

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**PSIHOLOŠKE ZNAČILNOSTI USPEŠNIH PODJETNIŠKIH TIMOV**

Ljubljana, september 2025

BOŠTJAN VENDRAMIN

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Boštjan Vendramin, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Psihološke značilnosti uspešnih podjetniških timov, pripravljene v sodelovanju z mentorico red. prof. dr. Matejo Drnovšek

### 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 pisnih del UL EF, 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 pisnih del UL EF;
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 Univerze v Ljubljani Ekonomski fakulteti 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;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 10.09.2025

Podpis študenta:



## POVZETEK

Zaključna strokovna naloga raziskuje psihološke značilnosti podjetniških timov, ter njihov vpliv na timsko sodelovanje. Teoretični del zajema pregled osebnostnih lastnosti po modelu »velikih pet«, vlogo samozavesti in samoučinkovitosti, ter pomen zaupanja in komunikacije v timu. V empiričnem delu izvedem kvalitativno raziskavo s polstrukturiranimi intervjuji na vzorcu treh slovenskih podjetij. Iz rezultatov je razvidno, da imajo psihološke značilnosti posameznikov ključno vlogo pri soočanju s stresom, načinu soočanja s konflikti ter s stopnjo komunikacije in zaupanja. Čeprav je bil vzorec omejen raziskava postavlja dobro izhodišče za nadaljnje raziskovanje.

**KLJUČNE BESEDE:** Podjetniški tim, osebnostne značilnosti, komunikacija, zaupanje, reševanje konfliktov

## CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



## ABSTRACT

The final thesis explores the psychological characteristics of entrepreneurial teams and their impact on teamwork. The theoretical part covers an overview of personality traits according to the Big Five model, the role of self-confidence and self-efficacy, and the importance of trust and communication within a team. In the empirical part, I conduct qualitative research using semi-structured interviews on a sample of three Slovenian companies. The results show that the psychological characteristics of individuals play a key role in coping with stress, dealing with conflicts, and on the level of communication and trust. Although the sample was limited, the research provides a good starting point for further research.

**KEYWORDS:** Entrepreneurial team, personality traits, communication, trust, conflict resolution

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS





## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>PSIHOLOŠKE ZNAČILNOSTI PODJETNIKOV IN PODJETNIŠKIH TIMOV</b> .....	<b>2</b>
2.1	Psihološke značilnosti podjetnikov.....	2
2.2	Psihološke značilnosti podjetniških timov.....	3
2.3	Velikih pet osebnostnih dimenzij.....	4
<b>3</b>	<b>VLOGA SAMOZAVESTI IN PODJETNIŠKE SAMOUČINKOVITOSTI PRI DELOVANJU PODJETNIŠKIH TIMOV</b> .....	<b>5</b>
3.1	Samozavest kot psihološki temelj podjetniškega delovanja.....	5
3.2	Samoučinkovitost: prepričanje v sposobnost izvedbe.....	5
3.3	Razmerje med samozavestjo in samoučinkovitostjo,.....	6
3.4	Kolektivna samoučinkovitost in timska samozavest.....	6
3.5	Vpliv na timsko dinamiko in uspešnost.....	7
<b>4</b>	<b>VPLIV OSEBNOSTNIH LASTNOSTI NA TIMSKO DINAMIKO</b> .....	<b>7</b>
<b>5</b>	<b>STRATEGIJE SPOPADANJA S KONFLIKTI IN STRESNIMI SITUACIJAMI V PODJETNIŠKIH TIMIH</b> .....	<b>9</b>
<b>6</b>	<b>EMPIRIČNI DEL</b> .....	<b>11</b>
6.1	Predstavitev raziskovalnega instrumenta.....	11
6.2	Opis izbranega vzorca.....	12
6.3	Opis zbiranja podatkov in vzorca.....	13
6.4	Opis obdelave podatkov.....	13
6.5	Interpretacija rezultatov raziskave.....	14
6.5.1	Vloga osebnostnih lastnosti pri delovanju v timu.....	14
6.5.2	Samozavest ter samoučinkovitost članov in njihov vpliv na sodelovanje... ..	16
6.5.3	Načini soočanja z neuspehi, konflikti in stresom.....	17
6.5.4	Pomen komunikacije in zaupanja v timu.....	19
6.6	Omejitve raziskave in priložnosti za prihodnje raziskave.....	20
<b>7</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>21</b>
	<b>SEZNAM KLJUČNE LITERATURE</b> .....	<b>22</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>22</b>
	<b>PRILOGE</b> .....	<b>25</b>

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Predstavitev vzorca.....	1
Priloga 2: Protokol za intervju .....	2

# 1 UVOD

Navdih za raziskovalno zaključno delo sem dobil, ko sem začel s študentskim delom v podjetju Linea Media. V podjetju sem opazil številne prakse, katerih se poslužuje vodja, ter tudi da nanje velik poudarek. Prakse, ki jih prakticira so med drugimi sodelovanje v timu, osebnostni testi in drugi psihološki testi. S pomočjo rezultatov smo se tudi zaposleni začeli zavedati naših karakternih ter osebnostnih značilnosti in naših kapacitet ter kariernih sider. Prav tako je to znanje o svojih zaposlenih omogočilo vodji, da je prilagodil svoj način vodenja tako, da je maksimiziral produktivnost in pravilno oziroma optimalno motiviral zaposlene.

Zaradi teh ugotovitev in opazkov v podjetju sem se odločil raziskati psihološke značilnosti uspešnih podjetniških timov. Sem mnenja, da bi morali podjetniki, še posebej pa neposredni vodje več pozornosti nameniti psihološkim dejavnikom pri izbiri podjetniške poti in posledično tudi svojih timov in zaposlenih. Zaradi omenjenih razlogov se v tej zaključni strokovni nalogi osredotočam na glavne psihološke značilnosti, ki pripomorejo k uspešnosti podjetniških timov ter njihovih vodij. Namen zaključne strokovne naloge je na praktičnih primerih raziskati katere psihološke značilnosti so najpogostejše pri uspešnih podjetniških timih, ter kako te značilnosti vplivajo na timsko dinamiko in njihovo delovanje.

Cilji zaključne strokovne naloge so:

- Pregled obstoječe literature o psiholoških značilnostih in dejavnikih, ki vplivajo na podjetniško in timsko delovanje in uspeh
- Izvedba raziskave o psiholoških značilnostih uspešnih podjetniških timov ter njihove vloge pri sodelovanju, reševanju konfliktov, in doseganju ciljev
- Predstavitev ugotovitev raziskave na podlagi intervjujev

Raziskovalna vprašanja so:

- Katere psihološke značilnosti so najpogostejše pri uspešnih podjetniških timih?
- Kako člani podjetniških timov doživljajo vlogo samozavesti in samoučinkovitosti pri svojem podjetniškem delovanju
- Kako osebnostne razlike med člani vplivajo na timsko dinamiko in delitev vlog v podjetniških timih?
- Na kakšen način se podjetniški timi spopadajo s konflikti in stresnimi situacijami?
- Kakšno vlogo imajo komunikacija, zaupanje in čustvena inteligenca ob obvladovanju kriznih in napetih okoliščin v podjetniških timih

Namen empiričnega dela zaključne naloge je s kvalitativno raziskovalno metodo v obliki polstrukturiranih intervjujev pridobiti globlji vpogled v razumevanje psiholoških značilnosti uspešnih podjetniških timov, njihovih vlog pri sodelovanju, soočanju z izzivi, doseganju ciljev in reševanju sporov oziroma konfliktov. Z dovoljenjem intervjuvancev so vsi intervjuji

zvočno posneti, zaradi česar sta bila prepis in analiza podatkov bolj točna. Verodostojnost analize so podkrepila jasna vprašanja ter objektivno vodenje pogovor. Za identifikacijo ključnih tematskih vzorcev se uporabil spletno orodje Taguette, ki omogoča kvalitativno analizo besedil, za prepis posnetka v tekst pa sem uporabil orodje TurboScribe.

Zaključna strokovna naloga je razdeljena na teoretični in empirični del. Teoretični del se začne z opredelitvijo psiholoških značilnosti posameznikov, izhodišče tega je model velikih pet osebnostnih dimenzij, nato pa se osredotoča na pomen le teh v podjetniškem okolju. V nadaljevanju naloga analizira koncepte samozavesti in podjetniške samoučinkovitosti kot ključne dejavnike, kateri neposredno vplivajo na funkcioniranje podjetniških timov. Sledi poglavje, ki govori o tem, kako vplivajo osebnostne lastnosti na timske dinamike, zaključí pa se s poglavjem, ki govori o tem, kako se podjetniški timi soočajo s konflikti ter stresnimi situacijami.

V empiričnem delu je predstavljena uporabljena raziskovalna metodologija, ta vključuje intervjujski vprašalnik, opis raziskovalnega vzorca ter postopek obdelave podatkov. V nadaljevanju sledi predstavitev in interpretacija rezultatov glede na posamezna raziskovalna vprašanja. Naloga se zaključí z razmislekom o restrikcijah raziskave s konkretnimi predlogi za praktična priporočila pri nadaljnjem raziskovanju psiholoških dejavnikov v podjetniškem okolju, s poudarkom na razvoju in učinkovitosti podjetniških timov.

## **2 PSIHOLOŠKE ZNAČILNOSTI PODJETNIKOV IN PODJETNIŠKIH TIMOV**

Psihološke lastnosti so trajni vzorci doživljanja, razmišljanja in vedenja, ki posameznike razlikujejo med seboj (Zupančič, 2008). Med najbolj uveljavljenimi sodijo dimenzije modela velikih pet osebnostnih lastnosti: ekstravertnost, vestnost, odprtost za izkušnje, prijetnost in nevroticizem, katere bom podrobneje obravnaval v poglavju 2.3. Te dimenzije predstavljajo temeljne gradnike osebnosti in pomembno vplivajo na posameznikov čustveni odziv ter vedenje v različnih življenjskih situacijah skozi čas. Zaradi svoje stabilnosti in napovedne vrednosti se pogosto uporabljajo pri razumevanju obnašanja v podjetniškem okolju in analizi timskega delovanja. Študije nam pokažejo, da imajo nekatere osebnostne dimenzije, še posebej vestnost, nizka stopnja nevroticizma oz. čustvena stabilnost ter odprtost za izkušnje ključno povezavo s podjetniško naravnostjo, ter lahko znatno vplivajo na podjetniško uspešnost (Hao Zhao in drugi, 2010).

### **2.1 Psihološke značilnosti podjetnikov**

Podjetniška uspešnost ter uspešnost podjetniških timov ni odvisna le od ustrezne poslovne ideje, kapitala in tržne strategije, ampak je vse bolj povezana z njihovimi psihološkimi značilnostmi. Te značilnosti obsegajo posameznikove razlike v razmišljanju, vedenju in

čustvovanju, ter vplivajo na podjetniške namere, reševanje problemov, odločanje ter komuniciranje z ostalimi člani tima (Antončič in drugi, 2015).

Kot ključne psihološke dejavnike podjetništva se velikokrat poudarja samozavest in samoučinkovitost. Samoučinkovitost pomeni posameznikovo prepričanje, da je sposoben uspešno opraviti zastavljene naloge (Bandura, 1997). Podjetniki, ki imajo visoko samoučinkovitost so običajno bolj samozavestni pri lotevanju izzivov, lažje nadaljujejo ter vztrajajo ob neuspešnosti ter so bolj motivirani za doseganje ciljev. Prav tako samozavest kot bolj široka prepričanost vase igra pomembno vlogo v pripravljenosti za vodenje, pri naklonjenosti k tveganju ter soočanju z nepredvidljivimi situacijami (Hmieleski in Baron, 2008).

Pomembno vlogo prav tako igra čustvena inteligenca, ta vključuje sposobnost razumevanja ter prepoznavanja in uravnavanja lastnih čustev in tudi čustev drugih (Mayer in drugi, 2004). Pri podjetniških timih čustvena inteligenca vpliva na kvaliteto komunikacije, sposobnost reševanja konfliktov, vzpostavljanje zaupanja ter splošno gledano psihološko klimo.

V sklopu podjetništva se mnogokrat naslavlja tudi psihološka odpornost, ki je sposobnost prilagajanja ob pritiskih, dolgoročni negotovost ali neuspehe. Podjetniško okolje je nepredvidljivo, zato je bistvenega pomena za dolgoročno vztrajanje v procesu psihološka odpornost.

Četudi številne raziskave in študije obravnavajo tudi druge psihološke dejavnike (npr. notranji lokus nadzora, nagnjenost k tveganju, ...), se bo ta naloga usmerila v te, kateri so najbolj relevantni za razumevanje samozavesti, čustvenega uravnavanja, psihološke odpornosti in timske dinamike, ker so le ti direktno povezani z odnosi ter učinkovitostjo podjetniških timov.

## **2.2 Psihološke značilnosti podjetniških timov**

Podjetniški timi temeljijo na številnih psiholoških značilnostih, ki pomembno vplivajo na njihovo uspešnost, inovativnost ter sposobnost prilagajanja dinamičnemu okolju. Kot osrednje dejavnike psiholoških značilnosti štejemo psihološki kapital, timsko odpornost, samozavest in optimizem. Visoka raven samozavesti v timu spodbuja izmenjavo znanj, izkušenj in na splošno vpliva pozitivno na rezultate na področju inovativnosti, še posebej, če v organizacijskem okolju prevladuje optimizem in pozitivna naravnost tima (Chen in drugi, 2023).

Izjemno pomembna je tudi psihološka varnost, saj omogoča odprto komunikacijo, izražanje mnenj brez strahu pred negativnimi posledicami ter večjo pripravljenost na prevzemanje tveganj. V takšnem okolju se okrepijo pozitivni učinki podjetniškega vodenja, inovativnega vodenja ter posameznikove in timske strasti, kar skupno prispeva k višji učinkovitosti ekipe. Na splošno lahko rečemo, da so visoko uspešni podjetniški timi rezultat medsebojnega

delovanja strasti, psihološkega kapitala, kognitivne raznolikosti, psihološke varnosti ter vedenjske prilagodljivosti. Ti elementi tvorijo osnovo za ustvarjanje inovativnega, povezanega in dolgoročno vzdržnega podjetniškega kolektiva (Miao in drugi, 2019).

### **2.3 Velikih pet osebnostnih dimenzij**

Model velikih pet osebnostnih dimenzij predstavlja enega temeljnih modelov za razumevanje osebnostnih dimenzij. Model zajema pet glavnih osebnostnih lastnosti, katere so ekstravertnost, vestnost, odprtost za izkušnje, sprejemljivost (prijetnost) in nevroticizem oziroma čustvena nestabilnost. Te osebnostne karakteristike so temeljne značilnosti posameznika, katere imajo pomembno vlogo pri tem, kako posameznik čustvuje, njegovem vedenju in pri njegovih odnosih, tako v profesionalnem kot tudi v osebnem življenju (Antončič in drugi, 2015; Zupančič, 2008).

