

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Ribnikar

Sodelovanje na delovnem mestu

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Ribnikar

Mentorica: izr. prof. dr. Hajdeja Iglíč

Sodelovanje na delovnem mestu

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

Sodelovanje na delovnem mestu

Osrednji problem, s katerim sem se ukvarjala v diplomski nalogi, je ne-zavedanje organizacij o pomembnosti kakovostnega sodelovanja na delovnem mestu. Učinkovito delovno okolje deluje kot organizacijska celota, znotraj katere je pomembno sodelovanje med zaposlenimi, kar temelji na dobri komunikaciji, trdnem zaupanju in pravilnem vodenju ter še mnogih drugih dejavnikih. To so dejavniki neotipljivega bogastva organizacije, ki se kaže v ustvarjalnosti, iznajdljivosti ter oblikovanju novih projektov, idej in inovacij. Skupni element vsem tem dejavnikom pa je sodelovanje na delovnem mestu, ki je odločilno tudi za doseganje ciljev organizacije. Medsebojno sodelovanje kot »mehki« dejavnik v podjetju pa je velikokrat prezrt in neizkoriščen. Zato sem svojo diplomsko nalogo usmerila v temeljito razmišljanje o tem, kako spodbuditi zaposlene k sodelovanju in kakšni načini so organizaciji pri tem v pomoč. Raziskovalni del je tako namenjen natančnemu načrtu praktičnih delavnic, ki bi pomagal podjetju pri odpravljanju težav pri medsebojnem sodelovanju, in navodilom, kako to v stvarnih okoliščinah izvesti.

Ključne besede: sodelovanje, komunikacija, vodenje, socialni kapital, teambuilding delavnice.

Cooperation on the workplace

The main problem that I will deal with in my thesis is organizational unawareness of importance of good cooperation and relations in work place. Efficient work environment is a vital part of the organizational harmony, inside which cooperation between employees plays out a critical role. Cooperation is built on factors such as: good communication, trust, appropriate leadership and many more. These factors are part of soft organizational assets, which influence creativity, flexibility and ingenuity of employees and together lead to new ideas, innovations and new projects. The common element of all this factors is cooperation in work place, which is a vital part of organizational quest to follow and meet goals. Cooperation between employees as "soft" factor of success is unfortunately overseen and therefore unexploited. That is the reason why is my thesis focused around the question of how to encourage employees to cooperate and what practices can help the organization to improve this vital part. Research part of the thesis is focused on planning of an actual teambuilding workshop, which would help the organization to face the problem of bad internal cooperation and communication.

Keywords: cooperation, communication, leadership, social capital, teambuilding.

Kazalo

1 Sodelovanje v organizaciji	8
1.1 Zakaj je sodelovanje v organizaciji pomembno?	8
1.2 Kakšne koristi prinaša sodelovanje v organizaciji?.....	8
2 Dejavniki sodelovanja	9
2.1 Komunikacija.....	10
2.1.1 Formalno komuniciranje	11
2.1.2 Neformalna komunikacija.....	11
2.2 Vodenje.....	12
2.2.1 Modeli vodenja	13
2.3 Socialni kapital	15
2.3.1 Povečanje sodelovanja z uporabo socialnega kapitala.....	16
2.3.2 Socialna omrežja.....	17
2.3.3 Zaupanje.....	18
3 Teambuilding delavnice	20
3.2 Potek delavnic.....	21
3.3 Kooperativne igre	22
3.4 Načini učenja sodelovanja na delovnem mestu v praksi	22
3.5 Raziskovalno vprašanje	22
3.6 Vloga moderatorja	24
4 Izvedba	24
4.1 Primeri kooperativnih iger.....	24
4.1.1 Igre za »prebijanje ledu«.....	24
4.1.2 Iniciativne igre	25
4.1.3 Igra za spodbujanje sodelovanja	26

4.1.4 Zabavna igre.....	26
4.1.5 Zaključne igre	27
5 Analiza rezultatov	28
5.1 Razmislek po igri.....	28
6 Zaključek.....	33
7 Literatura	36
Priloga A: Vprašalnik.....	39

Uvod

Sodobna organizacija je umeščena na bojišče neizprosne konkurence, ki ne prizanaša nikomur. Uspešnosti ne določa več le enostaven dostop do materialnih virov, zmanjšanje stroškov in povečanje pretoka informacij, ampak so organizacije prisiljene v alternativne metode – v metode »mehkega« poslovanja. Gre za čedalje večje opozarjanje na neekonomske dejavnike, ki so bili v preteklosti zanemarjeni, danes pa so popolnoma enakopravni ekonomskim. Konkurenčna prednost podjetij niso samo inovativni proizvodi in konkurenčne cene, ampak so vir uspešnosti tudi in predvsem zaposleni. Ravno zaposleni dajejo podjetju pravo vrednost, čeprav ta ni zajeta v bilanci stanja. Krepitev sodelovanja med njimi pa je odvisna od spretnosti organizacije.

Posamezni zaposleni so lahko izolirani, odtujeni in v tem primeru vzdrževanje stikov ni samoumevni poizkus, ampak trud za uspeh. Pri tem moramo poznati nekaj spretnosti. Učimo se jih vse življenje in povsod v družbenem okolju, lahko pa jih tudi spodbudimo. Za dobro počutje zaposlenih v organizaciji je pomembno sodelovanje na vseh ravneh, saj gre za sposobnost ljudi, da naredijo nekaj skupaj za skupno dobro v družbi ali organizaciji.

Diplomska naloga je razdeljena na dva dela. V prvem sem se posvečala opredelitvi sodelovanja na delovnem mestu, ki posamezniku ne predstavlja več le posredovanja naučenega znanja, ampak tudi delo, ki je ustvarjalno in ga z veseljem opravlja v sproščenem delovnem okolju. Za vzpostavitev sodelovanja pa je treba zagotoviti nekatere osnovne pogoje. Eden od njih je kakovostna komunikacija, to je omogočanje osebnega izražanja, sprejemanje povratnih informacij, skratka vzajemno dogovarjanje, ki povezuje posameznike in gradi podjetje kot celoto. Uspešnost vodenja je sposobnost spodbujanja sodelavcev in je prav tako eden izmed dejavnikov sodelovanja. Vodstvo organizacij mora najti pravi način, kako ustvariti tako delovno okolje, da bodo obdržali, pritegnili in spodbudili svoje ljudi k ustvarjalnemu delu. Socialni kapital kot mreža odnosov predstavlja razmerja med ljudmi, od česar je odvisna pogostost aktivnosti med njimi in od česar ima korist zaposleni, pa tudi organizacija. Socialni kapital je neotipljiv, vendar popolnoma konkurenčen finančnemu in vanj je vredno vlagati. Pogoj za kakovostno sodelovanje je še zaupanje, ki je prav tako nevidni element uspešnosti organizacije, saj je za kolektivno delovanje potrebna vsaj osnovna raven zaupanja, ki tvori sproščene odnose in spodbuja vsakodnevne interakcije. Pri tem tvega vsak posameznik, saj je lasten uspeh odvisen od dejanj drugih.

V drugem delu naloge se bom praktično poglobila v umestitev sodelovanja med zaposlene na primeru podjetja. Raziskovala bom oblike in načine učenja sodelovanja na delovnem mestu. Pomembna je učinkovita in podjetju dostopna rešitev, zato bom pripravila načrt delavnic za vzpostavljanje timskega dela, na katerih se zaposleni praktično izobražujejo z igro. Gre za dokaj novo obliko izobraževanja odraslih, ki temelji na drugačnih, a hkrati popolnoma enostavnih vajah: predvsem želijo združiti prijetno s koristnim, predvsem pa izboljšati komunikacijo in zaupanje, vzpostaviti demokratično vodenje in prijetno vzdušje v delovnem okolju.

Učinkovito sodelovanje bi moralo postati stalen način dela, da se zaposleni lahko nenehno vključujejo v izmenjavo izkušenj, znanja in informacij, s katerimi dosegajo boljše rezultate, prav tako pa hitreje pridejo do začrtanega cilja. Sproščeno vzdušje ob delu, odkriti pogovori, neformalni klepet in humor ustvarjajo potrebno sodelovanje ter so stvari, ki v mnogih podjetjih niso umevne same po sebi.

1 Sodelovanje v organizaciji

1.1 Zakaj je sodelovanje v organizaciji pomembno?

Sodelovanje med zaposlenimi je »nevidni« kapital, ki prinaša pozitivne lastnosti posameznikom in organizaciji, razpreda mrežo odnosov ter postavlja temelj aktivnega in uspešnega delovanja. Poudarek namreč ni več toliko na tem, kdo in kako bo vodil organizacijo, temveč kako bodo zaposleni med seboj sodelovali (Kanjuo Mrčela 2001, 169). Slabi medsebojni odnosi se kažejo v sporih, katerih vzrok je nezadovoljstvo zaposlenih s pogoji, nezadovoljstvo z načinom dela nadrejenega in sodelavcev, slabo informiranje ter neupoštevanje idej in želja (Možina 2002, 8). Sodelovanje je povezano tudi s socialnim kapitalom, saj je, kakor pravi Igličeva, »socialni kapital eden ključnih elementov za ustvarjanje sodelovanja« (2004, 1). Bolj ko se ljudje povezujejo, boljši so socialni odnosi, ki povečajo stopnjo zaupanja. Cohen in Prusak (2001, 85–86) sta prepričana, da je težave z medsebojnimi odnosi v organizaciji treba reševati z vzpostavitvijo medsebojnega zaupanja, ustvarjanjem povezav med zaposlenimi in povečanjem sodelovanja med posamezniki. Medsebojna razmerja v delovnem okolju so pomembna za izpolnjevanje delovnih in poslovnih nalog, za doseganje zastavljenih ciljev podjetja, za ustvarjanje in razvoj etike in morale, zlasti delovne morale, ter za humanizacijo človeka in njegovega dela (Možina in drugi 2000, 181). Sodelovanje med zaposlenimi je pomembno, ker se poveča kakovost dela in zadovoljstvo nad njim ter storilnost, prav tako pa se okrepi pripadnost podjetju.

