

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Gregor Jazbec

**Model razvoja vojaškega tima: umestitev v okvir teorij in praks razvoja timov v civilnih
organizacijah**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2012

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Gregor Jazbec

Mentorica:

izr. prof. dr. Dana Mesner-Andolšek

**Model razvoja vojaškega tima: umestitev v okvir teorij in praks razvoja timov v civilnih
organizacijah**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2012

Povzetek

Model razvoja vojaškega tima: umestitev v okvir teorij in praks razvoja timov v civilnih organizacijah

Avtor je med delom v vojaški organizaciji razvil model razvoja tima, ki ga je poimenoval Dinamičen model (DM). Gre za na podlagi izkušenj razvito implementacijsko teorijo, ki jo v pričujočem magistrskem delu z naslovom **Model razvoja vojaškega tima: umestitev v okvir teorij in praks razvoja timov v civilnih organizacijah** umešča v teoretičen okvir psiholoških, socioloških in organizacijskih ved. Avtor je ugotovil, da se DM tesno povezuje z osnovnimi teorijami socialne psihologije in da med metodami, ki jih uporabljajo svetovalci v okviru organizacijskega razvoja, ni unikatna. Še najtesneje se povezuje s Scheinovo metodo procesnega svetovanja.

Ključne besede:

Tim, vojaška organizacija, organizacijski razvoj, socialna psihologija

Summary

A model of military team development: placement into the theory and practice of team development in civil organisations

While working in military organization, author has developed implementation theory of military team development, which he called Dynamic model (DM). This work represents a comparison between DM and psychological, sociological and organization theories. Author has found out that DM is strongly rooted in basic theories of social psychology and that model represents a variation of Schein's process consulting, technique used for organization development.

Key words

Team, military organization, organization development, social psychology.

Kazalo

UVOD	11
Namen in cilji magistrske naloge	13
Teze	14
Iz ciljev izhajajoče teze so sledeče:	14
Struktura naloge in uporabljene metode	14
1 POJEM TIMA	16
1.1 Definicija tima	16
1.2 Vrste timov	18
1.3. Tim in organizacija	22
2 TEORIJA SKUPINSKE DINAMIKE	23
2.1 Posameznik	25
2.1.1 Teorija temeljnih medosebnih orientacij	25
2.1.2 Teorija spoprijemanja s čustvi	26
2.1.3 Marstonovi stili DISC	27
2.1.4 Teorija socialnih stilov	28
2.2 Skupina	31
2.2.1 Formalna in neformalna skupina	31
2.2.2 Struktura moči	37
2.2.3 Struktura vlog	41
2.2.4 Emocionalna struktura	45
2.2.5 Konflikti	47
2.2.6 Komunikacijska struktura	49
2.2.7 Vodenje in odločanje	52
2.3 Družba	56
2.3.1 Organizacijska kultura in klima	56
2.3.2 Socialna realnost	59
3 TIMSKE TEORIJE IN PRAKSE	63
3.1 Teorija organizacij	63
3.1.1 Behavioristična šola	65
3.1.2 Kontingenčna in sistemska šola	68
3.2 Organizacijski razvoj	73

3.2.1	Taksonomija teorij organizacijskega razvoja.....	76
3.2.2	Procesne in implementacijske teorije	80
3.2.3	Timske intervence	83
3.2.4	Metodologije dela s timi	103
4	DINAMIČEN MODEL	114
4.1	Konceptualni vidik.....	116
4.2	Procesni vidik.....	138
4.2.1	Vstop v enoto	140
4.2.2	Postopek zbiranja podatkov.....	141
4.2.3	Postopek analize podatkov in izdelava ocene stanja	146
4.2.4	Posegi	148
5	EVALUACIJA IN UGOTOVITVE	151
5.1	Evaluacija tez	151
5.2	Umestitev DM v širši okvir OR praks, njegove prednosti in omejitve.....	166
	ZAKLJUČEK	171
	LITERATURA	174
	PRILOGE.....	192
	PRILOGA A: Vprašalnik organizacijske klime	192
	PRILOGA B: Vprašalnik stila vodenja.....	195
	PRILOGA C: Retrogradna ocena namestnice poveljnika bataljona o uspešnosti uporabe DM..	197
	PRILOGA D: Retrogradna ocena poveljnika čete o uspešnosti DM.....	198
	PRILOGA E: Retrogradna ocena uspešnosti DM s strani poveljnika voda	200

Kazalo tabel

TABELA 1.1: VRSTE TIMOV PO LAWLERJU IN MOHRMANNU	19
TABELA 1.2: VRSTE TIMOV PO HACKMANU	20
TABELA 2.1: LOČEVANJE SOCIALNIH STILOV PO MERRILU IN REIDU GLEDE NA ASERTIVNOST IN ODZIVNOST	29
TABELA 2.2: RAZLIKE MED FORMALNO IN NEFORMALNO ORGANIZACIJO PO FARRISU	33
TABELA 2.3: BELBINOVE TIMSKE VLOGE	44
TABELA 3.1: RAZVOJ TEORIJE ORGANIZACIJ	64
TABELA 3.2: TAKSONOMIJA OR TEORIJ PO LYNHAMU IN DRUGIH.	77
TABELA 3.3: KLASIFIKACIJA OR INTERVENC PO FRENCHU IN BELLU	84
TABELA 3.4: DELITEV OR INTERVENC GLEDE NA CILJNO SKUPINO	88
TABELA 3.5: OR PRISTOPI K SPREMEMBI ORGANIZACIJE PO LAWRENCU IN LORSCHU	89
TABELA 3.6: PODROČJA ANALIZE SOCIALNIH MREŽ	98
TABELA 3.7: PREDNOSTI UPORABE ZUNANJEGA ALI NOTRANJEGA SVETOVALCA	103
TABELA 3.8: KATEGORIJE AKCIJSKEGA RAZISKOVANJA PO CASSELU IN JOHNSONU	106
TABELA 4.3: ZAKLJUČNE FAZE RAZVOJA VOJAŠKE ENOTE	124
TABELA 4.4: BARVNA TIPOLOGIJA OSEBNOSTI	128
TABELA 4.5: ZNAČILNOSTI RDEČE VODJE	130
TABELA 4.6: ZNAČILNOSTI MODRE VODJE	131
TABELA 4.7: ZNAČILNOSTI RUMENE VODJE	132
TABELA 4.8: ZNAČILNOSTI ZELENEGA VODJE	133
TABELA 4.9: FAZE DINAMIČNEGA MODELA	138
TABELA 5.1: PRIMERJAVA MED PS IN DM NA PODROČJU CILJEV, PREDPOSTAVK, CILJNE SKUPINE IN ZNANJ SVETOVALCA.	161
TABELA 5.2: PRIMERJAVA MED PS IN DM NA PODROČJU VLOGE SVETOVALCA, PODROČJ ANALIZE, METOD IN POSEGOV.	164

Kazalo slik

SLIKA 2.1: TIPI KOMUNIKACIJSKIH MREŽ PO LEAVITTU	51
SLIKA 3.1: MODEL ODPRTEGA SISTEMA PO HARRISONU	70
SLIKA 3.2: MODEL UČINKOVITEGA TIMA SALASA IN DRUGIH.	72
SLIKA 4.1: STRUKTURA ČETE IN VODA MOTORIZIRANEGA BATALJONA	115
SLIKA 4.2: IDEALNA STRUKTURA POVELJNIŠKEGA KADRA ENOTE RAVNI VODA	119
SLIKA 4.3: HERSHEY-BLANCHARDOV MODEL SITUACIJSKEGA VODENJA	122
SLIKA 4.4: REZULTAT KOMBINIRANJA MODRE VODJE Z NAMESTNIKI OSTALIH OSEBNOSTNIH TIPOV.	135
SLIKA 4.5: REZULTAT KOMBINIRANJA NEIZGRAJENE VODJE Z VPČ-JI RAZLIČNIH OSEBNOSTNIH TIPOV.	136

Seznam kratic

ASM	Analiza socialnih mrež
C2	Command and control; poveljevanje in kontrola
ČPČ	Četni podčastnik
DOA	Department of Army; sektor kopenske vojske ZDA
DM	Dinamičen model
FM	Field manual; vojaški priročnik
IPO	Input-process-output; normativni model organizacije ali tima
IVS	Intervence velikih skupin
NPČ	Namestnik poveljnika čete
NTL	National Training Laboratories; inštitut v ZDA
OR	Organizacijski razvoj
OT	Organization Transformation; teorija organizacijske transformacije
PB	Poveljnik bataljona
PČ	Poveljnik čete
PODD	Poveljnik oddelka
PS	Procesno svetovanje
PV	Poveljnik voda
ST	Sociotehnični sistemi
SV	Slovenska vojska
TEM	Team Effectiveness Model; model učinkovitega tima
TIHR	Tavistock Institute of Human Relations; britanska klinika
VOS	Vodja ognjene skupine
VPČ	Vodni podčastnik
UČV	Upravljanje s človeškimi viri

UVOD

Slovenska vojska (SV) je s profesionalizacijo začela tudi proces transformacije iz toge hierarhične strukture, ki je bila značilna za čas naborništva, v fleksibilnejšo in bolj timsko naravnano obliko delovanja. Da je proces kompleksen in težak, sem kot vojaški psiholog v enem izmed bataljonov SV lahko opazoval tudi sam. Miselni preskok poveljnikov iz vloge formalne avtoritete, ki je »klesala« nabornika in ga po pol leta spustila nazaj v civilno okolje, na vlogo skrbnika in razvijalca tima poklicnih vojakov ni bil enostaven. Spraševal sem se, če lahko svojo vlogo psihologa prevrednotim do te mere, da postanem eden od pospeševalcev te transformacije in pri nadrejenih sem imel dovolj podpore, da sem s tovrstnim delom tudi pričel.

Prvi poskusi so temeljili na poučevanju znanj dela z ljudmi in analizah organizacijske klime, ti so vodili v tesnejše stike s poveljniki, vezi z njimi so mi odpirale vrata v njihove enote, sodelovanje z enoto pa je razkrilo prej prikrit svet skupinske dinamike. Sčasoma sem ugotovil, da identifikacija osebnostnih lastnosti ključnega kadra, poznavanje dejanskih pozicij moči, subkultur in trenj v skupini – torej poznavanje skupinske dinamike enote - omogoča razumevanje, zakaj je stanje odnosov in (ne)uspešnosti doseganja ciljev takšno kot je, omogoča napovedovanje, v katero smer se bo skupina razvijala in kako bo delovala v stresnih razmerah ter predstavlja mehanizem, preko katerega je možno povzročati spremembe v skupini.

Tovrstno tehniko ocene stanja enote in njenega spreminjanja sem, preko praktičnega dela z enotami različnih velikosti in namembnosti, oblikoval deset let. ***Zaradi orientiranosti na skupinsko dinamiko sem jo poimenoval dinamičen model (DM).***

Koncept DM se je oblikoval od leta 1999 do 2008 in sicer skozi štiri faze:

a) Faza inkubacije

Sama ideja o moči skupinske dinamike in pomenu neformalne organizacije se je, preko individualnega dela s pripadniki SV, oblikovala v letih 1999 do 2001. Razgovori z vojaki in poveljniki so me navajali na misel, da so vodenje in medosebni odnosi tesno povezani z

delovanjem, učinkovitostjo in razvojem enote. Tovrstna spoznanja so predstavljala podlago za koncept DM.

b) Faza postavitve osnovnih teoretičnih izhodišč

Med letoma 2002 in 2004 je bila postavljena večina teoretičnih izhodišč DM. Kot izhodišče so mi služila znanja o skupinski dinamiki, pridobljena med študijem psihologije, izkušnje iz inkubacijske faze ter študij vojaške in organizacijske literature. Iz ameriškega vojaškega priročnika FM 22-100 *Leadership* (DOA 1999) sem izpeljal koncept idealne strukture vojaškega tima, ki mi je služil kot standard, s katerim sem primerjal dejansko stanje enote. Iz koncepta razvoja enote po Galu in Mangelsdorffu (1999) sem izpeljal teorijo razvoja vojaškega tima ter sprejel Hershey-Blanchardov model situacijskega vodenja (Yeakey 2002) kot optimalen model vojaškega vodenja. In nenazadnje - Iz Marstonove teorije DISC (Turnasella 2002), Merrill – Reidove teorije socialnih stilov (Gross 2003) in njene team builderske izpeljanke insights (MR Dynamics 2003, Joyce 2004) sem izpeljal model kategorizacije osebnostnih lastnosti poveljnikov. Vsi omenjeni modeli so mi služili kot referenčne točke za ocenjevanje stanja (vodenja, osebnostnih lastnosti kadra, medosebnih odnosov, faze razvoja tima) vojaške enote.¹

c) Faza testiranja DM

Testiranje DM – torej iskanje, kakšna oblika uporabe je najprimernejša - je bilo najbolj intenzivno v letih 2004 do 2006. V tem času je bila preizkušena dvajsetkrat, od tega desetkrat na nivoju čete, štirikrat na nivoju voda, dvakrat v poveljstvu, enkrat v učni enoti in na treh različnih enotah, ki so delovale na misiji.²

Preizkušanje DM na misijah je bilo najkoristnejše. Misija je namreč svojevrsten laboratorij, v katerem je enota izolirana od večine dejavnikov, ki so - ali bi lahko - vplivali nanjo v domačem okolju. Na obiskih enot v BiH, na Kosovu in Afganistanu sem opazoval razvoj skupinske

¹ Modeli bodo predstavljeni v poglavju 4.1.

² Bataljon, v katerem sem deloval, je bil sestavljen iz poveljstva in petih čet, pri čemer ima vsaka četa okrog sto pripadnikov. Četa se sestoji iz treh vodov po trideset pripadnikov, vod se sestoji iz treh oddelkov po deset pripadnikov. Učne skupine so namensko (za doseganje specifičnega cilja) sestavljene enote, ki so primerljive z vzporednimi timi v civilnem organizacijskem okolju in variirajo od velikosti voda do čete. Na misijo so najpogosteje odhajale enote velikosti voda ali čete.

dinamike in preizkušal veljavnost napovedi ter uspešnost posegov, ki sem jih opravil pred odhodom enote. Uporabnost sem ugotavljal tudi preko analiz po prihodu kontingenta iz misije.

d) Faza rutinske uporabe DM

Po fazi preizkušanja je od leta 2006 do 2008 sledila faza metodične uporabe DM v obliki, kot bo predstavljena v poglavju 4.2. V takšni, končni obliki je bila aplicirana na osmih različnih enotah, ki so odhajale na misijo (ena je bila bataljonska bojna skupina, ki je štela okrog 400 pripadnikov, ena je bila četa, šest je bilo vodov). Poleg aplikacije na enotah, ki so odhajale na misijo, je bil DM v tem času uporabljen tudi za izboljšanje timskega dela v ostalih enotah bataljona in sicer trikrat na nivoju čete in trikrat na nivoju voda.

Namen in cilji magistrske naloge

DM je bil razvit in preizkušen v ozkem okolju ene izmed enot SV, ob šibkem znanju civilnih praks razvoja timov in ob pomanjkanju organizacijskih znanj. V pričujoči nalogi želim metodo uvrstiti v širši teoretični kontekst in preko tega, vsaj na konceptualni ravni, spoznati njeno vrednost, prednosti in omejitve.

Magistrsko nalogo vidim kot razvojno naravnano delo, tako s teoretičnega kot s praktičnega vidika. Umestitev DM v teoretični in praktični okvir razvoja timov bo zahteval pregled, kategorizacijo in sistematizacijo izjemno razširjene in kompleksne tematike timov. Že sam poskus sistematizacije pogledov na tim bo lahko v pomoč ostalim raziskovalcem, da se bodo pri proučevanju tega področja lahko orientirali hitreje.

Ker bo DM - tako teoretična podlaga kot način uporabe – predstavljen na sistematičen način, bo ostalim raziskovalcem ponudil vpogled v svojevrstno variacijo tehnik razvoja vojaškega tima, jim ponudil možnost za preizkušanje v drugačnih okoljih in s tem tudi možnost preverjanja veljavnosti mojih ugotovitev.

V primeru, da se DM izkaže kot unikatna metoda, bo naloga pridobila še dodatno znanstveno težo. V tem primeru bo naloga postala tudi prispevek v evoluciji teorije in prakse razvoja timov, praktikom pa bo ponudila alternativo k njihovim metodam razvoja timov v organizacijah.

Cilji:

1. Predstavitev DM v obliki, ki bo omogočala preverljivost ali uporabo;
2. Umestitev DM v okvir teorij in ostalih praks dela s timi.

Teze

Iz ciljev izhajajoče teze so sledeče:

T1: Predpostavke, na katerih temelji DM, so usklajene s teorijo skupinske dinamike.

Predpostavke so se razvijale preko izkušenj in brez obširnega študija spoznanj skupinske dinamike. To povezavo bom opravil zdaj, v obliki verifikacije prve teze. Pregledal bom obstoječo teorijo, pri čemer se usmerjam predvsem na psihološko literaturo. Spoznanja bom primerjal s konceptualnimi temelji DM in iz nje izpeljal stopnjo usklajenosti, posledično pa tudi prednosti in omejitve njenih predpostavk.

T2: DM je unikatna metoda med praksami razvoja timov.

Če prva teza testira upravičenost konceptualnega temelja DM, je druga namenjena umestitvi metode v širši okvir praks razvoja timov. Pregledal bom literaturo s področja organizacijskih ved in organizacijskega razvoja (OR)³, poiskal obstoječe timske teorije in prakse, ter nato DM umestil v njihov okvir. Z verifikacijo te teze je možno ugotoviti unikatnost DM, kakor tudi njene prednosti in slabosti pri uporabi v organizacijskem okolju.

Struktura naloge in uporabljene metode

Naloga se sestoji iz petih bistvenih sklopov. V prvem so opredelitve pojma tima in njegove vloge v organizacijskem okolju. Drugi sklop predstavlja psihološke teorije skupinske dinamike, tretji

³ OR je serija načrtovanih procesov, preko katerih se identificirajo, uporabijo in razvijajo človeški viri s ciljem krepitve organizacijske učinkovitosti preko večanja njene sposobnosti planiranja in reševanja težav (French in Bell 1984)

sklop predstavlja pregled organizacijskih teorij in praks razvoja timov, četrti del je predstavitev DM, peti del pa je namenjen verifikaciji tez.

Podatki za prvi, drugi in tretji sklop bodo pridobljeni iz knjižnic (Osrednja družboslovna knjižnica Jožeta Goričarja, Narodna in univerzitetna knjižnica, Osrednja knjižnica Celje, Knjižnično informacijski center MORS) ter medmrežnih podatkovnih zbirk (*Military and Government Collection, Oxford Scholarship Online, ProQuest Dissertations and Theses, ProQuest Social Science Journals, PsycArticles, SAGE Journals Online, ScienceDirect, Sociological Abstracts, Google učenjak in Wiley Interscience*). Viri za prvi in tretji sklop bodo večinoma primarne narave (monografske in serijske publikacije ter manjše število polpublikacij, torej magistrskih in doktorskih del), medtem ko bodo viri za drugi del naloge večinoma sekundarne narave (učbeniki socialne psihologije), vendar dopolnjeni tudi s podatki primarnih virov.

Ker je tematika timov izjemno široka in kompleksna, v prvem, drugem in tretjem delu ne bo prisotna samo metoda analize in deskripcije, temveč v določeni meri že tudi sinteza. V četrtem delu bom uporabil deskriptivno metodo. V zadnjem delu naloge bom za verifikacijo tez uporabil metode komparacije, analize in sinteze ter generalizacije.

1 POJEM TIMA

1.1 Definicija tima

Eno preprostejših, in temu ustrezno širokih definicij tima, podaja Schonk (1997), ki tim definira kot skupino dveh ali več ljudi, ki morajo koordinirati lastne aktivnosti za doseganje skupnega cilja. Salas in dr. (1992) so pojem tima že zožali, ko so ga opredelili kot skupino dveh ali več ljudi, ki za doseganje skupnega cilja sodelujejo dinamično, soodvisno in prilagodljivo, pri čemer ima vsak od članov skupine svojo specifično vlogo, funkcijo in omejen čas članstva v njej.

Kozlowski in Ilgen (2006) sta v svojem poskusu poenotenja različnih definicij tima podala opredelitev, da je tim skupina dveh ali več ljudi, ki:

- so v medsebojni socialni interakciji,
- imajo skupne cilje,
- so združeni s ciljem izvrševanja zadanih organizacijskih nalog,
- so medsebojno soodvisni na področju dela, ciljev in rezultatov,
- imajo različne vloge in odgovornosti in
- so kot skupina del širšega organizacijskega sistema, z mejami in povezavami s širšim sistemskim kontekstom in delovnim okoljem.

Thompson (2007) navaja pet bistvenih lastnosti timov:

- tim obstaja zaradi doseganja skupnega cilja,
- člani so soodvisni pri doseganju tega skupnega cilja,
- tim je povezan in stabilen skozi čas,
- člani imajo avtoriteto, da upravljajo lastno delo in notranje procese in
- tim deluje v kontekstu socialnega sistema.

Paris in dr. (2000) menijo, da skupina postane tim takrat, kadar so izpolnjeni sledeči pogoji:

- multipli viri informacij,
- soodvisnost nalog,

- koordinirano delovanje članov,
- obstoj skupnih in cenjenih ciljev,
- specializiranost vlog in odgovornosti članov,
- obstoj znanj, povezanih z nalogo,
- intenzivna komunikacija, ter
- obstoj strategij prilagajanja na spremembe.

Razmejitev med pojmi tim, skupina, mala skupina, primarna skupina, delovna skupina in kolektiv v literaturi ni enoznačna (Guzzo in Dickson 1996), kar vodi v konceptualne nejasnosti in ovira primerljivost in generalizacijo izsledkov različnih raziskav (Offermann in Spiros 2001). Včasih je, znotraj organizacijskega okolja, kot tim označena kar vsaka oblika skupine (Adair 1987), medtem ko je drugič za tovrstno oznako dovolj že razdelitev odgovornosti med drugače medsebojno delovno neodvisnimi člani skupine (Raelin in Raelin 2006).

Devine in drugi (1999) ter Stempfle in drugi (2001) razlik med delovnimi skupinami in timi sploh ne vidijo; za njih je kriterij razločevanja med različnimi vrstami timov oziroma delovnih skupin zgolj togost skupinske strukture. Tudi Cohen in Bailey (1997) izrazita pomisleke do razločevanja med timi in delovnimi skupinami. Navajata, da so običajni razločevalni kriteriji preohlapni, ker ne definirajo dovolj natančno, na kateri točki delovna skupina preide v tim in sta skeptična, če tak mejnik sploh obstaja.

Offermann in Spiros (2001) pojma skupine in delovne skupine izenačita. Zanju sta oba sopomenki za delovni kolektiv, tim pa se od pojma delovnega kolektiva najjasneje loči po izraženosti deljenega in soodvisnega dela članov. Katzenbach in Smith (v Guzzo in Dickson, 1996, 310) menita, da se timi od delovnih skupin ločijo po večjem občutku pripadnosti in medsebojni sinergiji pri doseganju skupnega cilja, medtem ko Salas in drugi (v Wilson in dr. 2007, 20) ter Thompson (2007) menijo, da tim od delovne skupine razločuje tako soodvisnost na področju informacij, virov in znanj, kakor tudi kombiniran trud za doseganje skupnega cilja.

1.2 Vrste timov⁴

Devine in dr. (1999) navajajo, da ne obstaja ena splošno sprejeta tipologija, ki bi kategorizirala time, čeprav jih je bilo predlaganih kaj nekaj. Omenjeni avtorji trdijo, da so se določeni raziskovalci usmerili v klasifikacijo timov na podlagi ključnih nalog, ki jih opravljajo člani, drugi pa so se usmerili na identifikacijo timov, ki imajo podobne lastnosti in jim nato pripisali določeno ime.

Cohen in Bailey (1997) ločita in opišeta štiri vrste timov:

- *Delovni timi*: so najbolj običajna oblika timov in pomenijo delovne enote v proizvodnji in storitveni dejavnosti. Tradicionalno so delovni timi vodeni avtoritarno, v zadnjem času, poudarita avtorja, pa se dogaja premik k opolnomočenju, torej k večji avtonomiji članov v procesu dela in odločanja.
- *Vzporedni timi*: ti združujejo ljudi iz različnih delovnih enot oz. poklicev s ciljem, da izvedejo nalogo, kateri organizacija s svojo osnovno strukturo ni kos. Uporabljajo se za izboljšave in reševanje aktualnih težav, vendar imajo večinoma le svetovalno funkcijo. Primeri so krožki kvalitete, delovne skupine, svetovalni timi.
- *Projektni timi*: ti se oblikujejo le za čas trajanja projekta, nato pa se razpustijo. Za razliko od vzporednih timov imajo projektni timi več moči odločanja, ker imajo običajno tudi pomembnejše cilje. Med te spadajo uvajanje sprememb v obstoječi koncept delovanja organizacije ali delo na radikalno novi ideji. Sinonim je razvojni tim.
- *Vodstveni timi*: so zadolženi za usmerjanje in koordiniranje delovanja podrejenih poslovnih enot. Primera sta upravni odbor ter timi, ki jih sestavljajo vodje posameznih podenot, na primer proizvodnje, marketinga, razvoja.

Timi, pri katerih je opazna določena stopnja avtonomije, imajo v literaturi različne izraze. Cohen in Bailey (1997) jih označujeta z izrazi samoupravnimi, avtonomnimi, delno avtonomnimi, samousmerjajočimi in opolnomočenimi timi, Guzzo in Dickson (1996) pa zraven dodata še pojma samoopredeljujočega in samooblikujočega tima. Za slednja dva avtorja so vse opisane oblike

⁴ Pri klasifikaciji timov sem se opiral na angloameriško literaturo. Srečal sem se z vrsto izrazov in poimenovanj, ki sem jih zbral in za njihov prevod prosil doc. dr. Dano Mesner Andolšek. Vsa poimenovanja timov, ki so v tem razdelku, izhajajo iz njenih prevodov. V nadaljevanju dela se bodo pojavljali tudi citati tujih avtorjev in avtor vseh prevodov sem sam. Trudil sem se, da so citati čim bolj natančen odraz izvirnika, tako slogovno, oblikovno kot pomensko.

zgolj variacije znotraj ene kategorije, ki jo poimenujeta avtonomni tim. Tega Dobbelaere in Goeppinger (1993) definirata kot skupino zaposlenih: (1) ki izvajajo visoko povezana ali soodvisna dela, (2) ki se znotraj organizacije identificirajo ali so identificirani kot socialna enota in (3) katerim je dana opazna (*significant*) pristojnost za planiranje in razporejanje dela ter sprejemanje odločitev.

Tabela 1.1 predstavlja delitev, ki sta jo predlagala Lawler in Mohrmann in temelji prav na stopnji avtonomije, ki jo imajo člani v procesu dela in odločanja.

Tabela 1.1: Vrste timov po Lawlerju in Mohrmannu

Stopnja avtonomije tima			
Nizka avtonomija		Visoka avtonomija	
Svetovalni timi	Timi za reševanje nalog	Delno avtonomni timi	Samoupravljalški timi
* Svetovalni odbori * Svetovalni timi	* Krožki kvalitete * Interdisciplinarni timi * Delovne skupine	* Poslovna enota * Delovna enota	* Poslovna enota * Avtonomni delovni timi

Vir: Schonk (1997, 26)

Schonk (1997) opiše posamezne zvrsti timov znotraj omenjene delitve:

- *Svetovalni timi*: imajo nizko stopnjo avtonomije in ne sprejemajo odločitev. Običajno se aktivirajo šele, ko se pojavi potreba, čeprav v nekaterih organizacijah obstajajo tudi kot stalna svetovalna služba. Njihova vloga je podajanje mnenj, predlogov ali idej v že obstoječem sistemu odločanja.
- *Timi za reševanje nalog*: imajo vlogo pospeševanja in iskanja novih rešitev v okviru obstoječih delovnih procesov. Večina tovrstnih timov se sestoji iz vodje in manjše skupine strokovnjakov. Podobno kot svetovalni timi tudi ti podajajo predloge, vendar sta njihova avtoriteta in vpliv na sistem odločanja, organizacijsko strukturo in delovne procese že večja.

- *Delno avtonomni timi*: se uporabljajo tam, kjer morajo imeti člani določeno svobodo za doseganje organizacijskih ciljev. Tudi takšni timi so vodeni, vendar imajo člani že opazen vpliv na sistem odločanja. Tim je vodji v pomoč pri vzpostavljanju ciljev delovne enote, regulaciji planov tima, identifikaciji težav in izdelavi predlogov za njihovo rešitev.
- *Samoupravljalski timi*: si postavljajo lastne cilje, načrtujejo njihovo izvedbo, upravljajo z viri, sami odločajo in rešujejo aktualne težave pri delu, iščejo rešitve za kontrolo zunanjih faktorjev, ki vplivajo na delovanje tima, si sami razporejajo delo in najemajo nove člane.

Na podobnem kriteriju, stopnji avtonomije, ki jo vodja dopušča članom tima, temelji tudi Hackmanova delitev (tabela 1.2):

Tabela 1.2: Vrste timov po Hackmanu

Načrtovanje organizacijskega konteksta	Odgovornost vodje			
Načrtovanje tima kot delujoče enote				
Kontrola in upravljanje s procesi			Odgovornost tima	
Izvrševanje naloge				
	Vodeni timi	Delno avtonomni timi	Samooblikujoči timi	Samoupravljalski timi

Vir: Thompson (2007, 8)

Thompson (2007) definira tovrstne oblike timov:

- *Vodeni timi*: so najbolj tradicionalna oblika timov. Vodja je odgovoren za opredelitev ciljev, metod in delovanja tima, medtem ko je naloga članov zgolj izvajanje zadanih jim nalog. Vodja kontrolira izvajanje, izbira člane in kontaktira z ostalo organizacijo. Primeri so timi v avtomobilski industriji, letalske posadke, kirurški, športni in vojaški timi.

- *Delno avtonomni timi*: vodja določi splošni cilj, člani pa imajo svobodo, da sami določajo metode, s katerimi ga bodo dosegli. Prednost tovrstnih timov je dvig občutka pripadnosti in morale, slabosti pa so slabši vpogled vodje nad delom in rezultati, ter počasna odzivnost tima.
- *Samooblikujoči oziroma samousmerjajoči timi*: v njih člani sami določajo cilje in metode dela, vodja skrbi le za organizacijski kontekst. Prednosti takega tima so velik potencial za inovacije, dvig predanosti in motivacije članov in nudenje možnosti za organizacijsko učenje in spremembe. Slabosti so počasnost in velik potencial za konflikte, za grajenje zahtevajo veliko finančnih sredstev, zelo težko je nadzirati njihov napredek, prisotno pa je lahko tudi pomanjkanje legitimnosti oziroma avtoritete tima.
- *Samoupravljalni timi*: tu člani niso zadolženi zgolj za načrtovanje in izvajanje naloge, temveč tudi za načrtovanje zgradbe samega tima in organizacijskega konteksta. So na skrajni meji kontinuuma kontrole in odgovornosti. Imajo največji potencial za predanost in sodelovanje, vendar tudi za zlorabe, kajti cilji tima lahko postanejo funkcija osebnih, namesto organizacijskih interesov. Primer tovrstnega tima je upravni odbor podjetja.

Marolt (v Miklavčič-Šumanski 2004, 16) deli time na:

- operativne time, ki izvajajo osnovna dela v organizaciji, torej znanje, delo in materiale pretvarjajo v izdelek ali storitev, ki ima določeno vrednost za kupca,
- integracijske oziroma povezovalne time, ki koordinirajo delo znotraj organizacije in/ali med operativnimi timi,
- managerske time, kot posebno zvrst integracijskih timov, ki ustvarja odločitve o strategiji, prioritetah, razporeditvi virov in o organizaciji dela za poslovno ali delovno enoto ali za področje z več timi, ter
- upravne time kot posebno vrst managerskih timov, katerih naloga je odločanje o strategiji, planih, prioritetah, razporeditvi virov in organizacijskih problemih za celotno organizacijo.

Armour (2001) ločuje:

- taktične time, ki imajo togo določeno strukturo, vloge, procese in plane dela,

- time za reševanje nalog, kjer so vloge in procesi že manj togi in kjer se že pojavlja kreativnost in medsebojna povezanost članov,
- kreativne time, ki so usmerjeni k iskanju novih rešitev in v katerih je opaziti pomanjkanje predpisov in restrikcij, ter
- učeče se time, ki si sami, skozi proces učenja in izpopolnjevanja, postavljajo merila ter redefinirajo vloge in procese.

Stempfle in dr. (2001) delijo time glede na stopnjo togosti timske strukture. Pod strukturo razumejo predpisanost hierarhije, odgovornosti, pravic, dolžnosti, norm in vlog. Med primere timov, kjer je tovrstna struktura najbolj jasna, prištevajo letalske posadke in kirurške time, medtem ko je v delovnih skupinah, projektnih ali samoorganizirajočih timih ta struktura manj jasna in se izoblikuje šele skozi proces formacije in interakcije tima.

Paris in dr (2000) time delijo na C2 time,⁵ ki so značilni za avtoritarne organizacije kot so na primer vojska ter policija, na proizvodne time in storitvene time, na time strokovnjakov za profesionalno/tehnično odločanje ter na vodstvene time.

1.3. Tim in organizacija

Globalne spremembe v zadnjih desetletjih so prisilile večino svetovnih podjetij, da so prestrukturirale obstoječe oblike dela iz tradicionalnih oblik v timsko delo, s čimer so postala bolj odzivna na nepričakovane in hitre spremembe v okolju (Teece 1996; Kozlowski in Ilgen 2006; Nahavandi in Aranda v Thompson 2007, 5). V sedanjem času je timsko delo eden temeljev delovanja modernih organizacij. Guzzo in Shea (v Kayes in dr. 2005, 330) navajata, da več kot 80% organizacij, ki imajo več kot 100 zaposlenih, uporablja takšno ali drugačno obliko timskega dela. Raziskava, ki jo je leta 1993 izvedla Univerza Severne Karoline med 1000 uspešnimi podjetji z liste *1000 Fortune* je pokazala, da jih 91 odstotkov uporablja timsko delo, od tega 68 odstotkov v obliki delno avtonomnih timov (Kayes in dr. 2005). Raziskave kažejo, da je timsko delo uspešnejši način dela kot tradicionalna organiziranost dela, temelječa na hierarhični strukturi

⁵ C2 je okrajšava za *command and control* oz. poveljevanje in kontrolo. Označuje zvrst tima, ki je vodena avtoritarno, torej preko ukazov in posledične kontrole izvrševanja le teh. Sopomenke so npr. avtorski, vodeni in taktični timi.

podjetij, vendar mora zadostiti določenim pogojem (Guzzo in Dickson 1996; Schonk 1997; Thompson 2007). Da timsko delo samo po sebi še ni pogoj za uspeh, dokazuje študija, ki kaže, da 50 do 70 odstotkov timov in timskih iniciativ ne dosega zaželenih rezultatov (Beyerlein v Thompson 2007, 5). Devine in dr. (1999) ugotavljajo, da je pojem tima prevladujoč v organizacijah in literaturi zadnjih desetletij. Omenjeni avtorji nadaljujejo, da se študije običajno začenjajo s trditvijo, kako so timi razširjeni in citiranjem ostalih avtorjev, ki so prišli do istih ugotovitev, čeprav je malo podatkov, ki bi dejansko potrjevali to domnevo.

2 TEORIJA SKUPINSKE DINAMIKE

Skupine imajo dve dimenziji, strukturo in procese. Struktura označuje relativno stabilna stanja in značilnosti skupine, procesi oziroma skupinska dinamika pa so dogodki in spremembe v skupini (Shaw 1961; Rot 1983).

Uletova (1997) *skupinsko strukturo* definira kot organizacijo odnosov med posamezniki v skupini, ki potekajo po določenih pravilih. Struktura, zaključuje omenjena avtorica, predstavlja določena pravila organizacije odnosov in kaže notranjo urejenost skupine.

Skupinska struktura se deli na emocionalno oz. sociometrično strukturo, komunikacijsko strukturo ter strukturo moči (Sanders in dr. 1998; Rus 1999; Waldstrom 2001), Uletova (1997) pa dodaja še strukturo vlog.

Uletova (1997) *skupinske procese* opredeli kot spremembe v skupinskih dejavnostih v času. Predstavljajo dinamiko skupinskih odnosov, strukture in dejavnosti. Najbolj tipični psihološki procesi so polarizacija mnenj, stališč in ocen, skupinsko odločanje in reševanje problemov, oblikovanje kohezivnosti in socialne klime v skupini, socialna kategorizacija skupin ter oblikovanje socialne identitete v skupini. Rot (1983) med skupinske procese uvršča oblikovanje in sprejemanje norm, konformizem, sodelovanje in tekmovanje, nastajanje koalicij, konfliktov in reševanje le teh, reševanje problemov in (skupinsko) odločanje. Zander (1979) med skupinske

processe uvršča odločanje, socialni pritisk in deindividualizacijo⁶, kohezivnost, sodelovanje, tekmovanje ter vodenje.

Truelove (1997) navaja, da izraz *skupinska dinamika* opisuje interakcije in procese, ki se dogajajo znotraj in med skupinami. Izraz opisuje, na kakšen način se vzpostavljajo in razvijajo odnosi med posamezniki, kako nastajajo in se razvijajo norme, kako se rešuje in tolerira konflikte, na kakšen način se odloča, kako se spoprijema s spremembami, kaže stopnjo skupinske kohezije ter distribucijo in uporabo moči. Forsyth (2006) poleg teh področij skupinsko dinamiko povezuje še s komunikacijo, vlogami, statusi, procesom vodenja, konformizma in deindividualizacije. Levine in Moreland (1990) navajata, da se skupinska dinamika na področju *strukture* skupine pojavlja v obliki statusov, norm, vlog in kohezije, na področju *konfliktov* v obliki moči, koalicij, pogajanj in skupinskega pritiska večine na manjšino, na področju *delovanja* skupine pa v obliki vodenja in odločanja.

Pojem skupinske dinamike temelji na delih psihoanalitikov in socialnih psihologov (Bion 1952), vendar se te, fenomenološke razlage skupinskih procesov umikajo tistim, ki so se omejile na vedenjski nivo (Steiner 1964).

Pojma strukture in procesov sta medsebojno vzročno povezana in vplivata drug na drugega (Ule 1997), zato skupinsko dinamiko ne moremo razumeti zgolj kot sinonim za psihološke procese v skupini. Dinamika v prvi vrsti zajema globinske mehanizme človeka, ki vplivajo na njegov način dojemanja in delovanja v svetu, ti povzročajo reakcijo pri ostalih ljudeh, rezultanta reakcij pa predstavlja skupinsko strukturo in procese, pri čemer ni nujno, da sta v tem vrstnem redu.

Pričujoče poglavje predstavlja pregled bistvenih področij in teorij, ki so zajete v pojmu skupinske dinamike. Poglavje je zaradi večje preglednosti razdeljeno na tri podpoglavja. Podpoglavje »individualni nivo« predstavlja izbor pretežno psihoanalitičnih teorij, ki razlagajo delovanje *posameznika* v skupini, podpoglavje »skupinski nivo« predstavlja razlago *medosebnih odnosov* - skupinskih struktur in procesov – preko teorij socialne psihologije, podpoglavje »sistemski nivo«

⁶ Deindividualizacija je neposreden prevod angleškega izvornika. Uletova uporablja izraz depersonalizacija in pomeni identifikacijo posameznika s skupino, podrejanje osebne identitete skupinski (Ule 1997).

pa predstavlja osvetlitev bistvenih teorij, ki skupino razlagajo kot del širšega *kulturnega konteksta*.

2.1 Posameznik

2.1.1 Teorija temeljnih medosebnih orientacij

William Schutz je leta 1958 izdelal teorijo medosebnih odnosov, ki jo je poimenoval Teorija temeljnih medosebnih orientacij (*fundamental interpersonal relations orientation*) oziroma FIRO (Doherty in Colangelo 1984).

Teorija trdi, da ima človek tri osnovne socialne potrebe (Doherty in Colangelo 1984; Schein 1987):

- *Potrebo po pripadnosti*, ki se izraža v želji po sprejetosti v skupino. Ljudje z nizko stopnjo te potrebe so introvertirani in nedružabni, kar je posledica njihovega prepričanja o manjvrednosti in nezanimivosti ostalim. Ljudje z visoko stopnjo težijo k vzburjanju pozornosti.
- *Potrebo po kontroli*, ki je izraz človekove osnovne težnje po obvladovanju okolja, vključno z obvladovanjem ljudi. Ljudje z visoko stopnjo potrebe po kontroli želijo biti zmagovalci, želijo prepričati in obvladati ostale, četudi za ceno nesprejetosti v skupini. Visoka stopnja kontrole se povezuje s pojmi moč, vpliv in avtoriteta, za ljudi z nizko stopnjo pa je značilna podredljivost in izogibanje sprejemanju odgovornosti.
- *Potrebo po sprejetosti*: medtem ko pripadnost pomeni zgolj željo po članstvu v skupini, je sprejetost globlja potreba in označuje človekovo primarno željo po tem, da bi bil ljubljen.

Doherty in Colangelo (1984) nadaljujeta, da izraženost oziroma konflikti med temi potrebami niso samo gonilo socialnega vedenja posameznika, temveč predstavljajo, v zgoraj naštetem vrstnem redu, faze razvoja celotnih skupin. V fazi pripadnosti se člani nove skupine odločajo, če – in do katere mere – bodo skupini sploh pripadali. V fazi kontrole so osnovna vprašanja pripadnosti razrešena in med člani se pojavi boj za moč. Tipično vedenje v tej fazi vključuje boj za oblast, tekmovalnost, diskusije glede načina doseganja cilja, postavljanje skupinske strukture,

pravil, metod odločanja in delitve odgovornosti pri delu. Ko so vprašanja članstva in hierarhije moči rešena, nastopi faza sprejetosti, v kateri se v skupini izoblikujejo čustveni odnosi bližine (ali pa oddaljenosti) drug od drugega.

Bion je do podobnih spoznanj prišel preko psihoterapevtskega dela s skupinami v okviru Tavistockovega inštituta. Schein (1987) in Praper (2008) navajata, da je Bion trdil, da skupino kot celoto obvladujejo arhaične emocionalne silnice, ki usmerjajo skupino in določajo njeno stanje. Najprej se v njej pojavlja problematika odvisnosti (ki jo poganjata negotovost in tesnoba), borba in beg (ki so mehanizmi iskanja mesta v skupini), sledi rivalstvo in zavist ter nato združevanje v pare. Ta je znak začetnega povezovanja, ima pa tudi funkcijo obrambe pred destruktivnimi silami skupine kot celote. Šele takrat se začne skupina diferencirati in dosega nivo delovne skupine, sposobne funkcionirati koherentno, racionalno in funkcionalno.

Na istem principu temelji tudi Tuckmanov model stopenjskega razvoja skupine oziroma življenjskega cikla tima. Tuckman (v Tuckman in Jensen 1977, 419-420) navaja, da se začnejo znotraj novo nastale skupine odvijati psihodinamični procesi, ki skupino peljejo skozi štiri razvojne faze. Prva je *forming*, kjer se člani medsebojno preizkušajo in rešujejo problematiko odvisnosti, druga je *storming*, kjer pride do medsebojnih konfliktov, tretja je *norming*, kjer se začne razvijati kohezija, četrta, zadnja in najzrelejša faza pa je *performing*, kjer pride do sinergije funkcionalnih vlog in teženje k doseganju skupnega cilja. Kozlowski in Ilgen (2006) ocenjujeta, da je opisan model podlaga za skoraj vse stopenjske modele skupinskega razvoja, ki se pojavljajo v team buildingu.

2.1.2 Teorija spoprijemanja s čustvi

Schein (1987) navaja, da je Wallen teorijo spoprijemanja s čustvi (*emotional coping styles*) razvil leta 1963 iz psihoanalitičnih postavk, ki trdijo, da človeka usmerjata dva temeljna instinkta, agresija in ljubezen. Ker sta v medsebojnem konfliktu, ju človek obvladuje tako, da potlači oba, ali pa se prepusti le enemu od njiju.

Iz te ideje, nadaljuje Schein, je Wallen ljudi razdelil na tri tipe:

- *Okoreli bojevniki*: ima izraženi agresivni impulz, potlačuje pa čustva. Zaradi tega je v odnosih nagnjen k bojevanju, nadvladi, kontroli in tekmovanju. Ima instinkt za prepoznavanje moči oz. šibkosti ostalih in v organizacijskem okolju podjarmlja šibkejše ter napada tiste z večjo avtoriteto.
- *Prijateljski pomočnik*: nima težav z izražanjem čustev, se pa boji lastnih agresivnih impulzov. Ta strah ga vodi v obrambni mehanizem reakcijske formacije, torej delovanja, ki je ravno nasprotno od agresije. Tako teži k navezavi tesnih stikov, podpori, pomoči in izogibanju konfliktov z nadrejenimi, kar se izraža v prijateljski osebnosti, vendar tudi podredljivosti.
- *Logični mislec*: je zavrl tako ljubezenska kot agresivna čustva. Nagnjen je k logiki, pravilom in jasni strukturi – ta so zanj sredstva za obvladovanje obeh čustvenih skrajnosti. V organizacijskem okolju je prepoznan po čustveno hladni, indiferentni vlogi, iskanju podobno mislečih skupin ali graditvi okolja, v katerem vladata red in predpisi.

Schein (1987) trdi, da imajo vsi trije tipi močan vpliv na skupinsko dinamiko in komunikacijo, ker vsak od njih meni, da jih drug tip ogroža in jim ruši predstavo, kakšno naj bi organizacijsko okolje bilo. V programih team buildinga jim skuša svetovalec dokazati, da konflikt sploh ni potreben, kajti vsak izmed njih ima svojo, za delovanje tima pomembno kvaliteto – bojevniki energijo in iniciativo, pomočnik povezuje, mislec pa vnaša organiziranost in strukturo.

2.1.3 Marstonovi stili DISC

Turnasella (2002) navaja, da je William Marston v zgodnjih dvajsetih letih prejšnjega tisočletja razvil model tipov osebnosti DISC⁷, katerega tipologija temelji na stopnji pripravljenosti človeka za delovanje v (ne)jasnih okoljih ter po aktivnosti vloge, ki jo v teh okoljih zavzema.

Turnasella (2002) nadaljuje, da je Marston ločil štiri tipe osebnosti:

⁷ DISC je kratica za štiri tipe osebnosti: *Dominant, Influential, Sociable, Compliant*.

- *Dominanten* tip: rad ima nepredvidljivo okolje, v katerem zavzema aktivno vlogo. Ni ga strah izzivov in je rad iniciativen, sploh kadar gredo stvari narobe. Dominantna osebnost je do ostalih ljudi neposredna, tudi žaljiva. Je predan in trmast pri doseganju cilja in brezkompromisen tako do sebe kot do ostalih. Umirjeno stanje ga dolgočasi.
- *Vpliven* tip:raje deluje v varnem okolju, v katerem prevzema aktivno vlogo. Rad prepričuje in impresionira, želi imeti sledilce, vendar želi sam ob tem ostati svoboden. Je optimist in težko razmišlja o negativnih platih določenih dejanj ali odločitev. Je tekmovalen in nepotrpežljiv.
- *Podporen* tip: rad deluje v varnem okolju, kjer zavzema pasivno vlogo. Nima rad sprememb in jih tudi ne želi povzročati. Je potrpežljiv in rad dela v okolju, kjer se ne mudi z roki oz. hitrim doseganjem rezultatov.
- *Ustrežljiv* tip: v nevarnem okolju zavzema pasivno vlogo. Manjka mu samozavesti, izogiba se konfliktom in išče stabilno okolje, v katerem vladajo zanj pomembna red in pravila. Je previden, izgublja se v detajlih, ne želi tveganj. Rabi pozornost in se prilagaja drugim.

2.1.4 Teorija socialnih stilov

Gross (2002) navaja, da sta Merrill in Reid teorijo socialnih stilov razvila leta 1981 med preučevanjem različnih vedenj vodij. Ugotovila sta, da je vzorce vedenj možno klasificirati v štiri kategorije, ki sta jih poimenovala z izrazom socialni stili. Teorija predvideva, da lahko vsakemu posamezniku najdemo njegov dominanten socialni stil. Teorija predvideva tudi, da se človek svojega stila običajno ne zaveda, vendar podzavestno vrednoti druge ljudi prav na podlagi podobnosti oz. razlik z lastnim stilom (Snavey in McNeill 2008). Stili ljudi, ki so podobni našemu lastnemu, nam povzročajo najmanj nelagodja in smo zato takšnim posameznikom tudi najbolj naklonjeni. Nasprotni stili pa provocirajo našo cono ugodja, nam povzročajo napetost in smo zato do oseb s takim vedenjem odklonilni (Merrill in Reid v May 2008, 300).

Tipi socialnih stilov so (Gross 2002, May 2008):⁸

⁸ V originalu so uporabljeni izrazi *driver*, *expresive*, *amiable* in *analytic*.

- *Izvajalec*: ljudje s tem stilom so nagnjeni k ukazovanju in pri odločanju se raje zanesejo nase kot na mnenje skupine. So usmerjeni na nalogo, neodvisni, odkriti, odločni in učinkoviti, vendar so obenem tudi veliki individualisti, neosebni in grobi. Lahko razmišljajo preveč kratkoročno.
- *Izrazitež*: tudi ti so nagnjeni k ukazovanju, vendar pri odločitvah upoštevajo tudi ostale člane. So vizionarji, ekstraverti, entuziasti, prepričevalni, zabavni in spontani, vendar so obenem tudi slabi poslušalci, nepotrpežljivi, nepraktični in nagnjeni k menjavanju ciljev.
- *Dobrodušnež*: ljudje s tem stilom so usmerjeni bolj na ljudi kot na nalogo. Raje prosijo za pomoč, kot da bi ukazovali. Nudijo podporo, so sodelovalni, diplomatski, potrpežljivi in lojalni, lahko pa so tudi odvisne, pasivne in mlačne osebe, ki bežijo od konfliktov.
- *Analitik*: radi zberejo veliko informacij, preden se odločijo in se raje ukvarjajo z nalogo kot z medosebnimi odnosi. So logični, temeljiti, resni, sistematični in vztrajni, vendar tudi neodločni, pikolovski, neosebni in birokratski.

Merril in Reid sta s faktorsko analizo ugotovila, da je kriterij razločevanja med temi štirimi stili nivo asertivnosti in odzivnosti osebe (Gross 2002). Asertivnost je trud, ki ga oseba vlaga v to, da bi vplivala na mišljenje in vedenje ostalih, odzivnost pa nivo čustvenega odziva na dražljaj (May 2008). Visoko asertivna in nizko odzivna oseba je torej ukazovalna oseba z visoko čustveno kontrolo. Tvrsten shematski okvir predstavlja tabela 2.1.

Tabela 2.1: Ločevanje socialnih stilov po Merrilu in Reidu glede na asertivnost in odzivnost

	Nizko asertiven		Visoko asertiven	
	Nizko odziven		Visoko odziven	
	analitik		izvajalec	
	dobrodušnež		izrazitež	

Vir: povzeto po Gross (2002)

Snavely in McNeill (2008) asertivnost enačita s Fiedlerjevo usmerjenostjo vodje na nalogo⁹ in jo povezujeta z izrazi kot so samozavest, aktivnost, ambicioznost, direktivnost, tekmovalnost in prepričanost vase. Navajata tudi izsledke raziskav, ki kažejo, da so vodje z višjo asertivnostjo

⁹ Usmerjenost vodje na nalogo oziroma na ljudi je ena od delitev znotraj teorij vodenja. Več o tem v razdelku 2.2.7.

zaznane kot močnejše in bolj kompetentne kot tiste z manjšo, da je asertivnost povezana z vodstvenimi funkcijami, ki zahtevajo direktivno vodenje in odločnost, ter da je asertivnost močan prediktor za pojav neformalne vodje v malih skupinah. Odzivnost, po drugi strani, pa omenjena avtorja povezujeta s pojmi čustvenost, dramatičnost, pristopnost, subjektivnost, odprtost in družabnost. Nizko odzivne osebe so zaznane kot neodvisne, hladne, racionalne, objektivne, previdne, neosebne in poslovne, kar podrejene odvrča od komunikacije in stikov z njimi.

V poslovnem okolju je teorija naletela na dober odziv. Svetovalci z vprašalnikom, ki je bil izpeljan iz teorije, identificirajo dominanten stil članov tima, nato pa konfrontirajo člane z diametralno nasprotnimi stili. Preko dinamike konflikta člane učijo prepoznavanja »ujetosti« v lasten stil (in s tem dojemanja lastnih prednosti in šibkosti), identificiranja stilov ostalih članov ter strategij, kako z njimi sodelovati na najbolj produktiven način (May 2008). Gross (2002) navaja, da se metoda uporablja v team buldingu za razvoj sodelovanja, vodenja in komunikacije ter v selekciji, prodaji in trženju.

Raziskave o psihometrični veljavnosti vprašalnika so omejene in kontradiktorne (Gross 2002). Omenjena avtorica navaja, da gre za vprašalnik, ki je omejen na organizacijsko okolje in le redko testiran v akademskem okolju. Podjetja, ki ga prodajajo, trdijo, da je instrument zanesljiv in veljaven, česar pa pogosto ne potrjujejo – sicer redke - neodvisne raziskave. Grossova navaja dve. Prva raziskava, ki sta jo izvedla Baum in James leta 1984 je iskala povezanost med treningom socialnih stilov in povečanjem zaupanja med člani tima in ni našla statistično pomembnih razlik. Druga, ki sta jo izvedla Snavely in Clatterbuck pa je pokazala, da med identificiranim socialnim stilom osebe in stopnjo zaupanja, moči in kompetentnosti, ki jo tej osebi pripisujejo opazovalci, obstajajo pomembne povezave. Največje zaupanje so imele osebe, ki jih je vprašalnik identificiral kot izraziteže in dobrodušneže, največja moč oziroma vplivnost se je pripisovala izrazitežem in izvajalcem, medtem ko so bili izmed vseh socialnih stilov kot najbolj kompetentni zaznani izraziteži. Kraiger in Kirkpatrick (2007) navajata, da raziskave o vplivu metode na razvoj timskega dela kažejo na njen pozitiven učinek.

2.2 Skupina

2.2.1 Formalna in neformalna skupina

Pogoji, da lahko skupino imenujemo strukturirana, so prisotnost skupnega cilja, obstoj sodelovanja za doseganje cilja, razdelitev funkcij, položajev in vlog med člane, obstoj sistema pravil obnašanja ter obstoj zavesti o pripadnosti skupini (Rot 1983; Adair 1986; Rus 1999). Kadar so ti dejavniki opredeljeni z normativnimi akti, govorimo o *formalni skupini*. Primer takšne skupine je delovna skupina ali organizacija. Skupine, katerih delovanje in odnosi niso formalizirani, pa se imenujejo *neformalne skupine* (Rot 1983; Rus 1999; Ule 1997; Zvonarević 1989). Neformalne skupine delovanje svojih članov uravnavajo implicitno, preko norm in nenapisanih pravil (Steers in Black 1994).

