

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**DEJAVNIKI UČINKOVITEGA TIMSKEGA DELA: PRIMER  
KOŠARKARSKEGA TIMA**

Ljubljana, julij 2021

MILAN KOVAČEVIĆ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Milan Kovačević, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Dejavniki učinkovitega timskega dela: primer košarkarskega tima, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Darijo Aleksić

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 študenta: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 TIMSKO DELO .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Opredelitev timskega dela.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Vrste timov .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Oblikovanje timov.....</b>	<b>4</b>
<b>1.4 Velikost timov.....</b>	<b>6</b>
<b>1.5 Vloge v timu.....</b>	<b>7</b>
<b>1.6 Faze razvoja tima.....</b>	<b>9</b>
<b>2 UČINKOVITO DELOVANJE TIMA.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Opredelitev učinkovitega tima.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Dejavniki učinkovitega delovanja tima.....</b>	<b>11</b>
2.2.1 Dejavniki na področju tima .....	11
2.2.2 Individualni dejavniki posameznikov.....	14
2.2.3 Dejavniki pri timskih procesih .....	15
<b>3 EMPIRIČNA RAZISKAVA .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 Raziskovalne metode .....</b>	<b>17</b>
<b>3.2 Predstavitev vzorca .....</b>	<b>17</b>
3.2.1 Opis košarkarskega kluba Žoltasti Troti.....	17
3.2.2 Potek raziskave in opis intervjuvancev .....	18
<b>3.3 Rezultati raziskave.....</b>	<b>21</b>
<b>3.4 Diskusija in priporočila za nadaljnje raziskovanje .....</b>	<b>23</b>
<b>SKLEP.....</b>	<b>24</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>25</b>
<b>PRILOGE.....</b>	<b>29</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Dejavniki učinkovitega delovanja tima.....	11
Tabela 2: Lastnosti intervjuvancev.....	21
Tabela 3: Potek raziskave .....	21

## KAZALO SLIK

Slika 1: Namen tima.....	12
Slika 2: Pričakovanja zaposlenih do nadrejenih (v %)	13
Slika 3: Klubska časovnica .....	20

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Povzetki intervjujev .....	1
Priloga 2: Intervju s predstavnikom upravnega odbora kluba Gašperjem Begom.....	4
Priloga 3: Intervju s trenerjem članske ekipe Nejcem Kobalom.....	7
Priloga 4: Intervju z igralcem Jakobom Strelom.....	10
Priloga 5: Intervju z igralcem Lanom Lopatičem .....	12
Priloga 6: Intervju z igralcem Nikom Rebersšakom.....	15
Priloga 7: Intervju z igralcem Juretom Prusom.....	17

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**HRP** – (angl. Human resource planning); načrtovanje človeških virov

**IPO** – (angl. Input-Process-Output); vložek-proces-končni proizvod

**KK** – košarkaški klub

**NBA** – (angl. National Basketball Association)

## UVOD

S timskim delom se pogosto srečujemo v vsakdanjem življenju. Na fakulteti s sošolci ob izdelovanju seminarских nalog, kasneje v podjetjih, ko skupaj s sodelavci izdelujemo razne projekte in seveda tudi v športu. S soudeleženci tima poskušamo doseči čim boljše rezultate. Se pravi, če se navežemo na prej navedene primere, dobiti želimo čim več točk pri seminarских nalogi, uspešno predstaviti projekt investitorjem ali postati košarkarski državni prvak. Obenem pa se moramo zavedati, da na učinkovitost tima vpliva mnogo dejavnikov, ki sem jih v zaključni nalogi podrobno predstavil.

Za dano temo sem se odločil, ker se že skoraj dvajset let ukvarjam s košarko. V tem času sem igral za razne klube in se posledično srečal z različnimi igralci, trenerji in upravami. Med treningi in pri sodelovanju v timih sem opazil, da je kar nekaj stvari, ki vplivajo na delovanje tima, zato sem se odločil, da bom podrobneje raziskal, kaj vse je potrebno in kaj vpliva na to, da tim deluje učinkovito ter dosega dobre rezultate.

Namen zaključne strokovne naloge je analizirati in predstaviti, kaj vse zajema timsko delo in predstaviti dejavnike, ki vplivajo na njegovo učinkovitost. Nato pa še na podlagi primera košarkarski klub Žoltasti Troti Novo mesto (v nadaljevanju KK Žoltasti Troti), raziskati in predstaviti, kateri dejavniki vplivajo na delovanje njihovega tima.

Postavljeni raziskovalni vprašanja v dani zaključni strokovni nalogi se osredotočata na to, kateri dejavniki imajo večji pomen na posameznem področju in s tem največ pripomorejo k učinkovitemu delovanju košarkarskega tima ter, katere so ključne razlike med uspešnimi in manj uspešnimi timi.

Cilja zaključne strokovne naloge sta analizirati dejavnike na posameznem področju, ki vplivajo na timsko učinkovitost in odkriti, kateri izmed njih imajo največji vpliv na timsko učinkovitost v košarkarskem klubu Žoltasti Troti Novo mesto.

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz treh delov. V prvem delu je najprej opredeljeno timsko delo, nato sledijo opisane vrste timov in opis poteka njihovega oblikovanja. Poleg vrst in postopka oblikovanja timov sem opredelil tudi njihovo velikost in vloge, ki jih lahko imajo člani v timu. Na koncu prvega dela pa sem še predstavil faze razvoja tima. Drugi del se prične z opredelitvijo učinkovitega tima, nato pa sledi opis dejavnikov, ki vplivajo na njegovo učinkovito delovanje. V opis dejavnikov so zajeti dejavniki na področju tima, individualni dejavniki na ravni posameznikov in za konec še dejavniki pri timskih procesih. V tretjem delu sem najprej opisal raziskovalno metodo, ki sem jo uporabil, in sicer polstrukturirane intervjuje, nato sem predstavil vzorec, ki je bil vključen v raziskavo in na kratko opisal potek raziskovalnega procesa ter predstavil rezultate raziskave. Na koncu sledi še diskusija in moje osebno mnenje glede dejavnikov, ki vplivajo na timsko učinkovitost v košarkarskem klubu Žoltasti Troti Novo mesto.

# 1 TIMSKO DELO

V poglavjih, ki sledijo, je zajeto celostno delovanje tima. Predstavljene so glavne lastnosti timov, kot so vrste timov, kakšna naj bi bila njihova idealna velikost, kako oblikovati in razviti pravi tim ter kakšne vloge članov poznamo v timu.

## 1.1 Opredelitev timskega dela

Za osnovno razumevanje timskega dela, lahko najprej pogledamo v slovar. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je tim (brez datuma) definirano kot: »Skupina ljudi, ki opravljajo isto delo, delovna skupina«. Timi so že od nekdaj prisotna struktura za opravljanje dela, dandanes pa so zaradi vse bolj zapletenih nalog največkrat uporabljen način reševanja le-teh (Benishek & Lazzara, 2019). Z različnimi oblikami timskega dela se dandanes srečujemo vse pogosteje, tako v zasebnem kot poklicnem življenju (Lambić, Vuković & Marič, 2019). Temelj vsake velike in uspešne organizacije je delo v timu, kar pomeni usklajeno delovanje in reševanje nalog velikega števila posameznikov (Washington, 1985). Z drugimi besedami, posamezniki delujejo v timih z namenom opravljanja nalog, ki zahtevajo kolektivno delo (Rousseau, Aube & Savoie, 2006). To je tako zaradi dejstva, da posamezniki vse težje rešujejo naloge sami zaradi njihove visoke stopnje kompleksnosti ali tveganj, zato se tudi oblikujejo timi (Purg, Casse, Lynn, Claudel & Walravens, 2003).

Delovni tim je definiran kot kakršnakoli oblika formalne ali neformalne celote, ki jo sestavljata vsaj dva posameznika, ki skupno odgovarjata za doseganje ene ali več nalog, ki so bile postavljene s strani organizacije (Sundstrom, Meuse & Futrell, 1990). Harris in Harris (1996) dodajata, da ima tim skupni cilj ali namen, na poti do katerega člani tima razvijejo medsebojne odnose z namenom doseganja ciljev. Ni pa nujno, da skupina ljudi tvori tudi tim. Skupino tvorijo dve ali več oseb, ki se zaradi sodelovanja pri posameznih dejavnostih pogosto srečujejo (Možina, 2002). Možina (2002) še pravi, da poznamo več vrst skupin: delovne, športne, prijateljske, socialne, politične itd. Nadaljuje, da pri skupinah posamezniki po navadi zadovoljujejo neke lastne interese, tim je pa delovna skupina ljudi, ki sodelujejo z namenom, da proizvedejo izdelke ali opravijo storitev, za katero so vzajemno odgovorni. Člani so medsebojno soodvisni in na dosežene rezultate vplivajo skozi medsebojne interakcije, kar pomeni, da so primorani sodelovati (Lambić, Vuković & Marič, 2019). Parker (1999) pravi, da timi pogosteje ne dosežejo rezultatov, ne zaradi pomanjkanja znanja in veščin, ampak zaradi konfliktov znotraj tima, slabega vodenja, manjka motivacije in neefektivnih sestankov.

Športne ekipe so lahko dober primer, kako tim deluje. Košarkarsko moštvo ima dvanajst posameznikov, od katerih vsak po svojih močeh prispeva k zmagi svojega moštva. Podobno je tudi v poslu, kjer so timi sestavljeni iz strokovnjakov na svojih področjih, ki stremijo k učinkovitemu in uspešnemu delu. Delo v timu je prevladujoče v poslovnih organizacijah, zato je pomembno, da so člani sposobni sodelovati drug z drugim. Posameznik je lahko tudi

član več timov, ki so lahko stalni in projektni (Možina, 2002). Na primer nekdo je lahko zaposlen kot informatik v podjetju, torej je član tima informacijske tehnologije. Če pa se podjetje odloči za uvedbo novega informacijskega sistema, postane član novega projektnega tima, v katerem sodeluje s posamezniki iz drugih oddelkov podjetja, da bi kar se da nemoteno vpeljali nov informacijski sistem.

Namen timov je sodelovanje z namenom opravljanja nalog, ki so preveč obsežne ali kompleksne za posameznika (Rousseau, Aube & Savoie, 2006). Po navadi gre za delo, ki zahteva različna znanja in veščine. Za oblikovanje izdelka moramo, na primer, imeti v timu tako nekoga, ki se spozna na zahteve kupcev kot nekoga, ki bo ta izdelek oblikoval in razvil.

## **1.2 Vrste timov**

V sodobnih organizacijah se srečujemo s številnimi oblikami timov, ki na različne načine dosegajo zastavljene cilje. Nekateri timi so bolj ustrezni za eno vrsto nalog, drugi spet za drugačno vrsto nalog. Oseba, ki je zadolžena za sestavljanje tima, mora dobro opredeliti cilje, ki jih želijo doseči in glede na cilje oblikovati tim (Lambič, Vukovič, & Marič, 2019). V glavnem delimo vrste timov v dve skupini, uradne ali formalne time in neuradne ali neformalne time, ki jih bom v nadaljevanju tudi podrobneje opisal (Vukovič & Miglič, 2006).

Formalni ali uradni tim je tim, ki je bil ustanovljen s strani organizacije z namenom doseganja točno določenih ciljev (Bhasin, 2019). Od učinkovitega vodje se pričakuje, da prepozna, kdaj je delo v timu potrebno (Račnik, 2010). Bhasin (2019) pravi, da bi uradni tim moral biti sestavljen iz posameznikov, ki imajo zmožnost hitrega reševanja problemov in so proaktivno orientirani. Avtor nadalje pravi, da se v formalnih timih ponavadi postavijo pravila in smernice, kako in kdaj naj bi se tim sestajal, prav tako pa mora obstajati tudi nekakšna hierarhična lestvica.

Po drugi strani pa Bhasin (2019) pravi, da je neformalni ali neuradni tim oblika tima, ki za razliko od formalnih timov po navadi nastane kot plod dogovora med zaposlenimi. Neformalni timi niso nadzorovani s strani vodstva, prav tako ne obstajajo stroga pravila interakcij, kar pa jih povezuje, so medsebojni odnosi (Bhasin, 2019). Sodelovanje v takih timih se lahko obnese z vidika, da zaposleni začitijo občutek pripadnosti, kar se lahko odraža na njihovem zagonu in nivoju motivacije (Bhasin, 2019).

Poleg dveh glavnih skupin poznamo tudi druge vrste timov, ki niso tako pogosto uporabljeni znotraj organizacij, a jih je vredno omeniti. Poznamo vodstvene time, ki so sestavljeni iz posameznikov, ki delujejo na višjih položajih v organizaciji in na dnevni bazi vodijo svoje oddelke in time (Vukovič & Miglič, 2006). Avtorja še navajata, da je vodstveni tim odgovoren za postavljanje ciljev in strategij organizacije, odgovarjajo pa odboru direktorjev. Nadaljujeta še, da imajo podjetja glede na njihovo velikost enega ali več vodstvenih timov.

Njegova sestava je ključnega pomena, saj ima največji vpliv na prihodnost podjetja (Vukovič & Miglič, 2006).

Nekateri izzivi, s katerimi se organizacije srečujejo, zahtevajo ljudi z znanji z več področij. Za take potrebe se oblikuje interdisciplinarni tim (Lambič, Vukovič & Marič, 2019). To je tip tima, pri katerem sodelujejo zaposleni iz več različnih oddelkov. Tak tim se po navadi ustvari zaradi prepričanja, da določeni oddelki zaradi pomanjkanja znanj iz drugih področij ne morejo sami reševati težav (Vukovič & Miglič, 2006). Vukovič in Miglič (2006) nadalje pravita, da tak tim ponavadi sestavimo, ko se srečamo z zelo kompleksno težavo.

Za izvajanje dolgoročnih projektov se v organizacijah po navadi sestavijo poslovni timi. Ti so osredotočeni na pomembnejše poslovne projekte v podjetju, ki bodo prinašali dolgoročno korist (Lambič, Vukovič & Marič 2019). Izpostaviti je potrebno tudi uradni podporni tim. Taka vrsta tima nudi organizaciji potrebno podporo v različnih oddelkih podjetja, kot so računovodstvo, finance, kadrovska služba, administracija itd. (Lambič, Vukovič & Marič, 2019).

Vse več organizacij ustanavlja interne centre odličnosti za preoblikovanje podjetij, ki jim lahko rečemo tudi preoblikovalni timi. Njihov cilj je sestaviti skupino strokovnjakov, ki lahko vodijo pomembne projekte preoblikovanja, pri čemer ohranjajo nemoten proces dela v celotnem obdobju (Vukovič & Miglič, 2006). Avtorja še pravita, da se preoblikovalni tim največkrat ukvarja z reorganizacijo dela.

Ko se organizacija sreča s problemom, ki ga želi razrešiti v najkrajšem možnem času, to po navadi stori s sestavo udarnega tima. Udarni tim je majhen tim s kratkim rokom trajanja, ki se osredotoča le na izboljšanje posameznih procesov (Dahlke, 2010). Dahlke (2010) nadalje pravi, da člani v najkrajšem možnem roku s povečano intenziteto dela poskušajo popraviti določen problem, nato pa se tim razpusti. Avtor še pravi, da se tim prilagaja glede na potek reševanja problema, tako da ne obstaja časovnica projekta.

Vrsta tima, ki ni vezana na posel, pa se z njo velikokrat srečujemo v zasebnem življenju, so športni timi. Prav tako kot v podjetju, v športnih timih posamezniki izvajajo svoje naloge, ki pripomorejo h končnemu uspehu tima. Torej, tim je lahko uspešen le, če vsak član izvede svoj del naloge natančno in brezhibno.

### **1.3 Oblikovanje timov**

Oblikovanje učinkovitega tima je izjemno pomembno v današnjem poslu, kar pa ni lahek zalogaj za organizacije. Vedeti moramo, s kakšnim kadrovskim kapitalom operiramo, zato moramo poznati njihove kompetence, razvojni potencial, zmožnosti in ambicije. Načrtovanje človeških virov (angl. Human resourceplanning – HRP) ali predstavlja glavno aktivnost, s pomočjo katere oblikujemo učinkovit tim (Raiden, Dainty & Neale, 2002). V



nadaljevanju je zapisanih pet korakov, po katerih naj bi se organizacije ravnale, ko se soočijo z izzivom sestavljanja timov.

Prvi korak k oblikovanju učinkovitega tima je določanje jasnih ciljev. Potrebno je določiti cilje tima, ki se morajo skladati s cilji celotne organizacije, obenem pa tudi z individualnimi cilji posameznikov, ki jih razvijejo ob začetku projekta. Vsak član mora imeti jasno sliko, kako bo njegovo delo pripomoglo k uspešnosti organizacije. Možina (2002) pravi, da je pomembno tudi, da se za določene cilje postavijo časovni roki, saj lahko v nasprotnem primeru pride do odlašanja dela, saj člani začutijo, da cilji morda niso tako pomembni. Avtor nadalje pravi, da bi cilji morali biti oprijemljivi in merljivi, saj je ključno, da spremljamo napredek pri doseganju ciljev. S tem se v prvi vrsti izognemo večjim napakam pri delu, prav tako pa pomagamo motivirati člane tima, saj tako najlažje vidijo njihov vložen trud in napredek (Možina, 2002).

