



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Poslovni sekretar

## **KOMUNIKACIJA V SKUPINI**

Mentorica: Ana Peklenik, prof.  
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Natalija Cvek

Kranj, junij 2011

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici gospe Ani Peklenik za vso izkazano pomoč in kvalitetno usmerjanje skozi ves čas nastajanja svoje diplomske naloge. Zahvaljujem se ji tudi za lektoriranje.

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

## IZJAVA

»Študentka Natalija Cvek izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom gospe Ane Peklenik.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

Komunikacija je temeljni pogoj, ki omogoča obstoj in razvoj posameznikov, skupin ter celotne organizacije. Komunikacija je sredstvo za sporazumevanje, ki omogoča posredovanje informacij, misli in podatkov. Tako kot lahko medsebojno komuniciranje pripelje do rešitve konfliktna situacije, lahko v enaki meri konfliktno situacijo tudi ustvari. Danes ne zadostuje več, da nekomu damo delo in mu povemo, kaj naj dela. Ljudje želijo sodelovati, se pogovarjati o svojem delu, želijo povratne informacije, želijo namreč vedeti, kaj lahko pričakujejo od določene vrste dela. To pa vsekakor lahko dosežemo s komuniciranjem že znotraj skupine oziroma tima. V diplomski nalogi se bomo osredotočili predvsem na raziskavo komunikacije znotraj skupine. V ta namen bo opravljena tudi raziskava, in sicer s pomočjo anketnega vprašalnika.

## **KLJUČNE BESEDE**

- Komunikacija
- Skupina
- Tim

## **ABSTRACT**

Communication is a conception of communication, which allows the transmission of information and ideas. As can mutual communication be lead to solution of conflict situation, can equally create a conflict situation. Communication is a prerequisite, that allows the existence and development of individuals, groups and entire organizations. Today is no longer sufficient just to give the job someone and tell him what to do. People wants to participate, they want to talk about their work, they want feedback, to know what to expect from a certain part. All this can be achieved by communication within the group or team. In his thesis, I focused on the study of communication within the group. To this end, I conducted a survey with a questionnaire.

## **KEY WORDS**

- Communication
- Group
- Team

## KAZALO

1	Uvod .....	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Metode dela .....	1
1.3	Namen in cilj naloge.....	1
2	Komunikacija.....	2
2.1	Namen komunikacije.....	2
2.2	Faze procesa komuniciranja.....	3
2.3	Ravni komuniciranja.....	3
2.4	Enosmerno in dvosmerno komuniciranje.....	4
2.5	Formalno in neformalno komuniciranje.....	4
2.6	Načini sporazumevanja .....	5
2.6.1	Neverbalno komuniciranje.....	5
2.6.2	Verbalno komuniciranje.....	6
2.7	Komunikacijski kanali .....	7
3	Delo v skupini in timsko delo .....	8
3.1	Vrste skupin .....	8
3.2	Razlika med skupino in timom.....	9
3.3	Značilnosti skupine.....	10
3.4	Delovanje skupine.....	10
3.5	Sporazumevanje v skupini .....	11
3.6	Pomen in vloga timov .....	11
3.7	Velikost tima.....	11
3.8	Izbira strukture tima.....	12
3.9	Načini izbire članov tima.....	12
3.10	Oprelitev cilja / naloge tima .....	12
3.11	Značilnosti uspešnega tima.....	12
3.12	Osebnostne značilnosti članov tima .....	13
4	Štirje osnovni temperamenti .....	14
5	Raziskovalni del .....	17
5.1	Sestava anketnega vprašalnika.....	17
5.2	Izvedba ankete.....	18
5.3	Analiza vprašalnika .....	18
6	Zaključek.....	31
	Literatura.....	33
	Kazalo slik.....	34
	Kazalo tabel .....	34

# **1 UVOD**

## **1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA**

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

## **1.2 METODE DELA**

Kot metoda raziskovanja je bila uporabljena metoda anketiranja. Vprašalnik je izpolnilo 100 oseb, zaposlenih v najrazličnejših organizacijah. Pridobljeni podatki so obdelani, komentirani in rezultati tudi grafično prikazani.

## **1.3 NAMEN IN CILJ NALOGE**

Namen diplomske naloge je predstaviti način komuniciranja znotraj različnih skupin, ki delujejo homogeno, ter najpogostejši razlog za neučinkovito komuniciranje. Cilj naloge je podati napotke, kako lahko izboljšamo komuniciranje v skupini.

## 2 KOMUNIKACIJA

Sam pojem komunikacije se pojavlja v veliko oblikah. Najpogosteje je predstavljen z medsebojno povezavo dveh točk, simbolov (ali oseb). Komunikacija je orodje in način sporazumevanja. Če simboli, besede ali znanja eni strani v procesu komuniciranja niso razumljivi ali pa si jih ena stran napačno tolmači, pride do prekinitve komunikacijskega toka in do nerazumevanja. Nerazumevanje pa povzroča spore in stres.

Komunicira vsak od nas že od rojstva – prvi jok v trenutku rojstva predstavlja našo prvo komunikacijo.

Kakovost našega življenja je odvisna od kakovosti naše komunikacije. V življenju dobivamo to, kar si "skomuniciramo". Naše delovno mesto, naša plača, odnos drugih do nas in še mnogo drugih stvari je povezanih s tem, kako smo si te razmere "skomunicirali".

Komunikacija ljudi zблиžuje, lahko pa jih tudi razdvaja. Za razdvajanje je značilno, da do njega pride zaradi nesprejemanja drugačnosti. Oseba, ki ne sprejema drugačnosti, si ustvari bistveno komunikacijsko omejitev, ki lahko zelo hitro pripelje do konfliktov. Konflikt večinoma ni nič drugega kot zanikanje potreb drugih, zavračanje njihove duhovno-religiozne usmeritve, njihove identitete, njihovih vrednot, vedenjskih vzorcev ali morda celo telesnih značilnosti.

Čeprav živimo na istem svetu in na nek način doživljamo podobne dogodke, svetu in dogodkom pripisujemo različen pomen. Nanje se odzivamo v skladu s svojimi izkušnjami in prepričanji ter v skladu s kulturo, iz katere izhajamo. Dogodki in okoliščine so sami po sebi nevtralni. Negativni ali pozitivni pomen jim dajemo sami.

Da bi v smislu komunikacije napredovali, je bistveno, da presežemo omejitve in pričnemo druge doživljati kot ljudi, ki so nam enakopravni, ne glede na status in izobrazbo. Vsi ljudje smo inteligentni. Čeprav se nekdo morda ni naučil niti pisati, je v njem izjemen vir znanj, veščin ter sposobnosti, ki jih nima nihče drug, ki je magister, doktor ali katerakoli oseba, ki je šla skozi formalne izobraževalne inštitucije. Vsi ljudje se nenehno učimo. Skozi naše zaznavne kanale, vid, sluh, otip, okus in vonj, sprejemamo informacije. Naš um jih beleži, razvršča, primerja, shranja v logični um (spomin) ali odlaga v nezavedno. In kasneje je moč te podatke, informacije, izkustva priklicati nazaj ter jih tudi uporabiti, če nastopi potreba po tem (Ferjan, 1998, str. 38).

### 2.1 NAMEN KOMUNIKACIJE

Komunikacija služi naslednjim namenom:

- izmenjavi informacij in usklajevanju mnenj,
- vplivanju na drugo osebo oziroma več oseb,
- reševanju problemov in nesoglasij,
- vzdrževanju stikov in razvoj odnosov (Ferjan, 1998, str. 42).

## 2.2 FAZE PROCESA KOMUNICIRANJA

Proces komuniciranja je sestavljen iz naslednjih faz:

- kodiranja,
- oddajanja,
- prenosa,
- sprejema,
- dekodiranja,
- reagiranja,
- povratnega informiranja.

Pri razlagi teh faz imamo v mislih dvosmerno komuniciranje, kjer nastopata dve osebi, ki imata hkrati vlogo oddajnika in sprejemnika. Oddajnik sporočilo najprej kodira in ga nato odda. Prenos sporočila poteka preko komunikacijskega kanala. Sprejemnik sporočilo sprejme in ga dekodira. Sprejemnik po dekodiranju sporočilo obdela in nanj odreagira ter pošlje povratno informacijo.

Povratno informiranje se zopet krožno začne v prvi fazi, to je s kodiranjem. Pozorni moramo biti na to, da oddajnik in sprejemnik uporabljata isti kodni sistem, saj bo le v tem primeru sporočilo razumljivo in bo lahko komunikacija potekala nemoteno. Povratno informiranje ni obvezujoča faza procesa. Proces komuniciranja se lahko zaključi le z izključitvijo te faze ali s pretrganjem komunikacijskega kanala.

## 2.3 RAVNI KOMUNICIRANJA

Kreps loči štiri ravni organizacijskega komuniciranja:

- osebno,
- medosebno,
- komuniciranje v manjših skupinah,
- komuniciranje med skupinami.

Osebno komuniciranje je temelj za vse ravni komuniciranja. Gre za komuniciranje s samim seboj, kako si izoblikujemo naš kodni in dekodni sistem. Od te ravni je odvisno, kako razumemo sprejeta sporočila in tudi, na kakšen način in v kakšni obliki jih oddajamo.

Medosebno komuniciranje poteka med dvema osebama. Na podlagi medosebne komunikacije se izoblikujejo medosebni odnosi, ki imajo velik pomen za obstoj organizacije. Z medosebno komunikacijo pridobivamo informacije o sogovorniku in si o njem izoblikujemo mnenje.

Komunikacija v manjših skupinah poteka med tremi ali več osebami. Je korak naprej od medosebne komunikacije in na njej tudi temelji. V skupini se izoblikuje množica medosebnih odnosov. Večja ko je skupina, več ločenih interesov se pojavlja. Mnogokrat v takih primerih nastopi proces grupiranja, ki začne skupino deliti, ni pa nujno, da jo tudi razdeli.



Komuniciranje med skupinami je dosti bolj kompleksno in zahteva več koordiniranja. Značilno je za velike organizacije, kjer morajo različne skupine med seboj komunicirati in sodelovati, da bi dosegle skupen cilj. V organizaciji se pojavljajo vse ravni komuniciranja. Včasih te ravni potekajo tudi vzporedno.

## 2.4 ENOSMERNO IN DVOSMERNO KOMUNICIRANJE

Enosmerno komuniciranje je tisto, pri katerem potuje sporočilo le v eno smer, to je od oddajnika k sprejemniku. Tovrstno komuniciranje je vse redkejše. Prisotno je le še v visoko hierarhičnih, birokratskih organizacijah in družbah, kot so vojska, gasilci. Pri njih so hitrost, reakcija in časovna učinkovitost ključnega pomena. To je mogoče doseči z enosmernim komuniciranjem, kar hkrati zahteva dobrega vodjo.

Pri dvosmernem komuniciranju lahko sporočila potujejo v obeh smereh. Obe osebi imata pri dvosmernem komuniciranju funkcijo sprejemnika in oddajnika. Prednost dvosmernega komuniciranja je zmanjšanje števila napak pri razumevanju sporočila. Vendar pa to komuniciranje zahteva več časa.



