

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**OBVLADOVANJE KONFLIKTOV V TIMU ODDELKA GLAVNE
KNJIGE V PODJETJU X**

Ljubljana, 15. september 2018

TINA JOSIPOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tina Josipović, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, sem avtorica predloženega dela z naslovom **OBVLADOVANJE KONFLIKTOV V TIMU ODDELKA TRGOVSKE KNJIGE V PODJETJU X**, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Matejem Černetom.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	3
Opis problema	4
Namen in cilj zaključne strokovne naloge.....	4
Hipoteze.....	4
Metodologija in omejitve naloge	4
1 TIM.....	5
1.1 Osnovni pojmi o timu	6
1.2 Razlike med skupino in timom	7
1.3 Vloga vodje v timu	9
2 KONFLIKTI.....	9
2.1 Zaznavanje konfliktnih situacij.....	10
2.2 Vrste in vzroki konfliktov	11
2.3 Preprečevanje konfliktov	11
2.4 Metode reševanja konfliktov	12
3 RAZISKAVA.....	14
3.1 Kvalitativna raziskava (raziskovalna vprašanja)	14
3.2 Cilji kvalitativne raziskave	14
3.3 Postopek zbiranja in omejitve raziskave.....	15
3.4 Raziskovalni instrumenti	15
3.5 Ključne ugotovitve kvalitativne raziskave.....	16
4 SKLEP.....	21
LITERATURA IN VIRI	23
PRILOGE.....	25
Priloga 1: Vprašanja za intervju	1
Priloga 2: Intervju št. 1	1
Priloga 3: Intervju št. 2	5
Priloga 4: Intervju št. 3	7
Priloga 5: Intervju št. 4	10
Priloga 6: Intervju št. 5	13

KAZALO TABEL

Tabela 1: Značilnosti tima.....	5
Tabela 2: Razlike med timom in skupino.....	8
Tabela 3: Načini reševanja medosebnih konfliktov	13

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašanja za intervju	1
Priloga 2: Intervju št. 1	1
Priloga 3: Intervju št. 2	5
Priloga 4: Intervju št. 3	7
Priloga 5: Intervju št. 4	10
Priloga 6: Intervju št. 5	13

UVOD

Danes se v organizacijah vse pogosteje uporablja **timska forma** delovne organiziranosti. Skozi timsko zasnovo se pričakuje od zaposlenih vedno več odgovornosti in samostojnosti. Četudi so bili v preteklosti računovodski oddelki zasnovani kot skupine, pri katerih so zaposleni dobivali navodila za čisto vsako dejavnost, danes temu ni več tako. Zaposlen delavec v podjetju, ki ga je potrebno na vsakem koraku »voditi za roko« prav gotovo ni več konkurenčen na trgu delu in kot tak podjetju predstavlja breme. V nalogi se bom osredotočila na področje **konfliktov**. Kako člani tima rešujejo konflikte, s katerimi se pri svojem delu in sodelovanju srečujejo, kakšno vlogo ima pri reševanju **vodja tima**, ali člani tima lahko odprto izrazijo svoje mnenje, predloge, si med seboj zaupajo in ne nazadnje, kateri so tisti vzroki, zaradi katerih pride v timu najpogosteje do konfliktov.

Delovna skupina, ki je formirana v timsko zasnovo ima svoje značilnosti in posebnosti. Razlikuje se od drugih skupin, tako po številu članov, dinamiki dela, strukturi članov, vodenju in reševanju nalog. Dinamika dela in klima odnosov ter vedenja v timu je na višji ravni kot npr. v skupini. Razlike so opazne tudi na področju komunikacije, izmenjavi mnenj ter predlogov, dojetanja vodje ter njegove vloge in ne nazadnje pri sprejemanju odločitev, kjer sodelujejo vsi člani tima. Tim je sestavljen iz različnih strokovnjakov, znanja in naloge se med seboj prepletajo in med člani tima medsebojno dopolnjujejo. Ena izmed največjih značilnosti tima se kaže tudi v tem, da člani tima vzamejo cilje tima za svoje. Vendar kot v vsaki interakciji, tudi v timu prihaja do konfliktov in nasprotij. Konflikti so lahko v samem članu tima, med člani tima, med vodjem in člani tima ali med timom in drugimi skupinami.

Čerentič (2004) opozarja, da v organizaciji najuspešneje **rešujemo konflikte**, če jih zaznamo že, ko so nezadovoljni posamezniki. Ko se konfliktno vedenje razširi na skupino, nam reševanje konfliktnih situacij vzame več časa in energije ter konflikte težje rešimo. Pred reševanjem konfliktov moramo poznati vzroke za nastanek le teh. Nadalje glede na vsebino, razširjenost in moč konflikta izberemo tisto strategijo, ki je za aktualen konflikt najbolj primerna. Avtor poudarja, da je bistvo, ki ga mora vodja vedeti ta, da morajo imeti posamezniki po reševanju konflikta zadovoljene svoje potrebe.

Možina (et al, 2002) trdi da je naloga vodij tima zbirati informacije, spodbujati izmenjavo mnenj, odkrivati probleme. Izkušen vodja ustvarja situacije, v katerih se kažejo različna, tudi nasprotna mnenja članov. Na ta način nastajajo nesoglasja, ki pa so po drugi strani lahko ustvarjalna, v primeru, ko zna vodja vzdrževati ustrezno ozračje.

Cimerman (et al, 2003) razlaga, da je ena od ključnih razlik med timskim in netimskim načinom delovanja v skupinskem odločanju. Tako so odločitve, za katerimi je soglasje oz. večinsko mnenje tima za vsakega posameznega člana tima bistveno bolj zavezujoče kot

enake odločitve, ki bi jih sprejel vodja sam, kot na primer v skupini. Tudi iz tega naslova posamezniki v skupini ne dojemajo ciljev skupine za svoje, kar je tudi ena izmed razlik med delom tima in skupine.

Kralj (2003, str. 449) pojasnjuje, da konflikte lahko obvladujemo na različne načine. Med njih uvršča izogibanje, prilagajanje, tekmovanje, kompromis in sodelovanje. Pri izogibanju se od konflikta odmikamo, običajno v primerih, ko konflikt ni pomemben. Pri prilagajanju mora ena stran popustiti in se prilagoditi zato, da dosežemo skladnost z drugo stranjo. Tekmovanje sloni na tem, da ena stran izgubi, druga dobi. Kompromis se naslanja na predpostavko, da pri konfliktu vsaka stran doseže vsaj nekaj. Edino sodelovanje pri vseh udeležnih v konfliktu pripelje do rezultata, pri katerem vsi prizadeti dosežejo želene izide.

Opis problema

Glavni problem, ki ga bom v nalogi obravnavala se bo navezoval na vlogo vodje pri reševanju konfliktov v timu. Osredotočila se bom na vzroke konfliktov, prepoznavanje le teh in njihovo reševanje. Rdeča nit teoretičnega dela kot tudi empiričnega bo vodja tima ter njegov doprinos pri reševanju konfliktov v timu.

Namen in cilj zaključne strokovne naloge

V nalogi bom prikazala značilnosti in posebnosti timskega dela, pojavljanja konfliktov, njihove vzroke ter načine, kako vodja nastale konflikte lahko rešuje. Timska zasnova sama po sebi še ne zagotavlja uspehov ali doseganje ciljev. Tudi v timu prihaja do razhajanj kot v drugih delovnih skupinah. Vse ravni konfliktov v timu bom osvetlila z vidika vodje.

Cilji naloge v empiričnem delu bodo pridobiti odgovore na raziskovalna vprašanja s pomočjo intervjuja, ki ga bom izvedla neposredno s člani tima (5 oseb).

Hipoteze

Postavila sem dve hipotezi, ki jih bom s pomočjo intervjujev potrdila oziroma ovrgla.

- V timu konflikte rešujejo sproti.
- Najpogostejši vzrok za pojavljanje konfliktov v timu je nejasnost vlog.

Metodologija in omejitve naloge

V teoretičnem delu naloge bom s pomočjo metode kompilacije povzemala ugotovitve in mnenja tujih avtorjev. Metoda komparacije mi bo služila za primerjavo med avtorji. Z metodo deskripcije bom razlagala pojme in definicije.

V empiričnem delu naloge bom uporabila kvalitativno metodo spraševanja v obliki neposrednega intervjuja v računovodski službi v podjetju X (5 oseb). Intervjuvala bom samo en tim, ker želim pridobiti podatke o točno določenem timu. Če bi anketirala več timov, bi bili rezultati neskladni zaradi različnih vodij. To predstavlja tudi omejitev v nalogi. Na koncu bom podala predloge za izboljšanje.

1 TIM

Ivanko (2002, str. 192) podaja definicijo tima na naslednji način: Tim je zasnovan kot skupina. Zanj je značilno, da pri odločitvah sodelujejo vsi člani tima ter, da s skupnimi močmi opredeljujejo in določajo skupne cilje tima. Avtor poudarja, da na osnovi le tega lahko rečemo, da so vsi timi skupine, vse skupine pa niso timi.

Tabela 1: Značilnosti tima

Značilnosti tima
Delovno vzdušje je neformalno, vsi člani tima so vključeni v delo in zanj zainteresirani.
Člani tima med seboj veliko diskutirajo in pri razpravah sodelujejo vsi.
Člani tima naloge in cilje dobro poznajo, jih razumejo in kot take jih povsem sprejemajo. O ciljih svobodno razpravljajo, dosežejo soglasja in prevzemajo odgovornosti.
Člani tima se med seboj poslušajo. Razprava je urejena in temeljita. Ne bojijo se prosto izraziti svojih zamisli.
Med člani tima prihaja tudi do neskladij. Le ti se ne zakrivajo in se obravnavajo nadvse resno. Vzroke za nesoglasja člani tima razčlenjujejo in svoje trditve argumentirajo. Težav se nikakor ne rešuje z dominanco.
Večina odločitev v timu je soglasna, pri čemer je jasno, da vsak član zares soglaša in je zato tudi pripravljen prostovoljno sodelovati.
Kritika v timu je pogosta in odkrita, vendar nikoli žaljiva. Prikritih osebnih napadov v učinkovitem timu ni zaznati. Cilj konstruktivne kritike je vedno odpravljanje ovir na poti k uspešnemu doseganju nalog in ciljev.
V timu vsak lahko svobodno izraža svoja občutja in ideje.
Pri sprejemanju odločitev, se članom tima jasno opredeli in dodeli naloge.
Vodja skupine v timu nima dominantne vloge. Člani tima se z vodjem brez upravičenega razloga ne razhajajo. Vodenje v timu se glede na naloge in razmere lahko spreminja. Člani tima s svojim znanjem in izkušnjami občasno delujejo kot vodje. V timu ni pomembno kdo vodi, temveč je pomemben najustreznejši način dela.
Tim se zaveda svojega lastnega delovanja. Problemi in težave se v timu rešujejo sproti.

Vir: Povzeto po Ivanko 2002, str. 194-195

Oblikovanje skupinskega dela vedno izhaja iz neke določene potrebe. Pri snovanju tima je potrebno upoštevati katere so naloge, kakšne ovire predvidevamo in kaj je potrebno narediti, da se doseže cilj. V timu se ne združujejo samo člani, temveč tudi njihova znanja in izkušnje. Kot povsod drugod, tudi v timu nastajajo spori, ki pa jih je potrebno odstraniti. Avtor poudarja, da je sodelovanje najučinkoviteje, saj vodi k dogovoru pri katerem vsi

udeleženi dosežejo svoje cilje. Tim ima lahko formalno nastavljenega vodjo, ali pa se oblikuje ob neki osrednji osebi. V timu je zaznati tako podpiranje kot nasprotovanje. Vendar so te postavke v medsebojnem ravnotežju (Kralj, 2003, str. 452).

1.1 Osnovni pojmi o timu

Vsak posameznik je član najrazličnejših skupin in timov. Tako v poklicnem kot osebnem okolju. V skupine oziroma time se ljudje organizirajo že od nekdaj zaradi različnih vzrokov in potreb. Vsaka skupina pa nima značilnosti tima. Tim se oblikuje predvsem takrat, ko imajo posamezniki iste cilje, potrebe in težnje. Povezanost v timu sloni na soodvisnosti, kar je tudi eden izmed največjih značilnosti tima.

Razvoj tima poteka v naslednjih fazah: oblikovanje tima (posamezniki se vključijo v tim, spoznavajo druge člane, se seznanijo s problemom), viharina faza (pojavljajo se napetosti in konflikti), faza uveljavitve pravil in norm, delovna faza in nazadnje faza razpustitve tima (ko je naloga opravljena) (Sitar, 2007, str. 77). Pri oblikovalni fazi tim še ne ve, kako se bo lotil naloge in kakšno vedenje bodo zavzeli člani. Kako dolgo bo trajala ta faza je odvisno od tega, kako hitro se bodo člani tima povezali in medsebojno prilagodili. V drugi fazi (viharna fazi) se začnejo pojavljati napetosti zaradi določitve vlog, delitve moči in uveljavljanje interesov oziroma pričakovanj. Na tem mestu vodja odigra svojo ključno vlogo v timu. V nasprotnem primeru, če vodja ne uspe sinhronizirati tim, le ta sploh ne začne delovati. V fazi pravil in norm so konflikti razrešeni, začne se resno delo. Člani tima sodelujejo in skupaj ustvarjajo nove rešitve in cilje.