1.2 Kakšne koristi prinaša sodelovanje v organizaciji?

V moderni dinamiki poslovanja se dogajajo spremembe v njegovi strukturi in povzročajo naraščanje neotipljivega imetja, k čemur sodi tudi sodelovanje med zaposlenimi. »Strategije sodelovanja prinašajo pomembne prednosti podjetjem, ki jim primanjkuje določenih znanj, sposobnosti ali virov, saj te lahko pridobijo s povezovanjem z drugimi, ki komplementarne spretnosti že imajo« (Dimovski in drugi 2005, 28). Sodelovanje kot neotipljivo bogastvo organizacije ustvarja konkurenčno prednost, saj gre za vrednost, ki se ne more prikazati v bilanci stanja, ustvarja pa vrednost podjetju. Sodelovanje je temelj za kakovostno koordinacijo in sinergijo v podjetju, saj so organizacije v svojem delovanju posledično

prožnejše, manj hierarhične ter učinkovite v komuniciranju in vodenju. Sodelovanje pomeni znati razumeti druge ljudi, se z njimi uspešno sporazumevati in imeti z njimi dobre odnose (Možina 2002, 514). Razvije se zaradi ponavljajočih se medosebnih stikov, v katerih se postopoma oblikujejo norme vzajemnosti in zaupanja (Blau v Iglič 2004, 2). Sodelovanje med zaposlenimi je premoženje organizacij, čeprav se tega premalo zavedajo in zato vanj tudi ne vlagajo.

2 Dejavniki sodelovanja

Sodelovanje med zaposlenimi je nenehno treba razvijati in izpopolnjevati, to pa je enostavnejše, če obstajajo motivacijski elementi, torej zunanje spodbude. Osnova za sodelovanje so posamezniki, ki prihajajo v stik in so medsebojno odvisni. Izkoristiti morajo prednosti medsebojnega odnosa, če si želijo olajšati delo. Sodelovanje med člani organizacije prinaša bonitete, a te se ne dajo kupiti. Zaposleni s kakovostnim sodelovanjem enostavneje dostopajo do informacij, si medsebojno pomagajo, zanje sta značilni solidarnost in prilagodljivost, lažje pa se delijo tudi nove ideje, ki vplivajo na posameznikovo ustvarjalnost. Seveda je vzpostavljanje in ohranjanje odnosov naporno, zahteva veliko truda. V nadaljevanju bom opozorila na dejavnike, ki vplivajo na sodelovanje med zaposlenimi v organizaciji:

- **Komunikacija**
Omogoča delitev izkušenj in izmenjavo mnenj, tako pa sodelovanje med posamezniki in ustvarjanje občutka skupnosti.
- **Vodenje**
Modeli vodenja so za sodelovanje v organizaciji pomembni, saj gre za različne načine spodbujanja zaposlenih k zadanim nalogam.
- **Socialni kapital**
Socialni kapital je mreža osebnih odnosov in zagotavlja temelj za sodelovanje. Člani organizacije vzpostavijo med seboj močne vezi, ki imajo za posameznega zaposlenega določeno vrednost.
- **Zaupanje**
Zaupanje kot eden od vidikov socialnega kapitala se kaže kot posameznikovo pričakovanje recipročnosti dejanj in predstavlja podlago za graditev sodelovanja.

2.1 Komunikacija

Odkrita komunikacija je eden izmed dejavnikov sodelovanja na delovnem mestu in je nujna za uspešno delo. Komunikacija kot pomemben element sodelovanja se kaže v izmenjavi informacij med zaposlenimi. Delimo jo na formalno komunikacijo, ki vključuje načrtovan prenos informacij, in neformalno komunikacijo, ki je povsem spontana. Efektivno medsebojno sporazumevanje je eden od temeljev preživetja organizacije. Fielding (2006, 10) opredeljuje komunikacijo kot »dogovarjanje, pri katerem člani organizacije z izmenjavo znakov in simbolov skupno ustvarjajo mnenje – predstavlja most, ki povezuje posameznike in gradi podjetje kot celoto«.

Fielding (2006, 10) tako opredeli komunikacijo na štirih predpostavkah:

1) Komunikacija kot dogovarjanje

Dogovarjanje vključuje dva ali več posameznikov, ki oblikujejo neko skupno mnenje. Delovati morajo v skupini in za skupno dobro, vendar na podlagi določenih pravil.

2) Delovanje v skupini (skupinsko delo)

Skupno delo zahteva pozornost vsakega člana v vsakem trenutku. Člani skupine se morajo naučiti zadovoljiti skupna pričakovanja, če so ta znana, potem medsebojno delo postane mogoče.

3) Ustvarjanje pomenov

Posamezniki potrebujejo potrditev, da jih preostali člani razumejo. Besede so same po sebi brez pomena, pomen jim dajo šele ljudje in iste besede imajo za različne ljudi lahko različen pomen. Zato je pomembna efektivna komunikacija za oblikovanje celostnega mnenja, ki so ga skupno ustvarili vsi člani, pri čemer sta pomembna soustvarjanje in izmenjava informacij.

4) Izmenjava simbolov

Izmenjava simbolov omogoča posameznikom ustvarjanje pomenov. Simboli imajo različne oblike:

- verbalni simboli (izmenjava govorjene ali pisane besede med zaposlenimi v organizaciji),

- neverbalni simboli (načini gibanja, obrazna mimika, barva glasu ...),
- grafični simboli (različne oblike tabel, diagramov, grafov ...).

Menim, da komunikacija kot učinkovito vzajemno delovanje močno vpliva na delovni proces, v času hitrih sprememb pa mora biti čim bolj enakopravna in odprta, saj se tako problemi rešujejo hitreje in uspešneje. V organizaciji potekata obe temeljni vrsti komuniciranja – formalno in neformalno, ki sta zelo pomembni in vseskozi prisotni, a v različnih okoliščinah bolj ali manj učinkoviti.

2.1.1 Formalno komuniciranje

Organizacije so vpete v večplastni sistem s hierarhičnimi pravili, ki so osnovana na moči in statusu posameznika. Formalno komuniciranje opredeljuje urejena množica vnaprej določenih pravil med nadrejenimi in zaposlenimi, torej ukazov, odredb, navodil in smernic – to so: neposredna elektronska sporočila zaposlenim, masovno-formalna komunikacija po e-pošti, interna obvestila, bilteni, uradni letaki ipd.

Formalna komunikacija obstaja tudi v skupini, ko se na različne načine dajejo informacije članom. Vključuje predstavitve, povzetke sestankov in poročil, interne programe in strokovne programe komuniciranja. Temelji torej predvsem na formalnih odnosih in deluje z upoštevanjem pravil, ki jim morajo zaposleni slediti v določenih položajih. V bistvu deluje kot kontrola.

2.1.2 Neformalna komunikacija

Neformalna komunikacija se vzpostavi v neformalnih odnosih med zaposlenimi in nastaja v vsakdanjem delovnem procesu samodejno. Vključuje neprecenljive informacije o delu, neformalne pogovorne oblike, kakršne so zgodbe, govorice, izmenjava mnenj, pripombe in ogovori, ki zadovoljujejo potrebe zaposlenih in posredno vplivajo na uspešnost posameznika, pa tudi organizacije. Manj formalni odnosi vzpostavljajo odprt sistem, v katerem se informacije, izkušnje in znanje prosto in gladko izmenjujejo.

Za okrepitev formalne in neformalne komunikacije na delovnem mestu je treba zagotoviti pogoste in neposredne stike med člani organizacije, pri čemer je pomemben tudi razpoložljivi

čas in sama urejenost organizacije. Vodja se mora zavedati pomembnosti dolgoročnega vlaganja v sodelovanje med zaposlenimi, zato mora najti pravo ravnotežje med delovnimi nalogami, ki se zahtevajo od zaposlenih, in komunikacijo, ki s temi nalogami ni povezana. Komunikacija mora presegati hierarhične in funkcionalne delitve v organizaciji, kar vključuje tudi preglednost menedžerskih potez in načrtov za zaposlene (Makarovič 2003, 91). Makarovič še trdi, da ima organizacija s takšno organiziranostjo vrsto ugodnih učinkov, kakršni so »večja možnost za medsebojno učenje in izmenjavo izkušenj, krepitev notranje organizacijske kulture in občutkov pripadnosti, krepitev medsebojnega zaupanja in sposobnosti sodelovanja in preprečevanje razvoja zaprtih klanov« (Makarovič 2003, 91).

Podjetje lahko to spodbuja na več načinov, in sicer z družabnimi prostori in omogočanjem časa za neformalne pogovore oziroma komunikacijo iz oči v oči. To je namreč temelj za nadaljnjo vzpostavitev kakovostnih delovnih odnosov, katerih podlaga je medsebojno razumevanje, spoštovanje in zaupanje. Uspešna podjetja se zavedajo pomembnosti krepitev medsebojne komunikacije, zato v ta namen dajo na voljo posebne sobe, ki so opremljene z družabnimi igrami (npr. ročni nogomet, pikado) in izdelki za sprostitve. Okolje, v katero se člani organizacije lahko umaknejo od svojega dela, podjetju ne predstavlja skoraj nikakršnega stroška, je pa to naložba v zaposlene, da bodo potem lahko ustvarjalno sodelovali in učinkovito komunicirali. Taka oblika krepitev komunikacije je po mojem mnenju primerna, saj zaposleni nujno potrebujejo nekaj oddiha v sproščenem okolju za sodelovanje, kar spodbuja poznejšo delovno ustvarjalnost.

2.2 Vodenje

Vedno pomembnejši vir organizacije so ljudje – so sredstvo, v katero je treba vlagati, in bogastvo, ki močno prispeva k njeni uspešnosti. V času neizprosne konkurence je velika težava najti pravi način kako obdržati, pritegniti in spodbujati zaposlene. Organizacija s svojim načinom vodenja vpliva na odnose, ki se oblikujejo med njimi, bodisi so hierarhični bodisi demokratični ali pa kombinacija obojega. Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k doseganju zelenih ciljev (Možina 2002, 499). Nepriporočljivo je prostorsko ločevanje med vodstvom in preostalimi zaposlenimi, npr. z ločenimi jedilnicami, ločenimi parkirišči in podobno. Tako vodenje krepi medsebojno

rivalstvo, zavist, distanco, strah in ne razvija občutka pripadnosti (Makarovič 2003: 92). Dober vodja nima lahke naloge, kajti njegovo delo je nenehno vpeto med nasprotujoče si dejavnike: odločen, ampak ne avtoritativen, hiter v odzivih, vendar potrpežljiv pri odločitvah, ustvarjalen pri idejah, a ne najpametnejši, dober poslušalec, ampak neizprosen pri svoji politiki. Uspešen vodja sodeluje s člani skupine v ustvarjanju ugodnega ozračja za doseg organizacijskih ciljev (Možina 2002, 499). To so značilnosti, ki niso naravno dane, ampak plod truda in učenja ter zahtevajo nenehno prilagajanje organizacije pri načinu vodenja.