Slika 1: Dvosmerno komuniciranje  
(Vir: Možina, 1992, str. 17)

## 2.5 FORMALNO IN NEFORMALNO KOMUNICIRANJE

Formalno komuniciranje se pojavlja znotraj organizacij. Zanj je značilno, da so komunikacijski kanali, oblika sporočil, raven komuniciranja in tudi nekateri drugi faktorji komuniciranja formalno določeni. Za formalno komuniciranje obstajajo določena pravila, po katerih mora to komuniciranje potekati.

Glede na hierarhično strukturo lahko komuniciranje poteka od nadrejenega do podrejenega, od podrejenega do nadrejenega in horizontalno na isti hierarhični ravni. Za formalno komuniciranje je hierarhija pomembna, saj vpliva na njena pravila in proces.

Neformalna komunikacija je temelj medosebnih družbenih odnosov. Pojavlja se v vsaki organizaciji in v nasprotju s formalno ni načrtovana. To še ne pomeni, da ni potrebna, saj se tudi z njo prenašajo pomembne informacije za delovanje organizacije. Neformalna komunikacija se ne ozira na hierarhično strukturo organizacije in na ta način postavlja mostove, ki povezujejo člane na različnih hierarhičnih nivojih.

Večja podjetja imajo veliko zaposlenih. Zato je njihova hierarhična lestvica visoka, to pa s seboj prinese formalnost in večji delež enosmerne komunikacije. S tem pade

odzivnost na dražljaje iz okolja. Podjetja postanejo toga, kar s seboj prinese slabši poslovni rezultat.

Zaradi tega se velika podjetja delijo na manjše med seboj povezane organizacije. Delitev prinese boljše rezultate. Hkrati je potrebno vložiti več truda za vzdrževanje vezi in komuniciranje med organizacijami.

## 2.6 NAČINI SPORAZUMEVANJA

Poznamo dva načina sporazumevanja, neverbalno in verbalno.

### 2.6.1 Neverbalno komuniciranje

Neverbalna komunikacija zajema vsa nebesedna sporočila kateremukoli človeškemu čutu. Področja nebesednega komuniciranja so:

- govornica telesa (gestika, mimika, proksemika),
- osebni videz in urejenost,
- prostor, predmeti, čas.

Nebesedno komuniciranje je mnogo težje obvladovati. Neobvladovanje nebesednega komuniciranja pomeni za prejemnika sporočil nezaznavanje oziroma napačno zaznavanje 50 % sporočil. Poznavanje nebesednega komuniciranja pa pomeni po drugi strani veliko prednost, saj zaznavamo številna po možnosti nehote oddana sporočila našega sogovornika.

#### **Govornica telesa**

Govornica telesa obsega proksemiko (položaj in gibanje ljudi v prostoru), držo in hojo ljudi, gestiko (kretnje nog, rok in glave), ter mimiko (izraz obraza, oči). Ljudje si lastimo prostor okoli sebe in odganjamo vsiljivce iz svojega intimnega in osebnega prostora. Preveč ljudi se v zelo majhnem prostoru zagotovo ne počuti najbolje, zato je pomembno, da za srečanja izberemo primeren prostor, ker bo razpoloženje ljudi v njem bistveno drugačno. Na področju drže in gibanja je pomembna pokončna in vzravnana drža, saj odseva človekovo dobro razpoloženje, torej je eno izmed pomembnih sporočil okolici in tudi ena prvih stvari, ki jih sogovornik opazi. Na področju gestike in mimike so posebej nevarne določene navade, živčne kretnje. Dobro je, če se jih zavemo in potem tudi odpravimo. Najbolj zgovorna pa je mimika obraza. Če stojita sporočevalec in prejemnik blizu, lahko z obraznih gibov ogromno razbereta. Če se zelo pozorno opazujeta, ne moreta skriti majhnih gibov ustnic, drobnih trzlajev, gibov mišic okoli oči. Ti na videz nepomembni gibi povejo veliko več kot besede, saj so spontani in odražajo našo resnično naravo, nagnjenost do sogovornika in njegovega trenutnega sporočila. Telesno izražanje je namreč pod manjšim zavestnim nadzorom kot visoko kodirana verbalna govornica. To je pomembno vedeti še posebej takrat, ko besede pravijo eno, govornica telesa pa drugo.

#### **Osebni videz in urejenost**

Prvi vtis o sobesedniku si napravimo že v prvih petih sekundah, potem pa ga le počasi dopolnjujemo. V teh petih sekundah opazimo splošno urejenost, pričesko, negovanost, vonj, ki ga oddaja opazovani, skladnost oblačila s splošno sprejetimi normami in z modnimi smernicami. Zato lahko z neprimernim oblačilom,

nenegovanostjo ali kakšno drugo vpadljivo malomarnostjo svojega osebnega videza že takoj na začetku obsodimo svoja poslovna prizadevanja na neuspeh.

### **Prostor, predmeti, čas**

Razlikujemo štiri območja, primerna za različne stike med sogovorniki:

- Intimno območje je do 0,4 m razdalje in v tem območju komuniciramo z otrokom ali ljubezenskim partnerjem, včasih pa tudi v poslovnem svetu, če gre za vsebino, ki ni za ušesa ostalih.
- Osebno območje je območje med 0,4 m in 1,5 m in je primerno za razgovore v dvoje.
- Družabno območje je med 1,5 in 4 m, kjer poteka večina poslovnih razgovorov.
- Javno območje je območje na razdalji več kot 4 m in je običajno za predstavitve, seminarje.

Nezanemarljivo vlogo v poslovnem komuniciranju imajo tudi predmeti poslovnega partnerja in organizacije, segajo pa od avtomobilov do pisarniške opreme in osebnih predmetov. Sestavina poslovnega komuniciranja je tudi čas. Tu gre za točnost ali morda redno zamujanje, ki kaže na določen odnos, pozitiven ali negativen. Poleg tega je pomembno poudariti, da določeni ljudje dajo veliko na čas, so pa tudi drugi, ki jim ta ne pomeni prav dosti.

### **2.6.2 Verbalno komuniciranje**

Verbalno komuniciranje obsega govorno in pisno komuniciranje.

#### **Govorno komuniciranje**

Govorno komuniciranje je najstarejša in najpreprostejša oblika komuniciranja v poslovnem življenju. Pri komuniciranju s sodelavci je kljub hitro napredujočemu razvoju računalništva in informatike v ospredju še vedno ustno komuniciranje.

Prednosti ustnega komuniciranja so:

- hitrost (pri ustnem komuniciranju je lahko največja),
- presojanje skladnosti (dosežemo jo s kombinacijo verbalnega in neverbalnega komuniciranja),
- celovitost sporočanja (sporočilo sprejmemo tudi iz govorice telesa, prostorske razdalje),
- preverjanje razumevanja sporočila (možno je postavljati dodatna vprašanja),
- zasebnost sporočanja (največja mera zasebnosti je dosežena pri ustnem komuniciranju).

Ustno komuniciranje pa ima sledeče pomanjkljivosti:

- nedokumentiranost (ni ga mogoče obnoviti in s časom se ta pomanjkljivost še stopnjuje),
- manjša dokazna vrednost (poslovanje je manj varno),
- manjša natančnost sporočanja (še posebej, če si sporočilo posreduje več ljudi).

#### **Pisno komuniciranje**

Prednosti pisne komunikacije so:

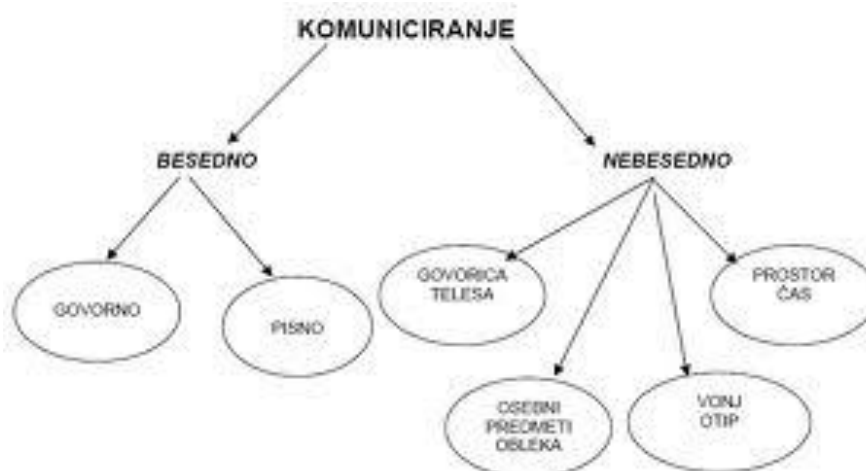
- dokumentiranost (pismo lahko shranimo, računalniško arhiviranje pa je še enostavnejše),

- dokazljivost (pisno gradivo lahko hranimo neomejeno dolgo),
- natančnost (pisna komunikacija je bolj dodelana in jasna kot ustna).

Pomanjkljivosti pisnega sporočanja pa so:

- počasnost (ustno komuniciranje je kljub elektronski pošti hitrejše),
- ni takojšnje povratne informacije (včasih je čakanje na povratno informacijo huda prepreka za uspeh pri komunikaciji).

Menimo, da prednosti ustnega komuniciranja presegajo prednosti pisne komunikacije za rabo v poslovnem svetu, hkrati pa pomanjkljivostim pisne komunikacije dajemo večjo težo kot pomanjkljivostim ustne. Tako ocenjujemo, da je ustna komunikacija na poslovnih sestankih, razgovorih in pogajanjih pomembnejša od pisne, vendar pa je pomembno ključne stvari spraviti tudi v pisno obliko zaradi možnih kasnejših sporov.



Slika 2: Vrste komuniciranja  
(Vir: Možina, 1995)

## 2.7 KOMUNIKACIJSKI KANALI

Komunikacijski kanal je metoda ali medij, po katerem »potuje« sporočilo od pošiljatelja k prejemniku. Opredelimo ga lahko tudi kot način prenašanja sporočila (glas, pisana beseda itd.). Komunikacijski kanali so lahko osebni ali neosebni. O osebnih komunikacijskih kanalih govorimo, ko gre za medosebni, neposredni stik med udeleženci komunikacijskega procesa. To je torej tudi neposredni kanal komuniciranja.

Neosebni kanali komuniciranja se nanašajo predvsem na množične medije, kjer gre za komuniciranje enega vira informacij z razmeroma velikim številom prejemnikov. Množične medije delimo na tiskane (časopisi, revije, plakati, letaki itd.) in elektronske (radio, televizija, internet itd.). Komunikacijski kanal lahko delimo tudi na ustni in pisni. Ustna sporočila lahko prenašamo osebno, v neposrednem stiku s prejemnikom, lahko pa tudi prek interaktivnega kanala (npr. telefona, interneta – telekonference, videokonference). Pri pisnem sporočanju se uporabljamo elektronsko pošto, pisma in dopise, različne vrste sporočil na oglasnih deskah itd. Govorimo lahko tudi o neposrednih in posrednih kanalih komuniciranja. Prve smo že omenjali, posredni kanali pa vključujejo uporabo različnih tehničnih sredstev za

prenos sporočil (telefon, tiskane in elektronske množične medije itd.). Komunikacijski kanali se razlikujejo po zmogljivosti, po največji količini informacij, ki jih lahko prenesejo, pa tudi po kakovosti ter večji ali manjši natančnosti prenosa sporočila od pošiljatelja k prejemniku.