Tracy in Hudovernik (2002) menita, da je za uspešne tima značilno odprto komuniciranje, kar pomeni, da je potrebno omogočiti, da člani tima lahko rečejo karkoli, komunikacija ni omejena, potrebno je vzpodbujati odprto in odkrito komunikacijo. Poskrbeti je potrebno tudi, da ni ovir pri sporazumevanju, ter se poskušati izogniti ogovarjanju za hrbtom.

V timu vlada sproščeno okolje, ki ni stresno. Člani v timu kljub izmenjavi mnenj in interakciji vzdržujejo stopnjo vljudnosti. Članom tima je prednostna naloga reševanje problemov in ne skrb za kratkoročne rezultate, tako je tudi njihovo vedenje. Kakršna koli ideja, naj bo še tako nenavadna ali ekscentrična, ni zasmehovana ali kaznovana. Člani tima ne »beležijo« kdo je dal kakšno idejo, ali kdo je zaslužen za kakšno rešitev, saj so vse aktivnosti namenjene k doseganju skupnega cilja. V timu se ne pričakuje, da je mnenje poenoteno ali skupinsko, torej se spodbuja neodvisnost v mišljenju. Tako glede strinjanja z vodjem tima ali z drugimi člani tima. Vodja tima ne pričakuje, da se bodo člani tima z njim strinjali ampak od njih pričakuje nasprotno, drugačne, inovativne ideje. Klima v timu je bolj sproščena kot na primer v administrativno urejenih skupinah. Komunikacija v timu je odprta in spontana. V primeru, ko soglasje v timu ni mogoče doseči se sprejema pravilo večine (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2007, str. 57-58).

Tim povezujemo s pojmi kot so povezanost, zaupanje, interakcija, soodvisnost, enaki cilji in podobno. Člani v timu postavljajo v ospredje potrebe tima kot celote in ne potrebe posameznika. Ko tim oblikuje skupna pričakovanja in preide na fazo opravljanja nalog, sledi faza popolne integracije med člani tima, ki delujejo kot dobro naoljen stroj. Člani tima so ponosni, da so vključeni v tim, da so del uspešnega tima, si medsebojno zaupajo in ustvarjajo odprto komunikacijo (Sitar, 2007, str. 77).

Zato, da tim obstane in je uspešen, je ključen prehod od kohezivnosti (enotnosti) h koherentnosti (skladnosti) medosebnih odnosov. Kohezivnost sproža vzejemno delovanje, medtem, ko koherentnost poleg same povezanosti ohranja avtohtonost, samoiniciativnost in izvirnost vsakega posameznega člana tima. Če so člani tima preveč kohezivno povezani, torej strmijo k enotnosti, lahko privede do prevelike enotnosti v timu, pri čemer lahko izniči pojav ustvarjalnosti. Zato je koherentnost tista, ki omogoča dovezetnost članov tima za spremembe in individualne pobude (Kovač, Mayer in Jesenko, 2004, str. 125-126).

Ivanko (2004, str. 229-230) trdi, da s klasičnimi spoznanji o organizaciji ne moremo ustvariti uspešne timske zasnove, ki bi bila učinkovita. Organizacijska načela, ki temeljijo na hierarhiji, enotnosti in ukazovanju dobijo v timski osnovi povsem drugačen oziroma nov pomen. Njihova uporaba se preoblikuje in zmanjša na minimum. Najučinkovitejše spremenljivke timske zasnove so namreč naslednje: vodstvena filozofija, vodstveno obnašanje, delovna motiviranost, medsebojno delovanje, komuniciranje, skupinsko odločanje in skupinsko oblikovanje ciljev.

1.2 Razlike med skupino in timom

Razlike med skupino in timom se kaže na vseh področjih in tako tudi pri procesu reševanja problemov. Dimovski, Penger in Škerlavaj (2007, str. 57) razlagajo, da v timu ni pomembno na kakšen način so oblikovane ideje, ter kdo jih je oblikoval, pomembno je le to, da se nanašajo na problem. Zato je za tak proces pri reševanju problemov v timu značilno naslednje:

- spontana komunikacija med člani (ni osredotočena na vodjo);
- sodelovanje prav vsakega člana tima;
- ločevanje generiranja (ustvarjanja) idej od njihovega ocenjevanja;
- ločevanje definiranja problema od generiranja strategij reševanja;
- izmenjava vlog, kar pomeni, da pri interakciji reševanja problemov ni vsa odgovornost samo na vodji, temveč na celem timu;
- preprečitev vsakršnega presojanja in izogibanja prezgodnje zadovoljitve z rešitvami, kar pomeni, da je poudarek na analizi in raziskovanju.

Ena izmed pomembnejših razlik med skupino in timom se kaže tudi v tem, da v timu vsak član zaseda točno določeno vlogo. V primeru, ko je tim manjši ima lahko posamezen član v timu več vlog. Ivanko (2002, str. 205-206) razlaga, da je vloga v timu način obnašanja,

prispevanja in sodelovanja. V timu stroka prepozna devet vlog in sicer: snovalec (inovator, iznajditelj), iskalec virov (pogajanja, razvijanje stikov), koordinator (pripravi druge k delu za skupne cilje), tvorec (dober voditelj, prevzame vodstvo), opazovalec (analiziranje problemov in ocenjevanje zamisli ter predlogov), izvajalec (praktična uporabnost), dovrševalec (izpolnjuje roke, občutek nujnosti), timski delavec (preprečevanje medsebojnih sporov) in strokovnjak (specifično znanje).

Tabela 2: Razlike med timom in skupino

Timi (značilnosti)	Skupine (značilnosti)
<p>Člani zaznavajo medsebojno odvisnost in vedo, da so osebni in timski cilji najuspešneje dosegljivi z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri o tem, kam spada določeno »specializirano« delo, niti se ne poskušajo osebno okoriščati na račun drugih.</p> <p>Člani sprejmejo delo v svojo »last« in združijo svoje moči, ker so zavezani cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.</p> <p>Člani prispevajo k uspešnosti tima z izvirnostjo in znanjem, kar omogoča, da organizacije dosežajo boljše cilje.</p> <p>Člani delajo v vzdušju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da odkrito izražajo svoja mnenja, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla.</p> <p>Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Prizadevajo si, da bi razumeli stališče vsakega med njimi. Ne igrajo namišljenih vlog.</p> <p>Člani se med seboj spodbujajo, da svojo usposobljenost še bolj razvijajo in da uporabljajo pri delu, kar so se naučili.</p> <p>Konflikt priznavajo kot normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in ustvarjalnost. Trudijo se, da bi konflikte reševali hitro in konstruktivno.</p> <p>Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za tim. Razumejo, da mora vodja včasih sam sprejeti končno odločitev, kadar je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno uspešnost tima in ne zgolj skladnost z mnenjem vodje.</p>	<p>Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno; le včasih, če imajo skupne cilje, v povezavi z drugimi.</p> <p>Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti nase.</p> <p>Delo jemljejo preprosto kot najeti delavci.</p> <p>Članom naročijo, kaj morajo delati, preden jih vprašajo, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbujajo.</p> <p>Člani ne zaupajo ciljem sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanje se obravnava kot nezaželeno, ker ne podpira, temveč kazi enotnost skupine.</p> <p>Člani skupine se zelo previdno izražajo, tako da je resnično razumevanje v skupini nemogoče. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog, postavljajo se pasti v komuniciranju, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.</p> <p>Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih vodja ali drugi sodelavci ovirajo, tako da ne morejo uporabiti znanja.</p> <p>Člani prehajajo v konfliktne situacije, ki jih ne znajo rešiti. Njihov vodja ponavadi odlaša s posredovanjem, dokler ne nastane že resna škoda.</p> <p>Člani lahko sodelujejo, ali pa tudi ne, pri odločitvah, pomembnih za skupino. Skladnost z mnenjem vodje je pogosto pomembnejša kakor dobri delovni dosežki skupine.</p>

Vir: Možina, et al, 2002, str. 561

Tracy in Hodovernik (2002, str. 215) naštevata med lastnosti uspešnih timov tudi učinkovito in ustrezno dodeljevanje vlog, ki temelji na tem, da se vsakemu članu tima dodeli vloga, za katero se lahko smatra, da bo preko nje lahko največ prispeval. Vendar se mora član tima z dodeljeno vlogo strinjati ali z njo poenotiti. Če mu je dodeljena vloga v breme, učinka prav gotovo ni.

1.3 Vloga vodje v timu

»Vodenje se je v času spremenilo od ukazovanja do sodelovanja. V vzponu so demokratične, timske metode, v upadanju pa avtokratične metode vodenja. Danes je potrebno voditi z vrednotami in vizijo, metode pa so prepričevanje, navdušenje, navdihovanje sodelavcev« (Krama Zupan, 2010, str. 165).

Ivanko (2002, str. 192) trdi, da ima vsaka delovna skupina vodjo in brez njega praviloma ne obstaja. Cimerman (et al, 2003, str. 31-35) meni, da dober vodja predvideva razvoj dogodkov v prihodnosti, hkrati pa jasno začuti posledice, ki jih le te prinašajo za njega, tim in organizacijo. Po avtorjevih besedah bi moral vodja podajati jasne smernice za delo v skladu s cilji.

Ena izmed nalog vodje v timu je tudi ta, da zaznava in rešuje konflikte, ki se pojavljajo v timu. Černetič (2007, str. 185) meni, da naj se vodja v timu zaveda, da morajo ljudje po reševanju konflikta imeti zadovoljene potrebe zaradi katerih je prišlo do konflikta. V primeru, da te potrebe niso bile zadovoljene, je velika možnost, da se konflikt v prihodnje ponovi. Saj bo občutek prikrajšanosti in obremenjenosti ostal vse do zadovoljitve.

Vodja, ki želi peljati tim po poti ustvarjalnosti, mora najprej doseči zaupanje članov tima, saj bodo le v tem primeru prostovoljno sodelovali in ponudili svoj umski potencial, znanja in izkušnje. Članom tima mora ponuditi dogovor, da bodo vsi enakopravni avtorji morebitnih dosežkov, ki bodo doseženi v timu. Vodenje tima zato ne sme biti gospodovalno ali ukazovalno (Kovač, Mayer in Jesenko, 2004, str. 126-127).

Tracy in Hudovernik (2002, str. 220-221) menita, da nobena stvar ne povezuje bolj članov tima med seboj, kot prav občutek, da so tisti, ki tim vodijo, pripravljeni spremeniti stvari, če člani tima tako željo izrazijo. Avtorja nadaljujeta, da je za uspešno vplivanje potrebno člane tima poslušati in imeti posluš za njihove predloge. S tem, ko jim vodja da vedeti, da jih upošteva, utrjuje timsko moralno in kulturo tima.

2 KONFLIKTI

V vsakem okolju, naj bo poslovno, družbeno, socialno ali osebno zaradi različnih potreb, pričakovanj ali mnenj slej kot prej pride do nesoglasij. V primeru, ko udeleženi nastala soglasja ne zmorejo rešiti, pride posledično do konflikta.

Černetič (2007, str. 174) meni, da posamezniki, ki so priča dolgotrajnejšim konfliktom reagirajo na okolje stresno, pri opravljanju nalog se ne morejo skoncentrirati in pri delu ne doživljajo pričakovanega zadovoljstva. Konflikti preprečujejo uvid do cilja in so kot taki motivacijska ovira. Energija v delovnem okolju se porablja za razreševanje konfliktov namesto za doseganje ciljev.

Ljudje smo si različni in zato se tudi vedenje ob nesoglasjih, ki ga uporabljajo posamezniki med seboj razlikuje. Dimovski, Penger in Škerlavaj (2007, str. 52) razlagajo, da žal nekateri posamezniki neradi priznajo svoje napake. Zato, da bi zmanjšali nesoglasje običajno uporabljajo sledeče metode in sicer:

- iščejo informacije, s katerimi podpirajo svoje odločitve;
- selektivno zaznavajo informacije na način, ki podpira njihove odločitve;
- izpostavljajo manj ugodne posledice opuščenih alternativ;
- minimizirajo pomen negativnih vidikov odločitve in pretirano poudarjajo pomen pozitivnih vidikov.

»Cilj vsekakor ne sme biti težnja k odpravi vseh konfliktov, ampak k temu, da konflikte koristno uporabimo za uspešnejše delovanje« (Cimerman, et al, 2003, str. 116)!