V drugem koraku se moramo posvetiti identifikaciji znanj, ki jih potrebujemo. Določiti je potrebno, katera znanja in veščine so ključna za nas (Lambić, Vuković & Marič, 2019). To pomeni, da moramo našim zahtevam prilagajati člane tima in ne obratno. Na primer, če se organizacija odloči za uvedbo novega informacijskega sistema, to seveda pomeni, da bodo potrebovali programerje, oblikovalce in projektne vodje. Ampak potrebujemo tudi osebo, ki ima dovolj tehničnega znanja za razumevanje dela, obenem pa lahko komunicira z vodstvom in jim predstavi, v kateri fazi se projekt nahaja. Potrebujemo osebo, ki lahko vse te strokovnjake, ki so navajeni delati individualno, poveže v delujoč tim (Lambić, Vuković & Marič, 2019).

Tretji korak sestave tima je dejanska izbira članov, katere lahko iščemo v organizaciji ali izven nje (Jones, 2017). Po navadi se oblikovalec tima obrne na kadrovske službe za osnovne informacije o zaposlenih v organizaciji. Nadaljnje informacije o potencialnih članih tima lahko oblikovalec pridobi pri njihovih nadrejenih. V primeru, da v organizaciji ni dovolj usposobljenega kadra za posamezne projekte, se vedno lahko najame tudi ljudi izven nje. Jones (2017) pravi, da je največja prednost izbire lastnih zaposlenih ta, da že poznamo njihove prednosti in slabosti, vemo, kdo ima kakšna znanja in kdo je v čem dober. Avtor nadalje pravi, da je negativni aspekt ta, da imamo malo manevrskega prostora in ne moremo popraviti njihovih slabosti. Jones (2017) kot največjo prednost najema ljudi izven organizacije navaja to, da imamo proste roke pri njihovi izbiri, saj se redko kdaj zgodi, da ne moremo najti osebe, ki bi bila ustrezna za določeno delo. Največji problem se pojavi pri financah, torej da moramo to osebo plačevati, zato je pomembno konstantno izobraževanje in usposabljanje lastnega kadra (Jones, 2017).

Naslednji korak je določanje vodje tima. Ključno za oblikovanje močnega tima je postavljanje vodje tima, ki mu bodo člani zaupali. Vodenje je resna, odgovorna in pomembna stvar. Vodja lahko nekdo postane šele, ko pokaže zrelost, integriteto in spoštovanje, ki ga ta položaj zahteva (Račnik, 2010). Račnik (2010) nadaljuje, da vodje gradijo moč tima z zaupanjem in zvestobo, ne pa skozi grožnje in pritisk na člane tima.

Potrebno je, da vodja motivira člane tima, da iznesejo svoje ideje in mišljenja, saj lahko tako hitreje in bolj učinkovito pridejo do rešitev za posamezne naloge (Račnik, 2010).

V zadnjem koraku je torej tim že sestavljen in nam preostane le, da se posvetimo določanju vlog v timu. Jasno določene vloge pomagajo članom razumeti, kaj točno je njihova naloga in odgovornost. To prepreči zmedo, nesigurnost, nesoglasja in prelaganje dela. Naloga vodje tima je, da določi vloge glede na posameznikova znanja in veščine, na podlagi katerih je bil izbran in jih nato tudi kontrolira (Lucas, 2019).

Možina (2002) kot najpogostejše posledice napačne izbire članov tima navaja znižanje percepcije ugleda organizacije, odvečno izgubo dragocenega časa, nastanek poslovne škode, povečanje stroškov in v skrajnih primerih propad organizacij.

#### **1.4 Velikost timov**

V mnogih organizacijah se ob sestavljanju novega tima vedno znova sprašujejo, kolikšna naj bi bila optimalna velikost delovnega tima. Timi različnih velikosti se tudi različno obnašajo in obnesejo. Premajhni timi imajo lahko težave s pomanjkanjem znanja na določenem področju, medtem ko lahko preveliko število članov v timu vodi do izgube produktivnosti (Lambić, Vukovič, & Marič, 2019). Čeprav je res, da je vsaka organizacija in tim v edinstveni poziciji, vseeno obstajajo neki splošni standardi, ki so bili dokazani na veliki količini primerov. Belbin (1999) navaja, da lahko velikost tima vpliva na to, kako se bodo posamezniki v timu obnašali. V primeru, da je v timu 10 ali več članov, se lahko člani počutijo nepomembne in necenjene, kar lahko privede do pasivnega obnašanja. Belbin (1999) nadalje pravi, da se člani tima zavedajo, da lahko naredijo manj, saj se bo njihovo delo porazdelilo na druge člane tima. Prav tako lahko člani naredijo manj, kot bi drugače, saj menijo, da se bo njihov prispevek poznal manj, kakor če bi bilo članov manj (Belbin, 1999).

Arthur (2011) navaja, da so se oblikovale različne prakse, kako opredeliti optimalno število ljudi v timu, ki jih bom predstavil v nadaljevanju. Lastnik Amazona Jeff Bezos se drži pravila »dveh pic«. To pomeni, da če ne more nahraniti tima z dvema picama, je že prevelik. Harvardski profesor Richard Hackman je prepovedoval študijske time, ki so šteli več kot šest članov. Prav tako izvidniški timi ameriške mornarice nikoli ne štejejo več kot šest članov (Arthur, 2011).

Idealno velikost tima lažje določimo s pomočjo opornih točk, ki so zapisane v nadaljevanju. Velikost tima lažje določimo, če imamo dobro definiran cilj tima. Različne organizacije in projekti zahtevajo različno velikost tima (Lambić, Vukovič & Marič, 2019). Na primer tim slikopleskarjev praktično ne more biti prevelik, dokler imajo dovolj prostora za delo, saj večje število članov pomeni, da bodo prej prepleskali stavbo. Na drugi strani pa v večini primerov ni smiselno sestaviti tima desetih vodij nabave, saj dodatni člani tima ne prinašajo vedno tudi dodatne koristi.

Naslednja oporna točka, s katero si lahko pomagamo, je število vlog, ki jih potrebujemo in koliko različnih vlog je v timu nujno potrebnih (Lambić, Vuković & Marič, 2019). Poskrbeti je treba, da ne primanjkuje znanja, saj lahko to izzove frustracijo pri članih, prav tako pa ne sme biti preveč članov z istim znanjem in veščinami, saj lahko izgubijo motivacijo in produktivnost (Lambić, Vuković & Marič, 2019).

Zastavljeni časovni roki nam prav tako lahko pomagajo pri oblikovanju tima. Če mora delo biti opravljeno v kratkem časovnem roku, je po navadi seveda bolje, da je tim sestavljen iz več članov, še posebej, če projekt ne zahteva pretirane kreativnosti. Za dolgoročne projekte pa je bolj smiselno sestaviti manjši tim, ki se bo lahko bolj povezal in bolje diskutiral o delu (Brady, brez datuma).

Možina (2002) še navaja, da lahko preveliko število članov v timu privede do težav v komunikaciji, konfliktov in drugih problemov, kot so:

- psihična obremenjenost vodij in oddaljenost od članov, ker se morajo posvetiti več različnim dejavnostim in usklajevanju velikega obsega dela;
- poudarjanja vloge vodij in centralizirano timsko odločanje;
- odnosi v timu postajajo vse manj osebni, kar lahko privede do formacije podtimov, ki pa se lahko spremenijo v klike,
- in nezadovoljstvo članov, kot odgovor na norme in postopke, kateri postajajo vse bolj formalizirani.

Če bi morali določiti številko, po kateri naj bi se organizacije ravnale, bi lahko glede na avtorje različnih literatur rekli, da je idealna velikost tima med 5–8 članov. Velja pa seveda, da moramo velikost tima prilagoditi glede na cilje, vodjo, oblike in obseg dela.

## **1.5 Vloge v timu**

V današnjem timskem pristopu k delu v organizacijah je uspeh organizacij v veliki meri odvisen od učinkovitega sodelovanja posameznikov v timu. To od članov tima zahteva jasno razumevanje njihovega znanja in veščin, ki jih razlikuje od drugih članov in kako se njihove prednosti integrirajo s prednostmi ostalih članov (Vuković & Miglič, 2006). Avtorja še pravita, da ima vsak član svoje individualne lastnosti in vedenjske značilnosti. Nadalje menita, da bo uspeh tima odvisen od tega, kako dobro se bodo njihove značilnosti medsebojno prepletale in ali bodo člani uspeli izkoristiti prednosti vsakega posameznika. Glede na Belbinovo teorijo vlog v timu lahko določimo 9 različnih vlog. Glede na karakteristike njihovih vlog jih delimo na 3 večje skupine: aktivno, človeško in misleče naravnane vloge, ki so podrobno opisane v nadaljevanju (Merchant, 2019).

Pod aktivno naravnane štejemo naslednje vloge:

- Oblikovalec – so člani tima, ki skušajo izzvati tim, da napreduje. To so po navadi

dinamične osebe, ki uživajo v stimuliranju drugih in ustvarjalnosti ter po navadi najdejo najboljši način za reševanje težav. To so tisti člani tima, ki kritično razmišljajo in poskrbijo, da so upoštevane vse možnosti pri posameznih nalogah. Značilno je, da ovire vidijo kot izzive in da spodbujajo druge, ko jim ne gre. Njihova slabost je, da se velikokrat ne ozirajo na čustva drugih članov, če vedo, da imajo prav.

- Izvršitelj – to so ljudje, za katere lahko rečemo, da poskrbijo, da so stvari končane. Pretvorijo ideje v aktivnosti in plane. So disciplinirane osebe, ki se dela lotijo sistematično in učinkovito, prav tako so zelo organizirani.
- Dovrševalec – so ljudje, ki poskrbijo da so projekti zaključeni brezhibno, torej da ni prišlo do nobenih napak ali odstopanj. So zelo natančni, lahko se poglobijo v najmanjšo malenkost. So zelo pozorni na končne roke in so pripravljeni narediti vse, da je naloga končana pravočasno. Po navadi so opisani kot perfekcionisti, katerih slabost je, da lahko včasih skrbijo brez potrebe in težko delegirajo delo, saj želijo vse postoriti sami.

Pod človeško naravnane štejemo naslednje vloge:

- Koordinator – to je vodja tima, ki vodi tim do cilja. Po navadi so dobri poslušalci in znajo prepoznati vrednost vsakega člana. So mirni, vedre narave in dobri delegatorji. Njihova slabost je lahko to, da so manipulativni in delegirajo svoje delo na nekoga drugega.
- Timski delavec – so ljudje, ki podpirajo celoten tim in skrbijo, da tim dobro deluje. Ti ljudje prevzamejo vlogo pogajalcev, ko je to potrebno, saj so po navadi diplomatski, fleksibilni in dojemljivi. Njihova slabost je lahko ta, da so neodločni.
- Iskalec virov – so idealisti, radovedni in komunikativni. Oni poskrbijo za iskanje novih priložnosti, komunikacijo in interakcijo izven organizacije, prav tako pa imajo pomembno vlogo pri pogajanjih. Krasi jih inovativnost, navezovanje stikov z ljudmi in dobre pogajalske sposobnosti. Njihova slabost je lahko ta, da so preveč optimistični in da lahko hitro izgubijo zanimanje za nekaj.

Pod misleče naravnane štejemo naslednje vloge:

- Tvorec – zanje je značilno, da so ekstrovertirani, družabni in dinamični člani tima, ki so po navadi glavni pobudniki za akcije, upravljanje in izvajanje sprememb v timu. Odlično funkcionirajo pod pritiskom, prav tako pa močno vztrajajo pri učinkovitosti. Njihova slaba stran je ta, da imajo lahko izbruhe jeze, so nepotrpežljivi in so včasih lahko žaljivi ali provokativni.
- Ocenjevalec – kot že ime pove, so ocenjevalci odlični pri analiziranju in ocenjevanju idej, ki jih predlagajo drugi člani tima. So drzni in objektivni ter znajo dobro pretuhtati prednosti in slabosti posameznih opcij. Včasih jim lahko manjka motiva, njihova slabost pa je tudi ta, da so slabi motivatorji.
- Strokovnjak – so zelo natančni in strokovni ljudje, ki s pomočjo svojega znanja in izkušenj opravijo delo. So predani, samoiniciativni in zelo specializirani, kar je včasih lahko tudi slabost, saj težko prispevajo na področjih izven njihovega.

## 1.6 Faze razvoja tima

Tuckman (1965) pravi, da gredo timi skozi pet faz razvoja: oblikovanje, viharjenje, normiranje, izvajanje in razpad. Faze si sledijo po vrsti od trenutka, ko je tim ustvarjen do trenutka, ko razpade. Faze so po vrstnem redu opisane v nadaljevanju (Možina, 2002; Lambić, Vuković & Marič, 2019).

Začetna faza vsakega razvoja tima je njegovo sestavljanje oziroma oblikovanje, ki pa je v bistvu njegovo ustanovno obdobje, v katerem se tim izoblikuje, člani pa se v tej fazi šele spoznavajo (Možina, 2002). Avtor nadaljuje, da je to čas, ko določimo cilje in časovnico projekta, pravila tima in vloge posameznih članov, prav tako pa je v tej fazi večji poudarek na ljudeh kot na delu (Lambić, Vuković & Marič, 2019). Pomembno je, da člani razvijejo medsebojne odnose in razumejo svojo vlogo v timu.

V fazi viharjenja se člani tima medsebojno spoznavajo in navajajo na medsebojno sodelovanje (Lambić, Vuković & Marič, 2019). Avtorji so to fazo poimenovali tudi burna faza, saj v njej prihaja do tekmovanj med člani, ki se želijo vsak na svoj način dokazati, zato velikokrat pride do nesporazumov in konfliktnih situacij. Avtorji nadalje navajajo, da v tovrstnih situacijah ključno vlogo igra vodja, ki mora poskrbeti za ustrezno reševanje konfliktov in nesporazumov, ob tem pa spomniti člane, da je normalno, da prihaja do nestrinjanj. Nekateri timi poskušajo preskočiti to fazo, da se izognejo neprijetnim situacijam, ampak to po navadi pripelje le do kopičenja problemov, ki prej ali slej eksplodirajo (Lambić, Vuković & Marič, 2019).

Lambić, Vuković in Marič (2019) kot naslednjo opisujejo fazo normiranja, v kateri za tim nastopi zrelo obdobje, v katerem člani prepoznajo in začenjajo ceniti prednosti ostalih članov, tako da celoten tim dela umirjeno in enotno, a hkrati sproščeno. Včasih se predhodna faza prepleta z normiranjem, saj lahko ob prejemu novih nalog zopet pride do nestrinjanj, zato je pomembno, da se predhodna faza ne preskoči (Lambić, Vuković & Marič, 2019).

Četrta faza se imenuje izvajanje, v kateri so člani osredotočeni na čim večjo produktivnost (Lambić, Vuković & Marič, 2019). To je tudi obdobje, v katerem tim najbolj napreduje in za katero je značilna velika stopnja usklajenosti in samoorganizacije, člani pa so samozavestni, motivirani in dovolj seznanjeni s projektom, da lahko tim deluje brez nadzora (Lambić, Vuković & Marič, 2019). Avtorji še pravijo, da čeprav si vsak vodja želi, da njegov tim doseže četrto fazo, pa to zaradi konfliktov in nestrinjanj ne uspe vsem.

Faza razpada je zaključno obdobje, v katerem tim razpade bodisi zaradi zaključka projekta bodisi kot posledica nizke stopnje motivacije, energije, učinkovitosti ali nezmožnosti sodelovanja (Možina, 2002). Možina (2002) še nadaljuje, da lahko tim v tej fazi popolnoma razpade ali pa se ponovno vzpostavi.

## 2 UČINKOVITO DELOVANJE TIMA

Delo v timu je nesmiselno, če z njim ne povečamo uspešnosti in učinkovitosti organizacije ali posameznega projekta. V nadaljevanju naloge je razloženo, kako naj bi izgledal učinkovit tim in kateri dejavniki vplivajo na njegovo učinkovitost.

### 2.1 Opredelitev učinkovitega tima

Pri razumevanju učinkovitosti lahko pride do nejasnosti, tako da moramo najprej ločiti med učinkovitostjo in uspešnostjo. Učinkovitost lahko opredelimo kot zmožnost, da se izognemo nepotrebnemu tratenju materialov, energije, truda, denarja ali časa pri izvajanju neke aktivnosti. Uspešnost pa pomeni, da ima naš projekt smisel, prihodnost in da smo zmožni projekt izvesti. Z eno povedjo bi lahko rekli: »Biti uspešen pomeni delati prave stvari, biti učinkovit pa pomeni delati stvari pravilno«. Na primer če podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo in prodajo koles, lahko kolesa proizvede v krajšem času kot konkurenca, z manjšimi stroški in manj odpadnega materiala, lahko temu rečemo učinkovito delo. Biti uspešen pa v tem primeru pomeni, da lahko vsa kolesa, ki jih bodo proizvedli, tudi prodajo.

Ne obstaja merska enota, ki bi merila učinkovitost timov, zato jo je lažje razumeti, če jo definiramo širše. Učinkovitost v timih je odražena v skupnih proizvedenih končnih izdelkih (v količini, kvaliteti, hitrosti, zadovoljstvu kupcev, itd.), v posledicah, ki jih delo v timu pusti na članih ali na povečanju sposobnosti ekipe, da lahko v prihodnosti učinkovito deluje (Hackman, 1987; Sundstrom, Meuse & Futrell, 1990).

Visoko učinkoviti timi so preprosto sposobni dosegati zastavljene cilje, ki jih manj učinkoviti timi niso. McGrath (1964) je pred pol stoletja oblikoval takoimenovan model vložek-proces-končni proizvod (angl. Input-Process-Output – IPO) ogrodje, s pomočjo katerega so najprej raziskovali učinkovitost timov. Inputi oziroma vložki so opisani kot spremenljivke, ki omogočajo in omejujejo interakcijo članov ekipe (McEvan & Beauchamp, 2014). Avtorja navajata, da so lahko vložki individualni ali na nivoju tima, organizacije ali okolja. Ti vložki poganjajo skupinske procese in od njih je odvisno, kako učinkovito bodo člani sodelovali in kakšna bo pretvorba vložkov v outpute, oziroma končne proizvode (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001; Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008). Končni proizvodi aktivnosti ali outputi so rezultat timskih aktivnosti, ki so lahko ovrednoteni s strani samih članov, vodje tima, organizacije, podpornikov tima, itd. So glavni pokazatelj uspešnosti in učinkovitosti timskih aktivnosti pri projektu (McEvan & Beauchamp, 2014).