V literaturi naletimo na veliko teorij vodenja, ki si niso povsem enotne, saj kakor se razlikujejo organizacije med seboj po delovanju, se tudi po načinu vodenja. Temeljno vprašanje, ki se pri tem pojavlja, je: Kakšno je uspešno in učinkovito vodenje? Obstajajo modeli osebnih značilnosti vodje, modeli vedenja vodij in situacijski modeli, ki vsak na svoj način raziskujejo uspešno vodenje.

2.2.1 Modeli vodenja

V grobem ločimo tri vrste modelov vodenja, ki se jim bom posvetila v nadaljevanju (Možina 2002, 517):

- Modeli osebnih značilnosti vodje

Modeli osebnih značilnosti vodje temeljijo na domnevi, da vodjo določajo posebne osebnostne, socialne in telesne značilnosti (Možina 2002, 517). Pomanjkljivost te teorije je, da v resnici telesne značilnosti niso povezane s kakovostnim in uspešnim vodenjem, saj na primer telesna višina nima pri tem nobene vloge.

- Modeli vedenja vodje

Vedenjski modeli razlikujejo med uspešnim in neuspešnim vodjem na podlagi vedenjskih značilnosti, torej kakšno je njegovo komuniciranje z zaposlenimi, kako poteka razdelitev delovnih nalog ipd.

Tabela 0.1: Teorija X, Y in Z

DOMNEVE TEORIJE X		DOMNEVE TEORIJE Y
Zaposleni nimajo radi dela in če je le mogoče se mu izogibajo.	N A S P R O T I	Ljudje imajo radi delo in so pripravljeni trdo delati.
Zaposleni potrebujejo navodila za delo, usmerjati jih je treba k ciljem organizacije.		Zaposleni, ki se strinjajo s cilji organizacije, se k temu sami usmerjajo.
Nadrejeni morajo zaposlene siliti k delu, velikokrat z grožnjami.		Zaposlenih ni treba siliti k delu, saj radi sprejmejo odgovornost za delo.

Vir: Možina (2002, 519).

Teorija X predpostavlja, da so zaposleni nemotivirani, nekooperativni in nedelovni, zato je temu primerno tudi vodenje, ki je avtoritativno. Avtoritativni način določa delo po standardih in pravilih, pri čemer je odnos med zaposlenimi izrazito hierarhičen.

Teorija Y vsebuje pozitivne postavke o zaposlenih in poudarja potrebo po participativnem načinu vodenja (Možina 2002, 519). V tem primeru so zaposleni pridni in delavni, z ukoreninjenimi delovnimi navadami. Vodje uporabljajo predvsem sistem svetovanja, spodbujanja in sodelovanja pri načrtovanju in odločanju. Odnosi med člani organizacije so bolj odprti, demokratični in sproščeni.

Možina (2002, 519) omeni tudi teorijo Z, ki je po mojem mnenju zelo pomembna. Temelji na predpostavki, da je osnovni model delovanja zaposlenih njihova medsebojna odvisnost in da je medsebojno sodelovanje za človeka pomembna vrednota, saj je obstoječa stvarnost v organizaciji najboljši opis, vir za preučevanje vedenja zaposlenih pri delu (Možina 2002, 519).

- **Situacijski modeli**

Glede ta tematiko diplomske naloge o pomembnosti sodelovanja v organizaciji bi poudarila pomembnost situacijskih modelov vodenja. Eden bistvenih in po mojem mnenju najprimernejši je participativni model. Bistvo tega modela je v sodelovanju na vseh ravneh vodenja, torej je vodjem tudi pri ključnih odločitvah zapovedano sodelovanje z zaposlenimi,

kar okrepi medsebojno povezanost v podjetju na ravni vodilnih in zaposlenih. Zaposleni so tako vključeni v proces odločanja, hkrati pa se mora vodja povezati z delovnim timom. Participativno vodenje v svojem jedru ni avtokratsko, saj vključuje sodelovanje med zaposlenimi, prav tako pa med vodilnimi in zaposlenimi. Od vodilnih zahteva prenos pristojnosti na druge osebe horizontalno ali na zaposlene na nižjih organizacijskih ravneh (Gostiša 1996, 34). Vodja se mora prilagoditi delovnemu timu, zaposleni pa so seznanjeni s cilji in vizijo organizacije. Posameznik ima prosto pot pri izpeljavi projekta, za katerega odgovarja, zato je bolj samozavesten pri delu in se resnično trudi, da nalogo opravi dobro, kajti vodilni mu zaupajo. V idealnih razmerah zaposleni ne bi več potrebovali vodje, saj bi se sami med seboj zadostno motivirali in preverjali. Vendar je ta možnost v stvarnosti povsem zaprta, kajti klasični vodje ne opustijo avtoritete in se z težavo odrečejo lastnemu sprejemanju odločitev, kar slabi sodelovanje med vodilnimi in zaposlenimi, pa tudi v delovnem timu samem.

2.3 Socialni kapital

»Brez socialnega kapitala organizacija ne more delovati.« (Cohen in Prusak 2001, 10)

Klasične definicije socialnega kapitala so široke in ga opredeljujejo v smislu socialnih omrežij, norm recipročnosti in zaupanja ter pozitivnih posledic, ki jih ima ta kapital za posameznika in socialni sistem (Iglič 2001, 186). Makarovič (2003, 81) ga razume »kot resurs, ki posameznikom in kolektivitetam omogoča doseganje ciljev na podlagi medsebojnega zaupanja in sodelovanja«. Socialni kapital v bistvu združuje temeljne strukture organizacije v realnih vsakodnevnih okoliščinah. Posamezniki se medsebojno povezujejo, vzpostavljajo vezi in omrežja, ustvarjajo kohezijo in tvorijo kapital organizacije, ki ga imenujemo socialni kapital. Putnam (1993, 167) ga opredeli kot »značilnost družbene organiziranosti, k čemur sodijo zaupanje, norme in omrežja, s katerimi se olajša usklajeno delovanje in učinkovitost družbe«. Tako kakor druge oblike kapitala je tudi socialni kapital produktiven, saj omogoča pot do stvari, ki bi bile brez njega nedosegljive (Coleman v Adam in drugi 2005, 40). Po Putnamovem prepričanju socialni kapital prinaša skupne koristi celotni družbi, ko rešuje kolektivne probleme in povezuje posameznike med seboj zaradi skupnih interesov. Viden je zlasti v kolektivni akciji, saj olajša tok informacij, uresniči pretekle

poskuse sodelovanja in je sredstvo za naslednje sodelovanje. Avtor še meni, da se socialni kapital »nanaša na vidike socialne organizacije, kakršni so zaupanje, norme in omrežja, ki lahko izboljšajo učinkovitost družbe s spodbujanjem usklajevanja« (v Adam in drugi 2001, 38). Nizka raven socialnega kapitala se danes izraža v pomanjkljivem sodelovanju in povezovanju na vseh ravneh socialnega sistema (Iglič 2004, 149).

2.3.1 Povečanje sodelovanja z uporabo socialnega kapitala

Socialni kapital z mrežo odnosov zagotavlja enega izmed osnovnih dejavnikov za sodelovanje. »Socialni kapital je strateško pomemben resurs, ki ga organizacija potrebuje, če hoče v svoji koordinaciji slediti zahtevam, kakršne se pred organizacije postavljajo zaradi njihovih vse bolj kompleksnih in dinamičnih okolij« (Makarovič 2003, 80). Dejavno medsebojno delovanje posameznikov je nujno potrebno za povezanost v organizaciji. »Velikost in zapletenost organizacije, širjenje kritičnih informacij in vedno večja kompleksnost delovnih nalog povzročajo, da povezanost – socialni kapital – postaja čedalje pomembnejša« (Cohen in Prusak 2001, 16). Vir socialnega kapitala so posamezniki, ki kot člani v socialnih omrežjih črpajo koristne informacije, bodisi kolektivne ali individualne, s pomembnostjo stikov pa posamezniki izboljšujejo svoj položaj v tem omrežju. Relacije med ljudmi prinašajo podjetju kapital – posamezniki izkoristijo prednosti odnosov, kajti če je posameznik dobro obveščen, lažje dostopa do različnih okolij. Odnosi med zaposlenimi so socialni kapital organizacije, saj je dobro počutje vsakogar tudi ključ do kakovostnega sodelovanja. Izraba socialnega kapitala prinaša pozitivne učinke zaposlenim in organizaciji. Povezava med sodelavcema lahko predstavlja neposredno prijateljsko vez v družbenem okviru in je lahko temelj odnosa, ki ga imata na delovnem mestu. Celo kajenje med službenimi odmori ima lahko mnogo večji vpliv, kakor je videti na prvi pogled, saj je priložnost za poglobljeno medsebojno spoznavanje dveh članov organizacije, kar je lahko tudi eden izmed mehanizmov v ekonomskih in socialnih interakcijah. Socialni kapital spodbuja sodelovanje, obvezo, dostop do znanja in sposobnosti ter jasno organizacijsko obnašanje ob predpostavljenem vlaganju organizacije. To pomeni, da organizacija dopušča zaposlenim primeren čas in prostor za medsebojno spoznavanje, da izkazuje zaupanje, učinkovito komunikacijo o ciljih in pričakovanjih ter ponuja enakovredne priložnosti in nagrade za sodelovanje (Cohen in Prusak 2001, 4). Organizacija ni le vsota posameznih članov, ampak je

skupnost, ki se povezuje v naključne interakcije – bolj ko so interakcije pogoste in intenzivne, močnejši je občutek skupnosti.

2.3.2 Socialna omrežja

S pletenjem odnosov oblikujemo omrežja, ki so pomembna za posameznikovo navezovanje stikov, saj ljudje potrebujejo drug drugega za doseg skupnih ciljev. »Socialna mreža je skupek relativno stabilnih vezi, ki jih posameznik vzdržuje s svojim socialnim okoljem. Te vezi so lahko realizirane v smislu, da posamezniku v trenutku merjenja omogočajo dostop do različnih resursov, ga povezujejo v organizacijske kontekste ali zadovoljujejo njegove potrebe po intimnosti in sociabilnosti« (Iglič 2001, 170). Bolj ko se mreže širijo, večje je družbeno vključevanje posameznikov, lažji je dostop do informacij, znanja in moči. V organizaciji so omrežja pomembna, saj posamezniki niso izolirani, ampak tvorijo veliko interakcij – gostejša ko so omrežja, učinkovitejše je delovanje in obratno. Posameznik iz omrežja lahko črpa koristne informacije, ima pri tem možnost kontrole nad njimi, s tem pa pridobi zaupanje med akterji. Socialna omrežja posameznikom torej omogočajo ne le izmenjavo dobrin, storitev in informacij, ampak tudi procesiranje in konstruiranje pomenov, torej opredelitev okoliščin in odzivov nanje ali drugače – artikuliranje problemov (Mandič in Hlebec 2005, 264).