Uletova (1997) navaja, da je v malih skupinah do trideset ljudi možen osebni stik vsakega člana z vsakim in da so v njih psihološki procesi – torej stopnje privlačnosti, sodelovanja, zaupanja, podpore, izmenjave informacij in dobrin med člani - relativno enostavni. Z naraščanjem števila članov pa postajajo procesi oziroma skupinska dinamika čedalje zapletenejša, obenem pa se izgublja možnost osebnega pregleda in kontrole nad dogajanjem, kar vodi v oblikovanje formalnih pravil, oziroma, kot dodaja Zvonarević (1989), v nastanek organizacije. Zvonarević nadaljuje, da je vsaka organizacija formalna skupina, ki s svojim statutom in normativnimi akti utrjuje organizacijsko in druge oblike delovanj svojih pripadnikov. Vendar znotraj organizacije obstajajo tudi neformalne skupine. Večina teh, zaključuje omenjeni avtor, je pravzaprav nujen in normalen podaljšek vsake skupinske dinamike.

Jirotko in drugi (1992) navajajo, da je neformalno strukturo v organizacijskem okolju odkrila Hawthornova študija. Ta je pokazala na obstoj prijateljskih skupin in spontanih interakcij, ki delujejo paralelno, včasih pa celo nasprotno od predpisov formalne organizacije.

Goldsmith in Katzenbach opredelita pojem *formalne* in *neformalne organizacije* na sledeč način:

Formalna organizacija je, preprosto rečeno, organigram podjetja s pripadajočimi procesi. V večini organizacij je v obliki hierarhičnega skeleta, na čigar vrhu je vodja, pod njim pa horizontalni oddelki, ločeni po

oddaljenosti, funkcijah ali poslovnih področjih. Iz linij, ki jih povezujejo, je razvidno, kako so razdeljene formalne odgovornosti, formalni procesi dela, poročanje in pretok informacij. Seveda so to ključni elementi za dobro delovanje vsake organizacije.

In potem je tu neformalna organizacija, ki ni skoraj nikoli eksplicitno opredeljena. Zajema vse stike in odnose, ki niso zajeti v organigramu in kaže, kako se ljudje v organizaciji dejansko povezujejo, da opravijo svoje delo. Formalna plat organizacije postavi okvir delovanja, vendar je neformalna organizacija tista, ki opravi tisto, česar formalna ne zmore (Goldsmith in Katzenbach 2007, 2).

Podobno razliko med formalno in neformalno organizacijo opredeli tudi Tannenbaum:

Formalna organizacija je organizacija, ki je načrtovana s strani njenih ustanoviteljev in regulirana s pravili. Neformalna organizacija predstavlja nenačrtovane, neformalne skupine, prijateljstva in stike, ki se neizogibno oblikujejo med ljudmi, ki delajo skupaj. Ti odnosi nastanejo zaradi osebnih potreb članov in niso priznani s strani formalne organizacije; še več, včasih nastanejo, da člane ščitijo pred zahtevami formalne organizacije. Ker nimajo mesta v formalnem načrtu, uradno ne obstajajo (Tannenbaum 1966, 202-203).

Waldstrom (2001) navaja, da neformalne organizacije vplivajo na odločitve znotraj formalne organizacije, vendar so iz formalne sheme ali izločene ali pa niso z njo konsistentne. Sestojijo se z medosebnih odnosov, ki niso zajeti v pravilih formalne organizacije in nastanejo spontano zaradi potreb po zadovoljitvi osebnih potreb članov.

Mnenja o možnosti jasnega razlikovanja med formalno in neformalno strukturo so deljena (Koza in Lewin 1999). Medtem ko avtorji kot so Cross in Prusak (2002) ter Reingold in Yang (2007) trdijo, da neformalne mreže niso del uradne hierarhije, spet drugi navajajo, da obe strukturi dopolnjujeta drug drugo, včasih do te mere, da sta zelo težko razločljivi kot posebni entiteti (Koza in Lewin 1999; Mintzberg v Waldstrom 2001, 25).

Farris (1979) meni, da so obe strukturi ostro ločeni (tabela 2.2):

Tabela 2.2: Razlike med formalno in neformalno organizacijo po Farrisu

Elementi	Organizacija	
	Formalna	Neformalna
Cilji	organizacijski	osebni
Strukturne enote	delovne enote / pozicije	individualne vloge
Komunikacija	preko formalnih kanalov	po principu fizične, strokovne, skupinske ali formalne bližine
Moč	legitimna avtoriteta	neformalna avtoriteta, običajno član s strokovno in referenčno močjo
Mehanizmi kontrole	pravila	norme
Tip hierarhije	vertikalna	poševna
Nastanek	načrtovan	spontan
Vodenje	eksplicitno	prikrito

Vir: Farris (1979, 55)

Vzroki za nastanek neformalnih struktur so:

- zadovoljevanje potreb po varnosti, pripadnosti in sprejetosti v skupini (Sanders in dr. 1998; Baker v Waldstrom 2001, 27),
- nagonska težnja ljudi po združevanju proti skupnemu nasprotniku, pa naj si bo ta vodja, organizacija, ali pa delo (če ga zaznavajo kot nemotivirajoče) nasploh (Thompson in Ackroyd 1995),
- osebni, kulturni in politični motivi (Guimera in dr. 2006),
- iskanje mehanizmov, ki so bolj učinkoviti za reševanje težav pri delu od tistih, ki jih nudi formalna organizacija (Adair 1986; Jewels in dr. 2003; Goldsmith in Katzenbach 2007),
- izogibanje formalnostim, pospeševanje reševanja problemov in komunikacije na področjih, ki jih formalna ne podpira (Stare 2001),

- zadovoljevanje osebnih interesov članov na področjih, kjer formalni organizaciji tega ne uspeva (Argyris v Waldstrom 2001, 37),¹⁰
- je mehanizem, ki ga člani uporabljajo v kompleksnih, dvoumnih, nejasnih, nekonsistentnih, konfliktnih, frustrirajočih in odtujenih pogojih (Stacey v Jewels in dr. 2003, 5).

Neformalna struktura nudi:

- hitrejši dostop do informacij (tako tistih, ki so potrebne za delo, kot tistih, do katerih zaposleni preko formalnih kanalov nimajo dostopa), olajšuje delo preko izkoriščanja medsebojnih uslug in predstavlja medij za širjenje moči in vpliva izven predpisanih struktur (Jirotko in dr. 1992; Waldstrom 2001),
- orodje vodjem za uveljavljanje lastnih ciljev in diskreditiranje organizacijskih ciljev, ki jim niso po godu (Cross in Prusak 2002),
- orodje strateškemu vodstvu za hitrejši dostop do drugih organizacij in sklepanje zavezništov z njimi (Teece 1996) ter
- medij za hitrejši pretok tehničnih znanj med organizacijami (Pyka 1998).

Weick in Quinn (1999) navajata, da so procesi, ki se odvijajo v neformalni organizaciji, prikriti pred očmi svetovalcev in celo pred večino članov. Mednje spadajo neformalni sistemi nagrajevanja, neformalno vodenje, osebne vezi in mreže, metode za vplivanje na člane in vodje ter dejanski načini dela.

Waldstrom (2001) navaja, da ima neformalna struktura pomemben vpliv na delovanje vodje. Neformalna struktura, trdi,

¹⁰ »Posredni indikator obstoja in moči neformalne organizacije lahko vidimo v nestabilni formalni organizaciji. Če namreč organizacija neprestano menja, dopolnjuje in spreminja pravila – bodisi zaradi lastne notranje dinamike, bodisi zato, ker jo k temu silijo spremembe v širšem socialnem sistemu – ne more doseči, da bi bila ta pravila spoštovana in realizirana. Iz tega sledi sistem nezaupanja, ki je temelj neformalne organizacije. Kolikor posamezni član ne najde v formalni organizaciji zaščitnih mehanizmov – in jih ne more najti, kolikor obstaja sistem nezaupanja – jih ponavadi išče in najde v neformalni organizaciji. Neformalna organizacija ga zaščiti in če je zelo močna, omogoča njegovo promocijo. V sistemu nezaupanja čuti torej vsak posameznik potrebo po določeni neformalni grupi, ki ga ščiti in hkrati omogoča njegovo promocijo« (Jerovšek 1972, 94-95).

- je poligon za izgradnjo oz. preizkušanje bodočih vodij, kajti bojišče neformalnih vplivov in trenj moči je realističen laboratorij, v katerem se lahko preizkusi zmožnost vodje za obvladovanje tako formalnih kot neformalnih zahtev organizacije;
- je sredstvo za zgodnje opozarjanje, kajti preko nje lahko vodja pride do koristnih informacij, tako za identifikacijo težav, še preden te uidejo izven nadzora, kot za identifikacijo priložnosti, ki bi drugače ostale neopažene;
- je medij za širjenje govoric in s tem možnega kontraproduktivnega vedenja in škodovanja ugledu tako vodje kot ugledu celotne organizacije;
- je odraz razmerij moči neformalnih avtoritet, za katere je dobro, da jih vodja pozna in si s tem olajša delo.
- je območje, v katerem se razvijajo podskupine z lastno subkulturo,¹¹ njihove norme pa so lahko kontraproduktivne in znižujejo moralo celotne organizacije;
- je odporna na spremembe, ki jih želi uvajati vodja ali organizacija, ker so norme skupin običajno močno zakoreninjene in se upirajo poskusom sprememb obstoječega stanja.

Neformalne mreže so pogosto zaznane kot nevidni nasprotnik, ki zavira delo in sprejemanje odločitev. Za večino vodij so težko opazne, obvladljive ali znanstveno merljive, zato se jim izogibajo, jih ignorirajo ali pa se pri delu z njimi zanašajo zgolj na intuicijo (Cross in Prusak 2002; Goldsmith in Katzenbach 2007; Reingold in Yang 2007).

Če nad mrežami ni kontrole oz. poskusov obvladovanja, bodo postale disfunkcionalne, kajti mreže pogosto zadovoljujejo osebne interese članov. Bolj kot se jih pušča, da se razvijajo avtonomno, večja bodo razhajanja med interesi članov oz. podskupin in cilji organizacije (Krackhardt in Stern 1988; Thompson in Ackroyd 1995; Teece 1996; Mitsuhashi in Greve 2004; Goodwin in dr. 2008). Če postane neformalna organizacija zelo močna in »preseka« formalno, začne ovirati učinkovitost delovne organizacije (Jerovšek 1972). Poskusi neformalnih skupin, da bi prevzele oblast in kompetence formalnih skupin in organov, so ena glavnih težav v normalnem

¹¹ Subkultura je podmnožica organizacijskih članov, ki se identificirajo kot različna skupina v organizaciji in rutinsko delujejo na temelju njihovih edinstvenih kolektivnih razumevanj (Hatch in Cunliffe 2006). Ima svojo, od matične skupine ločeno hierarhično strukturo, lasten sistem kolektivnih verjetij in vrednot, svoj žargon, rituale in specifične oblike simbolnega izražanja (Schouten in McAlexander 1995).

delovanju organizacije (Zvonarević 1989) in konflikti med subkulturami, ki so ušli izven nadzora, so največji vir organizacijske patologije (Schein 2006).

Organizacije, ki imajo formalne in neformalne strukture usklajene, lažje in uspešneje dosegajo cilje in izpolnjujejo naloge, ker jim ni potrebno vlagati napor še v reševanje konfliktnih odnosov (Rot 1983; Adair 1986; Schein 2006).

Vodje se morajo naučiti, kako neformalno organizacijo oblikovati, uporabiti in integrirati v formalno strukturo (Hodge in Anthony 1988; Goldsmith in Katzenbach 2007). S pravilno mobilizacijo njene moči je mogoče pospešiti proces odločanja in dela, dvigniti motivacijo delavcev (Goldsmith in Katzenbach 2007), povzročiti pozitivnejše vrednotenje delovnega okolja (Reingold in Yang 2007), pospešiti proces inovacij (Teece 1996; Cross in Parker 2004), povečati učinkovitost vodenja ter dvigniti hitrost doseganja formalnih ciljev (Jerovšek 1972; Hollingsworth v Waldstrom 2001, 25; Guimera in dr. 2006, 653).

Tudi Reingold in Yang (2007) menita, da je uporaba neformalne strukture koristna, vendar opozarjata na previdnost. Vodstvo se mora izogniti tako skušnjavi njenega mikromenedžmenta kot njenemu nasprotju – zanašanju, da bo pomagala rešiti težave, za katere bi morala poskrbeti že formalna struktura. Med obema strukturama je potrebno najti optimalno ravnotežje, nato pa locirati »ambasadorje«, člane, ki so zmožni prehajati med obema strukturama in jih uporabiti kot povezovalce in vzdrževalce ravnovesja.

Tak povezovalec je lahko OR ali UČV svetovalec,¹² ki ugotavlja šibke člene v informacijski verigi, gradi solidarnost med razdvojenimi skupinami, identificira vplivne osebe v mreži in jih uporablja kot agente sprememb (Storberg-Walker in Gubbins 2007; Hatala in Fleming 2007; Garcia 2007).

¹² OR strokovnjaki so zunanji ali interni svetovalci s področja razvoja organizacije (McLean 2005). Njihovi pglavitni nalogi sta svetovanje, kako preko razvoja sistema človeških virov izboljšati konkurenčnost podjetja ter spodbujanje organizacijskih sprememb (Wright 2008).

Upravljanje s človeškimi viri (UČV) je dejavnost, katere cilj je načrtovati tak sistem vodenja, ki bo pri doseganju organizacijskih ciljev omogočil učinkovitejšo in smotrnejšo uporabo talentov zaposlenih (Mathis in Jackson 2008). Več o OR v razdelku 3.2.

Medtem ko imajo študije vpliva formalne organizacije na učinkovitost delovanja organizacije bogato zgodovino, so študije neformalnih organizacij redke, znanje pa razdrobljeno in večinoma opisne narave (Krackhardt in Stern 1988; Sanders in dr. 1998; Waldstrom 2001).

Koza in Lewin (1999) navajata, da je Gulati leta 1998 opravil pregled tovrstnih študij in zaključil, da raziskovalci nimajo jasnih odgovorov na vprašanja,

- do katere mere je možno obvladovati neformalno organizacijo,
- na kakšne načine neformalna organizacija vpliva na formalno in obratno,
- kako obvladovanje neformalne organizacije vpliva tako na organizacijsko učinkovitost kot na učinkovitost delovanja samih vodij,
- kakšna oblika vodenja zagotavlja najboljšo izkoriščenost neformalnih mrež ter
- če obstajajo medkulturne razlike v obliki razvoja in vpliva neformalnih mrež na formalno organizacijo.

2.2.2 Struktura moči

Socialna moč je sposobnost posameznikov, skupin ali organizacij, da vplivajo na delovanje in vedenje drugih posameznikov, skupin ali organizacij (Zvonarević 1989; Rus 1999; Kovack 2008). Moč je (potencialna ali dejanska) zmožnost vsiljevanja lastne volje nekomu drugemu oziroma sposobnost ene osebe, da vpliva na vedenje druge (French in Bell 1984; Hodge in Anthony 1988, 512; Mintzberg v Harrison 2005, 95). Salancik in Pfeffer moč definirata kot sposobnost, da se stvari realizirajo tako, kot si je želel njen nosilec (Greve in Mitsuhashi 2007).

Vrste moči po Frenchu in Ravenu so:

- *Moč nagrajevanja in moč kaznovanja*: moč nagrajevanja temelji na možnosti osebe A, da podeli neko nagrado ali omogoči zadovoljitev potrebe osebi B. Moč kaznovanja sloni na zmožnosti A, da kaznuje oz. škodi osebi B.
- *Legitimna moč*: je moč, ki jo osebi - vodji - podeli organizacija. Vezana je na položaj, ki ga zaseda v hierarhiji in daje osebi pooblastilo in obveznost, da vpliva na podrejene. Legitimna moč je povezana z ostalimi vrstami moči, še najtesneje pa z močjo nagrajevanja in kaznovanja.

- *Referenčna moč* temelji na identifikaciji osebe B z nosilcem moči, osebo A. A lahko postane (hote ali nehote) vzor B zaradi različnih razlogov, od spoštovanja ostalih oblik moči, ki jih poseduje A, do privlačnosti njegovih osebnostnih lastnosti.
- *Strokovna (informacijska) moč*: temelji na oceni B, da A poseduje znanje in kompetence, ki so pomembne zanj, za delo ali pa za konkretno nalogo, ki jo mora opraviti. Informacijska moč je zvrst strokovne in pomeni posedovanje pomembnih informacij, ki ji potrebuje drugi (French in Bell 1983; Rot 1983; Hodge in Anthony 1988; Ule 1997; Rus 1999; Kovack 2008).

Vse naštetе oblike moči temeljijo na odvisnosti, kajti večje kot je prepričanje B, da je odvisen od A, večja je moč slednjega (Rot 1983; French in Bell 1983; Hodge in Anthony 1988; Ule 1997). Rot (1983) dodaja, da podelitev legitimne moči vodi še ne pomeni, da jo podrejeni tudi upoštevajo. Upoštevanje je tem večje, čim bolj je oseba z legitimno močjo tudi strokovna in vzor ostalim članom. Uletova (1997) zaključuje, da strokovna in referenčna moč ne temeljita na kontroli, ampak na zaupanju in identifikaciji, pri čemer je za strokovno moč značilno še, da se zmanjšuje s prenašanjem znanj in sposobnosti na podrejene.

Uporaba moči ima tako pozitivno kot negativno konotacijo. Lahko je vir vodenja, svetovanja, vplivanja, inspiracije, prodaje in prepričevanja, obenem pa tudi mehanizem manipulacije, prisiljevanja, kaznovanja, podjarmljanja in zastraševanja (French in Bell 1983; Kovack 2008).

Formalna moč je sinonim za legitimno moč in formalno avtoriteto. Hodge in Anthony (1988) navajata, da gre tako pri formalni moči kot pri formalni avtoriteti za pravico vodje, da odloča in nato izdaja ukaze in usmeritve. Ta pravica izhaja iz njegovega lastništva in kontrole nad lastnino. Moč, zaključujeta, pa je širši pojem in formalna avtoriteta je le en njen del. Rot (1983) dodaja, da je v formalnih organizacijah avtoriteta moč, ki jo glede na pravila organizacije poseduje oseba na določenem položaju. Če je hierarhično višje, ima tudi večji domet moči. Formalna moč, zaključuje Rot, je vezana na pozicijo in ne na osebo, ki jo zaseda. Temelji na predpostavki, da podrejeni priznavajo pravico nadrejenega, da izvaja moč in se prostovoljno podrejuje zahtevam, ki jih razumejo kot legitimne.

Neformalna moč je pridobljena skozi posedovanje kritičnih virov ali informacij, znanja ali izkušenj, zgodovino preteklih uspehov, sodelovanjem z vplivnimi zunanjimi člani in podporo podrejenih (Rot 1983; March 1966, Miller v Greve in Mitsuhashi 2007, 1199). Formalna moč je pozicijska, neformalna pa osebna (Davis 1977).

Struktura moči odkriva organiziranost in vrste moči v skupini (Ule 1997). Pojavlja se v vseh vrstah skupin in se sestoji iz formalne in neformalne strukture moči, pri čemer prva predstavlja distribucijo formalne moči, druga pa distribucijo moči, katere vzrok ni vezan na položaj, temveč praviloma na osebnostne lastnosti članov (Rot 1983; Ule 1997; Essens in dr. 2005).

Zvonarević (1989) navaja, da centre moči v organizaciji lahko razdelimo na:

- *Individualne ali kolektivne*: individualni center socialne moči predstavlja posameznik (npr. predsednik vlade, direktor podjetja), kolektivni centri pa se sestojijo iz skupine ljudi (npr. odbori in komisije).
- *Formalne in neformalne*: formalni centri so določeni na podlagi kodificiranih pravil in predpisov določene skupine ali organizacije, medtem ko neformalni centri delujejo izven pravil, včasih pa tudi proti njim. Medtem ko so formalni centri vedno legalni, so neformalni pogosto ilegalni, zaradi česar je aktivnost neformalnih centrov pogosto prikrita in nepoznana širšemu krogu »neposvečenih«. Ti daleč najpogosteje delujejo po sistemu osebnih zvez in poznanstev.
- *Nominalne in realne*: nominalni centri so tisti, ki bi - po pravilih in predpisih - morali imeti moč, realni pa so tisti, ki jo imajo v resnici. Ta delitev do neke mere sovpada z delitvijo na formalne in neformalne centre, nato ugotavlja Zvonarević.
- *Notranje in zunanje*: ta delitev izhaja iz pozicije centra moči, torej če se nahaja znotraj ali zunaj skupine ali organizacije.
- *Monocentrične in policentrične*: distribucija socialne moči kaže, kako je moč porazdeljena med posameznimi centri in kje je težišče. Kadar je distribucija monocentrična, je v rokah enega centra, pri policentrični distribuciji pa je število centrov večje. Monocentričnost pomeni strogo hierarhijo, v kateri se ve, kateri center je komu podrejen in kjer se vse niti moči zlivajo v en vrhovni center.

Pichault (v Greve in Mitsuhashi 2007, 1199) dodaja, da je moč v organizaciji koncentrirana, kadar malo število članov poseduje večino formalne in neformalne moči. Mitsuhashi in Greve (2004) trdita, da je pri policentrični distribuciji pomembno, da je količina moči med podenotami čim bolj uravnotežena. To ustvarja trajnejše koalicije in zmanjšuje verjetnost nastanka manj močnih podskupin, ki bi slej ali prej poskušale vreči to koalicijo.

Politika v organizaciji (*politics*) pomeni uporabo tako formalne kot neformalne moči za zagotovitev preferiranega izida in pride najbolj do izraza v nejasno opredeljenih situacijah ali v tistih, kjer so možni različni izidi (Hodge in Anthony 1988). Slednja avtorja nadaljujeta, da politični pogled na organizacijo vidi odločitve v njej bolj kot rezultanto pozicij moči kot pa atribut formalne avtoritete:

Preko preučevanja odločanja na podlagi moči se da veliko naučiti o delovanju organizacije. Večina aktivnosti in energije neformalnih skupin je usmerjena v stremenje k moči in s tem spreminjanju dogodkov v lastno korist. V neformalnih okoljih so konflikti. Do njih prihaja preprosto zato, ker se le ta v resnici sestojijo iz mozaika večih organizacij, pri čemer vsaka izmed njih ščiti svoje ozemlje. Te skupine imajo pogosto skupna članstva, tako da struktura moči zajema več skupin. V neformalnih strukturah so pogajanja običajna in pogajalska uspešnost posameznika je v veliki meri odvisna od moči, ki jo premore (Hodge in Anthony 1988, 532).

Politiko lahko razumemo kot fenomen neformalne organizacije in pomeni uporabo moči za uresničevanje lastnih interesov (Goodwin in dr. 2008; Harrison 2005). Skupine težijo k monopolu moči in s tem posledično k možnosti razvoja sistema norm in vrednot, ki odražajo njihove lastne preference in ki vodijo v zvečano možnost vodenja organizacije v smer, kamor želijo same (Greve in Mitsuhashi 2007; Harrison 2005). Organizacijska politika razkriva trud posameznikov in skupin, da dobijo in obdržijo monopol na področju oblikovanja organizacijskih strategij in programov, odločanja, alokacije virov in reševanja konfliktov (French in Bell 1983, 315).

Cyert in March (1963) trdita, da se skupine med seboj povezujejo v koalicije s ciljem, da v proces odločanja lažje vsilijo lastne preference in da so najbolj aktivne v nejasnih in dvoumih razmerah v organizaciji. Boeker (1992) dodaja, da bodo tiste podskupine, ki so dovolj močne, poskušale institucionalizirati svojo moč preko vključevanja v organizacijski sistem in procese odločanja.

Svetovalec naravo organizacije, izvor njenih težav in rešitve najlažje razume prav preko vpogleda v te politične strukture in procese (French in Bell 1983; Harrison 2005) ali kot zaključuje Schein:

Podskupine v organizaciji imajo lahko različne paradigme.¹³ Te je težko ubesediti, vendar ko vidimo bistvo kulture, paradigmo, po kateri delujejo, nas zadene moč vpogleda v organizacijo. Takoj vidimo, zakaj stvari delujejo tako, kot delujejo, zakaj nekateri predlogi uspejo, zakaj so spremembe tako težke, zakaj določeni odhajajo in podobno. Naenkrat razumemo organizacijo, naenkrat vidimo, kaj jo poganja (Schein 1987, 147).

Pojem strukture moči ne smemo enačiti s pojmom neformalne skupine oziroma organizacije, kajti neformalna organizacija se sestoji tako iz strukture moči kot emocionalne, komunikacijske strukture in strukture vlog. Kljub vsemu pa sta te dve strukturi tesno povezani. Tako Hodge in Anthony (1988) navajata, da je moč pomemben mehanizem neformalnih odnosov in učinkovitosti delovanja neformalne organizacije, pa tudi Adair (1986) in Essens in drugi (2005) menijo, da neformalne strukture razkrivajo predvsem vpliv prestiža, moči, senioritete in prepričevalnosti članov pri delovanju organizacije.

2.2.3 Struktura vlog

Uletova (1997) navaja, da struktura statusov in vlog predstavlja organizacijo in vrste eksplicitnih in implicitnih pričakovanj o vedenju posameznikov v skupini, ki jih drug o drugem in o sebi gojijo člani skupin. Socialne vloge so celota tako javno definiranih kot latentnih pričakovanj o tem, kaj naj počnejo posamezniki v skupini. Kadar so javno definirane, gre za formalno določitev vloge člana pri izvajanju nalog in doseganju ciljev skupine, lahko pa so določene tudi latentno oziroma intersubjektivno. V tem primeru je vloga rezultat procesa medsebojnega pripisovanja pravic in dolžnosti za določeno vrsto delovanj. Normativna struktura, zaključuje Uletova, ni vedno usklajena s strukturo socialnih vlog.

¹³ Paradigma je prikrita, široka, velikokrat neubesedena zbirka predvidevanj, verjetij in mnenj, ki oblikujejo naš ideale in mentalne modele. Je določen pogled na svet (Dunivin 1994). Več o tej temi v poglavju 2.3.

Lundberg in drugi (v Zvonarevič 1989, 154) navajajo, da je vloga način vedenja, ki se pričakuje od posameznika v določeni skupini ali situaciji. Temelji na pričakovanju prispevka, ki naj bi ga posameznik dal znotraj svoje skupine ali skupnosti, ki ji pripada. Skupina posameznikom odreja vloge na podlagi njihovih osebnih značilnosti (kot sta na primer vloga ženske ali mladostnika), dejavnosti, ki jih opravljajo (vloga vodje in podrejenega) ali institucionalnih funkcij, ki jih zasedajo (kot sta na primer vlogi starša ali delodajalca).

Uletova (1997) trdi, da so konflikti med vlogami temeljni vzrok medosebnih konfliktov v skupini. Konflikti med člani o tem, kdo bo postal nosilec določenih vlog, so še posebej izraziti v drugi fazi oblikovanja skupin, ko se člani prek konfliktov prebijajo do stabilnih (sicer implicitnih) definicij socialnih vlog in stabilne socialne strukture. Omenjena avtorica zaključuje, da se podobno dogaja ob vsaki večji krizi skupine, torej takrat, ko je identiteta skupine postavljena pod vprašaj.

Z vidika vlog se lahko razloži ne samo medosebne, temveč tudi intersubjektivne konflikte. Adair (1986) v tem kontekstu navaja sledeče vzroke konfliktov:

- *Konflikt vlog*: nastopi, ko mora posameznik istočasno opravljati več vlog, ki pa so si v medsebojnem nasprotju. Vodi v razdvojenost in izčrpanost.
- *Nekompatibilnost vloge*: je nesoglasje med tem, kako si neko vlogo razlaga družba (npr. nadrejeni) in posameznikovo osebno interpretacijo le-te. Kadar uskladitev ni možna, nastane konflikt.
- *Preobremenjenost z vlogami*: posameznik ima preveč vlog, kar ga zmede in utruja.
- *Podcenjenost vloge*: se pojavi, ko se članu dodeli vloga, ki jo vidi kot inferiorno. Vodi v užaljenost, ta pa v možen konflikt s skupino.
- *Nejasnost vlog*: se pojavi, kadar član in (ali) skupina ne vedo natančno, kaj je njegova vloga. Lahko vodi v zmedenost in stres, po drugi strani pa je priložnost za kreativnost.

Socialni sistem vrši pritisk vlog, torej sili posameznika, da jih izvaja čim bolj v skladu z normami in pričakovanji skupine. Vendar posameznik ni zgolj žrtev pritiska, ampak lahko za vloge tudi baranta. Drugim lahko ponudi svojo interpretacijo vloge, kakšno odkloni in sprejme ustrežnejšo ali pa se poveže s podskupino oziroma koalicijo, v katerih je pritisk manjši (Ule 1997). Kayes in

dr. (2005, 345) dodajajo, da na vlogo člana v timu ne vplivajo samo pričakovanja skupine, temveč tudi zahteve dela ter posameznikova osebnost, preference, spretnosti in znanja.

Senior (1997) in Aritzeta in drugi (2005) navajajo, da je Meredith Belbin je leta 1981 razvila teorijo in tipologijo vlog, v kateri le te deli na funkcijske in timske. Funkcijske so tiste, ki so članom skupine formalno predpisane, timske pa predstavljajo vlogo, ki članu zaradi njegovih osebnih karakteristik najbolj ustreza. Tako ima lahko več članov skupine isto funkcijsko vlogo, vendar različne timske. King (2006) dodaja, da je Belbinova funkcionalno vlogo definirala kot zahteve, ki jih mora posameznik izpolniti, kadar izvaja nalogo, timsko vlogo pa kot individualno težnjo posameznika, da se vede in družī z ostalimi na določen, njemu specifičen način.

Belbinova tipologija zajema devet vlog in temelji na predpostavki, da bi zastopanje vseh teh vlog v timu ustvarilo tim, ki bi bil zmožen reševati kompleksne naloge. Kadar je tim manjši, pa naj bi posameznik pokrival več vlog, tistih, ki so mu najbližje (Shi in Tang 1997; Fisher in dr. 1998; King 2006). Belbinove vloge se uporabljajo v svetovanju, za selekcijo članov tima ter v procesu teambuldinga (Henry in Stevens 1999; Aritzeta in dr. 2005) in jih prikazuje tabela 2.3.

Tabela 2.3: Belbinove timske vloge

Timska vloga	Prednost	Slabost
Snovalec	Kreativen, domiseln, neortodoksen	Preokupiran z zamislili Zanemarja prakso
Iskalec sredstev	Ekstravert, entuziast, komunikativen, Izkorišča priložnosti, vzpostavlja kontakte	Preveč optimističen Zgubi zagon, ko mine začetna navdušenost
Ocenjevalec	Trezen, strateški, dobro presoja Vidi vse opcije, natančno odloča	Skeptik in cinik Ne zmore inspirirati ostalih članov
Koordinator	Odrasel, samozaupanje, dober vodja Pojasni cilje, odloča, dobro delegira naloge	Nagnjen k lenobi Pobira zasluge za delo tima Manipulativen
Izvajalec	Discipliniran, zanesljiv, konzervativen in učinkovit Učinkovito pretvori ideje v prakso	Nagnjen k preizkušenim rešitvam Ovira spremembe
Sodelavec	Sodelovalen, blag, diplomatski Posluša, gladi, miri	Neodločen v kritičnih razmerah Izogiba se stresnim situacijam Sugestibilen
Dovrševalec	Pikolovski, skrben, drži se rokov, išče in odpravlja napake	Perfekcionista Obsesivno vedenje Nagnjen k skrbi, izogiba se delegiranju
Oblikovalec	Drzen, dinamičen, dobro deluje pod pritiski	Nagnjenost k frustriranju in živciranju Provocira, žali Nezmožnost popravljanja situacije s humorjem ali opravičilom
Specialist	Ima redka znanja in veščine Predan stroki	Neuspešni izven svojega področja Zaustavljajo se pri tehničnih podrobnostih

Vir: King (2006, 265)

Koncept vlog ima pomembno vlogo v razumevanju timskega dela. Kayes in drugi (2005) ter Essens in drugi (2005) navajajo, da lahko vodja z razumevanjem timskih vlog izboljša izvedbo nalog. V začetni fazi problema, kjer so potrebne ideje, lahko omogoči prevzemanje vodilne vloge

v timu tistemu, ki ima ideje ali je sposoben iskati priložnosti, v poznejših fazah pa jo preda tistemu s praktičnimi ali izvajalskimi spretnostmi.

Raziskava vpliva belbinovih vlog pri vodenju tima je pokazala, da je tim pod vodstvom »oblikovalca« hitrejši in učinkovitejši dosegal cilje kot timi, ki so imeli ali več vodij ali pa so bili brez njega (Henry in Stevens 1999).

2.2.4 Emocionalna struktura

Emocionalna struktura je mreža, ki se oblikuje na podlagi naklonjenosti, simpatij in antipatij, prestiža ali ignorance med člani (Ule 1997) in je posledica zadovoljevanja čustvenih potreb članov (Sanders in dr. 1998; Ule 2004).

Čustvena, sociometrična, oziroma evaluativna struktura, ki temelji na odnosu simpatije in antipatije med člani skupine in njihovem vzajemnem vrednotenju, se kaže v čustvenih odnosih med člani, v splošni atmosferi skupine in je glavni indikator kohezivnosti in konfliktov v skupini (Rot 1983). Čustvena atmosfera oziroma klima je vzorec prevladujočih oblik čustev in čustvenih izkušenj, ki obstajajo v organizaciji. Vpliva na interakcijo, percepcijo in odnose med člani (Ayoko in dr. 2008). Kohezija je dinamičen proces, ki se odraža v tendenci skupine, da drži skupaj in ostaja enotna v procesu doseganja instrumentalnih ciljev in/ali zadovoljevanja čustvenih potreb članov (Senecal in dr. 2008).

Rot (1983) in Uletova (2004) navajata, da je ena najbolj razširjenih metod ugotavljanja čustvene strukture Morenova sociometrična metoda. V njej se vsakega člana skupine prosi, da izbere in napiše nekaj članov, s katerimi bi najraje sodeloval, tako na področju skupnih aktivnostih skupine, kot pri zadovoljevanju določenih socialno čustvenih potreb. Iz teh odgovorov se izdelata grafičen prikaz čustvenih vezi oziroma sociogram, ki razkriva, s kom se povezujejo člani. Prikazuje diadne odnose, pri čemer je lahko med dvema vzajemni pozitivni odnos, vzajemni negativni odnos, neusklajeni odnos ali pa spregled, torej stanje, kjer med njima ni nikakršne povezanosti.

Najmanjša skupina, v katero se povezujejo, je par oziroma diada. Diade, navajata Balkundi in Harrison (2006), so lahko interne in kažejo povezanost med člani tima in vodjo, kakor tudi eksterne, kjer kažejo povezave med različnimi timi, pri čemer je člen običajno kar posamezen tim. Rot (1983) nadaljuje, da se poleg diad lahko člani združujejo še v triade, tetrade in tako naprej, pri čemer se že pri tako mali skupini, kot je triada, pojavljajo koalicije ali podskupine. Normalno je, nadaljuje, da se znotraj skupin oblikujejo podskupine ali neformalne skupine, katere člane družijo podobnost interesov ali izrazitejša naklonjenost. Za delovanje skupine ni nujno potrebno, da med vsemi podskupinami obstaja pozitiven odnos. Pomembno pa je, da med njimi nestrpnost ne eskalira do te mere, da začne ovirati doseganje skupinskih ciljev.

Adair (1986) meni, da imajo subtilni odnosi prijateljstva in antipatije pomemben vpliv na delovanje skupine. Ljudje se bolj strinjajo z ljudmi, ki jih imajo radi in so bolj nagnjeni k nestrinjanju z mnenji tistih, ki jih ne marajo. Skupine, zaključuje omenjeni avtor, se na podlagi tega razdelijo na posamezne podskupine. Balkundi in Harrison (2006) navajajo, da so v klikah, torej v podskupinah prijateljev z močno medsebojno povezanostjo, vsi člani nagnjeni k deljenju istih informacij, si zaupajo in imajo podobna stališča, Rus (1999) pa dodaja, da v okviru širše skupine skrbijo predvsem za uresničevanje lastnih ciljev.

Močne, medsebojno prekrivajoče se čustvene vezi vodijo v zaprto oziroma stabilno sociometrično mrežo (Gubbins in MacCurtain 2008). Rot (1983) navaja, da je stabilna emocionalna mreža posledica večjih dejavnikov in sicer:

- vseh faktorjev, ki vplivajo na povečanje vzajemne naklonjenosti med člani, prevsem pa podobnosti njihovih stališč in vrednot,
- usklajenosti ciljev skupine s potrebami, interesi in vrednotami njenih članov,
- načina vodenja skupine in aktivne udeležbe vodje pri reševanju težav pri delovanju skupine,
- pozitivne, prijateljsko naravnane atmosfere ter
- velikosti skupine, pri čemer mora biti ta dovolj majhna, da še omogoča osebno interakcijo med člani skupine.

Barsade in dr. (v Kozlowski in Ilgen 2006, 91) navajajo, da bolj kot imajo člani pozitivna čustva in bolj kot se le ta ujemajo s podobno pozitivno čustveno atmosfero celotnega tima, bolj pozitivno vrednotijo odnose in lasten prispevek k doseganju timskih ciljev. Bolj kot je čustvena konotacija članov tima neenotna, manj je participatornega odločanja in nižja je finančna učinkovitost podjetja, tem negativnim posledicam pa George in Brief (1992) dodajata še upad spontanega vedenja in povečanje absentizma.

Kozlowski in Ilgen (2006) menita, da so čustva kljub temu, da imajo glavno vlogo v timu, v raziskavah slabo zastopana. Običajno, nadaljujeta, so jih preučevali preko njihovih manifestnih, a diametralno nasprotnih oblik, to je kohezije in konflikta.

2.2.5 Konflikti

Konflikt je nestrinjanje med dvema ali več udeleženci (Jehn v Ayoko in dr. 2008, 123) in je posledica:

- nestrinjanja glede izvajanja naloge (Greer in dr. 2008);
- nezaupanja med člani ter ocene, da so nespoštovani ali krivično obravnavani (Stephan 2008);
- medsebojnih čustev sovražnosti, razdražljivosti in frustriranosti (Jehn in Mannix v Ayoko in dr. 2008, 126);
- temeljih razlik med ljudmi, njihovih različnih ali celo diametralno nasprotnih ciljev, želja, potreb, percepcij in idej (Davis in dr. 2004), različnih sistemov njihovih vrednot, norm in prepričanj (Stephan 2008), mnenj, preferenc, medosebnih stilov ali osebnostnih potez (Greer in dr. 2008, 279).

Rot (1983) navaja, da imajo konflikti dve vrsti vzrokov. Eni so konflikti zaradi interesov (med katere prišteva boj za kontrolo nad viri in boj za vpliv in moč v skupini), drugi pa so konflikti, ki izhajajo iz različnih vrednostnih sistemov in osnovnih prepričanj, kaj je dobro, pravilno, pomembno.

Konflikt ni omejen samo na posameznike, ampak se lahko pojavi tudi med skupinami. Konflikt med skupinami je rezultat psihodinamičnega procesa združevanja članov ene skupine proti skupnemu nasprotniku, oblikovanju lastne »resnice« in demoniziranju nasprotnika (Sheriff v Kozlowski in Ilgen 2006, 92; Adair 1986; Labianka in dr. 1998; Greer in dr. 2008; Stephan 2008)

Ta skupinska »resnica« ima v literaturi različne izraze, eden izmed njih je »skupinsko mišljenje« (*groupthink*), ki ga Janis (1971) definira kot način mišljenja, ki se pojavi takrat, ko težnja k poenotenju v že tako kohezivni skupini postane tako močna, da prevlada nad realističnim ocenjevanjem alternativnih rešitev. Ti skupinski pritiski po konformizmu so tako močni, da povzročijo upad mentalne učinkovitosti, zmožnosti testiranja realnosti in moralnega presojanja.

Adair (1986) v tem kontekstu predstavi faze procesa zaostrovanja konflikta v podjetju:

- *Dvig kohezivnosti*: skupina teži k enotnosti in začne drugo skupino zaznavati kot nasprotnika. Tovrstna ločitev od druge skupine še dodatno dviguje lojalnost lastni skupini. Ta postaja »dobra skupina« in pozablja na svoja notranja trenja;
- *Popačenje zaznavanja*: Občutek, da so sami dobri in da je druga skupina slaba, narašča. Zunanje informacije, ki bi jim to sliko lahko motile, se začno filtrirati;¹⁴
- *Teritorialni imperativ*: skupina čuti, da si lasti določeno ozemlje in da ga mora varovati, pri čemer ni nujno, da je to ozemlje zgolj fizično, kot na primer pisarne. Lahko je tudi področje dela ali vrsta znanj;
- *Dvig konformnosti*: skupina pričakuje ali celo zahteva prilagajanje članov in obenem prostovoljno sprejema kontrolo s strani lastnih vodij. Poudarja se enotnost za vsako ceno.
- *Pomen vzdušja*: z naraščanjem truda za vzdrževanje enotnosti in povezanosti pada pomen doseganja delovnih ciljev;
- *Strukturiranje skupine*: vanjo se vpeljuje čedalje več strukture, hierarhije. Ta odraža interese močnih podskupin ali pa razkorak med njimi.
- *Naraščanje sovražnosti do druge skupine*: do nje se oblikujejo negativni stereotipi, pripisujejo se ji nizkotni motivi. Sovražen odnos lahko eskalira v razne oblike agresivne retorike ali vedenja.

¹⁴ Gre za proces kodiranja, ki bo predstavljen v naslednjem razdelku.

- *Upad medskupinske komunikacije*: interakcija se zmanjšuje, komunikacija usiha. Skupini nočejo več videti druga drugo. Člani skupine »nasprotnika« ne poslušajo več, slišijo in vidijo le še tisto, kar podpira njihovo lastno prepričanje. Napadajo celo argumente ali dejanja, ki jih v lastni skupini uporabljajo ali izvajajo sami.
- *Eskalacija nezaupanja*: Manj kot skupini komunicirata, bolj interpretirata druga drugo v kontekstu predsodkov. Skupno razumevanje zdrkne na ničlo. Člani ne zaupajo drugi skupini ali njenim zastopnikom. Sedaj ni več bistveno objektivno reševanje problema, temveč simboličen ali pa dejanski boj.

Adair (1986) in Zvonarević (1989) zaključujeta, da se odnosi med poskupinami, ki so se ujele v to nevarno spiralo, hitro in nevarno slabšajo, zato zahtevajo interveniranje s strani tistega, ki jih lahko – formalno ali neformalno – najbolj kontrolira. Jerovšek (1979) navaja, da ta lahko uporabi metodo dominacije, kompromisa ali arbitraže. Rot (1983) in Stephan (2008) menita, da je najustreznejša rešitev kompromis, ki delno zadovolji obe udeleženi stranki in ki nobeni ne pusti občutka, da je drugi strani kaj podarjenega ali da je zaradi njega kaj v prednosti, Labianka in drugi (1998) pa dodajajo, da je ena izmed tehnik tudi dvig sodelovanja, interakcije in komunikacije preko dela na skupni nalogi pod nadzorstvom vodje oz. mediatorja, ki ga sprejemajo obe strani.

Medtem ko ima določena mera konfliktov, vezanih na nalogo, običajno pozitiven vpliv na produktivnost tima (Amason v Kozlowski in Ilgen 2006, 93), so konflikti v odnosih konsistentno povezani z upadom kohezije, predanosti, zadovoljstva in učinkovitosti članov (Davis in dr. 2004; Jehn in Chatman 2000; Greer in dr. 2008), zmanjšanjem intenzivnosti socialnih odnosov, padcem zanašanja na druge, z odrekanjem pomoči in zadrževanjem informacij (Jones in George v Gubbins in MacCurtain 2008, 579).

2.2.6 Komunikacijska struktura

Komunikacijska struktura razkriva pretok informacij v skupini (Ule 1997). Komunikacijska struktura predstavlja mrežo kanalov, po katerih poteka izmenjava informacij, razkriva naravo

komunikacijskih procesov med posamezniki in skupinami, kaže, kako deluje proces kodiranja¹⁵ in kje je center komunikacij (Jerovšek 1979). Komunikacijska struktura ne odkriva samo komunikacijske kanale, po katerih tečejo informacije, temveč tudi njihovo smer, obseg in vsebino (Rot 1983).

Komunikacijsko strukturo ločujemo glede na smeri komunikacije, centraliziranost in vsebino. Glede na smeri komuniciranja ločujemo (Ule 2004):

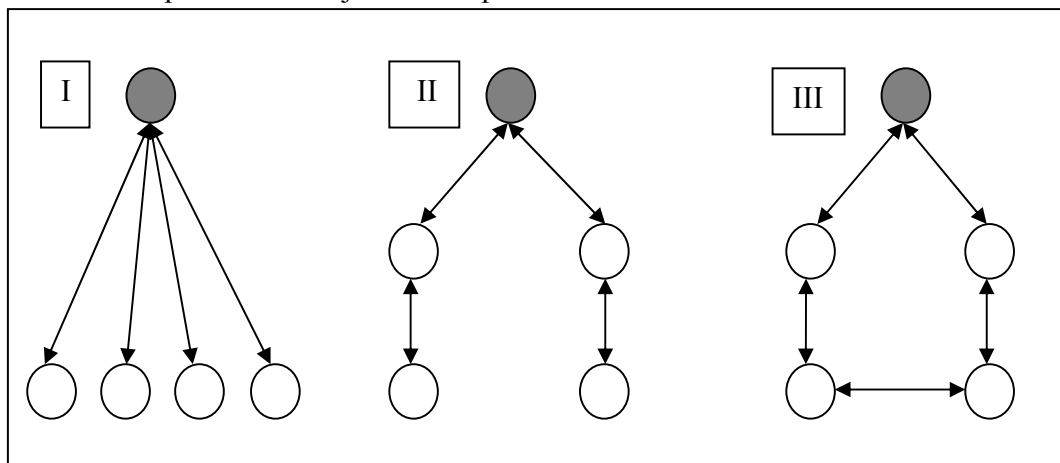
- vertikalno komuniciranje, ki poteka od nadrejenega k podrejenemu in se najpogosteje povezuje z informacijami glede dela, ter
- horizontalno komuniciranje, ki poteka med enakimi po statusu in ki poleg usklajevanja dela običajno služi tudi zadovoljevanju socialnih potreb članov.

Pojem komunikacijske strukture se pogosto enači s pojmom komunikacijske mreže, organigrama, ki razkriva smer pretoka informacij med člani ali skupinami (Rot 1983) in ki služi kot pripomoček za analizo komunikacijske strukture (Ule 2004).

Jerovšek (1979) navaja, da je Leavitt iskal najbolj učinkovito obliko komuniciranja v majhnih skupinah, pri čemer je izdelal tri modele mrež (slika 2.1).

¹⁵ Kodiranje je proces omejevanja in filtriranja informacij (Jerovšek 1979). »Čim bolj ima organizacija zaprt in tog socialni sistem, in čim bolj tog in neprilagodljiv je njen vrednostni sistem, tem bolj selektiven in omejevalen je proces kodiranja, tem manj relevantnih informacij prebija meje organizacije in tem bolj neprožna je narava celotnega komunikacijskega procesa« (Jerovšek 1979, 143).

Slika 2.1: Tipi komunikacijskih mrež po Leavittu



Vir: Jerovšek (1979, 141)

Mreža I razkriva strukturo, imenovano kolo. En član je v središču in neposredno kontaktira z vsemi ostalimi, medtem ko ti ne morejo kontaktirati drug z drugim. V primeru organizacije je to vodja, ki komunicira s podrejenimi brez vmesnih členov. Predstavlja centralizirano komunikacijsko mrežo. Mreža II kaže strukturo, imenovano veriga. En član ima centralni položaj in lahko neposredno komunicira z dvema, posredno pa še z ostalima dvema. Ostali tega ne morejo. V organizaciji je to vodja, katerega centralna vloga je zaradi vmesnih členov že zmanjšana. Mreža postaja decentralizirana. Mreža III je krog. Poleg vertikalne komunikacije se pojavi tudi horizontalna, komunikacijska struktura postane decentralizirana (Jerovšek 1979; Rot 1983; Ule 2004). Slednja dva avtorja dodajata, da obstaja še ena oblika decentralizirane mreže, mreža popolne povezanosti, pri čemer gre za tip III, v kateri pa vsi komunicirajo z vsemi.

Leavitt ugotavlja, da je centralizirana mreža (I, II) najbolj učinkovita, če gre za enostavna in rutinska dela ter dela, ki zahtevajo veliko organiziranja in nadzora, medtem ko so decentralizirane mreže najučinkovitejše pri zahtevnejših delih, ki zahtevajo inovativnost in kreativnost (Jerovšek 1979; Rot 1983; Ule 2004).

Oblika komunikacijske mreže je tesno povezana z obliko organizacije ter sistemom odločanja. Hierarhična organizacija ima centraliziran vzorec odločanja in centralizirano komunikacijsko strukturo (Jerovšek 1979; Ule 2004).

»Čim večja je delovna organizacija in čim višja je delitev dela, tem večja je funkcionalna soodvisnost med posameznimi oddelki in subsistemi in tem večja je potreba po bolj centraliziranem vzorcu odločanja, ki pa je lahko učinkovit samo, če dobiva informacije od spodaj, iz posameznih oddelkov in subsistemov. Če pa je centraliziran vzorec odločanja izrazito hierarhičen, t.j. ko se pojavlja med posameznimi hierarhičnimi nivoji distanca in statusna zaprtost in s tem izrazita odvisnost podrejenih od nadrejenih, potem postane komuniciranje navzgor - v center odločanja – zelo težavno. Podrejeni se v takem izrazito hierarhičnem sistemu pogosto znajde v položaju, ko informacije, ki jih je poslal navzgor, ogrožajo njegovo kariero« (Jerovšek 1979, 154).

Centraliziran vzorec odločanja ima prednost, da predstavlja enoten center zbiranja, obdelovanja in razdeljevanja informacij, ter slabost, da lahko informacije od spodaj prihajajo počasi in v popačeni obliki. Pri decentraliziranem vzorcu odločanja pa je ravno obratno - ima to prednost, da razpolaga z dokajšnjo količino informacij, vendar jih težko integrira in koordinira. (Jerovšek 1979).

2.2.7 Vodenje in odločanje

Gibb (v Rot 1983, 209-211) je po pregledu definicij vodje prišel do zaključka, da le te lahko razdelimo v šest sklopov:

- vodja je dominantna oseba v skupini, ker ima moč in vpliv na obnašanje in aktivnost drugih;
- vodja je ego ideal oziroma identifikacijski model za člane skupine;
- vodja je oseba z najbolj pozitivnim sociometričnim statusom, torej najbolj priljubljen član skupine;
- vodja je oseba, ki ima največji vpliv na druge;
- vodja je oseba, katere vpliv skupina prostovoljno sprejema;
- vodja je oseba, ki opravlja funkcijo vodje.

Iz opredelitev je razvidno, da le zadnja izhaja iz pojma formalne avtoritete. Rot (1983) dodaja, da se za to definicijo odločajo strokovnjaki, ki menijo, da je fenomen vodenja najboljše preučevati preko aktivnosti, ki jih vodja izvaja, torej preko preučevanja upravljanja, ne pa osebnostnih lastnosti vodje in skupinske dinamike, ki vlada med njim in podrejenimi. Rot (1983) in Uletova (1997) navajata, da se najpogosteje vseeno pojavljajo definicije, ki govore o vplivu, ter da Gibb

predlaga delitev pojma na vodjo (*leader*), čigar vpliv temelji na neformalni avtoriteti, ter na šefa oziroma starešino (*head*), ki vzdržuje svoj položaj s formalnimi kriteriji. Podobno meni tudi Zvonarević:

Kadar vpliv vodje ni dvosmeren, temveč enosmeren, kar pomeni, da ima vodja velik vpliv na tiste, ki jih vodi, oni pa ga nanj nimajo (ali pa je le ta minimalen), oziroma če njegov vpliv ni sprejet, temveč vsiljen, takrat ne govorimo več o vodji, temveč o starešini (*head*). Tako, na primer, odnosi med učiteljem in učencem, direktorjem in uslužbencem ter častnikom in vojakom niso odnosi med vodjo in sledilci, temveč odnos med starešino in podrejenim (Zvonarević 1989, 338).

Podobno delitev navajata Adair (1986) in Thompson (2001), vendar ločujeta med vodjo (*leader*) in menedžerjem (*manager*). Čeprav oba postavljata cilje in usmerjata delo ljudi k njihovi realizaciji, vodja to dosega bolj preko dela z ljudmi, menedžer pa bolj preko upravljanja z viri, pri čemer so kadri eden izmed njih. Ta delitev se do določene mere ujema z delitvijo Uletove (1997), ki navaja, da lahko razlikujemo vodjo kot (položaj) osebe ter vodenjem kot odnosom in sredstvom usmerjenega socialnega vplivanja. Vodilni položaj je »mesto« v skupini, ki omogoča maksimalni vpliv in kontrolo nad skupino, vodenje kot odnos pa pomeni socialni vpliv, ki ga ima ena oseba na druge.

Rot (1983) navaja, da se v socialno psihološki literaturi pojavljajo trije termini – vodenje, voditeljstvo (*vođstvo, vođenje, leadership*), vodja in upravljanje (*rukovođenje, management*), med katerimi prihaja tudi do prekrivanja ali zamenjevanja, vendar meni, da so preveč povezani, da bi jih lahko razlikovali kot samostojne entitete. Pod vodenjem razume proces vpliva ene osebe na ostale, pod vodjo osebo, ki ima poseben, vpliven položaj in vlogo v skupini, pod upravljanjem pa osnovne funkcije vodenja, ki so pomembne za obstoj skupine, njeno delovanje in doseganje ciljev. Zvonarević (1989) pojem upravljanja in vodenja loči preko pojma akcijskega ciklusa. Ta predstavlja cikel odločanja, ki gre od priprave aktivnosti (zamisli, informiranja, predlaganja, diskusije) preko odločitve do realizacije le te (izvajanje odločitve, kontrola, evalvacija). Upravljanje je, kot navaja omenjeni avtor, dejavnost vodje, ki se izvaja v fazi priprave aktivnosti in v fazi odločitve, medtem ko je vodenje ožji pojem in označuje dominantno socialno moč samo v določenih fazah cikla, predvsem v fazi izvajanja odločitve.