V podjetniškem kontekstu pa imajo omenjene osebnostne dimenzije še dodatno težo. Po opravljeni slovenski raziskavi Antončič in drugi (2015) je razvidno, da so prav te osebnostne dimenzije, torej vestnost, čustvena stabilnost oziroma nizek nevroticizem in odprtost za izkušnje tesno povezane z večjo nagnjenostjo k podjetniški smeri, inovativnosti ter tudi timskega delovanja. Njihova študija je bila osnovana na vzorcu slovenskih zaposlenih in pokazala, da omenjene osebnostne lastnosti kažejo dejavnike, ki so povezane s podjetniškim vedenjem in uspešnostjo.

Vestnost se kaže v podjetnikovi odgovornosti, občutku organiziranosti ter samodisciplini. Te lastnosti podjetnikom omogočajo vzpostavitev strukture pri načrtovanju nalog, upravljanju časa in uresničevanju dolgoročnih ciljev (Antončič in drugi, 2015). Odprtost za izkušnje pomeni večjo prilagodljivost, nagnjenost k inovativnosti in prepoznavanju novih poslovnih priložnosti, saj opazujejo širšo sliko in so bolj nagnjeni k iskanju novih stvari. Nizek nevroticizem (dobra čustvena stabilnost) omogoča dodatno odpornost na stres, manj impulzivne oz. spontane odločitve ter boljše spopadanje z nesigurnostjo (Antončič in drugi, 2015; Zupančič, 2008).

Zadnji dve dimenziji ekstravertnosti in prijetnosti imata nekoliko bolj kontekstualno determiniran učinek, saj se ekstravertnost pogosto asociira z vodenjem ter mreženjem, medtem pa prijetnost bolj pripomore k izboljšani timski klimi, četudi lahko prekomerna želja po harmoniji včasih zavira odločnost (Zupančič, 2008).

Oba vira nam torej potrjujeta, da osebnostne lastnosti imajo pomemben vpliv pri razumevanju poslovne uspešnosti, četudi je ta nemalokrat prezrt. Raziskovanje teh dimenzij nam ponuja temelje za sestavljanje boljših ter bolj učinkovitih podjetniških timov (Antončič in drugi, 2015).

### **3 VLOGA SAMOZAVESTI IN PODJETNIŠKE SAMOUČINKOVITOSTI PRI DELOVANJU PODJETNIŠKIH TIMOV**

V podjetništvu se uspeh redko sklicuje samo na objektivne dejavnike (npr. viri, trg na katerem deluje ali poslovni model). Temeljnega pomena so prav tako subjektivne značilnosti posameznega podjetnika, posebej njegove psihološke zmogljivosti/značilnosti, kot samozavest in samoučinkovitost. Ta dva koncepta sta trdno povezana, ampak nista enaka. Samozavest opisuje celotno pozitivno percepcijo samopodobe ter občutka lastne vrednosti, podjetniška samoučinkovitost pa označuje posameznikovo prepričanje, da je sposoben uspešno izpeljati konkretne podjetniške naloge (Bandura, 1997). Podrobneje bosta omenjena koncepta opisana v podpoglavju 3.3.

Omenjeni karakteristiki igrata ključni vlogi pri snovanju podjetniških namer, odzivanju oz. soočanju z neuspehi, vztrajanju v nejasnih razmer ter doseganju ciljev. Zaradi tega velja podjetniška samoučinkovitost za eno ključnih psiholoških spremenljivk v sodobnih teorijah podjetništva (Newman in drugi, 2019)

#### **3.1 Samozavest kot psihološki temelj podjetniškega delovanja**

Samozavest se navezuje na posameznikovo splošno prepričanje o njegovi lastni zmogljivosti za učinkovito soočanje z različnimi življenjskimi situacijami. V kontekstu podjetniškega okolja je samozavest ključna, saj oblikuje posameznikovo sposobnost vodenja, odločanja ter prevzemanje tveganj. Visoko samozavestni posamezniki in tudi podjetniki imajo pogosteje večjo željo po tem, da bi sprejemali pomembne odločitve, pogosteje preizkušajo nove načine, iščejo nekaj novega, kar bi jim pomagalo na njihovi poti ter delujejo bolj proaktivno, tudi v negotovih situacijah (Maczulskij in Viinikainen, 2023).

Raziskava Maczulskij in Viinikainen (2023) pravi, da ima posameznik z višjo samozavestjo veliko večjo verjetnost, da se bo usmeril oziroma vstopil v podjetništvo. Prav tako pravi, da je višja samozavest povezana z višjo produktivnostjo, ima podjetje večjo verjetnost, obstoja ter imajo podjetja visoko samozavestnih podjetnikov tudi višjo uspešnost. Raziskava je dodatno potrdila ugotovitve, ko so nadzorovali dejavnike genetskih in okoljskih vplivov, kjer so kot uporabljen vzorec imeli enojajčne dvojčke.

#### **3.2 Samoučinkovitost: prepričanje v sposobnost izvedbe**

Samoučinkovitost je Bandura (1997) definirala kot prepričanje posameznika, da je zmožen uspešno izvesti naloge, ki so potrebne za doseganje zastavljenih ciljev. V podjetništvu se tega principa poslužujejo, da lahko lažje merijo podjetniško samoučinkovitost, katera se nanaša na posameznikovo zaupanje, da bo učinkovito opravil naloge, ki so mu bile

zastavljen. Te vključujejo vodenje ekipe, pridobivanje potrebnih sredstev, razvoj izdelka, razvijanje ideje in soočanje z neuspehi.

Drnovšek in drugi (2010) so podjetniško samoučinkovitost razčlenili na večdimenzionalni pojem, katerih obseg zajema posameznikova ciljna prepričanja o njegovih osebnih sposobnostih za doseganje podjetniških ciljev in nadzorna prepričanja, ki so osebna prepričanja o sposobnosti nadziranja negativnih misli in sposobnosti ohranjanja pozitivne motivacije. Avtorji poudarjajo, da imata lahko omenjeni dimenziji različne vloge v različnih fazah podjetniškega procesa (faza zagona, rasti,...).

Raziskave nam kažejo, da podjetniška samoučinkovitost ni le pokazatelj usmeritve na podjetniško pot, ampak je prav tako eden osrednjih dejavnikov pri vztrajnosti v težkih razmerah, vzpodbuja proaktivno vedenje in viša posameznikovo odpornost (Newman in drugi, 2019).

### **3.3 Razmerje med samozavestjo in samoučinkovitostjo,**

Tudi če samozavest in samoučinkovitost nista popolnoma identična pojma, lahko med njima najdemo povezavo, kot sem to na kratko omenil v uvodu v poglavje. Gledano iz podjetniškega vidika pa visoka samozavest nemalokrat igra temeljno vlogo ob razvoju visoke podjetniške samoučinkovitosti, ker posamezniki, ki verjamejo vase in v svoje sposobnosti in znanja tudi lažje zaupajo sebi, da bodo lahko uspešno vodili projekte, se soočali in reševali potencialne težave ter sprejemali pravilne odločitve.

Newman in drugi (2019) v pregledu literature ugotovijo, da je podjetniška samoučinkovitost eden ključnih kazalcev podjetniških nagnjenj, uspešnosti ter vztrajnosti, ker posameznikom vliva čut proaktivnega učinkovanja. Teorija Bandura (1997) prav tako potrjuje, da se podjetniška samoučinkovitost oblikuje direktno iz občutkov/izkušenj uspeha, kar omogoča povečanje tako posameznikove psihološke odpornosti kot tudi njegove samozavesti.

### **3.4 Kolektivna samoučinkovitost in timska samozavest**

Koncept kolektivne samoučinkovitosti se navezuje na enotno mišljenje tima in njegove zmožnosti za doseganje zastavljenih ciljev (Bandura, 2000). Pri konceptu kolektivne samoučinkovitosti gre za razširitev koncepta podjetniške samoučinkovitosti iz individualne na ekipno raven, s čimer samozavest individualnih članov pripomore k oblikovanju ekipne klime, ki vzbuja odgovornost in medsebojno zaupanje.

Timi se v podjetniškem okolju mnogokrat srečajo z visoko stopnjo negotovosti ter hitrim ritmom odločanja, zato ima samoučinkovitost še toliko pomembnejšo vlogo. Raziskava Peng in drugi (2023) je pokazala, da individualna in kolektivna podjetniška samoučinkovitost pozitivno vplivata na podjetniško naravnost tima. To je razvidno iz večje motivacije

članov, boljše fleksibilnosti in prav tako v boljši inovativnosti. Timi z omenjenimi lastnostmi bolje sodelujejo, se bolje soočajo s stresnimi situacijami odločitvami.

Ključno je izpostaviti to, da skupna podjetniška samoučinkovitost ni samo vsota posameznikovih karakteristik samoučinkovitosti, ampak deluje kot seštevek uspehov, skupnega dela ter iskanja rešitev za težave vseh članov tima (Newman in drugi, 2019). Glavno vlogo imajo pri tej funkciji vodje, ki s svojim obnašanjem, načinom sporazumevanja ter čustveno trdnostjo vplivajo na občutek/dojemanje samozavesti celotnega tima.

### **3.5 Vpliv na timsko dinamiko in uspešnost**

Prisotnost visoko samozavestnih posameznikov v kombinaciji prisotnosti visoke stopnje podjetniške samoučinkovitosti v timu, pozitivno vpliva na timsko inovativnost, voljo po učenju ter vztrajanje ob negotovosti (Peng in drugi, 2023).

Koncept timske podjetniške strasti predstavlja del timskega psihološkega stanja, ki vzpodbuja timsko učinkovitost, njeno zavzetost ter se odraža tudi v večji dinamičnosti. Timska podjetniška strast deluje kot družbeno lepilo, ki veča identiteto ter energijo tima, to pa posledično krepi odločnost in tudi kreativnost skupinskih procesov (Cardon in drugi, 2017).

Prav tako študije kažejo, da skupinska učinkovitost pozitivno vpliva na timsko kooperacijo oziroma sodelovanje ter se tudi kaže pri splošni produktivnosti. Timi z boljšo zaznavo skupinske podjetniške samoučinkovitosti delujejo bolj povezano, si bolj zaupajo, so bolj razumevajoči eden do drugega ob upoštevanju napak in razlik in imajo tudi manjšo nagnjenost k razpadu v kriznih situacijah (Jung in Sosik, 2002)

## **4 VPLIV OSEBNOSTNIH LASTNOSTI NA TIMSKO DINAMIKO**

Sodobno podjetniško okolje je zelo dinamično ter se zelo hitro spreminja, zato je vpliv timske dinamike in razumevanje te še toliko bolj pomemben. Raziskave nam kažejo, da imajo osebnostne lastnosti posameznikov eno temeljnih vlog pri vzpostavljanju timske dinamike, odnosov, odločanja in pri reševanju konfliktov (Han in drugi, 2024). Kompatibilnost osebnostnih lastnosti posameznikov v timu postaja vedno bolj pomembna točka raziskav, saj se v današnjem času time sestavlja tako, da se upošteva tudi osebnostne lastnosti pri izbiri članov, ne samo kompetenc.

Osebnostne lastnosti se deli na velikih pet dimenzij, ki jih bom opisal spodaj. Te lastnosti tudi pomembno vplivajo na timsko dinamiko, ter služijo kot instrument, da lahko bolje razumemo zakaj preučevan tim deluje na določen način.

Ekstravertnost: ekstravertirani posamezniki so navadno bolj dominantni, drzni, odločni, bolj izstopajo, saj so bolj energični, in tudi bolj optimistično naravnani. Te značilnosti v

podjetniškem okolju pripomorejo k bolj odprti komunikaciji, to vodi do diskusij, kjer pride do izmenjave znanj in idej. Timi, v katerih so prisotni bolj ekstrovertirani posamezniki tudi boljše izvajajo mreženje in z njihovo pozitivnostjo spodbujajo boljše timsko dinamiko (Antoncic in drugi, 2015).

Sprejemljivost (prijetnost): posamezniki z višjo stopnjo sprejemljivosti so lahko bolj prijazni, potrpežljivi, diplomatski in bolj pripravljeni na sodelovanje. Lahko so pa tudi nasprotje tega hladni, nesramni, odrezavi, torej sprejemljivost ni vedno zelo pozitivna osebna lastnost v podjetništvu in timih (Antoncic in drugi, 2015).

Vestnost: je ena najbolj točnih napovednikov o posameznikovih nagnjenjih za usmeritev na podjetniško pot. Ta lastnost je razvidna iz posameznikove učinkovitosti, osebne odgovornosti, njihove namernosti in potrebe po priznavanju ter doseganju zastavljenih ciljev (Antoncic in drugi, 2015). Te lastnosti pozitivno vplivajo na timsko dinamiko in tudi vzbujajo občutek varnosti v posameznikih, saj vedo, da se lahko na kolege v timu s temi lastnostmi zanesejo.

Odprtost za izkušnje: se povezuje z večjo inovativnostjo ter odprtostjo in pozitivno naravnostjo za sprejemanje novih idej. V kontekstu podjetniških timov je to razvidno iz višje ustvarjalnosti tima, boljše prilagodljivosti in večje pripravljenosti za dodatno izobraževanje. Ta značilnost v timih je zelo pomembna, saj omogoča timom, da se lažje prilagajajo dinamičnemu podjetniškemu okolju ter konstantno preizkušajo nove ideje, prijeme, da se lahko razvijajo in ne stagnirajo (Antoncic in drugi, 2015).

Nevroticizem (čustvena nestabilnost): To ni najbolj zaželena lastnost v timu, saj se jo velikokrat povezuje z negativnimi čustvi, kot na primer tesnobo, slabim razpoloženjem, splošno čustveno nestabilnostjo, nepremišljenimi dejanji in negotovostjo. Posameznike in time z nizko stopnjo nevroticizma se pozitivno povezuje s podjetniško naravnostjo in se odraža v bolj metodičnem odzivanju na stres in spremembe v okolju (Antoncic in drugi, 2015).

Za dobro timsko dinamiko ni pomemben le en tip osebnosti, ampak potrebujemo kombinacijo le-teh v timu. Timi, ki imajo nadpovprečno stopnjo ekstravertnosti ter nadpovprečno stopnjo odprtosti, imajo boljše socialno povezanost med seboj, bolje komunicirajo, njihovi nadrejeni potrjujejo tudi, da je njihova stopnja doseganja zadanih ciljev višja ter izkazujejo tudi višjo stopnjo želje po učenju. Glaven izziv je torej pravilna sestava tima na podlagi lastnosti. Paziti je treba, da se ne usmerimo preveč v eno osebno lastnost, saj je cilj kohezija (Radović in drugi, 2020).