Račnik (2010) pravi, da je tim lahko le učinkovit, če v njem vlada svobodno, vznemirljivo in spontano vzdušje. Avtor še pravi, da naj bi idealno okolje za maksimalno učinkovitost timov bilo zagotovljeno, če so odnosi med člani takšni, da:

- svobodno dihajo,
- je ozračje odprto,

- si medsebojno zaupajo,
- imajo občutek varnosti,
- se dobro počutijo v timu,
- so odprti za ideje drugih,
- se medsebojno cenijo,
- so strpni,
- se spoštujejo,
- dovolijo drug drugemu, da se izražajo,
- spoštujejo različnosti,
- se medsebojno sprejmejo, takšne kot so,
- so celovite osebnosti,
- pri delu uporabljajo razum in domišljijo,
- so neodvisni,
- so pogumni, izražajo svoje misli,
- ego podredijo skupinskemu duhu,
- mislijo po načelu zmagam-zmagaš,
- prizadevajo si za skupno dobro in za dobre odnose.

## 2.2 Dejavniki učinkovitega delovanja tima

V tabeli 1 so naštetih dejavniki, ki v veliki meri vplivajo na učinkovito delovanje tima (Mickan & Rodger, 2000). Delijo se na dejavnike tima, individualne značilnosti in timske procese. Vsi dejavniki so v nadaljevanju tudi podrobno opisani.

*Tabela 1: Dejavniki učinkovitega delovanja tima*

Dejavniki na področju tima	Individualni dejavniki	Dejavniki pri timskih procesih
Jasen namen	Prispevek posameznika	Koordinacija
Definirane vloge	Samozavedanje	Komunikacija
Prepoznavanje posameznikov	Zaupanje	Kohezija
Ustrezno vodenje	Zavzetost	Sprejemanje odločitev
Ustrezni člani	Prilagodljivost	Management konfliktov
Ustrezni viri		

*Vir: Mickan & Rodger (2000).*

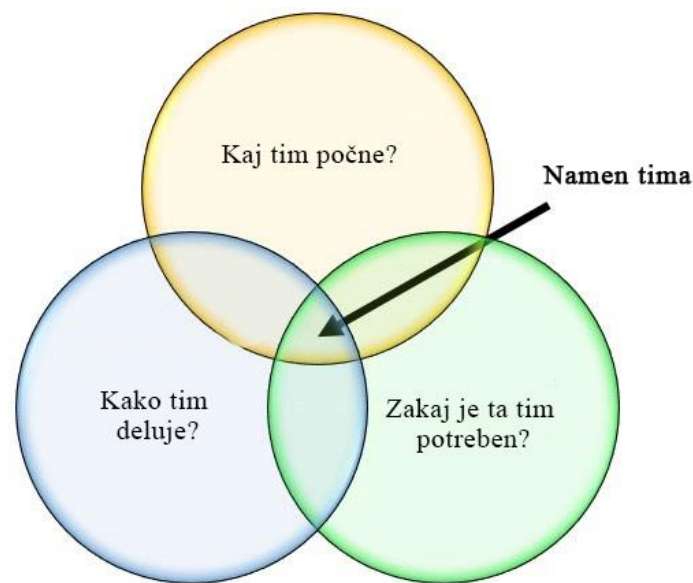
### 2.2.1 Dejavniki na področju tima

Prva skupina dejavnikov se navezuje na učinkovito timsko delo z vidika tima kot celote. Izpostavljenih je šest dejavnikov, ki najbolj vplivajo na učinkovitost tima. Dejavniki, ki so podrobneje opisani v nadaljevanju so: jasen namen, definirane naloge, prepoznavanje posameznikov, ustrezni člani, ustrezno vodenje in ustrezni viri (Mickan & Rodger, 2000).

Prvi v vrsti dejavnikov je oblikovanje jasnega namena tima. West (1994) je poudaril potrebo, da imajo organizacije jasno vizijo, ki bi vključevala njihove osnovne vrednote. Jasno določena vizija podjetja bi tako pripomogla k večji pripadnosti in motivaciji vseh posameznikov v organizaciji (Headrick, Wilcock & Batalden, 1998). Organizacija, ki ima jasno določeno vizijo podjetja, lahko lažje določi jasne in merljive cilje. Če člani tima sodelujejo v postavljanju ciljev, lahko lažje razumejo naloge, ki jih od njih projekt zahteva, kar lahko vodi do višje motivacije pri delu (Kirkman & Rosen 1999).

Jasen namen je lažje določiti z naslednjimi vprašanji, ki so prikazana v spodnji sliki 1.

*Slika 1: Namen tima*



*Vir: Brearley (brez datuma).*

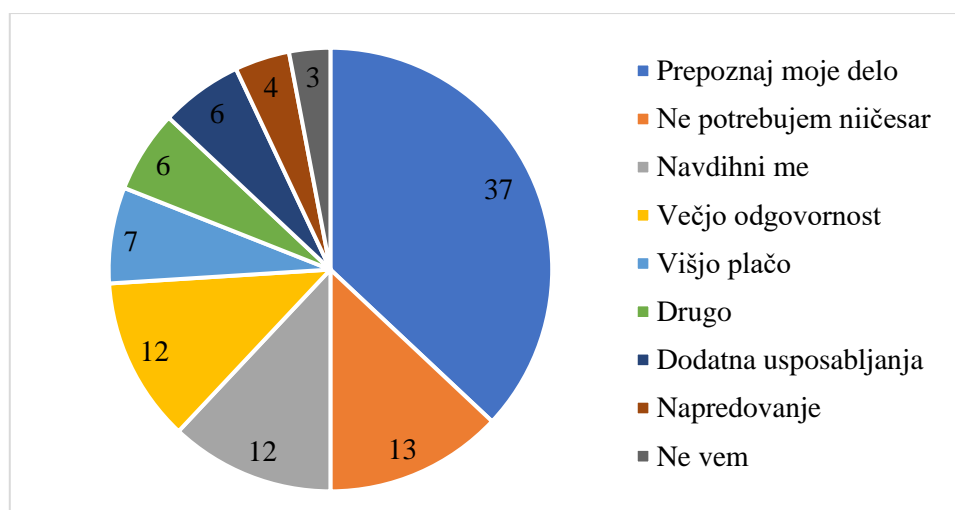
Jasen in definiran namen igra ključno vlogo v delovanju tima, ker je za posameznike to lahko izvor pomena, ki ga iščejo v svojem početju (Headrick, Wilcock, & Batalden, 1998). Hill in Lineback (2011) pravita, da je človeško, da se nas velika večina želi počutiti del nečesa večjega in bolj pomembnega od nas samih. Dodajata še, da mora namen biti realen, otipljiv in prepričljiv, da bi lahko posamezniki vanj verjeli. Nameni kot so »biti najboljši«, »dosegati najvišjo kvaliteto« in podobni le redko prepričajo posameznike, da v njih verjamejo in v njih izzovejo vznemirjenje, pač pa mora namen biti izražen skozi konkretne cilje in načrte (Hill & Lineback, 2011). Hill in Lineback (2011) še pravita, da morajo člani tima poleg tega, da delajo nekaj pomembnega, vedeti tudi, kako bodo to dosegli.

Člani morajo poleg jasnega namena imeti tudi jasno definirane naloge. Mikan in Rodger (2000) pravita, da člani tima znotraj dela v timu zahtevajo naloge, z izpolnjevanjem katerih lahko vidno opazijo svoj prispevek k napredku organizacije. Naloge morajo vsaj zadostno motivirati posameznike, ki si morajo želeli pripisati zasluge in odgovornost za izpolnitev istih, obenem pa biti v skladu z namenom in sposobnostmi tima (Mikan & Rodger, 2000).



Hastwell (2020) navaja, da je prepoznavanje prispevka posameznikov način, s katerim članom tima damo vedeti, da sta njihovo delo in prispevek k postavljenim ciljem prepoznana in cenjena. Avtorica nadalje pravi, da si člani tima želijo povratnih informacij, saj jim dajo vedeti, če so na pravi poti ali ne. Prepoznavanje posameznikovega dela nam pomaga zadržati zaposlene, povečati njihovo zagnanost in spodbuditi visoko zmogljivost (Hastwell, 2020). Avstralsko podjetje O.C. Tanner je izvedlo raziskavo, v kateri so med drugim zaposlene vprašali, kaj bi želeli v zameno za njihovo predanost in delo. Kar 37 odstotkov anketirancev je odgovorilo, da si želijo le, da bi nadrejeni prepoznali njihovo delo. Lahko bi si mislili, da jih večina želi le višjo plačo, a ta odgovor je izbralo le 7 odstotkov anketiranih. Podatki so prikazani v spodnjem grafu (Hastwell, 2020).

Slika 2: Pričakovanja zaposlenih do nadrejenih (v%)



Vir: Hastwell (2020).

Naslednji dejavnik, ki vpliva na učinkovitost tima je ustrezen vodja. Velikokrat lahko slišimo, da je nekdo naravni ali pa rojeni vodja. Po navadi s to besedno zvezo opisujemo osebo, ki je karizmatična, odločna, ima jasno vizijo, pozna svoje poslanstvo, zna postavljati cilje in ima sposobnost kakovostne komunikacije z ljudmi (Purg, Casse, Lynn, Claudel & Walravens, 2003). Če vodja ustrezno delegira naloge in odgovornosti, lahko člani tima postanejo bolj samozavestni in neodvisni pri njihovem delu (Capko, 1996).

Tako, kot je pomembno, da imamo ustreznega vodjo, moramo imeti tudi ustrezne člane. Učinkovit tim je sestavljen iz pravega števila članov, ki imajo dovolj znanja za izpolnjevanje nalog in reševanje problemov, s katerimi se bodo srečevali, obenem pa morajo imeti dobro razvite medčloveške odnose za uspešno sodelovanje z ostalimi člani tima. Zaželeno je ravnovesje med homogenostjo in heterogenostjo sposobnosti in interesov članov (Hackman 1990). Avtor še pravi, da so homogeni timi po navadi sestavljeni iz karakterni podobnih oseb, ki učinkovito in brezkonfliktno rešujejo naloge. Na drugi strani heterogeni timi naloge rešujejo s pomočjo različnosti članov ter tako spodbujajo inovativnost in reševanje problemov (Pearce & Ravlin, 1987). V enem izmed prejšnjih poglavij je podrobneje opisano, kako naj bi potekal proces oblikovanja tima.

Pomemben dejavnik za učinkovito delovanje tima je tudi zadostna količina ustreznih virov za njegovo delovanje in njegova podpora s strani organizacije. Lahko imamo najbolj strokovne in talentirane posameznike na svojih področjih, a lahko zaradi pomanjkanja podpore ne pride do izkoriščanja polnega potenciala tima (Mickan & Rodger, 2000). West (1994) poudarja, da je organizacija odgovorna, da preskrbi tim s primernimi finančnimi sredstvi in administrativno ter tehnično podporo. Tako organizacija ustvari varno okolje za delo, kjer lahko napredujejo tako posamezniki kot tim (Lexley, 1997).

### 2.2.2 Individualni dejavniki posameznikov

Med dejavnike, ki se nanašajo na karakterne lastnosti posameznikov in so opisani v nadaljevanju, spadajo prispevek posameznika, samozavedanje, zaupanje, zavzetost in prilagodljivost.

Eden izmed individualnih dejavnikov, ki so pomembni za uspeh tima, je zagotovo prispevek vsakega posameznika. Tim je po navadi sestavljen iz posameznikov, ki imajo različna znanja, sposobnosti in individualne značilnosti, a za učinkovito delovanje tima mora vsak član dati maksimalen prispevek k delovanju tima (Knott & Kayes, 2012). Avtorja še nadalje menita, da je z ustvarjanjem sinergije tim sposoben proizvesti učinek, ki je neprimerljivo večji od tistega, ki bi ga člani lahko ustvarili posamezno. Dejstvo je, da vsak posameznik prispeva po svojih zmožnostih, na oblikovalcu tima pa je, da izbere ustrezne člane, ki bodo opravljali svoje vloge. Nekateri člani tima skrbijo za dobro vzdušje v timu, ki pa ni nič manj pomembno, kot opravljanje vseh strokovnih nalog (Knott & Kayes, 2012). Učinkovit tim v podjetjih lahko primerjamo s športnimi timi. V nogometu prav tako ne potrebujemo 11 igralcev, ki bodo dosegali zadetke, pač pa tudi dobre podajalce, obrambne igralce, itd.

Samozavedanje prav tako igra pomembno vlogo pri učinkovitem delu v timu. Za maksimalen prispevek timu se mora vsak član nepristransko zavedati v čem je dober in v čem je slab. Samozavedanje je sposobnost, da si priznamo naše slabosti in usmerimo vso našo energijo na tiste stvari, v katerih smo dobri (Blechert, Christiansen & Kari, 1987). Vsak posameznik mora najprej biti neodvisen in samozaveden, preden so lahko popolnoma zadovoljni, produktivni in spoštljivi do drugih (Blechert, Christiansen & Kari, 1987). Blechert, Christiansen in Kari (1987) še pravijo, da dolgoročno lahko posamezniki delajo na izboljšanju svojih šibkejših področij, a v trenutnih situacijah je pomembno, da se osredotočijo le na tiste stvari, v katerih so dobri.

Izjemno pomembno je tudi, da si člani tima med seboj zaupajo, saj lahko pomanjkanje zaupanja v timih ustvari napeto ozračje, ki lahko škoduje celotni organizaciji. Lahko se zgodi, da si člani na delijo informacij, ne sodelujejo drug z drugim ter prelagajo odgovornosti drug na drugega. Tim ima lahko še tako nadarjene in sposobne posameznike, ki pa težko sodelujejo brez zaupanja, kar lahko pelje v propad tima. Mickan in Rodger (2000) še pravita, da mora zaupanje biti zgrajeno postopoma, skozi timske aktivnosti in zanašanje članov drug na drugega. Z zaupanjem pride tudi spoštovanje znanja in veščin drugih članov (Lexley,

1997). Poenostavljeno, zaupanje pomeni, da se člani tima lahko zanesejo eni na druge, da bodo naredili ali sprejeli pravo odločitev. Izgradnja zaupanja v druge člane tima je lažja, če posamezniki verjamejo v karakter, sposobnosti in prednosti drugih članov (Mickan & Rodger, 2000). Eden izmed načinov za izgradnjo zaupanja med člani je ta, da se člani bolje spoznajo, najprej kot ljudje in nato kot sodelavci.

Samozavedanje in zaupanje sta pa pomembna gradnika zavzetosti. Zavzetost ni nič drugega, kot izbira posameznika, ali bo storil vse, kar je v njegovi moči, da pripomore k uspehu tima, ali pa ne. Posameznik je po navadi veliko bolj zavzet za delo, če se je sam odločil, da bi rad bil del določenega tima (Lambić, Vuković & Marič, 2019). Avtorji še pravijo, da kadar nam to situacija dopušča, je priporočeno, da se tim izoblikuje prostovoljno. Zavzetost posameznika je tudi neposredno povezana z njihovim prepričanjem v namen in cilje tima, saj se želijo počutiti, kot del nečesa večjega (Pearce & Ravlin, 1987). Pearce in Ravlin še nadalje pravita, da lahko to, da se člani tima počutijo cenjene in prepoznavanje njihovega prispevka s strani vodje tima vodi do povečane zavzetosti. Goleman (1998) poudarja, da so zavzeti člani kratkoročno pripravljene potisniti osebne cilje na stran, z namenom doseganja timskega uspeha. Člani, ki mislijo, da lahko osebnostno in karierno napredujejo z uspešnim reševanjem izzivov, s katerimi se soočajo pri delu v timu, bodo zagotovo bolj zavzeti za delo, kot tisti, ki tega ne čutijo (Heathfield, 2019).

Prilagodljivost je sposobnost ohranjanja odprtega odnosa, sprejemanja različnih osebnih vrednosti in dovzetnosti za ideje drugih (Mickan & Rodger, 2000). Prilagodljivost pomeni tudi, da člani tima lahko izpolnjuje naloge drugih članov. Tu igra veliko vlogo oblikovalec tima, ki mora izbrati take posameznike, ki so prilagodljivi in jih poučiti tudi o nalogah ostalih članov tima, če je to seveda možno (Lambić, Vuković & Marič, 2019). Biti prilagodljiv pomeni tudi delati nadure in iti preko svojih meja zmožnosti za doseganje ciljev. Timi, ki so sestavljeni iz prilagodljivih članov, imajo že na začetku prednost pred ostalimi timi, saj niso odvisni od posameznih članov, ker jih lahko drugi člani začasno nadomestijo (Lexley, 1997).

### 2.2.3 Dejavniki pri timskih procesih

Pri timskem delu poznamo vrsto procesov, do katerih prihaja ob izvajanju timskih aktivnosti. Najbolj pomembni za delovanje učinkovitega dela so koordinacija, komunikacija, kohezija, sprejemanje odločitev in management konfliktov.