Socialno mrežo tvorijo enote, ki se povezujejo s socialnimi vezmi. Socialno omrežje vključuje razmeroma stabilne vezi, ki jih posameznik vzdržuje s svojimi socialnim okoljem (Iglič 2001, 170). Te vezi posamezniku v nekem trenutku omogočajo dostop do različnih virov (pomoči v gospodinjstvu, informacij, denarja ipd.), ga povezujejo v organizacijske kontekste (v prostovoljne organizacije ali delovno okolje) ali pa zadovoljujejo njegovo potrebo po intimnosti in družabnosti (Iglič 2001, 170). Enote so v našem primeru zaposleni, organizacija pa je njihova socialna mreža. Med zaposlenimi se sklepajo vezi, ki imajo za vsakogar od njih neko vrednost, lahko pa so posredne ali neposredne. Socialno omrežje se vzpostavlja z odnosi, torej s socialnimi vezmi, da se doseže želeni cilj. Te vezi so njihovim akterjem lahko v pomoč do različnih virov ali pa so latentne, torej jih uporabijo šele, ko jih res nujno potrebujejo (Iglič 2001, 170). Popolno socialno omrežje sestavlja skupina posameznikov, torej enot, med katerimi se oblikuje en ali več odnosov.

Ti odnosi so lahko (Ferligoj in Kogovšek 2003, 129–130):

- vrednotenje osebe (izraženo prijateljstvo, spoštovanje ipd.),
- pretok materialnih in nematerialnih virov (poslovni dogodki, izmenjava različnih oblik socialne podpore ipd.),
- pripadnost (obisk dogodka, članstvo v društvu ipd.),
- interakcija (pogovarjanje, pošiljanje sporočil ipd.),
- biološka vez (sorodstvene povezave ipd.).

Socialno omrežje deluje kot medprostor med javno-formalno in zasebno sfero. Ta prostor lahko razumemo kot okvir za delovanje raznovrstnih socialnih omrežij, v katerih posamezniki, sami ali v skupini, upravljajo kakovost življenja (Mandič in Hlebec 2005, 264). Posameznik ima veliko socialnega kapitala, če s povezavami, ki jih vzpostavlja, dosega različna družbena okolja. Tako je lahko sproti in dobro obveščen, ima lažji dostop do sredstev in vzvodov, ki jih nadzorujejo osebe, s katerimi je ustvaril odnose, ter večji vpliv na dogajanje v družbenih okoljih, zato običajno dosega večjo delovno uspešnost in hitreje napreduje (Kaše in Škerlavaj 2006, 74).

2.3.3 Zaupanje

»Zaupanje je lepilo, ki omogoča, da ljudje lahko delajo skupaj.« (Cohen in Prusak 2001, 28).

Zaupanje je eden izmed dejavnikov sodelovanja, ki močno vpliva na delo v organizaciji in je temeljni pogoj za razvoj medsebojnih odnosov. Posamezniki, ki si med seboj zaupajo, si iskreno pomagajo, vzajemno sodelujejo in imajo sproščene medsebojne odnose, opravljajo svoje delo uspešneje in učinkoviteje. Mnogo avtorjev se strinja, da sta zaupanje in sodelovanje močno povezani. Osnovna definicija zaupanja pravi, da je »zaupanje pričakovanje na eni strani A-ja, da bo B v situaciji naredil Y« (Iglič 2004, 155). Kanjuo - Mrčela pa zaupanje opredeljuje tudi kot razmerje, ki določa kakovost sodelovanja (2001, 168). Igličeva meni, da je treba ustvariti socialno situacijo, v kateri ljudje sami razvijejo motivacijo za druženje z rastjo posplošenega zaupanja (Iglič 2004, 151). Medosebno zaupanje je razumljeno kot pogoj za spontano omrežno vključevanje in povezovanje ter ne obratno – kot njegova posledica (Iglič 2004, 151). Zaupanje med zaposlenimi se torej ne prebudi kar

samo po sebi, ampak se ga posamezniki naučijo v določenih situacijah. Iglíčeva nadaljuje, da na zaupanje najbolj vpliva socialno okolje, v našem primeru organizacija, in posameznikova ocena, koliko je to okolje zaupanja vredno. Sztompka meni, da je zaupanje prvi pogoj za sodelovanje in obenem proizvod uspešnega sodelovanja (1999, 62).

Zaupanje se kaže kot nevidni element uspešnosti organizacije in eden izmed dejavnikov vzpostavitve sodelovanja. Člani organizacije ustvarjajo vezi zaupanja, ki spodbujajo uspešne interakcije in se uporabljajo za enostavnejše doseganje skupnih ciljev. Za učinkovito kolektivno sodelovanje je nujno potrebna vsaj osnovna raven zaupanja med sodelavci, ki omogoči uspešno povezovanje in spodbuja uspešne interakcije. Če si med seboj zaupajo, lažje opravljajo zahtevne naloge, lažje sprejemajo spremembe in prevzemajo večje odgovornosti. Na podlagi zaupajočega okolja zaposleni lažje premagujejo ovire, se uspešno spopadajo z globalnimi izzivi in učinkovito delujejo v konkurenčnem okolju.

Problem nizke stopnje zaupanja

Zaupanje zahteva nekaj tveganja. Gre za pričakovanje posameznika, da se bo zgodilo, kakor si je vnaprej zamislil, torej da bo nasprotni akter deloval v korist obeh. Za zaupanjem se torej skriva posameznikova ranljivost, strah pred ravnanjem drugega. Zaupanje prinaša neko stopnjo tveganja, zato posamezniki iz varnostnih razlogov ne vstopajo v socialne interakcije, četudi zamudijo priložnosti, ki jih ponuja življenje (Iglíč 2004, 149–151). Cohen in Prusek pravita, da je »zaupanje pričakovanje, da nekdo ne bo namerno poškodoval interesov drugega« (2001, 9).

Nepovezanost med posamezniki v organizaciji zmanjšuje pretok informacij, kar prav tako povzroči nezaupanje. Nezaupanje pa vodi do sesutja odnosov ter vpliva na učinkovitost in uspešnost zaposlenih. »Ne samo zaupati drugim, ampak tudi verjeti, da ti drugi zaupajo« (Kanjuo Mrčela 2001, 169). Proces zaupanja spremljata tveganje in negotovost, saj je uspešnost vsakega posameznika odvisna od dejanj drugega, pri čemer pa je vsak posameznik svojevrsten in nepredvidljiv.

Zaupanje in sodelovanje sta močno povezani, saj je nemogoče slediti nekemu cilju brez pomoči sodelavcev, ki jim ne zaupaš, in če je vsaka odločitev skeptična, ker ne verjameš v kakovostno delo drugih.

3 Teambuilding delavnice

Delavnice predstavljajo praktično izobraževanje zaposlenih o tem, kako medsebojno sodelovati. Gre za dokaj novo izobraževalno obliko, ki temelji na drugačnih, a hkrati popolnoma enostavnih vajah, ki hočejo združiti prijetno s koristnim, predvsem pa povezati dejavnike sodelovanja in jih prenesti v prakso.

Menim, da so kljub nekaterim kritikam tovrstne delavnice ena boljših učnih metod, saj povezujejo učenje in zabavo ter ne vključujejo le suhoparnih in dolgotrajnih predavanj. Posameznika postavljajo v popolnoma praktični položaj, v katerem se mora odzvati po svojih najboljših močeh. Nikakor pa ne gre le za zabavne, »otroške« igre, saj so osnova za poznejše zahtevne delovne projekte, ki organizaciji prinesejo napredek.

Osnovni namen delavnic je ustvarjanje navideznih problemov, s katerimi se zaposleni vsak dan srečujejo v organizaciji, in spoznavanje tehnik za sprejemanje učinkovitih rešitev. Pri tem je treba uporabiti ustvarjalne ideje in kakovostne izkušnje iz preteklih dejanj. Delavnice naj bi potekale na neobičajnem mestu, saj je njihov namen dajati drugačno, nevsakdanjo izkušnjo. Zaposleni se posledično obnašajo drugače, saj ni službenega pritiska, zahtevanih oblačil in nenehnih delovnih nalog ter se lažje in hitreje vključijo v sproščeno vzdušje.

Teh delavnic ne more voditi vsak, ampak le strokovno usposobljeni inštruktorji. Udeležencem najprej na kratko predstavijo pojem uspešnega sodelovanja in njegove temeljne dejavnike, kako te izboljšati oziroma vzpostaviti. Dogodek ne sme biti zasnovan preveč strogo, saj se člani tima lahko počutijo ogrožene in nesproščene, tako pa dosežemo ravno nasprotni učinek – nesodelovanje. V njih mora inštruktor spodbuditi odprtost za nove izzive in pripravljenost za sodelovanje, kar ni lahka naloga. Dejavnosti jim pripravi vnaprej in so okvirno določene, udeleženci pa v igri združujejo že obstoječe znanje z novim, pravkar pridobljenim.

Inštruktor mora previdno izbrati igre, ki temeljijo tudi na željah in interesih udeležencev, jih pa med samim potekom tudi prilagaja glede na njihove potrebe. Program je treba uskladiti še s starostjo udeležencev, njihovim značajem, sposobnostjo in spretnostjo. Inštruktor mora biti pazljiv, da jih z igrami ne prizadene, sicer postanejo za nekatere člane bolj muka kakor zabava.

Ko sem prebirala literaturo, sem ugotovila, da je v Sloveniji ogromno ponudnikov z raznovrstnimi tehnikami. V praksi pa se podjetja za tovrstno izobraževanje odločajo bolj malo, saj se jim zdi nepotreben strošek. In vendar menim, da uporaba takšnega orodja hitreje in učinkoviteje dvigne raven sodelovanja, nas medsebojnega sodelovanja tudi uči, izboljša medsebojno komunikacijo in spodbudi soustvarjanje. V nadaljevanju bom opisala primer lastnega izvajanja delavnic v podjetju in nato predstavila povratne informacije o zadovoljstvu udeležencev.