Prav tako je pomembna karakteristika vodje. Vodje, ki so ekstravertirani, prijazni in vestni, pozitivno vplivajo na time, katere vodijo, ampak le če imajo tudi oni sami visoke osebne vrednote (Hu in Judge, 2017). Prav tako pozitivno na tim vpliva, če vodja ohranja bližino s svojim timom, ker to nakazuje nekakšno enakost in daje občutek večjega sodelovanja ter zmanjšuje hierarhičen razmak.

Ker je v podjetniškem okolju mnogokrat prisotno nestrinjanje in stres, lahko na podlagi osebnostnih značilnosti tima tudi predvidimo, kako se bodo nestrinjanja v timu razrešila. Bolj ekstroventirani posamezniki z nizkim nevroticizmom bodo lahko bolje komunicirali z ostalimi člani tima, če pa bo v timu prisotna tudi vestnost se bo število sporov zmanjšalo (Kollmann in drugi, 2019; Yin in drugi, 2020).

Čeprav so nesoglasja in spori lahko koristni jih moramo pravilno voditi, ne smejo postati osebni ali žaljivi, ampak morajo ostajati konstruktivni. Člani z večjo čustveno inteligenco bodo lažje vodili razprave v produktivno smer in na koncu tudi prišli do mirne razrešitve spora; to je pokazatelj, da je prisotnost čustvene inteligence v timu ključnega pomena (Yin in drugi, 2020).

Od osebnostnih lastnosti je odvisna psihološka klima tima. Če je v timu na področju osebnostnih lastnosti ravnovesje, potem bodo člani tima imeli boljši občutek, bodo lahko delovali brez skrbi, se ne bodo toliko obremenjevali z delanjem napak, bodo lahko večji del koncentracije posvetili učenju, kar bo dodatno povečalo ustvarjalnost in poskrbelo tudi, za psihično boljše zdravje članov (Sacramento in drugi, 2024).

Rezultati raziskave Newman in drugi (2019) kažejo, da ni pomembno le razumevanje osebnostnih lastnosti članov tima, ampak je potrebno razumeti tudi njihovo potrebo po psihološki varnosti v timu. Model velikih pet osebnostnih lastnosti nam nudi odlično izhodišče za začetek sestave tima, vendar mora biti pri resnično dobrem podjetniškem timu prisotna tudi psihološka varnost. Ta igra pomembno posredniško vlogo med rezultatskim in ustvarjalnim uspehom ter komunikacijo tima. Zato sta pozitivno okolje in psihološka varnost ključna elementa za oblikovanje učinkovitih timov (Jin in Peng, 2024).

## **5 STRATEGIJE SPOPADANJA S KONFLIKTI IN STRESNIMI SITUACIJAMI V PODJETNIŠKIH TIMIH**

V podjetniških timih so dejavniki, kot so stres in konflikti nekaj neizogibnega in vsakdanjega v podjetniškem okolju. Podjetniški svet je obdan z mnogo negotovostmi, kar je še dodatno ojačano zaradi tega, ker vsak član tima prinese svoj pogled, svoje izkušnje in svoja znanja, kar povzroči trenja, čustvene napetosti in nesoglasja. Mnogo raziskav potrjuje, da lahko takšne situacije škodujejo procesu, ali pa so lahko tudi zelo produktivni, odvisno od tega, kako jih vodje obvladujejo (Kollmann in drugi, 2019; Yin in drugi, 2020). Ključno vlogo pri obvladovanju teh procesov pa imajo: posameznikove psihološke značilnosti (narcizem), sposobnosti podjetniškega tima (čustvena inteligenca, task konflikt, kompetentnost posameznikov) in slogi reševanja konfliktov, ki pokažejo, ali bodo situacije izboljšale proces in vodile v napredek ali bodo igrale uničujočo vlogo. V nadaljevanju bodo podrobneje opisani vsi dejavniki.

Konflikt nalog ali nesoglasje glede nalog, prioritet, metod in ciljev je mnogokrat sprejet negativno. Toda študija Kollmann in drugi (2019) nam pokaže, da konflikt nalog pozitivno

vpliva na strateške odločitve ter vodi do boljših rezultatov. Gre za neke vrste spodbujevalni konflikt, kjer diskusija ni sprejeta kot napad, ampak spodbuja raznolikost miselnega procesa.

Učinek konflikta nalog seveda ni tako enoličen. Stopnja njegove učinkovitosti je pogojena s sestavo tima. Kadar so v timu navzoče močne osebnosti, posamezniki z narcističnimi značilnostmi, se konflikt velikokrat zaostri. Vseeno raziskava kaže, da narcizem ni prepreka, če je prisotna tudi samozavest in podjetniška sposobnost. Takrat lahko člani z narcističnimi značilnostmi postanejo gonilna sila odločnosti, stremjenja k ciljem in samozavesti (Kollmann in drugi, 2019). Če člani podjetniške naloge obvladajo ter razumejo dinamiko tima, lahko narcizem deluje kot izboljševalec pozitivnih aspektov konflikta nalog.

Podjetniška sposobnost ter kompetentnost podjetniškega tima je jedrnega pomena pri pretvorbi nestrinjanj v priložnosti ali izboljšavo. Kadar ima tim dobro razvite podjetniške sposobnosti ter je prepričan vase bo konflikt nalog deloval kot izziv/priložnost, ne kot iskanje konflikta. V obratnem primeru lahko nesoglasja iznenada postanejo vir zmede, stresa ali pasivne odpovedi (Kollmann in drugi, 2019).

Pomemben dejavnik spopadanja s konflikti je tudi slog vodje pri upravljanju s konflikti. Iz študije Yin in drugi (2020) je razvidno, da tisti vodje, ki uporabljajo kooperativni stil reševanja konfliktov (odprt dialog, iskanje skupnih rešitev, aktivno poslušanje), zelo zvišajo verjetnost timskega uspeha v stresnih situacijah. Obratno pa velja za vodje, ki se konfliktov izogibajo ali jih rešujejo z njihovo avtoriteto, ter tako velikokrat zavirajo oziroma zatirajo ustvarjalni proces in še dodatno povečujejo psihološki pritisk.

Čustveno ravnotežje znotraj tima ima vlogo močnega moderatorja konfliktov. Predvsem tu izstopata čustvena inteligenca tima ter njihova strast. Timska podjetniška strast zajema čustveno stanje podjetniškega tima, ter kako člani skupno doživljajo pozitivna čustva do tima in podjetja (Cardon in drugi, 2017). V študiji Yin in drugi (2020) strast deluje kot posredni mehanizem, prek katerega kooperativno reševanje konfliktov prispeva večji inovativnosti.

Prav tako je pomembna čustvena inteligenca tima oziroma možnost razumevanja čustev, njihovega usklajevanja v skupini ter regulacije čustev. Timi z visoko čustveno inteligenco imajo višjo zmožnost obvladovanja napetosti, bolje in hitreje obvladujejo napetosti v timu, lažje prepoznajo potrebe ostalih članov in jim lahko bolj prikrojijo odgovor ter odnos glede na njihov odziv. Čustvena inteligenca je še posebej pomembna, ko so člani tima taki z močnimi osebnostmi (narcisti), ker le ta deluje kot nekakšen blažilec njihove prevlade/dominantnosti in omogoča vzdrževanje ravnovesja v timu (Yin in drugi, 2020).

Soočanje ter spopadanje s konflikti in stresnimi situacijami v podjetniških timih ni izogibanje nestrinjanjem/konfliktov, ampak je odvisna od kvalitete diskusije ter upravljanja in reševanje teh konfliktov. Če so konflikti vodeni pravilno, je v okolju visoke čustvene inteligence, jasne skupne vizije eden najmočnejših virov inovacije, dolgoročne vzdržljivosti in povezovanja podjetniških ekip (Yin in drugi, 2020). Glavni dejavniki, ki so odvisni od ustvarjanja rasti ali neuspeha iz konflikta, so:

- struktura konflikta (osebni ali nalogni),
- psihološke značilnosti udeležencev konflikta,
- vodstveni pristop (kooperativni ali nekooperativni),
- čustvena inteligenca in podjetniška strast tima.

## **6 EMPIRIČNI DEL**

V empiričnem delu sem želel pridobiti bolj poglobljen vpogled v to, kako člani timov doživljajo in izkušajo dogajanja v timu, ter kakšen vpliv imajo pri uspešnosti in koheziji psihološke značilnosti. Kot sem že v uvodu napisal, sem teorijo in empirični del sestavil tako, da lahko odgovorim na zastavljena raziskovalna vprašanja. Raziskovalna vprašanja so: Katere psihološke značilnosti so najpogostejše pri uspešnih podjetniških timih, kako člani podjetniških timov doživljajo vlogo samozavesti in samoučinkovitosti pri svojem podjetniškem delovanju, kako osebne razlike med člani vplivajo na timsko dinamiko in delitev vlog v podjetniških timih, na kakšen način se podjetniški timi spopadajo s konflikti in stresnimi situacijami ter kakšno vlogo imajo komunikacija, zaupanje in čustvena inteligenca ob obvladovanju kriznih in napetih okoliščin v podjetniških timih

### **6.1 Predstavitev raziskovalnega instrumenta**

Za empirični del raziskovanja sem uporabil kvalitativno raziskovalno metodo; ta je bila postrukturirani intervju. Za to metodo sem se odločil, ker se mi je zdela najbolj primerna glede na mojo nalogo, saj v njej primerjam psihološke značilnosti podjetniških timov in lahko s pomočjo intervjujev dobim globlji vpogled v občutke in mnenja zaposlenih v timih. Glavni cilj izvedenih intervjujev je bil pridobitev kvalitativnega vpogleda v psihološke značilnosti podjetniških timov, njihovih načinov soočanja z različnimi situacijami, kaj je njihova percepcija psiholoških značilnosti, ki se jim zdijo najbolj pomembne, način reševanja konfliktov, stresa in tudi soočanje s postavljanjem ciljev. Intervjuji so vključevali 7 vnaprej pripravljenih vprašanj odprtega tipa, s pomočjo katerih sem raziskal in analiziral dinamiko znotraj podjetniških timov ter pridobil bolj jasno sliko tega, kako psihološke značilnosti, kot so samozavest, samoučinkovitost, odprtost ter ostale vplivajo na delovanje timov, njihovo spopadanje s konflikti, stresom ter na splošno z izpolnjevanjem zastavljenih nalog. Protokol intervjuja z vprašanji je v prilogi 2. Intervjuje sem izvedel osebno, skupinsko, z direktnimi pogovori, to mi je še dodatno omogočilo, da sem dobil bolj iskrene in poglobljene odgovore od vsakega tima, saj so eden drugemu dopolnjevali odgovore in se posvetovali. Vprašanja za intervju sem pripravil na podlagi literature, ki sem jo pridobil v teoretičnem delu zaključne strokovne naloge.

## 6.2 Opis izbranega vzorca

V vzorec, katerega sem izbral za izvedbo empiričnega dela svoje raziskovalne zaključne naloge, sem vključil tri podjetja. Prvo podjetje vključeno v raziskavo je Linea Media, podjetje za marketing, d. o. o., je majhno slovensko podjetje, saj zaposluje manj kot 50 ljudi in ima manj kot 10 milijonov evrov letnega prihodka (AJPES, brez datuma). Ustanovljeno je bilo leta 2001, ustanovitelj Andrej Prepeluh pa je tudi danes še vedno tudi direktor podjetja. Podjetje se je skozi leta dobrega delovanja na trgu uveljavilo kot zanesljiv in stabilen ponudnik oglaševalskih storitev.

Sedež podjetja se nahaja v Ljubljani. Glavna dejavnost podjetja Linea Media pa je zunanje oglaševanje, oddaja oglaševalske površine, na katere se lahko namesti oglasni material naročnika. Te površine vključujejo reklamne panoje ob avtocestah, v mestih in tudi oglaševanje na fasadah. Podjetje oglašuje po vseh večjih slovenskih mestih, kot so na primer Ljubljana, Maribor, Celje, Nova Gorica, ...

Drugo podjetje vključeno v raziskavo je Feromat, trgovina z železnino, d. o. o., je majhno slovensko podjetje, v kadru ima 7 zaposlenih in ustvari manj kot 10 milijonov evrov letnega prihodka (CompanyWall, brez datuma a). Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2020, ustanovitelj Matjaž Podboj pa je tudi danes še vedno direktor podjetja. V kratkem času, v katerem obstaja podjetje Feromat d. o. o., so se na trgu že uveljavili kot zanesljiv partner v svoji dejavnosti, kar se odraža tudi v finančnih uspehih podjetja.

Sedež podjetja je lociran v Ljubljani. Podjetje pa se ukvarja s prodajo železnine, gradbenih materialov, raznega orodja in ostalih materialov. Ukvarjajo se z veleprodajo in distribucijo kakovostnih blagovnih znamk s trga pritrdilne tehnike (Feromat, trgovina z železnino, brez datuma).

Tretje podjetje vključeno v raziskavo je MEDIGO, d. o. o. Trgovina, storitve, svetovanje Nova Gorica. Tudi tretje podjetje v vzorcu je klasificirano kot majhno podjetje. V kolektivu imajo 14 zaposlenih in padajo pod mejo 10 milijonov evrov letnega prihodka. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1992, ustanovila ga je Lilijana Reljič, ki je tudi še vedno lastnica, direktor podjetja pa je Tilen Reljič (CompanyWall, brez datuma b).

Sedež podjetja je v Novi Gorici. Podjetje se ukvarja s prodajo medicinskih in ortopedskih izdelkov ter svetovanjem, kar nudi strankam najboljšo možno oporo ob nakupu. Podjetje MEDIGO so svoj položaj na trgu utrdili s svojim strokovnim znanjem in osebnostnim pristopom. Odlična odzivnost jih umešča v vrh trga v tej niši. Vsa tri podjetja v vzorec izbrana so bila izbrana namensko, saj njihove razlike, kot so čas delovanja ter panoge, v katerih obratujejo dajejo nekoliko širši pogled na to, kako psihološke značilnosti vplivajo na delovanje timov, saj razlike v omenjenih dejavnikih lahko posledično vplivajo tudi na izbor psiholoških profilov za člane tima.

### **6.3 Opis zbiranja podatkov in vzorca**

Za raziskavo, ki sem jo potreboval za empirični del, sem se odločil uporabiti kvalitativno metodo, in sicer polstrukturirane intervjuje. Ta metoda dovoljuje globlji vpogled v doživljanja dogodkov posameznikov v podjetniških timih, kot tudi njih kot skupino oziroma tim. Vprašanja so bila osnovana na podlagi teoretične osnove, ki sem jo napisal v prvem delu diplomske naloge, prav tako so pokrivala glavne točke, ki jih tudi opisujem v teoretičnem delu. Oblikoval sem jih po sklopih osebnostnih lastnosti članov, samozavesti, medsebojnem sodelovanju ter o obvladovanju konfliktov in stresnih, neugodnih situacij.