2.1 Zaznavanje konfliktnih situacij

Černetič (2007, str. 185) opozarja, da se konflikte najlažje in najuspešnejše rešuje, če jih zaznamo že, ko so nezadovoljni posamezniki. V primeru, ko se konfliktno vedenje razširi na skupino ali tim, je konflikt neprimerno težje reševati, za to porabimo več časa in energije. Od tega kako bomo izvedeli za vzroke konfliktov je odvisno od:

- vodje, ki vzroke za konflikte raziskuje;
- od oblike in moči konflikta;
- od števila udeležencev v konfliktu;
- od razširjenosti konflikta v organizaciji;
- od vpliva in vključenosti zunanjega okolja v konflikt.

Kako hitro bo vodja zaznal konfliktno vedenje, je odvisno od tega, koliko časa preživi s člani tima, kako zelo je povezan s timom, kako dobro pozna vsakega člana v timu in ali je pozoren na odstopanja v vedenju ali komunikaciji, ki poteka v timu. Konflikt se ne pojavi nenadoma. Vzroki zanj lahko izhajajo iz preteklega dela ali na primer iz preteklih odnosov. Spremljanje klime v timu, interakcije med člani, pozornost usmerjena na odnose, lahko vodji pomaga pri tem, da že vnaprej zazna ali predvidi iz kakšnih situacij ali vedenj bi morebiti lahko v prihodnosti prišlo do konfliktov. Da lahko že vnaprej vodja prepreči pojav konfliktov v timu, mu komunikacija kot orodje za prepoznavanje nezadovoljstva lahko veliko pomaga. Torej, v primeru, ko se v timu spodbuja odprta in iskrena komunikacija, lahko člani tima ob vsakem času jasno in brez strahu izrazijo svoja nezadovoljstva, razočaranja ali pričakovanja.

2.2 Vrste in vzroki konfliktov

Možina (et al, 2002, str. 581) trdi, da popolna skladnost med ljudmi ni mogoča. Tudi takrat, ko je videti, da so odnosi skladni, je večja verjetnost ta, da gre v resnici za izogibanje, izrinjanje iz zavesti ali zanikanje slabih odnosov. Zato skupina, v kateri ni nasprotovanj, postane statična, pasivna in neprilagodljiva na spremembe. Organizacija naj bi bila samokritična ter pripravljena dopuščati svojim zaposlenim nasprotja, ki naj bi jih ustvarjalno odpravljali.

Černetič (2007) razkriva, da se vzroki konfliktov lahko skrivajo tudi v medsebojnih odnosih, ki so različice naslednjih vedenjskih vzorcev:

- hočem, da narediš nekaj, česar nočeš narediti;
- hočeš, da naredim nekaj, česar nočem narediti;
- oba hočeva, da oba narediva nekaj, česar nočeva narediti;
- skušam se prisiliti, da bi naredil nekaj, česar nočem narediti in to počnem deloma zato, da bi ugajal nekemu drugemu.

Možina (et al, 2002, str. 581) deli vzroke za nastale konflikte na tri dele. To so položajni, komunikacijski in osebni vzroki. Položajni vzroki nastanejo zaradi drugačnega razumevanja, vrednotenja, prepričanja, stališč ali vrednotenje vsebin. Pri položajnih vzrokih se nestrinjanje navezuje na vsebinsko raven. Druga skupina konfliktov se navezuje na komunikacijo. Lahko, da v timu ni zaupanja in ostali člani ne verjamejo tistemu kar govorimo, lahko govorimo nerazumljivo, preveč strokovno, govorimo preveč neosebno ali govorimo eno, delamo drugo. Tretja skupina konfliktov izhaja iz osebnih vzrokov, ki se navezujejo na osebnostne lastnosti posameznikov. Nekateri so po naravi bolj nezaupljivi, napadalni, se ves čas počutijo ogrožene ali na primer vedno poskušajo biti v centru pozornosti.

2.3 Preprečevanje konfliktov

Konflikte v timu lahko občasno vnaprej preprečimo, če se poskušamo držati nekaj osnovnih načel za preprečevanje le teh, kot jih razlaga Černetič (2007, str. 186) in sicer na naslednji način:

- ustvariti v timu kar največ dobre in kvalitetne komunikacije, še posebej s tistimi člani pri katerih smo opazili, da imajo drugačne interese in vedenje;
- obravnavo nastalih problemov in nestrinjanj ne poskušajmo odlagati na kasnejši čas ali pričakovati, da bodo težave prešle same od sebe;
- poskušajmo v timu ustvariti kulturo, ki ne spodbuja ogovarjanj za hrbtom, temveč neguje odprto, pošteno in iskreno medsebojno vedenje;
- priporočljivo je ustvariti skupine med katerimi se zabrišejo ostre meje;
- ljudje se običajno vedejo negativno zato, ker se počutijo na tak ali drugačen način ogrožene, zato se poskušajmo izogibati usmerjenosti jaz zmagam-ti izgubiš;

- reševanje problemov ne bomo rešili z nagradami.

Glasl in Ballreich (2004, str 3) pri preprečevanju konfliktov opozarjata na zmanjšano sposobnost zaznavanja konfliktov zaradi učinkov stresa, utrujenosti ali izgorelosti. Torej, ko je oseba, ki rešuje konflikt kognitivno-vedenjsko omejena, lahko privede do popačenih zaznav, predsodkov in selektivnih opažanj, ki pa so lahko napačna. Zato v teh primerih reševanje konfliktov ni uspešno.

2.4 Metode reševanja konfliktov

Černetič (2007, str. 185) predlaga glede na vsebino, razširjenost in moč konflikta naslednje pristope za reševanje le tega:

- individualni razgovor s posamezniki, ki so v konfliktu;
- razgovor z dvojico delavcev, ki so v konfliktu;
- razgovor v delovni skupini, kjer so konfliktni odnosi;
- zaradi nevtralnega mnenja je priporočljivo v konfliktni razgovor vključiti delavce, ki niso v konfliktu;
- če konflikt izhaja iz zunanjega okolja, je potrebno vključiti tudi tega;
- če menimo, da konflikta ne bomo uspeli ali zmogli rešiti, se za pomoč obrnemo na zunanje strokovnjake.

V timu prihaja do nesoglasij, ki pa se ne zakrivajo in se obravnavajo nadvse resno. Vzroke za nastale konflikte člani tima razčlenjujejo in jih s svojimi trditvami tudi argumentirajo. V timu se konflikti nikoli ne rešujejo z dominacijo. Ne s strani vodje, ne s strani kakšnega drugega člana tima (Ivanko, 2002, str. 195).

V timu se konflikt lahko manifestira kot procesni konflikt, ne glede na to, ali je latenten ali javen, v obliki pasivno-agresivnega vedenja članov tima. To vedenje se kaže kot izkazovanje moči nad drugimi, dokazovanje krivde, zavajanje glede informacij ali dela, lahko pa tudi tako, da se določene potrebne podatke ali informacije zadržuje. V timu lahko pride do tega, da postanejo konflikti kronični, saj je skupina zaradi preteklih vedenj in odnosov tako vedenja tako rekoč posvojila. Zato lahko rečemo, da se tim ne razvija samo na strokovnem področju, ampak tudi na področju spopadanja s konflikti. Kako zrel in uspešen je tim se kaže tudi v tem, kakšna je njegova sposobnost uporabe pravilne strategije, da se ponavljajoči krog kroničnih konfliktov prekine. Če to timu ne uspe, tim preživi svoj čas s tem, da se nenehno ukvarja s provokativnim konfliktnim vedenjem članov, namesto, da bi se usmerili k opravljanju nalog in doseganju ciljev (Behfar, Peterson, Mannix in Trochim, 2008, str. 170-171).

Večina avtorjev navaja načine za reševanje konfliktov na način: izogibanja, prilagajanja, prevladovanja, sklepanja kompromisov ali dogovarjanja. Možina (et al, 2002) v tabeli 3 prikazuje značilno vedenje in krmiljenje navedenih načinov reševanja medosebnih konfliktov.

Tabela 3: Načini reševanja medosebnih konfliktov

Načini reševanja medosebnih konfliktov		
Način	Značilno vedenje	Utemeljitev
Izogibanje	Ne nasprotuje, se ne meni za prave vzroke in gre mimo njih. Nima časa za poglobljanje v probleme.	Razlike so prevelike ali premajhne, da bi jih lahko premostili. Če poskusi, lahko škoduje odnosom v skupini ali povzroči še več problemov.
Prilagajanje	Strinja se z drugimi. Ne vztraja pri svojem. Sodeluje tudi na škodo osebnih ciljev.	Ni vredno tvegati rušenja dobrih odnosov in sožitja v skupini.
Prevladovanje	Se bori. Vztraja in je napadalen. Poskuša doseči svoje za vsako ceno.	Preživijo samo najmočnejši. Mora preizkusiti, prevladati. Poklicno in etično je večinoma korekten.
Kompromis	Pomembno je, da doseže osnovne cilje in ohrani dobre odnose. Ni preveč popustljiv, toda sodeluje.	Nič ni popolno. Obstaja več kot en način za rešitev problema. Da bi kaj dobili, moramo tudi kaj žrtvovati.
Dogovarjanje	Priznava potrebe vseh. Visoko ceni vzajemno pomoč. Vztraja in sodeluje pri doseganju skupnih ciljev.	Ko vsi odprto pretehtajo vzroke, lahko poiščejo rešitev, ki je koristna za vse, ne da bi bil kdo deležen posebnih pravic ali da bi bil prizadet.

Vir: Možina; et al, 2002, str. 594

Za katero od navedenih načinov oziroma metod pri reševanju konfliktov se bomo odločili, je odvisno od tega, kdo konflikt rešuje, kdo so in koliko je udeležencev v konfliktu, kateri so vzroki, iz kje izhajajo in ne nazadnje, v kakšnem okolju so se zgodili. Šele s poznavanjem vseh teh elementov, se lahko odločimo za eno ali kombinacijo večih metod za reševanje konfliktov.

Cimerman (et al, 2003, str. 116-117) razlaga, kdaj uporabiti kakšen način pri reševanju konfliktov:

- **prevlada:** ko je potrebna hitra in odločna akcija, ko je glede pomembnih stvari treba uvesti nepriljubljen ukrep, ko gre za stvari, ki so ključne za ves tim in je vodja prepričan, da ima prav;
- **sodelovanje:** ko je namen v skupnem učenju, ko je treba združiti razmišljanja ljudi iz različnih perspektiv, ko je treba graditi pripadnost z doseganjem sporazuma;

- **kompromis:** ko so cilji pomembni, vendar niso vredni potencialnega razdora v timu, ko je mogoče doseči začasno rešitev kompleksnega problema, ko imata obe strani v konfliktu enako moč in skupne cilje;
- **izogibanje:** ko gre za postranski konflikt in je treba čas posvetiti pomembnejšim stvarim, ko je potreben čas za pridobitev informacij pred razreševanjem konflikta, ko lahko nekdo drug učinkoviteje razreši konflikt;
- **prilagajanje:** ko spoznamo, da imajo drugi prav in to tudi priznamo, ko so problemi precej pomembnejši za drugo stran, ko sta harmonija in stabilnost v timu še posebej pomembni.

3 RAZISKAVA

V raziskavi sem se osredotočila na problem reševanja konfliktov v timu oddelka Trgovske knjige v podjetju X. Navedeni tim je sestavljen iz petih članov (članic) in vodje tima. Vodje tima nisem intervjuvala. Tim, ki sem ga raziskovala se osredotoča na usklajevanje vrednosti zalog trgovskega blaga v maloprodajnih enotah s stanji v računovodskih evidencah. Obseg dela se ves čas spreminja. Zato je pomembno, da si članice tima med seboj pomagajo, prenašajo znanja druga na drugo in skupaj iščejo nove rešitve za bolj učinkovito delo. Informacijska tehnologija s svojim hitrim tempom spreminjanja, zahteva od članic tima nenehno izobraževanje, opuščanje določenih programov, osvajanja novih, roki za izvedbo nalog in ciljev so vedno krajši.

3.1 Kvalitativna raziskava (raziskovalna vprašanja)

Kvalitativno raziskavo sem opravila na podlagi osebnega intervjuvanja s petimi članicami tima. Z odgovori na vprašanja v intervjuju sem uspela hipotezi ovrednotiti. Postavila sem dve hipotezi in sicer:

- V timu konflikte rešujejo sproti.
- Najpogostejši vzrok za pojavljanje konfliktov v timu je nejasnost vlog.

3.2 Cilji kvalitativne raziskave

Cilj raziskave je bil opraviti intervju s članicami tima. Pri tem sem se osredotočala na postavljanje vprašanj, ki so se navezovali na delo v timu, komunikacijo v timu, medsebojne odnose, odnos vodje do tima, ravnanju s povratnimi informacijami, določanje ciljev v timu in skupnega odločanja. S pridobljenimi ugotovitvami sem oblikovala predloge oziroma priporočila, ki bi lahko pojavljanje konfliktov v timu zmanjšali ali jih omilili.

