

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

CHIARA MANDALENIĆ

KOPER, 2021

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

REŠEVANJE KONFLIKTOV V TIMU

Chiara Mandalenić

Koper, 2021

Mentorica: viš. pred. mag. Suzana Sedmak

POVZETEK

Podjetja se vsakodnevno srečujejo s konflikti, zato je pomembno, da jih znamo pravilno odpraviti. Namen zaključne projektne naloge je bil proučiti reševanje konfliktov pri tiskem delu v dveh izbranih podjetjih. V teoretičnem delu smo podrobneje opredelili pojma konflikt in tisko delo. Predstavili smo vzroke za nastanek konfliktov, značilnosti tiskega dela in reševanje konfliktov v timu. V empiričnem delu smo s kvalitativno metodo poskušali ugotoviti, s kakšnimi konflikti se srečujejo v podjetju in kako konflikt odpravijo. Pridobljene podatke smo analizirali in predstavili rezultate, ki kažejo, da se s konflikti ne srečujejo pogosto, vendar jih kljub temu korektno odpravijo.

Ključne besede: konflikt, reševanje konflikta, tisko delo, značilnosti tima.

SUMMARY

In companies, conflicts arise on a daily basis, which is why it is important to properly resolve them. The aim of this final paper was to examine conflict resolution in teamwork in two selected companies. In the theoretical part, we detailed the terms conflict and teamwork. We presented the reasons why conflicts occur, characteristics of teamwork, and conflict resolution in teamwork. In the empirical part, we used the qualitative method to determine what conflicts occur in the companies and how they are resolved. Once the acquired data were analysed, we presented the results, showing that conflicts do not occur often, but they are still resolved properly.

Key words: conflict, conflict resolution, teamwork, characteristics of a team.

UDK: 005.57:005.64(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Namen in cilji	2
3	Opredeitev konfliktov	3
3.1	Kaj je konflikt	3
3.2	Vrste konfliktov.....	4
3.3	Pozitivne in negativne posledice konflikta	5
3.3.1	Pozitivne posledice	5
3.3.2	Negativne posledice.....	6
3.4	Vzroki za nastanek konflikta.....	7
3.4.1	Latentni konflikt	8
3.4.2	Zaznani konflikt.....	8
3.4.3	Občuteni konflikt	8
3.4.4	Manifestni konflikt	8
3.4.5	Pozitivna in negativna posledica konflikta	8
3.5	Načini reševanja konfliktov	8
4	Timsko delo	12
4.1	Značilnosti tima.....	14
4.2	Problemi pri timskem delu	16
4.3	Timsko delo na daljavo	17
5	Empirični del	20
5.1	Rezultati raziskave	20
6	Sklep	26
	Literatura	27
	Priloga	29

SLIKE

Slika 1:	Pozitivne lastnosti konflikta.....	5
Slika 2:	Načini reševanja konfliktov	10
Slika 3:	Krožno potovanje pri reševanju konfliktov.....	11
Slika 4:	Prednosti timskega dela.....	15

1 UVOD

V zaključni projektni nalogi se osredotočamo na reševanje konfliktov v timu. Predstavili bomo vrste konfliktov in vzroke za nastanek konfliktov ter podrobneje predstavili timsko delo. Opravili smo raziskavo v dveh organizacijah in ugotavljali, kako rešujeta konflikte.

Konflikt je v organizaciji neizogiben pojav, ki nastane, kadar med udeleženci pride do različnih mnenj, interesov in želja. Nastane, kadar se med posamezniki pojavijo nasprotovanja, drugačni cilji in neusklajenost med njimi. Pomembno je, da konflikt relativno hitro odpravimo, saj so odnosi v organizaciji zelo pomembni. Odnosi med zaposlenimi lahko vplivajo pozitivno ali negativno na opravljanje dela in doseganje ciljev.

Konflikt lahko nastane v osebi sami, med dvema udeležencema, lahko pa nastane tudi med skupinami (Lipičnik 1998). Konflikt nastane tudi takrat, kadar nam udeleženec preprečuje, da bi naše želje uresničili. Zelo pomembno je, da konflikt prepoznamo, ga proučimo in ga tako pravilno odpravimo.

Reševanje konfliktov je zelo pomembno za organizacijo. Konflikti lahko vplivajo na odnose med zaposlenimi, na opravljanje nalog, izostanke od dela, sodelovanje in doseganje zelenih ciljev (Možina idr. 2002).

Timsko delo je zelo priljubljena oblika dela v organizaciji. Pomembno je, da so udeleženci povezani, imajo dobre medsebojne odnose, usklajena mnenja in s skupnimi močmi dosežejo zeleni cilj. Poleg vseh naštetih pozitivnih vidikov se v organizacijah soočajo tudi z negativnimi, kot so pomanjkanje časa, nepravilno razporejanje dela in jeza zaradi drugačnih odločitev. Kadar se pojavijo problemi pri timskem delu, morajo člani tima sodelovati pri njegovem reševanju.

2 NAMEN IN CILJI

Glavni namen zaključne projektne naloge je proučiti konflikte, ki se porajajo v timih, in pristope k razreševanju teh konfliktov.

V teoretičnem delu so predstavljeni in opisani konflikti ter načini razreševanja konfliktov v timih. V praktičnem delu pa je predstavljena raziskava, ki smo jo izvedli v dveh podjetjih in analizirali njihove načine razreševanja konfliktov. Raziskali smo, kako konflikt v podjetjih vpliva na zaposlene, analizirali podatke, pridobljene z intervjuji, in rezultate ustrezno prikazali.

3 OPREDELITEV KONFLIKTOV

Konflikt je neizogiben in vsakodneven pojav tako v osebnem kot tudi v poslovnem življenju. Z njim se moramo dobro seznaniti in ga proučiti, saj je tesno povezan s komunikacijo in uspešnostjo (Mumel 2008).

3.1 Kaj je konflikt

Ljudje se med seboj zelo razlikujemo, zaradi tega lahko pride do nesporazumov in problemov (Ule 2009). Kadar med dvema ali več ljudmi v različnih situacijah pride do nasprotujočih si potreb, želja in interesov, se pojavi konflikt. Lahko se izraža tako v besedah kot tudi v dejanjih. Konflikt se sproži, kadar posameznik ogroža interese druge osebe. Pojavi se najprej pri dveh osebah, kasneje pa se lahko razširi na celotno skupino, zato je pomembno, da ga hitro rešimo in drugim osebam preprečimo možnost vključitve (Anderson 2007).

V organizacijah se velikokrat pojavijo nasprotja, zato morajo biti zaposleni samokritični in nasprotja oziroma konflikte pravilno odpravljati. V konfliktnih situacijah se konfliktom ne smemo izogibati, temveč se moramo konflikte naučiti reševati. V taki situaciji je pomembno, da razumemo, kako konflikt nastane. V organizaciji moramo med sodelavci oblikovati ustrezno klimo, da bo delo potekalo nemoteno in brez težav (Možina idr. 2002).

S konfliktom se moramo dobro seznaniti in ga proučiti, poznati moramo njegove lastnosti in značilnosti. Spremljati moramo posameznike v konfliktu in ugotoviti njihov način dela. Uskladiti je treba njihov način doseganja ciljev. Večje kot je število udeležencev v konfliktu, večja je težnja po zadovoljevanju in reševanju problema (Mumel 2008).

Vsak posameznik drugače sprejema in gleda na konflikte. Poznamo pozitivne, negativne in nevtralne drže posameznika. Večina zaposlenih besedo konflikt sprejema negativno, ker jih opozarja na slabe medsebojne odnose, kot so nasilje, sovražnost in prepiri. V organizaciji vodja s podpiranjem kompromisnih dejanj omogoča lažje in hitrejše reševanje konflikta. Kadar se zaposleni nekaterim konfliktom poskušajo izogibati, pokažejo drugačno vedenje, kot so brezvoljnost, prekomerna utrujenost in odsotnost z dela. Tako vedenje lahko zaposlenega pripelje do napačne odločitve. Nekateri zaposleni pravijo, da so konflikti pozitivna stvar, saj spodbujajo zaposlene k boljšemu razmišljanju in ustvarjanju. Spodbujajo jih k iskanju vzrokov za nastali konflikt in načinov, kako bi se konflikt dalo rešiti. S pozitivno držo ugotavljajo, kako bi določeno stanje lahko izboljšali in dosegli zastavljeni cilj. Veliko ljudi pa ima tudi nevtralno mnenje glede konflikta, kjer se ne znajo odločiti med pozitivno in negativno držo. Dobra stran konflikta je, da pri različnih mnenjih pridemo do nove ideje in zamisli, slaba stran konflikta pa je, da povzroča prepire med zaposlenimi. Zato pri posameznikih, ki imajo nevtralno mnenje, lahko lažje pridemo do pozitivnih učinkov in zmanjšamo negativne (Možina idr. 2002).

3.2 Vrste konfliktov

V organizaciji lahko konflikte delimo v osebne posameznikove, na konflikte med sodelavci in konflikte med skupinami oziroma konflikte v določeni skupini. Kadar konflikt v podjetje prinese pozitivne lastnosti in boljši razvoj podjetja, gre za konstruktivni konflikt, če pa konflikt ovira in škoduje pri razvoju podjetja, gre za destruktivni konflikt (Brajša 1994). V organizaciji se velikokrat soočajo s konflikti, ki so povezani z vlogami oziroma nalogami in njihovimi značilnostmi, katere morajo udeleženci opraviti. Ta pojav imenujemo konflikt vloge, ki nastane, kadar so zaposleni pod pritiskom zaradi pomanjkljivega opravljanja določenih nalog. Poznati moramo pričakovanja o vlogi, ki opredeljujejo, kaj posameznik lahko in česa ne sme storiti. Pričakovanja morajo biti natančno opredeljena, saj mora posameznik vedeti, kakšna je njegova vloga. V nadaljevanju so predstavljene nekatere vrste konfliktnih vlog (Možina idr. 2002):

- konflikt zaradi vloge sporočevalca nastane, kadar posameznik od sporočevalca dobi napačne ali nejasne podatke;
- konflikt med vlogami sporočevalca nastane, kadar nosilec vlog nejasno in neusklajeno usmerja zaposlene;
- konflikt med vlogami govori o nalogah, ki jih opravlja le en posameznik. Poleg teh nalog ima še druge pomembne dejavnosti, katere mora uskladiti, če jih želi opraviti;
- konflikt med osebo in vlogo nastane, kadar mora oseba opraviti nalogo, ki je v nasprotju z njegovimi željami, mnenji in potrebami.