Rot (1983), Waldstrom (2001) in Goodwin in dr. (2008) navajajo delitev na formalne in neformalne vodje. Formalne vodje so osebe, ki so bile z določenim formalnim aktom (statutom) izbrane in postavljene na organizacijsko predviden položaj vodje. S postavitvijo na mesto vodje dobijo pooblastila za upravljanje in predvidena sredstva moči za realizacijo svojega vpliva. Neformalne vodje so člani z največjim, vendar formalno nepotrjenim vplivom. Rot (1983) nadaljuje, da se neformalne vodje lahko pojavijo tako v neformalnih, kot formalnih skupinah. V formalnih skupinah se pojavijo, kadar formalni vodja ne opravlja uspešno svoje funkcije ali pa prevzamejo vodenje podskupine, ki je nezadovoljna s svojim ali splošnim stanjem skupine, ki ji pripadajo.

Lewin je na podlagi dela s T-skupinami razvil tipologijo treh različnih načinov vodenja (Zvonarević 1989; Ule 1997; Rus 1999):

- *avtokratski (avtoritarni) način*: vodja načrtuje aktivnosti, sprejema odločitve in deli naloge članom sam;
- *demokratski način*: v procesu načrtovanja in odločanja sodelujejo vsi člani. Vodja uporablja dvosmerno komunikacijo, je občutljiv za sugestije članov in raje usmerja skupino k cilju s spodbujanjem, kot pa da bi jo vodil direktivno;
- *laissez faire*: vodja čim manj posega v delo skupine. Je moderator, ki jim prenese nalogo in registrira njihovo uspešnost izvajanja. Člani delajo sami, vendar jim je vodja na razpolago, če rabijo njegov nasvet.

Rot (1983) na podlagi te delitve loči avtokratske in demokratske vodje. Zvonarević (1989) navaja, da je avtokratski stil najprimernejši za vodenje neizkušenih članov ali skupin ter za naloge, ki se morajo izvršiti hitro in brez oklevanja, zato je ostal nujen tako v vojaški kot vrsti civilnih organizacij kot so gasilci, policija in službe za reševanje. Demokratski stil, nadaljuje, je učinkovita metoda vodenja v večini situacij, ker spodbuja člane k maksimalni zavzetosti in iniciativi, medtem ko je laissez faire v praksi redek in omejen na skupine strokovnjakov in specialistov, v kateri je vsak član dovolj strokoven in moralno samokritičen, da lahko svoje delo opravlja neodvisno in samostojno.

Halpin in Winer (v Rot 1983, 228) sta leta 1957 s pomočjo faktorske analize vedenja vodij le te razdelila na dve dimenziji - na tiste, ki so usmerjeni na nalogo in na tiste, ki so usmerjeni na ljudi. Uletova (1997) dodaja, da je ta delitev pogosta se sedaj in da je za prvi tip vodij značilna skrb za doseganje zastavljenega cilja, za drugi tip pa skrb za ohranjanje skladnih medosebnih odnosov, za pravičnost in emocionalno klimo v skupini.

Ta usmerjenost se pokriva z McGregorjevo motivacijsko teorijo X in Y. McGregor (v Burger (2004a, 14-15) je predpostavil obstoj dveh diametralno nasprotnih pogledov na naravo ljudi. Ta dva sklopa je poimenoval teorija X in teorija Y. Če vodje izhajajo iz teorije X, potem so prepričani, da so podrejeni v osnovi leni, pasivni in nezreli in da so kot vodje zadolženi, da jih usmerjajo in kontrolirajo. Kadar pa izhajajo iz teorije Y, pa predpostavljajo, da so podrejeni takšni postali zaradi pritiskov organizacije, da imajo potencial in da lahko sprejemajo odgovornost tako zase kot samostojnejše doseganje organizacijskih ciljev. Vloga vodij je, da ta potencial odkrivajo in razvijajo.

Kasneje so raziskave pokazale, da je delitev usmerjenosti vodenja na ljudi ali na nalogo le preveč dihotomna, zato se je začel postopoma uvajati situacijski pristop, ki trdi, da vsaka situacija zahteva specifičen način razreševanja in vodenja (Ule, 1997). Ti faktorji so velikost skupine, pri čemer večje skupine rabijo bolj formalno vodenje, vrsta naloge, kompetence vodje ter karakteristike podrejenih (Ule 1997; Rot 1983; Zvonarević 1989; Kovack 2008).

Kozlowski in Ilgen (2006) navajata, da pojem vodenja, usmerjenega na nalogo, v moderni literaturi najdemo pod imeni transakcijsko, strukturno-iniciacijsko (*structure-initiating*), nadzorno (*monitoring*), avtoritativno ali direktivno vodenje. Sopomenke za vodenje, usmerjeno na razvoj tima pa so pojmi kot so transformacijsko, upoštevajoče (*consideration*), pospeševalno (*facilitative*) ali participativno vodenje, coaching in opolnomočenje.

2.3 Družba

2.3.1 Organizacijska kultura in klima

Schein (1988) organizacijsko kulturo definira kot vzorec osnovnih predpostavk, ki ga je določena skupina izumila, odkrila ali razvila med iskanjem rešitev za probleme, ki so se pojavili v procesu prilagajanja na okolje in drug drugemu v skupini. Skupina je ta vzorec, ker je kot rešitev deloval dovolj dobro, sprejela kot veljaven in ga začela preko učenja prenašati na nove člane kot pravilen način mišljenja, občutenja in odzivanja na te probleme.¹⁶

Miller (2009) navaja, da so za organizacijsko kulturo, kot jo vidi Schein, značilne sledeče predpostavke:

- organizacijska kultura je skupinski fenomen in izhaja iz človekove potrebe po stabilnosti, konsistentnosti in smislu;
- kultura je relativno stabilen in težko spremenljiv vzorec razmišljanj, ki zajema vrednote, pravila, pričakovana vedenja;
- kultura se razvija, kadar se skupina oziroma organizacija sooča z izzivi iz okolja ali trenji znotraj skupine;
- kultura se prenaša preko procesa socializacije, torej komunikacije in učenja, ki se vrši med starimi in novimi člani organizacije, pri čemer prvi učijo slednje, vendar ta proces ni vedno zgolj enosmeren.

Kultura zajema samoumevne predpostavke, ki vplivajo na način, kako člani skupine razmišljajo, zaznavajo, čutijo in stabilizirajo ta svet. Predpostavke svet osmislijo, ga kategorizirajo in omogočajo odzivanje nanj (Schein 1987; Alvesson 2002). Organizacijska kultura vsebuje predpostavke, verjetja, vrednote in norme, ki si jih delijo člani skupine ali organizacije (Yukl 2002; Cameron in Quinn 2006). Burger (2004a) kulturo enači s skupnim, deljenim sistemom

¹⁶ Scheinova definicija je kompleksna in prevod je težak. V originalni obliki se glasi: »Culture is: 1) a pattern of basic assumptions, 2) invented, discovered or developed by a given group, 3) as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration, 4) that has worked well enough to be considered valid and, therefore 5) is to be taught to new members as the 6) correct way to perceive, think, and feel in reflection to those problems« Schein (1988, 7).

osmislitve (*shared system of meaning*), medtem ko jo Alvesson (2002) enači s pojmom socialne realnosti.¹⁷

Cameron in Quinn (2006) menita, da organizacijska kultura predstavlja prevladujočo ideologijo v določenem podjetju. Gre za serijo nenapisanih in pogosto neizgovorjenih pravil, ki odredajo, kakšno je pravilno razmišljanje, delovanje in vedenje v organizaciji. Je vezno tkivo, ki omogoča stabilnost organizacije kot družbenega sistema. Avtorja nadaljujeta, da se pripadniki kulture največkrat ne zavedajo, vse dokler ni izzvana. To se po njunem mnenju zgodi takrat, ko je pripadnik soočen z drugo kulturo ali pa takrat, ko je zajeta in ubesedena v nek okvir ali model.

Čeprav je organizacijska kultura dejavnik stabilnosti organizacije, pa je lahko – če je pretoga za dinamično okolje, v katerem se nahaja organizacija – tudi njen zaviralni element. Dwivedi (1995) navaja, da se močna, zdrava kultura pojavlja v organizacijah, ki rastejo in se aktivno spreminjajo preko spodbujanja inovativnosti, samostojnosti, prilagodljivosti in razvojem kapacitet za reševanje problemov.

Izgradnja organizacijske kulture tesno povezana z vrednostnim sistemom ustanovitelja, kasneje, ko se organizacija širi, pa še z dejanskim vedenjem vodij (Schein 1987; Yukl 2002). Schein (1987) loči primarne in sekundarne mehanizme oblikovanja kulture. Med osnovne mehanizme oblikovanja kulture prišteva kriterije, ki jih vodje uporabljajo za merjenje, nadzor in nagrajevanje dela podrejenih, reakcije vodje na kritični incident in krize, učenje in mentorstvo vodje, kriterije nagrajevanja in statusa, ter kriterije za selekcijo, napredovanje in izključitev iz organizacije. Sekundarni mehanizmi oblikovanja kulture so struktura organizacije, infrastruktura, formalna organizacijska filozofija, ter obstoječi miti in legende.

Weick in Quinn (v Harrison 2005, 93) menita, da kulturo ne oblikujejo in spreminjajo formalna pravila, temveč predvsem neformalni vzorci delovanja organizacije. Mednje prištevata dejanski sistem dela, vodenja in nagrajevanja (ki se lahko razlikuje od formalno predpisanih oblik), ter vpliv osebnih vezi oziroma socialnih mrež.

¹⁷ Pojem socialne realnosti bo predstavljen v naslednjem razdelku.

Schein (1988) meni, da je do nezavednih predpostavk najtežje priti in da jih je treba ločiti od pojmov vrednot in artefaktov, ki so le odrazi teh predpostavk, čeprav so pogosto uporabljeni za opis kulture. Artefakti, nadaljuje, so vidne organizacijske strukture in procesi, ki sicer odražajo kulturo, vendar jo zunanji opazovalec težko dešifrira brez razlage insiderjev. Vrednote so javno izraženi cilji, ideali, norme, standardi, moralni principi in podobne dimenzije, ki se jih s testi ne da zajeti, se pa običajno merijo preko anketnih vprašalnikov klime. Vendar tudi ti ne morejo odkriti predpostavk. Do teh, zaključuje, je možno priti le preko skrbnega opazovanja in analize anomalij in nekonsistenc v vedenju in mišljenju članov organizacije.

Schein (1999b) v delu *Sence and Nonsense about Culture in Climate* navaja, da je klima zgolj kulturni artefakt in se nanaša na izražene vrednote in izražene skupne predpostavke. Meni tudi, da večina organizacij in vodij, ki govorijo o kulturi, pravzaprav s tem misli klimo.

Ustvarjanje klime odprtosti in timskega dela je danes običajen cilj; in vendar so le redke organizacije dojele, da je zaradi kulturnih predpostavk o individualizmu, privilegijih vodenja in spoštovanju avtoritet zaradi njihovih preteklih dosežkov uvajanje timskega dela praktično nemogoče. (...) Struktura sistema nagrajevanja v večini ameriških podjetij je popolnoma individualistična, zato ni presenetljivo, da večina team building programov prinaša le minimalne in kratkoročne rezultate (Schein 1999b, 2).

Hesselbein in Shinseki (2004) navajata, da pojem organizacijska klima predstavlja sklop čustev članov do svoje organizacije. Izhaja iz skupnosti percepcij in stališč, ki razkrivajo, v kaj člani verjamejo v vsakodnevnem funkcioniranju organizacije. Če klima pomeni, kaj člani do organizacije čutijo zdaj, je kultura sestavljena iz skupnih mnenj, vrednot, ciljev in praks, ki so značilna za celotno organizacijo. Je globlje ukoreninjena in vsebuje bolj trdovratne in dolgotrajne vzorce verjetij in običajev, zaključujeta omenjena avtorja.

Dennison (1996) navaja, da tako klima in kultura opisujeta podoben fenomen – notranje, organizacijsko psihosocialno okolje oziroma skupen, kolektivno definiran socialni kontekst, ki se oblikuje skozi adaptacijo - vendar pa meni, da so med njima tudi razlike. Medtem ko je kultura širši fenomen, ki se oblikuje evolucijsko, je klima bolj odraz trenutnega stanja in razmer. Medtem ko raziskovalci, ki se ukvarjajo s kulturo, govorijo o prikritih predpostavkah, so raziskovalci klime bolj usmerjeni na manifestne prakse - na procese, ki so bolj na površju socialnega vedenja v

organizaciji - ter na mnenja zaposlenih o teh procesih in praksah. Hatala in Fleming (2007) dodajata, da je ena od pomembnih razlik med klimo in kulturo ta, da klima predstavlja prehodno naravo percepcij članov. Klima, kot zaključujeta, predstavlja trenuten posnetek, točko v procesu spreminjanja organizacije.

Raziskovanje področja kulture je običajno teoretično usmerjeno in uporablja kvalitativno metodologijo, raziskovanje klime pa je empirično in uporablja kvantitativno metodologijo (Tašner 2008).

Socialna klima v skupini je način in intenzivnost povezav med člani skupine, ki določa stopnjo povezanosti skupine v celoto, stopnjo solidarnosti med člani, privlačnost za člane skupine, odgovornosti članov do skupinskih nalog (Ule 2004). Zvonarević (1989) navaja, da je socialna klima stanje psihosocialnih odnosov pripadnikov določene socialne skupine in njenih odnosov do skupine v celoti. Dobra klima viša kohezijo in učinkovitost ter se kaže v objektivnih in subjektivnih pokazateljih. Objektivni pokazatelji negativne klime so stopnja napetosti in konfliktov, absentizem in fluktuacija, nezainteresiranost za delo ali skupino, ustvarjanje podskupin in klik ter povečana uporaba skupinskega pritiska. Subjektivni pokazatelji dobre klime, zaključuje Zvonarević, pa so občutek pripadnosti skupini, občutek lojalnosti in solidarnosti, občutek kolektivne moči, angažiranosti ter zadovoljstva s skupino.

2.3.2 Socialna realnost

Pojem socialne realnosti je eden središčnih pojmov socialne psihologije. Med najpomembnejšimi avtorji sta Durkheim s svojim pojmom kolektivnih reprezentacij, ter Moscovici s pojmom socialnih reprezentacij.

Durkheim (v Pickering 2000, 140-141) je razumel kolektivne reprezentacije kot tip mentalne entitete, ki je deljen med člani družbe. Med kulturne kolektivne reprezentacije ni vključeval le religiozne in moralne ideje, temveč tudi kategorije vzročnosti, substance, prostora in časa. Trdil je, da nastajajo s fuzijo individualnih reprezentacij. Z delitvijo moralnih in drugih konceptov člani

dobijo mentalna stanja z istimi reprezentacijskimi vsebinami. Radcliffe-Brown (v Pickering 2000, 140) je kolektivne reprezentacije razumel kot mite, rituale, simbole, podobe in artefakte .

Teorija socialnih reprezentacij Serga Moscovicija je nadgradnja Durkheimovega koncepta kolektivnih reprezentacij, predstavlja socialno konstruktivistični pristop k fenomenu znanja in postaja ena glavnih raziskovalnih paradigem v evropski socialni psihologiji (Saito 2000).

Socialne reprezentacije so zbir konceptov, trditev in razlag, ki nastajajo preko vsakodnevne medosebne komunikacije. Socialne reprezentacije v naši kulturi so ekvivalentne mitom in verjetjem tradicionalnih kultur. Lahko bi rekli, da so moderna verzija zdrave pameti (Moscovici v Saito 2000, 171).

Socialne reprezentacije predstavljajo socialno konstruirano in deljeno socialno realnost med člani skupine. Segajo od hegemonskih struktur, ki so deljene med člani družbe in znotraj celotnega naroda, pa do visoko specializiranih struktur znanja, ki si ga delijo člani podskupine (Moscovici v Bar-Tal 2000, 26).

Bar-Tal (2000) v svoji knjigi *Shared Beliefs in a Society: Social Psychological Analysis* opravi študijo Moscovicijevega opusa del. Navaja, da so Moscovicijeve socialne reprezentacije sistem vrednot, idej in praks, ki omogočajo ljudem, da se orientirajo in obvladajo materialni svet. Deli si jih veliko število ljudi in se prenašajo iz generacije v generacijo, pri čemer jih slednje prevzamejo nezavedno, preko komunikacije in stikov. Socialne reprezentacije imajo ključno vlogo v vsaki skupini, ker omogočajo razumevanje fizične, družbene in kulturne realnosti. Omogočajo klasifikacijo ljudi in objektov, primerjavo in razlago vedenj in klasifikacijo delov našega socialnega okolja. Reprezentacije krepijo socialno identiteto in določajo meje med skupinami, ker diferencirajo med tistimi, ki so ji delijo in tistimi, ki si jo ne. Med seboj se namreč razumejo in lahko komunicirajo le tisti, ki si jo delijo.

Podobnosti konceptov kolektivnih in socialnih reprezentacij s pojmom klime in kulture, kot jo definira Schein, predvsem pa z njegovim konceptom prikritih predpostavk, so velike. Schein (2006) v svojem članku *From Brainwashing to Organizational Therapy* navaja, da si ljudje delimo kolektivno razumevanje sveta, norme in prikrite predpostavke. Te definirajo realnost, posameznikovo identiteto in pripadnost skupini. Posameznik je preko teh mehanizmov vpet v

skupino, zato sprememba posameznikovih prikritih predpostavk ni možna brez spreminjanja celotne skupine, kateri pripada. Lahko jo sicer spreminja vodja, nadaljuje, vendar samo s silo in še takrat bo do sprememb v ljudeh prišlo le, če bodo ocenili, da novo vedenje, ki izhaja iz zapovedanih norm, v resnici deluje bolje. Schein zaključuje, da se kulturo sicer lahko uniči preko uničenja organizacije kot kulturne entitete, torej z odstranitvijo ljudi, ki so nosilci kulture, toda predpostavke bodo živele naprej v posameznikih kot del njihove identitete. Izraz, ki ga uporablja Schein (1987), je tudi »skupno razumevanje« (*shared understanding*), ki ga definira kot skupni, deljen pogled na določen problem in na nabor obstoječih rešitev. Ti skupinski vzorci razmišljanja se razvijajo skozi interakcijo oziroma socializacijo (Labianca in dr. 1998; Gubbins in MacCurtain 2008), še najhitreje pa se oblikujejo v razmerah čustvene frustriranosti (Adair 1986; Schein 1987).

Podoben je pojem mentalnih modelov. Mathieu in drugi (2000) mentalne modele definirajo kot organizirane strukture znanja, ki omogočajo posamezniku interakcijo z okoljem. Ljudem omogočajo napovedovanje in razlago sveta okrog njih, prepoznavanje in pomnjenje odnosov med komponentami okolja ter zmožnost pričakovanja, kaj se bo najverjetneje zgodilo. Zvrst mentalnih modelov je *timski* mentalni model, ki ga Klimoski in Mohammed (v Kozlowski in Ilgen 2006, 83) definirata kot med člani tima deljen, in na timsko okolje vezan sistem razumevanj, znanj ali verjetij. Podoben pojem je *skupni* mentalni model, ki ga Stout in drugi (1999) definirajo kot sposobnost članov, da napovedujejo, kaj bodo naredili njihovi tovariši in kaj bodo potrebovali, da bodo lahko dejanje uspešno izvršili. Po njihovem mnenju je skupni mentalni model predpogoj za fleksibilnost tima. Tudi Mintzberg (1994) mentalne modele definira kot sredstvo, preko katerega ljudje (vodje) interpretirajo svet okrog njih, Kiesler in Sproull (1982) pa dodajata, da je vedenje vodje pogojeno z mentalnimi reprezentacijami sveta in da te reprezentacije verjetneje izhajajo bolj iz zgodovinskih kot trenutnih okolij.

Knight in drugi (1999) navajajo, da ima v literaturi pojem mentalnega modela vrsto sopomenk. Te so: strukture znanja, sheme, implicitne teorije, mentalne reprezentacije sveta, deljene kognicije, timski mentalni modeli, kolektivni kognitivni zemljevid, dominantna logika in strateški konsenz.

Frey (2004) navaja predpostavke, ki jih pri študiju skupine uporablja simbolično interpretativni pristop:

- pojem skupine je socialno konstruiran koncept in ne enota, ki bi obstajala v nekem objektivnem smislu;
- kot socialno konstruiran koncept skupina ni zbirnik s fiksno lokacijo, statičnimi mejami ali eksistenco, ločeno od okolja, v katerem se nahaja. Ravno obratno, zanjo so značilne prepustne in spremenljive meje ter soodvisnost od njenega konteksta;
- socialna konstrukcija skupine se vrši preko simboličnih aktivnosti med člani. Te aktivnosti se odvijajo med druženji in oblikujejo skupno realnost, ki jih poveže v skupino;
- študij skupine zahteva uporabo metod, ki omogočajo interpretacijo simbolov v skupinski dinamiki.

3 TIMSKE TEORIJE IN PRAKSE

Medtem ko je bilo prejšnje poglavje predstavitev tima kot skupine in je temeljilo na osnovah socialne psihologije, je to poglavje pogled na tim kot pojem organizacijskih ved in področja organizacijskega razvoja.¹⁸

3.1 Teorija organizacij

Nastanek in razvoj pojma tima je povezan z razvojem teorije organizacij. Temelje delovanja organizacij je postavila klasična teorija organizacij, v kateri koncept tima, kot ga poznamo danes, še ni bil poznan. Rot (1983) navaja, da je tega uvedla behavioristična šola, ki je tim predlagala kot sredstvo za izboljšanje zadovoljstva, motiviranosti in osebnostne rasti delavcev, kar naj bi posledično vodilo v tudi v večjo produktivnost podjetja. S sistemsko šolo se je ta, pretežno psihološka interpretacija tima, začela umikati razumevanju, da je tim vpet v širše organizacijsko okolje in da njegova uspešnost delovanja ne temelji samo na izboljšanju odnosov, temveč je odvisna tudi od serije organizacijskih dejavnikov. Kontingenčna šola je storila še korak naprej in pokazala, da je organizacija – in z njo tudi tim - odvisen tudi od postulatov širšega okolja (Katz in Kahn v Rot 1983, 94; Hodge in Anthony 1988). Pregled osnovnih značilnosti posameznih šol teorije organizacij predstavlja tabela 3.1, koncepti šol, ki so najtesneje povezani s pojmom tima, pa bodo predstavljeni v naslednjih dveh razdelkih.

¹⁸ OR je proces uporabe principov in praks behavioralne znanosti za izboljšanje učinkovitosti delovanja organizacije preko razvoja njenih strategij, struktur in procesov (Cummings 2004).

Tabela 3.1: Razvoj teorije organizacij

Šola	Glavni koncepti	Teoretični temelji	Prednosti	Slabosti
Klasična (1890-1930)	Delitev dela Funkcionalni procesi Struktura Kontrola	Inženiring Ekonomija	Postavi osnovne teoreme teorije organizacij Osnove načrtovanja organizacij	Racionalizem Zanemarjanje človeškega dejavnika Stabilnost in neodvisnost od okolja
Behavioristična (1930-1960)	Teorija motivacije in potreb Komunikacija Teorija vodenja Skupinska dinamika Medosebni odnosi	Psihologija Sociologija Antropologija	Vloga človeka in skupine pri uspešnosti delovanja organizacije Obstoj neformalne plati organizacije Oblikuje današnje razumevanje organizacijske teorije (ta zopet oživi preko preučevanja japonskega tipa menedžmenta)	S fokusom na človeški dejavnik zanemarjajo ostale vidike organizacije (načrtovanje dela, metode in tehnologijo) Fokus na deskriptivne metode
Sistemska (1960-zdaj)	Kvantitativne tehnike Holizem Odprt/zaprt sistem Makro perspektiva Funkcionalizem	Matematika Inženiring Informac. vede Biologija	Kombinira klasično in behavioristično šolo Organizacija je celota Povezanost kvalitativnih in kvantitativnih tehnik Ravnovesje z okoljem Pomen povratnih informacij Input-proces-output Grafična, otipljiva oblika dojetja organizacije	Poenostavlja stanje V odprtih sistemih preveč variabel za izdelavo modela Abstraktno, nepraktično Poenostavi kompleksnost z relacijo vzrok - posledica
Kontingenčna (1965-zdaj)	Odprti sistemi Dinamični odnos	Sociologija Teorije vodenja Industrijski inženiring	Dopolni konstrukt sistemske šole - organizacija je odprt sistem Principi delovanja in zgradba organizacije so odvisni od razmer	Podobno kot sistemska šola

Vir: povzeto po Hodge in Anthony (1988) in McLean (2005).

3.1.1 Behavioristična šola

Koncept tima ima korenine v raziskavah delovanja skupin, ki so jih izvajali večinoma psihologi v prvi polovici prejšnjega stoletja, za aplikacijo njihovih dognanj v organizacije pa ima največ zaslug sociotehnično gibanje iz petdesetih let (French in Bell 1984; Jirotko in dr. 1992; Offermann in Spiros 2001; Bunker in dr. 2004). Predstavniki te, v teoriji organizacij poimenovane behavioristične smeri¹⁹ smeri, so se usmerili predvsem na preučevanje vloge človeka in skupinskih procesov pri uspešnosti delovanja organizacije (Hodge in Anthony 1988; Ule 1997) in njim gre zasluga, da so se med dejavniki učinkovitega delovanja organizacije pojavili pojmi kot so motivacija, zadovoljstvo delavcev, vpliv potreb in čustev na delovno storilnost, pripadnost skupini, pomen sodelovanja in odsotnosti konfliktov, komunikacija in povratna informacija, skupinske norme, stili vodenja, avtonomija in participacija podrejenih pri odločitvah (Jerovšek 1972; Rot 1983; Hodge in Anthony 1988; Cummings 2004; McLean 2005).

Med avtorje, ki so na uvajanje timskega dela v organizacije vplivali najbolj neposredno, spadajo Lewin, McGregor, Likert ter Chris Argyris, med združenji pa Lewinov inštitut *National Training Laboratories* (NTL) v ZDA ter Bionov inštitut *Tavistock Institute of Human Relations* (TIHR) v Veliki Britaniji (French in Bell 1984; Jirotko in dr. 1992; Cummings 2004; Schein v Burger 2004b, 8; Kayes in dr. 2005).

Argyris (v Werner in Desimone 2009, 467) je izhajal iz predpostavke, da ima človek svobodno voljo, željo po spremembi, svobodno izbiro in lastništvo nad svojimi odločitvami. Lahko se spreminja in izboljšuje, če dobi dodatne informacije, s katerimi lahko ponovno ocenjuje situacije in samega sebe. Argyrisovo delo, zaključujeta Werner in Desimone, je vplivalo na team building tehnike kot so procesno svetovanje, razjasnitev vlog in konfrontacijski sestanki.

McGregor (v French in Bell 1984, 139) je poudaril kriterije dobro delujoče skupine, ki so med zagovorniki timskega dela v organizacijah aktualni še danes. Trdil je, da bo skupina, ki izpolnjuje

¹⁹ Medtem ko Hodge in Anthony (1988) to gibanje poimenujeta behavioristična šola, ga najdemo še pod imeni »human relations« šola (Jerovšek, 1972; Rot 1983) ali socialno psihološko gibanje (Paris in dr. 2000; Offermann in Spiros 2001).

spodaj našteje kriterije, uspešneje opravila nalogo in obenem zadovoljila še osebne in medosebne potrebe članov. Ti kriteriji so:

- atmosfera je umirjena, udobna in neformalna,
- skupinska naloga je vsem razumljena in sprejeta,
- člani poslušajo drug drugega in veliko je diskusije o nalogah,
- člani izražajo čustva in ideje,
- konflikti in nesoglasja so prisotni, vendar omejeni na ideje in metode,
- skupina se samozaveda svojega delovanja,
- odločitve so običajno vezane na konsenz in
- ko je sprejet način delovanja, so izdelane jasne naloge, ki so nato sprejete s strani članov.

Lewin je, med drugim razvil tehniko T-skupin²⁰, imenovano tudi trening senzitivnosti. Kayes in drugi (2005) navajajo, da je njegovo delo s T-skupinami pokazalo na tri dejavnike, ki so v teoriji timskega učenja ključni še danes: na vlogo vodje, na vlogo kontinuiranega učenja in na pomen skupinskega, analitičnega razgovora o pridobljenih izkušnjah v procesu razvoja tima. Tehnika T-skupin se je iz laboratorijev NTL kmalu prenesla v organizacijsko okolje (Bunker in dr. 2004), kar se pojmuje kot začetek organizacijskega razvoja (Argyris v Cummings 2004, 27; Bunker in dr. 2004; Burger 2004b). Njena aplikacija v organizacijsko okolje je vodila v razvoj tehnik za izboljšanje socialnih procesov v organizacijah kot so team building, procesno svetovanje in konfrontacijski sestanki (Cummings 2004).²¹ Delo Lewina in kolegov je v organizacijsko okolje vneslo pojme kot so akcijsko raziskovanje, samoupravni tim ter povratna informacija, sistem programov usposabljanj, uporabo intervjujev odprtega tipa (McLean 2005) ter idejo prednosti demokratičnega vodenja in odnosov pred avtoritativizmom (Ule 1997).

Akcijsko raziskovanje je pomemben pojem v OR. Cummings (2004) navaja, da akcijski načrt razvijejo John Collier, Lewin in kolegi. Z njim pokažejo, da je znanstveno raziskovanje možno vključiti tudi v razvoj organizacije, vendar le, če so izsledki raziskave tesno povezani s posledično akcijo oziroma intervencijo. Je visoko sodelovalen in vključuje tako raziskovalca kot člane

²⁰ T-skupine so male, nestrukturirane skupine, ki se preko interakcije učijo o skupinski dinamiki, vodenju, medosebnih odnosih in osebni rasti (Bradford v Cummings 2004, 27).

²¹ Gre za tehnike razvoja timov, ki temeljijo na skupinski dinamiki in so predstavljene v razdelku 3.2.3.

organizacije. Cassell in Johnson (2006) dodajata, da je za akcijski načrt značilen cikel identifikacije problema, ki vodi v diagnozo, ta v planiranje, to v intervencijo in ta v evalvacijo rezultatov aktivnosti s ciljem učenja in planiranja nove intervence.

TIHR, ustanovljen leta 1946, so sestavljali britanski psihoanalitiki, ki so med vojno delovali kot vojaški terapevti, v začetku petdesetih let pa so začeli sodelovati v industrijskih projektih. Pripadnik TIHR je bil tudi Trist in njegova študija britanskih rudarjev se, skupaj z deli Douglasa McGregorja v Union Carbide, Sheperda in Blaka v Esso Standard Oil ter McGregorja in Bechara v General Mills, uvršča med pionirska dela preučevanja socialnih procesov v organizacijah (French v Cummings 2004, 27). Trist je začetnik sociotehničnega gibanja (McLean 2005) in ima, skupaj s skandinavskimi kolegi ter Frederickom Herzbergom, pomembno vlogo pri uvajanju timskega dela v podjetja (Cummings 2004).

Sociotehnični (ST) pristop teži k integraciji tehnologije in ljudi. ST sistemi kažejo, da so v organizacijah, kjer so dela visoko soodvisna in zahtevajo pomembno odločanje, opolnomočeni timi najučinkovitejša oblika dela (Cummings in Srivastava v Cummings 2004, 28). Danes je tak način dela temelj delovanja mnogih organizacij (Cummings 2004).

Zagovorniki sociotehničnih sistemov so bili začetniki ideje o načrtovanju delovnih mest, ki bi zadostila tako socialnim potrebam človeka kot tehničnim potrebam organizacije. Zagovorniki so predlagali time kot osnovne delovne enote v organizacijah. Eric Trist je bil eden začetnikov tega dela, izhajajoč iz eksperimentov v rudnikih leta 1951. Pionirsko delo Trista in ostalih zagovornikov sociotehničnih sistemov je vodilo do razvoja na timu temelječih organizacij v 60. in 70. letih v podjetjih kot so Procter & Gamble in General Foods. Te organizacije so uporabljale tim kot osnovno delovno enoto, ostanek organizacije pa je služil njegovi podpori. Uspeh teh zgodnjih začetkov je vodil v uvajanje delovnih timov tudi v ostalih organizacijah. Primeri so Cummings Engine 1973, Digital Equipment Corporation 1982, Textronix 1983, General Electric 1985, LTV Steel 1985, Champions International 1985, Caterpillar 1986, Boeing 1987, A.O. Smith 1987. Uspehi, ki so jih imele organizacije v 70. in 80. letih so pokazali, da timsko delo ni modna muha, ampak da je lahko, v ustreznih razmerah, bolj učinkovit način dela kot tradicionalna organizacija dela in hierarhična organiziranost podjetij (Schonk 1997, 2-3).

Behavioristična šola ima, kljub postavitvi temeljnih pojmov tima in timskega dela, svoje omejitve. Kritiki ji očitajo, da so se preveč usmerili na človeški faktor in s tem zanemarili ostale dejavnike delovanja organizacije, kot so tehnologija, metode in načrtovanje dela (Hodge in Anthony 1988), kakor tudi, da so bile njihove teorije delovanja skupin razvite predvsem v laboratorijskih pogojih, kar zmanjša možnost njihove preslikave na organizacijsko okolje (Offerman in Spiros 2001).

3.1.2 Kontingenčna in sistemska šola

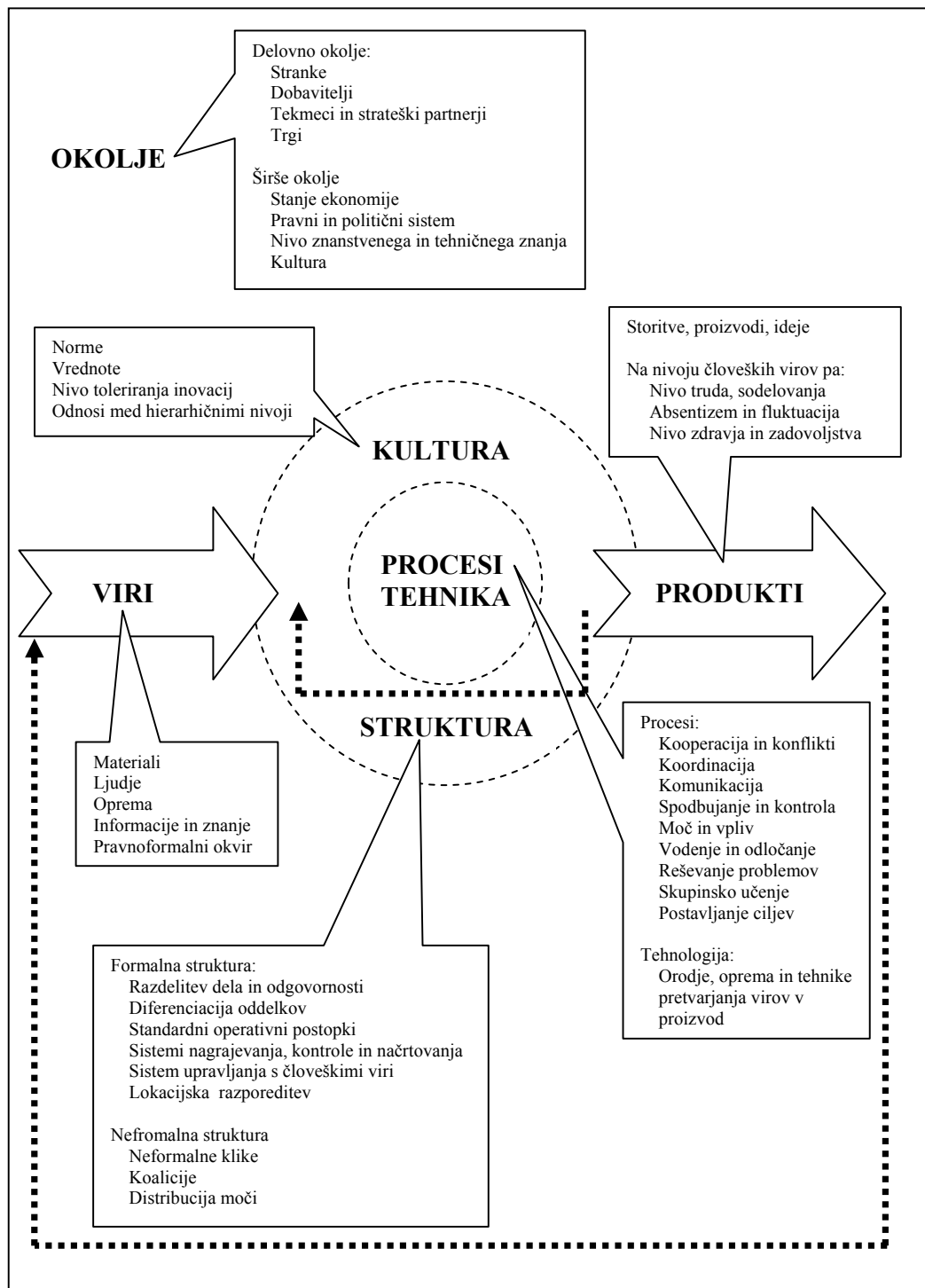
Ti šoli sta tesno povezani s teorijo odprtega sistema, za katero Rot (1983) navaja, da izhaja iz predpostavk, da je sistem (skupina) sestavljena iz delov, ki so preko vzajemnega dinamičnega odnosa integrirani v celoto. Ta sistem ni samo odprt v svoje okolje, temveč je od njega tudi odvisen. Rot nadaljuje, da sta Katz in Kahn v njuni teoriji organizacije kot odprtega sistema postavila sledeče postulate:

- organizacija je socialni sistem, ki je povezan s svojim okoljem in od njega prejema energijo v obliki materialov in ljudi;
- vnešena energija se v organizaciji pretvarja preko organizirane aktivnosti ljudi;
- v organizaciji transformirana energija se izloči kot produkt, pri čemer je ta lahko v obliki izdelka, idej ali usposobljenih ljudi;
- okolje ta produkt prejme in zopet nudi novo energijo organizaciji, s čemer je krog sklenjen;
- organizacija, ki vase vnaša več energije kot jo trenutno troši, preprečuje negativno entropijo oziroma svoj propad;
- obstoj organizacije je možen tudi zato, ker ta iz okolja, poleg ostalega, prejema tudi informacije o sebi, o okolju in o reakciji okolja nanjo, te informacije pa ji omogočajo prilagajanje lastnega delovanja;
- v organizaciji se vzdržuje dinamična homeostaza (ravnotežje) preko uravnoveženega vnosa in iznosa energije;
- organizacija je dinamični, evolucijski sistem, saj se prilagaja okolju preko večanja števila svojih delov, z njihovo diferenciacijo in specializacijo; ter

- organizacije so zaradi inventivnosti njenih članov med seboj različne in lahko iste cilje dosežajo na različne načine.

Harrison (2005) navaja, da je organizacija, gledana s stališča odprtega sistema, dinamična celota strukture, procesov, tehnologije in kulture, ki je preko prepustnih meja povezana s svojim okoljem. Okolje je njen referenčni (poslovni, pravnoformalni in kulturni) okvir ter izvor virov, ki jih potrebuje za svoje delovanje. Delovanje organizacije je odvisno od njenega kulturnega okvirja (njenih norm, vrednot in pripravljenosti za inovacije) ter strukture, ki se sestoji iz formalne strukture predpisanih postopkov in sistemov ter neformalne mreže moči in koalicij. Znotraj sistema strukture in kulture se vršijo skupinski procesi sodelovanja in koordiniranega delovanja zaposlenih, ki preko orodij oziroma tehnologije pretvarjajo vire v produkt. Ta se v okolje vrača v obliki storitev, proizvodov ali idej, kar vpliva na nov odziv okolja (kar predstavlja zunanjo povratno zanko), sam proces proizvodnje pa povzroča tudi spremembe v obstoječih organizacijskih strukturah in procesih, kar predstavlja notranjo povratno zanko. Ta, zaključuje Harrison, pa je pogoj za učenje in s tem kontinuiran razvoj organizacije. Model predstavlja slika 3.1.

Slika 3.1: Model odprtega sistema po Harrisonu



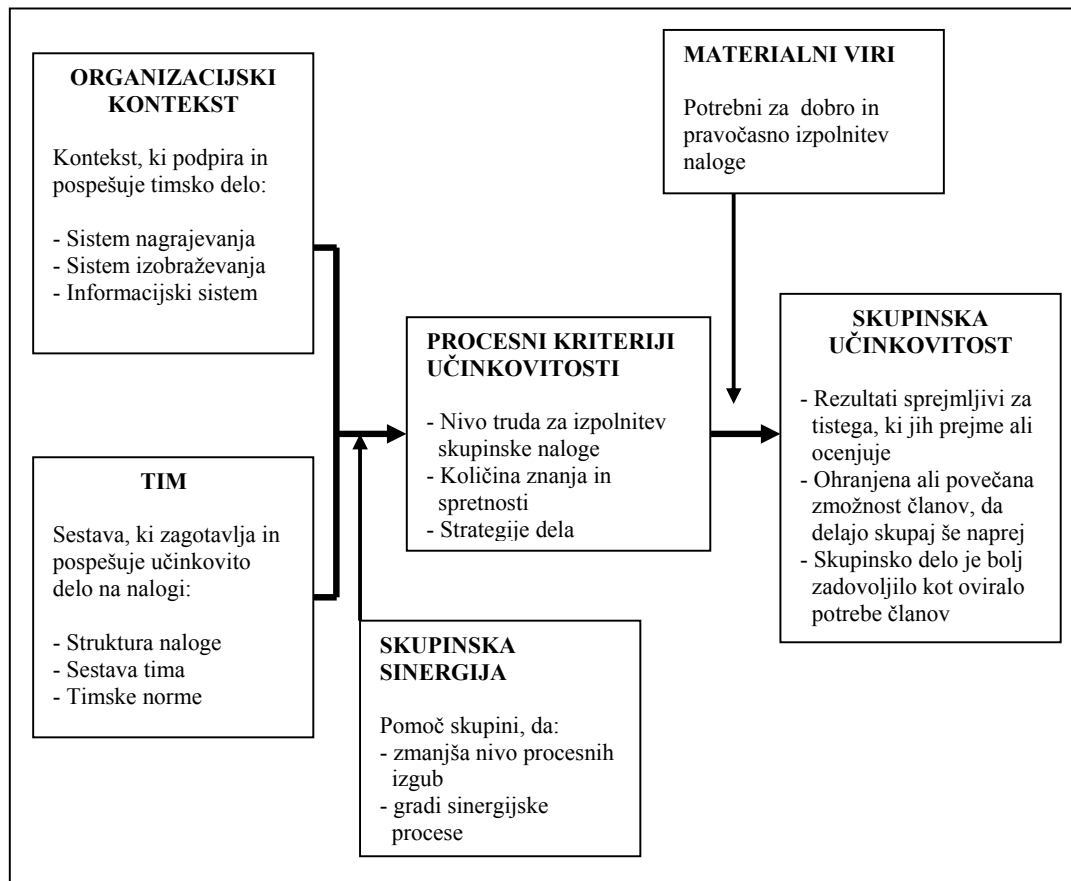
Vir: Harrison (2005, 27-29).

Paris in dr. (2000) navajajo, da so bile prve teorije tima bolj deskriptivne narave, vendar so s časom postajale čedalje bolj normirane. Večina modernih teorij tima je v obliki normativnih *input – proces – output* (I-P-O) modelov (Paris in dr. 2000; Mathieu in dr. 2000; Ilgen in dr. 2005; Kozlowski in Ilgen 2006), pri katerem so določene variable – kot so spremenljivke okolja, organizacije, posameznika in tima - vnešene v sistem, sledi timsko delo, temu pa sledi še ustrezen rezultat (Paris in dr. 2000).

Kozlowski in Ilgen (2006) navajata, da se v okviru I-P-O modelov izraz *input* navezuje na zgradbo tima, v smislu konstelacije individualnih karakteristik članov tima ter individualnih, timskih in organizacijskih virov, ki so na razpolago. *Procesi*, nadaljujeta, so dejavnosti, ki jih opravljajo člani tima, kombiniranje njihovih virov za uspešno (ali pa neuspešno) doseganje cilja. *Procesi* so mediator, ki spreminjaja *input* v *output*. Čeprav so timski procesi v osnovi dinamični, so najpogostejše razumljeni kot statičen pojem, kot konstrukt, ki se izoblikuje skozi čas, preko interakcij med člani tima in procesom razvoja tima. *Output*, zaključujeta, ima tri različne dimenzije. Pomeni stopnjo: (a) uspešnosti, merjene s strani relevantne osebe, ki ni član tima, (b) zadovoljevanja potreb članov tima in (c) pripravljenosti članov, da ostanejo v timu.

Ilgen (v Paris in dr. 2000) dodaja, da nekateri I-P-O modeli vključujejo tudi dinamične spremembe preko uvedbe povratne zanke. Kozlowski in Ilgen (2006) menita, da so normativni modeli učinkoviti za osvetlitev dejavnikov, ki jih je treba upoštevati pri konfiguraciji tima. Kažejo na potrebo po grajenju širše organizacijske strukture, ki bo s svojimi sistemi nagrajevanja, izobraževanja in informiranja podpirala tim, na potrebo po načrtovanju tima, ki bo temeljil na kompetencah, na pomen svetovalcev pri razvoju tima in na potrebo po zadostni količini virov za delovanje in razvoj tima. Primer I-P-O modela, ki tovrstne dejavnike kar najjasneje osvetljuje, je Model učinkovitega tima (*Team effectiveness model*, TEM), ki ga je razvil Salas s sodelavci leta 1992 (slika 3.2).

Slika 3.2: Model učinkovitega tima Salasa in drugih.



Vir: Essens in dr. (2005, 4-4).

Ilgen in drugi (2005) menijo, da ima I-P-O model tudi svoje pomanjkljivosti. Te so, po njihovem mnenju, povezane z mehanicističnim in poenostavljenim pristopom tega modela, ki zanemara tako vlogo čustvenih in kognitivnih komponent, kot tudi zapletenejšo, soodvisno in pogosto nelinearno interakcijo posameznih dejavnikov tima. Tudi Porras in Robertson (1987) menita, da so tovrstni modeli običajno preveč enostavni, imajo omejeno število spremenljivk, so preveč linearne narave in temeljijo na nejasnih ali nedoločljivih modelih organizacij. Zachary in drugi (2001) menijo, da normativni modeli odražajo orientiranost na sistem brez ljudi, kot da bi bila vloga človeka nepomembna, težko določljiva ali pa oboje. Menijo, da kritičnost do tovrstnih modelov raste, ker se v praksi pogosto izkažejo kot neuporabni, težko razumljivi ali nekoristni v

sistemu kadrovanja. Schein (2006) ocenjuje, da normativni modeli ne vsebujejo nobenih teoretičnih predpostavk o zdravju oziroma patologiji organizacije. Essens in drugi (2005) menijo, da so I-P-O modeli sicer koristni za razumevanje timskih procesov kot ključnega dejavnika timske učinkovitosti, vendar po njihovem mnenju vzbujajo predstavo, da je timska učinkovitost končno stanje, ne pa stalno razvijajoč se proces. Kljub velikemu številu timskih modelov do sedaj ni bil splošno sprejet in potrjen še noben (Henderson in Walkinshaw v Essens in drugi 2005, 4-1).

Kozlowski in Ilgen (2006) v svojem pregledu zgodovine dela s timi zaključita, da v zadnjem desetletju pri razvoju timov prevladuje trend dinamičnega in multidimenzionalnega pogleda na tim, pri čemer se raziskovalci usmerjajo predvsem na procesni vidik delovanja timov. Poudarita pa tudi, da so dinamična področja timov v sodobni raziskovalni dejavnosti zanemarljivo področje, ki bo v bodoče zahteval več teoretične in empirične pozornosti. Tudi Gibson in dr. (1994) menijo, da sprejetost normativnih, vedenjskih razlag tima ni pomenila zatona dinamičnega pogleda na tim.

3.2 Organizacijski razvoj

OR je proces uporabe principov in praks behavioralne znanosti²² za izboljšanje učinkovitosti delovanja organizacije preko razvoja njenih strategij, struktur in procesov (Cummings 2004). OR je proces sistematičnega uvažanja sprememb v organizacijo, s ciljem izboljšanja njenega delovanja (Lynham 2004). OR je serija načrtovanih procesov, preko katerih se identificirajo, uporabijo in razvijajo človeški viri s ciljem krepitev organizacijske učinkovitosti preko večanja njene sposobnosti planiranja in reševanja težav (French in Bell 1984)

Egan (2001) je po pregledu različnih definicij ugotovil, da so cilji OR: pomlajevanje organizacije; sprememba organizacijske kulture; povečanje konkurenčnosti in profitabilnosti podjetja; zagotavljanje zdravja in blagostanja organizacije in zaposlenih; pospeševanje učenja in razvoja;

²² Ta izraz je v definicijah OR pogost. Izraz behavioralna znanost v slovenščini nima sopomenke. »Behavioralna znanost je veja znanosti (kot na primer psihologija, sociologija in antropologija), ki se ukvarja s človeškim vedenjem in poskuša generalizirati človeško vedenje v družbi« (spletni slovar Merriam-Webster). Izraz je usmerjen na manifestno vedenje in torej ožji od pojma družbenih ved (social science), ki ga isti slovar definira kot »vejo znanosti, ki se ukvarja z institucijami in delovanjem človeške družbe in z medosebnimi odnosi posameznikov kot članov družbe«. V psihologiji je behaviorizem ena od smeri, ki se je razvila v ZDA in je usmerjena na vedenje - in ne na prikrita duševna procesa - posameznika. V bolnišnici v ZDA, kjer sem stažiral, je izraz behavioral department označeval psihološko/psihiatrični dispanzer.

dvig sposobnost reševanja problemov; dvig učinkovitosti; povzročanje ali obvladovanje sprememb; utrjevanje sistema in izboljševanje procesov; podpiranje prilagajanje spremembam.

Ključne lastnosti OR so (Cummings 2004; McLean 2005; Jamieson 2006):

- je interdisciplinarni in prvenstveno behavioralen pristop, ki črpa znanja iz področij, kot so organizacijsko vedenje, management, upravne vede, ekonomija, psihologija, sociologija, antropologija, učenje in svetovanje,
- njegov osnovni cilj je izboljšanje organizacijske učinkovitosti;
- ciljne skupine so vsi nivoji, od celotne organizacije, preko oddelkov in delovnih skupin do posameznika;
- OR priznava pomen podpore in udeležbe vodstva pri izvajanju sprememb, vendar zagovarja tudi pristop od spodaj navzgor, kadar kultura organizacije to dopušča;
- je planirana in dolgoročna strategija za spremembo organizacije, čeprav priznava tudi pomen fleksibilnosti in prilagajanja trenutnim pogojem;
- OR uporablja princip sodelovanja vseh, ki se jih sprememba tiče;
- je učni program, ki temelji na razvoju vrednot, stališč, norm in vodstvenih praks s ciljem izgradnje zdrave organizacijske klime, ki nagraduje zdravo vedenje. OR izhaja iz humanističnih vrednot.
- njegova analiza in diagnoza organizacij temelji na zbiranju podatkov (*data based approach*);
- usmerjajo jo akterji sprememb (*change agents*), timi sprememb (*change teams*) in linijski vodje, ki so bolj v vlogi moderatorjev, učiteljev in coachov, kot pa ekspertov;
- zajema planirane intervence in izboljšave organizacijskih procesov in struktur, pri čemer uporablja princip akcijskega raziskovanja. Zahteva sposobnost dela tako s posameznikom, kot s skupinami in organizacijo kot celoto.

OR izhaja iz humanistične veje psihologije, ki trdi, da je človek svobodno, misleče bitje s potencialom za osebno rast. Te vrednote poskuša vpeljati v organizacijsko okolje s ciljem, da bo ta posledično postala učinkovitejša (Rot 1983; Burger 2004b; Cummings 2004; Schein 2006). Vendar humanistično izhodišče ne velja za vse OR strokovnjake. Določene raziskave razkrivajo njihovo usmerjenost na učinkovitost oziroma dobiček podjetja (Wright 2008). Nekateri kritiki

trdijo, da gre samo za novo, bolj sofisticirano orodje za zvečanje kontrole nad podrejenimi, za doseganje večje produktivnosti ob manjšem odporu (Thompson in Ackroyd 1995). OR svetovalci imajo različna predznanja in nejasne vrednostne sisteme (Worley 2002). Konfliktnost vrednot povzame Bradford:

V OR vlada zmeda vrednot. Po eni strani trdi, da je trdno zakoreninjen v behavioralni znanosti, po drugi pa poudarja svoj humanističen izvor. In kaj se zgodi, ko ta dva nista usklajena? Na žalost daje marsikateri OR svetovalec prednost humanističnim vrednotam pred znanostjo. S tem OR zgublja predanost objektivni analizi in iskanju tega, kaj resnično deluje in se namesto tega raje predaja razmišljanju, kakšen naj bi svet bil (Bradford v McLean 2005, 30).

Ljudje, ki opravljajo delo na področju OR, se imenujejo OR svetovalci in OR strokovnjaki (French in Bell 1984; Lynham in dr. 2004; McLean 2005) ter OR praktiki (Worley, 2002; Bunker in dr. 2004). McLean OR strokovnjaka definira kot so zunanjega ali internega svetovalca s področja razvoja organizacije, ki potrebuje širok spekter družboslovnih in organizacijskih znanj, s poudarkom na psihologiji dela in razvoju človeških virov (McLean 2005). Njegovi bistveni nalogi sta svetovanje, kako preko razvoja sistema človeških virov izboljšati konkurenčnost podjetja, ter spodbujanje organizacijskih sprememb (Wright 2008). Grajenje in razvoj timov je eno bistvenih področij njihovega dela (French in Bell 1984; Offermann in Spiros, 2001).

OR svetovalec se od tradicionalnih svetovalcev razlikuje po sledečih lastnostih: je manj v vlogi eksperta in bolj v vlogi moderatorja; v odnosu do klienta je manj direktiven; pri klientu ne ustvarja odvisnosti, temveč soodvisnost, iz katere kasneje gradi njegovo neodvisnost; bolj teži k predajanju lastnega znanja klientu; in bolj spodbuja klienta, da sam prevzame odgovornost za spremembe in izzide (McLean 2005).

OR intervencja je dejavnost, s katero OR svetovalec poganja razvoj organizacije k zelenemu cilju, oziroma, kot jo definirata French in Bell (1984), je razpon načrtovanih programskih dejavnosti, v katerih sodelujeta klient in svetovalec v času programa organizacijskega razvoja.

Worley (2002) navaja, da je zelo malo intervenc, za katere lahko trdimo, da so »plod« OR kot posebne, »akcijske družboslovne discipline«. Večino ostalih si lastijo področja, kot so upravljanje s človeškimi viri, strateške in poslovne discipline, industrijski inženiring in informacijske vede.

