

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA MARIBOR

DIPLOMSKO DELO

VPLIV KOMUNIKACIJE Z VODJO NA DELOVANJE SKUPINE OZIROMA TEAMA

Kandidat: Boštjan Božnik
Študent študija ob delu
Št. indeksa : 11190122578
Program : Komercialist
Mentor : Zlatko Mihaljčič

Maribor, junij 2009

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Boštjan Božnik, št. indeksa 11190122578, sem avtor diplomske naloge z naslovom Vpliv komunikacije z vodjo na delovanje skupine oziroma teama, ki sem jo napisal pod mentorstvom gospoda Zlatka Mihaljčiča.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena diplomska naloga izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia; (v nadaljevanju VSŠ Academia),
- se zavedam, da je plagiatorstvo, tj. predstavljanje tujih del oz. misli, kot da so moje lastne, kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah; Ur.l. št. 16/2007; (v nadaljevanju ZASP), prekršek pa podleže tudi ukrepom VSŠ Academia skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32. členom ZASP dovoljujem VSŠ Academia objavo diplomske naloge na spletnem portalu šole.

Maribor, 15. 6. 2009

Podpis:

ZAHVALA

Preden sem se odločil za študij ob delu, sem vedel, da bom potreboval podporo svoje družine. Zato vama, Karmen in Martin, najlepša hvala za vso podporo, razumevanje in vse spodbudne besede, ki sem jih bil za časa svojega študija deležen z vajine strani.

Ob tej priložnosti se zahvaljujem tudi vsem svojim sošolcem, ki so poskrbeli, da smo se za časa našega študija znali tudi sprostiti.

Zahvaljujem se tudi mag. Mirjani Ivanuša Bezjak, ki je pri nastajanju moje diplomske naloge prav tako odigrala pomembno vlogo, zlasti takrat, ko sem potreboval pozitivne misli in spodbudne besede.

Še posebej se zahvaljujem mentorju, gospodu Zlatku Mihaljčiču za vso izkazano pomoč in kvalitetno usmerjanje skozi ves čas nastajanja svoje diplomske naloge.

Prav tako iskrena zahvala tudi vsem tistim, ki so sodelovali pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika, saj so mi s tem omogočili, da sem svojo diplomsko nalogo tako hitreje in lažje napisal.

Hvala gospe Jasni Fedran za lektoriranje diplomske naloge.

POVZETEK

Komunikacija je temeljni pogoj, ki omogoča obstoj in razvoj posameznikov, skupin ter celotne organizacije. Komunikacija je sredstvo za sporazumevanje, ki omogoča posredovanje informacij, misli in podatkov. Tako kot lahko medsebojno komuniciranje pripelje do rešitve konfliktnih situacij, lahko v enaki meri konfliktno situacijo tudi ustvari.

Danes ne zadostuje več, da nekomu damo delo in mu povemo kaj naj dela. Ljudje želijo sodelovati, se pogovarjati o svojem delu, želijo povratne informacije, želijo namreč vedeti kaj lahko pričakujejo od določene vrste dela. To pa vsekakor lahko dosežemo s komuniciranjem že znotraj skupine oziroma teama.

Seveda pa je potrebno, da so vodje skupine oziroma teama usposobljeni in da znajo v pravem trenutku pravilno komunicirati s svojimi podrejenimi, da jih znajo motivirati in prav tako tudi miriti strasti. Skratka, potrebno je analizirati probleme, sprejemati odločitve in usklajevati delo vseh članov skupine oziroma teama, saj je le tako pot do uresničitve zastavljenega cilja bližja, hitrejša in kvalitetnejša.

V svoji diplomski nalogi se osredotočam predvsem na formiranje skupin oziroma teamov, na vodenje in lastnosti vodij, predvsem pa na komunikacijo, ki poteka med vodjo in ostalimi člani skupine oziroma teama.

ABSTRACT

Communication is a conception of communication, which allows the transmission of information and ideas. As can mutual communication be lead to solution of conflict situation, can equally create a conflict situation. Communication is a prerequisite, that allows the existence and development of individuals, groups and entire organizations.

Today is no longer sufficient just to give the job to someone and tell him what to do. People wants to participate, they want to talk about their work, they want feedback, to know what to expect from a certain part. All this can be achieved by communication within the group or team.

However, it is necessary that the heads of teams or groups of trained and at the right time are able to communicate with it's subsidiaries, that they know how to motivate and, of course, sometimes blink passions within teams or groups. In summary the analysis of problems, take decisions and coordinate the work of all members of teams or groups on the way to materialize this objective.

In my Diploma I try to focus to the formation of groups or teams, to the conduct and performance of leaders, especially in the communication that takes place between the leader and other members of the group or team.

KAZALO

1	UVOD	8
1.1	Opredelitev obravnavane teme	8
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela:	9
1.3	Predpostavke in omejitve	10
1.4	Predvidene metode raziskovanja	10
2	OSNOVNI POJMI O SKUPINI – TEAMU	11
2.1	Vrste skupin	12
2.2	Razlika med skupino in teamom	12
2.2.1	Značilnosti skupine	15
2.2.2	Delovanje skupine	15
2.2.3	Sporazumevanje v skupini	16
2.2.4	Pomen in vloga teamov	16
2.2.5	Dejavnost v neformalnih skupinah	17
3	SESTAVINE VODENJA	18
3.1	Temeljne sposobnosti vodenja	18
3.2	Problemi in ovire v komuniciranju	21
3.3	Medsebojni odnos v komuniciranju	22
3.3.1	Težave pri komuniciranju v skupinah ali teamu	22
3.4	Vodja kot celovita osebnost	23
3.5	Vodja kot komunikator	24
3.6	Razlogi za vodenje	25
3.6.1	Značilnosti uspešnih vodij	25
3.7	Čustvena inteligenca	26
3.8	Vodje prihodnosti	27
3.8.1	Ravnanje z ljudmi v 21. stoletju	28
4	RAZISKOVALNI DEL	29
4.1	Sestava anketnega vprašalnika	29
4.2	Izvedba ankete	31
4.3	Rezultati in analiza ankete	31
5	ZAKLJUČEK	42

Preglednica 1: Razlika med skupino in teamom (VIR: Lipičnik, 1998, 272-273).....	14
Preglednica 2 : Učinkovite in neučinkovite skupine (VIR:Lipičnik, 1998, 281-282).....	21

Slika 1: Temeljne sposobnosti za vodenje (VIR: Možina et.al, 2002, 502).	19
Slika 2: Približna slika človeških zmožnosti v širšem smislu (VIR: Lipičnik, 1998, 27).	24
Slika 3: Sestava čustvene inteligence (VIR: Možina et. al., 2002, 510).	27

Grafikon 1: Prikaz anketirancev glede na spol	31
Grafikon 2: Prikaz anketirancev glede na starost	32
Grafikon 3: Prikaz anketirancev glede na starost	33
Grafikon 4: Prikaz vrste komunikacije za delegiranje nalog	34

Grafikon 5: Prikaz načina informiranja	35
Grafikon 6: Informiranost o trenutnem stanju v podjetju.....	35
Grafikon 7: Vodja z načinom komunikacije pozitivno vpliva na razpoloženje	36
Grafikon 8: Komunikacija z vodjo rešuje konflikte	37
Grafikon 9: Znotraj teama oz. skupine je komunikacija pozitivna.....	37
Grafikon 10: Pomoč komunikacije za reševanje kompleksnih nalog.....	38
Grafikon 11: Uporaba brainstorming-a za reševanje težjih nalog.....	38
Grafikon 12: Komunikacija je ključ za produktivno sodelovanje.....	39
Grafikon 13: Prizadevanje vodje za odprto komunikacijo.	40
Grafikon 14 : Vodji oporekati brez skrbi o kaznovanju	40

Table 1: Izobrazba anketirancev	32
Table 2: Vrsta komunikacije za delegiranje nalog	33
Table 3: Način informiranja o stanju in načrtih.....	34

1 UVOD

1.1 *Opredelitev obravnavane teme*

Naš vsakdanjik je prepleten s spoznavanjem novih ljudi, tako v zasebnem kot v poslovnem svetu. Naj bo to v poslovnem ali zasebnem življenju, vsako spoznavanje temelji na komuniciranju.

Komuniciranje lahko najbolj splošno opredelimo kot prenos sprejetih simbolov med ljudmi. Ko komuniciramo, ljudje med seboj prenašamo sporočila s pomočjo različnih simbolov, kot so besede, kretnje, govorica telesa itd (Mihaljčič, 2007, 9).

Komunikacija je temeljni pogoj, ki omogoča obstoj in razvoj posameznikov, skupin ter celotne organizacije. Komunikacija je sredstvo za sporazumevanje, ki omogoča posredovanje informacij, misli in podatkov. Tako kot lahko komuniciranje pripelje do rešitve konfliktna situacije, lahko v enaki meri konfliktno situacijo tudi ustvari.

Komunikacija je izraz, ki označuje sporazumevanje, tako med ljudmi, kot tudi s sodobno elektroniko, kamor prištevamo računalnike. Dejansko je komunikacija ena izmed stvari, ki bi ji lahko rekli » Komunikacija, to je bistvo, to je dejansko vse, je ključ do uspeha ali neuspeha, je ljubezen, je delo in tudi povezovanje«.

Ljudje se povezujemo že od pradavnine, takrat v horde, danes pa v različne skupine oz. teame. Delo v skupini je posebna oblika dela, kjer je komunikacija temeljni pogoj, ki omogoča obstoj in razvoj posameznikov, skupin ter celotne organizacije. Delo v skupini je proces, ki se ga moramo nenehno učiti. In eden izmed temeljnih pogojev za delovanje skupine oz. teama je ravno komunikacija. Komuniciranje znotraj organizacije omogoča, da zaposleni uspešno opravljajo zadane naloge, zato je komuniciranje pomemben del delovanja skupine. Le s pomočjo dobrega komuniciranja lahko skupina uspešno deluje, se razvija in dosega zastavljene cilje. S pomočjo individualnega komuniciranja se namreč oblikuje, deluje in razvija celotna organizacija.

Vsaka skupina za uspešno delovanje v organizaciji potrebuje uspešnega vodjo. Potrebno je, da so vodje usposobljeni in da v pravem trenutku znajo motivirati in včasih miriti strasti znotraj

skupine oziroma teama. Vodja mora za doseg zastavljenih ciljev organizacije znati in biti sposoben analizirati probleme, sprejemati odločitve in usklajevati delo vseh članov skupine oziroma teama. Danes ne zadostuje več, da damo nekomu delo in mu povemo kaj naj dela. Ljudje želijo sodelovati, se pogovarjati o svojem delu, želijo povratne informacije, želijo vedeti, kaj lahko pričakujejo od določene vrste dela. Vse to pa lahko dosežemo s komuniciranjem znotraj skupine ali teama. Znotraj skupine se vodja sooča z ljudmi različnih osebnostnih lastnosti, navad in razvad. Naloga vodje je, da uspešno vodi skupino do zastavljenega cilja in le-ta je vse prej kot lahka. Na njegovi poti se mu neprestano poraja cela vrsta vprašanj in sicer: s kakšnim načinom vodenja naj izvabi najboljše lastnosti iz vseh članov skupine, kako naj se izogne njihovim negativnim lastnostim, ki lahko pomenijo konflikt ali celo ne uresničitev zastavljenega cilja, kako naj svoje člane pri njihovem delu motivira, kako naj izvabi iz njih čim več kvalitetnih in pristnih prispevkov, kako naj vsestransko pozitivno in navdihujoče deluje na njih, brez vsakršne prisile in prekomernega vložka svoje energije in časa.

Glavna tema moje diplomske naloge temelji na vodenju skupin oziroma na komunikaciji z vodjo, v odnosu do svojih podrejenih oziroma v odnosu do skupine oziroma teama.

Skozi svojo diplomsko nalogo bom predstavil tri poglobljena poglavja, ki so tesno povezana z uresničitvijo zadanega cilja skupin oziroma teamov v organizaciji.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela:

Namen:

- ugotoviti, na kakšen način zaposleni dobijo informacije o stanju v podjetjih, kakšna je komunikacija znotraj oddelkov med zaposlenimi in na kakšen način komunicirajo z vodjo.

