

**UNIVERZA V LJUBJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**PRIMERJAVA TIMSKEGA DELA V IZBRANIH
ORGANIZACIJAH**

Sabina Podržaj

Ljubljana, marec 2017

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

PRIMERJAVA TIMSKEGA DELA V IZBRANIH ORGANIZACIJAH

Kandidatka: Sabina Podržaj
Vpisna številka: 04040817
Študijski program: Visokošolski strokovni študijski program Uprava 1. stopnja
Mentorica: doc. dr. Tatjana Kozjek

Ljubljana, marec 2017

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Sabina Podržaj, študentka visokošolskega strokovnega študijskega programa Uprava 1. stopnja, z vpisno številko 04040817, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Primerjava timskega dela v izbranih organizacijah.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je priloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerimi so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za Upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki "Dela FU".

Diplomsko delo je lektoriral:

Matej Horzelenberg, univ. dipl. slov. in lit. komp. (LECTOUR)

Ljubljana, 20. 03. 2017

Podpis avtorice:

POVZETEK

Timsko delo je tako v organizacijah javnega kot zasebnega sektorja poglobiten element uspešnosti organizacije. Enako misleči posamezniki se povezujejo v skupine z namenom doseganja skupnih ciljev. Pomemben element timskega dela je komunikacija. Vsak član lahko poda svoje mnenje, ki se ga tudi upošteva. Koordinator v timu se mora zanesti na posamezne člane v timu, jih pri njihovem delu usmerjati ter motivirati. Dobro timsko delo vključuje tudi konflikte. Ti imajo v nekaterih primerih nepopravljive posledice, v večini primerov pa so dobra vzpodbuda za spremembe in rast.

Namen raziskave je bil proučiti področje timskega dela med zaposlenimi v organizaciji Bossplast, d. o. o. in na Občini Grosuplje ter ugotoviti, v kolikšni meri sodelujoči želijo delati v timu, kakšne izkušnje imajo z delom v timih in kakšen je odnos njihovih vodij.

Za pripravo diplomskega dela sta bili uporabljeni metoda študije domače in tuje literature ter internetnih virov in metoda anketiranja. Uporabljen je bil anketni vprašalnik z vprašanji odprtega in zaprtega tipa.

Raziskava je pokazala, da zaposleni v obeh organizacijah radi delajo v timu. Za uspeh celotnega tima je pomembna sproščena komunikacija med člani tima. Čustvena inteligenca pomembno vpliva na uspešnost posameznikov v timu in v odnosih do drugih članov tima.

V raziskavi je bilo ugotovljeno, da se sodelujoči zavedajo, kako pomembno je timsko delo za organizacijo, vendar pa mora vodstvo organizacije sodelujoče še dodatno vzpodbujati in ozaveščati o pomembnosti takega dela. Seminarji na temo »Team buildinga« so priporočljiv del njihovega delovnika. Sodelujoče je treba ozaveščati tudi o pozitivnih posledicah konfliktov. Če se namreč konfliktne situacije dojema kot izziv in ne kot problem, imajo tako organizacija kot posamezniki več možnosti za spremembe in osebno rast ter za rast organizacije.

Ključne besede: tim, posameznik, skupina, timsko delo, interakcija, vodja, komunikacija.

SUMMARY

TEAMWORK COMPARISON IN SELECTED ORGANIZATIONS

Teamwork is a key element for the success of various organization within public or private sector. Like-minded individuals are united into groups to achieve common goals of the organization. Communication is very important element of teamwork. Each member has the right to express his/her opinion and all the opinions should be taken into consideration. The head of the team must rely on individual team members and show trust to them in their work and guide and motivate them. Quality teamwork also includes conflicts and disagreements. These are good incentive for change and growth, but can also have irreversible consequences.

The purpose of the study was to examine the scope of teamwork among the employees in organization Bossplast, d. o. o. and the Municipality of Grosuplje and determine the extent to which participants wish to work in a team, what kind of experience they have with teamwork and the attitude of their leaders.

For the preparation of the thesis were used method study of domestic and foreign literature and Internet sources and method of interviewing. Used was a questionnaire with questions opened and closed.

The survey showed that employees in both organizations enjoy working in a team. Relaxed interaction between team members and team lead is essential for the success of the whole team. Emotional intelligence has a significant impact on the performance of individuals in the team and in relations with other team members.

The study found that the participants are aware of the importance of teamwork for the organization, but it should lead participating organizations to further promote and raise awareness of the importance of such work. Events where "team building" is a chosen topic are a recommended part of their working hours. Participating is also necessary to raise awareness of the positive consequences of the conflict. Organization and individuals have more opportunities for change and personal growth if conflict situations are perceived as a challenge and not as a problem.

Keywords: team, individual, group, teamwork, interaction, leader, communication.

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA	iii
POVZETEK.....	v
SUMMARY	vi
KAZALO.....	vii
KAZALO PONAŽORITEV	viii
KAZALO GRAFIKONOV.....	viii
KAZALO PRILOG	viii
KAZALO SLIK.....	viii
KAZALO TABEL	viii
1 UVOD.....	1
2 POSAMEZNIK, SKUPINA IN TIM.....	2
2.1 POSAMEZNIK IN ORGANIZACIJA	2
2.2 SKUPINA IN SKUPINSKA DINAMIKA.....	3
2.3 TIM IN RAZLIKA S SKUPINO	8
3 TIMSKO DELO.....	11
4 KOMUNIKACIJA V TIMU.....	18
5 RAZISKAVA O TIMSKEM DELU V IZBRANIH ORGANIZACIJAH.....	22
5.1 POTEK RAZISKAVE IN VZOREC SODELUJOČIH V RAZISKAVI.....	23
5.2 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE.....	24
5.3 PREVERJANJE HIPOTEZ	36
5.4 UGOTOVITVE IN PREDLOGI IZBOLJŠAV	36
6 ZAKLJUČEK.....	38
LITERATURA IN VIRI.....	40
PRILOGE	43

KAZALO PONAZORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Struktura sodelujočih v raziskavi po spolu.....	23
Grafikon 2: Starostna struktura sodelujočih v raziskavi	24
Grafikon 3: Timsko in individualno delo v izbranih organizacijah	24
Grafikon 4: Medsebojno sodelovanje in tekmovanje v izbranih organizacijah	25
Grafikon 5: Prednosti timskega dela	26
Grafikon 6: Strinjanje sodelujočih v raziskavi s trditvami glede timskega dela	27
Grafikon 7: Timske vloge	32
Grafikon 8: Razlogi za konflikt v timu	33
Grafikon 9: Reševanje konfliktov.....	34
Grafikon 10: Reakcija po konfliktu.....	35

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketa.....	43
------------------------	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Medsebojna razmerja med posamezniki v skupini	5
Slika 2: Pozitivne posledice konfliktov.....	20

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava posameznika v timu in skupini	10
Tabela 2: Timske vloge po Belbinu.....	14
Tabela 3: Povprečne ocene zaželenosti timskega in individualnega dela	25
Tabela 4: Povprečne ocene strinjanja sodelujočih s trditvami glede timskega dela.....	28

1 UVOD

Dandanes zaposleni tako v organizacijah javnega kot zasebnega sektorja težko delujejo kot posamezniki, temveč timsko. Noben človek ni popoln, tim pa je lahko tej popolnosti veliko bližje. Pri tem morajo biti zaposleni zmožni objektivno oceniti svoje prednosti in slabosti. Ključna lastnost timskega dela je predvsem v sinergičnih učinkih, ki so težko merljivi in na prvi pogled nevidni. Končni smisel teh medsebojnih učinkov pa je, da je rezultat timskega dela veliko boljši, kot pa bi bil rezultat seštevka individualnega dela vsakega posameznika v določenem timu. Glavni izziv timskega dela je v nepredvidljivost in različnosti ljudi. Poznavanje timskih vlog ter njihovih značilnosti nudi vpogled v delovanje tima, daje osnovo za gradnjo učinkovitega tima ter smernice za načrtovanje dejavnosti »teambuildinga«.

V organizacijah, kjer je bila izvedena raziskava, timskega dela še niso proučevali. Namen je bil ugotoviti, ali zaposleni radi delajo v timu, kakšen imajo odnos do timskega dela in izkušnje z njim, pa tudi kakšen je odnos njihovih vodij, zakaj prihaja do konfliktov v organizaciji ter kakšnih metod se zaposleni poslužujejo, ko pride do konfliktov.

Cilji diplomskega dela so bili:

- proučiti slovensko ter tujo literaturo in vire s področja timskega dela,
- predstaviti področje timskega dela,
- analizirati dejansko stanje na proučevanem področju na Občini Grosuplje in v organizaciji Bossplast, d. o. o. (pomembnost timskega dela, negativni učinki, kako doseči boljše odnose zaposlenih),
- na podlagi rezultatov raziskave (ti so analizirani, grafično prikazani ter interpretirani) podati ugotovitve, zaključke ter predloge izboljšav.

V okviru diplomskega dela so se preverjale naslednje hipoteze:

Hipoteza 1: Vodstvo v organizacijah spodbuja timsko delo.

Hipoteza 2: Sodelujoči se strinjajo, da je sproščena komunikacija pomembna za uspeh celotnega tima.

Hipoteza 3: Primarna vloga večine sodelujočih je timski delavec.

Diplomsko delo je zgrajeno iz dveh delov. Za pripravo teoretičnega dela je bila uporabljena metoda študije domače in tuje literature ter internetnih virov. Za pripravo raziskovalnega dela pa je bil uporabljen anketni vprašalnik (dodan v prilogi) z vprašanji odprtega in zaprtega tipa.

V teoretičnem delu so predstavljene razlike med skupino in timom, vpliv čustvene inteligence na posameznega člana, primerjava posameznika v skupini in timu, vloge, ki jih imajo posamezni člani tima, komunikacija ter konflikti, itd. V raziskovalnem delu pa sledi kratek opis raziskovanih organizacij, struktura sodelujočih v raziskavi po spolu in starosti, zaželenost timskega in individualnega dela, prednosti timskega dela, najpogostejše timske vloge in razlogi za konflikt v timu ter reakcije po njem, itd.

2 POSAMEZNIK, SKUPINA IN TIM

Vsako organizacijo sestavljajo ljudje. Ker smo že s svojimi osnovnimi potrebami naravnani k temu, da živimo v družbi, družbenih enotah, se takšno povezovanje dogaja tudi v organizacijah.

Energijo posameznika lahko posameznik poveča le z energijo skupine, v kateri se lahko ta, prikrita energija, aktivira. To, tako imenovano sinergijsko sodelovanje ljudi med seboj, pa je predmet vedno intenzivnejšega proučevanja in tudi eden od problemov sodobnega razvitega sveta (Pretnar, 2002).

2.1 POSAMEZNIK IN ORGANIZACIJA

Za razumevanje bistva timskega dela je dobro poznati pomen in vlogo posameznika v organizaciji kot tudi medsebojno razmerje in vpliv med organizacijo in posameznikom.

S postavitvijo organizacije je postavljen tudi sistem položajev in vlog v organizaciji. *Položaj* posameznika je mesto, ki ga ima v organizacijski strukturi. Ta položaj sprejme z zaposlitvijo in je odvisen samo od organizacijske strukture (Pretnar, 2002, str. 3).

Poleg položaja je za posameznika pomemben tudi *status*. Ta označuje pozicijo posameznika v vzorcu organizacijskega vedenja, z njim pa so združene tudi določene pravice in dolžnosti. Status za razliko od položaja že posega v zasebno sfero posameznika. Status določa primerjalno stopnjo prestiža in tudi spoštovanja, ki so ga pridobili ljudje, ki so jim bile dodeljene vloge, ali pa so prevzeli določene vloge v skupini ali organizaciji. Položaj je neosebna kategorija, status pa je v povezavi z vlogo osebna kategorija, odvisna od povezav in relacij posameznika z okoljem in od njegovih vrednot in sodb. Status človeka, zaposlenega v organizaciji, je sestavljen iz njegovega statusa v širši skupnosti in statusa v organizaciji. Tako kot zaposleni v organizacijo s seboj prinese določen status v obliki predstave članov širše skupnosti o njem, tudi ko zapusti organizacijo, odnese s seboj določen status, ki ga je v organizaciji užival (Možina, 2002).

S statusom je tesno povezana tudi delovna vloga, ki jo ima posameznik v organizaciji ali skupini. Izhaja iz položaja posameznika v organizaciji ter opredeljuje pravice in dolžnosti. Vloge avtorji v nadaljevanju opredelijo na dva načina:

- Antropološko – sociološki pogled: gre za kombinacijo vrednot, prepričanj in vedenj, ki se jih pripiše posamezniku, ki zavzema določeno socialno pozicijo in je povezana s specifičnim socialnim statusom. Vloga je opredeljena kot vedenje osebe v odnosu do njene socialne pozicije in socialnega statusa (Linton v: Zakrajšek, 2015).
- Psihosocialni pogled: gre za vedenje, ki se ga pričakuje od posameznika, ki zavzema specifično pozicijo (Biddle v: Zakrajšek, 2015). Kognicija in pričakovano vedenje, ki je povezano s pozicijo, sta pomembna za uspešnost v vlogi (Katz in Kahn v: Zakrajšek, 2015).

Položaj posameznika pove, kje v organizaciji se ta človek nahaja glede na druge ljudi, vloga pa pove, kaj posameznik dela. Vloga pomeni dinamični vidik položaja. Izraz je povzet iz gledališke terminologije, pomeni pa delovno vlogo in ne umetniško vlogo. V večini primerov je posameznikova vloga v organizaciji že vnaprej določena in z njo tudi pričakovan vzorec vedenja. Tak vzorec se ne pričakuje samo od njega, temveč od vsakega, ki pride v predvideno oz. predpisano situacijo. Posameznikovo aktivnost vrednotijo drugi, s tem pa vloga postane kriterij za merilo, kako se status posameznika uveljavlja (Možina, 1994).

Vsaka organizacija je integralni del družbe, osnovni vir človekove aktivnosti in možnosti za posameznikovo rast. Kot primarna socialna skupina ima svojo ekonomsko in psihološko vlogo. Ekonomska vloga se kaže v delu za plačilo, psihološka vloga pa v občutku varnosti ali ogroženosti, mobilizaciji človeških potencialov, druženju, socialnem statusu v smislu napredovanja, položaja,... (Pretnar, 2002).

Rezultati organizacije in zadovoljstvo posameznika so največji, ko pride do pravega razmerja med interesi posameznika in organizacije. Ko so interesi kompatibilni oz. usklajeni, so učinki največji. Za uspešno povezavo posameznika z organizacijo je pomembna uspešna integracija posameznika, ki pa ni odvisna le od individualnih potreb in organizacijskih zahtev, temveč tudi od prožnosti oz. fleksibilnosti posameznika v njegovem mišljenju, občutenju in delovanju. Posameznik mora razmišljati o procesih, ki se dogajajo v organizaciji in o spremembah, ki jih prinašajo. Če striktno vztraja pri določeni rešitvi kot stalni in edini možni, nastane stagnacija in razvoj se ustavi (Pretnar, 2002).

Kadar posameznik verjame v strategijo organizacije, zaupa njenim ciljem in vrednotam, z njo razvije posebno vez, t. i. pripadnost. Posameznik in organizacija sta nekakšen skupen organizem, ki raste in se razvija. Posameznik je osebno svoboden, zato ima prosto pot izražanja ustvarjalnosti in odkrivanja povezav z organizacijo, v kateri se nahaja.

Od zaposlenega z močnim občutkom pripadnosti organizaciji se lahko poleg uspešnosti in učinkovitosti, ki sta rezultat zadovoljnega posameznika, pričakuje tudi dolgoročnejše sodelovanje, višjo stopnjo zanesljivosti v kriznih trenutkih, skrbnejše varovanje poslovnih skrivnosti in odločnejše zagovarjanje kolektivnih interesov. Organizacija lahko torej veliko pridobi, če ima zaposlene z močnim občutkom pripadnosti (Leban, 2011).

Stališča posameznika so lahko tudi v nasprotju s stališči in zahtevami organizacije. Iz tega lahko nastanejo nasprotja med posameznikom in organizacijo. Ta nasprotja lahko prekinejo zvezo med posameznikom in organizacijo, lahko pa so tudi izvor rasti posameznika in organizacije (Možina, 2002).

2.2 SKUPINA IN SKUPINSKA DINAMIKA

Ljudje se od nekdaj združujejo v skupine. Vsakdo izmed nas pripada določeni skupini: delovni, športni, socialni, politični, ljubiteljski in podobno. V skupini se srečujejo posamezniki, ki imajo skupne interese in so skupaj zaradi pomembnih zadev. V skupini nastopa splet medsebojnih odnosov, ki trajajo krajši ali daljši čas (Možina, 2002). Skupina

pogosto proizvede kakovostnejši rezultat, kakor pa posameznik sam, posebej kadar se v njej vzpodbuja ustvarjalnost (Wallgren, Lindbeck, 2017).

Zvonarević (v: Pretnar, 2002, str. 4) skupino opredeljuje kot skup posameznikov, med katerimi obstaja določena interakcija, ki ni nujno posledica fizične bližine, temveč je lahko prisotna tudi v zavesti o pripadnosti določeni skupini. To je opredelitev v širšem smislu. V ožjem smislu obstajajo še drugačne opredelitve posameznih avtorjev, ki izpostavljajo različne dejavnike, značilne za skupine. To so interakcije posameznikov, funkcionalnost skupine za njene člane, težnje k skupnim ciljem, zadovoljevanje potreb in podobno.

Na pojem skupine se veže tudi pojem organizacije. Organizacija predstavlja višjo obliko socialne skupine, iz česar izhaja organizacijsko-strukturni vidik skupine. Ta ima pomen za ostale značilnosti skupine, posebno kadar se govori o njeni učinkovitosti in socialni klimi. (Pretnar, 2002).