French in Bell (1983), Cummings (2004) in Jamieson, (2006) navajajo, da znanja, iz katerih črpa OR, izhajajo iz:

- del Lewina, Likerta in Tannebauma, ki so prinesla legitimnost demokratičnemu in participativnemu vodenju;
- zgodnjih del behavioristične šole, ki je poudarjala pomen družbenih dejavnikov, mnenj in čustev v organizacijskem vedenju in vplivu le teh na produktivnost in moralo;
- zgodnjih del skupinske dinamike in laboratorijskih treningov, ki so pokazali pomen skupinskega vedenja, medosebnih odnosov in samozavedanja;
- del Rogersa, Maslowa, Argyrisa in McGregorja s področja osebnosti, motivacije in komunikacije; ter
- zgodnjih del Trista, Burnsa ter Katza in Kahna s področja okolja, struktur in sistemov, ki so pomagala procese umestiti v ustrezen okvir, ter
- nedavnih del o učeči se organizaciji Sengeja, Davenporta in Prusaka.

3.2.1 Taksonomija teorij organizacijskega razvoja

Lynham in drugi (2004) navajajo, da lahko teorije, ki služijo OR praktikom, uvrstimo med psihološke, sistemske ali ekonomske. Psihološke teorije temeljijo na razlagi psiholoških procesov in vedenj članov organizacije, sistemske temeljijo na normativnih I-P-O modelih, ekonomske pa na logiki alokacije in dela z viri. Taksonomija OR teorij, ki so jo izdelali omenjeni avtorji, se deli po dveh dimenzijah: po nivoju, katerega posamezna teorija razlaga (od razlage delovanja posameznika do razlage delovanja celotne organizacije) ter po izvorni znanstveni veji posamezne teorije. Predstavlja jo tabela 3.2.

Tabela 3.2: Taksonomija OR teorij po Lynhamu in drugih.

	Osnovne teorije		
Nivo	Psihološke teorije	Sistemske teorije	Ekonomske teorije
Posameznik	Tranzicijska teorija (Bridges, 1980)	Teorija pričakovanj (Atkinson 1964; Vroom 1964)	Teorija zastavljanja ciljev (Locke 1968; Knight in dr. 2001;)
Skupina	Joharijevo okno in Teorija komunikacije (oboje Luft 1961)	Teorija procesnega svetovanja (Schein 1969, 1987; Cummings in Worley 2001)	Team building teorije (Dyer 1987; French in Bell 1999; Cummings in Worley 2001)
Proces	Teorija pogojevanja (Skinner 1953, 1971; Bazigos in Burke 1997)	T-C-P teorija ujemanja (Tichy 1983)	Teorija iger (Von Neumann in Morgenstern 1947; Chermack in Swanson 2002)
Organizacija	Teorija organizacijskega učenja (Argyris in Schon 1978)	Teorija odprtega sistema (Katz in Kahn 1978)	Teorija človeškega kapitala (Schultz 1960; Becker 1993)

Vir: Lynham in dr. (2004, 161-162)

Lynham in drugi (2004) opišejo posamezne teorije na sledeč način:

- *Tranzicijska teorija*: Bridges definira tri stopnje, skozi katere mora človek za uspešnejše delovanje. Kaže, kako se posameznik sooča s spremembami (izguba – izgubljenost - nov cilj) in razjasni, zakaj se po pomoči stanje pogosto poslabša, preden gre na bolje.
- *Teorija pričakovanj (Expectancy theory)*: Teorija pojasnjuje pomen, ki ga v procesu odločanja človek pripisuje pričakovanim posledicam. Človek je motiviran, če misli, da bo z več truda dejansko dosegel boljše rezultate, če bodo boljši rezultati vodijo tudi v nagrade in če človek te nagrade sploh vrednoti.
- *Teorija zastavljanja ciljev (Theory of task motivation and incentives)*: Locke predvideva, da imajo zavestni cilji direkten vpliv na izboljšanje učinkovitosti. Teorija trdi, da je postavljanje ciljev pomemben dejavnik izboljšanja delovanja delavca.

- *Joharijevo okno*: Luft razvije štiri celično matriko, s katero razloži, da je komunikacija med člani skupine odvisna od individualne in skupinske psihodinamike. Teorija uči, da kvalitetna komunikacija steče šele takrat, ko je človek odkrit tako do samega sebe kot do ostalih članov skupine.
- *Teorija procesnega svetovanja*: Procesno svetovanje so aktivnosti s strani OR svetovalca, ki pomagajo klientu zaznati, razumeti in delovati v okviru procesov, ki se dogajajo v njegovem okolju. Procesno svetovanje se ukvarja s petimi, med seboj povezanimi procesi: komunikacijo, skupinskimi vlogami, skupinskim odločanjem in reševanjem problemov, razvojem skupinskih norm ter vodenjem.
- *Team building* teorije: zajemajo skupino teorij, ki razlagajo, katere aktivnosti pomagajo skupini izboljšati njeno uspešnost delovanja in odločanja. Vzorčen primer je Tuckmanova teorija stopenj razvoja skupine. Team building tehnike se usmerjajo na izvrševanje nalog, odnose, procese, analizo vlog in pogajanje o vlogah, pomaga skupinam izboljšati uporabo virov in prispevkov in v končni fazi vpliva na ekonomsko uspešnost celotne organizacije.
- *Teorija pogojevanja*: Skinner razlaga, da je vedenje posledica učenja preko pozitivnega oz. negativnega pogojevanja, torej nagrad in kazni. Ta teorija je osnova programov učenja in urjenj zaposlenih. Razlaga, kako se morajo graditi sistemi in tehnike za doseganje želenih vedenjskih vzorcev.
- *T-C-P teorija ujemanja (T-C-P theory of alignment)*: je devet celična matrika, ki omogoča oceno usklajenosti med posameznimi organizacijskimi komponentami. Najprej se organizacija oceni prek treh perspektiv, tehnične, kulturne in politične, nato pa so te tri notranje perspektive ocenjene še z vidika ekonomskih, političnih in kulturnih sil zunaj organizacije.
- *Teorija iger (game theory)*: izhaja iz ekonomije in razlaga, da proces odločanja vključuje več ljudi in socialno interakcijo.
- *Teorija organizacijskega učenja*: Preko pojmov prikritih in izraženih vrednot Argyris in Schon pokažeta, da je skupinsko učenje odvisno od stopnje razhajanja med tem, kaj ljudje govorijo in med tem, kaj dejansko počno. Teorija kaže, da se ljudje lahko naučijo učiti in odkriva, kako učenje vpliva na učinkovitost celotnega sistema.
- *Teorija odprtega sistema*: predvideva, da je organizacija odprt sistem, ki je v stalni in dinamični interakciji z okoljem. Tako kot biološki organizem se tudi organizacija trudi za

ravnovesje med notranjo strukturo in pritiski okolja. Iz te teorije izhajajo pojmi input–proces–output, situacijsko in kontingenčno delovanje, homeostaza, diferenciacija in koordinacija.

- *Teorija človeškega kapitala*: Schultzeva teorija predvideva, da se morajo izobraževanja, usposabljanja in skrb za zdravje delavcev znotraj organizacijskega konteksta razumeti kot investicije. Zaposleni morajo biti zaznani kot glavni vir potencialne konkurenčne prednosti in spoznani kot temelj poslovanja nasploh (Lynham in dr. 2004).

Cummings (2004) poleg naštetih med pomembne OR teorije vključuje še:

- *Teorije potreb*: teh je več, vsem pa je skupno, da vidijo motivacijo kot rezultanto nezadovoljenih potreb. Med najvidnejšimi je teorija Maslowa, ki razlaga, da ima človek pet nivojev potreb, od najnižjega, fizioloških potreb, do najvišjega, samoaktualizacije. Šele ko je en nivo dovolj zadovoljen, nastopi naslednja stopnja potreb, ta pa usmerja odgovarjajoče vedenje.
- *Hackman – Oldhamov model*: teorija razlaga, da je motivacija odvisna od treh dejavnikov: zaznanega smisla dela, zaznane odgovornosti pri delu in poznavanja rezultatov dela. Bolj kot so dela temu bližja, bolj bodo motivirajoča, sploh za ljudi z močnimi željami po osebni rasti.

Schein (1987) v pregledu teorij, ki utemljujejo njegovo procesno svetovanje, našteje tri sklope: sociodinamične teorije, teorije vodenja in teorije učenja:

- *Sociodinamične teorije*: Schein poudarja, da so bile razvite preko Lewinovih T-skupin in Bionovega psihoanalitičnega dela v TIHR in pojasnjujejo, kako in zakaj člani skupine stopajo v medsebojne odnose in odnos z vodjo. Med pomembne predstavnike, med drugim, prišteva Schutzovo teorijo socialnih potreb, Jungovo tipologijo ter Bionovo in Tuckmanovo teorijo razvoja skupine.
- *Teorije vodenja*: med množico teorij Schein izpostavi dve: Fiedlerjevo teorijo, ki trdi, da vodje lahko razdelimo glede na njihovo osnovno orientacijo (usmerjenost na ljudi ali usmerjenost na nalogo), ter Kets de Vriesovo teorijo vodstvenih stilov, ki je psihoanalitično utemeljena tipologija stilov vodenja.

- *Teorije učenja*: razlagajo mehanizme prenosa razmišljanj, čustev in vedenj. Schein se tu usmeri na behavioristične in psihodinamične razlage, ko poudari, da se človek uči na dva načina: preko pogojevanja, kjer se utrjujejo tista vedenja, ki so prinesla nagrado, ter preko izogibanja vedenjem, ki prinašajo tesnobo.

3.2.2 Procesne in implementacijske teorije

Znotraj OR literature obstajajo dve splošno sprejeti kategoriji OR teorij, teorije procesa sprememb (*change process theory*) ter implementacijske teorije (*implementation theory*) (Wilpert in Fahlbruch 2002; Lynham in dr. 2004).

Teorije procesa sprememb opisujejo spremenljivke, odnose med njimi in izide, ki so povezani s samim procesom spremembe. Razlagajo vzroke, zakaj do sprememb v organizacijah sploh prihaja. Implementacijske teorije pa so teorije, ki razlagajo aktivnosti, ki so potrebne za uspešno povzročitev sprememb. Sestojijo se iz teorij, ki razlagajo strategije povzročanja sprememb (običajno gre za akcijski cikel diagnoze stanja, izdelave načrta, intervence in evaluacije), ali pa iz opisa samih implementacijskih tehnik. Za razliko od teorij procesa sprememb, ki razlagajo, *zakaj* do prihaja do sprememb, implementacijske razlagajo, *kako* jih povzročiti (Wilpert in Fahlbruch 2002; Lynham in dr. 2004; Gallos 2006; Werner in Desimone 2009).

OR teorije obeh kategorij so pogosto slabše formulirane in vezane na specifičen kontekst, v katerem so nastale (Porras in Robertson 1987) in ne odražajo težnje po nadgradnji predhodnih teorij (Armenakis in Badeian v Lynham in dr. 2004, 156), oziroma kažejo nagnjenje k izumljanju novih razlag OR fenomenov, namesto da bi izhajale iz obstoječih intervenc in nadgrajevale znanje preko stalne verifikacije in razvoja obstoječih OR teorij (Lynham in dr. 2004). Porras in Robertson (1987) navajata, da je teorij procesnih sprememb v OR literaturi relativno malo. Pomemben delež le teh predstavljajo I-P-O modeli.

Gallos (2006) navaja, da gre pri delitvi teorij med procesne in implementacijske v osnovi za razkorak med akademskimi raziskavami in prakso. Teoretiki so orientirani na procesne teorije, ki omogočajo počasne spremembe celotne organizacije, praktiki pa na ožje in hitrejše

implementacijske teorije, metode in tehnike (Bunker in dr. 2004). Procesne teorije črpajo znanja iz akademskih področij kot so psihologija, sociologija, ekonomija in antropologija, medtem ko implementacijske teorije izhajajo iz praktično orientiranega eksperimentalnega dela v organizacijah (Gallos 2006). Za praktike je značilno izhajanje iz humanističnih vrednot, neenotna teoretična izhodišča in naslanjanje na psihološke teorije, ki sicer upoštevajo posameznika in skupino, zanemarjajo pa sistemske faktorje (French in Bell 1984; Bazigos in Burke v Lynham in dr. 2004, 157).

Temu pritrjuje tudi raziskava, ki sta jo izvedla Offerman in Spiros (2001) med 243 ameriškimi OR svetovalci. Ta je razkrila, da večina praktikov uporablja prav psiho in sociodinamične pristope. Med temi so najpogostejši Tuckmanov razvojni model tima, Bionov model, Argyrisov model in Scheinovo procesno svetovanje. Avtorja nato ugotavljata, da je pomembna razlika med akademiki in praktiki prav v njihovem empiričnem fokusu, saj praktiki kvantitativna merjenja cenijo mnogo manj kot njihovi akademski kolegi.

Razkorak med akademskimi znanstveniki, ki razvijajo teoretične koncepte tima ter OR strokovnjaki, ki se z razvojem timov ukvarjajo v praksi, je čedalje večji (Cooke 1997; Bunker in dr. 2004; MacLean 2005; Block 2005; Gallos 2006). Rynes in drugi (2001) navajajo, da je vzrok iskati v različnih osnovnih vrednotah in verjetjih – v ciljih, katere skušajo doseči, v socialnih sistemih, v katerih delujejo, v variablah, na katere poskušajo vplivati ter v za njih še sprejemljivih časovnih okvirih za rešitev problema.

Sociologi in socialni psihologi so začeli s študijami, ki so imele uporabno vrednost tudi v praksi.(...) Lewinove T-skupine so pokazale predvidljivo naravo nekaterih skupinskih procesov in člani različnih organizacij, od episkopalne cerkve do vojske ZDA, so se na teh, t.i. treningih senzitivnosti učili prepoznavanja skupinske dinamike in uporabe teh znanj za izboljšanje delovanja lastnih skupin. V času med in po drugi svetovni vojni je med raziskovalci in OR praktiki obstajala stalna komunikacija, velikokrat je šlo celo za eno in isto osebo. V petdesetih, šestdesetih in sedemdesetih letih je obstajala relativno tesna povezava med raziskavami in prakso. Nato so se začele spremembe. V osemdesetih letih so se socialni psihologi preusmerili iz medosebnih odnosov in skupinske dinamike na kognitivne procese, OR praktiki niso bili več na fakultetah, niso več brali znanstvenih revij in akademska praksa organizacijske psihologije se je premaknila iz originalne pozicije - oddelkov za psihologijo - na poslovne šole. V devetdesetih letih se je psihologija preusmerila na nevropsihologijo in OR praktiki so vstopili v organizacije z različnimi predznanji.

Sedaj se niti ne predvideva, niti ne pričakuje skupnih znanj. To, da je nekdo OR praktik, ne pove veliko o njegovem urjenju, ozadju ali ekspertizi. Rezultat tega je, da akademiki in praktiki sedaj delujejo v dveh različnih svetovih, vsak s svojimi vrednotami in kulturo (Bunker in dr. 2004, 404-405).

Werner in Desimone (2009) ločita štiri tipe implementacijskih teorij:²³

- *Teorije procesnih intervenc (human process intervention theory)*: tovrstne teorije izhajajo iz behavioralne šole, s poudarkom na delih Lewina, Lippita, Likerta in McGregorja ter Argyrisa. Usmerjene so na človeka, spremembo njegovih vedenj, stališč, vrednot, socialnih stilov in sposobnosti reševanja problemov.
- *Teorije tehnostrukturnih intervenc (technostructural intervention theory)*: te so orientirane na spremembe delovnih metod, vsebin dela, delovne uspešnosti in odnosov med delavci. Ključni koncepti so načrtovanje dela (ki vključuje razdelitev nalog, dolžnosti, odgovornosti), obogatitev dela (sprememba karakteristik dela, s katero se dosega večje zadovoljstvo in učinkovitost delavca) ter participativno vodenje.
- *Sociotehnični sistemi (sociotechnical system designs)*: te intervence so usmerjene na ujemanje med socialno strukturo in tehnološko konfiguracijo. Temelji na vzpostavitvi delno avtonomnih timov in ideji, da demokratizacija, participacija in obogatitev dela prinese večje zadovoljstvo in učinkovitost. Preko del W. E. Demminga v ZDA in japonskega modela vodenja podjetij se sociotehnične intervence preusmerijo na opolnomočenje, ki predvideva več lateralne odgovornosti. Te intervence vključujejo krožke kvalitete, TQM in oblikovanje samoupravnih timov.
- *Organizacijska transformacija (organization transformation change, OT)*: Werner in Desimone navajata, da je pionir OT teorij Beckhard, čigar ideja je bila, da je organizacija kompleksen sistem, ki ga lahko vodja spreminja le preko jasne vizije in temu ustrezne uporabe tehnologije in nagrajevanja, preko razumevanja kulture, vrednot, sociopolitične narave okolja, tehnologije in preko pravilnega balansiranja sprememb in stabilnosti.

²³ Naštete intervence bodo predstavljene v naslednjem razdelku.

3.2.3 Timske intervence

Cummings (2004) OR intervence deli na:

- procesne intervence (*human process interventions*), ki so usmerjene na razvoj medosebnih kompetenc članov in med njih prišteva procesno svetovanje, team building in reševanje konfliktov,
- tehno-strukturne intervence (*techno-structural interventions*), ki dvigujejo samokontrolo članov preko obogatitve njihovega dela, uvajanja samoupravnih timov in spodbujanja participacije zaposlenih,
- intervence upravljanja s človeškimi viri (*human resource management interventions*), ki pomagajo razvijati potencial zaposlenih in kot primer navaja tehniko kariernega razvoja, ter
- strateške intervence (*strategic interventions*), ki so usmerjene k pomoči organizacijam, da se preoblikujejo iz tradicionalnih piramidnih struktur v bolj organsko obliko, katere odlike so fleksibilnost, inovativnost in hitra odzivnost. Avtor med tovrstne intervence uvršča spremembo kulture, organizacijsko učenje in organizacijsko transformacijo.

Podobnost te klasifikacije OR intervenc s klasifikacijo implementacijskih teorij Wernerja in Desimona nakazuje možnost, da gre za prekrivajoča, če ne identična pojma.

French in Bell (1984) sta v svojem delu *Organization development* predstavila serijo intervenc, ki se uporabljajo v OR praksi. Tabela 3.3 predstavlja povzetek njune klasifikacije.

Tabela 3.3: Klasifikacija OR intervenc po Frenchu in Bellu

Intervenca	Opis
1. <i>Timska organiziranost podjetja</i>	Izhaja iz ideje, da timsko organizirano delo prinaša boljše rezultate ob istočasnem zadovoljevanju osebnih in socialnih potreb članov.
2. <i>Team building</i>	French in Bell jih ocenjujeta kot eno najpomembnejših oblik intervenc v OR. Nekatere so orientirane na razvoj že oblikovanih, medtem ko druge služijo »sinhronizaciji« novih sestavljenih timov. Tovrstne intervence služijo: • izboljšanju veščin odločanja, postavljanja ciljev, reševanja problemov, • izboljšanju horizontalnih in vertikalnih medosebnih odnosov, • razumevanju skupinskih procesov in kulture, ter • razumevanju in razjasnitvi vlog.
3. <i>Diagnostični sestanki</i>	Gre za odkrit pogovor med vodjo in člani tima o aktualnih težavah pri delu, odnosih in možnih rešitvah. Lahko je skupinski ali pa individualni, pri čemer ima vodja običajno pomoč OR svetovalca.
4. <i>Analiza vlog</i>	Tehnika temelji na ideji, da bo tim deloval boljše, če bodo imeli člani usklajena lastna pričakovanja o njihovi vlogi s pričakovanji ostalih članov tima. Temelji na odprti komunikaciji in poenotenju mnenj drug o drugem.
5. <i>Pogajanje o vlogah</i>	Je uporabna, kadar se član organizacije ne želi spremeniti, ker bi to zanj pomenilo izgubo socialne moči ali vpliva. Tehnika temelji na ideji, da bo do spremembe prišlo, če se bodo med seboj soočili ključni akterji in preko pogajanj dosegli določen kompromis.
6. <i>Določitev odgovornosti</i>	Gre za natančno razdelitev nalog in odgovornosti vsakemu članu tima.
7. <i>Gestalt</i>	Izhaja iz psihološke terapevtske tehnike. Cilj gestalt OR praktila je doseči iskrenost članov, tako do samega sebe (preko dožemanja lastnih prednosti in slabosti) kot tudi do ostalih članov tima (preko svobodnega izražanja mnenj in čustev).
8. <i>Organizacijsko ogledalo</i>	Je tehnika, v kateri ciljna skupina prejme s strani (predstavnikov) ostalih skupin ocene o njenem delu, vlogi in statusu.

Intervenca	Opis
9. <i>Procesno svetovanje</i>	Je zbir različnih intervenc, ki jih je Edgar Schein združil v koherentno celoto (French in Bell 1984, 164). Procesni svetovalec je svojevrstni »guru«, ki organizacijo (pravzaprav centre moči) uči, kako težave prepoznati in jih samostojno reševati. Procesno svetovanje (PS) je orientirano na procese komunikacije, vlog, norm, razvoja skupine, vodenja, odločanja, avtoritete, medskupinskega sodelovanja in tekmovanja. Deluje na štirih področjih, ki si sledijo v tem vrstnem redu: • analiza stanja (naštetih procesov), • dajanje povratne informacije, • (nedirektivni, terapevtski) coaching ali svetovanje, ter • dajanje strukturnih predlogov o obliki komunikacije in odnosov, razporeditvi dela in odgovornosti ter o liniji vodenja. PS je podobno team buildingu, s to razliko, da daje več poudarka na razumevanje socialnih procesov in da je svetovalec bolj nedirektiven pri delu s skupino. Ta naj bi čim bolj sama prišla do rešitve težav.
10. <i>Mediator</i>	Tehnika je uporabna tam, kjer se je konflikt med dvema akterjema zaostril do te mere, da niti ne želita, niti nista več zmožna medsebojnega usklajevanja. Mediator je svetovalec, ki med njima gladi spor in dosega kompromise.
11. <i>Laboratorijski trening senzitivnosti</i>	T-skupina je nestrukturirana skupina 10-12 članov, ki brez navidežno jasnega cilja preživi skupaj čas od dveh dni do treh tednov pod moderaratorstvom profesionalnega trenerja. Ta skupino skozi proces nastajanja opominja na nastalo osebno in skupinsko dinamiko. V današnjem času sta to tehniko zamenjala teambulding in PS.
12. <i>Transakcijska analiza</i>	Je psihoterapevtska tehnika, ki v okviru OR predstavlja ozaveščanje članov o njihovih disfunkcionalnih vedenjih in nezavednih igrah, ki jih igrajo v medosebnih odnosih.
13. <i>Karierno svetovanje</i>	Predstavlja postavitev specifičnih, realnih in postopnih kariernih ciljev glede na prepoznane prednosti in pomanjkljivosti svetovanca.
14. <i>Konfrontacijski sestanek</i>	Je enodnevni sestanek celotnega vodstva organizacije, v katerem odkrito definirajo težave, poiščejo skupne rešitve in izdelajo načrt, ki ga nato kasneje predstavijo svojim podrejenim.

Intervenca	Opis
15. <i>Strateški menedžment</i>	Strateški menedžment je razvoj in implementacija strategije, kako se bo celotna organizacija spoprijemala s trenutnimi in bodočimi zahtevami okolja.
16. <i>Anketiranje</i>	Je sistematično zbiranje podatkov (mnenj), ki se nato, ustrezno obdelani in interpretirani, predstavijo članom s ciljem učenja in razvoja.
17. <i>Likertova tipologija vodenja</i> »Sistem 1-4«	Likertova teorija trdi, da vodje uporabljajo enega od štirih tipov vodenja, da se da ta razbrati iz anket o skupinskih procesih in klimi in da »sistem 4«, to je participativno vodenje, prinaša organizaciji najboljše rezultate. Cilj OR praktikov je tako identificirati tip vodenja, nato pa vodje preusmerjati od avtokratskega k participativnemu vodenju in jih tam tudi zadržati.
18. <i>Kontingenčna teorija</i>	Lawrence in Lorsch trdita, da mora za uspešno delovanje organizacije obstajati ujemanje med njeno strukturo in okoljem. Ujemanje se dosega z oceno okolja, kateri nato sledita notranja deferenciacija ali integracija struktur. OR intervence so strukturne: delovne skupine (<i>cross-functional task forces</i>), projektni timi, matrična struktura.
19. <i>Načrtovanje dela</i>	V klasični teoriji načrtovanje dela (<i>job design</i>) pomeni zgolj razdelitev nalog, v današnjem času pa se nanaša na horizontalno razširitev in vertikalno obogatitev dela. Razširitev dela (<i>job enlargement</i>) pomeni dodajanje novih del, obogatitev dela (<i>job enrichment</i>) pa dajanje določene avtonomije pri planiranju in kontroli dela. Slednje se običajno izvaja preko odstranitve določenih vodstvenih nivojev ali pa z redefinicijo vloge vodje.
20. <i>Krožki kvalitete</i>	Običajno jih sestavlja skupina do 10 zaposlenih, ki se ciklično sestajajo s ciljem, da analizirajo težave in najdejo rešitve za dvig kvalitete proizvoda. V krožke se lahko, glede na kompleksnost težave, vključi tudi strokovnjak (ali celoten krožek) iz druge enote. Predlogi so nato predstavljeni vodjem.
21. <i>Vodenje s cilji</i>	Je sistematično postavljanje kvantificiranih ciljev, pri čemer imajo podrejeni na njih možnost vpliva. Segal lahko od pojasnitve ciljev s strani vodje do aktivnega vpliva celotnega tima na oblikovanje in postavljanje ciljev. Takšno vodenje mora biti tako participativno kot transakcijsko (kjer vodja razvija zrelost in rast tima).

Intervenca	Opis
22. Sociotehnični sistemi	Gre za gibanje, ki je iskalo možnost večje usklajenosti med tehnologijo, strukturo in odnosi v določeni delovni enoti. Rezultat je bil koncept delno avtonomnih timov, torej timov, ki imajo določeno svobodo tako v procesu odločanja kot pri izbiri ciljev, metod in oblike kontrole lastnega dela. Vloga vodje se preusmerja iz direktivnega vodenja na planiranje, koordinacijo in usposabljanje.
23. Vzporedna (kolateralna, paralelna) organizacija	So delovne skupine (<i>task forces</i>), torej sistemi, ki se ustanovijo za rešitev kompleksnega problema, ki se ga ne bi dalo rešiti znotraj običajne strukture, komunikacijskih vzorcev ter procesov načrtovanja in odločanja.
24. Svetovanje in coaching	So aktivnosti, ki jih izvaja svetovalec, da posamezniku pomaga pri: • definiranju učnih ciljev • učenju dojetanja, kako ga vidijo ostali • učenju novih, uspešnejših vedenjskih vzorcev za doseganje ciljev. Pomemben je nedirektiven pristop in skupno iskanje rešitev.
25. Izobraževanje in urjenje	Aktivnosti za izboljšanje spretnosti in znanj, tako tehničnih kot medosebnih. Običajno zajemajo izboljševanje vodstvenih veščin, odgovornosti in funkcije članov, odločanja, reševanja težav, postavljanja ciljev in planiranja.

Vir: povzeto po French in Bell (1984)

French in Bell sta OR intervence razdelila tudi po kriteriju usmerjenosti na ciljno skupino. Tovrstno delitev prikazuje tabela 3.4.

Tabela 3.4: Delitev OR intervenc glede na ciljno skupino

Posameznik	Pari
- Analiza vlog - Coaching in svetovanje - Trening senzitivnosti - Izobraževanje in usposabljanje - Job enrichment - Gestalt - Transakcijska analiza	- Procesno svetovanje - Mediator - Gestalt - Transakcijska analiza
Timi	Več skupin
- Team building (usmerjen na nalogo in na odnose) - Trening senzitivnosti - Anketiranje - Procesno svetovanje - Analiza vlog - Izobraževanje in usposabljanje - Določene oblike vodenja s cilji in obogatitve dela - Sociotehnični sistemi - Krožki kvalitete	- Teambuliding (kombinirani timi) - Organizacijsko ogledalo - Strukturne intervence - Procesno svetovanje - Mediator med skupinami - Anketiranje
Celotna organizacija	
- Strukturne intervence kot so paralelna organizacija in sociotehnični sistemi - Konfrontacijski sestanki - Strateško planiranje - Anketiranje - Kontingenčna teorija - Likertov »Sistem 1-4«	

Vir: French in Bell (1984, 131)

Tipologija OR intervenc, ki jo izdelata Lawrence in Lorsch kaže, da se lahko te ločijo tudi po kriteriju globine posega. Medtem ko so ene usmerjene predvsem na površinski vidik, spremembo znanj in vedenjskih vzorcev zaposlenega, druge vplivajo predvsem na njegovo globinsko dinamiko, na sistem motivacije, vrednot in miselnih vzorcev.

Tabela 3.5: OR pristopi k spremembi organizacije po Lawrencu in Lorschu

Cilj spremembe	Fokus spremembe	Metode spreminjanja	Primeri metod
Vedenje / znanje	Sprememba odnosov in vlog	Spremembe organizacijskih struktur, procesov, delovnih mest, pravilnikov, komunikacijskih sistemov, ciljev, procesov odločanja	Reorganizacije, revizije pravilnikov, obogatitev dela, analiza komunikacije, ankete
	Sprememba vrednot	Upravljanje z znanjem in vrednotami, spreminjanje vodstvenih stilov	Trening senzitivnosti, treningi voditeljstva, treningi učenja, team building tehnike
Mnenja / čustva	Sprememba osnovnih motivov, želja, idej in percepcij	Spremembe v sistemu nagrajevanja, selekcije in discipline	Spremembe v metodah in delovanju kadrovske službe, spremembe vedenj

Vir: Hodge in Anthony (1983, 636).

Tudi French in Bell (v Burger 2004b, 24) delita intervence glede na globino posega. Tako jih delita na tiste, ki vplivajo na formalne elemente človeškega podsistema organizacije - kot so razvoj spretnosti in sposobnosti članov, stilov vodenja in sistema selekcije, nagrajevanja in usposabljanj - ter na intervence, ki vplivajo na neformalne, prikritne dimenzije, kot so tekmovalno vedenje, koalicije, norme, vrednote, čustva in status.

3.2.3.3 Dinamične timske intervence

Team building

Izraz team building ima v literaturi širok pomen in zajema različne tipe intervenc, ki so med seboj konceptualno precej različne (Salas in dr. 1999). Team building je k projektu usmerjen proces, ki gradi in razvija skupne cilje, medsebojno zaupanje, zavezanost in odgovornost med člani tima in ki si prizadeva za izboljšanje reševanja konfliktov med člani skupine (CII Benchmarking & Metrics, 2006). Beer (v Kozlowski in Ilgen 2006, 105) navaja, da je team building procesna intervenc, katere namen je spodbujanje članov tima, da ozavešijo lastno vedenje in način delovanja v medosebnih odnosih. Yukl (2002) navaja, da gre za serijo aktivnosti, katerih namen je povečanje skupinske kohezije, identifikacije in kooperacije. Senecal in dr. (2008) trdijo, da so team building intervence načrtovane prav s ciljem grajenja kohezije, kajti izhajajo iz predpostavke, da večja kohezija vodi v učinkovitejše delovanje skupine.

Salas in drugi (1999) navajajo, da obstaja več vrst team buildingov, ki jih lahko kategoriziramo glede na področja, ki jih poskušajo izboljšati. Ta področja so:

- *Postavljanje ciljev*: v tej obliki teambuildinga se člani preko serije vaj učijo, kako sodelovati v postavljanju ciljev in katere strategije imajo na voljo;
- *Medosebni odnosi*: ta oblika je usmerjena v razvoj zaupanja v drug drugega ter v povečanje sposobnosti za timsko delo preko krepitev medsebojne podpore, izboljšanja komunikacije in deljenja občutij.
- *Reševanje problemov*: člani se v tej vrsti intervenc učijo prepoznavanja težav, ki se pojavljajo v timu ter tehnik njihovega reševanja;
- *Razjasnitev vlog*: ta vrsta intervenc je usmerjena na dožemanje povezanosti komunikacije in timskih vlog, pri čemer se člani učijo prepoznavanja lastne vloge ter vlog in odgovornosti ostalih.

Cornelius (2004) dodaja, da se vloge ugotavljajo preko izpolnjevanja osebnostnih vprašalnikov in anket, medosebni odnosi se izboljšujejo preko zahtevnih timskih nalog, kjer je za rešitev potrebno medsebojno sodelovanje (adrenalinski park, raftanje, plezanje, tečaj preživetja v naravi ipd.),

sposobnost reševanja problemov se dosega preko tehnike T-skupin, za učenje postavljanja ciljev pa se uporabljajo delavnice.

Kozlowski in Ilgen (2006) navajata, da obstaja razlika med team buildingom, urjenjem tima (*team training*) in razvojem tima (*team development*). Medtem ko je team building usmerjen na izboljšanje timskih procesov, je *team development* vplivanje na dinamiko razvoja skupine. Poznavanje zakonitosti razvoja tima omogoča svetovalcu ali vodji pravilno vključevanje novincev in učinkovitejše usmerjanje zorenja tima.²⁴ *Team training* je manj orientiran na izboljšanje skupinskih procesov in bolj na razvoj specifičnih kompetenc za opravljanje dela. Temelji na predpostavki, da se člani tima svojega dela najbolje naučijo preko praktičnega urjenja, poskusov in napak. Med tovrstne metode omenjena avtorja prištevata:

- navzkrižno urjenje, v katerem se člani uriijo v opravljanju nalog ostalih članov tima, kar izboljša koordinacijo delovanja in krepi skupni mentalni model,
- urjenje tima v avtokorekciji, kjer se članom tima razvija sposobnost za zaznavanje napak in kontinuirano učenje iz njih,
- urjenje v simulatorju, kjer se člani preko računalniških simulacij učijo reševanja kritičnih situacij, ter
- trening timske adaptacije - imenovan tudi trening koordinacije ali *crew resource management* (CRM) trening, ki veča sposobnost adaptacije in koordiniranega delovanja tima preko igre vlog oziroma preigravanja situacij, s katerimi se lahko tim sreča v prihodnosti.

Naštete metode, zaključujeta Kozlowski in Ilgen, so pogosto uporabljane za urjenje vojaških, letalskih in medicinskih timov.

Team building, tako kot marsikatera razvojna tehnika, ki temelji na odprti komunikaciji, ne deluje dobro v organizacijah ali kulturah, ki poudarjajo status in avtoriteto, kakor tudi ne ustreza okoljem, kjer obstajajo resni konflikti interesov med podskupinami (Cummings in Worley 2001).

²⁴ Ta proces opisuje Tuckmanov model stopenjskega razvoja skupine.

Scheinovo procesno svetovanje

Hackman in Wageman (2005, 270) navajata, da Scheinovo procesno svetovanje (PS) temelji na ideji, da so ujemajoči se medosebni odnosi ključni za učinkovito opravljanje nalog in da morajo biti člani tima globoko vpleteni v analizo in izboljšanje teh odnosov. Avtorja nadaljujeta, da je intervencija klinično usmerjena in od procesnega svetovalca najprej zahteva direktno opazovanje delovanja skupine v neki pomembni problemski situaciji in nato, ko je skupina pripravljena, vpeljava sistematičnih, konfrontacijskih intervenc, katerih namen je izboljšati sposobnost za soočanje s tovrstnimi težavami in iskanje novih, prej neraziskanih možnosti organizacijskega razvoja.

Procesno svetovanje temelji na konceptu T-skupin in psihoterapiji humanističnega psihologa Carla Rogersa (Schein 2006). Schein PS definira kot ustvarjanje odnosa s klientom, ki le temu omogoča, da zazna, razume in ukrepa v procesnih dogodkih, ki se godijo v njegovem notranjem in zunanjem okolju s ciljem, da se doseže izboljšanje na način, kot ga definira klient sam (Schein 1999a). Omenjeni avtor navaja, da PS ni preprosta zbirka tehnik, ki bi omogočala umestitev in primerjavo z ostalimi obstoječimi tehnikami, temveč da gre fluiden filozofski koncept. Ta se navezuje na pojem organizacijskega razvoja in učenja in s tem na potrebo po dvigu sposobnosti klienta - posameznika, skupine, organizacije, skupnosti - za kontinuirano učenje in samorazvoj (Schein 1999a).

Schein (1999a) navaja, da je PS je bolj vloga, ki jo zavzame svetovalec in da temelji na sledečih predpostavkah:

- Klienti pogosto ne vedo, kje imajo težavo in potrebujejo pomoč svetovalca pri diagnosticiranju le te;
- Klienti pogosto ne vedo, kakšno vrsto pomoči jim lahko nudi svetovalec, zato jim mora slednji pomagati, da razumejo, kakšne vrste pomoči sploh obstajajo;
- Večina klientov ima željo po izboljševanju stanja, vendar potrebujejo pomoč pri identifikaciji, kaj izboljšati in kako;
- Večina organizacij je lahko učinkovitejša, če se njeni člani naučijo, kako diagnosticirati in obvladovati svoje močne in šibke plati;

- Svetovalci ne morejo, razen izčrpane in dolgotrajne študije ali aktivne participacije v organizaciji, spoznati njeno kulturo dovolj, da bi lahko svetovali zanesljive rešitve. Te je možno oblikovati samo preko skupinskega iskanja rešitev s člani organizacije, kajti le ti vedo, če bodo predlagane rešitve zares delovale v okviru njihove organizacije;
- Klienti se morajo naučiti, da je težava njihova in da so sami odgovorni za njeno reševanje. Svetovalec jim sicer lahko nudi možne rešitve, vendar je odločitev za eno izmed njih, kakor tudi kasnejše odpravljanje težave, v domeni klienta;
- Končni cilj PS je naučiti klienta, da bo znal samostojno diagnosticirati in konstruktivno reševati težave, ki se bodo pojavljale v prihodnosti.

Schein (1999a) opomni, da se mora svetovalec zavedati, da objektivne realnosti ni. »Realnost« je ustvarjena preko medosebnih odnosov in je odraz kulturnega konteksta, zato mora svetovalec najprej dojeti ujetost v svoj lasten okvir »resnic«, nato pa še dešifrirati naravo socialne realnosti, v kateri deluje klient. Šele z odprtostjo za klienta in osvobojenostjo od lastnih predsodkov, projekcij, pričakovanj in vnaprejšnjih načrtov pomoči lahko doseže pristen stik s klientom in mu resnično pomaga.

Schein navaja, da vloga procesnega svetovalca ni edina, ki jo lahko v organizaciji zavzame svetovalec, trdi pa, da je najprimernejša oblika za ugotavljanje, kaj se v organizaciji v resnici dogaja in kakšna oblika pomoči je zanjo najustreznejša (Schein 1999). Kasneje je, v skladu s diagnozo, možno prehajati tudi na ostali dve vlogi - ekspertno, kjer je svetovalec strokovni izvajalec želj naročnika in nudi le odgovore na zastavljena vprašanja, ter vloge zdravnika, kjer se od svetovalca na pričakuje samo izvedba, temveč se mu prepušča tudi identifikacija potencialnih težav v organizaciji (Schein 1999a).

Slabost ekspertne vloge je možnost napačnega svetovanja zaradi napačne identifikacije težave s strani vodje ali pa neustreznosti znanj svetovalca za rešitev zadane mu naloge (Schein 1999a), težava vloge zdravnika pa leži v sami poziciji svetovalca – ker ni visoko participativna, ima omejen dostop do razumevanja klienta, s tem pa tudi manjšo verjetnost za pravilno diagnozo in intervenco (Rockwood 1993; Schein 1999a). Pri enostavnih težavah ali pri nagnjenosti klienta do enostavnih rešitev sta vlogi strokovnjaka in zdravnika dovolj, vendar Schein navaja, da so njune rešitve

kratkoročne in da vlogi lahko povzročata odvisnost klienta, kar pa ni cilj procesnega svetovalca (Schein 1999a).

Vloga procesnega svetovalca je zahtevna, ker dojemanje lastne nevednosti in delo z realnostjo ni enostavno. Gre za naučene spretnosti, ki zahtevajo konceptualne modele, urjenje ter vpogled, temelječ na izkušnjah (Schein 1999a).

Schein (1999a) opiše psihodinamična področja, ki jih mora poznati procesni svetovalec:

- *Obrambne mehanizme*, torej prepoznavanje, na kakšen način se svetovalec lahko klientu najbolj približa;
- *Področje statusov in vlog*, ki omogoča svetovalcu identifikacijo implicitnih pričakovanj klienta in uporabo vloge, ob kateri se klient počuti najvarneje;
- *Aktivno poizvedbo in poslušanje*, torej spretnost izvajanja kliničnega intervjuja, v katerem svetovalec kanalizira problem preko aktivnega poslušanja, postavljanja nedirektivnih in kasneje konfrontacijskih vprašanj;
- Poznavanje *intrapsihičnih procesov*, kar dviguje sposobnost samoanalize svetovalca, omogoča dojemanje lastnih omejitev in s tem bolj uravnoteženega zaznavanja in dojemanja klienta;
- Poznavanje področja *komunikacije*, kar svetovalcu omogoča razumevanje in prilagajanje kulturnemu kontekstu, v katerem se vrši komunikacija, odpravljanje napak in predsodkov, ki ovirajo učinkovito komunikacijo in dvigovanje sposobnosti učenja klienta preko dajanja povratnih informacij;
- Poznavanje *skupinskih procesov*, torej področja razvoja skupine, reševanja problemov, odločanja ter medosebnih odnosov. Svetovalec mora opazovati fenomene moči, statusa, inter in intrapersonalnih konfliktov, političnih procesov (*hidden agenda*) ter psihodinamiko razvoja skupine;
- Poznavanje *skupinskih terapevtskih tehnik in obvladovanje skupinske dinamike*, kajti svetovalec za ozaveščanje prikritih predpostavk uporablja terapevtsko tehniko odkritega dialoga (konfrontacije) med člani skupine;

- Poznavanje pravilne metodologije *svetovanja*, ki mora temeljiti na pridobitvi zaupanja in vzdrževanju medsebojnega spoštovanja med svetovalcem in klientom skozi celoten potek projekta.

Schein (1999a) poudarja, da je v proces svetovanja potrebno vključiti člane s čim višjega hierarhičnega nivoja, kajti preko jih je najlažje spoznati osnovne norme, vrednote in cilje, kakor tudi povzročiti organizacijske spremembe. Člane je potrebno opazovati pri dejanskem delu, še najboljše pri reševanju problemskih situacij. Svetovalec potrebuje fleksibilnost pri izbiri metod, pri čemer omenjeni avtor odsvetuje uporabo vprašalnikov, testov in strokovnega izrazoslovja, ter predlaga uporabo neinvazivnih tehnik kot so opazovanje, neformalni razgovori ter uporabo skupinskih ali - kadar svetovalec opazi, da ni odkritega dialoga – individualnih intervjujev.

Schein (1995; 2006) navaja, da je procesno svetovanje v osnovi klinična terapija, vendar se temu izrazu izogiba zaradi negativne konotacije v organizacijskem okolju. Trdi tudi, da je med OR intervencami klinični model primernejši, ker se njegove predpostavke bolj ujemajo z realnostjo organizacijskega življenja in imajo več možnosti za razkritje pomembne organizacijske dinamike.

Coaching

Hackman in Wageman (2005) coaching razumeta kot funkcijo vodenja in jo definirata kot neposredno interakcijo vodje s timom, katere namen je pomoč članom, da dosežajo bolj koordinirano in na nalogo usmerjeno sodelovanje pri doseganju skupnega cilja.

Obstoječe teorije coachinga se uvrščajo v eno izmed štirih kategorij (Hackman in Wageman 2005; Kozlowski in Ilgen 2006):

- *Eklektične intervence*: so intervence, ki ne izhajajo iz specifične teoretične perspektive. Običajno gre za opis metod, ki so jih svetovalci razvili preko praktičnega dela s timi in zajemajo navodila, kako lahko vodja izboljša medosebne spretnosti članov, definira njihove vloge in pričakovanja, obvladuje konflikte in razvija tim v smer manjše odvisnosti članov od vodje;
- *Scheinovo procesno svetovanje*;

- *Behavioralni modeli*: temeljijo na opazovanju in spreminjanju vedenja članov v zaželjeno smer. Spreminjanje vedenja se lahko doseže preko dajanja povratnih informacij ali pa preko instrumentalnega pogojevanja, kjer se ustrezna vedenja nagrajujejo, neustrezna pa popravljajo.
- *Razvojni coaching*: te tehnike temeljijo na teoriji življenjskega cikla tima in predvidevajo, da različne faze tima zahtevajo različne vrste pomoči. Tim pod moderatorstvom coacha v periodičnih učnih seansah ugotavlja trenutno stanje tima, ocenjuje napredek in identificira področja, ki potrebujejo dodaten razvoj. Coach se zaveda razvojne stopnje tima in tako spreminja fokus seanse glede na zrelost članov: pri novih skupinah je coach v vlogi motivatorja in se usmerja na problematiko pripadnosti, razdelitve vlog in timskih ciljev, na sredini cikla je svetovalec, ki spodbuja razvoj timskih strategij dela, pri zrelih timih pa učitelj, ki pri timu odpravlja napake, jih uči refleksije in fleksibilnosti delovanja.

Brock (2008) ugotavlja, da je koncept procesnega svetovalca, kot ga je definiral Schein, zelo podoben konceptu coachinga, kot ga poznamo danes. Omenjeni avtor nadaljuje, da je Schein coaching definiral kot zbir vedenj s strani svetovalca, ki pomagajo klientu razviti nove smeri zaznavanja, čutenja in obnašanja v situacijah, ki jih klient zaznava kot problematične. Coaching je zvrst svetovanja in coach mora imeti sposobnost enostavnega prehajanja med vlogami procesnega svetovalca, strokovnjaka, vsebinskega eksperta in diagnostika.

Miklavčič-Šumanski (2004) ugotavlja, da je razlika med coachom na eni strani, ter svetovalcem in mentorjem na drugi strani v tem, da je coach nedirektiven. Njegovo delovanje izhaja iz predpostavke, da ima posameznik vse vire, všteti sposobnost, da te vire odkrije in uporabi. Coach ga spodbuja k razvoju in zavedanju, da je sam odgovoren za svoja dejanja.

Analiza socialnih mrež

Socialna mreža je povezan sklop socialnih enot, pri čemer so lahko te enote posamezniki, skupine ali pa organizacije (Streeter in Gillespie 1992). Z merjenjem interaktivnosti med njimi raziskovalci odkrivajo socialno dinamiko znotraj in med skupinami (Hatala in Fleming 2007).

Freeman (2004) navaja osnovne lastnosti metode analize socialnih mrež:

- temelji na predpostavki o prikriti strukturi povezav socialnih akterjev;
- temelji na sistematičnem zbiranju empiričnih podatkov;
- se naslanja na grafično podobo mreže in
- uporablja matematične in računalniške modele.

Analiza temelji na Morenovi sociogramski metodi (Scott 1987; Streeter in Gillespie 1992; Freeman 2004), v zadnjem času pa je v porastu matrični model, ki odnose ne predstavlja v obliki mreže, temveč v obliki matematične matrike (Streeter in Gillespie 1992).

Osnovni koraki analize so (Anklam in Hoppe 2005):

- identifikacija cilja in potrebnega obsega mreže,
- zbiranje podatkov o relevantnih odnosih
- analiziranje in vizualizacija mreže preko statističnih orodij,
- validacija rezultatov preko intervjujev in delavnic,
- načrtovanje in implementacija intervenc, ter
- sledenje spremembam.

Podatke se pridobiva preko anket, intervjujev, participativnega opazovanja, analize dokumentov, telefonskih klicev in elektronske pošte (Scott 1987; Anklam in Hoppe 2005). Scott (1987) navaja, da se z analizo ugotavljajo tako osebnostne lastnosti članov kot odnosi med člani. Balkundi in Harrison (2006) ter Garcia (2007) navajajo, da mreže odkrivajo ekspresivne in instrumentalne odnose. Slednji so vezani na delovne stike in najpogosteje pomenijo transakcijo delovnih informacij in znanj, ekspresivni pa so čustveno pogojeni, odražajo prijateljstva in so pomembni za socialno podporo in vrednote.

Streeter in Gillespie (1992) navajata, da socialne mreže razkrivajo dve dimenziji. Ena ima dinamičen karakter in kaže na kvaliteto oziroma vsebino odnosov, druga pa kaže strukturo, iz katere je razvidno, kakšen je položaj posameznika in podskupin v celotni mreži (tabela 3.6).

Tabela 3.6: Področja analize socialnih mrež

Lastnosti socialnih mrež	
Lastnosti odnosov	Strukturne lastnosti
Vsebina transakcije -Fizični viri -Informacije: mnenja, opisi, ideje, dejstva -Vpliv: moč, prestiž, legitimnost, svetovanje -Socialna podpora: tolažba, podpora, inspiracija	Posameznik v mreži -Centralnost: število povezav z ostalimi člani -Povezanost: članstvo v več kot en skupini -Razdalja: število povezav med dvema članoma
Narava odnosa -Pomembnost odnosa -Frekvenca stikov -Formalna priznanost odnosa -Standardiziranost procedure in odnosa	Podskupine -Število podskupin -Velikost: število članov posamezne podskupine -Povezanost z ostalimi podskupinami -Odprtost: število povezav izven podskupine
	Celotna mreža -Velikost: število članov v celotni mreži -Gostota: razmerje možnih in dejanskih povezav -Hierarhija: stopnja, do katere so povezave usmerjene vertikalno -Centralnost: stopnja, do katere so povezave usmerjene k enemu centru v mreži

Vir: Streeter in Gillespie (1992, 3).

Cross in Parker (2004) navajata, da se je večina raziskovalcev usmerila na strukturni vidik (ki ga opredelita kot informacijski pretok in sodelovanje) in zanemarila čustvene vidike socialnih mrež kot so prijateljstvo, privlačnost in zaupanje.

OR praktiki preko analize identificirajo šibke vezi v informacijski verigi, gradijo solidarnost med nepovezanimi skupinami, identificirajo vplivne ljudi v mreži, gojijo vezi med mentorji in mentoriranci (Storberg-Walker in Gubbins 2007), odkrivajo člane z informacijsko preobremenjenostjo, periferne ljudi, ki so podcenjeni in frustrirani (Cross in Parker 2004), ustvarjajo nove vodstvene mreže, na podlagi rezultatov izvajajo team building, učijo člane o pomenu učenja in prenosa znanj ter ocenjujejo uspešnost dela in kompetence članov (Anklam in Hoppe 2005). Uletova (2004) dodaja, da je sociometrična metoda uporabna za merjenje socialne

klime v kolektivih, dvigovanje delovne ali učne učinkovitosti preko oblikovanja podskupin, za raziskovalne in terapevtske namene, za izboljšanje socialno čustvene strukture skupine, razreševanje skupinskih konfliktov ter za ugotavljanje obstoječih socialnih mrež posameznika.

Pomembno vlogo pri uspehu intervenc ima razumevanje skupinske dinamike, predvsem pravilna identifikacija in uporaba vplivnih članov skupine (Hatala in Fleming 2007; McGrath in Krackhardt v Garcia 2007, 344). Storberg-Walker in Gubbins (2007) navajata, da identifikacija članov, ki zavzemajo centralne vloge v socialni mreži, zviša možnosti za uspeh intervence, kajti z uspešnim vplivom na njih se posredno vpliva tudi člane njihovih mrež.

Cross in Parker (2004) naštejeta slabosti tehnike analize socialnih mrež:

- Čeprav so socialne mreže samo del mozaika organizacije, je opaziti trend, da postaja pristop modna muha in recept za rešitev *vseh* organizacijskih težav. Potrebno se je zavedati, nadaljujeta avtorja, da vsak diagram osvetljuje le en aspekt odnosov in da še za tega ni nujno, da je resničen, sploh če se raziskovalec pri validaciji diagrama ne opre na poznavalce v podjetju.
- Zaradi poudarjanja socialnega vidika se lahko vodje preusmerijo iz usmerjenosti na nalogo na krepitev sodelovanja in združevanja ljudi, kar pa ni vedno ustrezna rešitev.
- Analiza mrež razgali organizacijo in zato njena uporaba prinaša etične dileme. Ker so v njej predstavljene tudi šibkosti članov ali skupin, obstaja nevarnost obrambnih reakcij prizadetih članov in možnost manipulacije ali odpuščanja s strani vodje. Avtorja svetujeta, da je pred aplikacijo dobro narediti intervjuje in preveriti politično klimo. Če je naelektrena, svetujeta previdnost in analizo brez imen.
- Težavnost pridobitve relevantnih podatkov. Najobičajnejša tehnika je anketiranje, vendar ima ta svoje omejitve. Lahko je zamudna in odgovori neresnični, ker se anketirancem mudi, ker ne razumejo vprašanja, ali pa ker poskušajo dvigniti lastno veljavo (centralnost) v skupini. Analiza elektronskih sporočil je sicer hitra in enostavna, toda večina pomembnih interakcij se godi v medosebnih odnosih. Veliko preciznejše je opazovanje, a prinaša svojo ceno.
- Tehnika zahteva izkušenega analitika. Znanje je potrebno že za načrtovanje, izbiro vzorca, administracijo in obdelavo podatkov, nepogrešljivo pa je za interpretacijo. Avtorja

ocenjujeta, da gre pri slednji bolj za umetnost kot znanost. Težavnost aplikacije tehnike in posledične ocene skupinske dinamike primerjata z veščino izdelave rentgenske slike in kasnejšo sposobnostjo interpretacije le te.

- Enostavnost diagrama ima posebno privlačnost in močan vpliv na člane, ki so ga imeli priložnost videti, zato je pri delitvi teh informacij potrebna previdnost in sistematičnost. Napačne interpretacije in fokusiranje samo na določene aspekte diagrama niso redki.
- Intervenca ne zahteva samo spremembo člana, ki ima preveč centralno vlogo, temveč nemalokrat tudi zaustavljanje vseh ostalih, da nehajo pritiskati nanj z vprašanji in pričakovanji, naj odloča.

Ker se analiza naslanja na matematične modele, obstaja veliko raziskovalcev socialnih mrež, ki jim je metoda prezapletena ali nepraktična (Ericsson 2005), Barnes in Harrary (v Scott 1987, 15) dodajata, da bodo socialne mreže razumljene šele takrat, ko bodo raziskovalci izstopili iz formalnih konceptov matematičnih analiz in modelov in se naslonili na deskriptivne metode. Temu mnenju se pridružujeta tudi Cross in Parker (2004) z oceno, da je analiza socialnih mrež sicer koristna za vpogled v odnose, ni pa nujno, da pojasni, *zakaj* so med njimi odnosi takšni kot so. Menita, da je za razumevanje dinamike ustrežnejša uporaba intervjujev s centralnimi in perifernimi osebami, z osebami iz različnih hierarhičnih nivojev, z novinci in starimi člani organizacije.

