znova postavim vprašanje o razlogih, zakaj ne zna vsak dobro komunicirati. Literatura ponudi več možnih odgovorov oziroma razlogov: vzgoja, osebni tip, slabe komunikacijske navade (premalo, preveč ali neustrezna komunikacija), nerazumevanje osnov, nepripravljenost poslušanja. Velja, da ja oseba splošno socialno kompetentna, če uspešno komunicira z večino ljudi v večini situacij. Nekje sem zasledil ugotovitev, da naj bi okoli 80 odstotkov uspešne komunikacije med ljudmi predstavljalo poslušanje drugega (ne samega sebe). Kljub temu da se mi zdi omenjeni odstotek nekoliko velik, se strinjam z ugotovitvijo, ki mi jo potrjuje tudi vsakdanja praksa.

Sposobnosti dobrega in ustvarjalnega komuniciranja se da stalno pridobivati in izboljševati. To meni tudi Gruban (2004: 39), saj večina komuniciranja večini ni prirojena, hkrati pa nikomur ni nedosegljiva, saj se je lahko prav vsak priučil. Tako bo uspešnejši, saj bo razumel

druge in bo tudi sam bolje razumljen, laže bo sodeloval z drugimi in jih vodil, laže si bo zastavljal in dosegal poklicne in tudi osebne cilje. V širokem izboru nasvetov za izboljšanje komuniciranja tudi Evans in Russell (1992: 42) svetujeta, da moramo bolj prisluhni drugim in se prav tako naučiti poslušati sami sebe, da bomo slišali, kaj pravzaprav želimo povedati, da spregovorimo o svojih upanjih in skrbih. Čim bolj delimo svoj notranji svet in globino svoje čuteče narave z drugimi, tem laže bo delati z nami in tem večjo moč bomo lahko dajali drugim.

Vodja mora poskrbeti, da so v proces komuniciranja vključeni vsi sodelavci v timu, saj so lahko v primeru, da prevladujejo le nekateri pomembni pogledi, rešitve in druge informacije izgubljene ali nedosegljive. Sodelovanje vseh mora biti aktivno. Ena možnih strategij realizacije te aktivnosti je, da, denimo, bolj tihe sodelavce, preprosto sprašujemo o njihovih mnenjih in pogledih. Druga strategija je opozarjanje bolj glasnih oziroma prevladujočih sodelavcev o njihovi prevladi v razpravi (preprečevanju drugih, da bi govorili) in jim svetovati, da naj bodo pozorni na svojo izstopajočo aktivnost. Pri procesu komuniciranja je koristno posvečati pozornost tudi govorici svojega telesa in govorici telesa drugih.

Razpravo o ustvarjalnosti pri komuniciranju timu zaključujem z izvrstno mislijo, ki sem jo nekoč zasledil v literaturi in se mi je trdno zasidrala v spomin ter pravi, da so "prijazne besede veliko vredne, a ne stanejo dosti".

5.2.7. Čustva pri ustvarjalnem vodenju tima

Kratko predstavitev pogledov o vlogi čustev pri ustvarjalnem vodenju tima začnem z odličnim rekom (v Goleman in drugi, 2002: 44), ki pravi, da "nobena ptica ne more leteti z enim samim krilom. Dobro vodenje nastane, ko se srečata srce in glava – čustvo in misel. To sta dve krili, ki vodji omogočata, da vzleti".

Razmišljanje, povezano z vsebino predstavljenega reka najdem pri Claudelu (v Purg in drugi, 2003: 129-130), ki meni, da mora biti vodja tima občutljiv za govorico čustev in kompetenten za njihovo razumevanje. Gre za eno od potrebnih voditeljskih sposobnosti v hitro spreminjajočem se poslovnem svetu. Dobri vodje si bodo za vse čase zapomnili, da je tradicionalen, razumski način komuniciranja le vrh ledene gore, in ker gre za vodenje ljudi, rabi stopnja čustvene komunikacije stalno pozornost.

Veliki vodje nas ganejo. Navdihnejo nas, prebudijo našo strast in vse tisto, kar je v nas najboljšega. Ko poskušamo razložiti, zakaj so tako učinkoviti, govorimo o strategiji, viziji ali velikih zamislih. Toda resnica je veliko prvobitnejša: veliki vodje delujejo na podlagi čustev. Ni nepomembno, kaj se vodje namenijo storiti, na primer pripraviti strategijo ali spodbuditi tim k ukrepanju; njihov uspeh je vedno odvisen od tega, kako to storijo. Če vodje vse drugo naredijo prav, a jim ne uspe usmerjati čustev v pravo smer, njihova prizadevanja niso tako uspešna, kot bi lahko bila ali bi morala biti. Zato se dobri vodje od drugih razlikujejo po tem, da razumejo pomembno vlogo čustev na delovnem mestu. Ne zanimajo jih zgolj otipljive stvari, kot so boljši poslovni rezultati in ohranjanje nadarjenih ljudi, temveč tudi pomembni neotipljivi vidiki, na primer delovna morala, motivacija in predanost (Goleman in drugi, 2002: 20-21).

Mayer (v Kovač in drugi, 2004: 71-72) v okviru razmišljanj o ustvarjalnem procesu govori o čustvih kot nekakšnem vratarju, ki odloča o tem, ali bo proces stekel ali ne. Če ima problem, ki naj bi ga posameznik ustvarjalno razrešil, zanj pozitiven čustveni predznak, kar pomeni, da se mu zdi zanimiv, izzivalen, pereč, ga bo začel reševati, medtem ko ga bo v primeru

nezainteresiranosti skušal odložiti. S tem problem tudi nima možnosti, da bi z racionalne, zavedne ravni prešel v iracionalno, nezavedno fazo. Prav v tem je skrita posebna vloga vodje kot spodbujevalca ustvarjalnega procesa, ki s poudarjanjem pomembnosti odprtega problema in navduševanjem za njegovo reševanje zbuja sodelavcem pozitiven odnos in s tem tudi pomembnost pričakovane rešitve.

Putnam in Mumby (v Mesner Andolšek, 2002: 17, 19) uporabita izraza emocije in emocionalnost. Poudarita, da so emocije ena izmed osnovnih značilnosti organizacijskih procesov in da realnost delovnega okolja nastaja ravno s pomočjo emocij. Emotionalnost predstavlja legitimno komponento organizacijskega življenja in ne samo nečesa, kar bi bilo potrebno upravljati. Organizacijsko vedenje predstavlja v luči "omejene emocionalnosti", ki pomeni omejeno izražanje emocij v organizaciji. Pravita, da je "omejena emocionalnost" potrebna zato, da ljudje v medosebnih odnosih upoštevajo čustvene potrebe drugih. Tudi Ashforth in Humhrey (v Domagalski, 1999: 833-852) se strinjata, da je delo nasičeno s emocijami, in dodata, da so organizacije kompleksni labirinti, skozi katere potujejo in se prepletajo različne emocije, cilj pa dosežejo s "emocionalno vpletenostjo" zaposlenih. Po njunem mnenju je vodenje najučinkovitejše takrat, ko se vzpostavi "emocionalna povezava med vodjo in zaposlenimi".

Avtorica Mesner Andolšek (2002: 22) navede, da sta v začetku devetdesetih let Williams in Shiaw opravila analizo vpliva emocij na povečano delovno učinkovitost, ki presega predpisana pričakovanja pri delu in ugotovila pozitivno povezanost. Barsadejeva (v Mesner Andolšek, 2002: 22) je raziskala vpliv pozitivnih emocij med člani tima na delovno učinkovitost timov in ugotovila, da višja stopnja pozitivnih emocij med člani tima vpliva na njihovo zadovoljstvo in posledično na njihovo delovno učinkovitost.

Zelo se strinjam z izjavo avtorice Ule (2004: 337), da "brez upoštevanja želja, čustev in stališč drugih članov ni možno biti uspešen vodja". Menim, da to še toliko bolj velja za vodjo, ki želi voditi ustvarjalno. O vlogi čustvovanja pri vodenju Babarović (2002 v Kovač in drugi, 2004: 71) pravi, da je povezana z zaznavanjem, prepoznavanjem in razumevanjem svojih čustev in čustev drugih v medosebnih odnosih. Številne študije, raziskave in izkušnje kažejo, "da ima vodja, ki mu uspeva uravnati svoja in čustva drugih proti pozitivnemu polu, v rokah čarobno palico, s katero lahko včasih naredi čudeže". Tudi Mayer (v Kovač in drugi, 2004: 71) meni, da "čustveno pozitivno ozračje spodbuja motivacijo za delo, povečuje število asociacij in s tem spodbuja domišljijo in ustvarjalno mišljenje. V ustvarjalni atmosferi postanejo ljudje duhoviti. Duhovitost lahko definiramo kot ustvarjalno komunikacijo".

Po mnenju Pagonisa (2001) mora vodja za uspešno vodenje razpolagati s strokovnim znanjem in sposobnostjo empatije⁷⁵, ki se jo da sistematično naučiti. Humphrey (2002: 500) govori o sposobnosti empatije kot upoštevanju čustev drugih. Tak vodja bolje razume in identificira čustva ter potrebe sodelavcev, poleg tega pa dovezetnost za čustva drugih prispeva k uspešnejšemu reševanju problemov in situacij, ki so sestavni del organizacijskega dogajanja.

O čustvih pri vodenju Branden (2000: 66) pravi, da noben vodja ne more biti učinkovit, če se ne nauči obvladovati svojih čustev in upravljati z njimi, pa naj so ta čustva povezana s potrebo po priljubljenosti, z neprimernimi razkazovalnimi nagoni, s tekmovanjem s podrejenimi, z zaščito samega sebe ali z jezo, strahom in negotovostjo. Čustva je treba prepoznati, priznati, izkusiti in sprejeti (brez obsojanja samega sebe), ni pa nujno tudi

⁷⁵ Empatija se nanaša na občutljivost za odnose do drugih, kar vključuje visoko stopnjo etičnosti, aktivne pripadnosti organizaciji, pripravljenosti priznati pomen drugih, pripravljenosti sprejemati odgovornost za odnose (Možina, 1996: 90). Yukl (v Kellet in drugi, 2002: 525) razume sposobnost empatije kot osnovo za delovanje vodje, še posebno pri odnosom usmerjenem delovanju, ki je osnovano na spoštovanju, prijateljstvu, podpori in skrbi za zaposlene.

ukrepati, kadar bi bilo to v nasprotju s višjimi nameni. Temu mnenju se pridružijo Goleman in drugi (2002: 200) z opozorilom, da ker so čustva nalezljiva, si člani tima v dobrem in slabem izmenjujejo čustvene iztočnice. Če tim ne spoštuje čustev jeznega sodelavca, lahko njegova jeza sproži verižno reakcijo negativnosti. Če pa se tim nauči učinkovito prepoznavati in obvladovati takšne trenutke, vznemirjenje enega človeka ne bo preplavilo celotnega tima.

Zelo velikega pomena je, da vodja tima tudi v najhujših preizkušnjah zna in uspe brzdati svoja čustva, obvladovati svoja vznemirjenja in vzgibe ter jih zna celo koristno izrabiti. Takšen vodja lahko ostane miren in trezen celo pod najhujšimi pritiski ali v trenutkih krize. Srića (1999: 166) omeni znano vzhodnjaško modrost, "da je treba šteti do sto, preden nad nekom v jezi povzdignemo glas, in da je treba šteti do tisoč, preden nad nekoga dvignemo roko". To pomeni, da ničesar ne smemo storiti impulzivno, brez temeljitega premisleka in priprave. Preden nekoga poskušamo pridobiti za svoj predlog, ga je treba "prespati". Naslednji dan smo prav gotovo bolj pripravljeni trezno oceniti njegove dobre in slabe strani, saj smo se znebili začetne evforije.

House in Podsakoff (v Kellett in drugi, 2002: 527) vidita razliko med uspešnim in neuspešnim vodjem predvsem v spoštovanju in posluhu za potrebe zaposlenih. Cooper in Sawaf (v Kellett in drugi, 2002: 527) dodata, da je vzrok za pozitivno zaznavanje vodij v občutku, ki ga dajejo zaposlenim, ki želijo biti razumljeni, vredni in vrednoteni. Visoko kvalitetni odnosi, ki imajo svoj izvor v empatiji, bodo pripomogli k zaznavanju vodij kot kredibilnih osebnosti in z visoko integriteto, rezultat pa bo viden tudi v vzpostavitvi medsebojnega zaupanja in uspešnega sodelovanja med vodjem in zaposlenimi.

Čustva, pozitivna ali negativna, nas torej spremljajo prav v vsakem trenutku. Pri tem se postavi vprašanje, ali je organizacija (in v mojem primeru tim) dovolj odprta in zaposlenim dovoli njihovo izražanje ali pa jih rajši zatire. Potrebno se je zavedati, da so ravno čustva tisti nujno potreben element organizacijskega dogajanja, ki se ga ne sme zatirati. Organizacije se morajo zato odpreti, kar pomeni, da morajo čustva sprejemati, ravnati z njimi in jih znati tudi izražati. Putnam in Mumby (v Mesner Andolšek, 2002: 26) menita, da bi "dobrobit posameznika povečala izkazovanje njegovih pristinih emocij, se pravi tistih, ki se pri delu pojavijo spontano. To pa pomeni svobodno izražanje tako negativnih kot pozitivnih emocij. Le tista organizacija, ki spoštuje emocije in se ne zapira pred njihovo prisotnostjo, lahko pripomore h kvalitetnejšemu življenju svojih zaposlenih".

Vodja se mora zavedati velikega vpliva čustev tudi na ustvarjalnost sodelavcev. Prisotnost pozitivnih čustev olajšuje in pospešuje reševanje problemov ter utrjuje medsebojne vezi med sodelavci, povečuje njihovo sodelovanje, prisotnost negativnih čustev pa krepi sprejemljivost za negativne povratne signale, ki ovirajo sporazumevanje in ustvarjalnost posameznega sodelavca in celotnega tima. V nobenem primeru ni dovoljeno prezirati ali podcenjevati ljudi, ki izražajo čustva. Posameznik želi biti na delovnem mestu razumljen in obravnavan kot celota z vsem, kar nosi s seboj (tudi in predvsem z čustvi). Zato je potrebno sodelavce spodbuditi, da pokažejo svoja počutja, ker nam govorijo nekaj pomembnega o njih samih. To ne pomeni podpiranja tudi možnih pretiravanj⁷⁶.

⁷⁶ Zelo kritičen pogled ponudi Kržišnik (2004a), ko opozori, da tim v poslovnem okolju ni terapevtska skupnost, v kateri bi s potrpežljivostjo in solzami v očeh obdelovali travme posameznikov, temveč poskus doseganja sinergičnih učinkov, ki zaradi konkurenčnega okolja preprosto mora uspeti. Vendar prav podzavestna dogajanja posameznikov najbolj uničujejo timsko delo. Zaradi njih lahko propadejo najbolj kakovostni in dobronamerni projekti, tim porabi večino energije za obrobne zaplete, sposobni ljudje na robu živčnega zloma pa izgubljajo položaje ali sami odstopajo. Na njihovo mesto pridejo strokovno nekompetentni in čustveno nezreli ljudje, ki znajo strahove in frustracije posameznikov v delovnem okolju izkoristiti kot poligon za izživljanje lastnega ega.

Pomembno je tudi, da zna vodja ugotoviti vzroke in posledice čustvovanja svojih sodelavcev, saj lahko na osnovi teh ugotovitev lažje in uspešneje vpliva na njihovo motivacijo. Čustev sodelavcev ne sme ocenjevati na temelju lastnega sistema vrednot, ker se lahko ta precej razlikuje od sistema vrednot sodelavcev. Njihova čustva mora razumeti, ne le poznati, saj lahko le tako prilagodi stil vodenja. V timu morajo biti vsi, še zlasti vodja, kolikor se le da spretni v poslušanju oziroma razumevanju sporočil, ki jih prejemajo, če želijo izboljšati delovanje tima in prispevati k njegovi večji ustvarjalnosti.. Sposobnost pravilne interpretacije čustev in razlage je zelo pomembna kompetenca vodje tima in njegovih sodelavcev, ki se jo lahko razvija. Grossman (v Kennedy in Anderson, 2002: 548) pravi, da vodja, ki razume čustva svojih zaposlenih, zna tudi motivirati in prispevati k večjemu zadovoljstvu in delovni učinkovitosti.

Zaključek pregleda razmišljanj o čustvih pri ustvarjalnem vodenju tima namenjam še eni misli, ki jo navede Srića (1999: 47), ko v eni najlepših otroških knjig za odrasle⁷⁷ lisica kot skrivnost zaupa Malemu princu misel: "Človek dobro vidi samo s srcem. Bistvo je očem nevidno." Nič v človekovi ustvarjalnosti ni in ne more biti osvobojeno čustev. Oči so pogosto slepe, zato je treba iskati s srcem. Brez njega bi naša čutila postala otopela zaradi ravnodušnosti, ki nikoli ni bila in nikoli ne bo postala ustvarjalno duhovno stanje.

5.2.8. Zaupanje pri ustvarjalnem vodenju tima

Slovar slovenskega knjižnega jezika (2001: 1637) opredeli zaupanje kot prepričanje, da je kdo sposoben, voljen narediti, kar se pričakuje; da je kdo pošten, iskren; da je kaj dobro in da bo dobro vplivalo na uresničitev določenih pričakovanj. Pri razmišljanju o zaupanju Isabella (v Purg in drugi, 2003: 62-64) opozori, da se pojem zaupanja uporablja precej velikodušno, saj je lahko izgovorljiv, težje pridobljen in veliko lažje izgubljen. Bolj ko posamezniki sodelujejo, večja je potreba po zaupanju.

Zaupanje je najbolj bistveni dejavnik za uspešno delo v soupravljanju, in sicer zaupanje med sodelavci v timih, skupinah in med vsemi zaposlenimi v organizaciji. Medsebojno zaupanje pospešujemo z odkritim vedenjem, poznavanjem skupnih ciljev in odprtim sodelovanjem z drugimi. Potrebno je zgraditi učinkovite time in ustrezne odnose med timi, skupinami v podjetju, in to od vrha navzdol in spodaj navzgor, če želimo imeti visoko participacijo. Zaupanje v timu omogoča, da je tim uspešen, učinkovit in vpliva na razvoj zdravih medosebnih odnosov, nezaupanje pa povzroča simulacijo in pretveze. O zaupanju lahko govorimo, kadar obstajajo naslednji elementi:

- tveganje – situacija je takšna, da zaupanje lahko prinese za nas ugodne ali neugodne posledice⁷⁸,
- odvisnost od drugih – posledice, ki so za nas ugodne ali neugodne, so rezultat vedenj drugih oseb in morda nas samih,
- možnost negativnega izida – pričakujemo, da bomo v primeru neugodnih posledic utrpeli večjo škodo, kot bi bila korist, če bi bile posledice ugodne,
- prepričanje o ugodnem izidu – prepričani smo, da bo obnašanje druge osebe privedlo do ugodnih posledic (Možina, 2004: 9-10).

⁷⁷ Antoine de Saint-Exupéry, Mali princ, Mladost, Zagreb, 1987.

⁷⁸ McGrath (2000: 21 v Mayer, 2004: 343) pravi, da je zaupanje še pomembnejše, če gre za negotov izid, za tveganje, saj predpostavlja tudi nepredvidene napore in entuziazem tistega, ki mu je naloga poverjena. Takrat je najhuje, če tim zgubi zaupanje v vizijo organizacije.

Medtem ko je zaupanje organizacije vera v ustvarjalnost sodelavcev, zaupanje sodelavcev temelji na zaupanju v korektnost in poštenost (strokovno in poslovno etiko) organizacije, ki ji namenjajo svoje ustvarjalno delo. Ustvarjalnosti je etično imanentna, saj jo usmerja v konstruktivnost, zato tudi organizacija ustvarjalcem zaupa, da ustvarjalne svobode ne bodo zlorabili. Zaupanje mora biti torej vzajemno (Mayer, 2004: 342). Podobno tudi Harington-Mackinova (1994: 83) meni, da je zaupanje osnovano na zaznavanju ravnotežja med tistim, kar prispevamo v dani situaciji, in tistim, kar prejemamo. Če člani tima zaznajo to ravnotežje, bo stopnja zaupanja med člani tima visoka.

Eno najboljših razmišljanj, o katerem pogosto razmišljam in povezujem z vsakodnevnimi dogajanjem zasebnega in poslovnega življenja, je razmišljanje Davida Humea (Razprava o človeški naravi, 1739 v Rheingold, 2004: 29) in pravi: "Tvoja koruza je zrela danes, moja bo jutri. Za naju oba je koristno, da jaz delam s teboj danes in da mi ti pomagaš jutri. Tebi nisem naklonjen in vem, da ti nisi naklonjen meni. Zato se ne bom trudil na tvoj račun in če bi delal s teboj na svoj račun v pričakovanju povračila, vem, da bi bil razočaran in da bi zaman čakal na tvojo hvaležnost. Tako te prepuščam tvojemu delu in ti ravnaj z mano enako. Letni časi se menjajo in oba izgubljava svojo žetev, ker nama manjka vzajemnega zaupanja in varnosti."

Zakaj je na mnogih področjih prisotno toliko nezaupanja? Zakaj se vsi bolj ne potrudimo za pridobivanje, ohranjanje in krepitev zaupanja? Razlogov je verjetno veliko, vendar prave volje ni opaziti in to kljub temu, da je, kot pravi Mayer (2004: 340), "zaupanje temeljna vrednota ustvarjalne organizacije".

Covey (1995: 170) meni, da zaupanje determinira kakovost odnosov med ljudmi. O odnosu pri zaupanju govori tudi Mesiti (2003: 7), ki pravi, da zaupanje izvira iz odnosa in je proizvod sporazumevalne spretnosti, ne pa sestave ali hierarhije. Zaupanje je organizacijsko lepilo, ki povezuje ljudi. Človek je lahko šef, ki ga podpira ustroj, a mu brez vzpostavljenega zaupanja ne bo uspelo razviti velikih ljudi.

Mlakar (1999: 38) pravi, da je timsko delo nujno povezano z zaupanjem in spoštovanjem med ljudmi in je podlaga za zmagovite dosežke. Aktiviranje sposobnosti večine zaposlenih je možno doseči predvsem z vzorom, ki ga daje vodja. Cimerman in drugi (2003: 64) dodajo, da se vodja zaveda, da je tim več kot vsota posameznikov, zato vzpostavlja ozračje zaupanja in pripadnosti med člani tima ter s sodelovanjem vseh in spodbujanjem iniciativnosti vodi tim.

Svoj pogled predstavi tudi avtorica Mesner Andolšek (2002: 25), ki pravi, da "zaupanje kot čustvo, ki ga proizvaja posameznik, postaja ena ključnih osnov menjalnih razmerij. V devetdesetih letih znotraj sociologije in znotraj organizacijskih ved zaupanje predstavlja enega pomembnejših dejavnikov uspešnega delovanja sodobnih družb".

Zelo dobri sta opredelitvi zaupanja Lipnackove in Stamps (1997: 224, 228), da je zaupanje čudodelno zdravilo skupinskega življenja, je vera v osebno ali organizacijsko integriteto, pravičnost in zanesljivost ter da je del nematerialnega sveta odnosov, ki so vse bolj prepoznani kot resnična ekonomska vrednost. Duarte in Snyder (1999: 139) dodata, da je zaupanje odločilna strukturna in kulturna značilnost, ki vpliva na uspešnost tima, njegovo delovanje in sodelovanje. Brez zaupanja oblikovanje resničnega tima skorajda ni mogoče. Tudi Deming (cit. po Lipnack in Stamps, 1997: 225) se strinja, da je zaupanje obvezno za optimizacijo sistema. Brez zaupanja ne more biti sodelovanja med ljudmi, timi, oddelki... Vsak element ščiti lastne trenutne interese v smeri lastne dolgoročne izgube in izgube celotnega sistema. Maxwell (2000: 1) in West (2001: 47) pravita, da zaupanje omogoča enotno delovanje članov tima.

Način, kako se gradi zaupanje, ni nobena skrivnost. Gre za usklajenost besed z dejanji. Če to poenostavimo na najbolj enostavno, velja: govoriti resnico; držati obljube; izpolnjevati

obveze; delovati skladno z vrednotami, ki jih zagovarjamo; biti pošten in spoštljiv v odnosu do drugih⁷⁹. Zaupanje gradimo z doslednostjo in predvidljivostjo. Če ne vemo, kaj bo vodja storil v določeni situaciji, ne moremo čutiti zaupanja. Če je vodja včasih pošten in včasih ne, včasih pravičen in včasih ne, včasih ceni določene vrednote in včasih ne, lahko še vedno cenimo njegove dobre lastnosti – inteligenco, energijo, entuziazem ali ustvarjalnost – ne moremo pa občutiti zaupanja. In kadar ne zaupamo, redko damo od sebe najboljše. Če vodja deluje z osebno integriteto, s tem postavi merilo, ki mu imajo drugi navado slediti. Vodja, ki spoštljivo ravna s soljudmi (s sodelavci, podrejenimi, strankami, dobavitelji, delničarji), s tem oddaja neprecenljiv signal, ki ga ne more nadomestiti noben govor ali izjava o poslanstvu. In obratno, vodja, ki ne čuti potrebe po delovanju z osebno integriteto ali po pravičnem in dostojnem ravnanju z drugimi, prav tako oddaja signal, ki ga ne morejo izničiti izrazi plemenitih občutij (Branden, 2000: 61-62).

Bartolome (1999: 79-93) med kritična področja zaupanja poleg nepogrešljive komunikacije uvrsti:

- podpora: v splošnem pomeni skrb za sodelavce. Vodja mora biti dostopen, znati mora pomagati in izobraževati sodelavce ter skrbeti za njihovo rast. Imeti mora interes za življenje in kariero svojih sodelavcev,
- spoštovanje: vodja si mora vzeti čas in se zanimati za mnenja svojih sodelavcev. Pri tem je pomembno, da njihova mnenja tudi upošteva,
- pravičnost: pomeni objektivno in nepristransko ocenjevanje sodelavcev. Odsotnost integritete in neetičnost delovanja vodje ustvari nezaupanje in vodi v uničujoče odnose,
- zanesljivost: sodelavci se lahko zanesejo na vodjo, saj vedo, da svoje delo opravlja pošteno in izpolnjuje svoje obljube.

Zaupanje je potrebno vseskozi tudi krepiti oziroma utrjevati⁸⁰, pri čemer Mesiti (2003: 21-22) vodjem svetuje:

- 1) dopustite različnost znotraj enotnosti,
- 2) naložite ljudem odgovornost in pohvalite dosežke,
- 3) izrazite zaupanje z besedami, a bodite vselej pošteni,
- 4) pohvalite javno, grajajte zasebno,
- 5) dajte ljudem proste roke, dovolite jim, da rastejo, se učijo,
- 6) dovolite izražanje zamisli in ustvarjalno uresničitev teh,
- 7) spodbujajte iniciativo,
- 8) postavite meje odgovornosti, pooblastil in avtoritete,
- 9) nikoli ne grajajte, če navodil niste jasno oblikovali,
- 10) podelite slavo – ne skladiščite je!

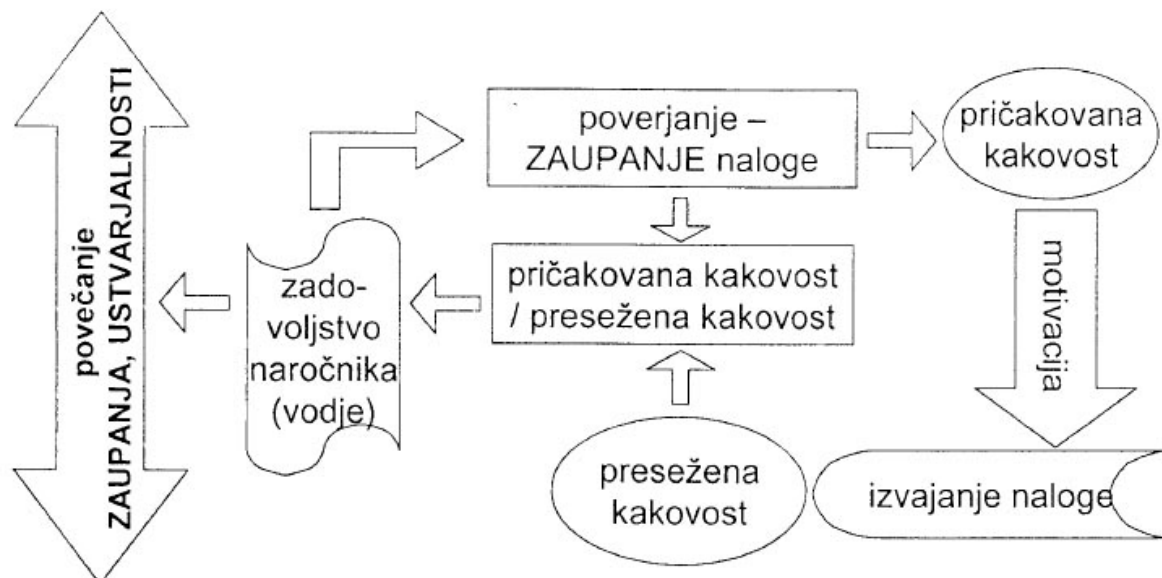
Izražanje zaupanja/nezaupanja je tesno povezano z elementarno osebnostno značilnostjo zaupljivosti/nezaupljivosti. Zaupljivost je osnova za prilagajanje drugim, odraža se v obzirnosti do drugih oseb in je s tem tudi temelj za sodelovanje v timu. Nezaupljivost pa je sopomenka za sumničavost in se odraža v svojeglavosti in preračunljivosti. Pri tem bi bilo zelo nedosledno, če bi ustvarjalnost povezovali le z zaupanjem in ne tudi z nezaupanjem. Izražanje dvoma je zagotovo tudi odraz nezaupanja in je lahko močna spodbuda za korekcijo

⁷⁹ Etično ravnanje vodij je pogoj za vzajemno ravnanje sodelavcev in obratno. Etično ravnanje med vodji in poslovnimi partnerji zbujajo občutek zaupanja, ki prerašča hladni medsebojni nadzor. Vodje, ki se predvsem v kočljivih okoliščinah pokažejo pošteni in dosledni v svojem ravnanju, pridobivajo v javnosti ugled (Mayer v Kovač in drugi, 2004: 139).

⁸⁰ V dolgoletnem partnerskem odnosu med člani tima se lahko spremenijo različne metode, gradnja in krepitev medsebojnih vezi ter zaupanja pa je vedno ključna dejavnost (Greiner, 2001).

izraženih zamisli in produkcijo novih. Izražanje nezaupanja je lahko tudi spodbuda za dokazovanje naklonjenosti, pripravljenosti na spremembe, sposobnosti in povečevanje motivacije za iskanje novih rešitev (Mayer, 2004: 340-341).

Ustvarjalno sodelovanje brez medsebojnega zaupanja ni mogoče. Osnovna naloga vodij in sodelavcev je prizadevanje za zaupanje, ki je pogoj, da ljudje spregovorijo o svojih izvirnih zamislih in jih želijo vzajemno uresničiti. Brez zaupanja med člani je nenehno ogrožena tudi osebnostna in strokovna avtoriteta vodje, ki je koordinator ustvarjalnega procesa in status tistega (izjemnega) posameznika, ki se trenutno v timu najbolj izpostavlja in improvizira. V takem primeru lahko kritika določene zamisli zdrkne na raven osebne žalitve, ki v trenutku, ko čustva prevladajo nad razumom, prekine tok ustvarjalnega mišljenja. Ustvarjalno sodelovanje se ne more opreti na vnaprej določene delovne postopke. Tako vloge kot procesi se nenehno spreminjajo in prehajajo z enih na druge člane tima. Tako stanje je mogoče vzdrževati zgolj na osnovi visoke stopnje medosebnega zaupanja, ki vodi v kohezivnost (povezanost) in koherentnost (skladnost in nadomestljivost) sodelavcev (Mayer, 2004: 339, 343).



Slika 9: Vpliv zaupanja na ustvarjalnost tima (Mayer, 2004: 341)

Visoka raven zaupanja v timu prispeva tudi k lažjemu in uspešnejšemu soočanju s konflikti, ki so pomembni za razvoj tima in njegovih članov. Omogoča se prost pretok informacij in odprtost v primeru težav. V takem timu člani čutijo prisotnost podpore in predanosti ter so bolj pripravljeni prevzemati tveganja. Ponavadi se zaupanje in občutek podpore razvijeta v daljšem času in preko mnogih skupnih izkustev, zato je to lahko nekoliko težje v primeru, ko se timi oblikujejo le za krajši čas.

Primer takih timov so virtualni timi, za katere Lipnackova in Stamps (1997: 224) poudarita, da na splošno potrebujejo več zaupanja kot "tradicionalni timi". V odsotnosti vsakodnevnih srečanj je zaupanje še težje pridobiti in lažje izgubiti⁸¹. Tudi Mayer (2004: 341) omeni

⁸¹ Virtualni tim mora na vsaki stopnji svojega razvoja posebno pozornost posvečati oblikovanju in krepitvi zaupanja. Prednosti visokega zaupanja v organizaciji so očitne: timi z visoko stopnjo zaupanja se širijo hitreje, hitreje organizirajo svoje delo in bolje upravljajo sami s sabo. Nižje stopnje zaupanja pa ovirajo oblikovanje in ohranjanje uspešnih prekoorganizacijskih in oddaljenih timov.