Cilji naloge:

- raziskati, na kakšen način vodje komunicirajo znotraj skupin ali teamov,
- ugotoviti, ali so člani skupin oziroma teamov informirani o stanju v podjetju.

Hipoteze:

- vodje dajejo premalo poudarka na komunikacijo znotraj skupine ali teama,
- zaposleni so premalo informirani o stanju in načrtih podjetja,

- zaposleni se bojijo oporekati vodji, ker se bojijo kazni.

1.3 Predpostavke in omejitve

Osnovna omejitev je, da ljudje neradi govorimo o nezadovoljstvu v podjetju. Prav tako so lahko podatki v določenem obdobju, v kakršnem se recimo nahajamo danes, ko mu botruje recesija, popolnoma drugačni, kot bi bili, če bi bila gospodarska rast takšna, kot je bila pred leti.

1.4 Predvidene metode raziskovanja

Kot metodo raziskovanja sem uporabil kvantitativno raziskavo in sicer anketo, ki sem jo ponudil v izpolnitev 54 osebam, ki opravljajo svoje delo v najrazličnejših organizacijah. Pridobljene podatke iz anket sem obdelal in rezultate tudi grafično prikazal.

2 OSNOVNI POJMI O SKUPINI – TEAMU

Skupine srečujemo v vsakdanjem življenju. Težko si predstavljamo življenje brez povezovanja v skupine, kajti vsak med nami pripada kakšni delovni, politični, športni, prijateljski ali socialni skupini.

Že v antični Grčiji je Homer dejal, da kadar se ljudje združijo v skupino, se lahko prepustijo vodstvu tistega, ki ponudi najbolj moder nasvet. Kadar je človek sam, so njegovi viri omejeni in njegov razum je šibkejši (Homer, 295 pr. n. št.).

Iz prakse in literature je znan pojem sinergija, kjer so rezultati dela skupine ali teama bistveno boljši od vsote del posameznikov. O skupini najdemo kar nekaj definicij, čeprav vsi avtorji navajajo zelo podobne lastnosti. Naj na tem mestu navajam definicijo skupine, povzeto po dveh avtorjih in sicer:

1) Skupino bi označili kot dva ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev (Možina et. al., 2002, 541).

2) Organizacija (skupina ljudi) je sestavljena iz:

- programa, usmerjenega k ciljem, smotrom, ki imajo določen pomen,
- psiho-socialnega sistema; ljudi, ki se povezujejo v skupine,
- tehnološkega obeležja, saj ljudje uporabljajo znanje in tehnike,
- strukture med seboj povezanih dejavnosti, ko ljudje skupaj opravljajo naloge po vnaprej premišljenih postopkih (Ivanuš-Bezjak, 2006, 24).

Tako na delovnem mestu, kot v zasebnem življenju, je vse naloge ali izzive lažje rešiti s pomočjo skupine ali teama. Skupinsko ali teamsko delo ni novost 20. ali 21. stoletja, saj nas namreč že zgodovina uči o vojnah in velikih bitkah. Vse vojske, ki so delovale skupinsko oziroma teamsko, kar pomeni usklajeno in organizirano, so bile uspešnejše od tistih, kjer je uspeh temeljil na delovanju posameznika. Zato se tudi sam popolnoma strinjam, da je skupinsko oziroma teamsko delo veliko bolj uspešno od delovanja posameznika, ker pripomore k doseganju boljših delovnih rezultatov, prav tako pa pripomore k osebnostnemu in delovnemu razvoju vsakega posameznika znotraj skupine oziroma teama. Takšno delo temelji na izkušnjah posameznikov, ki pa so lahko ključnega pomena za doseganje zastavljenih ciljev.

2.1 Vrste skupin

Skupine lahko ločimo na več dejanskih skupin, načeloma pa jih delimo na **formalne** in **neformalne** skupine. Formalne skupine so določene s posebnim aktom, prav tako kot so določene vloge v skupini. Neformalne skupine nastajajo zaradi različnih interesov posameznikov. Pri formalnih skupinah je vodja določen, pri neformalnih skupinah pa njeni člani določijo oziroma izberejo svojega voditelja, ki je v bistvu tudi njihov **neformalni vodja**. Lahko se tudi zgodi, da se znotraj formalnih skupin razvijejo neformalne skupine, kar pa je lahko tudi ovira pri uresničevanju določene naloge oziroma realizacije cilja. V primeru, da vodji skupine ne sledi večina, lahko to vlogo prevzame neformalni vodja, kateremu skupina sledi. V tem primeru je za doseganje cilja pomembno, da formalni in neformalni vodja plujeta v isto smer. V nasprotnem primeru je cilj oddaljen in realizacija zastavljenih nalog težje dosegljiva (Možina et. al., 2002, 548 – 549).

Iz dosedanjih izkušenj je idealna situacija, ko se dobre lastnosti formalnega in neformalnega vodje združujejo v eni osebi – torej, da je tako formalni, kot neformalni vodja ena oseba. Pri tem pa vidimo glavno slabost v takšnem položaju, ko vodja iz takšnih ali drugačnih razlogov zapusti delovno mesto; za njim nastane precejšnja praznina in kar nekaj časa je potrebno, da se položaj zopet uravnoteži. V takšnem primeru lahko celo govorimo o trenutni nenadomestljivosti določenih vodij oziroma ljudi.

2.2 Razlika med skupino in teamom

Čeprav v vsakdanjem življenju med izrazoma skupina in team večina ljudi ne vidi bistvene razlike, se na področju organizacije dela in v strokovni terminologiji ta dva pojma med seboj precej razlikujeta.

Pri skupinskem delu sodeluje več ljudi, vendar delo ne zahteva vzpostavitve posebnih socialnih stikov in rešitev naloge ni odvisna od povezav med posameznimi člani, kot je to značilno za teamsko delo. Socialnih stikov med posameznimi člani sicer ne moremo zanikati, vendar za izpolnitev naloge niso odločilni.

Teamski način dela je nepogrešljiv takrat, ko pot reševanja, rešitev, število rešitev in način reševanja problema niso znani. Tedaj so dobrodošla različna mnenja, ki po usklajevanju lahko

dajejo boljšo rešitev. V takšnih primerih skušamo sestaviti skupino ljudi s podobnim, vendar pa s heterogenim znanjem in s takšnimi osebnostnimi lastnosti, ki omogočajo hitro nastajanje teama (Lipičnik, 1998, 271-272).

Razlike med skupino in teamom so po Robert-u B. Maddux-u naslednje:

SKUPINE	TEAMI
Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno; le včasih če so cilji skupni, se povežejo z drugimi.	Člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vedo, da je osebne in teamske cilje najlažje doseči vzajemno. Ne izgubljajo časa s prepiri okrog tega, kam spada določeno »specializirano« delo, niti se ne poskušajo osebno okoristiti na račun drugih.
Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo pozornost usmeriti sami nase. Delo jemljejo preprosto kot najemni delavci.	Člani sprejemajo delo za svoje in združijo moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.
Članom prej naložijo, kaj morajo delati, kot jih vprašajo, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbujajo.	Člani prispevajo k uspešnosti podjetja z izvirnostjo, talentom in znanjem, kar omogoči boljše doseganje ciljev teama.
Člani ne zaupajo ciljem svojih sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanje se obravnava kot nezaželeno, ker ne podpira, temveč zmanjšuje enotnost skupine.	Člani delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da prosto izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla.
Člani so zelo previdni pri tem, kaj povedo, tako da je resnično razumevanje v skupini nemogoče. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog, postavljajo se pasti v komuniciranju, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.	Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališča drugih.

Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih šef ali drugi sodelavci ovirajo, da bi znanje lahko uporabili.	Člane spodbujajo, da razvijejo svojo usposobljenost in da tisto, kar so se naučili, uporabijo tudi pri delu. Team jih pri tem povsem podpira.
Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vedo, kako bi jih rešili. Njihov šef lahko odlaga posredovanje, dokler ni povzročena že resna škoda.	Člani priznajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Trudijo se, da konflikt rešijo hitro in konstruktivno.
Člani lahko sodelujejo (ali pa tudi ne) pri odločitvah, pomembnih za skupino. Skladnost z mnenjem šefa je pogosto pomembnejša kot uspešni delovni dosežki skupine	Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za team. Razumejo, da mora vodja sprejeti končno odločitev, ko se team ne more odločiti ali ko je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno le uspešnost teama in nikoli skladnost z mnenjem šefa.

Preglednica 1: Razlika med skupino in teamom (VIR: Lipičnik, 1998, 272-273).

Kot je razvidno iz zgornje preglednice, je za organizacijo pomembna odločitev za sestavo skupine. Posebno pozornost je potrebno posvetiti izboru vodje in članov skupine. Če bi se odločali za ustanovitev skupine, bi za vodjo izbrali človeka, ki že med bodočimi člani skupine uživa ugled neformalnega vodje. S tem bi skupino približali teamu.

Citat iz članka Alenke Loboda na spletnih straneh nekako podpira našo izbiro. »Menim, da ni vsak tim dober in uspešen, saj se lahko zgodi, da določimo "napačne" ljudi. Pred postavitvijo tima spoznajmo posameznike in ugotovimo na katerem področju je kdo strokovnjak, kaj bi rad počel, kdo je formalni in kdo neformalni vodja, kako bo potekala komunikacija v timu in izven njega« (http://www.edupool.si/znanje/znanje_2005/znanje_julij.htm 12.12.2006).

2.2.1 Značilnosti skupine

Pomembne značilnosti skupine so naslednje:

- da kako socialno enoto imenujemo skupina, mora biti prepoznavna in določljiva po članih, ki jo sestavljajo, in po zunanjih opazovalcih,
- skupina mora imeti socialno strukturo, se pravi, da ima vsak član v njej položaj, ki je določen v odnosu do položajev drugih,
- v skupini obstajajo individualne vloge, prek katerih člani sodelujejo v skupinskem delu; ko člani nehajo igrati svoje vloge (v interakcijskem smislu), skupina neha obstajati,
- bistveni za skupino so recipročni odnosi, ki med člani zagotavljajo stike in komunikacijo,
- vsaka skupina ima norme o vedenju, ki vplivajo na način igranja vlog, zato je nujno, da član, ki pride v skupino, začne oblikovati svoje vedenje po njenem vzoru,
- člani skupine imajo skupne interese in vrednote, vendar ni nujno, da so natančno definirani,
- delovanje skupine mora biti usmerjeno k delovnemu (socialnemu) cilju ali ciljem. Cilj pove, zakaj in s kakim namenom skupina obstaja,
- skupina mora imeti določeno trajnost, se pravi, izmerljivo trajanje.

Delovna skupina je določljiva, strukturirana, razmeroma trajna povezanost ljudi, ki imajo recipročne vloge v skladu s socialnimi normami, interesi in vrednotami pri doseganju skupnih ciljev (Možina et. al., 2002, 544).

2.2.2 Delovanje skupine

Vemo že, da so sinergija, skupinsko delo in posameznikov občutek moči ključ do oblikovanja visoko uspešnih delovnih skupin. Osnovno pravilo se glasi, da so odlične organizacije tiste, kjer so ljudje zadovoljni sami s seboj (Tracy, Brian, 2000, 98).

Če želi skupina delovati in dosegati cilje, morajo dogodki podpirati njeno strukturo in procese. Hkrati pa se pojavljajo dogodki, ki nasprotujejo doseganju postavljenih ciljev in jih ovirajo. Na primer, če se spremeni cilj, se spremenijo tudi značilnosti podpornih in

nasprotujočih si dogodkov, če pa ni nobenega cilja, potem noben od dogodkov nima pozitivnega niti negativnega predznaka.

Vsaka skupina je sestavljena iz posameznikov, ki so strpni do interesov drugih članov, vendar imajo pri tem različne osebne interese. Zato je potrebno, da se v vsaki skupini obravnavajo posamezniki s svojimi prednostmi in slabosti, kar je lahko ali vir za hitrejše reševanje problemov in doseganje ciljev ali pa velika ovira pri doseganju ciljev ali celo razpad skupine (Možina et. al., 2002, 503).

2.2.3 Sporazumevanje v skupini

Pri komuniciranju v skupini gre za podobne ugotovitve kot v primeru komunikacije pri posamezniku. Konfrontacija s skupino predstavlja za posameznika veliko tveganje, saj obstaja možnost, da bo zavržen, prizadet ali nerazumljen. Največje breme je predvsem za vodjo skupine.