3.3 Postopek zbiranja in omejitve raziskave

Za potrebe kvalitativne raziskave sem uporabila metodo intervjuja in sicer s pomočjo članic tima na oddelku Trgovske knjige v podjetju X. Intervjuji so potekali med 15. 07. 2018 in 30. 07. 2018. Članice tima so v podjetju X zaposlene daljše obdobje. Intervjuvankam sem zagotovila anonimnost. Na omejitve v raziskavi nisem naletela, saj se je vseh pet članic tima povabilu na intervju prijazno odzvalo. Med drugim so bile zadovoljne, saj so bila vprašanja odprtega tipa in so lahko brez omejitev podale svoja mnenja. Vsi intervjuvanci so bili ženskega spola.

3.4 Raziskovalni instrumenti

Raziskovalna vprašanja v intervjuju sem razdelila na dva dela. Prvi del se je osredotočal na splošno vedenje in medosebne odnose v timu. Zajel je vprašanja s področja komunikacije, podajanja mnenj, idej in rešitev, odločanja o ciljih v timu, prenosu znanja, pripadnosti, medsebojne interakcije in odnosu do vodje. Drug del intervjuja je zasedlo področje konfliktov. Zanimalo me je, kateri so najpogostejši vzroki za nastanek konfliktov v timu, kdo jih rešuje, kakšen odnos ima vodja do konfliktov ter tudi preostali člani tima, katere so najpogostejše metode s katerimi se v timu rešuje konflikte, kakšna načela bi moral posvojiti tim, da bi se preprečilo pogostost konfliktov in ne nazadnje, kako pogosto se konflikti v timu pojavljajo.

Med potekom intervjujev sem odgovore beležila neposredno v program Word, ki pa sem jih pozneje slovnično uredila in odpravila pogovorno (sleng) shemo. Intervjuvankam sem dopustila, da so na vprašanja prosto odgovarjale. Nisem jih časovno oziroma vsebinsko omejevala. Zato so nekateri intervjuji in informacije daljši oziroma obsežnejši, spet drugi krajši.

V intervjuju sem želela pridobiti mnenja članic tima. Uporabila sem kvalitativno metodo polstrukturiranega vprašalnika. Taka oblika intervjuja uporablja vprašanja, ki jih raziskovalec pripravi vnaprej, čeprav se vprašanja med pogovorom lahko spreminjajo (Saunders et al., 2009, str. 320). Vprašanja, ki sem jih pripravila ni bilo potrebno med intervjuji spreminjati, odvezemati ali dodajati. Članice tima sem pustila, da prosto razlagajo svoja mnenja in stališča. Potrebni ni bilo nobenih dodatnih razlag vprašanj, saj so članice tima, ki so na vprašanja odgovarjale, le ta razumela.

Vse intervjuje sem opravila individualno. Intervju je bil odprt, ne preveč formalen in usmerjen v proučevanje stvarnih, vsakdanjih vedenj oseb, ki so bili v intervju vključeni. Pogovor je potekal kot vsakdanji pogovor med osebami (Vogrinc, 2008, str. 106). Raziskovalni proces kvalitativne raziskave oblikuje raziskovalna vprašanja med samim zbiranjem podatkov, zato se hipoteze postavijo na koncu in ne na začetku raziskovanja.

Nemalokrat je manreč potrebno spremeniti kontekst, saj preučevanje situacij vodi po nepredvideni poti (Vogrinc, 2008, str. 65).

Kordeš in Smrdu (2015, str. 15) razlagata, da pri kvalitativni raziskavi pride v ospredje raziskovalčeva sposobnost empatičnega vživljanja v osebe, ki v intervjuju sodelujejo. V takem primeru predstavlja merilni inštrument raziskovalec sam.

3.5 Ključne ugotovitve kvalitativne raziskave

Kvalitativno raziskavo v obliki intervjuja sem oblikovala s spodaj navedenimi vprašanji. Prvi del sem namenila demografskim vprašanjem članic tima glede časa zaposlenosti, statusu zaposlenosti in kdaj so se timu pridružile.

Demografski podatki intervjuvanca:

- Prosim, če mi lahko zaupate koliko časa ste že zaposleni v podjetju X.
- Je vaša zaposlitev za določen ali nedoločen čas?
- Kdaj ste se priključili timu v katerem ste trenutno?

1 del: TIMSKA ZASNOVA

- Kakšna je komunikacija v vašem timu?
- Ali lahko člani tima odprto podajate svoja mnenja, stališča in ideje v timu?
- Kako se v timu sprejemajo odločitve, pomembne za tim?
- Ali se v timu prenaša znanje in izkušnje od enega člana na drugega?
- Kakšen odnos imate do vodje tima? (zahteva priznanje avtoritete, ga spoštujete, ima potrebno znanje, ima posluš za vaše probleme)
- Ali so cilji tima tudi vaši cilji?
- Ali si člani tima med seboj zaupajo?
- Ali zaupate vodji tima in ste mu pripadni?
- Ali vam vodja posreduje povratne informacije o opravljenem delu?



Drug del intervjuja sem namenila vprašanjem glede timske zasnove, komunikacije v timu, prenašanju znanja, ciljev tima, medsebojnega zaupanja, pripadnosti vodji in povratni informaciji.

2. del: KONFLIKTI V TIMU

- Kako pogosto se konflikti v vašem timu pojavljajo?
- Kateri so najpogostejši vzroki zaradi katerih pride do konfliktov v timu?
- Kdo običajno rešuje konfliktna situacije v timu?
- Kakšen odnos ima vodja do konflikta?
- Ali se konflikti v timu rešujejo sproti?
- Kakšno mnenje imate vi o konfliktu?
- Katere metode reševanja najpogosteje uporabljate v timu pri reševanju konfliktov?
- Ali predlagate kakšna načela glede tega, da bi v bodoče bilo manj konfliktov v timu?



V tem delu vprašalnika sem se osredotočila na konflikte, njegove vzroke, tim, vojdjo, reševanju konfliktov, dojemanje konflikta s strani članic tima, metode reševanja konfliktov ter kako pogosto se konflikti v timu pojavljajo.

V timu je stopnja zaupanja višja kot na primer v administrativno organizirani skupini. Narava in dinamika dela v timu ustvarja bolj tesne medsebojne odnose, ki se skozi delo krepijo in nadgrajujejo. Delo v timu je soodvisno in se med člani tima prepleta. Brez visoke stopnje zaupanja delo in naloge ne bi bile opravljene na zadovoljivi ravni. Če med osebami, ki delajo skupaj ni zaupanja se energija, volja in čas porablja za druge dejavnosti, kot so tekmovalnost, prikrievanje, ogovarjanje in podobne neproduktivne dejavnosti. Zato sem tudi v intervjuju vprašala sodelujoče ali si članice v timu med seboj zaupajo. Članice intervjuvanega tima so povedale, da je zaupanje v timu na visokem nivoju. Članice tima si med seboj zaupajo. Vse intervjuvanke so potrdile, da si ne zaupajo samo v službenem smislu, temveč tudi bolj na osebni ravni. Kot so razkrile, se članice tima med seboj družijo tudi v prostem času. Medsebojno zaupanje so si ustvarile skozi pretekla leta, ko so občasno delale skupaj na različnih oddelkih in nalogah. Članice tima se strinjajo, da so si med seboj dokaj različne v osebnem in karakternem smislu. Ena izmed članic (vloga strokovnjakinje) se sicer družijo s preostalimi članicami manj, tudi kasneje je prišla v podjetje X in v tim, vendar je intervju z njo potrdil, da preostale članice uživajo njeno zaupanje.

Komunikacija je temelj vseh odnosov, tako v osebnem kot profesionalnem življenju. Prav tako je komunikacija tista, ki določa vse nadaljne odnose. Komunikacija je lahko prikrita, neiskrena, odprta, glasna, poteka na več ravneh in v več smereh. V timu je odprta in odkrita komunikacija nuja za uspešno delo. Tim skozi proces dela rešuje nastale probleme, išče nove rešitve, znanja in ideje. Člani tima morajo pogosto oziroma ves čas komunicirati

in v primeru, ko komunikacija ni primerna je cilje tima nemogoče doseči. Da je komunikacija učinkovita je potrebno upoštevati nekaj napotil. Med njimi je prav gotovo eden izmed najpomembnejših ta, da komuniciramo celostno, torej upoštevamo komunikacijo v besedi in vedenju. Komunikacija zajema sporočanje, zaznavanje in razumevanje sporočil, ki se med prejemniki prenašajo. Tracy in Hudovernik (2002, str. 116) opozarjata, da samo govorjenje še ni sporazumevanje, ter da je začetek sporazumevanja poslušanje. Zanimalo me je, kakšna je komunikacija v timu in članice tima so povedale, da je komunikacija v timu izredno odprta, iskrena, zelo živahna in energična. Vse intervjuvanke so komunikacijo v timu označile za zelo domačo, včasih kar preveč, ampak nikoli žaljivo. Vendar vodi tima tako zelo domača komunikacija ni po godu. Članice tima menijo, da je vzrok v tem, da prihaja vodja iz drugega podjetja in da se jim je pridružil kasneje. Tudi do vključitve v tim s preostalimi članicami tima ni delal. Vodja tima se nagiba bolj v formalno obliko komunikacije. Članice tima so povedale, da je komunikacija predvsem glasna. Članica tima, ki je komunikacijo označila za preveč domačo v timu zaseda vlogo strokovnjakinje.

Tim sestavljajo osebe, ki imajo različen spekter znanja, poklicov, izkušenj in veščin. Tim prenaša veliko večje obremenitve kot posameznik ali skupina, saj črpa iz obsežnega raznovrstnega znanja in izkušenj članov tima. V timu ne potrebujejo treh iskalce virov, temveč potrebujejo osebe, ki bi zasedale oziroma prevzele vloge v timu, ki so običajno razdeljene na devet delov. To so snovalec, iskalec virov, koordinator, tvorec, opazovalec, izvajalec, dovrševalec, timski delavec in strokovnjak (Ivanko, 2004, str. 239-244). Lahko se zgodi, da ima tim manj kot devet članov. V tem primeru lahko en član prevzame več vlog. Članice intervjuvanega tima so razkrile na kakšen način so vloge razdeljene oziroma dodelje v njihovem timu. Vloge v timu običajno »premešajo« in tim neformalno določi kakšni članici tima točno določeno vlogo. Kot je razvidno iz intervjuja 1, so članice tima intervjuvanki določile vlogo veznega člana pri sodelovanju in komuniciranju s preostalimi timi v podjetju. Očitno so ugotovile, da je pri tem spretna. Medtem, ko je na področju idej bolj šibka. Torej intervjuvanka 1 zaseda vlogo iskalca virov, saj je njihova značilnost dobra komunikacija znotraj in zunaj organizacije. Med tem, ko se je intervjuvanka 5 označila za vlogo strokovnjakinje v timu. O tem priča tudi njeno mišljenje in vedenje. Svojega strokovnega dela s preostalimi članicami tima ne deli, je bolj ozko usmerjena in rezervirana, s preostalimi članicami tima ima bolj skope odnose. Intervjuvanki 2 in 4 sta izraziti tvorki v timu. Sta energični, visoko motivirani, vedno sta v iskanju zmag, kakršnih koli. Njuna tekmovalnost ima pozitiven pridih. Včasih se celo članice tima zabavajo na račun njune tekmovalnosti. Njuna miselnost razkriva, da nasprotja v debatah in diskusijah ustvarjajo nove in dobre rešitve pri reševanju problemov. Tako so rešile že marsikatero težavo. Strinjata se, da bi v nasprotnem primeru imeli pojav črednega razmišljanja. Intervjuvanka št. 4 zaseda v timu kar dve mesti oziroma vlogi in sicer vlogo tvorca in vlogo neformalne vodje, ki so jo preostale članice prostovoljno določile. Članica je potrdila, da se običajno preostale članice tima obračajo nanjo v primeru, ko potrebujejo nasvet. Intervjuvanka št. 3 zaseda tipično vlogo timskega delavca. Njeno razmišljanje in

vedenje je nekje povprečno, prilagaja se timu in se pri tem ne izpostavlja. Prevelika odstopanja dojemata kot anomalije.