Skupina je zbirka ljudi, ki ima skupne značilnosti ali namen. Člani med seboj sodelujejo, delijo prepričanja, mnenja in načela. Če pa se želi zgraditi skupino, ki bo ustvarjalna in bo vzpodbujala drugačne načine razmišljanja ter delovanja, je pomemben dejavnik raznolikost (Phillips, 2014).

Če se povzame, je skupina realna, kolektivna, parcialna enota, ki temelji na skupnih vrednotah, ki so trajne in tvorne, ima cilje, enotna stališča, naloge in vedenje – kar predstavlja socialni vir, ki teži k relativni integriranosti (Možina, 2002, str. 543).

Za razumevanje procesov v skupini je zelo pomembno razumevanje medsebojnega vpliva posameznika na skupino in skupine na posameznika. Vsak posameznik teži k ohranjanju individualnosti ob hkratni prilagoditvi obnašanja skupini. Svoje mišljenje in vedenje mora posameznik prilagoditi skupini. To je včasih težko, saj naj bi ob tem zadovoljil tudi svoje čustvene in zaznavne potrebe članov skupine, zato prihaja do dveh ekstremov – nekateri člani so zadovoljni, drugi pa frustrirani. Vendar izkušnje kažejo, da so taki odkloni lahko tudi pravi vir kreativnosti pri reševanju problemov. S tem se sicer lahko vloga posameznika krepi, vloga skupine pa slabi, vendar je ob enem velik izziv, saj je na preizkušnji kohezija med posameznikom in skupino (Pretnar, 2002).

Pri razlagi vedenja posameznika in skupine Pretnar (2002, str. 2) ločuje tri nivoje, ki opisujejo in razlagajo vedenje posameznikov in skupin:

- *Individualni nivo:* če se želi, da bo neka skupina ljudi delovala usklajeno in učinkovito, se je treba posvetiti posameznikom, njihovim osebnim problemom, njihovim željam in potrebam. Za učinkovito delo pa je treba poznati tudi njihove interese in ambicije.
- *Skupinski nivo:* vsak posameznik ima znotraj skupine določeno mesto in to vpliva na njegovo vedenje. Njegov položaj določajo tudi odnosi z drugimi ljudmi.
- *Opis pojavov med skupinami v organizaciji in navzven:* poleg mesta v skupini ima posameznik tudi mesto v drugih strukturah in skupinah v organizaciji. Odnosi zunaj organizacije prav tako opredeljujejo njegovo vedenje ter postavljajo možnosti in omejitve, skratka določajo, kaj mora posameznik delati in kaj ne.

Delovne aktivnosti posameznika so s časoma postale obsežnejše, ne more jih več zadovoljivo opravljati sam, temveč potrebuje ljudi za medsebojno delo, podporo in sodelovanje.

Težje kot je pridobiti članstvo v skupini, bolj je skupina kohezivna. Kohezivnost v skupinah pa ima številne pozitivne učinke, kot so zadovoljstvo zaposlenih, nižja odsotnost z dela in večja produktivnost. Vendar je lahko velika kohezivnost skupine tudi škodljiva za organizacijske zmogljivosti, če cilji skupine odstopajo od ciljev organizacije. Prav tako lahko prihaja do prevelikega skupinskega razmišljanja. Ta se v negativnem smislu pojavi takrat, ko člani skupine izvajajo pritisk drug nad drugim, da pride do soglasja pri sprejemanju odločitev. Ljudem onemogoča, da bi iskali alternativne rešitve, saj postavijo željo drugih nad lastno, zato da bi dosegli pravo odločitev. Negativni rezultati se kažejo tudi kot obsojanje, nerealne ocene za alternativne rešitve ter pomanjkanje realnega testiranja (McMillan, 2008).

Slika 1 prikazuje medsebojna razmerja med posamezniki v skupini, ki jih Možina (2002, str. 546) opredeli s štirimi dimenzijami:

- *Prijateljsko sodelovanje*. To je splošna usmeritev k skupnim ciljem, kjer vsak član zaupa in pomaga drugemu.
- *Nasprotovalno tekmovanje*. Je nasprotno prejšnji usmeritvi, prevladuje nezaupanje in sovražnost, individualni napor največkrat ni usmerjen k skupnim ciljem.
- *Prijateljsko tekmovanje*. To je primer, ko je sodelavec v osnovi pozitivno usmerjen k drugemu (medsebojna pomoč v športu, raziskovanju).
- *Nasprotovalno sodelovanje*. Pri sodelavcih prevladuje negativna osebna usmeritev drugega proti drugemu, toda kljub temu sodelujejo, ker se zavedajo, da bodo le skupaj dosegli pričakovane rezultate.

Slika 1: Medsebojna razmerja med posamezniki v skupini

Usmerjenost do drugih	Orientacija k prispevanju	
	Sodelovalna	Tekmovalna
Prijateljsko	a. prijateljsko sodelovanje	c. prijateljsko tekmovanje
Nasprotovalno	b. nasprotovalno sodelovanje	d. nasprotovalno tekmovanje

Vir: Možina (2002)

Skupinska dinamika opisuje način, na katerega ljudje v skupini vplivajo drug na drugega. Skupino s pozitivno dinamiko je preprosto prepoznati. Člani skupine zaupajo drug drugemu, delujejo v smeri kolektivne odločitve in so odgovorni za medsebojno dogajanje v skupini. V kolikor je dinamika skupine pozitivna, so njeni člani skoraj dvakrat bolj ustvarjalni kot povprečne skupine. V skupini s slabo skupinsko dinamiko obnašanje ljudi moti delo. Posledično skupina ne more priti do kakršne koli odločitve ali pa izbira napačne, saj člani skupine ne morejo učinkovito raziskati možnosti. Torej, ko je dinamika pozitivna, skupina dobro deluje skupaj. Ko pa je dinamika slaba, se je učinkovitost skupine zmanjša (Manktelow in drugi, 2017).

Skupinska dinamika je odvisna predvsem od osebnosti članov, ki sestavljajo posamezno skupino. Če se analizira stike med člani skupine se opazi, da je za nastajanje skupinske dinamike, ki se pojavlja v medsebojnih interakcijah pomembno predvsem to, da prevzamejo člani v njej določene naloge. Ali pa da izbirajo poti k aktivnostim, ki jih je v določenih razmerah moč uresničiti. Posamezne naloge se uskladijo s pravili organizacije, odnosi, ki pri tem nastanejo, se postopoma zregulirajo in ustalijo, načini odzivanja na okolje pa se uveljavijo in postanejo navade. Tako se posameznik v skupini socializira in prilagodi zakonitostim medsebojnih odnosov. Preteklost tako določuje prihodnost, nastaja določeno razporejanje pravic in dolžnosti, ki se sčasoma utrjujejo in postajajo obvezne. Oblikuje se specifična kultura skupine (Možina, 2002).

Izraz skupinska dinamika Kobolt (v: Peternelj, 2012) opredeljuje kot prostor znanstvenega proučevanja, poimenovanje za specifični koncept dela v skupini in konkretno dogajanje v določeni skupini. Začetnik skupinske dinamike, Kurt Lewin, je opozoril na postopen razvoj skupine, ki ga je razdelil na tri faze: orientacija, spremembe in stabilizacija. Opisal je akcije in reakcije posameznika in skupine. Proces je kot prvi poimenoval skupinska dinamika. Življenje je videl kot nenehen preplet sprememb znotraj skupin; spreminja se ne le velikost, temveč tudi tip sprememb. Lewin je skozi svoje delo iskal vpogled v skupinsko dinamiko, da bi tako izboljšal razumevanje skupin in olajšal delo vodjem ter vsem tistim, ki potrebujejo poznavanje skupinske dinamike (Forsyth v: Peternelj, 2012, str. 14).

Občutki vključujejo vsakodnevne emocije, ki se pojavijo v skupini kot jeza, sreča, žalost, zadovoljstvo, nezadovoljstvo pa tudi čustva, ki nastajajo dalj časa in so povezana z zaupanjem, nezaupanjem, odkritostjo, zadržanostjo itd. Občutki članov skupine kažejo na čustveno razpoloženje v skupini. Raziskave kažejo, da zaupanje, odkritost, občutek svobode in možnosti sodelovanja v precejšnji meri vplivajo na učinkovitost skupine. Čim več je teh dejavnikov, tem bolj je verjetno, da skupina postane bolj produktivna. Občutki so v tesni zvezi s stopnjo notranje povezanosti – t. i. kohezivnost skupine (Možina, 2002).

Občutek, da se je skupina »ujela« v krog monotonije, malodušja in pomanjkanja smisla, se lahko še posebej hitro pojavi v skupinah, katerih struktura in vsebina dela sta pretežno določeni "od zunaj". Taka skupina težko obstane oz. se njena učinkovitost precej zmanjša. Občutek nejasnosti glede osnovnega namena (poslanstva) je občutek, ki se lahko kaže v obliki pogostih konfliktov okrog vprašanj, kot so: katere so najpomembnejše naloge, katere so največje priložnosti in katere največje slabosti skupine (Možina, 2002).

Čustvena inteligenca je izredno pomemben dejavnik uspešnosti posameznika v vsakodnevnih poslovnih in osebnih odnosih. Izraz »čustvena inteligenca« je nasproten izrazu umska inteligenca, torej človekovemu značaju. Čustvena inteligenca pokaže, kaj so človekove čustvene potrebe, kako upravlja s svojimi čustvenimi stanji in kakšne so njegove dejanske živete vrednote. Čustvena inteligenca se navzven izraža kot vedenje. Nekoč je bilo za zaposlenega dovolj, da je imel ustrezno izobrazbo in strokovno usposobljenost. V današnjih časih, ko je poudarjeno timsko delo, pa so pomembne tudi osebne kakovosti zaposlenega. Visok inteligenčni količnik ni več odločilno merilo uspešnosti, je pa res, da je marsikje temeljni pogoj za vstop v visoko storilnostno naravnano okolje (Račnik, 2010).

Pri delu v skupinah je posameznik lahko uspešen, če se zaveda svojih zmogljivosti - tako fizičnih, umskih kot tudi psihičnih. Bolj kot je delo zahtevno, bolj je čustvena inteligentnost odločilna in pomembna, še posebej pa, kadar delovno mesto vključuje delo z ljudmi. Čustveno odzivanje v odnosu do sodelavcev, strank in vseh tistih, s katerimi ljudje stopajo v medsebojne odnose, odločilno vpliva na učinkovitost in rezultate (Račnik, 2010).

Čustvena inteligenca je sposobnost sprejemanja čustvenih informacij in čustev za izboljšanje misli. Posameznik z visoko čustveno inteligenco lahko reši vrsto težav, povezanih s čustvi, natančno in hitro. Takšni posamezniki lahko natančno zaznajo čustva na obrazih, vedo, kako uporabljati čustvene epizode v življenju ter spodbujajo posebne vrste mišljenja. Vedo, na primer, da žalost spodbuja analitično mišljenje in tako morda raje analizirajo stvari, ko so v žalostnem razpoloženju (Mayer, 2009).

Vsa negativna čustva, ki se kopičijo v nas – od jeze, žalosti, zavisti, razočaranja, strahu, itd., so sicer normalna, a ko ta čustva v duševnosti začnejo prevladovati, postane počutje manj prijetno. To pa vpliva na zmanjšano ustvarjalnost, učinkovitost, pojavi se pesimizem, okrnjeno je tudi odprto sodelovanje s sodelavci (Račnik, 2010).

Ko se govori o čustveni inteligentnosti, se je treba zavedati, da imamo vsi ljudje dobre strani, prav tako pa tudi tiste, ki nas omejujejo. Nihče ni popoln in idealen. Lastnosti, ki so v določenem poklicu in okolju moteče, so lahko v drugem primeru povsem sprejemljive. Čustvena inteligenca je za člana skupine osnovni pogoj za učinkovito izrabo razumske inteligence. *Razum brez čustvene inteligence ne deluje optimalno, temveč omejeno.* Zavedanje lastnih in tujih čustev je del miselnih procesov in s pravilnim razumevanjem tega je človek bolj sposoben primernega odzivanja na določene situacije. Čustveno mišljenje je nekakšna povezava med čustvi, telesnimi občutki in okoljem. Lahko se imenuje tudi povezovalno mišljenje. Zaposleni z dobro razvitim povezovalnim mišljenjem vodi svoj dialog z izkušnostjo, se med procesom uči s poslušanjem, dobro pa se znajde tudi v neznani situaciji (Račnik, 2010).

S čustveno inteligenco se prepozna, razume in upravlja tako svoje emocije kot tudi čustva drugih. V praksi to pomeni zavedanje, da se lahko vpliva na ljudi pozitivno ali negativno, naučiti pa se je treba, kako ta čustva upravljati, še posebej, ko je človek pod pritiskom (IHHP, 2017).

Račnik (2010) navaja naslednje komponente čustvene inteligence:

- *Znotraj-osebna (intrapersonalna) inteligenca*: emocionalno samozavedanje, asertivnost – sposobnost sprejemanja in izražanja lastnih čustev, prepričanj in misli, zavzemanje za svoje pravice na nedestruktiven način, samospoštovanje, samo-aktualizacija ter neodvisnost.
- *Medosebna (interpersonalna) inteligentnost*: empatija, sposobnost ustvarjanja in vzdrževanja vzajemno zadovoljnih medosebnih odnosov ter družbena odgovornost – sposobnost biti konstruktiven član skupine.

Bistveni sestavini čustvene inteligence sta prilagodljiva sposobnost reševanja problemov ter realno ocenjevanje situacij. Čustva v veliki meri sooblikujejo sposobnost aktivnega in pozitivnega spoprijemanja z neprijetnimi dogodki ter vplivajo na kontrolo impulzov. Čustvena inteligenca je odvisna tudi od splošnega razpoloženja in življenjske filozofije. Kdor se zavestno odloči, da so njegove bistvene vrednote sreča, ljubezen, osebna rast in razvoj ter se na tem področju dodatno usposablja, ima večje sposobnosti za uživanje v življenju in za optimizem. Čustveno inteligentni ljudje se zavedajo samih sebe, razumejo svoje razpoloženje, poznajo svoja čustva in motivacijske vzode ter učinke svojega delovanja na druge ljudi. Tudi svoje sposobnosti ocenjujejo realno. Takšen zaposleni je sposoben nadzorovati impulzivne izbruhe, je vreden zaupanja in v svojem okolju deluje pošteno. Spremembam se zlahka prilagaja ter pri sprejemanju odločitev upošteva tudi čustva sodelavcev. Ponavadi so takšni ljudje bolj prepričljivi, znajo bolje motivirati, delati v timu in hitro navezovati družbene stike. Predvsem za zaposlene, ki veliko delajo z ljudmi, je tovrstna inteligenca ključna, sicer se jim njihovo delo lahko zdi prezahtevno, stresno in morda tudi neprimerno (Račnik, 2010).

Čustvena inteligenca je deloma prirojena, vendar si ljudje lahko pridobimo bogatejši čustveni zaklad in samoregulacijo čustev. Prvotno mišljenje, dojemanje in kognitivno integracijo čustev se lahko danes lažje obvlada. Obstaja namreč ogromno knjig za samopomoč, seminarjev na to temo ter strokovnjakov za pomoč povečevanja čustvene inteligence z vključevanjem karizme, prijaznosti in osnovnih socialnih veščin (Saxbe, 2004).

Čustvene inteligence se ljudje učimo vse življenje, ko se učimo razumeti, upoštevati in izražati lastna čustva ter sodelovati z drugimi. Pri iskanju svojega »elementa« se je treba zavedati, da ko se ga najde, se proces še ni zaključil. Močna področja je treba nadgrajevati, šibka pa izboljševati. Ta proces si je treba vzeti kot izziv in ne kot problem, saj ko se odkrije strast, se vse spremeni (Robinson, Aronica, 2016).

2.3 TIM IN RAZLIKA S SKUPINO

Tim je skupina ljudi, ki deluje uspešno, kadar skupaj rešuje naloge. Uspešno pomeni kvalitetno opravljeno delo v predvidenem času in z gospodarno rabo razpoložljivih virov. Skupno reševanje nalog pa pomeni, da v timu obstajata dinamična interakcija med posameznimi člani in aktivno prilagajanje skupnemu cilju – dosežku (Pretnar, 2002, str. 1).

Raznolikost posameznikov daje v večji meri moč, kot pa povzroča težave. Različne osebnosti in delovni stili ustvarjajo poživljajoče okolje, ki lahko iskri inovativnost, ustvarjalnost in nove zamisli. Z natančno sestavljeno ekipo posameznikov, ki vedo, kaj so prednosti njihovih sodelavcev in v katerih pomanjkljivostih jih sami lahko nadomestijo oz. dopolnjujejo – taka raznolika skupina je vir produktivnosti in uspeha (Half, 2016).

Tim, ki sproži sinergijo, sam načrtuje, organizira in koordinira aktivnosti ter ocenjuje dosežke in se loteva konkretnih akcij. Za delovanje tima na tak način so pomembni štirje kriteriji (Pretnar, 2002):

- *Usposobljenost*, to je obvladovanje vseh veščin, ki jih zahteva delo in njegova vsebina.
- *Delovne navade*, ki naj bi bile pri vseh članih primerno razvite, ustrezne skupnim vrednotam in normam vedenja.
- *Medsebojni komunikacijski stiki*, ustrezni svobodnemu izmenjavanju mnenj v timu in med timi z visoko mero strpnosti.
- *Projektno vodenje*, ki pomeni medsebojno usklajenost in pripravljenost delovanja v smeri skupnih ciljev in dosežkov.

Obstaja veliko opredelitev pojma tim. »Tim je skupina, za katero je značilno, da sodeluje v odločanju in medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev« (Možina, 2002, str. 542). »Tim je skupina ljudi z dopolnilnimi znanji, ki so vzajemno odgovorni za skupni namen, pristop in cilje« (Kreitner, Kinicki, 2004, str. 447). »Tim je zbirka ljudi, ki se mora zanesti na skupinsko sodelovanje, če želi vsak član doseči optimalen uspeh in cilj« (Dyer v: Levart, 2009, str. 10).