Poznamo tri vrste osnovnih konfliktov (Možina idr. 2002):

- konflikt ciljev, kjer imajo člani nasprotne cilje, želje in dosežke;
- konflikt spoznanj se pojavi, kadar člani v skupini ne odobravajo drugačnih mnenj in ideje;
- konflikt čustev nam pokaže, kako vsak posameznik drugače izraža svoja čustva in občutke.

Ule (2009) razlikuje med naslednjimi konflikti:

- načelni,
- realistični,
- medosebni,
- izraženi,
- antagonistični.

Načelni konflikti se pojavijo, kadar sodelavci med seboj niso usklajeni glede idej in pravil. Ta vrsta konflikta lahko njihov odnos, povezanost in sodelovanje zelo ogrozi. Realistični konflikt se kaže kot problem oziroma ovira med sodelavci, katerega zaznajo le oni. Za medosebne konflikte je značilno, da se pojavijo, kadar eden izmed udeležencev slabo ali negativno vpliva na drugega udeleženca. Nekateri sodelavci želijo svoja čustva prikriti, da ne bi povzročili

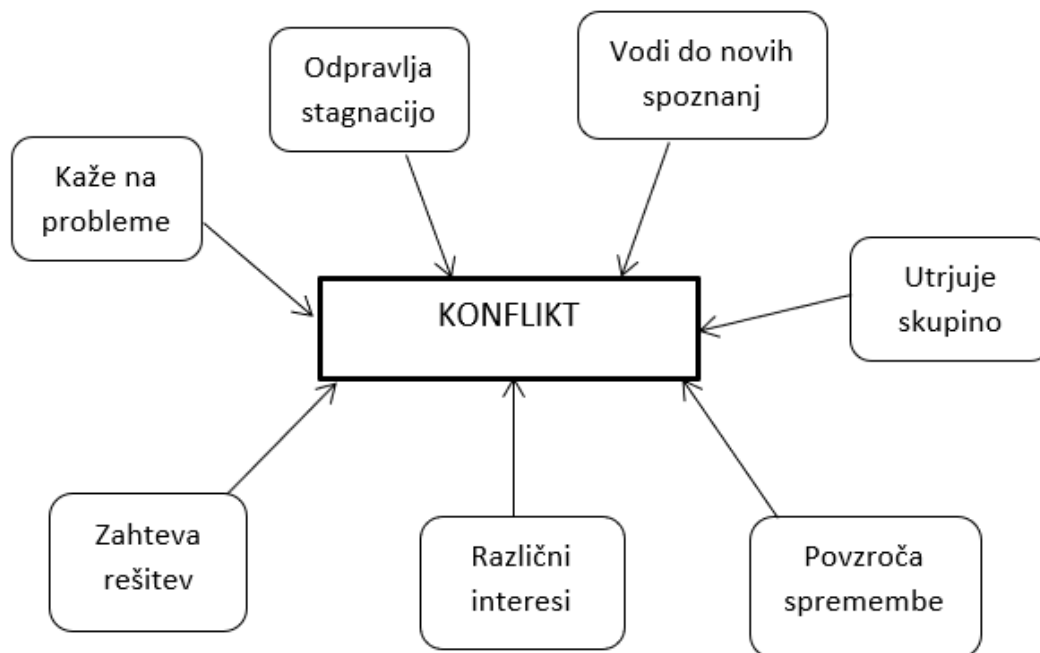
konflikta. Vendar včasih je boljše, da izrazimo svoje mnenje in rešimo slabe odnose. Takrat govorimo o izraženem konfliktu. Antagonistični konflikt nastane, kadar imajo udeleženci med seboj različne potrebe. Nekateri udeleženci si želijo, da so zaposleni med seboj zelo povezani in skupaj opravljajo določene naloge, drugi pa želijo biti samostojni in naloge opravljati sami (Ule 2009).

3.3 Pozitivne in negativne posledice konflikta

Konflikt ima lahko pozitivne ali negativne posledice na delovanje organizacije. O pozitivnih posledicah govorimo, ko znamo konflikt obvladati in pravilno odpraviti, o negativnih pa, kadar ga nismo sposobni rešiti.

3.3.1 Pozitivne posledice

Ena izmed pozitivnih lastnosti konflikta je, da kaže na probleme, cilje posameznika in željo po spremembi določenega stanja (Možina idr. 2002). Probleme moramo ves čas opazovati in jih spremljati (Mumel 2008).



Slika 1: Pozitivne lastnosti konflikta

Vir: Lipičnik 1991, 35.

Pri konfliktih je dobra stvar ta, da *zahtevajo rešitve* za nastali problem. Posamezniki se konfliktom ne moremo izogibati, saj se pojavljajo vsakodnevno v različnih oblikah. Konflikt moramo učinkovito in ustrezno odpraviti (Možina idr. 2002).

Različni interesi, cilji in želje med posamezniki so tudi vzrok za nastanek konfliktov. V tem primeru si posameznik za svoj zastavljeni cilj izbere najboljši interes, katerega poskuša tudi izpolniti. Posamezniki, ki so udeleženi v konfliktu, morajo poiskati skupne cilje, kar skupino pripelje do boljšega in trdnjšega odnosa (Možina idr. 2002).

Pozitivna posledica je, da konflikt lahko odnose in opravljanje dela v skupini utrjuje, saj se zaposleni večinoma posvetijo potrebam in željam celotne skupine. V skupini med posamezniki vladajo močna naveza, sodelovanje in usklajevanje različnih mnenj.

Pri reševanju konflikta nam pozitivne posledice omogočajo (Mumel 2008):

- primerjavo drugačnih mnenj in predlogov,
- spoznavanje in rešitev problema,
- boljše medsebojne odnose,
- pravilne odločitve,
- zaupanje med zaposlenimi.

Velikokrat se v podjetju pojavi problem, ki ga ne opazimo, ko pa pride do konflikta, moramo ugotoviti, kako je ta problem nastal, saj ga bomo tako lažje rešili. Ves čas se moramo učiti novih stvari ter pridobivati nove navade in interese. Kadar se z našimi idejami udeleženci v organizaciji ne strinjajo, nas to spodbudi, da še enkrat temeljito preverimo naše ideje in pridemo do pravilne odločitve. Reševanje konflikta nam omogoča, da rešimo tudi manjše nepomembne konflikte, kar nam omogoča večjo sproščenost pri opravljanju dela (Iršič 2004).

3.3.2 *Negativne posledice*

V konfliktnih situacijah se soočamo tudi z negativnimi posledicami, saj se kdaj tudi zalomi in problema ne uspemo rešiti. Takrat se soočimo s stresom, slabimi medsebojnimi odnosi, sovraštvom in razpadom skupine.

Poznamo različne negativne učinke konflikta, kot so (Mumel 2008):

- neenotnost pri delu,
- nagovarjanje k sovraštvu,
- nastajanje napetosti,
- povzročanje slabe komunikacije in slabih odnosov,
- težje reševanje problemov in ovir.

Komunikacija je pri skupinah in posameznikih zelo pomembna. Če se sodelavci med seboj ne pogovarjajo, se lahko odnosi med njimi zelo poslabšajo. Če se konfliktu izogibamo in ga ne rešimo, se bodo problemi ponavljali in stopnjevali (Iršič 2004).

3.4 Vzroki za nastanek konflikta

Konflikt lahko povzročijo različne situacije. Eden izmed vzrokov za nastanek konfliktov so lahko različna mnenja, potrebe ali prepričanja med skupinami ali organizacijami. Zaradi nastalega konflikta med skupinami lahko pride do agresivnosti in slabih odnosov.

Ločimo tri vrste vzrokov za nastanek konflikta (Možina idr. 2002):

- osebni,
- komunikacijski,
- položajni.

Osebni vzroki za nastanek konflikta se kažejo v osebnostnih lastnostih. Zaposleni imajo različne lastnosti in vedenja, zato lahko pride do prerekanja v organizaciji. Pri reševanju konflikta posamezniki ne znajo nadzorovati svojih čustev in vedenja, kot so tesnoba, nepoznavanje samega sebe, strah, stres in napetost.

Drugi vzrok za konflikte je komunikacija med zaposlenimi, kadar skupine ali posamezniki drugače razumevajo določene stvari. Pride do trenutka, ko se sodelavci med seboj ne razumejo zaradi nerazumljive in nenatančne razlage. Velikokrat se zgodi, da si sodelavci med seboj ne zaupajo in ne verjamejo v besede drugih članov. Za uspešno opravljanje dela je potrebno, da si med seboj pomagajo, se pogovarjajo in iščejo skupne rešitve. Slabo komunikacijo lahko člani skupine povzročijo, kadar pri opravljanju svojega dela niso usklajeni.

Položajni vzrok pomeni, da se udeleženci med seboj ne morejo dogovoriti in sporazumeti na vsebinski ravni, saj ima vsak izmed njih drugačno mnenje in prepričanje ter vsak drugače gleda na določen problem. Če se mnenja udeležencev zelo razlikujejo, jim to preprečuje reševanje problema. Pri položajnem vzroku lahko konflikt nastane, ker se med seboj o problemih ne pogovarjajo (Možina idr. 2002).