Vodenje skupine je izredno kompleksna naloga. Na vodenje je le redko kdo resnično pripravljen. Vodenje skupine terja, tako kot vsako vplivanje, uporabo moči. Če je vodja nima, si jo mora pridobiti. Moč je zmožnost vplivati na člane skupine. Ti vplivu sledijo, če je dovolj skladen z njihovimi interesi, z njihovimi temeljnimi cilji in drugimi cilji, ki izhajajo iz smotrov (Možina et. al., 2004, 36).

Za uspešno vodenje, primerno dinamiko in komuniciranje znotraj skupine je potrebno, da vodja pravočasno spozna mrežo soodvisnosti, ki se plete znotraj skupine in da pravilno reagira ter usmerja delovanje skupine.

2.2.4 Pomen in vloga teamov

Team je skupina ljudi, ki uspešno deluje in skupaj rešuje naloge. Uspešno, pomeni, da delo opravijo v predvidenem času s smotno rabo razpoložljivih virov in predvsem, da delo opravijo kvalitetno. Zelo pomembna je vloga posameznih članov teama, ključna vloga pa pripada vodji teama. Vodja mora najti načine, kako člane voditi, da bodo sinergično sodelovali v korist celega teama.

Za sestavo in razvoj uspešnega teama sta pomembni dve komponenti: izbira članov in usposabljanje teama kot celote in usposabljanje posameznikov (Možina et. al., 2002, 559).

2.2.5 Dejavnost v neformalnih skupinah

Neformalne skupine nastajajo zato, da zadovoljujejo razne interese, ki jih imajo zaposleni v organizaciji. Večinoma temeljijo na prijateljstvu, medsebojnem obveščanju, pomoči, socialni dejavnosti, rekreaciji in podobno. Nastanejo spontano in dajejo smisel življenja v organizaciji. Načeloma so nevtralne do dela in ciljev organizacije, vendar lahko s predlogi pomagajo pri izboljševanju delovnih procesov.

Poznamo dve vrste neformalnih skupin in sicer:

- koalicije - nastanejo, če pri delu nastaja potreba po povezavi in podpori članov iz drugih skupin v organizaciji,
- klike - so neformalne skupine, ki imajo praviloma negativen predznak. Člani delujejo za svoje koristi, vendar na račun organizacije.

Pri neformalnih skupinah je potrebno upoštevati tudi medčloveške odnose znotraj skupin. Za učinkovitost niso pomembna le formalna, temveč tudi neformalna razmerja med člani skupin in skupinami samimi. Zato bi menedžerji morali znati odkrivati neformalne skupine, ki lahko imajo različen predznak, identificirati njihove vodje in jih po možnosti vključiti v delo za blaginjo organizacije (Možina et. al., 2002, 503, 570-57).

3 SESTAVINE VODENJA

Glede na to, da so skupine ali teami sestavni del našega vsakdanjika, se prav tukaj srečujemo tudi z vodenjem. Naj gre za formalno ali neformalno, so sestavine vodenja enake. Vodenje sestavljajo štiri naslednji elementi:

- vodja,
- skupina,
- člani,
- okolje.

O vodenju govorimo, če kdo vpliva na druge tako, da ti delujejo. Pomemben je odnos in razumevanje med vodjo in teamom. Tak odnos mora zadovoljiti obe strani in prinesiti željen rezultat. V primerih, ko člani teama vodjo izvolijo, se prostovoljno podredijo in sprejmejo njegova navodila. V takšnih primerih člani dovolijo, da vodja odloča namesto njih, ravna pa se po njegovih smernicah (Možina et al., 2002, 499).

Po mojem mnenju je pri vodenju pomembno, da ima vodja avtoriteto, tako formalno kot neformalno, da usmerja posameznike in skupino, drži ravnotežje med formalnimi in neformalnimi odnosi, usklajuje naloge (posebno pozornost posveča temu, da ne preobremeni samo določene člane skupine), skrbi za prijetno delovno vzdušje, daje spodbudo, rešuje probleme znotraj in zunaj skupine in daje posameznikom v skupini občutek pripadnosti.

Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k doseganju želenih ciljev (Možina et.al., 2002, 499).

3.1 Temeljne sposobnosti vodenja

Voditelj je tisti, ki so mu ljudje pripravljeni slediti v vseh okoliščinah, s polnim zaupanjem, ne glede na ceno.

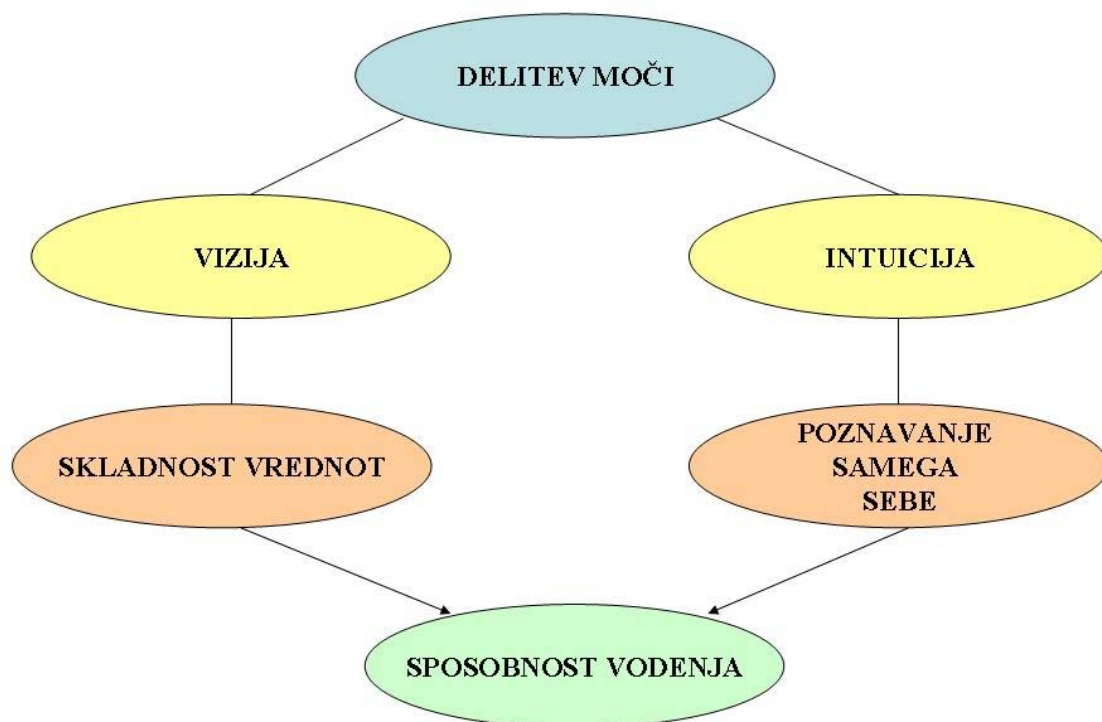
Voditelji svoje ljudi motivirajo, znajo tvorno delegirati naloge, vzpostavljati visoko stopnjo sodelovanja celega podjetja - brez vsakršnih manipulacij, za daljše obdobje (ki lahko traja do voditeljeve upokojitve ali smrti).

(http://www.komunikeweb.net/products/vodenje_voditeljstvo.htm - z dne 01.02.2007).

Vodja si z delom in izkušnjami pridobiva določene sposobnosti, ki jih uporablja. Pri odhodu vodje lahko nastane trenutna nenadomestljivost. Ker organizacije velikokrat ne morejo vedeti, kako se bo novi vodja izoblikoval pri delu, organizacije iščejo med zaposlenimi ljudi, ki imajo sposobnost vodenja.

V takšnem primeru je zelo dobrodošel neformalni vodja. Ker vodilni posamezniki v neformalnem vodji vidijo grožnjo za zasedbo lastnega položaja, je boljši način pritegniti neformalnega vodjo k uresničevanju ciljev in ga pripravljati za dejansko zasedbo položaja po odhodu (v primeru, da neformalni vodja ne izpolnjuje vseh pogojev za zasedbo delovnega mesta vodje). Dober vodja je namreč tisti, ki ima dobre posameznike in posamezniki so dobri, če imajo dobrega vodjo.

Zato nekatere organizacije že v naprej pripravljajo za ljudi, ki imajo sposobnost vodenja, posebne programe, v katerega zajamejo vse pomembne sposobnosti in spretnosti, ki so potrebne za vodenje (Možina et al., 2002, 503-504).



Slika 1: Temeljne sposobnosti za vodenje (VIR: Možina et.al, 2002, 502).

Uspešni vodje znajo razdeliti moč, imajo intuicijo in sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro poznajo samega sebe in imajo sposobnost vizije (Možina et. al., 2002, 503).

Avtor navaja spretnosti, bistvene za menedžment, toda za dobro vodenje in dobrega vodjo ne zadoščajo, ampak so zgolj temeljne sposobnosti.

UČINKOVITA SKUPINA	NEUČINKOVITA SKUPINA
Skupinsko ozračje je nebirokratsko. Napetosti so redke. Delovno ozračje povečuje človekovo prizadevanje in njegovo zanimanje. Znamenj dolgočasje ni.	Skupinsko ozračje je dolgočasno in brezobzirno. Skupina ni usmerjena k svoji nalogi.
Naloge in cilji so jasni vsem udeležencem in z njimi soglašajo. O spornih točkah se odkrito pogovorijo. Iščejo rešitve.	Iz pogovorov težko ugotovimo, kaj so naloge in kakšen je njihov cilj. Če bi cilje in naloge zapisali, nismo prepričani, da bi jih skupina razumela ali da jih je pripravljena sprejeti.
Komunikacija je spontana, odprta in teče v vseh smereh. Člani se med seboj poslušajo. Vsaki ideji prisluhnejo. Nihče se ne boji izraziti svojega mišljenja, ker bo skupina vsako misel razvijala.	Komunikacija je previdna, zadržana ali povsem zavrtta. Člani se komajda poslušajo. Če kdo izrazi svoje mišljenje, ga izrazi predvsem zato, da bi okrepili svoj položaj.
Skupina sprejema razlike v mišljenju. Ne izogiba se konfliktom in jih ne skuša potlačiti, temveč jih jemlje kot pobudo za nadaljnje razpravljanje in posvetovanje. Konflikti skupini pomagajo, da nadaljuje.	Skupina ni sposobna izrabiti razlik v mišljenju. Konflikti ustavijo celotno skupino. Zato konflikte raje potlačijo, lahko pa osebno sovraštvo in nasprotja bremenijo celotno skupino.
Večina sklepov je sprejeta z usklajevanjem, zato je tudi rešitev sprejemljiva za vse. Če se z odločitvijo kdo ne strinja, svoje pomisleke odkrito pove, skupina pa jih skuša vključiti v sklep, kolikor je to mogoče.	Prihaja do nejasnih odločitev. Njihov vpliv na skupino ni preverjen. Šele ko so sklepi sprejeti, se oglasijo ljudje, ki jih ne morajo sprejeti. Zato se obotavljajo in ga ne želijo uresničevati, lahko pa uresničitev tudi preprečijo.
Že na začetku dela so vsem članom jasna navodila za delo in jih sprejemajo.	Nihče dobro ne ve, kaj naj stori. Tudi ko se sooča z odgovornostmi, ostaja dvom, ali se jim skupina mora podrediti.

Skupina razpravlja sproščeno in brez strahu. Kritika ne velja za osebni napad, je konstruktivna in namenjena odstranjevanju ovir, ki skupino ovirajo ali ji onemogočajo pot do cilja.	Kritika praviloma vodi do napetosti, posamezniki jo imajo za osebni napad. Zaradi kritike je skupina močno prizadeta. Iz strahu pred napetostmi in konflikti se skupina izogiba javni kritiki.
Posamezniki se s problemi in cilji skupine poistovetijo. Člani ne priznavajo tajnih navodil. Vsakdo o vsakomur ve, kaj si misli.	Vsak član svoje občutke skriva. Nihče si noče opeči prstov ali se izpostavljati. Zato ostane veliko stvari skritih in nihče ne ve, kaj misli drugi.
Vodja s skupino ne gospodari. Vodenje prehaja od enega člana na drugega, kot zahtevajo okoliščine in kot dopuščajo sposobnosti sodelavcev. Zato ni boja za moč in prevlado. Ne razpravljajo o tem, kdo ima prav, temveč kako bodo optimalno rešili problem.	Vodja si vodenja ne pusti odvzeti. Poskuša vse, da bi obdržal moč, položaj in svoj prav. Najpomembnejše je vprašanje: Kdo ima prav? Čigava bo obveljala?
Skupina je samokritična in nenehno spremlja svoje delo. Zmeraj razpravlja odkrito in išče rešitve.	Skupina se zmeraj izogiba razpravi o lastni funkcionalnosti. Ima se za nezmotljivo in kritizira druga skupine.