Za virtualni tim Duartejeva in Snyderjeva (1999: 139) menita, da "je zaupanje potrebno zgraditi nemudoma. Kakovost prvih interakcij med člani tima postavi pomembno osnovo za nadaljnjo krepitev zaupanja. Tudi eno samo negativno sporočilo člana tima lahko potencialno vzpostavi nezaupanje v timu".

projektne time, v katerih se hitro menjavajo visoko usposobljeni ljudje različnih specialnosti, raznolikega znanja in pisanih interesov, ki jih je treba v kratkem času integrirati in sinhronizirati, da bi bili uspešni. Kratko obdobje sodelovanja ne dopušča, da bi se med seboj poglobljeje spoznali, medtem ko najsodobnejše oblike tako imenovane virtualne organiziranosti neposredne odnose celo izključujejo. Zaradi specializacije in kompleksnosti dela vodje ne morejo več izdajati natančnih navodil in nalog, marveč le predstavijo sodelavcem probleme, ki jih je treba rešiti in svoja pričakovanja, ki so le okvirno kriteriji uspešnosti. Vse nadaljnje dogajanje lahko poteka na osnovi zaupanja v sodelavce, da bodo po svojih najboljših močeh in na način, za katerega se bodo dogovorili, pravočasno in čim bolj kakovostno izpolnili ali morda celo prerasli pričakovanja. Od izpolnitve zaupanja je odvisna ustvarjalnost tima. Čas, ki ga je vodja včasih posvečal nadzoru posameznikov, je sedaj namenjen podpori ustvarjalnega procesa celotnega tima.

Velja dodati opozorilo Mayerja (2004: 343), da številni timi dosežejo nivo kohezivnosti – močne notranje povezanosti članov tima, ki zagotavlja izjemen občutek skupnosti, ki sprošča pogum članov, da izrazijo in uveljavijo svoje najbolj drzne zamisli, a se kaj rada prevesi v familiarnost, ki zmanjšuje nujno potrebno socialno (profesionalnost) distanco in začne tim razkrajati na posamezne združbe (klike)⁸². S tem polagoma upada tudi avtoriteta vodje in ustvarjalna svoboda posameznika. Preraščanje tega stanja zahteva koherentnost – skladnost med člani, ki omogoča posamezniku, da ohrani svojo pobudo in izvirnost. Dosežemo jo le na osnovi zaupanja, da so procesi, vloge in statusi razdeljeni na osnovi visokega soglasja članov tima. Pri tem je vloga vodje vse bolj formalna in s tem tudi bolj ustvarjalna. Pojav nevarnosti familiarnosti je po mojem mnenju v slovenskem prostoru zelo razširjen. Menim, da je vzrok v majhnosti naše dežele, poznanstvu skorajda vsakega z vsakim in s tem povezanim morebitnim vračanjem usluge za uslugo.

Trdno zaupanje med člani tima polagoma vodi k spoznanju o nadomestljivosti vsakogar z vsakim, kar je tudi sicer osnovni organizacijski aksiom. Posledica zaupanja je tudi osebno dozorevanje posameznikov, ki profesionalno sprejemajo tudi manj zanimive naloge in povečevanje notranje mobilnosti, ki je osnova ustvarjalne prožnosti in prilagoditvene sposobnosti tima (Mayer, 2004: 344).

Zaupanje je temelj kakršnegakoli sodelovanja in nedvomno sta odličnost zaupanja in medosebnih odnosov v timu izjemno pomemben oziroma celo najpomembnejši pogoj za doseganje najboljšega, najustvarjalnejšega sodelovanja. Če je v timu prisotna popolna iskrenost, se zaupanje vrača, ohranja in krepi, pri vsem tem pa je najpomembnejša prav vloga vodje. Dober in ustvarjalni vodja mora pri sodelavcih ustvarjati občutek, da so eno. Sodelavcem se mora približati. Najpomembnejše vodilo tima mora biti zaupanje drug v drugega, če želi tim zastavljeno delo tudi uspešno in ustvarjalno zaključiti.

⁸² Familiarni odnosi vodijo v "slepo" zaupanje, ki povzroča samoumevnost določenega ravnanja in prijateljsko odpuščanje napak, kar je v diametralnem nasprotju s profesionalnostjo, ki temelji na doslednem spoštovanju temeljnih pravil, spoštovanja dogovorov in nenehnem dokazovanju lojalnosti delovni skupini in organizaciji. Tak odnos kaj hitro lahko vodi v konflikt med člani. Če se konflikt prevesi iz razumske na čustveno raven, se začne faza neprištevnosti. V takem stanju čustva povsem preplavijo človekovo doživljanje, mišljenje, presojanje in izražanje. Ravnanje vpletenih se lahko popolnoma izmakne razumskemu nadzoru. Ekstremno čustvovanje izhaja iz človekove instinktivne strukture, nekakšne raztezne posode, ki je pri različnih ljudeh različno visoka, a če traja intenzivno čustveno stanje predolgo, nadzor razuma končno popusti. Afekt je skrajno negativna čustvena reakcija, ki je navadno kratkotrajna, a lahko sproži čustveni plaz, če je v določenem krogu ljudi že nakopičeno nezadovoljstvo. Kaže se v evforični motoriki, histeričnih izpadih, pobesnelosti, trenutni ohromelosti..., morda pa je najhujša posledica trajna izguba zaupanja med člani tima in s tem tudi njegove kreativne moči (Kovač et al., 2004 v Mayer, 2004: 343-344).

5.2.9. Ustvarjalnost pri poverjanju nalog tima⁸³

Ustvarjalnosti procesa poverjanja nalog velikokrat posvetimo premalo poudarka in se nam zdi nekaj povsem samoumevnega in nezahtevnega. V resnici proces poverjanja nalog obstaja in poteka le ob prisotnosti zaupanja, ki ga, kot je bilo podrobneje razloženo na nekaj prejšnjih straneh, ni lahko pridobiti, ohranjati in krepiti, povsem enostavno pa izgubiti. Če zaupanja ni, vsak poskusi vse oziroma čimveč opraviti sam in ne poveri nekomu, ki mu ne zaupa. Nizka stopnja zaupanja tudi po mnenju Tavčarja (2004 v Mayer, 2004: 343) "zavira poverjanje in s tem krni ustvarjalnost sodelavcev ter povzroča nekakovostno vodenje".

Odlično prisposodobnost ustvarjalnosti pri poverjanju zasledim pri Mayerju (2003: 371), ki pravi, da "vodenje, ki naj bi sodelavce pripeljalo v ustvarjalno vzdušje, ne bo gospodovalno in ukazovalno. Podobno bo dirigiranju, kar pomeni, da vodja ne želi biti virtuoz na vsakem instrumentu, nasprotno – mojstrstvo prepušča sodelavcem, medtem ko ga sam dokazuje pri njihovem uglaševanju, usklajevanju in dopuščanju osebne izvornosti, ki hkrati sledi skupnemu cilju – vrhunski izvedbi". Podobno tudi Srića (1999: 41) meni, da "dirigent manager upravlja soliste in virtuozne, torej strokovnjake, inovatorje in ustvarjalce. Verjetno na nobenega od inštrumentov ne zna igrati bolje kot solisti, vendar ve, kakšna mora biti celota izvedbe. Namesto, da bi pridušil individualne veččine in invencije, jim mora najti pravo mesto v skladu s cilji organizacije".

Na pomen poverjanja nalog opozori Mayer (2003: 372) z besedami, da je "poverjanje nalog ključna dejavnost ustvarjalnega vodenja"⁸⁴. Poverjati pomeni verjeti nekomu in mu zaupati, da bo nalogo kakovostno in pravočasno opravil in za rezultate prostovoljno sprejel tudi odgovornost. Poverjanje pomeni tudi dopuščanje, da bo naloga opravljena tako, kot si jo zamislil izvajalec in ne tisti, ki mu jo je poveril. Vodje se pogosto motijo v prepričanju, da je sodelavcem potrebno podrobno razložiti, kako naj nalogo opravijo. Ko je izdelek standardiziran, je to sicer potrebno, a za ustvarjalno delo je to ovira. Posameznik je veliko bolj motiviran, da svoje delo opravi v skladu z lastno in ne s tujo zamisljivo. Le na ta način je lahko tudi izviren".

Najpomembnejša naloga vodje tima je, da uravnoteži vloge in posameznikom delegira naloge, ki jih lahko dobro opravijo glede na svojo strokovnost, sposobnost in osebnostne lastnosti. Za to mora zbrati vse potrebne informacije o posameznikih, spodbujati izmenjavo mnenj, odkrivati probleme, ugotavljati najugodnejše trenutke za sprejemanje skupinskih odločitev. Jenkins (2005) opozori, da mora poverjena naloga ustrezati sposobnostim in znanjem sodelavca, ki mu vodja nalogo poveri. Mayer (v Kovač in drugi, 2004: 99) se strinja, da poverjanje predpostavlja dobro poznavanje sodelavca in poteka kot pogajanje. Ker so ljudje ustvarjalni le, če svoje delo opravljajo z veseljem, poverjanje nalog ne more biti več ukazovanje, marveč pogajanje, ki upošteva posameznikove interese, znanje, delovne pogoje in pripomočke ter časovno razpoložljivost. Poverjanje tako predpostavlja upoštevanje razpoložljivosti sodelavca, zagotavljanje delovnih pogojev, ustreznosti njegovega znanja in motivacije ter prevzemanje odgovornosti za izpolnitev naloge. Šele ko vodja in sodelavec dosežeta soglasje o pričakovanju glede ključnih kriterijev kakovosti, je naloga poverjena.

⁸³ Slovenski jezik ima veliko žlahtnejšo besedo, kot je tujka delegiranje – poverjanje, medtem ko delegiranje v slovenščini pomeni določiti koga za zastopnika, pomeni poverjanje verjeti, zaupati komu, da bo po svojih najboljših močeh izpolnil nalogo (Mayer, 2004: 343).

⁸⁴ Dajanje in odzemanje kompetenc posameznikom in skupinam je stalna naloga managementa v dinamičnem sistemu poverjanja nalog, ki jih zahteva sodobna problematika. Kompetentnost ali pooblaščenost določa akcijski vpliv ali doseg, do katerega posameznik lahko relativno svobodno odloča in deluje. Pooblastila obsegajo tudi ustrezne komunikacijske poti, ki vključujejo svetovalne in kontrolne korake procesa odločanja (Mayer, 1994: 112).

Ustvarjalni delovni proces v nasprotju s klasičnim zahteva preizkušanje številnih hipotez (eksperimentiranje) in s tem tudi "vkalkulirano" pravico do zmote in napake.

Buhlerjeva (1998) poudari, da "vodja mora pooblašči podrejene. S tem, ko jih pooblašča, jim daje tudi moč in kontrolo. Tisto, kar vodja dobi nazaj, je desetkratna vrednost danega – dobi lojalnost in spoštovanje". Pojem pooblastitev uporabi tudi Maxwell (2000: 162) z besedami, da je pooblastitev voditeljevo najmočnejše orodje, saj poveča posameznikovo učinkovitost, kakor tudi učinkovitost oddelka ali organizacije⁸⁵.

K ustvarjalnosti pri poverjanju nalog uvrščam še eno zelo pomembno značilnost pravega vodje, to je skrb za vzgojo in pripravo morebitnih naslednikov, vodij, ki imajo oziroma izkazujejo svoje lastnosti dobrega vodje. Vodja mora nanje prenašati veliko odgovornosti, jih vključevati v številne projekte, jim dajati možnosti predstavljanja tima v podjetju, v javnosti in možnosti predstavljanja podjetja kot celote. Brezpogojno jim mora priznavati pravico do njihovega lastnega strokovnega odločanja, tveganja, ustvarjalnosti in, kot je bilo že omenjeno, tudi možnosti napak.

Vzgoji in pripravi morebitnih naslednikov posveti pozornost tudi Mayer (1994: 118-119), ki meni, da je uspešna vodilna osebnost praviloma obdana s plejado odličnih samoiniciativnih in obenem kooperativnih sodelavcev, ki ji omogočajo, da se lahko odmakne od neposrednih operativnih nalog in se posveti strateškemu razmišljanju, nadziranju in ukrepanju. Sodobna praksa razvoja profesionalne kariere posameznika ima vodilne ljudi za primarne nosilce omenjenega procesa in jih v ta namen tudi intenzivno usposablja. Zato se zrela in osveščena vodilna osebnost jasno zaveda, da je njena poklicna dolžnost tudi skrb za namestnike in naslednike. Občutek nenadomestljivosti je tudi kazalec osebne profesionalne nezrelosti. Zrela vodilna oseba, ki postavlja interese podjetja nad samo sebe, se zaveda, da sta njen uspeh in ugled v prvi vrsti odvisna od kakovosti sodelavcev in njihove usposobljenosti, da lahko nemudoma vskočijo v pomembne poslovne in strokovne vloge. Znano je, da le izjemni ljudje izbirajo sebi enake ali celo boljše strokovnjake. Avtoriteta in ugled vodij sta neposredno odvisna od kakovosti in uspešnosti sodelavcev. Sodobni direktor danes spominja na kapitana ladje, ki za varno in uspešno plovbo usklajuje predvsem delo navigatorja in krmarja, ali na modrega kasača, ki odstopa stezo svojim najboljšim kolegom. Nader (v Mesiti, 2003: 7) pravi, da je "naloga voditeljev, da vzgojijo več novih voditeljev, ne pa več podrejenih".

⁸⁵ Ernesto Batarelli, eden najbogatejših Švicarjev, šef in tudi pomemben lastnik biotehnoškega koncerna Serono pravi, da je njegov "poslovni slog odgovornost porazdeliti na več ramen. Moji ljudje delajo skupaj z mano že več kot deset let in natančno vedo, kaj jim je storiti tudi, ko mene ni v podjetju". Njegov prijatelj, veliki gradbeni industrialec Bruno Marazzi mu zavida: "Njegov poslovni uspeh temelji na njegovi prepričljivi sposobnosti, da zna iz dobrih posameznikov narediti odlično ekipo!" (Revija Manager, maj 2003: 42).

5.2.10. Ustvarjalnost pri reševanju problemov tima

Pregled razmišljanj o ustvarjalnosti pri reševanju problemov tima začnem z naslednjo odlično mislijo: "Ni težav, ki jih ne bi mogli rešiti skupaj, a le malo je takih, ki jih lahko rešimo sami." (Lyndon Baines Johnson v Mesiti, 2003: 37).

Ustvarjalno reševanje problemov pomeni "razmišljati o problemu z več (ustvarjalnih) vidikov hkrati. Pomeni uvideti v problemu tako ustvarjalno-inovativno kot tržno, organizacijsko, finančno in katero koli drugo komponento, ki pripomore do novih dimenzij reševanja problema. Poleg znanja v tem procesu reševanja problemov uporabljamo praktične izkušnje in intuitivno inteligenco, ki nam pomagajo zmanjšati tveganja na vsakem koraku. Učinkoviteje razrešujemo tiste probleme, kjer je problem povezan z notranjo spodbudo in motivacijo"⁸⁶ (Berginc in Krč, 2001: 132).

Hilgard (1975 v Berginc in Krč, 2001: 23), ki je kot teoretik učenja preučeval zlasti razmerje med reševanjem problemov in ustvarjalnostjo, prvi poudari, da gre pri ustvarjalnosti predvsem za odkrivanje, se pravi postavljanje, odpiranje problemov, ne pa za njihovo reševanje. Reševanje problemov je samo ena plat ustvarjalnosti, ki jo pokažemo (uveljavimo) z uvidevnostjo in prestrukturiranjem problema, s čimer je nakazana tudi že rešitev. Na tisoče rešitev, iznajdb in odkritij bi bilo še danes pred svetom zaprtih in neznanih, če ne bi bilo ustvarjalnih umov, ki so probleme ali vprašanja sploh zastavili⁸⁷. Tudi Getzels (1976 v Berginc in Krč, 2001: 24) vidi v ustvarjalnosti predvsem postavljanje problemov, ne pa njihovo reševanje. Za to je potrebna naivnost, to je čut za spontanost, bistroumnost in odstop od konvencionalnosti in dognanosti. Ta naivnost je "nerazumevanje dosedanjih zakonov". Odpiranje novih problemov in njihovo vodenje je pogoj vsake oblike ustvarjalnosti. Einstein je izrecno poudarjal, da je formulacija problema pogosto bolj bistvena kot njegova rešitev.

Mnenju omenjenih avtorjev se pridruži pokojni starosta ustvarjalnosti na Slovenskem dr. Trstenjak (1981: 12) z besedami, da se "bistvo ustvarjalnosti izkaže v odkrivanju novih problemov, ne pa šele v njihovem reševanju. Zato je ustvarjalnost v svojem bistvu nekonformistična in prevratna". Podobno tudi Sriča (1999: 56) meni, da je bistvo človekovega napredka in razumevanja sveta poglobljanje vprašanja in ne iskanje odgovora. Ozko grlo v razvoju znanosti in prakse je v hitrosti, s katero so ljudje sposobni definirati in prepoznavati nove probleme. Zanimiva je razlaga sodobnega razumevanja problemov, ki temelji na dveh kitajskih ideogramih, s katerima je opisan pojem "krize". Prvi pomeni nevarnost, drugi dobro priložnost. Ustvarjalno premagovanje problemov se ukvarja tako z iskanjem rešitev nastalih nadlog kot z iskanjem načinov, kako izkoristiti morebitne priložnosti. Zato je treba za izhodišče uporabljati komplementarno definiranje problema kot krize, ki pomeni tako nevarnost (neželeno stanje) kot dobro priložnost.

Lipičnik (1996: 11-12, 210) pravi, da je "reševanje problemov najbolj civilizirana oblika reševanja konfliktov, pri kateri so vsi udeleženci zaskrbljeni za svoje in tuje potrebe in poglede". Reševanje problemov pripelje do sprememb za vse udeležence, zato je za vse najbolje, da se reševanja (delovnih) problemov lotijo skupaj. Problemi vsakega posameznika prisilijo, da začne nanje gledati z drugega zornega kota. Pogosto je prisiljen zbrati dodatne informacije, ki mu lahko pomagajo pri reševanju problema. Ker problemi silijo ljudi v reakcije, jih s tem zaposlujejo in motivirajo za nove spremembe in napredek. Rešitve pogosto

⁸⁶ "Za homogeno in uspešno skupino ni nerešljivega problema. Bolj kot vodja (ali namesto njega) jo vodita skupna motivacija in želja po rešitvi problema. Ustvarjalna skupina pred sabo podira tako rekoč vse ovire in gre naprej. Če problema ne rešuješ, sam postaneš del problema" (Sriča, 1999: 174-175, 203).

⁸⁷ Postavljanje vprašanj, pravzaprav ustvarjanje zaznav novih problemov velja v psihologiji za enega od viškov ustvarjalnosti in implicira tudi njihovo reševanje (Likar v Likar in drugi, 2002: 8).

niso reševanje enostavnih nalog, zato je potrebno stalno prilagajanje in iskanje novih alternativ. Ljudje pogosto ugotavljajo, da bi se brez problemov počutili slabo. Iz tega je mogoče sklepati, da se zavedajo pozitivnih vplivov problemov, saj jih ti silijo v stalne aktivnosti. Zavedajo se, da so problemi nekaj vsakdanjega in se jih zato ne izogibajo.

Vodenje ustvarjalnosti zahteva od vseh vpletenih tudi generiranje novega znanja. Mayer (v Kovač in drugi, 2004: 133) razloži, da vse hitrejše in vse bolj sestavljene spremembe zahtevajo izvorno prilagajanje nanje, kajti receptov ni. Reševanje problemov zahteva originalno znanje, ki si ga je treba dobesedno sproti izmišljati. Pri tem velja dodati mnenje Sriče (1999: 115-116), da čim bolj zapleten in težji je problem, tem več je treba imeti domišljije, inventivnosti in ustvarjalnosti pri generiranju idej, s katerimi bi ga lahko poskusili obvladati⁸⁸. Ne pravi zaman pregovor, da "je lahko pluti po mirnem morju, v razburkanih vodah pa so potrebni najboljši krmarji".

Proces ustvarjalnega reševanja problemov Proctor (1999 v Berginc in Krč, 2001: 184) deli na šest stopenj:

- 1) iskanje dejstev – definiranje področja problema,
- 2) iskanje dejstev – zbiranje informacij,
- 3) iskanje problema – natančno definiranje problema,
- 4) iskanje idej – generiranje rešitev problema,
- 5) iskanje rešitev – vrednotenje in izbiranje med možnimi alternativami,
- 6) sprejetje rešitve – natančno udejanjanje izbrane rešitve.

Vsaka stopnja vključuje aktivnosti, ki primarno zahtevajo divergentni način mišljenja, šele kasneje vključimo konvergentni način. Ko razmišljamo na divergentni način, moramo priti do čim večjega števila idej in rešitev. Nato dosežemo zeleno raven pridobljenih idej in nastopi konvergentni način preučevanja problema. Najboljše so uporabne rešitve problema.

Šeststopenjski model Berginc in Krč (2001: 184) nadgradita z naslednjimi stopnjami:

- ☒ konstantno analiziranje okolja,
- ☒ specifikacija predvidevanj,
- ☒ kontroling (nadziranje) za zagotavljanje ciljev, ki so doseženi v rezultatih.

Pri tem ni nujno, da ustvarjalni proces reševanja problemov poteka po vseh navedenih stopnjah. Vsaka stopnja predstavlja individualno enoto, ki se lahko dodatno nadgrajuje. Včasih, denimo, preidemo do hitreje izbrane rešitve problema, še preden smo uspeli generirati različne ideje rešitev. Pri definiranju problemov je zelo pomembno čim boljše razumevanje ciljev, ki bi jih tim rad dosegel. Na ta način se lahko bolje spozna dejavnike, ki otežujejo ali onemogočajo uresničevanje ciljev, bolje se lahko spozna tudi dejavnike, ki njihovo uresničevanje spodbujajo ali olajšajo. Pri generiranju rešitev problemov je potrebno čim jasneje opredeliti in oblikovati uporabne možnosti, saj se s tem povečuje verjetnost za zadovoljivo rešitev problemov. Oblikovati je potrebno čim večje število novih idej. Odločanje mora temeljiti na sistematičnem ocenjevanju možnosti glede na merila, ki so bila predhodno postavljena. Bolje ko je opravljeno delo pri generiranju možnosti in določanju možnih rezultatov, večja je možnost da bo izbrana učinkovita rešitev.

V procesu ustvarjalnega reševanja problemov nikakor ne sme biti izpuščeno ocenjevanje rezultatov. Namen ocenjevanja je določanje, v kolikšni meri so dejanja rešila problem. Ta korak vodi zopet nazaj k analizi okolja, s čimer se začne nov krog ustvarjalnega reševanja problemov. Pomembno je spoznati pomanjkljivosti lastnih rešitev in veliko pozornosti posvečati vsem stopnjam, še posebno pa stalnemu analiziranju okolja oziroma ugotavljanju

⁸⁸ Sriča (1999: 206) tudi pravi, da zapletenih problemov ne smemo deliti na rešljive in nerešljive, temveč na tiste, ki se nam jih je že posrečilo obvladati, in na tiste, ki nam jih bo kmalu uspelo obvladati.

prisotnosti problemov. Velja še enkrat poudariti, da problemi poleg nevarnosti lahko vključujejo tudi priložnosti. Tim mora biti pripravljen na hitre odzive na probleme ali priložnosti takoj, ko se zgodijo, ali celo prej.

Sriča (1999: 58) meni, da se mora človek, ki se sooča s problemom in bi ga rad ustvarjalno rešil, problemu povsem prepustiti z vsemi svojimi čutili in celotnim intelektualnim potencialom. Ekskluzivnost, zaprtost, predsodki, trdoglavost, togost in druge oblike zadržkov otežujejo kakovostno zbiranje informacij in povzročijo, da nekaterih bistvenih dejstev ne upoštevamo. Ustvarjalno reševanje problemov se pri nekaterih inventivnih ljudeh spremeni v pravo obsedenost. To pomeni, da ves čas "živijo" s problemom, se z njim identificirajo, njegova rešitev pa postane izziv, ki mu ne morejo pobegniti. Peale (2003) zato predstavi nekaj preprostih nasvetov pri reševanju problemov:

- bodite prepričani, da za vsak problem obstaja rešitev,
- umirite se – napetost zavira razmišljanje,
- lotite se problemov, kot da so lahki, ne poskušajte na silo priti do odgovora – rešitev se mora pojaviti v jasni obliki,
- vsa dejstva zberite nepristransko, neosebno in razsodno,
- zapišite jih, ker takrat, ko človek piše, tudi razmišlja in besede ter misli spravlja v sistem – z zapisom postane problem objektivni,
- zaupajte v svojo sposobnost intuicije.

O problemih v timu morajo veliko razmišljati in se o njih pogovarjati prav vsi. Če so pozitivno naravnani, so jim tudi rešitve bližje. Pri tem je naloga vodje, ki svoj tim vodi ustvarjalno, da sprejema več različnih rešitev problema, sprejema več pristopov k problemu, dovoljuje več razlag problema ter enako vrednoti različne pristope, pojasnila in rešitve.

V procesu ustvarjalnega reševanja problemov Maxwell (1999: 91) izpostavi nepogrešljivo zmožnost vodje, da problem prepozna še pred njegovim pojavom. Pod dobrim vodstvom redko pride do težav večjih razsežnosti, saj jih vodstvo pravočasno prepozna in odpravi ali celo predhodno predvidi in se težavam izogne pred nastankom. Veliki voditelji zaznajo problem v naslednjem zaporedju:

- preden ga vidijo, ga čutijo (intuicija),
- začenjajo ga iskati in postavljajo vprašanja (radovednost),
- zbirajo podatke (procesiranje),
- občutke o svojih odkritjih delijo z nekaj zaupnimi kolegi (komuniciranje),
- problem definirajo v pisni obliki (oblikovanje),
- preverijo vire (presoja),
- sprejmejo odločitev (vodenje).

5.2.11. Ustvarjalnost pri reševanju konfliktov tima

Prisotnost problemov je pogosto razlog za konflikte, zato želim tudi konfliktom nameniti posebno pozornost. Najdemo jih v vsakem timu, tudi ustvarjalno vodenem. Cimerman in drugi (2003: 116) opozorijo, da tako kot na drugih področjih življenja se konfliktov tudi pri ustvarjalnem vodenju tima nikakor ne sme potiskati ob stran, temveč se jih je potrebno preudarno lotiti. Pri obvladovanju konfliktov je treba izbrati ustrezen način za njihovo reševanje. Cilj vsekakor ne sme biti težnja k odpravi vseh konfliktov, ampak k temu, da konflikte koristno uporabimo za uspešnejše delovanje. Kržišnik (2004b) o cilju reševanja

konflikta pravi, da to ni strinjanje za vsako ceno – tudi za ceno demotiviranosti za kakršnokoli nadaljnje sodelovanje – temveč vzpostavitev resničnega razumevanja.

Do konfliktov v timu pride z nakopičenjem antagonističnih procesov. Konflikt je izraženo nasprotje, ki se kaže v neusklajenih aktivnostih in dejavnostih, v nesprejemanju pobud in predlogov drugih, v prestižnih bojih in borbah za položaje in statuse, za moč in lastnino. Ni nujno, da so konflikti vedno škodljivi za socialno klimo. Tako kot pri osebnih tudi pri socialnih konfliktih razlikujemo konstruktivne socialne konflikte in rušilne (destruktivne) socialne konflikte. Razlika med konstruktivnimi in destruktivnimi konflikti je v načinu soočanja s konfliktom in ne v naravi konflikta. Če se tim sooči s problemi, ki povzročajo napetosti in konflikte, potem govorimo o konstruktivnem konfliktu. Če pa se ne sooči s problemi in skuša rešiti samo konflikte, ne pa tudi problemov, potem govorimo o destruktivnih konfliktih. Destruktivno reševanje konfliktov pomeni povečanje pritiskov, agresije med člani, obtoževanja, begi iz tima, iskanje grešnega kozla znotraj tima ali iskanje zunanjega sovražnika. O konstruktivnih konfliktih lahko govorimo tudi kot o spodbujevalcih razvoja. Konflikti, ki so posledica nezadovoljstva z obstoječim in iskanje novih strategij, lahko privedejo do pozitivnih sprememb v delovanju tima, ki tako lahko privede do novih idej, dejavnosti, odnosov. Le destruktivni konflikti imajo škodljive posledice in lahko privedejo do motenj v delovanju tima in ogrozijo njegov obstoj.

Konflikti so neizbežni. Zelo je pomembno, kako dosežemo ravnovesje v timu in kako izurjeni so njegovi člani pri sodelovanju. Konflikti opogumljajo člane tima, da razmišljajo na različne in nove načine, da porajajo kritična izhodišča za razpravo in identificirajo ovire na poti do uspeha. Konflikti, s katerimi se sooča tim, niso nujno slabi. Ponavadi konflikt pomeni opozorilo timu, da nekaj ni v redu. Ni konflikt tisti, ki je slab, ampak način, kako se z njim ravna, dela razlike v stopnji timskega dela, ki jo lahko tim doseže. Če se na konflikt odzovemo na pravi način, lahko sprosti ustvarjalno energijo, ki bi bila drugače ujeta v nesoglasja in prerekanja (Isabella, v Purg in drugi, 2003: 58, 74-75). Predstavljeno potrjuje tudi Sutton (2002: 1) z navedbo, da se vse več znanstvenikov in raziskovalcev področja ustvarjalnosti strinja, da je konfliktnost z idejami lahko tudi dobra oziroma koristna. Gre za tekmovalnost pri razvoju in preizkušanju idej, saj to pomeni več možnosti za nova znanja in nove vidike. Clark (1999: 2-3) in West (2001: 48) dodata, da timi, kjer vedno obstaja samo soglasje, ne živijo v polni meri, podjetju pa verjetno manjka ustvarjalnosti.

O možnostih vodje pri ravnanju s konflikti Cimerman in drugi (2003: 116) pravijo, da se lahko odločijo za lastno prevlado, sodelovanje, kompromis, izogibanje konfliktu ali prilagajanje drugim. V različnih situacijah so ustrezni različni načini. Tudi Isabella (v Purg in drugi, 2003: 75) omeni in predstavi pet strategij ravnanja s konflikti v timu:

- **sodelovanje**: iskanje skupnih rešitev, ki vključujejo zadeve vseh vpletenih v konflikt,
- **tekmovanje**: bojevanje za prioriteto možnost z dokazovanjem in iskanjem slabosti v predlogih drugih, cilj je zmagati,
- **sporazumevanje**: prilagajanje stališč enega stališčem drugega, v zameno se pričakuje, da bodo v takih primerih v prihodnosti enako ravnali tudi drugi,
- **prilagajanje**: razumevanje pomena konflikta za druge s tem, da se jim dopušča ohranjati lastno pot,
- **izogibanje**: odsotnost zanimanja za konflikt ali ignoriranje, da ta sploh obstaja.

Strategije, ki ustvarjajo rezultat "zmaga-poraz", kot sta tekmovanje ali izogibanje, so manj ugodne. Strategije prilagajanja, sporazumevanja in sodelovanja so usmerjene k uspešnejšim rešitvam, ker je vsaka osnovana na skrbi za druge in ne prvenstveno na skrbi za sebe.

Zaskrbljujoča in nekoliko presenetljiva je ugotovitev Kržišnika (2004a), da "timsko delo pogosto postane podobno otroškemu prerekanju v peskovniku, puljenju lopatk iz rok in

skakanju po peščenih gradovih drugih. Večino ljudi v kolektivih družijo želje po pozitivnih spremembah v delovnem okolju, vendar so lahko timi tudi polni uničevalne komunikacije, užaljenosti, vrtičkarstva, frustriranosti in prihuljenih nagajanj".

Res je, da različna mnenja v timu velikokrat privedejo do konfliktov, toda ti so pogoj za dobro in ustvarjalno delo. To pomeni, da vsak misli s svojo glavo in vemo, da več glav več ve. Spori znotraj tima so pogosto povsem banalne narave in se razvijejo v dokazovanje nekakšnih medsebojnih razmerij. Kadar gre za veliko notranjih nasprotij, se ljudje zapirajo v svoje kroge, v nekakšne samoobrambne mehanizme. Zanje je značilno, da zbirokratizirajo proces odločanja in tako nihče ne želi sprejemati odločitev, nenehno skušajo prevaliti odgovornost navzgor ali se ji izogniti. Če v timu obstaja konflikt, ga je treba prinesiti "na površje" in ga ne puščati "pod vodo". Pri vsem tem je izjemnega pomena, da vodja zna presegati, reševati ali vsaj blažiti konflikte. Nikakor si ne sme privoščiti, da bi se izognil soočenju s konflikti. Potrebno jih je sproti in konstruktivno reševati z odkrivanjem vzrokov in z odprtim dialogom s sptimi.