»Timska organiziranost je imperativ sodobne organiziranosti. Potreba po timski organiziranosti izhaja iz spoznanja, da so naloge in problemi, ki jih mora reševati sodobna proizvodnja, vse bolj kompleksni in da je strokovna usposobljenost izvrševalcev vse večja. Zaradi tega razkoraka imajo posamezniki vse manjše možnosti, da bi posamično izvrševali celovite naloge in reševali probleme sodobne proizvodnje. Da bi bili učinkovitejši, se povezujejo v najrazličnejše delovne skupine oz. time« (Ivanko, 2002, str. 192).

Kralj (2003, str. 449) opredeli tim kot posebno skupino ljudi, ki skupaj uspešno rešuje naloge. V timu naj bi obstajala dinamična interakcija med posameznimi člani, ki se aktivno prilagajajo skupnemu cilju. Pravi, da sta za uspešen tim potrebni predvsem dve sestavini, in sicer izbira članov tima in njihova usposobljenost.

Če se povzame, se lahko ugotovi, da je tim ena od vrst povezovanja skupin, ki z medsebojnim delovanjem strmi k uresničitvi skupnih ciljev. Iz opredelitve pojma tim se vidi, da je vsak tim skupina, vendar ne tudi obratno, saj vsaka skupina ni nujno tim. Prav zato posameznik v skupini ni enak posamezniku v timu, kar prikazuje tabela 1:

Tabela 1: Primerjava posameznika v timu in skupini

POSAMEZNIK V TIMU	POSAMEZNIK V SKUPINI
<ul style="list-style-type: none"> - Seznanjen je s skupnimi cilji in jim zaupa, - prispeva k uspešnosti tima z nesebičnim izvajanjem vloge, ki mu je zaupana, - sodeluje pri planiranju, odločanju in usklajevanju, - deluje samostojno ali sodeluje z drugimi člani, - je vir novih zamisli, - komunicira aktivno, konstruktivno in pošteno, - se stalno izobražuje, pridobiva nova znanja in se izpopolnjuje, - delo v timu ga motivira, - uporablja svoja znanja, sposobnosti in prednosti, - vodjo sprejema kot sodelavca in učitelja, - je aktiven pri reševanju problemov in pri ocenjevanju ter uspešnosti tima. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ni prepričan o ciljih skupine, ker jih pogosto ne pozna, ne razume, ne občuti jih kot zanimive, niti ne kot svoje, - sam načrtuje, in to šele takrat, ko že prejme nalogo, - dela samostojno, z drugimi se ponavadi povezuje le toliko, kolikor je potrebno, - ne pokaže samoiniciativnosti, če se to od njega posebej ne zahteva, - komunicira vljudno, zadržano, - ne občuti pretirane potrebe po izpopolnjevanju, - motivirajo ga predvsem plača in statusni simboli, - svoje sposobnosti uporablja v omejenem obsegu, ker za več nima priložnosti.

Vir: Traven (2001)

3 TIMSKO DELO

Timsko delo je možnost, da ljudje sodelujejo v smeri skupne vizije. Je zmožnost usmerjati posamezne dosežke v smeri organizacijskih ciljev. To je gorivo, ki omogoča enako mislečim ljudem doseči nenavadne rezultate (Kerpen, 2014).

Timsko delo tako postaja čedalje pogostejša oblika organiziranosti dela v organizacijah, ne glede na njihovo velikost ali področje dela. Ob naglem tehnološkem napredku in naraščajoči konkurenčnosti tržnega okolja so organizacije prisiljene optimizirati delovne procese in »z vedno manj ustvarjati vedno več«. Delovne funkcije postajajo vse bolj povezane in medsebojno odvisne, kompleksnost delovnih nalog pa presega zmožnosti posameznika in zahteva timski pristop (Babnik, 2007).

Učinkovitost posameznika, vključenega v tim, se močno poveča zaradi sinergijskega delovanja posameznikov v skupini. Delovati učinkovito kot del tima je izjemno pomembno za kakovost izločka (angl. *output*) in moralo. Delo v timu povečuje odgovornost, povratne informacije so hitrejše in učinkovitejše, skupinski duh pa vodi do boljših rezultatov (Lau, 2013).

Dandanes posameznik težko uspe sam, temveč potrebuje za to ciljno usmerjen tim ljudi. Pravijo, da noben človek ni popoln, tim pa je lahko tej popolnosti veliko bližje. Ključna skrivnost timskega dela je predvsem v sinergijskih učinkih, ki so težko merljivi, zlasti pa pogosto na prvi pogled nevidni. Končni smisel teh sinergijskih učinkov pa je, da je rezultat timskega dela veliko boljši, kot pa bi bil rezultat seštevka individualnega dela vsakega posameznika v tem določenem timu. Tako $1 + 1$ postane 3 ali še mnogo več (Kos, 2008).

Sinergijsko delovanje torej pomeni, da je končni rezultat prizadevanja skupine večji kot seštevke prizadevanj posameznih članov. Sinergijo se lahko opredeli kot skupno delovanje, sodelovanje, dajanje pomoči, medsebojno razumevanje in zaupanje pri usklajevanju prispevkov posameznih članov v neki dejavnosti, ki je usmerjena k postavljenim ciljem in želenim rezultatom. Delo v timu že samo po sebi pomeni sinergijsko delovanje skupine.

Nekaj načel, značilnih za sinergijsko opredelitev tima, je zapisal Pretnar (2002, str. 2), in sicer:

- Osredotočenost na naloge in ne na osebo. Oseba oz. član tima je vezno tkivo tima, zato je proti načelom delovanja tima, če se v primeru problemov pri reševanju nalog za te probleme krivi posameznika.
- Tim, ki poudarja sinergijo, vzdržuje pri vseh svojih članih visoko zavest in samozaupanje ter možnost samouresničevanja. Pri vseh drugih članih pa vzbuja visoko spoštovanje.
- Pri sinergijskih timih je velik poudarek na kakovosti dela, ker izloček njihovega dela pomeni nekakovosten vložek dela drugega tima v organizaciji.
- Načelo takega tima se glasi: vse je mogoče izboljšati. To omogoča neprestano iskanje novih idej in daje možnost za neprestane izboljšave.

- Vsak član je lahko vodja in podrejeni hkrati. To pomeni, da posluša ali pa prevzema iniciativo, ko meni, da je to potrebno.
- V sinergijskem timu je prisotnih veliko informacij različnega značaja, od vsebinskih do medosebnih, ki so nekakšno hranivo, vir za nemoteno in pravilno delovanje vseh članov.

Naklonjenost organizacij timski obliki dela je jasna, saj ima tim v primerjavi s posameznikom večji potencial v smislu prilagodljivosti, produktivnosti in kreativnosti, večja je tudi verjetnost inovativnih in celostnih rešitev. Omogoča delitev odgovornosti, zagotavlja širši obseg virov in nudi večje zaledje idej (Babnik, 2007).

Odločitev za timsko delo oz. za določen način dela je odvisna od narave naloge, njene težavnosti, razpoložljivosti časa in podobno. Pri preprostih nalogah, pri katerih je večinoma vse znano in dogovorjeno in je že videti rešitev problema, je individualno delo najprimernejše. Skupni rezultat je v tem primeru seštevek individualnih rezultatov. Če pa pot reševanja, rešitev in način reševanja niso znani, je timski pristop nepogrešljiv. Tedaj so dobrodošla različna mnenja, ki po usklajevanju nudijo tudi najboljšo rešitev. V takšnih primerih se skuša sestaviti skupino ljudi s podobnim, vendar heterogenim znanjem in s takšnimi osebnimi lastnostmi, ki omogočajo hitro nastajanje tima (Pretnar, 2002, str. 7).

Veliko organizacij ima največje probleme, kako od posameznika do prvega člana tima. Treba se je zavedati, da ljudje sledijo idejam. Dobre ideje oz. deljene vizije ter enake vrednote so »lepilo«, ki tim drži skupaj (Kos, 2008).

Oblikovanje tima lahko poteka načrtno ali se zgodi spontano. Kadar se skozi delovni proces pokažejo potrebe po ustanovitvi oz. oblikovanju tima, se nemalokrat posamezniki spontano povežejo, sodelujejo, poiščejo skupne točke in prepoznajo potrebo za skupno delo. Načrtno oblikovani timi prestanejo proces, ki je potreben za oblikovanje tima.

Oblikovanje tima v neki organizaciji pa še ne zagotavlja zanesljivega uspeha in s tem uresničitev vnaprej zastavljenih ciljev. Za njihovo uresničitev morajo biti v prvi vrsti »zreli« medosebni in skupinski odnosi. Pri oblikovanju tima se je potrebno odločati razumsko, racionalno in nenazadnje tudi funkcionalno. Traven (2001, str. 180) navaja naslednje pomembne dejavnike oblikovanja tima:

- *Skupno strokovno znanje v timu.* Vsak problem in njegovo reševanje zahtevata različna strokovna znanja. Tim, ki sicer ima člane, ne pa tudi vsa potrebna znanja, je polovičen tim. V timu so potrebni ozko specializirani strokovnjaki, pa tudi posamezniki širših znanj, ki bodo delovali integrativno.
- *Avtoriteta v timu.* Razlike v avtoritetah v timu niso zaželene. Ker pa se jim pri sestavljanju tima ni moč izogniti, je treba predvideti načine nevtraliziranja njihovih negativnih povratnih posledic.
- *Osebnostne lastnosti članov tima.* Vsakega človeka se lahko opiše z množico različnih pridevnikov, ki predstavljajo lastnosti njegove osebnosti. Nekatere lastnosti so pri timskem načinu dela zaželene, druge ne. Ne glede na to mora biti tim skupina, v kateri se vedno prizadeva upoštevati celotno osebnost vsakega člana.





- *Zastopanost posameznih timskih vlog.* Med člane je treba razdeliti posebne timske vloge. V timu so potrebni kreativci, raziskovalci, usklajevalci, ocenjevalci, organizatorji, dovrševalci in graditelji tima, ki skrbijo za dobre odnose med člani tima. Vsak član prevzame eno, dve ali mogoče tri vloge, ki so v skladu z njegovimi osebnostnimi lastnostmi.
- *Ravnotežje vseh vlog članov tima.* Pri timskem načinu dela so različnosti ugodno sprejete. Razlikujejo se na primer ljudje, področja znanja, posebne timske vloge, izkušnje, mišljenja in stališča v času sestanka. Čim več je različnosti v timu, tem več je potenciala, ki ga je mogoče izkoristiti.
- *Velikost tima.* Psihološka raziskovanja kažejo, da je po kriteriju komunikacije najustreznejši pet-članski tim, po kriteriju različnosti znanja pa sedem-članski. Končno število članov v timu je vedno optimum različnih pristopov, ki se prilagaja situaciji. Najboljši timi v praksi so sestavljeni iz petih ali sedmih članov.
- *Struktura strokovnih timskih vlog.* Ljudem je mogoče uspešno dodeliti opravila šele takrat, ko so ta določena. Celotno timsko nalogo je treba razdeliti na vrsto strokovnih vlog (delovnih mest). Razčlemba in strukturiranje delovnih vlog je odgovorno delo, ki ga je treba opraviti pred pridobivanjem in razporejanjem članov tima. To delo se ocenjuje tudi pozneje, ko se izvaja skupinsko delo.
- *Razporejanje timskih nalog med člani tima.* Dobro zamišljen tim je treba sestaviti iz pravih ljudi. Posamezniki, člani tima, prevzamejo določene strokovne in timske vloge, skladno s svojimi lastnostmi, nagnjenji in ambicijami, pa tudi s potrebami posla. Za ljudi je treba vedno skrbeti in jim dodeljevati naloge, za katere so ustrezno usposobljeni.
- *Skupni cilji.* Tim se oblikuje z določenim namenom, ki mora biti njegovim članom povsem jasen, dosegljiv in privlačen. V nasprotju s skupino začne tim živeti šele tedaj, ko vsi njegovi člani sprejmejo skupni cilj. Brez cilja tim ne more obstajati.
- *Primeren vodja.* Vodja mora biti sprejet med člane tima brez zadržkov. Najpogosteje ga izbere snovalec tima. Vsak vodja se mora odlikovati s svojimi lastnostmi, spretnostmi in stilom vodenja. Zadolžen je za organiziranje tima in za njegovo usmerjenost k cilju. Vodja vodi posel, predvsem pa vodi ljudi.

Vsak član v timu ima dvojno vlogo: *izvajalno* in *timsko*. Izvajalna vloga se nanaša na strokovno znanje in izkušnje posameznika in je povezana z delom, ki ga opravlja. Timsko vlogo pa je Belbin opredelil kot vedenjske vzorce, ki jih posameznik razvije v skupini in načine, s katerimi vstopa v interakcijo z ostalimi člani tima. Timska vloga opisuje, kako se posameznik «zlije» s timom, ne pa kakšno funkcijo ima v timu (Zakrajšek, 2015).

Belbin je opredelil devet timskih vlog, ki so predstavljene v tabeli 2. Poleg značilnosti posameznih timskih vlog so prikazane tudi teoretične podobnosti med vlogami (na primer kognitivni stil, način reševanja konfliktov...). Te značilnosti so pomembne za razumevanje dinamike tima in načrtovanje aktivnosti »teambuildinga«.

Tabela 2: Timske vloge po Belbinu

Timska vloga	Tipične značilnosti	Pozitivne lastnosti	Možne slabosti	Kdaj se jih potrebuje?
IZVAJALEC 	Konzervativen, predvidljiv, vesten.	Dobre organizacijske sposobnosti, praktičen, trdo dela, samodiscipliniran, vesten, opravi tudi rutinska dela, sistematičen.	Nefleksibilen, se ne odziva na nepreverjene ideje, lahko tog, vztraja pri načelih, ne vidi novih priložnosti.	Kadar je potreben delaven in sistematičen način reševanja problemov.
KOORDINATOR 	Miren, samozavesten, obvladan.	Sposoben sprejeti ostale člane tima glede na njihove prednosti in brez predsodkov, močan čut za objektivnost, optimalno izkorišča vire, pozna prednosti in pomanjkljivosti članov ter skupine, je miren in stanoviten.	Povprečno inteligenten in povprečno ustvarjalen, ni izrazito kreativen.	Kadar se je s problemom potrebno soočiti mirno.
SPODBUJEVALEC 	Napet, dinamičen, družaben.	Sposoben delovanja pod pritiskom, visoko motiviran in vztrajen, spodbuja ostale člane, jim postavlja izzive.	Nagnjen k provokaciji, razdražljivosti in nepotrpežljivosti, lahko nestrpen in napet, nepotrpežljiv, trmast in moteč za ostale člane.	Kadar so potrebne spremembe.
INOVATOR 	Individualističen, resen, neortodoksen.	Genialen, bujna domišljija, inteligentnost in znanje, kreativen, domiseln, rad se loteva zapletenih in težavnih problemov, lahko spregleda protokole in predpisane postopke.	Ne zanimajo ga sposobnosti realizacije, sanjaški.	Kadar je potrebno ustvariti predloge ter rešiti kompleksen problem.
RAZISKOVALEC VIROV 	Ekstravertiran, entuziastičen, radoveden, komunikativen.	Sposobnost vzpostavljanja kontakta z ljudmi in raziskovanja novosti, sposobnost za soočanje z izzivi, odlično prepoznava priložnosti, raziskuje ideje, ima dobre komunikacijske sposobnosti, predstavlja vez.	Nagnjen k izgubi interesa po tem, ko prvotna navdušenost mine, nima pravih idej.	Kadar je potrebno vzpostaviti zunanji kontakt ter kasnejša pogajanja.

Timska vloga	Tipične značilnosti	Pozitivne lastnosti	Možne slabosti	Kdaj se jih potrebuje?
KRITIK 	Trezno razmišljanje, nečustven, preudaren.	Realen, analitičen, odloča se racionalno, s premislekom, razmišlja strateško in dolgoročno.	Primanjkuje mu inspiracije ali sposobnosti za motiviranje drugih, pretirano kritičen, brez občutka za okolico, dlakocepski.	Kadar je uspeh ali neuspeh odvisen od relativno majhnega števila kriznih odločitev.
TIMSKI DELAVEC 	Socialno usmerjen, blag in občutljiv.	Ima sposobnost odzivanja na ljudi in situacijo, dviguje timski duh, pomembno mu je vzdušje v skupini, motijo ga nesporazumi, bori se za pravice drugih, je razumevajoč in zna prisluhniti.	V kritičnih situacijah neodločen, hitro zapade pod vpliv močnejšega.	Pod vodilnim režimom, kjer so konflikti pogosti ali navidezno zatrti.
DOVRŠEVALEC 	Natančen, metodičen, vesten, prizadeven.	Sposobnost izpeljati stvari do konca, perfekcionista, pazi, da se ne dogajajo napake, da se skupina drži rokov, ne mara površnosti, netočnosti.	Nagnjenost k zaskrbljenosti zaradi majhnih stvari, lahko nestrpen in perfekcionista.	Kadar delovne naloge zahtevajo natančnost in visoko koncentracijo.
STROKOVNJAK 	Strokoven, nezainteresiran za druge, resen, samodiscipliniran, učinkovit.	Umirjen, notranje motiviran, ima poglobljena, specialistična znanja, pogloblja znanje.	Njegov prispevek je ozek, lahko se preveč zadržuje pri tehničnih podrobnostih in tehnologijah, praviloma ga ne zanima delo z drugimi.	Kjer je produkt ali storitev organizacije osnovana na določenih redkih veščinah ali znanju.