Rico, Manzanares, Gil, Alcover in Taberner (2011) opredeljujejo koordinacijo kot proces, ki obsega uporabo strategije in vedenjskih vzorcev, z namenom integracije aktivnosti, znanja in ciljev soodvisnih članov tima. Avtorji nadalje pravijo da koordinacija zagotavlja, da tim deluje kot delujoča celota in je označena kot ključni proces pri razumevanju timske učinkovitosti. Pearce in Ravlin (1987) sta koordinacijo opisala kot medosebne aktivnosti, potrebne za izvedbo kompleksnih nalog. Dodajata še, da morajo zminimizirati razlike med člani, da bi zagotovili dobro izkoriščenost njihovih spretnosti in znanj.

Komunikacija je osnova delovanja v timu, saj morajo člani medsebojno komunicirati, če želijo doseči željene cilje. Člani tima morajo delovati soodvisno, za kar je potrebna dobra komunikacija, ki jo Libert in Spector (2008) opisujeta kot izmenjavo informacij. Avtorja nadalje pravita, da se vsakršna interakcija znotraj tima in izmenjava informacij opisuje kot komunikacija. Ne glede na tip tima ali njegove naloge morajo vsi člani tima komunicirati, če želijo doseči timske cilje. V timu prihaja do verbalne (sestanki, pogovor medčlanoma, klici, itd.) in pisne (dokumentacije, elektronska pošta, skupni pogovor, itd.) komunikacije (Pearce & Ravlin, 1987). Težko določimo univerzalen način komunikacije, ki bi bila najboljša za vse time, dejstvo je, da moramo kanale komunikacije prilagoditi timu in njegovim članom (Firth-Cozens, 1998). Firth-Cozens (1998) še pravi, da je vsem timom skupno, da je za učinkovito delovanje potrebna dvosmerna komunikacija.

Kohezija ali povezanost je obseg, do katerega člani tima ostanejo povezani in držijo skupaj. Tim je v stanju kohezije takrat, ko so odnosi med vsemi člani tima in tima kot celote dobri (Pearce & Ravlin, 1987). Člani kohezivnega tima se za skupno dobro podredijo skupnim strategijam in odločitvam tima (Husting, 1996). V takih timih vlada visoka morala, saj je ozračje v timu sproščeno, prav tako je povečana komunikacija med člani (Molnau, 2020). Avtor še pravi, da je povezanost tima lahko povečana, če je v timu manj članov, če so si med seboj podobni in če so v stalni fizični bližini. Prav tako se poveča z natančnimi povratnimi informacijami o uspešnosti, kot so uspeh v kritičnih situacijah, dobra komunikacija in skladnost z normami (Husting, 1996).

Noben tim ne more delovati učinkovito dlje časa brez kvalitetnega sprejemanja odločitev. Od odločitev, ki jih tim sprejema, je odvisno, kako uspešen in učinkovit bo v prihodnosti (Kirkman & Rosen, 1999). Vodja tima naj bi bil zadolžen za sprejemanje odločitev, a naj bo vodja se tako izkušen in sposoben, je nemogoče pričakovati, da se bo vedno pravilno odločil (Račnik, 2010). Potrebno je določiti, koliko časa ima tim za odločitev, koliko različnih članov mora biti vpletenih v odločitev in kakšen bo cilj po sprejemu odločitve (Larson, 2015). Larson (2015) pravi, da se timi pogosteje odločijo za pravilno odločitev kot pa vodja sam. Dejstvo je, da vključevanje v odločitvene procese lahko rezultira v večji zavzetosti in produktivnosti pri članih tima (Larson, 2015).

Singh (2006) pravi, da je ključ do rešitve konfliktov spoznanje, da težava ni v konfliktih samih, pač pa kako jih tim rešuje in tukaj se izrazi pomen dobrega managementa konfliktov. Singh še pravi, da so posledice zaradi slabo obvladovanih konfliktov lahko znižanje timske energije in povezanosti, kar lahko pripelje do neizpoljenih ciljev. Avtorji še nadalje pravijo, da lahko do konfliktov pride zaradi slabe komunikacije, spopada osebnosti, neenakosti vrednot, stresa in tenzije, itd. Med orodja za reševanje konfliktov zagotovo spada izboljševanje komunikacije, timski posveti, sodelovanje, poslušanje, razumevanje... (Lambić, Vuković & Marič, 2019). Pomembno je, da se člani tima zavedajo, da konflikti škodijo vsem članom v timu in ne samo udeležencem konflikta in da morajo biti empatični, iskreni in imeti posluš za druga mnenja (Singh, 2006). Konflikti pa niso nujno slaba stvar za time, saj spodbujajo izražanje novih idej, izpostavljajo slabosti in izzive, ki bi se lahko

pretvorili v kronične težave, če ne bi bili izpostavljeni (Eisenhardt, Kahwajy & Bourgeois, 1997).

### **3 EMPIRIČNA RAZISKAVA**

V nadaljevanje naloge so predstavljene raziskovalne metode, ki sem jih uporabil pri delu, predstavitev vzorca, ki sem ga vzel pod drobnogled in predstavitev rezultatov empirične raziskave.

#### **3.1 Raziskovalne metode**

Empirični del zaključne naloge temelji na sekundarnih podatkih in primarnih podatkih. Sekundarne podatke sem dobil na spletni strani KK Žoltasti Troti, družbenih omrežjih in v letnem poročilu Košarkarske zveze Slovenije za sezono 2019/2020. Na podlagi sekundarnih podatkov sem opisal košarkarski klub, obenem pa si pomagal z zbiranjem tudi primarnih podatkov (KK Žoltasti Troti in njegovi zaposleni). Primarne podatke pa sem zbral s pomočjo polstrukturiranih intervjujev. Za to raziskovalno metodo sem se odločil zato, ker mi je omogočala, da pridobim bolj obširne poglobljene odgovore z dodatnimi razlagami, ki bi jih, na primer z anketo težje zabeležil. Obenem pa pri izpolnjevanju ankete ne bi mogel opazovati obrazne mimike posameznih intervjuvancev (Louise Barriball & While, 1994).

Polstrukturirani intervjuji hkrati omogočajo veliko fleksibilnosti pri odgovarjanju na zastavljena vprašanja, saj lahko intervjuvanci pri odgovarjanju na zastavljena vprašanja navedejo tudi dodatne informacije, ki so koristne za proučevano tematiko in jih pri tem ni potrebno omejevati. Poleg tega so polstrukturirani intervjuji primerna metoda za raziskovanje dojemanj in mnenj posameznih intervjuvancev glede zapletenih in včasih tudi občutljivih tem. Izvedba intervjujev je potekala na ta način, da sem intervjuvancem na začetku na kratko predstavil tematiko in raziskovalna vprašanja in jih tako seznanil s cilji raziskave. Samih vprašanj pa intervjuvancem nisem pošiljal vnaprej, saj sem si želel, da se nanje ne bi vnaprej pripravili, kar je omogočilo, da sem dobil bolj pristne odgovore (Barriball & While, 1994).

#### **3.2 Predstavitev vzorca**

##### **3.2.1 Opis košarkarskega kluba Žoltasti Troti**

Zgodbo košarkarskega kluba KK Žoltasti Troti bomo spoznali s pomočjo njihove klubske časovnice, ki je prikazana na spodnji sliki 3 (glej stran 22). Kot je razvidno iz slike 3, je bil klub ustanovljen leta 2010. Ustanovila sta ga dva prijatelja, ki sta velika ljubitelja košarke in sicer Luka Medle ter Jaka Lenart. Razlog, da sta se odločila za ustanovitev lastnega kluba je bil predvsem v tem, da klub za katerega sta igrala, v igralskem kadru ni imel prostora za

mladince, saj je bila članska zasedba zelo močna in zato sta se v želji po večjem igralnem času odločila, da bosta ustanovila svoj klub. Razlog ustanovitve kluba opišejo s prisposodbo čebel, ki iz čebelnjaka izrinejo trote, saj za mlade talente ni bilo prostora v večjem klubu z močno člansko zasedbo. Ustanoviteljica sta se zato odločila, da bosta ustanovila lasten klub, ki bo nudil priložnost mladim talentiranim igralcem. Ime kluba je tako povezano z namenom ustanovitve kluba. Sprva so sicer delovali v sklopu športnega društva Malo mesto in ime Žoltasti Troti uporabljali le na turnirjih. Ob uradni ustanovitvi 16. oktobra 2010, pa so se preimenovali v KK Žoltasti Troti. Ekipe je svojo tekmovalno pot pričela na najnižji ravni novomeške rekreativne lige in sicer v takratni tretji ligi. Slednjo so tudi osvojili in napredovali v višjo ligo. Leta 2011 so tudi sami organizirali njihov prvi rekreativni turnir in ga poimenovali Trot'n'cup, v letu 2012 pa so se odločili za izvedbo prve dobrodelne akcije, ki so jo poimenovali Dan dobrodelnega košarkarja. Klub je zelo hitro napredoval in leta 2013 so postali prvaki druge novomeške rekreativne lige, leto kasneje pa so osvojili še Topliško rekreativno ligo in tako postajali vse bolj znano ime v slovenski košarki (Žoltasti Troti, 2020).

Zaradi dobrih dosežkov in povečanja prepoznavnosti so ugotovili, da so prerastli delovanje znotraj športnega društva Malo mesto. Zato so se odločili, da se tudi uradno preimenujejo v KK Žoltasti Troti, uradno registrirajo klub in se včlanijo v Košarkarsko zvezo Slovenije. Tekmovalno pot so pričeli v četrti slovenski košarkarski ligi - zahod. V prvi sezoni 2015/2016 so v njej zasedli tretje mesto, sezono kasneje pa so ligo že osvojili in napredovali v tretjo ligo. Slednjo so osvojili že v prvi tekmovalni sezoni in nato takoj napredovali v drugo ligo. V prvi sezoni igranja v drugi ligi so si sprva uspeli zagotoviti obstanek, v naslednji pa so ob predčasni prekinitvi zaradi epidemije SARS-CoV-2 zasedli tretje mesto. Odkar klub tekmuje pod okriljem Košarkarske zveze Slovenije, je svojo prepoznavnost pričel širiti tudi izven slovenskih meja, saj so se turnirja Trot'n'cup pričele udeleževati tudi ekipe iz drugih držav. Poleg širitve regionalne prepoznavnosti pa so ustanovili tudi svojo akademijo za mlajše selekcije in tako omogočili mladim nadobudnim košarkarjem, da bodo v prijetnem okolju razvijali svoje košarkarske veščine. Klub je tako povezan tudi z lokalno skupnostjo, saj vsako leto organizira Dan dobrodelnega košarkarja in skrbi za aktivnost mladih na športnem področju (KZS, 2020; Žoltasti Troti, 2020).

### 3.2.2 Potek raziskave in opis intervjuancev

Z namenom, da bi naredil čim bolj temeljito analizo timske učinkovitosti v košarkarskem timu sem se odločil, da bom opravil intervjuje z osebami, ki imajo v klubu različne vloge. Kot je razvidno iz tabele 2, sem intervjuval enega predstavnika uprave, glavnega trenerja in štiri igralce članske ekipe. Na ta način sem pridobil tri različne vidike in mnenja glede timske učinkovitosti KK Žoltasti Troti.

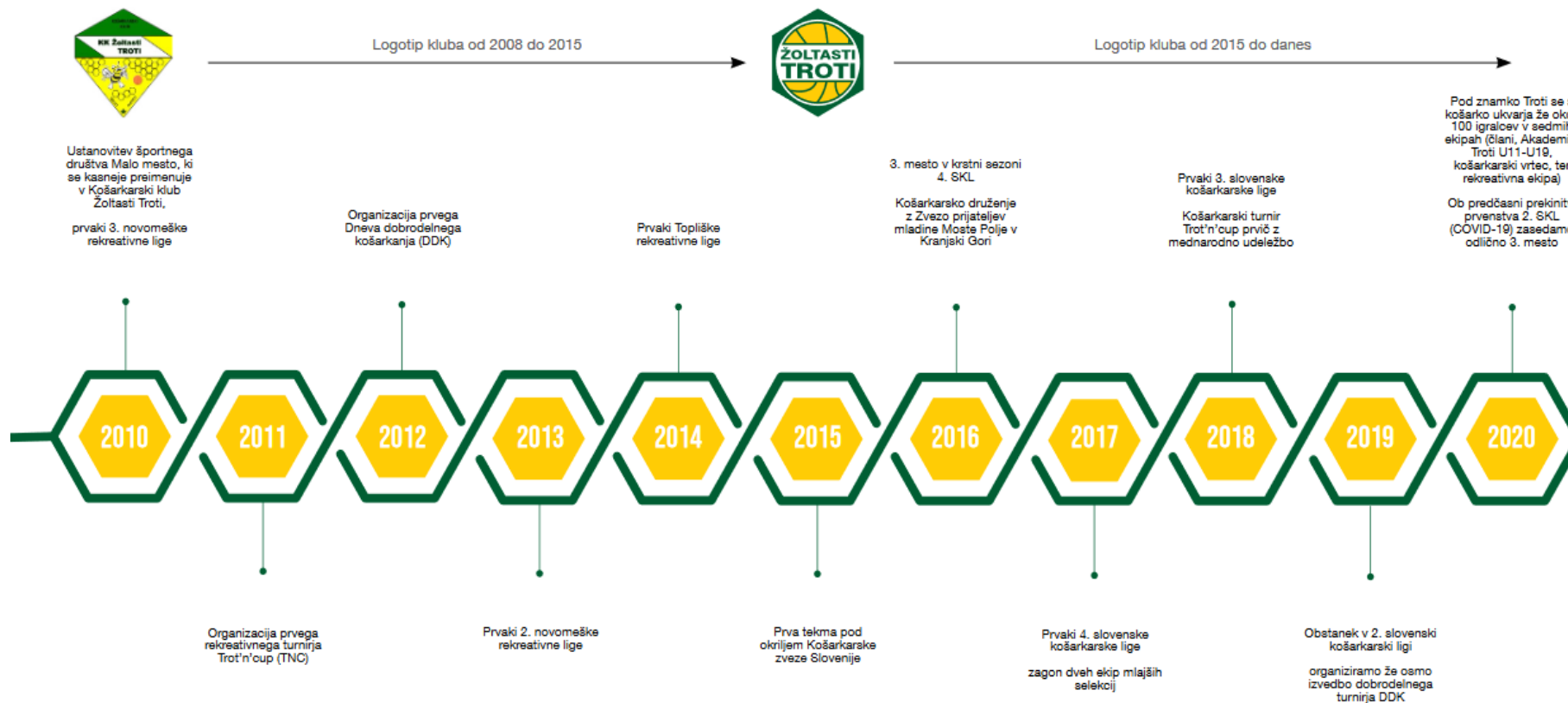
Prvi intervju sem opravil z Gašperjem Begom, ki je član uprave kluba. Slednji se je klubu pridružil ob koncu leta 2015 in nekaj časa igral za člansko ekipo, sezono kasneje pa je postal

vodja rekreativcev. Obenem velja še omeniti, da je Beg eden izmed glavnih akterjev pri organizaciji tekem in dogodkov izven košarkarskega parketa. Med samo tekmo tudi poskrbi za glasbeno podlago in komentiranje tekme.

Nato sem opravil intervju z glavnim trenerjem ekipe Nejcem Kobalom. Slednji je svoje najboljše igralno košarkarsko obdobje preživel pri KK Parklji, kjer je kasneje opravljal tudi funkcijo trenerja. Ob začetku sezone 2019/2020 se je odločil pridružiti strokovnemu trenerskemu štabu KK Žoltastih Trotoev, kjer je prevzel mesto glavnega članskega trenerja. Njegov glavni trenerski dosežek pred prevzemom igralcev Trotoev je bila osvojitve naslova državnega prvaka v kategoriji do 19 let, kjer je bil tudi proglašen za najboljšega mladinskega trenerja za tekočo sezono. Kobal se je odločil pridružiti Trotoem, ker mu je bila vseč njihova vizija, to je razvijanje mladih igralcev in igranje malenkost bolj agresivne košarke. Poleg tega pa meni, da so v ekipi zelo dobri igralci, ki so se hitro prilagodili na njegov način dela (KK Žoltasti Troti, 2019a; KZS, brez datuma a; Lokalno, 2019).

Nato sem se odločil, da bom opravil intervjuje še z nekaterimi igralci kluba. Med njimi so bili Jakob Strel, Lan Lopatič, Nik Reberšak in Jure Prus. Strel igra na krilnem položaju in ima odličen met iz razdalje, poleg tega velja za košarkarja, ki ima odlično energijo in na ta način velikokrat popestri vzdušje v slačilnici. Trotoem se je pridružil pred začetkom sezone 2019/2020 in sicer iz košarkarskega kluba Helios Suns. Lopatič je eden izmed najmlajših igralcev kluba. V članski zasedbi Trotoev nastopa že tretjo sezono in sicer na položaju organizatorja igre. Reberšak je prav tako zelo mlad košarkar in eden izmed bolj talentiranih igralcev kluba. Na tekmah najpogosteje igra na krilnem položaju. Prus pa igra na položaju branilca. Trotoem se je pridružil pred sezono 2019/2020. Star je 24 let, kar pomeni, da je v ekipi, ki je večinoma sestavljena iz mladih košarkarjev, eden izmed bolj izkušenih. Prus si je igralske izkušnje nabiral tudi v tujini in sicer v Franciji, nato pa se je pred sezono 2019/2020 vrnil v Slovenijo. V klubu so takšno igralsko okrepitev sprejeli z velikim navdušenjem, saj je Prus s svojimi mednarodnimi košarkarskimi izkušnjami zanje zelo dragocen. Poleg tega mladim igralcev predstavlja veliko oporo, saj jim lahko tudi svetuje pri nekaterih kariernih odločitvah v prihodnje (Eurobasket, brez datuma; KK Žoltasti Troti 2020; KK Žoltasti Troti, 2019b; KZS, brez datuma b).