Pri ustvarjalnem reševanju konfliktov se je nujno dogovoriti za sodelovanje, ki ne pozna zmagovalca ali poraženca. Če so osebe, ki so vpletene v konflikt, odprte in ga jemljejo kot priložnost, poskušajo razumeti drug drugega in s tem širijo tudi lastno obzorje. Vsi nekaj pridobijo, bolje razumejo okolje konflikta, in kar je zelo pomembno, napredujejo kot osebnosti. Naloga vodje, ki je moderator oziroma usmerjevalec konflikta, je, da stori vse za dosego dogovora o konkretni težavi ali vprašanju. To ne pomeni, da konflikte rešuje namesto v konflikt vpletenih oseb. Vodja ima dve možnosti. Lahko se povsem osredotoči na proces in kakovost komunikacije, medtem ko pravo rešitev sprejmejo osebe same brez njegove pomoči. Če ima v okoliščine in naravo konflikta širši vpogled, lahko predstavi svoje izkušnje in predloge, a mora paziti, da v tem primeru pusti, naj osebe same poiščejo najboljšo rešitev za vse. Ustvariti mora okoliščine, v katerih se vsi počutijo varno. Med vrline moderatorja konfliktov uvrščamo nevtralnost, doslednost, prožnost, odzivnost in sposobnost vživljanja v drugo osebo. Sebe mora potisniti v ozadje dogajanja. Doseči mora, da osebe v konfliktu stopijo iz svojih vlog, čeprav se v njih dobro počutijo. Ustvariti mora ozračje medsebojnega zaupanja in ne sme zameriti, če mu osebe v konfliktu ne zaupajo takoj. Prav tako jih ne more prisiliti v komunikacijo, saj se mora vsak odločiti sam. Biti mora subjekt z lastnim jazom in prepričanji, ki ima možnost izraziti svoje mnenje. Če hoče moderator konflikta doseči, da bodo ljudje sodelovali, jim mora dati občutek svobode in enakopravnosti. Pravila morajo biti za vse enaka. Ljudi, ki delajo težave, je najbolje vključiti in povečati njihovo aktivnost, namesto da se z njimi bojujemo. Po razrešenem konfliktu se praviloma odnos med osebami izboljša, bolje se razumejo in lažje sodelujejo. Po nerazrešenem konfliktu pa je slabše kot prej⁸⁹ (Čelebič, 2005).

Odlično opozorilo na pomen pravočasnega prepoznavanja in reševanja konfliktov v timu poda Isabella (v Purg in drugi, 2003: 64-65) s tem, da jih primerja z dogajanjem v naravi: ko določen pritisk narašča, se mora zemljišče stresti, da se pritisk sprostí. Tresenje lahko primerjamo s konfliktom, ki zamaje tim. Vsa majhna tresenja imajo svojo vlogo v preprečevanju, da bi naraščajoči pritisk povzročil eksplozijo. Verjeti v to, da bo, ko bomo rešili konflikt, vse urejeno, pomeni zanikanje realnosti, kaj pravzaprav sodelovanje sploh pomeni.

⁸⁹ Po navidezno rešenih konfliktih se v timih še poglobljata antagonizem in kronična zafrustriranost, kar nažira dinamiko tima in atmosfero. Zakopani negativni občutki pa pridejo na plan ob prvem naslednjem zapletu (Kržišnik, 2004b).

5.2.12. Ustvarjalno vzdušje v timu

Ustvarjalno vzdušje v timu razumem kot splet vseh notranjih odnosov med vsemi pripadniki tima. Menim, da ima ustvarjalno vzdušje izjemen vpliv na ustvarjalnost rezultatov dela.

Obsežna literatura omenja številne različne izraze, ki jim je skupni imenovalec odraz psihološkega stanja odnosov med ljudmi oziroma počutja zaposlenih pri delu. Kot najustreznejšo ocenjujem uporabo izraza vzdušje oziroma v tem delu ustvarjalnega vzdušja v timu. Le redki avtorji uporabijo izraz vzdušje in kot je razvidno v nadaljevanju, pri večini prevladuje uporaba izraza organizacijska klima, zasledimo tudi izraze psihološka klima, socialna klima, delovno ozračje, osebnost podjetja, vzdušje v podjetju...

Gilmer (v Lipičnik, 1998: 73) pravi, da se organizacije med seboj razlikujejo zaradi klime. Ne razlikujejo se le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenje najdemo pri ljudeh. Te razlike so povezane s psihološkimi strukturami. Nekateri ljudje naj bi bili zadovoljni s svojim delovnim mestom in to včasih iz istih razlogov, zaradi katerih so drugi nezadovoljni. Tako naj bi individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjale klimo, ki je zelo pomembna za posameznika in organizacijo. O organizacijski klimi govori tudi Možina (1990: 50) in jo opiše kot psihološko strukturo organizacije. Doda, da gre za kvaliteto organizacijskega notranjega okolja ter je rezultat vodenja in politike članov. V veliki meri je odraz interakcije organizacije ali individualnih ciljev, potreb in sposobnosti.

Izkušnje o tem, kako močno se čutijo člani skupine povezani s skupino, koliko jo čutijo kot neko celoto, koliko so solidarni med seboj, kako privlačna se jim zdi skupina, kakšno odgovornost do nalog skupine čutijo, imenuje Uletova (2004: 359) z izrazom socialna klima v skupini. Ta je odvisna od povezanosti skupine in od privlačnosti skupine za posameznike. Visoka povezanost neke skupine se kaže v prevladovanju pozitivnih čustev med člani, v občutku odgovornosti za njen uspeh ali neuspeh, v razvitem občutku pripadnosti skupini, v privlačnosti skupine za člane (in tudi za nečlane). Nizka povezanost se kaže v prevladovanju negativnih čustev med člani ali v sovražnosti in konfliktnosti, v pomanjkanju občutka skupinske pripadnosti, v odsotnosti občutka odgovornosti za njen uspeh ali neuspeh, v neprivlačnosti skupine za člane.

Najustreznejše poimenovanje tako imenovanega psihološkega stanja odnosov med ljudmi, ponudi Mayer (1994: 108), ko ustvarjalno vzdušje opredeli kot "večdimenzionalno psihološko kategorijo, ki samodejno spodbuja kreativnost. Gre za občutek zaželenosti ustvarjalne pobude in za ustrezne povratne informacije ter učinke, ki nemudoma sledijo uspehom in neuspehom. V sociološkem smislu je izražena težnja po aktivnem sodelovanju med človeško in strokovno zanimivimi osebnostmi, ki imajo sorodne profesionalne vrednote in poslovne cilje".

Rus (1994: 8, 11-12) meni, da lahko v vsaki organizaciji govorimo o določenem vzdušju, ki je na eni strani posledica delovanja celote faktorjev v organizaciji, na drugi strani pa vpliva na celoto dogajanj v njej. Vzdušje ima lahko pozitiven ali negativen vpliv na doseganje storilnosti, ciljev oziroma na uresničevanje socialno-emocionalnih odnosov. Indikatorje vzdušja deli na **objektivne** (objektivni vidiki konfliktov – njihovo število, trajanje, posledice, število udeleženih protagonistov, način reševanja konfliktov – absentizem ali izostanki iz dela; "upočasnjeno" delo; fluktuacija delovne sile; obstoj različnih klik oziroma neformalnih skupin za pritisk); in **subjektivne** (motivacija; pripravljenost za doseganje ciljev skupine; "občutek" kolektivne moči; zadovoljstvo z delom, sodelavci, skupino, v kateri se dela, in organizacijo kot celoto).

O objektivnih in subjektivnih značilnostih razmišlja tudi Uletova (2004: 360) in pravi, da je socialna klima odvisna od objektivnih značilnosti skupine: od učinkovitosti skupine navzven, doseganja uspehov, velikosti in strukture skupine. Odraža se v doživljanju in zaznavi članov skupine. Socialna klima je zato objektivna značilnost skupine, lahko jo merimo, preverjamo. Vključuje tudi izrazito psihološki, subjektivni, doživljajski vidik, predvsem zato, ker doživljanje socialne klime vpliva na obnašanje, aktivnost in učinkovitost posameznikov ter skupine kot celote. Objektivni kazalci socialne klime so aktivnost ali pasivnost oziroma apatičnost članov skupine, enotnost skupine v odločanju, prisotnost ali odsotnost napetosti in konfliktov, ustvarjanje koalicij, klik ter agresivnost v skupini. Subjektivni kazalci socialne klime so: občutek pripadnosti skupini oziroma tako imenovani "mi" občutek, lojalnost članov do skupine, internalizacija skupinskih ciljev, stališč, norm, občutek solidarnosti s skupino, pripravljenost za odrekanje lastnim koristim v skupno korist, občutek skupinske moči. Prisotnost pozitivnih objektivnih in subjektivnih kazalcev govori o pozitivni socialni klimi v skupini, odsotnost pozitivnih dejavnikov oziroma prisotnost negativnih dejavnikov kaže na negativno socialno klimo v skupini.

Socialna klima se v skupini razvije kot posledica določenih integrativnih in antagonističnih procesov, ki so prisotni v vsaki skupini. Vprašanje je samo, kateri so močnejši. Socialna klima je torej funkcija integrativnih in antagonističnih procesov. Integrativni procesi združujejo posameznike v skupino. Predvsem so pomembni naslednji:

- skupni interesi, stališča in cilji,
- privlačnost in simpatije med člani,
- čustvena podpora med člani,
- lojalnost in sodelovanje med člani.

Antagonistični procesi člane razdvajajo. Glavni antagonistični procesi so na primer:

- tekmovalnost in prestiž med člani,
- prevladovanje osebnih interesov in ciljev nad skupinskimi,
- borba za položaje in pozicije v skupini,
- nasprotja, konflikti med člani v skupini,
- sovražnost in odbojnost med člani skupine.

Socialni procesi v skupini lahko vodijo do zблиževanja skupine, do povezovanja, dobre socialne klime, lahko sprožajo tudi napetosti, nasprotja, odpore. Če antagonistični procesi niso močni, jih skupina predela in so lahko tudi dejavnik povezovanja. Če so močni, lahko ogrozijo povezanost skupine in tedaj govorimo o konfliktu v skupini ali celo o krizi skupine (Ule, 2004: 360).

Če želimo spremeniti neugodno oziroma nezaželeno klimo, jo moramo najprej proučiti. Kadar se ljudje ne obnašajo v skladu s pričakovanji in potrebami delovne organizacije, se takšno nezaželeno vedenje pripisuje nezaželeni klimi. Lipičnik (1998: 75) meni, da proučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti. Organizacijske klime ni potrebno iskati, ker ta vedno je. Tudi ni potrebno ugotavljati, katere dimenzije klime so prisotne in katere ne, kajti vedno so prisotne vse, vprašanje je le, katere nas zanimajo.

Na ustvarjalnost vzdušja v timu imajo vpliv vrednote vodje in sodelavcev, stil vodenja, velikost tima, ekonomski pogoji... Vodja s svojim stilom vodenja v veliki meri vpliva na ustvarjalnost vzdušja v timu oziroma na odnose med sodelavci, na večje ali manjše zadovoljstvo z delom, sodelavci, timom in podjetjem kot celoto. Sposoben mora biti ustvariti visoko kvalitetne medosebne odnose, katerih temelj sta zaupanje in komunikacija. Izražanje moči in superiornosti mora nadomestiti zaupanje kot eno izmed pomembnejših

osnov za medsebojno sodelovanje. Odličnost komuniciranja služi vodji kot eden ključnih načinov doseganja podpore zaposlenih. Vedeti mora, da je za odličnost medosebnih odnosov potrebno upoštevati razlike med sodelavci, da med njimi vlada vzajemnost, da gre za dajanje in sprejemanje povratnih informacij, za omogočanje osebnega izražanja vsakega sodelavca, da se priznava obstoj konfliktov, različnosti in ne le podobnosti.

Tudi Pirola-Merlo in drugi (v Humphrey, 2002: 498) menijo, da lahko vodja s svojim delovanjem ogromno prispeva k vzdušju na delovnem mestu, in sicer z zagotavljanjem podpore sodelavcem, vzbujanjem občutka pomembnosti in zaželenosti ter s spodbujanjem pozitivne klime in optimizma. Johnson (v Virtanen, 2000: 348) pravi, da je prav vodja tisti, ki lahko navduši svoje sodelavce in obenem doseže čustveno povezanost sodelavcev s svojim delom. Vodja se mora zavedati, da je v precejšnji meri od njega odvisna prisotnost pozitivnih čustev in pozitivnega vzdušja, ki sproži veselje pri delu in doprinese k večji delovni učinkovitosti. Pri tem Cacciopo in drugi (v Lobnikar in Pagon, 1997: 547) menijo, da morajo vodja in zaposleni med seboj ustvariti določeno mero kohezije oziroma povezanosti, če želijo uspešno delovati v skupnem okolju. Zaradi take povezanosti med vodjo in zaposlenimi ter med samimi zaposlenimi, je vpliv organizacijske klime ali delovnega ozračja na posameznike neizbežen. Pojav, ki pripelje do tega, da družbeno okolje oblikuje psihološko vzbujenje, so poimenovali "emocionalna okužba". Opredelili so ga "kot nagnjenost k izražanju emocij neke druge osebe ter ponavljanje takšnega vedenja". Emocionalno okužbo največkrat označujemo s frazami "skupinsko vzdušje" ali "naelektreno ozračje". Do emocionalne okužbe prihaja zlasti v situacijah, ko je interakcija med posamezniki v skupini visoka in ko emocije izraža oseba z visoko stopnjo moči. Posledice emocionalne okužbe za delovno okolje so lahko tako pozitivne kot negativne. Med zaposlenimi in vodjo se lahko poveča stopnja empatije in solidarnosti, poveča se lahko zavzetost za delo in stopnja motivacije, kar pripelje do večje povezanosti oziroma kohezivnosti skupine. Po drugi strani se s širitvijo negativnih emocij kot so strah, zatiranje in pesimizem povečuje stopnja panike, agresije, nemotiviranosti in splošnega nezadovoljstva, kar postopoma pripelje do pogostejših konfliktov in nerazumevanja.

II. EMPIRIČNI DEL

6. RAZISKOVALNA NALOGA z REZULTATI EMPIRIČNE RAZISKAVE

6.1. Priprava, oblikovanje in sestava vprašalnika

V empiričnem delu magistrskega dela pozornost posvečam petnajstim timom izbranega podjetja. Pri vsakem timu na eni strani izpostavim vodjo in na drugi tri njegove sodelavce.

Osnove za raziskovanje ustvarjalnosti vodenja tima sem pridobival s študijem obsežne teorije ustvarjalnosti in vodenja, s preučevanjem različnih študij primerov s področja vodenja, pomemben del osnov pa, kot je bilo uvodoma že navedeno, predstavljajo moja radovedna opazovanja, izkušnje in razmišljanja o ustvarjalnosti oziroma pogosto žal tudi neustvarjalnosti pri vodenju tako zelo dragocenih virov, kot so naši sodelavci. Na osnovi predstavljenega sem oblikoval vprašalnik. Deset vprašanj je prirejenih na osnovi vprašanj, s katerimi sta Redja in Pagon (2002) merila stile vodenja v slovenski policiji oziroma na osnovi proučevanja stilov vodenja slovenskih podjetnikov. To sta merila Lobnikar in Pagon (2002).

Pomemben vir informacij so tudi izsledki tako imenovanega opazovanja z udeležbo in pogovorov z nekaj vodji in sodelavci izbranega podjetja. Vse najrazličnejše informacije so pripomogle pri izpostavitvi tistih dimenzij, ki sem jih ocenil kot pomembne za moje raziskovanje ustvarjalnosti vodenja tima.

Pri oblikovanju vprašalnika sem uporabil Likertov tip vprašalnika, kjer ocena "1" pomeni popolno nestrinjanje, ocena "2" nestrinjanje, ocena "3" delno strinjanje, ocena "4" strinjanje in ocena "5" popolno strinjanje.

Najprej sem oblikoval vprašalnik za vodjo tima (glej Prilogo A):

- prvi del sestavlja 18 trditev, ki so namenjene raziskovanju **stila vodenja tima** – ali vodja uporablja demokratični in participativni ali avtoritarni stil vodenja,
- tudi drugi del ima tudi 18 trditev, namenjenih raziskovanju **samopodobe vodje tima** – ali je ta pozitivna ali je negativna,
- tretji del vključuje 16 trditev, namenjenih raziskovanju **ustvarjalnega vzdušja v timu**,
- sledita dve skupini trditev za oceno **ustvarjalnosti rezultatov dela tima** in oceno **prispevka vodenja vodje k ustvarjalnosti tima**. Tudi ti dve sta Likertovega tipa s petstopenjsko lestvico in ocena "1" pomeni rutinsko, ocena "2" predvsem rutinsko, ocena "3" ustvarjalno, ocena "4" zelo ustvarjalno in ocena "5" izvirno ustvarjalno oziroma zgled ustvarjalnosti,
- zadnji del predstavljajo tri splošna vprašanja o spolu, starosti in izobrazbi vodje tima ter njegovih sodelavcev v timu in so le informativne narave.

V nadaljevanju sem vprašalnik za vodjo priredil za sodelavce v timu (glej Prilogo B). Tudi oni so ocenili stil vodenja tima, ocenili podobo vodje "v njihovih očeh", ustvarjalno vzdušje v timu, ustvarjalnost rezultatov dela tima, prispevek vodjevega vodenja k ustvarjalnosti tima in odgovorili na tri splošna vprašanja. Zanimivo bo primerjati njihove ocene in samoocene vodij.

Indikatorji za spremenljivko stil vodenja tima:

- V1 - Sodelavcem omogočam svobodo pri delu.
- V2 - Bistveno zame je dosežati delovne cilje, včasih tudi ne glede na uporabljena sredstva.
- V3 - Vsakemu sodelavcu natančno določim delovne naloge.
- V4 - Sodelavce spodbujam k tekmovanju za večjo uspešnost.
- V5 - Sodelavcem jasno povem svoja stališča in od njih zahtevam, da se jih striktno držijo.
- V6 - Med sodelavci ohranjam in krepiam čim bolj prijateljske odnose.
- V7 - Zaupam sodelavcem in jih ne kontroliram pri delu.
- V8 - Sodelavcem ne pojasnujem svojih odločitev.
- V9 - Sodelavcem vedno razložim, zakaj naj upoštevajo predpise in norme.
- V10 - Odločitve in odgovornost poverjam sodelavcem.
- V11 - Kadar gre kaj narobe, uvedem močnejši nadzor in zaostrim osebno odgovornost.
- V12 - Konflikte med sodelavci rešujem z dogovarjanjem in pogajanjem.
- V13 - Konflikte med sodelavci rešujem skladno s predpisanimi postopki.
- V14 - Skrbim, da sodelavci sproti prejemajo povratne informacije.
- V15 - Sodelavcem izražam kritiko na način, ki jih ne žali, marveč jih spodbuja.
- V16 - Imam razumevanje za težave in probleme sodelavcev pri delu.
- V17 - Vzamem si čas za razgovore, saj tako bolje spoznam svoje sodelavce.
- V18 - Sodelavcem pomagam pri uresničevanju njihovih ustvarjalnih zamisli.

Indikatorji za spremenljivko samopodoba vodje tima:

- V19 - Pri vodenju tima uveljavljam preraščanje rutine z ustvarjalnostjo.
- V20 - Vse aktivnosti tima skrbno načrtujem z vidika količine, kakovosti in časa.
- V21 - Pri vodenju sem odločen/-čna pri izpeljavi nalog in doseganju postavljenih ciljev.
- V22 - Iz povprečnih posameznikov znam narediti odlično ekipo.
- V23 - Znam ustvariti ozračje pripadnosti timu.
- V24 - Avtoriteto gradim na korektnih odnosih s sodelavci in strokovnosti.
- V25 - Do sodelavcev sem prijazen/-zna in prizanesljiv/-a.
- V26 - Medsebojne odnose gradim v duhu iskrenosti in poštenosti.
- V27 - V vsakem sodelavcu najdem najboljše lastnosti.
- V28 - Sem široko razgledan/-a in vedno pripravljen/-a sprejemati nova znanja.
- V29 - Sodelavcem omogočam neprestano učenje in urjenje veščin.
- V30 - Spodbujam iniciativo in inovativnost sodelavcev.
- V31 - Sodelavcem sem vedno na voljo za nasvet in pomoč.
- V32 - Vem, kaj motivira vsakega izmed sodelavcev zato k temu pristopam individualno.
- V33 - Sem strpen/-pna pri nasprotovanju svojim stališčem in ne vsiljujem svojega mnenja.
- V34 - Medsebojne spore rešujem "iz oči v oči" z vpletenimi sodelavci.
- V35 - Skušam poenostaviti zapletene okoliščine.
- V36 - Pri reševanju problemov dajem prednost novim in ustvarjalnim idejam.

Indikatorji za spremenljivko ustvarjalno vzdušje v timu:

- V37 - V timu prevladujejo spoštljivi medosebni odnosi.
- V38 - Naše sodelovanje temelji na medsebojnem zaupanju in pomoči.
- V39 - V timu je prisotno ozračje toplote, varnosti in optimizma.
- V40 - Medsebojne odnose bogatimo s humorjem in prijaznostjo.
- V41 - Cilji tima so jasno formulirani, privlačni in izzivalni.
- V42 - V timu je zaželeno dajanje iniciativ, predlogov in idej.
- V43 - V timu vse probleme rešujemo vzajemno.
- V44 - V komunikaciji med nami prevladuje sproščen odnos.
- V45 - Običajno pohvalimo drug drugega za dobro opravljeno delo.
- V46 - Različnost mnenj razumemo kot možnost bogatitve z ustvarjalnimi idejami drugih.

- V47 - Ne dajemo zavajajočih informacij in ne zadržujemo pomembnih.
- V48 - Medsebojne konflikte rešujemo sproti in soglasno.
- V49 - Konfliktom se raje izogibamo, ker je to najboljši način za njihovo reševanje.
- V50 - V timu si delimo uspehe in neuspehe.
- V51 - Svoje in tuje napake pojmuje kot novo izkušnjo.
- V52 - Ustvarjalnost našega dela se upošteva pri napredovanju članov tima.

Opisne ocene ustvarjalnosti rezultatov dela tima:

- So izvirno ustvarjalni, pojavljajo se nove ideje, izboljšave in rešitve.
- So zelo ustvarjalni, rezultat je dodajanje novih elementov obstoječemu.
- So ustvarjalni, ker dajejo koristne predloge.
- So predvsem rutinski, le izjemoma ustvarjalni.
- So povsem rutinski, ponavljajoči, brez pridiha ustvarjalnosti.

Opisne ocene prispevka vodjinega vodenja k ustvarjalnosti tima:

- Vodenje je zgled ustvarjalnega vodenja in izredna spodbuda ustvarjalnosti celotnega tima z odličnostjo motiviranja, komuniciranja, poverjanja, reševanja problemov in izjemne kakovosti medsebojnih odnosov.
- Vodenje je zelo ustvarjalno, sodelavcem omogočam velik vpliv pri sprejemanju odločitev; zagotavljam visoko motiviranost in sproščenost pri komuniciranju. Velik pomen dajem upoštevanju potreb sodelavcev in oblikovanju prijetnega vzdušja.
- Vodenje je ustvarjalno. Največji poudarek dajem visoko postavljenim ciljem in storilnostni usmerjenosti sodelavcev.
- Vodenje je predvsem rutinsko, le izjemoma ustvarjalno. Za predvideni potek dela določim pisna navodila. Pri izvajanju nalog se je potrebno držati standardnih postopkov.
- Vodenje je povsem rutinsko. Poudarjam sistematičnost in nadzorno razsežnost. O vsemu odločam sam/-a, sodelavcem le posredujem odločitve. Motivacija je stvar sodelavcev, komuniciranje enosmerno, problemom se izogibam.

6.2. Opis vzorca, metode in instrumentarija

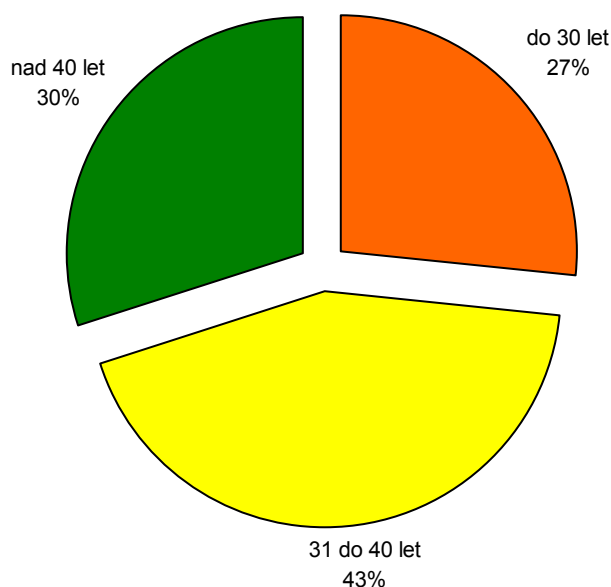
Raziskavo magistrskega dela o ustvarjalnosti vodenja tima sem opravil v podjetju, ki želi ostati anonimno. Skladno z dogovorom lahko navedem, da podjetje uvrščamo med večje in pomembnejše subjekte s področja slovenskega finančnega poslovanja.

Ciljno skupino raziskave predstavlja 15 timov izbranega podjetja. Vsakemu timu sem razdelil štiri vprašalnike: vodji tima in trem sodelavcem v timu. Skupno torej 60 vprašalnikov in prav toliko sem jih tudi vključil v analizo. Odziv anketiranih je bil nad pričakovanji in izredno razveseljiv.

Ker imajo prve tri spremenljivke (stil vodenja tima, samopodoba vodje tima in ustvarjalno vzdušje tima) precejšnje število indikatorjev, sem pri vsaki izmed omenjenih spremenljivk uporabil faktorsko analizo, ki reducira prostor in s tem poenostavi strukturo. Rezultat tega so neodvisne dimenzije ali faktorji. Za faktorsko analizo sem uporabil metodo "*Maximum likelihood*" (metodo največje verjetnosti). V nadaljevanju sem pri vsakem indikatorju pozornost posvetil pridobljeni povprečni oceni. Morebitne razlike v ocenah med vodji in sodelavci sem ugotavljal s pomočjo T-testa, veljavnost hipotez pa s pomočjo regresijske analize.

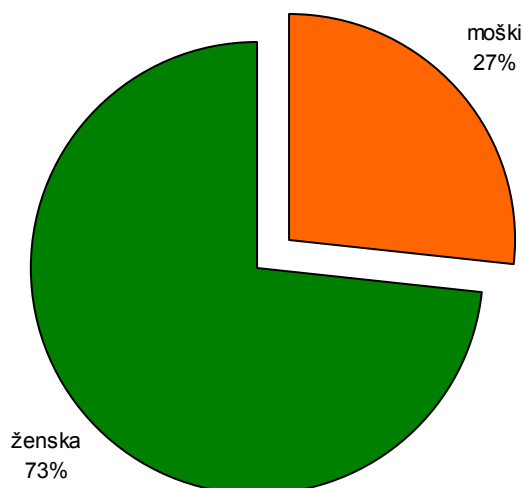
Povprečna starost anketiranih je 36 let in pol, pri tem ima najmlajši 22 let, dva najstarejša 52 let. Anketirane sem po starosti razdelil na tri skupine: 16 anketiranih (27 %) je starih do 30 let, 26 anketiranih (43 %) je starih med 31 in 40 let, 18 anketiranih (30 %) je starejših od 40 let.

Med vodji sta 2 (13 %) stara do 30 let, 7 (47 %) je starih med 31 in 40 let, 6 vodij (40 %) je starejših od 40 let. Pri sodelavcih jih je 14 (31 %) starih do 30 let, 19 (42 %) je starih med 31 in 40 let, 12 (27 %) je starejših od 40 let.



Slika 10: Starost anketiranih

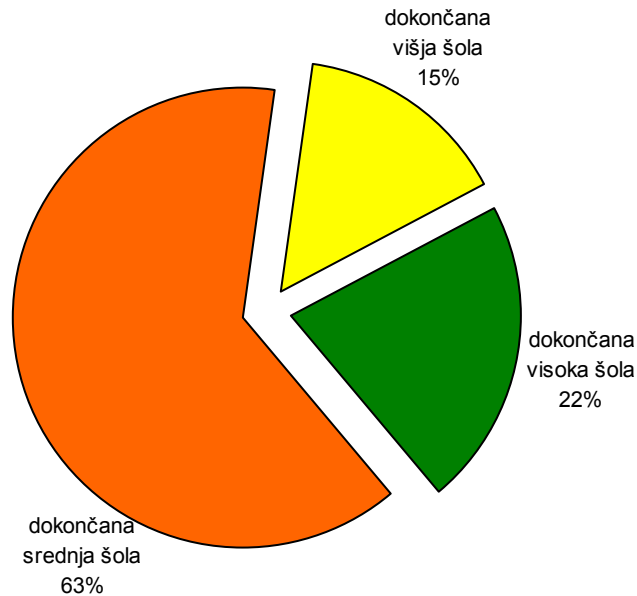
V raziskavi je sodelovalo 16 moških (27 %) in 44 žensk (73 %).



Slika 11: Spol anketiranih

Največ anketiranih, 38 (63 %), ima dokončano srednjo šolo, 9 (15 %) višjo šolo, 13 anketiranih (22 %) ima dokončano visoko šolo.

Od tega imajo 4 vodje (27 %) dokončano srednjo šolo, 2 (13 %) višjo šolo, 9 vodij (60 %) ima dokončano visoko šolo. Pri sodelavcih jih ima 34 (75 %) dokončano srednjo šolo, 7 (16 %) višjo šolo in le 4 sodelavci (9 %) imajo dokončano visoko šolo.



Slika 12: Izobrazba anketiranih

Priprava anketnih vprašalnikov je potekala od meseca februarja do aprila 2005, ko je bila anketa tudi izvedena. Postopek statistične analize in obdelave podatkov v programu SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) je potekal jeseni 2005.

6.3. Rezultati in razprava

V želji raziskovanja ustvarjalnosti vodenja timov izbranega podjetja in preverjanja uvodoma postavljene hipoteze, da "vodenje tima vpliva na ustvarjalnost pri delu članov tima", sem anketirane poprosil, da pri predstavljenih trditvah izberejo tiste ocene, ki najbolj opisujejo dejansko stanje v njihovem timu glede stila vodenja, (samo)podobe vodje, ustvarjalnega vzdušja, ustvarjalnosti rezultatov dela in prispevka vodenja k ustvarjalnosti tima.

6.3.1. Stil vodenja tima

Zaradi precejšnjega števila indikatorjev pri spremenljivki stil vodenja tima se najprej odločim za uporabo faktorjske analize, s katero bom pridobil neodvisne dimenzije ali faktorje. Za faktorjsko analizo sem uporabil metodo "*Maximum likelihood*" (metodo največje verjetnosti) in pravokotno rotacijo Varimax.

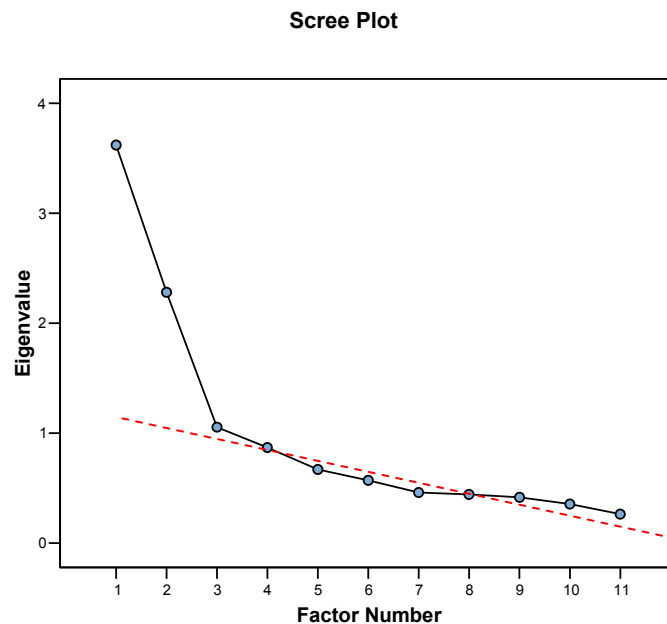
V tabeli (Tabela 1) so predstavljene opisne statistike za indikatorje, ki pojasnjujejo spremenljivko *stil vodenja tima*.