Preglednica 2 : Učinkovite in neučinkovite skupine (VIR:Lipičnik, 1998, 281-282).

3.2 Problemi in ovire v komuniciranju

Samo sporočilo, ki ga vodja pošilja, ne koristi, če ga nihče ne sprejme. Skoraj vsak od nas je že slišal: »Kaj sediš na ušesih?« Kar je lahko v določenih primerih bolje, kot napačno razumljeno sporočilo, ki pa dejansko lahko bolj škoduje, če ga je prejemnik dojel drugače. V skupinah ali teamih prepreko do zagotavljanja ugodne klime v komuniciranju predstavljajo ovire, ki nastanejo pri komuniciranju. Te ovire so lahko zunanje ali notranje.

Motnjam se v sporazumevanju ne moremo izogniti. Tri glavne skupine vzrokov za motnje v sporazumevanju so po Tavčarju naslednje:

- neuglašenost pošiljatelja in prejemnika,
- nesporazumi o pomenu sporočila,

- motnje, ki nastanejo pri prenosu sporočila od pošiljatelja do prejemnika.

Neuglašenost se kaže v sporočilu, ki je nejasno in dvoumno. Nesporazumi nastanejo, ko prejemniku in pošiljatelju sporočilo pomeni nekaj drugega. Motnje med prenosom pa so pogostejše. Lahko so tehnične ali človeške motnje (Tavčar, 1995, 23-24).

Učinkovito je tisto komuniciranje, pri katerem prejemnik razume sporočilo pošiljatelja tako, kot ga je le-ta zasnoval: govorimo o vernosti prenosa (Možina et al., 2004, 53).

3.3 Medsebojni odnos v komuniciranju

Osnova vseh družbenih pojavov smo ljudje. Vsak posameznik s svojim življenjem in lastno specifično osebnostjo vnaša v medsebojni odnos in komuniciranje dve lastnosti, ki sta nam vsem enaki. Prva lastnost je zavedanje samega sebe, druga pa, da smo ljudje celostna bitja. (<http://www.delavska-participacija.com/>, 29.3.2009).

Eno od najpomembnejših orodij pri iskanju članov skupine je posredovanje informacij o tem, zakaj se organizacija zavzema, kaj počne, v kaj verjame in kakšen je njen delež pri spreminjanju sveta. Na ta način boste privabili in obdržali dobre delavce (Tracy, Brian, 2000, 98).

Interno komuniciranje torej naj ne služi samo izmenjavi brezosebnih informacij o podjetju. Največje bogastvo podjetja namreč niso njegovi proizvodi, ampak ljudje, ki stojijo za temi proizvodi. Ljudje so tisti, ki si proizvode zamišljajo, proizvedejo in tržijo.

Zmožnost uspešne komunikacije žal ni vedno prirojena, je pa pozitivno to, da se je lahko naučimo.

3.3.1 Težave pri komuniciranju v skupinah ali teamu

Odprta komunikacija in vzajemna podpora sta dve lastnosti dobrega vodenja skupine oziroma teama. Vplivnejša podjetja uveljavljajo način odprte podpore in nudijo delavcem veliko informacij o stanju in delu v podjetju. Vodje in delavci se pogovarjajo. Na tak način obe stani

redno dobivata povratne informacije. Tako vsi natančno vedo, na čem so (Tracy, Brian, 2000, 98).

Pri odprtem načinu komuniciranja se izognemo ali rešimo težave, preden to sploh postanejo. Pomembno je, da so zaposleni seznanjeni s točnimi informacijami, preden se začnejo širiti dezinformacije, kar lahko privede do nepotrebnega trenja med samimi člani skupine oziroma teama.

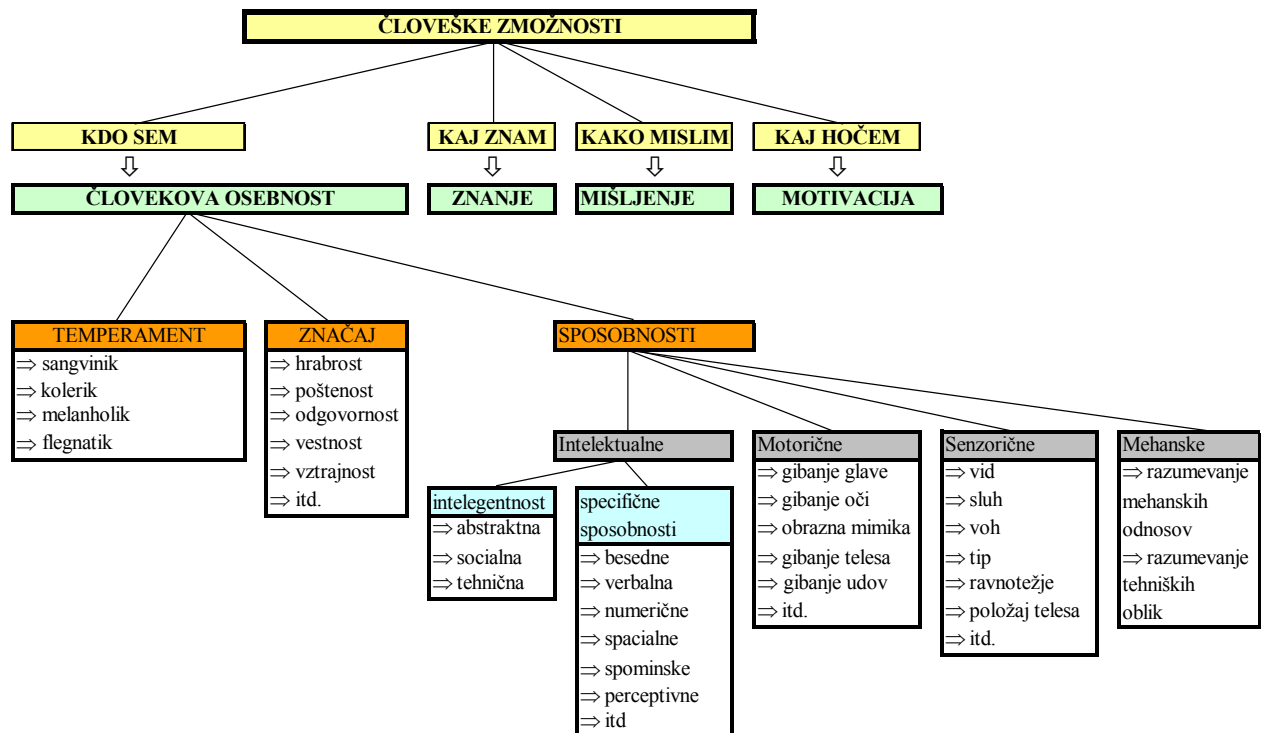
Prav tako je pomembna komunikacija med člani skupine in vodjo. Vodje se morajo vprašati: „Ali mi lahko člani skupine oporekajo brez strahu, ne da bi bili kakorkoli kaznovani?“ Z načinom mirnega oporekanja se namreč lahko pravočasno opazi nastali problem in se ga s tem tudi pravočasno reši oziroma odpravi, brez nastalih posledic.

Posebej je potrebno izpostaviti tudi področje informiranja zaposlenih. Ljudje se običajno pritožujejo, da ne vedo o strateških ciljih, načrtih in podobno. Takšne pripombe lahko vodstvo razume napačno. Seveda je vodstvu lažje kritizirati zaposlene, kot priznati, da si vodstvo vzame premalo časa za pogovor s svojimi zaposlenimi, od katerih je tudi odvisen uspeh celotne organizacije (Kralj, 2008, 50-51).

»Karkoli naredite kot vodja, da se bodo ljudje res dobro počutili kot del vaše skupine, bo privzdignilo njihovo samozavest, samozaupanje, in izboljšalo učinkovitost. To je temelj odgovornosti vodilnih« (Tracy, Brian, 2000, 98).

3.4 Vodja kot celovita osebnost

Vsak izmed nas je že slišal za pregovor »Sto ljudi, sto različnih mnenj« ali »Vsi drugačni, vsi enakopravni«. Tako kot v življenju, je tudi v sami organizaciji. Vodje ali zaposleni, vsi so edinstveni. Vsakemu posamezniku bolj ali manj odgovarja določeno področje dela in če vodja upošteva pri zaposlenih zmožnosti posameznikov v skupini, lahko iz povprečne, naredi zelo uspešno skupino. Namreč, ljudje smo tisti, ki smo krivi, da je podjetje uspešno ali ne.



Slika 2: Približna slika človeških zmožnosti v širšem smislu (VIR: Lipičnik, 1998, 27).

3.5 Vodja kot komunikator

Ena izmed sposobnosti uspešnih vodij je vsekakor komuniciranje s člani skupine ali teama. Komunikacija je osnova za sodelovanje med ljudmi, v bistvu so vsi odnosi med ljudmi povezani s komunikacijo. In med nalogami vodij komunikacija zavzema posebno mesto. Z njo vodje uresničujejo različne cilje, kamor spada informiranje podrejenih, prav tako vpliva na obnašanje in aktivnost sodelavcev, svetuje kako naj bi delali, da uresničijo cilj skupine oziroma teama in prepričevanje sogovornikov (Ivanuš-Bezjak, 2006, 120).

Uspešen vodja naj bi imel sposobnost jasnega, razločnega in enostavnega komuniciranja, da ga razume širši krog ljudi. Sposobnost komunikacije je po nekaterih mnenjih pomembnejše od inteligence. Za vodje in člane skupine je vsekakor priporočljivo, da uporabljajo nenasilno komuniciranje. Nenasilna komunikacija vzpostavlja in ohranja sorazmerje moči. Nenasilno komuniciranje je način komunikacije, pri kateri človek izraža svoje želje, mnenja, potrebe, čustva in kritike na način, s katerim poskrbi, da se sam v celoti izrazi in da se obenem sogovornik čuti sprejetega, slišane, predvsem pa varnega.

Bistvo je komunikacija, ki za nikogar ni ogrožajoča. Gre za postavljanje osebnih mej posameznika, z zavedanjem, da imajo tudi drugi ljudje osebne meje, ki jih moramo upoštevati in spoštovati.

Velik pomen ima nenasilna komunikacija pri reševanju konfliktov. Ko trčijo nasprotni interesi, želje, potrebe in meje dveh ali več posameznikov, govorimo o konfliktu. Mnogi konflikt napačno enačijo ali ga direktno povezujejo z nasiljem. Nobenega razloga ni, da bi konflikte, ki jih imamo znotraj sebe ali do katerih pride med ljudmi, reševali z nasiljem. http://www2.arnes.si/~osljkom2/Vzgoja_za_nenasilje/Nenasilna_komunik.htm26.5.2009).

Navajam dve preprosti načeli, ki bi ju morali vodje upoštevati pri komunikaciji:

1. »Sprašuj, poslušaj in razumi, da boš lahko določil njihove želje, potrebe in možnosti« (Victor, Mark, 1998, 87).
2. »Ravnaj z drugimi tako, kot si želiš, da bi oni ravnali s teboj« (Tracy, Brian, 2000, 126).

3.6 Razlogi za vodenje

Večina avtorjev razloge za vodenje vidi predvsem v dejstvih, da posamezniki hrepenijo po boljših dosežkih, imajo boljše možnosti za razvijanje svojih zmožnosti in ustvarjalnosti, želijo delati z ljudmi ter z njimi tudi deliti uspehe, ipd. Seveda najdemo tudi posamezne primere, ko nekateri hrepenijo po vodenju predvsem zaradi samovšečnosti in t. i. komolčarske kariere, vendar pa takšne »kreposti« kmalu pridejo na plan. Na zelo značilne primere lahko naletimo predvsem v političnem dogajanju, medtem ko se v znanstvenih krogih lahko skoraj povsem srečujemo z razlogi, navedenimi na začetku.