Vodja tima je enakovreden član tima. Njegova vloga ni večja ali pomembnejša kot naloge in vloge ostalih članov tima. Vseeno je naloga vodje, da tim usmerja, nadzira, se odloča v primeru, ko člani tima ne najdejo skupnega jezika ali se ne morejo zediniti o določenih odločitvah. Ena izmed nalog vodje je tudi ta, da v primeru konfliktov posreduje, še bolje, če jih zazna, še preden se razvijejo. Zato je pomembno, da člani tima vodji zaupajo in so mu pripadni. Ne le zaradi formalne vloge, temveč zato, ker v njegove sposobnosti zaupajo in ga spoštujejo. Vodja predstavlja tudi vez med timom in organizacijo. Le ta o delu in dosežkih tima poroča, prenaša informacije in zahteve. Zato me je v intervjuju zanimalo, kakšen odnos imajo članice tima do vodje, mu zaupajo, so mu pripadne ter ali vodja timu ažurno in na primeren način prenaša povratne informacije, ga spoštujejo in ne nazadnje ali ima potrebna znanja. Članice tima so razkrile, da vodja prihaja iz drugačnega okolja, timu se je pridružil kasneje, zato lahko domnevam, da se mogoče počuti malo zapostavljenega od drugih članic tima, saj se članice tima med seboj poznajo že zelo dolgo. Pri svojem delu izhaja bolj iz formalnega vodenja. Več kot očitno je, da se vodja v timu počuti odrinjenega in poskuša na vsak način izsiliti priznanje, da je on formalni vodja in da je njegova odločitev zadnja. Največje priznanje (glede dela, znanja in osebnosti), ki ga vodja lahko dobi od svojih vodenih je ta, da mu vodeni zaposleni priznavajo položaj vodje ne glede na to ali ima v podjetju formalno priznan vodstveni položaj ali ne. Vse članice tima so potrdile, da vodja v timu ne zaseda vidne vloge, še najmanj vloge vodje. Od nobene članice tima ne uživa pripadnosti, kot tudi ne zaupanja. Sicer ga članice tima spoštujejo, ker je korekten, tudi povratne informacije timu vedno posreduje ažurno. Zaenkrat je svojo vlogo veznega člana med timom in organizacijo opravljal zadovoljivo. Članicam tima je vseeno ali ga naslednji dan zamenja nekdo drug, torej imajo do njega popolnoma indifirenten odnos. So pa članice tima opazile, da mu ni všeč njihova velika povezanost, domača komunikacija, ki vlada v timu. Vodja strmi k bolj formalni obliki dela in vedenja. Občasno po pričevanjih članic poskuša pri kakšni odločitvi nadvladati, vendar ga članice tima kaj hitro prelisicijo na tak ali drugačen način. Članice tima so tudi potrdile, da vodja za potrebe tima priskrbi vse kar potrebujejo. Vodja je sicer poskušal vzpostaviti s preostalimi članicami tima interakcijo, vendar pri tem po besedah članic ni bil preveč uspešen in je od namere kmalu odstopil.

V timu se znanje ne skriva, temveč se deli in prenaša med člani tima. Člani tima se zavedajo, da več znanja pomeni več uspeha in več možnosti za reševanje nalog in doseganje pričakovanih rezultatov celotnega tima. Tim je uspešen toliko, kot je obsežno znanje, ki ga člani tima posedujejo. Po opravljeni nalogi se v timu ne razpravlja o tem, katero znanje je bolj pripomoglo k zastavljenemu cilju, saj člani tima dojemajo uspešnost kot celoto na ravni tima. Ker prenos znanja v timu priča o njegovi dinamiki, interakciji in skladnosti med člani tima, sem v intervjuju umestila tudi vprašanje glede tega, ali se v timu znanje med člani prenaša. Članice tima so povedale, da tim svoje znanje in izkušnje ves

čas med svojimi članicami tima deli in spodbuja. To je tudi ena izmed najpomembnejših značilnosti timske zasnove. Vse članice tima so v intervjujih potrdile, da se udeležujejo veliko seminarjev, občasno vse skupaj, spet drugič samo posamezna članica. Znanja si med seboj ne skrivajo.

Ivanko (2004, str. 236) trdi, da uspešnost tima temelji na zahtevi, da mora vsak član tima sodelovati pri postavljanju in oblikovanju ciljev tima. Ker jih člani tima pomagajo oblikovati, na ta način postavljeni cilji postanejo tudi njihovi. Zato člani tima že vnaprej razumejo kakšne cilje mora tim osnovati. Avtor tudi meni, da je osnovno sodilo za ocenjevanje sposobnosti ljudi ustvarjanje dosežkov glede na postavljene cilje. Tudi mene je zanimalo ali so cilji tima tudi cilji intervjuvanih članic tima. Vse intervjuvanke so potrdile, da so cilji tima tudi njihovi cilji. Nekatere od njih so soustvarjale cilje tima, saj so v timu že od začetka. Članice tima se zavedajo, da je v timu pomemben tim kot celota in ne posameznik, torej so cilji tima pred cilji posameznika. Se pa osebni in profesionalni cilji članic tima med seboj tesno prepletajo.

V timu lahko prihaja do konfliktov na primer zaradi nerazumevanja vlog, slabe in neiskrene komunikacije, izostanek povratnih informacij ali nepriznavanja enakosti med člani tima. Tim je sestavljen iz več posameznikov in kot tak predstavlja okolje kot vsako drugo, v katerem sodeluje in skupaj dela več oseb. Zato je povsem naravno pričakovati, da tudi v timu prihaja do konfliktov. V intervjuju me je zanimalo, kateri so najpogostejši vzroki za nastanek konfliktov v timu. Članice tima so razkrile, da sta najpogosteje v konfliktu obe članici tima, ki zasedata mesti tvorca. Vse članice tima so potrdile, da najpogosteje prihaja do konfliktov zaradi pomena vlog v timu, katera ideja bo obveljala ali zato, ker vodji tima ne priznavajo formalne vrednosti. Članica v timu, ki zaseda vlogo strokovnjaka je konflikte v timu označila za »petelinjenje«. Prav vse članice tima so potrdile, da potekajo njihovi konflikti v pozitivnem duhu in so naravnani kot malo bolj živahne debate ali razprave.

Tim je delovna skupina, ki je pri svojem delovanju bolj zrela kot na primer skupina. Člani tima med seboj sami rešujejo težave, brez potrebne dodatne motivacije iščejo rešitve za nastale probleme, se sami organizirajo in ne nazadnje tudi sami rešujejo medsebojne spore. V primeru, ko konflikt ni mogoče rešiti na ravni članov v timu, vmes poseže vodja tima. Zato me je zanimalo ali vodja posreduje pri reševanju konfliktov. Vodja je po pričevanju članic tima posredoval pri konfliktih samo enkrat. Vse preostale primere konfliktov rešijo članice tima popolnoma samostojno, pravočasno in brez zamer. Občasno kakšno reševanje konflikta tudi opustijo, saj ni dovolj pomemben, da bi se z njim ukvarjale ali da bi zaradi njega trpelo delo ali bi prihajalo do zamer.

Za konec intervjujev sem članice tima vprašala, če imajo kakšne predloge glede tega, da bi bilo v bodoče manj konfliktov. Razkrile so naslednje svoje misli in napotke: »dobro bi bilo, da bi se bolj poslušale in pustile druga drugi do besede«, »sem podpornica odprte in iskrene komunikacije, povejmo si v obraz kar mislimo, še vedno je najboljša resnica, pa

naj bo še tako kruta ali neprijazna«, »biti pošten do sebe in drugih, vedimo se do drugih, kot želimo, da bi se drugi vedli do nas«, »če ne moreš narediti nič dobrega, tudi slabega ni potrebno«, »mnenja v uspešnem timu se morajo ves čas kresati« in za konec mnenje stokovnjakinje v timu »le čevlje sodi naj kopitar«.

4 SKLEP

S pomočjo raziskave, ki je potekala v obliki intervjujev med članicami tima sem uspela ovrednotiti postavljeni hipotezi in sicer:

- V obravnavanem timu članice tima rešujejo konflikte sproti ter
- Najpogostejši razlog za nastanek konfliktov v timu je občasno nestrinjanje z dodelitvijo dodeljenih vlog med članicami tima.

Obe hipotezi sta potrjeni.

Značilnost tima je, da člani tima delujejo v ozračju medsebojnega zaupanja, kjer drug drugega spodbujajo (glej Tabela 2, str. 7). Zaupanje, ki vlada v timu naj bi bilo neprimerno večje kot npr. v skupinah, ki so ustvarjene zaradi drugačne narave dela (administrativna narava dela). Dobre in uspešne medsebojne odnose, ki so tesno prepleteni zaradi potreb nalog in ciljev v podjetju ni mogoče ustvariti brez iskrenega zaupanja med člani tima. Zaupanje se ne nanaša samo na službeno vedenje. Oseb, ki jih zaradi njihovih osebnostnih značilnosti ne spoštujemo, četudi so na primer veliki strokovnjaki na svojem področju, z njimi ne moremo poustvariti okolje zaupanja.

Vodja, ki vodi zrel tim lahko povsem upravičeno od vodenih članov tima pričakuje, da bodo uspeli nesoglasja zgladiti sami. Na njega naj bi se obrnili samo v ekstremnih primerih. Tukaj se zrcali značilnost tima, ki priča o tem, da člani tima niso vodeni kot zaposleni v drugih skupinah. V timu običajno rešuje konflikte vodja. V primeru, ko je tim tako samozadosten, in so člani tima zreli ter se med seboj dobro poznajo in si zaupajo, lahko konflikte člani tima rešujejo sami.

Konflikti, ki niso rešeni sproti se v svoji intenzivnosti povečujejo. Uspešen tim se mora zavedati, da konfliktov ne sme ignorirati, saj to ni v interesu nobene vključene strani. Nerešeni konflikti lahko privedejo tako daleč, da ogrozijo obstoj samega tima. Do konfliktov prihaja povsod kjer je med ljudmi interakcija. Ti konflikti so lahko odkriti ali prikriti. Pri odkritih konfliktih se lahko kljub glasnemu razpravljanju konflikti odvijajo v pozitivnem smislu. Medtem, ko je lahko včasih pri zelo mirnem, tihem konfliktu narejeno veliko škode in so zamere dolgotrajne in globoke.

Zmožnost dojemanja konflikta kot nekaj pozitivnega, prinaša že vnaprej predispozicije v nameri za uspešno reševanja konflikta. Ko se konflikt opredeli in dojema kot nekaj negativnega je reševanje le tega lahko oteženo.

Razgovor je vedno ena izmed najboljših metod za reševanje konfliktov. Takrat namreč obe nasprotujoči si strani povesta s čim se ne strinjata in kaj želita. Brez razgovora rešen konflikt, ni nič drugega kot »ukaz« od nadrejenega, da se sprejme odločitev, za katero je vodja presodil da je najboljša, ne glede na to, kaj o rešitvi menita obe strani, ki sta bili vpleteni v konflikt. Vnaprejšnjemu preprečevanju konfliktov se lahko izognemo tudi tako, da smo pri komunikaciji še posebej pozorni in se potrudimo, da pustimo nasprotnika do besede, spoštujemo njegovo mnenje in ga poskušamo razumeti.

Raziskava, ki sem jo opravila je razkrila izjemno zrel tim, v katerem članice tima same rešujejo konflikte, ter vključevanje vodje v reševanje le teh ni potrebno. Ugotovila sem, da je komunikacija v timu izredno domača, kar lahko v bodoče predstavlja nevarnost za pojav kakšnega resnejšega konflikta. Meje se lahko prestopijo zelo hitro. Četudi se članice tima med seboj zelo dobro poznajo, lahko kljub temu ali prav zaradi tega pride v konfliktu do obračunavanja na bolj osebni ravni. Zavedati se je potrebno, da je kljub vsemu to še vedno službeno, profesionalno oziroma delovno okolje. Članice tima delajo v organizaciji in za organizacijo in ne doma ali v domačem okolju.

Vodja sicer strmi k temu, da bi bilo vedenje članic tima bolj formalno, vendar zaenkrat tako vedenje ni uspel formirati. Članice tima vodjo tima ne upoštevajo ali ga ne priznavajo kot vodje. Torej vodja nima razen prisile zaradi formalne vloge v rokah nobenega orodja, s katerim bi poskušal vplivati na članice tima. V primeru, ko bi uporabil svojo formalno moč, bi se tim lahko uprl ali se spremenil v obliko skupine, kjer je strinjanje z vodjem bolj pomembno kot iskanje najboljših rešitev. Zato bi bilo smiselno vodjo zamenjati, ali formalno nastaviti koga od članic tima za vodjo. Vodja tima mora biti oseba, po kateri se drugi zgledujejo in mu sledijo, ter oseba, ki v svoji energiji prekipeva od akcije.

Naloga vodje je predvidevanje in podajanje smernic, ki so usmerjene v cilje tima. Tega v obravnavanem timu nisem zasledila. Trenutno je tim samosvoj in nima nadzora oziroma kontrole s strani vodje. Kako dolgo bo tim uspešno nadaljeval je odvisno od tega, kako hitro se bodo začeli pojavljati močnejši konflikti. Nevarnost na katero sem postala pozorna pri intervjujih, je mogoče tudi na področju igranja ali dodeljevanja vlog. Glede na to, da vodja ne opravlja svoje naloge, se vloge v timu dodeljujejo po najmočnejših članicah tima, to sta obe tvorki. Tudi prvi intervju je razkril, da članici tima vloga komunikatorja v timu ne ustreza. Zaenkrat se je s to vlogo sprijaznila, vendar lahko zaradi tega njeno nezadovoljstvo začne rasti.

Člani tima se združijo ob vodji, ki predstavlja osrednji lik, s katerim se identificirajo in jim omogoča uresničevanje teženj, ki jih sprožajo potrebe posameznikov. To za tim, ki sem ga intervjuvala ne drži. Članice tima vodje ne priznavajo kot takega in ga tudi ne upoštevajo. Po drugi strani pa sem ugotovila, da jim vedno poskuša uresničiti in pridobiti vse kar potrebujejo.