Tabela 1: Opisne statistike indikatorjev za spremenljivko stil vodenja tima

	Povprečje	Standardna napaka povprečja	Standardni odklon	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	Minimum	Maksimum
V1 Sodelavcem omogočam svobodo pri delu.	4,1833	,11273	,87317	-1,636	3,407	1,00	5,00
V2 Bistveno zame je dosegati delovne cilje, včasih tudi ne glede na uporabljena sredstva.	3,5167	,16890	1,30827	-,531	-1,115	1,00	5,00
V3 Vsakemu sodelavcu natančno določim delovne naloge.	3,9667	,14055	1,08872	-1,073	,193	1,00	5,00
V4 Sodelavce spodbujam k tekmovanju za večjo uspešnost.	4,0333	,12570	,97366	-1,094	,418	2,00	5,00
V5 Sodelavcem jasno povem svoja stališča in od njih zahtevam, da se jih striktno držijo.	3,7500	,14772	1,14426	-,610	-1,061	2,00	5,00
V6 Med sodelavci ohranjam in krepiam bolj prijateljske odnose.	3,9167	,14899	1,15409	-,928	-,360	1,00	5,00
V7 Zaupam sodelavcem in jih ne kontroliram pri delu.	3,7000	,14901	1,15421	-,817	-,462	1,00	5,00
V8 Sodelavcem ne pojasnujem svojih odločitev.	2,8167	,15494	1,20016	,549	-1,192	1,00	5,00
V9 Sodelavcem vedno razložim, zakaj naj upoštevajo predpise in norme.	4,2167	,11422	,88474	-1,358	1,568	2,00	5,00
V10 Odločitve in odgovornost poverjam sodelavcem.	3,9500	,11985	,92837	-1,082	,589	2,00	5,00
V11 Kadar gre kaj narobe, uvedem močnejši nadzor in zaostrim osebno odgovornost.	3,8500	,14424	1,11728	-,901	-,292	1,00	5,00
V12 Konflikte med sodelavci rešujem z dogovarjanjem in pogajanjem.	3,9667	,13439	1,04097	-1,144	,577	1,00	5,00
V13 Konflikte med sodelavci rešujem skladno s predpisanimi postopki.	3,7667	,13098	1,01458	-,818	-,423	2,00	5,00
V14 Skrbim, da sodelavci sproti prejemajo povratne informacije.	4,2000	,11350	,87914	-1,338	1,567	2,00	5,00
V15 Sodelavcem izražam kritiko na način, ki jih ne žali, marveč jih spodbuja.	4,2500	,12937	1,00212	-1,575	1,956	1,00	5,00
V16 Imam razumevanje za težave in probleme sodelavcev pri delu.	4,1167	,13673	1,05913	-1,125	,080	2,00	5,00
V17 Vzamem si čas za razgovore, saj tako bolje spoznam svoje sodelavce.	4,0833	,14120	1,09377	-1,054	-,192	2,00	5,00
V18 Sodelavcem pomagam pri uresničevanju njihovih ustvarjalnih zamisli.	4,1333	,13120	1,01625	-1,178	,379	2,00	5,00

Na osnovi predstavljenih vrednosti koeficientov asimetrije in koeficientov sploščenosti⁹⁰ ocenjujem, da nekateri od indikatorjev niso primerni za faktorsko analizo, ker je vsaj eden od koeficientov previsok. Posledično se odločim, da iz nadaljnje analize izločim naslednje indikatorje: V1, V14, V15, V16 in V18. Ti indikatorji imajo namreč povprečno vrednost nad 4, kar kaže na močno asimetrijo.

V nadaljevanju si zaradi določitve optimalnega števila faktorjev, pomagam s Scree diagramom (Slika 13). Kjer se premica lomi, določim optimalno število faktorjev. Kot je razvidno iz diagrama, dobim z 11 indikatorji dva med seboj neodvisna faktorja.



Slika 13: Scree diagram lastnih vrednosti komponent (stil vodenja tima)

Iz priloge (glej Prilogo D) je razvidno, da so vrednosti komunalitet pri vseh indikatorjih, vključenih v faktorsko analizo, nad 0,2, kar pomeni, da le-ti ustrezno pojasnjujejo faktorsko strukturo.

Delež pojasnjene variance (glej Prilogo E) z dvema faktorjema znaša 44 %. Zaradi lažje interpretacije sem uporabil pravokotno rotacijo *Varimax*, ki enakomerneje porazdeli delež variance med faktorjema. Rotacija olajša interpretacije skupnih faktorjev, ker poveča razlike med utežmi in tako jasneje poveže vsak faktor z delom merjenih spremenljivk (rotacije skušajo zadostiti t.i. Thurstonovim kriterijem). Z vsakim faktorjem tako pojasnim 22 % variance.

V nadaljevanju bom ta dva faktorja podrobneje predstavil.

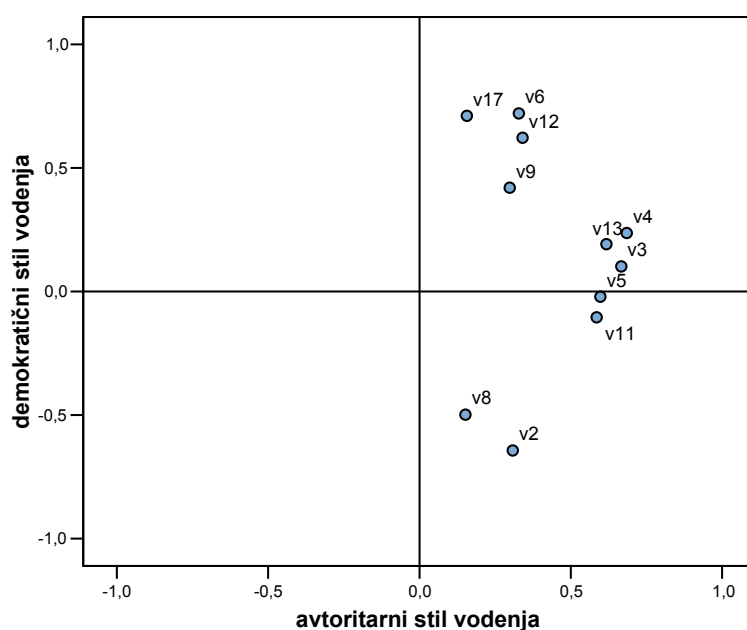
⁹⁰ Če je spremenljivka približno normalno porazdeljena, potem jo statistični karakteristiki, aritmetična sredina in standardni odklon, zelo dobro opisujeta. V primeru unimodalne porazdelitve spremenljivke, ki pa je bolj ali manj asimetrična in bolj ali manj sploščena (koničasta), pa je potrebno izračunati še stopnjo asimetrije in sploščenosti. To lahko na več načinov merimo s koeficienti asimetrije in sploščenosti (Ferligoj, 1995: 56).

Tabela 2: Matrika faktorских uteži, rotacija Varimax (stil vodenja tima)

	Factor	
	1	2
V2 Bistveno zame je dosegati delovne cilje, včasih tudi ne glede na uporabljena sredstva.	,308	-,644
V3 Vsakemu sodelavcu natančno določim delovne naloge.	,667	,101
V4 Sodelavce spodbujam k tekmovanju za večjo uspešnost.	,685	,236
V5 Sodelavcem jasno povem svoja stališča in od njih zahtevam, da se jih striktno držijo.	,598	-,021
V6 Med sodelavci ohranjam in krepiim čim bolj prijateljske odnose.	,328	,721
V8 Sodelavcem ne pojasnjam svojih odločitev.	,152	-,499
V9 Sodelavcem vedno razložim, zakaj naj upoštevajo predpise in norme.	,298	,420
V11 Kadar gre kaj narobe, uvedem močnejši nadzor in zaostrim osebno odgovornost.	,585	-,104
V12 Konflikte med sodelavci rešujem z dogovarjanjem in pogajanjem.	,341	,622
V13 Konflikte med sodelavci rešujem skladno s predpisanimi postopki.	,618	,191
V17 Vzajem si čas za razgovore, saj tako bolje spoznam svoje sodelavce.	,157	,711

Prvi faktor ima visoke vrednosti uteži na naslednjih indikatorjih: V3, V4, V5, V11, V13. Skupni imenovalec vseh teh trditev je avtoritarni stil vodenja, kar ustreza razlagi v teoretičnem delu.

Drugi faktor ima visoke uteži na indikatorjih: V2 (negativna vrednost – obravnavamo ga, kot da je močno negativno povezan z ostalimi indikatorji, ki imajo močne uteži na drugem faktorju), V6, V8 (tudi negativna vrednost – obravnavamo ga, kot da je močno negativno povezan z ostalimi indikatorji, ki imajo močne uteži na drugem faktorju), V9, V12 in V17. Skupni imenovalec vseh teh trditev je demokratični stil vodenja, kar ponovno ustreza razlagi v teoretičnem delu.



Slika 14: Grafični prikaz vrednosti faktorских uteži (stil vodenja tima)

V nadaljevanju bom ta dva faktorja (avtoritarni stil vodenja in demokratični stil vodenja) obravnaval kot neodvisni dimenziji stila vodenja tima.

Naslednji korak pri statistični analizi z raziskavo pridobljenih podatkov je grafična predstavitev in obširnejša interpretacija povprečnih vrednosti posameznega indikatorja za spremenljivko stil vodenja tima.



Slika 15: Povprečne vrednosti indikatorjev za spremenljivko stil vodenja tima

Anketirani so se najbolj strinjali s trditvijo, ki pridobi povprečno oceno (4,3) in pravi, da vodja izraža kritiko na način, ki ne žali, marveč spodbuja. Vodje timov, zajetih v raziskavi, v splošnem ob napakah sodelavcev ne iščejo priložnosti za njihovo žalitev. Poskrbijo, da deluje kritika spodbujajoče, motivacijsko in s tem je večja verjetnost, da se sodelavci na napakah tudi učijo. Pri tem mora vodja sodelavcu, s katerim ni zadovoljen, odkrito povedati, kaj mu ni všeč in kaj dela narobe. O napaki naj se pogovorita na štiri oči, vodja ne sme osebnih očitkov izreči pred drugimi. Prav je, da sodelavec dobi opozorilo, da se mu pove, kaj se je od njega pričakovalo, česa ni naredil in da bo vodja ukrepal, če bo tako nadaljeval.

Z visoko povprečno oceno (4,2) sledi trditev, da vodja sodelavcem vedno razloži, zakaj naj upoštevajo predpise in norme. Sodelavci v timih, zajetih v raziskavi, v splošnem vedo, kaj se od njih pričakuje ter zakaj je potrebno upoštevati določena pravila in predpise. Vodja se mora prepričati, da vsak sodelavec v timu natančno pozna cilje tima in tudi cilje podjetja kot celote.

Enako visoko povprečno oceno (4,2) ima tudi trditev o skrbi vodje, da sodelavci sproti prejemajo povratne informacije. Komuniciranje vodje s sodelavci je izrednega pomena. Vodje v splošnem skrbijo za prisotnost rednih povratnih informacij sodelavcem in menim, da se zavedajo motivacijske moči, ki jo ima pozitivna povratna informacija. Tudi večina je v dodatnih pogovorih posebej izpostavila pomen ažurnega in pravilnega pretoka informacij v obeh smereh, torej od vodje k sodelavcem in obratno.

Tretja trditev z visoko povprečno oceno (4,2) govori o svobodi sodelavcev pri njihovem delu. V timih, zajetih v raziskavi, je v splošnem prisotna zavest, da je svoboda pri delu eden najpomembnejših pogojev za ustvarjalno delo. Sodelavci so v splošnem zadovoljni s svobodo za ustvarjalno delo. Menim, da je dobro, da vodja sodelavcem včasih pusti narediti tudi kakšno stvar, čeprav se z njo ne strinja. Občutek svobode sodelavca se hitro okrepi.

Sledi trditev s povprečno oceno (4,1) o pomoči vodje pri uresničevanju ustvarjalnih zamisli sodelavcev. Za vodje obravnavanih timov lahko v splošnem rečem, da so svojim sodelavcem pripravljene pomagati in s tem zagotovo zelo pozitivno vplivajo na njihov občutek, da nekaj pomenijo in so še toliko bolj zainteresirani za ustvarjalne dosežke tima in celotnega podjetja. Tudi Mayer (2003: 369-371) pravi, da "si je težko predstavljati dobrega vodjo, ki nima rad ljudi in jim ni pripravljen pomagati. Pristen odnos vodje do sodelavcev je podoben starševski ljubezni, zato je uspešen tim neverjetno podoben družini, v kateri se člani medsebojno spoštujejo, podpirajo, si delijo težke in vesele trenutke. Le tako lahko pričakujemo, da se bodo pojavili poleg kakovostno opravljenih rutinskih nalog tudi ustvarjalni dosežki. Pameten vodja se zaveda, da so ključni dejavnik njegovega uspeha in ugleda prav njegovi sodelavci".

Razveseljivo visoka povprečna ocena (4,1) pripade tudi trditvi, da ima vodja razumevanje za težave in probleme sodelavcev pri delu. Razveseljiva je zato, ker nisem pričakoval tako visoke ocene, kljub temu da imamo verjetno prav vsi najrazličnejše težave in da jih vsaj nekaj pogosto nezavedno nosimo v sebi tudi pri svojem delu. Zelo je pomembno, da nekdo oziroma v tem primeru vodja prisluhne, razume in skuša vsaj z nasvetom pomagati. S pomočjo vsestranskega razumevanja bo vodja tudi več vedel o sodelavcih v timu. Spominjam se zanimive primerjave, ki pravi, da "bo vodja svoj tim poznal vsaj tako kot pozna mati svoje otroke – možnosti ustvarjalnih dosežkov pa bodo še večje".

Naslednja trditev je povezana s prejšnjo in pravi, da si vodja vzame čas za razgovore, saj tako bolje spoznava svoje sodelavce. Pridobljena povprečna ocena (4,1) je ponovno malo nad mojimi pričakovanji. Komuniciranje v timih, zajetih v raziskavi, je v splošnem dobro urejeno, vodje so dobri poslušalci, ki so pripravljene komunicirati in ne zapirajo informacij. Izrednega pomena je, da je vodja neposreden in dosleden, da ne manipulira s sodelavci in jim ne govori tistega, kar misli, da bi si želeli slišati. Prav s poglobljenimi pogovori, ki presegajo

zgolj vsakodnevne obveznosti in se dotikajo tudi osebnega življenja, s sanjami, življenjskimi cilji in poslovnimi upi vred vodja s sodelavci vzpostavlja stik in zaupanje. Pokaže iskreno zanimanje za svoje ljudi, namesto da bi v njih videl le orodje za opravljanje dela. Sodelavci pogosteje in v bolj iskreni obliki dobivajo povratne informacije o svojem delu, pri čemer se zavedajo, da s svojim delom uresničujejo tudi svoje cilje in ne le ciljev tima. Zelo se strinjam z mislijo, da je tisto, kar razlikuje dobro in slabo timsko delo, čas, ki ga ta porabi za razpravljanje, in ustvarjalna narava teh interakcij. Za dobrega vodjo Mayer (1994: 154) pravi, da "mora biti izurjen predvsem v dejavnem poslušanju in v nenehnem zavedanju potreb in nagnjenj članov skupine. Je dirigent, ki člane orkestra neprestano spravlja v ubrano sozvočje. Njegovo delo je iskanje, zaznavanje in vzpostavljanje odnosov med zmožnostmi, hotenji in razpoloženji v ansamblu".

Prva trditev, katere vsebino prisodim k opisovanju bolj avtoritarnega stila vodenja, pravi, da vodja spodbuja sodelavce k tekmovanju za večjo uspešnost. Menim, da je povprečna ocena (4,0) slaba, saj se anketirani v splošnem z njeno vsebino strinjajo. Hkrati se mi postavi vprašanje meje tako imenovane "koristnosti tekmovanja", saj lahko tekmovanje zelo hitro preseže meje koristnega. Pričakoval sem, da se večina vodij timov, zajetih v raziskavi, zaveda in to udejanja tudi v praksi, da tekmovanju pri ustvarjalnem delu tima skorajda ni prostora. Izrazito je potrebno krepiti sodelovanje, pripravljenost pomagati na različne načine. Odlična misel pravi, da "v pravem timu nihče ne žaga vej, na katerih sedijo drugi člani; pade kvečjemu drevo, na katerem sedijo vsi člani". Medsebojno zaupanje, odkritost in ne nadrejenost prispevajo k temu, da v timu kipijo nove ideje in jih ne skrivajo za sebe vase usmerjeni posamezniki⁹¹. Goleman in drugi (2002: 196) navedejo rezultate raziskave univerze v Cambridgeu, da celo timi, ki jih sestavljajo izvrstni posamezniki, sprejemajo slabe odločitve, če v njih vladajo navzkrižja, rivalstvo in igre moči. Na resničnost navedenega opozori tudi Mesiti (2003: 19-20) z mislijo, da "krepitev skupnega občutka za cilj ne pušča v timu nobenega prostora za zagrenjene tekmece". V pogovoru, ki ga je novembra 1994 objavil *Atlantic Monthly*, je novinar vztrajal, da prav gotovo med tremi najboljšimi tenorji na svetu, Carrerasom, Domingom in Pavarottijem, obstaja tekmovalnost. Domingo mu je rekel: "Ne morete biti tekmece, če skupaj ustvarjate glasbo; vso svojo zbranost morate vložiti v to, da srce odprete glasbi."

Povprečno oceno (4,0) ima tudi trditev, da vodja konflikte med sodelavci rešuje z dogovarjanjem in pogajanjem. Izrednega pomena je, da vodja konflikte med sodelavci rešuje "iz oči v oči" in ne prek papirjev, poročil, komisij ali tretjih oseb. Ustvarjalni vodja mora imeti sposobnost razreševanja sporov oziroma razumevanja različnih stališč. Znati mora najti skupni ideal, ki ga lahko sprejmejo vse sprte strani.

Naslednja trditev z vsebino avtoritarne in neustvarjalne narave pravi, da vodja vsakemu sodelavcu natančno določi delovne naloge in ima povprečno oceno (4,0). Ocena je slaba, kajti natančno določanje delovnih nalog pomeni jemanje svobode sodelavcem pri njihovem delu ter s tem zmanjševanje možnosti ustvarjalnega dela. Vodja se mora truditi za prisotnost ozračja, ki bo spodbujalo ustvarjalnost, k čemur sodi tudi pravica do napak.

Še ena, zadnja trditev s povprečno oceno (4,0) pravi, da vodja odločitve in odgovornost poverja sodelavcem. Vodje timov, zajetih v raziskavi, se v splošnem zavedajo pomena

⁹¹ Haug (1998: 41) govori o konstruktivni konkurenci, s katero razume konkurenco, kooperacijo in koeksistenco znotraj tima. Če v timu konkurenca narašča, naraščata tudi delavnost in produktivnost, a le do stopnje, ko postane konkurenca prevelika in s tem kontraproduktivna. Temu sledi padeč individualne in skupne storilnosti ter pripravljenosti za sodelovanje. Na splošno veljajo kooperativni timi uspešnejši od konkurenčnih in individualističnih. Manjši kot je tim, bolj je kooperativen, konkurenčni princip pa deluje negativno tudi v primeru, ko si med seboj konkurirajo večji timi.

poverjanja odločitev in odgovornosti. O veliko odločitvah se posvetujejo s sodelavci in jim poverjajo tudi pomembne naloge. Pri tem je zelo pomembno, da se vodja prepriča, da zahtevnost naloge ne presega sposobnosti in zmožnosti posameznika. Znati mora prepričati sodelavca, da je sposoben izpeljati nalogo in ga s tem tudi motivirati.

Pri trditvi, da vodja med sodelavci ohranja in krepi čimbolj prijateljske odnose, sem pričakoval nekoliko boljšo povprečno oceno, vendar je tudi dosežena ocena (3,9) zadovoljiva. Menim, da so prijateljski odnosi med vsemi člani tima izjemnega pomena za ustvarjalnost njihovega dela. V malih timih znotraj podjetja se lahko vodja še bolj posveti vsakemu sodelavcu in med njimi se lahko oblikujejo prijateljski odnosi. Prijateljstvo mora temeljiti na poštenosti, skromnosti in odprtosti do vseh. Medsebojno morajo ceniti delo vsakega in vseh skupaj. Seveda je potrebno paziti, da prijateljstvo ne doseže in preseže meje pretirane intimne ter sproščenosti pri delu.

Povprečno oceno (3,9) ima tudi trditev, ki pravi, da kadar gre kaj narobe, vodja uvede močnejši nadzor in zaostri osebno odgovornost. To je še ena trditev, ki je po mojem mnenju bolj avtoritarne in neustvarjalne narave, zato je dodeljena ocena slaba. Uvajanje prekomernega poostrenega nadzora in pretirana krepitev osebne odgovornosti sodelavcev za njihovo delo vidim kot resno oviro ustvarjalnemu delu. Menim, da je potrebno ravno nasprotno, to je, da se v primeru najrazličnejših težav še dodatno okrepi medsebojno sodelovanje in pomoč, da se ohrani svobodo ustvarjalnega dela in, kar je tudi zelo pomembno, da se napake sprejema kot nujno sredstvo hitrejšega učenja. Pri tem bi bilo mišljenje o nepomembnosti vsakršnega nadzora nepravilno, saj ima vodja s pravšnjo mero nadzora tudi priložnosti spremljanja, spodbujanja in ocenjevanja sodelavcev ter s tem priložnosti, da sodelavcem posveti pozornost, jih pohvali in jim skuša tudi pomagati, ko potrebujejo pomoč. Ustrezen nadzor ima tudi moč preprečevanja in sprotnega odpravljanja napak ter z demokratičnim in participativnim stilom vodenja prispeva h krepitvi sodelovanja, zaupanja, znanja in ustvarjalnosti.

Sledi trditev s povprečno oceno (3,8), da vodja konflikte med sodelavci rešuje skladno s predpisanimi postopki. Ker menim, da reševanje konfliktov skladno s predpisanimi postopki pomeni bolj poudarjanje rutinskega in neustvarjalnega pristopa, ko se vodja opira na množico pravilnikov in formalnih organizacijskih norm in se ne izogiba "papirni vojni", je ocena slaba.

Tudi trditev, da vodja sodelavcem jasno pove svoja stališča in od njih zahteva, da se jih striktno držijo, ima povprečno oceno (3,8). Večina vodij timov, zajetih v raziskavi zahteva, striktnost pri upoštevanju predstavljenih stališč. Ocena je slaba, saj omenjeno striktnost razumem kot resno oviro ustvarjalnosti, takšno vodenje pa spominja na avtoritarni stil vodenja.

Boljšo povprečno oceno (3,7) sem pričakoval pri trditvi, da vodja tima zaupa sodelavcem in jih ne kontrolira pri delu. Menim, da se vodje v splošnem premalo zavedajo pomena popolnega zaupanja za ustvarjalno delo tima. Zaupanje v timu mora biti obojestransko, obljube enim in drugih je potrebno izpolnjevati in biti svojemu timu vdan.

V vsebini naslednje trditve ponovno razumem prisotnost avtoritarnega "pridiha", saj pravi, da je vodji tima bistveno dosegati delovne cilje, včasih tudi ne glede na uporabljena sredstva. Če se osredotočim zlasti na zadnjo polovico trditve lahko rečem, da je povprečna ocena (3,5) slaba. Tudi v času opravljanja raziskave, so mi sodelavci povedali, da vodje včasih poudarjajo predvsem ali samo visoko storilnost, verjetno tudi zaradi pritiskov na njih same z vrha organizacije. Takemu vodji gre ponavadi diktiranje tempa dobro od rok in se pogosto osredotoči le na kratkoročne cilje. Pogostost hitrih odločitev vodji preprečuje, da bi odkril

dolgoročna pričakovanja sodelavcev, zato lahko ti dobijo občutek, da vodja vidi v njih le orodje za izpolnjevanje nalog. Ker se ne počutijo cenjene, niso motivirani za delo.

Na osnovi dodatnih pogovorov z nekaj anketiranimi ugotovim, da se zdi vodjem povsem razumljivo, da je potrebno v času vse večje konkurenčnosti oziroma boja za povečevanje ali vsaj ohranjanje tržnega deleža na vse načine dosegati in presežati delovne cilje, četudi mora tim včasih delovati kar preko meja sprejemljivega, možnega in razumljivega. Pri tem vodje očitno pogosto pozabljajo, da so sodelavci najpomembnejše in najdragocenejše bogastvo, s katerim je potrebno kar se le da skrbno ravnati in jih nikakor ne ogrožati.

Anketirani so se najmanj strinjali z trditvijo, da vodja sodelavcem ne pojasnjuje svojih odločitev. To je tudi edina trditev, ki je v povprečju ocenjena (2,8) pod srednjo vrednostjo, torej se veliko anketiranih z njo ne strinja. Vseeno menim, da obrazložitev odločitev veliko vodjem predstavlja nepomembno opravilo v procesu vodenja. Pri tem seveda ni mišljeno, da bi vodja vsako, tudi najmanjšo odločitev pojasnjeval sodelavcem. Vendar naj vsaj pomembne odločitve vodja sodelavcem pojasni, s tem pa bo prispeval tudi k njihovi višji motivaciji. Velja še enkrat poudariti, da so prav razlaga, pojasnjevanje sprejetih odločitev in vsesplošna komunikacija s sodelavci v timu tisto, kar lahko v veliki meri prispeva k ustvarjalnemu delu tima.

Ker so med anketiranimi tako vodje kot tudi njihovi sodelavci in ker me zelo zanima razlika njihovih ocen, želim s pomočjo T-testa preveriti razlike v povprečnih ocenah stila vodenja tima med vodji in sodelavci.

Tabela 3: Opisne statistike: stil vodenja tima glede na tip anketiranca

	Tip anketiranca	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka povprečja
Avtoritarni stil vodenja	Vodja	15	-,0546724	,99238498	,25623270
	sodelavec	45	,0182241	,87303312	,13014409
Demokratični stil vodenja	Vodja	15	,5016452	,64563550	,16670237
	sodelavec	45	-,1672151	,92129073	,13733791

Tabela 4: T-test – stil vodenja tima glede na tip anketiranca

		Levenova statistika enakosti varianc		t-test za enakost povprečij						
		F	Sig.	t	df	Sig.	Razlika povprečij	Standardna napaka povprečja	95 % interval zaupanja	
									spodnji	zgornji
Avtoritarni stil vodenja	Predpostavka za enakost varianc	,188	,666	-,271	58	,788	-,073	,269	-,61	,47
	Predpostavka za neenakost varianc			-,254	21,696	,802	-,073	,287	-,67	,52
Demokratični stil vodenja	Predpostavka za enakost varianc	1,757	,190	2,600	58	,012	,669	,257	,15	1,18
	Predpostavka za neenakost varianc			3,097	34,410	,004	,669	,216	,23	1,11

Ugotovim, da pri ocenjevanju avtoritarnega stila vodenja ni statistično značilnih razlik med ocenami vodij in sodelavcev, medtem ko te razlike pri ocenjevanju demokratičnega stila vodenja obstajajo. Povprečna vrednost spremenljivke demokratični stil vodenja znaša pri vodjih 0,5, pri sodelavcih pa -0,17. Pri 1-odstotnem tveganju lahko potrdim, da vodje menijo, da je njihov način vodenja bolj demokratičen, kot to menijo sodelavci.

6.3.2. Samopodoba vodje tima

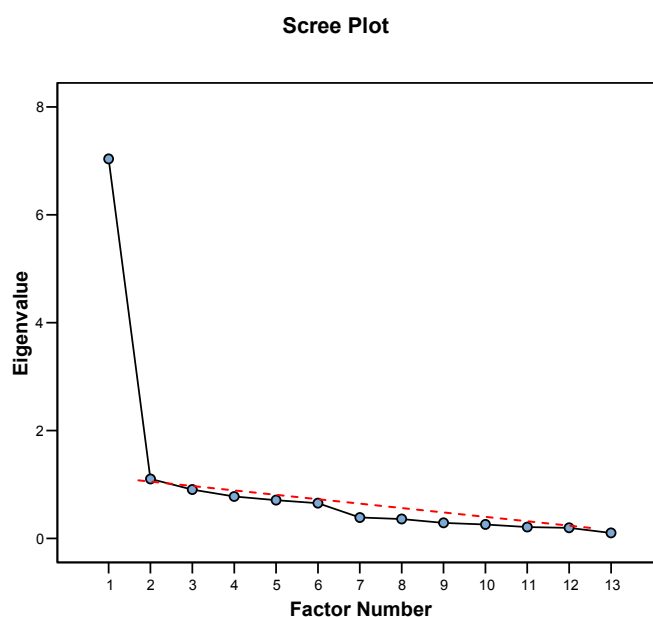
Tudi pri spremenljivki samopodoba vodje tima se zaradi velikega števila indikatorjev odločim za faktorsko analizo. V tabeli (Tabela 5) so predstavljene opisne statistike za indikatorje, ki pojasnjujejo spremenljivko *samopodoba vodje tima*.

Tabela 5: Opisne statistike indikatorjev za spremenljivko samopodoba vodje tima

	Povprečje	Standardna napaka povprečja	Standardni odklon	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	Minimum	Maksimum
V19 Pri vodenju tima uveljavljam preraščanje rutine z ustvarjalnostjo.	3,7833	,13254	1,02662	-1,004	,180	1,00	5,00
V20 Vse aktivnosti tima skrbno načrtujem z vidika količine, kakovosti in časa.	3,6500	,14424	1,11728	-,542	-1,116	2,00	5,00
V21 Pri vodenju sem odločen/-čna pri izpeljavi nalog in doseganju postavljenih ciljev.	4,2167	,09827	,76117	-1,345	2,686	2,00	5,00
V22 Iz povprečnih posameznikov znam narediti odlično ekipo.	3,9333	,12547	,97192	-1,009	,215	2,00	5,00
V23 Znam ustvarjati ozračje pripadnosti timu.	3,8500	,13197	1,02221	-,871	-,292	2,00	5,00
V24 Avtoriteto gradim na korektnih odnosih s sodelavci in strokovnosti.	4,1333	,13751	1,06511	-1,493	1,678	1,00	5,00
V25 Do sodelavcev sem prijazen/-zna in prizanesljiv/-a.	4,1333	,12457	,96492	-1,212	,721	2,00	5,00
V26 Medsebojne odnose gradim v duhu iskrenosti in poštenosti.	4,1186	,13906	1,06811	-1,123	,038	2,00	5,00
V27 V vsakem sodelavcu najdem najboljše lastnosti.	3,9500	,13946	1,08025	-,899	-,416	2,00	5,00
V28 Sem široko razgledan/-a in vedno pripravljen/-a sprejemati nova znanja.	4,3000	,11717	,90760	-1,486	1,689	2,00	5,00
V29 Sodelavcem omogočam neprestano učenje in urjenje veščin.	4,1333	,13120	1,01625	-1,178	,379	2,00	5,00
V30 Spodbujam iniciativo in inovativnost sodelavcev.	4,3500	,09456	,73242	-1,464	3,151	2,00	5,00
V31 Sodelavcem sem vedno na voljo za nasvet in pomoč.	4,1500	,13824	1,07080	-1,166	,107	2,00	5,00
V32 Vem, kaj motivira vsakega izmed sodelavcev, zato k temu pristopam individualno.	3,9167	,14319	1,10916	-,987	-,080	1,00	5,00
V33 Sem strpen/-a pri nasprotovanju svojim stališčem in ne vsiljujem svojega mnenja.	3,8333	,14294	1,10724	-1,053	,231	1,00	5,00
V34 Medsebojne spore rešujem "iz oči v oči" z vpletenimi sodelavci.	4,1000	,15349	1,18893	-1,388	,900	1,00	5,00
V35 Skušam poenostaviti zapletene okoliščine.	3,9333	,13206	1,02290	-,944	-,125	2,00	5,00
V36 Pri reševanju problemov dajem prednost novim in ustvarjalnim idejam.	4,2333	,10727	,83090	-1,384	2,068	2,00	5,00

Na osnovi predstavljenih vrednosti koeficientov asimetrije in koeficientov sploščenosti ocenim, da nekateri od indikatorjev niso primerni za faktorsko analizo, ker je vsaj eden od koeficientov previsok. Zato se odločim, da iz nadaljnje analize izločim naslednje indikatorje: V21, V24, V28, V30 in V36.

Zaradi določitve optimalnega števila faktorjev si ponovno pomagam s Scree diagramom (Slika 16). Kjer se premica lomi, določim optimalno število faktorjev. Kot je razvidno iz Scree diagrama, dobim s 13 indikatorji en faktor oziroma samo eno dimenzijo samopodobe.



Slika 16: Scree diagram lastnih vrednosti komponent (samopodoba vodje tima)

Iz priloge (glej Prilogo G) je razvidno, da so vrednosti komunalitet pri vseh indikatorjih, vključenih v faktorsko analizo, nad 0,2. To pomeni, da le-ti ustrezno pojasnjujejo faktorsko strukturo.

Na osnovi deleža pojasnjene variance za spremenljivko samopodoba vodje tima (glej Prilogo H) ugotovim, da z enim faktorjem pojasnim 50 % variabilnosti.

V nadaljevanju bom ta faktor podrobneje predstavil.

Tabela 6: Matrika faktorskih uteži, rotacija Varimax (samopodoba vodje tima)

	Faktor
	1
V19 Pri vodenju tima uveljavljam preraščanje rutine z ustvarjalnostjo.	,486
V20 Vse aktivnosti tima skrbno načrtujem z vidika količine, kakovosti in časa.	,540
V22 Iz povprečnih posameznikov znam narediti odlično ekipo.	,717
V23 Znam ustvarjati ozračje pripadnosti timu.	,739
V25 Do sodelavcev sem prijazen/-zna in prizanesljiv/-a.	,731
V26 Medsebojne odnose gradim v duhu iskrenosti in poštenosti.	,789
V27 V vsakem sodelavcu najdem najboljše lastnosti.	,851
V29 Sodelavcem omogočam neprestano učenje in urjenje veščin.	,591
V31 Sodelavcem sem vedno na voljo za nasvet in pomoč.	,795
V32 Vem, kaj motivira vsakega izmed sodelavcev, zato k temu pristopam individualno.	,841
V33 Sem strpen/-a pri nasprotovanju svojim stališčem in ne vsiljujem svojega mnenja.	,571
V34 Medsebojne spore rešujem "iz oči v oči" z vpletenimi sodelavci.	,820
V35 Skušam poenostaviti zapletene okoliščine.	,633

Pri vseh indikatorjih so prisotne močne faktorske uteži, kar pomeni, da je odločitev, da izberem le en faktor, pravilna. Faktor poimenujem kar samopodoba. Višja vrednost faktorja pomeni boljšo oziroma pozitivnejšo samopodobo.