### **3 DELO V SKUPINI IN TIMSKO DELO**

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

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

Tako na delovnem mestu kot v zasebnem življenju je vse naloge ali izzive lažje rešiti s pomočjo skupine ali tima. Skupinsko ali timsko delo ni novost 20. ali 21. stoletja, saj nas namreč že zgodovina uči o vojnah in velikih bitkah. Vse vojske, ki so delovale skupinsko oziroma timsko, kar pomeni usklajeno in organizirano, so bile uspešnejše od tistih, kjer je uspeh temeljil na delovanju posameznika.

Nedvomno drži, da je skupinsko oziroma timsko delo veliko bolj uspešno od delovanja posameznika, ker pripomore k doseganju boljših delovnih rezultatov, prav tako pa pripomore k osebnostnemu in delovnemu razvoju vsakega posameznika znotraj skupine oziroma tima. Takšno delo temelji na izkušnjah posameznikov, ki pa so lahko ključnega pomena za doseganje zastavljenih ciljev.

#### **3.1 VRSTE SKUPIN**

Skupine lahko ločimo na več dejanskih skupin, načeloma pa jih delimo na formalne in neformalne. Formalne skupine so določene s posebnim aktom, prav tako kot so določene vloge v skupini. Neformalne skupine nastajajo zaradi različnih interesov posameznikov. Pri formalnih skupinah je vodja določen, pri neformalnih skupinah pa njihovi člani določijo oziroma izberejo svojega voditelja, ki je v bistvu tudi njihov neformalni vodja.

Lahko se zgodi, da se znotraj formalnih skupin razvijejo neformalne skupine, kar pa je lahko tudi ovira pri uresničevanju določene naloge oziroma realizacije cilja. V primeru, da vodji skupine ne sledi večina, lahko to vlogo prevzame neformalni vodja, kateremu skupina sledi. V tem primeru je za doseganje cilja pomembno, da formalni in neformalni vodja plujeta v isto smer. V nasprotnem primeru je cilj oddaljen in realizacija zastavljenih nalog težje dosegljiva.

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

### 3.2 RAZLIKA MED SKUPINO IN TIMOM

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

Pri skupinskem delu sodeluje več ljudi, vendar delo ne zahteva vzpostavitve posebnih socialnih stikov in rešitev naloge ni odvisna od povezav med posameznimi člani, kot je to značilno za timsko delo.

Socialnih stikov med posameznimi člani sicer ne moremo zanikati, vendar za izpolnitev naloge niso odločilni. Timski način dela je nepogrešljiv takrat, ko pot reševanja, rešitev, število rešitev in način reševanja problema niso znani. Tedaj so dobrodošla različna mnenja, ki po usklajevanju lahko dajejo boljšo rešitev. V takšnih primerih skušamo sestaviti skupino ljudi s podobnim, vendar pa s heterogenim znanjem in s takšnimi osebnostnimi lastnosti, ki omogočajo hitro nastajanje tima.

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

Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vedo, kako bi jih rešili. Njihov šef lahko odlaga posredovanje, dokler ni povzročena že resna škoda.	Člani priznajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Trudijo se, da konflikt rešijo hitro in konstruktivno.
Člani lahko sodelujejo (ali pa tudi ne) pri odločitvah, pomembnih za skupino. Skladnost z mnenjem šefa je pogosto pomembnejša kot uspešni delovni dosežki skupine.	Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za tim. Razumejo, da mora vodja sprejeti končno odločitev, ko se tim ne more odločiti ali ko je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno le uspešnost tima in nikoli skladnost z mnenjem šefa.

*Tabela 1: Razlika med skupino in timom*  
(Vir: Lipičnik, 1998, 272–273)

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

### 3.3 ZNAČILNOSTI SKUPINE

Pomembne značilnosti skupine so naslednje:

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

Delovna skupina je določljiva, strukturirana, razmeroma trajna povezanost ljudi, ki imajo recipročne vloge v skladu s socialnimi normami, interesi in vrednotami pri doseganju skupnih ciljev.

### 3.4 DELOVANJE SKUPINE

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

Če želi skupina delovati in dosegati cilje, morajo dogodki podpirati njeno strukturo in procese. Hkrati pa se pojavljajo dogodki, ki nasprotujejo doseganju postavljenih ciljev in jih ovirajo. Na primer, če se spremeni cilj, se spremenijo tudi značilnosti podpornih in nasprotujočih si dogodkov, če pa ni nobenega cilja, potem noben od dogodkov nima pozitivnega niti negativnega predznaka.

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

### **3.5 SPORAZUMEVANJE V SKUPINI**

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

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

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

### **3.6 POMEN IN VLOGA TIMOV**

Tim je skupina ljudi, ki uspešno deluje in skupaj rešuje naloge. Uspešno pomeni, da delo opravijo v predvidenem času, s smotrno rabo razpoložljivih virov in predvsem, da delo opravijo kvalitetno. Zelo pomembna je vloga posameznih članov tima, ključna vloga pa pripada vodji tima. Vodja mora najti načine, kako člane voditi, da bodo sinergično sodelovali v korist celega tima. Za sestavo in razvoj uspešnega tima sta pomembni dve komponenti: izbira članov in usposabljanje tima kot celote ter usposabljanje posameznikov.

### **3.7 VELIKOST TIMA**

Lipičnik (1998) meni, da za vsako nalogo obstaja optimalna velikost skupine, ki je odvisna od kompleksnosti naloge in heterogenosti članov, glede na zmogljivost, ki jih naloga zahteva. Optimalna velikost tima ne presega števila treh do šestih, največ sedmih članov.

Tim naj bo čim manjši, vendar ne premajhen glede na obseg in zahtevnost naloge. Ob uspešnem zaključku projekta je zaželeno, da je celoten tim pohvaljen za uspehe, kar pogojuje tudi nadaljnjo motivacijo članov tima.



### **3.8 IZBIRA STRUKTURE TIMA**

Poleg velikosti tima je ključnega pomena ravno struktura tima, kjer pridejo do izraza individualne lastnosti posameznika, kar vpliva na uspešnost naloge. Poznamo dve strukturi timov, in sicer homogene time, kjer imajo člani podobna stališča, vrednote in interese, ter heterogene time, ki so lahko ob uspešnem sodelovanju bistveno bolj produktivni, učinkoviti ter boljši v inovativnih rešitvah (Lipičnik, 1998).

### **3.9 NAČINI IZBIRE ČLANOV TIMA**

V večini primerov člane tima določijo menedžerji. Izbor članov največkrat poteka na podlagi strokovnih sposobnosti in osebnostnih lastnosti. Različni vedenjski vzorci pa pomenijo različne prioritete, različne poglede na posamezen problem in posledično različen pristop k delu.

V tim je potrebno izbirati ljudi z različnimi vedenjskimi vzorci, saj posamezen član ne more izpolnjevati vseh nalog hkrati, zato je tim, kjer so prisotni člani z različnimi osebnostmi, lahko uspešnejši pri svojem delovanju.

### **3.10 OPREDELITEV CILJA / NALOGE TIMA**

Dolgoročni cilji so povezava med sedanostjo in prihodnostjo. So oporne in kontrolne točke na poti uresničevanja te vizije. Cilji nas usmerjajo, pomenijo določanje timskega dela, so tudi ugotovitev rezultatov dela, ki jih je potrebno doseči. Uspešnega tima si ne moremo predstavljati brez jasno opredeljenega cilja. Poistovetenje članov s postavljenimi cilji je pogosto odvisno od opredelitve nalog. Cilj ne sme biti prenizko postavljen, ker lahko predstavlja prenizko spodbudo.

Ravno tako pa ne sme biti postavljen preveč visoko, kajti v tem primeru lahko nastopi premočna motivacija, ki lahko deluje negativno.

V timu lahko prevladujejo kooperativni cilji, kar pomeni, da si vsi člani prizadevajo za isti cilj, ali tekmovalni, če si vsak član prizadeva doseči svoj cilj. Dogaja se, da skupine s kooperativnimi cilji bolje komunicirajo in so bolj produktivne kot skupine s tekmovalnimi cilji, saj porabijo preveč energije za rivalstvo. Če pa so tekmovalni izzivi pozitivno naravnani, je lahko tak pristop uspešen, ker se ljudje izkažejo po najboljših močeh.

### **3.11 ZNAČILNOSTI USPEŠNEGA TIMA**

Kakšni morajo biti pogoji za uspešno in učinkovito timsko delo, je vprašanje vsakogar, ki se s timskim delom sooči. Vsak tim ima navadno veliko praktičnih izkušenj, ki so osnova za izboljšanje delovanja tima.

Za formiranje tima je potrebna skupina posameznikov, ki uspešno medsebojno sodelujejo, ter sposoben vodja. Uspešnost tima pa je odvisna še od cele vrste dejavnikov. Tu gre predvsem za dinamične procese, kamor sodijo komuniciranje, vodenje, motiviranje in reševanje konfliktov. Za uspešne time je značilno tudi, da zaposleni uživajo v družbi sodelavcev, se pogosto smejejo, se veselijo novih sestankov, učenja novih stvari, postavljanja nalog tima pred ostalo delo in občutenja napredka (Parker, 1990).

Parker (1990) je tako navedel dvanajst značilnosti uspešnih in učinkovitih timov. To so:

- Jasni nameni oblikovanja tima (vizija, strategija in cilji).
- Sodelovanje vsakega od članov tima v celotnem procesu.
- Pri pomembnih odločitvah morajo člani tima doseči konsenz.
- Jasne vloge in postavljene zadolžitve članov tima (za uspešno in učinkovito izvajanje delovnih zadolžitvev je potrebno nedvoumno oblikovanje delovnih nalog in prevzem določene vloge v timu).
- Reševanje konfliktov.
- Vodenje tima se razlikuje od ostalih oblik vodenja skupin, zato upravičeno govorimo o specifičnosti vodstvenega procesa.
- Vzpostavljanje eksternih povezav (tim potrebuje povezave z okoljem pri svojem delu, zato je oblikovanje medsebojnih povezav z okoljem zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na uspešnost in učinkovitost dela).
- Odprto komuniciranje.
- Samoocenjevanje (člani tima kritično ocenjujejo svoje dosežke in po potrebi korigirajo način in potek dela).
- Spodbudni medsebojni odnosi (medsebojni odnosi v timu so izredno pomembni, zato je potrebno oblikovati in vzpostaviti takšne medsebojne odnose, ki bodo posamezniku nudili ustrezno spodbudno okolje za delo).
- V vsakem timu poteka določen proces dela, v katerem ima vsak član svoje mesto.
- Tolerantna klima (vključitev vseh članov tima v proces dela je osnova za doseganje celovitih prednosti timskega dela).