V raziskavi sem odkrila, da so konfliki v intervjuvanem timu na dnevnem redu. Čeprav imajo vse članice tima pozitiven odnos do konflikta, so vsakodnevni konflikti lahko izčrpajoči. Pri tem se porabi veliko dragocenega časa in energije. Za članice tima je povsem naravno, da se konflikti pojavljajo vsak dan. Če bi vodja vodil tim, kot bi ga moral, bi lahko tim pri takem ponavljajočem se vedenju preusmeril v bolj ustvarjalno delo. Vedenje, ki je zakoreninjeno in se ne spreminja ne prinaša novih rešitev.

Konstruktivne razprave lahko potekajo tudi v bolj prijetni komunikaciji, pa so kljub temu produktivne. Za izraz svojega mnenja ne potrebujemo pretirane glasnosti ali pretiranega vedenja. Članico tima, ki sem jo prvo intervjuvala, je povedala, da ji sicer pustijo do besede, ampak jo že vnaprej na lep način ne upoštevajo. Saj od nje očitno preostale članice tima ne pričakujejo kakšne dobre ideje. To je dokaz, da ima tim ustaljeno in dodelano miselnost o vsaki članici tima posebej, torej že vnaprej določa čigave ideje se bo upoštevalo in čigave ne. V primeru, da bi pri tem posredoval vodja, bi se tako mišljenje lahko spremenilo, saj bi kontroliral in preprečeval vnaprejšnje zaključke. Lahko pa bi vodja vsake toliko časa povabil člana iz katerega drugega tima kot zunanjšega opazovalca za prevetritev idej in novega osveženega pogleda na stvari. Zunanji član tudi ne bi bil obremenjen s preteklimi odnosi v timu.

Za skupino ali tim obstaja nevarnost, da zaradi nespremenjene strukture oseb, ki delajo skupaj zapadejo v kronične spore ali kronične konflikte (kar velja tudi za tim, ki je sodeloval v moji raziskavi). Vedno eni in isti sodelavci se vedejo na vedno enak način. Ljudje se težko spreminjamo in nič drugače ni tudi na področju konfliktov. Torej svoje odzive na nekaj kar nam ne ustreza kažemo na zunaj na vedno enak način. Če nam na primer vodja poda konstruktivno kritiko, smo užaljeni, se od sodelavcev odmaknemo, z vodjem nekaj časa ne komuniciramo (kolikor je to mogoče) ali na primer naokoli razlagamo kakšna krivica se nam je zgodila. Obstaja majhna verjetnost, da bomo to v naslednjem primeru spremenili. Bolj verjetno je, da bo naša reakcija skoraj identična. Zato obstaja velika verjetnost, da se bodo v timu eni in isti konflikti ali odzivi na konflikte ponavljali, dokler ne bo nekdo (običajno vodja) posegel vmes in to kronično ponavljanje prekinil. Mogoče tako, da pošlje članice tima na seminar o konfliktnih situacijah, kjer tečajniki igrajo namišljene vloge v situacijah, ki so podobne tistim na delovnih mestih. Seveda v primeru, ko bo vodja opravljal celovito nalogo vodje tima.

LITERATURA IN VIRI

1. Behfar, K. J, Peterson, R. S., Mannix, E. A. in Trochim, M. K. (2008). The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links Between Conflict Type, Conflict management Strategies, and Team Outcomes. *Journal of Applied Psychology, Vol. 93, No. 1, 170-188*. Najdeno 28. 07. 2018 na spletni naslovu https://www.researchgate.net/profile/William_Trochim/publication/5640900_The_Criti

cal_Role_of_Conflict_Resolution_in_Teams_A_Close_Look_at_the_Links_Between_Conflict_Type_Conflict_Management_Strategies_and_Team_Outcomes/links/02bfe5119709dbe6c2000000.pdf

2. Cimerman, M., Jerman, S., Klarič, R., Ložar, B. in Sušan, Z. (2003). *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: GV Založba.
3. Černetič, M. (2004). *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
4. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
5. Dimovski, V., Penger, S. in Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Glasl, F. in Ballerich, R. (2004). *Team and Organisational Development as a Means for Conflict Prevention and Resolution*. Pridobljeno 19. Juluja 2018 na spletnem naslovu https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Handbook/Articles/ballreich_glasl_handbook.pdf.
7. Ivanko, Š. (2002). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
8. Ivanko, Š. (2004). *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
9. Kovač, J., Mayer, J. in Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
10. Kralj, J. (2003). *Management*. Koper: Visoka šola za management.
11. Kramar Zupan, M. (2009). *Menedžment vs. vodenje*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
12. Kordeš, U. in Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
13. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. in Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
14. Saunders, M., Lewis, P. in Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Financial Times Press.
15. Sitar, A. S. (2007). *Temelji managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Tracy, B. in Hudovernik, J. (2002). *Kako zgraditi zmagovalni prodajni tim*. Bled: Vernar Consulting.
17. Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: pedagoška fakulteta.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašanja za intervju

Demografski podatki intervjuvanca:

- Prosim, če mi lahko zaupate koliko časa ste že zaposleni v podjetju X.
- Je vaša zaposlitev za določen ali nedoločen čas?
- Kdaj ste se priključili timu v katerem ste trenutno?

1 del: TIMSKA ZASNOVA

- Kakšna je komunikacija v vašem timu?
- Ali lahko člani tima odprto podajate svoja mnenja, stališča in ideje v timu?
- Kako se v timu sprejemajo odločitve, pomembne za tim?
- Ali se v timu prenaša znanje in izkušnje od enega člana na drugega?
- Kakšen odnos imate do vodje tima? (zahteva priznanje avtoritete, ga spoštujete, ima potrebno znanje, ima posluš za vaše probleme)
- Ali so cilji tima tudi vaši cilji?
- Ali si člani tima med seboj zaupajo?
- Ali zaupate vodji tima in ste mu pripadni?
- Ali vam vodja posreduje povratne informacije o opravljenem delu?

2. del: KONFLIKTI V TIMU

- Kako pogosto se konflikti v vašem timu pojavljajo?
- Kateri so najpogostejši vzroki zaradi katerih pride do konfliktov v timu?
- Kdo običajno rešuje konfliktne situacije v timu?
- Kakšen odnos ima vodja do konflikta?
- Ali se konflikti v timu rešujejo sproti?
- Kakšno mnenje imate vi o konfliktu?
- Katere metode reševanja najpogosteje uporabljate v timu pri reševanju konfliktov?
- Ali predlagate kakšna načela glede tega, da bi v bodoče bilo manj konfliktov v timu?

Priloga 2: Intervju št. 1

Intervjuvanka 1

Demografski podatki intervjuvanca:

- *Prosim, če mi lahko zaupate koliko časa ste že zaposleni v podjetju X.*

V podjetju X sem zaposlena 18 let.

- ***Je vaša zaposlitev za določen ali nedoločen čas?***

Moja zaposlitev je za nedoločen čas.

- ***Kdaj ste se priključili timu v katerem ste trenutno?***

Timu sem se priključila 11 mesecev nazaj.

1 del: TIMSKA ZASNOVA

- ***Kakšna je komunikacija v vašem timu?***

Komunikacija v našem timu je dokaj domača in odprta. Vse članice tima se poznamo od prej. Skupaj smo delale po različnih oddelkih in pri različnih nalogah. Do neke mere smo tudi zaupnice, saj se med seboj pogovorimo tudi kaj o osebnih stvareh. Edino kar me včasih zmoti glede komunikacije je to, da vodja spodbuja bolj formalno komunikacijo, saj se mu zdi, da smo si preblizu. Vodja se nam je namreč priključil kasneje. Prihaja tudi iz drugega podjetja.

- ***Ali lahko člani tima odprto podajate svoja mnenja, stališča in ideje v timu?***

Vedno lahko povem kaj mislim. Moji predlogi so slišani, vendar mislim, da jih ostale članice tima nimajo kaj dosti za mar. Sicer jih ne zasmehujejo ali kako drugače pokažejo, da nimajo vrednosti. Mislim, da me najbolj upoštevajo, če je potrebno sodelovati z ostalimi timi v podjetju.

- ***Kako se v timu sprejemajo odločitve, pomembne za tim?***

Odločitve, ki so pomembne za tim sicer sprejemamo skupaj. Vendar se v večini primerov zgodi, da jih vodja na koncu spremeni, jim doda oziroma odvzame nek segment. Ker se je to zgodilo že večkrat, vodji posredujemo odločitve in informacije glede skupnih odločitev samo do te mere, ko nima več veliko priložnosti po spreminjanju. Potem pa nalogo opravimo tako, kot smo se članice tima med seboj, brez vodje dogovorile »na skrivaj«.

- ***Ali se v timu prenaša znanje in izkušnje od enega člana na drugega?***

Glede na to, da smo vse že dolgo časa zaposlene v podjetju X, smo se ogromno dodatno izobraževale in izpopolnjevale, saj je podjetje X to tudi podpiralo. Je pa res, da naše področje dela zahteva nenehno potrebo po novih znanjih, ker se stroka zelo hitro spreminja. Tako, da lahko rečem, da imamo kot tim res obširno in kompleksno znanje. Vsaka je »močna« na svojem področju. Znanje si med seboj ves čas delimo. Ga druga pred drugo ne skrivamo.

- ***Kakšen odnos imate do vodje tima? (zahteva priznanje avtoritete, ga spoštujete, ima potrebno znanje, ima posluš za vaše probleme)?***

Po mojem mnenju vodja tima s preostalimi članicami tima do sedaj ni našel pristnega stika. Tudi ni bilo opaziti kakšnih velikih prizadevanja po tem. Vodja tima je do ostalih članic

tima kar distanciran. Čeprav ima korekten odnos, pa vseeno pričakuje, da ga upoštevamo zaradi formalne nastavitve. Na področju znanja in izkušenj je sicer šibak. Je pa to tudi pričakovano, saj je zelo mlad. Zato ga na strokovnem področju vedno »nadvladamo«. Na njega se sicer ne obračamo v primeru težav, raje se obrnemo po pomoč ali nasvet k drugi članici tima. Moram pa priznati, da je v primerih, ko se vodja poteguje za tim kot celoto v smislu potrebne opreme ali sredstev za tim izredno uspešen in lojalen ter pripaden svojemu timu. Članice tima poznamo njegove slabosti, vendar vseeno spoštujemo tudi njegove prednosti, kot so korektnost, poštenost, lobiranje v podjetju, omogočanje dobrih delovnih pogojev timu in podobno. Vedno poskrbi, da dobimo res vse, kar za svoje delo potrebujemo.

- ***Ali so cilji tima tudi vaši cilji?***

Cilji tima so tudi moji cilji. Ne samo v poslovnem smislu. Vse članice tima (razen vodje) so mi blizu. Ne dojemam jih samo kot sodelavke, temveč kot družino. Konec koncev z njimi preživim več časa kot s svojimi domačimi. Ker sodelujemo in pripomoremo pri določitvah ciljev tima, so seveda ti cilji tudi moji.

- ***Ali si člani tima med seboj zaupajo?***

Vsem članicam tima izredno zaupam (tukaj ni vključen vodja tima). Saj jih poznam dolga leta in do sedaj so bolj ali manj upravičile moje zaupanje. Moje zaupanje v njih je namenjeno poslovnemu, strokovnemu področju. Dostikrat pa pride tudi na bolj osebno področje.

- ***Ali zaupate vodji tima in ste mu pripadni?***

Vodji tima zaupam samo na področju vodenja kot tima v odnosu do zunanjega okolja. Nisem mu pripadna.

- ***Ali vam vodja posreduje povratne informacije o opravljenem delu?***

Vodja tima nam vedno, ažurno poda povratne informacije o opravljenem delu. Bi pa na tem mestu poudarila, da je on edina vez z zunanjim okoljem, torej med nami in podjetjem. Zato dobivamo povratne informacije take kot nam jih predstavi, ki pa zaenkrat še niso bile preverjene. Ker je naš vodja tima, čeprav ga kot takega ne priznavamo v celoti, mu moramo na tem mestu glede povratnih informacij zaupati.

2. del: KONFLIKTI V TIMU

- ***Kako pogosto se konflikti v vašem timu pojavljajo?***

Pri nas so konflikti na dnevnem redu. Vendar moram povedati, da so ti konflikti bolj v duhu intenzivnih razprav. Vse se dobro poznamo, zato tudi nismo ne vem kako obzirne druga do druge. Sicer nismo žaljive, ampak uporabljamo kar domačo obliko besedišča. Smo zelo glasne in govorimo druga čez drugo. Vseeno uspemo na koncu izluščiti določene

pomembne zadeve. Nobena v našem timu ni zamerljiva. Vsaka lahko odprto in svobodno pove kaj misli.