Tudi pri statistični analizi z raziskavo pridobljenih ocen za spremenljivko samopodoba vodje tima želim grafično predstaviti in interpretirati povprečne vrednosti posameznega indikatorja.



Slika 17: Povprečne vrednosti indikatorjev za spremenljivko samopodoba vodje tima

Najvišjo in razveseljivo povprečno oceno (4,4) ima trditev, da vodja spodbuja iniciativo in inovativnost sodelavcev. Vodje timov, zajetih v raziskavi, so v splošnem pri spodbujanju iniciative in inovativnosti očitno zelo dobri.

Razveseljivo visoka je tudi povprečna ocena (4,3) trditve, da je vodja široko razgledan in vedno pripravljen sprejemati nova znanja. Vodje se v splošnem očitno zavedajo, da je dandanes bolj kot kdaj koli prej ključna njihova široka razgledanost, učna zmogljivost in usposobljenost ter njihova samoodgovornost. Seveda to velja tudi za sodelavce v timu.

Trditev, da vodja pri reševanju problemov daje prednost novim in ustvarjalnim idejam, anketirani ocenijo s povprečno oceno (4,2). Reševanja problemov, ki so tudi pri delu tima neizbežni, se vodje timov v splošnem lotevajo z ustvarjalnostjo. Edino tako so rešeni problemi lahko tudi resnično rešeni.

Zelo dobro povprečno oceno (4,2) ima tudi trditev, da je vodja odločen pri izpeljavi nalog in doseganju postavljenih ciljev. Vodja mora imeti izraženo lastnost oziroma sposobnost odločnosti pri usmerjanju sodelavcev proti skupnemu cilju. Biti mora odločen in vztrajen, a hkrati tudi strpen in pripravljen prenašati nasprotovanje svojim stališčem. Kljub svoji odločnosti ne sme vsiljevati svojega mnenja, razen ko to zahtevajo, denimo, krizne razmere.

Veliko zadovoljstvo predstavlja še ena povprečna ocena (4,2) trditve, da je vodja sodelavcem vedno na voljo za nasvet in pomoč. Zadovoljstvo predstavlja zato, ker mi tako imenovana "človeškost" vodje tudi osebno izredno veliko pomeni. Vodje timov, zajetih v raziskavi, v splošnem ocenjujem kot odprte osebnosti, ki so svojim sodelavcem vselej pripravljene pomagati, svetovati in se izogibajo skrivnostim in mistifikaciji. Pomembno je, da so vrata pisarne vodje vedno "odprta" tudi sodelavcem, ki potrebujejo pomoč službene ali zasebne narave.

Povprečno oceno (4,1) ima kar pet trditev. Prva pravi, da vodja gradi avtoriteto na korektnih odnosih s sodelavci in strokovnosti. Pravilno pridobljeno avtoriteto vodje tima ocenjujem kot izredno pomembno in lahko rečem, da so vodje timov, zajetih v raziskavi, pri oblikovanju svoje avtoritete v splošnem uspešni. Korektnost odnosov z vsemi in strokovnost vodje sta izjemnega pomena.

Druga trditev z povprečno oceno (4,1) pravi, da vodja sodelavcem omogoča neprestano učenje in urjenje veččin. Sodelavci v timih so v splošnem zadovoljni z možnostmi novih izobraževanj in utrjevanj že pridobljenih znanj. Vodje se v splošnem zavedajo, da je vlaganje v neprestano učenje celotnega tima lahko dobra investicija, ki pripomore k uspehu oziroma ustvarjalnosti. Seveda so sodelavci bolj pripravljene dograjevati svoje znanje, spreminjati lastne in utečene načine razmišljanja ter razvijati nove vrednote, če se čutijo cenjeni, če dobro poznajo in razumejo cilje ter verjamejo v uspeh...

Naslednja trditev s povprečno oceno (4,1) govori o prijaznosti in prizanesljivosti vodje do sodelavcev. Ocena je zelo dobra predvsem zato, ker je v težavnih trenutkih ohranjanje prijaznosti in prizanesljivosti lahko silno zahtevno, a se vodje v splošnem vseeno trudijo, da je temu, kolikor je le mogoče tako. Vodja nikakor ne sme biti aroganten ali celo maščevalen. Če stori napako mora prevzeti odgovornost za neuspeh, ne iskati krivcev med sodelavci, se ne izmikati in ne bežati iz kriznih situacij.

Četrta trditev s povprečno oceno (4,1) pravi, da vodja medsebojne odnose gradi v duhu iskrenosti in poštenosti. Ocena je razveseljivo dobra in menim, da je odličnost medsebojnih odnosov vitalnega pomena za dolgotrajnejši obstoj tima in ustvarjalnost rezultatov njegovega dela. Na osnovi dodatnih pogovorov z nekaterimi anketiranimi se je vseeno pokazalo, da

vsakodnevna praksa kaže, da bi morali tako zelo pomembni gradnji medsebojnih odnosov posvetiti še več pozornosti.

Povprečno oceno (4,1) pridobi tudi trditev, da vodja medsebojne spore rešuje "iz oči v oči" z vpletenimi sodelavci. Reševanje medsebojnih sporov je v timih, zajetih v raziskavi, v splošnem zadovoljivo, edini pravi način reševanja sporov je v neposrednosti in iskrenosti. Pri tem je izrednega pomena, da vodja ne beži pred težavami, da je iskren in načelen ter da tudi kadar je pod pritiskom, nikoli ne dela za hrbtom in ne opravlja sodelavcev. Spore, ki se neizogibno pojavljajo, rešuje odkrito in pri tem skuša razumeti različnost čustev vseh vpletenih ter prisotno energijo usmerja proti skupnemu cilju.

Trditev, ki pravi, da vodja v vsakem sodelavcu najde najboljše lastnosti, ima povprečno oceno (4,0). Ocena je dobra, kajti iskanje najboljših lastnosti posameznika ni lahka naloga. Vodja se mora zavedati, da je vsak član tima unikatna osebnost s svojimi enkratnimi sposobnostmi, osebnostnimi lastnostmi, vrednotami, željami, interesi. Nedvomno ima vsak posameznik svoje sanje in svojo definicijo uspeha.

Sledi trditev s povprečno oceno (3,9) in pravi, da vodja skuša poenostaviti zapletene okoliščine. Ker vem, da je zapletenosti v vsakdanjem življenju in delu veliko, je ocena zadovoljiva. Seveda se je potrebno vseh zapletenosti lotiti z ustvarjalnostjo.

Povprečna ocena (3,9) trditve, da zna vodja iz povprečnih posameznikov narediti odlično ekipo, je v splošnem kar zadovoljivo potrdilo znanja vodij o oblikovanju odličnega ustvarjalnega tima. Obstoj odličnosti tima kot celote je za doseganje in uresničevanje ustvarjalnih ciljev tima izjemno pomemben in velja poudariti, da lahko več povprečnih posameznikov ob ugodnih razmerah predstavlja odličen tim oziroma ekipo.

Povprečno oceno (3,9) pridobi tudi trditev, da vodja ve, kaj motivira vsakega izmed sodelavcev, zato k temu pristopa individualno. Poznavanje sodelavcev, ki vodji koristi pri njihovem motiviranju, je sicer zadovoljivo, vendar menim, da vodje individualnemu pristopu k motiviranju ne posvečajo dovolj pozornosti. Sodelavcem v timu motivacijo oziroma posebno veselje do dela predstavljajo različne stvari ali vidiki dela, ki so jim najbolj všeč in so povezani z njihovimi sanjami, identiteto in upi. Vodja, ki uspe vsakodnevne naloge povezati s temi cilji, zaposlene motivira. To povezavo lahko pretvori v resničnost le, če svoje sodelavce tudi dobro osebno pozna.

Tudi trditev, da zna vodja ustvarjati ozračje pripadnosti timu, je ocenjena s povprečno oceno (3,9). Ocena je vsaj malo pod mojimi pričakovanji in menim, da bi morali vodje ustvarjanju ozračja pripadnosti timu posvetiti več pozornosti. Vem, da dobrega tima ni brez dobrega vodje in da zna dober vodja med drugim ustvariti ozračje pripadnosti timu. Le s pravo pripadnostjo bodo sodelavci v vse pomembnejši dobi ustvarjalnosti in znanja brez strahu in v popolnem zaupanju do svojega vodstva popolnoma sproščali in izkoriščali svoje potenciale.

Povprečna ocena trditve (3,8), da je vodja strpen pri nasprotovanju njegovim stališčem in ne vsiljuje svojega mnenja, je ponovno nekoliko pod mojimi pričakovanji. Menim, da mora vodja ceniti tudi ljudi, ki mislijo drugače kot on sam, kajti vsaka oseba prispeva drugačno znanje, izkušnje, spretnosti, stališča, opazovanja in sposobnosti k neki nalogi. Vedeti mora, da najboljše rešitve prinese prav medsebojni vpliv vseh posameznih modrosti.

Predzadnja trditev te skupine s povprečno oceno (3,8) pravi, da vodja pri vodenju tima uveljavlja preraščanje rutine z ustvarjalnostjo. Ker je ustvarjalnost za obstoj in pridobivanje novih virov v ostrih razmerah tržne konkurence tako zelo pomembna, je dosežena ocena vsaj nekoliko prenizka. Tudi Mayer (v Kovač in drugi, 2004: 93) meni, da "mora sodobni vodja

znati s svojimi sodelavci prerasti rutino z ustvarjalnostjo, ki zahteva posebno ravnanje in pogoje".

Anketirani so najnižjo povprečno oceno (3,7) v skupini trditev o samopodobi vodje tima namenili trditvi, da vodja vse aktivnosti načrtuje z vidika količine, kakovosti in časa. Menim, da načrtovanje prav vseh aktivnosti v času izjemne in pogosto nepredvidljive intenzivnosti dogajanj sodobnega sveta sploh ni možno. Vprašanje je, ali se je vodji sploh smiselno obremenjevati prav z vsemi podrobnostmi. Pomembneje je, da čim več načrtovanja in opravil poveri sodelavcem, sam pa še dodatno poskrbi za boljše odnose, komunikacijo, prisotnost zaupanja in ustvarjalnega vzdušja...

Spremenljivka samopodoba vodje je tista, ki me med vsemi ostalimi najbolj zanima prav glede razlik v ocenah med vodji in njihovimi sodelavci oziroma razlik v samooceni vodje in oceni njihove podobe v "očeh sodelavcev". Zato je T-test ponovno odličen "pripomoček".

Tabela 7: Opisne statistike: samopodoba vodje tima glede na tip anketiranja

	Tip anketiranja	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka povprečja
Samopodoba vodje	vodja	15	,3428362	,48956761	,12640581
	sodelavec	44	-,1168760	1,06666306	,16080551

Tabela 8: T-test – samopodoba vodje tima glede na tip anketiranja

		Levenova statistika enakosti varianc		t-test za enakost povprečij						
		F	Sig.	T	df	Sig.	Razlika povprečij	Standardna napaka povprečja	95 % interval zaupanja	
									spodnji	zgornji
Samopodoba vodje	Predpostavka za enakost varianc	10,965	,002	1,605	57	,114	,4597	,286	-,1137	1,03
	Predpostavka za neenakost varianc			2,248	51,805	,029	,4597	,205	,0492	,87

Glede na to, da predpostavka o enakosti varianc ne velja ($F=10,965$, $\text{sig}=0,002$), upoštevam vrednost T-statistike 2,2, ki pomeni, da lahko pri manj kot 5-odstotnem tveganju potrdim razlike v ocenah samopodobe vodij oziroma njihove podobe v očeh sodelavcev. Vodje v povprečju bolje ocenjujejo sebe, kot pa jih ocenjujejo njihovi sodelavci, kar je skladno z mojimi pričakovanji.

6.3.3. Ustvarjalno vzdušje tima

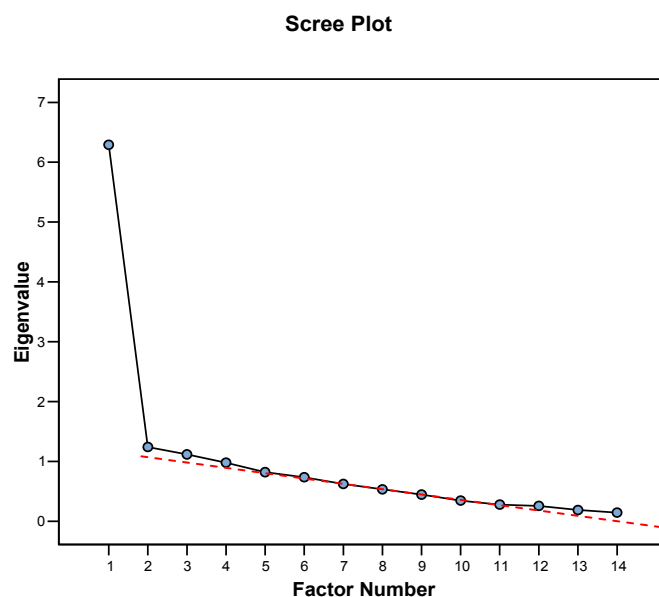
Tako kot pri prejšnjih dveh spremenljivkah se zaradi velikega števila indikatorjev tudi pri spremenljivki ustvarjalno vzdušje tima odločim za faktorsko analizo. V tabeli (Tabela 9) so predstavljene opisne statistike za indikatorje, ki pojasnjujejo spremenljivko *ustvarjalno vzdušje tima*.

Tabela 9: Opisne statistike indikatorjev za spremenljivko ustvarjalno vzdušje tima

	Povprečje	Standardna napaka povprečja	Standardni odklon	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	Minimum	Maksimum
V37 V timu prevladujejo spoštljivi medosebni odnosi.	3,7667	,13098	1,01458	-1,019	,229	1,00	5,00
V38 Naše sodelovanje temelji na medsebojnem zaupanju in pomoči.	3,8500	,13197	1,02221	-1,068	,409	1,00	5,00
V39 V timu je prisotno ozračje topline, varnosti in optimizma.	3,4833	,13756	1,06551	-,477	-1,245	2,00	5,00
V40 Medsebojne odnose bogatimo s humorjem in prijaznostjo.	4,0333	,09498	,73569	-1,374	2,987	2,00	5,00
V41 Cilji tima so jasno formulirani, privlačni in izzivalni.	3,8667	,11995	,92913	-1,300	1,444	1,00	5,00
V42 V timu je zaželeno dajanje iniciativ, predlogov in idej.	4,4333	,07653	,59280	-,996	2,773	2,00	5,00
V43 V timu vse probleme rešujemo vzajemno.	3,8167	,13549	1,04948	-,984	,093	1,00	5,00
V44 V komunikaciji med nami prevladuje sproščen odnos.	3,9333	,11853	,91812	-1,088	,640	2,00	5,00
V45 Običajno pohvalimo drug drugega za dobro opravljeno delo.	3,7167	,15603	1,20861	-,620	-1,027	1,00	5,00
V46 Različnost mnenj razumemo kot možnost bogatitve z ustvarjalnimi idejami drugih.	3,8667	,12682	,98233	-1,167	,836	1,00	5,00
V47 Ne dajemo zavajajočih informacij in ne zadržujemo pomembnih.	4,2500	,09979	,77295	-1,381	2,619	2,00	5,00
V48 Medsebojne konflikte rešujemo sproti in soglasno.	3,7667	,13730	1,06352	-,736	-,682	2,00	5,00
V49 Konfliktom se raje izogibamo, ker je to najboljši način za njihovo reševanje.	2,9500	,18168	1,40731	,129	-1,497	1,00	5,00
V50 V timu si delimo uspehe in neuspehe.	3,8667	,11266	,87269	-1,158	,910	2,00	5,00
V51 Svoje in tuje napake pojmuje kot novo izkušnjo.	3,9500	,11256	,87188	-1,488	2,591	1,00	5,00
V52 Ustvarjalnost našega dela se upošteva pri napredovanju članov tima.	3,6500	,11843	,91735	-1,006	-,149	2,00	5,00

Na osnovi predstavljenih vrednosti koeficientov asimetrije in koeficientov sploščenosti ocenjujem, da eden od indikatorjev tudi pri obravnavani spremenljivki ni primeren za faktorsko analizo, ker je vsaj eden od koeficientov previsok. Zato se odločim, da iz nadaljnje analize izločim indikator V42.

Da bi določil optimalno število faktorjev, si še enkrat pomagam z Scree diagramom (Slika 18). Kjer se premica lomi, določim optimalno število faktorjev. Kot je razvidno iz Scree diagrama, dobim s 14 indikatorji en faktor oziroma samo eno dimenzijo ustvarjalnega vzdušja.



Slika 18: Scree diagram lastnih vrednosti komponent (ustvarjalno vzdušje tima)

Iz priloge (glej Prilogo J) je razvidno, da so vrednosti komunalitet pri vseh indikatorjih, vključenih v faktorsko analizo, nad 0,2. To je potrdilo, da le-ti ustrezno pojasnjujejo faktorsko strukturo.

Na osnovi deleža pojasnjene variance za spremenljivko ustvarjalno vzdušje tima (glej Prilogo K) ugotovim, da z enim faktorjem pojasnim 41 % variabilnosti.

V nadaljevanju bom ta faktor podrobneje opisal.

Tabela 10: Matrika faktorskih uteži, rotacija Varimax (ustvarjalno vzdušje tima)

	Faktor
	1
V37 V timu prevladujejo spoštljivi medosebni odnosi.	,731
V38 Naše sodelovanje temelji na medsebojnem zaupanju in pomoči.	,705
V39 V timu je prisotno ozračje topline, varnosti in optimizma.	,665
V40 Medsebojne odnose bogatimo s humorjem in prijaznostjo.	,616
V41 Cilji tima so jasno formulirani, privlačni in izzivalni.	,565
V43 V timu vse probleme rešujemo vzajemno.	,754
V44 V komunikaciji med nami prevladuje sproščen odnos.	,648
V45 Običajno pohvalimo drug drugega za dobro opravljeno delo.	,808
V46 Različnost mnenj razumemo kot možnost bogatitve z ustvarjalnimi idejami drugih.	,682
V47 Ne dajemo zavajajočih informacij in ne zadržujemo pomembnih.	,497
V48 Medsebojne konflikte rešujemo sproti in soglasno.	,680
V49 V timu si delimo uspehe in neuspehe.	,573
V51 Svoje in tuje napake pojmuje kot novo izkušnjo.	,460
V52 Ustvarjalnost našega dela se upošteva pri napredovanju članov tima.	,457

Pri vseh indikatorjih spremenljivke so prisotne močne faktorske uteži, kar pomeni, da je odločitev, da izberem en faktor, pravilna. Faktor poimenujem kar ustvarjalno vzdušje tima. To je normalno porazdeljena spremenljivka s povprečno vrednostjo 0.

Sledi grafična predstavitev in interpretacija povprečnih vrednosti posameznega indikatorja za spremenljivko ustvarjalno vzdušje tima:



Slika 19: Povprečne vrednosti indikatorjev za spremenljivko ustvarjalno vzdušje tima

Najvišjo povprečno oceno (4,4) ima trditev, da je v timu zaželeno dajanje iniciativ, predlogov in idej. Ocena je zelo razveseljiva in menim, da se anketirani zavedajo, da je to tudi prava pot do uspeha. Vsi morajo paziti, da ne prihaja do prekomernega kritičnega označevanja novih idej in nikakor tudi ne do ohranjanja "statusa quo". Vseskozi je potrebno sprejemati določeno stopnjo tveganja. Tudi Mayer (2004: 342) pravi, da je "eden od pogojev, da se bo ustvarjalnost pojavila ustvarjalno vzdušje, ki odraža zaželenost in strpnost do novih zamisli, prepričanje sodelavcev, da lahko izrekajo dvom in kritiko ter kažejo navdušenje, s katerim večina sprejema ustvarjalne dosežke svojih kolegov".

Visoka povprečna ocena (4,3) je prisotna pri trditvi, da v timu ne dajejo zavajajočih informacij in ne zadržujejo pomembnih. To je ponovno zelo dobra ocena oziroma še en izpolnjen pogoj za prisotnost dobrega ustvarjalnega vzdušja in doseganje ustvarjalnih rezultatov dela. Vrednost pravilne, pravočasno posredovane informacije je skorajda neprecenljiva, zato morajo biti vsi pripravljeni na nenehno izmenjavo informacij, znanj in tudi sposobnosti. Vrednost informacije se z izmenjavo ne izgublja, ravno nasprotno, vse višja je.

Z nekoliko nižjo povprečno oceno (4,0) je ocenjena trditev, ki pravi, da v timu medsebojne odnose bogatijo s humorjem in prijaznostjo. Ocena je dobra, odličnost medsebojnih odnosov pa po mojem mnenju ena izmed najpomembnejših osnov vsakega ustvarjalnega sodelovanja. Prijazen in iskren nasmeh človeku hitro polepša dan in zato je prijaznost v medsebojnih odnosih nekaj zelo odličnega; ne stane nič, prinese lahko ogromno. Bogatenje medsebojnih odnosov s humorjem ima lahko za posledico, da so v timu vsi bolj veseli in zadovoljni ter tudi bolje delajo. Pozitivna lastnost humorja je tudi ta, da "odpira" kanale komunikacije, ustvarjalnosti in inovativnosti. Dokaz, da imamo ljudje v splošnem veliko potrebo po humorju in razvedrilu, je tudi enormna količina humornih sporočil, ki se vseskozi pretaka preko elektronske pošte⁹². S pomočjo humorja lahko tim odkrije tudi vzrok obstoječega problema in humor lahko pomaga na poti do spremembe.

Medsebojni odnosi so v veliki meri v rokah vodje, ki si jih mora vseskozi prizadevati izboljševati, in sicer v duhu iskrenosti, profesionalnosti in poštenosti. Goleman in drugi (2002: 53) pravijo, da najučinkovitejši vodje bolj svobodno uporabljajo humor tudi v napetih trenutkih, s čimer pošiljajo pozitivna sporočila, ki usmerjajo čustveni ton pogovora.

Povprečno oceno (4,0) ima tudi trditev, da v timu svoje in tuje napake pojmujejo kot novo izkušnjo. Ocena je dobra in menim, da se mora tim iz vsake napake kaj naučiti. Celo želeli si mora delati napake – ne zato, ker ne bi želel biti dober, temveč zato, da bi bil čim boljši.

Sledi pet trditev z povprečno oceni (3,9). Prva pravi, da v komunikaciji v timu prevladuje sproščen odnos. Ocena je glede na pomen vsestranske odličnosti komunikacije vsaj malo pod mojimi pričakovanji. V odličnem ustvarjalnem timu člani tima drug do drugega čutijo odgovornost, zato je komuniciranje znotraj tima lahko zelo odkrito. Pogovor v timu mora biti vedno dialog, v katerem se menjajo ideje, misli in predlogi. Drug drugega poslušajo, razmišljajo o tistem, kar slišijo, in preverjajo, ali so slišano razumeli in dojeli ter prispevajo svoje ideje, zamisli in kritike. V praksi temu res velikokrat ni tako in iskrenost žal pogosto velja za redko vrlino.

Naslednja trditev z povprečno oceno (3,9) govori o ciljih tima, ki so jasno formulirani, privlačni in izzivalni. V splošnem za cilje timov, vključenih v raziskavo, to velja. Do ciljev tima morajo vsi deliti odgovornost. Ponavadi so standardi pri doseganju ciljev, ki si jih postavi sam tim, visoki in ne smemo pozabiti, da so jasno postavljeni cilji in strategija velik

⁹² Raziskave o humorju v službi kažejo, da šala v pravem trenutku ali igriv smeh spodbudita ustvarjalnost, odpreta poti sporazumevanju, okrepi občutek povezanosti in zaupanja in seveda delo naredita zabavnejše (Goleman in drugi, 2002: 31).

motivator. Izjemnega pomena je, da imajo sodelavci občutek, da so na poti doseganja ciljev zelo pomembni, da brez njih ciljev ni mogoče doseči ter da v doseganju ciljev vidijo tudi priložnosti izboljševanja samih sebe.

Tretja trditev z povprečno oceno (3,9) pravi, da si v timu delijo uspehe in neuspehe. Ocena tako imenovane enotnosti tima v uspehih in neuspehih je samo zadovoljiva. Tim, ki strmi k ustvarjalnosti, mora biti celota, biti mora en "organizem", ki "diha" skupaj v dobrem in slabem. Med pogoji obstoja ustvarjalnega vzdušja Mayer (2004: 342) izpostavi tudi dogovor o skupnem avtorstvu ustvarjalnih dosežkov ne glede na prispevek posameznikov. Nemogoče je namreč pravično določiti končne učinke glede na vloške posameznikov. Zato je treba verjeti, da so lahko nastali le v medsebojni interakciji. Output je v ustvarjalnem procesu že po definiciji izrazito neprimerljiv z inputom. Osebna odgovornost zaradi tega ni nič manj pomembna in pomeni, da se zavedamo posledic lastnih dejanj in smo pripravljeni sprejeti tudi konstruktivno kritiko.

Predzadnja trditev z povprečno oceno (3,9) pravi, da v timu različnost mnenj razumejo kot možnost bogatitve z ustvarjalnimi idejami drugih. Ocena je skladna s pričakovano. Menim, da je različnost mnenj in pogledov tesno povezana z ustvarjalnostjo, zato je potrebno vsa različna in nasprotna mnenja skrbno preučiti in če so dobra, jih skušati tudi realizirati ter s tem bogatiti znanje in izkušnje celotnega tima oziroma tudi lastno znanje in izkušnje. Brez tega si ustvarjalnega timskega dela ne predstavljam. Pomembno je opozoriti, da je lahko neka ideja, ki je še danes nesprejemljiva, jutri že uspešnica.

S povprečno oceno (3,9) preostane še trditev, da sodelovanje v timu temelji na medsebojnem zaupanju in pomoči. Pričakoval sem nekoliko višjo oceno. Sodeč po ocenah in dodatnih pogovorih sodelovanje v nekaterih timih, vključenih v raziskavo, ni najbolje urejeno in ne na pravih osnovah. Pri tem je zagotovo najtežje pridobiti in ohraniti zaupanje, saj je značilno, da zaupanje nastaja izredno počasi in na osnovi pozitivnega delovanja vsakega do vseh. Kljub temu da se zaupanje pridobiva počasi, se lahko neverjetno hitro in enostavno zmanjša ali celo povsem uniči, denimo z neustreznimi in nepremišljenimi besedami, posmehovanjem, nenaklonjenostjo... Pri tem velja izpostaviti, da je nizka stopnja zaupanja celo največja ovira za vsako uspešno delo.

Trditev, ki pravi, da v timu vse probleme rešujejo vzajemno, je ocenjena s povprečno oceno (3,8). Očitno pri timih, zajetih v raziskavi, vzajemnost pri reševanju problemov v splošnem ni vedno prisotna. Pri tem velja spomniti, da brez vzajemnosti ni ustvarjalnega dela tima. Z vzajemnostjo pri reševanju problemov je večja možnost njihove hitrejše in uspešnejše rešitve, saj se izpostavljajo različni individualni pogledi in rešitve. Ne išče se le pravih rešitev, temveč primerne in uporabne.

Tudi trditev, da v timu prevladujejo spoštljivi medosebni odnosi, je ocenjena z povprečno oceno (3,8). Pričakoval sem višjo oceno. Res je, da so v nekaterih timih prisotni odlični medosebni odnosi, v drugih veliko slabši in je zato tudi povprečna ocena nižja od pričakovane. Spoštljivi medosebni odnosi vsakega do vseh so zagotovo eden pomembnejših pogojev za ustvarjalnost. Pri tem je vloga vodje ponovno izjemnega pomena. S spoštovanjem sodelavcev vodja omogoča, da so to tisti pravi "oni" s svojimi ustvarjalnimi željami in hotenji. K njim pristopa z občutkom brezpogojne vrednosti in ceni njihove individualne razlike. Vodja mora biti za zgled in je kapetan moštva, prvi med enakimi.

Tretja trditev s povprečno oceno (3,8) govori o tem, da v timu medsebojne konflikte rešujejo sproti in soglasno. Ponovno je ocena malo pod pričakovanji, kajti tudi sprotno in soglasno reševanje konfliktov je znak ustvarjalnosti tega dela. Zdravi medosebni odnosi in razmerja med sodelavci ustvarjalnega tima morajo biti usmeritev vsakega in vseh v timu.

Konflikti, spori oziroma bolj ali manj vroči obračuni so nekaj povsem običajnega, koristnega in celo nujnega. Pri njihovem ustvarjalnem reševanju sodelavci v najboljših timih drug drugega spoštljivo poslušajo in sprašujejo, se podpirajo z besedami in dejanji ter pri reševanju dajejo prednost pravočasnosti, soglasnosti, iskrenosti in, kot je bilo že omenjeno, tudi humor ne škoduje.

Še malo nižjo povprečno oceno (3,7) ima trditev, da v timu običajno pohvalijo drug drugega za dobro opravljeno delo. Vem, da pohvala komu, ki in kadar si jo zasluži, zelo veliko pomeni. Ponavadi celo več, kot si lahko mislimo. Za nekaj timov, zajetih v raziskavi, izrekanje pohval ni ravno vrlina. Sodelavci pričakujejo pohvalo vodje za dobro opravljeno delo, včasih očitno zaman. Menim, da se nekateri ne zavedajo, da nekaj pohvalnih besed, ki ne stanejo nič, lahko prinese veliko.

Povprečno oceno (3,7) pridobi tudi trditev o upoštevanju ustvarjalnosti dela članov tima pri njihovem napredovanju. Ocena je zopet nižja od mojih pričakovanj in upoštevanje ustvarjalnosti pri napredovanju v splošnem ni najbolje urejeno. Menim, da je ustvarjalnost ključni element dobrega opravljanja dela, pri tem pa se mi postavi vprašanje ustreznosti spodbujanja sodelavcev v smislu njihovega napredovanja in nadaljnjega razvoja. Vsi v timu morajo biti prepričani, da bodo njihovi ustvarjalni dosežki res pravično vrednoteni in nagrajeni. Vodja mora biti tudi pri vrednotenju in nagrajevanju rezultatov ustvarjalnega dela pošten, nepristranski. Razumeti mora potrebe vseh in poštenost mora veljati za vse.

Sledi trditev s povprečno oceno (3,5) in pravi, da je v timu prisotno ozračje topline, varnosti in optimizma. Ocena bi morala biti precej višja. Na splošno je ugotoviti, da je le v redkih timih prisotno tako ozračje topline, varnosti in optimizma, kot bi si ga želeli. Seveda je to slaba osnova za ustvarjalnost in očitno je nekaterim povsem tuje, da ko se ljudje dobro počutijo, delajo po najboljših močeh. Dobro počutje spodbuja miselno učinkovitost, ljudje bolje razumejo informacije in bolje presojujejo o zapletenih zadevah, poleg tega pa so tudi prožnejši v razmišljanju. Tudi raziskave potrjujejo, da dobro razpoloženi ljudje vidijo druge ljudi ali dogodke v boljši luči. Posledica je, da so bolj optimistični glede svojih sposobnosti za uresničitev ciljev, ustvarjalnejši, spretnejši pri odločanju in bolj pripravljeni pomagati.

Zadnja trditev, ki ima najnižjo povprečno oceno (3,0) med ostalimi trditvami skupine, pravi, da se v timu konfliktom raje izogibajo, ker je to najboljši način za njihovo reševanje. Ocena trditve o izogibanju konfliktom govori o delnem strinjanju z njeno vsebino in je dokaz, da se konfliktom z razlogom njihovega najboljšega načina reševanja včasih tudi izogibajo. To je edina trditev te skupine, ki jo razumem kot negativno oziroma kot oviro ustvarjalnega dela. Menim, da je izogibanje konfliktom z razlogom njihovega najboljšega načina reševanja napačno in zelo slabo za ustvarjalnost tima ter njegov dolgoročni obstoj.

Tudi pri spremenljivki ustvarjalno vodenje tima želim s pomočjo T-testa preveriti razlike v povprečnih ocenah vodij in sodelavcev.