Da bomo konflikt razumeli, moramo poznati razvoj konflikta, do katerega običajno ne pride nenadoma, ampak skozi čas. Konfliktna situacija se pojavi, kadar so se med člani skupine oziroma tima že prej pojavljali manjši konflikti in se stopnjevali v večje konflikte. Pondy (1967, po Mumel 2008, 329–332) navaja pet stopenj razvoja konflikta:

- latentni konflikt,
- zaznan konflikt,
- občuteni konflikt,
- manifestni, vidni konflikt,
- pozitivna in negativna posledica konflikta.

3.4.1 Latentni konflikt

Latentnega konflikta od zunaj ne moremo opaziti. Pojavi se problem pri zadovoljevanju svojih oziroma skupnih potreb. V podjetju ima vsak delavec svojo vlogo in nalogo. Konflikt se lahko pojavi, kadar posameznik opravlja le eno nalogo ali več različnih nalog hkrati (Pondy 1967, po Mumel 2008, 110).

3.4.2 Zaznani konflikt

Zaznani konflikt se pojavi takrat, kadar občutimo in ugotovimo, da nekaj ovira zadovoljevanje naših potreb in zamisli. Ta konflikt lahko rešimo tako, da med seboj komuniciramo in se pogovarjamo ter tako pojasnimo vzrok konflikta. Velikokrat se zgodi, da se v organizaciji z manjšimi konflikti ne spopadejo, saj se osredotočijo le na večje in težje konflikte.

3.4.3 Občuteni konflikt

Pri občutenem konfliktu se lahko zgodi, da posameznika ne moti, da sta s sodelavcem v konfliktu, dokler si ne povzročata problemov pri zadovoljevanju svojih potreb. Kadar posameznik želi škoditi drugi osebi in ta oseba to občuti, običajno nastane konflikt.

3.4.4 Manifestni konflikt

Manifestni konflikt se na zunaj zelo opazi, še posebej pri obnašanju med sodelavci. V podjetju se lahko pri posameznikih pojavi agresivnost, kar škodi pri opravljanju dela. V takem primeru moramo osebo, ki ogroža doseganje ciljev, odstraniti.

3.4.5 Pozitivna in negativna posledica konflikta

Pri pozitivni in negativni posledici konflikta govorimo o rešenem in nerešenem konfliktu. Pozitivna posledica je, da konflikt rešimo z dogovarjanjem in s tem izboljšamo razvoj podjetja. Negativna posledica je, da konflikta nismo utegnili rešiti, kar lahko povzroči slabe medsebojne odnose in nezadovoljevanje potreb (Pondy 1967, po Mumel 2008, 110).

3.5 Načini reševanja konfliktov

V organizaciji imajo zaposleni med seboj večinoma pestre odnose, malokrat so le pozitivni in brez nasprotij. Konflikt se velikokrat pojavi takrat, kadar se zgodi neka sprememba, naj bo to majhna ali velika. Vsi se vsakodnevno srečujemo z nasprotji, kjer uporabljamo različne metode reševanja, kot so prilagajanje, izogibanje, kompromisi, dogovarjanje in prevladovanje.

Te metode nas pripeljejo do zadovoljevanja lastnih in sodelavčevih potreb ter k doseganju zelenega cilja.

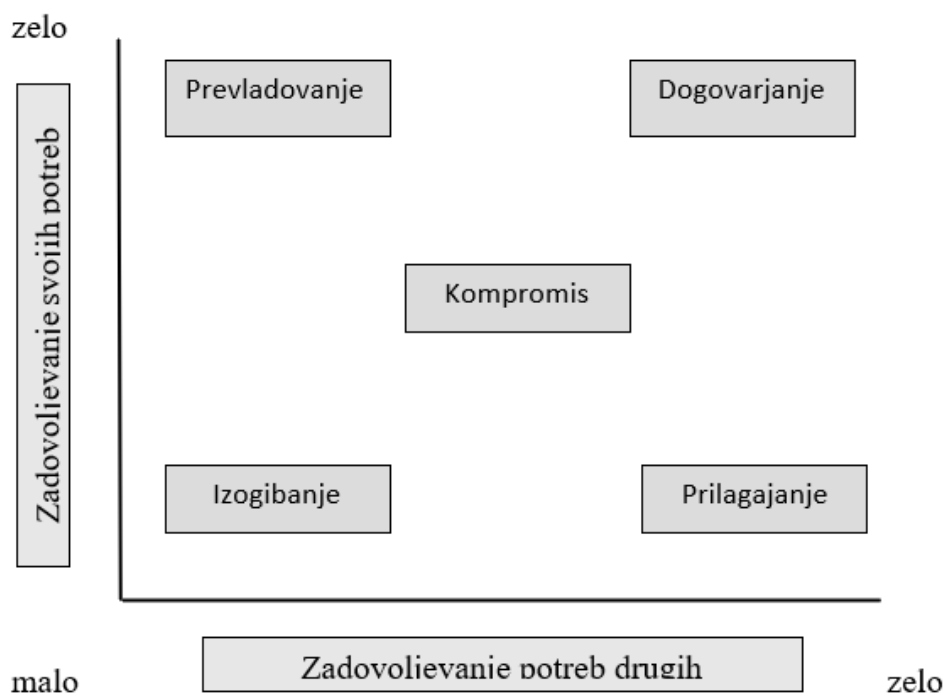
Izogibanje – Pri tem načinu se posamezniki izogibajo konfliktu in ostanejo v ozadju. Nadrejenim in ostalim sodelavcem ponavadi ne sporočajo nič konkretnega. Takšno vedenje pri določenem problemu ne pomaga, le reševanje problema še bolj otežuje. Zaposleni lahko ta način sporočanja uporabljajo v primeru, da gre za manjši in nepomemben konflikt ali za pomanjkanje informacij pri reševanju problema (Možina idr. 2002).

Prilagajanje – Pri tem načinu se bolj osredotočamo na zadovoljevanje skupnih potreb in ciljev ter osebne potrebe pustimo v ozadju. Zaposleni v organizaciji, ki se ravna po tem načinu, želijo rešiti in zadovoljiti čustvene probleme drugih, kjer pa sta pomembni potrpežljivost in spodbuda drugih. Pri reševanju čustvenih problemov pozabimo na iskanje vzrokov za nastali pravi in večji problem.

Prevladovanje – Pri tem načinu določene osebe želijo prisiliti drugim, da bi sprejeli njihovo rešitev. Običajno je pri tem načinu konflikt zadovoljna le ena stran. Posameznik pri tem načinu reševanja konflikta med zaposlenimi uporablja grožnje in kazni le zato, da bi dosegel svoj cilj, ki si ga je zadal ne glede na vse. Ob pojavu konflikta nadrejeni pomaga pri nastali situaciji in poskuša rešiti obe strani. Prekomerno uporabljanje tega načina lahko povzroči škodo, saj se večinoma uporabljajo in upoštevajo potrebe in želje le ene strani (Možina idr. 2002).

Kompromisi – Pri tem načinu zaposleni žrtvujejo svoje interese, zato da bi dosegli določen dogovor. Če v organizaciji kompromise sprejmejo prehitro, se lahko konflikt ne razplete pravilno. Dogovarjanje in sklepanje kompromisov je pomembna dejavnost, s katero lahko konflikt hitreje in enostavneje rešimo.

Dogovarjanje – Vodja in zaposleni v organizaciji iščejo vzroke za nastali problem oziroma nasprotje ter kako bi problem ustrezno rešili. Posamezniki se morajo med seboj dogovarjati, izražati misli in ideje, kar jih bo pripeljalo do končnega cilja. Dogovarjanje je pomembna naloga v vsaki skupini, kjer poskušamo poiskati rešitev, ki bi bila koristna za vse udeležene v konfliktu (Možina idr. 2002).



Slika 2: Načini reševanja konfliktov

Vir: Možina idr. 2002, 592.

Poleg različnih načinov za reševanje problema oziroma konflikta sta pomembna tudi analiza in potek reševanja problema, za katera mora poskrbeti vodja (Možina idr. 2002):

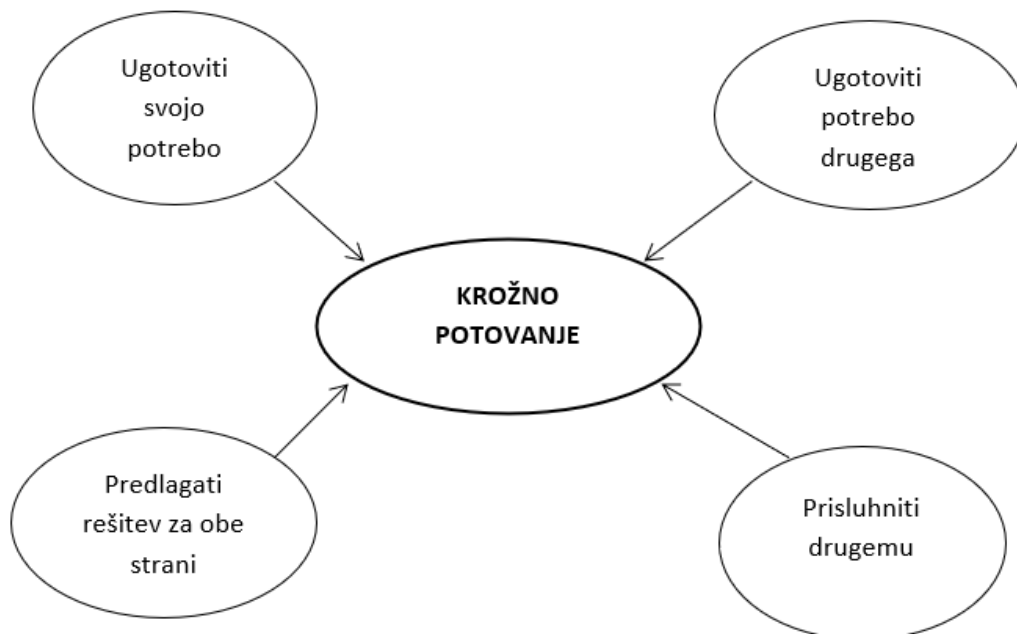
- spremljati in dobro je treba pregledati konfliktno situacijo ter pridobiti veliko informacij;
- ugotoviti je treba, kaj je bil vzrok za nastanek konflikta;
- predlagati različne rešitve;
- narediti in izpeljati načrt reševanja konfliktov;
- spremljati, ali smo s tem kaj dosegli oziroma konflikt rešili.