Intervjuji so bili izvedeni v treh majhnih slovenskih podjetjih, in sicer Linea Media, d. o. o., Feromat, d. o. o. ter Medigo, d. o. o. Podjetja v vzorcu delujejo na različnih področjih in imajo tudi zelo različne dobe obstoja oziroma delovanja ter se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi, kar je omogočilo primerjavo psiholoških značilnosti timov, ne le v različnih okoljih delovanja, ampak tudi v dobi delovanja.

Vsi intervjuji so bili izvedeni v obliki skupinskega pogovora, to je dovolilo bolj poglobljene in bolj iskrene odgovore, saj so se intervjuvanci oziroma člani tima eden drugega dopolnjevali pri odgovarjanju na vprašanja, prav tako pa se je med intervjujem dinamika spremenila bolj iz intervjuja v pogovor med zaposlenimi, ki so iz praktičnih primerov in izkušenj skupaj iskali odgovore na zastavljena vprašanja. Ta pristop je še povečal avtentičnost izbranih podatkov (Seal in drugi, 1998).

V raziskavi je sodelovalo devet posameznikov, trije v vsakem podjetju. V podjetju Linea Media so bili intervjuvani direktor ter dva člana tima, tržnici. V podjetju Feromat so bili intervjuvani trije člani tima, tržnik in nabavnik, analitik za trg ter zaposleni v administraciji. V podjetju Medigo je sodeloval direktor in dve zaposleni v oddelku trženje in odnos s strankami in dobavitelji.

Intervjuji so trajali od 15 do 55 minut, z dovoljenjem sodelujočih so bili intervjuji tudi zvočno posneti. Kasneje sem intervjuje prepisal in jezikovno ter slogovno uredil, da je lahko bila narejena analiza vsebine. Podatke sem analiziral s pomočjo tematske analize, kjer sem s pomočjo umetne inteligence odgovore kodiral po vprašanjih oziroma po vsebinskih sklopih in raziskovalnih vprašanjih, kot se navezujejo na teorijo. Umetna inteligenca mi je prepisan tekst intervjujev pregledala in na podlagi mojih ukazov za vsak sklop vprašanj odgovorov označila skupnosti oziroma razlike v odgovorih.

### **6.4 Opis obdelave podatkov**

Podatke, ki so bili pridobljeni z izvedenimi intervjuji, sem analiziral s tematsko analizo. Ta metoda analize je ena splošno zelo uporabljenih metod za obdelavo kvalitativnih podatkov (Braun in Clarke, 2006). S pomočjo tematske analize lahko prepoznamo, interpretiramo ter

razvrstimo podatke, kar nam pomaga pri opredeljevanju vplivov osebnostnih lastnosti posameznikov na timsko dinamiko.

Analiza je potekala v več korakih. Najprej sem zvočne posnetke intervjujev prepisal, nato sem besedilo pregledal in prebral, da sem lahko vsebino še enkrat potrdil. Nato sem oblikoval začetne kode, ki so označevale pomembne oziroma ključne dele intervjujev. Te kode bile namenjene temu, da bo nadaljnja analiza lažja, ko se bomo od posameznega vprašanja vse bolj pomikali proti temam, ki se najbolj navezujejo na vprašanja naloge.

Ko sem oblikoval teme, sem izhajal iz teorije svojega raziskovalnega dela (velikih pet osebnostnih lastnosti, timska dinamika, ...), ampak sem vseskozi izhajal iz dejanskih izjav in doživljanj intervjuvancev. Pomembno mi je bilo najti ravnovesje med teoretičnim in praktičnim delom. Končnih tem je bilo 5, in sicer so te bile: vloga osebnostnih lastnosti pri delovanju v timu, samozavest ter samoučinkovitost članov in njihov vpliv na sodelovanje, načini soočanja z neuspehi, konflikti in stresom, pomen komunikacije in zaupanja ter vpliv raznolikosti osebnostnih lastnosti pri uspešnosti tima.

Vsako temo sem podrobno analiziral ter prikazal rezultate na podlagi intervjujev, kar je omogočilo vpogled v praktične izkušnje podjetniških timov v vzorcu. Pozoren sem bil na podobnosti in tudi razlike med posameznimi timi, kar daje še dodaten, globlji vpogled v raziskavo, saj se navezuje na time iz različnih dejavnosti. S pomočjo tematske analize sem pridobil strukturiran vpogled v zbrane podatke, kar mi je dovolilo, da pridem do ključnih zaključkov o tem, kako osebnostne lastnosti in značilnosti vplivajo na timsko dinamiko.

## **6.5 Interpretacija rezultatov raziskave**

V nadaljevanju predstavim rezultate raziskave, ki odgovorijo na raziskovalna vprašanja, ki sem jih zastavil. Zaradi razumevanje je analiza ločena po sklopih, ki so bili definirani v prejšnjem poglavju, tako da bo vsako raziskovalno vprašanje odgovorjeno ločeno.

### **6.5.1 Vloga osebnostnih lastnosti pri delovanju v timu**

Osebnostne lastnosti imajo eno glavnih vlog v delovanju tima, saj vplivajo in oblikujejo dinamiko znotraj njih. Vplivajo tako na posameznikovo vedenje, kot tudi na kolektivno spopadanje s težavami, doseganjem ciljev in na splošno z uspešnostjo tima. Rezultati raziskave, ki je bila izvedena v treh podjetjih, so potrdili, da so osebnostne lastnosti pri timskem delu pomemben dejavnik in pokazatelj timske učinkovitost. Ta ugotovitev se ujema z raziskavami Antončič in drugi (2015) in Radovič in drugi (2020), ki so opredelili model velikih pet, ki predstavlja enega najbolj uveljavljenih podlag za boljše razumevanje osebnostnih lastnosti. Ta model vključuje ekstravertnost, čustveno stabilnost, odprtost za izkušnje, prijetnost in vestnost. V raziskavi so se te dimenzije služile kot pokazatelj, kako te lastnosti vplivajo na rezultate in timsko kohezijo.

Ekstravertnost so intervjuvanci največkrat izpostavili kot lastnost, ki spodbuja sodelovanje in komunikacijo. V Podjetju Linea Media je bilo izpostavljeno, da bolj ekstrovertirani posamezniki hitreje predlagajo ideje in skrbijo za bolj odprto komunikacijo. Prav tako je v Medigo bilo izpostavljeno, da ekstrovertirani posamezniki, ki več govorijo pomagajo, da se pride do novih rešitev, saj spodbujajo komunikacijo. To podpira tudi raziskava Han in drugi (2024), ki pravi, da ekstravertnost pozitivno vpliva na komunikacijo in sodelovanje v timu, saj ti člani skrbijo za vzdušje.

V raziskavi sem ravno to ugotovil iz intervjuja v podjetju Linea Media, ko je eden od intervjuvancev rekel: *»Ko pride do težav, po navadi prevzamem besedo in poskušam usmeriti pogovor, da se stvari premaknejo naprej.«* Podobne situacije so izpostavili tudi v podjetju Medigo, kar potrjuje, da ekstrovertirani posamezniki spodbujajo komunikacijo in iščejo rešitve.

Prijetnost v intervjuvanih timih predstavlja ključen dejavnik ob ustvarjanju zaupanja in medsebojne podpore, ker člani z visoko lastnostjo prijetnosti podobno kot ekstrovertirani posamezniki prav tako želijo in spodbujajo odprto komunikacijo, ter tudi skušajo umiriti napetosti in tim usmerjajo k doseganju ciljev.

V intervjujih je bil velikokrat poudarjen ta pomen prijetnosti in povezavo tega s timsko kohezijo. Eden od intervjuvancev je rekel: *»Pomembno je, da si znamo prisluhniti in da ne gremo vedno vsak po svoje. Če se potrudimo razumeti drugega, pridemo do boljših rešitev.«* Podobno so izpostavili tudi v podjetju Medigo, da sta zaupanje in razumevanje drugega glavnega pomena, da ne pride do nesoglasij, oziroma da se jih rešuje.

Odgovori potrjujejo, da je prijetnost znotraj tima ena glavnih stvari, ki so zaslužne za to, da člani imajo občutek psihološke varnosti, kar se sklada z ugotovitvami Jin in drugi (2024), kjer govorijo, da občutek varnosti izboljšuje inovativnost in viša učinkovitost ob reševanju nalog. V praksi, kot je razvidno iz intervjujev, to ne vodi le k boljšim odnosom, ampak se pozna tudi v uspešnosti tima.

Vestnost enačimo osebnostnimi lastnostmi, kot so odgovornost, zanesljivost, osredotočenost na cilje in tudi samodisciplino. V praksi se to kaže v sposobnosti članov tima, da upoštevajo dogovore, so učinkoviti ob opravljanju zastavljenih nalog, iščejo rešitve za predstavljene izzive ... Če je v timu prisotna visoka stopnja vestnosti oziroma posameznikov z visoko lastnostjo vestnosti, to prispeva k temu, da je delovanje bolj strukturirano, kar je potem razvidno tudi v doseženih ciljih.

Vsi trije timi so izpostavili vestnost kot ključno za učinkovito delo. Člani so poudarjali odgovornost in zanesljivost kot ključni za doseganje ciljev, medsebojno zaupanje ter kohezijsko delovanje. Eden od intervjuvancev je rekel: *»Pri nas je pomembno, da vsak prevzame odgovornost za svoj del naloge, ker tako lažje ohranjamo red in strukturo.«* Ta in še druge trditve, ki jih nisem posebej citiral, dajo vedeti, da vestnost ni pomembna le kot individualna osebnostna lastnost, temveč kot timska lastnost, saj skrbi za strukturo,

učinkovitost in zaupanje v timu. Te trditve potrjuje tudi raziskava Antončič in drugi (2015), ki govori o vestnosti kot eni najbolj zanesljivih kazalnikov podjetniškega uspeha.

Odprtost za izkušnje se je pokazala za pomembno v trenutkih, ko je bila potrebna inovativnost ali iznajdljivost. V podjetju Linea Media so to lastnost dodatno izpostavljali, eden od intervjuvancev rekel: *»Vedno poskušamo razmišljati malo izven okvirjev, ker se nam zdi, da ravno tam pridejo najboljše ideje.«* Omenili so tudi, da jim ta kreativnost omogoča hitrejšo prilagajanje trgu ter s tem tudi konkurenčno prednost. Kljub temu pa so opozorili, da morajo kljub veliko pozitivnim posledicam, ki jih prinaša ta lastnost, včasih paziti, da se zaradi preobilja idej te preveč ne razpršijo ter da je pomembno, da se usmerjajo le v realistične in izvedljive ideje. Te ugotovitve kažejo na to, da je odprtost za izkušnje dobra v kombinaciji z vestnostjo, saj poleg inovativnosti potrebujemo tudi stik realnostjo in odgovornost ob izboru in izpeljavi idej.

Za čustveno stabilnost oziroma nizek nevroticizem so intervjuvanci povedali, da je ta posebej pomembna v stresnih oziroma nevsakdanjih situacijah, ko se kaj zalomi. Član Feromata je rekel: *»Bolj kot si sprejemljiv in lažje formuliraš in umirjeno reagiraš, lažje bo to.«* Takšni odzivi oziroma komentarji kažejo na to, da je pri podjetniških timih pomembna čustvena stabilnost. Intervjuvanci so tudi omenili, da čustveno nestabilen posameznik negativno vpliva na delovanje celotnega tima. Tudi študije, kot npr. Han in drugi (2024) pravijo, da je čustvena stabilnost pomembna lastnost za dolgoročno kohezijo tima, saj se tako lahko bolje soočajo s pritiski.

Iz raziskave je razvidno, da v timu ni pomembna le ena osebnostna lastnost, ampak jih za dobro sodelovanje in učinkovitost potrebuješ več. Intervjuvanka v podjetju Medigo je rekla: *»...da je tukaj pomembna mavrica, pomemben je skupek oziroma raznolikost, smo si zelo različni, tako da ima vsak svoj doprinos«*, kar dodatno poudarja to, kar so ugotavljali Radović in drugi (2020), to je, da imajo raznoliki timi višjo učinkovitost, kadar stremijo k skupnemu cilju. Torej, četudi lahko različne osebnosti in značaji včasih povzročajo nesoglasja, so vsi timi potrdili, da ta nesoglasja spodbujajo ustvarjalnost in učinkovitost.

Na podlagi raziskave lahko pridemo do zaključka, da intervjuvanci pripisujejo osebnostnim lastnostim velik vpliv pri uspešnosti podjetniških timov. Tako teorija kot raziskava pa sta potrdili tudi, da je ravnotežje med osebnostnimi lastnosti tisto, kar dolgoročno vodi v napredek in stabilnost. Ne obstaja ena osebnostna lastnost, ki je absolutna, ampak je potrebna kombinacija vseh.

#### 6.5.2 Samozavest ter samoučinkovitost članov in njihov vpliv na sodelovanje

Iz vseh treh intervjujev je razvidno, da imata tako samozavest, kot tudi samoučinkovitost pomembno vlogo pri sodelovanju in delovanju podjetniških timov. Vsi intervjuvanci so izpostavili, da jim samozavest ni bila dana sama, temveč se je razvijala in rasla skozi čas, z zrelostjo in znanjem.

V intervjujih so intervjuvanci mnogokrat povedali, da jim dodatno samozavest daje tudi to, da imajo ob sebi ljudi, ki jim zaupajo, en govorec iz podjetja Linea Media pa je rekel: *»Jaz sem zdaj bolj samozavestna kot prej. Pomaga mi, če imam ob sebi ljudi, ki mi zaupajo, takrat sem tudi bolj samozavestna, saj vem, da imam ljudi, na katere se lahko zanesem.«* Tudi intervjuvanci iz podjetja Medigo so podprli to izjavo in poudarili pomembnost dobrih odnosov v timu ter povedali, da je samozavest pomembna pri grajenju dobrih timskih odnosov in zaupanja. Te izjave potrjujejo ugotovitve iz teorije Newman in drugi (2019), ki pravi, da samozavest vpliva na psihološko varnost, ta pa ima vpliv na pripravljenost članov na sodelovanje in boljšo učinkovitost.