Slika 3: Klubska časovnica



Vir: Žoltasti Troti (2020).



Tabela 2: Lastnosti intervjuvancev

Intervjuvanec	Starost	Stopnja izobrazbe	Vloga v klubu/timu	Košarkarske izkušnje
Gašper Beg	32 let	7	Član klubske uprave	25 let
Nejc Kobal	30 let	7	Glavni trener	21 let
Jakob Strel	20 let	5	Krilo	10 let
Lan Lopatič	19 let	5	Organizator igre	10 let
Nik Reberšak	20 let	5	Krilo	12 let
Jure Prus	24 let	7	Branilec	15 let

Vir: lastno delo.

Intervjuji so bili izvedeni na dva načina, in sicer s predstavnikom uprave in z glavnim trenerjem so potekali preko spletne kamere z igralci pa v živo. Kot lahko razberemo iz tabele 3 je čas trajanja intervjuja bil najdaljši pri glavnem trenerju in predstavniku klubske uprave, medtem pa se je med igralci najbolj razgovoril Lan Lopatič. V prilogi 1 so predstavljeni povzetki posameznih intervjujev, v prilogi 2 pa transkripti intervjujev.

Tabela 3: Potek raziskave

Intervjuvanec	Datum izvedbe	Način izvedbe	Čas trajanja
Gašper Beg	11.12.2020	Online	45 minut
Nejc Kobal	14.12.2020	Online	45 minut
Jakob Strel	17.12. 2020	V živo	20 minut
Lan Lopatič	17.12.2020	V živo	30 minut
Nik Reberšak	18.12.2020	V živo	15 minut
Jure Prus	21.12.2020	V živo	20 minut

Vir: lastno delo.

### 3.3 Rezultati raziskave

Z raziskavo sem želel ugotoviti, kateri dejavniki pripomorejo k učinkovitemu delovanju tima ter katere so ključne razlike med uspešnimi in manj uspešnimi timi. V okviru zaključne naloge sem želel ugotoviti, kateri dejavniki najbolj vplivajo na timsko učinkovitost košarkarskega kluba Žoltasti Troti. V nadaljevanju predstavljam ključne ugotovitve. Rezultati raziskave so pokazali, da so ključni dejavniki na področju tima dober vodja in člani tima, ustrezni viri za delo, oblikovanje jasnega namena oziroma cilja organizacije in prepoznavanje prispevka posameznikov. Od slednjih so intervjuvanci največkrat omenili dobrega vodjo in oblikovanje jasnega namena oziroma cilja organizacije. Glede jasnega namena oziroma cilja organizacije je košarkar Lan Lopatič navedel dober primer in sicer je povedal: »Primer tega bi bila lahko košarkarska ekipa Miami Heat iz lige NBA. Ekipa, ki na začetku lanske sezone ni bila med favoriti za naslov, je delovala zelo dobro kot celota. Pri tem pa so se igralci zavedali svojih vlog v ekipi in imeli jasen namen, osvojitve naslova.« Iz

napisanega je razvidno, kako pomembno je, da ima ekipa jasen namen. Raziskava je hkrati pokazala, da je za uspešen tim potrebno upoštevati vse dejavnike. To lahko razberemo predvsem iz odgovora košarkarja Jakoba Strela, ki je z naslednjo izjavo zajel veliko dejavnikov: *»Vsi dejavniki se povezujejo v celoto, ki po mojem mnenju pomeni uspešen tim. Vse se začne pri sestavljanju ekipe, kjer je potrebno izbrati igralce, kjer bo imel vsak svojo vlogo in bo z njo zadovoljen. Vsaka ekipa rabi vodjo in tudi tu je pomembno, da izberemo takšnega, ki ima sposobnost vodenja in ne tistega, ki je mogoče najboljši igralec, saj to ne pomeni, da zna voditi ekipo. Naslednja stvar je dobro in realno zastavljen cilj, ki mu je potrebno slediti vsak dan in trdo delati za njega. Sestavni del pa so tudi pogoji, finance in ostale stvari, ki morajo biti korektni s strani uprave kluba«*. Iz te izjave lahko sklepamo, da na učinkovito delovanje tima vplivajo številni dejavniki.

Kar zadeva ključnih dejavnikov na individualni ravni pa so intervjuvanci izpostavili zaupanje, lojalnost, samozavedanje, prilagodljivost, zavzetost in zavedanje o prednostih ter slabostih drugih članov tima. Od teh sta bila največkrat omenjena samozavedanje in zaupanje ostalim članom tima. Glede zaupanja v timu, velja izpostaviti primer, ki ga je navedel košarkar Lan Lopatič in sicer: *»Igralec, ki je drugače med uspešnejšimi pri metu za 3 točke ima na določeni tekmi zelo slab odstotek meta za 3 točke. Na koncu tekme ima njegova ekipa met za zmago. Trener nariše akcijo, ki jo bo zaključil zgoraj opisani igralec. Igralec je zadel met in ekipa je zmagala«*. Opisana situacija nam nazorno prikaže zaupanje med posamezniki v ekipi. Obenem bi izpostavil tudi primer trenerja Nejca Kobala, ki pove: *»Iskrenost pri sestankih uprave kluba ter trenerja oziroma konstruktivne kritike lahko pripeljejo do jasnejše slike, kaj uprava od trenerja hoče, posledično do boljšega izpolnjevanja nalog ter napredka v igri ali pa vsaj strinjanja, da je sodelovanje neproduktivno in je morda potrebna neka druga sprememba«*. Iz njegovega primera lahko razberemo, kako pomembno je zaupanje med člani uporave in trenerjem, saj le z zaupanjem lahko pripeljejo klub do zelenih rezultatov in večjih uspehov.

Od dejavnikov, ki na področju timskih procesov vplivajo na učinkovitost tima, pa so intervjuvanci omenili dobro komunikacijo, dober management konfliktov in kohezijo. Najpogosteje so intervjuvanci omenili komunikacijo. Pri njej je ponovno dober primer navedel košarkar Lan Lopatič in sicer: *»Izbrani dejavnik lahko vidimo na primeru, ko se dva igralca pri košarki samo spogledata in točno vesta, kaj morata storiti v naslednji situaciji. Takšne stvari delajo izbrano ekipo boljšo od drugih«*. S tega primera lahko razberemo, kako velik pomen ima lahko komunikacija v košarkarskem timu.

Kot ključne razlike med uspešnimi in manj uspešnimi timi so intervjuvanci navedli zelo raznolike odgovore, in sicer so navedli resnost, zavzeto delo, dolgoročnost, zavedanje posameznikovega položaja v ekipi, povezanost med igralci, pravilno razdelitev vlog na igrišču glede na posamezne prednosti in slabosti igralcev, v povezanosti tima in v sposobnosti, da ekipa uspešno izvršuje vse dejavnike timske učinkovitosti. Zaupanje med člani tima v klubu krepijo predvsem z druženji in teambuildingi ter iskanjem skupnih interesov izven igrišč. Pri sprejemanju ukrepov za povečanje timske učinkovitosti v klubu

pa bi izpostavil izjavo predstavnika uprave kluba Gašperja Bega in sicer: *»Po mojem mnenju to poteka v dveh fazah: 1. Medsebojno aktivno spodbujamo razmislek o tem, kako bi tim deloval še bolje. 2. Predlagane rešitve, o katerih se strinjamo, zavestno in včasih tudi »na silo« poskušamo pretvoriti v resnične spremembe, realne rešitve.«* Na podlagi tega lahko razberemo, da v klubu povečanju timske učinkovitosti namenijo veliko pozornosti, saj pogosto organizirajo sestanke, kjer poskušajo poiskati čim več idej in ukrepov za povečanje timske učinkovitosti. Igralci so z vodjo ekipe zelo zadovoljni in prav tako tudi z delom klubske uprave, saj so med intervjujem vsi navedli, da uprava kluba odlično opravlja svoje delo in da se lahko oni osredotočijo le na igranje košarke, saj uprava poskrbi za ostalo. Predstavniki uprave Gašper Beg pa je povedal tudi na kakšen način igralcem in trenerjem uprava kluba izkaže, da ceni njihov trud in sicer z naslednjo izjavo: *»Menim, da imajo v našem klubu igralci in trenerji nadpovprečno dobre pogoje za delo in se celoten tim trudi, da bi se počutili čim bolj domače. Po eni strani gre tukaj za splošno organizacijo kluba in profesionalizem, ki na tem nivoju ni običajen. Obenem se mi zdi, da klub tudi s svojimi vsakodnevnimi ali priložnostnimi manjšimi gestami igralcem in trenerjem da vedeti, da je njihovo delo cenjeno«*. Iz te izjave lahko razberemo, da klub veliko pozornosti namenja zaposlenim in njihovim košarkarjem. Uprava kluba KK Žoltasti Troti s tovrstnim ravnanjem z zaposlenimi predstavlja vzor tako ostalim upravam košarkarskih klubov kot tudi ostalim podjetjem.

### **3.4 Diskusija in priporočila za nadaljnje raziskovanje**

Rezultati raziskave so skladno z besedami Washingtona (1985), ki pravi da je delo v timu temelj vsake uspešne organizacije, to tudi dokazali. Prav tako sem glede ključnih dejavnikov na področju tima ugotovil, da je pomembno, da ima ekipa dobrega vodjo in jasno oblikovan namen oziroma cilj, ustrezne vire za delo in zna prepoznati prispevek posameznikov. Ob tem so mnogi intervjuvanci potrdili, da ima vsak dejavnik določen pomen. Med drugim tudi tisti, ki niso tukaj navedeni. Obenem sem ugotovil tudi, da so na individualni ravni ključni dejavniki zaupanje, lojalnost, samozavedanje, prilagodljivost, zavzetost in zavedanje o prednostih ter slabostih drugih članov tima, kar je skladno z literaturo, ki sem jo uporabil v teoretičnem delu zaključne strokovne naloge. Pri ključnih dejavnikih na področju timskega procesa pa so rezultati raziskave potrdili tri dejavnike, in sicer dobro komunikacijo, dober management konfliktov in kohezijo. Čeprav Kirkman in Rosen (1999) pravita, da je pomemben dejavnik učinkovitosti tima tudi kakovostno sprejemanje odločitev, me je presentilo dejstvo, da nihče od sogovornikov ni omenil tega dejavnika učinkovitega delovanja tima. V nadaljnjem raziskovanju bi bilo potrebno posebno pozornost nameniti temu dejavniku in preučiti vpliv dejavnika kakovostnega sprejemanja odločitev na timsko učinkovitost.

Analiza rezultatov raziskave je pokazala, da so imeli intervjuvanci nekoliko različno mnenje glede ključnih razlik med uspešnimi in manj uspešnimi timi. Intervjuvanci so omenili resnost, zavzeto delo, dolgoročnost, pravilno zasnovo vseh omenjenih dejavnikov, ki

vplivajo na timsko učinkovitost, zavedanje posameznikovega položaja v ekipi, povezanost med igralci, pravilno razdelitev vlog na igrišču glede na posamezne prednosti in slabosti igralcev, v povezanosti tima in v sposobnosti, da ekipa uspešno izvršuje vse dejavnike timske učinkovitosti. Na podlagi raziskave tako nisem uspel identificirati ključne razlike med uspešnim in manj uspešnim timom. V nadaljnjem raziskovanju bi bilo zato smiselno podobno raziskavo opraviti še v kakšnem drugem košarkarskem klubu in na podlagi dodatnih raziskav ugotoviti, katere so tiste ključne razlike med uspešnimi in manj uspešnimi timi.

## **SKLEP**

Iz ugotovitev do katerih sem prišel v nalogi, lahko zaključim le eno, in sicer da je učinkovito delovanje tima ključno na vseh ravneh v večini organizacij. V teoretičnem delu naloge sem ugotovil vse lastnosti učinkovitih timov in kaj na njihovo učinkovitost vpliva. Izpostavil bi pomembnost upoštevanja vseh petih korakov oblikovanja tima in doslednost pri nepreskakovanju faz razvoja tima, saj lahko to kasneje rezultira v neučinkovitosti tima. Pomembno je tudi, da posameznikom določimo vloge v timu, saj lahko tako maksimiziramo njihovo učinkovitost pri delu.

Na podlagi pregleda literature in empirične raziskave sem ugotovil, da na timsko učinkovitost vpliva ogromno dejavnikov na več ravneh oziroma področjih. Timi morajo upoštevati in biti pri svojem delu pozorni tako na dejavnike na individualni ravni posameznika kot tudi na dejavnike na področju celotnega tima in na dejavnike, ki vplivajo na timske procese. S pomočjo izvedene raziskave in vzorca (košarkarski klub Žoltasti Troti) sem ugotovil, da je v košarkarskih timih na področju tima kot ključen dejavnik najpogosteje omenjen dober vodja in oblikovanje jasnega namena oziroma cilja organizacije. Na individualni ravni sta bila najpogosteje omenjena samozavedanje in zaupanje ostalim članom tima. Pri timskih procesih pa je izrazito prevlado imela dobra komunikacija. Kar pa zadeva ključne razlike med uspešnim in manj uspešnim timom, pa sem ugotovil, da je uspešnost tima zelo kompleksen proces, kjer očitno ni mogoče izpostaviti ene, ključne, razlike, ki bi ločila uspešnejši tim od manj uspešnega.

Za konec menim, da se v košarkarskem klubu Žoltasti Troti zavedajo pomembnosti različnih dejavnikov uspešnosti timskega dela in jim posledično namenjajo veliko pozornosti. Trudijo se, da bi vedno izboljšali vsak posamezni dejavnik in na ta način postali še bolj učinkovit tim. Iz intervjujev je bilo namreč moč razbrati, da se vsi v klubu trudijo, da bi dejavnike čim bolj upoštevali. Vsak posameznik ve, kaj je njegova vloga v klubu in tudi izvršuje naloge, ki se od njega pričakujejo. Zaupanje pa krepijo na raznih teambuildingih in druženjih izven igrišč in s tem omogočijo večjo povezanost med vsemi člani tima. Poleg tega v klubu poteka dobra komunikacija, saj so vsi o vsem pravočasno obveščeni in na ta način ne prihaja do nepotrebnih konfliktov. Na podlagi rezultatov raziskave lahko zaključim, da je, kar zadeva

upoštevanje dejavnikov timske učinkovitosti, košarkarski klub Žoltasti Troti lahko zgled tako ostalim košarkarskim klubom kot tudi ostalim organizacijam.

## LITERATURA IN VIRI

1. Arthur, J. (2011, 21. junij). *Right-Size Your Team*. Pridobljeno 3. februarja 2021 iz <https://ezinearticles.com/?Right-Size-Your-Team&id=6368772>
2. Belbin, R. M. (1999). *Management teams – Why They Succeed or Fail*. London: Heinemann.
3. Benishek, L. E. & Lazzara, E. H. (2019). Teams in a New Era: Some Considerations and Implications. *Frontiers in psychology*, 10, 1006.
4. Bhasin, H. (2019, 23. januar). *What Is A Formal Team And Types Of Formal Teams?* Pridobljeno 3. februarja 2021 iz <https://www.marketing91.com/formal-team-types-formal-teams/>
5. Blechert, T. F., Christiansen, M. F. & Kari, N. (1987). Intraprofessional Team Building. *American Journal of Occupational Therapy*, 13(2), 576–582.
6. Brady, D. (brez datuma). *What is the ideal Team size for a Working team*. Pridobljeno 3. februarja 2021 iz <https://www.totalteambuilding.com.au/ideal-team-size/>
7. Dahlke, A. (2010). *Use Strike Teams To Improve Processes*. Pridobljeno 3. februarja 2021 iz [http://www.arniedahlke.com/100731\\_Use\\_Strike\\_Teams\\_To\\_Improve\\_Processes.pdf](http://www.arniedahlke.com/100731_Use_Strike_Teams_To_Improve_Processes.pdf)
8. Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L. & Bourgeois, L. J. (1997). Conflict and Strategic Choice: How Top Management Teams Disagree. *California Management Review*, 39(2), 1–22.
9. Eurobasket. (brez datuma). *Nik Reberšak*. Pridobljeno 3. februarja 2021 iz <https://basketball.eurobasket.com/player/Nik-Rebersak/Slovenia/KK-Krka-Novo-Mesto-U19-team/410262>
10. Firth-Cozens, J. (1998). Celebrating teamwork. *Quality in Health Care*, 46, 3–7.
11. Hackman, J. R. (1987). *The design of work teams*. *Lorsch J Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
12. Hackman, J. R. (1990). *Groups that work (and those that don't)*. San Francisco: Jossey-Bass.
13. Harris, P. R. & Harris, K. G. (1996). Managing effectively through teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 2(3), 23–36.
14. Hastwell, C. (2020). *Creating a Culture of Recognition*. Pridobljeno 3. februarja 2021 iz <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/creating-a-culture-of-recognition>
15. Headrick, L. A., Wilcock, P. M. & Batalden, P. B. (1998). Interprofessional working and continuing medical education. *British Medical Journal*, 316(7133), 771–774.
16. Heathfield, S. M. (2019, oktober). *Role of team commitment in team building*. Pridobljeno 16 februarja 2021 iz <https://www.thebalancecareers.com/role-of-team-commitment-in-team-building-1919254>