- ***Kateri so najpogostejši vzroki zaradi katerih pride do konfliktov v timu?***

Mogoče so najbolj intenzivni konflikti zaradi igranja vlog v timu. Mene namreč vedno »porabijo« da sodelujem in komuniciram s preostalimi timi v podjetju, kar mi nekako ni preveč všeč. Ampak članice tima so kar same od sebe določile, da meni pripada ta vloga. Sicer sem se z njo sprijaznila, ne morem pa reči, da v njej ravno uživam. In ko se zgodi, da imam slab dan, lahko izbruhne konflikt ravno zaradi tega.

- ***Kdo običajno rešuje konfliktne situacije v timu?***

Konflikte v timu običajno razrešujemo same. Do sedaj se je zgodil samo en primer, ko je moral posredovati vodja tima.

- ***Kakšen odnos ima vodja do konflikta?***

Kot sem povedala, našemu vodji tima konfliktov v timu ni potrebno reševati. Bi pa pripomnila, da je mogoče vodja še največ sam s seboj v konfliktu. Njegovo vedenje namreč priča o tem, da občasno ni prepričan o tem, kako naj se do nas obnaša in kakšen odnos bi želel z nami vzpostaviti. Zato ga naši konflikti, kadar se zgodijo, tudi ne zanimajo in na njih ne odreagira.

- ***Ali se konflikti v timu rešujejo sproti?***

Vedno se uspemo na koncu nekako dogovoriti, zato lahko rečem, da se naši konflikti razrešujejo sproti. Zato med nami ni zamer.

- ***Kakšno mnenje imate vi o konfliktu?***

Zame predstavlja konflikt samo malo bolj »vročo debato« z mojimi sodelavkami. Pri nas običajno konflikt razreši nesoglasja in se na ta način dokoplujemo do rešitev. Tako da v vsakem primeru konflikt ne doživljam kot nekaj slabega.

- ***Katere metode reševanja najpogosteje uporabljate v timu pri reševanju konfliktov?***

Najpogosteje se pogovorimo in vsaka stran predstavi svoje argumente. Poskušamo poiskati neko srednjo pot, kjer na koncu postanemo vse zadovoljne in se lotimo dela.

- ***Ali predlagate kakšna načela glede tega, da bi v bodoče bilo manj konfliktov v timu?***

Glede na to, da s konflikti načeloma nimamo težav, bi vseeno rekla, da bi se lahko še bolj poslušale in pustile druga drugi do besede. Vedno je še prostor za izboljšave, tudi v timu, kjer se tako dobro razumejo in delajo skupaj kot me.

Priloga 3: Intervju št. 2

Intervjuvanka 2

Demografski podatki intervjuvanca:

- *Prosim, če mi lahko zaupate koliko časa ste že zaposleni v podjetju X.*

V podjetju X sem zaposlena 13 let.

- *Je vaša zaposlitev za določen ali nedoločen čas?*

Moja zaposlitev je za nedoločen čas.

- *Kdaj ste se priključili timu v katerem ste trenutno?*

Timu sem se priključila pred 10 meseci.

1 del: TIMSKA ZASNOVA

- *Kakšna je komunikacija v vašem timu?*

Komunikacija v našem timu je kar dobra, lahko si povemo vse, kar nam pade na pamet. Tudi zato, ker se poznamo že vrsto let.

- *Ali lahko člani tima odprto podajate svoja mnenja, stališča in ideje v timu?*

Seveda, svoje mnenja, stališča in ideje vedno lahko vse povemo naravnost, brez filtrov. Se med seboj bolj ali manj poslušamo.

- *Kako se v timu sprejemajo odločitve, pomembne za tim?*

Odločitve vedno sprejemamo vse skupaj. Vendar ne tudi skupaj z vodjem. Naš vodja se nekako ni vklopil v naš tim kot tak. Sicer svoje delo opravlja, vendar dokaj odmaknjeno od nas. Večino stvari se članice tima med seboj same dogovorimo.

- *Ali se v timu prenaša znanje in izkušnje od enega člana na drugega?*

Veliko dodatnih izobraževanj sicer obiskujemo skupaj, vendar vseeno pridejo na vrsto tudi taka, ki so bolj ozko specializirana. Zato si vso potrebno znanje pri našem delu vedno prenašamo druga drugi, saj vse delamo za isti cilj. V našem interesu je, da vse čim več vemo in znamo.

- *Kakšen odnos imate do vodje tima? (zahteva priznanje avtoritete, ga spoštujete, ima potrebno znanje, ima posluš za vaše probleme...)?*

Do vodje nimamo kakšnega posebnega odnosa. Sicer bi vodja želel, da ga bolj upoštevamo in mu priznavamo avtoriteto. Ampak smo kar malo rezervirane do njega. Sicer se obnaša in vede korektno do nas in našega dela. To pa je tudi vse.

- ***Ali so cilji tima tudi vaši cilji?***

Cilji tima so defenitivno tudi moji cilji.

- ***Ali si člani tima med seboj zaupajo?***

Članice tima si med seboj zelo zaupamo, ne samo v službenem smislu, tudi osebnem. Že dolgo se med seboj poznamo in skupaj smo večkrat že v preteklosti delale.

- ***Ali zaupate vodji tima in ste mu pripadni?***

Vodji tima zaupam samo v smislu dela, ker dela korektno, pripadna mu nisem. Pripadna sem ostalim članicam tima.

- ***Ali vam vodja posreduje povratne informacije o opravljenem delu?***

Vodja nas vedno po končanem delu oziroma nalogi zbere in nam posreduje povratne informacije. Prenese nam tudi informacije z vrha. On je edina vez med nami in podjetjem na vseh področjih. Zaenkrat nam še ni prišla na uho kakšna drugačna informacija kot nam jo je posredoval vodja. Zato mu zaenkrat glede tega zaupamo, saj nimamo vzroka, da mu ne bi.

2. del: KONFLIKTI V TIMU

- ***Kako pogosto se konflikti v vašem timu pojavljajo?***

V našem timu se pojavljajo konflikti kar vsak dan. Smo zelo energičen tim in taka je tudi komunikacija. Naše debate so zelo glasne in če bi nas kdo opazoval od zunaj bi rekel, da se kregamo, vendar temu ni tako. Imamo samo bolj živahne debate. Vedno tudi druga drugi naravnost povemo zakaj nam nekaj ni všeč ali se z nečim ne strinjamo. Tako, da lahko rečem, da so konflikti vsak dan na dnevnem redu. Ampak ti konflikti so v pozitivnem duhu.

- ***Kateri so najpogostejši vzroki zaradi katerih pride do konfliktov v timu?***

Mogoče sva dve članici v timu malo bolj tekmovalni kot druge, če povem po pravici. In zato želiva, da se najinim mnenjem daje večji pomen kot od drugih.

- ***Kdo običajno rešuje konfliktne situacije v timu?***

Se kar same zmenimo med seboj. Zaenkrat, če se ne motim, je moral vodja posredovati samo enkrat.

- ***Kakšen odnos ima vodja do konflikta?***

O naših konfliktih ve vodja zelo malo, oziroma je tudi redko prisoten pri naših razpravah in vročih debatah. V bistvu se vodja s konflikti sploh ne ukvarja.

- *Ali se konflikti v timu rešujejo sproti?*

To pa vedno. Nikoli se še ni zgodilo, da bi zamere trajale dalj časa. Slej kot prej se vedno dogovorimo. Včasih traja kakšen konflikt, ko se krešejo mnenja tudi več dni, vendar nikoli pri tem ne gre za zamere.

- *Kakšno mnenje imate vi o konfliktu?*

Za konflikte, ki se ustvarjajo in dogajajo v timu lahko izrecno rečem, da so pozitivno naravnani. Saj vedno strmimo k boljšim rešitvam in se zavedamo, da so konflikti tudi ena izmed poti, ki vodijo k boljšemu delu.

- *Katere metode reševanja najpogosteje uporabljate v timu pri reševanju konfliktov?*

Pri nas ne uporabljamo nekih posebnih metod za reševanje konfliktov. Same med seboj se pogovorimo in poskušamo poiskati skupaj rešitev. Ko se na koncu realno zazremo na nek problem izločimo vso »navlako« in se običajno odločimo za najoptimalnejšo in preprosto rešitev. Zaenkrat se je to izkazalo za uspešen prijem.

- *Ali predlagate kakšna načela glede tega, da bi v bodoče bilo manj konfliktov v timu?*

Še vedno sem podpornica odprte, iskrene komunikacije. Povejmo si v obraz kar mislimo. Še vedno je najboljša resnica, pa naj bo še tako kruta ali neprijazna.

Priloga 4: Intervju št. 3

Intervjuvanka 3

Demografski podatki intervjuvanca:

- *Prosim, če mi lahko zaupate koliko časa ste že zaposleni v podjetju X.*

V podjetju X sem zaposlena 8 let.

- *Je vaša zaposlitev za določen ali nedoločen čas?*

Moja zaposlitev je za nedoločen čas.

- *Kdaj ste se priključili timu v katerem ste trenutno?*

Timu sem se priključila pred 11 meseci.

1 del: TIMSKA ZASNOVA

- ***Kakšna je komunikacija v vašem timu?***

Če bi jo morala označiti z eno besedo, bi rekla divja. Sicer pa je komunikacija med nami dokaj brez zadržkov. Smo glasne in rade razpravljamo.

- ***Ali lahko člani tima odprto podajate svoja mnenja, stališča in ideje v timu?***

Vsaka članica lahko povsem prosto izraža svoja mnenja, stališča in ideje. Na trenutke deluje že vse skupaj kar malo preveč domače. Če bi imeli vsaj malo »rezerve« bi bilo tudi manj glasnih razprav, ker bi premislile kaj bomo podale naprej in kaj ne. Za moj okus je to le profesionalno okolje in bi tudi komunikacija bila lahko manj družinska. Ker na momente je lahko tudi tako odprta in iskrena komunikacija lahko naporna.

- ***Kako se v timu sprejemajo odločitve, pomembne za tim?***

Vedno vse kar se tiče tima sprejemamo skupaj. Brez vodje. Sicer je poskušal že nekajkrat kakšno stvar spremeniti samo zato, da pokaže svojo nadvlado, pa smo se mu uprle (na lep način).

- ***Ali se v timu prenaša znanje in izkušnje od enega člana na drugega?***

V našem timu je ogromno znanja, tudi različnega z več področij. Nikoli ne skrivamo druga pred drugo kar vemo in vedno rade druga drugo kaj novega naučimo.

- ***Kakšen odnos imate do vodje tima? (zahteva priznanje avtoritete, ga spoštujete, ima potrebno znanje, ima posluh za vaše probleme...)?***

Vodja je v našem timu najbolj formalno in resno, ter službeno naravnana oseba. Lahko bi nas primerjali s skupino razgrajačev v razredu, on pa bi bil učitelj. Z njim se nismo preveč dobro povezale. Vendar kot se mi zdi, tudi njemu odgovarja, da si z njim nismo preveč blizu.

- ***Ali so cilji tima tudi vaši cilji?***

Da, cilji tima so tudi moji cilji. Te cilje sem tudi sama pomagala postaviti in določiti.

- ***Ali si člani tima med seboj zaupajo?***

Čeprav smo si dokaj različne po karakternih značilnostih, pa lahko z gotovostjo trdim, da si med seboj zaupamo.

- ***Ali zaupate vodji tima in ste mu pripadni?***

Vodji tima ne zaupam v celoti, nisem mu pripadna. Če bi ga naslednji dan zamenjal drug vodja, si ne bi delala pretiranih skrbi.

- ***Ali vam vodja posreduje povratne informacije o opravljenem delu?***

To pa moram v celoti potrditi. Vodja tima nam vedno zelo natančno in izčrpno poda povratne informacije. Pri tem sicer po mojem mnenju običajno pretirava in stvari kar malo preveč potencira, vendar v osnovi dobimo povratne informacije, ki jih potrebujemo.

2. del: KONFLIKTI V TIMU

- ***Kako pogosto se konflikti v vašem timu pojavljajo?***

Pri nas v timu smo članice med seboj ves čas v konfliktu. Vendar so to vsakdanji, pozitivni konflikti, ko iščemo nove prijeme pri delu.

- ***Kateri so najpogostejši vzroki zaradi katerih pride do konfliktov v timu?***

Najpogostejši konflikti so zaradi tega, čigava ideja bo obveljala. Idej je veliko, vendar sta med nami dve članici, ki dasta veliko na to, čigava ideja bo obveljala. Čeprav je potrebno povedati, da je to bolj kot ne nekakšna interna igra moči. Na koncu se vedno gleda na dobrobit tima in ne posameznika. Tudi omenjeni članici sta na tem področju dovolj zreli.

- ***Kdo običajno rešuje konfliktne situacije v timu?***

Konflikte rešujemo tako, da se odprto pogovorimo, brez prikritih namenov in iskanjem koristi.

- ***Kakšen odnos ima vodja do konflikta?***

Vodja se z našimi konflikti ne ukvarja. Nikoli pri konfliktih ne posreduje, saj tudi ni potrebe. Vodja veliko stvari, ki se dogajajo v timu ne pozna, za njih ne ve ali ga ne zanimajo, če se strogo ne tičejo dela. Torej v naše medsebojne odnose ne posega.