Vir: T. Zakrajšek (2015)

Belbin (Fisher, Hunter in Macrosson v: Zakrajšek, 2015) trdi, da posameznik lahko učinkovito deluje v različnih timskih vlogah. V timih torej obstaja devet timskih vlog. Njegova osnovna ideja je bila, da mora biti tim za optimalno delovanje sestavljen iz posameznikov, ki delujejo v vsaki izmed opredeljenih vlog. Kadar organizacija sestavlja tim in izbira kandidate, naj bi si prizadevala zagotoviti prisotnost vseh timskih vlog znotraj tima. Najprej identificira osebnostne značilnosti posameznika in na podlagi tega opredeli specializirane vloge znotraj tima. Potrebno je poudariti, da ni nujno, da ima tim devet ljudi. Pomembno je le, da je v timu zastopana vsaka od vlog, kajti en posameznik lahko pokriva več vlog hkrati.

Belbinove timske vloge Zakrajšek (2015) razdeli v tri skupine:

- usmerjenost v akcijo (dovrševalec, spodbujevalec, izvajalec),
- usmerjenost v ljudi (koordinator, timski delavec, raziskovalec virov) ter
- usmerjenost v ideje (inovator, kritik, strokovnjak).

Za uspešno delovanje tima je pomembno ravnovesje med vlogami. Vodenje tima se razlikuje od drugih vrst vodenja skupin in posameznikov. Vodja tima ima drugačen stil vodenja kot menedžer, ki se zadovolji z delom skupine (Maddux, 1992).

Zavedanje vodje sloni predvsem na tem, da se vodja zanaša na sodelavce oz. člane tima. Pri tem je v ospredju skrb, ki jo izkazuje sodelavcem in timu kot neki homogeni skupnosti, v kateri skrbi za harmonijo in sinergijo. Vodja naj bi imel izrazit čut za odgovornost, sposobnost ustvarjanja pozitivne energije, močno željo po širjenju znanja, sposobnost vplivanja na druge ter spodbujanje primerne in želenega vedenja posameznikov v organizaciji. Pri svojih članih tima spodbuja pripadnost, lojalnost in ustvarjalnost ter zna izluščiti prednosti posameznika v timu. Povezovanje znanja in talentov posameznikov tima je umetnost, ki jo uspešno ustvarjajo vodje, in tako dosežejo rezultate, ki presegajo delo, znanje in sposobnosti posameznikov in skupin, ki niso kompetentne (Marc, 2015). Vodja torej sodeluje s člani tima in tako s skupnimi močmi pridejo do rešitev.

»Vodja tima ni le vrhovni razsodnik glede obravnavanih vsebin in predlaganih odločitev, temveč je predvsem organizator in usklajevalec. Mora manj govoriti in odločati, več pa poslušati in spodbujati. Nima nedotakljive pravice, da presoja o bistvenem in pomembnem, temveč mora pomagati članom tima, da ločijo pomembno od nepomembnega. Biti mora večji strokovnjak za razmerja kot za vsebine. Ustvarjati mora možnosti za skupno delo tima. Odgovoren je za timsko komunikacijo in za medsebojno prilagajanje članov tima in njihovih različnih disciplin« (Brajša, 1996, str. 125).

Osebnostne lastnosti so še kako pomembne, kadar ima posameznik vlogo vodilnega človeka na delovnem mestu, kjer je pod njegovim okriljem mnogo ljudi. Temeljne lastnosti vodje tima so (Treven, 2001, str. 156):

- *Inteligenca*. Vizionarstvo in sposobnost predvidevanja dogodkov, ustvarjalnost, iznajdljivost v novih okoliščinah, osredotočenost na cilj in široko splošno znanje v sodobnem okolju.
- *Dominantnost*. Težnja po prestižu, moči in doseganju vodilnega mesta v skupini. Dominantno vedenje se dojema kot samozavestno, izžareva moč, včasih pa tudi krutost in ukazovalnost.
- *Samozavest in zanesljivost*. Sposobnost za sprejemanje odločitev, trdnost, zaupanje v lastne postopke. Ne zadošča, da je vodja sam po sebi takšen, temveč mora tudi skupina imeti o njem takšen vtis.
- *Odprtost*. Interes za iskanje in vzdrževanje različnih povezav z okoljem. Ekstrovertirani ljudje se dobro počutijo, če so obkroženi s skupino. Prevelika odprtost ima tudi nekaj slabih strani. Med temi je najpogostejša vsiljivost, podcenjevanje in oviranje drugih.
- *Fleksibilnost*. Sposobnost in pripravljenost, da se v spremenjenih okoliščinah prilagodijo cilji, sredstva, stališča in metode.

- *Iniciativnost.* Sposobnost za začetek in spreminjanje dogodkov ter akcij, odločnost v ključnih trenutkih, pripravljenost za sprejemanje posledic lastnih odločitev.

Ena pomembnih sposobnosti vodje je prav gotovo tudi znati priznati svojo napako ali napačno odločitev. Ljudje so do vodij in vodilnih še nekoliko bolj kritični kot do drugih sodelavcev, ki so na isti organizacijski ravni. Odpuščajo marsikaj, vendar so takrat, ko se jim godi krivica ali je kdo nepošten do njih, zelo prizadeti in težko oproščajo. Dvojnih meril si vodja na delovnem mestu ne more privoščiti. Podrejeni v takem primeru spremenijo dobro mnenje o njem, pripadnost počasi izginja, homogenost skupine se začne krhati, spoštovanje pa si vodja z neprimernim vedenjem zelo težko povrne nazaj. Čeprav ima vodja formalno moč, mu je v takšnih situacijah zaposleni ne priznavajo (Marc, 2015).

4 KOMUNIKACIJA V TIMU

Dobro timsko delo pomeni odprto komunikacijo. Pomeni, da se lahko ljudje v timu pogovarjajo odprto in pošteno o stvareh, ki so v njihovih mislih, brez strahu pred kaznijo ali napadom. To ne pomeni, da dobro timsko delo ne vključuje konfliktov in nesoglasij - jih. Vendar se ti s pravilno komunikacijo lahko razrešijo prej, preden uspejo prerasti v resen zaplet.

Erskine (1991, str. 139) pojasnjuje, da komunikacija kot takšna, brez kontrole in vodenja oz. nadziranja ali bolje rečeno oblikovanega protokola v neki organizaciji, ne more biti uspešna. Temelj vsakega odnosa in aktivnosti v organizaciji je prav komunikacija.

Berlogar (1999, str. 61) poudarja, da je kompleksnost komuniciranja zaradi procesa, vrste in funkcije sporočil ali ravni sporočanja obsežna in večplastna. Komunikacija v delovnem okolju, organizaciji namreč poleg vsega poteka še na več različnih ravneh. Navadno delimo organizacijsko komuniciranje na štiri ravni, in sicer: *osebno, medosebno, komuniciranje v skupinah in komuniciranje med skupinami*.

Na organizacijskem področju se komunikacija deli na *formalno* in *neformalno*. Formalna komunikacija je skrbno načrtovana, natančnejša. Nanjo vplivajo prostor, čas, način medija, izmenjave komunikacije, vsebina sporočil je v poslovni obliki in podobno. Po drugi strani je neformalna komunikacija nenačrtovana, veliko bolj spontana, manj natančna, okolje, čas, prostor in osebe niso omejene z normativi, kulturo in hierarhijo (Marc, 2015, str. 21).

Motnje pri komuniciranju Tavčar (2000, str. 204) deli na več ravni:

- *Motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja* med pošiljateljem in prejemnikom, ki sta si tujca, njune misli in občutki niso usklajeni. Ker med njima ni empatije, nastajajo motnje zlasti zato, ker je sporočilo nejasno oblikovano in dvoumno ali pa je spremenjeno v obliko, ki slabo posreduje prenos (neurejena, dolgovezna, površna sporočila).
- *Motnje zaradi nesporazumov*. Prejemniku sporočilo, kakršnega prejme, ne pomeni isto kot pošiljatelju. Do teh motenj prihaja predvsem zato, ker prejemnik za sporočilo sploh nima interesa ali ga razume tako, kot ustreza njegovim interesom. Včasih je sporočil lahko preveč ali so vsebinsko preobsežna, dolgovezna. Prejemnik lahko zazna druga sporočila v okolju, ki so zanj v tistem trenutku pomembnejša ali pa so misli prejemnika, medtem ko sporočilo prihaja, drugje (posledica je delno dojetje sporočila ali sploh ne), lahko pa prejemnik sporočila ne razume enako kot pošiljatelj in mu zato pripisuje drugačen pomen.
- *Motnje, ki nastajajo na komunikacijski poti*. Informacije se kazijo, izgubljajo predvsem zaradi motenj pri telefonskih razgovorih, hrupa v prostoru, prekinitvev komunikacijskega kanala (izgubljeno pismo, povezava med računalniki) ali pa je število posrednikov v komunikacijskem kanalu veliko in je zaradi konfliktov med njimi ter selektivnega dojetja, sporočilo lahko daleč od resničnosti.

Konflikti z naravo znotraj skupine v glavnem nastajajo zaradi dveh razlogov: naloga konfliktov, ki je percepcija nesoglasij med člani skupine o vsebini izvajanja nalog, pa tudi razlike v stališčih in mnenjih ter konfliktni odnos, ki predstavlja medosebno nezdržljivost med člani skupine in običajno vključuje napetost, nadlogo in sovraštvo (Bang & Park, 2015).

Konflikt je neločljiv in pomemben del timskega dela. Velikokrat ima za posledico potencialno uničujoče učinke na člane tima. Da bi se preprečilo ali vsaj zmanjšalo njihovo škodo, se člani tima (lahko je član v sporu sam s sabo, vodjo, drugim članom tima ali tretjo osebo) lotijo reševanja na več načinov. Nekateri se odzovejo tako, da rešujejo konflikt sami, drugi se poslužujejo formalnega pristopa z mediacijo ali z vključevanjem vodij, nekateri pa neformalno z razpravo.

Pri delovanju v skupini ali timu posamezniki ponavadi vedo, kdo med njimi je kompatibilen in kdo v nasprotju. Če so ocene posameznikov pravilne in se ustrezno odzovejo, se tako lahko dejansko osredotočijo na naloge, se izognejo neprijetnim situacijam in s tem odpravijo nepotreben spor. V kolikor posameznik napačno preceni, da so člani v konfliktu, lahko zapravlja čas in trud, poskuša rešiti neobstoječ razdor in zamudi priložnosti za tesnejše sodelovanje. Poleg tega lahko posamezniku ni uspelo rešiti spora med člani, ki so dejansko v konfliktu. Skratka, prepričanje, da so posamezniki v nasprotju, vpliva na njihovo delovanje (Avgar, Neuman, 2015).

Možina (2002, str. 55) opredeli naslednje najpogostejše vzroke za nastanek konfliktov v organizaciji, in sicer:

- Položajni vzroki nasprotij pomenijo, da se ne da sporazumevati na vsebinski ravni, ker se pogaja z različnih pozicij, različnih stališč, zornih kotov, prepričanij in vrednot ter različnih položajev in vlog. Različno razumevanje in stališče do vsebine onemogoča rešitev same konfliktne vsebine.
- Pogosti so konflikti na področju komunikacije. Član tima sogovornika ne razume, ker govori nerazumljivo in nejasno. Zraven sodi tudi zaupanje. Sodelavec ne verjame iskrenosti. Ne verjame tistemu, kar se govori. Prepričan je, da sogovornik govori eno, misli drugo, dela pa tretje. Tudi pogovarjanje o vsebini na neoseben način vodi do konflikta, ker se sogovornik na ta način ne želi pogovarjati.
- Različne osebnosti. Vsi člani si niso enaki, imajo različne želje in cilje, zaradi katerih lahko pride do nesoglasij in do konflikta. Korenine konfliktnosti so tudi v osebnih lastnostih posameznika s poudarkom na poreklu, etični pripadnosti, verski in politični opredeljenosti, statusu, itd. Njihovo sodelovanje pri reševanju konfliktov je pod močnim vplivom vsega, kar se v njih dogaja. Lahko so napeti, napadalni in neposredno »iščejo in ustvarjajo« konfliktne vsebine.

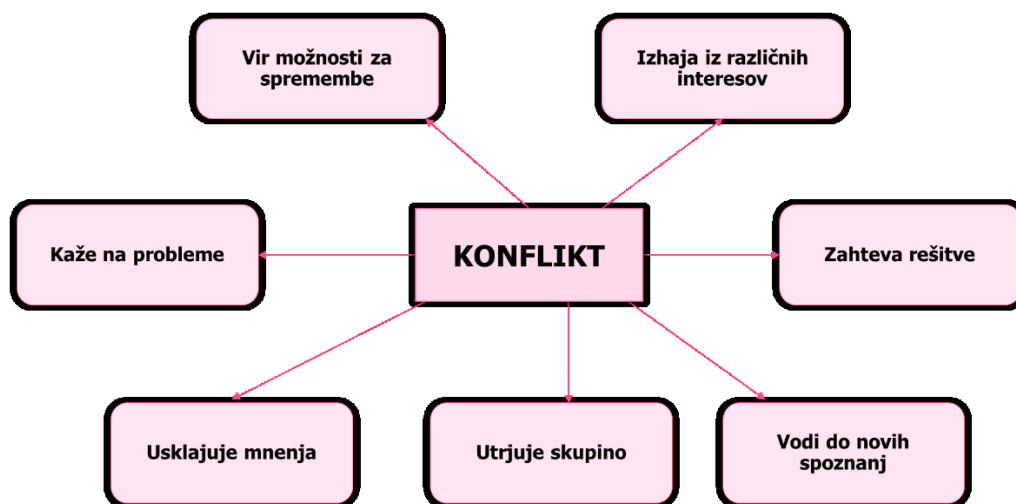
Na delovnem mestu navadno konflikte rešuje vodja, v kolikor se zaposlenim ne uspe dogovoriti oz. sami ne razrešijo konflikta. Osnovno načelo za uspešno vedenje vodij v primerih reševanja konfliktov je prav gotovo pozitiven pristop in odnos do konflikta.

Vodja tima je navadno tista oseba, ki naj bi prepoznal, ovrednotil in poiskal načine za konstruktivne rešitve problemov. Vodja, ki se izogiba reševanju konfliktov, pokaže nezainteresiranost zadovoljevanja potreb, tako lastnih kot nasprotnikovih. To privede do

napetosti v timu, razkola ali nezmožnosti doseganja zastavljenih ciljev. Ker vodja dobro pozna člane tima, njihove osebnostne značilnosti, pričakovanja in potrebe, lahko kot tak odloča o najprimernejšem in najoptimalnejšem načinu za reševanje konfliktov. Pri tem imata veliko vlogo tudi čas in okolje. Najverjetneje pa je edini pravi ali resnično uspešen način reševanja konfliktov sodelovanje vseh vpletenih (kljub temu, da ima vodja formalno moč). Resnično sodelovanje se kaže v iskrenosti, zaupanju in pripravljenosti na rešitev nastalega problema (Brajša, 1994).

Možina (2002, str. 582) meni, da konflikt nima le negativnih lastnosti, temveč tudi pozitivne in zavedati se je treba predvsem teh. Konflikti prinašajo kar nekaj pozitivnih posledic, ki bi jih bilo treba izrabiti kot priložnost pri ustvarjanju prihodnosti. Zaradi njih bi si konfliktov lahko v določeni meri celo želeli.

Slika 2: Pozitivne posledice konfliktov



Vir: Lipičnik (1998)

Slika 2 prikazuje *pozitivne strani nasprotij*. Te kažejo na probleme, na navzočnost človekovih hotenj, ki želijo spremeniti obstoječe stanje. Ta hotenja so vir energije, zato ji je treba omogočiti sprostitvev in tako spodbuditi spremembo (Jurica, 2007).

Dobra stran konfliktov je tudi ta, da zahtevajo rešitev. Nasprotja se sicer lahko potlači, se odreče uresničitvi ciljev, ne more pa se jim ogniti, ker zmeraj prihajajo na dan v takšni in drugačni obliki. Kadar se pojavijo konflikti, bi zato morali ljudje najprej pomisliti, kako se jih bo reševalo, ne pa, kako se jih ognilo. Konflikt navadno nastane zaradi različnih interesov. To daje priložnost, da se izbere za cilj najboljši interes in se ga poskuša doseči. Ker konflikti odpravljajo monotonost, varujejo pred prepričanjem, da so vsi problemi že rešeni (Jurica, 2007).

Konflikt omogoča možnosti za spremembe. Ohranitev nespremenjenega stanja človeka lahko uspava. Pridobiti je treba nova spoznanja, to pa omogoča prav ponavljanje konfliktov.

Kadar se pojavijo konflikti med več osebami ali med skupinami, morajo ti poiskati skupne cilje na podlagi novih spoznanj, to pa skupine utrjuje. Zdi se, da je iskanje skupnih hotenj močnejše orodje za reševanje konfliktov, kot ugotavljanje in razgaljanje razlik (Možina, 2004, str. 583).

Do utrjevanja skupine lahko pripelje način reševanja problemov, ki mora upoštevati mnenja vseh, ki so v konflikt udeleženi. Zmotno je mnenje, da je konflikt mogoče rešiti tako, da od dveh hotenj prevlada eno, ki ga mora spoštovati nasprotna stran. V tem primeru se lahko govori o vsiljevanju, ne pa o usklajevanju mnenj. O usklajevanju mnenj se lažje govori, če se iz dveh različnih mnenj oblikuje novo, tretje, ki upošteva osnovne poteze prejšnjih dveh (Možina, 2004, str. 583)

Med *negativne posledice konfliktov* se uvrščajo predvsem neprijetnost, nevarnost, prepir, težave, razdiralnost in stisko (Jurica, 2007). Negativne razsežnosti konfliktov v organizaciji se odražajo v (Kovač, 2005, str. 23): nestabilnosti in nižji učinkovitosti pri doseganju postavljenih ciljev, stresu in nezadovoljstvu na ravni posameznika, motnjah v komunikacijskih tokovih, koordinacijskih naporih ter nižji stopnji izkoriščenosti obstoječih resursov, oblikovanju stereotipov in stopnje zaznav ter povečanju stopnje emocionalne razsežnosti v organizaciji.