3.2 Potek delavnic

Tabela 0.1: Stopnje poteka delavnice



Vir: Chaudhry - Lawton in drugi (1993, 235–237).

3.3 Kooperativne igre

Kooperativne igre so zabavne ter hkrati zahtevne in zaposlenim v izziv, saj se skupina nenehno ubada s težavo, ki jo je treba odpraviti. Take igre spodbujajo rast zaupanja med člani ter krepijo skupno reševanje problemov in sposobnost ustvarjalnega mišljenja vseh. Prisiljeni so namreč v razmišljanje o lastnih izkušnjah, ki pomagajo drugim članom, pri tem pa se učijo tudi odgovornosti. Takšne igre niso nič novega, saj smo se jih igrali že kot otroci, a nanje v najpomembnejšem obdobju pozabili – v obdobju, ko smo z »neznanimi« ljudmi, torej s sodelavci, več od tretjine dneva. To so igre prizadevanja za močno in trajno spremembo skupnosti v podjetju oziroma, z drugimi besedami, kako z zabavo doseči kakovostne spremembe, ki bodo doprinesle k ustvarjalnemu delu v podjetju, saj bomo dobili ljudi, ki bodo delovali in prispevali ideje kot del ekipe. Menim, da bi kooperativne igre lahko dodali ne samo družabnim dogodkom v podjetju, ampak jih vnesli tudi v delovne dneve, saj so odlično orodje za prekinitev monotonega dela ali za okrepitev timskega duha po »slabem« dnevju. Cenovno so za podjetje zelo ugodne, hkrati pa nenehno na dosegu roke.

3.4 Načini učenja sodelovanja na delovnem mestu v praksi

Oblikovanje sodelovanja za organizacijo ni preprosta naloga, ampak naloga, v katero je treba nenehno vlagati, jo spremljati in izpopolnjevati. Mnogo podjetij gleda nanjo kot na velik strošek, ki je zgolj ovira, ne pa tudi možnost za izboljšanje sodelovanja. Zaradi hitrega tempa poslovanja se vedno bolj uporabljajo delavnice, ki potekajo v nedelovnem okolju in združujejo teoretično znanje s praktičnimi vajami. Zaposleni so bolj sproščeni, delavnice so enostavne in zabavne, zato je pridobljeno znanje učinkovitejše tudi pri prenosu v delovno okolje. Najprimernejše je naravno okolje, saj skupina deluje v miru, prav tako pa je »odtrgana« od tipičnega, vsakdanjega delovnega okolja, zato lahko deluje svobodneje in bolj ustvarjalno. Ključni problem, ki ga vidim pri tem, je, kako prenesti sodelovanje v delovno okolje, kako zaposlene spodbuditi k skupnemu preživljanju časa in kako premagati zadržanost, ki jo imajo drug pred drugim.

3.5 Raziskovalno vprašanje

Osrednji namen diplomske naloge je ugotoviti, kako spodbuditi zaposlene k sodelovanju, kakšni načini so organizaciji pri tem v pomoč oziroma kako se v podjetju spopasti s tovrstnim

problemom in kako ga rešiti. Z raziskovalnim delom sem poskušala dognati, kako že navedene dejavnike vpeljati v podjetje, ki bi delovalo po načelu »vsi za enega, eden za vse«. Vemo, da so različnost, medsebojno nepoznavanje, tiha tekmovalnost in vsakdanji konflikti stalnica v organizacijah in podjetjih. Spremembe na delovnih mestih pa so zahtevno in energetsko potratno delo. Vse več podjetij se zaveda, kako pomembno je vzdrževanje sodelovanja med zaposlenimi. Težava pa je, da ne poznajo metod učenja, s katerimi bi zaposleni bolje izkoristili svoje komunikacijske sposobnosti, se naučili poslušati, reševati konflikte in se navzeli spretnosti, ki so potrebne za uspešno sodelovanje na delovnem mestu.

Poskušala bom raziskati, kako se praktično lotiti okrepitve sodelovanja med zaposlenimi, kako jih motivirati, da bi si med seboj pomagali ter delili izkušnje in znanje. Dobila sem možnost oblikovati in izpeljati projekt za kratek enodnevni program za vzpostavljanje skupine (angl. *teambuilding*), ki bi dolgoročno in kratkoročno prinesel v podjetje vzdušje sodelovanja. Načrt bom predstavila kot interno enodnevno družabno srečanje vseh zaposlenih v podjetju, ki bi povečalo povezanost med sodelavci, vzpostavilo vsaj osnovno raven medsebojnega zaupanja, izboljšalo komunikacijo in povečalo ustvarjalnost.

Dejstvo je, da je na delovnem mestu zelo težko vzpostaviti dobre, prijateljske medsebojne odnose, ki bi zagotovili ustvarjalno delovno okolje in mišljenje. Sproščenost ob delu, odkriti pogovori, neformalni klepet, humor in zaupanje so dejavniki sodelovanja med zaposlenimi. Vendar kako doseči, da bodo med seboj res sodelovali, saj jih podjetje v to ne more prisiliti? Kako doseči ustvarjalno okolje v organizaciji, oddelku ali timu? Veliko organizacij zanemari ta element, ker pozabijo, da prijetno vzdušje poveča storilnost zaposlenih, posledično pa finančni kapital podjetja. Zlasti med recesijo je dosti podjetij zmanjšalo število zaposlenih, zato je breme odgovornosti še večje, saj je dela veliko, zaposleni pa so si med seboj različni, Posameznik svojih lastnih interesov ne more razviti tako dobro, kakor jih lahko razvije pri timskem delu, saj se združijo različno znanje, spretnosti in izkušnje, tako da nastane nekaj bolj ustvarjalnega, inovativnega, novega in vsekakor koristnega za podjetje.

Moje raziskovalno delo je temeljilo na ugotavljanju, kako tovrstne elemente vpeljati v neko podjetje, ki bi delovalo po načelu »vsi za enega, eden za vse«, ko pa so zaposleni med seboj različni, se ne poznajo in so si tihi tekmeci ter so stalno v konfliktih. Družbene spremembe delovnih mest so zahtevno in energetsko potratno delo. Da pride do kakršnih koli sprememb na ravni medsebojnih odnosov, potrebujemo spremembo na ravni komuniciranja, zaupanja in

sodelovanja. Dobila sem možnost oblikovati in izpeljati projekt za kratek enodnevni program vzpostavljanja timskega dela, ki bi dolgoročno in kratkoročno zagotovil v podjetju demokratično vzdušje. To interno enodnevno družabno srečanje vseh zaposlenih v podjetju naj bi okrepilo povezanost med sodelavci, vzpostavilo vsaj osnovno raven medsebojnega zaupanja, izboljšalo komunikacijo ter povečalo ustvarjalnost in tako storilnost zaposlenih.

3.6 Vloga moderatorja

Pri sami izvedbi je pomemben moderator, torej tisti, ki vodi dejavnosti. Na celotno dogajanje mora gledati z navdušenjem, saj je le-to nalezljivo in se zasidra tudi v članih ekip. Navodila morajo biti hitra in enostavna. Moderator razloži, da morajo med seboj deliti lastne izkušnje, delež vsakogar naj bo v skupini povsem enak, ne glede na starost ali delovno mesto, ki ga kdo opravlja, kajti šteje le celotna skupina in ne posameznik. Pred izvedbo iger je treba članom skupin pojasniti temeljni pojem: *»V skupini ni mene, ni 'jaz' in 'ti', ampak smo skupina, ki deluje skupaj!«* Pomembna je zabava s člani ekipe v vseh vrstah dejavnosti, ki so pripravljene.

4 Izvedba

Vsaka skupina si mora zadati cilje, ki jih izberejo njeni člani, in imeti ime, ki pooseblja skupino kot celoto. Pomemben je občutek predanosti in sposobnosti, torej da nobena skupina ni boljša od druge. Dejavnosti se lahko oblikujejo kot zgodba in postanejo most med spremembami dela in izobraževanja ter vzpostavitev organizacijskega vzdušja. Kooperativne igre krepijo potrebo po komunikaciji, sodelovanju in kolektivnem odločanju.

4.1 Primeri kooperativnih iger

4.1.1 Igre za »prebijanje ledu«

Te vrste iger so zelo pomembne na začetku timskega dela. Omogočajo namreč sprostitvev in zagotovijo, da delo v skupini steče dobro in uspešno. Ko vodimo skupino, se je treba zavedati, da zgolj skupno delo v podjetju oziroma sodelovanje pri projektih v daljšem obdobju še ne pomeni, da se posamezniki med seboj res poznajo oz. imajo razvite socialne vezi, ki so značilne za prijatelje.

Prav zato so te vrste iger na začetni stopnji zelo pomembne. Najprej sem izbrala osnovno igro, ki dobro animira skupino, a od nje kljub temu zahteva vsaj nekoliko skupnega dela. Igro sem imenovala VRSTNI RED, saj so se morali udeleženci z zavezanimi očmi porazdeliti po vrsti od največjega do najmanjšega. Zelo je pomembno, da na samem začetku dobro razložimo pravila: nič prerivanja in potiskanja, pač pa počasno premikanje. S tako igro po mojem mnenju zlahka prebijemo led in zgradimo temelje za dobro sodelovanje pri naslednjih igrah.

V nadaljevanju, ko se je skupina že nekoliko sprostila, sem uvedla igro POIŠČI SKUPNO TOČKO. Ta igra je bolj usmerjena v razvijanje socialnih vezi, saj od posameznika zahteva delitev osebnih informacij z drugimi. Skupino posedemo tako, da manjka en stol. Tisti, ki ostane brez stola, si mora izmisliti neko vprašanje, recimo kdo ima rajši vaniljev sladoled kakor čokoladnega. Tisti, ki na vprašanje odgovorijo pritrdilno, morajo vstati in se presesti, vendar ne na stol neposredno zraven njih. Ta igra, kakor omenjeno, že razvija osebnejši odnos ter predstavlja vmesni stik med začetnimi igrami za »sprostitve« in tistimi »resnejšimi«.

4.1.2 Iniciativne igre

Te igre so predstavljale naslednjo stopnjo pri poskusu vzpostavitve dobrega tima. Vezane so na razvoj osebnih in predvsem skupnih zmožnosti skupine – zmožnosti hitrih in nenačrtovanih odzivov in predvsem delati kakor eden. Pravo to pa so značilnosti najuspešnejših podjetij. Iniciativne igre temeljijo predvsem na sodelovanju v dvojicah in v skupini.