17. Hill, L. & Lineback, K. (2011, 12. julij). The Fundamental Purpose of Your Team. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 3. februarja 2021 iz <https://hbr.org/2011/07/the-fundamental-purpose-of-you.html>
18. Husting, P. (1996). Leading work teams and improving performance. *Nursing Management*, 27(9), 35–38.
19. Jones, T. (2017, 20. december). *6 Tips for Choosing Effective Project Team Members*. Pridobljeno iz 12. marca 2021 iz <https://www.brightwork.com/blog/6-tips-choosing-effective-project-team-members>
20. Kirkman, B. L. & Rosen, B. (1999). Beyond Self-management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58–74.
21. Knott, M. J. & Kayes, C. (2012). Individual Contribution to a Team: The Importance of Continuous Adaptive Learning. *Organization Management Journal*, 9(1), 22–33.
22. KK Žoltasti Troti. (2019a, 25. julij). *Vse najboljše Gašper Beg*. Pridobljeno 2. februarja 2021 iz <https://www.facebook.com/ZoltastiTroti/posts/2230190230412166/>
23. KK Žoltasti Troti. (2019b, 19. avgust). *Jure Prus-Dobrodošel med Troti*. Pridobljeno 4. februarja 2021 iz <https://www.facebook.com/ZoltastiTroti/posts/2273317672766088/>
24. KK Žoltasti Troti. (2020, 6. september). *Jakob Strel, dobrodošel v panju*. Pridobljeno 3. februarja 2021 iz <https://www.facebook.com/ZoltastiTroti/posts/3186794878085025/>
25. KZS. (2020, marec) 20. *Zaključni bilten tekmovalna sezona 2019/2020*. Pridobljeno 2. februarja 2021 iz <https://www.kzs.si/clanek/Organizacija/Bilteni/cid/132>
26. KZS. (brez datuma a). *Nejc Kobal*. Pridobljeno 2. februarja 2021 iz [https://www.kzs.si/incl?id=968&season\\_id=94169&league\\_id=undefined&player\\_id=155173](https://www.kzs.si/incl?id=968&season_id=94169&league_id=undefined&player_id=155173)
27. KZS. (brez datuma b). *Lan Lopatič*. Pridobljeno 3. februarja 2021 iz [http://www.kzs.si/incl?id=968&season\\_id=108919&league\\_id=undefined&player\\_id=1171763](http://www.kzs.si/incl?id=968&season_id=108919&league_id=undefined&player_id=1171763)
28. Lambić, A., Vukovič, G. & Marič, M. (2019). *Oblikovanje, razvoj in vodenje timov*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
29. Larson, E. (2015, 20. avgust). *3 best practices for high performance decision making teams*. Pridobljeno 3. februarja 2021 iz <https://www.cloverpop.com/blog/3-best-practices-for-high-performance-decision-making-teams>
30. Lexley, A. (1997). *Collaboration in Health and Welfare*. London: Jessica Kingsley Publishers.
31. Libert, B. & Spector, J. (2008). *We are smarter than me : how to unleash the power of crowds in your business*. Pennsylvania: Wharton School Publishing.
32. Lokalno. (2019, 27. oktober). *Nejc Kobal prevzel krmilo članske zasedbe Troto*. Pridobljeno 2. februarja 2021 iz [https://www.lokalno.si/2019/10/27/227585/zgodba/Nejc\\_Kobal\\_prevzel\\_krmilo\\_clanske\\_zasedbe\\_Troto/](https://www.lokalno.si/2019/10/27/227585/zgodba/Nejc_Kobal_prevzel_krmilo_clanske_zasedbe_Troto/)
33. Louise Barriball, K. & While, A. (1994). Collecting Data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of advanced nursing*, 19(2), 328–335.
34. Lucas, S. (2019, 10. september). *6 Steps for Creating a Successful Work Team*. Pridobljeno 3. februarja 2021 iz <https://www.thebalancecareers.com/putting-work-team-together-1919250>

35. McEvan, D. & Beauchamp, M. R. (2014). Teamwork in sport: a theoretical and integrative review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 7(1), 229–250.
36. McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart, & Winston.
37. Merchant, P. (2019, 4. februar). *What Are The Nine Types Of Team Roles*. Pridobljeno 3. februarja 2021 iz <https://smallbusiness.chron.com/nine-types-team-roles-15566.html>
38. Mickan, S. & Rodger, S. (2000). Characteristics of Effective Teams. *Australian health review: a publication of the Australian Hospital Association*, 23(3), 201–206.
39. Molnau, D. (2020). *High-performance teams: understanding team cohesiveness*. Pridobljeno 3. februarja 2021 iz <https://www.isixsigma.com/implementation/teams/high-performance-teams-understanding-team-cohesiveness/>
40. Možina, S. (2002). Vodenje in vedenje: Delo v teamu, skupini. V J. Gričar, Š. Ivanko, B. Kovač, R. Rozman, B. Lipičnik, V. Dimovski & M. Glas (ur.), *Management: Nova znanja za uspeh* (str. 540–579). Radovljica: Didakta.
41. Parker, G. M. (1990). *Team Players and Teamwork: New strategies for developing successful collaboration*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
42. Pearce, J. A. & Ravlin, E. C. (1987). The Design and Activation of Self-Regulating Work Groups. *Human Relations*, 40(11), 751–782.
43. Purg, D., Casse, P., Lynn, I., Claudel, P. & Walravens, A. (2003). *Leaders and Teams: The winning partnership*. Ljubljana: GV Založba.
44. Račnik, M. (2010). *Postani najboljši vodja*. Štore: VODJA SI.
45. Raiden, A. B., Dainty, A. R. & Neale, R. H. (2002). Current barriers and possible solutions to effective project team formation and deployment within a large construction organisation. *International Journal of Project Management*, 22(4), 309–316.
46. Rico, R., Manzanares, M., Gil, F., Alcover, C. M. & Tabernero, C. (2011). Coordination process in work teams. *Papeles del Psicólogo*, 32, 59–68.
47. Rousseau, V., Aube, C. & Savoie, A. (2006). *Teamwork Behaviors*. London: Sage Publications.
48. Sundstrom, E., Meuse, K. P. & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120–133.
49. Tim. (brez datuma). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Pridobljeno 7. maja 2021 iz <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=tim>
50. Tuckman, B. W. (1965) Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399.
51. Vukovič, G. & Miglič, G. (2006). *Spretnost vodenja in sporazumevanja*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo, Direktorat za organizacijo in kadre, Upravna akademija.
52. Žoltasti Troti. (2020, oktober). *Prvih 10 let kluba*. Pridobljeno 2. februarja 2021 iz <http://www.troti.si/obletnica-10-let-kluba.html>
53. Washington, B. T. (1985). Teamwork. *The Southern Workman*. Charlottesville: University of Virginia Library.





## **PRILOGE**



## **Priloga 1: Povzetki intervjujev**

Predstavniki upravnega odbora Gašper Beg glede timske učinkovitosti meni, da mora vsak tim imeti natančno določene cilje in jasno zastavljeno skupno vizijo. Obenem izpostavi, da uspešen tim potrebuje tudi ambiciozne posameznike in da je glavni element uspešnega tima nesebičnost njegovih članov. Njegova vloga pri timski učinkovitosti se nanaša predvsem na to, da skrbi, da procesi v klubu potekajo čim bolj gladko in se ostali člani kluba lahko posvečajo samo stvarim, za katere so odgovorni. Omenil je tudi, da timsko učinkovitost poskusijo povečati z aktivnim spodbujanjem o tem, kako bi tim lahko bolje deloval in poskusijo izvesti predlagane ideje oziroma rešitve. Meni, da je potrebno na področju tima upoštevati vse dejavnike, izpostavi pa ustreznega vodjo in člane tima. Na individualni ravni pa omeni zaupanje, samozavedanje, zavzetost in tudi zavedanje o prednostih in slabostih drugih članov tima. Pri dejavnikih, ki so ključni na področju timskih procesov, pa izpostavi dobro komunikacijo. Oblikovanje ekipe oziroma tima poteka na ta način, da pri njej sodelujeta tako uprava kluba kot tudi strokovni štab, ki ima tudi ključno besedo pri njeni sestavi. Za krepitev zaupanja med člani tima v klubu poskrbijo s tem, ko trenerjem in igralcem omogočijo dobre pogoje za treninge. V upravi kluba zelo cenijo pripadnost igralcev, vendar se zavedajo, da včasih za določene igralce predstavljajo vmesno karierno stopničko, ampak jih to ne moti, saj je to obenem njihov namen. Za konec kot ključno razliko med uspešnim in neuspešnim timom navede resnost in zavzeto delo.

Za trenerja Nejca Kobala je timska učinkovitost stanje v kolektivu, kjer vsak član prispeva svoj maksimum. Njegova odgovornost pri timski učinkovitosti se kaže v tem, ko dodeljuje vloge posameznim članom ekipe in izpolnjuje zahteve vodstva kluba. Za povečanje timske učinkovitosti pa skrbi na ta način, da vsakodnevno išče načine za izboljšave. Pove, da se igralci v ekipi poznajo že dlje časa in da na tem tudi temelji samo jedro ekipe. Ključni dejavnik na področju tima je po njegovem mnenju to, da ima ekipa zagotovljene ustrezne vire za delo. Obenem še omeni primer KK Koš Primorske, ki ima s tem dejavnikom v zadnjem času obilo težav. Na individualni ravni kot ključna dejavnika izpostavi zaupanje in lojalnost. Glede ključnih dejavnikov na področju timskih procesov pa meni, da ima največji pomen dober management konfliktov. Z delom uprave kluba je zelo zadovoljen, saj pove, da slednja nudi vrhunsko podporo igralcem in njemu pri opravljanju njegovega dela. Poleg tega pa omeni še, da uprava poskrbi za odlične materialne in finančne pogoje, da se igralci in on lahko osredotočijo le na treninge in tekme. Za sestavo karakterno homogene ekipe, poskrbijo že pred samim začetkom sezone. V primeru konfliktov med posamezniki pa kot trener poskuša poiskati optimalno rešitev. Z zavzetostjo igralcev je zelo zadovoljen. V primeru težkega poraza in ob morebitnem padcu vzdušja v ekipi pa najprej naredijo analizo, kaj je šlo na tekmi narobe in včasih uporabijo tudi kakšno obliko »šok terapije« v obliki bolj naporenega treninga. Ključno razliko med uspešnimi in neuspešnimi timi pa vidi predvsem v dolgoročnosti, saj meni, da uspešni timi ne nastanejo kar čez noč, ampak je za to potrebno veliko truda.

Igralec Jakob Strel meni, da timska učinkovitost izhaja iz dobro zastavljene osnove same

ekipe. Se pravi, da vsak posameznik ve, kaj je njegova vloga v ekipi in da v ekipi vlada dobra kemija med samimi člani, ker je po njegovem mnenju bistveno lažje sodelovati v ekipi, če je prisotna dobra atmosfera. Glede ključnih dejavnikov na področju tima pa meni, da se vsi dejavniki povezujejo v neko celoto, ki na koncu pomeni uspešen tim. Pove, da v vsaki ekipi mora biti dober vodja, ustrezno zastavljeni cilji in potrebni viri za uspešno funkcioniranje. Tudi pri ključnih dejavnikih na individualni ravni ni izpostavil nobenega dejavnika, saj meni, da so vsi enako pomembni. Pri ključnih dejavnikih na področju timskih procesov pa vendarle izpostavi komunikacijo. O upravi kluba pove to, da mora slednja nuditi podporo in 100% zaupati igralcem kluba ter jim omogočiti, da bodo čim lažje dosegli zastavljene cilje. Kar pa zadeva mnenja o tem, ali ekipa potrebuje dobrega vodjo, pa pravi, da je to zelo pomembno, saj vsaka ekipa potrebuje nekoga, ki jo bo znal združiti in ne, da bo delal vsak stvari po svoje. Zavzetost in predanost na treningih izkazuje s tem, ko se poskuša vreči za vsako žogo (požrtvovalnost), če je to dobro za njegovo ekipo in to kljub temu, da bi kasneje lahko imel kakšne bolečine. Pove, da medsebojno zaupanje v ekipi krepijo z različnimi teambuildingi in ostalimi dejavnostmi izven igrišča ter da sta njegovi največji odliki borbenost na igrišču in zabavanje soigralcev v garderobi. Glede ključne razlike med uspešnim in manj uspešnim timom pa pove, da je razlika predvsem v tem, kako so pred sezono zastavljeni vsi prej naštetih dejavniki in pogoji.

Igralec Lan Lopatič meni, da je timska učinkovitost pogojena z zavedanjem vlog v timu, se pravi, da vsak posameznik ve, kaj je njegova vloga v timu. Timsko učinkovitost opiše z dvema povedima in sicer: Vsi za enega in eden za vse ter ekipa je močna toliko, kot je njen najšibkejši člen. K povečanju timske učinkovitosti prispeva z zavedanjem svoje vloge v timu in pripravljenosti pomagati timu v vsakem trenutku. Poleg tega v vsaki situaciji da svoj maksimum, saj po njegovem mnenju le tako lahko pride do izboljšanja timske učinkovitosti. Kot najpomembnejši dejavnik na področju tima izpostavi oblikovanje jasnega namena tima oziroma organizacije. Najpomembnejši se mu pa zdi zato, ker če se vsi posamezniki zavedajo svojega cilja in kaj je njihov namen, lahko to privede do učinkovitosti. Obenem pove tudi, da je človeku lažje početi nekaj, če ima zastavljen cilj. Primer, ki ga je navedel, je lanska sezona košarkarskega kluba Miami Heat iz lige NBA. Slednja na začetku sezone ni bila med favoriti za naslov, vendar je zelo dobro delovala kot celota, ob tem pa so se igralci zavedali svojih vlog v ekipi in imeli jasen namen. Na koncu so se prebili do finala, a ga žal izgubili. Na individualni ravni pa je kot najpomembnejši dejavnik izpostavil zaupanje v vsakega posameznika posebej, saj meni, da če si soigralci med sabo zaupajo, jim to zagotavlja udobje in varnost v timu. Kot primer zaupanja navede igralca, ki je v ekipi eden izmed najuspešnejših pri metih za tri točke, a ima na določeni tekmi slab odstotek meta. Na koncu, ko pa ima ekipa met za zmago, mu ekipa zaupa, da bo kljub slabemu odstotku meta na tej tekmi, vseeno zadel. Glede dejavnikov na področju timskih procesov pa meni, da sta ključnega pomena komunikacija in kohezija. Primer, ki ga navede, pa se nanaša na to, ko se dva igralca samo pogledata in točno vesta, kaj morata storiti. Obenem meni, da jim uprava nudi dovolj podpore in da se igralci lahko osredotočijo le na igranje košarke. Pove tudi, da vsaka ekipa potrebuje dobrega vodjo in da je s svojim zadovoljen, saj slednji odlično opravlja

svoje delo. Svojo zavzetost in predanost izkazuje s tem, ko daje na treningih in tekmah svoj maksimum. Poleg tega pa pove, da v ekipi medsebojno zaupanje krepijo z druženjem izven košarkarskih igrišč. Odlike, s katerimi pripomore k uspehu tima, so organiziranost, želja po napredku in uspešno opravljanje svoje vloge v timu. Kot ključno razliko med uspešnim in manj uspešnim timom pa izpostavi zavedanje posameznikovega položaja v ekipi ter povezanost med igralci.

Za igralca Nika Reberšaka je timska učinkovitost to, da vsak igralec doda ekipi svoj del in da se na koncu doseže zastavljeni cilj. K povečanju timske učinkovitosti prispeva s poslušanjem navodil trenerjev. Kot ključna dejavnika na področju tima izpostavi prepoznavanje prispevka posameznikov in dobrega vodje. Glede dejavnikov na individualni ravni pa meni, da je pomembno zaupanje in samozavedanje, da igralec pozna svoje sposobnosti. Pri ključnih dejavnikih na področju timskih procesov pa izpostavi komunikacijo. Meni, da uprava igralcem nudi dovolj podpore in da je dober vodja ekipe za slednjo izjemnega pomena. Ob tem pove, da je s svojim vodjo zelo zadovoljen, saj zna razdeliti naloge, vloge igralcev ter jih pravilno motivirati. Svojo zavzetost izkazuje s tem, ko posluša in poskuša upoštevati trenerjeve napotke. Pove, da v ekipi medsebojno zaupanje krepijo na treningih in tekmah ter da je njegova odlika predvsem njegova energičnost in timska igra. Kot ključno razliko med uspešnim in manj uspešnim timom pa izpostavi pravilno razdelitev vlog na igrišču glede na individualne prednosti in slabosti igralcev.

Košarkar Jure Prus meni, da je timska učinkovitost skupek medsebojnih dejavnosti od kreiranja tima do dosega, oziroma ne dosega skupnega cilja. K povečanju timske učinkovitosti prispeva tako, da redno opravlja svoje obveznosti in s tem daje zgled ostalim članom tima. Poleg tega upošteva taktične nasvete trenerja ter se druži s soigralci tudi izven košarkarskih igrišč. Kot najpomembnejši dejavnik na področju tima izpostavi oblikovanje jasnega namena tima - organizacije, saj naj bi slednji predstavljal osnovo za ostale dejavnike na področju tima. Glede ključnih dejavnikov na individualni ravni pa izpostavi prilagodljivost, saj če vsi igralci svojo vlogo razumejo in jo sprejmejo, to lahko pomeni večjo timsko učinkovitost. Kar pa zadeva ključne dejavnike na področju timskih procesov, pa izpostavi komunikacijo. Pove, da jim uprava nudi dobre pogoje za treninge in da skrbi za strokovni kader ter igralcem pomaga pri okrevanjih. Meni, da je pomembno, da ima ekipa dobrega vodjo in da slednji zna povezati ekipo tako na igrišču kot tudi izven igrišča. S svojim je zadovoljen. Pove tudi, da v ekipi krepijo medsebojno zaupanje in povezanost z druženji in iskanji skupnih interesov izven igrišč ter da je njegova največja odlika srčnost na igrišču. Kot ključno razliko med uspešnim in manj uspešnim timom izpostavi povezanost tima in v sposobnosti, da ekipa izvršuje vse dejavnike timske učinkovitosti na čim višjem nivoju.