5 RAZISKAVA O TIMSKEM DELU V IZBRANIH ORGANIZACIJAH

Raziskava o timskem delu je potekala v dveh izbranih organizacijah javnega ter zasebnega sektorja, in sicer v organizaciji Bossplast, d. o. o. ter na Občini Grosuplje.

Občina Grosuplje je srednje velika slovenska občina, ki leži na jugovzhodnem robu slovenskega glavnega mesta in ima okrog 19.600 prebivalcev. Občina Grosuplje v okviru ustave in zakona samostojno ureja in opravlja javne zadeve lokalnega pomena, ki zadevajo prebivalce občine in naloge iz državne pristojnosti, ki so po njenem predhodnem soglasju nanjo prenesene z zakonom. Občani odločajo o lokalnih javnih zadevah z organi občine tako, da volijo na podlagi splošne in enake volilne pravice na svobodnih volitvah s tajnim glasovanjem, sodelujejo pa tudi pri upravljanju lokalnih javnih zadev na zborih občanov, z referendumom in ljudsko iniciativo. Občina ima svoj grb, zastavo in praznik, katerih oblika, vsebina in uporaba je določena z odlokom. Pri uresničevanju skupnih nalog občina Grosuplje sodeluje s sosednjimi in drugimi občinami, širšimi lokalnimi skupnostmi in državo. Samoupravne lokalne skupnosti med seboj prostovoljno sodelujejo zaradi skupnega urejanja in opravljanja lokalnih zadev javnega pomena. V ta namen lahko združujejo sredstva in v skladu z zakonom ustanavljajo skupne organe ter organe skupne občinske uprave, ustanavljajo in upravljajo sklade, javne zavode, javna podjetja in ustanove ter se povezujejo v skupnosti, zveze in združenja (Občina Grosuplje, 2017).

Občina je razdeljena na štiri različne urade, ki samostojno opravljajo naloge v interesu občine. Uradi se delijo na Urad za splošne zadeve, Urad za komunalno infrastrukturo, Urad za finance, gospodarstvo in družbene dejavnosti ter Urad za prostor. Vsak urad ima svojega vodjo, ki je odgovoren za določene pristojnosti. Med pristojnosti občine spadajo lokalne zadeve, ki jih občina ureja samostojno in ki se nanašajo samo na prebivalce občine, ter posamezne naloge iz državne pristojnosti, ki jih nanje prenese država z zakonom in ob zagotovitvi sredstev, pri čemer opravljajo nadzor nad zakonitostjo, primernostjo in strokovnostjo dela njihovih organov. Organi občine so občinski svet, župan in nadzorni odbor.

Zaposlenih je 40, od tega je zaposlenih na uradih Občine Grosuplje (kjer je bila izvedena raziskava) 30.

Organizacija BOSSPLAST, d. o. o. je družinska organizacija, ki je nastala leta 1990 z idejo, da trgu na enem mestu ponudijo vse materiale za izvedbo kakovostnih izolacij za strojne inštalacije. Distributivni elementi, klimatske naprave, montažni material, ventilatorji, hladilno-ogrevalna tehnika, izolacija in elementi avtomatike so ključni produkti njihovega prodajnega programa. Visoko-kakovostni izdelki so namenjeni ozaveščenim kupcem, ki jim je mar za okolje, saj tudi sami skrbijo za to in z mislijo na zanamce delujejo v prid dolgoročni rasti. Vsak izdelek ter vsi zaposleni predstavljajo organizacijo in njihovo temeljno filozofijo. Skrbijo za negovanje dolgoročnih partnerskih odnosov s kupci in dobavitelji širom Evrope ter si prizadevajo dosegati odličnost pri izvajanju poslovnih procesov in razvijanja

potencialov zaposlenih. Strateški cilji organizacije so, da bi presegli pričakovanja svojih kupcev, razpršili riziko na prodajnem in nabavnem področju, sodelovali z univerzo ter aplicirali aktualna znanja na področju inštalacij in pripadali družini najboljših organizacij v svoji dejavnosti. Njihovi zaposleni pa bodo s stalnim nadgrajevanjem znanj lahko postali vodilni strokovnjaki na svojem področju (Bossplast, 2017).

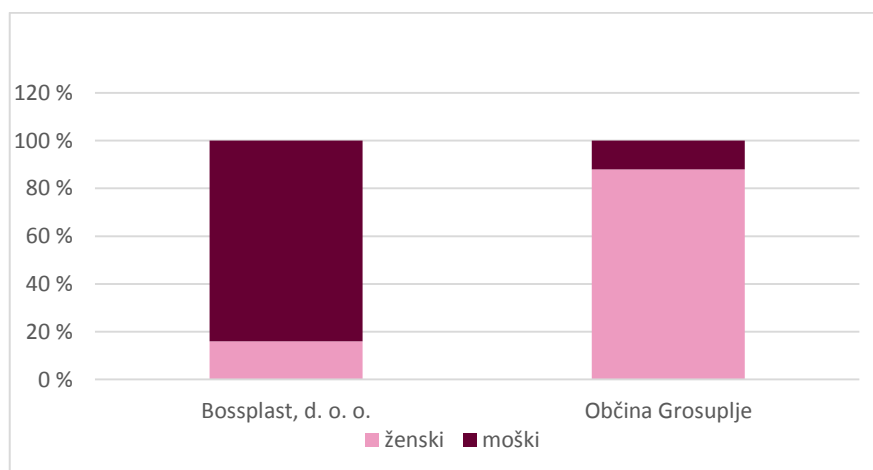
Zaposlenih v organizacije je 27, ki opravljajo delo v administraciji, skladišču in proizvodnji ter na terenu.

5.1 POTEK RAZISKAVE IN VZOREC SODELUJOČIH V RAZISKAVI

Namen raziskave je bil proučiti področje timskega dela med zaposlenimi v organizaciji Bossplast, d. o. o. in na Občini Grosuplje ter ugotoviti, v kolikšni meri si sodelujoči želijo delati v timu, kakšne izkušnje imajo z delom v timih in kakšen je odnos njihovih vodij. Prav tako je bil namen ugotoviti, kakšni so odnosi med sodelujočimi, zakaj prihaja do konfliktov in kako se lotijo njihovega razreševanja. Za izvedbo raziskave je bila uporabljena metoda anketiranja. Anketiranje je potekalo od 13. 12. 2016 do 30. 12. 2016. Natisnjeni vprašalniki so bili oddani vodjem kadrovske službe v izbranih organizacijah, ti pa so jih razdelili med zaposlene.

Anketni vprašalnik je vseboval 10 vprašanj odprtega in zaprtega tipa, v raziskavi pa je sodelovalo 50 zaposlenih – 25 zaposlenih iz Občine Grosuplje in 25 zaposlenih iz organizacije Bossplast, d. o. o.

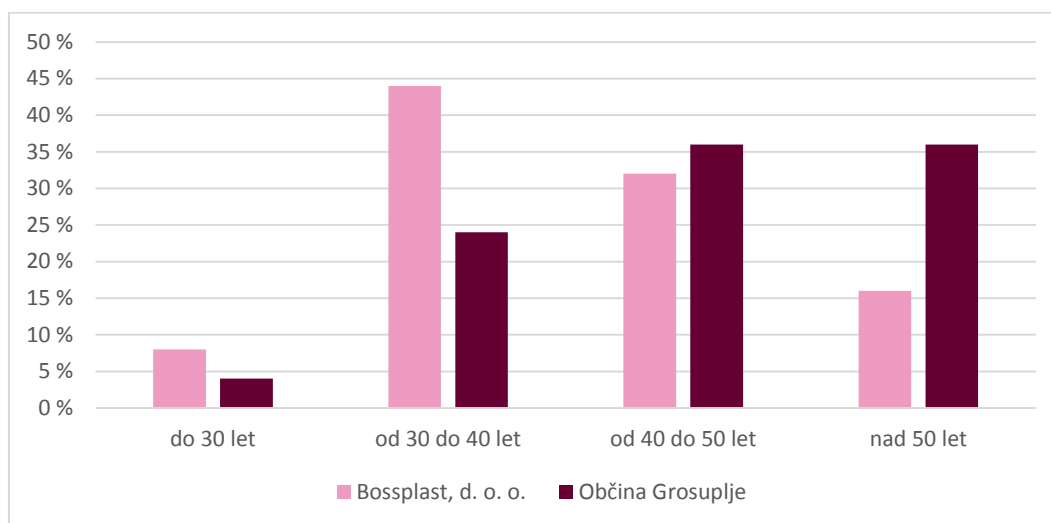
Grafikon 1: Struktura sodelujočih v raziskavi po spolu



Vir: lastni (2017)

Grafikon št. 1 kaže, da je v raziskavi sodelovalo 50 zaposlenih na Občini Grosuplje in v organizaciji Bossplast, d. o. o. Od tega je bilo 16 % žensk v organizaciji Bossplast, d. o. o. in 88 % na Občini Grosuplje ter 84 % moških v organizaciji Bossplast, d. o. o. in 12 % na Občini Grosuplje.

Grafikon 2: Starostna struktura sodelujočih v raziskavi



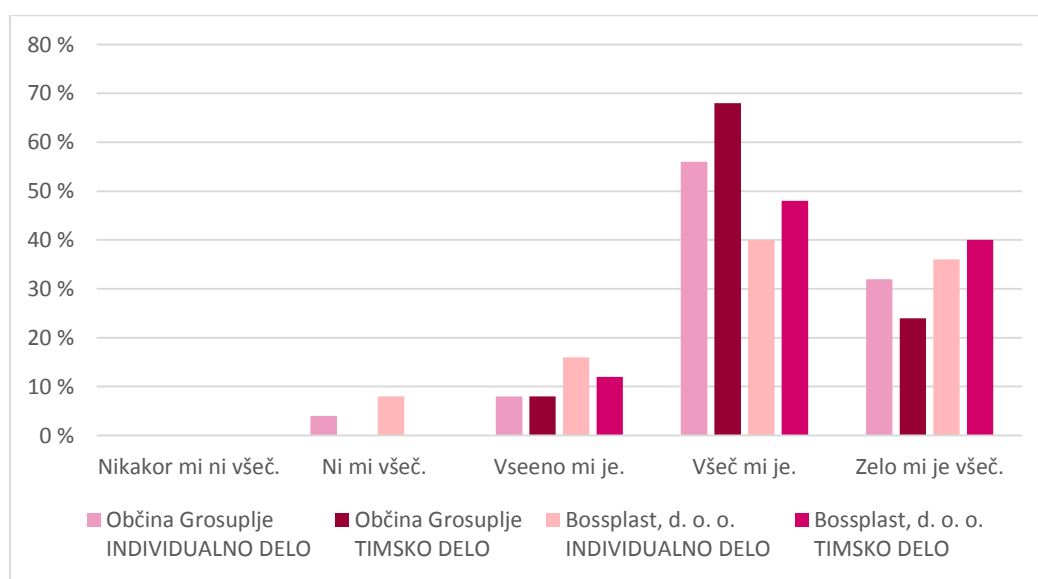
Vir: lastni (2017)

Grafikon št. 2 prikazuje, da je največ, kar 44 % sodelujočih v organizaciji Bossplast, d. o. o. starih od 30 do 40 let, največ sodelujočih na Občini Grosuplje pa je starih od 40 do 50 let, natančneje 36 %. Najmanj sodelujočih v obeh organizacijah se nahaja v starostni skupini do 30 let. 36 % sodelujočih na Občini Grosuplje je starih nad 50 let. V povprečju je največ sodelujočih v obeh organizacijah starih med 40 in 50 let.

5.2 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE

V tem poglavju sledi grafični prikaz ter analiza in interpretacija rezultatov raziskave.

Grafikon 3: Timsko in individualno delo v izbranih organizacijah



Vir: lastni (2017)

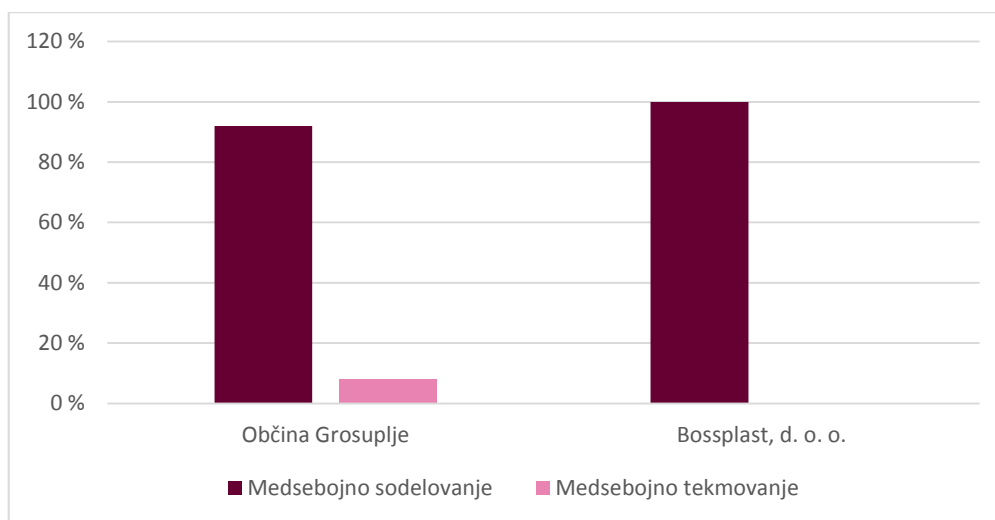
Tabela 3: Povprečne ocene zaželenosti timskega in individualnega dela

povprečna ocena			
Občina Grosuplje		Bossplast, d. o. o.	
INDIVIDUALNO DELO	TIMSKO DELO	INDIVIDUALNO DELO	TIMSKO DELO
4,16	4,16	4,04	4,28

Vir: lastni (2017)

Grafikon št. 3 kaže, da sodelujoči v raziskavi tako na Občini Grosuplje kot v organizaciji Bossplast, d. o. o. radi delajo v timu. Prav tako v obeh organizacijah radi delajo tudi individualno, vendar je odstotek individualnega dela v organizaciji Bossplast, d. o. o. manjši (40 %) kot na Občini Grosuplje (56 %). Tak rezultat kaže na prilagodljivost sodelujočih. Ker se situacije spreminjajo na dnevni ravni, sodelujoči pa so pripravljeni delati na oba načina, je to velika prednost za organizaciji. Pri individualnem delu pridejo do izraza človekova kreativnost, miselnost, samostojnost in unikatnost. Skupinsko delo pa je zaradi različnih idej bolj pestro in obenem olajšano, saj so delovne naloge razdeljene med posamezne člane.

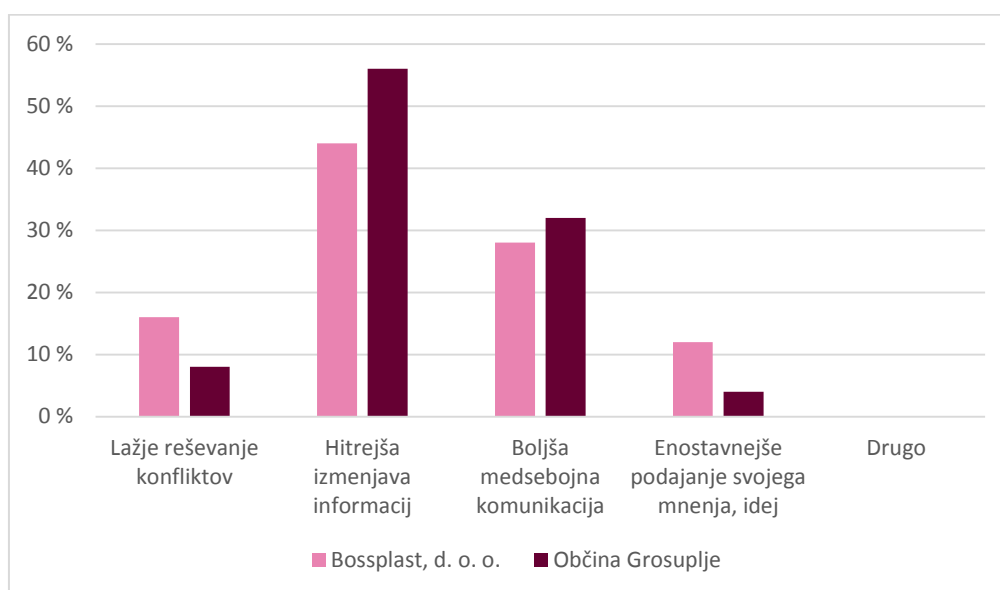
Grafikon 4: Medsebojno sodelovanje in tekmovanje v izbranih organizacijah



Vir: lastni (2017)

Grafikon št. 4 prikazuje, da je v obeh organizacijah več medsebojnega sodelovanja, kakor pa medsebojnega tekmovanja. Le 8 % sodelujočih na Občini Grosuplje meni, da je v njihovi organizaciji več medsebojnega tekmovanja. Uspeh dosežejo le tiste organizacije, kjer posamezniki med seboj sodelujejo in strmiijo k uresničevanju skupnih ciljev. Manjša prisotnost tekmovanja je lahko tudi vzpodbudna. Zaposleni lahko tekmujejo med seboj ali pa sami s sabo. S tekmovanjem se povečuje motiviranost zaposlenih in jih spodbuja k doseganju novih ter boljših dosežkov, hkrati pa se raven kakovosti dela dviguje.