Pri reševanju konflikta je pomembno, da problem rešimo, ne pa da želimo premagati našega sodelavca oziroma ekipo. Posamezniki se morajo v skupini tako povezati, da delajo skupaj v pozitivnih in negativnih okoliščinah. Pri reševanju konflikta je med posamezniki pomembno tudi pogajanje, ki se pojavlja vsakodnevno v različnih situacijah. Pogajanja pri reševanju konflikta nam pomagajo, da se člani med seboj poslušajo in dajejo različne predloge, s katerimi pridejo do ključne rešitve. Če bomo uporabili takšen način pogajanja, bo naše reševanje problema uspešno (Možina idr. 2002). Reševanje konflikta ni enostavno, saj imajo posamezniki različna mnenja in znanja. Vsak problem je drugačen, zaposleni se razlikujejo med sabo in vsak ima svoj način reševanja konflikta oziroma problema (Lipičnik 1998).

V podjetjih in organizacijah se vsakodnevno srečujejo s konfliktnimi situacijami. Ko se soočajo s konfliktom, se velikokrat odzovejo prehitro in nepremišljeno. V takem primeru je boljše, da se za trenutek ustavijo in premislijo, kako se bodo vedli, da ne poslabšajo odnosov.

Iz majhnega problema lahko nastane zelo velik konflikt, ki se razširi na celotno skupino. Krožno potovanje je eden lažjih načinov pri reševanju konflikta, ki se deli na štiri korake.

Prvi način reševanja konfliktov govori o tem, da se ljudje moramo soočiti z resnico. Kadar pride do trenutka, ko se posamezniki čutijo ogrožene ali imajo samo lažni občutek ogroženosti, oddajajo negativna čustva. Ob takem trenutku morajo sami sebe umiriti, razmisliti in ugotoviti, kaj si sploh želijo. Drugi način govori o tem, da morajo drugemu stopiti naproti ter ugotoviti, kakšne so njegove želje in kaj je zanj pomembno. Pri tretjem načinu morajo pri nastali konfliktni situaciji vedno poslušati tudi drugo stran in pokazati neko zanimanje. Naše vedenje mora biti primerno in prijazno. Zadnji način reševanja konfliktov nam pove, da morajo našo pravičnost dokazati, kadar predlagajo različne rešitve (Anderson 2007).



Slika 3: Krožno potovanje pri reševanju konfliktov

Vir: Anderson 2007, 30.

4 TIMSKO DELO

Lipičnik (1998) pravi, da je timsko delo ena izmed najbolj priljubljenih oblik dela. Kadar se nam pojavi naloga, ki jo je treba rešiti, se moramo najprej odločiti, ali jo bomo rešili sami ali skupinsko. V primeru, da bomo nalogo opravljali s skupino, moramo določiti člane in velikost skupine. Če so člani v skupini med seboj povezani in imajo podobne ideje in mnenja, bodo nalogo lažje opravili. Najprej se sestavi skupina, kjer se morajo člani med seboj dobro spoznati, določiti vloge in cilj, ki ga želijo doseči. Ko so vse naloge in druga opravila določena, se oblikuje tim, ki je pripravljen za opravljanje dela. Priporočljivo je, da tim pri opravljanju naloge članov ne menjava, če to res ni nujno, saj lahko v tem primeru pride do nepravilne komunikacije. Med člani, ki so udeleženi v timu, moramo razdeliti dve zelo pomembni vlogi (Lipičnik 1998):

- vlogo koordinatorja in
- vlogo zapisnikarja.

Koordinator je oseba, ki skrbi za pogovore med zaposlenimi, naredi načrt dela, sprejema vsa mnenja članov tima, jih spodbuja in podpira pri delu. Pri nalogah, kjer nimajo koordinatorja, ima glavno besedo večina, kjer izpodbijajo mnenja manjšine. Zato je vloga koordinatorja pomembna, ker omogoča vsem članom, da opredelijo svoja prepričanja in stališča, s katerimi lahko doseže večji uspeh dela. Koordinator je vodja, ki ga morajo člani tima sprejeti in upoštevati njegovo vodenje. Zapisnikar je oseba, ki si mora vse ideje in želje, ki jih predlagajo člani tima, podrobno zapisati, saj bodo kasneje lahko prišle v pomoč pri določenih nalogah. Pomembno je, da predstavi in objavi vse rešitve tako, da so vidne vsem udeležencem.

Timsko delo je posebna oblika dela, za katero se odločimo na osnovi naloge, časa in težavnosti opravljanja. Uporabljamo jo za naloge, ko nimamo določene rešitve, način reševanja in doseganja ciljev. Vsi udeleženci v timu si skupaj zastavijo cilj in ga s skupnimi močmi poskušajo doseči. V timu je pomembno, da so člani izvirni, kreativni, da imajo talent in znanje, s katerim lahko pripomorejo k učinkovitemu opravljanju naloge. Njihovi odnosi morajo temeljiti na zaupanju, podpiranju drug drugega, izražanju misli, čustev in občutkov ter sprejemanju drugih predlogov. Pomembno je, da se med seboj razumejo in imajo odprte odnose ter pozitivno komunikacijo. Konflikt zaznavajo kot pozitivno lastnost, pri kateri se naučijo reševanja, utrdijo medsebojne odnose in lahko se prikažejo nove rešitve in novi predlogi (Lipičnik 1998).

Razdelitev organizacijskih oblik timskega dela (Mayer 2001):

- multidisciplinirani tim vključuje člane z različnim znanjem in izobrazbo, ki izvajajo težko in zapleteno nalogo. Vsak član tima ima določeno svojo nalogo, od katerega se pričakuje, da jo bo tudi izpolnil. Med njimi ni medsebojnega sodelovanja in izrazite komunikacije. Na podlagi tega ne gradijo na medsebojnih odnosih in njihovi konflikti ostanejo neopaženi;

- interdisciplinirani tim vključuje člane, pri katerih je pomembno, da so med seboj povezani in sodelujejo pri opravljanju naloge. Pri opravljanju naloge se učijo ter skupaj ustvarjajo in razvijajo nove ideje. Njihova komunikacija temelji na dogovarjanju, prilagajanju in sprejemanju kompromisov, zato so njihovi medsebojni odnosi pozitivni. Takšen tim spodbuja ustvarjalnost, nadgrajuje in spodbuja boljši razvoj;
- transdisciplinirani tim se ne pojavlja velikokrat. Člani tima so med seboj zelo povezani ter opravljajo svoje delo individualno in predvsem na svojem področju. Pri transdiscipliniranem timu je značilna dobra komunikacija.

Za dobro delovanje tima sta pomembna dva dejavnika, in sicer izbira članov tima in usposabljanje tima. Pri usposabljanju tima se naučijo, kako morajo člani med seboj skupaj delovati in opravljati vlogo, ki jim je bila podana. Izbira članov je zelo pomembna, saj se združijo različni karakterji, ki se morajo naučiti izmenjavati ideje in ustvarjati pozitivno klimo v organizaciji (Možina idr. 2002).

Vsak član ima v timu svojo vlogo, lahko ima tudi več vlog in prav vsaka vloga je pomembna za učinkovito delovanje. Tim učinkovitejše deluje, če vsebuje vseh devet vlog, ni pa nujno, da mora vsaka vloga biti dodeljena. Vse vloge morajo biti med seboj povezane in usklajene. Belbin (1993 po Polak 2007, 45–50) je opredelil devet različnih vlog:

- *inovator* je zelo ustvarjalna oseba, ki predlaga nove ideje in zamisli. Skrbi in rešuje kompleksnejše težave in ovire, ki se dogajajo pri timskem delu. Je zelo samostojen in ima veliko domišljije;
- *iskalec virov* poskuša raziskovati nove priložnosti, poveže se z ljudmi, ki lahko pozitivno pripomorejo k timu, ter podaja boljše in učinkovitejše ideje od drugih. Njegovi pozitivni lastnosti sta odprta komunikacija in nezadržanost;
- *koordinator* je vodja, ki skrbi, da se delo v timu dobro opravlja, in skrbi za doseganje skupnih ciljev. Člane tima motivira pri opravljanju dela in spodbuja k novim odločitvam. Je zaupljiva oseba in sigurna v vsako svoje dejanje;
- *oblikovalec* ima zelo pomembno in težko vlogo, saj mora poskrbeti, da se v timu odpravijo vse težave in problemi. Poiskati mora način reševanja problema in v določenem primeru mora tudi ukrepati. Pri svojem delu mora biti razgiban in motiviran;
- *opazovalec* je razumna oseba, saj poskuša analizirati vse težave, ki se porajajo v timu, in preiščuje o boljših odločitvah;
- *timski delavec* skrbi za dobro vzdušje pri delu, za učinkovito delovanje tima in preprečuje konflikte med zaposlenimi. Je zelo komunikativna in družabna oseba;
- *izvršitelj* se zelo trudi pri doseganju svojih ciljev. Preoblikuje svoje ideje in poskuša rešiti težave, ki so nastale v timu. Njegove pozitivne lastnosti so, da je zelo trdna in pripravljena oseba;
- *dovršitelj* je zelo natančna oseba, ki mora poskrbeti za vse napake in ostale neopravljene stvari. Za svoje delo je zelo zavzet in ga opravlja z veseljem;

- *strokovnjak* je oseba, ki opravlja le svoje delo in želi doseči svoj cilj. Velikokrat se osredotoči na pojavljene probleme. Ima veliko strokovnega znanja, ki ga deli s svojimi člani.

Pri timskem delu mora nadrejeni določiti naloge in vloge članov, pomembno je tudi, kdaj se določena vloga vključi v delo. Če pride do prevelikega prekrška ali če nekdo skupino zapusti, ima vodja pravico zamenjati osebe v timu. Vse svoje zaposlene mora dobro poznati in predvidevati njihovo vedenje. Strokovnjak ima zelo pomembno vlogo pri timskem delu, saj se mora dobro povezati z vodjo, da ga bo lahko kasneje dobro vodil (Purg 2003).