Začetna igra, ki sem jo izbrala, je ČLOVEŠKI VOZEL. Bistvo te igre je vzpostaviti fizični stik in skupno delo pri reševanju problema. Osnovno njeno pravilo je popolna tišina in da vsi stojijo v ozkem, strnjenem krogu. Najprej morajo iztegniti desno roko in z njo prijeti roko nasproti stoječega. Potem ponovijo enako z levo roko, vendar ne smejo prijeti iste osebe, saj se tako roke prepletejo. Na moderatorjev znak se poskušajo izviti iz tega vozla.

Druga igra je URA. Skupina začne svojo nalogo tako, da se postavi v krog in prime za roke. Potem moderator označi, kje je »ura« 12 in kje 6. Cilj je narediti celoten krog v čim krajšem času. Med vsakim poskusom pustimo udeležencem nekaj več časa za razvoj strategije.

Zadnja igra za zблиževanje se je imenovala PODAJ STRUPENI BALON. Začnemo jo tako, da posameznike postavimo v krog z razmakom kakih 50 cm. Poleti je dober nadomestek

strupenega balona balon, napolnjen z vodo. Cilj igre je, da si posamezniki podajajo vodni balon v krogu, ne da bi padel na tla in ne da bi uporabljali dlani.

4.1.3 Igra za spodbujanje sodelovanja

V sodobnem svetu je nezaupanje med posamezniki pravzaprav že pravilo. A ta lastnost lahko pogubno vpliva na razvoj družbenih vezi v podjetju. Prav zato so naloge, ki so namenjene povečevanju medsebojnega zaupanja, ključni del vzpostavljanja skupine.

Začetna igra se je imenovala SLEPA HOJA PO PARKU. Naloga je dokaj enostavna: približno 20 metrov stran postavimo rekvizit, potem pa nekomu zavežemo oči in mora ponj. Če je le mogoče, uporabimo kakšno naravno oviro. Naloga skupine je, da usmerjajo »slepega« do cilja. Pri tej igri morajo sodelovati vsi, predvsem pa mora za doseganje cilja posameznik zaupati skupini. Ko nekdo nalogo opravi, »oslepimo« drugega in po možnosti izberemo še težji poligon. Če postaja igra prelahka, se mora »slepi« pred začetkom vsaj petkrat zavrteti okoli svoje osi.

Druga, še zahtevnejša vaja zaupanja se imenuje KROG. Skupina se prime za roke, naredi krog in gleda v njegovo sredino. Posamezniki stopijo čim bolj nazaj, a le toliko, da se še lahko trdno držijo za roke. Vsi se nagnejo popolnoma nazaj, a ohranjajo skupno ravnotežje kot skupina. Če je skupina uspešna, je druga naloga lahko, da enim določimo številko 1 in drugim številko 2. Začetni postopek igre je popolnoma enak, le da se potem »številke 1« nagnejo navznoter, »številke 2« pa navzven.

4.1.4 Zabavna igre

Pomemben del vzpostavljanja skupine je tudi nasmeh na obrazih sodelujočih. Smeh sprošča in še krepi sodelovanje. Igre v tem sklopu so namenjene prebujanju notranjega otroka – s smehom in zabavo se dosega sproščeno vzdušje, spodbuja sodelovanje in utrjuje vezi.

Prva igra v tem sklopu se je imenovala POSNEMAJ OBRAZ. Igra se začne s sedenjem v krogu, njen cilj pa je, da drugi posameznik posnema kar najsmešnejši izraz na obrazu, ki ga lahko naredi prvi. Potem skupina ocenjuje uspešnost drugega, ta pa ima zatem možnost prikazati svoj najsmešnejši izraz, ki ga mora posnemati tretji posameznik, itd.

Druga igra je vsem zelo dobro znano GNILO JAJCE. Pravil igre po navadi ni treba posebej razlagati, saj smo se je vsi igrali kot otroci. In vendar je vselej zelo zanimiva in privlačna. Naj poudarimo, da jo je treba prihraniti za poznejši del, saj so posamezniki v začetku lahko še preveč nesproščeni za uspešno izvedbo.

4.1.5 Zaključne igre

Zaključne igre so pravzaprav najpomembnejši del vzpostavljanja skupine iz dveh razlogov. Prvi je, da so to zaključne igre, na katerih posamezniki v prihodnosti lahko gradijo ali NE gradijo nadaljnjih socialnih oz. prijateljskih vezi. Drug razlog pa je, da ponavadi najbolj ostanejo v spominu, zato je sodelovanje tima kot celote še pomembnejše.

Za zaključno igro sem izbrala igro PUZZLE, ki zahteva specialni rekvizit – velike lesene puzzle, ki pravilno sestavljene oblikujejo kvadrat. Igra je dokaj zahtevna in v ekipi resnično spodbudi popolno sodelovanje, zaupanje in izmenjavo informacij. Za zaključek je naravnost idealna, predvsem pa je dobro nadaljevanje zabavnih iger, saj skupino ponovno osredotoči in od vseh zahteva izvajanje nalog, ki so značilne tudi za delovno okolje.

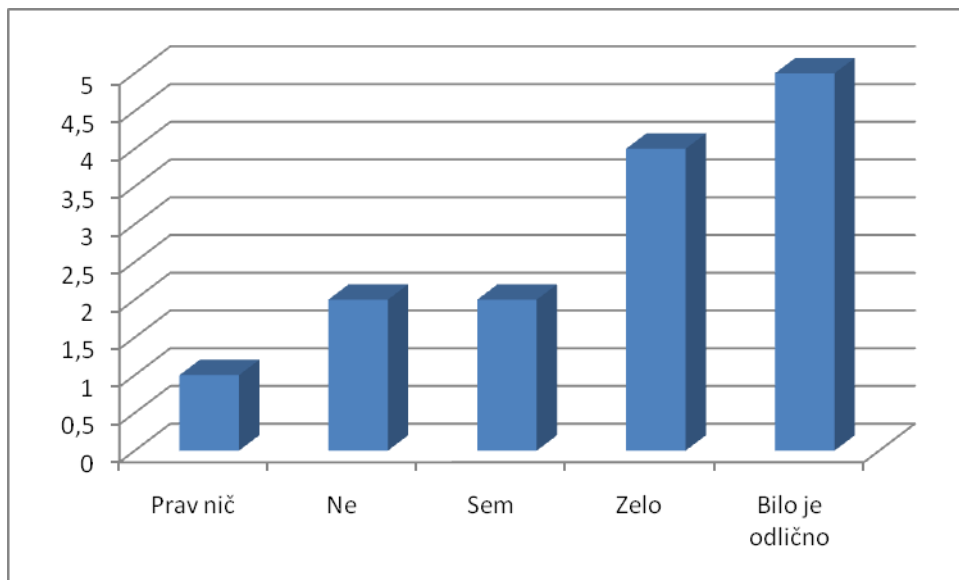
5 Analiza rezultatov

5.1 Razmislek po igri

Za konec sem zaposlenim razdelila kratek vprašalnik, ki jih je spodbudil k razmisleku o dogajanju med igrami. Izpolnili so ga vsi udeleženci (14 oseb) med 25. in 55. letom, od tega 9 žensk in 5 moških.

1. vprašanje: »Ste se danes zabavali?«

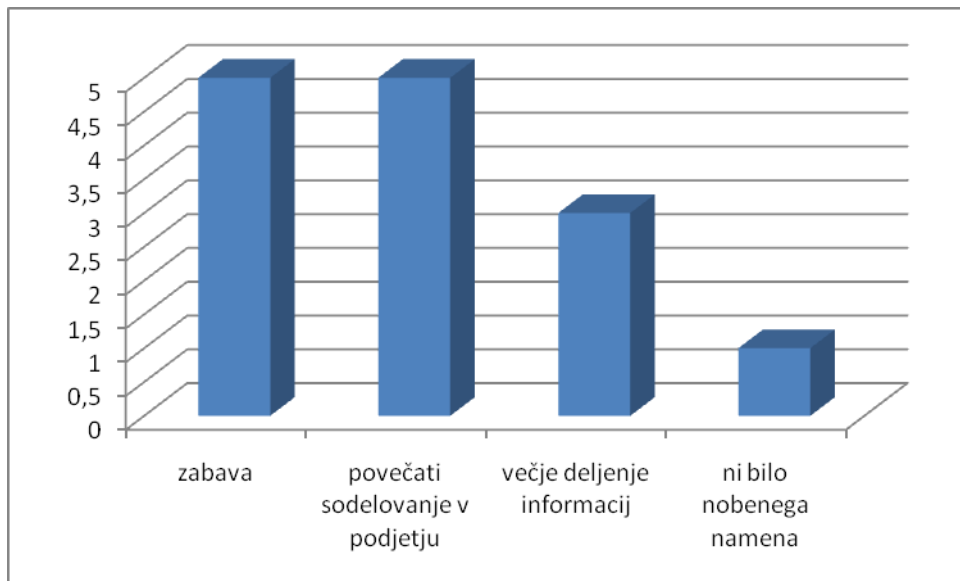
Graf 5.1: »Ste se danes zabavali?«



Na vprašanje, ali ste se danes zabavali, jih je več od polovice odgovorilo, da so se zelo zabavali in da je bilo odlično. Sklepam, da so tovrstna dogajanja v podjetjih med zaposlenimi zelo zaželeni. Ljudje potrebujejo družabna srečanja, na katerih se lahko sprostijo in spontano komunicirajo, oboje pa prenesejo tudi na svoja delovna mesta.