3.6.1 Značilnosti uspešnih vodij

Predvsem je pomembno, da vodja z lastnim vzgledom vpliva na podrejene. Naj na tem mestu navedem primer iz Iraka, ki ga opisuje Valentin Areh v knjigi Kri v Puščavskem pesku, ko so ameriški vojaki govorili s spoštovanjem o svojih nadrejenih (celo generalih), ki so se bojevali z njimi v prvih bojnih vrstah.

»Ko bo večina ljudi videla, da ste pozitivni, vredni zaupanja in polni občudovanja vrednih vrlin, vas bo izbrala za človeka, ki bo vplival na njihova življenja. In bolje vas bodo spoznali, večja bosta vaša prepričljivost in vplivnost - če jim bo to, kar bodo videli, všeč« (Maxwell, John C., 1998, 6).

Kdor pozitivno vpliva, razume potrebo po občutku pripadnosti in dela stvari, ki ljudem pomagajo, da se počutijo vključene. Veliki voditelji so še posebno nadarjeni za to, da njihovi sledilci čutijo močno pripadnost. Avtor opisuje Napoleona Bonaparte-a, ki je znal mojstrsko doseči, da so se njegovi ljudje počutili pomembne in vključene. Znani so njegovi pogosti sprehodi po taborišču, na katerih je vsakega častnika pozdravil po imenu, povprašal o družini, hkrati pa je govoril o dosežkih, ki se jih je sogovornik udeležil. Znal jim je vzbuditi občutek pripadnosti s svojim posvečenim časom, ki ga je preživel med sledilci (Maxwell, John C., 1998, 57).

3.7 Čustvena inteligenca

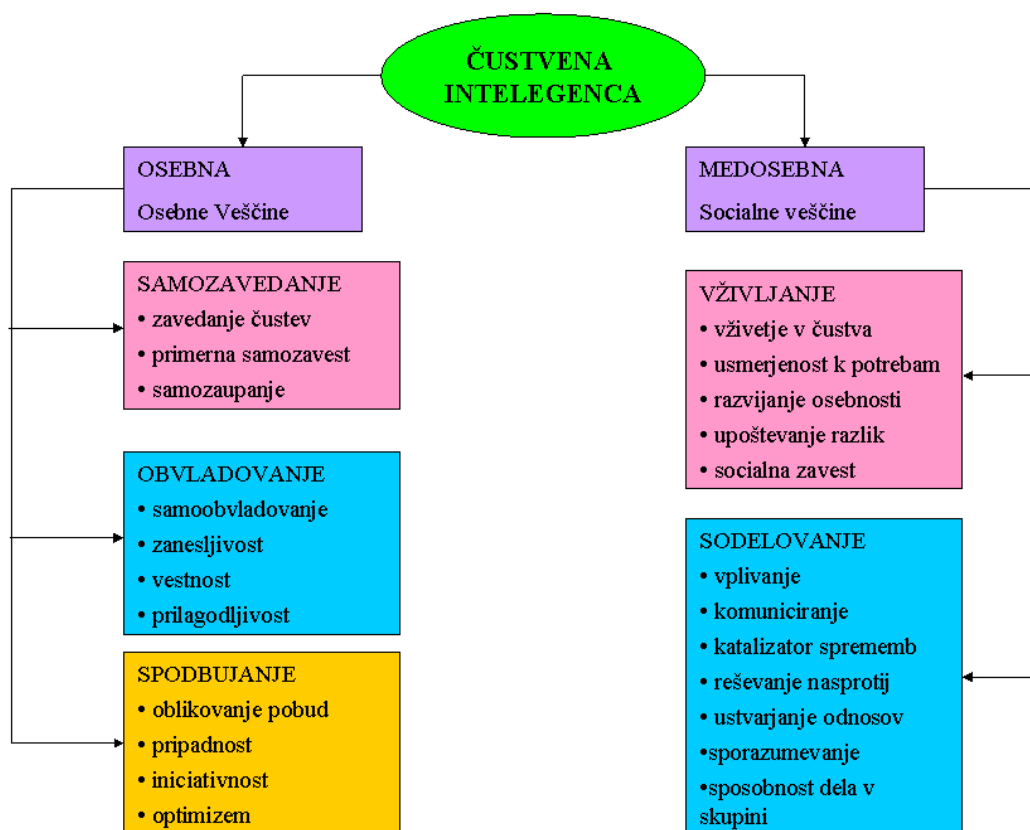
Najpomembnejši del vsake organizacije sestavljajo ljudje, zato postaja delo z ljudmi vse bolj pomemben dejavnik pri zagotavljanju uspeha organizacije. Ljudje pa imajo čustva, vsak posameznik je individuum in kot takšnega ga je potrebno sprejemati. Vsak posameznik ima določene sposobnosti in te je potrebno izkoristiti za doseganje zadanega cilja.

»Ko čustva prevladajo, je inteligentnost brez vsake moči« (Goleman, 1997, 18).

V knjigi čustvena inteligenca (Čustvena inteligenca – Goleman, 1995) avtor razlaga, da imajo ljudje dve vrsti razuma; na eni strani čustveni um, ki čuti in na drugi strani razumni um, ki misli. Težko je z razumnim čutom kontrolirati čustvenega, namreč čim bolj intenzivno je čutno doživljanje, tem močnejšo vlogo zavzame čustveni um. Razumni um pa je manj učinkovit. Oba uma pa se dejansko prepletata in nas vodita skozi življenje. Namreč človeški občutki so enako, pogosto celo bolj pomembni kot misel.

Zelo dober vpliv čustvene inteligence opisuje Mirjana Ivanuš –Bezjak v knjigi Poslovođenje, ki je šesta dopolnjena in razširjena izdaja, kjer povzema avtorja Simmons in sicer nekako takole: »Lahko smo inteligentni, imamo dobro formalno izobrazbo, dolgoletne delovne

izkušnje, veselje do dela, in vendar bomo v službi doživeli neuspeh, če po čustveni inteligentnosti ne bomo ustrezali delovnemu mestu» (Ivanuša-Bezjak, 2006, 84).



Slika 3: Sestava čustvene inteligence (VIR: Možina et. al., 2002, 510).

3.8 Vodje prihodnosti

Za vodje prihodnosti bodo pomembnejše veščine, ki temeljijo na obvladovanju odnosov med ljudmi. Za uspeh bo potrebno poznavanje socialno-ekonomskega in političnega ozračja. Za boljše poznavanje okolice pa bo vse bolj pomembno poznavanje verbalne in neverbalne komunikacije, ki je zelo pomemben dejavnik pri delu z ljudmi.

Glede na globalni razvoj organizacij, vedno večje število povezovanja le-teh izven meja ene države, bo vsekakor eden od zelo pomembnih dejavnikov poznavanje več jezikov. Vodje bodo morali biti radovedni, namreč ta vrlina jim bo pomagala prilagajanju tujemu okolju.

Vsekakor pa si dober vodja ne bo smel dovoliti negativnega gledanja na življenje (<http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID030408.doc> - z dne 1.2.2007).

3.8.1 Ravnanje z ljudmi v 21. stoletju

Ravnanje z ljudmi postaja z dneva v dan pomembnejši dejavnik v uspešnih organizacijah, voditelji prihodnjih generacij bodo potrebovali drugačno paleto znanja, kot jo potrebujejo danes.

Za nove vodje bodo bistvene »mehke« veščine, ki bodo temeljile na obvladovanju odnosov med zaposlenimi. Sama tehnična podkovanost ne bo več zadostovala, da pa bodo lahko uspešni v globalnem gospodarstvu, bodo morali poznati socialno ekonomsko in politično ozračje. Da bodo razumeli, kaj se dogaja okoli njih, bodo morali poznati tudi verbalno in neverbalno komunikacijo (Možina et. al., 2002, 37).

V prihodnje bomo uspešnost organizacije merili predvsem po njeni sposobnosti zaposlovanja, razvijanju in ohranitvi visoko zmogljive delovne sile. Takšni ljudje so in bodo postali odločilni dejavnik pri razvoju uspešne organizacije (Lipičnik, 1998, 41).

4 RAZISKOVALNI DEL

4.1 Sestava anketnega vprašalnika

Vprašalnik je sestavljen iz dveh delov. V prvem delu izvemo splošne podatke anketiranega, spol, starost in izobrazbo.

Splošna vprašanja

1. SPOL ANKENTIRANCA

- a.) ženski b.) moški

2. STAROST ANKENTIRANCA

- a.) 20 – 30 let c.) 41 – 50 let
- b.) 31 – 40 let d.) 51 in več let

3. IZOBRAZBA ANKENTIRANCA

- a.) osnovna šola
- b.) srednja poklicna šola
- c.) srednja
- d.) višja strokovna šola
- e.) visoka strokovna šola
- f.) univerzitetna izobrazba
- g.) magisterij
- h.) doktorat

4. Katero vrsto komuniciranja za delegiranje nalog najpogosteje uporablja vodja v vašem oddelku v podjetju?

- a.) Neposredno iz oči v oči
- b.) Preko telefona
- c.) Preko elektronske pošte
- d.) Preko pisnih sporočil

5. Na kakšen način ste informirani o stanju in načrtih podjetja?

- a.) Vodja skupine ali teama informira na sestankih
- b.) Preko elektronske pošte
- c.) Preko pisnih sporočil
- d.) Mesečno informiranje višje nadrejenih
- e.) Intranetna stran (interna za podjetje)
- f.) Oglasna deska

6. Menite, da ste premalo informirani o trenutnem stanju in načrtih podjetja?

- a.) DA
- b.) NE

V drugem delu me je zanimala komunikacija z vodjo in znotraj skupine ali teama. Postavil sem osem vprašanj, kjer so anketiranci obkroževali trditve, ki se nanašajo na njihovo vsakdanje komuniciranje.

- 7. Na naslednja vprašanja odgovorite tako, da obkrožite ustrezno številko.**
Vprašanja se nanašajo na stanje znotraj vašega oddelka v vašem podjetju podjetja (Odgovori se točkujejo od 1 do 7).

<i>Pomen ocenjevanja ocene</i>	<i>malo 1</i>	<i>skoraj 2</i>	<i>nekoliko 3</i>	<i>srednje 4</i>	<i>precej 5</i>	<i>zelo 6</i>	<i>zelo zelo se strinjam 7</i>
------------------------------------	-------------------	---------------------	-----------------------	----------------------	---------------------	-------------------	--

<i>1. Vodja z načinom komunikacije pozitivno vpliva na razpoloženje v skupini ali teamu?</i>							
1	2	3	4	5	6	7	

<i>2. Komuniciranje z vodjo prispeva k reševanju konfliktov znotraj teama ali skupine ?</i>							
1	2	3	4	5	6	7	

<i>3. Znotraj teama oz. skupine je komunikacija pozitivna?</i>							
1	2	3	4	5	6	7	

<i>4. Način komuniciranja pripomore k reševanju težjih in kompleksnih nalog?</i>							
1	2	3	4	5	6	7	

<i>5. Za določene težje naloge uporabimo brainstorming (skupinska tehnika za generacijo čim večjega števila novih idej za rešitev določenega problema)?</i>							
1	2	3	4	5	6	7	

<i>6. Komunikacija je ključ za produktivno sodelovanje članov teama ali skupine znotraj našega oddelka?</i>							
1	2	3	4	5	6	7	

<i>7. Formalni vodja si prizadeva za odprto in pošteno komunikacijo. Trudi se, da bi razumel stališča drugih članov skupine (oddelka)?</i>							
1	2	3	4	5	6	7	

<i>8. Vodji lahko mirno oporekate, brez skrbi da bi bili zato kaznovani!</i>							
1	2	3	4	5	6	7	

4.2 Izvedba ankete

Štiri in petdeset anketnih vprašalnikov sem razdelil med svoje sošolce, znance in sorodnike. Vse anketne vprašalnike sem dobil vrnjene in prav tako tudi pravilno izpolnjene.