Tabela 11: Opisne statistike: ustvarjalno vzdušje tima glede na tip anketiranca

	Tip anketiranca	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka povprečja
Ustvarjalno vzdušje	Vodja	15	,4826170	,64607528	,16681592
	Sodelavec	45	-,1608723	,99528876	,14836889

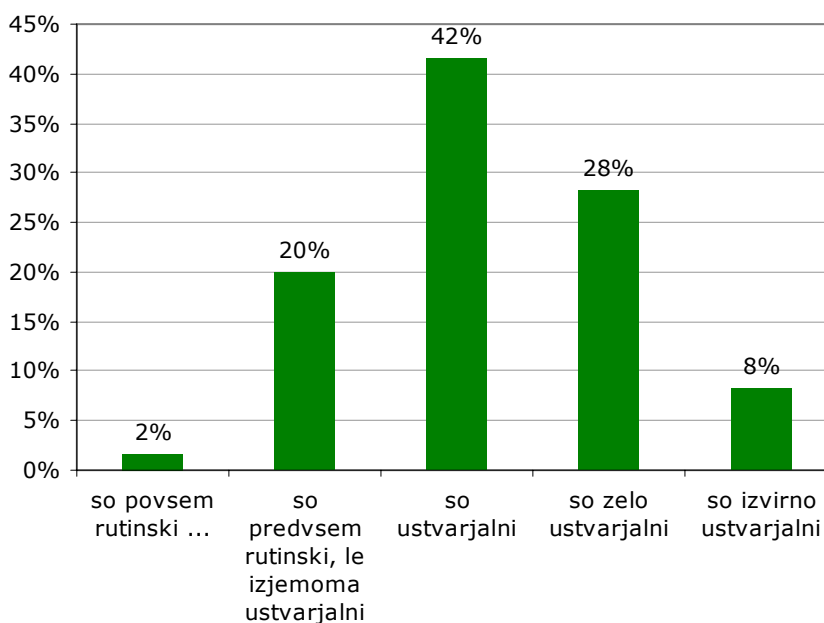
Tabela 12: T-test – ustvarjalno vzdušje tima glede na tip anketiranca

		Levenova statistika enakosti varianc		t-test za enakost povprečij						
		F	Sig.	T	df	Sig.	Razlika povprečij	Standardna napaka povprečja	95 % interval zaupanja	
									spodnji	zgornji
Ustvarjalno vzdušje	Predpostavka za enakost varianc	5,623	,021	2,34	58	,023	,643	,278	,093	1,19
	Predpostavka za neenakost varianc			2,89	37,45	,007	,643	,223	,191	1,10

Pri manj kot 1-odstotnem tveganju lahko potrdim, da obstajajo statistično značilne razlike v povprečjih med sodelavci in vodji: vodje ocenjujejo, da je vzdušje bolj ustvarjalno (povprečna vrednost: 0,48), kot to menijo sodelavci (povprečna vrednost -0,16).

6.3.4. Ustvarjalnost rezultatov dela tima in prispevek vodenja k ustvarjalnosti tima

Zadnji spremenljivki raziskave sta ustvarjalnost rezultatov dela tima in prispevek vodenja k ustvarjalnosti tima. Najprej posvečam pozornost *ustvarjalnosti rezultatov dela tima*.



Slika 20: Ocena ustvarjalnosti rezultatov dela tima

Skladno s pričakovanji največ anketiranih (42 %) ustvarjalnost rezultatov dela tima oceni kot ustvarjalne. Precejšen je tudi delež (28 %) tistih, ki menijo, da so rezultati zelo ustvarjalni, sledijo tisti (20 %), ki ocenijo rezultate kot predvsem rutinske in le izjemoma ustvarjalne, nekaj (8 %) jih vidi rezultate dela tima kot izvirno ustvarjalne in zelo malo je tistih (2 %), ki pravijo, da so rezultati povsem rutinski.

Povprečna ocena (3,2) tako pomeni, da so v splošnem rezultati dela timov, zajetih v raziskavi, ustvarjalni in predvsem razumljeni kot dajanje koristnih predlogov. Boljša ustvarjalnost rezultatov bi bila dobrodošla in za sedanjí čas vse večje konkurenčnosti celo nujna. Pri tem velja poudariti, da pot doseganja boljše ustvarjalnosti zahteva celostni pristop in je potrebno začeti pri izboljševanju stila vodenja, da bi bil ta v vseh pogledih še bolj demokratičen in participativen. Posledično bi to vplivalo tudi na ustvarjalnost vzdušja in naprej na ustvarjalnost celotnega tima oziroma na same rezultate dela. Ob dodatnih pogovorih je bilo poudarjeno, da proces celostnega izboljševanja poteka, vsi pa se strinjajo, da je proces nujno tudi nadaljevati.

Tabela 13: Opisna statistika za spremenljivko ustvarjalnost rezultatov dela tima

	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Standardni odklon
Ustvarjalnost rezultatov dela vašega tima.	60	1,00	5,00	3,2167	,92226

S pomočjo T-testa želim tudi za spremenljivko ustvarjalnost rezultatov dela tima preveriti morebitne razlike v povprečnih ocenah vodij in sodelavcev.

Tabela 14: Opisne statistike: ustvarjalnost rezultatov dela tima glede na tip anketiranca

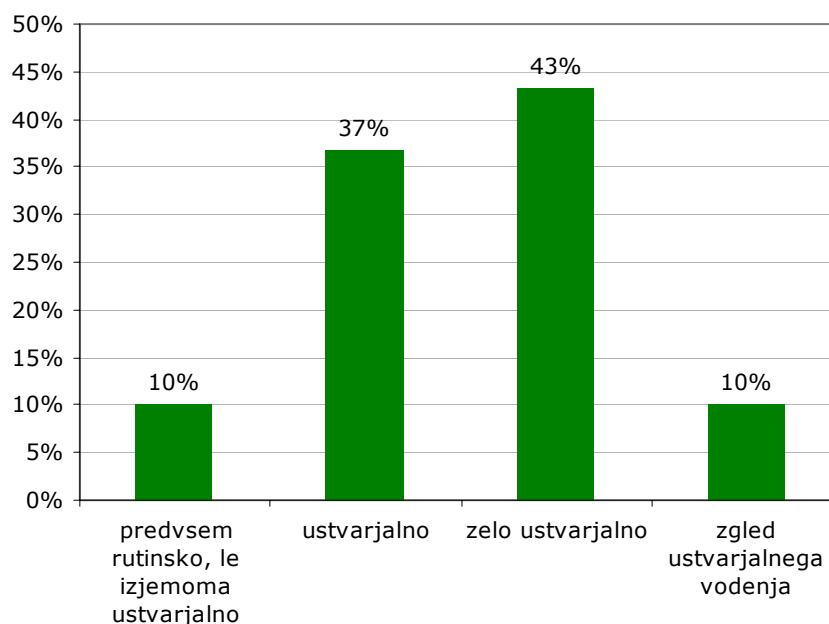
	Tip anketiranca	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka povprečja
Ustvarjalnost rezultatov dela vašega tima.	Vodja	15	3,6000	,98561	,25448
	sodelavec	45	3,0889	,87444	,13035

Tabela 15: T-test – ustvarjalnost rezultatov dela glede na tip anketiranca

		Levenova statistika enakosti varianc		t-test za enakost povprečij						
		F	Sig.	T	df	Sig.	Razlika povprečij	Standardna napaka povprečja	95 % interval zaupanja	
									spodnji	zgornji
Ustvarjalnost rezultatov dela vašega tima.	Predpostavka za enakost varianc	1,080	,303	1,899	58	,062	,511	,269	-,02752	1,04974
	Predpostavka za neenakost varianc			1,788	21,832	,088	,511	,286	-,08213	1,10435

Skladno s pričakovanji lahko pri 10-odstotnem tveganju potrdim razlike v ocenjevanju ustvarjalnosti rezultatov dela. Seveda so vodje tisti, ki ocenjujejo ustvarjalnost rezultatov dela tima kot bolj ustvarjalne.

Preostane še zadnja spremenljivka – *prispevek vodenja k ustvarjalnosti tima*.



Slika 21: Ocena prispevka vodenja k ustvarjalnosti tima

Ocena prispevka vodenja k ustvarjalnosti tima je kar razveseljiva. Največ anketiranih (43 %) prispevek vodenja k ustvarjalnosti oceni z zelo ustvarjalnim. Gre za vodenje, s katerim je sodelavcem omogočen velik vpliv pri sprejemanju odločitev, s prisotno visoko motiviranostjo in sproščenostjo pri komuniciranju. Vodja daje velik pomen upoštevanju potreb sodelavcev in oblikovanju prijetnega vzdušja. Veliko anketiranih (37 %) oceni prispevek vodenja kot ustvarjalno. To vodenje daje največji poudarek visoko postavljenim ciljem in storilnosti usmerjenosti sodelavcev. Med anketiranimi jih (10 %) meni, da je prispevek vodenja predvsem rutinski in le izjemoma ustvarjalno. Vodja za predvideni potek dela določi pisna navodila in zahteva, da se sodelavci pri izvajanju nalog držijo standardnih postopkov. Enak je tudi delež (10 %) tistih, ki ocenijo vodenje kot zgled ustvarjalnega vodenja in izredno spodbudo ustvarjalnosti celotnega tima z odličnostjo motiviranja, komuniciranja, poverjanja, reševanja problemov in izjemne kakovosti medsebojnih odnosov. Seveda je zaželeno, da bi bil delež tovrstno mislečih še veliko večji, največji med vsemi.

Razveseljivo je, da nihče od anketiranih ne oceni vodenje kot povsem rutinsko, ko vodja poudarja sistematičnost in nadzorno razsežnost. O vsem odloča sam in sodelavcem le posreduje odločitve. Motivacija je stvar sodelavcev, komuniciranje enosmerno, problemom se izogiba.

Tudi povprečna ocena (3,5) prispevka vodenja k ustvarjalnosti tima je potrdilo, da je možnosti za večji prispevek vodenja k večji ustvarjalnosti tima še veliko in nič ne kaže odlašati z intenzivnim izboljševanjem. Vodje vsaj nekaterih timov bi morali bolj prisluhniti nasvetu Mayerja (1994: 60), da je "najbolj modro ravnanje v zagotavljanju za ustvarjalno delo ugodnih razmer in izvernih spodbud. Učinkovite spodbude nastanejo le na podlagi dobrega poznavanja interesov, načrtov in nenehnega spremljanja dosežkov dela naših sodelavcev in njihovih nadaljnjih ustvarjalnih teženj". "Ustvarjalnost vodij je odkrivanje vzvodov, ki sprožijo ustvarjalnost sodelavcev" (Mayer, 2004: 342).

Tabela 16: Opisna statistika za spremenljivko prispevek vodenja k ustvarjalnosti tima

	N	Minimum	Maximum	Povprečje	Standardni odklon
Prispevek vašega vodenja k ustvarjalnosti tima.	60	2,00	5,00	3,5333	,81233

Z velikim zanimanjem pričakujem morebitne razlike v ocenah prispevka vodenja k ustvarjalnosti tima med vodji in sodelavci. Obstoj morebitnih razlik tudi tokrat preverjam s T-testom.

Tabela 17: Opisne statistike: prispevek vodenja k ustvarjalnosti tima glede na tip anketiranca

	Tip anketiranca	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka povprečja
Prispevek vašega vodenja k ustvarjalnosti tima.	vodja	15	3,8000	,67612	,17457
	sodelavec	45	3,4444	,84087	,12535

Tabela 18: T-test – prispevek vodenja k ustvarjalnosti tima glede na tip anketiranca

		Levenova statistika enakosti varianc		t-test za enakost povprečij						
		F	Sig.	T	df	Sig.	Razlika povprečij	Standardna napaka povprečja	95 % interval zaupanja	
									spodnji	zgornji
Prispevek vašega vodenja k ustvarjalnosti tima.	Predpostavka za enakost varianc	3,966	,051	1,483	58	,144	,356	,24	-,12	,84
	Predpostavka za neenakost varianc			1,654	29,650	,109	,356	,21	-,08	,794

Na osnovi opravljenega T-testa ne moremo govoriti o statistično značilnih razlikah v ocenjevanju prispevka vodenja k ustvarjalnosti tima glede na tip anketiranca, saj je tveganje več kot 5-odstotno. Vseeno pa se nakazujejo razlike, saj je povprečna vrednost trditve pri vodjih 3,8, pri sodelavcih pa 3,4.

6.3.5. Preverjanje hipoteze

S pomočjo regresijske analize želim preveriti veljavnost uvodoma postavljene hipoteze, ki pravi, da *"vodenje tima vpliva na ustvarjalnost pri delu članov tima"*.

V regresijski model sem vključil dve neodvisni spremenljivki – avtoritarni in demokratični stil vodenja ter odvisno spremenljivko – ustvarjalnost rezultatov dela, ki predstavlja ustvarjalnost pri delu članov tima.

Tabela 19: Pojasnjena varianca ustvarjalnosti rezultatov dela s stilom vodenja

R	R ²	Popravljeni R ²	Standardna napaka ocene
,381(a)	,145	,115	,86758

Iz tabele (Tabela 19) je razvidno, da z obema dimenzijama stila vodenja (avtoritarnim in demokratičnim) pojasnim 12 % variabilnosti ustvarjalnosti rezultatov dela.

Tabela 20: F-test – vpliv stila vodenja na ustvarjalnost rezultatov dela

	Vsota kvadratov odklonov	df	Srednji kvadratni odklon	F	Sig.
Regresijski model	7,279	2	3,640	4,835	,011(a)
Ostanek	42,904	57	,753		
Skupaj	50,183	59			

F-test, ki testira ničelno hipotezo, da je vsaj en beta koeficient, ki označuje moč vpliva neodvisnih spremenljivk na odvisno, statistično značilno različen od 0, znaša 4,8 pri 1-odstotnem tveganju. To pomeni, da vpliv neodvisnih spremenljivk na odvisno obstaja.

Tabela 21: Beta koeficienti neodvisnih spremenljivk (stil vodenja)

	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Sig.
	Beta	Stand. napaka	Beta		
Konstanta	3,217	,112		28,719	,000
Avtoritarni stil vodenja	,093	,126	,090	,737	,464
Demokratični stil vodenja	,372	,125	,364	2,969	,004

Na osnovi vrednosti iz tabele (Tabela 21) ugotovim, da na ustvarjalnost pri delu članov tima pozitivno vpliva samo demokratični stil vodenja, medtem ko vpliva pri avtoritarnem stilu vodenja ne moremo potrditi. Moja hipoteza je s tem deloma potrjena, saj sem za time, vključene v raziskavo, uspel dokazati vpliv demokratičnega stila vodenja na ustvarjalnost pri delu članov tima, vpliv avtoritarnega stila vodenja na ustvarjalnost pri delu članov tima pa ne.

Poleg že preverjene veljavnosti uvodoma postavljene hipoteze me zanima ali **"samopodoba vodje tima vpliva na stil vodenja tima"**.

Z regresijsko analizo bom testiral, ali samopodoba vodje tima vpliva na stil vodenja tima. Kot sem v predhodnih analizah ugotovil, imam dve dimenziji stila vodenja, to je avtoritarni in demokratični stil vodenja.

a) V prvi regresijski analizi preučujem vpliv samopodobe vodje na avtoritarni stil vodenja.

Tabela 22: Pojasnjena varianca samopodobe vodje z avtoritarnim stilom vodenja

R	R ²	Popravljeni R ²	Standardna napaka ocene
,439(a)	,193	,179	,81855569

S samopodobo vodje tima, ki je neodvisna spremenljivka, pojasnim 18 % variabilnosti odvisne spremenljivke, to je avtoritarnega stila vodenja tima.

Tabela 23: F-test – vpliv samopodobe vodje na avtoritarni stil vodenja

	Vsota kvadratov odklonov	df	Srednji kvadratni odklon	F	Sig.
Regresijski model	9,119	1	9,119	13,609	,001(a)
Ostane	38,192	57	,670		
Skupaj	47,311	58			

F-test, ki testira ničelno hipotezo, da je vsaj en beta koeficient, ki označuje moč vpliva neodvisnih spremenljivk na odvisno, statistično značilno različen od 0, znaša 13,6 pri manj kot 1-odstotnem tveganju. Beta koeficient je torej statistično značilno različen od 0, kar pomeni, da vpliv neodvisne spremenljivke obstaja.

Tabela 24: Beta koeficienti neodvisnih spremenljivk (samopodoba vodje)

	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Sig.
	Beta	Stand. napaka	Beta		
Konstanta	-,005	,107		-,043	,966
Samopodoba vodje	,409	,111	,439	3,689	,001

Na osnovi regresijske analize lahko potrdim šibak pozitivni vpliv samopodobe na avtoritarni stil vodenja.

b) Naslednja regresijska analiza se nanaša na preučevanje vpliva samopodobe vodje na demokratični stil vodenja.

Tabela 25: Pojasnjena varianca samopodobe vodje z demokratičnim stilom vodenja

R	R ²	Popravljeni R ²	Standardna napaka ocene
,724(a)	,524	,516	,63419312

Vpliv samopodobe na demokratični stil vodenja je precej večji od vpliva na avtoritarni stil vodenja, saj znaša delež pojasnjene variance s samopodobo kar 52 %.

Tabela 26: F-test – vpliv samopodobe vodje na demokratični stil vodenja

	Vsota kvadratov odklonov	df	Srednji kvadratni odklon	F	Sig.
Regresijski model	25,226	1	25,226	62,721	,000(a)
Ostanek	22,925	57	,402		
Skupaj	48,152	58			

F-test, ki testira ničelno hipotezo, da je vsaj en beta koeficient, ki označuje moč vpliva neodvisnih spremenljivk na odvisno, statistično značilno različen od 0, znaša 62,7 pri manj kot 1-odstotnem tveganju, s čimer lahko potrdim vpliv samopodobe vodje tima na demokratični stil vodenja.

Tabela 27: Beta koeficienti neodvisnih spremenljivk (samopodoba vodje)

	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Sig.
	Beta	Stand. napaka	Beta		
Konstanta	,004	,083		,051	,959
Samopodoba vodje	,679	,086	,724	7,920	,000

Na osnovi regresijske analize lahko potrdim, je samopodoba eden izmed zelo pomembnih dejavnikov, ki pomembno pozitivno vplivajo na demokratični stil vodenja.

Za time, vključene v raziskavo, lahko oblikujem ugotovitev, da tako kot pri avtoritarnem stilu vodenja tudi pri demokratičnem stilu vodenja obstaja pozitiven vpliv samopodobe vodje na stil vodenja. Vendar pa, kot je bilo že poudarjeno, je vpliv samopodobe na demokratični stil vodenja mnogo večji kot pa vpliv na avtoritarni stil vodenja tima.

Zanima me tudi ali *"stil vodenja tima vpliva na ustvarjalno vzdušje tima"*.

Tabela 28: Pojasnjena varianca stila vodenja z ustvarjalnim vzdušjem

R	R ²	Popravljeni R ²	Standardna napaka ocene
,615(a)	,378	,356	,76837386

Iz tabele (Tabela 28) je razvidno, da z obema dimenzijama stila vodenja (avtoritarnim in demokratičnim stilom vodenja) pojasnim 36 % variabilnosti ustvarjalnega vzdušja.

Tabela 29: F-test – vpliv stila vodenja na ustvarjalno vzdušje

	Vsota kvadratov odklonov	df	Srednji kvadratni odklon	F	Sig.
Regresijski model	20,436	2	10,218	17,307	,000(a)
Ostanek	33,653	57	,590		
Skupaj	54,089	59			

F-test znaša 17,3 pri manj kot 1-odstotnem tveganju, kar pomeni, da je vsaj eden od beta koeficientov statistično značilno različen od 0. Lahko potrdim vpliv stila vodenja tima na ustvarjalno vzdušje tima.

Tabela 30: Beta koeficienti neodvisnih spremenljivk (stil vodenja)

	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Sig.
	Beta	Stand. napaka	Beta		
Konstanta	,000	,099		,000	1,000
Avtoritarni stil vodenja	,286	,112	,268	2,558	,013
Demokratični stil vodenja	,569	,111	,537	5,128	,000

Z regresijsko analizo se izkaže, da oba stila vodenja pozitivno vplivata na ustvarjalno vzdušje, vendar pa demokratični stil vodenja bolj vpliva kot avtoritarni, saj je vrednost beta koeficienta večja pri demokratičnem stilu vodenja. Na osnovi omenjenega lahko sklepam, da z demokratičnim stilom vodenja dosežemo boljše ustvarjalno vzdušje kot pa z avtoritarnim.

6.4. Zaključek

Na podlagi rezultatov statistične analize raziskave med vodji in sodelavci ugotavljam, da je ustvarjalnost vodenja timov, zajetih v raziskavi, v splošnem zadovoljiva, nikakor pa ne brez potrebnih izboljšav. Ustvarjalnost vodenja nekaj timov bi bila drugim vodjem lahko pravi zgled, neustvarjalnost vodenja posameznih pa resno opozorilo in nujen poziv h krepitvi ustvarjalnosti.

Razumljiva je raznolika naklonjenost posameznemu vodji, sodelavcem in vsakdo na svoj lastni način vidi, občuti in razume stil vodenja, osebnost in podobo vodje, vzdušje v timu, ustvarjalnost rezultatov in prispevek vodenja k ustvarjalnosti tima. Ocene stila vodenja tima, samopodobe vodje tima, ustvarjalnega vzdušja tima, ustvarjalnosti rezultatov dela tima in prispevka vodenja k ustvarjalnosti tima so relativno dobre in predvsem zadnja celo nekoliko nad mojimi pričakovanji.

Rezultati statistične analize podatkov, dobljenih z raziskavo, so potrdili vpliv vodenja na ustvarjalnost pri delu članov tima. Potrjen je pozitiven vpliv demokratičnega stila vodenja, medtem ko vpliv avtoritarnega stila vodenja na ustvarjalnost pri delu članov tima za time, vključene v raziskavo, ni potrjen. Vodje v splošnem z demokratičnim stilom vodenja, s svojim znanjem, lastnostmi in vizijo motivirajo sodelavce in jih spodbujajo k ustvarjalnemu opravljanju dela. Raziskava in pogovori z nekaj anketiranimi so nedvomno potrdilo, da je potrebno sodelavce k ustvarjalnosti nenehno pravilno spodbujati. Poverjanje, prenašanje odgovornosti nanje in boljše komuniciranje so potrjeno učinkoviti in pravi ukrepi. Za ustvarjalnost rezultatov je potrebno razpolagati z veliko stopnjo poguma, vztrajnosti, entuziazma in vzajemnosti.

Kot zelo pomemben dejavnik pri vzpostavljanju ustvarjalnega vzdušja so rezultati analize raziskave potrdili vpliv stila vodenja; za pomembnejši se je izkazal demokratični stil vodenja. Z demokratičnim stilom vodenja lahko torej vodja doseže boljše ustvarjalno vzdušje kot z avtoritarnim. V timu in okolici mora vodja odstranjevati vse ovire ustvarjalnosti in ustvarjati pozitivno okolje za razvoj novih idej. Namesto da timu moč slabi zaradi preprirov in tekmovanja, mora vodja skušati energijo usmeriti v skupni cilj – problem, ki ga je treba odpraviti, v uvedbo nove storitve..., pri tem pa namen ne sme posvečevati sredstev. Celotni tim mora deliti dobro in slabo, vzpone in padce. Takšna enotnost omogoča nastanek ustvarjalnega vzdušja in odpravlja strah pred neuspehom, ki bi lahko zavrl ustvarjalnost in timsko sinergijo. Sodelavci so mi v pogovorih potrdili, da z velikim veseljem pomagajo k uspešnosti, če vodja ustvari okolje, s katerim se radi identificirajo, jim daje občutek vrednosti in zaupanja, pravičnosti, poštenosti in sočutja, spoštuje njihove vrednote in so deležni priznanj. Pomembno je, da vodja sodelavcu s povratnimi informacijami posreduje, kako zelo je pomemben pri delu, kako zelo pomemben je njegov prispevek. Ustvarjalno in prijazno okolje spodbuja celoten tim k ohranjanju in krepitvi ustvarjalnosti. Pomembno je, da se zamisel vsakega spoštuje, da ne prihaja do prevzemanja zamisli in da so te zamisli cenjene in spoštovane tudi, ko zamisel ni ali pa še ni primerna za uresničitev.

Tako kot pri avtoritarnem stilu vodenja tudi pri demokratičnem stilu vodenja obstaja pozitiven vpliv samopodobe vodje na stil vodenja. Vpliv samopodobe je mnogo večji na demokratični stil vodenja. Vodja mora nujno imeti pozitivno samopodobo in vsi v raziskavo vključeni vodje jo imajo. Izjemnega pomena je zgled vodje, ki ima vizijo in zna svoje sodelavce spodbuditi, da mu sledijo. Svoj ugled oziroma avtoriteto si pridobiva predvsem z postavitvijo vizije in ciljev, ki dajo rezultate, s poverjanjem nalog, povratnimi informacijami in če seveda stoji za svojimi besedami in je s tem vreden zaupanja.

Statistično značilne razlike v ocenjevanju posameznih spremenljivk raziskave med vodji in sodelavci so potrjene pri ocenjevanju demokratičnega stila vodenja, samopodobe vodje, ustvarjalnega vzdušja in ustvarjalnosti rezultatov dela. Izjemi sta ocenjevanje avtoritarnega stila vodenja in ocenjevanje prispevka vodenja k ustvarjalnosti tima, čeprav se razlike nakazujejo. Razlog vidim v relativno majhnem vzorcu anketiranih.

V uvodnem delu sem zapisal misel Petra Druckerja, da "vse organizacije, podjetja in ustanove danes rutinsko zatrjujejo, da so ljudje njihovo največje bogastvo. Le malo jih v resnici tako misli, še manj pa jih deluje v tej smeri". Za podjetje oziroma time, zajete v raziskavi, v splošnem velja, da se zavedajo in to udeležujejo tudi v praksi, da so ljudje najpomembnejši strateški vir in bogastvo.

Eden od ciljev magistrskega dela je bil tudi preveriti, ali za time, zajete v raziskavi, velja, da vodja in preostali člani tima predstavljajo zmagovito partnerstvo, ki je visoko motivirano, polno zadovoljstva in strokovnosti, usmerjeno k vrhunskim ustvarjalnim dosežkom. Lahko rečem, da za peščico timov to velja, nekateri so na dobri poti, večina pa jih je od predstavljenega še oddaljena. V sklepnem delu tudi zato sledijo predlogi izboljšav.

7. SKLEP

Sodobni čas hitro rastoče konkurence, globalizacije in hitrih sprememb poslovnega okolja zahteva od slehernega podjetja nenehno iskanje virov svoje konkurenčnosti. Ključni vir konkurenčnosti v sodobnem podjetju so ljudje, njihova znanja, sposobnosti, motiviranost in ustvarjalnost. Zato je skrb za delo z ljudmi strateška naloga, ki je najmanj toliko pomembna kot skrb za finančni kapital.

Na izzive sodobne družbe, ki je potrošniško usmerjena in v kateri je dobro le tisto, kar je novo, narejeno po zadnjih smernicah in visoko kakovostno, lahko podjetja odgovorijo le z ustvarjalnim delom. Ne morejo in ne smejo se zadovoljiti s povprečnostjo, tržiti morajo svojo individualnost. Za uspešno in ustvarjalno rešitev kompleksnih nalog je potrebno več različnih mnenj, znanj in sposobnosti. Ustvarjalnost je večja, če ljudje med seboj sodelujejo, in tudi najbolj ustvarjalne ideje so pogosto posledica medsebojnega vplivanja ljudi. Že danes, v prihodnosti pa še toliko bolj bodo zmagovala podjetja z uigranimi interdisciplinarnimi timi odličnih posameznikov, ki so in bodo predani odličnosti in ustvarjalnosti. Seveda timi niso nujna zahteva sodobnega poslovnega sveta v vseh situacijah in priložnostih.

Ustvarjalno timsko delo zahteva veliko časa, veliko naporov in potrebuje vsestransko podporno okolje, v katerem bo lahko uspevalo. Za odličnost in ustvarjalnost tima je v prvi vrsti odgovoren vodja, ki lahko s svojo sposobnostjo ustvarjalnega vodenja razvija in plemeniti ustvarjalni potencial svojih sodelavcev. Vsak sodelavec, tudi tisti, ki tega ne kaže povsem jasno, v sebi nosi ustvarjalni potencial. Vodja mora zato ustvarjati pogoje, da bodo sodelavci lahko delovali po svojih najboljših močeh, kar bo pripeljalo do boljših rezultatov tima in posledično tudi podjetja. S svojim ustvarjalnim pristopom mora sodelavce notranje motivirati, jim zagotavljati priložnosti lastnega razvoja, samostojnosti pri delu, vplivanja na odločanje... Pri tem ni dovolj, da vodja pozna le sebe in svoje potenciale. Da lahko sodelavcem poveri prave naloge, mora dobro poznati tudi njihove potenciale, potrebe, pričakovanja in vrednote. Če so ustvarjalno vodeni, s pravo komunikacijo in povezovanjem, prav sodelavci predstavljajo in hkrati zagotavljajo največje bogastvo.

Vodenje kompleksnosti timskih aktivnosti in interakcij je zelo zahteven ustvarjalni proces, je prava umetnost, ki zahteva popolno predanost delu, široko razgledanost, odlično učljivost, predvsem pa etično neoporečnost. Izrednega pomena je stil vodenja, ki ne obstaja kot univerzalni, najboljši in najustvarjalnejši v vseh situacijah. Zato je tako zelo pomembna sposobnost prilagodljivosti na najrazličnejše situacije. Vsak vodja izoblikuje svoj stil vodenja, saj je ta močno odvisen ne samo od znanja in sposobnosti, ampak tudi od značaja, osebnih lastnosti, okolja. Različni stili vodenja so v različnih situacijah različno priljubljeni in učinkoviti. Vsako vodenje je kombinacija različnih stilov in za uspešen stil vodenja je potrebna kombinacija vodenja med vodenjem, usmerjenim v izvajanje nalog, in vodenjem, usmerjenim v odnose med vodjo in sodelavci.

Za uspešno in ustvarjalno vodenje je zelo pomembna pozitivna samopodoba vodje, ki je vstopnica v krog vodilnih osebnosti. Vodja mora biti pozitivno naravnana osebnost s pozitivno samopodobo in visokim samozaupanjem. Le vodja, ki zaupa vase, je s seboj zadovoljen, samokritičen in usmerjen k napredku, lahko uspešno vodi druge, kajti negativen odnos do sebe izključuje naklonjenost do drugih kot osnovo za sodelovanje. Za razvoj, ohranjanje in krepitev vodjeve pozitivne samopodobe so izjemnega pomena tudi ocene sodelavcev, nadrejenih, partnerjev...

Za ustvarjalnost tima je bistveno ustrezno vzdušje, v katerem vsi razvijajo svoje potencialne, nenehno širijo fond znanja ter se zavedajo pomena lastnega prispevka za uspešnost in ustvarjalnost tima oziroma celotnega podjetja, ob tem pa s posebno pozornostjo negujejo medsebojno spoštovanje in duh sodelovanja ter uživajo v občutku pripadnosti timu. Osnova dobrih medsebojnih odnosov je zaupanje. Brez tega ni ne motivacije, ne pravega vodenja in ne sodelovanja. V razmerah, v katerih vlada zaupanje, se tim z veliko večjim navdušenjem in odgovornostjo posveča uresničevanju postavljenih ciljev. Pomembno je, da si prav vsi v timu medsebojno zaupajo in delujejo kot celota. Zato mora vodja veliko graditi na zaupanju in dobrih, tudi osebnih odnosih s sodelavci. Imeti mora odprta vrata za vse. Delo sodelavcev mora biti vodji pomembno, ceniti jih mora in spoštovati, z njimi svobodno in iskreno komunicirati... Nujno je tudi priznavati in sprejemati konflikte kot priložnosti za večjo ustvarjalnost. Potrebno je vzpodbujati ustvarjalna nesoglasja, da se odkrijejo različna mnenja. Obsojanju in kritiziranju sodelavcev ne sme biti prostora, kajti nihče ni popoln in vsi delamo napake. Veliko ustvarjalnejše je usmerjanje sodelavcev k rešitvam. Vodja naj bo sodelavcem zgled tudi, ko je treba priznati napake in se učiti iz njih. Vsi v timu morajo biti predani delu, imeti morajo neuničljivo željo po dosežkih, spremembah, z mnogimi novimi idejami morajo biti pripravljeni tudi na tveganje. Znati morajo spreminjati nejasnosti v priložnosti, ideje v dejanja in rezultate. Pozornost morajo namenjati tudi opazovanju in razumevanju čustev, izražanju občutkov. Znati morajo deliti zmage in seveda tudi poraze. Delovanje tima mora biti usklajeno in energija se ne sme porabljeni za prevlado položajev, za "metanje polen pod noge", sebične namene... Namesto tekmovanja drug z drugim je boljše tekmovati kot celota – tim z zunanjim okoljem, za čimbolj kakovosten, ustvarjalni rezultat. Vsi v timu morajo imeti visoke zahteve do sebe in sodelavcev, saj je le najboljše dovolj dobro. Pri tem morajo biti sodelavci samostojni, samoiniciativni in ambiciozni, lojalni timu oziroma podjetju. Zelo je pomembno, da se vsi počutijo srečne in izpolnjene. Ta občutek je prisoten pri opravljanju stvari, ki jih imamo radi in jih opravljamo s srcem. Če imamo to srečo, da lahko delamo tisto, kar radi počnemo, potem lahko in z veseljem naredimo precej več, kot je nujno potrebno. Zahtevano vrhunsko kakovost lahko dosežemo, če je ta tudi rezultat čustvene navezanosti na delo.