2. vprašanje: »Kakšen je bil po vašem mnenju namen igre?«

Graf 5.2: »Kakšen je bil po vašem mnenju namen igre?«

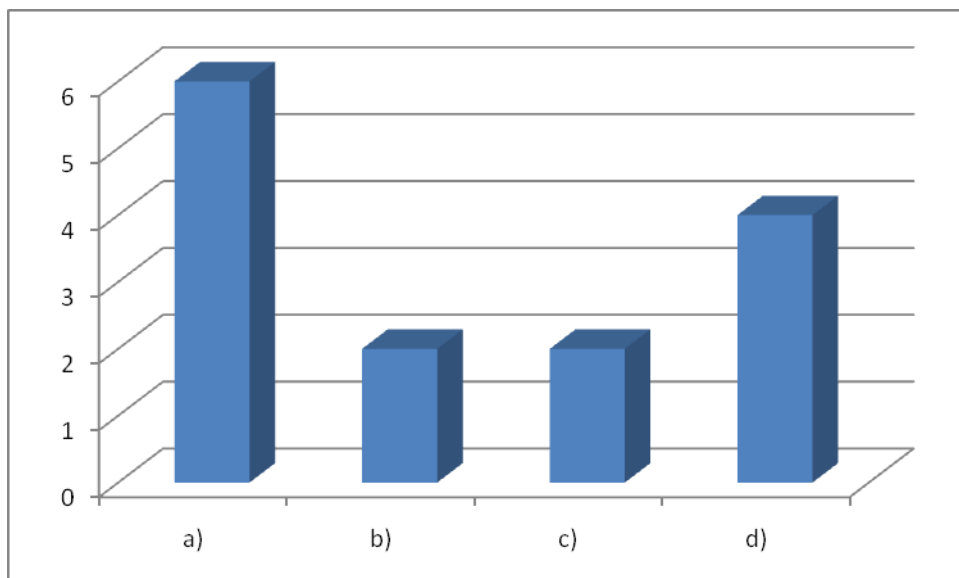


Zaposleni so se zavedali namena igre, torej zabavati se, s čimer se je strinjalo 5 udeležencev, in pa povečati sodelovanje v podjetju.

3. vprašanje: »Kakšen je bil občutek, ko ste delovali kot skupina?«

- a) Nisem si mislil/-a, da lahko res tako dobro delujemo kot skupina in se pri tem še zabavamo.
- b) V skupini nisem sodeloval/-a.
- c) Bilo mi je vseeno.
- d) Sodelavci v skupini so me pozitivno presenetili.

Graf 5.3: »Kakšen je bil občutek, ko ste delovali kot skupina?«

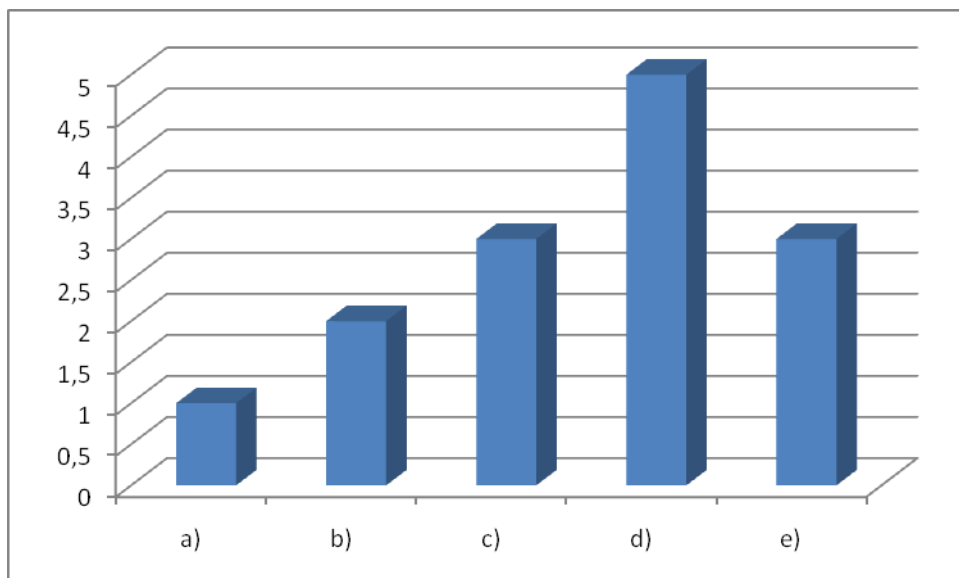


Zaposleni se niso zavedali, da lahko tako dobro delujejo kot skupina, in so bili presenečeni nad sodelovci, kar dokazuje, da se v delovnem času ne spoznajo dovolj dobro in da potrebujejo čas za medsebojno spoznanje.

4. vprašanje: »Kaj je bil najboljši del?«

- a) IGRE ZA »prebijanje ledu«
- b) INICIATIVNE IGRE
- c) IGRE ZA SPODBUJANJE ZAUPANJA
- d) ZABAVNE IGRE
- e) ZAKLJUČNE IGRE

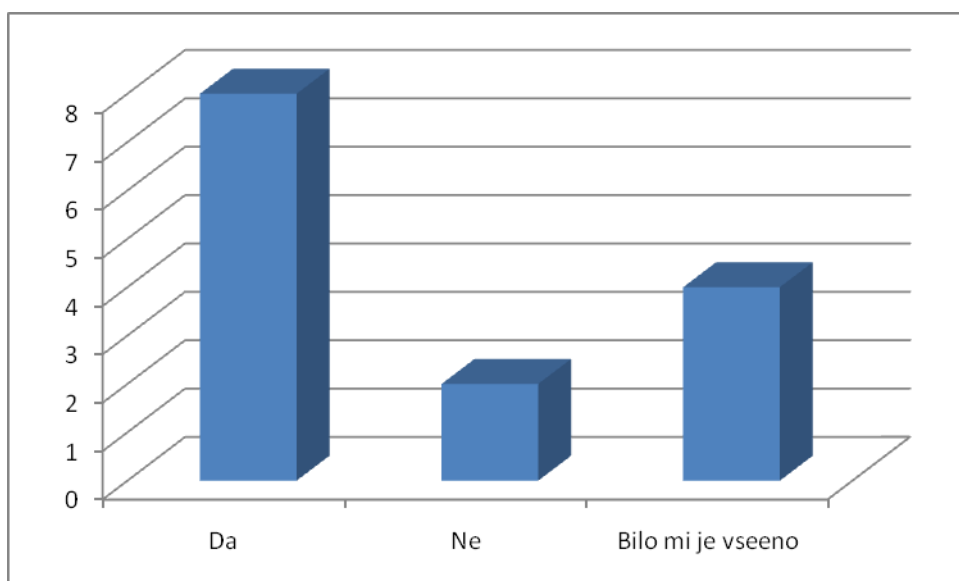
Graf 5.4: »Kaj je bil najboljši del?«



Udeleženci so se najbolj zabavali pri zabavnih igrinah, pri katerih so posnemali obraze in se kot otroci igrali GNILO JAJCE.

5. vprašanje: »Se vam zdi, da ste šli v pravo smer?«

Graf 5.5: »Se vam zdi, da ste šli v pravo smer?«

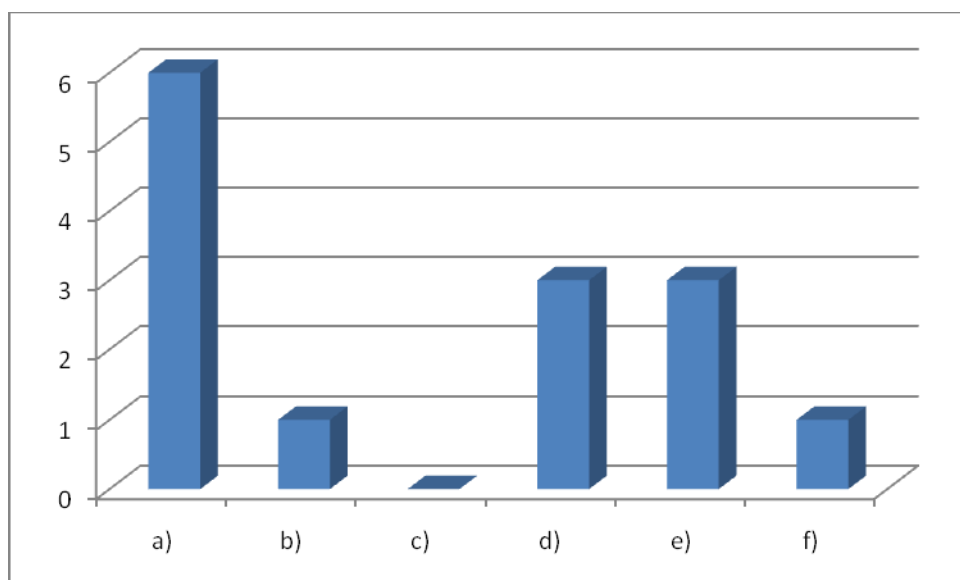


6. vprašanje: »Kaj ste se naučili?«

Mogočih je več odgovorov:

- a) *Bolje sem spoznal sodelavce.*
- b) *Naučil sem se novih iger.*
- c) *Nisem se naučil nič novega.*
- d) *Naučil sem se sodelovati v skupini in deliti svoje izkušnje.*
- e) *Naučil sem se pomagati sodelavcem.*
- f) *Bilo mi je vseeno.*

Graf 5.6: »Kaj ste se naučili?«



Presenetljivi so bili odgovori na zadnje vprašanje, kaj so se v tem dnevu naučili. Odgovori so bili pomembni za organizacijo, saj jih je 6 odgovorilo, da so bolje spoznali sodelavce, trije so se bolje naučili sodelovati v skupini in deliti svoje izkušnje, trije pa so se naučili pomagati sodelavcem.

6 Zaključek

Dinamični tempo globalnega poslovanja sili podjetja k drugačnemu razmišljanju in zato nastajajo novi načini ravnanja z ljudmi pri delu. Zavedajo se, da so zaposleni vir konkurenčne prednosti, pri čemer je pomembno ustvarjalno delovno okolje, ki pa ne nastane samo od sebe. V diplomski nalogi sem na podlagi teorije poskušala predstaviti pomembnost sodelovanja med zaposlenimi za organizacijo in dejavnike, ki na to sodelovanje vplivajo. S prebiranjem literature sem ugotovila, da je umestitev sodelovanja v neko neharmonično okolje zelo zahtevna naloga in še zdaleč ne samoumevna. Podjetja se dejansko zanašajo na dobre odnose svojih zaposlenih, a ni več kakor v preteklosti, ko so večinoma delali v svojih krajih, ki so bili majhni in so se ljudje med seboj dobro poznali. Organizacija ne more prisiliti ljudi v sodelovanje niti z denarnimi spodbudami niti s strogimi ukrepi. Zato je bilo bistveno vprašanje v mojem raziskovalnem delu, kako v praksi spodbuditi sodelovanje na delovnem mestu, saj ga podjetje ne more kupiti. Zavedam se, da moj načrt delavnic za vzpostavljanje skupine ni zastavljen povsem sistematično in celovito, vendar so mi teoretični vpogled, interna raziskava, pogovori z zaposlenimi in moje opazovanje kljub temu pomagali k spoznanju o pomembnosti sodelovanja in o tem, kaj vse vpliva nanj.