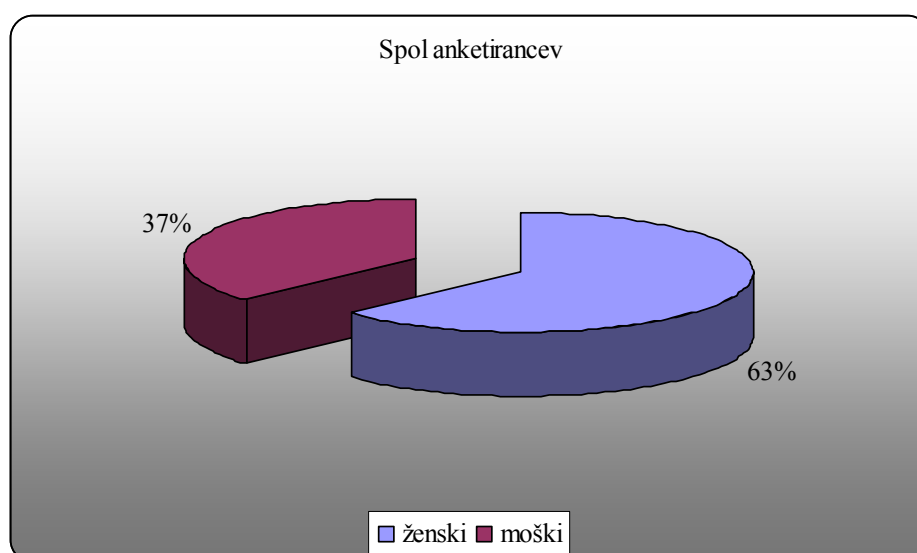
Vrnjene anketne vprašalnike sem pregledal, podatke analiziral in jih grafično prikazal. V tabelah sem podatke prikazal številno in v odstotkih, tako da so rezultati bolj pregledni in natančni.

4.3 Rezultati in analiza ankete

Analiza vprašalnika je sestavljena iz dveh delov. Od številke 1. do 6. so vprašanja splošna, v drugem delu pa sem anketirancem ponudili nekaj trditev, ki se nanašajo na komunikacijo z vodjo znotraj njihovih skupin oziroma teamov znotraj podjetja.

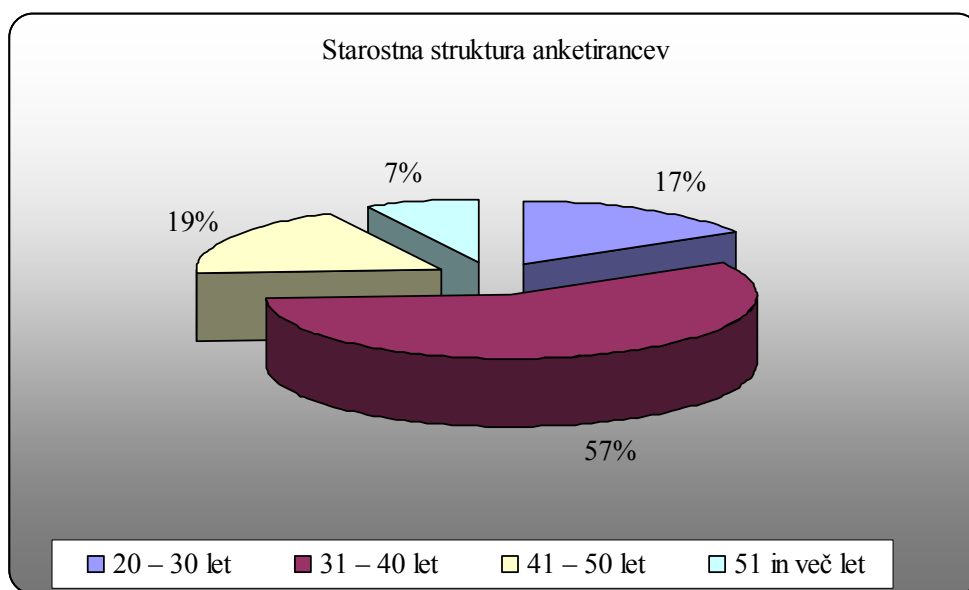
1. Spol

V anketi je sodelovalo 34 žensk (63%) in 20 moških (37%).



Grafikon 1: Prikaz anketirancev glede na spol

2. Starost anketirancev



Grafikon 2: Prikaz anketirancev glede na starost

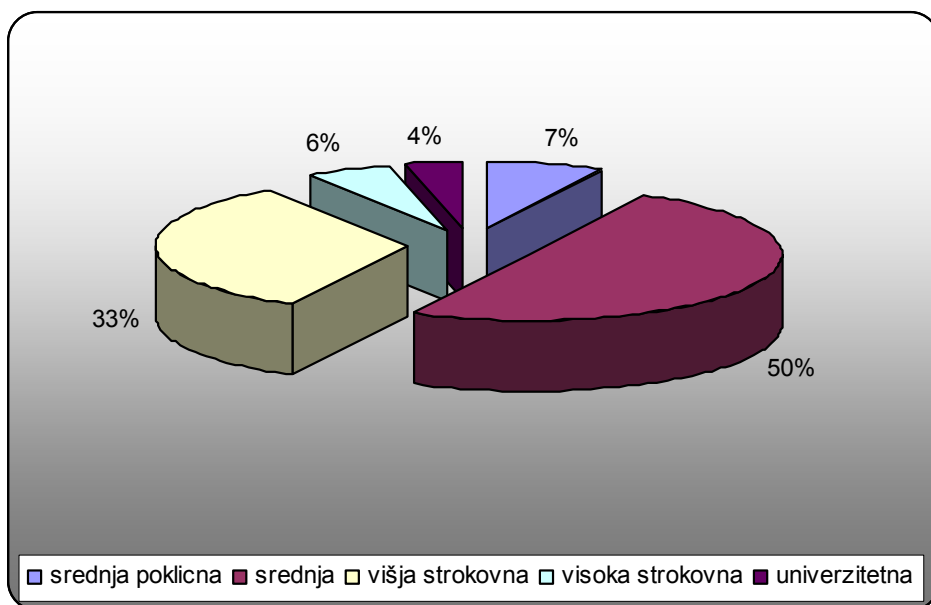
Pri vprašanjih o starosti anketiranih sem oblikoval 4 starostne skupine: 20 do 30 let, 31 do 40 let, 41 do 50 let ter 50 let in več.

Največ anketiranih je starih med 31 in 40 let (57 %), za njimi so anketiranci stari med 41 in 50 let (19 %), sledijo jim anketiranci stari med 20 in 30 let (17 %), na zadnjem mestu pa so anketiranci, stari 50 let in več (7 %).

3. Izobrazba anketirancev

Stopnja izobrazbe	Število odgovorov	V %
Osnovna šola	0	0
Srednja poklicna	4	7
Srednja	27	50
Višja strokovna šola	18	33
Visoka strokovna šola	3	6
Univerzitetna izobrazba	2	4
Magisterij	0	0
Doktorat	0	0

Table 1: Izobrazba anketirancev



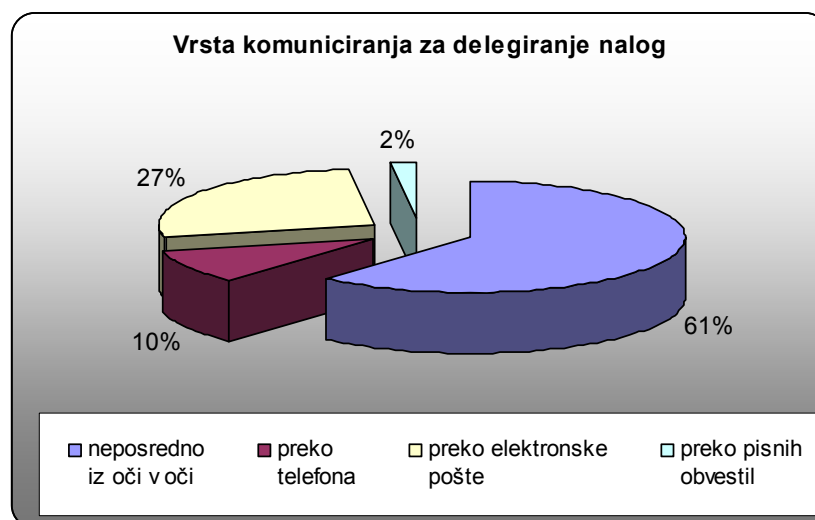
Grafikon 3: Prikaz anketirancev glede na starost

Ugotovil sem, da ima 50 % anketirancev doseženo srednjo stopnjo izobrazbe, 33% višjo strokovno, 7% srednjo poklicno, 6% visoko strokovno in 4 % univerzitetno izobrazbo. Med anketiranci pa ni bilo nikogar z dokončano osnovno-šolsko izobrazbo, doseženim magisterijem ali doktoratom.

4. Katero vrsto komuniciranja za delegiranje nalog najpogosteje uporablja vodja v vašem oddelku v podjetju

Način komuniciranja	Število odgovorov	V %
neposredno iz oči v oči	32	61
preko telefona	5	10
preko elektronske pošte	14	27
preko pisnih obvestil	1	2

Table 2: Vrsta komunikacije za delegiranje nalog



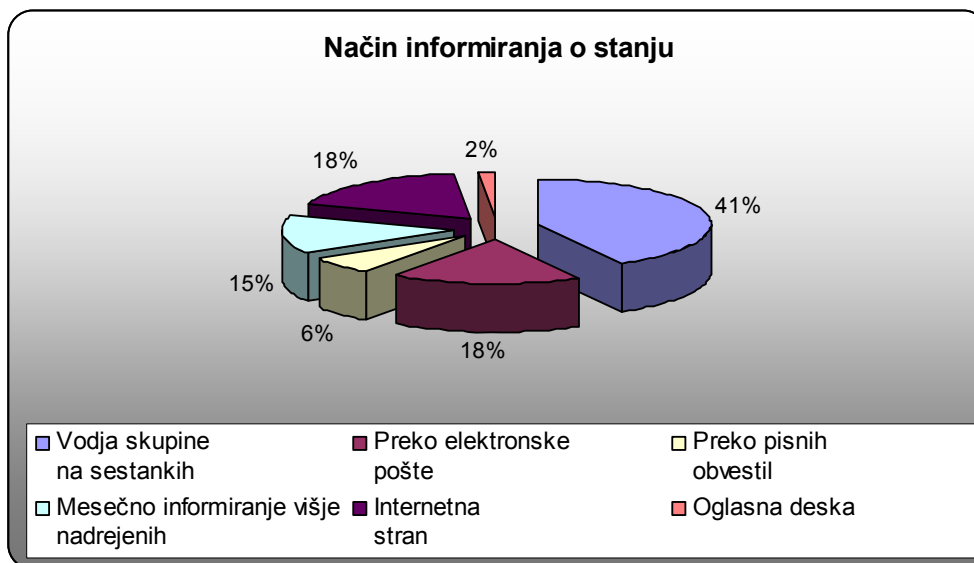
Grafikon 4: Prikaz vrste komunikacije za delegiranje nalog

Pri tem vprašanju sem se osredotočil na vprašanje kako, oziroma na kakšen način vodje delegirajo naloge. Ugotovil sem, da se še vedno uporablja direkten način in sicer iz oči v oči. Z razvojem informacijske tehnologije pa je tudi že zaznati, da se pogosto uporablja elektronska pošta.

5. Na kakšen način ste informirani o stanju in načrtih podjetja?

Način informiranja	Število odgovorov	V %
Vodja skupine na sestankih	26	41
Preko elektronske pošte	11	18
Preko pisnih obvestil	4	6
Mesečno informiranje višje nadrejenih	9	15
Internetna stran	11	18
Oglasna deska	1	2

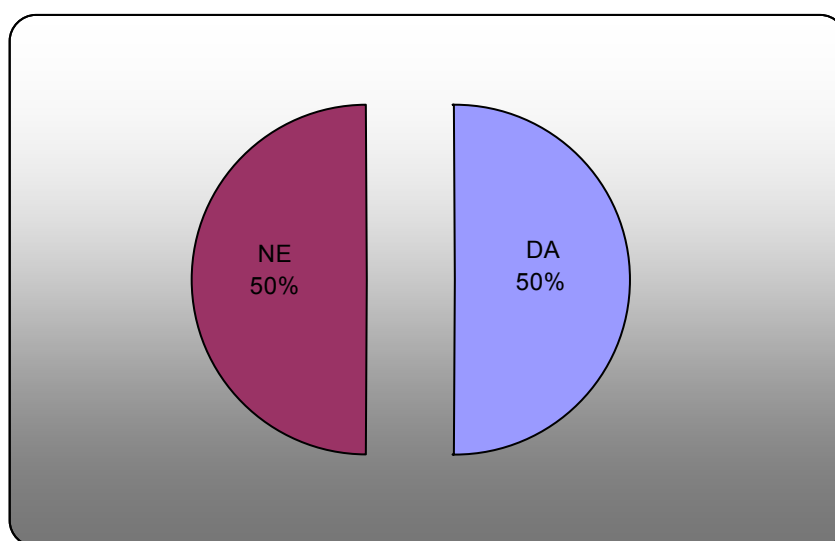
Table 3: Način informiranja o stanju in načrtih



Grafikon 5: Prikaz načina informiranja

Pri tem vprašanju je bilo možnih več odgovorov. Rezultati kažejo, da je 41% anketirancev informiranih o stanju in načrtih podjetja, direktno od vodij skupin. Zelo podoben odstotek ima informiranje preko elektronske pošte, mesečnega informiranja višje nadrejenih in internetne strani. Ponovno je opaziti razvoj informacijske tehnologije, med tem ko se informiranje s pomočjo oglasne deske in pisnih obvestil skoraj ne uporablja. Je pa spodbuden podatek, da so zaposleni še vedno informirani od nadrejenih, kar daje ljudem občutek pripadnosti podjetju.