Uletova opozori tudi na metodološko pomanjkljivost sociometrične metode:

Pri tem se moramo zavedati, da velikokrat dejansko obnašanje članov ne ustreza temu, kar nam pokaže sociogram. Ljudje ne izražajo vsak dan vseh svojih občutkov, temveč jih izrazijo pogosto le v posebnih (na primer kriznih) razmerah. Občutki in čustva tudi niso zavestni in nadzorovani. Tudi različne vrste skupinskih dejavnosti poudarjajo različne čustvene strukture pri istih skupinah (Ule 2004, 333).

V literaturi, ki obravnava tematiko socialnih mrež, je pogosto opaziti predpostavko, da grajenje tesnejših povezav med člani in podskupinami pomeni boljši pretok informacij in znanja, to pa vodi v učenje, razvoj, kreativnost in inovativnost celotne organizacije (Anklam in Hoppe 2005; Garcia 2007; Storberg-Walker in Gubbins 2007). Vendar recepta ni. Vsaka organizacija ima svojo optimalno konfiguracijo bližine in povezanosti odnosov (Storberg-Walker in Gubbins 2007) in

vprašanje je, če so rezultati sploh prenosljivi iz ene kulture oziroma ene socialne strukture v drugo (Ericsson 2005). Močne vezi so lahko tudi kontraproduktivne, ker lahko zavirajo inovativnost zaradi skupinskega pritiska k sprejemanju *statusa quo* (Garcia 2007).

Intervence velikih skupin

Bunker in Alban (v Garcia 2007, 344) definirata intervence velikih skupin (IVS) kot proces spremembe celotnega sistema, ki omogoča kritični masi ljudi, da sodeluje pri: razumevanju potrebe po spremembi; analizi trenutnega stanja in odločanju, kaj je treba spremeniti; generiranju idej, kako spremeniti obstoječe procese; implementaciji in podpiranju dejanskih sprememb. Garcia (2007) dodaja, da za razliko od dinamičnih intervenc, ki ciljajo na posameznike in skupine, IVS želijo vplivati na spremembo celotnega sistema in zaključuje, da se metoda uporablja v skupinah, ki imajo od trideset pa do dva tisoč petsto članov.

Bunker in Alban (2004) opišeta tipično obliko IVS: v večji dvorani se zberejo ključni pripadniki določene organizacije in se razdelijo po skupinah, vsaka za svojo okroglo mizo. Vsaka skupina ima svojo nalogo in vodje skupin se med seboj izmenjujejo. Ko najdejo skupno rešitev, jo poročajo ostalim skupinam, medtem ko moderatorji poskrbijo, da se delni rezultati ob koncu združijo v skupno rešitev problema.

Garcia (2007) nadaljuje, da IVS zajema več različnih pristopov, za vse pa je značilno, da v razvoj vključujejo vse hierarhične nivoje in funkcije ter da so visoko participativne. Spodbujajo medsebojno razumevanje in dialog med člani, skupno iskanje problemov in oblikovanje skupne vizije ter razumevanje organizacije kot kompleksnega sistema, v katerem ima vsak svojo vlogo. Temelji tudi na ideji, da kolektivna percepcija močno vpliva na organizacijsko realnost, zato jo poskuša spremeniti preko spreminjanja individualnih mentalnih modelov.

Bunker in Alban (2004) navajata, da je IVS krovni pojem za serijo skupinskih intervenc, ki se med seboj razlikujejo glede na cilj. Prva skupina so intervence, usmerjene v diskusijo in iskanje skupnih rešitev, drugo skupino sestavljajo intervence, usmerjene na iskanje skupne vizije, tretjo

skupino pa tvorijo intervence, ki so usmerjene na načrtovanje dela.²⁵ Omenjena avtorja zaključujeta, da ideja IVS ni nova, saj jo pri svojem delu že dolgo uporabljajo svetovalci, ki izhajajo iz ideje, da je organizacija povezan sistem ter svetovalci, ki izhajajo iz gestalt terapije.²⁶

²⁵ Med te intervence avtorja prištevata iskalne konference (*search conference*, *future search conference* ter *real time strategic change*), katerih cilj je iskanje skupne vizije, sociotehnično metodo načrtovanja dela (*work design*) ter sestanke na prostem (*open space meetings*), več dni trajajoča srečanja, na katerem člani organizacije definirajo in nato rešujejo aktualne organizacijske težave.

²⁶ Bunker in Alban menita, da svetovalci, ki organizacijo vidijo kot povezan sistem, izhajajo iz NTL, torej iz Lewinove šole.

3.2.4 Metodologije dela s timi

3.2.4.1 Zunanji in notranji svetovalci

McLean (2005) navaja, da je način dela OR svetovalca pogojen s pozicijo, ki jo ima v organizaciji. Kadar je zunanji svetovalec, ima sicer več možnosti za svobodno delovanje, vendar pa težje spozna kulturo in zaradi časovne omejenosti intervence ter pomanjkanja vezi s člani tudi težje prihaja do kvalitetnih rezultatov (tabela 3.7).

Tabela 3.7: Prednosti uporabe zunanjega ali notranjega svetovalca

Notranji svetovalec	Zunanji svetovalec
- Pozna organizacijo in način njenega delovanja - Organizacijsko kulturo pozna bolje, kot jo lahko zunanji svetovalec kdajkoli spozna - Ima že vzpostavljene odnose, zaradi katerih je sodelovanje hitrejše in lažje - Nižji stroški projektov, ker je zaposlen in predan organizaciji - Organizacija ima manjše tveganje za uhajanje zaupnih informacij - Manj hiti s prinašanjem rezultatov, ker ni plačan na uro, tako kot zunanji - Pri članih ima večjo verodostojnost - Pri delu daje manj poudarka na trženje usluge	- Nima predhodnih znanj o organizacijski kulturi, vendar zato tudi ne prihaja v organizacijo s preveč omejenimi predpostavkami - Ima pogosto več spoštovanja s strani insiderjev, ker ni znan po ničemer drugem kot po strokovnem slovesu - Ima več svobode, da pove »tako kot je«, ker ni vpet v organizacijsko politiko - Organizacijo, če z njim delajo kratkoročno, stane manj - Člani organizacije mu lahko bolj zaupajo in mu dajo več zaupnih informacij, kot jih upajo dati notranjemu svetovalcu - Je lažje etičen oziroma lažje zavrne nalogo, za katero meni, da je neetična - Lahko zavrne projekt če oceni, da organizaciji manjka pripravljenost za spremembe - Ima običajno širši nabor izkušenj - Se lahko od organizacije loči hitreje in lažje, če se pri projektu začnejo težave

Vir: McLean (2005, 15)

3.2.4.2 Kvantitativne in kvalitativne metode

Bitektine (2008) navaja, da je v družboslovnih vedah običajna delitev na kvantitativne in kvalitativne metode, pri čemer ne gre za dihotomni dimenziji in da se v praksi pogosto prekrivata. Za razliko od kvantitativnih metod kvalitativne niso usmerjene v merjenje ene spremenljivke, ampak uporabljajo primerjavo opaženih vzorcev izidov večih spremenljivk z vzorcem, ki ga sugerira določena teorija. Omenjen avtor kritično zaključuje, da raziskovalci, ki so uporabili kvalitativne metode, le redko podajo ekspliciten in formalen opis njene aplikacije, izčrpen opis nabora spremenljivk ter njihovih hipotetičnih vrednosti ali eksplicitno izražene izide opazovanj.

Werner in Desimone (2009) poudarjata, da imajo OR intervence sledeče pomanjkljivosti:

- večina OR raziskav nima pravih eksperimentalnih načrtov;
- večina OR praktikov dela na podlagi ozkega nabora virov;
- raziskovalni načrti so omejeni in specifični za organizacijo, v kateri se izvajajo;
- obstoj potencialne pristranskosti ocene uspešnosti intervence, kajti ocenjevalci so pogosto kar njeni načrtovalci;
- pomanjkanje motivacije ostalih ocenjevalcev, da bi svojo evaluacijo opravili temeljiteje.

Avtorja nadaljujeta, da je ocena uspešnosti težka, ker je zaradi kompleksnosti področja težko izolirati vzročne odnose. OR intervenco je težko umestiti v tradicionalno eksperimentalno strategijo, ker se z pozornostjo na eno intervencijsko epizodo spregleda sistemska narava organizacije. Poleg tega je večina raziskav uspešnosti OR intervenc usmerjena na merjenje razlik v stališčih in vedenju, vendar so to vmesne spremenljivke in ni nujno, da imajo vpliv na skupinsko in organizacijsko učinkovitost. Boljša metoda je po mnenju avtorjev meta analiza, zbir analitičnih tehnik, ki statistično kombinira rezultate študij, ki raziskujejo isto variabla ali intervenco.

Schein (2006) meni, da so raziskave organizacij šele na svojem začetku razvoja in da gre pri delu z organizacijami bolj za umetnost kot znanstveni pristop. Trdi, da se morajo praktiki naučiti:

- antropološkega pristopa, po katerem morajo sprejeti kulturo takšno kot je in se vzdržati sodb o njej vse dotlej, dokler jo ne vidijo tako, kot jo vidijo člani organizacije;
- principov družinske terapije, preko katere bodo dojeli, da so človeški sistemi kompleksni, soodvisni in težko spremenljivi, ter

- razvijanja svojega lastnega umetniškega vzgiba, torej zanašanja na intuicijo pri raziskovanju in izbiri metod.

Symon in Cassell (1998) navajata, da gre pri razpravah o »pravih metodah« pri raziskovanju družbenih fenomenov v resnici za filozofsko vprašanje epistemologije (možnosti spoznavanja) in ontologije (vprašanja realnosti). Henwood (v Symon in Cassell 1998, 3-4) trdi, da imajo raziskovalci, ki zavzamejo bolj interpretativno, konstrukcionistično (ali dekonstrukcionistično) pozicijo, jasno izraženo nagnenje do kvalitativnih raziskav in močno prepričanje, da je izbira metode pogojena s položajem, ki ga oseba zavzame znotraj epistemološkega kontinuuma.

Cassel in Johnson (2006) sta izdelala kategorizacijo oblik akcijskega raziskovanja v podjetjih, v kateri prav tako dokazujeta, da pri raziskovanju in delu s timi ne obstaja ena »resnica« oziroma »prava metoda«. Iz povzetka tipologije (tabela 3.8) je razvidno, da lahko OR strokovnjak zavzame različne vloge. Kadar izhaja iz pozitivistične (znanstvene, naravoslovne) paradigme, zavzame vlogo objektivnega raziskovalca, uporablja kvantitativne metode preučevanja, eksperiment in iskanje vzročno posledičnih povezav. Vendar pa lahko iz tovrstne paradigme izstopi in postane participatoren član organizacije, razvojni svetovalec, ki dopušča možnost tako lastne subjektivnosti kot omejenosti pri dojemanju socialne realnosti organizacije, v kateri deluje. Takšen OR praktik je začel preko kvalitativnih metod preučevanja izkoriščati lastne zmožnosti introspekcije in osmišljanja.

Tabela 3.8: Kategorije akcijskega raziskovanja po Casselu in Johnsonu

Kategorije akcijskega raziskovanja	Značilnosti
<i>Eksperimentalno akcijsko raziskovanje</i>	- Pozitivizem - Eksperiment in empirično testiranje hipotez - Objektivnost instrumentov in kvantitativne metode dela - Raziskovalec je nevtralen znanstvenik, ki dela s poskusnimi osebami
<i>Induktivno akcijsko raziskovanje</i>	- Teorija se oblikuje na podlagi empirične raziskave - Raziskovalec še kar vzdržuje nevtralno vlogo v organizacijskem okolju, vendar se obenem tudi uči in prilagaja situaciji - Še kar uporablja kvantitativne metode - V organizaciji je v vlogi strokovnjaka
<i>Participatorno akcijsko raziskovanje</i>	- Raziskovalec se odmika od vloge strokovnjaka na vlogo moderatorja - Člani organizacije aktivno sodelujejo v procesu od analiza problema do sprejetja ukrepov - Raziskovalec se običajno preusmeri na delo s ključnimi centri moči
<i>Participatorna raziskava</i>	- Kritična teorija - Raziskovalec dojame, da je moč v organizaciji razporejena asimetrično - Dojame moralno spornost dela za centre moči, katerih cilj je vsiljevanje lastne volje podrejenim - Preusmeri se na potrebe marginaliziranih skupin in postane njihov glasnik, zagovornik demokracije in člane uči dojemanja miselne ujetosti v razmerja moči. - Uporablja se pri razvoju skupnosti, poučevanju, zdravstvu in reševanju konfliktov, v podjetjih pa bolj redko

Kategorije akcijskega raziskovanja	Značilnosti
<i>Dekonstruktivna akcijska raziskava</i>	- Postmodernizem - Raziskovalec dojame, da ni ene resnice - Raziskovalec ni več strokovnjak. Je oseba, ki rahlja hegemonijo »resnice« z dopuščanjem drugačnih mnenj, brez da bi jih ocenjeval kot boljše ali slabše. - Ljudem pomaga razmišljati o njihovem razmišljanju in razmišljanju ostalih s tem, da jim kaže, da ni nič samoumevnega.

Vir: povzeto po Cassel in Johnson (2006)

Tovrstna odmaknjenost od naravoslovne paradigme se v psihologiji odraža v humanistični tradiciji – interakcionizmu, fenomenološki, hermenevski, kritični in humanistični psihologiji (Ule 1997), v okviru OR pa v smereh kot so socialni konstruktivizem (Grint 2005), simbolično–interpretativna perspektiva (Frey 2004) in procesno svetovanje (Schein 1987).

Burger (2004b) navaja, da je priznavanje človekove zmožnosti, da z lastnim spoznavnim aparatom, empatijo in čustvi spoznava svet in družbo, temeljni pojem v dolgi tradiciji fenomenologije, ki sega od Heraklita in Sokrata preko Hegla in romantike do sodobnih fenomenoloških gibanj kot so gestalt, eksistencializem in humanistična psihologija. Omenjeni avtor nadaljuje, da fenomenologija temelji na predpostavki, da se lahko človeka najbolje dojame takrat, kadar se ga sprejema in razume kot osebo, ne pa kadar se ga opazuje kot znanstven objekt.

Po Huysamenu (1993) je tak (fenomenološki) pristop diametralno nasproten pozitivizmu – gibanju, ki temelji na znanstvenemu pristopu k raziskavi (Brennan 1998). Kot prevladujoč model v epistemologiji in znanstveni raziskavi ima pozitivizem močan vpliv na organizacijsko literaturo, predvsem preko poudarjanja racionalnosti, kvantificiranih ciljev in jasno definiranih problemov. Tovrsten pristop je bil kritiziran s strani serije avtorjev (npr. Bowman 1999; Crous 1997; Gratton in dr. 1999; Mintzberg 1994; Truss 1999; Weir in Smallman 1998). Kritika temelji na argumentu, da racionalni modeli niso učinkoviti v nejasnih in nestabilnih okoljih (Lester in dr. 2002) in da (v raziskavo) ne uspejajo vključiti emocionalno plat človeka (O'Reilly in Pfeffer 2000). Rezultat racionalnega modela, trdi kritika, je fragmentacija in odtujitev človeka (Burger 2004b, 28).

Harrison (2005) poudarja, da je izbira metod za razvoj organizacije odvisna od cilja OR strokovnjaka. Rigorozne, kvantitativne metode sicer omogočajo večjo veljavnost in preverljivost rezultatov, vendar ne omogočajo takšno stopnjo sodelovanja in predanosti zaposlenih kot uporaba kvalitativnih metod. Slednje Harrison ocenjuje kot najprimernejše za izdelavo dinamične slike skupine in pridobitev podatkov o težko merljivih dimenzijah, kot so percepcije, vrednote in delovni stili, prikriti interakcije in pozicije socialne moči. Ta področja se lahko, ob uporabi zaprtih raziskav, popačijo in prikrivajo.

Schein (1999a) trdi, da bodo člani organizacije, v kateri odnosi temeljijo na negotovosti in nezaupanju, zaradi strahu pred možnim kasnejšim maščevanjem prikrivali njene občutljive plati. V takih organizacijah lahko vidijo intervjuje, ankete ali teste kot vdor v njihovo zasebnost, kar vodi v skope odgovore ali pa dajanje takšnih, za katere menijo, da so sprejemljivi ali nenevarni. Če je klima obratna, z visokim zaupanjem, pa člani pogosto vidijo svetovalca kot osebo, ki ji lahko potožijo o svojih težavah, kar lahko vodi v pretiravanje o resnosti problematike. V obeh primerih svetovalec, razen če ne porabi veliko časa za osebno opazovanje oddelka, ne bo dobil jasne slike, kaj se tam v resnici dogaja.

Strauss in Corbin (1990) navajata, da so kvalitativne metode najustreznejše za študije čustev in miselnih procesov posameznika, kakor tudi za razumevanje medosebnih interakcij med ljudmi - torej za raziskovanje fenomenov, ki so prikriti, slabo razumljeni in ki jih je težko zajeti s konvencionalnimi raziskovalnimi metodami. Vendar na izbor tovrstne metode na vpliva le narava raziskovalnega problema. Omenjena avtorja menita, da je izbor pogojen tudi s preferencami in predhodnimi izkušnjami raziskovalca, kakor tudi z zvrstjo njegove izobrazbe ali filozofske orientacije. Omenjena avtorja zaključujeta, da antropologija (kot primer izobrazbe) ali fenomenologija (kot primer filozofske smeri) namreč že tradicionalno uporabljata kvalitativne metode.

3.2.4.3 Merjenje in delo s strukturo moči

Harrison (2005) navaja, da gre pri strukturi moči za skrito, občutljivo in težko merljivo dimenzijo, ki je še najenostavneje dostopna preko uporabe kvalitativnih metod oziroma triangulacije rezultatov, dobljenih preko intervjujev, razgovorov s fokusnimi skupinami, diskusij na sestankih

ali delavnicah, analize kritičnih dogodkov, informantov, opazovanj vedenj in vzorcev druženj. Ker so člani nagnjeni k opravičevanju lastnega vedenja in dejanj tistih, ki so jim lojalni, ter k pretirani kritičnosti do tistih, ki jih ne cenijo, je potrebno previdno navzkrižno preverjanje njihovih poročil in kombiniranje z ostalimi informacijami.

Beer (v French in Bell 1983, 320) med pogoje, ki so potrebni za uspešno priključitev OR svetovalca v strukturo moči, prišteva:

- kompetentnost svetovalca, torej strokovno moč, zaradi katere je lahko cenjen s strani članov organizacije;
- sposobnost vstopa v organizacijsko politiko, v kateri si zgradi in vzdržuje stike s ključnimi akterji moči in pri tem ohranja potrebno diskretnost, ter sposobnost »izrabe« tovrstnih akterjev za pravočasno pridobivanje informacij in nudenje potrebne podpore;
- podporo močne skupine zunanjih ali notranjih »sponzorjev«, zaradi katere ima svetovalec v strukturi moči organizacije ugodnejšo pozicijo;
- kredibilnost oziroma uspešnost svetovalca, da z zgodnjimi uspehi OR programov prepriča ključne vodje;
- sposobnost svetovalca, da kontrolira svoj vir moči, torej ekspertizo; ter
- skupinsko podporo, kajti OR skupina bo imela več moči, če bo ohranila notranjo kohezivnost.

French in Bell (1983) trdita, da bo imela OR skupina v organizaciji toliko moči, kolikor močan je njen sponzor, oziroma da gre za staro pravilo, da je za uspeh programa potrebno najprej zagotoviti podporo strateškega vrha.

Pfeffer (v Hodge in Anthony 1988, 533-536) in Harrison (2005) opredelijo sledeče tehnike ocenjevanja moči v organizaciji:

- *Identifikacija tipa moči*: pomeni oceno, koliko katerega tipa moči premorejo člani. Tipi moči so indirektni pokazatelji dejanske moči. Za člana, ki ima, na primer, veliko strokovnega znanja, lahko predvidevamo, da ima strokovno moč, vendar ni nujno, da je temu tako. Ocena je težavna, ker se zaposleni običajno vedejo, kot da imajo več moči, kot jo dejansko premorejo in Pfeffer zaključuje, da ta ocena rabi veliko izkušenj (dela) s člani.

- *Udeležba pri pomembnih odločitvah:* vpogled, kateri člani sprejemajo najpomembnejše organizacijske odločitve, je dober pokazatelj, kdo ima tudi največ moči. Ugotavlja se preko analize organigramov, poročil, intervjujev in opazovanja. Vendar je potrebno razlikovati med tem, kdo odločitev dejansko sprejme in kdo jo razglasa. Čeprav »odloči« vodja, je lahko zadaj njegov svetovalec ali štab. Zato je pomembno dobiti pregled nad neformalno strukturo moči: kdo ima dostop do ključnih odločevalcev, kdo zmaguje v političnih bojih, stališča koga prevladujejo v večini bistvenih odločitev in koga člani prosijo za podporo, kadar rabijo sponzorstvo za projekte ali karierni razvoj.
- *Simboli moči:* tisti z močjo jih običajno razkazujejo v obliki lokacije in velikosti pisarn, notranje opremljenosti, privatnega parkirišča, stilov oblačenja in titul.
- *Reputacija članov:* iskanje reputacije o posedovanju in uporabi vpliva ni enostavno. Deluje le, če člani sploh poznajo distribucijo moči in če želijo govoriti resnico. Poleg tega obstajajo člani, ki imajo več moči, kot je opazno, kakor tudi tisti, ki imajo močnejšo reputacijo, kot pa dejansko moč. Uporabljajo se ankete, intervjuji in opazovanje, pri čemer je pomembno opazovati, katerim skupinam se člani pridružujejo, če želijo hitreje napredovati, s kom želijo navezati stike in koga želijo impresionirati.
- *Reprezentativni indikatorji:* gre za lociranje članov, ki zasedajo ključne položaje ali so člani različnih pomembnih skupin, kot so odbori in komisije. Več pomembnih položajev, kot član pokriva, več moči ima. Reprezentativni indikatorji se najlažje ugotavljajo preko študije organigramov in poročil.
- *Kontrola virov:* raziskovalec najprej pregleda, kateri viri (kot so informacije, denar, kadri) so za člane najpomembnejši in kako so razporejeni. Preko opazovanja in intervjujev nato ugotavlja, kdo jih ima največ, kje so plače najvišje in kdo razpolaga z alokacijo teh virov.
- *Centralnost:* gre za ugotavljanje, katera dela ali pozicije so ključnega pomena za delovanje organizacije. Razvidno je preko organigramov, opisov delovnih mest in nalog, poročil, vezanih na težave ali uspehe v podjetju, raziskovanja neformalnih mrež, preko intervjujev z vodji in vprašalnikov.
- *Nenadomestljivost:* raziskovalec ugotavlja, kdo je v podjetju zaznan kot nenadomestljiv, ključen član za njeno delovanje. Ta status ugotavlja preko intervjujev in anket.

Harrison (2005) navaja, da intervenca OR svetovalca, ne glede na to, v kako kooperativni organizaciji jo izvaja, vodi v zapletanje v strukturo moči. S svojo intervenco:

- razkriva šibkosti ali organizacijske napake, zaradi katerih so lahko ljudje klicani na zagovor;
- dviguje avtoriteto določenih skupin ali posameznikov (naročnikov);
- dviguje avtoriteto določenih ostalih članov, ker jim daje povratne informacije in širše razumevanje delovanja organizacije in s tem tudi moč oz. sposobnost ukrepanja;
- se lahko zaplete v prikrita cilje naročnika;
- lahko trči v različne vrednote: če na primer svetuje večjo participacijo podrejenih pri odločanju, lahko ta priporočila trčijo v vrednote in interese vodij, ki imajo od trenutne koncentracije moči osebno korist; ter
- bo dobil podporo tistih, katerim je ocena v korist, ter odpor tistih, ki menijo, da bodo z intervenco izgubili določene ugodnosti.

To, politično dilemo OR svetovalci rešujejo na tri načine. Eni izhajajo iz etičnega izhodišča in menja, da morajo iz intervence pridobiti vsi, ter naročniku ne razkrivajo osebnih ali kompromitirajočih informacij o posameznikih. Drugi dilemo rešijo z lojalnostjo naročniku, kar olajša jasnost ciljev in prioritet in pogosto dvigne podporo vodstva, vendar ima po drugi strani etične omejitve. Tretji iščejo srednjo pot med tema dvema poloma z realističnim upoštevanjem političnega karaktera organizacije (Harrison 2005).

3.2.4.4 Merjenje in spreminjanje organizacijske kulture

Harrison (2005) navaja, da se kultura lahko meri preko sociometričnih vprašalnikov, analize organizacijskih dokumentov, intenzivnih intervjujev in direktnega opazovanja, pri čemer, dodaja, pri pomembnih in občutljivih informacijah prihaja do prikrivanja. Da se dobi prava slika, lahko raziskovalec pridobi zaupanje enega od insiderjev, ki ima dober vpogled, a je obenem na nek način ločen od ostalih. Ti dajo lahko koristne informacije o občutljivih temah, kot so stopnja vpliva vodij ali njihovo vedenje v kritičnih situacijah.²⁷ Tudi Schein (1987; 1999) meni, da zunanji opazovalec, torej nekdo, ki kulturo analizira od zunaj, sam ne more dešifrirati kulturo ne

²⁷ Schein (1987) navaja, da je dober način ugotavljanja klime trenutak, ko pride do kršitve subordinacije.

glede na količino podatkov, ki jih uspe zbrati. Dešifriranje kulturne paradigme zahteva sodelovanje raziskovalca in zainteresiranih insiderjev. Proces je težak in ima pasti. Ker je kultura nezavedna in vzeta kot samoumevna, se je ne da preučevati preko instrumentov, kot so vprašalniki. Za pridobitev temeljnih predpostavk je potrebno opazovanje, lastna interpretacija in nato izdelava predpostavk v sodelovanju z insiderji, ki so voljni poskusiti izveči svoje predpostavke na površino.

Schein (1999b) navaja, da je za dešifriranje kulture potrebna uporaba participativnega opazovanja, pri čemer lahko opazovalec oziroma svetovalec uporablja tri pristope:

- infiltracijo, v kateri participativni opazovalec postane pravi insider,
- formalno raziskovalno vlogo, v kateri člani organizacije za njegovo opazovanje vedo, ter
- formalno klinično vlogo, kjer je opazovalec v organizacijo povabljen kot pomočnik oziroma svetovalec.

Schein nadaljuje:

v infiltracijskem načinu so kulturni artefakti precej očitni in jih novinec hitro začuti. Vendar dejstvo, da jih začuti, še ne pomeni, da jih zmore dešifrirati, kajti lahko je vpet v lastno kulturo in njene predpostavke projicira v kulturo organizacije, v kateri se nahaja. Etnografska rešitev tega problema je, da v sistemu ostane dovolj dolgo, da jo razume, ali pa da stopi v stik z informatorjem. V grajenju tega odnosa mora raziskovalec nekaj ponuditi, običajno je ponudba v obliki povratne informacije opazovanj oziroma rezultatov. Vendar je tovrstna ponudba le redko dovolj za oblikovanje pravega sodelovanja z njim. Moja hipoteza je, da se člani kulture odprejo etnografu šele takrat, ko ga vidijo kot koristnega, oziroma ko ocenijo, da jim je lahko kdaj pa kdaj v pomoč.

Verjamem, da isto velja za raziskovalca, ki si vstop zagotovi z obljubo povratnih informacij. Temu se sicer dovoli omejen vstop, vendar se mu v resnici ne pove, kaj stvari pomenijo, dokler člani ne menijo, da jim bo raziskovalec bolj v pomoč kot pa v škodo.

Kar ločuje kliničnega svetovalca od ostalih dveh je dejstvo, da je prvotni problem najprej definiran s strani klienta, in ne raziskovalca. Klient je pripravljen plačati za uslugo, kar povzroči drugo vrsto socialne pogodbe. Sicer je s tem področje poizvedbe, vsaj na začetku, omejeno s strani zahtev klienta, vendar pa ima svetovalec kljub vsemu licenco za spraševanje globljih vprašanj in s tem tudi dano možnost za brskanje po umazanem perilu, kajti tovrstna vprašanja so zanj nujna, da opravi delo, za katerega je bil najet (Schein 1999b, 8).

Schein (1987) meni, da je po analizi kulturnih predpostavk kulturo možno spreminjati preko:

- organizacijske terapije, torej procesa, v katerem svetovalec pomaga izvesti kognitivno redefinicijo članov,
- »hibridov«, torej postavitve ljudi, ki o spremembi organizacije razmišljajo na pravi način, na ključne položaje,
- načrtnega spravljjanja škandalov v javnost (*whistle blowing*) ter
- inkremente, torej počasne spremembe v pravo smer, ki jo subtilno in na dolgi rok izvaja vodja.

Schein (1987) zaključuje, da je delo s kulturo in spreminjanje le-te težak proces. Svetovalec mora preseči lastne omejitve, izstopiti iz lastne kulture in dojeti tujo, imeti mora sposobnost participacije in vizijo, kam peljati organizacijo. Imeti pa bo moral tudi močno motivacijo in čustveno moč, kajti absorbirati bo moral veliko tesnobe, ki se pojavlja ob spremembah. Srečal se bo z jezo in kritiko, ker maje tisto, kar skupina jemlje kot nekaj samoumevnega.

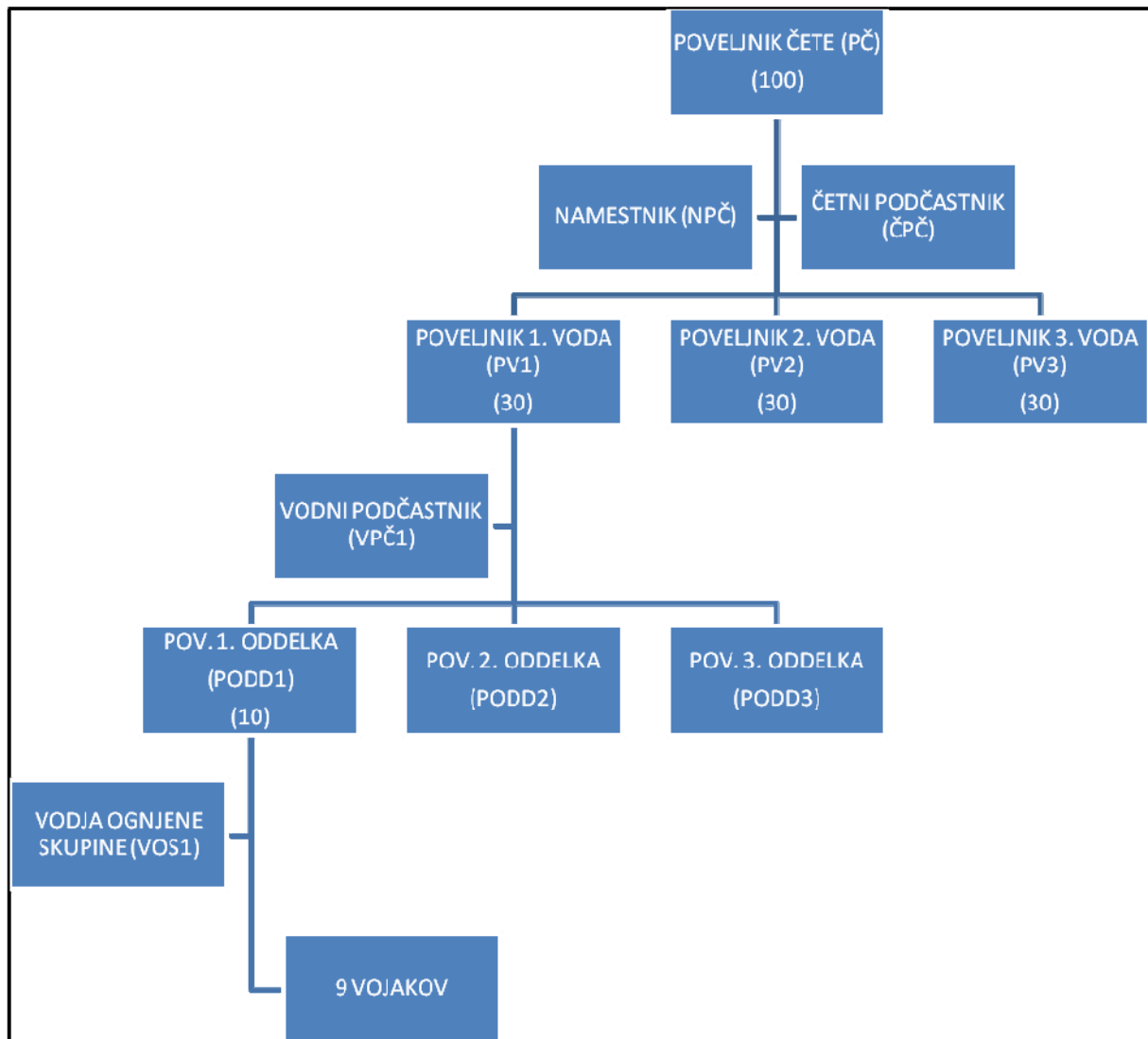
Temu pritruje Roger-Dillon (2005), ko zaključuje, da so kvalitativne metode res primernejše za raziskovanje socialnega konteksta, vendar pomenijo za raziskovalca težko nalogo soočanja in obvladovanja protokola, odnosov moči, čustvenih pritiskov in medosebne dinamike v timu.

4 DINAMIČEN MODEL

DM je bil razvit in preizkušen v enem izmed motoriziranih bataljonov SV. Bataljon je sestavljen iz poveljstva in petih čet, pri čemer ima vsaka okrog sto pripadnikov. Četa se sestoji iz treh vodov, vod iz treh oddelkov. Oddelek, sestavljen iz desetih vojakov, vodi poveljnik oddelka (PODD), pri čemer mu je v pomoč eden od vojakov, vodja ognjene skupine (VOS). PODD so podrejeni častniku, poveljniku voda (PV), kateremu je pri vodenju v pomoč vodni podčastnik (VPČ). PV so podrejeni poveljniku čete (PČ). Temu je v pomoč njegov namestnik (NPČ) in četni podčastnik (ČPČ). PČ so podrejeni poveljniku bataljona (PB), ki ima svojo osebno skupino in poveljstvo.

Sam sem bil, kot psiholog, v vlogi osebnega svetovalca PB, ciljne enote DM pa so bile najpogosteje čete in vodi, redkeje oddelki ali poveljstvo. Poveljniško strukturo čete in voda prikazuje slika 5.1.

Slika 4.1: Struktura čete in voda motoriziranega bataljona



Cilj DM je bila sprememba enote iz toge hierarhične strukture v fleksibilen tim preko spreminjanja miselnih vzorcev ključnih pripadnikov enote.

DM bo predstavljena preko dveh vidikov. V konceptualnem delu bodo predstavljene predpostavke, iz katerih izhaja, v procesnem delu pa bo opisan celoten cikel aplikacije DM, od

vstopa v enoto, preko tehnik zbiranja, obdelave in predstavitve podatkov, posegov za izboljšanje stanja do kontrole napredka.

4.1 Konceptualni vidik

Osnovne predpostavke DM so:

1. *Vojaška enota bo delovala bolje, če se bo iz toge hierarhične enote preoblikovala v fleksibilen tim.*

Prednost takšne strukture bo očitna predvsem pri delovanju v stresnih razmerah.

2. *Dober tim ustvarja dober vodja.*

Izgradnja tima je odgovornost vodje, DM svetovalec mu je lahko le v pomoč. Vodje velikokrat ne vedo, kako ustvariti dober tim. Vzroki so najpogostejše pomanjkanje znanj psihologije in vodenjstva, torej slab vpogled v lastne prednosti in slabosti, pomanjkanje znanj za oceno psiholoških značilnosti podrejenih in neupoštevanje moči skupinske dinamike. Ta znanja mu posreduje svetovalec.

3. *Neformalna struktura moči ima močan vpliv na stanje in razvoj tima.*

Vpogled v neformalno strukturo enote, predvsem v lastnosti centralnih akterjev strukture moči, omogoča razumevanje delovanja enote in njenega potenciala za timski razvoj. Razvoj tima je možen, ko svetovalec neformalno strukturo ne samo razume, temveč lahko nanjo tudi vpliva. Svetovalčeva pomoč poveljniku - pri razumevanju sebe, podrejenih in pomena timskega dela - je sicer nujna, vendar ima omejen uspeh, če poveljnik ne premore tudi neformalno moč. V tem primeru bo uspeh posega večji, če bodo potrebo po spremembi dojele tudi neformalne avtoritete. Te je potrebno locirati in vplivati tudi na njih.

4. *Osebnosti pripadnikov je možno uvrstiti v enega od štirih tipov in vsak daje svoj prispevek k razvoju tima.*

Pri ocenjevanju psiholoških lastnosti ključnega kadra je v pomoč psihodinamična tipologija osebnosti, ki je bila izpeljana iz prakse, ima pa osnovo v Marstonovi teoriji DISC in Merrill – Reidovi teoriji socialnih stilov. Ugotovitev dominantnega tipa osebnosti ključnih pripadnikov omogoča razumevanje njihovih prednosti in slabosti in kaže smer, kam in kako jih razvijati, da se bo izboljšalo njihovo medsebojno sodelovanje.

V nadaljevanju bo vsaka predpostavka predstavljena podrobneje.

4.1.1 Vojaška enota bo delovala bolje, če se bo iz hierarhične enote transformirala v vojaški tim

Tradicionalno je vojaška enota sestavljena iz poveljnika in podrejenih, osnovni stil njegovega vodenja je direktivni,²⁸ principi delovanja enote pa temeljijo na načelih podrejenosti in enostarešinstva.

DM je usmerjen k izgradnji fleksibilne enote, v kateri veljajo načela vodenja (*leadership*), inter in intrasubjektivne usklajenosti vlog, usklajenosti formalne in neformalne strukture moči, razvejane in dvosmerne komunikacije, emocionalne povezanosti in podpore, skupnega cilja, soodvisnosti in medsebojne zamenljivosti.

Na tovrstno predpostavko so najmočnejše vplivala znanja socialne psihologije, pridobljena preko študija, ameriški priročnik kopenske vojske FM 22-100 *Leadership* (DOA 1999), Vojaška doktrina (Petelin 2006) ter izkušnje iz opazovanj delovanja različnih enot.

4.1.2 Dober tim ustvarja dober vodja

Dober vodja je usmerjen tako na nalogo kot na razvoj sebe in podrejenih. Odloča preudarno, preko poznavanja stanja in sposobnosti svoje enote. Podrejeni mu zaupajo, za njih je vzor s svojo strokovno usposobljenostjo in osebno integriteto. Je predan ciljem organizacije, pri delu je odločen in vztrajen, v stresnih situacijah izkazuje trdnost in pogum. V odnosu do nadrejenega in

²⁸ Skripta Vojaško vodenje (PDRIU 2007) ločuje pet stilov vodenja. Direktivni stil je sinonim za avtoritarni oziroma avtorski slog vodenja. Poveljnik da podrejenim natančna navodila, kako, kdaj in kje naj se naloga izvede in nato izvedbo tudi podrobno analizirajo. Drugi je participativni stil, kjer se poveljnik pred odločitvijo posvetuje (ali pridobi dodatne informacije) od svojih podrejenih. Tretji je stil delegiranja, kjer dajo poveljniki podrejenim potrebna pooblastila in avtoriteto, da sami rešijo problem in sprejmejo odločitve. Četrty je transakcijski stil, kjer poveljnik vodi preko nagrajevanja in kaznovanja, naloge predpisuje v pisni obliki, poudarja pravila in omejitve in se bolj osredotoča na napake kot prednosti podrejenih. Zadnji je transformacijski stil, preko katerega poveljnik pri podrejenih razvija sposobnost širšega dojemanja stvari, navajajo jih na samoiniciativnost in bolj učinkovito delovanje.

V skripti je poudarjeno, da niso vse situacije primerne za transformacijski stil vodenja – najučinkovitejše je v situacijah, ki zahtevajo spremembe ali pa kažejo nove možnosti, kadar se organizacija sooča s krizo, nestabilnostjo, povprečnostjo; ni pa primeren takrat, kadar imamo opravka z neizkušenimi podrejenimi, ko je naloga zelo striktno začrtana in njena izvedba ne dopušča odstopanja, ali pa takrat, ko podrejeni niso motivirani .

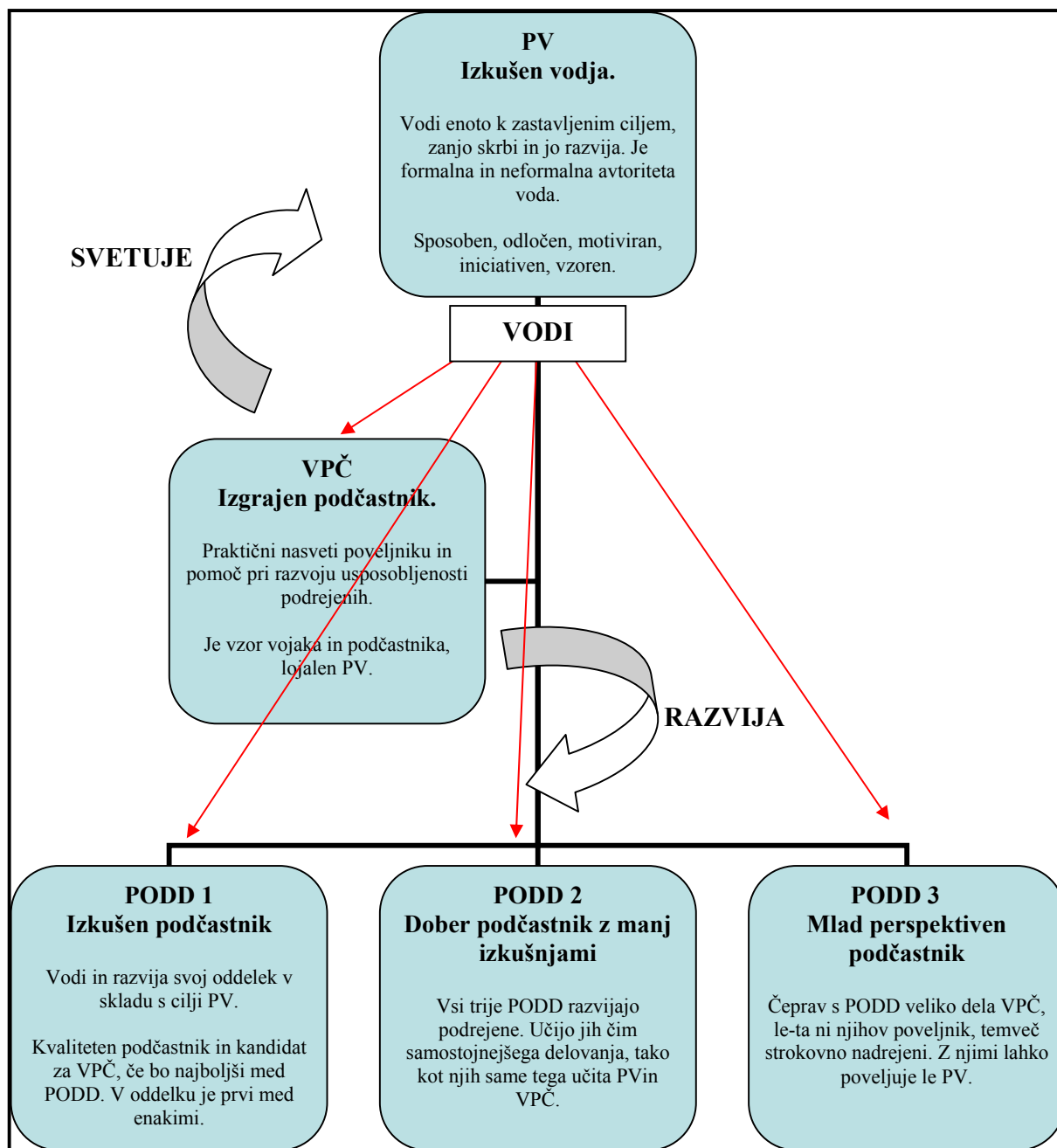
podrejenih je odkrit in objektivni. Izdelane ima jasne, vendar realne standarde, kaj pričakuje od enote. Te standarde jim predoči, nato pa podrejene v skladu z njimi ocenjuje, razvija in nagrajuje.

Odloča sam, vendar obenem podrejene poveljnike razvija v smer večje samostojnosti delovanja in participacije pri odločanju. Zaveda se, da je večja samostojnost podrejenih možna le ob decentralizaciji moči odločanja, vendar je to uvaja postopoma, ko oceni, da so podrejeni dovolj izkušeni, motivirani in predani organizacijskim ciljem, da jim lahko del te moči preda. Da so pripravljeni, ve takrat, ko delo opravijo brez njegove kontrole in v skladu z njegovo namero.

Na področju dela z ljudmi je učitelj in mentor. Pri podrejenih razvija njihove sposobnosti in znanja, gradi občutek pripadnosti skupini, občutek medsebojnega zaupanja, povezanosti ter predanosti skupnemu cilju. Preko napornih in stresnih usposabljanj dviguje psihično in fizično odpornost članov, gradi kohezijo in pripravlja tim na boljše delovanje v stresnih situacijah.

Njegov cilj je, da podrejeni v okviru njegove namere delujejo čim bolj samostojno in da so podrejeni poveljniki na ravni svojih enot ravno tako dobri voditelji kot je sam. Samostojnost delovanja zanj ne pomeni odsotnost vodenja. Zgraditi mora enoto, ki bo delovala usklajeno, v poveljniški strukturi mora biti opazen poenoten način dela in vodenja, jasna linija poveljevanja in razdelitev vlog (slika 4.2).

Slika 4.2: Idealna struktura poveljniškega kadra enote ravni voda



Na tovrstno opredelitev poveljnika in njegove vloge pri razvoju vojaškega tima so najmočnejše vplivali trije viri. Eden je bil ameriški priročnik kopenske vojske FM 22-100 *Leadership* (DOA

1999), drugi je bil Hershey-Blanchardov model situacijskega vodenja (Yeakey 2002), tretji pa model razvoja vojaške enote (Gal in Mangelsdorff 1991; Polič 1995).

FM 22-100 (DOA 1999) predvideva, da bo enota delovala bolje, če bo poveljnik usmerjen tako na osebni razvoj podrejenih in grajenje tima kot na doseganje organizacijskih ciljev. Tabela 4.1 prikazuje pričakovane lastnosti vodje, kot jih definira omenjeni priročnik.

Tabela 4.1: Pričakovane lastnosti vodje kopenske vojske ZDA

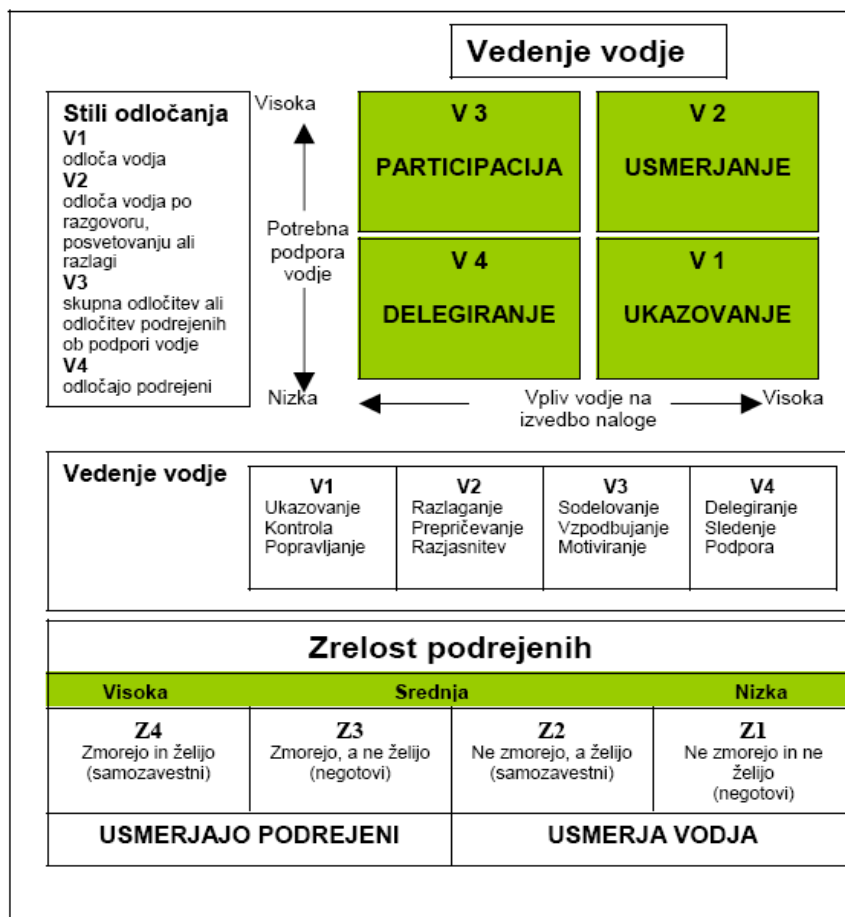
VODI	Vodi ostale	Širi vpliv izven formalne linije poveljevanja	Vodi z vzorom	Komunicira
	Zagotavlja smisel, motivacijo, navdih Uveljavlja standarde Usklajuje cilje s skrbjo za podrejene	Gradi zaupanje Razume pojav, sredstva in omejitve vplivanja Se pogaja, gradi konsenz, rešuje konflikte	Izkazuje močno osebnost Vodi z zgledom tudi v težkih pogojih Izkazuje kompetentnost	Aktivno posluša Postavlja cilje Zagotavlja enotno razumevanje
RAZVIJA	Ustvarja pozitivno atmosfero	Se pripravlja	Razvija poveljnike	
	Zagotavlja pogoje za pozitivno atmosfero Gradi timsko delo in kohezijo Vzpodbuja iniciativo Kaže skrb za ljudi	Je pripravljen na pričakovane in nepričakovane izzive Dopolnjuje znanja Vzdržuje samozavedanje	Išče področja, ki jih je treba razvijati Razvija preko dela Podpira profesionalno in osebno rast Pomaga ljudem, da se učijo Je svetovalec, trener in mentor Gradi timske spretnosti in timske procese	
DOSEGA	Dosega rezultate			
	Poskrbi za smer, usmerjanje in prioritete Razvija in dosega plane Izvršuje naloge			

Vir: FM 22-100 (DOA 1999)

Yeakey (2002) navaja, da Herschey-Blanchardov model situacijskega vodenja uči, da je stil vodenja odvisen od motiviranosti in znanj podrejenih. Po tem modelu obstajajo štirje tipi vodenja (V), pri čemer je V1 direktivni stil (ukazovanje), potem pa moč poveljnika pada do V4, delegiranja. Čas, *kdaj* lahko poveljnik popušča v direktivnosti vodenja, določa stanje zrelosti skupine (Z). Direktivno bo poveljnik vodil, kadar enota nima niti znanj niti motivacije (Z1), pravo delegiranje pa je možno le pri zanesljivi, samozavestni in motivirani enoti (Z4).²⁹ Model situacijskega vodenja se uporablja pri šolanju poveljnikov ameriške vojske in letalstva zadnjih nekaj desetletij. Omenjeni avtor zaključuje, da tudi FM 22-100 uvršča situacijsko vodenje med veščine, ki jih mora obvladati dober vodja. Model prikazuje slika 4.3.

²⁹ V originalni obliki so stili vodenja poimenovani telling, selling, participating, delegating. Izraze sem priredil, da so bolj v skladu s trenutnim poimenovanjem vodstvenih stilov v SV. Izraz zrelost je v originalu pripravljenost (*readyness*).

Slika 4.3: Hershey-Blanchardov model situacijskega vodenja



Vir: Prirejeno po Yeakey (2002)

Model razvoja vojaške enote predvideva, da se le ta razvija po določenih zakonitostih in prehaja skozi štiri faze, od nove enote preko mlade in dozorele enote do stopnje odličnosti (Gal in Mangelsdorff (1991). Njen razvoj je posledica pridobivanja izkušenj in je tesno povezan s stilom in kvaliteto vodenja (tabela 4.2):

- *Nova enota* je sestavljena iz vojakov, ki nimajo niti znanj niti izkušenj. Naloga poveljnika je, da jo preko direktivnega vodenja zgradi in usposobi, da bo sposobna izvajati osnovne naloge. Tu ni prostora za eksperimentiranje ali timsko delo, temveč zgolj za grajenje vojaka.
- *Mlada enota* je osnove delovanja že osvojila in postaja horizontalno kohezivna. Če poveljnik vztraja na direktivnem vodenju še naprej, te stopnje enota ne bo prerasla. Pomembno je, da

začne poveljnik kontrolo popuščati do te mere, da se podrejeni učijo samostojnejšega delovanja.

Tabela 4.2: Zgodnje faze razvoja vojaške enote

FAZA ENOTE	NOVONASTALA ENOTA (1 – 3 mes)	MLADA ENOTA (4 – 10 mes)
Lastnosti enote	Grajenje vojaka; vojaki se začno med seboj spoznavati in povezovati.	Vojaki so se povezali med seboj v skupino in se začne povezovanje s poveljnikom
Stil vodenja	Direktivno	Paternalistično
Delo z ljudmi	Distanca do podrejenih, vendar sledi njihovem razvoju.	Poveljnik postaja tudi mentor. Grajenje medsebojnega zaupanja.
Potrebno znanje	Dril – inštruktor; dober v prikazu in znanju teh veščin; vztraja pri pravilni izvedbi.	V ospredje prihajajo znanja razvoja tima.
Značilnosti vodenja	Avtokratski. Vojaki se ga bojijo, kar poveljnik znižuje z neformalnimi razgovori.	Moč začenja spuščati na podrejene – spodbuja samostojno delovanje, pri čemer pa jih nadzoruje in usmerja.
Cilj	Izuriti vojsko v veščinah, naučiti reda in discipline.	Skupinsko delo. Na prvem mestu je izurjenost in povezanost ekipe, ne pa več »čisti škornji in urejena omarica«.
Kdaj vemo, da so zreli za naslednjo fazo?	Ko si začno vojaki medsebojno pomagati.	Ko vojaki postajajo motivirani, da bi sami izboljševali postopke; ko začno medsebojno sankcionirati razdiralna vedenja.

Vir: prirejeno po Gal in Mangelsdorff (1991) ter Polič (1995).

Tabela 4.3 prikazuje zadnji dve fazi razvoja enote:

- *Dozorela enota* je zadovoljivo izurjena in pripravljena na delovanje, vendar lahko poveljnik s timsko usmerjenim vodenjem njeno delovanje še izboljša. S spodbujanjem iniciative, učenjem dodatnih znanj in razvojem tima gradi elitno enoto.
- *Odlična enota* je zadnji stadij. Enota je vrhunsko izurjena in povezana v močan tim. Ker so pripadniki izkušeni, ne rabijo več veliko usmerjanja s strani nadrejenega. Poveljnikova funkcija je dajanje nalog in vzdrževanje kondicije tima. V takšnih enotah togo vztrajanje na

formalnih pravilih vedenja ni več potrebno, saj pripadniki sami dobro vedo, kaj morajo storiti, da bodo ohranili učinkovito delovanje.