Iz podjetja Feromat so intervjuvanci samozavest povezovali z znanjem in izkušnjami. Eden izmed intervjuvancev je rekel: *»Definitivno se razvija samozavest, več kot veš, lažje si samozavesten. Na podlagi blagoznanstva, znanja in izkušenj.«* Na podlagi tega je razvidno, da samozavest ne izhaja le iz osebnostnih lastnosti, ampak iz večletnega razvoja znanja in nabiranja praktičnih izkušenj. Dodatno je še dopolnil in to trditev potrdil drugi govorec tima, ki je rekel: *»Definitivno, na podlagi izkušenj se dviga samozavest.«* Intervjuvanci so izpostavili tudi pomemben vidik samozavesti in timskega sodelovanja oziroma delovanja, ko je intervjuvanec rekel: *»Samozavest in dominantnost ne vem, če lahko enačiš, ampak gotovo je bolje, če imaš zraven proaktivne samozavestne ljudi, da vedo, kaj hočejo in kaj se dogaja. Če bi se vsi tukaj bali vsega, ne vem, če bi tukaj kaj naredili.«* Ta izjava daje še dodatno težo temu, da samozavest posameznikov vpliva na timsko dinamiko in da bolj samozavestni posamezniki prevzamejo več pobude in tako stremijo k bolj aktivnemu sodelovanju, ter spodbujajo ostale člane. To namiguje, da je samozavest in razvoj le-te proces, ki se razvija in nadgrajuje, kar se ujema z ugotovitvami Drnovšek in drugi (2010), ki samoučinkovitost opredelijo kot večdimenzionalen konstrukt, povezan s posameznikovo sposobnostjo uspešnega opravljanja zastavljenih nalog.

Na podlagi opravljene raziskave s pomočjo intervjujev lahko pridemo do zaključka, da samozavest in samoučinkovitost nista zgolj individualni lastnosti, ampak zelo pomembna elementa, na podlagi katerih se krepi sodelovanje, zaupanje in učinkovitost v podjetniških timih. Zaupanje in trajno izboljševanje, pridobivanje znanja, praktičnih izkušenj in zrelost, ki jo pridobi delavec z leti so pokazali, da so glavni dejavniki pri grajenju samozavesti. Prav tako imajo posamezniki z višjo samozavestjo večjo pripravljenost za prevzemanje odgovornosti, kar je tudi dobra lastnost za posedovanje v podjetniškem okolju. To potrjuje tudi Bandura (2000), ki poudarja, da skupinska samoučinkovitost izvira iz posameznikove samozavesti in njegove pripravljenosti, da prispeva k skupnim ciljem.

### 6.5.3 Načini soočanja z neuspehi, konflikti in stresom

Podjetniški timi se v svojem okolju in pri svojem delu pogosto soočajo z izzivi, kot so neuspehi, stresne situacije in konflikti. Na podlagi opravljene raziskave lahko razberemo, da različni pristopi soočanja z le-temi pomembno vplivajo na dolgoročno uspešnost tima,

pozitivnega vzdušja, odnosov in posledično tudi podjetja. Vsi intervjuvani timi so poudarili to, da je stres neizogiben aspekt dela, ampak da obstajajo strategije spopadanja oziroma obvladovanja, ki lahko njegov učinek omilijo.

V podjetju Linea Media je bil v teh trenutkih poudarjen umik, odklop in sprostitvev. Eden od članov je povedal: *»Pomaga včasih nekakšna terapija ali meditacija, nekaj takšnega za sprostitvev. Včasih, ja, da se samo malo umakneš ali pa da zaduhaš.«* Omenjen pristop namiguje na to, da se stresu ne moremo vedno izogniti, ampak je pomembno, da imamo v takih trenutkih strategije, s pomočjo katerih ga lahko obvladujemo. Hmielski in Baron (2008) sta ugotovila, da če prevladujejo pozitivna čustva je učinek stresa manjši in učinkovitost višja.

Podobno so povedali v Feromatu, s poudarkom na znanju kot glavnim dejavnikom za obvladovanje stresa. Eden od govorcev je rekel: *»Na prvem mestu je vedno znanje. Brez znanja in vedenja, zavedanja, ne moremo kaj dosti rešiti.«* Njihov pogled je ta, da so neuspehi, stres in konflikti posledica nepripravljenosti, iz prakse so potrdili, da se lahko tem situacijam v veliki meri izognemo z zadostno stopnjo pripravljenosti, učenjem, in izkušnjami. Vseeno pa so priznali, da se vsaki takšni situaciji ne moremo izogniti, in da je v takšnih trenutkih najbolj pomembna odprta komunikacija. Četudi pride kdaj do bolj besedno agresivnih trenutkov v konfliktu so povedali, da je glavno, da se umirijo in racionalno predebatirajo, kako naprej.

V podjetju Medigo so intervjuvanci izpostavili pomen zaupanja kot njihovo glavno strategijo spopadanja s takšnimi situacijami. Povedali so, da v podjetju ne pride veliko-krat do konfliktov, saj so zgradili zaupanje in poznavanje drug drugega do te mere, da vedo, kdaj začne napetost rasti in prehitijo to preden prerase v konflikt in ga rešijo z odprto komunikacijo. Eden od intervjuvancev je rekel: *»Nismo konfliktni, ampak če bi bili, bi se vsi vpleteni pogovorili in našli rešitev. Če je kakšno nagajanje, je treba to rešiti.«* Naprej so na vprašanje o najpomembnejšem faktorju, ki vpliva na njihovo sodelovanje in nekonfliktnost, odgovorili tako: *»Ključno je, kot smo prej govorili, zaupanje, kot sem rekla prej.«* Ti odgovori so skladni z ugotovitvami raziskave Yin in drugih (2020), ki poudarjajo, da kooperativnost pri soočanju s konflikti spodbuja timsko inovativnost. V raziskavi so ugotovili, da tako timska strast kot tudi čustvena inteligenca tima deluje kot mediator v upravljanju konfliktov. Posebej v Medigo, kjer je razvidno, da sta zaupanje in odprta komunikacija visoko prisotna, ustvarjata pogoje za boljše reševanje potencialnih sporov in pripomoreta k večji učinkovitosti tima, ter skrbita za boljše timsko klimo.

Na podlagi analize izvedenih intervjujev lahko zaključimo, da kljub temu, da se podjetniški timi v vzorcu razlikujejo med seboj in imajo nekoliko različne strategije spopadanja s temi trenutki neuspehov, konfliktov in stresa se nekako dopolnjujejo. Nekateri poudarjajo razne tehnike za sprostitvev, drugi pomen znanja, izkušenj in racionalnega razmišljanja, tretji pa zaupanje drug v drugega in komuniciranje. Vsi pa imajo skupno to zavedanje, da so konflikti in stresne situacije včasih neizogibne, saj so del procesa, da se je z njimi pomembno soočiti,

ter da je za uspešnost reševanje takih situacij pomembno zaupanje v ostale člane, iskanje znanja in ohranjanje racionalnega mišljenja ter sprostitev.

#### 6.5.4 Pomen komunikacije in zaupanja v timu

Tako komunikacija kot zaupanje sta se v vseh treh intervjujih izkazala za ključna dejavnika pri učinkovitem in uspešnem sodelovanju podjetniških timov. Tudi če so bili intervjuvanci iz majhnih podjetij ter se je njihova doba obstoja zelo razlikovala od podjetja z dolgotrajno tradicijo do podjetja, ki deluje komaj nekaj let, so vsi izpostavili dejstvo, da brez odprte komunikacije in zaupanja drug v drugega ni mogoče vzpostaviti dobrih odnosov, ki so ključni, če želimo doseči učinkovitost pri timskem delu.

Člani podjetja Medigo so izpostavili, da so njihovi odnosi v timu oblikovani tako, da temeljijo na medsebojnem spoštovanju in zaupanju, kar se kaže tudi v njihovi komunikaciji. Omenjali so, da se ne spomnijo, kdaj so sploh imeli na zadnje konflikt, saj imajo tako visoko stopnjo zaupanja in se med sabo tako dobro poznajo, da opazijo to prej in takoj to razrešijo. Eden od govorcev je rekel: *»Bolj je ta osebni pristop, nudimo podporo in skušamo razumeti, če je v naši moči, da pomagamo, smo na voljo...«* Drugi govorec je dodal: *»Se res med sabo tako dobro poznamo, da tudi če noben nič ne reče, vemo, da je nekaj narobe.«* Zaradi takšnega pristopa lahko gradijo varno okolje in brezskrbno delijo svoje mnenje, saj zaradi zaupanja čutijo povezanost s sodelavci, kar trdijo, da je tudi ključ njihovega uspeha.

V podjetju Feromat intervjuvanci izpostavljajo pomen sprotnega dajanja povratnih informacij. Dejali so, da je med najpogostejšimi razlogi za težave to, da na trenutke manjka komunikacija, saj tako pride do neuskkljenosti, zaradi tega je eden od govorcev rekel: *»Čim več se pogovarjati, deliti informacije, čim več informacij zbrati, predebatirati in skupaj izbrati odločitev...«* Jasno je, da zaposleni na komunikacijo gledajo kot nekakšno orodje, ki zagotavlja preglednost in zmanjšuje neskladja oziroma zamaške v pretoku informacij. To je skladno z ugotovitvami razisave Hu in Judge (2017), saj sta dokazala, da učinkovit pretok informacij med člani tima pozitivno vpliva na višjo uspešnost ter boljšo sposobnost sprejemanja odločitev.

V Linea Media so zaupanje opisali kot nekaj, kar ti viša samozavest, da želiš biti bolj proaktiven, torej, da prevzameš nase več nalog. Eden govorec je rekel: *»Pomaga mi, če imam ob sebi ljudi, ki mi zaupajo, takrat sem tudi bolj samozavestna, saj vem, da imam ljudi, na katere se lahko zanesem.«* V Linea Media zaupanje ne le zmanjšuje količino konfliktov, ampak se povezuje s samozavestjo in psihološko varnostjo ter deluje kot nekaj, kar potiska ljudi naprej, da stremijo k izboljševanju. To je skladno z ugotovitvami Newman in drugi (2019), ki ugotavljajo, da psihološka varnost, katere temelj je zaupanje, igra eno glavnih vlog pri posameznikovi pripravljenosti in naklonjenosti k prispevanju svojih idej brez strahu pred odzivom drugih.

Če pogledamo vsa tri podjetja v vzorcu vidimo, da komunikacija in zaupanje delujeta komplementarno. Za Medigo velja, da komunikacija in zaupanje preprečujeta nastajanje konfliktov ter krepi timsko sodelovanje. V Feromatu ti dve lastnosti zagotavljata jasnost in skrbita za prost pretok informacij, v Linea Media pa spodbujata samozavest in tudi varnost. Četudi se odgovori intervjuvanih timov glede tega vprašanja ne skladajo popolnoma, se v vseh strinjajo, da sta ta dva elementa zelo pomembna za timsko delovanje.

Iz empiričnega sklopa diplomske naloge je jasno razvidno, da komunikacija in zaupanje nista zgolj stranska elementa v delovanju podjetniških timov, ampak tvorita ključni del timske dinamike. Tim brez zaupanja med člani ter tim, ki nima pogoste odprte komunikacije, lahko pade v neučinkovitost, saj pride do zamaškov pri prenosu informacij, nejasnosti pri delegaciji, planiranju ali pa se zaposleni preprosto ne počutijo dovolj varno in prijetno, da bi delili svoje mnenje in opozarjali na težave. Na podlagi intervjujev lahko pridemo do ugotovitve, da sta zaupanje in komunikacija dva najpomembnejša elementa uspešnosti in dolgotrajnosti podjetniških timov.

## **6.6 Omejitve raziskave in priložnosti za prihodnje raziskave**

Vsaka raziskava ima določene omejitve in tudi ta ima svoje. Te omejitve je treba upoštevati pri analizi in interpretaciji podatkov. Prva omejitev se navezuje na velikost vzorca. V raziskavi so bila v vzorec vključena le tri podjetja skupaj z njihovimi timi, zaradi česar ugotovitev ne moremo posploševati niti na področje Slovenije, še posebej pa ne širše. Čeprav je bil vzorec izbran namensko in zajema različna podjetja, ki delujejo v različnih panogah, z različno dolgim obstojem, se ugotovitve vseeno navezujejo le na specifična podjetja, ki jih ne gre posploševati na celotno populacijo.

Druga omejitev se navezuje na izbrano metodo zbiranja podatkov. Uporabil sem kvalitativno metodo polstrukturiranega intervjuja, kar je omogočalo bolj poglobljen vpogled perspektive zaposlenih, vendar so bili odgovori subjektivni, so odražali njihova trenutna mnenja in občutke ter so se mogoče želeli pokazati v nekoliko boljši, bolj pozitivni luči in so zato odgovore nekoliko prikrojili. Z odprtim tipom vprašanj in nepristransko izpeljavo intervjujev sem skušal zmanjšati vpliv omenjenih dejavnikov, ampak popolno objektivnost je težko zagotoviti.

Kljub navedenim omejitvam pa je ta raziskava dobra izhodiščna točka za nadaljnje raziskave na tem področju. Ena od njih je ta, da bi lahko raziskavo izvedli na večjem vzorcu podjetniških timov, na vzorcu večjih podjetij, ne le majhnih, to bi omogočilo statistično povezovanje in potrjevanje ugotovitev, saj večji kot je vzorec, bolj čisto sliko lahko dobiš. Prav tako bi lahko v vzorec vključili tudi druge panoge in ugotovili, kakšne so razlike med njimi, katere osebnostne lastnosti ali elementi prevladujejo v določenih panogah, če sploh kateri.

Največjo verodostojnost raziskavi pa bi po mojem mnenju dalo to, da bi raziskavo opravili kot opazovalno študijo, kjer bi skozi daljše časovno obdobje opazovali izbran vzorec, da bi lahko bolje razumeli psihološke značilnosti, saj bi podatke dobili iz praktičnih, vsakdanjih situacij, kar bi jih naredilo toliko bolj pristne in bi pokazalo realno sliko. Prav tako bi lahko te ugotovitve primerjali z objektivnimi kazalniki, kot so finančni rezultati in zadovoljstvo zaposlenih.

## **7 SKLEP**

Cilj zaključne strokovne naloge je bil raziskati, kako psihološke značilnosti podjetniških timov vplivajo na timsko dinamiko. V teoretičnem delu sem opravil pregled literature, ki se navezuje na moja raziskovalna vprašanja. Poudaril sem pomen modela velikih pet, ki velja za enega temeljnih modelov za razumevanje osebnostnih značilnosti. V empiričnem delu sem pregledal odgovore intervjuvancev v podjetjih Linea Media, Feromat in Medigo ter opravil analizo s pomočjo polstrukturiranih intervjujev in s kvalitativno vsebinsko analizo.

Rezultati intervjujev so pokazali, da psihološke značilnosti igrajo ključno vlogo v oblikovanju dinamike tima. Člani, ki so bolj ekstrovertirani, v timu spodbujajo komunikacijo in ustvarjajo bolj odprto ter povezano okolje. Posamezniki, ki so bolj vestni pa prinašajo usmerjenost k doseganju ciljev in zanesljivost oziroma zaupanje. V vseh intervjujih se je izkazalo, da se samozavest razvija s pridobivanjem znanja, delovnih izkušenj ter podporo tima. Velikokrat je bilo izpostavljeno tudi zaupanje in njegov pomen pri razvoju samozavesti in posledično učinkovitosti tima.