4.1 Značilnosti tima

Najpomembnejše pri skupinskem delu je razumevanje med udeleženci. Dobri odnosi pripomorejo, da skupaj opredelijo težavo, usklajujejo delo in skupaj dosegajo želene cilje. Komunikacija omogoča članom tima, da se soočijo s težavami in jih tudi rešijo.

Za dobre medsebojne odnose pri timskem delu moramo poznati in uporabljati naslednja pravila (Lipičnik 1998):

- pomagati drug drugemu,
- spodbujati in izražati pozitivne besede,
- poslušati svoje člane,
- pozitivna energija.

Delo v timu moramo ves čas spremljati in opazovati vedenje posameznikov, zato da lahko kasneje popravimo in nadgradimo naše delovanje. Člani tima imajo in uporabljajo določene norme oziroma pravila, ki ponavadi niso napisana in jih poznajo samo oni. Kadar nekdo krši pravilo, ki so ga določili v skupini, izvemo, kakšne norme so uporabljali (Lipičnik 1998).

Na učinkovitost tima vplivajo proces odločanja v timu, narava dela, velikost tima in vloga vodje. Ljudje imajo različna mnenja o timskem delu, nekateri pravijo, da je to najbolj primerna oblika dela, drugi ga ne bi uporabili. Pri timu je prednost ta, da ima vsak udeleženec drugačno znanje in podatke, ki jih na koncu združijo in pridejo do skupne rešitve. Izražanje svojih mnenj in občutkov lahko skupini omogoči pravilno odločitev, ki bo ustrezala vsem članom tima. Pomembno vlogo za učinkovito delo v skupini ima narava dela. V podjetju morajo člani tima pri reševanju naloge izraziti vse svoje znanje in spretnosti, da bo delo dobro opravljeno (Možina idr. 2002).

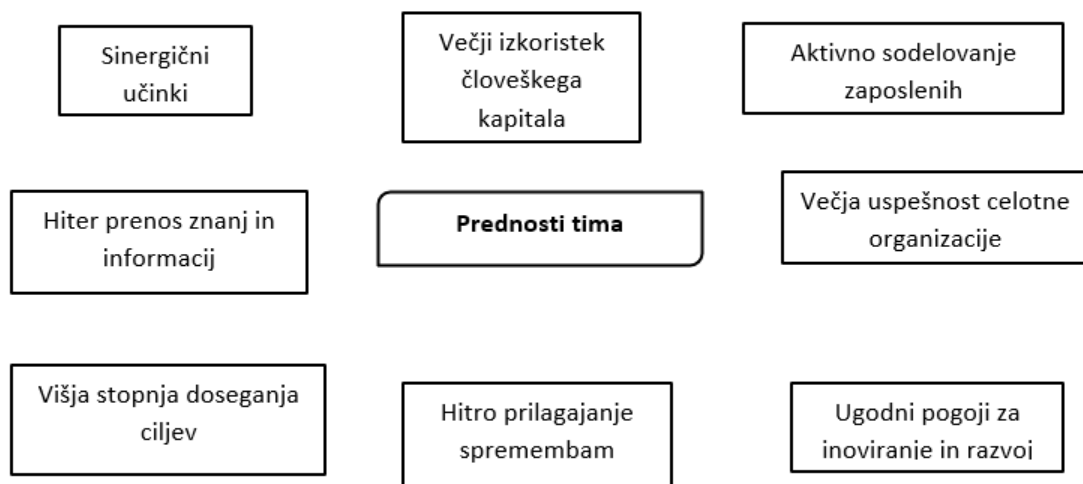
Kadar se v timu sprejemajo nove odločitve, morajo to vedeti vsi člani, saj bodo s tem preprečili razne konflikte. Kadar izbiramo velikost tima, moramo dobro premisliti o številu članov in izbranih udeležencev. Možina idr. (2002) pravijo, da je najbolj primerno, če pri timskem delu sodeluje od pet do deset članov tima, saj je tako manjša možnost konflikta in

ostalnih problemov. Eden izmed problemov, ki se lahko pojavi, je ta, da se vodja osredotoči na določene dejavnosti in pozabi na ostale člane tima. S tem se lahko poslabšajo komunikacija in odnosi med njimi. Vodja ima zelo pomembno vlogo, skrbeti mora za izmenjavo informacij, mnenj, podpiranje članov in prevzeti odgovornost pri reševanju problema. Zelo pomembno je, da vodja predela in premisli ideje članov, jih združi in pride do odločitve, ki bo ustrezala vsem udeležencem. Čeprav nam hitrejšo opravljeno delo prinese več koristi, si moramo za vsako nalogo vzeti čas in premisliti o pravi odločitvi (Možina idr. 2002).

Zaposleni menijo, da taka oblika dela v organizaciji in timu prinaša nekatere prednosti, kot so:

- enaki cilji in želje,
- hitrejšo opravljeno delo,
- usklajenost udeležencev,
- sprejemanje vsakega mnenja,
- dobro sodelovanje.

Vendar timsko delo nima samo pozitivnih vidikov, ampak tudi negativne, kot so pomanjkanje časa, nepravilna izbira rešitve, nespoštovanje in slabo razdeljeno delo (Lipičnik 1998).



Slika 4: Prednosti timskega dela

Vir: Mihalič 2014, 11.

Poznamo štiri stopnje razvoja tima, ki se imenujejo stadiji, skozi katere mora iti vsak tim, da bi postal uspešen. Stopnje si morajo vedno slediti v določenem zaporedju, medtem ko se trajanje določene stopnje razlikuje glede na posamezen tim. Prva stopnja je oblikovanje tima, kjer se člani med seboj spoznajo in ustvarijo prijetno komunikacijo. Med seboj morajo najti skupne interese, se drug drugemu prilagajati in skupaj doseči želeni cilj. Nasprotovanje je druga stopnja in predstavlja predvsem prvo soočanje s konflikti. Na drugi stopnji se udeleženci soočajo z različnimi čustvi, kot so strah pred zavrnitvijo in nespoštovanjem, užaljenost zaradi razlik med udeleženci, tekmovalnost itd. Tretja stopnja je sprejemanje

pravil, kjer so udeleženci premagali vse težave, s katerimi so se soočali v drugi stopnji. Člani tima se znajo med seboj boljše uskladiti, določiti naloge in dobro sodelovati. Izvajanje je zadnja stopnja pri razvoju tima, ki govori o odpravljanju konfliktov, izboljšani komunikaciji, sprejemanju drugih udeležencev in podpori v timu (Polak 2007).

4.2 Problemi pri timskem delu

Pri timskem delu se v organizacijah srečujejo tudi z različnimi slabostmi in pomanjkljivostmi, kot so konflikti in različne ovire pri opravljanju dela. Če se problemi povečujejo, lahko negativno vplivajo na delo in na odnose med zaposlenimi. Zelo pomembno je, kako člani gledajo na določen problem in kako ga poskusijo odpraviti. Imamo dva različna odnosa do konflikta: tradicionalen in sodoben. Pri tradicionalnem odnosu pravijo, da probleme iščejo le tisti, ki se želijo prepirati, zato je veliko težje najti krivca za nastali problem. Člani tima se v takem odnosu želijo izogibati konfliktom, problemom in oviram. Pri sodobnem odnosu pa je konflikt zelo pomemben, saj nam lahko prinese nove spremembe in boljše odnose med zaposlenimi (Polak 2007). Pri timskem delu je zelo velik problem togost v skupini, kateri lahko povzroči slabo komunikacijo, porabi veliko časa za pravilno odločitev in prepočasi sprejema spremembe. Pomembno je, da pri timskem delu vzpostavimo povezanost med člani, prilagodljivost, medsebojno usklajenost in pomoč pri delu (Mihalič 2014).

Imamo še druge vzroke za nastanek konflikta, kot so: napačna predstava o neki osebi, neprimerna čustvena reakcija in prepiri s sodelavci. Komunikacija pri timskem delu je zelo pomembna, saj nam omogoča dobre medsebojne odnose in sporazumevanje med zaposlenimi, vendar se zaradi nje velikokrat pojavijo tudi konflikti. Do konflikta lahko pride zaradi slabega razumevanja članov ali drugačnosti med člani tima. Velikokrat člani tima menijo, da jim naloge niso pravilno razporejene, saj imajo nekateri boljša opravila, drugi pa slabša. Zato je pomembno, da določimo pravila in naloge, s katerimi se bodo vsi strinjali (Možina idr. 2002).

Kadar verjamemo v magične učinke, smo lahko hitro razočarani, saj ni nujno, da bodo člani tima uspešno opravili nalogo, ki jim je bila dana. Velikokrat se zgodi, da se nekateri člani izogibajo delu in svoja opravila prenesejo na drugega člana. V takem primeru drugi član izpolni svojo nalogo in prevzame odgovornost za njegovo nalogo. Pri timskem delu se lahko pojavi težava, kadar se člani tima pogovarjajo o nekem konfliktu, dejanskega problema pa ne rešujejo (Mayer 2001).

Učinkovito delo tima se lahko poslabša, če nadrejeni večino pozornosti posveti le določenemu članu in sprejme vsako njegovo idejo in zamisel, druge člane pa odbija iz sodelovanja. Zelo pomembno je, da vsi člani izrazijo svoje ideje in mnenja, katere na koncu vodja združi v eno celoto. Pri nastajanju problema je njihov cilj poiskati vzroke za konflikt in način reševanja konflikta. Čas je zelo pomembna vrlina pri timskem delu, katero moramo spoštovati in si

primerno razporediti, kdaj in kako bomo določeno nalogo opravili, da nam ne bo zmanjkalo časa (Možina idr. 2002).