Tabela 4.3: Zaključne faze razvoja vojaške enote

FAZA ENOTE	DOZORELA ENOTA (10 - 12 mes)	ODLIČNA ENOTA (1 – 3 leta)
Lastnosti enote	Enota je dosegala izurjenost in se medsebojno povezala.	To so vrhunsko izurjene ali pa bojno preizkušene enote.
Vrsta vodenja	Participativno	Delegiranje
Delo z ljudmi	Poveljnik začne dajati prednost stanju podrejenih pred formalnimi kazalci usposobljenosti.	Kolegialnost. Podrejeni so preizkušeni in jim lahko zaupa. Spodbuja razmišljanje z lastno glavo.
Potrebno znanje	Na težišče prihajajo znanja za uporabo te izgrajene enote: taktika, tehnika, logistika...	Sposobnost eksperimentiranja in praktičnih rešitev. Spodbuja iskanje novih rešitev (nove taktike, prirejanje opreme in oborožitve ipd.)
Značilnosti vodenja	Demokratsko vodenje – moč oddajajo podrejenim poveljnikom. Zahtevajo iniciativo.	Delegiranje. Podrejeni vedo, kaj je njihovo delo, poveljnik jim da maksimalno svobodo pri izvedbi.
Cilj	Skupina je izgrajena, zato se osredotoča na izboljšanje urjenja za možno bojno nalogo.	Cilj je le bojna sposobnost. Pravila, urejenost, red, čistoča itd. so v drugem planu.
Kdaj vemo, da so zreli za naslednjo fazo?	Enota razvije povezanost, neformalno izražanje mnenj. Naloge opravljajo z lahkoto.	Enota ve, da je dobra in še dodatno prilagaja na bojne razmere. Razvije svoj sleng, način obnašanja, neformalno povezanost, bratstvo.

Vir: prirejeno po Gal in Mangelsdorff (1991) ter Polič (1995).

4.1.3 Neformalna struktura moči ima močan vpliv na stanje in razvoj tima.

Pod pojmom moči razumem stopnjo vpliva ene osebe na mišljenje in vedenje druge osebe. Formalno moč, torej pristojnost upravljanja s podrejenimi, ima vsa poveljniška struktura. Neformalna moč, po drugi strani, temelji na spoštovanju določene osebnosti nosilca, zaradi

katere so se mu pripravljene podrežati.³⁰ Neformalno moč ima lahko nosilec zaradi različnih vzrokov. Nosilec jo lahko premore, ker se je izkazal kot izjemen vojak ali strokovnjak, lahko pa jo poseduje tudi pripadnik, katerega bistvena odlika so zgolj močne vezi z vplivnimi člani organizacije. V delujočem timu mora imeti poveljnik poleg formalne tudi neformalno moč, ki mora temeljiti na znanju, izkušnjah in voditeljskih sposobnostih.

Nujen predpogoj za izdelavo vojaškega tima je usklajenost formalne strukture moči z neformalno. Vodja, ki ima s strani podrejenih ustrezno zaupanje in spoštovanje, bo enoto do cilja (pa naj bo to ustrezna raven usposobljenosti ali pa zadana naloga) pripeljal hitreje in z manj truda kot tisti, ki teh vodstvenih kvalitet nima. Podrejeni imajo namreč različne sposobnosti, interese, motivacijo ter cilje in za njihovo sinhronizacijo – torej za uporabo njihovih znanj in potencialov za doseganje organizacijskega cilja – je potreben vodja, ki je tovrstno skupino zmožen obvladovati in usmerjati.

Kadar tega ni zmožen, začnejo med podrejenimi prevladovati osebni interesi in enota se začne razslojevati na podskupine, kjer vsaka teži k svojim ciljem. Rzslojevanje samo po sebi še ne pomeni, da je delovanje enote, merjeno s kriteriji doseganja zastavljenih ciljev, slabše. Enota lahko premore različne podskupine – kot so na primer skupine športnikov, vojakov, ki izhajajo iz istih okolij, pripadnikov, ki si delijo podobna stališča in podobno – pa vseeno pravočasno in kvalitetno dosega organizacijske cilje. Težava nastane, kadar se poruši formalna struktura moči, torej kadar je neformalna moč formalne vodje mala, med podrejenimi pa se pojavijo neformalne vodje, ki težijo k večjemu vplivu, moči in oblasti, kot jim pripada s formalnim položajem. Konflikti, ki se pojavijo med formalnim in neformalnim vodjo (ali med več neformalnimi vodji) rušijo jasnost linije poveljevanja, rzslojujejo enoto in povzročajo močan upad delovne storilnosti.³¹

³⁰ Opazil sem, da ima podrejanje nosilcu neformalne moči različne oblike, od subtilnih, kot so spoštovanje njegovega mnenja, izogibanje konfrontaciji ali teženje k njegovi bližini, do bolj izrazitih, kot so izpolnjevanje njegovih želja.

³¹ Seveda se konflikti pojavljajo tudi zaradi drugih razlogov, vendar sem opazil, da so konflikti zaradi težnje po moči najbolj rušilni za delo in razvoj enote.

Vpliv neusklajene formalne in neformalne strukture moči na delovanje enote (in na njeno emocionalno in komunikacijsko strukturo) bom ponazoril s primerom. Če ima, na primer, VPČ večji vpliv na podrejene kot novi PV, se lahko zgodi, da ga bo želel tudi obdržati, kljub temu, da je formalni vodja PV. Če mu PV vodilne vloge ne želi prepustiti, lahko med njima pride do nesoglasij. Konflikt je lahko prikrit, lahko pa postane odkrit in eskalira.³² V tem primeru lahko VPČ v spor vključi tudi del enote, ki mu je lojalen. Ustvari se podskupina, katere namen je zoperstavljanje skupnemu nasprotniku, v tem primeru PV. Ta podskupina se bo tesneje povezala med seboj in okrog svojega protagonista, si bo med seboj izmenjevala informacije in jih prikrivala pred ostalimi ter iskala podporo tudi izven enote. Ustvari se lahko tudi nasprotni tabor, s člani, ki so svojo lojalnost izkazali formalni vodji enote. V tem primeru se v enoti začnejo procesi delitve na »naše« in »njihove«, pritiski k opredelitvi tistih, ki so v sporu želeli ostati nevtralni ter spori med pripadniki nasprotnih skupin, ki z prvotnim sporom med protagonistoma pravzaprav niso imeli nič. Rezultat je lahko komunikacijsko in emocionalno razslojena enota z nejasno linijo poveljevanja. Ozračje medsebojnega nezaupanja ali sovraštva vodi v nemotiviranost za skupinsko delo in cilje, v disciplinske odklone, absentizem in fluktuacijo.

Za dobro timsko delo mora vodja enote torej ohraniti največjo moč in obenem regulirati delovanje podrejenih vodij, ki težijo k večji moči, kot jim pripada s formalno funkcijo. Del moči odločanja jim predaja šele, ko so njihove intra in intersubjektivne vloge kongruentne, ko so torej zmožni ohraniti centralno vlogo v strukturi moči svojih enot ob zavedanju, da so vseeno podrejeni svojemu poveljniku. Isto velja za tim, ki ima le eno vodjo, na primer oddelek. PODD jim bo dal več svobode delovanja in vplivanja na odločitve šele takrat, ko med vojaki ne bo nikogar, ki bi predajo moči razumel kot priložnost za uresničevanje lastnih ciljev, ki so neusklajeni ali v nasprotju s cilji PODD.

³² Konflikti so med vsakodnevnim delom pogosto prikriti. PV in VPČ sta lahko v medsebojnem nesoglasju, vendar sta ga zmožna prikriti pred ostalimi, včasih celo drug pred drugim. Tleča nesoglasja najbolj evidentno razgalijo stresni dogodki, naporno večdnevno terensko usposabljanje ali delo na mirovni misiji. Tam nesoglasja pogosto vodijo v eskalacijo, kot je opisana v nadaljevanju predstavljenega primera.

4.1.4 Osebnosti pripadnikov je možno uvrstiti v enega od štirih tipov in vsak daje svoj prispevek k razvoju tima.

Na stanje in razvoj vojaškega tima najbolj izrazito vplivajo vodje, tako formalne kot neformalne. Opazil sem, da vsebina in širina njihovega miselnega vzorca, njihovih motivov, stila vodenja in delovanja v medosebnih odnosih pogojuje karakter celotne enote. Poveljnik, ki vidi podrejene zgolj kot sredstvo za doseganje cilja, bo ustvaril enoto, v kateri bo prisoten strah in v kateri podrejeni ne bodo zaupali v lastne sposobnosti, s tem pa bo zatrto medsebojno zaupanje, inovativnost in iniciativa.

Iskal sem tipologijo, ki bi karakteristike ključnega kadra opisala čim enostavneje, a vendar dovolj izčrpno. Podlago sta mi nudila Marstonova teorija DISC (Turnasella 2002) in Merrill - Reidova teorija socialnih stilov (Gross 2002)³³. Teoriji sem primerjal z lastnimi izkušnjami in ju prirejal do oblike, kot bo predstavljena v nadaljevanju pričujočega dela.

Tipologija temelji na ideji, da obstajajo štiri vrste ljudi, vsak s svojimi značilnostmi in načini mišljenja, čustvovanja in delovanja. Ti tipi so poimenovani z barvami.³⁴ Vsaka barva asociira temeljne značilnosti posameznega osebnostnega tipa. Rdeča ponazarja bika, torej agresivno osebo. Rumena predstavlja sonce, torej osebo, ki greje, ki zna navdušiti. Zelena predstavlja umirjeno naravo, torej prijateljsko osebo in modra predstavlja globino morja, torej sinonim za modro, razumno osebo. Vsak tip ima svoje prednosti in slabosti (tabela 4.4).

³³ Omenjeni teoriji sta podrobneje opisani v razdelkih 2.1.3 in 2.1.4.

³⁴ Tovrstno označitev sem prevzel iz team builderske tehnike *Insights* (MR Dynamics 2003; Joyce 2004; Develor 2005).

Tabela 4.4: Barvna tipologija osebnosti

Barva	Značilnosti	Prednosti	Slabosti
RDEČI	Človek dejanj, hiter, prodoren, ciljno usmerjen.	• odločen • orientiran na rezultate • vztrajen • zahteven • tekmovalen	• trmast • nepotrpežljiv • slabo poslušna • najprej ukrepa, potem razmišlja
RUMENI	Človek idej, orientiran na ljudi, zna navdušiti.	• kreativen • oseben • proaktiven • spodbuja • navdušuje	• menja cilje • samosvoj • manj samodiscipline • slabša organizacija časa • manj poudarka detajlom
ZELENI	Vesten izvajalec, stremi k dobro opravljeni nalogi in dobrim odnosom.	• lojalen • človeški • občutljiv • pomaga • spoštuje	• konformizem • odvisnost • pomanjkanje iniciative • neodločnost • kimavec
MODRI	Analitik in teoretik, izdelovalec programov.	• pozoren • smisel za detajle • metodičen • objektiven • natančen	• tog • kritičen • počasen • hladen • teži k kontroli

Vir: prirejeno po MR Dynamics (2003), Joyce (2004) in Develor (2005).

Tipologija ponuja tudi razlago, zakaj med ljudmi prihaja do konfliktov. Tako rdeči tip osebnosti, katerega osnovna značilnost je težnja po moči, najtežje sodeluje z zelenim tipom osebnosti, ki je v delovanju najbolj plah, umirjen in permisiven. Zeleni tip osebnosti se boji agresije rdečega tipa osebnosti, slednjega pa moti neodločnost zelenega tipa. Modri tip osebnosti, katerega osnovna značilnost je težnja po redu, moti kreativnost in nepredvidljivost rumenega tipa osebnosti, slednjega

- ki za svoje delovanje potrebuje čim več svobode in navduševanja ljudi za lastne ideje – pa moti nepriljudnost in (po njegovem mnenju pretirana) sistematičnost osebnosti modrega tipa.

Tipologijo sem priredil vojaškemu okolju. Rezultat so tabele 4.5-4.8, ki prikazujejo prototipične vodje posameznih barvnih tipov osebnosti. Ta tipologija mi je služila za izdelavo profila ključnih pripadnikov.³⁵

Rdeči vodja postane tista oseba, ki je nagnjena k nadvladi, moči in agresiji. Kadar ima razvite predvsem pozitivne plati tega osebnostnega tipa, je najprimernejši tip vodje za neizkušene enote, v katerih manjka znanj in motivacije, ter za vodenje enot, ki morajo delovati v stresnih razmerah. Za razvoj vojaškega tima je neprimeren, ker ni sposoben prepuščati kontrolo in delegirati moč odločanja (tabela 4.5).

³⁵ V nadaljevanju bodo izrazi kot so rdeči / rumeni / zeleni / modri tip osebnosti skrajšani na rdeči / rumeni / zeleni / modri vodja.

Tabela 4.5: Značilnosti rdeče vodje

RDEČI VODJA	
ZNAČILNOST: MOČ Je samozavesten in zahteven vodja. Prepričan je v pravilnost lastnega mišljenja in se ne boji niti nadrejenih niti novih izzivov. Prilagaja se samo tistim, ki so ga sposobni prepričati. Ostali se podredijo njemu.	
Če pri vodenju razvije pozitivne lastnosti tega osebnostnega tipa	Če pri vodenju razvije negativne lastnosti tega osebnostnega tipa
Vodi jasno, se hitro odloča in zahteva dobro izvedbo. Pod pritiski ne zgubi kontrole nad sabo in nad enoto. Nadrejenim pove, če se z njimi ne strinja, vendar vseeno opravi zadano nalogo.	Ne dela za cilje organizacije, temveč zase. Poskuša si podrediti okolico ter nadrejene in si ustvariti svoj »imperij«. Nadrejenemu pove, da bi sam veliko boljše opravil njegovo delo. Običajno so agresivni karieristi.
VPLIV NA SVOJO ENOTO Do podrejenih je zahteven, vendar pošten. Če delajo v skladu s pravili, jih nagradi, če pravila kršijo, so kaznovani. Podrejeni ga spoštujejo in zaupajo v njegovo vodenje.	VPLIV NA SVOJO ENOTO Do podrejenih je brutalen, delajo za njega in namesto njega. Prireja si pravila, skrbi le zase. Ustvaril bo nemotivirane enote, ki se bodo poveljnika sicer bale, vendar ga bodo sovražile.

Modri vodja je oseba, nagnjena k urejenosti in pravilom. Njegova najresnejša omejitev je nizka stopnja samostojnosti in pomanjkanje občutka za improvizacijo. Primeren je za tiste enote, v katerih se od poveljnikov zahteva predvsem vestno izvedbo. Kadar pri njemu prevladujejo pozitivne plati barvnega tipa, bo dober vodja za neizkušene, vendar motivirane enote. Za izgradnjo timov ni primeren, ker zavira njihovo samostojnost in iniciativo (tabela 4.6).

Tabela 4.6: Značilnosti modre vodje

MODRI VODJA	
ZNAČILNOST: RED So čustveno hladne vodje, nagnjene k redu in organiziranosti. S podrejenimi ne želi imeti veliko kontakta, ne podpira njihovih eksperimentiranj ali pobud. Pri delu so metodični, vztrajni in natančni strokovnjaki. Za razliko od rdečega tipa vodje je bolj oddaljen od podrejenih, je manj samostojen in težje improvizira.	
Če pri vodenju razvije pozitivne lastnosti tega osebnostnega tipa	Če pri vodenju razvije negativne lastnosti tega osebnostnega tipa
Dobljeno nalogo bo izpolnil zanesljivo in strokovno. Izvedbo bo premislil in učinkovito organiziral delo. V odnosih do sodelavcev in nadrejenih je korekten. Ne teži k prevladi, vendar tudi ne želi vtikanja v svoje delo.	Tak vodja je birokrat. Pri delu se zapleta v pravila in detajle, namesto da bi praktično in učinkovito reševal nastale težave. Ne zna ločiti nalog glede na prioriteto, ne zmore improvizacije, iniciative in vodenja. Odziva se počasi, vendar noče nasvetov.
VPLIV NA SVOJO ENOTO V enoti bo zahteval red, disciplino in urejenost. Podrejeni, ki imajo manj lastnih znanj, bodo cenili njegovo strokovnost in vestnost. Delovanje enote bo rutinirano in predvidljivo.	VPLIV NA SVOJO ENOTO Tak poveljnik je tip vodje, ki lahko uspe samo v birokratski organizaciji. Za izgradnjo enote kot tima je neprimeren. Zavira njeno delo, njen razvoj in povzroča nezadovoljstvo in nezaupanje podrejenih. Ob resnejših nalogah bo najprej odpovedal on, nato še enota.

Rumeni vodja je karizmatična oseba, nagnjena k razmišljanju s svojo glavo. Zaradi tega je manj primeren za tradicionalne, toge vojaške organizacije, vendar je koristen v enotah, ki pri delovanju potrebujejo iniciativo in fleksibilnost. Če je motiviran (torej če pri vodenju razvije pozitivne lastnosti tega tipa), je uporaben za izdelave timov. Primeren je tudi za enote, ki so že vojaško zgrajene in izkušene, vendar jim manjka motivacije. Za nezrele, mlade enote je kljub svojim pozitivnim lastnostim neprimeren, ker ni nagnjen k disciplini, zato lahko podrejene navaja k preveliki samosvojski (tabela 4.7).

Tabela 4.7: Značilnosti rumene vodje

RUMENI VODJA	
ZNAČILNOST: VPLIV NA LJUDI Je vodja, ki razmišlja s svojo glavo in za svoje ideje navdušuje ostale. Ima sposobnost prepričevanja in vpliva na ljudi. Rad dela le tisto, kar ga pritegne. Za razliko od rdečega in modrega tipa vodje je manj vztrajen in metodičen, zato redkeje pripelje idejo tudi do konca izvedbe. Zaradi teh lastnosti je njegova primernost za vodenje vojaških enot omejena.	
Če pri vodenju razvije pozitivne lastnosti tega osebnostnega tipa	Če pri vodenju razvije negativne lastnosti tega osebnostnega tipa
Je dober vodja (motivator), ki dela za cilje nadrejenega. Je energičen, ima pozitiven vpliv na podrejene, sodelavce in nadrejene. Tega vpliva ne izkorišča za manipulacijo.	Je manipulant. Nadrejene prepriča do te mere, da ti delajo za njegove interese: • Vladar iz ozadja: na nadrejenega ima močan vpliv. Ta nevede postane marioneta in izvrševalec ciljev rumenega; • Demagog: dela malo, kljub temu pa okolico in nadrejenega prepriča v svojo pomembno vlogo v enoti. Običajno ima skupino sledilcev in dela po svoje, kolikor se mu le dopusti. Nadrejenemu se bo upiral, vendar manj odkrito kakor rdeči vodja.
VPLIV NA SVOJO ENOTO Podrejene navduši in povleče za sabo. Ustvari homogen in lojalen tim, na čelu katerega bo sam. Bo formalni in neformalni vodja svoje ekipe. Dvignil bo storilnost in predanost podrejenih.	VPLIV NA SVOJO ENOTO Ni primeren za vodenje nobenega tipa enote. Enoto vodil po svoje. Pripadnike bo razdelil na svoje in ostale, ščuval ljudi proti nadrejenemu, vodil bo neorganizirano in skrbel predvsem za lastne interese.

Zeleni vodja je šibka in podredljiva osebnost. Lahko je dober in zanesljiv sodelavec, za vojaško vodjo pa je manj primeren. Vodi lahko le vojaško izgrajene in motivirane enote, ki ne rabijo veliko usmerjanja, želijo pa podporo in skrb za pripadnike. V ostalih vrstah enot ni dovolj močan, da bi

obvladal podrejene. Tudi za razvoj enote v tim je premalo vztrajen in karizmatičen. Za bojne enote je zaradi pomanjkanja odločnosti neprimeren.

Tabela 4.8: Značilnosti zelenega vodje

ZELENI VODJA	
ZNAČILNOST: SKUPINSKI ČLOVEK Je umirjen, delaven in skrben vodja. Veliko da na dobre odnose, je pošten do podrejenih in nadrejenih, ne želi konfliktov in se trudi svoje delo vestno opraviti. Nagnjen je k nestabilnosti, nevztrajnosti in čustvenosti.	
Če pri vodenju razvije pozitivne lastnosti tega osebnostnega tipa	Če pri vodenju razvije negativne lastnosti tega osebnostnega tipa
Je zanesljiv, dober in pošten delavec, ki skrbi za pripadnike svoje enote. Dobro zna delati z ljudmi in običajno si pridobi njihovo spoštovanje.	Je karakterni šibkejši poveljnik. Pred nadrejenimi je kimavec, v kolektivu si ga podredijo močnejši poveljniki drugih barv, pri vodenju enote je pasiven, občutljiv in čustveno nestabilen. Če je okaran, postane užaljen in zamerljiv. Občutljiv je na mnenje drugih in navezan na isto misleče.
VPLIV NA SVOJO ENOTO Je »dobri ata« enote. Podrejeni mu zaupajo in lahko ustvari dobro, kolegialno atmosfero.	VPLIV NA SVOJO ENOTO V enoti ni zmožen nadzorovati in obvladovati agresivnejših posameznikov. Podrejeni ga izkoriščajo, popušča njihovim zahtevam ali izsiljevanjem, včasih celo dela namesto njih. Enota nima jasnega vodenja in znotraj nje se ustvarijo podskupine in posamezniki, ki bodo delali po svoje. Narašča samovolja, ki jo vodja ni zmožen zaustaviti.

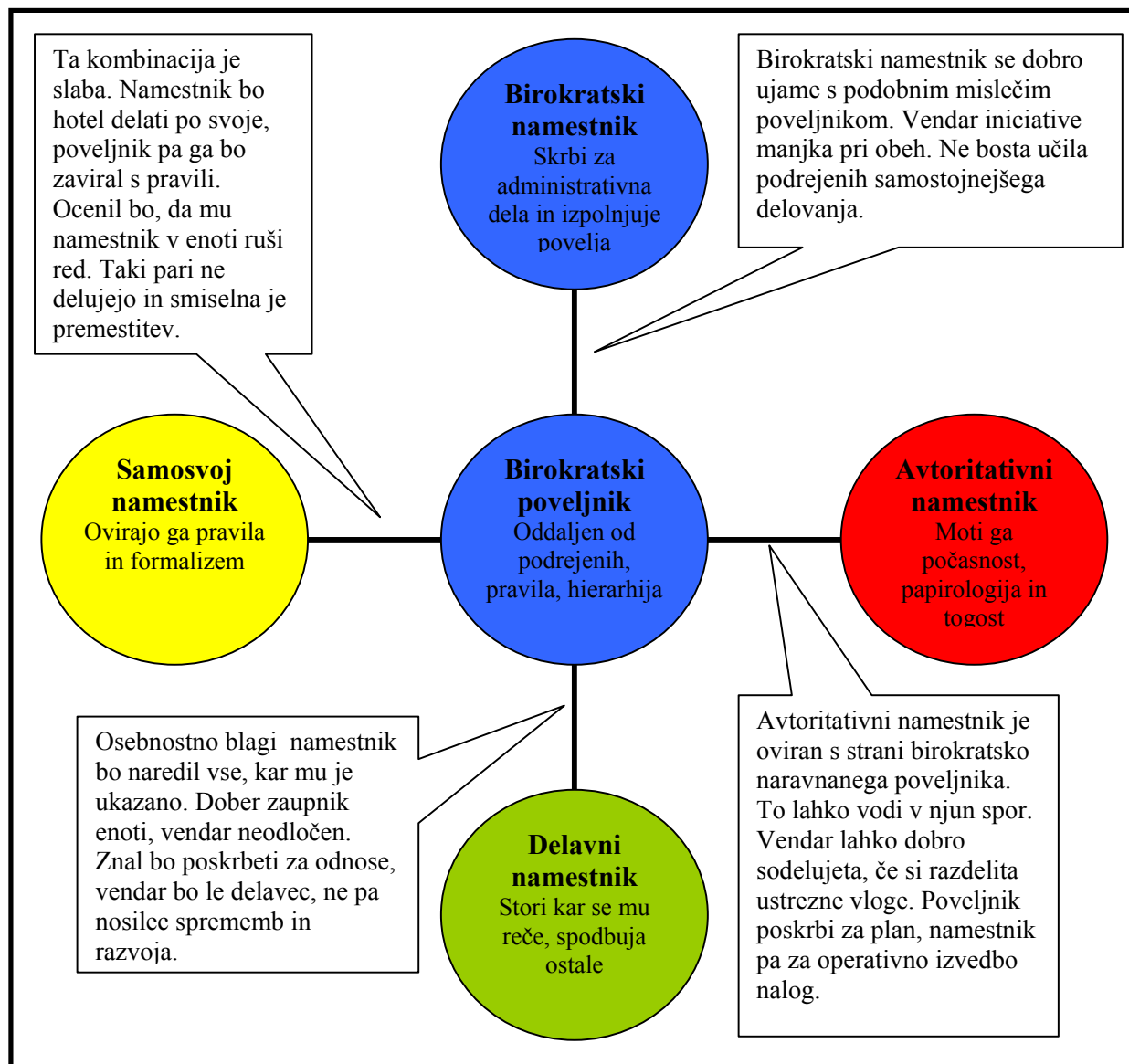
V praksi je malo vodij, za katere bi veljala le ena barva oz. njen predznak. Kadar obstajajo, je napovedovanje toliko lažje. Bolj običajno imajo poveljniki mešanico barv, vendar tudi v tem primeru obstaja prevladujoča barva.

Za razvoj tima ni posebej primerna nobena izmed barv. Rdeči in modri vodja sta dobra le za zagotovitev delovanja manj izgrajenih enot, rumeni in zeleni vodja pa le za motiviranost oz. dobre

medsebojne odnose. Vodja, ki je sposoben vojaško enoto pripeljati do odličnega tima je vodja, ki je mešanica pozitivnih lastnosti *vseh* barv. Z rdečo barvo vzdržuje vodilno vlogo, modra barva mu omogoča premišljenost, rumena motiviranje in zelena skrb za ljudi.

Opazil sem, da je možno po identifikaciji barvnega tipa vodij napovedovati stopnjo njihovega sodelovanja in razvoj enote. Na sliki 4.4 je prikazan hipotetičen primer, kakšen bo izid kombiniranja modre vodje z namestniki različnih barv. Za večjo nazornost (in realizem) imajo namestniki mešanico pozitivnih in negativnih lastnosti posameznih barv. Iz slike je razvidno, da se bo vodja dobro ujel zelenim in isto modrim namestnikom kot je sam. Z rdečim namestnikom lahko dobro delujeta, vendar samo, če imata isti cilj. Z rumenim namestnikom pa je konflikt skoraj neizogiben. Kombinacija osebnostnih značilnosti vodij bo torej vplivala na delo cele enote.

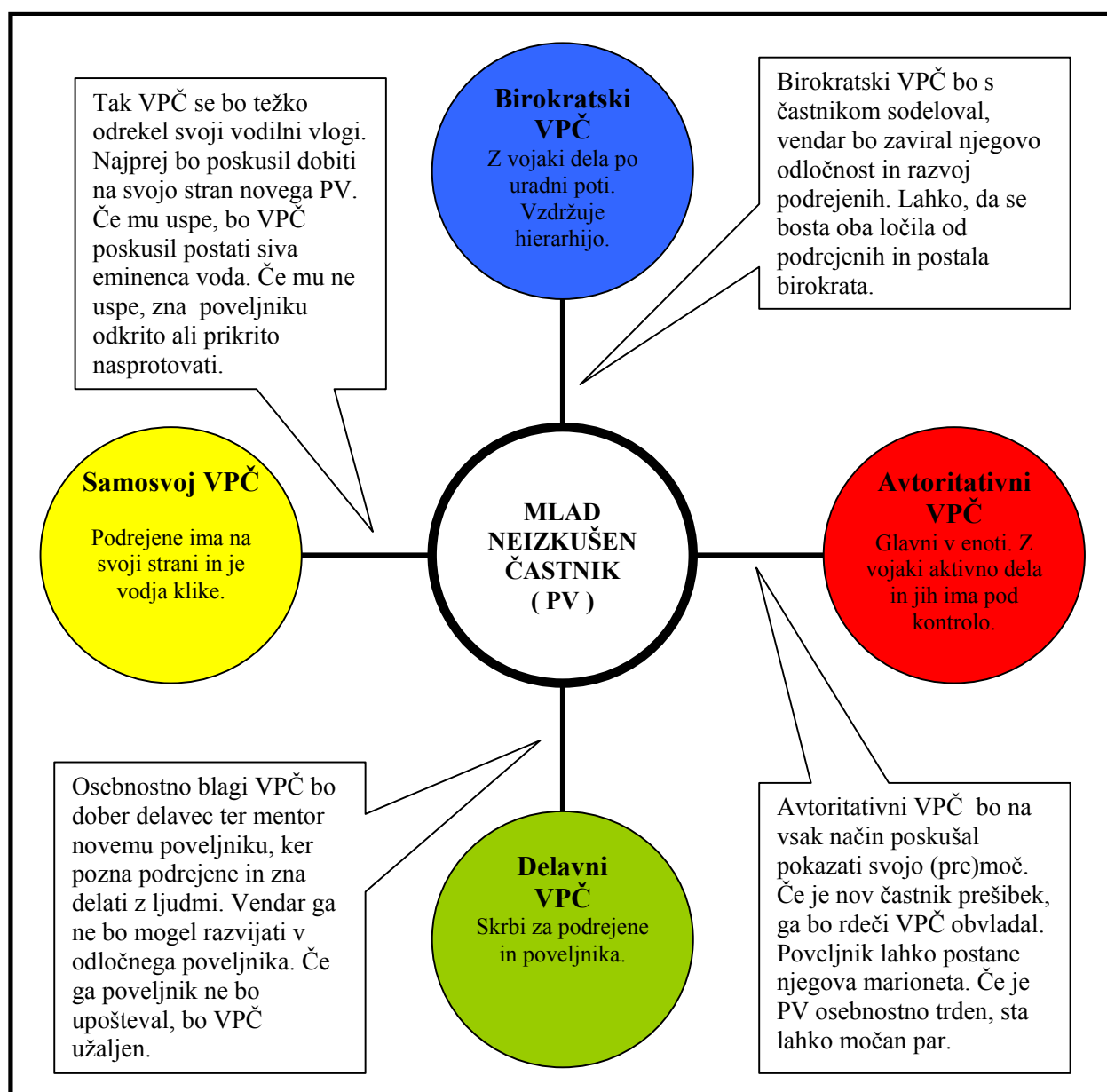
Slika 4.4: Rezultat kombiniranja modre vodje z namestniki ostalih osebnostnih tipov.



Izid kombinacije ni odvisen samo od osebnostnega tipa vodje, temveč tudi od njegove neformalne avtoritete. Mlad poveljnik, ki formalno moč ima, neformalno pa si še ni uspel vzpostaviti, se bo srečal s podrejenimi, ki imajo le te zaradi izkušenj več. Slika 4.5 predstavlja tovrstno kombinacijo. Kaže primer kombiniranja mladega in neizkušenega PV s starejšimi, izkušenejšimi vodnimi

podčastniki z utrjenim barvnim tipom.³⁶ Ker ima PV manj neformalne avtoritete, lahko VPČ-ji (ali podrejeni) bolj vplivajo na njegov razvoj in delo, s tem pa tudi na razvoj enote.

Slika 4.5: Rezultat kombiniranja neizgrajene vodje z VPČ-ji različnih osebnostnih tipov.



³⁶ Seveda ima svojo barvo tudi PV, vendar sem jo zaradi večje nazornosti primera izpustil.

Poveljnik enote mora prepoznati osebnostne tipe svojih podrejenih in jih uporabiti na področju, na katerem so dobri in razvijati področja, v katerih so šibkejši. Vsak tip osebnosti bo k razvoju tima prinesel svojo kvaliteto. Rdeč poveljnik voda bo poskrbel za učinkovito izvedbo nalog, modri namestnik bo poskrbel za učinkovito planiranje, organizacijo dela in administrativna dela, rumeni VPČ bo povlekel tim k cilju poveljnika. Takih kombinacij je možno več in vse lahko učinkovito delujejo. Vendar je predpogoj, da imajo vsi poveljniki razvito pozitivno plat svojega tipa osebnosti oziroma, da je poveljnik enote sposoben nadzorovati negativne plati svoje osebnosti kakor tudi negativne plati osebnosti svojih podrejenih.

Če je enota učinkovit tim, imajo pripadniki skupni cilj in lahko delujejo tudi ob manj direktivnih oblikah vodenja. Kadar je enota razvita manj, lahko predpostavljamo, da bo pasivnejše vodenje povzročilo boj za oblast. Rdeči tip osebnosti je najbolj nagnjen k prevladi nad ostalimi in je pripravljen tudi največ storiti, da mu to uspe. Nadvlado poskuša vzdrževati tudi modri tip osebnosti, vendar je rdeči tip osebnosti običajno močnejši. Rumeni tip osebnosti je sposoben obvladati tako rdeči kot modri tip, vendar le, če je motiviran. Na dnu je zeleni, ki ga lahko obvladajo vsi drugi osebnostni tipi. Če sta v enoti dva rdeča tipa osebnosti, bo njuna interakcija verjetno konfliktna.

Barvna tipologija osebnosti ima v okviru DM več funkcij:

- omogoča klasifikacijo posameznikov;
- omogoča izdelavo preproste in bolj pregledne sheme neformalne plati enote;
- omogoča identifikacijo področij, ki jih je potrebno pri pripadnikih razvijati (diametralno nasprotna barva)
- poveljniki sistem barv zaradi nazornosti hitro dojamejo in posvojijo, kar zveča verjetnost za vpogled v lastne prednosti in pomanjkljivosti, kot tudi za ustrežnejše ocenjevanje in razvoj podrejenih.

4.2 Procesni vidik

Medtem ko je konceptualni vidik odraža osnovne teoretične predpostavke, na katerih temelji DM, procesni vidik predstavlja način njegove aplikacije. DM sestavlja več zaporednih faz, prva je vstop v enoto, sledi analitični del, temu poseg in na koncu še kontrola. Vsaka izmed faz bo podrobneje predstavljena v nadaljevanju, osnovne lastnosti le teh pa predstavlja tabela 4.9.

Vstop predstavlja navezavo stika s poveljnikom enote, lociranje potencialno problematičnih področij v odnosih, vodenju in stanju tima. Vstop se je vedno končal z dogovorom o cilju posega, uporabljenih metodah in dovoljenem trajanju posega. V analitičnem delu sem ugotavljal neformalno strukturo enote, v njej lociral ključne akterje in njihove medsebojne povezave, poiskal miselne in vedenjske vzorce teh oseb in sestavil shemo, ki na grafičen način predstavlja dinamiko enote. Shema je vsebovala tako značilnosti odnosov kot barvno tipologijo osebnosti ključnega kadra. Iz analize je sledila identifikacija potencialno problematičnih področij in izpeljava ustreznih ukrepov. Poseg je bil orientiran na ključne pripadnike, ki so bili najpogostejše poveljniki, vendar ne vedno. Poskušal sem jim svetovati, kako lahko postanejo boljše vodje in člani tima. S spremembo njihovega delovanja je bilo pričakovati tudi posledično spremembo socialnih mrež v smer bolj povezanega in soodvisnega tima. Sledil je kontrolni del, kjer sem opazoval razvoj in uvajal potrebne popravke. Ciljna enota je obsegala velikost enote od oddelka do čete.

Tabela 4.9: Faze dinamičnega modela

Faza	Cilj	Trajanje	Metode	Število uporab	Opomba
<i>Vstop</i>	Uskladitev ciljev, uporabljenih metod in trajanja posega s poveljnikom enote	Do dve uri	Intervju, razgovor	120 razgovorov	

Faza	Cilj	Trajanje	Metode	Število uporab	Opomba
Analiza	Ugotovitev stanja v enoti	Do dva tedna	Analiza organizacijske klime	2600 anketiranih	Aplicirano enkrat letno, od leta 2002 – 2007, vsakokrat zajet celoten bataljon oziroma takrat razpoložljivi pripadniki.
			Intervju	600 pripadnikov	Uporabljeno na devetih kontingentih in pri delu s sedmimi drugimi ciljnim enotami. Intervju traja eno uro.
			Opazovanje z udeležbo	Število je nedoločljivo.	Uporabljeno v okviru devetih obiskov na misijah (prisoten od 5 dni do treh tednov), osmih mednarodnih vaj (trajanje od 1-3 tedne) in štiridesetih terenskih usposabljanj (trajanje 5 dni). Priložnostno tudi vsak dan med delom v bataljonu, od leta 2002 do 2008.
			Skupinski sestanki	30 skupin	Sestanek traja po eno uro.
			Ankete odprtega tipa	20 skupin	Dvanajstkrat ob pregledu enot v vojašnici, osemkrat ob vrnitvi kontingentov iz misij.
			Ankete zaprtega tipa	2 skupini	
			Informator	10 pripadnikov	
			Analiza vsebine	5 dokumentov	

	Cilj	Trajanje	Metode	Število uporab	Opomba
<i>Poseg</i>	Uporaba tehnik za izboljšanje stanja na področju vodenja in razvoja tima	Do treh mesecev	Individualno svetovanje	400 svetovanj	
			Delo z neformalnimi centri moči	10 svetovanj	
			Skupinska analiza	6 skupin	
			Mediacija	5 posegov	
			Izobraževanja	50 tečajev	Izobraževanja obsegajo od krajših 1-3 urnih tečajev do trideset urnih izobraževanj v okviru priprav za misije.
<i>Kontrola</i>	Ugotavljanje uspešnosti posega za načrtovanje bodočih ukrepov	Do enega meseca	Razgovori s poveljniki	200 razgovorov	
			Neformalni razgovori s pripadniki ciljne enote	2000 razgovorov	
			Opazovanje z udeležbo	20 skupin	Devetkrat na misiji, enajst enot med delom in usposabljanjem v Sloveniji.

V nadaljevanju bodo vsaka izmed faz in v njej uporabljene metode opisane podrobneje.

4.2.1 Vstop v enoto

Ker sem bil v vlogi svetovalca PB, je bil vstop v enoto olajšan. PB-ji so tovrstno svetovanje podpirali, z njihovo podporo pa sem dobil tudi mandat za relativno neovirano delo s ciljno enoto. Občasno sem nalogo za izboljšanje timskega dela prejel od nadrejenega, včasih sem potrebo po posegu opazil sam, včasih so se name obrnili kar sami poveljniki enot. Najpogosteje pa sem DM

uporabil pred odhodom enote na misijo ter med kasnejšimi obiski preverjal napovedi in uspešnost posegov.

Pogovor sem vedno začel s PČ, ne glede na to, če je bil cilj delo s poveljstvom čete, vodom ali oddelkom dotične čete. Predstavil sem mu moj namen, vlogo, postopek pridobivanja podatkov in možne posege. Poveljnik mi je predstavil lasten pogled na problem in možne omejitve, ki jih imam pri delu z enoto. Običajno so bile te vezane zgolj na razpoložljivost podrejenih za razgovore ali na čas moje prisotnosti na terenskih usposabljanjih enote. Podoben razgovor sem kasneje opravil tudi s poveljniško strukturo ciljne enote.

4.2.2 Postopek zbiranja podatkov

Formalno strukturo enote sem ugotavljal preko študija organigrama, neformalno strukturo enote pa preko kvalitativnih metod pridobivanja in analize podatkov.³⁷ Za pridobivanje podatkov sem uporabljal intervju, opazovanje z udeležbo, delno strukturirane skupinske sestanke, fokusne skupine, ankete odprtega tipa, informatorje in kvalitativno analizo vsebine dokumentov. Obseg uporabljenih metod je bil odvisen od kompleksnosti problema. Vsaka od metod bo podrobneje predstavljena v nadaljevanju.

Intervju je, poleg opazovanja z udeležbo, predstavljal eno najpomembnejših orodij analitičnega dela DM. Opravljal sem ga individualno, z vsemi poveljujočimi ciljne enote. Razgovor se je začel

³⁷ V začetku dela z enotami sem sicer uporabljal tudi kvantitativne metode, vendar sem te skozi čas, predvsem zaradi navezave stikov z določenim krogom pripadnikov, opustil. Med te metode pridobivanja podatkov sta spadala vprašalnik organizacijske klime, ki je dajal osnoven, orientacijski vpogled v stališča enote, ter lestvica stališč o vodenju.

Vprašalnik organizacijske klime je ugotavljal stališča pripadnikov do organizacije, do njihovega dela ter do medosebnih odnosov, tako horizontalnih kot vertikalnih, znotraj njihove enote. Lestvica stališč o vodenju se je sestojila iz krajšega nabora postavk o stilu vodenja poveljnika enote in so jo izpolnjevali njegovi podrejeni. Oba instrumenta sem sestavil sam, oba sta temeljila na ocenjevalnih lestvicah likertovega tipa in nimata preverjenih merskih karakteristik. Vzorec je bil neslučajnostni in je zajemal vse pripadnike analizirane enote, ki so bili dosegljivi na dan aplikacije. Reševanje je bilo skupinsko in anonimno. Obdelava podatkov je temeljila na deskriptivni statistiki, za vse postavke se je izračunala aritmetična sredina in standardna deviacija. Mer korelacije in statističnih preizkusov nisem uporabljal.

Rezultati so služili zgolj kot orientacija, kot opozorilo, na katera področja moram biti bolj pozoren pri kasnejši kvalitativni analizi. Vprašalnik organizacijske klime je v prilogi A, vprašalnik stila vodenja pa je v prilogi B.

z vodjo najvišjega ranga in končal z najnižjim, ter začel z najmanj občutljivimi temami in končal, če je bil intervjuvanec kooperativen, z najbolj razkrivajočimi vprašanji. Izvajal sem ga tako v vojašnici, kakor tudi v drugih, bolj neformalnih okoljih, kot so bila terenska usposabljanja in mirovne misije.

Teme intervjuja so bile:

- Predstavitev dela in aktualnih težav pri delu enote;
- Splošna ocena kadra: šlo je za neusmerjeno vprašanje, ki je odkrivalo, koga intervjuvanec ceni, kakor tudi njegovo pripravljenost na ocenjevanje ostalih;
- Ocena o delu in lastnosti podrejenih: z vodjo sva se pogovorila o vsakem od njegovih podrejenih, pri čemer je globino ocene določal on. Ocenjeval je, na katerih področjih se morajo podrejeni še razvijati, na koga izmed njih se lahko zanese, kdo je primeren za napredovanje in zakaj, ter koga bi odstranil iz enote in zakaj;
- Mnenje o vodjih istega ranga, kot so sami: ocenjeval je stopnjo medsebojne usklajenosti pri delu, povedal je, s kom sodeluje tesneje in komu bolj zaupa, ocenjeval je njihovo motiviranost, način dela, vodenja, delovanja v kritičnih situacijah in njihovo pripravljenost nuditi pomoč, opisal je njihovo osebnost, njihove prednosti in slabosti ter podal mnenje o njihovi primernosti za napredovanje;
- Mnenje o nadrejenih: intervjuvanec je, če je želel, podal oceno o vodenju nadrejenega, o njegovi pripravljenosti nudenja pomoči pri reševanju aktualnih težav v enoti ter oceno, koga od njih najbolj ceni in zakaj.

Med intervjujem sem izdeloval krajše zapiske, razen v primeru, kadar je zapisovanje intervjuvanca motilo. Pri občutljivih temah izdelovanje zapiskov ni bilo primerno. Po končanih intervjujih sem iskal, kje in koliko se ocene intervjuvancev ujamejo in kje so med njimi razhajanja. Uporabljal sem metodo kodiranja, opisano v razdelku 4.2.3.

Opazovanje z udeležbo

Pri druženju s ciljno enoto so pripadniki enote vedeli, da sem v vlogi raziskovalca in svetovalca vodjem. Opazovanje sem izvajal tako med formalnimi kot neformalnimi oblikami druženja. Enoto sem opazoval v času večdnevni terenskih vaj, na mednarodnih vajah, v stresnih pogojih urjenj,

med delom na misiji ter med skupnim druženjem v prostem času. Med opazovanjem sem skušal biti čim bolj neformalen in čim manj očiten ocenjevalec.

Opazoval sem:

- Vzorec druženj v enoti:

Pri vodjih sem opazoval stopnjo povezanosti znotraj istega ranga, kdo je bil najbolj povezan z nadrejenim in kolikšno distanco so vzdrževali do podrejenih. Tudi pri vojaki sem iskal podskupine in motiv za njihov nastanek. Vzorec druženj sem ugotavljal preko opazovanja, kdo preživlja več časa s kom, kdo komu izkazuje prijateljska ali sovražna čustva, kdo si s kom na terenskih usposabljanjih deli šotor, katere skupine odhajajo skupaj na šport, zabavo ali v okrepčevalnico, kdo se s kom vozi v službo ali se druži v popoldanskem času, kdo uporablja isti žargon, koliko in kdaj je v enoti prisoten vodja višje organizacijske enote in kako se ob njegovem obisku do njega obnašajo pripadniki obiskane enote.

- Vzorec delovanja v kritičnih situacijah:

Kritične situacije se najpogosteje pojavljajo v okviru terenskih usposabljanj, ko je enota utrujena in mora opraviti fizično in psihično naporne naloge v kratkih časovnih rokih. Tovrstne situacije so nudile dober vpogled v dejansko stanje odnosov. Pripadniki so bili napeti in prihajalo je tako do konfliktov, kakor tudi do očitnih podpornih dejanj in koalicij. Opazoval sem, kdo komu pomaga in kdo komu zavrne pomoč, način vodenja poveljnika, njegovo sposobnost koncentracije za reševanje kompleksnih problemov, njegovo tolerantnost do napak podrejenih, kdo se je sprl s kom in zakaj, do kam je eskaliral prepir, kakšne koalicije so se ustvarile ob prepirih ter kateri pripadniki so podlegli stresu in kdaj. Dober pokazatelj delovanja poveljnika je bila metoda eliminacije, kjer se je iz stresne situacije izločil njegov nadrejeni, s čimer je moral odgovornost odločanja in vodenja sedaj prevzeti sam.

Poleg vedenjskih vzorcev sem bil pozoren tudi na:

- Stališča, zgodbe, anekdote in mite:

Med druženji si pripadniki, sploh tisti, ki so si blizu, izmenjujejo šale, anekdote o pomembnih dogodkih v enoti, zgodbe o nerodnostih določenih pripadnikov,

»legendarnih« dejanjih, ki so jih storili poveljniki ali sovojaki, si izmenjujejo filme, literaturo in podobno. Opazoval sem, na koga se navezujejo šale in miti, o kateri vsebini je bilo najpogosteje govora, kakšno je njihovo mnenje o nadrejenih, organizaciji, stanju njihove enote, kakšno je stališče do sosednjih enot, kateri filmi in literatura jih najbolj privlačijo, kaj in koga spoštujejo in cenijo, kakšne nadimke imajo, čemu se posmehujejo in do koga ali česa imajo odklonilen odnos.

- Prisotnost statusnih simbolov:

Opazoval sem nagnjenost poveljnikov do uporabe titul ali do posedovanja svoje, ločene mize v jedilnici, njihovo vztrajanje na uradnem naslavljanju, oddaljenost njihovega šotora od lokacije podrejenih, njihovo težnjo po ekskluzivnemu parkirnemu prostoru, nagnjenost k kazanju našitkov in medalj, formalnosti oblačenja in nošenja uniforme, nagnjenost k razobešanju plaket in certifikatov po stenah pisarne oziroma stil ureditve delovnega prostora nasploh.

Opazovanje je zahtevalo daljšo prisotnost, poznavanje načel psihologije in neverbalne komunikacije ter sposobnost analize in sinteze vidnega. Pomembna lastnost je bila zmožnost iskanja ravnotežja med vključenostjo v skupino ter sposobnostjo relativno objektivnega opazovanja in ocenjevanja. Izsledki opazovanj so bili natančnejši, če mi je bil dovoljen neoviran vstop v enoto, če sem lahko razumel miselnost skupine, če sem si pridobil zaupanje in si oblikoval neformalne vezi s ključnimi člani skupine. Med opazovanjem nisem izdeloval zapiskov. Če je bilo potrebno, sem jih izdelal na koncu. Podatke iz opazovanj sem primerjal s podatki iz razgovorov ter iskal medsebojna ujemanja in razhajanja.

Skupinski sestanki

Cilj skupinskih sestankov je bil spodbuditi odkrit razgovor o stanju odnosov v enoti, pri čemer sem ga poskušal voditi čim bolj nedirektivno. Na sestanku so bili prisotni vsi, vključno s poveljniškim kadrom. Razgovor se je pričel s spodbujanjem komentarjev o aktualnih težavah v enoti, pri čemer sem začel skupino počasi preusmerjati na področje medosebnih odnosov. Opazoval sem, kdo je začel razgovor, kdo se je oglašal najpogosteje, kdo se je - verbalno ali neverbalno - strinjal ali oporekal z izrečenimi trditvami, katere teme so povzročile smeh ali

nelagodje, katere skupine so izražale podobno mnenje, kdo ni želel sodelovati v diskusiji ter kdo je upal oporekati mnenju nadrejenega.

Kadar so bili odgovori članov »družbeno sprejemljivi«, kadar so se izogibali dajanju mnenj, kadar so na vprašanja odgovarjali skopo, se odgovorom izogibali ali kadar je vladala tišina, je bil to znak, da sem bil kot svetovalec nezaželen ali pa da je v skupini vladalo ozračje medsebojnega nezaupanja. Po koncu sem izdelal zapisnik.

Ankete odprtega tipa

Anketiranje sem uporabljal, kadar je bilo v skupini opaziti ozračje medsebojnega nezaupanja. Običajno sem ga izvedel po prihodu enote iz mirovne misije ali če sem med skupinskim sestankom opazil, da so neodzivni. Razdelil sem jim prazen list papirja in jih prosil, naj napišejo svoje mnenje o pozitivnih in negativnih platih dela in odnosov na mirovni misiji, mnenje o najbolj izstopajočih sodelavcih (izstopajočih tako v pozitivnem kot negativnem smislu) in mnenje o delu in vodenju nadrejenega. Mnenje so morali utemeljiti. Navajanje priimkov v spisu ni bil predpogoj, to je bila odločitev vsakega posameznika. Tudi širina ter globina analize je bila prepuščena anketirancem. Anketa je bila anonimna. Odgovore sem zbral in iskal skupen vzorec.

Informatorji

Pod pojmom informatorja razumem pripadnika ciljne enote, ki je bil najmanj inhibiran pri dajanju ocen o pripadnikih in odnosih v enoti, ki je bila nenaklonjena analizi stanja, pri čemer je morala njegova ocena izkazovati določeno uravnoteženost oziroma objektivnost.³⁸

Sama inhibiranost pripadnikov je bila odvisna od stopnje medsebojnega zaupanja v enoti, kakor tudi od stopnje zaupanja vame. Moj cilj je bil, da je glavni ocenjevalec stanja poveljnik enote, ker je bilo na takšen način sodelovanje z enoto najlažje. Pogosto je bilo temu res tako, vedno pa ne. Določeni poveljniki so prikrivali informacije, ki bi lahko diskreditirale njihovo deklarativno uspešnost vodenja, medtem ko so bili nekateri drugi v ocenjevanju odnosov tudi nespretni. Prikrivanje informacij je bilo najpogostejše prav v najbolj konfliktnih enotah. Takrat so se običajno pojavili informatorji, pripadniki, ki so želeli razkriti, »kaj je pod preprogo«. Tovrstni

³⁸ Seveda se uravnoteženost ocene pokaže šele skozi kasnejša preverjanja njegovih trditev. Če se je izkazalo, da se njegove ocene ujemajo z mojimi opažanji, sem ga označil za kredibilen vir.

razgovori so bili nestrukturirani in odvisni od naključij. Običajno je šlo za poveljnika, ki je bil v konfliktu z nadrejenim ali ostalim poveljniškim kadrom, redkeje je šlo za vojaka. Tovrstne informacije so občutljive narave, zato sem vir in njegovo oceno zadržal zase. Informacije so mi bile v pomoč pri kasnejšem ocenjevanju in delu z enoto, oseba pa je bila koristna tudi za verifikacijo mojih opažanj.

Informacije o najbolj občutljivih področjih nisem prejel le prek ustnih virov. Včasih so jih razkrile tudi omenjene ankete odprtega tipa, občasno pa tudi anonimno pismo, ki so ga pripadniki enote vrgli v moj nabiralnik, ki je bil s ciljem zbiranja predlogov instaliran pred vhodom v nastanitveni objekt vojašnice. Takšnih anonimnih pisem je bilo pet.

Analiza vsebine dokumentov

Ena zvrst dokumentov so bili plakati, razglasi, okrožnice, obvestila in glasila ciljne enote. Pozoren sem bil, v kolikšni meri tovrstni dokumenti odražajo formalnost, koliko je v njih pohval, poudarjanja skupinskega dela, kateri pripadniki se v njih pojavljajo pogosteje in zakaj.

Drug vir so bila občasna elektronska sporočila poveljnikov, najpogosteje je šlo za korespondenco s poveljniki enot, ki so na mirovnih misijah. V sporočilih so mi opisovali, kako se razvija enota, kako se obnesejo pripadniki in poveljniški kader.

Če je le bilo možno, sem poskusil dobiti vpogled tudi v dokumente (ukaze, poročila, korespondenco), ki so si jih izmenjevali poveljniki in podrejeni, vendar je bil tovrsten dostop zelo omejen. Občasno mi je tovrsten vir predložil kateri od poveljnikov, s ciljem, da mu preko študija teh virov opravi čim boljšo analizo stanja v njegovi enoti.

4.2.3 Postopek analize podatkov in izdelava ocene stanja

Medtem ko je analiza vprašalnikov temeljila na uporabi deskriptivne statistike, sem pri analizi podatkov, pridobljenih s kvalitativnimi tehnikami, uporabljal metodo kodiranja. Strauss in Corbin (1990) sta metodo opredelila kot postopek za organizacijo in interpretacijo pridobljenih podatkov, ki se sestoji iz konceptualizacije in redukcije podatkov, izdelave kategorij in iskanja relacij med njimi. Tovrstno iskanje relacij, torej izdelavo implicitne teorije, Jick (1979) imenuje triangulacija. Omenjeni avtor opozarja, da triangulacija obsega širok razpon, od preproste kvantifikacije

kvalitativnih podatkov, pridobljenih znotraj ene metode, do holističnih (kvalitativnih, fenomenoloških) primerjav podatkov, pridobljenih z različnimi metodami.

Preproste oblike triangulacije so bile uporabljene pri analizi anket in dokumentov, vendar še v tem primeru ne vedno. Največkrat pa je bila analiza bolj holistična. Podatki o osebah in odnosih, ki so kazali največjo konsistentnost, so predstavljali ogrodje sheme, ki sem jo poimenoval *DM shema*.