### 3.12 OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI ČLANOV TIMA

Rodimo se različni, imamo različno zunanost, vsak ima svoje lastne starše, smo različne narodnosti in imamo različen ekonomski položaj, različen inteligenčni in emocionalni kvocient, pa tudi različen temperament. Življenje nas oblikuje vsak dan posebej, spreminjamo se, lahko si polepšamo zunanji izgled, popravimo ekonomski in socialni položaj, vendar pa naše bistvo ostaja enako. Vsak se rodi s svojimi posebnostmi temperameta in je zelo koristno, če se zavemo, kateri tip temperameta vlada naši osebnosti.

Svojega temperameta ne moremo spremeniti, lahko pa ob boljšem poznavanju samega sebe učinkoviteje izkoristimo svoje močne točke in se podamo na pot premagovanja svojih šibkosti.

## 4 ŠTIRJE OSNOVNI TEMPERAMENTI

Vsi ljudje smo mešanica osnovnih štirih temperamentov. Vsak izmed nas ima svoj prevladujoč temperament, ki pa je pri nekaterih zelo lahko prepoznaven, pri drugih pa težje, ker imajo tudi več značilnosti ostalih temperamentov. Pri ljudeh, ki so mešanica temperamentov, gre ponavadi zgolj za sestavljanje dveh izmed v nadaljevanju navedenih temperamentov. Štirje temperamenti ljudi in prevladujoča značilnost oziroma označba posameznega temperameta so:

- sangvinik – priljubljeni,
- melanholik – popolni,
- kolerik – močni,
- flegmatik – mirni.

### Značilnosti štirih temperamentov

V tem delu so povzete osnovne močne in šibke strani osebnosti navedenih štirih temperamentov. Osredotočili se bomo na lastnosti osebnosti sangvinika, melanholika, kolerika in flegmatika, ki se še posebej izražajo na delovnem mestu.

#### Sangvinik

Sangvinik ima osnovno željo zabavati se. Rad je v središču pozornosti in animira svoje poslušalce, od tod pa tudi njegova nalepka "popularni". Zaradi njegove prirojene sposobnosti zabavnega pripovedovanja zgodb ga ljudje radi poslušajo. Popularni sangvinik ima rad delo, ki je zelo razgibano, in delo z ljudmi zaradi svoje močne potrebe po druženju. Zanj je najboljši fleksibilen delovni čas, kajti popularni sangvinik ne mara urnikov in rokov. Popularnemu sangviniku zelo ustreza delo prodajalca ali predstavnika podjetja na terenu, ki mu avtomatično dopušča fleksibilen delovnik in neštete možnosti druženja z ljudmi. Ker z lahkoto očara svoje poslušalce, je kot prodajalec izredno uspešen. Delo vodje je ravno tako primerno za človeka z značajem sangvinika, vendar pa bi mu pri tem prišel prav skrben asistent, ki bi ga redno opozarjal na njegove obveznosti.

Slabost sangvinika je, da ne zna reči "ne", ko ima ogromno projektov in se utaplja v delu. Sangvinik ponavadi zamenja veliko delovnih mest in ima zelo raznolik življenjepis, vendar pa mu manjka življenjski cilj. Popularni sangvinik večkrat preveč govori, hitro se začne dolgočasiti, v določenih situacijah pa preveč vzkipi.

Močne značilnosti	Slabosti
rad ima ljudi	motiviran s čustvi
z lahkoto se spoprijatelji	ne mara urnikov
hitro se razburi	ne zna reči "ne"
službo si zlahka najde	išče opravičila
ima smisel za humor	hitro mu je dolgčas
zna očarati ljudi	nima občutka za čas
ustvarjalen	se preveč razburja
uspešen v aktivnostih	zlahka ga lahko zmotimo
odličen prodajalec	manjka mu cilj
odličen pripovedovalec	preveč govori

Tabela 2: Lastnosti sangvinika  
(Vir: Littauer, 1999, str. 59)

### Melanholik

Prvinska želja melanholika je, da so vse stvari popolne. Popolni melanholik bi rad dosegel popolnost, kar pa je seveda nemogoče, zato je večkrat razočaran. Popolnost mu vzame veliko časa, po drugi strani pa so določena delovna mesta, za katera se zahteva ravno to. Projekte naprimer vedno konča še pred rokom, kar je ravno obratno kot pri sangviniku. Se zelo dobro organizira, je točen in natančen. Ima prirojeno sposobnost analiziranja samega sebe, drugih ljudi in dela, ki ga opravlja. Melanholik si naredi red s pomočjo lestvic in grafov, današnji čas računalništva pa je sploh ustvarjen zanj. Slaba stran popolnega melanholika je njegov pretirani perfekcionizem. Ko popravlja druge ljudi in njihove napake, lahko ta njegova nekontrolirana potreba preseže meje lepega vedenja. Melanholikova slabost je tudi, da je premalo spontan in da v skupini dela slabše kot sam. Popolni melanholik tudi ne dela dobro, če je pod pritiskom.

Močne značilnosti	Slabosti
načrtovalec	pomanjkanje spontanosti
dobro dela sam	lahko zaide v depresijo
odličen s številkami	naivno idealističen
rad ima grafe	zelo varčen
organiziran	pod pritiskom ne dela dobro
rad dela v tišini	pretirano perfekcionističen
natančen	potrebuje veliko časa
analitičen	težko ga je zadovoljiti
pošten	slabše dela v skupini
rad ima lepoto	pretirano natančen

Tabela 3: Lastnosti melanholika

(Vir: Littauer, 1999, str. 67)

### Kolerik

Močne kolerike lahko zamenjamo za popularne sangvinike, ker so tudi oni ekstravertirani. Razlika med obema tipoma pa je, da popularni sangviniki potrebujejo občinstvo zaradi zabave in kot prijatelje, močni koleriki pa iz svoje potrebe po nadziranju. Rojeni so za šefe, ker imajo radi kontrolo nad situacijo. Koleriki so proizvodno orientirani in storilnostno naravnani. Kot melanholiki imajo tudi koleriki organizacijske sposobnosti. Razlika med obema pa je, da se melanholiki organizirajo tako, da vse zapišejo in sistematizirajo, medtem ko se koleriki organizirajo v svoji glavi in potem odločno opravijo potrebno. Koleriki se dobro znajdejo v stresnih situacijah, kar je ravno obratno kot pri melanholikih. Slabe strani kolerikov pa so: živčnost, stalna potreba delati, ne morejo se umiriti. Izrazita slabost močnega kolerika je manipulacija z drugimi. Nekateri koleriki so pripravljeni narediti vse, samo da bi obdržali vodilni položaj in nadzor nad sodelavci. Silno se namreč bojijo izgube nadzora.

<b>Močne značilnosti</b>	<b>Slabosti</b>
odločen	vztraja pri svojem prepričanju
reševalec problemov	ima majhno potrebo po prijateljih
neustrašen aktivist	preveč samozavesten
rad ima izzive	ne zna se sprostiti
rojeni vodja	deloholik, živčen
hiter organizator	boji se, da bi izgubil nadzor
orientiran k proizvodnji	pričakuje popolno vdanost
odličen v krizi	avtoritete se nasilno polašča
samoobvladan	nečustven
običajno ima prav	manipulira z drugimi

Tabela 4: Lastnosti kolerika  
(Vir: Littauer, 1999, str. 75)

### **Flegmatik**

Mirni flegmatiki so najbolj "neopazni" na delovnem mestu, so mirni, prijetni, uravnovešeni. Ne vzbujajo pozornosti ne s svojo zunanostjo ne z obnašanjem. Ko se v kaosu popularni sangvinik razburja, močni kolerik grobo nadzira, popolni melanholik pa pade v depresijo, bo mirni flegmatik zbrano in zanesljivo opravil svoje delo. Mirni flegmatik se zelo dobro obnese kot administrator in kot pomirjevalec sprtih strani. Ima pa flegmatik tudi svoje slabosti; je preveč miren, premalo motiviran in ga morajo večkrat drugi vzpodbujati k delu. Kaže premalo navdušenja in včasih že meji na brezskrbnost. Flegmatikova mirna narava mu ne dopušča zapletanja v konflikte, temveč se jim izogiba. Pričakuje, da se bodo stvari s časom kar same rešile, zato odlaša z reševanjem.

<b>Močne značilnosti</b>	<b>Slabosti</b>
miren, dodaja ravnotežje	se v nič ne zapleta
obvladan, obziren	trmast
pomirja	odlašujoč
zanesljiv	nenavdušen
duhovit	preveč miren
zna predati naloge drugim	brezskrben
dober poslušalec	pomanjkanje pobude
ima malo sovražnikov	ne mara sprememb
vztrajen, dosleden	sovraži konflikte
učinkovit motivator	težko ga je premakniti

Tabela 5: Lastnosti flegmatika  
(Vir: Littauer, 1999, str. 85)

## 5 RAZISKOVALNI DEL

### 5.1 SESTAVA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

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

#### Splošna vprašanja

##### 1. SPOL ANKETIRANCA

a.) ženski    b.) moški

##### 2. STAROST ANKETIRANCA

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

##### 3. IZOBRAZBA ANKETIRANCA

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

V drugem delu pa nas je zanimala komunikacija znotraj skupine oziroma tima. Zanimalo nas je tudi mnenje o delovanju tima, slabosti, prednosti...

Prosim vas, da izrazite svoje strinjanje oz. nestrinjanje z naslednjimi trditvami, tako da obkrožite ocene od 1 do 5, pri čemer pomeni:

- 1 – Nikakor ne soglašam.
- 2 – Ne soglašam.
- 3 – Niti soglašam, niti ne soglašam.
- 4 – Soglašam.
- 5 – Zelo soglašam

1. Dobra in uspešna komunikacija je ena izmed ključnih lastnosti učinkovitih timov.	1	2	3	4	5
2. Pri komuniciranju v skupini uporabljam različne kanale komuniciranja.	1	2	3	4	5
3. Komunikacijske spretnosti se lahko tudi priučimo.	1	2	3	4	5
4. Pri komunikaciji je poleg govora zelo pomembno tudi poslušanje.	1	2	3	4	5
5. Izražanje lastnega mnenja lahko deli skupino.	1	2	3	4	5
6. Zaradi slabe komunikacije skupina pogosto ne doseže zastavljenega cilja.	1	2	3	4	5

7. Slaba komunikacija v skupini je lahko povod za konflikt.	1	2	3	4	5
8. Konflikte je treba reševati sproti.	1	2	3	4	5
9. Tim doseže več kot posamezniki, ki delujejo samostojno.	1	2	3	4	5
10. Tim deli skupinsko odgovornost, za sprejete odločitve.	1	2	3	4	5
11. Tim stimulira kreativnost, saj ljudje izmenjavajo ideje.	1	2	3	4	5
12. Komunikacijske veščine so pomembne za učinkovito delo tima.	1	2	3	4	5