Da bomo problem oziroma konflikt odpravili, moramo upoštevati naslednje korake (Polak 2007):

- opredeliti značilnosti in lastnosti konflikta,
- analizirati vpliv konflikta na upravljanje dela in odnose v timu,
- pridobiti pozitivne lastnosti zaradi rešitve konflikta,
- pri reševanju konflikta morajo sodelovati vsi člani,
- razložiti spremembe zaradi nastanka konflikta.

4.3 Timsko delo na daljavo

Delo na daljavo je fleksibilna oblika dela, kjer zaposleni svoje delo opravljajo na drugi lokaciji in uporabljajo različne telekomunikacijske naprave. Po dogovoru z nadrejenim ni nujno, da zaposleni svoje delo opravljajo le od doma. Svoje delo lahko opravljajo na potovanju, v kavarni ali drugih delovnih prostorih. Vsi dogovori in informacije, ki potekajo med zaposlenimi in nadrejenimi, se prenašajo prek informacijsko-telekomunikacijskih sredstev, kot so e-pošta, internet, videokonference, telefon itd. Zaposleni pri delu na daljavo imajo nadzor nad svojim urnikom, kjer se svobodno odločajo, kdaj, kje in kako bodo svoje delo uspešno opravili (Robinson b. l.).

V zadnjih dveh letih se je zaradi covida-19 način dela zelo posodobil in pospešil opravljanje dela na daljavo. Delo na daljavo predstavlja različne izzive, kot sta slaba komunikacija in odtujenost od sodelavcev. Da bo tim oblikovan v močno in sposobno ekipo, morajo nadrejeni opazovati in analizirati njihov način dela ter uporabiti tehnike, ki bodo timsko delo izboljšale. Delo na daljavo prepreči in onemogoči delo v fizični obliki, zato veliko podjetij pripravi srečanje prek spleta (različni tečaji, sestanki), da se zaposleni med seboj spoznajo in ustvarijo pristne odnose. Pri tiskem delu na daljavo je pomembno, da znajo ločiti med poklicnim in zasebnim življenjem (Yakupov 2020).

Vodja ima pri tiskem delu na daljavo pomembno vlogo, saj mora zaposlene voditi in spremljati prek spleta. Priporočljivo je, da skupaj z zaposlenimi načrtuje sestanke, določi naloge in čas opravljanja ter določi cilj, ki ga je treba doseči. Komuniciranje z zaposlenimi po e-pošti ni dovolj, zato mora vodja organizirati sestanke, kjer se bo z njimi podrobneje pogovoril o določeni nalogi. Pogovor prek videokonference omogoči, da se zaposleni lažje pogovarjajo, saj vidijo izraz vsakega posameznika in njegovo mimiko telesa. Vodja mora dati jasna navodila, da bodo zaposleni vedeli, kaj je njihova naloga in kaj se od njih pričakuje (Reed 2017).

Delo na daljavo se bo v prihodnosti le še bolj razvilo, zato je pomembno, da poznamo tako prednosti kot tudi slabosti teh.

Prednosti (Gardner 2020):

- *nižji stroški za delodajalca in zaposlene*: zaposleni prihranijo denar za potne stroške in malico, delodajalec pa lahko prihrani pri najemini za poslovne prostore;
- *prilagodljivost*: večina zaposlenih ima pri delu na daljavo prilagodljiv urnik, kar pomeni, da si lahko praviloma sam izbere čas, kdaj bo delo opravil. Ker je internet sedaj dostopen vsepovsod, lahko delo opravi na potovanju, v kavarni ali pa s kavča;
- *mirno opravljanje dela*: pri delu na daljavo imajo zaposleni doma bolj mirno okolico (brez motenj sodelavcev) in se tako lahko posvetijo le svojemu delu;
- *varnejše delovno okolje*: zaposleni imajo manjšo možnost okužbe različnih bolezni.

Slabosti (Kren b. l.; Gardner 2020):

- *pomanjkanje fizičnih stikov*: zaposlenim primanjkuje stik s sodelavci in njihov hitrejši odziv pri delu;
- *disciplina*: pri delu na daljavo imajo nekateri težave s koncentracijo, zato se morajo disciplinirati. Kljub temu da delo opravljajo od doma, ga morajo tudi uspešno zaključiti. Pomembno je, da znajo ločiti med zasebnim in poklicnim življenjem;
- *začetni stroški*: podjetja imajo na začetku največ stroškov z nakupom telekomunikacijskih naprav (telefon, prenosni računalnik);
- *slabši nadzor nad zaposlenimi*: nekateri zaposleni izkoriščajo delo od doma in namesto svojega dela opravljajo zasebne stvari. Nadrejeni ne vidijo, koliko njihovi zaposleni naredijo od doma, zato jim morajo zaupati, jih spoštovati in sproti nadzorovati;
- *tehnične težave*: ko pride do tehničnih napak pri delu v pisarni, sodelavci hitro priskočijo na pomoč. Pri delu na daljavo se srečujejo z različnimi tehničnimi težavami, kot so internetna povezava, preobremenjenost na določenih straneh in težave v določenem službenem programu, katere strokovnjaki težje odpravijo, saj nimajo fizičnega dostopa.

Večinoma se konflikti dogajajo v pisarnah, kjer se zaposleni lahko gledajo iz oči v oči. Vendar moramo vedeti in pričakovati, da se konflikt lahko pojavi tudi pri delu na daljavo. Veliko podjetij se je zaradi covida-19 srečalo z raznimi izzivi pri reševanju konfliktov. Kadar konflikta ne rešimo, se le stopnjuje in uničuje odnose pri timskem delu. Pri delu od doma se lahko konfliktu lažje izognemo in ga pustimo v ozadju, kar lahko kasneje pripelje do težjega konflikta. Delo na daljavo ni prineslo samo slabih izkušenj, ampak tudi nekaj priložnosti, kako reševati in izboljšati odnose prek telekomunikacijskih naprav (Shields 2020).

Eden izmed razlogov za konflikt pri delu na daljavo je komunikacija, ki se razlikuje od pisarniške. Za komuniciranje z zaposlenimi večinoma uporabljamo e-pošto, kjer se nam lahko zgodi, da narobe razumemo pomen sporočila. Zaposleni imajo sestanke tudi prek videokonference, kjer ne morejo dobro razbrati mimike telesa, kar lahko pripelje do manjšega

konflikta. Delo na daljavo na vsakega posameznika drugače vpliva, nekateri se počutijo osamljeni in jim količina dela prinaša velik stres, drugim pa mir in tišina ustrežata (Shields 2020).

Da bi konflikt pri timskem delu na daljavo preprečili oziroma ga odpravili, mora vodja z zaposlenimi vzpostaviti posebno vez, tako poklicno kot tudi zasebno. Že na začetku reševanja konflikta je treba določiti pravila komuniciranja na daljavo. Ob najmanjšem pojavu konflikta ga je treba odpraviti z iskrenimi pogovori, sestanki in kompromisi. Pri delu na daljavo je pomembno, da se zaposleni med seboj spodbujajo, spoštujejo in verjamejo v svoje zmožnosti (Shields 2020).

V nadaljevanju so predstavljena načela, kako doseči uspešen virtualni tim (Watkins 2013):

- srečanje v živo: priporočljivo je, da se tim vsaj enkrat sreča v živo, saj bodo tako ustvarili zaupanje in odnose med zaposlenimi. Srečanje v živo omogoči boljše spoznavanje in določanje skupnih ciljev in vizije;
- opredelitev nalog in zadolžitev: pri timskem delu na daljavo je pomembno, da so naloge jasno opredeljene in da člani tima vedo, kdaj in kaj je treba storiti. Članom tima je treba nalogo poenostaviti do mere, da jo bo razumel in opravil brez napak. Vodja mora imeti nadzor nad člani tima in sproti ugotavljati popravke in potrebo po usposabljanju;
- pravila komuniciranja: virtualni tim težje vzpostavi dobro komunikacijo, saj vsi dogovori in sestanki potekajo prek spleta, zato je pomembno, da na začetku določimo jasna pravila komuniciranja. Člani tima morajo na sestankih pozorno poslušati drug drugega, razločno govoriti in ne smejo povzročati hrupa v ozadju. Treba je določiti čas, kdaj bodo zaposleni komunicirali po e-pošte in telefonu;
- napredne komunikacijske aplikacije: aplikacije za komuniciranje so v zadnjem času napredovale in se izpopolnile, zato je pomembno, da uporabljamo kakovostne aplikacije, ki nam omogočajo učinkovitejše sestanke, večjo vključenost zaposlenih in omogočajo boljše medsebojno sodelovanje;
- delitev vodenja tima: kadar se pri timskem delu na daljavo dogovorijo, da bo vsak član tima imel pravico voditi in sprejemati odločitve, se med njimi splete poseben odnos, ki spodbudi večjo motivacijo med zaposlenimi in hkrati omogoči uspešno opravljanje dela.

5 EMPIRIČNI DEL

V zaključni projektni nalogi delu smo pri empiričnem delu raziskave uporabili kvalitativno metodo, primarne podatke smo zbrali s pomočjo intervjuja. Intervjuje smo opravili v dveh podjetjih, kjer je sodelovalo šest udeležencev, in sicer dve vodji in štirje zaposleni. Glede na trenutno situacijo, ki nam jo je povzročil covid-19, smo večino intervjujev opravljali na daljavo, in sicer prek Skypa. Intervjuje smo opravljali v mesecu aprilu, posamezni intervju pa je trajal približno 60 minut. Zastavljali smo vprašanja, ki so se nanašala na timsko delo in reševanje konfliktov v timu. Ugotavljali smo, kako se posamezniki soočajo s konflikti pri timskem delu.

Podjetje X, kjer smo opravili intervjuje, se ukvarja z razvojem in proizvodnjo malih gospodinjskih aparatov, ustanovljeno je bilo leta 1967. V Sloveniji je to podjetje eno izmed največjih proizvajalcev malih gospodinjskih aparatov, na svetu je drugo največje, v Evropi pa celo največje. Podjetje ima 40 proizvodnih obratov po svetu, in sicer v Evropi, ZDA, Latinski Ameriki in Aziji. V drugih proizvodnjah po svetu poleg malih gospodinjskih aparatov proizvaja tudi sodobne hišne aparate, kot so pečica, hladilnik, zamrzovalnik itd.