DM shema je diagram, grafičen prikaz prekrivanja formalne in neformalne zgradbe enote. Je v obliki formalnega organigrama enote, v katerem je vrisana barvna tipologija osebnostnih lastnosti poveljniškega kadra, njihovi medsebojni odnosi, centri neformalne moči in podskupine. Če je analiza pokazala, da so ključni pripadniki izven poveljniške strukture, so bili v shemo vnešeni tudi ti. Pod ali na shemo sem po potrebi pripisal še določene lastnosti pripadnikov, ki jih barvna tipologija ali medsebojna razmerja niso pojasnila, kot so cilji, nivo motivacije, osebna problematika, povezave z zunanjimi centri moči ali vzrok nastanka podskupine. Medsebojni vplivi so označeni s puščico, člani, ki tvorijo podskupino, so obkroženi, nesoglasja so označena s strelo, center neformalne moči označuje zvezda, odkriti konflikt pa z oblaček, ki predstavlja eksplozijo. Shema se oblikuje počasi, skozi celoten proces analize. Preverjal sem jo preko naknadnih opazovanj, preko razgovorov s poveljniki in občasno z informatorji.

Ko je bila shema dokončno oblikovana, je ta, skupaj z opisom in predlogi za spremembe, sestavljala zaključno oceno, ki sem jo hranil v svoji osebni evidenci.

Kolikšen del ocene (in njena globina) je bil kot pisno poročilo predan poveljniku dotične enote, je bilo odvisno od resnosti problematike, moje ocene pripravljenosti poveljnika na spremembe ter dogovorov, sklenjenih v fazi vstopa v enoto.

Poleg pisnega poročila je bilo poročanje vedno tudi ustno. Kadar sem izdelal poročilo tudi za višje nadrejene (na primer za nadrejenega poveljnika ciljne enote ali za PB), je poveljnik ciljne enote to poročilo vedno dobil vnaprej in je imel možnost veta. Ocene, za katere je menil, da ne držijo oziroma da ne želi, da jih vidi nadrejeni, sem iz končnega poročila izbrisal.

4.2.4 Posegi

Vrsta, obseg in globina posega je bila odvisna od omejitev, ki mi jih je ob vstopu dal PB ali PČ, lastnosti poveljnikov, specifične težave in stopnje disfunkcionalnosti enote.

Individualno svetovanje je bilo največkrat usmerjeno na poveljnika enote. Predstavil sem mu svoje ugotovitve, pri čemer sem obseg in globino informacij priredil specifični poveljniku. Kadar sem ocenil, da je do tovrstnih analiz odklonilen, da ne želi odpiranja prikrite dinamike, ali da jih lahko izkoristi za sankcije, sem se preusmeril na površinske vidike stanja, kot so načini dela in vodenja, ter predloge za izboljšanje ali poenotenje le teh. V tem primeru sem tesneje sodeloval tudi z njegovim nadrejenim, kajti on je lahko nanj vplival bolj.

Večina poveljnikov je bila pripravljena na odkrit razgovor, kakor so tudi želeli praktične predloge za izboljšanje stanja, vendar tudi to ni bil predpogoj, da sem jim razkril DM shemo. To sem razkril le poveljnikom, za katere sem bil prepričan, da imajo dovolj integritete, da jo ne bodo razkrivali in da jo bodo znali uporabiti za pravilen razvoj kadra. Pri tovrstnih poveljnikih je bilo svetovanje najlažje. Pregledala sva DM shemo, poiskala kritične točke in izdelala načrt sprememb.

Najbolj običajno je svetovanje obsegalo daljše razgovore, preko katerih sem poveljnika navajal, da čim bolj samostojno pride do ugotovitev o prednostih in slabostih njegovega stila vodenja, pomenu timskega dela, skupinski dinamiki njegove enote in rešitvi trenutnih težav v odnosih. Razgovori so se lahko izvajali formalno, vendar sem se temu izogibal. Boljše rezultate so prinašali sproščeni neformalni razgovori, po možnosti v okolju izven službenega časa in izven vojašnice.

Delo z neformalnimi centri moči je predstavljalo pomemben del posegov. Zahtevalo je vključitev v neformalno mrežo moči, navezavo dobrih neformalnih stikov s ključnimi akterji in izključno neformalen način svetovanja oziroma vpliva nanje. Tudi z njim sem se pogovarjal o pomenu urejene poveljniške linije in pomenu uravnotežene strukture moči za boljše delovanje enote, vendar je bil uspeh tovrstnega prepričevanja močno odvisen od stopnje njihovega dojemanja moje strokovne kredibilnosti, podpore, ki sem jo imel s strani za njih pomembne avtoritete,

medsebojnega zaupanja ter od njihove pripravljenosti na izgubo dela moči. Delo z njimi je zahtevalo čas, potrpežljivost in čakanje na pravi trenutek, vendar kljub temu uspeh ni bil zagotovljen. Včasih je bilo boljše na svojo stran dobiti formalno vodjo in ga prepričati, da jim poskusi omejiti vir moči. To je lahko pomenilo razkritje njegove »igre« preko formalnega razgovora s poveljnikom, predstavitev v okolje, kjer nima sledilcev ali razbitje celotne podskupine. Kadar je njegova moč temeljila na poznanstvih, je bilo potrebno na škodljivost tega vpliva opozoriti nadrejenega, ki je imel višji rang od omenjenega sponzorja. Seveda je tovrsten poseg deloval le, če ni bil poveljnik sam del te neformalne strukture.

Skupinsko analizo sem izvajal v enotah, kjer je vladalo dovolj medsebojnega zaupanja in želje po spremembah, da so se lahko pripadniki odkrito pogovarjali o težavah in možnih rešitvah. Na njej je bil prisoten celoten poveljniški kader, ne glede na njihov rang. Vojaki v analizi niso sodelovali. Najprej sem predstavil bistvene ugotovitve DM sheme, nato smo se pogovarjali o močnih in šibkih platih vodenja posameznikov, zaznani problematiki v enoti in o možnih rešitvah. Diskusija je temeljila na odkritosti in sodelovanju vseh. Vodila sva jo oba s poveljnikom ciljne enote, končala pa se je z njegovimi zaključki in usmeritvijo, na katerih področjih in pri komu želi spremembe.

Mediacijo sem uporabljal med pripadniki, ki med sabo niso želeli sodelovati ali pa je bil razkorak med njunim rangom prevelik, da bi lahko komunicirala. V osnovi je šlo za subtilno prenašanje sporočil ali pa osmišljanje miselnosti oponenta.

Izobraževanja sem izvajal za celotno ciljno enoto. Teme predavanj, tečajev ali delavnic so bile vodenje, timsko delo, priprava enot na delovanje v stresnih razmerah, izvajanje letnih razgovorov in službenih ocen ter mentorstvo. Težišče je bilo odvisno od zaznane problematike, večinoma pa sem v izobraževanje vključil koncept barvne tipologije osebnosti, a zgolj njen teoretičen vidik. Predstavil sem samo tipologijo, značilnosti posameznih barvnih tipov osebnosti, prednosti in slabosti le teh pri timskem delu, občasno pa so morali slušatelji iz študije primera - v kateri je bilo opisano vedenje posameznih članov anonimnega tima – izluščiti tipe osebnosti in na podlagi njihovih kombinacij napovedati, kakšna bo dinamika in razvoj skupine. Tovrstni tečaj je slušatelje

pritegnil in jih spodbudil k razmišljanju o njihovi barvi, lastnosti ostalih, dojemanju lastnih omejitev in potrebi po uravnoteženi osebnostni strukturi.

Kontrola napredka je temeljila na podobnih metodah kot so bile opisane pri zbiranju podatkov. Najpogosteje sem uporabljal razgovore s poveljniki, neformalne razgovore s pripadniki ciljne enote in opazovanje z udeležbo. Kot kriterij napredka v razvoju tima sem uporabljal:

- opažen dvig dela vodje z njegovimi podrejenimi;
- ocene pripadnikov o izboljšanju voditeljstva poveljnikov: v večini primerov sem jih pridobil preko neformalnih pogovorov s pripadniki. Redkeje sem ocene zbiral preko skupinskega sestanka z vojaki. Takšnih sestankov je bilo največ štiri. Spraševal sem, ali opazajo kakšno razliko v vodenju nadrejenega in na katerem področju se ta sprememba opazi. Poseg sem štel kot uspešen v primerih, da je večina pripadnikov izrazila, da je opazila spremembo in tudi naštela podobne spremembe vedenj.
- ocene nadrejenih o izboljšanju voditeljstva poveljnika ciljne enote: ocene sem pridobil preko intervjujev, redkeje pa tudi preko neformalnih razgovorov. Nadrejene sem, podobno kot vojake, spraševal, ali so opazili spremembo v vodenju in na katerih področjih.
- ocene vodij o izboljšanju vedenja konfliktnih podrejenih: tudi v tem primeru je šlo večinoma za intervju, redkeje pa za neformalni razgovor. Poveljnika sem spraševal, ali je opazil spremembe in na katerih področjih. Pri opisih in ocenah so morali biti čim bolj konkretni in specifični.
- opažen dvig sodelovanja med podskupinami;
- uvedba mehanizmov za dodatno motiviranje članov enote kot so oglasne deske, izbira najboljšega vojaka ali poveljnika enote, javne pohvale;
- želje vodij in pripadnikov po nadaljnjem sodelovanju.

V prilogah C, D, E so retrogradne ocene poveljnikov o uspešnosti uporabe DM. V prilogi C je ocena namestnice poveljnika bataljona, v prilogi D ocena poveljnika čete, s katerim sem sodeloval najpogosteje, v prilogi E pa ocena poveljnika voda, s katerim sva najtesneje sodelovala pri pripravi njegove enote na mirovno misijo. Vse ocene so bile podane leta 2010.

5 EVALUACIJA IN UGOTOVITVE

5.1 Evaluacija tez

Pregled definicij in tipologije timov kaže, da pojem tima ni enoznačen. Kljub temu pa je, vsaj pri kompleksnejših definicijah timov, opaziti poudarjanje specializacije vlog, soodvisnosti, pripadnosti in sinergije pri doseganju skupinskega cilja, kar so tudi bistvene lastnosti mojega opisa ciljnega stanja vojaškega tima. Tisto, kar moje pojmovanje vojaškega tima ločuje od ostalih predstavljenih definicij tima, je predvsem poudarjanje vloge vodje pri razvoju tima. DM izhaja iz ideje, da je prav vodja odgovoren za premik enote iz toge hierarhične strukture v fleksibilnejši tim, oziroma, kot je razvidno iz delitev timov, za premik iz avtoritarno vodenega taktičnega oziroma C2 tima na bolj opolnomočene, delno avtonomne oblike timov. Tovrsten pogled na vlogo vodje pri razvoju tima je usklajen z vojaško literaturo, ki obravnava tematiko tima. Tako tudi FM 22-100 (DOA 1999), Essens in dr. (2005) ter Castro in dr. (2006) poudarjajo, da je vojska specifična organizacija, kjer je vloga vodje centralnega pomena tako za delovanje enote, kot njen razvoj v tim.³⁹

Vendar trditev, da ima vodja velik pomen pri razvoju tima, ni vezana zgolj na vojaško okolje in vojaško literaturo. Tovrstna trditev je ena osnov behavioristične šole. Njihove trditve o pomenu spuščanja moči odločanja na podrejene, o motiviranju delavcev, njihovem razvoju, dvigu medsebojne komunikacije in pripadnosti, odpravljanju konfliktov in obogatitvi njihovega dela predstavljajo osnovo tako DM kot vojaškemu pogledu na tim. McGregorjev opis delujoče skupine, opisan v razdelku 3.1.1., lahko brez težav preslikamo na idejo vojaškega tima v DM.

Karakteristike vodje, ki jih išče in razvija DM, so prav tako produkt behavioristične šole. Moje trditve o potrebi, da vodja pozna samega sebe in podrejene, da spodbuja odkrito komunikacijo in medsebojno zaupanje, da je učitelj, mentor in vzor, ki spreminja stil vodenja skladno z nalogo in karakteristikami podrejenih, se sklada z deli Lewina o pomenu vodenja pri razvoju skupinske

³⁹ Castro in dr. (2006) trdijo, da lahko vojaške vodje razdelimo na toge institucionalne vodje in fleksibilne praktike. Medtem ko je za prve značilna orientacija k delegiranju nalog in kontroli, sankcioniranju odklonov, refleksnem izpolnjevanju ukazov nadrejenega in pričakovanju, da bodo isto storili tudi njegovi nadrejeni, je za fleksibilne praktike značilno razvijanje enote, učenje podrejenih, pripravljenost na inovacije, argumente in izboljšave.

dinamike, McGregorjevo teorijo X in Y, ki spodbuja premik vodje k razumevanju potenciala podrejenih in njihovega razvoja, z delom Argyrisa o razvoju sposobnosti učenja, z Likertovo trditvijo o potrebi premika vodenja iz avtorskega v participativni »sistem 4«, idejo opolnomočenih timov sociotehničnega gibanja, z idejo coachinga, transformacijskega in situacijskega vodenja ter Scheinovo trditvijo o pomenu vodje pri nastanku in razvoju organizacijske kulture. Da je vodja pomemben dejavnik v delovanju tima posredno dokazuje tudi večina tipologij timov v razdelku 1.2., ki temeljijo prav na stopnji opolnomočenja članov tima.

Enotne teorije skupinske dinamike ni. Skupinska dinamika je sinonim za skupinske procese, ti pa zajemajo širok spekter pojmov, ki sega od nastanka norm in skupinskega pritiska k sprejemanju le teh, sodelovanja, tekmovanja, koalicij, konfliktov, odločanja, vodenja, komunikacije, vlog do pojmov statusa in moči. DM v pojmu neformalne strukture zajame, opazuje in želi spreminjati vse omenjene vidike.

DM se ujema z Bionovim delom in s teorijo temeljnih medosebnih orientacij Williama Schutza. Oba avtorja sta trdila, da gredo skupine skozi faze od začetne anksioznosti preko bojev za moč do posledičnega oblikovanja skupin, kar se ujema tako z mojimi opazovanji, kot opisom delovanja dinamike enot s šibkim vodenjem. Opis enote, v kateri šibko vodenje povzroča boje med rdečimi tipi osebnosti, podrejanje zelenih tipov osebnosti, konflikte med diametralno nasprotnimi tipi osebnosti in povezovanje sorodnih, ima potrditev prav v Schutzevi in Bionovi teoriji.

Barvna tipologija se sklada s Wallenovo teorijo spoprijemanja s čustvi. Okoreli bojevniki so sinonim za rdeč tip osebnosti, prijateljski pomočniki za zelen tip osebnosti in logični misleci za modri tip osebnosti. Če v tej tipologiji še ni mesta za rumenega, pa je ta, skupaj z ostalimi tremi tipi, zastopan tako v Marstonovih stilih DISC kot Merrill in Reidovi teoriji socialnih stilov. Podobnosti barvnih tipov z omenjenimi stili so izjemne, opaziti pa je tudi določeno ujemanje z Belbinovimi vlogami. Podobnost ni naključna. Ross ugotavlja, da imajo tovrstne tipologije korenine v Jungovi delitvi na štiri psihološke tipe, katerih osnovni dimenziji sta stopnja ekstravertiranosti ter racionalnosti, vendar navaja tudi, da lahko isti logiki sledimo vse do antične,

Hipokratove delitve na štiri temperamenta (Ross 2003).⁴⁰ Zamisel uporabe barvne tipologije za prepoznavanje lastnih prednosti in omejitev, kakor tudi za izboljšanje timskega dela ni nova, saj je v team builderski praksi namen Wallenove teorije, stilov DISC in socialnih stilov isti.

DM se močno naslanja na pojem neformalne organizacije in ga razume podobno kot večina navedenih avtorjev - kot strukturo odnosov in pripadajočih procesov, ki niso zajeti v formalnih okvirjih organizacije. Preslikava pojma neformalne organizacije, kot je opredeljen v organizacijski literaturi, na pojem neformalne skupine, kot ga opredeljuje socialno psihološka literatura, je enostavna. Preučevanje neformalne organizacije torej pomeni preučevanje neformaliziranih oblik emocionalne in komunikacijske strukture, strukture moči in vlog. DM shema vključuje vse štiri oblike struktur, pri čemer daje največ poudarka prav strukturi moči oziroma ostale vidi kot njen odraz. Med vzroki, ki jih avtorji navajajo za nastanek neformalne organizacije, so DM najbližji tisti, ki le to vidijo kot produkt zadovoljevanja lastnih interesov in teženj po vplivu.

Da je neformalna struktura pogosto res sinonim za mrežo moči, dokazuje mnenje serije avtorjev, ki slabo kontrolirane neformalne mreže vidijo kot zaviralni element uspešnosti delovanja organizacije, ker vodijo v uresničevanje lastnih interesov, poseganje po oblasti, segregaciji in medsebojne konflikte (Jerovšek 1972; Rot 1983; Adair 1986; Krackhardt in Stern 1988; Hodge in Anthony 1988; Zvonarević 1989; Thompson in Ackroyd 1995; Teece 1996; Krackhardt v Waldstrom 2001, 36; Cross in Prusak 2002; Mitsuhashi in Greve 2004; Essens in dr. 2005; Schein 2006; Goldsmith in Katzenbach 2007; Reingold in Yang 2007; Goodwin in dr. 2008).

DM izhaja iz predpostavke, da je organizacija politična arena in se tako sklada z ugotovitvami vseh navedenih avtorjev, ki v razdelku o socialni moči opisujejo delovanje organizacijske politike. Tudi DM predpostavlja obstoj neformalnih centrov moči (Zvonarević 1989), formiranje podskupin, katerih interes je težnja po vplivu na odločitve in uresničevanje lastnih interesov (Mintzberg v French in Bell 1983, 313, 315; Hodge in Anthony 1988; Mitsuhashi in Greve 2004;

⁴⁰ Rumeni tip osebnosti je sangvinik, rdeči tip osebnosti je kolerik, modri tip osebnosti je melanholik in zeleni tip osebnosti je flegmatik.

Harrison 2005; Greve in Mitsuhashi 2007; Goodwin in dr. 2008), ter se ujema z mnenjem avtorjev, ki trdijo, da svetovalec naravo organizacije, izvor njenih težav in rešitve najlažje razume prav preko vpogleda v politične strukture in procese (French in Bell 1983; Schein 1987; Waldstrom 2001; Harrison 2005).

Koncept DM, ki trdi, da ni dovolj samo identifikacija centrov moči, temveč tudi vpliv nanje, je usklajen s trditvami avtorjev, ki preučujejo mreže moči in analitiki socialnih mrež (Reingold in Yang 2007; Storberg-Walker in Gubbins 2007; Hatala in Fleming 2007; Garcia 2007).

DM je usklajen s teorijo vlog, saj prepostavlja razkorak med formalno in latentno določeno strukturo vlog, vidi njun razkorak kot enega izmed vzrokov konfliktov v enoti,⁴¹ opazuje obliko in smer pritiska vodje in skupinskih norm na prilagajanje ali izločanje posameznikov ter išče vloge, v katerih lahko posamezniki v enoti delujejo najbolj usklajeno. Ugotavljanje predstav, ki jih imajo o sebi in ostalih članih pripadniki enote, iskanje njihovega barvnega tipa osebnosti in poskusi spreminjanja članov v smer dojemanja soodvisnosti, bolj uravnoveženega pogleda nase, ustrežnejšega ocenjevanja in sprejemanja ostalih, so tesno povezani s pojmom vlog.

DM upošteva tudi psihološka spoznanja o emocionalni strukturi skupine. Opažanja, da se člani združujejo v podskupine na podlagi podobnih mišljenskih vzorcev in da ta združitev pomeni tesnejšo emocionalno in komunikacijsko mrežo, potrjujeta Adair (1986) in Balkundi in Harrison (2006), trditev, da lahko ta povezanost vodi v uresničevanje lastnih interesov, pa še Rus (1999), poleg serije avtorjev, ki so navedeni že v razdelku o organizacijski politiki.

DM predpostavlja, da je naloga vodje, da v svoji enoti zgradi povezano emocionalno mrežo, v katere centru je sam. Preko kriterijev, ki jih za tovrstne, zaprte sociometrične mreže navaja Rot (1983) je razvidno, da lahko le ta nastane le ob poenotenju stališč, vrednot in interesov vseh

⁴¹ V okviru DM so tovrstni elementi najbolj opazni pri opazovanju, koliko vedenje člana ciljne enote izstopa iz predpisanih in pričakovanih vlog poveljnika ali vojaka. Kadar se podrejeni poveljnik prikrito ali odkrito zoperstavlja usmeritvam nadrejenega, izstopa iz svoje vloge podrejenega, kakor izstopa tudi iz vloge nadrejenega, če se pusti vplivati s strani vojakov z večjo neformalno avtoriteto ali če ne želi opravljati vloge vodje in pri vodenju nastopa pasivno in permisivno. Seveda bo konflikt sledil le, če nadrejeni *pričakuje* podrejanje podrejenega poveljnika oziroma če vojaki *pričakujejo* njegovo odločanje. Področje vlog je kompleksno in ne zahteva samo poznavanje formalno predpisanih, temveč tudi poznavanje inter in intrasubjektivno pričakovanih in pripisanih vlog, kar je eden od ciljev analitičnega dela DM.

podrejenih, s spodbujanjem pozitivne emocionalne klime, s trdom vodje za reševanje težav v timu ter uskladitvijo individualnih ciljev z organizacijskimi. Tovrstne aktivnosti poveljnika so zastopane tudi v shemi idealnega vojaškega tima (slika 4.2).

Pregled teoretičnih spoznanj s področja konfliktov potrjuje večino DM predpostavk, vezanih na trenja v enoti. Izhodišče DM, ki pravi, da eskalacija konflikta med dvema vodjema vodi v oblikovanje notranje tesno povezanih, a medsebojno sovražnih podskupin obeh protagonistov, ima neposredno podporo v delih Sheriffa (v Kozlowski in Ilgen 2006, 92), Janisa (1971), Adairja (1986), Labianke in dr. (1998), Greera in dr. (2008) ter Stephana (2008).

DM trditev, da podskupine vodijo njene neformalne vodje, potrjujejo Waldstrom (2001), Krackhardt v Waldstrom (2001) ter Rot (1983, 213). DM predpostavko, da ozračje medsebojnega nezaupanja ali sovraštva vodi v nemotiviranost za skupinsko delo in cilje, v disciplinske odklone, absentizem in fluktuacijo, potrjujejo Davis in dr. (2004), Harrison (2005), George in Brief (1992), Jehn in Chapman (v Ayoko in dr. 2008, 123), Greer in dr. (2008), Jones in George (v Gubbins in MacCurtain 2008, 579).

DM je usklajen z Leavittovo teorijo komunikacijskih mrež (Jerovšek 1979). Tudi DM išče pretok informacij in komunikacijske centre in podobno kot Leavitt verjamem, da je centralizirana mreža, torej vzdrževanje hierarhične strukture odločanja in temu ustrezna komunikacijska struktura, še vedno najboljša v enotah, ki zahtevajo veliko nadzora in organizacije.

DM se ujema s socialno psihološkim pogledom na vodenje. Pogled na poveljnika, ki ga zavzame DM, je tesno povezan s pojmom vodje, voditelja (*leader*). Če ga primerjam z Gibbovimi opredelitvami vodje (Rot 1983; Ule 1997), ima vodja v DM vse, kar opredeljuje Gibb : je formalna in neformalna avtoriteta, dominantna oseba, identifikacijski model in oseba z izstopajočim sociometričnim statusom.

Zvonarević (1989) potrjuje predpostavko DM, da je direktivni stil najprimernejši za neizkušene skupine in stresne situacije, demokratični pa za enote, kjer je potrebno razvijati zavzetost in iniciativo. DM upošteva Halpin in Winerjevo delitev vodij na tiste, ki so usmerjeni na ljudi in

nalogo (Rot 1983), s tem da se, podobno kot navaja Uletova (1997) zaveda, da je za dobro vodenje in razvoj tima potrebno oboje. DM se povezuje tako s Lewinovo delitvijo na stile vodenja kot njenimi izpeljankami, situacijskim in transformacijskim vodenjem (Zvonarević 1989).

V DM je zajet tudi pojem organizacijske klime, kulture in socialne realnosti. Gre za prekrivajoče se pojme, ki imajo skupno točko v sistemu prepričanj, kaj je dobro, zaželeno in prav. Podobno kot Schein (1988), Hesselbein in Shinseki (2004) ter Dennison (1996) menim, da je klima v enoti odraz *trenutnih* mnenj, prepričanj in verjetij, ki pa imajo globlje korenine v stabilnejših, temeljnih predpostavkah, kulturi. Menim tudi, da je antropološki pojem kulture le sinonim za psihološki pojem socialne realnosti, torej konsenzualnega, deljenega pogleda na svet. Strinjam se s trditvijo Knighta in dr. (1999), da pojmi mentalnega modela, timskega mentalnega modela, implicitnih teorij in deljenih kognicij označujejo isti pojem, s tem, da zraven dodajam še pojme skupinskega mišljenja (Janis 1971), skupnega razumevanja (Schein 1987) in norm. Menim, da je njihov skupni pojem prav socialna realnost.

Predpostavka DM o obstoju miselnih vzorcev in potrebi po spreminjanju le teh je v osnovi predpostavka o obstoju vzorca latentnih predpostavk, vzorca socialne realnosti, ki ga svetovalec prepozna in poskuša spreminjati. Da je prepoznavanje teh osnovnih miselnih vzorcev, tako posameznika kot skupine, možno resnično dešifrirati le prek fenomenološkega pristopa, potrjujejo Schein (1988; 2006), Frey (2004), Harrison (2005) in Rogers-Dillon (2005).⁴²

Iz teh ugotovitev zaključujem, da so predpostavke DM povezane in usklajene s teorijami s področja skupinske dinamike, s čemer potrjujem prvo tezo.

⁴² Fenomenologija je filozofska orientacija, ki temelji na predpostavki, da se lahko človeka in družbo najboljše dojame z lastnim spoznavnim aparatom, empatijo in čustvi (Burger 2004). Gre za pristop, ki temelji na kvalitativnih metodah zbiranja in obdelave podatkov (Strauss in Corbin 1998) ima tradicijo v antropoloških raziskavah (Jick 1979).

Verifikacijo druge teze bom opravil preko primerjave DM s tehnikami, ki se uporabljajo v okviru OR.

Primerjava DM z OR intervencami, ki jih navajata French in Bell (1984) kaže, da jih DM uporablja, eksplicitno ali implicitno, skoraj večino. Tako DM zajema idejo timske organiziranosti, uporablja tehniko organizacijskega ogledala, mediacije, anketiranja, diagnostične sestanke, analizo vlog, svetovanje, coaching, izobraževanje in urjenje ter uči tehnike vodenja s cilji. V DM se pojavljajo tudi elementi:

- pogajanja o vlogah, ki sem jih uporabljal, kadar je bila tehnika medicije neuspešna in sem poskusil s konfrontacijo obeh akterjev, kjer naj bi dosegla medsebojni kompromis za lažje medsebojno sodelovanje,
- gestalta, ker sem spodbujal člane tima k ustreznijšemu pogledu nase in k svobodnemu medsebojnemu izražanju mnenj in čustev,
- transakcijske analize, kjer sem razkrival nezavedne scenarije oziroma igre, ki so jih igrali ključni člani v medsebojnih odnosih,⁴³
- kariernega svetovanja, kjer sem vodje učil pravilne izvedbe letnih razgovorov in izvajanja svetovalnih sestankov ali pa sem jim pri karieri svetoval sam,
- sociotehničnih sistemov, predvsem s težnjo po premiku enote iz hierarhične v timsko obliko ter preusmerjanjem vodje iz direktivnega vodenja na koordinacijo, planiranje in usposabljanje.

DM se tesno povezuje z Likertovo idejo premika vodenja iz »sistema 1« v »sistem 4« in s tehnikami team buildinga, ker teži k izboljšanju vseh dejavnikov, ki jih navajata French in Bell: izboljšanju veščin odločanja, horizontalnih in vertikalnih medosebnih odnosov, razumevanju skupinskih procesov in kulture ter razumevanju in razjasnitvi vlog.

Najtesneje pa je DM povezan s Scheinovim procesnim svetovanjem, saj DM zajema vse karakteristike, ki jih navajata French in Bell: delo s centri moči, analizo in spreminjanje procesov komunikacije, vlog, norm, razvoja skupine, vodenja in odločanja, avtoritete, medskupinskega

⁴³ Primer bi bilo odkritje posameznikove nezavedne težnje po manipulaciji z okolico in posledično ozaveščanje le te.

sodelovanja in tekmovanja. Podobno kot PS tudi DM temelji na nedirektivnem svetovanju ali coachingu vodjem.

DM med naštetimi intervencami ne uporablja tehnike določanja odgovornosti članom tima, laboratorijskega treninga senzitivnosti oziroma tehnike T-skupin, strateškega menedžmenta, načrtovanja dela ter strukturnih intervenc, kot so izdelava delovnih skupin, projektnih timov, krožkov kvalitete, vzporednih timov ali premika k matrični strukturi organizacije.

Primerjava z OR pristopi po Lawrencu in Lorschu (Hodge in Anthony 1983) kaže, da DM vsebuje večino omenjenih posegov, razen tistih, ki so vezani na strukturne spremembe. Tako vsebuje treninge voditeljstva, učenja, team buildinga, teži k upravljanju z znanjem, spremembam vrednot in spreminjanju vodstvenih stilov, deloma, preko dela z vodji, pa vpliva tudi na njegov sistem nagrajevanja, selekcije in discipline. Ne zajema pa sprememb v delovanju kadrovskih služb, ne vpliva na širši sistem nagrajevanja in selekcije, ne spreminja organizacijskih struktur, procesov, delovnih mest, pravilnikov, komunikacijskih sistemov, organizacijskih ciljev in procesov odločanja.

Primerjava ciljev DM z definicijami team buildinga odkriva, da DM teži k izboljšanju istih procesov, vendar pri tem ne uporablja istih metod. Med metodami, ki jih navaja Cornelius (2004), DM uporablja le delavnice in anketiranje, medtem ko uporaba osebnostnih vprašalnikov, T-skupin in terenskih problemskih situacij, kot so adrenalinski parki ali rafting, niso del njenega repertoarja.

DM ni omejen samo na okvir team buildinga, temveč se ujema tudi s področji timskega razvoja (*team development*) ter timskega urjenja (*team training*), kot ju definirata Kozlowski in Ilgen (2006). S tem, ko se vodje uči prepoznavanja in vpliva na skupinsko dinamiko, DM posega že na področje timskega razvoja, z metodo eliminacije poveljnika, kjer je moral njegovo vlogo prevzeti podrejeni, učenjem pravilnega izvajanja sestankov po terenskih aktivnostih (*after action review*) ter občasnim poseganjem v scenarij preigravanja situacij v terenskih pripravah enote na mirovno misijo pa DM poseže tudi na področje timskega urjenja.

Primerjava DM z intervencami velikih skupin in coachingom je omejena, ker sem o njima dobil premalo konkretnih informacij. Iz teorije je razbrati, da sta oba orientirana na spreminjanje miselnih vzorcev, pri čemer je coaching orientiran bolj na posameznika oziroma spreminjanje individualnega mentalnega modela, IVS pa na delo s celotno organizacijo, poenotenju miselnih vzorcev pripadnikov iz različnih hierarhičnih nivojev, torej spreminjanju kolektivnega mentalnega modela. Težnja k spremembi in poenotenju miselnih vzorcev je tudi cilj DM, vendar sta posega opisana premalo podrobno, da bi lahko sklepal o njuni nadaljnji podobnosti z DM.

DM je podobna tehniki analize socialnih mrež (ASM). Oba sta usmerjena k odkrivanju neformalne strukture skupine, oba poskušata vizualizirati emocionalno in komunikacijsko mrežo, oba odkrivata centralne akterje v mreži moči, oba validirata rezultate preko intervjujev in delavnic in načrtujeta podobne posege. Vendar med njima obstaja ključna razlika. Scott (1987) ter Anklam in Hoppe (2005) sicer navajata, da ASM, tako kot DM, za pridobivanje podatkov uporablja tudi ankete, intervjuje, participatorno opazovanje in analizo dokumentov. Vendar je ASM bolj kvantitativno naravnana metoda kot DM. To dokazujejo mnenja Freemana (2004), Anklama in Hoppeja (2005) ter Ericssona (2005), da ASM za analizo uporablja statistična orodja ter matematične in računalniške modele, ter Barnes in Harraryja (v Scott 1987, 15), da so se raziskovalci orientirali na matematične analize in zanemarili deskriptivne metode. Potrditev dajejo tudi oceni Crossa in Parkerja (2004), da se ASM raziskovalci premalo poslužujejo intervjujev, ter da se je večina raziskovalcev raje preusmerila na lažje ugotovljiv pretok informacij in izognila analizi emocionalne mreže. Njeno realno stanje je namreč težko ugotovljivo s sociometrično metodo (Ule 2004). DM matematičnih analiz in računalniških modelov ne uporablja, kakor se tudi ne izogiba uporabi kvalitativnih metod pri ugotavljanju neformalne strukture skupine. Ravno nasprotno, tovrstne metode so pri DM težiščne.

Da je DM najbolj podoben Scheinovemu procesnemu svetovanju, ne razkriva le primerjava z opisom PS s strani Frencha in Bella, temveč tudi primerjava z opisom te metode s strani samega Scheina. Podobnosti so tako v ciljih, predpostavkah, ciljni skupini in značilnosti le te, v potrebnih znanjih svetovalca, področjih analize, uporabljenih metodah in posledičnih posegih.

Usklajene so že osnovne predpostavke, da klient (v okviru DM poveljnik) pogosto ne vidi težavo, o njegovem slabem poznavanju vloge in koristnosti svetovalca, o njegovem slabem vpogledu v lastne prednosti in slabosti, o potrebi po uporabi aktivne participacije in o potrebi po učenju vodij, da bodo v prihodnosti zmožni prepoznavati in reševati težave sami (Schein 1999). Tudi Schein meni, da je potrebno delati predvsem s centri moči.

Iz znanj, ki jih omenjeni avtor navaja kot pogoj za kvalitetno delo PS svetovalca je razvidno, da le ta rabi isti nabor kot pri DM. Tako mora poznati področje psihologije, osebne in skupinske dinamike, tehnike izvajanja intervjujev in svetovanja, imeti mora znanja iz področij statusov in vlog, komunikacije, psihodinamike razvoja skupine, odločanja, moči, konfliktov in političnih procesov v organizaciji (Schein 1999). Vsa našeta področja so centralnega pomena tudi v DM.

Primerjavo ciljev, predpostavk, ciljne skupine in znanj svetovalca predstavlja tabela 5.1.

Tabela 5.1: Primerjava med PS in DM na področju ciljev, predpostavk, ciljne skupine in znanj svetovalca.

	Cilji	Predpostavke	Ciljna skupina	Značilnosti ciljne skupine	Znanja svetovalca
PS	Dvig sposobnosti klienta za učenje in razvoj.	Objektivne realnosti ni. Svetovalec mora dešifrirati naravo kulture, v kateri deluje klient. Poznavanje kulture je ključ za iskanje učinkovite rešitve. Svetovalec lahko razume kulturo le, če sodeluje s člani organizacije. Svetovalec lahko pomaga le, če kulturo razume in s klientom oblikuje pristen stik. Svetovalec nudi rešitev, vendar je cilj naučiti klienta samostojnega diagnosticiranja in odpravljanja težav	Klient: posameznik, skupina, organizacija, skupnost. Vključiti čim višji hierarhični nivo.	Klienti pogosto ne vedo, kje imajo težavo. Klienti pogosto ne vedo, kakšno vrsto pomoči jim lahko nudi svetovalec. Večina klientov ima željo po izboljševanju stanja, vendar potrebujejo pomoč pri identifikaciji, kaj izboljšati in kako. Večina organizacij je lahko učinkovitejša, če se njeni člani naučijo, kako diagnosticirati in obvladovati svoje močne in šibke plati.	Obrambni mehanizmi Področje statusov in vlog Aktivno poizvedbo in poslušanje, torej spretnost izvajanja kliničnega intervjuja Poznavanje lastnih intrapsihičnih procesov Poznavanje skupinskih procesov, torej področja razvoja skupine, komunikacije, reševanja problemov, odločanja, medosebnih odnosov, fenomenov moči, statusa, inter in intrapersonalnih konfliktov, političnih procesov (<i>hidden agenda</i>) ter psihodinamike razvoja skupine; Poznavanje skupinskih terapevtskih tehnik in obvladovanje skupinske dinamike, Poznavanje metodologije svetovanja

	Cilji	Predpostavke	Ciljna skupina	Značilnosti ciljne skupine	Znanja svetovalca
DM	Sprememba enote iz toge hierarhične strukture v fleksibilen tim preko spreminjanja miselnih vzorcev ključnih pripadnikov enote.	Vpogled v neformalno strukturo enote, predvsem v lastnosti centralnih akterjev strukture moči, omogoča razumevanje delovanja enote in njenega potenciala za timski razvoj. Razvoj tima je možen, ko svetoalec neformalno strukturo ne samo razume, temveč lahko nanjo tudi vpliva.	Enota ranga oddelek – četa. Vpliv na formalne in neformalne vodje enot.	Izgradnja tima je odgovornost vodje, DM svetoalec mu je lahko le v pomoč. Vodje velikokrat ne vedo, kako ustvariti dober tim. Vzroki so najpogostejše pomanjkanje znanj psihologije in voditeljstva, torej slab vpogled v lastne prednosti in slabosti, pomanjkanje znanj za oceno psiholoških značilnosti podrejenih in neupoštevanje moči skupinske dinamike. Tega ga uči svetoalec.	Zmožnost izstopanja iz ustaljenih mišljenjskih vzorcev ciljne skupine. Znanja psihologije Poznavanje psihodinamike vodij: osebnostnih lastnosti, njihove motivacije, ciljev. Poznavanje dinamike skupine: vloge, struktura moči, komunikacijska in emocionalna struktura, odločanje. Obvladovanje tehnik zbiranja in obdelave podatkov Mentorstvo in svetovanje
Razlike	Obe metodi temeljita na uporabi psiholoških znanj za razvoj človeka - in posledično skupine - v smeri hitrejšega in učinkovitejšega prilagajanja okolju. Ni bistvenih razlik.	Obe metodi priznavata obstoj specifičnih, skupinskih in individualnih miselnih vzorcev ciljne skupine, ki so prikriti zunanjim opazovalcem, vendar ključni za razumevanje delovanja in razvoja skupine. Ker Schein kulturo tesno povezuje z vodenjem in ker meni, da manifestira v prikriti dinamiki vedenj in odnosov, v predpostavkah ni bistvenih razlik.	Obe metodi sta orientirani predvsem na vodje oziroma centre moči. Obe predpostavljata, da je poznavanje oziroma vpliv na le-te ključen dejavnik za razvoj organizacije. Ni bistvenih razlik.	Obe metodi predpostavljata pomembnost in potrebnost svetovalca pri razvoju organizacije. Obe poudarjata pomen psiholoških znanj za razvoj sebe in skupine. Ni bistvenih razlik.	Obe metodi poudarjata psihološka in svetovalna znanja, tako za samo analizo individualne in skupinske dinamike, kot za kasnejše delo z njo. Ni bistvenih razlik.

Opazno je ujemanje v izbiri metod pridobivanja podatkov, kajti tudi Schein (1987, 1999) odsvetuje uporabo kvantitativnih tehnik in zagovarja opazovanje, razgovore in intervjuje, uporabo intuicije in primerjavo lastnih izsledkov z ocenami informatorjev. Tako PS kot DM poudarjata pomen opazovanja kolektiva v realnih razmerah in pomen sprejetosti svetovalca v ciljno skupino.

Podobni so tudi posegi. Pregled posegov, ki jih navaja Schein (1987) kažejo, da so usmerjeni v spremembo mišljenja vodij, ali pa iskanje in nastavljanje vodij, katerih mišljenje je usklajeno s ciljem organizacijske spremembe. Schein pri vplivu na vodje uporablja celo izraz kognitivna redefinicija, torej proces spremembe njihovega mišljenja, kar je isti cilj, kot ga ima DM. Vendar je DM usmerjen predvsem na spremembo mišljenja aktualnih vodij, veliko manj vpliva pa je imel na sistem napredovanja ustreznih vodij. Vendar pa se v okviru DM poročil pojavljajo tudi ocene o perspektivnosti poveljnikov (s področja vodstvenih sposobnosti), kar do določene mere vpliva – ali pa vsaj posega - tudi na to področje.

Obstaja pa tudi nekaj razlik:

1. Schein ni izhajal iz vloge notranjega, temveč zunanjega svetovalca, vendar tovrstna razlika v vlogi na samo tehniko ne vpliva odločilno.⁴⁴
2. Druga razlika je v Scheinovem skromnejšem, manj detajlnem opisu tehnik pridobivanja podatkov in posledičnih posegov.

Primerjavo vloge svetovalca, področij analize, metod in posegov predstavlja tabela 5.2.

⁴⁴ Vpliv zunanjega oziroma notranjega svetovalca pri uporabi PS oziroma DM bo detajlneje opisan v naslednjem razdelku (5.2).

Tabela 5.2: Primerjava med PS in DM na področju vloge svetovalca, področij analize, metod in posegov.

	Vloga svetovalca	Področja analize	Metode	Posegi
PS	Vloga procesnega svetovalca, torej participativnega opazovalca, je ustreznjša kot vloga eksperta (strokovnjaka, ki zgolj daje odgovore na vprašanja klienta), ali vloge zdravnika (svetovalec, ki je objektiven analitik stanja v organizaciji in nato tudi glavni nosilec sprememb). Procesni svetovalec je lahko v vlogi prikritega infiltriranca, formalnega raziskovalca ali formalnega kliničnega svetovalca. Najustreznejša je slednja.	Komunikacija Vloge Norme Razvoj skupine, Vodenje in odločanje Avtoriteta Sodelovanje in tekmovanje.	Schein odsvetuje uporabo vprašalnikov, testov in strokovnega izrazoslovja ter predlaga uporabo neinvazivnih tehnik kot so opazovanje, neformalni razgovori, skupinski in individualni intervjuji. Člane je potrebno opazovati pri dejanskem delu, še najboljše pri reševanju problemskih situacij. Uporaba informatorjev.	Sprememba mišljenja vodij – dajanje povratnih informacij, nedirektivno svetovanje, predlogi o spremembi komunikacije, odnosov, razporeditvi dela, odgovornosti ter o liniji vodenja.
DM	Notranji svetovalec. Participativna vloga .	Neformalna struktura: struktura moči, komunikacijska struktura, emocionalna struktura, struktura vlog. Pomen vodenja, konfliktov.	Intervju Vprašalniki Opazovanje z udeležbo Skupinski sestanki Ankete Analiza dokumentov Informator	Svetovanje poveljniku Delo z neformalnimi centri moči Skupinska analiza (povratne informacije in iskanje rešitev) Mediacija Izobraževanja
Razlike	Obe metodi zagovarjata aktivno vključenost svetovalca v prikrite organizacijske procese. PS kot najustreznejšo vidi vlogo najetega zunanjega svetovalca. Ker ga k delu z neformalno organizacijo povabi vodja, ima svetovalec pri delu z neformalno organizacijo najmanj etičnih dilem. DM svetovalec ne deluje kot zunanji, temveč kot notranji	Obe metodi sta usmerjeni na skupinske procese in dinamiko.	Obe metodi temeljita na uporabi kvalitativnih metod raziskave. Obe menita, da je kulturo oziroma dinamiko možno bolje spoznati preko kvalitativnih kot kvantitativnih metod. PS in DM ne zanikata pomena kvantitativnih metod, vendar le te ne pojmujejo kot težiščne metode raziskovanja.	Obe metodi na težišče postavljata delo s centri moči (vodje). PS o vplivu na neformalne centre ne govori eksplicitno, DM pa.

	svetovalec in pri svojem delu ne potrebuje nujno povabilo poveljnika ciljne enote. Potrebuje pa podporo krovne vodje organizacije. Pri DM je težišče na vlogi (notranjega) formalnega raziskovalca, pri PS pa na vlogi (zunanjega) kliničnega svetovalca.	Ni bistvenih razlik.	Ni bistvenih razlik.	Obe metodi težita k dvigu sodelovanja, sinergije, razdelitvi vlog, odgovornosti, učenju in razvoju, zato med njima ni bistvenih razlik.
--	---	----------------------	----------------------	---

Iz primerjave DM z OR intervencami lahko zaključim, da je DM oblika procesnega svetovanja. S tem zavrnem drugo tezo. DM ni unikatna metoda med praksami razvoja timov.

5.2 Umestitev DM v širši okvir OR praks, njegove prednosti in omejitve

DM je, po orientaciji, metodah in ciljih produkt behavioristične šole. Z lociranjem v kontekst tega gibanja postane jasna tudi njena omejitev, namreč zanemarjanje širšega konteksta organizacije, torej njenega sistemskega in kontingenčnega vidika (Hodge in Anthony 1988).

Tako Salasov I-P-O model timske učinkovitosti (Essens in dr. 2005) kot Harrisonov model odprtega sistema (2005) razkrivata, da je vpliv na skupinske procese le eden od dejavnikov, ki določajo stanje, razvoj in učinkovitost tima.⁴⁵ Primerjava DM s Salasovim modelom kaže, da je DM le en del mozaika in da je na stanje tima vplival še organizacijski kontekst, torej sistem nagrajevanja, izobraževanja in informacijskega sistema, kadrovska sestava tima in struktura njegovih nalog ter dostopnost materialnih virov za delovanje in razvoj tima. Na te dejavnike sem imel resnično malo vpliva. Tudi pregled Harrisonovega modela odprtega sistema (2005) razkriva podobno stanje. Kot svetovalec sem lahko vplival na del skupinskih procesov, na del neformalne strukture organizacije ter mogoče tudi na manjši del kulture, predvsem norm in vrednot v bataljonu. Vendar pa DM ni imel nobenega vpliva na ostale timske dejavnike, kot so ustrezni kadrovske in materialni viri, formalna struktura organizacije, tehnologija in dejavnike iz okolja. Pri svojem delu sem najbolj občutil prav zaviralni element formalne strukture oziroma njenih sistemov selekcije, nagrajevanja, kontrole in upravljanja s človeškimi viri.

DM se lahko umesti v okvir OR. Primerjava s ključnimi lastnostmi OR, kot so jih opredelili Cummings (2004), McLean (2005) in Jamieson (2006) kaže, da DM vsebuje večino OR predpostavk. Tudi OR je usmerjen na ljudi v organizaciji, priznava pomen podpore in dela z vodilnim kadrom, cilja na spremembo vrednot, stališč, norm in vodstvenih praks ter uporablja participativen pristop. Razliko pa vidim predvsem v dveh dejavnikih. Ena je usmerjenost OR na spremembo celotne organizacije, na kar jaz, kot psiholog v enem od bataljonov SV, nisem mogel imeti vpliva. Druga razlika je naveden obseg znanj, ki jih rabi OR svetovalec. Moja znanja so omejena predvsem na znanja psihologije, medtem ko imam na področju organizacijskih ved, menedžmenta, ekonomije in antropologije deficit. Ta je še očitnejši, če upoštevam še navedbo

⁴⁵ Oba modela sta predstavljena v poglavju 3.1.2. Harrisonov model je predstavljen na sliki 3.1., Salasov pa na sliki 3.2.

Worleya (2002), da so potrebna znanja še iz področij industrijskega inženiringa in informacijskih ved.

Vendar se pojavlja vprašanje, koliko je OR resnično usmerjen na spremembo celotne organizacije in kolikšna je dejanska širina znanj OR svetovalcev. Glede na oceno Frencha in Bella (1984) ter Offermana in Spirosa (2001), da je večina OR svetovalcev usmerjena na team building in da gravitira k uporabi psiholoških znanj, lahko sklepam, da razlike med mojim delom in OR svetovalci le niso tako velike. Mnenje Bazigosa in Burka (v Lynham in dr. 2004, 157), da je za OR prakse značilno izhajanje iz humanističnih vrednot, naslanjanje na psihološke teorije, ki sicer upoštevajo posameznika in skupino, zanemarjajo pa sistemske faktorje ter Bunkerja in dr. (2004), da pojem OR praksa ne pove veliko o njegovem znanju, ozadju in ekspertizi, mojo ugotovitev le še potrjuje.

DM nima enotnega teoretičnega izhodišča, razen dejstva, da izhaja iz znanj socialne psihologije. Vendar primerjava s teoretičnimi izhodišči OR, kot jih navajajo French in Bell (1983), Cummings (2004) in Jamieson (2006) kaže, da je tudi OR močno vezana na spoznanja behavioristične šole in da se naslanja na podobne vire, kot sem jih opisoval v poglavju o skupinski dinamiki. Tudi taksonomija OR teorij, ki so ji izdelali Lynham in dr. (2004), kljub njeni delitvi na psihološke, sistemske in ekonomske teorije razkriva, da so vse, razen teorije odprtega sistema, tesno povezane s psihologijo. Menim, da njihova taksonomija ne izraža toliko delitve na posamezne znanstvene discipline, kolikor kaže delitev na psihologijo posameznika, malih in velikih skupin. Tudi Cummingsova (2004) in Scheinova (1987) delitev OR teorij z navajanjem teorij potreb, sociodinamičnih teorij, teorij učenja in vodenja ostajajo v okvirju psihologije.

V OR literaturi je zaslediti delitev na teorije procesa sprememb in implementacijske teorije. DM je, glede na opredelitev Wilperta in Fahlbrucha (2002), Lynhama in dr. (2004) ter Wernerja in Desimona (2009) tipična implementacijska teorija. DM torej ni teoretičen koncept, ki bi razlagal vzroke organizacijskih sprememb, temveč v praksi razvita in na principu akcijskega raziskovanja temelječa metoda, ki razlaga, kako te spremembe povzročiti. Z umestitvijo v ta okvir lahko razumem tudi njene omejitve. Trditve Porrassa in Robertsona (v Lynham in dr. 2004, 156) ter Wernerja in Desimona (2009), da so tovrstne teorije vezane na specifičen organizacijski kontekst,

ter Armenakisa in Badeiana (v Lynham in dr. 2004, 156), da so se premalo navezujejo na teoretično podlago in predhodna OR spoznanja, veljajo tudi za DM.

DM je možno umestiti tudi v okvir Cassel in Johnsonove (2006) kategorizacije oblik akcijskega raziskovanja v podjetjih. Zaradi usmerjenosti v kvalitativne tehnike, odmika od vloge strokovnjaka-raziskovalca na vlogo moderatorja in učitelja, zaradi participatornih metod analize in dela predvsem s centri moči, se DM ujema s kategorijo *participatornega akcijskega raziskovanja*. S to umestitvijo je DM lociran tudi na epistemološkem kontinuumu. Njegova odmaknjenost od kategorij eksperimentalnega in induktivnega akcijskega raziskovanja pomeni obenem tudi odmik od pozitivistične paradigme, od uporabe objektivnejših inštrumentov ter kvantitativnih metod dela.

Neeksperimentalen, kvalitativen pristop ima svoje prednosti in omejitve. Med omejitvami so zmanjšana veljavnost in preverljivost (Harrison 2005, Werner in Desimone 2009), kakor tudi nevarnost neobjektivnosti opazovalca in ocenjevalca (Schein 1987). Večina metodoloških pomanjkljivosti, ki jih za OR intervence navajata Werner in Desimone (2009), velja tudi za DM. Le ta dejansko nima eksperimentalnega načrta, njegovo uspešnost kot njen avtor in uporabnik resnično težko ocenjujem, za oceno uspešnosti nisem uporabljal kvantitativnih metod in njeno uspešnost ni preverjal nobeden od zunanjih, nepristranskih ocenjevalcev.

Postavlja pa se vprašanje, koliko je možno s kvantitativnim pristopom sploh odpreti in razumeti področje skupinske dinamike. DM trdi, da so možnosti za to male. Temu pritrjujejo:

- Schein (2006) s trditvijo, da sta antropološki pristop in uporaba intuicije ustreznejši metodi pri delu z organizacijami,
- O'Reilly in Pfeffer (2000) z oceno, da racionalni modeli in pristopi v raziskavo ne uspejo vključiti emocionalno plat človeka,
- Ilgen dr. (2005) ter Zachary in dr. (2001) s kritiko I-P-O modelov kot mehanicističnega pristopa, ki zanemara vlogo človeka in njegovih psiholoških komponent,
- Cassel in Johnson (2006) s trditvijo, da šele participatornen pristop omogoči sodelovanje in predanost zaposlenih,

- Harrison (2005) z oceno, da so kvalitativne metode ustrežnejše za vpogled v neformalno strukturo in izdelavo dinamične slike skupine,
- Waddington (v Lee 1999, 98) in Rogers-Dillon (2005) z mnenjem, da sta participacija in opazovanje najprimernejši metodi za raziskavo medosebnih interakcij in prikritih skupinskih fenomenov, ter
- Werner in Desimone (2009) z oceno, da so medosebni odnosi kompleksna področja, ki jih je s tradicionalno eksperimentalno strategijo težko zajeti in oceniti.

Posredno to potrjuje tudi analiza pristopov OR praktikov, ki je pokazala, da je njihov empirični fokus, za razliko od akademskih raziskovalcev timskega dela, veliko bolj kvalitativen (Cooke 1997; Woodman v Offermann in Spiros 2001, 4, 20; Bunker in dr. 2004; MacLean 2005; Block 2005; Gallos 2006).

Medtem ko so mnenja o pravilni metodi pri raziskovanju družbenih fenomenov deljena in so v osnovi filozofsko vprašanje epistemologije in ontologije (Symon in Cassell 1998), so si avtorji o metodologiji ugotavljanja najbolj prikritih skupinskih dimenzij, strukture moči in kulture, bolj enotni. Metode, ki jih za ugotavljanje strukture moči navajajo Harrison (2005), Beer (v French in Bell 1983, 320) ter Pfeffer (v Hodge in Anthony 1988, 533-536), ter metode, ki jih za ugotavljanje organizacijske kulture navaja Schein (1987; 1999a; 1999b), so kvalitativne in enake, kot jih uporablja DM.

Schein (1999b) ugotavlja, da lahko pri participativnem opazovanju svetovalec zavzame tri vloge, od prikrite infiltracije, preko formalne raziskovalne vloge do formalne klinične vloge. Sam navaja, da je izhajal iz pozicije zunanjega svetovalca, torej formalne klinične vloge, medtem ko sem jaz opravljal formalno raziskovalno vlogo notranjega svetovalca. Z umestitvijo DM svetovalca v tovrstno vlogo je mogoče izpeljati tudi omejitev mojega pristopa. Ta je zavedanje članov ciljne skupine, da so opazovani, kar vodi v njihovo kalkulacijo, kaj in koliko se bodo odprli in kaj bodo za to dobili nazaj. S to Scheinovo tezo se strinjam, saj sem v praksi isto opazil tudi sam. Pripadniki, ki so vedeli, da bodo imeli od mojega posega korist, so bili veliko bolj kooperativni in so moj doprinos cenili bolj kot tisti, ki so z njim zgubili določeno ugodnost. Schein je, iz tega vidika, našel boljšo rešitev, ker najetje zunanjega svetovalca pomeni željo po

njegovi pomoči, s tem pa tudi licenco za, kot se je izrazil sam, svobodnejše brskanje po umazanem perilu (Schein 1999b). Vendar ima, kot navaja McLean (2005), vloga zunanjega svetovalca tudi svoje omejitve, ta pa je predvsem težavnejši in dolgotrajnejši vstop v neformalno strukturo, ker je ta, kljub vsemu in za razliko od notranjega svetovalca, članom organizacije tujec.