Grafikon 5: Prednosti timskega dela

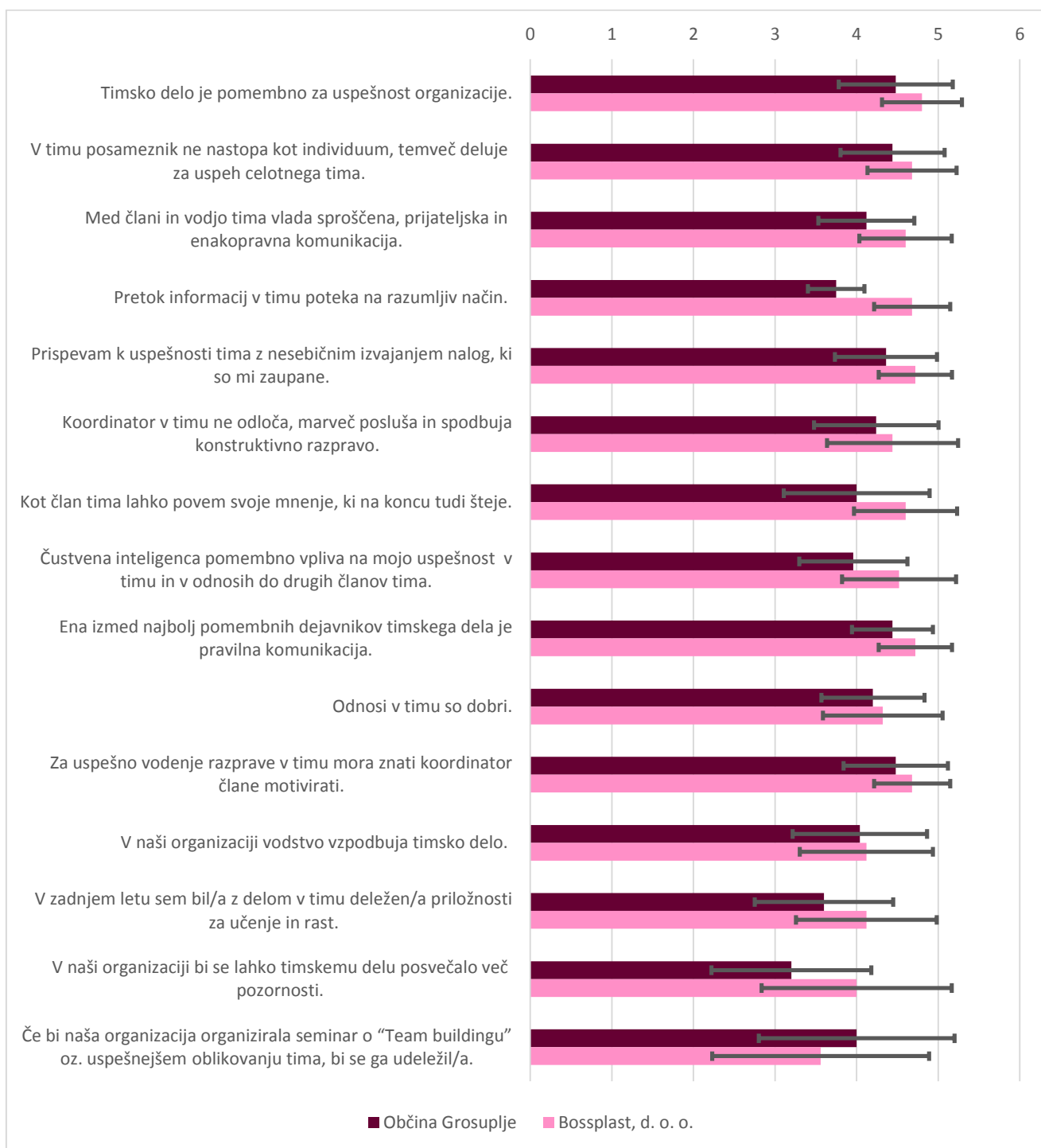


Vir: lastni (2017)

Sodelujoči so morali pri 5. vprašanju navesti, katera je po njihovem mnenju največja prednost timskega dela. 44 % sodelujočih v organizaciji Bossplast, d. o. o. in 56 % sodelujočih na Občini Grosuplje meni, da je glavna prednost timskega dela hitrejša izmenjava informacij. Na drugo mesto so uvrstili boljšo medsebojno komunikacijo. 16 % sodelujočih v organizaciji Bossplast, d. o. o. meni, da je lažje reševanje konfliktov glavna prednost timskega dela, prav tako to trditev zagovarja 8 % sodelujočih na Občini Grosuplje. Najmanj sodelujočih se strinja s četrto trditvijo, in sicer, da je glavna prednost timskega dela enostavnejše podajanje svojega mnenja, idej.

Kadar so timske vloge pravilno razdeljene in med člani tima vlada odprta ter iskrena komunikacija, prihaja do hitrejše in kvalitetnejše izmenjave informacij. Posledično se lahko tudi lažje reši konflikte, člani pa zaradi medsebojnega zaupanja in dobrih odnosov ter klime tudi enostavnejše podajo svoja mnenja in izrazijo stališča.

Grafikon 6: Strinjanje sodelujočih v raziskavi s trditvami glede timskega dela



Vir: lastni (2017)

Pri 6. vprašanju so sodelujoči ocenjevali svoje strinjanje z navedenimi trditvami. Lestvica ocen je bila naslednja: 1 – Nikakor se ne strinjam; 2 – Ne strinjam se; 3 – Niti se ne strinjam niti se strinjam; 4 – Strinjam se; 5 – Popolnoma se strinjam.

Tabela 4: Povprečne ocene strinjanja sodelujočih s trditvami glede timskega dela

trditev	povprečna ocena	
	Občina Grosuplje	Bossplast, d. o. o.
Timsko delo je pomembno za uspešnost organizacije.	4,48	4,80
V timu posameznik ne nastopa kot individuuum, temveč deluje za uspeh celotnega tima.	4,44	4,68
Med člani in vodjo tima vlada sproščena, prijateljska in enakopravna komunikacija.	4,12	4,60
Pretok informacij v timu poteka na razumljiv način.	3,75	4,68
Prispevam k uspešnosti tima z nesebičnim izvajanjem nalog, ki so mi zaupane.	4,36	4,72
Koordinator v timu ne odloča, marveč posluša in spodbuja konstruktivno razpravo	4,24	4,44
Kot član tima lahko povem svoje mnenje, ki na koncu tudi šteje.	4,00	4,60
Čustvena inteligenca pomembno vpliva na mojo uspešnost v timu in v odnosih do drugih članov tima.	3,96	4,52
Ena izmed najbolj pomembnih dejavnikov timskega dela je pravilna komunikacija.	4,44	4,72
Odnosi v timu so dobri.	4,20	4,32
Za uspešno vodenje razprave v timu mora znati koordinator člane motivirati.	4,48	4,68
V naši organizaciji vodstvo vzpodbuja timsko delo.	4,04	4,12
V zadnjem letu sem bil/a z delom v timu deležen/a priložnosti za učenje in rast.	3,60	4,12
V naši organizaciji bi se lahko timskega delu posvečalo več pozornosti.	3,20	4,00
Če bi naša organizacija organizirala seminar o "Team buildingu" oz. uspešnejšem oblikovanju tima, bi se ga udeležil/a.	4,00	3,56

Vir: lastni (2017)

Pri prvi trditvi, kako pomembno je timsko delo za uspešnost organizacije, se je povprečna ocena sodelujočih v obeh organizacijah nahajala med 4 in 5, kar pomeni, da je timsko delo pomemben dejavnik v organizacijah. Dandanes posameznik težko uspe sam. Zahtevana je čedalje višja raven popolnosti, kateri je ciljno usmerjen tim veliko bližje kot pa posameznik.

Seštevek učinkov članov tima je večji, kot je seštevek posameznih članov, ki delajo individualno.

Druga trditev, da posameznik ne nastopa kot individuum, temveč deluje za uspeh celotnega tima, je na Občini Grosuplje dosegla povprečno oceno 4,44 s standardnim odklonom 0,69, v organizaciji Bossplast, d. o. o. pa 4,68 s standardnim odklonom 0,49. Iz tega se lahko ugotovi, da je večini sodelujočih v obeh organizacijah pomemben uspeh celotnega tima in ne le posameznika. Kljub temu, da je vsak posamezen član tima zaradi svojih lastnosti unikatni, je pomembno, da sta organizacija in posameznik povezana organizma, ki skupaj raste in se s skupno vizijo razvijata.

Da med člani in vodjo tima vlada sproščena, prijateljska in enakopravna komunikacija, je potrdila povprečna ocena sodelujočih na Občini Grosuplje, ki je dosegla vrednost 4,12, v organizaciji Bossplast, d. o. o. pa je ta vrednost še večja in znaša 4,60. Komunikacija je sestavni del vsakodnevnega življenja. Ker je odvisnost drug od drugega v sodobnem svetu čedalje večja, je še toliko bolj pomembno, da se znajo člani kljub različni hierarhiji položajev med seboj pogovarjati in ustvarjati prijetno klimo.

Trditev, da pretok informacij v timu poteka na razumljiv način, je na Občini Grosuplje dosegla povprečno oceno 3,75, v organizaciji Bossplast, d. o. o. pa 4,68. V organizaciji mora biti dober dvosmeren pretok informacij. Neprestan komunikacijski tok pripomore k večjemu zanimanju za cilje, vzpostavljanju, vzdrževanju in krepitevi dobrih odnosov med člani ter zadovoljstvu. Sodelujoči se torej želijo počutiti vključeni v pogovor z vodstvom, ne pa da so le prejemniki informacij. Ta proces se lahko izboljša tudi z organizacijo družabnih in motivacijskih dogodkov.

Pri trditvi, da sodelujoči prispevajo k uspešnosti tima z nesebičnim izvajanjem nalog, ki so jim zaupane, je povprečna ocena na Občini Grosuplje dosegla 4,36, v organizaciji Bossplast, d. o. o. pa 4,72. Torej velika večina zaposlenih v timu obeh raziskovanih organizacij vestno opravlja naloge in s svojo nesebičnostjo prispeva k boljšemu delovanju celotnega tima. Pomembno pa je, da se nenehno spremlja delo članov tima, saj to omogoča, da se morebitne nastale napake popravijo oz. še pravočasno preprečijo.

Da koordinator v timu ne odloča, marveč poslušja in spodbuja konstruktivno razpravo, je potrdila velika večina zaposlenih v obeh organizacijah. Standardni odklon zgornje izjave je bil na Občini Grosuplje 0,76, v organizaciji Bossplast, d. o. o. pa 0,80. Iz tega se lahko vidi, da je večina sodelujočih znotraj aritmetične sredine, ki je na Občini Grosuplje pri oceni 4,24, v organizaciji Bossplast, d. o. o. pa pri oceni 4,44. Koordinator je oseba, ki je samozavestna, mirna in obvladana, zato je največkrat primerna v situacijah, ko se je s problemom potrebno soočiti na miren način. Zaradi svoje močne sposobnosti po objektivnosti koordinator dobro prepozna prednosti in slabosti članov tima.

Sodelujoči v obeh organizacijah so se strinjali, da kot člani tima lahko povedo svoje mnenje in da to na koncu tudi šteje. Povprečna ocena na Občini Grosuplje je dosegla vrednost 4, v

organizaciji Bossplast, d. o. o. pa vrednost 4,6. Iz teh rezultatov se lahko vidi, da so člani tima pomemben subjekt, njihovo mnenje šteje, zato ga vodja in ostali člani tima v večini upoštevajo. Vloga vodje tima sicer ni opredelitev problemov in iskanje rešitev, temveč usmerjanje tima v procesu iskanja najustreznejše rešitve, ki pa je lahko še bolj optimalna, v kolikor pri razreševanju sodelujejo tudi ostali člani.

Da čustvena inteligenca pomembno vpliva na uspešnost posameznikov v timu in v odnosih do drugih članov tima, je večina sodelujočih v obeh organizacijah odgovorila pritrdilno. Delež tistih, ki so se z izjavo popolnoma strinjali, je bil v organizaciji Bossplast, d. o. o. sicer nekoliko večji, povprečna ocena je tako dosegla vrednost 4,52, na Občini Grosuplje pa je ta vrednost 3,96. Posameznik v timu je lahko uspešen le, če se zaveda vseh svojih zmogljivosti – ne le fizičnih in umskih, temveč tudi psihičnih. Čustva so relativna, vendar pomemben dejavnik posameznika. Čustveno inteligentni ljudje se zavedajo samih sebe ter učinkov svojega delovanja na druge ljudi.

Sodelujoči v obeh organizacijah se zavedajo, kako pomembna je pravilna komunikacija za uspešno timsko delo. To potrjuje povprečna ocena 4,44 na Občini Grosuplje in 4,72 v organizaciji Bossplast, d. o. o. Nemogoče je ne komunicirati. In ravno komuniciranje je sredstvo za doseg nekega skupnega cilja. Za uspešno komunikacijo morajo člani tima izboljševati svoje znanje in veščine, saj je proces komuniciranja vseživljenjski.

Odnosi v timu obeh raziskovanih organizacij so v veliki večini dobri. To je potrdil rezultat standardnega odklona zgornje izjave, ki je na Občini Grosuplje dosegel vrednost 0,63, v organizaciji Bossplast, d. o. o. pa 0,73, torej je večina sodelujočih znotraj aritmetične sredine. Ta se na Občini Grosuplje nahaja pri vrednosti 4,20, v organizaciji Bossplast, d. o. o. pa pri 4,32. Dobri odnosi med člani sicer še ne zagotavljajo uspeha, vsekakor pa slabi odnosi zagotavljajo neuspeh.

Da mora koordinator za uspešno vodenje razprave člane v timu znati motivirati, se je popolnoma strinjala večina sodelujočih. Povprečna ocena je na Občini Grosuplje dosegla 4,48, v organizaciji Bossplast, d. o. o. pa 4,68. Lahko se predvidi, da sodelujoči od koordinatorja pričakujejo, da se jim zna približati in jih na najboljši možen način tudi spodbujati. Načeloma se koordinator bolje ujame z osebami na istem ali podobnem položaju, kot pri usmerjanju podrejenih, sposoben pa je sprejeti ostale člane tima brez predsodkov.

Trditev, da vodstvo v njihovi organizaciji vzpodbuja timsko delo, je na Občini Grosuplje dosegla povprečno oceno 4,04, v organizaciji Bossplast, d. o. o. pa 4,12. Vodstvo je pomemben dejavnik organizacije, ki z izpolnjevanjem nalog vpliva na celotno organizacijo. Če vodstvo verjame v člane, jih z dobro energijo in klimo vzpodbuja k pozitivnim spremembam, jim zaupa in jim daje možnosti, da v optimalno sestavljenem timu uporabljajo vsa svoja znanja in zmožnosti, organizacija lahko doseže učinkovite rezultate.

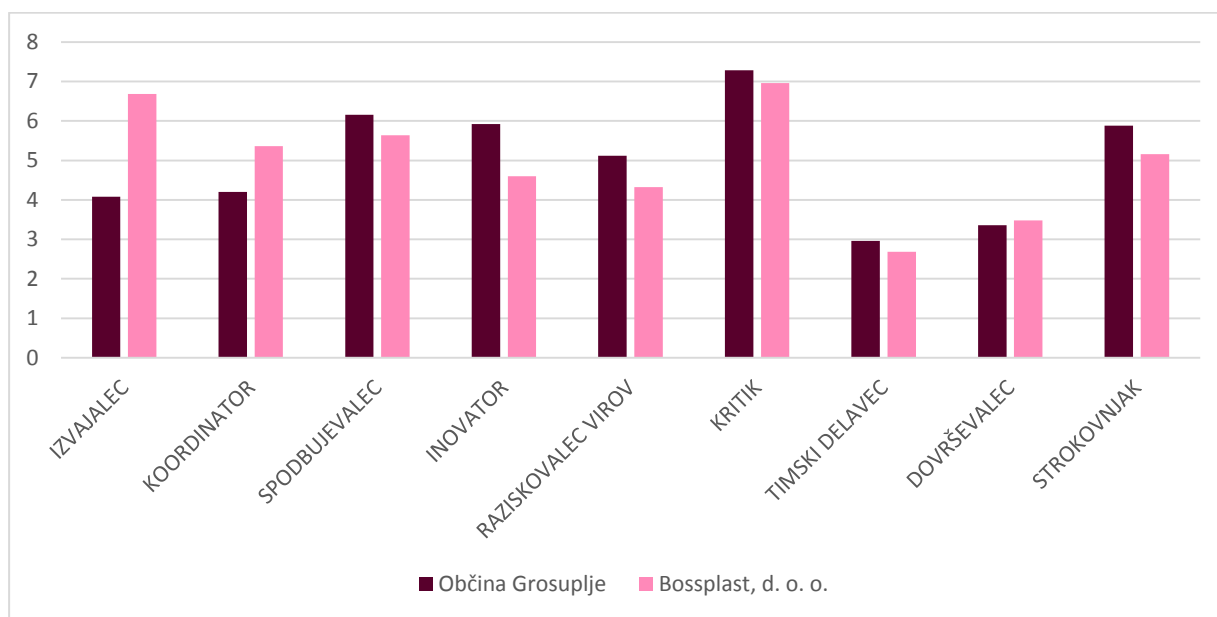
Trditev, da so bili sodelujoči v zadnjem letu z delom v timu deležni priložnosti za učenje in rast, je večjo podporo dobila v organizaciji Bossplast, d. o. o. Povprečna ocena je namreč

4,12, medtem ko je na Občini Grosuplje dosegla vrednost 3,6. Sklepa se lahko, da timsko delo v organizaciji Bossplast, d. o. o. zaposlenim nudi več novih možnosti učenja in s tem priložnosti za rast na poslovnem in nenazadnje tudi na osebnem področju. Člani tima si s timskim delom medsebojno izmenjujejo znanja in izkušnje, s čimer skupaj bogatijo in nadgrajujejo lastna spoznanja in kreativno razmišljanje. S prenosom znanj med različnimi profesionalnimi profili se lahko doseže visoke učinke organizacij.