Podjetje Y, kjer smo opravili intervjuje, je bilo ustanovljeno leta 1990. Ukvarja se s proizvodnjo elektronskih naprav, montažo elementov na tiskana vezja, spajkanjem in s testiranjem naprav. Zaposlenih ima približno 100 delavcev in spada med srednje veliko podjetje.

5.1 Rezultati raziskave

Najprej smo zaposlene in vodji tima vprašali, koliko časa opravljajo svojo funkcijo v tem podjetju. Dva zaposlena delata v podjetju od enega do pet let, druga dva zaposlena svoje delo opravljata od pet do 15 let. Vodja podjetja X svoje delo opravlja 11 let, vodja podjetja Y pa tri leta. Menimo, da smo zaradi različnih delovnih dob in njihovih izkušenj pri delu dobili še bolj raznolike odgovore na zastavljena vprašanja.

Nadalje nas je zanimalo, katere so njihove naloge, ki jih imajo kot člani oz. vodja tima. Povedali so nam, da si morajo pred vsako zastavljeno nalogo člani tima zastaviti jasen namen, strategijo dela in končni cilj, ki ga želijo doseči. Določiti morajo tudi naloge in zadolžitve za vsakega člana tima. Če so te naloge že na začetku jasno opredeljene in razdeljene, tim deluje učinkovitejše. Pri izpolnjevanju nalog si med seboj pomagajo in drug drugega dopolnjujejo. Poleg tega je pomembno poslušanje članov tima in izražanje svojih idej in misli. Večina zaposlenih je odgovorila, da je motiviranje in podpiranje drug drugega ena izmed ključnih nalog članov tima, s katerim se strinjamo, saj tako lahko pridemo do dobrih rezultatov in boljših odnosov med zaposlenimi. Vodja sta za svoje naloge opredelila predvsem organiziranje, planiranje, odločanje, predajo nalog itd. Poleg naštetih nalog sta omenila, da

imata tudi vlogo motivatorja in povezovalca, s katerim omogočata, da tim deluje optimalno. Pri svojem delu sta dobro seznanjena z organizacijo in načinom dela. Eden izmed vodij je dejal, da zaradi različnih lastnosti posameznikov mora včasih ubrati različne pristope pri posredovanju informacij, vendar vedno v duhu spodbujanja timskega dela in skupne uspešnosti. Poudarila sta, da so vsi člani tima enakovredni in so vsi deležni njihovega spoštovanja in pozornosti.

Naslednje vprašanje se je nanašalo na prednosti in slabosti timskega dela. Zaposleni in vodje so kot prednosti našli hitro opravljeno delo, hitreje reševanje problemov, sodelovanje članov tima, enake želje in cilje, večjo uspešnost, hitrejši napredek in prilagajanje spremembam. Zaposleni imajo različna znanja in sposobnosti, kar omogoča široko in boljšo izbiro rešitev. Kot prednost je lahko tudi pohvala vodje, s katerim ti poveča motivacijo dela. Naštete prednosti naj bi po njihovem mnenju izvirale predvsem iz usklajenosti članov tima, sprejemanja drugih mnenj, medsebojnega spoštovanja in dobre komunikacije. Kot slabosti pa so našli prepire, nestrinjanja, pomanjkanje časa, nespoštovanje drugih mnenj, nerazumevanje določenih nalog, izpostavljanje boljših članov tima in dolge nekonstruktivne razprave. Eden od vodij je dodal, da v timu velikokrat pride do konflikta, če nekateri člani tima svoje naloge ne jemljejo resno in odgovorno ter svoje delo prenesejo na druge člane. Lahko se zgodi, da v tem primeru ostali člani izgubijo motivacijo in je delo pomanjkljivo opravljeno ali prevzamejo vse delo in odgovornost nase. Ugotovili smo, da so tako zaposleni kot vodje večinoma našli enake prednosti in slabosti timskega dela. Odgovori so si bili zelo podobni.

Intervjuvance smo povprašali, kaj se jim zdi pomembno za učinkovito delovanje tima in kako ohranjati dobre odnose med zaposlenimi. Zaposleni so enakopravnost in spoštovanje ocenili kot pomembnost pri učinkovitem delovanju tima. Vsakemu mora biti dodeljena možnost, da izrazi svoje mnenje, naloga drugih zaposlenih pa je, da vsako mnenje poslušajo in ga ocenijo. Intervjuvanci so povedali, da je izbira članov tima zelo pomembna, saj se združi veliko različnih karakterjev, kjer se morajo med seboj uskladiti. V podjetjih se redno odvijajo sestanki, kjer se pogovarjajo o napredovanju naloge in preverjajo njihovo komunikacijo, s čimer si zagotovijo učinkovitost tima. Eden izmed intervjuvancev je povedal, da imajo v njihovem podjetju najmanj trikrat na leto različne dogodke, ki so namenjeni zbliževanju in ohranjanju dobrih odnosov med zaposlenimi. Vodja ima za učinkovito delovanje tima pomembno vlogo, saj mora tim pravilno voditi skozi različne faze projekta, kot so oblikovanje tima, soočanje s konflikti in sprejemanje pravil. Vodja nam je razložil, da ko tim dozori in pridobi zaupanje, lahko tovrstno vlogo prepusti komu znotraj tima. Dober vodja gradi timsko avtonomijo, je pa aktiven pri odpravljanju preprek, s katerimi se tim spopada. Pri ohranjanju dobrih odnosov je predvsem na vodji, da deluje z vzorom. S tem vzpostavi raven vrednot, kaj je sprejemljivo in kaj ne.

Naslednje vprašanje je bilo, s kakšnimi ovirami se srečujejo pri timskem delu. Večina je kot oviro omenila neustrezno komunikacijo, kar pomeni, da je sporočilo nerazumljivo povedano oziroma poslano svojim sodelavcem. Do tega pa pride, kadar člani tima ne poslušajo drugih idej, ampak mislijo samo na svoje. Zelo pomemben je tudi ton komuniciranja, saj ga lahko nekdo razume kot napadalnega in se to hitro spreobrne v konflikt. Izpostavili so tudi ovire na medosebni ravni, kot so nezaupanje med zaposlenimi, zavračanje drugih mnenj in odtujenost članov tima. Intervjuvanci so kot oviro omenili tudi neenakopravno razporejanje dela, kar pomeni, da je nekaterim dodeljeno več dela kot drugim, kar smo ugotovili že v teoretičnem delu. Neuspešno opravljeno delo je tudi ovira, ki nam lahko povzroči slabe medsebojne odnose. Eden od vodij je omenil, da je njegova ovira čas, saj je njegov oddelek zelo velik in ne more posvetiti vsem enako časa, zato se največ posveti tistim, ki imajo večje tehnične težave. Kot vodja nam je zaupal, da ima tudi načelo »odprte pisarne«, kar omogoča zaposlenim, da lahko pristopijo do njega za pomoč ali pogovor, ko ga potrebujejo. Eden od vodij nam je zaupal, da se v njegovem timu včasih pojavlja problem neznanja in sledenja zastavljenim ciljem, vendar jih pri tem redno preverja in opominja.

V nadaljevanju smo zastavili nekaj vprašanj v zvezi s konfliktom. Prvo vprašanje, ki smo ga zastavili, je bilo, ali se srečujejo s konflikti in kako jih rešujejo. Večinoma so odgovorili, da se s konfliktom ne srečujejo velikokrat. Kljub temu pa so nam povedali svoje mnenje, kako bi konflikt rešili. Po njihovih besedah je pomembno, da ko konflikt nastane, se umirimo in razmislimo, kako bi ga rešili. Ugotoviti je treba vzrok za nastanek konflikta in se pogovoriti o dani situaciji. Vedno moramo poslušati in upoštevati argumente obeh strani, nato pa nakazati pravo skupno pot. Veliko jih je odgovorilo, da se konflikt ponavadi reši s premišljenim pogovorom, kjer se določijo tudi kompromisna dejanja, s katerimi poskušajo preprečiti širjenje konflikta. Vodji imata pri reševanju konflikta pomembno vlogo, saj morata poskrbeti za razrešitev konflikta. Skupaj s člani tima poskušata pridobiti čim več informacij o nastanku konflikta ter organizirati in izpeljati načrt, ki jim bo omogočil rešitev konflikta. Ko je konflikt rešen, je zelo pomembno, da vodji spremljata, ali je bil konflikt uspešno odpravljen, in preverita, ali delo poteka nemoteno. Eden od vodij je omenil, da se drži petih načinov (prevladovanje, dogovarjanje, kompromis, izogibanje in prilagajanje), kako konflikt rešiti. Po dobrem premisleku izbere tisti način, ki je najbolj primeren za to, kar je odvisno od tega, kako pomembni so njihovi cilji in odnosi v timu.