## 5.2 IZVEDBA ANKETE

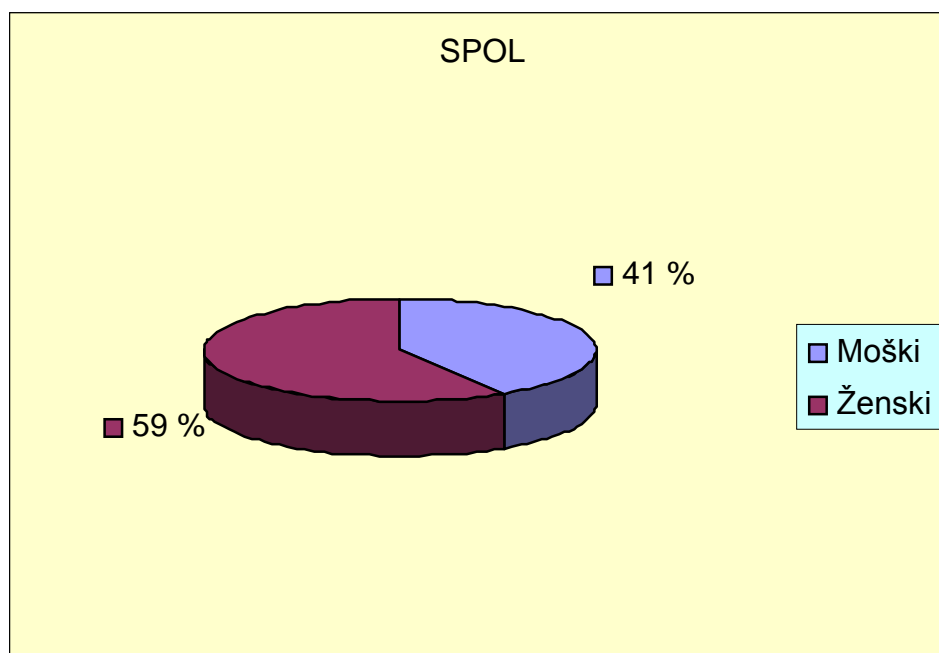
Sto anketnih vprašalnikov je bilo razdeljenih med naključno izbrane ljudi, znance in sorodnike. Vse ankete sem dobila vrnjene in pravilno izpolnjene.

Vrnjeni anketni vprašalniki so bili pregledani, podatki analizirani in jih grafično prikazani. V tabelah so podatki prikazani v odstotkih, tako da so rezultati pregledni in natančni.

## 5.3 ANALIZA VPRAŠALNIKA

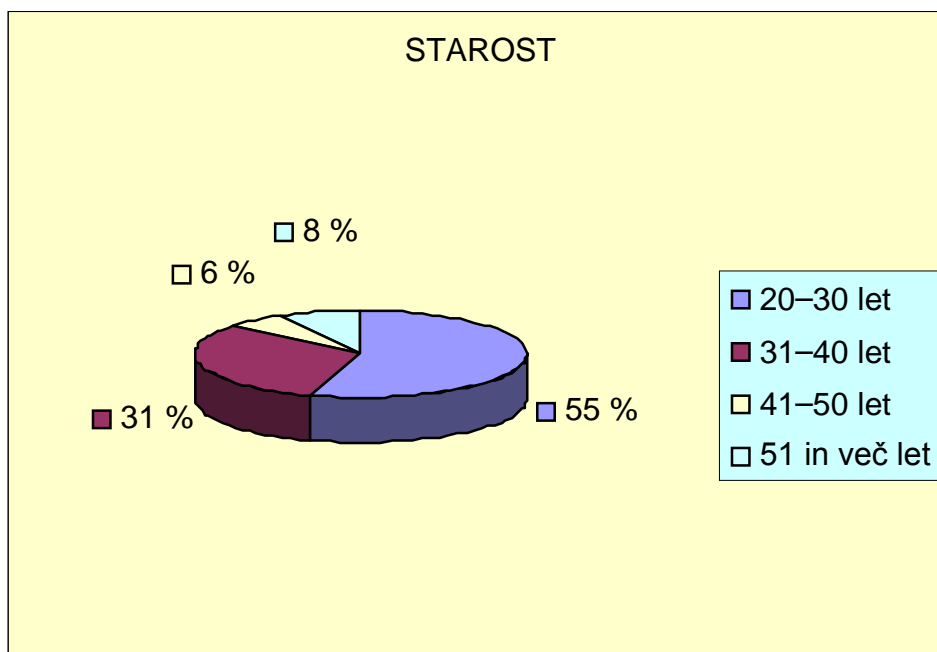
Analiza vprašalnika je sestavljena iz dveh delov. Od številke 1 do 3 so vprašanja splošna, v drugem delu so anketirancem ocenjevali svoje strinjanje s trditvami, ki se nanašajo na komunikacijo v skupini in delovanje tima.

V anketi je sodelovalo 59 žensk (59 %) in 41 moških (41 %).



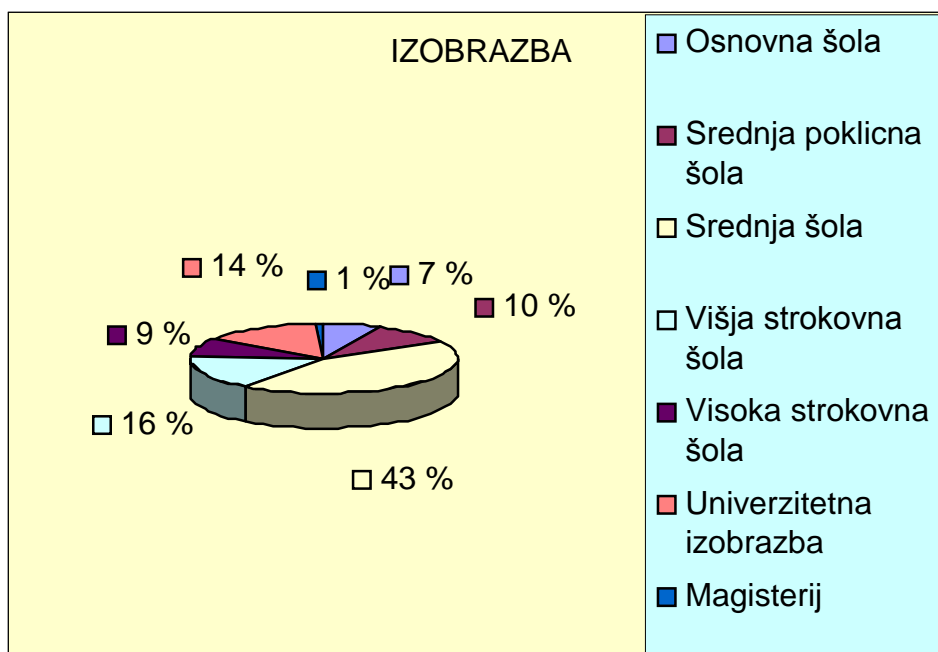
Slika 3: Prikaz anketirancev glede na spol

Pri vprašanjih o starosti anketiranih smo anketirance razvrstili v 4 starostne skupine: 20 do 30 let, 31 do 40 let, 41 do 50 let ter 50 let in več.



Slika 4: Prikaz anketirancev glede na starost

Največ anketiranih je starih med 20 in 30 let (55 %), sledijo anketiranci, stari med 31 in 40 let (31 %), potem so anketiranci, stari 51 let in več (8 %), najmanj je anketirancev, starih med 41 in 50 let (6 %).



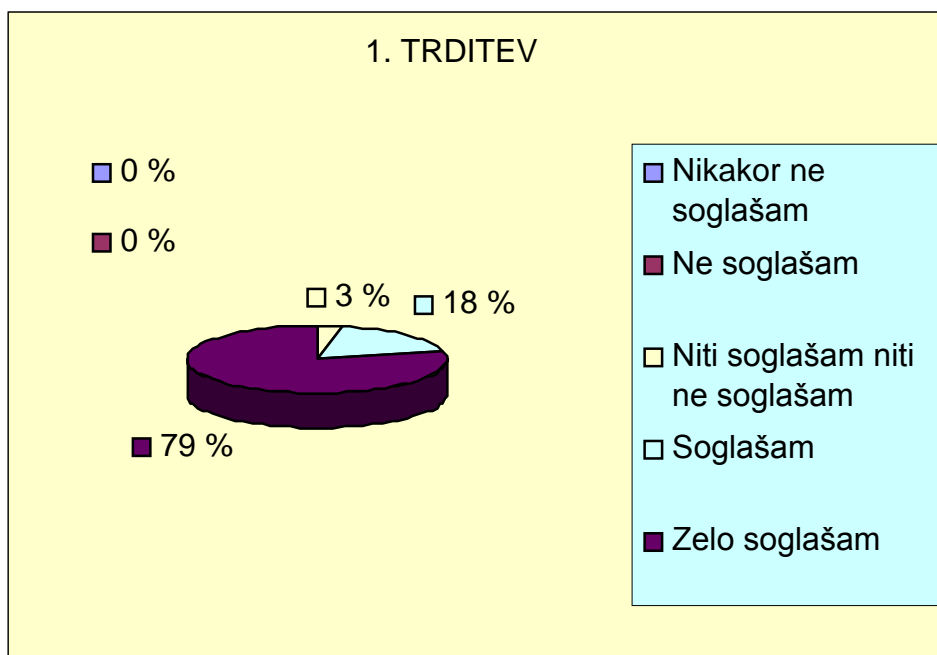
Slika 5: Izobrazba anketirancev



43 % anketirancev ima doseženo srednjo stopnjo izobrazbe, 16 % višjo strokovno šolo, 14 % univerzitetno izobrazbo, 10 % srednjo poklicno šolo, ter 9 % visoko strokovno šolo. Med anketiranci pa jih je bilo 7 % z dokončano osnovnošolsko izobrazbo, doseženim magisterijem 1 %, z doktoratom pa nikogar.

### 1. TRDITEV

Dobra in uspešna komunikacija je ena izmed ključnih lastnosti učinkovitih timov.

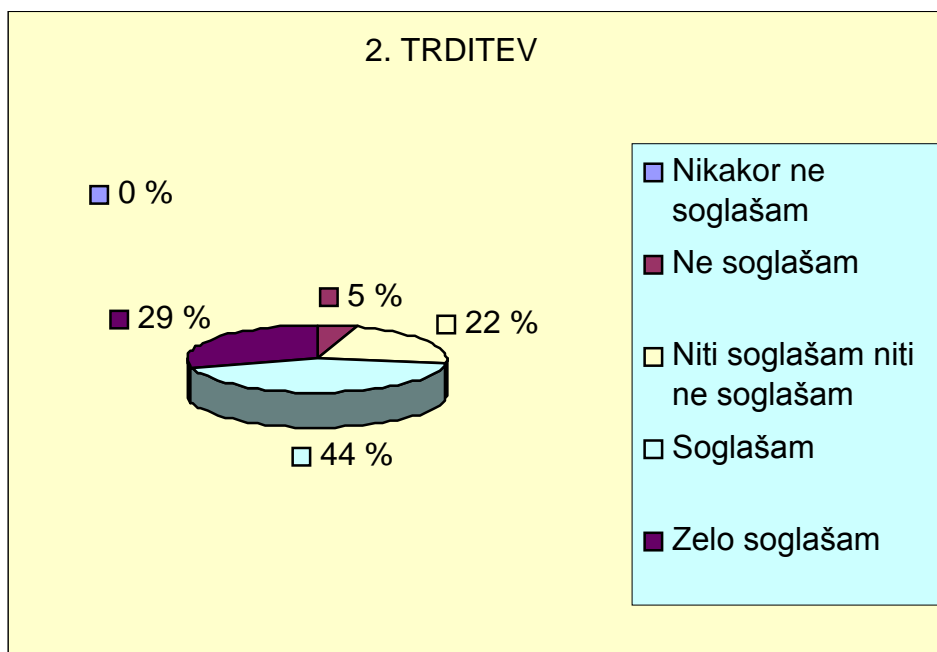


Slika 6: Prikaz odgovorov na prvo trditev

Komunikacija je bistvenega pomena pri reševanju težav oziroma izpolnitvi določenih ciljev. V skupini je toliko bolj pomembna, kar je razvidno tudi iz opravljene ankete. Uspešna in dobra komunikacija je ključnega pomena za delovanje uspešnega tima.