## **Priloga 2: Intervju s predstavnikom upravnega odbora kluba Gašperjem Begom**

### 1. Kako bi opredelili timsko učinkovitost?

Uspešen tim ima natančno določene cilje, ki morajo biti nastavljeni dovolj visoko, da tim v vsakem trenutku napreduje in raste. Uspešen tim potrebuje ambiciozne posameznike, ki so postavljeni v vloge, v katerih lahko timu dajo največ, in ki dodeljene naloge opravljajo odgovorno in ne »na pol«. Uspešen tim ima jasno zastavljeno skupno vizijo, k realizaciji katere se približuje z doseganjem zastavljenih ciljev. Pomemben element uspešnega tima je po mojem mnenju tudi nesebičnost.

### 2. Kako je vaše delo povezano s timsko učinkovitostjo oziroma, kakšna je vaša vloga pri tem?

Moje »obvezno delo« - delo, za katerega sem zadolžen in je v klubu moja odgovornost, pripomore k temu, da procesi v klubu potekajo čim bolj gladko in se lahko ostali člani kluba nemoteno posvečajo samo stvarim, ki so njihova odgovornost. Poleg izpolnitve obveznih nalog je za člane kluba (vključno z mano) po mojem mnenju vsaj zaželeno, če že ne ključnega pomena, da dajejo tudi pobude za spremembe, aktivno razmišljajo o možnih nadgradnjah v delovanju kluba ter sebi in timu iščejo vedno nove, višje cilje.

### 3. Kakšne ukrepe sprejemate, da povečate timsko učinkovitost?

Po mojem mnenju to poteka v dveh fazah: 1. Medsebojno aktivno spodbujamo razmislek o tem, kako bi tim deloval še bolje. 2. Predlagane rešitve, o katerih se strinjamo, zavestno in včasih tudi »na silo« poskušamo pretvoriti v resnične spremembe, realne rešitve. Pomemben poudarek tukaj je, da pri uspešnem delovanju tima in doseganju bodočih ciljev niti malo ne gre za »trenutke navdiha«, ampak največkrat za resno delo, ki marsikdaj ni najbolj prijetno. Važno je, da končni rezultat odtehta vloženi trud.

### 4. Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki na **področju tima**, ki pripomorejo k učinkovitemu delovanju tima? Nam lahko navedete kakšen primer, s katerim bi razložili pomen izbranih dejavnikov?

Mislím, da prav vsi dejavniki pripomorejo k učinkovitemu delovanju kluba. Uspešen vodja je pomemben za motivacijo članov tima in jih mora razbremeniti čim večjega števila »neprijetnih« obveznosti, obenem pa jih mora znati usmerjati proti viziji kluba. Člani tima se morajo zavedati svojih odgovornosti in biti naravnani v smer napredka ter verjeti v namen tima in njegovo delo, ustrezni viri pa lajšajo delovanje tima, ki se z osnovnimi predpostavkami za delovanje tako ne bodo obremenjevali. Urejene finance lahko prinesejo tisti zadnji del motivacije, ki mnogokrat vodi do presežnih rezultatov. Če moram izpostaviti kakšnega od dejavnikov, pa je to ustrezen vodja in člani tima, saj zavzeto delo in jasna vizija največkrat odtehtata primanjkljaj materialnih virov za delo.

5. Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki na **individualni ravni**, ki pripomorejo k učinkovitemu delovanju tima? Nam lahko navedete kakšen primer, s katerim bi razložili pomen izbranih dejavnikov?

Zaupanje, samozavedanje in zavzetost so zagotovo ključni dejavniki pri učinkovitosti posameznika znotraj tima. K temu bi dodal še zavedanje o prednostih in slabostih drugih članov tima, ki se mi tudi zdi izjemnega pomena za uspešno delovanje posameznika. Posameznik si zaupanje največkrat pridobi z zavzetim delom in s tem, da pozna in izkorišča svoje prednosti. Kadar vsi člani tima zaupajo sebi in drugim posameznikom v timu in zavzeto opravljajo svoje naloge, tim deluje optimalno.

6. Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki na področju **timskih procesov**, ki pripomorejo k učinkovitemu delovanju tima? Nam lahko navedete kakšen primer, s katerim bi razložili pomen izbranih dejavnikov?

Predvsem je pomembna dobra komunikacija, saj brez nje niso mogoči kvalitetno izvedeni procesi v klubu. Ob dobri komunikaciji je lažje tudi koordinirati zadeve. Recimo, če nekdo na glas pove, da nečemu ni kos, lahko ekipa skupaj poišče rešitev; če ničesar ne reče, se rešitve ne da poiskati. Istočasno je potrebno reševati majhne in lahko rešljive konflikte, preden prerastejo v velike in težko rešljive. Povezanost med člani tima ni nujna, važna je predvsem skupna vizija, zagotovo pa povezanost prispeva k še boljšim dosežkom tima - najboljše ideje se po mojih izkušnjah navadno rodijo ob neformalnem in sproščenem druženju članov tima izven »profesionalnega« okolja.

7. Kako pri vas poteka kadrovanje oziroma oblikovanje ekipe?

Ekipo oblikuje ožja uprava kluba (predsednik in upravni odbor) na pobudo in v soglasju s strokovnim štabom (športni direktor, trenerska ekipa). Ključno besedo ima vsekakor strokovni štab, uprava in ostali člani tima seveda lahko izrazijo svoja mnenja in menim, da jih strokovni štab upošteva in realno ovrednoti. Kljub vsemu pa uprava popolnoma zaupa kadrovskim odločitvam strokovnega štaba in ima le-ta zadnjo besedo.

8. Na kakšen način predvsem igralcem in trenerjem izkažete, da je njihov trud in delo prepoznano in cenjeno s strani kluba?

Menim, da imajo v našem klubu igralci in trenerji nadpovprečno dobre pogoje za delo in se celoten tim trudi, da bi se počutili čim bolj domače. Po eni strani gre tukaj za splošno organizacijo kluba in profesionalizem, ki na tem nivoju ni običajen – vrhunski vadbene pogoji, trud, da se poišče rešitve za stanovanjske težave igralcev, zagotovljeni obroki v nadpovprečno kakovostnih restavracijah, dobra športna oprema, avtobusni prevozi na tekme (za vse selekcije), silvestrovanja, team-buildingi, ... Obenem se mi zdi, da klub tudi s svojimi vsakodnevnimi ali priložnostnimi manjšimi gestami igralcem in trenerjem da vedeti, da je njihovo delo cenjeno.

9. Naštejte aktivnosti s katerimi uprava krepi zaupanje med akterji kluba (igralci, trenerji, člani uprave, fizioterapevti, ...)?

Aktivnosti so večinoma našteje že v prejšnjem odgovoru.

10. Kako pomembna se upravi zdi pripadnost igralcev klubu in katera dejanja igralcev to pripadnost najbolj odražajo?

Uprava pripadnost igralcev visoko ceni, a je tu treba poudariti, da pripadnost v našem klubu ne pomeni igranja za naš klub »do onemoglosti«. Zavedamo se, da smo (in tudi želimo biti) vmesna karierna stopnička za večino igralcev in trenerjev, ki delujejo v našem bolj profesionalnem delu pogona. Pripadnost pomeni, da igralci in trenerji, ki del svoje kariere preživijo v našem klubu, svojo izkušnjo v našem klubu dojemajo kot nadpovprečno, kakovostno in jo cenijo ter da glas o našem klubu s sabo nesejo tudi drugam in se radi vračajo v našo sredino. Želimo si, da igralci in trenerji ostanejo »prijatelji« kluba in postanejo ambasadorji kluba.

11. Zakaj so, po vašem mnenju, določeni timi uspešni, drugi pa ne, oziroma, kaj je ključna razlika med uspešnim in manj uspešnim timom?

Ključna razlika med uspešnimi in neuspešnimi timi je v resnosti, s katero se lotijo zastavljenega projekta. Z resnim in zavzetim delom je možno preseči marsikatero prepreko in učinkovitost tima dvigniti na nivo, ki ni običajna za povprečen tim takšne vrste. Zavzetost in jasna vizija sta dejavnika, ki odločilno prispevata tudi na vse ostale dejavnike uspešnega tima in ga najbolj od vseh dvigata iz povprečja.



### Priloga 3: Intervju s trenerjem članske ekipe Nejcem Kobalom

#### 1. Kako bi opredelili timsko učinkovitost?

Timska učinkovitost je zame stanje v kolektivu, kjer vsi elementi prispevajo svoj maksimum k temu, da bi celoten tim iz dneva v dan napredoval ter postajal najboljša možna verzija v danih pogojih.

#### 2. Kako je vaše delo povezano s timsko učinkovitostjo in kako prispevate k njenemu povečanju?

Kot trener sem odgovoren za dodeljevanje vlog posameznim igralcem v ekipi, kjer iščem najboljšo možno učinkovitost pri vsakem posamezniku ter njegov najboljši prispevek k celotni vrednosti tima. Po drugi strani v odnosu do uprave kluba poskušam čim boljše izpolnjevati zahteve vodstva kluba.

Kar se tiče povečevanja moje vloge pri povečevanju timske učinkovitosti, lahko v okviru svojih nalog vsakodnevno iščem načine za izboljšavo, predvsem mora obstajati dnevna komunikacija oziroma feedbacki med posameznimi elementi v timu. Po drugi strani, po mojem mnenju, v uspešnem timu ne sme priti do prevelike vloge posameznega elementa v samem timu, torej pomembno se mi zdi, da moj prispevek ostane znotraj mojih kompetenc, saj v nasprotnem primeru jemljem kompetence drugim elementom v timu, ob tem pa s svojo preveliko »močjo« onemogočam optimalno komunikacijo oziroma feedback.

#### 3. V kakšni fazi se nahaja klub oziroma ekipa (npr. je še v razvoju, igralci se poznajo že dlje časa)?

Naša ekipa sloni na jedru igralcev, ki se poznajo že dlje časa, ob tem pa vsak začetek sezone (avgusta) jedru dodamo nekaj členov, za katere menimo, da nam lahko konkretno pomagajo pri učinkovitosti.

#### 4. Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki na **področju tima**, ki pripomorejo k učinkovitemu delovanju tima? Nam lahko navedete kakšen primer, s katerim bi razložili pomen izbranih dejavnikov?

Vsi. V primeru, da bi moral izpostaviti enega izmed njih, pa bi izbral ustrezne vire za delo, saj so le-ti predpogoj za načrtovanje in samo izvedbo organizacije v ekipi. V športu je na žalost mnogo takšnih primerov, ko so tako vodstvo kluba kot trener in igralci kvalitetni, kompatibilni ter pripravljeni za delo, a če ustrezni viri za delovanje niso na voljo, na žalost vse ostale kompetence ne veljajo, saj ostali elementi preprosto odidejo v bolj urejene sredine. Najbolj aktualen primer v zadnjem času je v Sloveniji v športu KK Koš Primorska.

#### 5. Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki na **individualni ravni**, ki pripomorejo k učinkovitemu delovanju tima? Nam lahko navedete kakšen primer, s katerim bi razložili pomen izbranih dejavnikov?

Menim, da na individualni ravni največ pomenita zaupanje ter lojalnost. Ob iskrenosti v komunikaciji ter delovanju med posameznimi elementi v timu, lahko celoten tim napreduje ter ob tem napredujejo tudi posamezniki v svojih kompetencah. Banalen primer, iskrenost na sestankih uprave kluba ter trenerja oziroma konstruktivne kritike lahko pripeljejo do jasnejše slike, kaj uprava od trenerja hoče, posledično do boljšega izpolnjevanja nalog ter napredka v igri, ali pa vsaj strinjanja, da je sodelovanje neproduktivno in je morda potrebna neka druga sprememba, kar je na dolgi rok ponovno boljše, kot pa neiskreno hvaljenje in ovinkarjenje ter iskanje rešitev za hrbti posameznih elementov tima.

6. Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki na področju **timskih procesov**, ki pripomorejo k učinkovitemu delovanju tima? Nam lahko navedete kakšen primer, s katerim bi razložili pomen izbranih dejavnikov?

Ponovno menim, da gre za kombinacijo več dejavnikov, izpostavil pa bi dober management konfliktov oziroma konstruktivnih kritik, saj gre pri športu za vsakodnevno prilagajanje ter izboljševanje procesa, tako trenažnega, kot organizacijskega, torej je vsakodnevni management konfliktov nujen. Je pa dejstvo, da brez urejenih ostalih naštetih dejavnikov, proces ni mogoč, saj potem vse skupaj postane en sam konflikt. Torej že pred samo sezono dobra koordinacija, kohezija ter komunikacija, na vsakodnevem nivoju med sezono pa management konfliktov oziroma konstruktivno reševanje kritik.

7. Kakšno je vaše mnenje glede vodstva/uprave -ali vam in igralcem nudi dovolj podpore pri opravljanju vašega dela? V čem se odraža ta podpora? Ali menite, da uprava v zadostni meri in dovolj učinkovito komunicira z vami in vašimi igralci?

Menim, da naša uprava opravlja odličen posel. Nudijo vrhunsko podporo igralcem in meni pri opravljanju našega dela, ob tem pa skrbijo, da smo lahko osredotočeni zgolj na stvari, ki se odvijajo na parketu, saj so vsi pogoji za delo vrhunski. Torej podpora se izraža v odličnih materialnih ter korektnih finančnih pogojih za delo, predvsem pa v tem, da ima uprava jasen dolgoročni cilj ter jasno razdelitev vlog znotraj samega UO. Komunikacija poteka na zelo visokem nivoju, ponovno gre za razumevanje svojih vlog, torej razmerje in komunikacijo uprava - trenerski štab-igralci.

8. Kako se kot trener spopadete z različnimi karakterji igralcev v vaši ekipi in kako rešujete konflikte med vašimi igralci?

Že pred sezono pri sestavi ekipi skupaj z upravo poskušamo sestaviti karakterno homogeno ekipo. Seveda kljub temu pride do posameznih anomalij, neskladij ter konfliktov med posameznimi člani ekipe. Kot trener se s temi težavami spopadam na individualnem nivoju z vsakodnevno komunikacijo s posameznimi igralci ter na ekipnem nivoju z iskanjem optimalnih rešitev, kako zadovoljiti posamezne igralce znotraj našega sistema ter s tem doseči najboljše možne rezultate.

9. Menite, da so vaši igralci dovolj zavzeti na treningih? Kako jih v primeru, da jim kdaj po kakšnem težkem porazu upade motivacija, poizkusite motivirati in spraviti vzdušje v ekipi na višji nivo?

Igralci so trenutno dovolj zavzeti na trening. Menim, da gre v prvi vrsti za dobro sestavo ekipe, kjer mislim, da smo skupaj z upravo pred sezono naredili dober posel. Odlika dobrih timov je, da že pri iskanju morebitnih okrepitev preverijo tudi karakter bodočih članov tima. Če je sestava ekipe takšna, da igralci čutijo, da so pomemben člen ekipe ter da tako sami kot ekipa napredujejo iz dneva v dan, je motivacija praviloma na zadostnem nivoju. Ob morebitnem padcu vzdušja in motivaciji se mi zdi ponovno najbolj pomembna komunikacija. Skozi komunikacijo ter analize je potrebno poiskati razloge za padce ter jih poskusiti odpraviti. Seveda ne gre za pravila brez izjem, obstajajo tudi izjeme, ko je potrebna kakšna »šok terapija«, kjer so potrebne tudi kazni v obliki težjih treningov, finančnih odbitkov ali pa morda ostranitve katerega od igralcev.

10. Zakaj so, po vašem mnenju, določeni timi uspešni, drugi pa ne, oziroma, kaj je ključna razlika med uspešnim in manj uspešnim timom?

Ključna razlika med uspešnimi in neuspešnimi timi je dolgoročnost. Ekipe oziroma timi, ki so uspešni, ne zrastejo čez noč, temveč se tako finančno, organizacijsko kot igralsko/trenersko gradijo dolgo obdobje, več let. Gre za tako imenovano kulturo posamezne organizacije/institucije, ki na dolgi rok organizaciji da takšno veljavo, da vsak novi člen, ki se timu pridruži, sprejme pravila, naloge ter vzorce, ki veljajo v organizaciji ter jo s tem delajo uspešno.

## Priloga 4: Intervju z igralcem Jakobom Strelom

### 1. Kako bi opredelili timsko učinkovitost?

Timska učinkovitost po mojem mnenju izhaja iz dobro zastavljene osnove ekipe. Vsak posameznik mora vedeti, kaj je njegova vloga v ekipi in kaj se od njega pričakuje. Prav tako pa je pomemben del timske učinkovitosti kemija v ekipi, saj je v ekipi, kjer se igralci med seboj razumejo in niso samo soigralci, temveč tudi prijatelji izven terena, veliko lažje trenirati, igrati in početi vse, saj je vedno prisotna dobra atmosfera.

### 2. Kako vi prispevate k povečanju timske učinkovitosti?

Jaz k timski učinkovitosti prispevam tako, da se poskušam na terenu vedno boriti in dati svoj maksimum. Izven igrišča pa skušam biti dober soigralec. Mislim, da je pomembno, da se vsi zavedajo tega, da kar se zgodi na igrišču, ostane na igrišču, oziroma ko pride do spora, to drug drugemu povemo in to rešimo. Ekipa se najprej »poruši«, ko se začnejo v ekipi delati klani, kjer vsak gleda samo na sebe.

### 3. Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki na **področju tima**, ki pripomorejo k učinkovitem delovanju tima? Nam lahko navedete kakšen primer, s katerim bi razložili pomen izbranih dejavnikov?