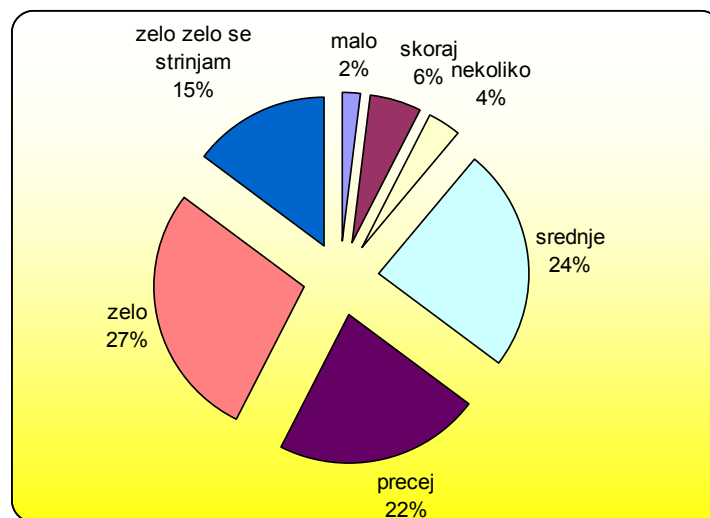
6. Menite da ste premalo informirani o trenutnem stanju in načrtih podjetja ?



Grafikon 6: Informiranost o trenutnem stanju v podjetju

Glede na to, da je 41% zaposlenih informiranih od vodij skupin ali teamov, je podatek o trenutnem informiranju o stanju in načrtih kar presenetljiv. Postavlja se vprašanje: "Ali so ti isti vodje dovolj informirani?" Obenem pa je potrebno upoštevati dejstvo, da se trenutno nahajamo v času gospodarske krize, kjer se dnevno srečujemo tudi s povečanjem števila brezposelnih.

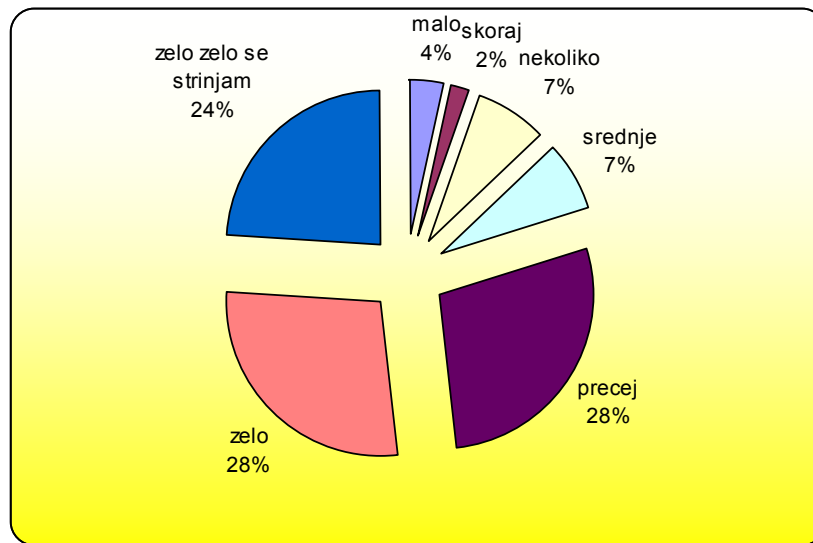
7. Vodja z načinom komunikacije pozitivno vpliva na razpoloženje v skupini ali teamu?



Grafikon 7: Vodja z načinom komunikacije pozitivno vpliva na razpoloženje

Večina anketirancev se strinja, da njihovi vodje pozitivno vplivajo na razpoloženje v skupini oziroma teamu, kar je ključ do uspešnega delovanja in doseganja zastavljenih ciljev. Če primerjamo zadnje tri trditve ugotovimo, da je 64% anketirancev zadovoljnih s komunikacijo svojih vodij.

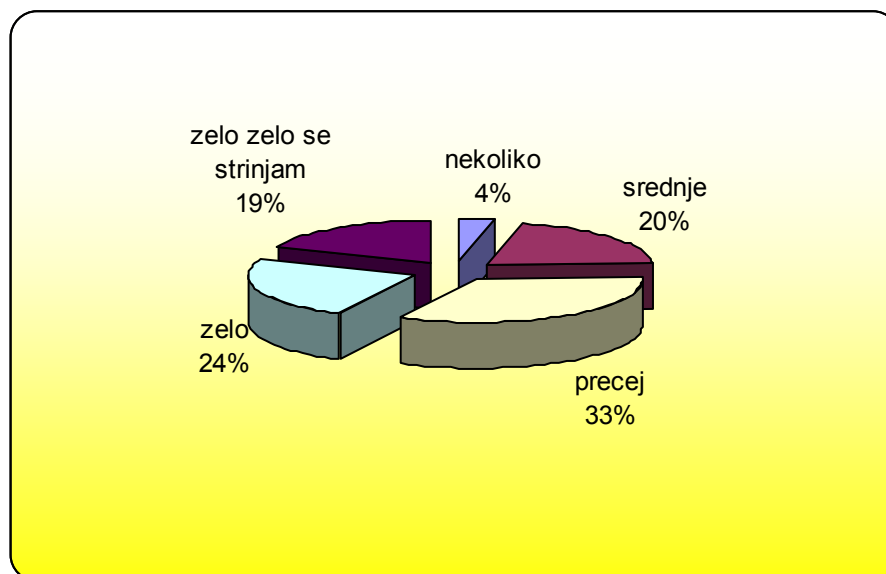
8. Komuniciranje z vodjo prispeva k reševanju konfliktov znotraj teama ali skupine ?



Grafikon 8: Komunikacija z vodjo rešuje konflikte

Če ponovno primerjamo zadnje tri trditve, ugotovimo, da vodje s svojim načinom komuniciranja rešujejo konfliktna situacije znotraj skupin ali teamov. Kakor sem že omenil, je ena izmed sposobnosti uspešnih vodij prava komunikacija s člani skupine ali teama.

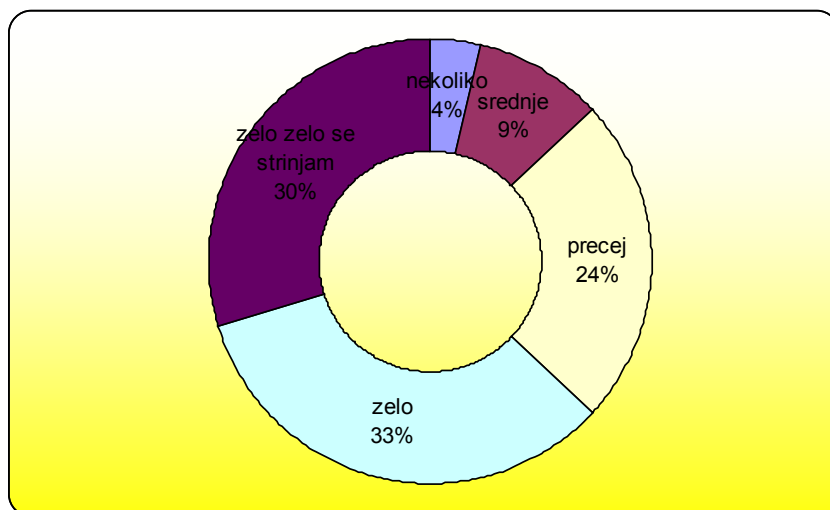
9. Znotraj teama oz. skupine je komunikacija pozitivna?



Grafikon 9: Znotraj teama oz. skupine je komunikacija pozitivna

Pri tem vprašanju ni bilo nobenega odgovora na prvo ali drugo trditev, kar kaže na zelo pozitivno komunikacijo med člani skupine ali teama. Tako kot je pomembna komunikacija z vodjo, je pomembna komunikacija tudi med samimi člani.

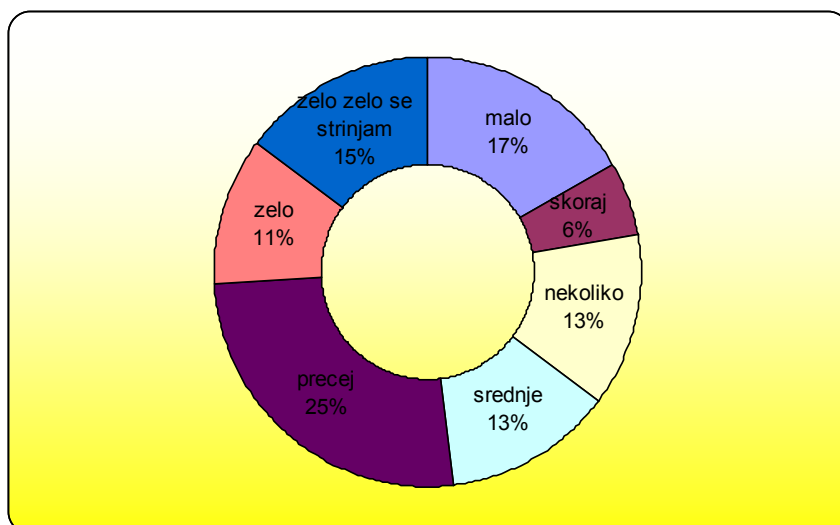
10. Način komuniciranja pripomore k reševanju težjih in kompleksnih nalog?



Grafikon 10: Pomoč komunikacije za reševanje kompleksnih nalog

Prav tako tudi pri tem vprašanju ni bilo nobenega odgovora na prvo ali drugo trditev, kar kaže, da v skupinah oziroma teamih pozitivno komunicirajo med seboj. Če upoštevamo zadnji dve trditvi, se 63% anketirancev zelo strinja s trditvijo, da komunikacija v njihovih skupinah ali teamih pripomore k reševanju nalog in s tem doseganju zastavljenih ciljev.

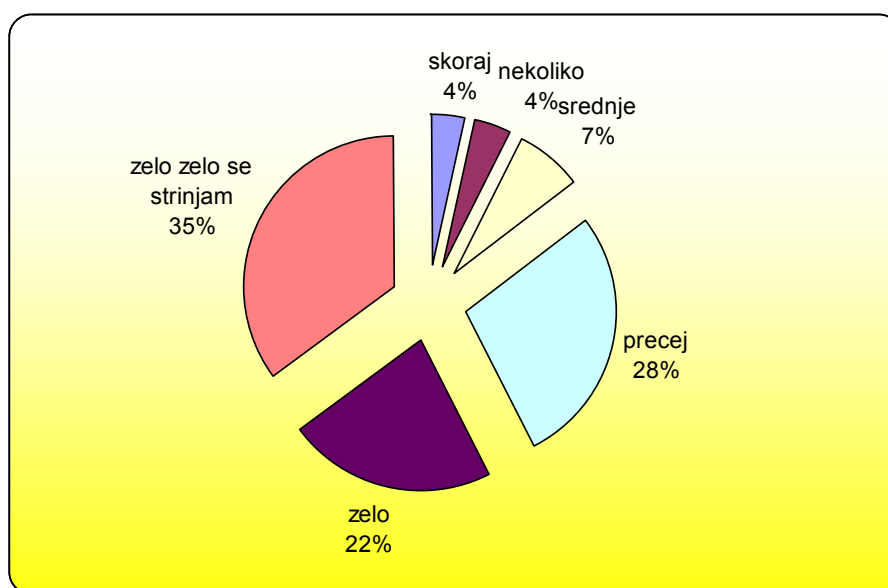
11. Za določene težje naloge uporabimo brainstorming?