Vodja mora biti demokratična, dobrosrčna, topla in tolerantna osebnost. Biti mora predvsem in v prvi vrsti "človeški". Pretvarjanje ne pride v poštev in nima na tem mestu kaj iskati. Same osebnostne lastnosti ne zadostujejo v celoti za uspešno vodenje in ni dokazano, da se uspešni vodje že rodijo. Dober vodja je vodnik, ki s svojim ravnanjem daje sodelavcem zgled dobrega, strokovno visoko usposobljenega in ustvarjalnega človeka. Vodji, ki je dober človek, osebnostna in strokovna avtoriteta, bodo sodelavci zaupali svoje najintimnejše misli, poglede in zamisli. Nesebičnost vodje se kaže z mentorstvom, poverjanjem nalog... Pravičnost do vseh v enaki meri mora biti vodjevo prednostno načelo. Nihče ne sme biti deležen posebne obravnave in pozornosti, razen ko to zahteva posebna situacija. Vodja mora biti predvsem odlično komunikativna oseba, imeti mora zdrav razum, sposobnost hitre reakcije in pogleda v prihodnost. Za marsikoga je verjetno nadvse presenetljivo, koliko ustvarjalnosti in inovativnosti imajo sodelavci, ko čutijo, da jih nekdo posluša in ceni. Če zna vodja prisluhni svojim sodelavcem, bodo ti dobili občutek, da res nekaj pomenijo, s čimer pa bo vodja dobil tudi nekaj bistvenega in dragocenega od svojih sodelavcev – to je pristno povratno informacijo. Sodelavce mora znati tudi ustvarjalno motivirati oziroma jih navduševati za nenehno iskanje najboljšega. Znati mora ohraniti začetno navdušenje nad stvarmi oziroma nedolžnost postavljanja preprostih in svežih vprašanj.

Najnужnejši in najpomembnejši poudarki ustvarjalnega vodenja tima so torej v spoštovanju sodelavcev, zaupanju vanje, stalnem obveščanju sodelavcev o pomenu in uspehu njihovega dela v timu ter o stanju podjetja, krepitvi občutka njihove osebne vrednosti, navduševanju za

skupne cilje... Nič manj pomembno vlogo kot inteligentnost imajo tudi domišljija, čustvovanje, intuicija, izraznost, duhovitost. Sodobni vodja mora biti nujno odličen strateg, reševalec kompleksnih problemov, odličen v komuniciranju, ljubitelj in hranilec ustvarjalnosti, razvijalec novih vodij, iskalec talentov, ohranjevalec korporativnih vrednot, spodbujevalec poslovnih rezultatov. Biti mora ekstravertiran, imeti visok energetskega potencial, biti mora mnogostranska osebnost z mešanico mehkih in trdih voditeljskih sposobnosti.

Da bodo uvodoma postavljeni cilji magistrskega dela v celoti doseženi, želim na tem mestu zaključnih razmišljanj izpolniti še preostali cilj, to je predlagati nekaj izboljšav ustvarjalnosti vodenja. Nekateri so bili v tem delu že omenjeni, drugi so novi. V prvi vrsti so predlogi namenjeni podjetju, ki je bilo pripravljeno sodelovati pri raziskavi, vsem njegovim članom in tudi širšemu krogu morebiti zainteresirane javnosti:

- Zaradi konkurenčnosti na trgu ter prilagajanja storitev potrebam in zahtevam strank je potrebno stalno uvajati novosti in spremembe, stremeti k izboljšavam in se ne zadovoljevati z obstoječim stanjem.
- Vodja naj na vsakih nekaj mesecev z uporabo "360-stopinjske metode" oceni ustvarjalnost samega sebe, vodenja in tima ter spodbudi svoje podrejene in tudi nadrejene za povratne informacije o njihovih zaznavah, pričakovanjih. Analiza povratnih informacij mu lahko razkrije področja dosežene uspešnosti in ustvarjalnosti ter tudi področja potrebnih izboljšav. S tem lahko obstoječo ustvarjalnost postavi v pravo perspektivo in se odloči, kako do izboljšanja.
- Vsake toliko časa naj vlogo vodje tima prevzame drug sodelavec v timu, seveda če to želi.
- Timu naj se pridružijo le sodelavci, ki radi opravljajo svoje delo oziroma v njem vidijo (občutijo) smisel in dela ne opravljajo samo zaradi denarja.
- V čim večjem številu se je potrebno udeleževati raznovrstnih izobraževanj, vsa novo pridobljena znanja pa posredovati tudi drugim sodelavcem. Zagotovljene morajo biti priložnosti za neprestano učenje in urjenje veščin.
- Vodja naj sodelavcem dodeli naloge in projekte, ki so malo nad njihovimi poznanimi zmoglostmi. Pri tem naj izrazi svoje zaupanje, da so sposobni razmišljati in reševati probleme po svoje ter jim s tem dovoli, kolikor je le mogoče, veliko svobode pri opravljanju njihovega dela.
- Pri pogovoru je potrebno biti prisoten in sogovornika gledati v oči, mu dati občutek, da se ga aktivno posluša in sprejema ter mu ponuditi primerno povratno informacijo.
- Vodja naj bo vzor za tisto, kar želi videti v drugih. Govori naj resnico, drži obljube in spoštuje obveze. Sodelavci naj vidijo, da iskreno govori o svojih občutkih. Če naredi napako, če je nepravilna in razdražljiv, naj to prizna in se opraviči. Sporoča naj, da je posvečen delovanju na visoki etični in moralni ravni in išče naj priložnosti za nagrajevanje posebnih primerov etičnega vedenja.
- Vodja naj neprestano išče načine, da čim več odločitev prepusti sodelavcem.
- Vodja naj sodelavcem pomaga razumeti, kako je njihovo delo povezano s splošnim poslanstvom podjetja. Spodbuja naj jih k stalnemu primerjanju rezultatov z zastavljenimi cilji in o tem obvešča vse. S skupnimi močmi naj jasno opredelijo problem ali cilj in nato spodbuja sodelavce, da njegovo rešitev sprejmejo kot osebni izziv in poslanstvo.
- Vzdušje tima je koristno bogatiti s humorjem, z ustreznimi in izbranimi glasbo...
- Izogibati se je potrebno pretiranemu nadzoru, opazovanju ali prekomernemu poročanju.
- Čas skupnih odmorov je priporočljivo organizirati na sproščujoč način, denimo s plesom, borilnimi veščinami ali drugimi športnimi aktivnostmi. Izjemnega pomena je imeti kosilo za skupno mizo in v prijetnem vzdušju.

- Ustvarjalnost tima se lahko izboljša, če sodelavcem pomagamo pri izboljšanju kvalitete življenja tudi na drugih področjih in ne samo v službi – na primer z zdravo prehrano, plačano rekreacijo, uvedbo raznih sprostitvenih tehnik...
- Pozornost je dobro posvetiti tudi zasebnim problemom sodelavcev, jim prisluhniti, in če je možno, tudi pomagati.
- Ustvariti je potrebno odprto, vzajemno okolje, v katerem sodelavci lahko delijo zamisli, navdušenje in sanje. Pri vsakem dobro opravljenem delu se ne sme skopariti s pohvalami in priznanji. V timu naj vladajo prijaznost, dostopnost, odprtost, neposrednost, pozornost, spoštovanje, odkritost komuniciranja... Prijaznost in nasmeh se splačata in nič ne staneta. Pogosto je priporočljivo uporabiti besedo HVALA in prijazen stisk roke za prispevek in sodelovanje pri delu tima. V največji možni meri je potrebno nagrajevati uspeh in zanemariti neuspeh – razen v primeru, ko se ga lahko uporabi kot vir učenja. Sodelavci naj vidijo, da je povsem varno storiti napako. Vzbujanje strahu pred napakami ali nevednostjo sili v prikrivanje in zavrtost ter onemogoča ustvarjalno uveljavljanje. Vodja naj izrazi spoštovanje do različnih mnenj in naj ne kaznuje nesoglasij. Nezaželeno vedenje naj bo predstavljeno brez obtoževanja, brez napada na osebnost, z opozorilom na posledice in razlago, kakšno vedenje se pričakuje.
- Čim več časa je koristno preživeti skupaj tudi izven delovnih obveznosti v naravi ali, denimo, oblikovati športno ekipo in se kot tim izkazovati tudi na športnih prizoriščih.
- Če narava dela to omogoča, je zanimivo in ima lahko zelo veliko motivacijsko moč, če se timsko delo vsaj na vsake tri mesece organizira, denimo, na jahti med večdnevni križarjenjem, v zimskem času pa, denimo, na skupnem večdnevni smučanju, in sicer pod geslom "kruha in iger", torej v kombinaciji dela in zabave.
- Občasno se je koristno skupaj z družinami zbrati na kosilu, večerji ob prijetnem in zabavnem vzdušju.
- Sebe in svoje naslednike je nujno usposabljeti za delo v timu in za razumevanje koristi, ki jih prinaša timsko delo. Na ustvarjalni potencial posameznika v prvi vrsti vplivata družina in šola, kasneje tudi podjetje. Pogosto že prvi dve zelo zanemarita ustvarjalni potencial in vsakršno obliko sodelovanja, zato so tudi na nacionalni ravni potrebne nujne in korenite spremembe.

Čisto za konec sem prihranil še osebno željo, da tudi sam postanem del pravega, resnično ustvarjalnega multidisciplinarnega tima, oboroženega s strokovnim znanjem in obliko ustvarjalnih idej, s pomočjo katerih bo podjetje oziroma njegovi projekti še bolj prodorni, še bolj iskani na trgu. Želim si najboljše odličnosti ustvarjalnega vzdušja; da bi bili ustvarjalni in bi sveže ideje vrele v nas kot "ogenj, ki se ga ne da pogasiti"; da bi bili "hitri kot veter in dinamični kot dobri stari mornarji, ki nikakor ne morejo ostati v eni luki, pa četudi je polna luči in najlepših deklet".

8. LITERATURA in VIRI

- 1) Adizes, Ichak; Možina, Stane; Milivojević, Zoran; Svetlik, Ivan; Terpin, Milan (1996): *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
- 2) Amabile, Teresa M. (1996): *Creativity in Context*. Oxford: Westview Press, Boulder.
- 3) Babarović, Peter (2005): *Svoboda, učinkovitost in vodenje s srcem*. Seminar v hotelu Ribno, Bled, 5. julij.
- 4) Bartolome, Fernando (1999): Nobody Trust the Boss Completely – Now What. *Harvard Business Review on Effective Communication*; Harvard Business School Publishing, str.: 79-101.
- 5) Berginc, Jordan; Krč, Matjaž (2001): *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož.
- 6) Berlogar, Janko (1999): *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana : Gospodarski vestnik.
- 7) Bizjak, Franc (1999): Razvoj načinov vodenja podjetja. *Primorska srečanja – revija za družboslovje in kulturo*, 218, str.: 453-459.
- 8) Boden, Margaret A. (1994) (editor): *Dimensions of Creativity*. The MIT Press, Massachusetts, USA.
- 9) Brajša, Pavao (1996): *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 10) Branden, Nathaniel (2000): *Samozavestno vodenje: kako močni ljudje ustvarjajo učinkovite organizacije*. Inštitut za razvijanje osebne kakovosti, Ljubljana.
- 11) Buhler M., Patricia (1998): Managing the 90s: The evolving leader of today. *Supervision*; Burlington, 59, str.: 16-18.
- 12) Cimerman, Mitja; Jerman, Sandi; Klarič, Roman; Ložar, Borut; Sušanj, Zoran (2003): *Manager, prvi med enakimi* (Knjiga o slovenskem managementu z mislimi 50 vodilnih direktorjev). Ljubljana: GV Založba.
- 13) Clark, Scott (1999): Does your team have the right stuff for success? *Long Island Business News*, January, 46 (1), str.: 2-5.
- 14) Covey, Stephen (1995): *Principle-centered leadership*. London: Simon & Schuster.
- 15) Cushway, Barry; Lodge, Derek (1993): *Organizational Behaviour and Design*. London: Kogan Page.
- 16) Čelebič, Tanja (2005): Reševanje konfliktov: za začetek se poslušajmo. *Tajnica*, julij.
- 17) Domagalski, A. Theresa (1999): Emotions in organizations: Main Currents. *Human Relations*. New York, June, 52, str.: 833-852.
- 18) Drucker F., Peter (2001): *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba, Zbirka Manager.
- 19) Duarte L., Deborah; Snyder Tennant, Nancy (1999): *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- 20) Evans, Roger in Russell, Peter (1992): *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha center.
- 21) Ferligoj, Anuška (1995): *Osnove statistike na prosojnicah*. Ljubljana: Samozaložba.
- 22) French, W.L. (1998): *Human Resources Management*. Boston, New York: Houghton Mifflin Company.
- 23) Gantar, Matjaž (2004): *KDO?* November 2004; 1 (1).

- 24) Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie (2002): *Prvinsko vodenje* (Spoznajmo moč čustvene inteligence). Ljubljana: GV Založba, Zbirka Manager.
- 25) Gruban, Brane (2004): Komunikacija: uporabljajte čustva. *Manager*, februar 2004, 2, str.: 38-39.
- 26) Harrington-Mackin, Deborah (1994): *The Team Building Tool Kit: Tips, Tactics, and Rules for Effective Workplace Teams*. New York: Amacom.
- 27) Haug, Christoph (1998): *Erfolgreich im Team. Praxisnahe Anregungen und Hilfestellungen für effiziente Zusammenarbeit*. München. Dostopno na: www.teachsam.de/arb/team/team0.htm (20. april 2005)
- 28) Henry, Jane (2001): *Creativity and Perception in Management*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- 29) Humphrey, Ronald (2002): The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, str.: 493-504.
- 30) Isaksen, Scott G. (2002): The Climate for Creativity and Change in Teams. *Creativity & Innovation Management*, March, 11 (1), str.: 74-86.
- 31) Jenkins, Jim (2005): The Bottom Line on Improperly Trained Leaders. *Leader's Edge*, December.
- 32) Jones, Gareth (2001): Followership: It's personal, too. *Harvard Business Review*; Boston, 79, str.: 148.
- 33) Kamiske, Gerd F. in Malorny, Christian (1999): TQM – Management popolne kakovosti. *MER Revija za management in razvoj*, 2, str.: 81-84.
- 34) Kaplan, Robert S. in Norton, David P. (2000): *Uravnoveženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 35) Kavčič, Bogdan (1991): *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- 36) Kellet, Janet; Humphrey, Ronald; Sleeth, Randall (2002): Emphaty and complex task performance: two routes of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, str.: 523-544.
- 37) Kennedy McColl, R. Janet; Anderson, D. Ronald (2002): Impact of leadership style and emotions on subordinate performace. *The Leadership Quarterly*, 13, str.: 545-559.
- 38) Kobal, Darja (2000): *Temeljni vidiki samopodobe*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
- 39) Kobal Grum, Darja (Ur.) (2003): *Bivanja samopodobe*. Ljubljana: I2.
- 40) Koražija, Nataša (2004): Nazadujemo pri razvoju karier. *Manager*, februar 2004, 2, str.: 36-39.
- 41) Kovač, Jure; Mayer, Janez; Jesenko, Manca (2004): *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV.
- 42) Kržišnik, Robert (2004a): Podzavest, naš zvesti notranji sovražnik. *Finance*, 20.2.2004.
- 43) Kržišnik, Robert (2004b): Konflikt – nujno zlo ali dobra priložnost. *Finance*, 25.3.2004.
- 44) Kutzschenbach von Claus (2004): Konec dogme o motiviranju. *Manager*, februar 2004, 2, str.: 40-43.
- 45) Levine, Larry (1994): Listening with Spirit and the Art of Team Dialogue. *Journal of Organizational Change Management*, 7 (1), str.: 61-73.
- 46) Likar, Borut in soavtorji (2002): *Uspeti z idejo!: tehnike in metode ustvarjanja, razvoja in trženja idej*. Ljubljana: Korona plus, Pospeševalni center za malo gospodarstvo.

- 47) Lipičnik, Bogdan in Možina, Stane (1993): *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- 48) Lipičnik, Bogdan (1996): *Reševanje problemov, namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- 49) Lipičnik, Bogdan (1997): *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 50) Lipičnik, Bogdan (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 51) Lipnack, Jessica; Stamps, Jeffrey (1997): *Virtual Teams – Reaching Across Space, Time and Organizations with Technology*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- 52) Lipnack, Jessica; Stamps, Jeffrey (2000): *Virtual Teams – People Working Across Boundaries with Technology*. Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- 53) Lobnikar, Branko; Pagon, Milan (1997): Emocije na delovnem mestu: pomen čustev za organizacijsko uspešnost in učinkovitost. V: Vukovič, Goran (ur.): *Quo vadis management*. 16. posvetovanje organizatorjev dela. Portorož, 2.- 4. april 1997. Moderna organizacija, Kranj.
- 54) Lobnikar, Branko; Pagon, Milan (2002): Dejavniki uspešnosti v poslovnem svetu malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji. *Management in evropska unija*: zbornik konference z mednarodno udeležbo. 21. posvetovanje organizatorjev dela. Portorož, 27.-29.03.2002. Uredil Vukovič, Goran. Moderna organizacija, Kranj.
- 55) Mai, Robert; Akerson Alan (2005): Simple, Direct and Often: Information Sharing at Emerson. *Leader's Edge*, December.
- 56) Marshall, Edward M. (2000): *Building Trust at the Speed of Change (The Power of the Relationship-Based Corporation)*. New York: Amacom.
- 57) Maslow, Abraham M. (1998): *Maslow on Management*. New York: John Wiley & Sons.
- 58) Maxwell, John C. (1999): *Postanite voditelj*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
- 59) Maxwell, John C. (2000): *Postanite trener sanjskega moštva*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
- 60) Mayer, Janez (1991): *Ustvarjalno mišljenje in delo*. Kranj: Moderna organizacija.
- 61) Mayer, Janez (1994): *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Dedalus. Ljubljana: Založba Ikra.
- 62) Mayer, Janez (2001): Nastajanje celostnega pogleda – ključ za ustvarjalnost tima; *Organizacija*, 34 (7), september, str.: 429-434.
- 63) Mayer, Janez (2003): Lastnosti uspešnih vodij. *Organizacija*, 36 (6), junij, str.: 368-375.
- 64) Mayer, Janez (2004): Zaupanje kot pogoj za ustvarjalno sodelovanje. *Organizacija*, 37 (6), junij, str.: 339-344.
- 65) www.fov.uni-mb.si/mayer/FOV-CDPII-2003/Mayer-Lastnosti%20dobrega%20vodje.doc (25. februar 2005)
- 66) Mazi, Nina (2003): Umetnost odločanja je v notranjem miru. *Manager*, maj 2003, 5, str.: 32-33.
- 67) Mesiti, Pat (2003): *Povežite se z ljudmi!: načela, praksa in portret voditeljstva v 21.stoletju*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
- 68) Mesner Andolšek, Dana (2002): Make me Whole again – Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa*, 39 (1), str.: 10-29.
- 69) Mlakar, Peter (1999): Kako doseči ustvarjalno sodelovanje zaposlenih. *Vzdrževalec*, oktober, št. 71, Zbornik, 9. srečanje vzdrževalcev Slovenije.

- 70) Možina, Stane (1990): *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 71) Možina, Stane; Svetlik, Ivan; Jamšek, Franc; Zupan, Nada; Vodovnik, Zvone (2002): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Profesija, FDV.
- 72) Možina, Stane (2003/04): *Seznam vaj vodenje, vedenje, odločanje...* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 73) Možina, Stane (2004): Zaupanje v organizaciji in participacija; *Industrijska demokracija*, 5 (VIII), Maj, str.: 9-11.
- 74) Murdock, Alexander & Scutt, Carol (1993): *Personal effectiveness*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- 75) Nelson, Bob (2002): Motivation springs from meeting high level needs. *Health care Registration*, September, 11 (12), str.: 9-11.
- 76) Northouse, Peter Guy (2004): *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- 77) Ovsenik, Jože (1999): *Stebri nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja*. Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru.
- 78) Pagonis, William (2001): Leadership in a combat zone. *Harvard Business Review*; Boston, 79, str.: 107-116.
- 79) Peale, Norman Vincent (2003): *Moč pozitivnega mišljenja*. Celje: Mohorjeva družba.
- 80) Pollock, Ted (2003): How to Stimulate Creativity Among Your People. *Automotive Design & Production*, April, 115 (4), str.: 10-12.
- 81) Purg, Danica (ed.); Casse, Pierre; Isabella, Lynn; Claudel, Paul, Walravens, Arnold (2003): *Leaders and Teams (The Winning Partnership)*. GV Založba in IEDC - Poslovna šola Bled.
- 82) Redja, D; Pagon, M. (2002): Stili vodenja v slovenski policiji. v: Milan, P. (ur). *Dnevi varstvoslovja*. Visoka policijsko-varnostna šola, Ljubljana.
- 83) Reed, Peter (2001): Extraordinary leadership. *Management Services*; 45, str.: 3.
- 84) Rheingold, Howard (2004): *Ne-vidne množice (Horizontalne združbe, trenutne skupnosti in mobilna plemena)*. Ljubljana: Vale-Novak, Mobitel d.d.
- 85) Robbins, Stephen (1998): *Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall International Editions.
- 86) Rozman, Rudi; Kovač, Jure; Koletnik, Franc (1993): *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 87) Rus, Veljko S. (1994): *Socialna psihologija: Teorija, empirija, eksperiment, uporaba*. Ljubljana: Založba Davean.
- 88) Skela Savič, Brigita; Pagon, Milan; Lobnikar, Branko (2003): Model dejavnikov in kriterijev uspešnega vodenja. *Zbornik Management in razvoj organizacije*, Kranj: Moderna organizacija, str.: 603-613.
- 89) Slovar Slovenskega knjižnega jezika (2001). Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- 90) Srića, Velimir (1999): *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 91) Sternberg, Robert J. (1999) (editor): *Handbook of Creativity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- 92) Sutton, Robert I. (2002): Why innovation happens when happy people fight. *Ivey Business Journal*, Nov/Dec, 67 (2), str.: 1-6.

- 93) Svetličič, Marjan (1996): *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- 94) Škarabot, Andrej (1995): Devet meril za uspešnost projekta. *Manager*, november 2003, 11, str.: 53-56.
- 95) Škodič K., Bojana (2005): Ustvarjalno okolje za ustvarjalno vodenje. *Finance*, 22. april 2005, 78, str.: 30.
- 96) Šmuc, Sonja (1998): Zablode o timih in tajnih plačah. *Manager*, december 1998, 12, str.: 51-52.
- 97) Šmuc, Sonja (2004): Mlade, uspešne, dinamične. Štiri superženske. *Manager*, februar 2004, 2, str.: 16-20.
- 98) Tracy, Brian (2005): *Doseganje poslovne uspešnosti v 21. stoletju*. Seminar v Ljubljani, 10. marec.
- 99) Trstenjak, Anton (1971): *Oris sodobne psihologije*. Maribor: Založba Obzorja.
- 100) Trstenjak, Anton (1981): *Psihologija ustvarjalnosti*. Ljubljana: Slovenska matica.
- 101) Turk, Dunja (2004): Zvezde so menedžerji, ne njihovi timi. *Finance*, 1. april 2004.
- 102) Ule Nastran, Mirjana (2000): *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- 103) Ule, Mirjana (2004): *Socialna psihologija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 104) Vecchio, Robert (1995): *Organizational Behaviour*. New York: The Dryden Press.
- 105) Virtanen, Turo (2000): Commitment and the Study of Organizational Climate and Culture. V: Ashkanasy, Neal; Wilderom, C.P.M.; Peterson F., Mark (ur.): *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, str.: 339-355.
- 106) Vogrin, Ivan; Papac, Boris; Benčina-Crnić, Sonja; Zagoda, Milan; Udovičič, Karli, Peroša, Patrik; Tavčar I., Mitja; Puhan, Peter; Siranko, Janko; Potočnik, Marjan; Dolinšek, Janez; Premec, Inka (2002): *Management človeških virov kot dejavnik strateškega managementa*. 4. MBA posvetovanje; Maribor.
- 107) Vreg, France (1990): *Demokratično komuniciranje*. Sociološka in politološka knjižnica, Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo, Ljubljana.
- 108) Welsby, Pam (2005): Uvajanje sprememb je treba redno spremljati. *Finance*, 11. maj 2005, str.: 18.
- 109) West, Michael (2001): How to promote creativity in a team. *People Management*, 03/08/2001, 7 (5), str.: 46-48.
- 110) Witz, Paul (1998): *One Powerful Mind: The Complete Approach to Emotional Management at Home and at Work*. New Jersey: Prentice Hall International Editions.
- 111) Zagoršek, Hugo (2004): Generali za vse razmere. *Manager*, februar 2004, 2, str.: 32-35.
- 112) Zemke, Ron; Barbian, Jeff; Krell, Eric; Ellis, Kristine (2001): *The New Leaders*. Aug., 38 (8).
- 113) Zigar, Zig (1999): *Vidimo se na vrhu (Priročnik za odpravljanje negativnega mišljenja in preseganje povprečnosti)*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- 114) Zupan, Nada (2001): *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 115) Zupan, Nada (2004): *Program dobrih zgledov 2004*. Portorož, 23. in 24. marec.

9. PRILOGE

Priloga A: Vprašalnik za vodjo tima

VPRAŠALNIK I (vodja)

RAZISKAVA o USTVARJALNOSTI pri VODENJU TIMA - *samoocena vodje tima*

	Prosim, obkrožite oceno, za katero menite, da za <u>vaše vodenje tima</u> najbolj velja. <i>Ocena 1 - sploh se ne strinjam</i> <i>Ocena 2 - se ne strinjam</i> <i>Ocena 3 - delno se strinjam</i> <i>Ocena 4 - se strinjam</i> <i>Ocena 5 - popolnoma se strinjam</i>	OCENE
1.	Sodelavcem omogočam svobodo pri delu.	1 2 3 4 5
2.	Bistveno zame je dosegati delovne cilje, včasih tudi ne glede na uporabljena sredstva.	1 2 3 4 5
3.	Vsakemu sodelavcu natančno določim delovne naloge.	1 2 3 4 5
4.	Sodelavce spodbujam k tekmovanju za večjo uspešnost.	1 2 3 4 5
5.	Sodelavcem jasno povem svoja stališča in od njih zahtevam, da se jih striktno držijo.	1 2 3 4 5
6.	Med sodelavci ohranjam in krepiam čim bolj prijateljske odnose.	1 2 3 4 5
7.	Zaupam sodelavcem in jih ne kontroliram pri delu.	1 2 3 4 5
8.	Sodelavcem ne pojasnujem svojih odločitev.	1 2 3 4 5
9.	Sodelavcem vedno razložim, zakaj naj upoštevajo predpise in norme.	1 2 3 4 5
10.	Odločitve in odgovornost poverjam sodelavcem.	1 2 3 4 5
11.	Kadar gre kaj narobe, uvedem močnejši nadzor in zaostrim osebno odgovornost.	1 2 3 4 5
12.	Konflikte med sodelavci rešujem z dogovarjanjem in pogajanjem.	1 2 3 4 5
13.	Konflikte med sodelavci rešujem skladno s predpisanimi postopki.	1 2 3 4 5
14.	Skrbim, da sodelavci sproti prejema povratne informacije.	1 2 3 4 5
15.	Sodelavcem izražam kritiko na način, ki jih ne žali, marveč jih spodbuja.	1 2 3 4 5
16.	Imam razumevanje za težave in probleme sodelavcev pri delu.	1 2 3 4 5
17.	Vzamem si čas za razgovore, saj tako bolje spoznam svoje sodelavce.	1 2 3 4 5
18.	Sodelavcem pomagam pri uresničevanju njihovih ustvarjalnih zamisli.	1 2 3 4 5

VPRAŠALNIK II (vodja)

RAZISKAVA o USTVARJALNOSTI pri VODENJU TIMA - *samoocena vodje tima*

	Prosim, obkrožite oceno, za katero menite, da za <u>vas kot vodjo tima</u> najbolj velja. <i>Ocena 1 - sploh se ne strinjam</i> <i>Ocena 2 - se ne strinjam</i> <i>Ocena 3 - delno se strinjam</i> <i>Ocena 4 - se strinjam</i> <i>Ocena 5 - popolnoma se strinjam</i>	OCENE
19.	Pri vodenju tima uveljavljam preraščanje rutine z ustvarjalnostjo.	1 2 3 4 5
20.	Vse aktivnosti tima skrbno načrtujem z vidika količine, kakovosti in časa.	1 2 3 4 5
21.	Pri vodenju sem odločen/-čna pri izpeljavi nalog in doseganju postavljenih ciljev.	1 2 3 4 5
22.	Iz povprečnih posameznikov znam narediti odlično ekipo.	1 2 3 4 5
23.	Znam ustvariti ozračje pripadnosti timu.	1 2 3 4 5
24.	Avtoriteto gradim na korektnih odnosih s sodelavci in strokovnosti.	1 2 3 4 5
25.	Do sodelavcev sem prijazen/-zna in prizanesljiv/-a.	1 2 3 4 5
26.	Medsebojne odnose gradim v duhu iskrenosti in poštenosti.	1 2 3 4 5
27.	V vsakem sodelavcu najdem najboljše lastnosti.	1 2 3 4 5
28.	Sem široko razgledan/-a in vedno pripravljen/-a sprejemati nova znanja.	1 2 3 4 5
29.	Sodelavcem omogočam neprestano učenje in urjenje veščin.	1 2 3 4 5
30.	Spodbujam iniciativo in inovativnost sodelavcev.	1 2 3 4 5
31.	Sodelavcem sem vedno na voljo za nasvet in pomoč.	1 2 3 4 5
32.	Vem, kaj motivira vsakega izmed sodelavcev zato k temu pristopam individualno.	1 2 3 4 5
33.	Sem strpen/-pna pri nasprotovanju svojim stališčem in ne vsiljujem svojega mnenja.	1 2 3 4 5
34.	Medsebojne spore rešujem "iz oči v oči" z vpletenimi sodelavci.	1 2 3 4 5
35.	Skušam poenostaviti zapletene okoliščine.	1 2 3 4 5
36.	Pri reševanju problemov dajem prednost novim in ustvarjalnim idejam.	1 2 3 4 5

VPRAŠALNIK III (vodja)

RAZISKAVA o USTVARJALNOSTI pri VODENJU TIMA - *ocena vodje tima*

	Prosim obkrožite oceno, za katero menite, da za <u>Vaš tim</u> najbolj velja. <i>Ocena 1 - sploh se ne strinjam</i> <i>Ocena 2 - se ne strinjam</i> <i>Ocena 3 - delno se strinjam</i> <i>Ocena 4 - se strinjam</i> <i>Ocena 5 - popolnoma se strinjam</i>	OCENE
37.	V timu prevladujejo spoštljivi medosebni odnosi.	1 2 3 4 5
38.	Naše sodelovanje temelji na medsebojnem zaupanju in pomoči.	1 2 3 4 5
39.	V timu je prisotno ozračje topline, varnosti in optimizma.	1 2 3 4 5
40.	Medsebojne odnose bogatimo s humorjem in prijaznostjo.	1 2 3 4 5
41.	Cilji tima so jasno formulirani, privlačni in izzivalni.	1 2 3 4 5
42.	V timu je zaželeno dajanje iniciativ, predlogov in idej.	1 2 3 4 5
43.	V timu vse probleme rešujemo vzajemno.	1 2 3 4 5
44.	V komunikaciji med nami prevladuje sproščen odnos.	1 2 3 4 5
45.	Običajno pohvalimo drug drugega za dobro opravljeno delo.	1 2 3 4 5
46.	Različnost mnenj razumemo kot možnost bogatitve z ustvarjalnimi idejami drugih.	1 2 3 4 5
47.	Ne dajemo zavajajočih informacij in ne zadržujemo pomembnih.	1 2 3 4 5
48.	Medsebojne konflikte rešujemo sproti in soglasno.	1 2 3 4 5
49.	Konfliktom se raje izogibamo, ker je to najboljši način za njihovo reševanje.	1 2 3 4 5
50.	V timu si delimo uspehe in neuspehe.	1 2 3 4 5
51.	Svoje in tuje napake pojmuje kot novo izkušnjo.	1 2 3 4 5
52.	Ustvarjalnost našega dela se upošteva pri napredovanju članov tima.	1 2 3 4 5

53.	Prosim, obkrožite številko trditve, ki najbolje opiše ustvarjalnost <u>rezultatov dela vašega tima</u>.	
	So izvirno ustvarjalni, pojavljajo se nove ideje, izboljšave in rešitve.	5
	So zelo ustvarjalni, rezultat je dodajanje novih elementov obstoječemu.	4
	So ustvarjalni, ker dajejo koristne predloge.	3
	So predvsem rutinski, le izjemoma ustvarjalni.	2
	So povsem rutinski, ponavljajoči, brez pridiha ustvarjalnosti.	1

54.	Prosim, obkrožite številko trditve, ki najbolje opiše <u>prispevek vašega vodenja k ustvarjalnosti tima</u>.	
	Moje vodenje je zgled ustvarjalnega vodenja in izredna spodbuda ustvarjalnosti celotnega tima z odličnostjo motiviranja, komuniciranja, poverjanja, reševanja problemov in izjemne kakovosti medsebojnih odnosov.	5
	Moje vodenje je zelo ustvarjalno, sodelavcem omogočam velik vpliv pri sprejemanju odločitev; zagotavljam visoko motiviranost in sproščenost pri komuniciranju. Velik pomen dajem upoštevanju potreb sodelavcev in oblikovanju prijetnega vzdušja.	4
	Moje vodenje je ustvarjalno. Največji poudarek dajem visoko postavljenim ciljem in storilnostni usmerjenosti sodelavcev.	3
	Moje vodenje je predvsem rutinsko, le izjemoma ustvarjalno. Za predvideni potek dela določim pisna navodila. Pri izvajanju nalog se je potrebno držati standardnih postopkov.	2
	Moje vodenje je povsem rutinsko. Poudarjam sistematičnost in nadzorno razsežnost. O vsemu odločam sam/-a, sodelavcem le posredujem odločitve. Motivacija je stvar sodelavcev, komuniciranje enosmerno, problemom se izogibam.	1

V zaključnem delu vas prosim, da navedete še nekatere splošne podatke o sebi, ki so potrebni za raziskavo in ne razkrivajo vaše identitete. (Obkrožite črko pred ustreznim odgovorom oziroma vpišite podatek nad črto.)