Vsi dejavniki se povezujejo v celoto, ki po mojem mnenju pomeni uspešen tim. Vse se začne pri sestavljanju ekipe, kjer je potrebno izbrati igralce, kjer bo imel vsak svojo vlogo in bo z njo zadovoljen. Vsaka ekipa rabi vodjo in tudi tu je pomembno, da izberemo takšnega, ki ima sposobnost vodenja in ne tistega, ki je mogoče najboljši igralec, saj to ne pomeni, da zna voditi ekipo. Naslednja stvar je dobro in realno zastavljen cilj, ki mu je potrebno slediti vsak dan in trdo delati za njega. Sestavni del pa so tudi pogoji, finance in ostale stvari, ki morajo biti korektni s strani uprave kluba. Bolj bomo sledili tem dejavnikom, boljša ekipa bomo, ko pa bo prišlo do rušenja zastavljenih nalog, ciljev in vsega, bo vedno težje ostati uspešna ekipa.

### 4. Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki na **individualni ravni**, ki pripomorejo k učinkovitem delovanju tima? Nam lahko navedete kakšen primer, s katerim bi razložili pomen izbranih dejavnikov?

Enako kot pri prejšnjem vprašanju so vsi dejavniki enako pomembni in delujejo kot delčki celote, ki jih je za učinkovitost potrebno združiti. Vsak mora najprej, dati vse od sebe, saj je to osnovni pogoj za učinkovitost. Igralci v ekipi so kot veriga in ko eden ne bo dajal maksimuma, se bo ta veriga pretrgala in tako smo izgubili povezano in uspešno ekipo.

### 5. Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki na področju **timskih procesov**, ki pripomorejo k učinkovitemu delovanju tima? Nam lahko navedete kakšen primer, s katerim bi razložili pomen izbranih dejavnikov?

Vsi dejavniki so pomembni, vendar je mogoče najpomembnejša dobra komunikacija, ker lahko s tem rešimo vsak problem, ki nastane, saj je kakorkoli to sestavni del družbe in edino to je pravi način za doseganje skupnih ciljev.

6. Kakšno je vaše mnenje glede vodstva/uprave – ali igralcem nudi dovolj podpore pri opravljanju vašega dela (treningi, tekme, fizioterapija, regeneracija, ...)? V čem se odraža ta podpora?

Igralci morajo imeti 100% zaupanje in podporo kluba, dokler oni kot posamezniki dajejo svoj maksimum. Klub mora igralcem urediti čim več stvari, ki jim bodo olajšali delo in bodo tako lažje dosegli skupne cilje.

7. Se vam zdi pomembno, da ima ekipa dobrega vodjo? Zakaj da oziroma zakaj ne? Ali ste z vašim zadovoljni? Utemeljite.

Ja, to je zelo pomembno, saj ekipa ne more delovati tako, da bi vsak delal nekaj po svoje. Verjetno bodo vsi poskušali narediti nekaj dobrega za ekipo, vendar je gotovo boljše, če celotna ekipa deluje skupaj. Za doseg tega pa potrebujemo vodjo, ki bo ekipo znal združiti.

8. Na kakšen način izkazuje vašo zavzetost in predanost na treningih in tekmah?

Tako, da se poskušam vreči na vsako žogo, če je to dobro za mojo ekipo ne glede na to, da me bo mogoče zaradi tega kaj bolelo.

9. Kako v ekipi krepite medsebojno povezanost in zaupanje?

S skupnimi dejavnostmi izven igrišča in teambuildingom.

10. Katera izmed vaših odlik najbolj pripomore k uspehu ekipe?

Mislím, da borbenost na igrišču in zabavnost v garderobi.

11. Zakaj so po vašem mnenju določeni timi uspešni, drugi pa ne, oziroma, kaj je ključna razlika med uspešnim in manj uspešnim timom?

Mislím, da je ključna razlika v tem, kako uspešno so pred sezono zastavljeni vsi prej naštetí dejavniki in pogoji.

## Priloga 5: Intervju z igralcem Lanom Lopatičem

### 1. Kako bi opredelili timsko učinkovitost?

Timska učinkovitost je odvisna od mnogih dejavnikov. Osebno menim, da je pogojena z zavedanjem vlog v ekipi, timu. V vsakem trenutku mora vsak posameznik vedeti, kaj je njegova vloga v ekipi. Vse to pa se lahko spravi še na višji nivo s tem, da so pri tem vsi posamezniki zadovoljni. Timsko učinkovitost načeloma najbolje opišemo z naslednjima povedima.

Vsi za enega eden za vse.

Ekipa je močna toliko kot njen najšibkejši člen.

### 2. Kako vi prispevate k povečanju timske učinkovitosti?

Sam k povečanju timske učinkovitosti prispevam z zavedanjem svoje vloge v ekipi in pripravljenostjo na pomoč ekipi v vsakem trenutku. V vsaki situaciji dajem svoj maksimum, saj le tako še prihaja do napredka in tudi izboljšanja timske učinkovitosti.

### 3. Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki na **področju tima**, ki pripomorejo k učinkovitemu delovanju tima? Nam lahko navedete kakšen primer, s katerim bi razložili pomen izbranih dejavnikov?

Osebno menim, da na področju tima najbolj pripomore k učinkovitemu delovanju organizacije predvsem naslednji dejavnik:

- Oblikovanje jasnega namena tima, organizacije.

Izbrani dejavnik se mi zdi najbolj pomemben, saj če se vsi posamezniki v timu zavedajo svojega cilja in kaj je njihov namen, lahko to privede do učinkovitosti. Posamezniki stopijo skupaj, se trudijo za svoj cilj. Na vse zadnje pa je človeku tudi prirojeno, da lažje nekaj počne, če ima zastavljen cilj.

Primer tega bi bila lahko košarkarska ekipa Miami Heat iz lige NBA. Ekipa, ki na začetku lanske sezone ni bila med favoriti za naslov, je delovala zelo dobro kot celota. Pri tem pa so se igralci zavedali svojih vlog v ekipi in imeli jasen namen, osvojitve naslova. Vse to je ekipo pripeljalo v veliki finale, ki so ga so na koncu ob odsotnosti nekaterih ključnih igralcev na žalost izgubili.

### 4. Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki na **individualni ravni**, ki pripomorejo k učinkovitemu delovanju tima? Nam lahko navedete kakšen primer, s katerim bi razložili pomen izbranih dejavnikov?

Na individualni ravni po mojem mnenju najbolj pripomore k učinkovitemu delovanju ekipe zaupanje v vsakega posameznika posebej. Če si igralci zaupajo med seboj, jim to zagotavlja

neko varnost ter udobje. Vse to pa vodi nato lahko na višjo raven na vseh področjih. Posledično se s tem zviša timska učinkovitost.

Primer tega dejavnika bi bila pogosto videna stvar v košarki. Igralec, ki je drugače med uspešnejšimi glede meta za tri točke, ima na določeni tekmi zelo slab odstotek meta za 3 točke. Na koncu tekme ima njegova ekipa met za zmago. Trener nariše akcijo, ki jo bo zaključil zgoraj opisani igralec. Igralec je zadel met in ekipa je zmagala. Ta situacija nam nazorno prikaže zaupanje med posamezniki v ekipi.

5. Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki na področju **timskih procesov**, ki pripomorejo k učinkovitemu delovanju tima? Nam lahko navedete kakšen primer, s katerim bi razložili pomen izbranih dejavnikov?

Pri timskih procesih najbolj pripomorejo k učinkovitemu delovanju organizacije kohezija in komunikacija. Izbrani dejavnik lahko vidimo na primeru, ko se dva igralca pri košarki samo spogledata in točno vesta, kaj morata storiti v naslednji situaciji. Takšne stvari delajo izbrano ekipo boljše od drugih.

6. Kakšno je vaše mnenje glede vodstva/uprave – ali igralcem nudi dovolj podpore pri opravljanju vašega dela (treningi, tekme, fizioterapija, regeneracija, ...)? V čem se odraža ta podpora?

Osebno menim, da nam uprava/vodstvo nudi dovolj podpore pri opravljanju našega dela, saj oni skrbijo, da se lahko mi posvečamo tistemu, kar je naša naloga, oni pa delajo tisto, kar morajo in se ne vmešavajo v stvari, na katere se mogoče ne spoznajo tako dobro. Podpora se odraža na vsakem koraku, vendar pa menim, da je največja podpora vidna v trenutku, ko ima nekdo težave in mu je celoten tim z vodstvom na čelu pripravljen pomagati.

7. Se vam zdi pomembno, da ima ekipa dobrega vodjo? Zakaj da, oziroma zakaj ne? Ali ste z vašim zadovoljni? Utemeljite.

Vsaka ekipa potrebuje dobrega vodjo, saj lahko s svojim obnašanjem in že samo prisotnostjo pozitivno vpliva na tim. Vodja je v bistvo nekakšna »varovalka« ekipe, ki mora kdaj pa kdaj tudi povzdigniti glas in povedati kakšno krepko, saj le s tem pozitivno vpliva na timsko učinkovitost. Z našim vodjem sem zadovoljen, saj svojo vlogo, ki mu je bila namenjena in zaupana, opravlja odlično.

8. Na kakšen način izkazujete vašo zavzetost in predanost na treningih in tekmah?

Svojo zavzetost in predanost na treningih in tekmah izkazujem tako, da dajem svoj maksimum za ekipo in v vsaki situaciji vidim prostor za napredek ter se ne zadovoljim z vsako stvarjo.

9. Kako v ekipi krepite medsebojno povezanost in zaupanje?

Medsebojno povezanost in zaupanje v ekipi krepimo tako na igrišču kot izven njega. Osebno menim, da se ekipa naredi izven košarkarskih igrišč, ko se družijo med seboj in si začne zaupati in povezovati.

10. Katera izmed vaših odlik najbolj pripomore k uspehu ekipe?

Težko bi izpostavil, katera izmed mojih odlik najbolj pripomore k uspehu ekipe, toda če se moram odločiti, bi rekel, da predvsem moja organiziranost, želja po napredku in zaupanje, da bom opravil tisto, kar mi je naročeno.

11. Zakaj so po vašem mnenju določeni timi uspešni, drugi pa ne, oziroma, kaj je ključna razlika med uspešnim in manj uspešnim timom?

Ključna razlika med uspešnim in manj uspešnim timom je zavedanje svojega položaja v ekipi oziroma timu ter povezanost med igralci.



## Priloga 6: Intervju z igralcem Nikom Reberšakom

### 1. Kako bi opredelili timsko učinkovitost?

Ko vsak igralec v ekipi doda svoj del k igri in ekipa na koncu doseže zastavljen cilj (zmaga / napreduje).

### 2. Kako vi prispevate k povečanju timske učinkovitosti?

Poslušam napotke in jih po svojih močeh izpolnjujem na igrišču, da bi sebe, oziroma soigralce postavil v ugodno situacijo za uspeh.

### 3. Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki na **področju tima**, ki pripomorejo k učinkovitemu delovanju tima? Nam lahko navedete kakšen primer, s katerim bi razložili pomen izbranih dejavnikov?

Vsak izmed dejavnikov je pomemben. Po mojem mnenju pa je najpomembnejše prepoznavanje prispevka posameznikov in ustreznosti vodja. Prepoznavanje prispevka zato, da vsak igralec dela to v čemer je dober, ustrezen vodja pa zato, da prepozna igralčeve prednosti, slabosti in to zna izkoristiti v dobro ekipe.

### 4. Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki na **individualni ravni**, ki pripomorejo k učinkovitemu delovanju tima? Nam lahko navedete kakšen primer, s katerim bi razložili pomen izbranih dejavnikov?

Če ekipa igralcu zaupa, se bo ta počutil kot pomemben člen ekipe in bo zato bolj zavzet in prilagodljiv. Pomembno je tudi samozavedanje, da igralec pozna svoje sposobnosti in ne gre »preko sebe«.

### 5. Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki na področju **timskih procesov**, ki pripomorejo k učinkovitemu delovanju tima? Nam lahko navedete kakšen primer, s katerim bi razložili pomen izbranih dejavnikov?

Za timsko učinkovitost je najpomembnejša komunikacija med člani tima, da se nesporazumi in konflikti rešujejo sproti.

### 6. Kakšno je vaše mnenje glede vodstva/uprave – ali igralcem nudi dovolj podpore pri opravljanju vašega dela (treningi, tekme, fizioterapija, regeneracija, ...)? V čem se odraža ta podpora?

Moje mnenje je, da uprava igralcem nudi dovolj podpore na način, ki je zgoraj omenjen.

### 7. Se vam zdi pomembno, da ima ekipa dobrega vodjo? Zakaj da, oziroma zakaj ne? Ali ste z vašim zadovoljni? Utemeljite.

Dober vodja je zelo pomemben, da zna razdeliti naloge in vloge igralcev ter jih pravilno motivirati, z našim vodjo smo zadovoljni, saj ima vse naštet lastnosti.

8. Na kakšen način izkazuje vašo zavzetost in predanost na treningih in tekmah?

Da poslušam napotke in jih po svojih najboljših močeh izpolnjujem.

9. Kako v ekipi krepite medsebojno povezanost in zaupanje?

Predvsem na igrišču med treningi in tekmami.

10. Katera izmed vaših odlik najbolj pripomore k uspehu ekipe?

Mislím, da ekipi najbolj pripomore s svojo energijo in timsko igro.

11. Zakaj so po vašem mnenju določeni timi uspešni, drugi pa ne, oziroma, kaj je ključna razlika med uspešnim in manj uspešnim timom?

Medsebojna komunikacija in razdelitev vlog na igrišču glede na individualne prednosti in slabosti igralcev.

## Priloga 7: Intervju z igralcem Juretom Prusom

### 1. Kako bi opredelili timsko učinkovitost?

Timska učinkovitost je po mojem mnenju skupek medsebojnih dejavnosti od kreiranja tima do dosega oziroma nedosega skupnega cilja. Med medsebojne dejavnosti bi uvrstil miselno povezanost med trenerji in igralci, skupno druženje in povezovanje na in izven igrišča, skupni interesi tima, moralna podpora ipd.

### 2. Kako vi prispevate k povečanju timske učinkovitosti?

K povečanju timske učinkovitosti prispevam tako, da se ravnam po timskih pravilih, redno opravljam obveznosti in s tem dajem zgled soigralcem in mlajšim selekcijam, se trudim po najboljših močeh, da upoštevam taktične nasvete trenerja in izkušenejših soigralcev, se družim s timom izven igrišča in iščem tudi druge skupne interese.

### 3. Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki na **področju tima**, ki pripomorejo k učinkovitemu delovanju tima? Nam lahko navedete kakšen primer, s katerim bi razložili pomen izbranih dejavnikov?

Vsekakor so vsi dejavniki pomemben del uspešnega tima. Najpomembnejši pa se mi zdi oblikovanje jasnega namena tima - organizacije, saj je to osnova, na podlagi katere lahko ustrezno tvorimo in dodamo tudi ostale dejavnike na področju tima.

### 4. Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki na **individualni ravni**, ki pripomorejo k učinkovitemu delovanju tima? Nam lahko navedete kakšen primer, s katerim bi razložili pomen izbranih dejavnikov?

Menim, da je najpomembnejši dejavnik prilagodljivost. Gre za najmočnejšo človeško zmožnost. Izhajam lahko iz košarkarskih igrišč. Glavna značilnost zmagovalnih (uspešnih) timov oziroma ekip je, da vsak posameznik razume svojo vlogo na igrišču, ki je dana s strani trenerja ali pa je samoumevna. To je običajno najmočnejše področje posameznika. Če vsi igralci svojo vlogo razumejo in jo sprejmejo ter se podredijo ekipi, to lahko pomeni večjo timsko učinkovitost (ni nujno, da samo rezultatsko).

### 5. Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki na področju **timskih procesov**, ki pripomorejo k učinkovitemu delovanju tima? Nam lahko navedete kakšen primer, s katerim bi razložili pomen izbranih dejavnikov?

Najbolj pripomore dobra komunikacija. To lahko nadziramo in je osnoven dejavnik uspešnega tima, na podlagi katerega se razvijejo tudi preostali dejavniki.

### 6. Kakšno je vaše mnenje glede vodstva/uprave – ali igralcem nudi dovolj podpore pri opravljanju vašega dela (treningi, tekme, fizioterapija, regeneracija, ...)? V čem se odraža ta podpora?

Klub, v katerem delujem, nudi zelo močno podporo glede opravljanja mojih nalog. To nam omogoča z izobraženim trenerskim kadrom, nudenjem dobrih trenažno-procesnih pogojev, s pomočjo ob primeru poškodb in preventive itd.

7. Se vam zdi pomembno, da ima ekipa dobrega vodjo? Zakaj da, oziroma, zakaj ne? Ali ste z vašim zadovoljni? Utemeljite.

Da. Menim, da ima ekipa dobrega vodjo, saj z izkušnjami zna povezati ekipo v eno tako na igrišču kot tudi izven.

8. Na kakšen način izkazuje vašo zavzetost in predanost na treningih in tekmah?

Z rednim obiskom treningov, s tem, da ne zamujam, da sem skoncentriran ipd.

9. Kako v ekipi krepite medsebojno povezanost in zaupanje?

Z druženjem in iskanjem skupnih interesov tudi izven igrišč.

10. Katera izmed vaših odlik najbolj pripomore k uspehu ekipe?

Srčnost na igrišču.

11. Zakaj so po vašem mnenju določeni timi uspešni, drugi pa ne, oziroma, kaj je ključna razlika med uspešnim in manj uspešnim timom?

Ključna razlika se izkazuje v povezanosti tima, to pa opredeljujejo dejavniki timske učinkovitosti. Sposobnost, da ekipa vse te dejavnike izvršuje na čim višjem nivoju, se vidi v končnem rezultatu.