Glede soočanja z negotovostjo, stresom in konflikti je poudarjena odprta komunikacija in spoštovanje drug do drugega. V podjetju Medigo so izpostavili zaupanje kot glavni dejavnik za preprečevanje konfliktov, Feromat in Linea Media pa izpostavljata pomen konstruktivnega in racionalnega razmišljanja v takšnih situacijah.

Rezultati raziskave potrjujejo to, da imajo psihološke značilnosti eno glavnih vlog pri učinkovitosti in uspešnosti podjetniških timov. Te značilnosti vplivajo na sposobnost komunikacije tima, stopnjo zaupanja, ki jo gojijo, ter tudi kako se spopadajo s stresom in razrešujejo konflikte.

Čeprav raziskave zaradi majhnega vzorca ne moremo posplošiti na celotno populacijo nam ponuja dobro izhodišče za nadaljnje raziskave na področju psiholoških značilnosti podjetniških timov. Ugotovitve raziskave lahko dajo podjetnikom in članom timov nekakšen vpogled v to, kako lahko ustvarijo bolj učinkovit in bolj uravnotežen, bolj inovativen tim s katerim lahko dosegajo boljše rezultate in dolgoročen uspeh.

Zaključimo lahko, da so psihološke značilnosti pomemben dejavnik in pokazatelj uspešnosti tima in podjetja ter da bi se v današnjem času vodje in delodajalci morali bolj zavedati

pomembnosti le-teh, da bi lahko ustvarili trajen model, s katerim bi lahko še toliko bolj konkurirali trgu.

## SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Antoncic, B., Bratkovic Kregar, T., Singh, G. in Denoble, A. F. (2015). The Big Five Personality–Entrepreneurship Relationship: Evidence from Slovenia. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 819–841. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12089>
2. Bandura, A. (2000). Exercise of Human Agency Through Collective Efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9(3), 75–78. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00064>
3. Kollmann, T., Stöckmann, C. in Linstaedt, J. W. (2019). Task Conflict, Narcissism and Entrepreneurial Capability in Teams Planning a Business: A Moderated Moderation Approach to Explaining Business Planning Performance. *Journal of Small Business Management*, 57(4), 1399–1423. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12418>
4. Newman, A., Obschonka, M., Schwarz, S., Cohen, M. in Nielsen, I. (2019). Entrepreneurial self-efficacy: A systematic review of the literature on its theoretical foundations, measurement, antecedents, and outcomes, and an agenda for future research. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 403–419. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.012>
5. Yin, J., Jia, M., Ma, Z. in Liao, G. (2020). Team leader’s conflict management styles and innovation performance in entrepreneurial teams. *International Journal of Conflict Management*, 31(3), 373–392. <https://doi.org/10.1108/ijcma-09-2019-0168>

## LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve– AJPES. (brez datuma). *Linea Media, d. o. o. – Poslovni register Slovenije*. [https://www.ajpes.si/podjetje/LINEA\\_MEDIA\\_d.o.o.?enota=271349&EnotaStatus=1&zavihek=2&ivs=20&ivn=1&kons=0#](https://www.ajpes.si/podjetje/LINEA_MEDIA_d.o.o.?enota=271349&EnotaStatus=1&zavihek=2&ivs=20&ivn=1&kons=0#)
2. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Macmillan.
3. Braun, V. in Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
4. Cardon, M. S., Post, C. in Forster, W. R. (2017). Team Entrepreneurial Passion: Its Emergence and Influence in New Venture Teams. *Academy of Management Review*, 42(2), 283–305.
5. Chen, M., Mi, X., Xue, J., Li, Y. in Shi, J. (2023). The impact of entrepreneurial team psychological capital on innovation performance: The mediating role of knowledge sharing and knowledge hiding. *Frontiers in Psychology*, 14, 1133270.
6. CompanyWall. (brez datuma a). *Feromat, trgovina z železnino, d.o.o.* <https://www.companywall.si/podjetje/feromat-doo/MM9E8GKR>

7. CompanyWall. (brez datuma b). *Medigo d.o.o.*  
<https://www.companywall.si/podjetje/medigo-doo-nova-gorica/MM1ArY5Y>
8. Drnovšek, M., Wincent, J. in Cardon, M. S. (2010). Entrepreneurial self-efficacy and business start-up: Developing a multi-dimensional definition. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(4), 329–348.
9. Feromat, trgovina z železnino, d.o.o. (brez datuma). *O nas*  
<https://www.feromat.si/info/1/o-nas-feromat-slovenija>
10. Han, A., Krieger, F., Kim, S., Nixon, N. in Greiff, S. (2024). Revisiting the relationship between team members' personality and their team's performance: A meta-analysis. *Journal of Research in Personality*, 112, 104526.  
<https://doi.org/10.1016/j.jrp.2024.104526>
11. Hmieleski, K. M. in Baron, R. A. (2008). When does entrepreneurial self-efficacy enhance versus reduce firm performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(1), 57–72.
12. Hu, J. in Judge, T. A. (2017). Leader–team complementarity: Exploring the interactive effects of leader personality traits and team power distance values on team processes and performance. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 935–955.
13. Jin, H. in Peng, Y. (2024). The impact of team psychological safety on employee innovative performance a study with communication behavior as a mediator variable. *Plos One*, 19(10), e0306629.
14. Jung, D. I. in Sosik, J. J. (2002). Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance. *Small Group Research*, 33(3), 313–336.
15. Maczulskij, T. in Viinikainen, J. (2023). Self-confidence predicts entrepreneurship and entrepreneurial success. *Journal of Business Venturing Insights*, 19, e00382.
16. Mayer, J. D., Salovey, P. in Caruso, D. R. (2004). TARGET ARTICLES: „Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications“. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215. [https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503\\_02](https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02)
17. Miao, Q., Eva, N., Newman, A. in Cooper, B. (2019). CEO Entrepreneurial Leadership and Performance Outcomes of Top Management Teams in Entrepreneurial Ventures: The Mediating Effects of Psychological Safety. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 1119–1135.
18. Peng, X., Song, X. in Horsey, E. M. (2023). The necessity of others: Entrepreneurial self-efficacy, TMT collective efficacy, CEO-TMT interface, and entrepreneurial orientation. *Frontiers in Psychology*, 14, 1095978.
19. Petrič, M. in Zupančič, M. (2021). Osebnostne lastnosti kot napovedniki različnih vidikov subjektivnega blagostanja pri starejših odraslih. *Psihološka obzorja*, 30(1), 15–25.
20. Radović, S., Sladojević Matić, J. in Opačić, G. (2020). Personality Traits Composition and Team Performance. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 25(3), 33.  
<https://doi.org/10.7595/management.fon.2020.0006>

21. Sacramento, C., Lyubovnikova, J., Martinaityte, I., Gomes, C., Curral, L. in Juhasz-Wrench, A. (2024). Being open, feeling safe and getting creative: The role of team mean openness to experience in the emergence of team psychological safety and team creativity. *Journal of Product Innovation Management*, 41(1), 12–35.
22. Seal, D. W., Bogart, L. M. in Ehrhardt, A. A. (1998). Small group dynamics: The utility of focus group discussions as a research method. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2(4), 253–266.
23. Zhao, H., Seibert, S. E. in Lumpkin, G. T. (2010). The Relationship of Personality to Entrepreneurial Intentions and Performance: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 36(2), 381–404.
24. Zupančič, M. (2008). Velikih Pet: Nova spoznanja slovenskih raziskav o osebnosti otrok. *Psihološka obzorja*, 17(4), 7–32.

## **PRILOGE**



**Priloga 1: Predstavitev vzorca**

Številka	Vloga	Datum	Ura	Trajanje (min)	Leta zaposlitve	Spol
1	Študentka	12. 8. 2025	10:00	55,00	3 leta	Ž
2	Zunanja izvajalka	13. 8. 2025	10:00	55,00	21 let	Ž
3	Direktor: Andrej Prepeluh	12. 8. 2025	10:00	55,00	24 let	M
4	Zaposlen	18. 8. 2025	9:15	14:21	5 let	M
5	Zaposlen	18. 8. 2025	9:15	14:21	5 let	M
6	Študent	18. 8. 2025	9:15	14:21	5 let	M
7	Zaposlen	18. 8. 2025	12:15	41,11	10 let	Ž
8	Zaposlen	18. 8. 2025	12:15	41,11	8 mesecev	Ž
9	Zaposlen	18. 8. 2025	12:15	41,11	11 let	M



## Okvirna vprašanja

1. Katere osebnostne lastnosti po vašem mnenju najbolj prispevajo k uspehu v timskem sodelovanju? (ekstravertnost, sprejemljivost (načeloma bolj potrpežljivi, prijazni, diplomatski, lahko kdaj tudi obratno), vestnost (samoodgovornost, učinkovitost, doseganje ciljev), odprtost za izkušnje (inovativnost, pozitivna naravnost, prilagodljivost), nevroticizem (čustvena nestabilnost)?
2. Ali imate v timu člane z zelo različnimi osebnostmi? Kako to vpliva na vaše sodelovanje? So kakšne značilnosti/nagnjenja, ki kdaj slabo vplivajo, ali so katera, ki pozitivno vplivajo na delovanje tima, kaj vas povezuje, kaj vas ločuje?
3. Kako se je vaša samozavest tima razvijala skozi čas, ste opazili, da bolj delujete v timu, s samozavestnimi posamezniki ali ne?
4. Kako ocenjujete svojo sposobnost spopadanja z negotovostjo, tveganji, neuspehi in stresom? Kako pomembni se vam zdijo zaupanje, odprta komunikacija in čustvena stabilnost v takih trenutkih?
5. Katere strategije za spopadanje s trenutki negotovosti, stresa, neuspeha menite, da so lahko najbolj uspešne? (npr. ob pritisku rokov, neuspehih, notranjih nesoglasjih)?
6. Kaj se običajno zgodi, ko v vašem timu pride do nesoglasij glede pomembnih odločitev? Se jim raje izognete, jih rešujete odprto, ali kako drugače?
7. Ali se je osebnost katerega člana že izkazala kot ključna za reševanje kriznih situacij, doseg ciljev ali vplivale na potek dela (npr. samozavest posameznika vplivala na odločitev celotnega tima)? Lahko podate primer?

### Priloga 3: Intervju 1

#### PROTOKOL ZA INTERVJU – ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

**Boštjan Vendramin (mentorica: red. prof. dr. Mateja Drnovšek)**

Zaporedna številka intervjuja: 1

Datum in ura intervjuja: 12. 8. 2025; 10:00

Trajanje intervjuja: 55,00 min

Ime in priimek intervjuvanca: /

Tip intervjuvanca: podjetniški tim

Druge opombe: /

Lepo pozdravljeni.

Sem Boštjan Vendramin, študent dodiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za ta pogovor sem vas prosil, ker potrebujem vaše mnenje v povezavi s temo, ki jo obravnavam v okviru zaključne strokovne naloge. V temi preučujem vpliv psiholoških značilnosti na uspešnost in sodelovanje podjetniških timov.

Pogovor bo potekal predvidoma 30 do 40 minut. Vključeval bo vprašanja odprtega tipa, pri čemer me bo zanimalo vaše mnenje in vaše izkušnje na zastavljeno tematiko. Pravilnih ali napačnih odgovorov ni, povejte le svoje izkušnje.

Preden začnemo, me zanima, če se strinjate, da pogovor snemam, saj mi bo to pri obdelavi podatkov znatno v pomoč. Vaše odgovore bom uporabil v zaključni strokovni nalogi. Zato me zanima ali dovolite objavo imena vaše institucije, vašega imena ter prepisa intervjuja?

Dovoli snemanje:	<input checked="" type="radio"/> DA	<input type="radio"/> NE
Dovoli objavo imena institucije:	<input checked="" type="radio"/> DA	<input type="radio"/> NE
Dovoli objavo svojega imena:	<input type="radio"/> DA	<input checked="" type="radio"/> NE
Dovoli objavo prepisa:	<input checked="" type="radio"/> DA	<input type="radio"/> NE

- 1. Katere osebnostne lastnosti po vašem mnenju najbolj prispevajo k uspehu v timskem sodelovanju?(ekstravertnost, sprejemljivost (načeloma bolj potrpežljivi, prijazni,diplomatski, lahko kdaj tudi obratno), vestnost ( samoodgovornost, učinkovitost, doseganje ciljev), odprtost za izkušnje (inovativnost, pozitivna naravnost, prilagodljivost), nevroticizem (čustvena nestabilnost).**

**Govorec 1:**

Meni se zdi pomembna ekstrovertiranost – da si pripravljen deliti mnenja in si odprt za nove ideje. Potem sprejemljivost – da si bolj potrpežljiv in diplomatski. In še vestnost – da si samodgovoren in slediš ciljem.

**Govorec2:**

Jaz bom odgovorila malo širše. Pri nas poudarjamo proaktivnost – da vsak razmisli o cilju, sam ukrepa, komunicira in pripelje nalogo do rezultata. Zelo pomembna je komunikacija med člani tima in spoštljivost. Vestnost povezujemo z odgovornostjo – da je vsak odgovoren za svoje rezultate in prevzema odgovornost za svoje delo in življenje.

**Govorec 3:**

Poleg tega pri nas cenimo iniciativnost, zvedavost in željo po rasti. Mislim pa, da je vsaka lastnost lahko tudi pretirana – recimo prevelika ekstrovertiranost lahko škodi, če nekdo na sestankih prevzame preveč prostora. Izpostavili bi še vrednote, kot so odličnost, fokus na ključna področja, kontinuiteta in lojalnost. Brez teh stvari podjetje težko uspe. Kontinuiteta je povezana z zvestobo in pripadnostjo, sposobnosti pa so drugo “krilo” uspeha – več kot znaš, več veljaš.

- 2. Ali imate v timu člane z zelo različnimi osebnostmi? Kako to vpliva na vaše sodelovanje? So kakšne značilnosti/nagnjenja, ki kdaj slabo vplivajo, ali so katera, ki pozitivno vplivajo na delovanje tima, kaj vas povezuje, kaj vas ločuje?**

**Govorec 1:**

Mislim, da imamo raznolikost, ampak pomembna je pripadnost. Mlajši pogosto niso navajeni delati izven osnovnih nalog, ostati po koncu delavnega časa, vidne so generacijske razlike.

**Govorec 2:**

Podjetje zaposluje veliko študentov, ki pri nas ostanejo le krajši čas, kar vpliva na kontinuiteto. Dobro se ujamemo z ljudmi, ki so samoiniciativni, radovedni, zvedavi in se znajo soočiti z izzivi. So iznajdljivi, če niso v timu takšni zaposleni ne obstanejo, ker smo potem mi nezadovoljni z njimi in odidejo.