## 2. TRDITEV

Pri komuniciranju v skupini uporabljam različne kanale komuniciranja.

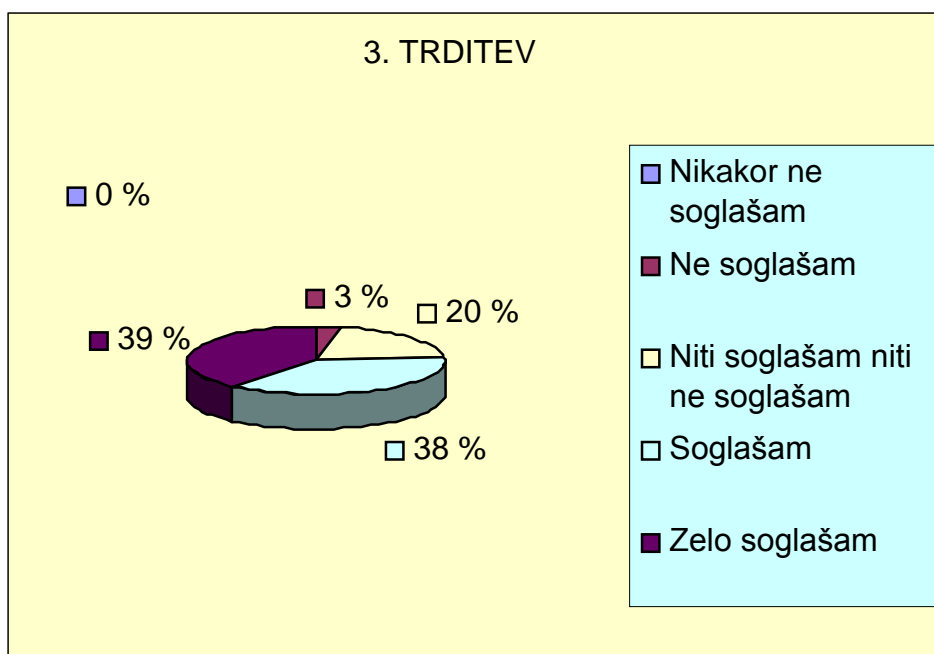


Slika 7: Prikaz odgovorov na drugo trditev

Dobra komunikacija zahteva tudi različne kanale komuniciranja, ki jih večina anketirancev tudi uporablja. Tu je najbolj uporabna elektronska pošta ter zadnje čase vedno bolj tudi različna socialna omrežja (facebook, twitter ...).

## 3. TRDITEV

Komunikacijskih spretnosti se lahko tudi priučimo.

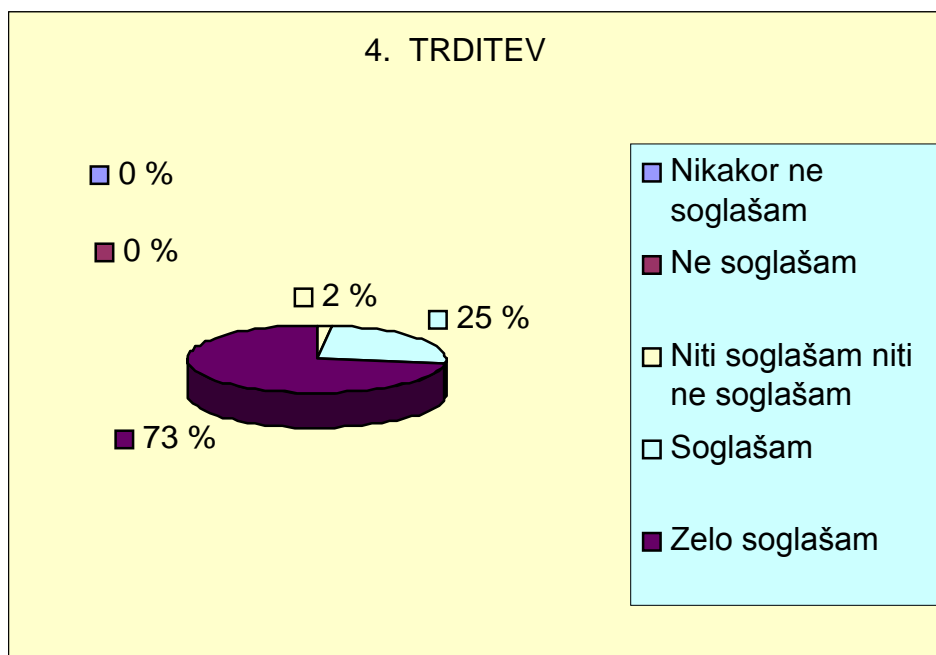


Slika 8: Prikaz odgovorov na tretjo trditev

Iz ankete je razvidno, da dosti anketirancev meni, da se lahko dobre komunikacije tudi priučimo. Vsako uspešno podjetje za svoje zaposlene poskrbi poleg ostalega tudi z izobraževanji o komunikaciji. Vedno bolj se uveljavljajo timbilingi, kjer se poleg uspešne komunikacije priučimo tudi ostalih veščin za uspešno delovanje tima oziroma skupine.

#### 4. TRDITEV

Pri komunikaciji je poleg govora zelo pomembno tudi poslušanje.

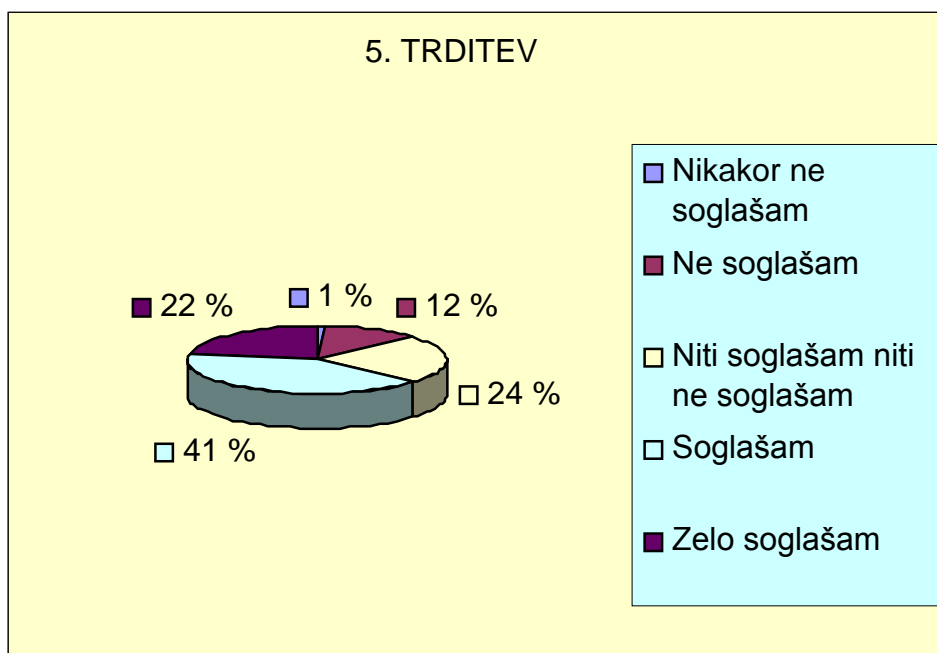


Slika 9: Prikaz odgovorov na četrto trditev

Pri komunikaciji je poleg govora zelo pomembno tudi poslušanje govorca. Pravilno je, da vsak v skupini izrazi svoje mnenje ter predloge. Samo tako bo skupina delovala homogeno in člani te skupine se bodo počutili samozavestne, saj se bodo zavedali, da tudi njihovo mnenje šteje.

## 5. TRDITEV

Izražanje lastnega mnenja lahko deli skupino.

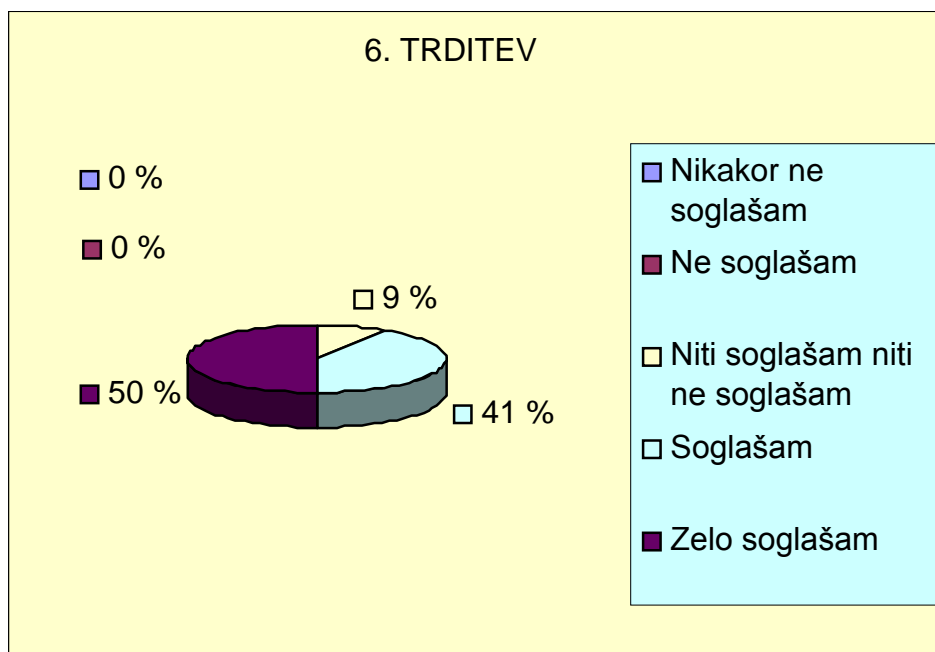


Slika 10: Prikaz odgovorov na peto trditev

Problem lastnega mnenja se kaže predvsem v odnosu zaposleni–nadrejeni. Žal si dosti ljudi ne upa izraziti svojega mnenja zaradi morebitnih posledic, ki bi nastale, če komu v skupini to mnenje ne bi bilo všeč oziroma se z njim ne bo strinjal. Včasih lahko mnenje posameznika tudi razdeli skupino, kar pa po mojem mnenju ni nič slabega, saj to lahko pripelje do lažjega izražanja lastnega mnenja vseh članov skupine oziroma tima.

## 6. TRDITEV

Zaradi slabe komunikacije skupina pogosto ne doseže zastavljenega cilja.