Spol: a) moški b) ženski

Kolikšna je vaša starost v dopoljenih letih?

_____ let

Kakšna je vaša izobrazba?

- a) dokončana srednja šola
- b) dokončana višja šola
- c) dokončana visoka šola
- d) dokončan magistririj ali doktorat

Zahvaljujem se vam za vaš trud pri izpolnjevanju vprašalnika!

Priloga B: Vprašalnik za sodelavce v timu

VPRAŠALNIK I (sodelavci)

RAZISKAVA o USTVARJALNOSTI pri VODENJU TIMA - *ocena s strani članov tima*

	<p>Prosim, obkrožite oceno, za katero menite, da za <u>vodenje vaše/-ga vodje tima</u> najbolj velja.</p> <p><i>Ocena 1 - sploh se ne strinjam</i> <i>Ocena 2 - se ne strinjam</i> <i>Ocena 3 - delno se strinjam</i> <i>Ocena 4 - se strinjam</i> <i>Ocena 5 - popolnoma se strinjam</i></p>	OCENE
1.	Vodja nam omogoča svobodo pri delu.	1 2 3 4 5
2.	Vodji je bistveno dosegati delovne cilje, včasih tudi ne glede na uporabljena sredstva.	1 2 3 4 5
3.	Vodja vsakemu izmed nas natančno določi delovne naloge.	1 2 3 4 5
4.	Vodja nas spodbuja k tekmovanju za večjo uspešnost.	1 2 3 4 5
5.	Vodja nam jasno pove svoja stališča in od nas zahteva, da se jih striktno držimo.	1 2 3 4 5
6.	Vodja med nami ohranja in krepi čim bolj prijateljske odnose.	1 2 3 4 5
7.	Vodja nam zaupa in nas ne kontrolira pri delu.	1 2 3 4 5
8.	Vodja nam ne pojasnjuje svojih odločitev.	1 2 3 4 5
9.	Vodja nam vedno razloži, zakaj naj upoštevamo predpise in norme.	1 2 3 4 5
10.	Vodja nam poverja odločitve in odgovornost.	1 2 3 4 5
11.	Kadar gre kaj narobe, vodja uvede močnejši nadzor in zaostri osebno odgovornost.	1 2 3 4 5
12.	Konflikte med nami vodja rešuje z dogovarjanjem in pogajanjem.	1 2 3 4 5
13.	Konflikte med nami vodja rešuje skladno s predpisanimi postopki.	1 2 3 4 5
14.	Vodja skrbi, da sproti prejemamo povratne informacije.	1 2 3 4 5
15.	Vodja nas kritizira na način, ki nas ne žali, marveč nas spodbuja.	1 2 3 4 5
16.	Vodja razume naše težave in probleme pri delu.	1 2 3 4 5
17.	Vodja si vzame čas za razgovore, saj nas tako bolje spozna.	1 2 3 4 5
18.	Vodja nam pomaga pri uresničevanju naših ustvarjalnih zamisli.	1 2 3 4 5

VPRAŠALNIK II (sodelavci)

RAZISKAVA o USTVARJALNOSTI pri VODENJU TIMA - *ocena s strani članov tima*

	Prosim, obkrožite oceno, za katero menite, da za <u>vašo/-šega vodjo tima</u> najbolj velja. <i>Ocena 1 - sploh se ne strinjam</i> <i>Ocena 2 - se ne strinjam</i> <i>Ocena 3 - delno se strinjam</i> <i>Ocena 4 - se strinjam</i> <i>Ocena 5 - popolnoma se strinjam</i>	OCENE
19.	Vodja pri vodenju tima uveljavlja preraščanje rutine z ustvarjalnostjo.	1 2 3 4 5
20.	Vodja vse aktivnosti tima skrbno načrtuje z vidika količine, kakovosti in časa.	1 2 3 4 5
21.	Vodja je pri vodenju odločen/-čna pri izpeljavi nalog in doseganju postavljenih ciljev.	1 2 3 4 5
22.	Vodja zna iz povprečnih posameznikov narediti odlično ekipo.	1 2 3 4 5
23.	Vodja zna ustvariti ozračje pripadnosti timu.	1 2 3 4 5
24.	Vodja gradi avtoriteto na korektnih odnosih s sodelavci in strokovnosti.	1 2 3 4 5
25.	Vodja je do nas prijazen/-zna in prizanesljiv/-a.	1 2 3 4 5
26.	Vodja medsebojne odnose gradi v duhu iskrenosti in poštenosti.	1 2 3 4 5
27.	Vodja v vsakem izmed nas najde najboljše lastnosti.	1 2 3 4 5
28.	Vodja je široko razgledan/-a in vedno pripravljen/-a sprejemati nova znanja.	1 2 3 4 5
29.	Vodja nam omogoča neprestano učenje in urjenje veščin.	1 2 3 4 5
30.	Vodja spodbuja našo iniciativo in inovativnost.	1 2 3 4 5
31.	Vodja nam je vedno na voljo za nasvet in pomoč.	1 2 3 4 5
32.	Vodja ve, kaj motivira vsakega izmed nas, zato k temu pristopa individualno.	1 2 3 4 5
33.	Vodja je strpen/-pna pri nasprotovanju njegovim/-enim stališčem in ne vsiljuje svojega mnenja.	1 2 3 4 5
34.	Vodja medsebojne spore rešuje "iz oči v oči" z vpletenimi sodelavci.	1 2 3 4 5
35.	Vodja skuša poenostaviti zapletene okoliščine.	1 2 3 4 5
36.	Vodja pri reševanju problemov daje prednost novim in ustvarjalnim idejam.	1 2 3 4 5

VPRAŠALNIK III (sodelavci)

RAZISKAVA o USTVARJALNOSTI pri VODENJU TIMA - *ocena s strani članov tima*

	Prosim, obkrožite oceno, za katero menite, da za <u>vaš tim</u> najbolj velja. <i>Ocena 1 - sploh se ne strinjam</i> <i>Ocena 2 - se ne strinjam</i> <i>Ocena 3 - delno se strinjam</i> <i>Ocena 4 - se strinjam</i> <i>Ocena 5 - popolnoma se strinjam</i>	OCENE
37.	V timu prevladujejo spoštljivi medosebni odnosi.	1 2 3 4 5
38.	Naše sodelovanje temelji na medsebojnem zaupanju in pomoči.	1 2 3 4 5
39.	V timu je prisotno ozračje topline, varnosti in optimizma.	1 2 3 4 5
40.	Medsebojne odnose bogatimo s humorjem in prijaznostjo.	1 2 3 4 5
41.	Cilji tima so jasno formulirani, privlačni in izzivalni.	1 2 3 4 5
42.	V timu je zaželeno dajanje iniciativ, predlogov in idej.	1 2 3 4 5
43.	V timu vse probleme rešujemo vzajemno.	1 2 3 4 5
44.	V komunikaciji med nami prevladuje sproščen odnos.	1 2 3 4 5
45.	Običajno pohvalimo drug drugega za dobro opravljeno delo.	1 2 3 4 5
46.	Različnost mnenj razumemo kot možnost bogatitve z ustvarjalnimi idejami drugih.	1 2 3 4 5
47.	Ne dajemo zavajajočih informacij in ne zadržujemo pomembnih.	1 2 3 4 5
48.	Medsebojne konflikte rešujemo sproti in soglasno.	1 2 3 4 5
49.	Konfliktom se raje izogibamo, ker je to najboljši način za njihovo reševanje.	1 2 3 4 5
50.	V timu si delimo uspehe in neuspehe.	1 2 3 4 5
51.	Svoje in tuje napake pojmuje kot novo izkušnjo.	1 2 3 4 5
52.	Ustvarjalnost našega dela se upošteva pri napredovanju članov tima.	1 2 3 4 5

53.	Prosim, obkrožite številko trditve, ki najbolje opiše ustvarjalnost <u>rezultatov dela vašega tima</u>.	
	So izvirno ustvarjalni, pojavljajo se nove ideje, izboljšave in rešitve.	5
	So zelo ustvarjalni, rezultat je dodajanje novih elementov obstoječemu.	4
	So ustvarjalni, ker dajejo koristne predloge.	3
	So predvsem rutinski, le izjemoma ustvarjalni.	2
	So povsem rutinski, ponavljajoči, brez pridiha ustvarjalnosti.	1

54.	Prosim, obkrožite številko trditve, ki najbolje opiše <u>prispevek vodenja vaše/-ga vodje k ustvarjalnosti tima</u>.	
	Vodenje je zgled ustvarjalnega vodenja in izredna spodbuda ustvarjalnosti celotnega tima z odličnostjo motiviranja, komuniciranja, poverjanja, reševanja problemov in izjemne kakovosti medsebojnih odnosov.	5
	Vodenje je zelo ustvarjalno, vodja nam omogoča velik vpliv pri sprejemanju odločitev; zagotavlja visoko motiviranost in sproščenost pri komuniciranju. Velik pomen daje upoštevanju naših potreb in oblikovanju prijetnega vzdušja.	4
	Vodenje je ustvarjalno. Vodja daje največji poudarek visoko postavljenim ciljem in storilnostni usmerjenosti sodelavcev.	3
	Vodenje je predvsem rutinsko, le izjemoma ustvarjalno. Za predvideni potek dela vodja določi pisna navodila. Pri izvajanju nalog se je potrebno držati standardnih postopkov.	2
	Vodenje je povsem rutinsko. Vodja poudarja sistematičnost in nadzorno razsežnost. O vsemu odloča sam/-a, nam le posreduje odločitve. Motivacija je stvar sodelavcev, komuniciranje enosmerno, vodja se problemom izogiba.	1

V zaključnem delu vas prosim, da navedete še nekatere splošne podatke o sebi, ki so potrebni za raziskavo in ne razkrivajo vaše identitete. (Obkrožite črko pred ustreznim odgovorom oziroma vpišite podatek nad črto.)

Spol: a) moški b) ženski

Kolikšna je vaša starost v dopoljenih letih?

_____ let

Kakšna je vaša izobrazba?

- a) dokončana srednja šola
- b) dokončana višja šola
- c) dokončana visoka šola
- d) dokončan magisterij ali doktorat

Zahvaljujem se vam za vaš trud pri izpolnjevanju vprašalnika!

Priloga C: Korelacijska matrika za spremenljivko stil vodenja tima

Correlations

		v2 Bistveno mi je dosegati delovne cilje, veasih tudi ne glede na uporabljena sredstva.	v3 Vsakemu sodelavcu nataneno doloim delovne naloge.	v4 Sodelavce spodbujam k tekmoivanju za veejo uspešnost.	v5 Sodelavcem jasno povem svoja stališa in od njih zahtevam, da se jih striktno držijo.	v6 Med sodelavci ohranjam in krepiim em bolj prijateljske odnose.	v7 Zaupam sodelavcem in jih ne kontroliram pri delu.	v8 Sodelavcem ne pojasnujem svojih odločitiev.	v9 Sodelavcem vedno razložim, zakaj naj upoštevajo predpise in norme.	v10 Odločite in odgovornost poverjam sodelavcem.	v11 Kadar gre kaj narobe, uvedem moenejši nadzor in zaostrim osebno odgovornost.	v12 Konflikte med sodelavci rešujem z dogovarjanjem in pogajanjem.	v13 Konflikte med sodelavci rešujem v skladu s predpisanimi postopki.	v17 Vzajem si eas za razgovore, saj tako bolje spoznam svoje sodelave.
v2 Bistveno mi je dosegati delovne cilje, veasih tudi ne glede na uporabljena sredstva.	Pearson Correlation	1	,131	,039	,212	-,386**	-,008	,428**	-,230	,301*	,216	-,248	,105	-,374**
	Sig. (2-tailed)	.	,317	,765	,103	,002	,952	,001	,077	,020	,097	,056	,424	,003
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
v3 Vsakemu sodelavcu nataneno doloim delovne naloge.	Pearson Correlation	,131	1	,481**	,483**	,321**	-,035	-,005	,113	,166	,386**	,298*	,392**	,159
	Sig. (2-tailed)	,317	.	,000	,000	,012	,790	,971	,389	,205	,002	,021	,002	,225
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
v4 Sodelavce spodbujam k tekmoivanju za veejo uspešnost.	Pearson Correlation	,039	,481**	1	,358**	,365**	-,021	,063	,365**	,189	,332**	,386**	,540**	,284*
	Sig. (2-tailed)	,765	,000	.	,005	,004	,873	,631	,004	,147	,010	,002	,000	,028
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
v5 Sodelavcem jasno povem svoja stališa in od njih zahtevam, da se jih striktno držijo.	Pearson Correlation	,212	,483**	,358**	1	,202	,148	-,071	,054	,243	,461**	,178	,299*	,071
	Sig. (2-tailed)	,103	,000	,005	.	,121	,260	,590	,680	,061	,000	,174	,020	,589
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
v6 Med sodelavci ohranjam in krepiim em bolj prijateljske odnose.	Pearson Correlation	-,386**	,321**	,365**	,202	1	,197	-,305*	,466**	,107	,108	,576**	,331**	,516**
	Sig. (2-tailed)	,002	,012	,004	,121	.	,131	,018	,000	,417	,410	,000	,010	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
v7 Zaupam sodelavcem in jih ne kontroliram pri delu.	Pearson Correlation	-,008	-,035	-,021	,148	,197	1	,021	-,035	,081	-,167	,203	-,119	,154
	Sig. (2-tailed)	,952	,790	,873	,260	,131	.	,875	,791	,540	,202	,120	,366	,239
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
v8 Sodelavcem ne pojasnujem svojih odločitiev.	Pearson Correlation	,428**	-,005	,063	-,071	-,305*	,021	1	-,169	,098	,131	-,222	,062	-,350**
	Sig. (2-tailed)	,001	,971	,631	,590	,018	,875	.	,196	,456	,319	,088	,640	,006
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
v9 Sodelavcem vedno razložim, zakaj naj upoštevajo predpise in norme.	Pearson Correlation	-,230	,113	,365**	,054	,466**	-,035	-,169	1	,137	,239	,229	,416**	,296*
	Sig. (2-tailed)	,077	,389	,004	,680	,000	,791	,196	.	,296	,066	,079	,001	,022
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
v10 Odločite in odgovornost poverjam sodelavcem.	Pearson Correlation	,301*	,166	,189	,243	,107	,081	,098	,137	1	,270*	,121	,311*	,071
	Sig. (2-tailed)	,020	,205	,147	,061	,417	,540	,456	,296	.	,037	,357	,015	,590
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
v11 Kadar gre kaj narobe, uvedem moenejši nadzor in zaostrim osebno odgovornost.	Pearson Correlation	,216	,386**	,332**	,461**	,108	-,167	,131	,239	,270*	1	,171	,283*	-,045
	Sig. (2-tailed)	,097	,002	,010	,000	,410	,202	,319	,066	,037	.	,193	,029	,732
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
v12 Konflikte med sodelavci rešujem z dogovarjanjem in pogajanjem.	Pearson Correlation	-,248	,298*	,386**	,178	,576**	,203	-,222	,229	,121	,171	1	,265*	,598**
	Sig. (2-tailed)	,056	,021	,002	,174	,000	,120	,088	,079	,357	,193	.	,040	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
v13 Konflikte med sodelavci rešujem v skladu s predpisanimi postopki.	Pearson Correlation	,105	,392**	,540**	,299*	,331**	-,119	,062	,416**	,311*	,283*	,265*	1	,277*
	Sig. (2-tailed)	,424	,002	,000	,020	,010	,366	,640	,001	,015	,029	,040	.	,032
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
v17 Vzajem si eas za razgovore, saj tako bolje spoznam svoje sodelave.	Pearson Correlation	-,374**	,159	,284*	,071	,516**	,154	-,350**	,296*	,071	-,045	,598**	,277*	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,225	,028	,589	,000	,239	,006	,022	,590	,732	,000	,032	.
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Priloga D: Vrednosti komunalitet za spremenljivko stil vodenja tima

Communalities - Komunalitete

	Initial	Extraction
v2 Bistveno zame je dosegati delovne cilje, včasih tudi ne glede na uporabljena sredstva.	,396	,509
v3 Vsakemu sodelavcu natančno določim delovne naloge.	,411	,455
v4 Sodelavce spodbujam k tekmovanju za večjo uspešnost.	,463	,525
v5 Sodelavcem jasno povem svoja stališča in od njih zahtevam, da se jih striktno držijo.	,397	,358
v6 Med sodelavci ohranjam in krepiam čim bolj prijateljske odnose.	,547	,627
v8 Sodelavcem ne pojasnujem svojih odločitev.	,302	,272
v9 Sodelavcem vedno razložim, zakaj naj upoštevajo predpise in norme.	,413	,265
v11 Kadar gre kaj narobe, uvedem močnejši nadzor in zaostrim osebno odgovornost.	,365	,354
v12 Konflikte med sodelavci rešujem z dogovarjanjem in pogajanjem.	,508	,503
v13 Konflikte med sodelavci rešujem skladno s predpisanimi postopki.	,423	,418
v17 Vzamem si čas za razgovore, saj tako bolje spoznam svoje sodelave.	,488	,530

Extraction Method: Maximum Likelihood

Priloga E: Delež pojasnjene variance za spremenljivko stil vodenja tima

Total Variance Explained - Delež pojasnjene variance

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,619	32,903	32,903	3,081	28,009	28,009	2,451	22,285	22,285
2	2,281	20,739	53,642	1,736	15,777	43,786	2,365	21,501	43,786
3	1,054	9,584	63,226						
4	,869	7,896	71,122						
5	,670	6,087	77,208						
6	,571	5,189	82,398						
7	,459	4,175	86,572						
8	,442	4,017	90,589						
9	,416	3,784	94,373						
10	,355	3,231	97,605						
11	,263	2,395	100,000						

Extraction Method: Maximum Likelihood

Priloga F: Korelacijska matrika za spremenljivko samopodoba vodje tima

Correlations

		Pri vodenju tima uveljavljam prerašanje rutine z ustvarjalnostjo.	Vse aktivnosti tima skrbno načrtujem z vidika količine, kakovosti in časa.	Iz povprečnih posameznikov znam narediti odlično ekipo.	Znam ustvarjati ozračje pripadnosti timu.	Do sodelavcev sem prijazen/-zna in prizanesljiv/-a.	Medsebojne odnose gradim v duhu iskrenosti in poštenosti.	V vsakem sodelavcu najdem najboljše lastnosti.	Sodelavcem omogočam neprestano učenje in urjenje veščin.	Sodelavcem sem vedno na voljo za nasvet in pomoč.	Vem kaj motivira vsakega izmed sodelavcev, zato k temu pristopam individualno.	Sem strpen/-a pri nasprotovanju mojim stališšem in ne vsiljujem svojega mnenja.	Medsebojne spore rešujem "iz oči v oči" z vpletenimi sodelavci.	Skušam poenostaviti zapletene okoliščine.
Pri vodenju tima uveljavljam prerašanje rutine z ustvarjalnostjo.	Pearson Correlation	1	,317**	,359**	,518**	,303*	,336**	,342**	,451**	,416**	,416**	,400**	,254	,357**
	Sig. (2-tailed)	.	,014	,005	,000	,018	,009	,008	,000	,001	,001	,002	,050	,005
	N	60	60	60	60	60	59	60	60	60	60	60	60	60
Vse aktivnosti tima skrbno načrtujem z vidika količine, kakovosti in časa.	Pearson Correlation	,317**	1	,509**	,473**	,327**	,480**	,463**	,519**	,342**	,427**	,349**	,359**	,187
	Sig. (2-tailed)	,014	.	,000	,000	,011	,000	,000	,000	,007	,001	,006	,005	,153
	N	60	60	60	60	60	59	60	60	60	60	60	60	60
Iz povprečnih posameznikov znam narediti odlično ekipo.	Pearson Correlation	,359**	,509**	1	,553**	,389**	,601**	,643**	,352**	,498**	,624**	,430**	,549**	,524**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	.	,000	,002	,000	,000	,006	,000	,000	,001	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	59	60	60	60	60	60	60	60
Znam ustvarjati ozračje pripadnosti timu.	Pearson Correlation	,518**	,473**	,553**	1	,553**	,565**	,653**	,656**	,424**	,572**	,427**	,570**	,525**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,001	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	59	60	60	60	60	60	60	60
Do sodelavcev sem prijazen/-zna in prizanesljiv/-a.	Pearson Correlation	,303*	,327**	,389**	,553**	1	,664**	,624**	,379**	,538**	,549**	,513**	,697**	,473**
	Sig. (2-tailed)	,018	,011	,002	,000	.	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	59	60	60	60	60	60	60	60
Medsebojne odnose gradim v duhu iskrenosti in poštenosti.	Pearson Correlation	,336**	,480**	,601**	,565**	,664**	1	,598**	,442**	,662**	,629**	,581**	,682**	,408**
	Sig. (2-tailed)	,009	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
V vsakem sodelavcu najdem najboljše lastnosti.	Pearson Correlation	,342**	,463**	,643**	,653**	,624**	,598**	1	,500**	,710**	,746**	,376**	,677**	,549**
	Sig. (2-tailed)	,008	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,003	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	59	60	60	60	60	60	60	60
Sodelavcem omogočam neprestano učenje in urjenje veščin.	Pearson Correlation	,451**	,519**	,352**	,656**	,379**	,442**	,500**	1	,417**	,461**	,276**	,438**	,351**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,006	,000	,003	,000	,000	.	,001	,000	,033	,000	,006
	N	60	60	60	60	60	59	60	60	60	60	60	60	60
Sodelavcem sem vedno na voljo za nasvet in pomoč.	Pearson Correlation	,416**	,342**	,498**	,424**	,538**	,662**	,710**	,417**	1	,696**	,336**	,667**	,443**
	Sig. (2-tailed)	,001	,007	,000	,001	,000	,000	,000	,001	.	,000	,009	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	59	60	60	60	60	60	60	60
Vem kaj motivira vsakega izmed sodelavcev, zato k temu pristopam individualno.	Pearson Correlation	,416**	,427**	,624**	,572**	,549**	,629**	,746**	,461**	,696**	1	,485**	,700**	,533**
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	59	60	60	60	60	60	60	60
Sem strpen/-a pri nasprotovanju mojim stališšem in ne vsiljujem svojega mnenja.	Pearson Correlation	,400**	,349**	,430**	,427**	,513**	,581**	,376**	,276**	,336**	,485**	1	,425**	,469**
	Sig. (2-tailed)	,002	,006	,001	,001	,000	,000	,003	,033	,009	,000	.	,001	,000
	N	60	60	60	60	60	59	60	60	60	60	60	60	60
Medsebojne spore rešujem "iz oči v oči" z vpletenimi sodelavci.	Pearson Correlation	,254	,359**	,549**	,570**	,697**	,682**	,677**	,438**	,667**	,700**	,425**	1	,452**
	Sig. (2-tailed)	,050	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	.	,000
	N	60	60	60	60	60	59	60	60	60	60	60	60	60
Skušam poenostaviti zapletene okoliščine.	Pearson Correlation	,357**	,187	,524**	,525**	,473**	,408**	,549**	,351**	,443**	,533**	,469**	,452**	1
	Sig. (2-tailed)	,005	,153	,000	,000	,000	,001	,000	,006	,000	,000	,000	,000	.
	N	60	60	60	60	60	59	60	60	60	60	60	60	60

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Priloga G: Vrednosti komunalitet za spremenljivko samopodoba vodje tima

Communalities - Komunalitete

	Initial	Extraction
Pri vodenju tima uveljavljam preraščanje rutine z ustvarjalnostjo.	,500	,236
Vse aktivnosti tima skrbno načrtujem z vidika količine, kakovosti in časa.	,462	,291
Iz povprečnih posameznikov znam narediti odlično ekipo.	,628	,514
Znam ustvarjati ozračje pripadnosti timu.	,703	,546
Do sodelavcev sem prijazen/-zna in prizanesljiv/-a.	,655	,534
Medsebojne odnose gradim v duhu iskrenosti in poštenosti.	,709	,622
V vsakem sodelavcu najdem najboljše lastnosti.	,779	,725
Sodelavcem omogočam neprestano učenje in urjenje veščin.	,541	,349
Sodelavcem sem vedno na voljo za nasvet in pomoč.	,772	,632
Vem, kaj motivira vsakega izmed sodelavcev, zato k temu pristopam individualno.	,698	,707
Sem strpen/-a pri nasprotovanju svojim stališčem in ne vsiljujem svojega mnenja.	,501	,326
Medsebojne spore rešujem "iz oči v oči" z vpletenimi sodelavci.	,737	,672
Skušam poenostaviti zapletene okoliščine.	,536	,401

Extraction Method: Maximum Likelihood

Priloga H: Delež pojasnjene variance za spremenljivko samopodoba vodje tima

Total Variance Explained - Delež pojasnjene variance

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,037	54,129	54,129	6,556	50,434	50,434
2	1,104	8,491	62,621			
3	,907	6,978	69,598			
4	,778	5,982	75,580			
5	,711	5,469	81,049			
6	,655	5,038	86,088			
7	,389	2,989	89,077			
8	,361	2,778	91,855			
9	,289	2,223	94,078			
10	,259	1,996	96,074			
11	,210	1,617	97,690			
12	,198	1,522	99,212			
13	,102	,788	100,000			

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Priloga I: Korelacijska matrika za spremenljivko ustvarjalno vzdušje tima

Correlations

		V timu prevladujejo spoštljivi medosebni odnosi.	Naše sodelovanje temelji na medsebojnem zaupanju in pomoči.	V timu je prisotno ozrače topline, varnosti in optimizma.	Medsebojne odnose bogatimo s humorjem in prijaznostjo.	Cilji tima so jasno formulirani, privlačni in izzivalni.	V timu vse probleme rešujemo vzajemno.	V komunikaciji med nami prevladuje sproščen odnos.	Običajno pohvalimo drug drugega za dobro opravljeno delo.	Različnost mnenj razumemo kot možnost bogatitve z ustvarjalnimi idejami drugih.	Ne dajemo zavajajočih informacij in ne zadržujemo pomembnih.	Medsebojne konflikte rešujemo sproti in soglasno.	V timu si delimo uspehe in neuspehe.	Svoje in tuje napake pojmuje kot novo izkušnjo.	Ustvarjalnost našega dela se upošteva pri napredovanju članov tima.
V timu prevladujejo spoštljivi medosebni odnosi.	Pearson Correlation	1	,521*	,655*	,510*	,398*	,421*	,474*	,567*	,478*	,400*	,467*	,481*	,351*	,348*
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,002	,001	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,006	,006
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Naše sodelovanje temelji na medsebojnem zaupanju in pomoči.	Pearson Correlation	,521*	1	,550*	,367*	,425*	,543*	,350*	,527*	,520*	,327*	,638*	,395*	,220	,268*
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,004	,001	,000	,006	,000	,000	,011	,000	,002	,092	,038
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
V timu je prisotno ozrače topline, varnosti in optimizma.	Pearson Correlation	,655*	,550*	1	,498*	,255*	,399*	,345*	,503*	,419*	,386*	,565*	,399*	,191	,141
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,050	,002	,007	,000	,001	,002	,000	,002	,145	,281
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Medsebojne odnose bogatimo s humorjem in prijaznostjo.	Pearson Correlation	,510*	,367*	,498*	1	,255*	,403*	,706*	,506*	,405*	,194	,400*	,139	,320*	,269*
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000	.	,050	,001	,000	,000	,001	,138	,002	,289	,013	,038
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Cilji tima so jasno formulirani, privlačni in izzivalni.	Pearson Correlation	,398*	,425*	,255*	,255*	1	,618*	,367*	,403*	,407*	,260*	,311*	,417*	,222	,322*
	Sig. (2-tailed)	,002	,001	,050	,050	.	,000	,004	,001	,001	,045	,016	,001	,089	,012
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
V timu vse probleme rešujemo vzajemno.	Pearson Correlation	,421*	,543*	,399*	,403*	,618*	1	,568*	,680*	,518*	,308*	,584*	,417*	,268*	,284*
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,002	,001	,000	.	,000	,000	,000	,017	,000	,001	,039	,028
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
V komunikaciji med nami prevladuje sproščen odnos.	Pearson Correlation	,474*	,350*	,345*	,706*	,367*	,568*	1	,548*	,328*	,358*	,452*	,200	,313*	,294*
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,007	,000	,004	,000	.	,000	,010	,005	,000	,125	,015	,023
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Običajno pohvalimo drug drugega za dobro opravljeno delo.	Pearson Correlation	,567*	,527*	,503*	,506*	,403*	,680*	,548*	1	,567*	,422*	,488*	,542*	,372*	,368*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	.	,000	,001	,000	,000	,003	,004
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Različnost mnenj razumemo kot možnost bogatitve z ustvarjalnimi idejami drugih.	Pearson Correlation	,478*	,520*	,419*	,405*	,407*	,518*	,328*	,567*	1	,424*	,375*	,394*	,388*	,493*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,001	,001	,000	,010	,000	.	,001	,003	,002	,002	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Ne dajemo zavajajočih informacij in ne zadržujemo pomembnih.	Pearson Correlation	,400*	,327*	,386*	,194	,260*	,308*	,358*	,422*	,424*	1	,278*	,327*	,270*	,173
	Sig. (2-tailed)	,002	,011	,002	,138	,045	,017	,005	,001	,001	.	,031	,011	,037	,185
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Medsebojne konflikte rešujemo sproti in soglasno.	Pearson Correlation	,467*	,638*	,565*	,400*	,311*	,584*	,452*	,488*	,375*	,278*	1	,331*	,280*	,314*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,002	,016	,000	,000	,000	,003	,031	.	,010	,030	,014
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
V timu si delimo uspehe in neuspehe.	Pearson Correlation	,481*	,395*	,399*	,139	,417*	,417*	,200	,542*	,394*	,327*	,331*	1	,459*	,237
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,002	,289	,001	,001	,125	,000	,002	,011	,010	.	,000	,068
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Svoje in tuje napake pojmuje kot novo izkušnjo.	Pearson Correlation	,351*	,220	,191	,320*	,222	,268*	,313*	,372*	,388*	,270*	,280*	,459*	1	,444*
	Sig. (2-tailed)	,006	,092	,145	,013	,089	,039	,015	,003	,002	,037	,030	,000	.	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Ustvarjalnost našega dela se upošteva pri napredovanju članov tima.	Pearson Correlation	,348*	,268*	,141	,269*	,322*	,284*	,294*	,368*	,493*	,173	,314*	,237	,444*	1
	Sig. (2-tailed)	,006	,038	,281	,038	,012	,028	,023	,004	,000	,185	,014	,068	,000	.
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Priloga J: Vrednosti komunalitet za spremenljivko ustvarjalno vzdušje tima

Communalities - Komunalitete

	Initial	Extraction
V timu prevladujejo spoštljivi medosebni odnosi.	,601	,535
Naše sodelovanje temelji na medsebojnem zaupanju in pomoči.	,561	,497
V timu je prisotno ozračje topline, varnosti in optimizma.	,625	,442
Medsebojne odnose bogatimo s humorjem in prijaznostjo.	,664	,379
Cilji tima so jasno formulirani, privlačni in izzivalni.	,494	,319
V timu vse probleme rešujemo vzajemno.	,715	,568
V komunikaciji med nami prevladuje sproščen odnos.	,675	,421
Običajno pohvalimo drug drugega za dobro opravljeno delo.	,669	,653
Različnost mnenj razumemo kot možnost bogatitve z ustvarjalnimi idejami drugih.	,564	,465
Ne dajemo zavajajočih informacij in ne zadržujemo pomembnih.	,367	,247
Medsebojne konflikte rešujemo sproti in soglasno.	,592	,463
V timu si delimo uspehe in neuspehe.	,525	,328
Svoje in tuje napake pojmuje kot novo izkušnjo.	,405	,212
Ustvarjalnost našega dela se upošteva pri napredovanju članov tima.	,413	,209

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Priloga K: Delež pojasnjene variance za spremenljivko ustvarjalno vzdušje tima

Total Variance Explained - Delež pojasnjene variance

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,292	44,940	44,940	5,737	40,980	40,980
2	1,241	8,867	53,808			
3	1,118	7,983	61,790			
4	,980	7,000	68,790			
5	,820	5,856	74,646			
6	,735	5,252	79,898			
7	,623	4,451	84,349			
8	,533	3,808	88,156			
9	,446	3,183	91,339			
10	,346	2,471	93,810			
11	,278	1,989	95,799			
12	,256	1,828	97,627			
13	,188	1,342	98,969			
14	,144	1,031	100,000			

Extraction Method: Maximum Likelihood