### **Govorec 3:**

Pri nas opažam vzorce iz osebnih življenj – recimo, da se v podjetju ponavljajo določene “družinske” vloge. To vpliva na dinamiko, zato je pomembno zavedanje in profesionalnost v odnosih, iščemo zrele ljudi, ki se zavedajo napak in lahko vseeno delujejo v podjetniškem okolju in lahko napredujejo v osebnem kot kariernem smislu.

### **3. Kako se je vaša samozavest tima razvijala skozi čas, ste opazili, da bolje delujete v timu, s samozavestnimi posamezniki, ali ne?**

#### **Govorec1:**

Jaz sem zdaj bolj samozavestna kot prej. Pomaga mi, če imam ob sebi ljudi, ki mi zaupajo, takrat sem tudi bolj samozavestna, saj vem, da imam ljudi, na katere se lahko zanesem.

#### **Govorec2:**

Samozavest pride tudi z leti in znanjem, pa z dobrimi odnosi in zaupanjem v timu, če zaupamo drugim, da bodo lahko uspešno opravili naloge se lahko brez skrbi osredotočim na svoje naloge.

#### **Govorec3:**

Jaz sem moral samozavest zavestno graditi, ker je v otroštvu ni bilo in sem bil zelo nesamozavesten. Od takrat sem samozavest zelo nadgradil, tako da zdaj pride včasih do tega, da se moram zavedati svojih sposobnosti, da ne postanem preveč samozavesten in se ne precenim, da potem pride do napak, ker sem precenil svoje sposobnosti. Prav tako je pomembno je, da nas ne zamaje vsaka kritika in da se zavedamo svojih talentov, ki jih nato še razvijamo.

### **4. Kako ocenjujete svojo sposobnost spopadanja z negotovostjo, tveganji, neuspehi in stresom? Kako pomembni se vam zdijo zaupanje, odprta komunikacija in čustvena stabilnost v takih trenutkih?**

#### **Govorec 1:**

V prodaji se vsakodnevno srečuješ z zavrnitvami, zato je pomembna vztrajnost in športni duh, da se ne predaš.

#### **Govorec2:**

Pomaga racionalizacija – da razumeš proces in sprejmeš, da zavrnitev ni konec poti, v prodaji je na primer pomembno to, da veš, da moraš neko stvar narediti 6 - 12 krat preden uspeš priti do konca, kličeš stranko nešteto krat, ne obupaš dokler ne prodaš in skušaš en drugega razumeti in izhajati iz kota o tem, kaj sodelavec ali stranka razmišlja.

### **Govorec 3:**

Včasih se je treba ustaviti in premisliti, kaj te resnično moti, ali gre za stare vzorce, in poskusiti ohraniti mirno komunikacijo. Spopadati se je treba s svojimi strahovi in ne preveč razmišljati in se zapirati vase, moramo graditi na zaupanju s sodelavci in dvom se s časom izniči. Osnova za spopadanje z negotovostjo je sodelovanje z drugimi, socializacija.

### **5. Katere strategije za spopadanje s trenutki negotovosti, stresa, neuspeha menite, da so lahko najbolj uspešne (npr. ob pritisku rokov, neuspehih, notranjih nesoglasjih)?**

#### **Govorec 1:**

Včasih pomaga kakšna terapija, meditacija ali celo medikacija, nekaj, kar sprosti. Pomembno je, da se znaš umakniti, zadihati in si vzeti trenutek zase. Tudi med delovnim časom se lahko za kratek čas umakneš na zrak in se umiriš. Vsak ima svoj način. Nekdo se sprosti s športom, drugi z meditacijo ali molitvijo. Pri pritiskih zaradi rokov pa je ključno, da si organiziran in da ne čakaš na zadnji trenutek. Čeprav se vedno zgodi kaj nepričakovanega, se pri nas običajno uspemo dobro organizirati, da ne pride do panike.

#### **Govorec 2:**

Meni zelo pomaga branje psiholoških knjig, recimo Viktor Frankl. Njegova misel, da imamo med dražljajem in odzivom vedno prostor za odločitev, kako bomo reagirali, ne reaktivno ampak prokativno moramo reagirati, to je zame zelo pomembno. Če me kaj preplavi, poskusim narediti korak nazaj in premisliti, kaj bi bilo najboljše narediti, ter se umirim in premislim ter šele nato reagiram.

#### **Govorec 3:**

Pomembno pa je tudi znanje. Če se učiš, razumeš stvari in se zavedaš, kaj se dogaja in tako lažje najdeš prave rešitve. Vsak ima svoj način, meni zelo pomaga šport, sprehodi in pogovor doma. Tudi sam rad delim stvari, ki se mi zgodijo, saj me to razbremeni. Prav tako ne želimo pasti v logiko kapitalizma, kjer se ljudi izkorišča le za dobiček. Raje vzamemo manj posla in ga opravimo kakovostno, ob tem pa pazimo na odnose in osebno rast. To nam je pomembnejše od pretirane rasti.

### **6. Kaj se običajno zgodi, ko v vašem timu pride do nesoglasij glede pomembnih odločitev? Se jim raje izognete, jih rešujete odprto ali kako drugače?**

#### **Govorec 1:**

Najprej imamo odprto debato, pri kateri vsak pove svoje mnenje, zelo odvisno je od situacije ampak načeloma rešujemo s konstruktivno debato.

**Govorec 2:**

V konfliktih se pokaže razlika med ekstrovertiranimi in introvertiranimi. Ekstrovertirani hočejo povedati svoje mnenje, včasih tudi bolj agresivno. Takrat je pomembno, da se umirimo in da damo besedo tudi manj dominantnim, da pridejo do izraza oziroma damo besedo najprej bolj introvertiranim, da delijo svoje mnenje.

**Govorec 3:**

Pri nas je pomembno, da lahko vsak pove, kaj misli in skupaj iščemo rešitev. Potem pa, ko se odločimo, je treba odločitev izvajati. Pri odločanju je demokracija dobra, pri izvajanju pa je bolj zdravo, da je proces avtoritativen, da vseeno ena oseba prevzame vajeti in delegira. Vseeno pa je zelo pomembna komunikacija, drugače pride do zmede.

**7. Ali se je osebnost katerega člana že izkazala kot ključna za reševanje kriznih situacij, dosego ciljev ali vplivale na potek dela (npr. samozavest posameznika vplivala na odločitev celotnega tima)? Lahko podate primer?**

**Govorec 1:**

Najbolj opažamo, da koleriki, torej bolj ekstrovertirane osebnosti najbolj prevzamejo pobudo pri reševanju problemov

**Govorec 2:**

Tako je, pri drugih osebnostih smo opazili, da je vprašanje do katere mere bo skušal najti rešitev, medtem ko kolerik/ekstrovertni in samozavestni posamezniki vidijo večjo sliko in lahko bolje sprejemajo odločitve v kritičnih trenutkih.

**Govorec 3:**

V ekipi imamo več ekstrovertiranih posameznikov, vseeno pa je odvisno od situacije, kdo bo prevzel vodstvo pri reševanju katerega problema, saj je pristop k reševanju prav tako pomemben kot odločitev sama. Kdaj tudi posamezniki brez teh lastnosti lahko prevzamejo pobudo, če je njihov pristop pravi.

## Priloga 4: Intervju 2

### PROTOKOL ZA INTERVJU – ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

**Boštjan Vendramin (mentorica: red. prof. dr. Mateja Drnovšek)**

Zaporedna številka intervjuja: 2

Datum in ura intervjuja: 18. 8. 2025; 9:15

Trajanje intervjuja: 14.21 min

Ime in priimek intervjuvanca: /

Tip intervjuvanca: podjetniški tim

Druge opombe: /

Lepo pozdravljeni.

Sem Boštjan Vendramin, študent dodiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za ta pogovor sem vas prosil, ker potrebujem vaše mnenje v povezavi s temo, ki jo obravnavam v okviru zaključne strokovne naloge. V temi preučujem vpliv psiholoških značilnosti na uspešnost in sodelovanje podjetniških timov.

Pogovor bo potekal predvidoma 30 do 40 minut. Vključeval bo vprašanja odprtega tipa, pri čemer me bo zanimalo vaše mnenje in vaše izkušnje na zastavljeno tematiko. Pravilnih ali napačnih odgovorov ni, povejte le svoje izkušnje

Preden začnemo, me zanima, če se strinjate, da pogovor snemam, saj mi bo to pri obdelavi podatkov znatno v pomoč. Vaše odgovore bom uporabil v zaključni strokovni nalogi. Zato me zanima ali dovolite objavo imena vaše institucije, vašega imena ter prepisa intervjuja?

Dovoli snemanje:	<input checked="" type="radio"/> DA	<input type="radio"/> NE
Dovoli objavo imena institucije:	<input checked="" type="radio"/> DA	<input type="radio"/> NE
Dovoli objavo svojega imena:	<input type="radio"/> DA	<input checked="" type="radio"/> NE
Dovoli objavo prepisa:	<input checked="" type="radio"/> DA	<input type="radio"/> NE

**1. Katere osebnostne lastnosti po vašem mnenju najbolj prispevajo k uspehu v timskem sodelovanju? (ekstravertnost, sprejemljivost (načeloma bolj potrpežljivi, prijazni, diplomatski, lahko kdaj tudi obratno), vestnost (samoodgovornost, učinkovitost, doseganje ciljev), odprtost za izkušnje (inovativnost, pozitivna naravnost, prilagodljivost), nevroticizem (čustvena nestabilnost)).**

**Govorec 1:**

Samo eno ali lahko več?

**Intervjuvalec:**

Lahko več, eno, če se vam zdi.

**Govorec 1:**

Torej vprašanje je na produktivnost?

**Intervjuvalec:**

Ja sodelovanje, kohezija.

**Govorec 1:**

Če je kohezija, če ni vprašanje produktivnost, je definitivno sprejemljivost.

**Govorec 2:**

Jaz se tudi strinjam

**Govorec 1:**

Na kohezijo, produktivnost pa kaj drugega

**Govorec 3:**

Pa še vestnost in odprtost za izkušnje

**Intervjuvalec:**

Okej, torej kratko in jedrnato.

**Govorec 1:**

Učinkoviti.

**2. Ali imate v timu člane z zelo različnimi osebnostmi? Kako to vpliva na vaše sodelovanje? So kakšne značilnosti/nagnjenja, ki kdaj slabo vplivajo, ali so katera, ki pozitivno vplivajo na delovanje tima, kaj vas povezuje, kaj vas ločuje?**

**Govorec 2:**

Ja, definitivno, v bistvu tim mora biti raznolik ampak kot skupek delati kot eno, moraš imeti člane različnih profilov ljudi, zato da bo tim na koncu uspešen, ker če imaš samo enodimenzionalne ljudi...

**Govorec 1:**

Boš težko kaj naredil.

**Intervjuvalec:**

Torej bi rekli, da boljše vpliva na sodelovanje če so različne osebnosti?

**Govorec 2:**

Ja.

**Intervjuvalec:**

Rekli ste, da imate veliko različnih osebnosti, bi rekli, da imate kakšno, ki negativno vpliva na sodelovanje?

**Govorec 1:**

Definitivno ampak ni nujno samo glede na osebnost ampak je tudi odvisno od situacije, saj različne situacije prinesejo različne stvari. Ena oseba v eni situaciji miri, druga spodbuja konflikte, ni to, da boš na osebo obesil, ampak, ja, vsak ima svoje odzive na različne stvari.

**Govorec 2:**

Točno tako, tudi odvisno je od tega, s kakšnim problemom ali s kakšnim izzivom se soočaš pa recimo, bi tudi rekel, odvisno od, odvisno od ne rečem od oddelka znotraj podjetja, lahko prodaja drugače gleda na neko težavo in se drugače odzove kot nekdo iz logistike, nabave, skladišča in tako naprej, to je potem tako, lahko pride do zelo specifičnih situacij, specifičnega odziva, ne bi rekel, da je od človeka, bolj situacija izvablja iz človeka določeno situacijo.

**Govorec 3:**

Se strinjam.

**3. Kako se je vaša samozavest tima razvijala skozi čas, ste opazili, da bolj delujete v timu, s samozavestnimi posamezniki, ali ne?**

**Govorec 1:**

Definitivno se razvija samozavest, več kot veš, lažje si samozavesten. Na podlagi blagoznanstva, znanja in izkušenj.

**Govorec 2:**

Definitivno, na podlagi izkušenj se potem dviga samozavest

**Govorec 1:**

Samozavest in dominantnost ne vem, če lahko enačiš ampak gotovo je bolje, če imaš zraven proaktivne samozavestne ljudi, da vedo kaj hočejo in kaj se dogaja. Če bi se vsi tukaj bali vsega, ne vem, če bi tukaj kaj naredili.

**Govorec 2:**

Definitivno moraš v timu imeti vsaj enega takega, ki je samozavesten in poriva ostale naprej, ker če so vsi bojzljivi in neodločni, to ne bo šlo skozi, rabiš vsaj enega takega.

**4. Kako ocenjujete svojo sposobnost spopadanja z negotovostjo, tveganji, neuspehi in stresom? Kako pomembni se vam zdijo zaupanje, odprta komunikacija in čustvena stabilnost v takih trenutkih?**

**Govorec 2:**

Spet odvisno od situacije, če je to neka kratkoročna negotovost, mislim, da vsi trije zelo lepo odreagiramo na in probleme in konflikte ter vse ostalo. Povem, da ko so dolgoročni pritiski, negotovost, začne »gristi«, nisem več tako gotov

**Govorec 3:**

Si vesel, če te zgreši ali če te zadane.

**Govorec 1:**

Jaz bi rekel še, da tveganje lahko zmanjšuješ, če analitično razmišljaš in se tako lotiš problema in tako zmanjšuješ tveganje.

**Govorec 3:**

Če prave ljudi povlečeš noter in vsak poda svoje mnenje potem lahko najdeš rešitev.

**Govorec 2:**

Še posebej če veš, da si naredil vse kar si lahko, če gre narobe pač gre narobe, dal si vse od sebe.

**Govorec 1:**

Poskusiš dejavnike definirati in se odločiš za pot, ki zmanjša tveganje in negotovost v trenutku.

**5. Katere strategije za spopadanje s trenutki negotovosti, stresa, neuspeha menite, da so lahko najbolj uspešne (npr. ob pritisku rokov, neuspehih, notranjih nesoglasjih)?**

**Govorec 2:**

Čim več se o tem pogovarjati, deliti informacije, čim več informacij zbrati, predebatirati in skupaj izbrati odločitev, to je načeloma način.