Pri trditvi, da bi se v njihovi organizaciji lahko timskega delu posvečalo več pozornosti, je prišlo do večjega standardnega odklona v primerjavi s predhodnimi trditvami. Na Občini Grosuplje namreč znaša 0,98, v organizaciji Bossplast, d. o. o. pa 1,17. Iz tega se lahko vidi, da je manj sodelujočih odgovorilo znotraj aritmetične sredine, ki je na Občini Grosuplje dosegla vrednost 3,20, v organizaciji Bossplast, d. o. o. pa 4. Pri timski naravnosti ne gre le za preferenco delati v timu. Gre predvsem za večanje osebne uspešnosti skozi sodelovanje v timu. Timsko delo spodbuja posameznikov trud, uspešnost in zadovoljstvo ter posledično pozitivno vpliva na delovanje celotnega tima.

Zadnja trditev, ali bi se udeležili seminarja o "Team buildingu" oz. uspešnejšem oblikovanju tima, v kolikor bi ga organizacija organizirala, je dosegla najvišjo vrednost standardnega odklona. Ta je na Občini Grosuplje znašal 1,20, v organizaciji Bossplast, d. o. o. pa 1,33. To pomeni, da je manj sodelujočih odgovorilo v krogu aritmetične sredine, ki je na Občini Grosuplje dosegla vrednost 4 in v organizaciji Bossplast, d. o. o. 3,56. Zanimivo je dejstvo, da se sodelujoči zavedajo pomembnosti timskega dela, vendar se kljub temu ne bi udeležili seminarja. Tako vodstvo organizacije kot vodje tima morajo timskega delu posvečati še več pozornosti. Seminarji o »Team buildingu« pa bi lahko postali obvezen del delovnika sodelujočih, saj je eden izmed najbolj pomembnih elementov pri timskega delu oblikovanje tima iz ustreznih, med seboj sodelujočih in kompatibilnih posameznikov.

Grafikon 7: Timske vloge



Vir: lastni (2017)

Pri 7. vprašanju so imeli sodelujoči navedenih 9 različnih skupin človekovih lastnosti, tako dobrih kot slabih, ki so jih morali razvrstiti od 1 do 9, pri čemer so bile 1 lastnosti, ki so jih najbolj opisale, 9 pa najmanj. Te lastnosti so se nanašale na 9 timskih vlog po Belbinu.

Primarna vloga sodelujočih tako v organizaciji Bossplast, d. o. o. kot na Občini Grosuplje je timski delavec. Torej je večina sodelujočih socialno usmerjenih, občutljivih, razumevajočih in blagih, borijo se za pravice drugih in dvigujejo timski duh. Timski delavec ima sposobnost odzivanja na ljudi in situacijo, pomembno mu je vzdušje v skupini, motijo ga nesporazumi, v kritičnih situacijah pa je neodločen in hitro zapade pod vpliv močnejšega.

Sekundarna vloga sodelujočih v organizaciji Bossplast, d. o. o. in na Občini Grosuplje je dovrševalec. Veliko sodelujočih oseb je natančnih, vestnih in prizadevnih, sposobni so izpeljati stvari do konca, so perfekcionistični in ne marajo površnosti ter netočnosti. Nagnjeni so k zaskrbljenosti zaradi majhnih stvari in so včasih lahko nestrpnih. Dobro delujejo pri delovnih nalogah, ki zahtevajo visoko stopnjo koncentracije in natančnosti.

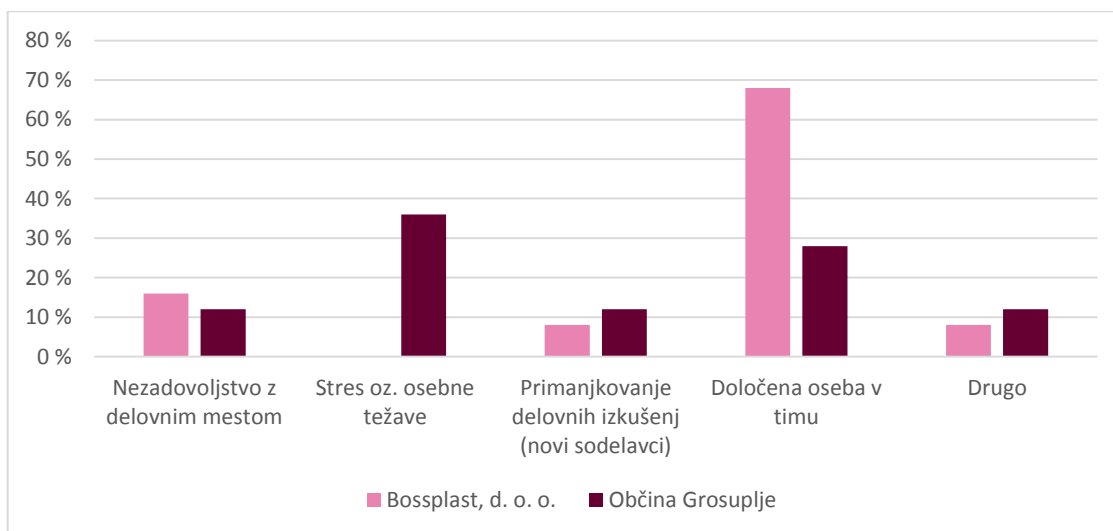
Nato pa si vloge sodelujočih na Občini Grosuplje sledijo v naslednjem vrstnem redu: koordinator, izvajalec, raziskovalec virov, strokovnjak, inovator in spodbujevalec.

Vloge sodelujočih v organizaciji Bossplast, d. o. o. pa si sledijo v naslednjem vrstnem redu: raziskovalec virov, inovator, strokovnjak, koordinator, spodbujevalec in izvajalec.

Na zadnjem mestu se je v obeh organizacijah znašel kritik. Najmanj sodelujočih oseb je torej nečustvenih, preudarnih in analitičnih, ki se odločajo racionalno, s premislekom, razmišljajo strateško in dolgoročno ter so pretirano kritični in brez občutka za okolico.

Takšen človek lahko zaradi pomanjkanja čustvenosti in občutka za okolico v tim prinese negativno energijo. Tim pa mora delovati v skupno dobro, deliti misli in ideje, motivirati drug drugega, se spodbujati in skupno odločati o rešitvi nalog ter cilju. Le tako bo dosežen pozitiven rezultat.

Grafikon 8: Razlogi za konflikt v timu



Vir: lastni (2017)

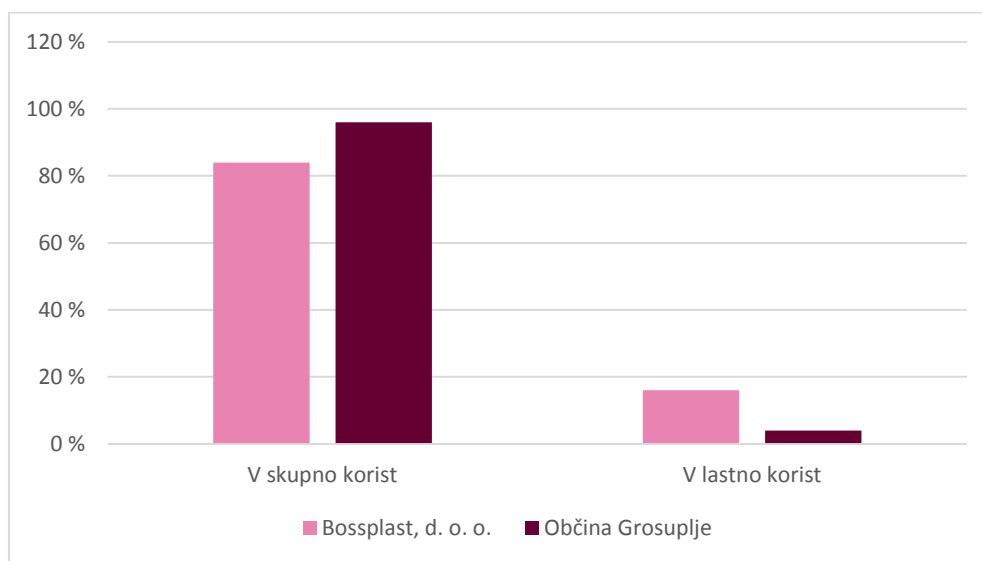
Pri 8. vprašanju so sodelujoči morali navesti, kaj po njihovem mnenju predstavlja najpogostejši razlog za konflikt v timu. Več kot polovica sodelujočih v organizaciji Bossplast, d. o. o, kar 68 %, kot glavni razlog navaja določeno osebo v timu. 16 % jih meni, da je glavni razlog za konflikt nezadovoljstvo z delovnim mestom, 8 % jih trdi, da je za to krivo primanjkovanje delovnih izkušenj oz. novi sodelavci, prav tako 8 % pa jih pravi, da je razlog za to pomanjkanje časa in nejasni cilji.

Dobra tretjina sodelujočih na Občini Grosuplje, natančneje 36 %, kot glavni razlog za konflikt v timu navaja stres oz. osebne težave. 28 % jih meni, da je glavni razlog določena oseba v timu, 12 % pa da je za to krivo nezadovoljstvo z delovnim mestom. Prav tako 12 % sodelujočih kot glavni razlog navaja primanjkovanje delovnih izkušenj oz. nove sodelavce. 12 % pa jih pravi, da je najpogostejši razlog za konflikt slabo vodenje, pomanjkanje časa in neorganiziranost.

Iz tega se lahko sklepa, da zaposleni na Občini Grosuplje težje obvladujejo stres in osebne težave, te pa velikokrat prenesejo tudi na sodelavce in ostale člane tima. Ker zaposleni velik del svojega življenja preživijo na delovnem mestu, je obvladovanje stresa in dobro počutje še toliko bolj pomembno, saj lahko v nasprotnem primeru trpi njihovo zdravje, prav tako pa take osebe v organizaciji ne morejo delovati optimalno.

Za organizaciji Bossplast, d. o. o pa se lahko predvidi, da ima napačno razdeljene timske vloge, lahko je problem v komunikaciji, da član tima določenih sogovornikov ne razume, ali je njegova osebnost nekompatibilna z ostalimi člani tima. Problem pa je lahko tudi nezaupanje do ostalih članov tima. Večje zadovoljstvo pri tiskem delu je povezano tudi z dvigom morale in motivacije članov tima. V timu, ki dobro deluje in v katerem se člani medsebojno ujamejo, se običajno oblikuje pozitivna delovna klima, zato se ljudje znotraj tima tudi dobro in prijetno počutijo.

Grafikon 9: Reševanje konfliktov

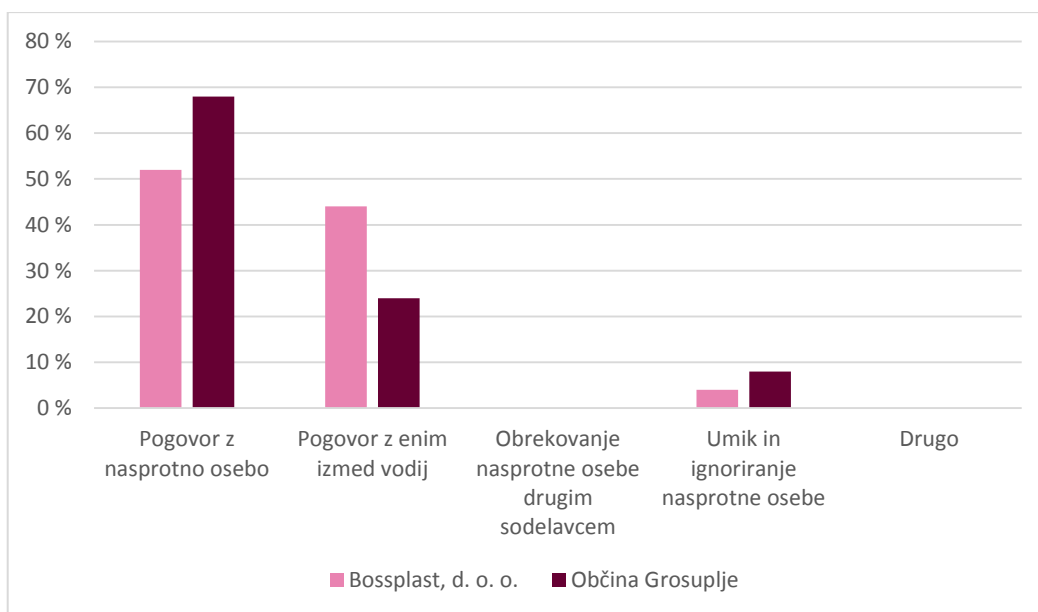


Vir: lastni (2017)

Grafikon št. 9 prikazuje, kako sodelujoči rešujejo konflikte. Velika večina sodelujočih v organizaciji Bossplast, d. o. o (84 %) in na Občini Grosuplje (96 %) konflikte rešuje v skupno korist. Le 4 % sodelujočih v zasebnem in 16 % v javnem sektorju konflikte rešuje v lastno korist.

Vidi se lahko, da so zaposleni v organizaciji Bossplast, d. o. o nekoliko bolj nagnjeni k osebnim interesom kot interesom same organizacije. Razlog za to je lahko dejstvo, da je to organizacija zasebnega sektorja, njen primarni cilj pa je dobiček. Občina Grosuplje kot organizacija javnega sektorja sicer mora delovati po načelih, ki prevladujejo tudi v zasebnem sektorju (to so denimo oblikovanje ciljev in strategij, merjenje rezultatov dela...), vendar mora kot primarni cilj zagotavljati opravljanje storitev občanom na lokalni ravni.

Grafikon 10: Reakcija po konfliktu



Vir: lastni (2017)

Pri zadnjem vprašanju so sodelujoči odgovarjali na vprašanje, kakšna je njihova reakcija po konfliktu. Največ sodelujočih v obeh organizacijah je kot najpogostejšo reakcijo navedlo pogovor z nasprotno osebo. Ta delež sodelujočih na Občini Grosuplje predstavlja 68 % in je nekoliko večji od deleža v organizaciji Bossplast, d. o. o, ki predstavlja 52 % sodelujočih. Druga najpogostejša reakcija je pogovor z eno izmed vodij. Tega načina se poslužuje 24 % zaposlenih na Občini Grosuplje in 44 % v organizaciji Bossplast, d. o. o. Majhen odstotek sodelujočih se po konfliktu umakne in nasprotno osebo ignorira. Nihče od sodelujočih pa nasprotne osebe ne obrekuje drugim sodelavcem.

Ker so se sodelujoči tako v organizaciji Bossplast, d. o. o kot na Občini Grosuplje v večini voljni pogovoriti z nasprotno osebo, jim to daje priložnost in možnost za spremembe, odpravljanje monotoni in iskanje skupnih hotenj. S pravilnim pristopom do konfliktnih situacij sodelujoči sami osebnostno rastejo, ob enem pa raste tudi timski duh in pripadnost organizaciji.

5.3 PREVERJANJE HIPOTEZ

V okviru raziskave so se preverjale naslednje hipoteze:

Hipotezo 1: Vodstvo v organizacijah spodbuja timsko delo, se potrди.

Raziskava je pokazala, da vodstvo tako na občini Grosuplje kot v organizaciji Bossplast, d. o. o. spodbujajo timsko delo. Sodelujoči so se v veliki večini strinjali s to trditvijo. Vodstvo se zaveda, da lahko posamezniki v timu najdejo boljše rešitve, kot pa če nastopajo kot individuum. Timsko delo pomembno vpliva na uspešnost organizacije. Iz tega razloga je zaželeno, da vodstvo organizacije timskega delu posveča še več pozornosti in organizira tudi dodatna izobraževanja za uspešnejše oblikovanje in delovanje tima.

Hipotezo 2: Sodelujoči se strinjajo, da je sproščena komunikacija pomembna za uspeh celotnega tima, se potrди.

Raziskava je pokazala, da se sodelujoči v obeh raziskovanih organizacijah zavedajo, kako pomembna je komunikacija za uspešnost celotnega tima. Komunikacija pa ni tako preprost proces, čeprav ga posamezniki zaradi nenehne komunikacije pogosto počnejo »preveč na pamet«, po občutku in s tem delajo napake. S takšnim komuniciranjem dosežejo nasproten učinek, kot so ga želeli in pričakovali. Pri tem ima pomembno vlogo tudi vodja tima. Med vodjo in ostalimi člani tima mora vladati sproščena, prijateljska in enakopravna komunikacija, kar so sodelujoči v raziskavi tudi potrdili.

Hipotezo 3: Primarna vloga večine sodelujočih je timski delavec, se potrди.

Raziskava je pokazala, da je tako v proučevani organizaciji javnega kot zasebnega sektorja primarna timska vloga zaposlenih timski delavec. Takšne osebe so socialno usmerjene, blage in občutljive. Imajo sposobnost odzivanja na ljudi in situacijo, dvigujejo timski duh, pomembno jim je vzdušje v skupini. Motijo jih nesorazumi, borijo se za pravice drugih, so razumevajoči in znajo prisluhniti. V kritičnih situacijah so neodločni ter hitro zapadejo pod vpliv močnejšega.

5.4 UGOTOVITVE IN PREDLOGI IZBOLJŠAV

Rezultati raziskave o timskega delu kažejo, da se zaposleni v organizacijah zavedajo pomembnosti timskega dela. Vedo, da lahko skupina ljudi, ki deluje z namenom doseči iste cilje, te veliko bolj učinkovito doseže, kot pa posameznik sam. Pomembno vlogo pri tem ima tudi odprta komunikacija, ki je »ključ« do uspešnega timskega dela.