V prvem delu diplomske naloge sem preučila sodelovanje v teoretičnem okviru, pri čemer me je zanimalo, kakšne koristi prinaša organizaciji in zakaj je pomembno. Organizacija ni le skupek posameznikov, ampak se zaposleni v njej medsebojno povezujejo, vzpostavljajo odnose in ustvarjajo vrednost. Sodelovanje je samo po sebi videti enostavno, vendar predstavlja vrednost za organizacijo, nanj pa vplivajo dejavniki komunikacije, vodenja in socialnega kapitala; znotraj socialnega kapitala vplivajo nanj socialna omrežja in zaupanje.

Komunikacija ni le gola izmenjava znakov, ampak dogovarjanje, ustvarjanje pomenov in mnenj – predstavlja most, ki povezuje posameznike in gradi podjetje kot celoto. Pomembna je formalna komunikacija, ki temelji na hierarhičnih pravilih, pa tudi neformalna komunikacija, ki nastaja samodejno v delovnem procesu. Problem tradicionalnih organizacij je tudi v načinu vodenja, ki je avtoritativno, s strogo določeno hierarhijo. V literaturi zasledimo tri modele vodenja: model osebnih značilnosti vodje, model vedenja vodje in situacijski model. Znotraj slednjega sem opozorila na participativni model, ki v svojem temelju ni avtokratski, ampak povezuje zaposlene na vseh ravneh.

Socialni kapital je eden izmed pomembnih virov za ustvarjanje sodelovanja med zaposlenimi. Gre za povezovanje in stike, za mehanizem, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Z medsebojnimi odnosi posamezniki pletejo socialna omrežja. Socialna omrežja so torej iz socialnih vezi – gostejša ko so, več informacij lahko posameznik pridobi, večji socialni kapital ima. Zaposleni z več socialnega kapitala so bolj motivirani za delo, so bolj pripravljeni vlagati v lastno znanje, hkrati pa lažje pridobivajo izkušnje in krepijo svojo profesionalnost. Z vsem tem organizacija lahko konkurira v dinamičnem poslovnem okolju. Medsebojno delovanje posameznikov je nujno za interno povezovanje v organizaciji. Dobri medsebojni odnosi pa temeljijo na zaupanju, ki predstavlja razmerje med dvema posameznikoma in določa kakovost odnosa med njima. V Sloveniji imamo izredno nizko stopnjo medsebojnega zaupanja, na katero vpliva predvsem socialno okolje, v našem primeru organizacija.

Kot ena izmed najboljših rešitev za povečanje sodelovanja zaposlenih se mi je zdela priprava načrta delavnic za vzpostavljanje skupine. Izvedba teh preprostih delavnic se je izkazala kot dobrodošel del monotonega delovnega urnika.

Čeprav ni šlo za poglobljeno analizo, so bili izsledki zadovoljivi. Interno enodnevno družabno srečanje v naravnem okolju je vsekakor obrodilo sadove, saj so bili odzivi po kratki raziskavi dobri. Zaposleni so se zabavali, tekmovali in odkrivali, kako lahko delujejo kot enotna skupina, se spoznavali, delili izkušnje, si medsebojno pomagali ..., skratka vse, kar je potrebno za dobro vzdušje v organizaciji. Menim, da so delavnice v naravnem okolju dober primer reševanja problemov, ki jih imajo zaposleni na samem začetku. Spoznajo se v popolnoma drugačnem okolju in ugledajo sodelavce v drugi luči, ne le v strokovni, službeni. Marsikdo v službi nosi »oklep«, ki le zadržuje njegove sposobnosti in skriva lastnosti, ki lahko veliko doprinesejo k uspehu organizacije. Sožitje posameznikov v nedelovnem okolju prinese popolnoma enostavne in uporabne ideje, ki se na delovnem mestu ne bi porodile. Za uspešno sodelovanje na delovnem mestu je potrebna več kakor zgolj razdelitev delovnih nalog. Treba se je naučiti pogajanja, poslušanja, oblikovanja ciljev, reševanja konfliktov in spoštovanja dogovorov.

Omenjeni program za vzpostavljanje skupine je uspešno zajel vse potrebne dejavnike za spodbujanje sodelovanja med zaposlenimi. Organizacijam, ki se zavedajo pomembnosti tega sodelovanja kot vira konkurenčne prednosti, hkrati pa ga ne znajo spodbuditi, bi svetovala, da uvedejo preproste delavnice za vzpostavljanje skupine, na katerih imajo zaposleni vso

možnost poglobljati medsebojno sodelovanje. Z organiziranjem druženja zunaj delovnega časa zaposleni pridobivajo na vseh ravneh: lažje negujejo prijateljske stike, rešujejo delovne konflikte in delijo izkušnje. Če bodo dobili občutek medsebojne povezanosti, občutek, da skupaj lahko nekaj naredijo več in bolje, se bo povečala tudi motiviranost za delo. Zaposleni bodo pripravljene vlagati vanj več časa in energije, saj bodo dobili občutek, da delajo v skupno dobro. V delavnicah za vzpostavljanje skupine bi vodje s primernimi spodbudami krepili sodelovanje med zaposlenimi, hkrati pa zmanjšali hierarhičnost v organizaciji. Izleti, pikniki, športni dnevi ali obisk adrenalinskega parka so možnosti za izvedbo takih delavnic.

Sodelovanje med zaposlenimi je neotipljivi kapital, ki ga marsikatero organizacije ne vidijo in vanj ne vlagajo. Po vsem svojem raziskovanju pa lahko trdim, da zaposleni so vir uspešnosti podjetij in da je sodelovanje med njimi mogoče spodbuditi že z minimalnimi finančnimi sredstvi in na preprost način.

7 Literatura

1. Adam, Frane, Matej Makarovič, Borut Rončevič in Matevž Tomšič. 2001a. *Socio-kulturni dejavniki razvojne uspešnosti*. Ljubljana: Alternative.
2. --- 2005b. *The Challenges of Sustained Development: The Role of Socio-cultural Factors in East-Central Europe*. New York, Budapest: Central European University Press.
3. Chaudhry-Lawton, Rani, Richard Lawton, Karen Murphy in Angela Terryi. 1993. *Quality: Change Through Teamwork*. London: Century Business.
4. Cohen, Don in Laurence Prusak. 2001. *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. Boston: Harvard Bussiness School Press.
5. Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
6. Gostiša, Mato. 1996. *Participativni management: sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas*. Ljubljana: Enotnost, Studio Participatis.
7. Kaše, Robert in Miha Škerlavaj. 2006. Socialni kapital v slovenskih organizacijah. *HRM* 4 (14): 74–78.
8. Kogovšek, Tina in Anuška Ferligoj. 2003. Merjenje egocentričnih omrežij socialne opore. *Družboslovne razprave* XIX (43): 127–148.
9. Fielding, Michael. 2006. *Effective Communication in Organisation*. Juta & CO. Dostopno prek: Google books.
10. Fukuyama, Francis. 1999. *The Great Disruption: Human Nature and Reconstitution of Social Order*. New York: Touchstone.
11. Iglič, Hajdeja. 2001a. Socialni kapital, socialna omrežja in politično vedenje. *Družboslovne razprave* XVII (37–38): 167–190.
12. --- 2004b. Dejavniki nizke stopnje zaupanja v Sloveniji. *Družboslovne razprave* XX (46): 149-175.

13. ---2004c. Tri ravni socialnega kapitala v Sloveniji. V *S Slovenkami in Slovenci na štiri oči, ur.* Brina Malnar in Ivan Bernik, 155-174. Ljubljana: FDV.
14. Ivanko, Štefan, in Janez Stare. 2007. *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. Kanjuo - Mrčela, Aleksandra. 2001. Socialni kapital in lastniške strategije v slovenskih podjetjih. V *Uspešna nedozorelost*, ur. Miroslav Stanojević, 162-189. Ljubljana: FDV.
16. Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV.
17. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Makarovič, Matej. 2003a. *Socialni kapital v Sloveniji*. Ljubljana: Sophia.
19. --- 2004b. Socialni kapital kot neizkoriščen vir. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 130-152. Ljubljana: Sophia.
20. Mandič, Srna in Valentina Hlebec. 2005. Socialno omrežje kot okvir upravljanja s kakovostjo življenja in spremembe v Sloveniji med letoma 1987 in 2002. *Družboslovne razprave* 21 (49/50): 263–285.
21. Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Založba IKRA.
22. Mesner Andolšek, Dana. 2002. »Make me whole again«. Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa* 39 (1): 8–32.
23. Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
24. Možina, Stane. 2000. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
25. Putnam, Robert D. 1993. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.

26. Sztompka, Piotr. 1999. *Trust: A Sociological Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
27. Vilman, Lea. 2003. *Socialni kapital kot konkurenčna prednost podjetniške organizacije*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Priloga A: Vprašalnik

Po današnjem dnevu vas le še prosim, da odgovorite na nekaj naslednjih vprašanj in mi s tem pomagate pri diplomskem delu. Vprašalnik je anonimen, vprašanja pa so kratka in enostavna.

Hvala za sodelovanje

Nina

1) Ali ste se danes zabavali?

- a) Bilo je odlično.
- b) Zelo.
- c) Zabaval/-a sem se.
- d) Ne.
- e) Prav nič.

2) Kakšen je bil po vašem mnenju namen iger?

- a) Zabava.
- b) Povečati sodelovanje v podjetju.
- c) Večje širjenje informacij.
- d) Ni bilo nobenega namena.

3) Kakšen je bil občutek, ko ste delovali kot skupina?

- a) Nisem si mislil/-a, da lahko res tako dobro delujemo kot skupina in se pri tem še zabavamo.
- b) V skupini nisem sodeloval/-a.
- c) Bilo mi je vseeno.
- d) Sodelavci v skupini so me pozitivno presenetili.

4) Kaj je bil najboljši del?

- a) Igre za »prebijanje ledu«.
- b) Iniciativne igre.
- c) Igre za spodbujanje zaupanja.
- d) Zabavne igre.
- e) Zaključne igre.

5) Se vam zdi, da ste šli v pravo smer?

- a) Da.
- b) Ne.
- c) Bilo mi je vseeno.

6) Kaj ste se naučili?

- a) Bolje sem spoznal/-a sodelavce.
- b) Naučil/-a sem se novih iger.
- c) Nisem se naučil/-a nič novega.
- d) Naučil/-a sem se sodelovati v skupini in deliti svoje izkušnje.
- e) Naučil/-a sem se pomagati sodelavcem.
- f) Bilo mi je vseeno.

Hvala za sodelovanje in prijetno zabavo še naprej.