In nenazadnje, ocene Harrisona (2005) o neizogibnem zapletanju OR svetovalca v strukturo moči in posledicah, ki iz tega sledijo, ocena Scheina (1987) o neizogibnem soočanju z jezo in kritiko zaradi majanja tistega, kar skupina jemlje kot nekaj samoumevnega, ter mnenje Crossa in Parkerja (2004) o kompleksnosti in nevarnosti razkrivanja neformalnih mrež, so identične mojim izkušnjam pri uporabi DM.

DM je močno orodje, ki poseže v najbolj prikrite dimenzije človeka, skupine in organizacije, kar že samo po sebi povzroča nelagodje članov. Shematizacija in vizualizacija prikritih medsebojnih razmerij poleg prednosti razgali tudi šibkosti enote in operiranje s temi podatki zahteva veliko previdnosti. Vsak poseg pomeni tudi podporo centrov moči, ki imajo od njega korist ter odpor ostalih, ki so z njim določeno ugodnost izgubili. DM je metoda, ki ima veliko moč, a ob nepravilni ali nevešči uporabi s seboj prinaša tudi posledice.

ZAKLJUČEK

Pričujoče delo je zaključek skoraj deset letnega, večinoma intuitivnega procesa izgradnje modela razvoja tima. Ker je moj način dela temeljil na fenomenološkem pristopu, je bila ubeseditev in konceptualizacija modela ena najtežjih nalog. Gre za kompleksen sistem ugotavljanja najgloblje osebne in skupinske dinamike, ki se pogosto izmika racionalizaciji in postulatoma pozitivistične paradigme. Strinjam se z mnenjem Crossa in Parkerja (2004), da se tehnik ugotavljanja neformalne strukture organizacije sicer da priučiti, a da je prava težava pravilna sinteza in interpretacija dobljenih podatkov v konsistentno sliko skupinske dinamike. Strinjam se tudi s Scheinom, da gre pri delu s dinamiko bolj za zanašanje na intuicijo in umetniški vzgib (Schein 2006) in ga razumem, zakaj je svojo metodo opredelil bolj kot filozofski koncept kot pa opis in zbir metod dela. Pri delu z dinamiko je teoretični referenčni okvir sicer potreben, vendar je rezultat dela v veliki meri odvisen od izkušenj, fleksibilnosti in sposobnosti svetovalca za čim bolj nepristransko opazovanje mišljenjskih vzorcev, v katerih je ujet posameznik, skupina in organizacija.

Enotne teorije tima, kakor tudi praks dela z njimi, ni. Pri študiju literature na to temo sem se srečal z izjemno širokim področjem, ki si ga lastijo različne znanstvene discipline, v katerem pojmi pogosto niso enoznačno definirani in v katerem je možno najti raziskave, ki pri preučevanju istega fenomena prihajajo do diametralnih zaključkov. To ni presenetljivo, če razumemo, da sta tako človek kot družba kompleksna in multidimenzionalna pojava, pri katerih ortodoksna znanost še ni – če kdaj sploh bo – prišla do dokončnih odgovorov. Menim, da je pozitivistična paradigma primerna za odkrivanje opaznih, vedenjskih dimenzij človeka, medtem ko je za psiho in sociodinamiko fenomenološka moč človeškega uma primernejša.

Zanimivo je, da sem na začetku dela z ljudmi področje psiho in sociodinamike pojmoval kot neotipljivo in težko razumljivo področje in da sem vejo humanistične psihologije razumeval kot idealistično gibanje brez velikih možnosti implementacije v organizacijsko prakso. Po izkušnjah z DM je slika drugačna. Ta se tesno povezuje z dinamičnimi teorijami, socialno psihologijo in zaradi učenja vodij k sprejemanju odgovornosti in razvoju podrejenih tudi s postulati humanistične psihologije oziroma njenega organizacijskega podaljška, OR.

DM je ozka, na izboljšanje skupinskih procesov orientirana metoda in dokazal sem, da zanemarja sistemski vidik organizacije. Navkljub kritikam, ki jih praktiki namenjajo I-P-O modelom menim, da je njihova največja vrednost prav v omogočanju vpogleda, kako kompleksen sistem je organizacija in koliko faktorjev mora biti usklajenih, da je premik k timskeму delu sploh možen.

DM je kompleksna metoda, ki zahteva psihološka, sociološka, antropološka in organizacijska znanja. Ker odkriva miselni vzorec posameznika in skupin, torej kompleks verjetij, prepričanj, motivov in vrednot, ki usmerjajo njihovo vedenje, je najustreznejša primerjava s Scheinovim procesnim svetovanjem. Primerjava je pokazala, da se moj pojem miselnega vzorca ujema s Scheinovim pojmom prikritih predpostavk, da uporablja podobne metode analize stanja, da sva oba orientirana na spremembo mišljenja vodij in da pri tem oba uporablja podoben nabor tehnik.

Res pa je, da je moj opis metode bolj oprijemljiv, bolj algoritmičen in grafičen. Schein ne uporablja modela barvne tipologije osebnosti in tudi ne navaja, da bi pri ocenjevanju ljudi izhajal iz kakšnega specifičnega modela. Prav tako ne navaja eksplicitno, da v organizaciji obstajajo neformalne vodje, pri katerih je poseg še pomembnejši kot pri formalnih. Do leta 2006 tudi ni želel svoj pristop okarakterizirati kot prenos kliničnega, terapevtskega pristopa v organizacijsko okolje, kljub temu, da so podobnosti očitne. Za razliko od mene je uporabljal vlogo zunanjega svetovalca, kar pomeni tudi drugačno specifiko dela s strukturo moči. Zaradi tega razloga je v njegovem delu tudi razumljivejša odsotnost razmišljanja o etičnih dilemah in posledicah tovrstnega dela.

S tem, ko sem DM opisal na konkretnem način, sem osvetlil tudi določena poglavja procesnega svetovanja, ki jih je Schein izpustil. Menim, da ta prispevek k znanosti ni tako majhen, saj sem pri avtorjih, ki so opisovali PS, zasledil zgolj navajanja in prepise Scheinovitih pretežno filozofskih razmišljanj, brez konkretizacije, kako se PS v praksi dejansko izvaja. In to izvajanje ima, kot potrjujejo avtorji, ki se ukvarjajo z analizo neformalne moči, svoje pasti in nevarnosti.

DM predpostavka, da struktura moči vpliva na emocionalno, komunikacijsko strukturo in strukturo vlog, v pričujočem delu ni bila potrjena. Trditev ima sicer podporo v delu Biona in Williama

Schutza, vendar njuno delo temelji predvsem na terapevtskih skupinah, kar omejuje prenosljivost spoznanj v organizacijsko okolje.⁴⁶

Šibkost DM je v metodologiji in njeni kompleksnosti. Zaradi kompleksnosti zahteva dobro priučenega, mentalno fleksibilnega in osebno trdnega svetovalca, kar njegovo uporabnost zoži. Zaradi kvalitativnih metod dela ni jasna objektivnost, veljavnost in zanesljivost modela. Ocenjevanje, kolikšen je bil njegov dejanski vpliv na transformacijo hierarhične enote, kakor tudi iskanje objektivnih pokazateljev, koliko tovrsten poseg izboljša učinkovitost delovanja enote, so odprta področja, ki ponujajo možnost bodočih raziskav.

⁴⁶ Njuna teorija je opisana v poglavju 2.1.1.

LITERATURA

- Adair, John. 1986. *Effective Teambuilding*. London: Pan Books.
- Alvesson, Mats. 2002. *Understanding Organizational Culture*. London: Sage.
- Anklam, Patti in Bruce Hoppe. 2005. *Social Network Analysis: Tool for the OD Practitioner*. Dostopno prek: <http://learninggroup.org/apr05presentation.pdf> (18. maj 2008).
- Aritzeta, Aitor, Barbara Senior in Stephen Swailes. 2005. Team Role Preference and Cognitive Styles: A Convergent Validity Study. *Small Group Research* 36 (4): 404-436.
- Armour, Phillip. 2001. Matching Process to Type of teams. *Communications of the ACM* 44 (2): 21-23.
- Ayoko Oluremi B., Victor J. Callan in Charmine E. J. Härtel. 2008. The Influence of Team Emotional Intelligence Climate on Conflict and Team Members' Reactions to Conflict. *Small Group Research* 39 (2): 121-149.
- Balkundi, Prasad in David Harrison. 2006. Ties, Leaders and Ties in Teams: Strong Inference About Network Structure's Effects On Team Viability and Performance. *Academy of Management Journal* 49 (1): 49-68.
- Bar-Tal, Daniel. 2000. *Shared Beliefs in a Society: Social Psychological Analysis*. Thousand Oaks: Sage.
- Behavioral science. Dostopno prek: [http://www.merriamwebster.com/dictionary/behavioral science](http://www.merriamwebster.com/dictionary/behavioral%20science) (23.junij 2010).
- Bion, W.R. 1952. Group Dynamics: A Re-View. *The International Journal of Psychoanalysis* 33: 235-247.

- Bitektine, Alex. 2008. Prospective Case Study Design: Qualitative Method for Deductive Theory Testing. *Organizational Research Methods* 11 (1): 160-180.
- Blau, Peter M. In Richard M. Scott. 1962. Formal Organizations. V *Teorija organizacij*, 1992: 179-196. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
- Block, Peter. 2005. *Flawless Consulting Fieldbook and Companion: A Guide to Understanding Your Expertise*. San Francisco: Jossey Bass.
- Boeker, Warren. 1992. Power and Managerial Dismissal: Scapegoating at the Top. *Administrative Science Quarterly* 37: 400-421.
- Brewster, Chris in Henrik Larsen, ur. 2000. Human Resource Management in Northern Europe: Trends, Dilemmas and Strategy. Oxford: Blackwell Business.
- Brock, Vikki. 2008. *Edgar Schein: Process Consultant or Coach?* Dostopno prek: <http://www.coachingcommons.org/hall-of-fame/edgar-schein-process-consultant-or-coach/> (12. november 2008).
- Bunker, Barbara in Billie T. Alban. 2004. *Large Group Interventions*. Dostopno prek: http://odpartners.com/lgi_article.pdf (30. julij 2010).
- Bunker, Barbara, Billie T. Alban and Roy J. Lewicki. 2004. Ideas in Currency and OD Practice: Has the Well Gone Dry? *Journal of Applied Behavioral Science* 40 (4): 403-422.
- Burger Daniel. 2004a. *A Humanistic/Existential Approach to Strategy*. Dostopno prek: www.themanager.org (2. september 2008).
- --- 2004b. *Phenomenological Perspectives on Change*. Dostopno prek: www.themanager.org (3. september 2008).

- Cameron, Kim S. in Robert E. Quinn. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cassell, Catherine in Phil Johnson. 2006. Action research: Explaining the diversity. *Human Relations* 59(6): 783–814.
- Castro, Carl A., Amy B. Adler in Dennis McGurk. 2006. *Leader Actions to Enhance Soldier Resiliency in Combat*. Working Paper RTO-HRM-124/RSY, gradivo posredovano na simpoziju zveze NATO RTO-MP-HFM-134, Bruselj.
- CII Benchmarking & Metrics. 2006. Dostopno prek: <https://www.construction-institute.org> (21. April 2009).
- Cohen, Susan G. in Diane E. Bailey. 1997. What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management* 23 (2): 239-290.
- Cooke, B. 1997. From Process Consultation to a Clinical Model of Development Practice. *Public Administration and Development* 17 (3): 325-340.
- Cornelius, E. 2004. *What types of team building will work for your team?* Dostopno prek [http://www.corneliusassoc.com/CA/new/impact/June2004/ Teambuilding.htm](http://www.corneliusassoc.com/CA/new/impact/June2004/Teambuilding.htm) (21. april 2009).
- Cross, Rob in Andrew Parker. 2004. *The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*. Boston: Harvard Bussines School Press.
- Cross, Rob in Laurence Prusak. 2002. The People Who Make Organizations Go or Stop. *Harvard Bussines Review* 6: 5-12.
- Cummings, Thomas 2004. Fundamentals and Practices in Organization Development. V *Organization Development and Change: Foundations and Applications. Dynamics of*

Organizational Change and Learning, Cummings Thomas in Christopher Worley, 5-32. San Francisco: Wiley.

- Cyert, Richard M. in James G. March. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Davis, Keith. 1977. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Davis Mark H., Sal Capobianco in Linda A. Kraus. 2004. Measuring Conflict-Related Behaviors: Reliability and Validity Evidence Regarding the Conflict Dynamics Profile. *Educational and Psychological Measurement* 64 (2): 707-731.
- Denison, Daniel R. 1996. What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review* 21 (3): 619-654.
- Department of the Army. 1999. *FM 22-100: Army Leadership*. Washington: Headquarters.
- Develor. 2005. *Insights Discovery System Color Energies*. Dostopno prek: http://www.develor.com/develor/develor_angol.head.page?nodeid=428 (17. maj 2005).
- Devine, Dennis J., Laura D. Clayton, Jennifer L. Phillips, Benjamin B. Dunford in Sarah B. Melner. 1999. Teams in Organizations: Prevalence, Characteristics, and Effectiveness. *Small Group Research* 30: 678-711.
- Dobbelaere, A.G. in K. H. Goeppinger. 1993. The right way and the wrong way to set up a self-directed work team. *Human Resource Profession* 5:31–35.
- Doherty, William in Nicholas Colangelo. 1984. The family FIRO model: a modest proposal for organizing family treatment. *Journal of Marital and Family Therapy* 10 (1): 19-29.

- Dunivin, Karen. 1994. Military Culture: Change and Continuity. *Armed Forces & Society* 20 (4): 12-15.
- Dwivedi, R.K. 1995. *Organizational Culture and Performance*. New Delhi: MD Publications.
- Egan, Marshall T. 2001. Organization Development: An Examination of Definitions and Dependent Variables. V *Academy of Human Resource Development 2001 Conference*, ur. Oscar Aliaga, 16-3. Baton Rouge: AHRD.
- Ericsson, Bonnie H. 2005. Models and Methods in Social Network Analysis. *Canadian Journal of Sociology Online*. Dostopno prek: <http://www.cjsonline.ca/reviews/netmethods.html> (18. maj 2010).
- Essens Peter, Ad Vogelaar, Jacques Mylle, Carol Blendell, Carol Paris, Stanley Halpin in Joe Baranski. 2005. *Military Command Team Effectiveness: Model and Instrument for Assessment and Improvement*. Neully-sur-Seine: RTO-TR-HFM-087, Research and Technology Organization, NATO.
- Farris, G.F. 1979. The Informal Organization in Strategy Decision-Making. *International Studies of Management and Organization* 9 (4): 37-62.
- Fisher, S, T.A. Hunter in W.D.K. Macrosson. 1998. The Structure of Belbin's Team Roles. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 71: 283-288.
- Forsyth, D. 2006. *Group Dynamics*. Brooks: Cole Publishing Company.
- Freeman, Linton C. 2004. *The Development of Social Network Analysis. A Study in the Sociology of Science*. Vancouver: Empirical Press.
- Frey, Lawrence R. 2004. The Symbolic-Interpretive Perspective on Group Dynamics. *Small Group Research* 35 (3): 277-306.

- French, Wendell L. in Cecil H. Bell. 1984. *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement*. Engelwood Cliffs: Prentice-Hall.
- Gal, Reuven in Mangelsdorff David, ur. 1991. *Handbook of Military Psychology*. Chichester: Wiley.
- Gallos, Joan, ur. 2006. *Organization Development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Garcia, Stephen K. 2007. Developing Social Network Propositions to Explain Large-Group Intervention Theory and Practice. *Advances in Developing Human Resources* 9 (3): 341-358.
- George, J.M. in A.P. Brief. 1992. Feeling good, doing good: A conceptual analysis of moods at work. *Psychological Bulletin* 112, 310–329.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich in James H. Donnelly. 1994. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Burr Ridge: Irwin.
- Goldsmith, Marshall in Jon Katzenbach. 2007. Navigating the »Informal« Organization. *Careers*, 14. februar. Dostopno prek:
http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/07/23/100135706/index.htm
(04. april 2010).
- Goodwin Vicki L., Matthew Bowler in J. Lee Whittington. 2008. A Social Network Perspective on LMX Relationships: Accounting for the Instrumental Value of Leader and Follower Networks. *Journal of Management* 20 (10): 1-28.
- Greer, Lindred L., Karen A. Jehn in Elizabeth A. Mannix. 2008. Relationships Between Different Types of Intragroup Conflict and Conflict Transformation: A Longitudinal Investigation of the the Moderating Role of Conflict Resolution. *Small Group Research* 39 (3): 278-302.

- Greve Heinrich in Hitoshi Mitsuhashi. 2007. Power and Glory: Concentrated Power in Top Management Teams. *Organization Studies* 28 (08): 1197-1221.
- Grint, Keith. 2005. Problems, problems, problems: The social construction of 'leadership'. *Human Relations* 58(11): 1467–1494.
- Gross, Amanda B. 2002. *A Correlative Study of Gender Role and Social Style*. Doktorsko delo. Dallas: University of North Texas.
- Gubbins, Claire in Sarah MacCurtain. 2008. Understanding the Dynamics of Collective Learning: The Role of Trust and Social Capital. *Advances in Developing Human Resources* 10 (4): 578-599.
- Guimera, R, L. Danon, A. Diaz-Guilera, F. Giralt in A.Arenas. 2006. The Real Communication Network Behind the Formal Chart: Community Structure in Organizations. *Journal of Economic Behaviour and Organization* 61 (4): 653-667.
- Guzzo, Richard A. in Marcus W. Dickson. 1996. Teams In Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual Reviews Psychology* 47: 307–338.
- Hackman, Richard J in R. Wageman. 2005. A Theory Of Team Coaching. *Academy Of Management Review* 30 (2): 269–287.
- Harrison, Michael M. 2005. *Diagnosing Organizations: Methods, Models and Processes*. Thousand Oaks: Sage.
- Hatala, John-Paul in Pamela R. Fleming. 2007. Making Transfer Climate Visible: Utilizing Social Network Analysis to Facilitate the Transfer of Training. *Human Resource Development Review* 6 (1): 33-63.

- Hatch, Mary in Ann Cunliffe. 2006. *Organization Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Henry, Sallie M. in K. Todd Stevens. 1999. Using Belbin's Leadership Role to Improve Team Effectiveness: An Empirical Investigation. *Journal of Systems and Software* 44 (3): 241-250.
- Hesselbein, Frances in Eric K. Shinseki. 2004. *Be-Know-Do: Leadership the Army Way: Adapted From the Official Army Leadership Manual*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hodge, B. in William Anthony. 1988. *Organization Theory*. Needham Heights: Allyn and Bacon.
- Ilgen, Daniel R. 1999. Teams Embedded in Organizations: Some Implications. *American Psychologist* 54: 129-139.
- Ilgen, R. Daniel, John R. Hollenbeck, Michael Johnson in Dustin Jundt. 2005. From Input-Process-Output Models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology* 56: 517-543.
- Jamieson, David W. 2006. *What makes OD, OD?* Dostopno prek: www.odnetwork.org/events/conferences/conf2005/followup/W2.pdf (24. oktober 2008).
- Janis, Irving. 1971. Groupthink. *Psychology Today* 11. Dostopno prek: <http://apps.olin.wustl.edu/faculty/macdonald/GroupThink.pdf> (17. maj 2010).
- Jehn, K.A. in J.A. Chatman. 2000. The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *International Journal of Conflict Management* 11: 56-73.
- Jerovšek, Janez. 1972. Industrijska sociologija. V *Teorija organizacij*, 1992: 3-117. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- --- 1979. Učinkovita delovna organizacija. V *Teorija organizacij*, 1992: 118-177. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Jewels, Tony, Alan Underwood in Carmen de Pablos-Heredero. (2003) *The Role of Informal Networks in Knowledge Sharing*. Dostopno prek: <http://aisel.aisnet.org/ecis2003/57/> (02. april 2010).
- Jick, Todd. 1979. Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly* 24 (4): 602-611.
- Jirotko Marina, Nigel Gilbert in Paul Luff. 1992. On the Social Organisation of Organisations. *Computer Supported Cooperative Work* 1: 95-118.
- Joyce, William. 2004. *Insightful change leadership: a six stage leadership approach*. Dostopno prek: http://www.insightsvancouver.com/PDFs/Insightful_screen.pdf (12. september 2005).
- Kayes, Anna B., Christopher Kayes in David A. Kolb. 2005. Experiential Learning in Teams. *Simulation Gaming* 36 (3): 330-354.
- Kiesler, S. in L. Sproull. 1982. Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing From Social Cognition. *Administrative Science Quarterly* 27: 548-570.
- King, Elaine C. 2006. The Roles of Student Musicians in Quartet Rehearsals. *Psychology of Music* 34 (2): 262-282.
- Knight, Don, Craig L. Pearce, Ken G. Smith, Judy D. Olian, Henry P. Sims. Ken A. Smith in Patrick Flood. 1999. Top Management Team Diversity, Group Process, and Strategic Consensus. *Strategic Management Journal* 20: 445-465.
- Kovack, Christoper T. 2008. Basis of Power and Influence Tactics: Concepts for Effective Military Leadership. *The Navy Supply Corps Newsletter* 5/6: 16-17.

- Koza, Mitchell in Ariye Lewin. The Coevolution of Network Aliances: A Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network. *Organization Science* 10 (5): 638-653.
- Kozlowski, Steve J. in Daniel R. Ilgen. 2006. Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science* 7 (3): 77-124.
- Krackhardt, David in Robert Stern. 1988. Informal Networks and Organizational Crisis: An Experimental Simulation. *Social Psychology Quaterly* 51 (2): 123-140.
- Kraigher, Kurt in Stephen Kirkpatrick. 2007. *An Evaluation of the Effectiveness of Three Popular Training Programs to Improve Interpersonal Skills*. Dostopno prek: www.tracomcorp-media.precis5sb.com. (3.december 2008).
- Labianca, Giuseppe, Daniel Brass in Barbara Gray. 1998. Social Networks and Perceptions of Intergroup Conflict: the Role of Negative Relationships and Third Parties. *Academy of Management Journal* 41 (1): 55-67.
- Lee, Thomas W. 1999. *Using Qualitative Methods in Organizational Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Levine, J. M. In R. L. Moreland. 1990. Progress in Small Group Research. *Annual Review of Psychology* 41: 585-634.
- Lynham, Susan A., Thomas J. Chermack in Melissa A. Noggle. 2004. Selecting Organization Development: Theory From an HRD Perspective. *Human Resource Development Review* 3 (2): 151-172.
- Mathieu, John, Gerald Goodwin, Tonia Heffner, Eduardo Salas in Janis Cannon-Bowers. 2000. The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance. *Journal of Applied Psychology* 8 (2): 273-283.

- Mathis, Robert in John Jackson. 2008. *Human Resource Management*. Mason: Thomson Learning
- May, Gary L. 2008. The Effect of Rater Training on Reducing Social Style Bias in Peer Evaluation. *Business Communication Quarterly* 71 (3): 297-313.
- McLean, Gary N. 2005. *Organization Development Principles, Processes, Performance*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Miklavčič-Šumanski, Martina. 2004. *Timsko delo in ugotavljanje skupinskih struktur po sociometrični metodi v proizvodnem podjetju*. Magistrsko delo. Ljubljana: FDV.
- Miller, Katherine. 2009. *Organizational Communications: Approaches and Processes*. Boston: Wadsworth Cengage Learning.
- Mintzberg, Henry. 1994. Rounding out the Manager's Job. *Sloan Management Review* 3: 11-26.
- Mitsuhashi, Hitoshi in Henrich R. Greve. 2004. Powerful and Free: Intraorganizational Power and the Dynamics of Corporate Strategy. *Strategic Organization* 2 (2): 107–132.
- MR Dynamics. 2003. *Insights Colours*. Dostopno prek: <http://www.mrdynamics.com/Insights> (april 2003).
- Offermann, Lynn R. in Rebecca K. Spiros. 2001. The Science and Practice of Team Development: Improving the Link. *Academy of Management Journal* 44. Dostopno prek: <http://www.aom.pace.edu/amj/April2001/offer mann.pdf> (12. marec 2009).
- Paris, Carol R., Eduardo Salas in Janis A. Cannon-Bowers. 2000. Teamwork In Multi-Person Systems: A Review And Analysis. *Ergonomics* 43 (8): 1052-1075.

- Petelin, Darko, ur. 2006. *Vojaška doktrina*. Ljubljana: Defensor.
- Pickering, W.S.F. 2000. *Durkheim and Representations*. London: Routledge.
- Polič, Marko. 1995. *Vojaška psihologija*. Ljubljana: MORS RS
- Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje. 2007. *Vojaško voditeljstvo*. Ljubljana: MORS RS
- Porras, J.I. in Robertson, P.J. 1987. Organizational Development Theory: A Typology and Evaluation. V *Research in Organizational Change and Development*, ur. W.A. Pasmore in R.W.Woodman, 1-57. Greenwich: JAI Press.
- Praper, Peter. 2008. *Skupinska psihoterapija. Od mitologije do teorije*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Pyka, Andreas. 1998. *Informal Networking and Industrial Life Cycles*. Dostopno prek: <http://ideas.repec.org/p/aug/augsbe/0181.html> (03. april 2010).
- Raelin Joseph A. in Jonathan D. Raelin. 2006. Developmental action learning: toward coolaborative change. *Action Learning: Research and Practice* 3 (1): 45-67.
- Reingold, Jennifer in Jia Lynn Yang. 2007. *The Hidden Workplace*. Dostopno prek: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/07/23/100135706/index.htm (02. april 2010).
- Rockwood, Gary F. 1993. Edgar Schein's Process Versus Content Consultation Models. *Journal of Counseling and Development* 71 (6): 636.

- Rogers-Dillon, Robert H. 2005. Hierarhical Qualitative Research Teams: Refining the Methodology. *Qualitative Research* 5(4): 437-454.
- Ross, Kelley. 2003. Psychological Types (after C. G. Jung and the Briggs-Myers typology). Dostopno prek: <http://www.friesian.com/types.htm> (12. april 2010).
- Rot, Nikola. 1983. *Psihologija grupa*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- Rus, Veljko S. 1994. *Socialna psihologija: teorija, empirija, eksperiment, uporaba I*. Ljubljana: Davean.
- --- 1999. *Sociopsihologija kot sodobna paradigma socialne psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Rynes, Sara L., Jean M. Bartunek in Richard L. Daft. 2001. Across the Great Divide: Knowledge Creation and Transfer between Practitioners and Academics. *Academy of Management Journal* – in press. Dostopno prek: <http://www.aom.pace.edu/amj/April2001/rynes.pdf> (5. junij 2010).
- Saito, Aikiko, ur. 2000. *Bartlett, culture and cognition*. Biddles: Psychology press.
- Salas, E., T.L. Dickson, S. Converse in S.I. Tannenbaum. 1992. Toward an Understanding of Team Performance and Training. V *Teams: Their Training and Performance*, ur. R.W. Swezey in E. Salas, 4-5. San Francisco: Jossey-Bass.
- Salas, Eduardo, Drew Rozell, Brian Mullen in James Driskell. 1999. The Effect of Team Building on Performance: An Integration. *Small Group Research* 30: 309- 329.
- Sanders, Karin, Tom Snijders in Frans Stokman. 1998. Editorial: Effects and Outcomes of Informal Relations Within Organizations. *Computational and Mathematical Organization Theory* 4 (2): 103-108.

- Schein, Edgar H. 1987. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.
- --- 1988. WP# 2088-88: *Organizational Culture*. Dostopno prek: <http://hdl.handle.net/1721.1/2224> (19.oktober 2008).
- --- 1995. WP# 3833-95: *Process Consultation, Action Research and Clinical Inquiry: Are They the Same?*. Dostopno prek: <http://hdl.handle.net/1721.1/2583> (20. oktober 2008).
- --- 1999a. *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Reading: Addison-Wesley. Dostopno prek: <http://www.g-rap.org/docs/ICB/Edgar%20Schein%20-%20Process%20Consultation%20Revisited.pdf> (20. Maj 2008).
- --- 1999b. SWP #4091: *Sense and Nonsense about Culture and Climate*. Dostopno prek: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2759/SWP-4091-43770202.pdf;jsessionid=452DD7280643F06A54F845F566E4DF80?sequence=1> (1. Junij 2010).
- --- 2006. From Brainwashing to Organizational Therapy: A Conceptual and Empirical Journey in Search of 'Systemic' Health and a General Model of Change Dynamics: A Drama in Five Acts. *Organization Studies* 27(2): 287–301.
- Schonk, James H. 1997. *Team-based Organizations: Developing a Successful Team Environment*. Burr Ridge: Irwin Professional Publishing.
- Schouten, John in James McAlexander. 1995. Subcultures of Consumption: An Ethnography of the New Bikers. *Journal of Consumer Research* 22 (6): 43-52.
- Scott, John. 1987. *Social network Analysis. A Handbook*. London: Sage Publications.

- Senecal, Julie, Todd Loughhead in Gordon Bloom. 2008. A Season-Long Team-building Intervention: Examining the Effect of Team Goal Setting on Cohesion. *Journal of Sport & Exercise Psychology* 30: 186-199.
- Senior, Barbara. 1997. Team roles and team Performance: Is there »really« a link? *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 70: 241-258.
- Shaw, Marvin E. 1961. Group Dynamics. *Annual Review of Psychology* 12 (1): 129-156.
- Shi, Yuwei in H. K. Tang. 1997. Team role behaviour and task environment. *Journal of Managerial Psychology* 12 (2): 85-94.
- Snively, William B. in John D. McNeill. 2008. Communicator Style and Social Style: Testing a Theoretical Interface. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 14 (3): 219-232.
- Steers, Richard in Steward Black. 1994. *Organizational Behavior*. New York: Harper Collins.
- Stempfle, Joachim, Oliver Hübner in Petra Badke-Schaub. 2001. A Functional Theory of Task Role Distribution in Work Groups. *Group Processes & Intergroup Relations* 4(2): 138–159.
- Stephan, Walter G. 2008. Psychological and Communication Processes Associated With Intergroup Conflict Resolution. *Small Group Research* 39 (1): 28-41.
- Steiner, Ivan. 1964. Group Dynamics. *Annual Review of Psychology* 15: 421-446 .
- Storberg-Walker, Julia in Claire Gubbins. 2007. Social Networks as a Conceptual and Empirical Tool to Understand and “Do” HRD. *Advances in Developing Human Resources* 9 (3): 291-311.
- Stout, Renee J., Janis A. Cannon-Bowers, Eduardo Salas in Dana M. Milanovich. 1999. Planning, Shared Mental Models, and Coordinated Performance. *Human Factors* 41 (1): 61-71.

- Strauss, Anselm in Juliett Corbin. 1990. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks: Sage.
- Streeter, Calvin L. in David F. Gillespie. 1992. Social Network Analysis. *Journal of Social Service Research* 16 (1/2): 201-222.
- Symon, Gillian in Catherine Cassell, ur. 1998. *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research: A Practical Guide*. Thousand Oaks: Sage.
- Tannenbaum, Arnold S. 1966. Social Psychology of the Work Organization. V *Teorija organizacij*, 1992: 194-284. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Teece, David J. 1996. Firm organization, industrial structure and technological inovation. *Journal of Economic Behaviour and Organization* 31: 193-224.
- Thigpen, Chad. 2003. *Making the Transition from Training to Process Consulting*. Dostopno prek: www.sonoma.edu/users/s/smithh/odlibrary/pdf files/Thigpen.pdf (19.oktober 2008).
- Thompson, Leigh (2007). *Making the Team: A Guide for Managers*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Thompson, Paul in Stephen Ackroyd. 1995. All quiet on the workplace front? A critique of recent trends in british industrial socilology. *Sociology* 29 (4): 615-633.
- Thompson, Robert in M. Bailey. 2001. The qualities of an officer. V *Officer sellection*, ur. Lescreve, F.J., 97-105. Hull: RTO-TR-034 / HFM 023, Research and Technology Organization, NATO.
- Truelove, Steve. 1997. *Training in practice*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Tuckman, Bruce in Mary Jensen. 1977. Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Studies* 2 (4): 419-427.

- Turnasella, Ted. 2002. Pay and Personality. *Compensation Benefits Review* 34: 49-59.
- Ule, Mirjana. 1997. *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- --- 2004. *Socialna psihologija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Waldstrom, Christian. 2001. *Informal Networks in Organizations*. Dostopno prek: <http://research.asb.dk/ws/fbspretrieve/530/0003088.pdf> (30.april 2010).
- Weick, K. in R. Quinn. 1999. Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology* 50: 361-386.
- Werner, Jon M. in Randy L. Desimone. 2009. *Human Resource Development*. Mason: South Western Cengage Learning.
- Wilpert, Bernhard in Babette Fahlbruch. 2002. *System Safety: Challenges and Pitfalls of Intervention*. Oxford: Elsevier Science.
- Worley, Christopher G. 2002. Is OD Still Relevant? Dostopno prek: www.consultingtoday.com. (22.oktober 2008).
- Wright, Christopher 2008. Reinventing Human Resource Management: Business Partners, Internal Consultants and the Limits to Professionalization. *Human Relations* 61 (8): 1063-1086.
- Yeakey, George W. 2002. Situational Leadership. *Military Review* 82 (1): 72-82.
- Yukl, G. 2002. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. Dostopno prek: http://www.blackdiamond.dk/HDO/Organisation_Gary_Yukl_Leadership_in_Organizations.pdf (25. maj 2010).

- Zachary, W., G.E. Campbell, K.R. Laughery, F. Glenn in J.A. Cannon-Bowers. 2001. The Application of Human Modeling Technology to the Design, Evaluation and Operation of Complex Systems. V *Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research*, ur. E. Salas, 210-250. New York: JAI Press.

- Zander, Alvin. 1979. The Psychology of Group Processes. *Annual Review of Psychology* 30 (1): 417-451.

- Zvonarevič, Mladen. 1989. *Socialna psihologija*. Zagreb: Školska knjiga.

PRILOGE

PRILOGA A: Vprašalnik organizacijske klime

STALIŠČA PRIPADNIKOV DO DELA IN ODNOSOV V ČETI

Kateri enoti pripadate? Obkrožite ustrezen odgovor.

Enota	Poveljstvo čete	1. vod	2. vod	3. vod		
-------	-----------------	--------	--------	--------	--	--

Spodnje tri rubrike izpolnite le, če želite.

Spol	M	Ž
------	---	---

Rang	vojak	podčastnik	častnik
------	-------	------------	---------

Čas dela v vojski	Do enega leta	Od enega do pet let	Od pet do deset let	Več kot deset let
-------------------	---------------	---------------------	---------------------	-------------------

Spoštovani. Pred odhodom na misijo mora poveljnik čim boljše poznati psihološko stanje svoje enote. Poznavanje mnenj in stališč podrejenih mu je v pomoč pri oceni moralnega stanja enote in poznavanju, kje je treba enoto še razvijati in izboljševati.

Za dajanje odkritih ocen o delu in stanju odnosov v vaši enoti ni veliko priložnosti. S tem vprašalnikom pa imate možnost, da svoje mnenje odkrito izrazite. Anketa je anonimna. Odgovori vseh pripadnikov bodo zbrani, statistično obdelani in predstavljeni poveljnikom kot mnenje celotne čete ali voda. Nato bodo predstavljeni še enoti.

Pred vami je serija trditev. Razmislite, koliko vsaka trditev velja za vas. Ni pravih ali napačnih odgovorov. O odgovoru ne razmišljajte predolgo. Če se s trditvijo popolnoma strinjate, obkrožite številko 5. Če se z njo strinjate delno, obkrožite številko 4. Če se z njo delno ne strinjate, obkrožite številko 2, če pa se z njo nikakor ne strinjate, pa obkrožite številko 1. Številko 3 obkrožite, če o trditvi nimate izoblikovanega mnenja.

	TRDITEV	NE DRŽI	BOLJ NE DRŽI	NE VEM	BOLJ DRŽI	DRŽI
1	SV dovolj poskrbi za moje izobraževanje.	1	2	3	4	5
2	Nagrade in priznanja dobijo zaslužni.	1	2	3	4	5
3	Zadovoljen sem z nastanitvenimi prostori.	1	2	3	4	5
4	Sistem napredovanj je enak za vse.	1	2	3	4	5
5	Znova bi se odločil za službo v SV.	1	2	3	4	5
6	Z reorganizacijami se stanje v SV izboljšuje.	1	2	3	4	5
7	Delo zunaj rednega delovnega časa je primerno plačano.	1	2	3	4	5
8	Pri delu imam dovolj materialno-tehničnih sredstev.	1	2	3	4	5
9	Moje delo je pestro.	1	2	3	4	5
10	Športnih aktivnosti je dovolj.	1	2	3	4	5
11	Še naprej bi rad opravljal delo, ki ga opravljam sedaj.	1	2	3	4	5
12	Moje naloge so jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
13	Informacije, ki jih potrebujem za delo, običajno dobim pravočasno.	1	2	3	4	5
14	Naša enota je med najboljšimi v bataljonu.	1	2	3	4	5
15	Dovolj sem plačan za svoje delo.	1	2	3	4	5
16	Ne moti me daljša odsotnost od doma (tereni, vaje, misije).	1	2	3	4	5
17	Če delamo v skupini, so stvari narejene boljše, kot če bi jih opravil sam.	1	2	3	4	5

18	Z večino sodelavcev v enoti se dobro razumem.	1	2	3	4	5
19	Nadrejeni ima do mene korekten odnos.	1	2	3	4	5
20	Nadrejeni enako obravnava vse podrejene.	1	2	3	4	5
21	Nadrejeni upošteva dobre predloge.	1	2	3	4	5
22	Zadovoljen sem z vzdušjem v enoti.	1	2	3	4	5
23	Pred sodelavci lahko povem, kaj si mislim.	1	2	3	4	5
24	Dobro je, da imamo v enoti tudi pripadnice.	1	2	3	4	5
25	Spoštujem poveljnika čete.	1	2	3	4	5

ČE PRIMERJATE SEDANJE STANJE ČETE S STANJEM PRED ENIM LETOM: a) je sedaj boljše, kot je bilo pred enim letom b) je sedaj slabše, kot je bilo pred enim letom c) ostaja enako d) ne morem oceniti ali sem prekratek čas v enoti	VAM JE MISIJA IZZIV? a) Da b) Ne vem c) Ne Če ne, zakaj? (Utemeljite.) ----- ----- ----- -----
--	--

KATERE SO PO VAŠEM MNENJU NAJVEČJE TEŽAVE V VAŠI ČETI? (Opišite.)

Hvala za sodelovanje.

PRILOGA B: Vprašalnik stila vodenja ⁴⁷

STALIŠČA O STILU VODENJA

Spoštovani. Uspešnost vodenja poveljnikov se lahko meri na različne načine, eden izmed njih je tudi preko mnenj njihovih podrejenih. Namen ankete je ugotoviti stil vodenja vaših nadrejenih. Dobljeni podatki ponujajo možnost razvoja njihovih vodstvenih veščin.

Prosim vas, da pri vsakem od spodaj navedenih poveljnikov označite, koliko navedene lastnosti veljajo zanj. Če menite, da določena lastnost zanj popolnoma velja, obkrožite oceno 5. Če menite, da velja delno, obkrožite številko 4. Če menite, da zanj večinoma ne velja, obkrožite številko 2, če menite, da lastnost zanj nikakor ne velja, pa obkrožite številko 1. Številko 3 obkrožite, če nimate izoblikovanega mnenja. Ni pravih ali napačnih odgovorov. O odgovoru ne razmišljajte predolgo.

Anketa je anonimna. Odgovori vseh pripadnikov bodo zbrani, statistično obdelani in predstavljeni poveljnikom kot mnenje celotne njegove enote. Nato bodo rezultati predstavljeni še vam.

Obkrožite, kateri enoti pripadate:

Enota	Poveljstvo čete	1. vod	2. vod	3. vod		
-------	-----------------	--------	--------	--------	--	--

Ocenite spodaj navedene poveljnike:

Npor. XXX						
	LASTNOST	NE DRŽI	BOLJ NE DRŽI	NE VEM	BOLJ DRŽI	DRŽI
1	Se tudi sam drži pravil, ki jih zahteva od podrejenih.	1	2	3	4	5
2	V stresnih dogodkih ostane hladnokrven in zbran.	1	2	3	4	5
3	Pravično nagraduje in kaznuje.	1	2	3	4	5
4	Zaupam njegovim odločitvam.	1	2	3	4	5
5	S svojim vedenjem me motivira in navdušuje.	1	2	3	4	5
6	Ob osebnih težavah se lahko obrnem nanj.	1	2	3	4	5
7	Opaziti je, da ima veliko strokovnega znanja.	1	2	3	4	5

⁴⁷ Vprašalnik je skrajšan, kajti vsebuje samo ocenjevanje enega poveljnika. V originalni obliki se je vprašalnik nadaljeval še z ocenjevanjem ostalih poveljnikov.

8	Z njim bi upal iti v boj.	1	2	3	4	5
9	Kadar delo opravi nadpovprečno dobro, to poveljnik opazi in tudi nagradi (pohvali...)	1	2	3	4	5
10	Se pred svojim nadrejenim zavzame za nas, kadar je to potrebno.	1	2	3	4	5
11	Me uči in daje praktične nasvete, da lahko svoje delo opravljam še uspešneje.	1	2	3	4	4
12	Tolerira napake, ki jih nisem storil namerno.	1	2	3	4	4
13	Med mano in njim vlada odprta in odkrita komunikacija.	1	2	3	4	4
14	Na terenskih usposabljanjih se ne izogiba živeti, delati in spati v istih pogojih, kot mi.	1	2	3	4	4
15	Naloge daje dovolj zgodaj, da se lahko nanje pripravim.	1	2	3	4	4
16	Poskrbi za ustrezno materialno-tehnično podporo za moje delo.	1	2	3	4	4
17	Drži zadane obljube.	1	2	3	4	4
18	Vzdržuje ustrezno raven discipline v enoti.	1	2	3	4	4
19	Videti je, da se trudi za dobre rezultate enote.	1	2	3	4	4
20	Se udeležuje ali vodi skupne športne aktivnosti.	1	2	3	4	4
21	Se ne izogiba druženju z enoto.	1	2	3	4	4
22	Daje jasna in razumljiva navodila za delo.	1	2	3	4	4

Hvala.

PRILOGA C: Retrogradna ocena namestnice poveljnika bataljona o uspešnosti uporabe DM

Anketa: ocena uspešnosti uporabe DM

Anketiranec: NAMESTNICA POVELJNIKA BATALJONA

Datum: julij 2010

1. Ali vam je moja metoda koristila pri delu? Kdaj? Kje? Kako?

Metoda je zelo koristna, saj omogoča vpogled v dinamiko podenot, v katere sicer višji poveljniki nimajo neposrednega vpogleda. Na tej podlagi je mogoče ustrezneje sestaviti ekipe za posamezne naloge ter oceniti njene prednosti in slabosti.

Tako je mogoče tudi dodeliti ustrezne naloge različnim podenotam. Metoda je koristna pri vsakdanjem delu, saj podpira kadrovanje. Še najbolj pa se je izkazala pri sestavljanju manjših ekip (vodi), ki so na misije odhajale samostojno.

2. Menite, da je metoda vplivala na razvoj ciljne enote (npr. voda, čete, kontingenta)? Kako?

Da, metoda je vplivala na razvoj. S prepoznavanjem notranjih razmerij v podenotah je bilo mogoče vsaj v večini primerov pravočasno reagirati in zmanjšati napetosti ter z ustreznim kadrovanjem oblikovati delujoče time. S tem je bil omogočen uravnotežen razvoj.

3. Ali menite, da je takšna uporaba psihologa v bataljonu (torej, da dela na tak način), koristna za razvoj bataljona?

Je koristna, saj omogoča, da poveljniki dobijo vpogled v svojo enoto s strani neobremenjenega opazovalca, ki jim istočasno svetuje, kako izboljšati notranja razmerja, ki so bistvena za učinkovitost in uspešnost enote.

4. Kje vidite največje prednosti uporabe te metode?

- Vpogled v sposobnosti in slabosti enote ter posledično ustrezna obremenitev.
- Vpogled v produktivna in razdiralna razmerja znotraj enote.
- Predvidevanje reakcij posameznikov in skupin v stresnih situacijah in s tem možnost priprave.

5. Kje mislite, da so pomanjkljivosti te metode (na podlagi izkušenj, ki ste jih imeli z mano)?

Slovensko okolje še ni povsem zrelo za takšno "uporabo" psihologa. Psiholog se namreč prevečkrat dojema kot vsiljivec, ki vdira v kolektiv. Poveljniki angažiranje psihologa v njihovi enoti prevečkrat sprejemajo kot vmešavanje, namesto da bi njegovo znanje uporabili za razvoj.

Če poveljnik podenote, ki mu psiholog na tak način svetuje, ni zrel za to, psiholog pa nima popolne podpore s strani poveljnika bataljona, je lahko tak način dela kontraproduktiven. Takšna metoda ni šablonska, zato za njeno izvajanje ni primeren vsak psiholog. Potrebna je tudi prava osebnost glede na kolektiv, v katerem metodo izvaja.

6. Vaša ocena natančnosti predvidevanj (koliko sem zadel psihološki profil ključnih poveljnikov, pravilnost napovedi razvoja odnosov, konfliktov na misiji)?

Predvidevanja so bila presenetljivo točna, tako glede profilov kot tudi razvoj odnosov.

Identifikacija "problematičnih" pripadnikov, ki se bodo potencialno zlomili na misiji, je bila vsaj 80%.

PRILOGA D: Retrogradna ocena poveljnika čete o uspešnosti DM.

From: POVELJNIK ČETE

Sent: Friday, August 13, 2010 9:06 AM

To: JAZBEC Gregor

Subject: RE: Tvoje mnenje o metodi

V času poveljevanja četi sem dosti sodeloval z bataljonskim psihologom, saj sem po prvem projektu, ki ga je sprožil takratni poveljnik bataljona, ugotovil da lahko preko njega pridobim dodaten vpogled v stanje enote, razmišljanje neimenovanih posameznikov, počutje večine pripadnikov, itd. in da lahko te informacije koristno uporabim za izboljšanje dela po področju voditeljstva.

Konkretno meni je metoda DM koristila v tem smislu, ker sem na ta način pridobil nepristranski, eksterni in precej strokoven presek trenutnega stanja v enoti, stanje formalne in dejanske hierarhije, področij nezadovoljstva podrejenih in nekaterih škodljivih odklonov pri delu vodij (neenako tretiranje podrejenih, pomanjkanje skrbi za podrejene, itd) v enoti.

Najbolj koristne so bile te informacije pri pripravah in pred pričetkom nekaterih zahtevnejših obdobj v usposabljanju (priprave na misijo) in pred izvedbo konkretnih nalog.

Metoda je bila v bistvu koristna za vsakega poveljnika, vendar samo pod pogojem ko je poveljnik dejansko pripravljen sprejeti vse informacije, tako tiste ki ustrezajo njegovi samopodobi in impresiji kot jo ima o sebi in enoti sam, ter tistih manj prijetnih, ki se jih do zunanega strokovnega vpogleda mogoče niti ni zavedal. In seveda se tu pojavi vprašanje ali dobljene informacije sprejeti pozitivno, v skladu z njimi izpeljati notranjo analizo, podvzeti določene izboljšave glede sebe in enote ali pa ugotovljeno stanje enostavno ignorirati. Sam sem večino informacij sprejel in kolikor je dopuščal čas in situacija tudi ukrepal. Slaba stran vsega je da je za pozitivne učinke običajno potrebno precej več časa, kot je na razpolago, prav tako pa je potrebno popolno sodelovanje vseh ključnih vodij, kar je zaradi nekaterih značajskih značilnosti včasih težko doseči.

Metoda je vsekakor vplivala na razvoj enote, vendar je tudi tukaj, enako kot za vsako stvar v SV, potreben čas. Ki ga vedno primanjkuje. Predvsem se je spremenilo in nadgradilo komuniciranje, medčloveške povezave in pristop vodij po voditeljski plati.

Tudi predvidevanja glede psiholoških profilov ključnih poveljnikov, razvoja odnosov, itd, ki izhajajo iz ugotovljenega stanja, so se uresničila v skoraj vseh primerih. In ravno ta predvidevanja so dala poveljnikom možnost, da so lahko precej odklonov uredili še preden bi ti dosegli neko alarmantno stanje, prav tako pa so pripomogla k temu da so bili poveljniki pozorni na stvari, ki bi jih drugače verjetno spregledali. Seveda pa predvidevanja niso 100%, kajti v teku »življenja« enote se vedno pojavljajo nove stvari, ki pri ugotavljanju stanja še niso bila prisotna ali izražena.

Kot omenjeno, je prav vsaka informacija, ki jo poveljnik enote o svoji enoti pridobi od zunaj koristna, pod pogojem če jo je pripravljen uporabiti in v zvezi z njo tudi ustrezno ukrepati. Seveda pa je potrebno pred ukrepanje vedno tudi določena mera razmisleka, kaj taka informacija sploh pomeni in kako dalje. Nekih velikih pomanjkljivosti metode sam ne vidim, saj je izključno od poveljnika enote odvisno ali bo zaradi rezultatov tudi ukrepal, ali se bo zgolj zadovoljil s seznanjenostjo o stanju.

lp

From: JAZBEC Gregor

Sent: Wednesday, August 11, 2010 11:46 AM

To: POVELJNIK ČETE

Subject: Tvoje mnenje o metodi

Lep pozdrav.

Za magistrsko delo bi potreboval povratno informacijo o prednostih, slabostih in napovedni vrednosti moje metode, ki sem jo uporabljal v bataljonu. Po pregledu, s katerimi enotami sem sodeloval največ, sem ugotovil, da sva s tvojo četo sodelovala najpogosteje. Tvoje mnenje bi bilo torej eno najbolj merodajnih. Mnenje bo v prilogi naloge, če želiš ostati anonimen, bom tvoj priimek zbrisal. Najlepša hvala že vnaprej!
lpg

PRILOGA E: Retrogradna ocena uspešnosti DM s strani poveljnika voda

Anketa: ocena uspešnosti uporabe DM

Anketiranec: POVELJNIK VODA

Datum: 13. avgust 2010

1. Ali vam je moja metoda koristila pri delu? Kdaj? Kje? Kako?

Metoda dela psihologa Jazbeca (razgovori, intervjuji, skupinski sestanki in predstavitve, opazovanje v živo, ankete) in izkušnje (delo z ljudmi) pridobljene skozi čas, vsekakor pozitivno vplivajo/koristijo vsakemu poveljniku ne glede na stopnjo predznanja iz področja vodenja in dela z ljudmi. Konkretno meni je in pomaga predvsem zdaj, ko je potrebno delati z 140 ljudmi, prepoznati šibke in močne člene kolektiva in jih znati ustrezno povezati v kolektiv, da ta deluje usklajeno in realizira cilje, ki so mu zastavljeni. Prav tako metoda pomaga poveljniku pri tekočem reševanju nekih problemov in izzivov. Pomaga sprejemati pravočasne in kvalitetne odločitve, ki v končni fazi prispevajo k razvoju enote kot take.

Pomaga poveljniku pri lažjem sprejemanju nekih odločitev, predvsem pomaga pri dajanju odgovorov na vprašanja:

- kdo je primeren za realizacijo neke naloge?
- kako bo posamezen pripadnik ravnal v specifični situaciji?
- kakšen tip človeka je posameznik?
- kdo je neformalni vodja v enoti?
- kdo je pri svojem delu lojalen?
- kaj je tisto, ki teži posameznika in skupino, pa je potrebno odpraviti?
- kako se bo posameznik obnašal pod stresom oziroma v stresnih situacijah?

2. Menite, da je metoda vplivala na razvoj ciljne enote? Kako?

Metoda psiholog Jazbeca tako v vsakem primeru vpliva na razvoj enote, kajti, da poveljniku kvalitetne inpute, ki so mu lahko osnova pri sprejemanju nekih težjih ali manj kompliciranih odločitev pri delu neke enote. Sam sem tako lahko v naprej vedel, imel odgovore na zgoraj postavljena vprašanja in tako tudi neke vrste v naprej pripravljeno strategijo pri sprejemanju odločitev.

3. Ali menite, da je takšna uporaba psihologa v bataljonu (torej, da dela na tak način), koristna za razvoj bataljona?

Njegova metoda ali vsaj nekateri deli njegove metode so koristni za razvoj konkretne enote in posledično celega bataljona. Zakaj? Posebej mlad, neizkušen poveljnik, potrebuje predvsem znanje iz področja voditeljstva, potrebuje včasih mogoče kakšen pameten nasvet in svetovanje pri še tako včasih na videz enostavno rešljivem problemu. Tudi ostali člani kolektiva so posledično deležni usposabljanja iz voditeljstva in je tako cel kolektiv nekako lahko pripravljen na situacije in momente, ki se lahko pojavijo v razvoju same enote.

4. Kje vidite največje prednosti uporabe te metode?

Glavne prednosti njegove metode so:

- neposredno delo z poveljnikom in ostalimi pripadniki enote (razvoj medsebojnega zaupanja);
- poveljnik dobi kvalitetne inpute oziroma odgovore na vprašanja (stanje v enoti, neformalni vodje, aktualni problemi, profili posameznikov, reakcija po stresom), ki mu lahko učinkovito pomagajo pri sprejemanju njegovih odločitev;
- možnost predvidevanja razvoja odnosov v enoti v prihodnosti;

5. Kje mislite, da so pomanjkljivosti te metode (na podlagi izkušenj, ki ste jih imeli z mano)?

Večjih pomanjkljivosti njegove metode ne vidim, razen mogoče začetnih težav pri navezavi stikov z pripadniki enote (vzpostavitev medsebojnega zaupanja).

6. Vaša ocena natančnosti predvidevanj (koliko sem zadel psihološki profil ključnih poveljnikov, pravilnost napovedi razvoja odnosov, konfliktov na misiji)?

Lahko rečem, da je psiholog Jazbec, v konkretnem primeru, pri delu z mojo enoto, v 90 % pravilno okarakteriziral profil ključnih poveljnikov in ostalih pripadnikov enote ter napovedal razvoj enote v prihodnje, možne scenarije razvoja odnosov. Vse to, je meni pri samem delu koristilo, glede na to, da sem nekako lahko predvideval razvoj situacije in bil na to bolj kot ne pripravljen.