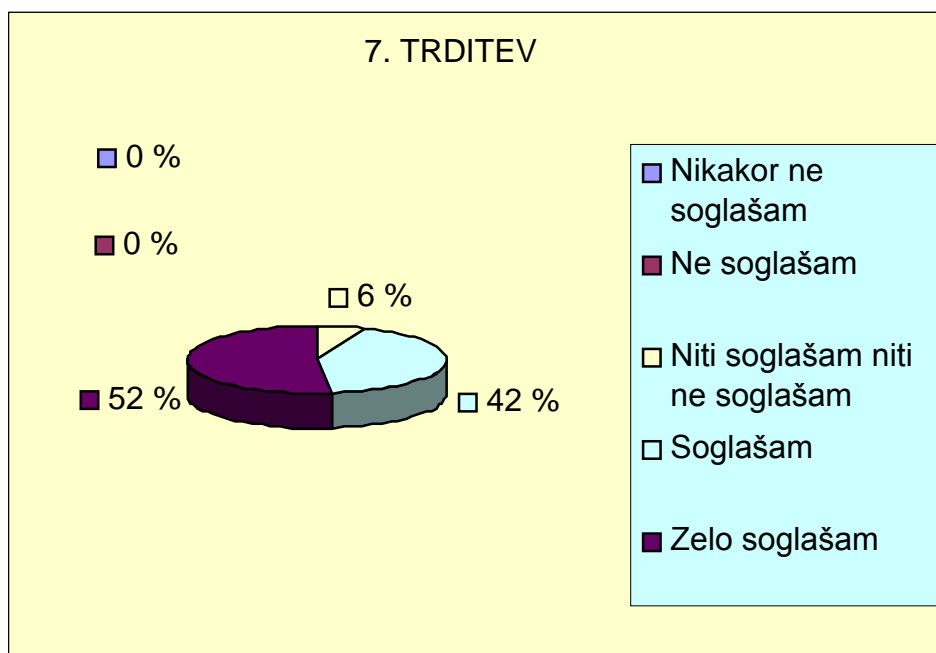


Slika 11: Prikaz odgovorov na šesto trditev

Strinjamo se, da je slaba komunikacija dostikrat razlog za nedoseganje ciljev v skupini. Predvsem tu lahko vplivajo različni karakterji članov skupine, slabe veščine komuniciranja, strah pred izražanjem lastnega mnenja in posledično lahko hitro pride tudi do konfliktov.

## 7. TRDITEV

Slaba komunikacija v skupini je lahko povod za konflikt.

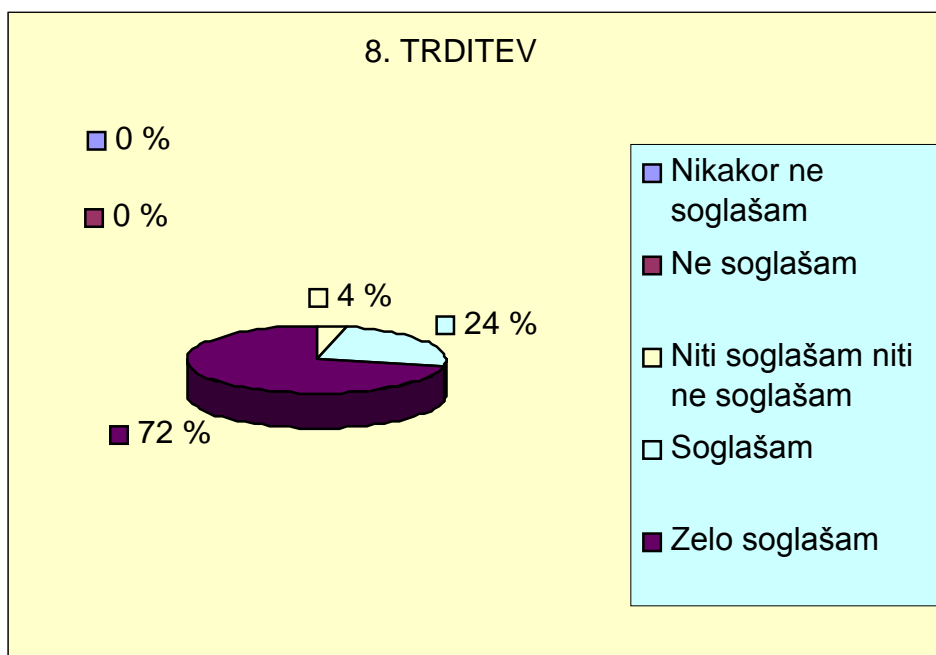


Slika 12: Prikaz odgovorov na sedmo trditev

Pri slabi komunikaciji lahko hitro pride do konflikta. Problem nastane, ko posameznik ni večč dobre komunikacije in posledično ne zna oblikovati sporočila, oziroma ga sporoči narobe, kar pa lahko pripelje tudi do konflikta. Isti problem lahko nastane, če posameznik ne zna poslušati sporočevalca oziroma ga narobe razume.

## 8. TRDITEV

Konflikte je treba reševati sproti.

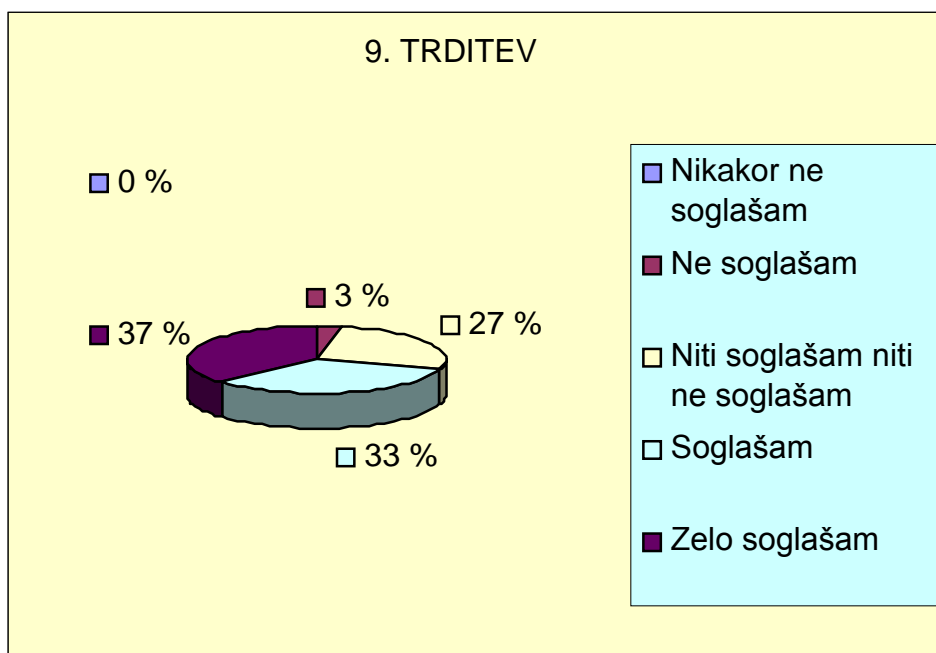


Slika 13: Prikaz odgovorov na osmo trditev

Konflikte, ki nastajajo, je treba sproti tudi reševati. V nasprotnem primeru se nabirajo in dokaj hitro se lahko nakopičijo v taki meri, da jih neka skupina ne zna več rešiti. Takrat lahko pride tudi do razpada skupine.

## 9. TRDITEV

Tim doseže več kot posamezniki, ki delujejo samostojno.



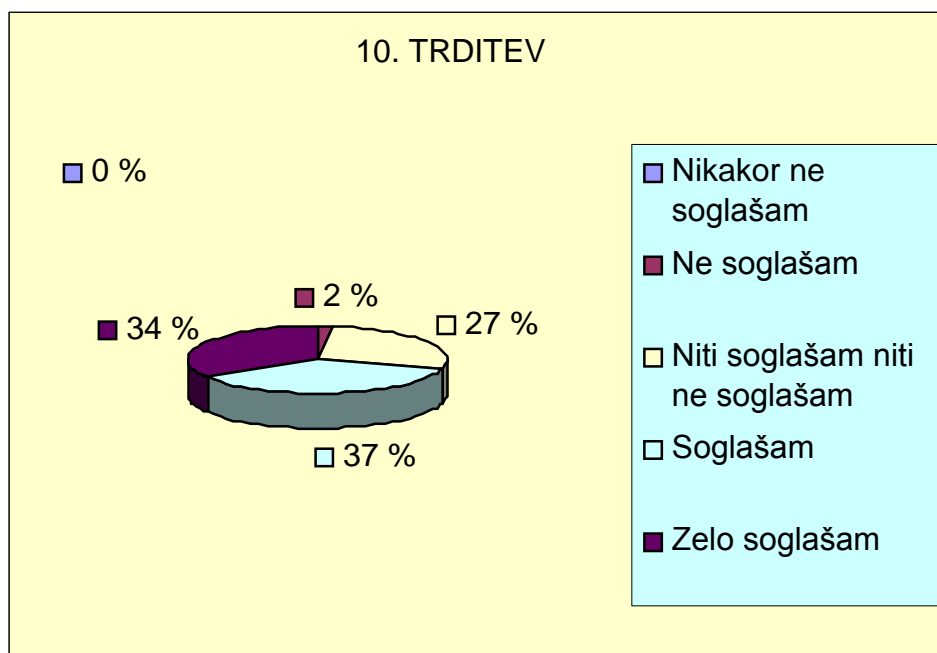
Slika 14: Prikaz odgovorov na deveto trditev

Moje osebno mnenje je, da dobra, homogena skupina zagotovo doseže več kot posameznik. Prednost je predvsem v tem, da si lahko izmenjujejo mnenja in zberejo več informacij za lažjo pot k cilju. Seveda pa vse to deluje, če je skupina dobro organizirana.



## 10. TRDITEV

Tim deli skupinsko odgovornost za sprejete odločitve.

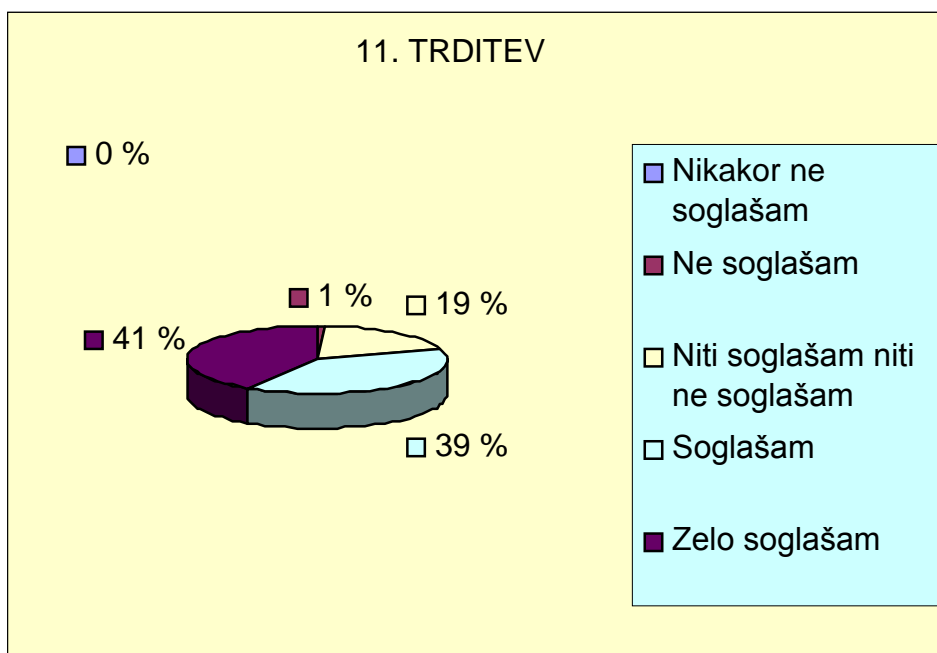


Slika 15: Prikaz odgovorov na deseto trditev

Vsaka skupina, ki dobro deluje, ima tako vzpone kot tudi padce. Ko pride do situacije, kjer rezultati dela skupine niso pozitivni, je treba prevzeti tudi odgovornost za ta rezultat. Prvi, ki je odgovoren za posledice, je seveda vodja skupine, ki pa posredno to odgovornost nalaga tudi na celotno skupino.