Grafikon 11: Uporaba brainstorming-a za reševanje težjih nalog

Na trditev, da uporabljajo brainstorming za reševanje težjih nalog, je kar 17% anketirancev odgovorilo z malo, in če upoštevamo da 6% skoraj, 13% nekoliko in 13 % srednje, ugotovimo, da skupaj 49% ne oziroma redko uporabljajo metodo brainstorming-a za reševanje težjih nalog, kar je možno tudi pripisati izobrazbeni strukturi anketirancev.

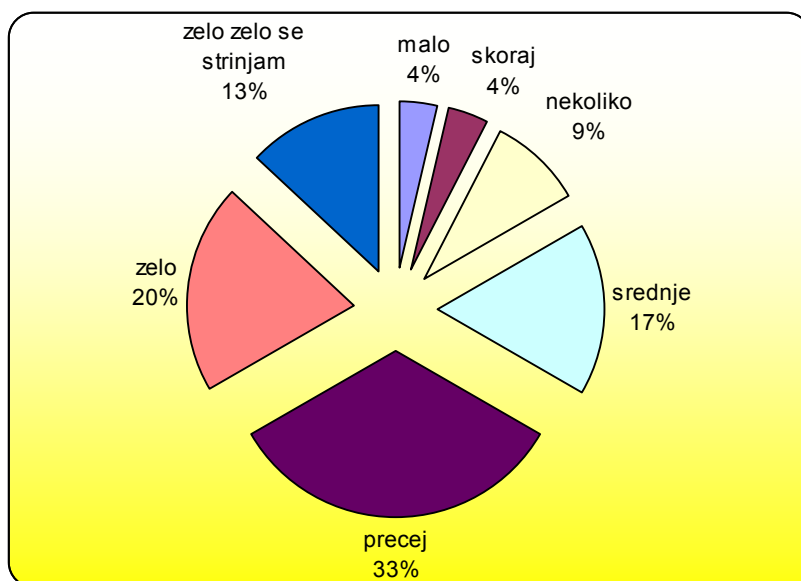
12. Komunikacija je ključ za produktivno sodelovanje članov teama ali skupine znotraj našega oddelka?



Grafikon 12: Komunikacija je ključ za produktivno sodelovanje

Pri tem vprašanju je kar 35% anketirancev podalo najvišji možen odgovor, kar kaže, da se ljudje zelo zavedajo pomena vpliva komunikacije na produktivno sodelovanje. Odgovora, ki ne bi podpiral te trditve ni bilo.

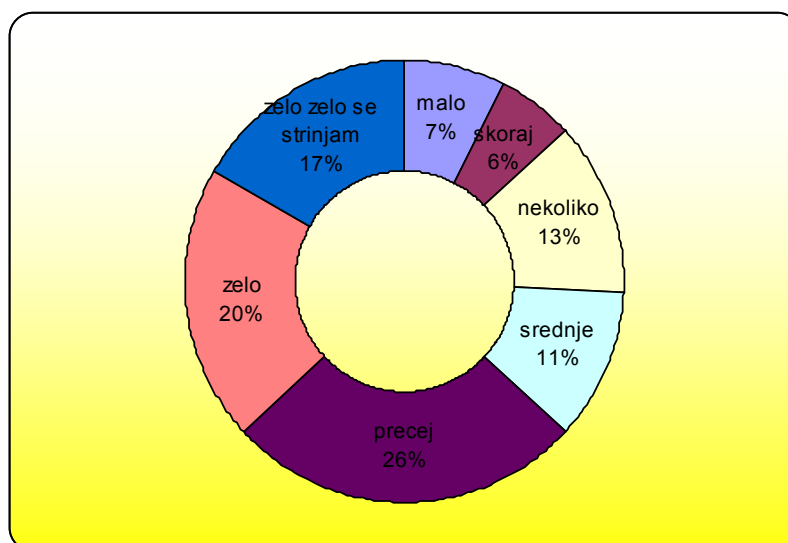
13. Formalni vodja si prizadeva za odprto in pošteno komunikacijo. Trudi se, da bi razumel stališča drugih članov skupine (oddelka)?



Grafikon 13: Prizadevanje vodje za odprto komunikacijo.

Če upoštevamo zadnje tri trditve, je 66% anketirancev zadovoljnih z razumevanjem vodje glede njihovih stališč. Glede na dosedanje odgovore je razumljivo, da si vodje prizadevajo za odprto komunikacijo. Dober vodja je tisti, ki ima pod sabo dobre podrejene in dobri podrejeni so tisti, ki imajo dobrega vodjo. Le tako lahko dobra skupina ali team deluje.

14. Vodji lahko mirno oporekate, brez skrbi da bi bili zato kaznovani!



Grafikon 14 : Vodji oporekati brez skrbi o kaznovanju

Kljub dosedanjim pozitivnim odgovorom na delovanje vodij skupin ali teamov, je kar 7% anketiranih, ki se bojijo posledic oporekanja. Če upoštevamo še nadaljnje tri odgovore, pridemo do skupnega odstotka, ki znaša 37%, kar je bistveno preveč.

5 ZAKLJUČEK

Človek sam lahko opravi bore malo, če pa ima pri tem pomoč, lahko skupaj z drugimi opravi skoraj vse, če pa za rešitev težjih nalog v skupini uporabimo tudi ustrezen dialog, je uspeh skoraj zagotovljen.

Komunikacija je del našega vsakdanjika, zato veliko razmišljamo, kako sploh uspešno komunicirati, pa naj bo to v poslovnem ali zasebnem svetu. Tako kot je v uspešni družini pomembna komunikacija med vsemi člani družine, je pomembna tudi v delovanju skupine ali teama. Zavedati pa se moramo, da se komunikacije učimo vse življenje, če se je le hočemo. Komunikacija je živa snov, ki jo spreminjajo razni trendi, kot so uvajanje novih storitev, tehnološkega napredka, hitrosti informacij, itd. Da pa lahko sledimo novim trendom, je potrebno nenehno usposabljanje in izobraževanje.

Za izbrano temo diplomske naloge sem se odločil predvsem zato, ker me področje vodenja še posebej zanima. Predvsem lastnosti vodij oziroma način komuniciranja s člani skupine oziroma teama. Če si imel v življenju možnost voditi skupino, ugotoviš, da je pozitivna komunikacija velikokrat ključ za rešitev problema ali konflikta, preden ta sploh nastane. Prav tako je komunikacija med člani pomembna za uspešno in velikokrat hitrejše in kvalitetnejše rešitev dane naloge.

Če imamo pred sabo težko nalogo, potrebujemo za rešitev dobre posameznike in seveda dobrega vodjo, ki bo znal iz vseh posameznikov potegniti njihove najboljše lastnosti. Zadeva pa je vsekakor težka. Zato je teoretični del sestavljen iz treh delov. Prvi del govori o osnovnih pojmi, o skupini oziroma teamu. Ugotovil sem dejansko razliko med skupino in teamom, čeprav ljudje pogosto obe skupnosti enačimo. V drugem in tretjem delu pa se opredelim na komuniciranje in vodenje.

V raziskovalnem delu diplomske naloge pa sem želel pridobiti vpogled v stanje v skupinah oziroma teamih, predvsem, s kakšnimi vodji se srečujejo naključno izbrani anketiranci. Tukaj namerno nisem hotel delati raziskovalne dela samo v eni skupini, ker me je dejansko zanimalo splošno mnenje o vodjih.

Delegiranje nalog je dvosmerni proces in kot tak vključuje dajanje nalog s strani vodje in sprejemanje nalog s strani zaposlenih. Rezultati ankete so pokazali, da kljub razvoju informacijske tehnologije delegiranje nalog v skupinah ali teamih, še vedno poteka neposredno iz oči v oči. Prav tako kot delegiranje nalog, je kar 41% anketirancev informiranih o stanju v podjetju direktno od neposrednih vodij. Kar pa je z vidika zaupanja med vodjo in člani skupine ali teama zelo koristno. Če pa upoštevamo dejstvo, da je kar 50% anketirancev menilo, da so premalo informirani o stanju in načrtih podjetja, se postavlja novo vprašanje, ali imajo ti neposredni vodje skupin ali teamov dovolj informacij o stanju v podjetju?

Kakor sem že omenil, je ena izmed sposobnosti uspešnih vodij ravno komunikacija s člani skupine ali teama in da je le-ta nedvomno vir vsakega uspeha, običajno pa tudi vzrok za neuspeh pri delovanju skupine ali teama. Spodbuden je podatek, da je kar 64% anketirancev zadovoljnih s komunikacijo svojih vodij. Tudi iz nadaljnjih odgovorov je razvidno, da vodje z načinom komuniciranja znajo reševati konfliktna situacije in da pozitivno vplivajo na delovanje skupine ali teama. Tako kot je pomembna komunikacija vodje s člani, je prav tako pomembna komunikacija med člani znotraj skupine ali teama. Po rezultatih ankete se tega zavedajo tudi anketiranci, saj kar 85% anketirancev precej podpira to trditev.

Za zaključek bi dejal, da se ljudje velikokrat ne zavedamo pomena pozitivne komunikacije. Vse premalo se zavedamo, da ravno prava in premišljena beseda pomaga bolj kot karkoli drugega. Če se med seboj ne pogovarjamo, ne poslušamo ali celo tudi ne slišimo, potem bomo iz majhnih težav definitivno ustvarili še večje. Če samo upoštevamo dejstvo, da preživimo skoraj tretjino svojega življenja v službi med svojimi sodelavci ugotovimo, da je pozitivna komunikacija še toliko bolj in kako zelo pomembna sestavina našega uspešnega delovanja.

SEZNAM UPORABLJENE LITERATURE IN VIROV

1. Berlogar, Janko (1999): Organizacijsko komuniciranje: Od konfliktov do skupnega pomena. Ljubljana: Gospodarski vestnik
2. Blanchard K.: Srce voditelja (The heart of a leader), Amalietti& Amalietti, Ljubljana, 2003.
3. Goleman D.: Čustvena inteligenca (Emotional Intelligence), Mladinska knjiga, Ljubljana, 1997.
4. Ivanuša – Bezjak, M.: Poslovođenje – 6. dopolnjena in razširjena izdaja, Academia, Maribor, 2006.
5. Kralj, M (et.al.): Kultura podjetja – 3. razširjena in dopolnjena izdaja, Academia, Maribor, 2008.
6. Lipičnik, B.: Ravnanje z ljudmi pri delu, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
7. Maxwell J. C.: Postanite vplivna osebnost (Becoming a person of influence), Amalietti, Ljubljana, 1998.
8. Mesiti, P. : Povežite se z ljudmi – načela, praksa in portret voditeljstva v 21. stoletju, Amalietti& Amalietti, Ljubljana, 2003.
9. Mihaljčič Z.: Poslovno komuniciranje – 4. dopolnjena in razširjena izdaja, Academia, Maribor, 2007.
10. Možina, S. (et al.); Management – nova znanja za uspeh, Didakta, Radovljica, 2002.
11. Možina, S (et.al.); Poslovno komuniciranje: Evropske rasežnosti, 2. dopolnjena izdaja, Obzorja, založništvo in izobraževanje, Maribor, 2004
12. Tavčar, M.: Uspešno poslovno sporazumevanje, Novi Forum, Ljubljana, 1995
13. Tracy, B.: Vrhunsko vodenje – Ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju, Vernar consulting, Bled 2000.
14. Victor, M.; Mojster motiviranja: skrivnosti navdihujočega vodenja, Vernar consulting, 1998
15. http://www.komunikeweb.net/products/vodenje_voditeljstvo.htm - z dne 01.02.2007.
16. <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID030408.doc> - z dne 01.02.2007.
17. http://www.edupool.si/znanje/znanje_2005/znanje_julij.htm 12.12.2006.
18. <http://www.delavska-participacija.com/> 29.3.2009
19. http://www2.arnes.si/~osljkom2/Vzgoja_za_nenasilje/Nenasilna_komunik.htm z dne 25.5.2009