**Govorec 1:**

Tako je, zaupanje je 100 %, komunikacija 100 %

**Govorec 2:**

Da ne pride do zamaškov informacij, takrat je lahko nevarno

**Govorec 3:**

Mi smo sicer premajhen tim, da bi imeli te probleme zamaškov informacij, če bi bili večji, bi lahko prišlo bolj do zamaškov

**Govorec 2:**

Tudi tukaj bi lahko prišlo, smo dovolj veliki

**Govorec 3:**

Seveda, ampak bi bile lahko večje, če bi bili večji

**6. Kaj se običajno zgodi, ko v vašem timu pride do nesoglasij glede pomembnih odločitev? Se jim raje izognete, jih rešujete odprto, ali kako drugače?**

**Govorec 2:**

Odvisno, načeloma se pogovarjamo, kdaj se izognemo ampak načeloma se pogovarjamo.

**Govorec 1:**

Posebej, če so pomembne stvari vedno govorimo, če so kakšne malenkosti pa pustimo.

**Govorec 2:**

Ampak to se mi zdi, da je povsod.

**Govorec 1:**

Včasih, če so manjše stvari, je pogovor 1 na 1, če je kaj večjega, so pa sestanki in se debatira z odprto komunikacijo in zaupanjem se to rešuje. Izpostavi se ključne dejavnike.

**Govorec 2:**

Pomembno je tudi, da vemo vsaj želje, korake za izboljšave za naprej. Če imaš problem, konflikt, ga ne boš nikoli točno določil rešitve, ampak vsaj usmeriš, da se zadeva rešuje.

**Govorec 3:**

Tudi da se izpostavi problema, da se vsi lahko zavedajo, da je težava ne samo eden.

**Govorec 2:**

Tako je, pomembno je, da se težavo osvetli, nato pa lahko postavimo korake za rešitev. Je proces, ki ga ponavljaš in se počasi sprehaja v tisto kar hočeš.

**Intervjuvalec:**

Torej vsak poda svoje mnenje?

**Govorec 2:**

Tako je, da pride do konflikta morata dva drugače vidita in tako lahko popraviš to

**Govorec 3:**

Moraš tudi razumeti drugo stran

**Govorec 2:**

Empatičnost.

**7. Ali se je osebnost katerega člana že izkazala kot ključna za reševanje kriznih situacij, dosego ciljev ali vplivale na potek dela (npr. samozavest posameznika vplivala na odločitev celotnega tima)? Lahko podate primer?**

**Govorec 2:**

Če govorimo o teh osebnostih, ki jih izpostavljaš, bolj kot si sprejemljiv in lažje formuliraš in umirjeno reagiraš, lažje bo to. Nevrotičen tip bo težko rešil situacijo. Bolj umirjen kot si, empatičen, da se lahko postaviš v vlogo drugega, pomaga pri teh stvareh.

**Intervjuvalec:**

Bi rekli, da imate empatične tipe?

**Govorec 1:**

Imaš različne tipe, kot smo na začetku povedali, situacije oblikuje čustva, kaj izvabi iz človeka s tega profila. Drugače pa miks vsega mora biti, da se gre potem naprej, da je tim uspešen

**Govorec 2:**

Odvisno tudi koga vprašaš, če vprašaš šefa, ima pa »ustreli me v oči in je to to«, ne bo grdo zapakiral, ampak bo povedal direkt, brez ovinkarjenja. Tudi ta možnost obstaja in je sprejemljiva, ampak moraš povedati, to kar misliš brez, da nekoga užališ, odvisno, s kom govoriš.

**Govorec 3:**

Tako je.

## Priloga 5: Intervju 3

### PROTOKOL ZA INTERVJU – ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

Špela Šket (mentorica:izr. prof. dr. Alenka Slavec Gomezel)

Zaporedna številka intervjuja: 3

Datum in ura intervjuja: 18. 8. 2025; 12:15

Trajanje intervjuja: 41,11 min

Ime in priimek intervjuvanca: /

Tip intervjuvanca: podjetniški tim

Druge opombe: /

Lepo pozdravljeni.

Sem Boštjan Vendramin, študent dodiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za ta pogovor sem vas prosil, ker potrebujem vaše mnenje v povezavi s temo, ki jo obravnavam v okviru zaključne strokovne naloge. V temi preučujem vpliv psiholoških značilnosti na uspešnost in sodelovanje podjetniških timov.

Pogovor bo potekal predvidoma 30 do 40 minut. Vključeval bo vprašanja odprtega tipa, pri čemer me bo zanimalo vaše mnenje in vaše izkušnje na zastavljeno tematiko. Pravilnih ali napačnih odgovorov ni, povejte le svoje izkušnje

Preden začnemo, me zanima, če se strinjate, da pogovor snemam, saj mi bo to pri obdelavi podatkov znatno v pomoč. Vaše odgovore bom uporabil v zaključni strokovni nalogi. Zato me zanima ali dovolite objavo imena vaše institucije, vašega imena ter prepisa intervjuja?

Dovoli snemanje: DA NE

Dovoli objavo imena institucije:  DA  NE

Dovoli objavo svojega imena: DA  NE

Dovoli objavo prepisa:  DA  NE

**1. Katere osebne lastnosti po vašem mnenju najbolj prispevajo k uspehu v timskem sodelovanju (ekstravertnost, sprejemljivost (načeloma bolj potrpežljivi, prijazni, diplomatski, lahko kdaj tudi obratno), vestnost (samoodgovornost, učinkovitost, doseganje ciljev), odprtost za izkušnje (inovativnost, pozitivna naravnost, prilagodljivost), nevroticizem (čustvena nestabilnost)).**

**Govorec 1:**

Jaz bi rekla, da je tukaj pomembna mavrica, pomemben je skupek oziroma raznolikost, smo si zelo različni, tako da ima vsak svoj doprinos, bolj vestni, kreativni so dodana vrednost v podjetju, kdo bi kaj izpostavil?

**Govorec 2:**

Kar si rekla, se kar strinjam.

**Govorec 1:**

Če smo vsi samo vestni, pridni, delavni, vseeno rabiš nekoga, ki je bolj kreativen, išče nove ideje, poganja stvari, ...

**Govorec 2:**

Če smo vsi enaki- ni v redu, ni produktivno. Rekla bi, da se kar dopolnjujemo.

**Govorec 1:**

Vse lastnosti so dobre, gotovo kakšna manjka, ampak so vse dokaj v redu, razen mogoče čustvena nestabilnost.

**Intervjuvalec:**

Torej se vam zdijo vse osebnosti pomembne, ni nobene ki bi izstopala?

**Govorec 3:**

Za dober tim je pomembno, da smo zelo raznoliki, pa tudi, da se sprejemamo.

**Govorec 2:**

Jaz bi izpostavila vestnost.

**Govorec 1:**

Meni se zdi nekonfliktnost zelo pomembna, tisti ki v vsaki stvari iščejo problem, kar je velika težava za tim.

**2. Ali imate v timu člane z zelo različnimi osebnostmi? Kako to vpliva na vaše sodelovanje? So kakšne značilnosti/nagnjenja, ki kdaj slabo vplivajo, ali so katera, ki pozitivno vplivajo na delovanje tima, kaj vas povezuje, kaj vas ločuje?**

**Govorec 2:**

Jaz bi rekla, da je vestnost prisotna pri vseh.

**Govorec 1:**

Jaz bi tudi rekla, seveda odvisno od dneva kot vsi, ampak načeloma ja.

**Govorec 3:**

V plus izstopa gotovo vestnost ja, negativno je pa gotovo to, da nekdo stalno išče težave, tudi če jih ne izpostavlja lahko v timu izvajajo pritisk oziroma slabo vzdušje. Tim je toliko močen kot najšibkejši člen.

**3. Kako se je vaša samozavest tima razvijala skozi čas, ste opazili, da bolj delujete v timu, s samozavestnimi posamezniki, ali ne?**

**Govorec 1:**

Meni se zdi, da če je nekdo samozavesten to ne vpliva nate, da si bolj samozavesten ampak te to še bolj potolče in zaustavi, prestraši. Zdi se mi pa dobro, da so eni bolj samozavestni oziroma drzni, drugi pa malo manj. Saj je vedno tako, eni bolj poganjajo, drugi sledijo. Spet smo tam, da je važna pestra paleta profilov oziroma osebnostnih lastnosti.

**Intervjuvalec:**

Kaj pa recimo, če je eden manj samozavesten in ima zraven samozavestnega posameznika in se poteguje za manj samozavestne in jim tako vliva moč (npr. pri pogajanju in je bolj sramežljiv in se samozavesten posameznik poteguje zanj)

**Govorec 1:**

No meni se zdi, da samozavest raste predvsem z leti, ni važen karakter ampak leta, izkušnje, neko zrelostjo zrasedeš in si bolj prodoren, bolj si zaupaš.

**Govorec 3:**

Jaz vidim, da imamo pri nas široko paleto izdelkov in tudi potrebuješ veliko znanja, ki ga pridobiš z izkušnjami in se ti ob znanju gradi samozavest. Dokler nimaš nekega dobrega znanja nimaš popolne samozavesti, to rase.

**Govorec 1:**

Ja in ne, meni se zdi, da tudi če nečesa ne znaš in nisi pri nekem delu še dovolj kredibilen, ker se nisi še dovolj naučil ne pomeni, da nisi samozavesten. Če dobiš stranko in nečesa ne veš, ji poveš, da tega še ne veš in boš poklical nazaj. Poveš lahko samozavestno, da boš vprašal in boš sporočil, ko zveš. Mi imamo še zdaj takšne situacije, da kdaj ne veš kaj narediti in moraš preveriti, vprašati in se pozanimati ali pri dobavitelju, v trgovini, „to ni nesamozavest. Gotovo ti pa kilometrina vlije nek bolj prepričljiv nastop.

**Govorec 3:**

Kaj pa če bi šel nekam drugam?

**Govorec 1:**

Meni se zdi, da tudi če greš drugam neseš to zrelost s sabo in vztrajaš.

**Govorec 2:**

Jaz bi rekla isto. Recimo meni če nekoga ko kličem vprašam nekaj, je meni osebno to tako, da nikoli ne rečeš ne vem oziroma sem nova, tega ne vem, ker se mi zdi, da to meče slabo luč na podjetje, ker tistega ki kliče ne zanima, da si ti nov, zato poveš, da boš pridobil informacijo in sporočil.

**4. Kako ocenjujete svojo sposobnost spopadanja z negotovostjo, tveganji, neuspehi in stresom? Kako pomembni se vam zdijo zaupanje, odprta komunikacija in čustvena stabilnost v takih trenutkih?**

**Govorec 1:**

Kakšne situacije? Z možem ali...?

**Intervjuvalec:**

Ne, ne, karierno, kako se s tem soočate

**Govorec 1:**

Meni se zdi, da v prodaji so vedno prisotna nihanja, ni to premica. Vsi se tega zavedamo in vsi tukaj dajemo maksimalno od sebe, se vsi trudimo in se tudi vodstvo tega zaveda. Ključno je tudi, da si zelo zaupamo, tako da vemo, da bo delo teklo. Vse si povemo, nikoli zaupanja nismo izrabili, to je zelo pomembno in je vedno bilo nedvomno pomembno. Vsi imamo interes, da se širimo in prodaja rase.

**Govorec 3:**

Se strinjam s tem. V kontekstu vprašanja se večinoma skupno spopadamo s problemi. Tudi če sem vodja, večinoma predebatiram z vsemi, kako bomo naredili nekaj.

**Govorec 1:**

Tako je, ker je pomembno to, tudi če imaš ti ideje je potem na nas izvedba in je pomembno, da smo zraven pri debati.

**Govorec 2:**

Vsi moramo znati vse.

**Govorec 1:**

Tako je, ni individualizma tukaj.

**Intervjuvalec:**

Torej bi rekli, da je pomembno zaupanje in odprta komunikacija.

**Govorec 1:**

Tako je

**Govorec 3:**

Mhm. Tudi imamo blizu pisarne in se vedno slišimo in težko kar koli prikrijemo en drugemu, niti ne želimo tega, ker tudi ni sankcij, niso potrebne ali bile kadarkoli izvajane. Ker poznam pri konkurenci, da manko in nedoseganje ciljev tržejo od plače.

**Govorec 2:**

Tako.

**5. Katere strategije za spopadanje s trenutki negotovosti, stresa, neuspeha menite, da so lahko najbolj uspešne (npr. ob pritisku rokov, neuspeh, notranjih nesoglasjih)?**

**Govorec 1:**

Vodstvo nagovarjamo, da bi nam enkrat mesečno predpisali masažo, to se mi zdi dober način za spopadanje s stresom

**Govorec 3:**

V podjetju nimamo nekkih strategij, bolj je ta osebni pristop, nudimo podporo in skušamo razumeti, če je v naši moči da pomagamo smo na voljo. Bivša direktorica je rekla, da naj gremo en krog okoli skladišča, če je stres, da prevetriš glavo.

**Govorec 2:**

Se res med sabo tako dobro poznamo, da tudi če noben nič ne reče vemo, da je nekaj narobe in potem to rešimo.

**6. Kaj se običajno zgodi, ko v vašem timu pride do nesoglasij glede pomembnih odločitev? Se jim raje izognete, jih rešujete odprto, ali kako drugače?**

**Govorec 1:**

Ne spomnim se, da bi kadarkoli imeli neka nesoglasja?

**Govorec 2:**

Smo idealno podjetje v tem smislu.

**Govorec 3:**

Nismo konfliktni ampak če bi bili, bi se vsi vpleteni pogovorili in našli rešitev. Če je kakšno nagajanje je treba to rešiti.

**7. Ali se je osebnost katerega člana že izkazala kot ključna za reševanje kriznih situacij, doseg ciljev ali vplivale na potek dela (npr. samozavest posameznika vplivala na odločitev celotnega tima)? Lahko podate primer?**

**Govorec 1:**

Jaz bi izpostavila korono, takrat smo delovali res kot tim, če bi le eden prevzel pobudo ne bi uspeli, ker poznam prijatelje, ki so bili eno leto doma. Mi smo pa takrat najbolj delali, cele dneve smo delali, ker smo imeli maske, teste, ...v glavnem takrat brez tima bi pogoreli.

**Govorec 2:**

Ja takrat smo si vsi pomagali med sabo in stopili skupaj.

**Govorec 1:**

Ja takrat smo pomagali skladišču, delali prodajo, vse smo delali skupaj.

**Intervjuvalec:**

Torej je vestnost ta, ki bi jo izpostavili?

**Govorec 1:**

Če bi morali prav opredeliti, bi rekla, da ja. Ključno je, kot smo prej govorili, zaupanje, kot sem rekla prej, moj mož ima podjetje in se zgodi, da enega ni v službo, brez da bi povedal, tukaj tega ni.

**Govorec 3:**

Razen študentje, od zaposlenih pa se to ne dogaja.

**Govorec 1:**

Pri nas se zaupanja ne izrablja.