- ***Ali se konflikti v timu rešujejo sproti?***

Vedno se pogovorimo sproti. Konflikt je najkasneje razjasnjen v nekaj dneh. Tudi med tem časom vse članice tima normalno sodelujemo med seboj.

- ***Kakšno mnenje imate vi o konfliktu?***

Konflikt zame ni nikoli imel negativnega prizvoka, saj sem do sedaj delala v okolju, kjer se je dalo marsikaj pomeniti, brez sporov in na dokaj kulturnen način. V primeru, ko sem naletela na sodelavca, ki je rad potenciral konfliktne situacije, sem se mu raje izognila.

- ***Katere metode reševanja najpogosteje uporabljate v timu pri reševanju konfliktov?***

Vedno pogovor med tistim, ki so udeleženi v konflikt, ali pa sodelujemo kar vse članice tima, saj nas ni veliko.

- *Ali predlagate kakšna načela glede tega, da bi v bodoče bilo manj konfliktov v timu?*

Biti pošten do sebe in drugih. Do drugih se vedi kot želiš da se drugi vedejo do tebe. Spoštuj svoje sodelavce. Če ne moreš narediti dobrega, tudi slabega ni potrebno. To so načela, ki se jih jaz osebno držim v življenju.

Priloga 5: Intervju št. 4

Intervjuvanka 4

Demografski podatki intervjuvanca:

- *Prosim, če mi lahko zaupate koliko časa ste že zaposleni v podjetju X.*

V podjetju X sem zaposlena pet let.

- *Je vaša zaposlitev za določen ali nedoločen čas?*

Da, zaposlena sem za nedoločen čas.

- *Kdaj ste se priključili timu v katerem ste trenutno?*

Timu sem se priključila, ko je bil osnovan. Lahko rečem, da sem bila izbrana kot prvi član tima. To je bilo pred 11 meseci. Tim sestavljamo 5 članic in vodja tima.

1 del: TIMSKA ZASNOVA

- *Kakšna je komunikacija v vašem timu?*

Komunikacija v našem timu je zelo domača. Ker se vse zelo dobro med seboj poznamo. V bistvu sem jaz najkrajši čas v podjetju, vendar sem že prej delala z ostalimi članicami tima, razen z vodjo.

- *Ali lahko člani tima odprto podajate svoja mnenja, stališča in ideje v timu?*

Vedno vse povemo kaj mislimo, nobene ne napadamo. Res pa je, da mene osebno večkrat vprašajo za nasvet ali mnenje, tudi moje ideje se večkrat uporabi kot ideje drugih. Čeprav sem po naravi zelo tekmovalna, vseeno nikoli ne dajem svoje interese pred interese in potrebe tima. Mogoče lahko rečem, da sem v timu neformalna vodja.

- *Kako se v timu sprejemajo odločitve, pomembne za tim?*

Odločitve pomembne za tim vedno sprejemamo skupaj. Pri tem ne mislim na našega vodjo. Tudi, če se zgodi, da on sprejme kakšno odločitev, smo jo v bistvu že prej me sprejele, vendar jo prikazale na način, da je vodja misli, da je njegova.

- ***Ali se v timu prenaša znanje in izkušnje od enega člana na drugega?***

Vse članice tima se nenehno izobražujemo in širimo svoja znanja. Sicer imamo eno članico, ki velja za veliko avtoriteto na strokovnem področju. Njeno znanje je zelo poglobljeno. Ostale članice se sicer ne vtikamo v njeno delo, saj smo na nekaterih področjih, ki jih ona obvlada zelo šibke. Izhaja tudi iz popolnoma drugega formata izobrazbe. Kljub temu pa točke, ki so nam skupne povezujemo tudi s prenašanjem znanja in izkušenj.

- ***Kakšen odnos imate do vodje tima? (zahteva priznanje avtoritete, ga spoštujete, ima potrebno znanje, ima posluš za vaše probleme...)?***

Naš vodja je sicer nastavljen s strani podjetja, vendar ga kot takega ne priznavamo. Tudi potrebe ni, da bi nas nekdo uradno vodil. Vodja sicer skrbi za preostale naloge, kot so komunikacija s ostalim okoljem v podjetju, udeležuje se sestankov zunaj našega tima, skrbi za to, da naše delo lahko poteka nemoteno. V bistvu ga imamo za to, da nam priskrbi kar v timu potrebujemo.

- ***Ali so cilji tima tudi vaši cilji?***

Da, cilji tima so tudi moji cilji. Ciljev ne delim na svoje ali timske. Moji osebni cilji so tesno povezani s timom in obratno.

- ***Ali si člani tima med seboj zaupajo?***

Čeprav z eno članico tima pogosteje pridem v konflikt (obe sva dokaj dominantni), jo vseeno izredno spoštujem in cenim, najin odnos imam za pozitivno, zdravo tekmovalnost. Z ostalimi članicami tima si zaupamo.

- ***Ali zaupate vodji tima in ste mu pripadni?***

Vodja ni v našem krogu zaupanja. O tem nisem premišljevala, če mu zaupam. Zaenkrat ne morem potrditi, da bi zlorabil zaupanje tima. Nisem mu pripadna sploh. Zaradi mene, če jutri pride nov vodja, mislim, da ne bo glede dela v timu nobenih sprememb.

- ***Ali vam vodja posreduje povratne informacije o opravljenem delu?***

To lahko potrdim. Vedno nam posreduje informacije o tem, kako je bilo delo opravljeno. Sicer poskuša vedno podati kakšne predloge o izboljšanju dela v prihodnje, pri naslednjih nalogah, ampak ga članice tima nekako ne upoštevamo oziroma na njegove predloge ne odreagiramo.

2. del: KONFLIKTI V TIMU

- ***Kako pogosto se konflikti v vašem timu pojavljajo?***

Kot sem že povedala, večkrat pridem v konflikt z eno članico tima, ker tekmujeva med seboj. Vendar nikoli ti konflikti slabo ne vplivajo na tim. Mogoče se preostale članice tima

pri teh najinih konfliktih celo zabavajo, saj včasih stavijo katera bo zmagala. To se dogaja nekajkrat na teden.

- ***Kateri so najpogostejši vzroki zaradi katerih pride do konfliktov v timu?***

Jaz osebno bi rekla, da v našem timu najpogosteje pride do konfliktov zaradi dveh stvari. Ena je tekmovalnost med dvema članicama (prevlada), drug vzrok pa je nepriznavanje avtoritete vodje s strani članic tima. Sicer nam vodja še nikoli ni naravnost povedal, da ga to moti. Vendar lahko iz njegovega vedenja sklepam, da ga to izredno moti.

- ***Kdo običajno rešuje konfliktne situacije v timu?***

V našem timu konflikte vedno rešujemo same, brez zunanjih oseb. Tudi vodja ne sodeluje pri tem. Največkrat uporabljena metoda je pogovor. Včasih pa kakšen konflikt celo zanemarimo ali ga ignoriramo. Ker je tako nepomemben, da nas pri delu ne ovira. Tudi poznamo se zelo dobro med seboj, zato zamer ni.

- ***Kakšen odnos ima vodja do konflikta?***

Vodja na področju konfliktov v timu ni prisoten na nobenem koraku.

- ***Ali se konflikti v timu rešujejo sproti?***

V veliki večini se uspemo sproti vse dogovoriti, tudi kadar se ne strinjamo in pride zaradi tega do bolj bučnih odzivov.

- ***Kakšno mnenje imate vi o konfliktu?***

Zame osebno so konflikti poživljajoči. Vsaj ni dolgčas. Vedno se kaj dogaja in razpravlja. In v takih primerih smo prišli že do zelo dobrih rešitev za kakšno težavo. Zato je zame konflikt nekaj pozitivnega.

- ***Katere metode reševanja najpogosteje uporabljate v timu pri reševanju konfliktov?***

Vedno pogovor.

- ***Ali predlagate kakšna načela glede tega, da bi v bodoče bilo manj konfliktov v timu?***

Po mojem mnenju se morajo mnenja v timu, ki je uspešen in prodoren ves čas kresati. Torej mora biti prisoten tudi konflikt. Ker v nasprotnem primeru bi imeli čredno mišljenje.

Priloga 6: Intervju št. 5

Intervjuvanka 5

Demografski podatki intervjuvanca:

- *Prosim, če mi lahko zaupate koliko časa ste že zaposleni v podjetju X.*
V podjetje X sem prišla pred osmimi leti.

- *Je vaša zaposlitev za določenn ali nedoločen čas?*
Moja zaposlitev v podjetju X je za nedoločen čas.

- *Kdaj ste se priključili timu v katerem ste trenutno?*
V timu delam 8 mesecev.

1 del: TIMSKA ZASNOVA

- *Kakšna je komunikacija v vašem timu?*
Komunikacija v timu je zelo energična, za moj okus kar malo preveč.

- *Ali lahko člani tima odprto podajate svoja mnenja, stališča in ideje v timu?*
Vedno lahko vse povemo kar mislimo.

- *Kako se v timu sprejemajo odločitve, pomembne za tim?*
Odločitve pomembne za tim sprejemamo skupaj.

- *Ali se v timu prenaša znanje in izkušnje od enega člana na drugega?*
Znanje delimo druga z drugo. Čisto vse znanje sicer ne morem deliti s preostalimi članicami tima, ker imam specifično izobrazbo in znanje (zato so me tudi vključili v tim), vendar stvari, ki se prekrivajo s preostalimi članicami tima med seboj delimo.

- *Kakšen odnos imate do vodje tima? (zahteva priznanje avtoritete, ga spoštujete, ima potrebno znanje, ima posluh za vaše probleme...)?*
Do vodje nimam nekega posebnega odnosa. Sicer je zaveden v podjetju kot naš vodja, vendar te vloge kot take ne opravlja. Moj kontakt z njim je samo v tem, da mi priskrbi kakšno specialno izobraževanje, če ga potrebujem pri novostih na mojem področju in da mi priskrbi sredstva, ki jih potrebujem. Za nasvete ga ne sprašujem, ker nima potrebnega znanja z mojega področja.

- ***Ali so cilji tima tudi vaši cilji?***

Cilji tima so moji cilji, saj morajo biti naloge, ki jih timu dodelijo opravljene s pomočjo in sodelovanjem vseh članic tima.

- ***Ali si člani tima med seboj zaupajo?***

Da, članice tima si med seboj zaupamo. Družimo se tudi v prostem času, jaz sicer bolj poredko, preostale članice pa kar pogosto.

- ***Ali zaupate vodji tima in ste mu pripadni?***

Vodji nisem pripadna. O tem ali mu zaupam nimam mnenja.

- ***Ali vam vodja posreduje povratne informacije o opravljenem delu?***

Vodja nam skoraj vedno posreduje povratne informacije.

2. del: KONFLIKTI V TIMU

- ***Kako pogosto se konflikti v vašem timu pojavljajo?***

Jaz sicer nisem nikoli z nikomur v konfliktu. Vendar v našem timu do konfliktov pride skoraj vsak dan. Jaz temu rečem »petelinjenje«.

- ***Kateri so najpogostejši vzroki zaradi katerih pride do konfliktov v timu?***

Mogoče je najpogostejši vzrok ta, da ostale članice poskušajo ugotoviti katera je bolj pomembna ali katero bolj upoštevajo. Vendar to ni mišljeno v »zahrbtnem« smislu, bolj v tekmovalnem. Pa mogoče bi omenila tudi to, da mislim, da je naš vodja v konfliktu, vendar sam s seboj.

- ***Kdo običajno rešuje konfliktne situacije v timu?***

Same članice tima se med seboj vedno vse zmenimo in dogovorimo brez pretirane hude krvi.

- ***Kakšen odnos ima vodja do konflikta?***

Njega ne zanimajo naši konflikti. V preteklosti je poskušal pri kakšnem konfliktu posredovati, vendar ga preostale članice tima niso upoštevale, tako da se je umaknil in tudi kasneje ni več poskušal reševati konfliktne situacije. Vodja tudi sam vidi, da se članice tima lahko vse dogovorimo same.

- ***Ali se konflikti v timu rešujejo sproti?***

Mislil, da ja.

- ***Kakšno mnenje imate vi o konfliktu?***

Mislim, da konflikti niso potrebni. Če vsak ve, kje mu je mesto, se lahko veliko konfliktom izognemo. Preostale članice tima se v moje delo ne vtikajo, jaz pa ne v njihovega.

- ***Katere metode reševanja najpogosteje uporabljate v timu pri reševanju konfliktov?***

Če se že moram ukvarjati s katerim konfliktom, potem konfliktno situacijo vedno rešujem z mirnim, tihim, spoštljivim pogovorom.

- ***Ali predlagate kakšna načela glede tega, da bi v bodoče bilo manj konfliktov v timu?***

Le čevlje sodi naj kopitar. Pregovor, ki je primeren za veliko situacij v naših medsebojnih odnosih.