## 11. TRDITEV

Tim stimulira kreativnost, saj ljudje izmenjavajo ideje.

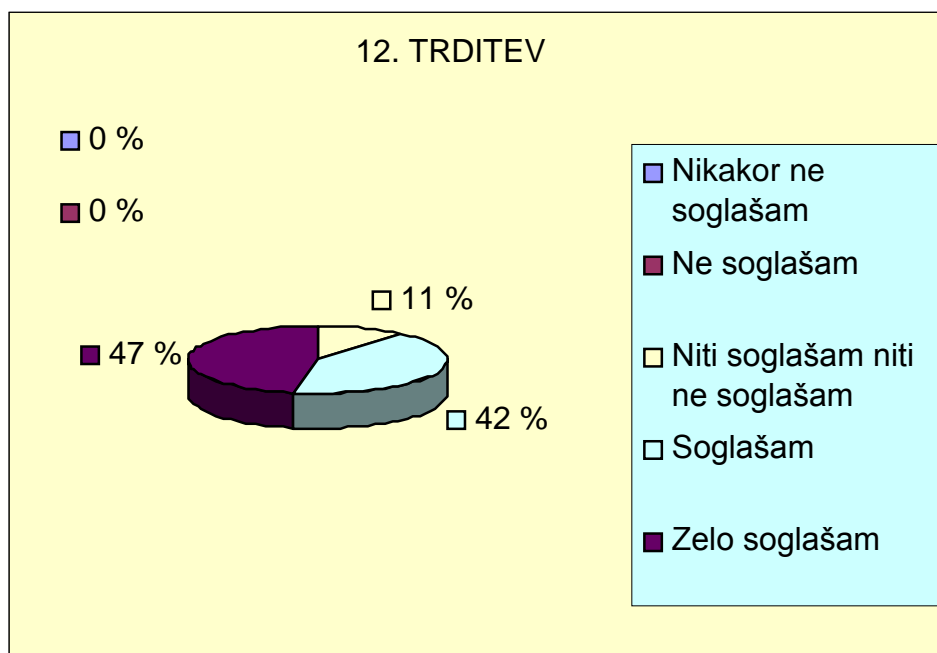


Slika 16: Prikaz odgovorov na enajsto trditev

Stimulacije v skupini so lahko različne. Vedno ne šteje samo denarna stimulacija. Zelo pomembna stimulacija je tudi kreativnost skupine, rast skupine, pozitivni odnosi, ter pohvale. Vedno bolj so pomembne slednje stimulacije, ki tim in skupino napravijo še močnejšo in bolj učinkovito.

## 12. TRDITEV

Komunikacijske veščine so pomembne za učinkovito delo tima.



Slika 17: Prikaz odgovorov na dvanajsto trditev

Komunikacijske veščine so v življenju zelo pomembne tako za delo v skupini kot tudi za samo kvaliteto življenja. Ko pride do trenja v skupini oziroma do konflikta, pridejo te veščine še toliko bolj do izraza.

## 6 ZAKLJUČEK

Komunikacija na delovnem mestu je zelo pomemben faktor. Mnoge raziskave kažejo, da je po mnenju večine zaposlenih ljudi delovno vzdušje oziroma odnosi s sodelavci na prvem mestu na lestvici, ki kaže, kaj je zanje v službi pomembno, šele potem sledi višina plače. K pozitivnemu delovnemu vzdušju največ pripomore dobra komunikacija. Posledično seveda prinese uspešno sklenjene posle, uspešne sestanke, poslovna pogajanja in poslovne razgovore. Kako se na določenem delovnem mestu počutimo, ni odvisno samo od sreče pri izbiri podjetja in oddelka, kjer delamo, temveč tudi od nas samih. Dejstvo je, da ima pri tem še največ teže naše razumevanje sodelavcev. Naša sposobnost sprejemanja različnosti, ki je odvisna od stopnje naše čustvene inteligence, lahko ogromno pripomore k pravemu delovnemu vzdušju.

Ker je komunikacija tako pomemben del našega vsakdana in ključni dejavnik dobro delujoče skupine, želimo predstaviti eno od možnosti, kako izboljšati le-to. Predstavila bi tim bilding, ki ga izvaja kar nekaj agencij in ki ima zelo pozitivne vplive na komunikacijo ter delo v skupini oziroma podjetju.

Tim bilding kot oblika izkustvenega učenja je za precej slovenskih podjetij še neznanka. Nekateri, ki te oblike še niso izkusili, so pa videli kakšno sliko ali videoposnetek, se najprej smeji in menijo, da ta otročarija ni zanje, ko pa zadevo izkusijo, so izjemno presenečeni. Razumljivo. Kadar neko stvar gledamo od zunaj (disociirano), je izkušnja povsem drugačna, kot pa če smo vanjo vključeni. To je podobno gledanju oddaje o odkrivanju kulinaričnih zanimivosti drugih kultur. Z gledanjem slik in video posnetkov izkušnja niti približno ni podobna temu, kot če smo poleg in stvar tudi okusimo.

Tim bildingi, ki jih pripravljajo profesionalni trenerji, so nekaj drugega kot piknik in nekaj drugega kot učenje z zbiranjem novih informacij. Čeprav je večina aktivnosti na prvi pogled podobnih igri, je ta igra zgolj sredstvo, s katerim vplivamo na procese razmišljanja. Ko se rešujejo naloge, se v skupini dogaja naslednje:

- poveča se pripadnost,
- komunikacija postane bolj odprta,
- poveča se medsebojno zaupanje,
- izboljša se sodelovanje,
- izboljša se skupinsko iskanje rešitev,
- udeleženci prepoznajo svojo vlogo v timu,
- udeleženci se učijo upravljati s konflikti,
- presegajo se omejujoča prepričanja,
- izboljša se učinkovitost tima,
- pri reševanju nalog se zgodijo AHA-efekti,
- učenje se odvija spontano, izkustveno in na zabaven način.

Ker se kraj izvajanja, letni čas in potrebe skupine razlikujejo od enega do drugega primera, se program tim bildinga običajno pripravlja individualno glede na konkretne potrebe ter želje naročnika.

Bistvo tim bildinga je v smiselnosti zaporedja vaj, vodenja učnega procesa in povratnih informacij trenerja na dogajanje, ki se odvija pri reševanju nalog. Odvisno od ciljev in namenov tim bildinga trenerji izberejo najustreznejše igre, s katerimi se

bo dosegel zastavljeni cilj. Trener skupini vseskozi daje tudi povratne informacije, kaj je dobro in kaj je potrebno še izboljšati.



Tim building je tudi odlična oblika diagnosticiranja stanja na področju kompetenc zaposlenih. Predvsem spoznamo: kakšna je kvaliteta komunikacije, kako se obvladuje stres, kako učinkovito zaposleni upravljajo s časom, kako rešujejo konflikte, kakšne so njihove strategije ... Na osnovi rezultatov in vtisov s tim buildinga je moč pripraviti učinkovit ter optimalen program nadaljnjih izobraževanj in treningov.

Za zaključek diplomskega dela bi podala še znano misel – drugih ne moremo spremeniti, lahko pa jim stojimo ob strani na njihovi življenjski poti ter jim pomagamo v osebni rasti. Pravilno izbrana komunikacija pa je eno naših najprimernejših orodij in je hkrati upanje za boljšo prihodnost.

## LITERATURA

### Knjige:

- Kovač, J., Mayer, J. in Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Maddux, B. R. (1992). *Oblikovanje tima*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje: Od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Tavčar, M. (1995). *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Novi Forum.
- Mandić, T. (1998). *Psihologija komunikacije*. Ljubljana: Glotta Nova.
- Petar, S.: *Prodano!* Ljubljana. Mladinska knjiga.

### Spletne strani:

- <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=584> (22. 4. 2011)
- [http://www.ra-sinergija.si/egradiva/neverbalna\\_komunikacija/1763.htm](http://www.ra-sinergija.si/egradiva/neverbalna_komunikacija/1763.htm) (23. 4. 2011)
- [http://www.aktiv.si/novice/20110308/Uspesno\\_delo\\_v\\_skupini\\_prvic/](http://www.aktiv.si/novice/20110308/Uspesno_delo_v_skupini_prvic/) (22. 4. 2011)
- <http://mojezdravje.dnevnik.si/sl/Novice/Arhiv/469/Delo+v+skupini+je+u%C4%8Dinkovitej%C5%A1e+> (11. 4. 2011)
- [http://www.gimvic.org/projekti/projektno\\_delo/2004/2d/impresionizem/barvete\\_mperamenti.htm](http://www.gimvic.org/projekti/projektno_delo/2004/2d/impresionizem/barvete_mperamenti.htm) (23. 4. 2011)

## KAZALO SLIK

Slika 1: Dvosmerno komuniciranje .....	4
Slika 2: Vrste komuniciranja .....	7
Slika 3: Prikaz anketirancev glede na spol .....	18
Slika 4: Prikaz anketirancev glede na starost .....	19
Slika 5: Izobrazba anketirancev.....	19
Slika 6: Prikaz odgovorov na prvo trditev.....	20
Slika 7: Prikaz odgovorov na drugo trditev .....	21
Slika 8: Prikaz odgovorov na tretjo trditev.....	21
Slika 9: Prikaz odgovorov na četrto trditev.....	22
Slika 10: Prikaz odgovorov na peto trditev.....	23
Slika 11: Prikaz odgovorov na šesto trditev .....	24
Slika 12: Prikaz odgovorov na sedmo trditev .....	25
Slika 13: Prikaz odgovorov na osmo trditev .....	26
Slika 14: Prikaz odgovorov na deveto trditev .....	27
Slika 15: Prikaz odgovorov na deseto trditev .....	28
Slika 16: Prikaz odgovorov na enajsto trditev .....	29
Slika 17: Prikaz odgovorov na dvanajsto trditev .....	30

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlika med skupino in timom .....	10
Tabela 2: Lastnosti sangvinika .....	14
Tabela 3: Lastnosti melanholika .....	15
Tabela 4: Lastnosti kolerika.....	16
Tabela 5: Lastnosti flegmatika.....	16