Kljub temu pa, da se pomembnosti timskega dela zavedajo, je priporočljivo temu področju nameniti več pozornosti. Iz raziskave je razvidno, da je veliko sodelujočih še vedno preveč pasivnih in za skupen cilj ne pokažejo posebne samoiniciativnosti, medtem ko od drugih to nekako pričakujejo. Tukaj ima pomembno vlogo vodstvo. Svoje zaposlene morajo dodatno

spodbujati in ozaveščati o pomembnosti timskega dela. Organizirani seminarji na temo uspešnejšega oblikovanja tima oz. »Team buildinga« so priporočljiv del njihovega delovnika. Lahko se bo sicer pojavila slaba volja in pritoževanje, vendar praksa kaže, da je veliko ljudi sprva za spremembe nezainteresiranih, na dolgi rok pa so posledice takšne odločitve pozitivne. V kolikor je tim pravilno sestavljen oz. so vloge pravilno razdeljene, je tudi splošno vzdušje v timih in posledično v organizaciji boljše. S tem se poveča pripadnost organizaciji, učinkovitost zaposlenih pa je še večja. Timski duh in pripadnost organizaciji pa lahko vodstvo poveča tudi z organizacijo družabnih in motivacijskih dogodkov. S tem se obenem lahko doseže boljša medsebojna komunikacija, poleg tega pa se enako-misleči posamezniki že sami med seboj povežejo.

Ne glede na vse pa v timu še vedno prihaja do konfliktnih situacij, saj smo ljudje vsak po svoje edinstveni, imamo določeno gensko zasnovo, svoj temperament, različno stopnjo čustvene in umske inteligence. Splet okoliščin nas pripelje do stanja, ko celotno situacijo vidimo drugače, kot jo vidijo naši sogovorniki. Vendar je vsako konfliktno situacijo treba razrešiti. Kot je pokazala raziskava, je večina sodelujočih v obeh organizacijah voljna reševati konflikte v skupno korist. Da pa bi iz teh nasprotij odnesli čim več, je treba zaposlene ozaveščati o pozitivnih posledicah konfliktov. Vsaka taka situacija se lahko gleda z dveh perspektiv: problem ali izziv. V kolikor bi večina zaposlenih konflikt sprejela kot izziv, bi tako organizacija kot posameznik imela več možnosti za spremembe in posledično za osebno rast zaposlenih samih, nenazadnje pa tudi rast same organizacije.

6 ZAKLJUČEK

Timsko delo postaja čedalje pogostejša oblika organiziranosti dela v organizacijah, ne glede na to, kako velike so in s kakšnim ciljem delujejo. Organizacije morajo svoje procese čim bolj optimizirati, to pa najbolj učinkovito dosežejo tako, da energijo posameznika povečajo v energijo skupine. Sinergijsko delovanje ljudi povečuje rezultat timskega dela. Za razumevanje bistva timskega dela je dobro poznati tako pomen in vlogo posameznika v organizaciji, kot tudi medsebojno razmerje in vpliv med organizacijo in posameznikom. Rezultati organizacije in zadovoljstvo posameznika so največji, ko pride do pravega razmerja med interesi posameznika in organizacije. Ko so interesi dopolnjujoči, so učinki največji.

Združevanje ljudi v skupine je znano že od nekdaj in je vedno prvi korak k timskega delu. Skupinska dinamika je odvisna predvsem od osebnosti članov. Vsak posameznik teži k ohranjanju individualnosti ob hkratni prilagoditvi obnašanja skupini. Svoje mišljenje in vedenje mora posameznik prilagoditi skupini, kar pa zna biti včasih težko, saj se občutki članov skupine kažejo na čustveno razpoloženje v skupini. Izredno pomemben dejavnik uspešnosti posameznika je čustvena inteligenca. Pri delu v skupini je posameznik lahko uspešen le, če se zaveda svojih zmogljivosti - tako fizičnih, umskih kot tudi psihičnih.

Tim je skupina, ki sodeluje v odločanju in medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev. Če želi posamezen član doseči optimalen uspeh in cilj, se mora zanesti na skupinsko sodelovanje. Torej vsak tim je skupina, ni pa nujno, da je vsaka skupina tudi tim. Oblikovanje tima lahko poteka načrtno ali se zgodi spontano. Ljudje sledijo idejam, zato bodo enako-misleči hitro pristali skupaj. Vsak član v timu ima dve vlogi: izvajalno in timsko. Belbin je opredelil naslednje timske vloge: izvajalec, koordinator, spodbujevalec, raziskovalec virov, inovator, kritik, strokovnjak, timski delavec in dovrševalec.

Dobro timsko delo pomeni tudi odprto komunikacijo. Pomeni, da se lahko ljudje v timu pogovarjajo odprto in pošteno o stvareh, ki so v njihovih mislih. Seveda je komunikacija odvisna tudi od tega, s kom in na kakšni ravni se komunicira. Nenazadnje pa na komunikacijo vplivajo tudi čas, okolje, prostor in kultura.

Ker pa je timsko delo pomemben dejavnik uspešnosti organizacije, se morajo zaposleni tega dobro zavedati. Da je temu tako, je pokazala tudi raziskava, ki je bila izvedena v organizaciji Bossplast, d. o. o. in na Občini Grosuplje. Zaposleni med seboj sodelujejo, si na hiter in razumljiv način izmenjavajo informacije, izražajo svoja mnenja, ki na koncu tudi štejejo. Najpogostejša timska vloga je timski delavec, najredkejša pa kritik. Med člani in vodjem tima vlada sproščena komunikacija, ki je temelj uspešnosti. Tudi vodstvo organizacij vzpodbuja timsko delo, zaposleni pa konflikte rešujejo v skupno korist organizacije in so se v veliki večini z nasprotno-mislečo osebo pripravljeno pogovoriti sami ali pa s posredovanjem vodje.

Da pa bi timsko delo potekalo še bolj optimalno, je treba posameznikov trud dodatno vzpodbujati, saj to vpliva na uspešnost in zadovoljstvo posameznikov, posledično pa na pozitivno delovanje celotnega tima. Pomembno vlogo ima vodstvo organizacije in vodja tima, ki te učinke lahko dosežejo ne samo z motivacijo članov, temveč tudi z organizacijo družabnih dogodkov, seminarjev na temo učinkovitega oblikovanja tima in nenazadnje s pozitivnim pristopom ter odprto komunikacijo. Pri timski naravnosti ne gre le za preferenco delati v timu. Gre predvsem za večanje osebne uspešnosti skozi sodelovanje v timu, to pa vodi k rasti tako posameznikov samih, kot tudi celotne organizacije.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

- Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje : od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Erskine, R. (1991). *Business Management*. Cambridge: University Press.
- Ivanko, Š. (2002). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola, Univerza v Ljubljani.
- Jurica, N. (2007). *Konflikti v podjetjih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kovač, J. (2005). *Funkcionalnost in disfunkcionalnost konfliktov v organizaciji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kovač, J., Mayer, J., Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija .
- Kralj, J. (2003). *Management : temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kreitner, R., Kinicki, A. (2004). *Organizational behavior*. New York: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Levart, N. (2009). *Timsko delo v podjetjih*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Maddux, R. B. (1992). *Oblikovanje teama*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Marc, A. (2015). *Uspešno vodenje tima v javni upravi: primer muzej in galerije mesta Ljubljane*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Mihaljčič, Z. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
- Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, S. (2002). *Management, nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didaktika.
- Peternelj, M. (2012). *Učenje skozi proces skupinske dinamike in timskega dela*. Maribor: Fakulteta za varnostne vede.
- Pretnar, V. (2002). *Pomen timskega dela za uspešno delo v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Robinson, K., Aronica, L. (2016). *V elementu*. Ljubljana: Lectour.
- Tavčar, I. M. (2000). *Razsežnosti managementa*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
- Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vodenje*. Ljubljana: GV Založba.

VIRI

- Adgar, A. C., Neuman, E. J. (2015). *Seeing Conflict: A Study of Conflict Accuracy in Work Teams*. Pridobljeno iz: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=28c2653c-c0b6-4995-90ee-a16a96aa7d6c%40sessionmgr102&vid=7&hid=104>
- Bang, H., Park, J. G. (2015). *The double-edged sword of task conflict: It's impact on team performance*. Pridobljeno iz: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=880f03ef-9448-426b-96dd-5d02f9528dec%40sessionmgr120&vid=1&hid=108>
- Bossplast (2017). Pridobljeno iz: <http://www.bossplast.com/sl/o-podjetju/>
- Half, R. Boosting team diversity – and the success of your business. Pridobljeno iz: <https://www.roberthalf.com/employers/hiring-advice/employee-retention/teamwork/team-diversity>
- IHHP (2017). *What is emotional intelligence*. Pridobljeno iz: <http://www.ihhp.com/meaning-of-emotional-intelligence>
- Leban, S. (2011). *Zagotovimo si pripadnost zaposlenih*. Pridobljeno iz: <http://www.iri-lj.si/index.php/zanimivo/novice/174-zagotovimo-si-pripadnost-zaposlenih>
- Manktelow, J., Eyre, E., Jackson, K., Cook, L., Edwards, S., Khan, B. (2017). *Improving group dynamics*. Pridobljeno iz: <https://www.mindtools.com/pages/article/improving-group-dynamics.htm>
- Mayer, J. D. (2009). *What emotional intelligence is and what is not*. Pridobljeno iz: <https://www.psychologytoday.com/blog/the-personality-analyst/200909/what-emotional-intelligence-is-and-is-not>
- McMillan, A. (2008). *Group dynamics*. Pridobljeno iz: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Gr-Int/Group-Dynamics.html>
- Občina Grosuplje (2017). Pridobljeno iz: <http://www.grosuplje.si/obcina-grosuplje.html>
- Račnik, M. (2010). *Čustvena inteligenca*. Pridobljeno iz: <http://www.vodja.net/index.php?pb=1&title=ustvena-inteligenca-1>
- Wallgren, L., Lindbeck, R. L. (2017). *Do-it-yourself: Six types for designing group work evaluations*. Pridobljeno iz: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=d9823825-122c-444f-80b0-33c958a66406%40sessionmgr120&vid=1&hid=113>
- Saxbe, D. (1. 11. 2004). *The socially savvy*. Pridobljeno iz: <https://www.psychologytoday.com/articles/200411/the-socially-savvy>
- Babnik, B. (08. 2007). *Temelji uspešnega timskega dela*. Pridobljeno iz: http://www.solinstitut.com/content.php?section=strokovni_prispevki&page=95
- Kos, B. (09. 03. 2008). *Timsko delo in podjetništvo*. Pridobljeno iz: <http://www.blazkos.com/timsko-delo-in-podjetnistvo.php>

- Lau, E. (23. 01. 2013). *Why and where is teamwork important?* Pridobljeno iz: <http://www.forbes.com/sites/quora/2013/01/23/why-and-where-is-teamwork-important/#7ecf1c2f32d9>
- Kerpen, D. (12. 02. 2014). *15 quotes to inspire great teamwork.* Pridobljeno iz: <http://www.inc.com/dave-kerpen/15-quotes-to-inspire-great-team-work.html>
- Phillips, W. K. (1. 10. 2014). *How diversity make us smarter.* Pridobljeno iz: <https://www.scientificamerican.com/article/how-diversity-makes-us-smarter/>
- Zakrajšek, T. (02. 01. 2015). *Oblikovanje in vodenje učinkovitih timov: Belbinove timske vloge.* Pridobljeno iz: <https://psihologijadela.com/2015/01/02/oblikovanje-in-vodenje-ucinkovitih-timov-belbinove-timske-vloge/>

PRILOGE

Priloga 1: Anketa

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Moje ime je Sabina Podržaj in sem študentka Fakultete za upravo. V okviru diplomskega dela z naslovom »Primerjava timskega dela v izbranih organizacijah« pod mentorstvom dr. Tatjane Kozjek opravljam raziskavo, pri čemer Vas prosim za sodelovanje.

Prosim, da si vzamete nekaj minut in odgovorite na spodnja vprašanja. Anketa je popolnoma anonimna, pridobljeni podatki pa bodo uporabljeni izključno za namene raziskave v mojem diplomskem delu.

Izbrani odgovor obkrožite.

Za sodelovanje se Vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

Sabina Podržaj

1. Spol

- A)** Ženski
- B)** Moški

2. Starost

- A)** do 30 let
- B)** od 30 do 40 let
- C)** od 40 do 50 let
- D)** nad 50 let

3. Ocenite, kako so vam všeč naslednji načini dela. Lestvica ocen je sledeča:

- 1** – Nikakor mi ni všeč.
- 2** – Ni mi všeč.
- 3** – Vseeno mi je.
- 4** – Všeč mi je.
- 5** – Zelo mi je všeč.

Individualno delo	1	2	3	4	5
Timsko delo	1	2	3	4	5

4. Česa je v vaši organizaciji več?

- A) Medsebojnega sodelovanja
- B) Medsebojnega tekmovanja

5. Kaj za vas predstavlja največjo prednost timskega dela?

- A) Lažje reševanje konfliktov
- B) Hitrejša izmenjava informacij
- C) Boljša medsebojna komunikacija
- D) Enostavnejše podajanje svojega mnenja, idej
- E) Drugo (prosim, navedite) _____

6. Ocenite strinjanje s spodaj navedenimi trditvami. Lestvica ocen je sledeča:

- 1 - Nikakor se ne strinjam.
- 2 – Ne strinjam se.
- 3 – Niti se ne strinjam niti se strinjam.
- 4 – Se strinjam.
- 5 – Popolnoma se strinjam.

TRDITEV					
Timsko delo je pomembno za uspešnost organizacije.	1	2	3	4	5
V timu posameznik ne nastopa kot individuum, temveč deluje za uspeh celotnega tima.	1	2	3	4	5
Med člani in vodjo tima vlada sproščena, prijateljska in enakopravna komunikacija.	1	2	3	4	5
Pretok informacij v timu poteka na razumljiv način.	1	2	3	4	5
Prispevam k uspešnosti tima z nesebičnim izvajanjem nalog, ki so mi zaupane.	1	2	3	4	5
Koordinator v timu ne odloča, marveč posluša in spodbuja konstruktivno razpravo.	1	2	3	4	5
Kot član tima lahko povem svoje mnenje, ki na koncu tudi šteje.	1	2	3	4	5
Čustvena inteligenca pomembno vpliva na mojo uspešnost v timu in v odnosih do drugih članov tima.	1	2	3	4	5
Ena izmed najbolj pomembnih dejavnikov timskega dela je pravilna komunikacija.	1	2	3	4	5
Odnosi v timu so dobri.	1	2	3	4	5

Za uspešno vodenje razprave v timu mora znati koordinator člane motivirati.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji vodstvo vzpodbuja timsko delo.	1	2	3	4	5
V zadnjem letu sem bil/a z delom v timu deležen/a priložnosti za učenje in rast.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji bi se lahko timskega delu posvečalo več pozornosti.	1	2	3	4	5
Če bi naša organizacija organizirala seminar o "Team buildingu" oz. uspešnejšem oblikovanju tima, bi se ga udeležil/a.	1	2	3	4	5

7. Katere lastnosti vas najbolj opišejo? Razvrstite jih od 1 do 9, pri čemer so 1 lastnosti, ki vas najbolj opišejo, 9 pa najmanj.

- A)** Konzervativen/a, predvidljiv/a, samodiscipliniran/a, vesten/a, nefleksibilen/a, se ne odzivam na nepreverjene ideje, tog/a, vztrajen/a pri načelih, ne vidim novih priložnosti _____
- B)** Miren/a samozavesten/a, obvladan/a, stanoviten/a, povprečno inteligen/a in povprečno ustvarjal/a _____
- C)** Dinamičen/a, družaben/a, motiviran/a, vztrajen/a, nagnjen/a k provokaciji, razdražljivosti in nepotrpežljivosti, lahko nestrpen/a in napet/a, trmasta/a _____
- D)** Individualističen/a, resen/a, neortodoksen/a, kreativen/a, domisel/a, rad/a se lotevam zapletenih in težavnih problemov, ne zanimajo me sposobnosti realizacije, sanjaški/a _____
- E)** Ekstravertiran/a, entuziastičen/a, radoveden/a, komunikativen/a, sposoben/a vzpostavljanja kontakta z ljudmi in raziskovanja, odlično prepoznavam priložnosti, raziskuje ideje, imam dobre komunikacijske sposobnosti, nagnjen/a sem k izgubi interesa po tem, ko prvotna navdušenost mine, nimam pravih idej _____
- F)** Nečustven/a, preudaren/a, trezno razmišljam, realen/a, analitičen/a, odločam se racionalno, s premislekom, razmišljam strateško in dolgoročno, primanjkuje mi inspiracije ali sposobnosti za motiviranje drugih, pretirano kritičen/a, brez občutka za okolico, dlakocepski/a _____
- G)** Socialno usmerjen/a, razumevajoč/a, blag/a in občutljiv/a, imam sposobnost odzivanja na ljudi in situacijo, dvigujem timski duh, pomembno mi je vzdušje v skupini, motijo me nesporazumi, borim se za pravice drugih, v kriznih situacijah neodločen/a in lahko hitro zapadem pod vpliv močnejšega _____
- H)** Natančen/a, metodičen/a, vesten/a, prizadeven/a, sposoben/a izpeljati stvari do konca, perfekcionističen/a, na maram površnosti, netočnosti, nagnjen sem k zaskrbljenosti zaradi majhnih stvari, lahko sem nestrpen/a _____
- I)** Strokoven/a, nezainteresiran/a za druge, resen/a, samodiscipliniran/a, učinkovit/a, umirjen/a, notranje motiviran/a, imam poglobljena specialistična znanja, ne zanima me delo z drugimi _____

8. Kateri je po vašem mnenju najpogostejši razlog za konflikt v timu?

- A) Nezadovoljstvo z delovnim mestom
- B) Stres oz. osebne težave
- C) Primanjkovanje delovnih izkušenj (novi sodelavci)
- D) Določena oseba v timu
- E) Drugo (prosim, navedite) _____

9. Kako rešujete konflikte?

- A) V skupno korist
- B) V lastno korist
- C) Drugo (prosim, navedite) _____

10. Kakšna je vaša reakcija po konfliktu?

- A) Pogovor z nasprotno osebo
- B) Pogovor z enim izmed vodij
- C) Obrekovanje nasprotne osebe drugim sodelavcem
- D) Umik in ignoriranje nasprotne osebe
- E) Drugo (prosim, navedite) _____