V naslednjem vprašanju smo jih vprašali, kateri so najpogostejši vzroki za nastanek konfliktov v timu na splošno. Tako člani tima kot vodji so na to vprašanje ponovno odgovorili, da so velik vzrok za nastanek konflikta neenakopravnost, slaba komunikacija in nepravilno razporejanje dela. Kot vzrok so našli tudi različne osebnosti, saj nekateri za določeno napako takoj vzkopijo in zanetijo prepir, drugi pa jo poskusijo na miren način odpraviti. Do konflikta lahko pride, če imajo člani tima drugačna stališča, interese in vrednote, ki se nikakor ne morejo uskladiti. V takem primeru lahko pride do nesodelovanja in neobveščanja o določeni nalogi. Zanimivo se nam zdi, da je eden od članov tima opredelil, da

lahko do konflikta pride, če eden od zaposlenih želi nadomestiti vodjo (odloča o nalogah in nadzoruje ostale zaposlene) in se ostali s tem ne strinjajo. Veliko jih je odgovorilo, da so v nekaterih podjetjih zaposleni preobremenjeni z delom, kar vzbudi strah in stres, da delo ne bo pravočasno opravljeno. Eden izmed intervjuvancev nam je povedal, da za vsako nalogo, ki jo zaposleni dobi v podjetju, ima tudi določen datum, do katerega mora biti naloga opravljena. Nekateri zaposleni tega datuma ne jemljejo resno in se rokov za oddajo ne držijo, zato lahko pride do prepira tako med zaposlenimi kot tudi med vodjo oddelka in njegovimi podrejenimi. V timih so različne osebnosti z različnim znanjem in drugačno izobrazbo, kar lahko povzroči tekmovalnost in rivalstvo med člani. Manj izobraženi člani se lahko počutijo manj vredne in manj spoštovane od bolj izobraženih članov. Nekateri so omenili, da so tudi težave v osebnem življenju vzrok za konflikt, saj lahko udeleženec nevede v delovno okolje prenese slabo voljo, stres in jezo.

Intervjuvance smo povprašali, ali so se udeležili kakšnega izobraževanja na temo timskega dela ali reševanja konfliktov v timu, kjer smo prejeli različne odgovore. Večina je odgovorila, da so se udeležili takega izobraževanja, medtem ko se manjšina intervjuvancev takega izobraževanja ni udeležila. Podvprašanje je bilo, ali pogrešajo znanja in veščine s področja timskega dela in reševanja konfliktov v timu. Tisti, ki se niso udeležili nobenega izobraževanja, jim po njihovih besedah primanjkuje znanja na to temo in se v določenih konfliktnih situacijah ne odzovejo pravilno. Ostali intervjuvanci pa so mnenja, da znanja ni nikoli preveč in vsako izobraževanje na to temo je dobrodošlo. Eden od vodij nam je celo povedal, da se poleg izobraževanj, ki se jih udeleži, tudi sam uči iz različnih virov, kot so knjige, članki in spletni viri. Menimo, da so izobraževanja na temo reševanja konfliktov v timu zelo pomembna za vsakega podrejenega tako kot tudi nadrejenega, saj pripomorejo k večjemu razumevanju, pravilnemu odločanju in dobrim medsebojnim odnosom.

Ker nam je covid-19 v zadnjem letu spremenil življenje, nas je zanimalo, ali so udeleženci intervjuja opravljali svoje delo na daljavo in s kakšnimi izzivi so se soočali. Prav vsi so odgovorili, da so svoje delo opravljali na daljavo, nekateri manj časa, drugi pa tudi po nekaj mesecev. Večina jih je odgovorila, da se na začetku niso najbolje znašli in so bili prepuščeni samemu sebi. Pri delu na daljavo jim je največji izziv predstavljalo to, da niso imeli fizičnih stikov z zaposlenimi, zato so svoje delo težje opravljali. Zelo težko je izražati mnenje in rezultate prek računalnika, kjer ne moremo videti in začutiti pravega odziva ostalih zaposlenih in vodje. Eden izmed izzivov je bilo tudi srečevanje prek teamsov, kjer veliko zaposlenih tega ni znalo uporabljati, vendar ga sedaj uporabljajo tudi za srečevanje z zunanjimi sodelavci. Eden od vodij je omenil, da je bilo nekaterim delavcem velik izziv določiti, katero delo naj opravijo doma, saj niso vsi primerni za vsa dela. Vodja sta nenehno morala preverjati in nadzorovati potek dela in tako veliko časa porabila za analizo rezultatov. Izpostavila sta, da je bil velik izziv nadzorovati delo in odnose na daljavo, saj nista dejansko videla, kako delo poteka.

Povprašali smo jih tudi o prednostih in slabostih dela na daljavo, kjer smo dobili naslednje odgovore.

Prednosti:

- mir in tišina pri opravljanju dela,
- več prostega časa,
- ni konstantnih obiskov,
- manjši stroški,
- fleksibilnost dela,
- večja produktivnost.

Slabosti:

- slabša komunikacija,
- pomanjkanje medsebojnih stikov,
- nejasna navodila in informacije,
- odtujenost in osebna izolacija,
- motnje doma,
- težje reševanje problemov,
- ni učinkovitega nadzora.

Najslabša stvar pri delu na daljavo je pomanjkanje medsebojnih stikov, kajti pri timskem delu je njihova medsebojna povezanost še večja, saj večino dela opravljajo skupaj, si med seboj pomagajo, se spodbujajo in si izmenjujejo mnenja.

Na koncu smo intervjuvance prosili, da opišejo načine reševanja konflikta v njihovem timu.

Primeri konfliktov, ki so nam jih zaupali, so si bili med seboj podobni. Eden od vodij je omenil, da v njihovem timu velikokrat pride do konflikta, ker člani ne sprejemajo nalog drugih zaposlenih. Kot vodja je primoran zaposlene na lep način prisiliti, da nalogo opravijo, saj vse naloge prihajajo od nadrejenih. V takem primeru pregledajo vsa možna mnenja in nalogo analizirajo. Pogovorijo se o ciljnih naloge ter si pravično razporedijo delo in zadolžitve. V določenih težjih primerih skličejo sestanek med vodjo in nadrejenim, kjer analizirajo problem. V tem primeru je treba uporabiti način prilagajanja, kjer moramo zadovoljiti skupne potrebe in cilje. Naloge morajo prilagoditi tako, da bo pravično za vse člane tima. Pomembno je, da si zaposleni stojijo ob strani in drug drugega spodbujajo. Poleg tega je pomembno tudi dogovarjanje med vodjo in zaposlenimi, kjer vsak posameznik izrazi svoje mnenje in ideje ter poskušajo poiskati skupno rešitev.

Večina se je soočala s konflikti zaradi slabe komunikacije med člani tima. Nekateri člani so se med seboj sami dogovorili in pogovorili o vzroku konflikta ter sprejeli določene kompromise. Če pa konflikta sami niso znali rešiti, so se obrnili na vodjo in je on prevzel odgovornost za

reševanje konflikta, kjer je njegova beseda prevladala. Povedal jim je pravila in način obnašanja v podjetju ter jim dal možnost, da tudi sami povedo svoje mnenje. Treba je ugotoviti potrebo tako enega kot drugega člana tima ter razumeti njihov vzrok. V tem primeru so za reševanje konflikta izbrali način prilagajanja, saj želijo rešiti odnos med zaposlenimi in nadaljevanje naloge ter svoje lastne potrebe pustijo v ozadju. Ker se člana nista dogovorila in je vsak vztrajal pri svojem, sta mogla sprejeti kompromisna dejanja, kjer je vsak popustil, da sta prišla do pravilne odločitve.

6 SKLEP

V diplomskem delu smo ugotovili, da so odnosi med zaposlenimi v timu zelo pomembni za učinkovito opravljanje dela. S konflikti se ljudje srečujejo vsak dan, tako v osebnem kot tudi poslovnem okolju. Vsak zaposleni ima svoje cilje, želje, interese in potrebe, ki se razlikujejo od drugih, kar lahko hitro povzroči prepir in konflikt med zaposlenimi. Ob pojavu konflikta lahko zaposleni in organizacija občutijo pozitivne oziroma negativne posledice konflikta. Negativne posledice konflikta so predvsem slaba komunikacija, stres in zmanjšanje produktivnosti. Pozitivne posledice konflikta vodijo do novih spoznanj, omogočajo spremembe in velikokrat tudi utrjujejo tim oziroma skupino.

Da bi konflikt preprečili oziroma ga čim prej odpravili, je treba vzpostaviti zaupanje med zaposlenimi, dobro komunikacijo in medsebojno sodelovanje. Spoznali smo, da se konfliktom ne smemo izogibati, ampak se jih moramo naučiti reševati, saj lahko vplivajo tako na zaposlene kot na celoten potek dela. Pri reševanju konflikta je pomembno, da se o vzroku konflikta zaposleni pogovorijo med seboj ter sprejmejo in poslušajo določene predloge in mnenja.

V empiričnem delu smo predstavili opravljeno raziskavo v dveh organizacijah, kjer smo ugotovili, da se s konflikti redko soočajo. Zaposleni se med seboj podpirajo in spodbujajo pri delu, kar omogoča boljše odnose in učinkovitejše opravljanje dela. Njihov način dela temelji na medsebojnem spoštovanju in poslušanju drug drugega. V enem od v raziskavo vključenih podjetij večkrat na leto organizirajo dogodke, ki so namenjeni zbliževanju in spoznavanju zaposlenih. Vsak zaposleni ima drugačna stališča in drugačne poglede na probleme, zato se tudi vsak posameznik drugače sooča s konflikti. Z raziskavo smo ugotovili, da sta vzroka za nastanek konflikta predvsem neenakopravnost med zaposlenimi (nepravilno razporejanje dela, razlike v komunikaciji med vodjo in zaposlenimi, nagrajevanje le nekaterih itd.) in slaba komunikacija. Izvedeli smo tudi, da so organizacije večini zaposlenih in vodjam omogočile, da so se udeležili določenih izobraževanj, kjer so se naučili reševati in sprejemati konflikte. Obe organizaciji sta v času covida-19 nekaj časa opravljali svoje delo na daljavo, kar jima je povzročilo nekaj težav in prineslo nekaj koristi. Koristi, ki so se pojavile pri delu na daljavo, so bile predvsem opravljanje dela v miru in tišini, veliko prostega časa ter manjši stroški za zaposlene in podjetja. Veliko je bilo tudi slabosti, kot na primer pomanjkanje medsebojnih stikov, slaba komunikacija in osebna izolacija.

Ljudje se med seboj razlikujemo in vsak drugače razume in sprejema konflikt. Do vsakega posameznika moramo pristopiti na pravi, premišljen in miren način, da konflikt lažje rešimo. Pri timskem delu je pomembno, da si zaposleni med seboj zaupajo, se poslušajo, si pomagajo in vzpostavijo dobro komunikacijo, kar pripomore k zmanjšanju konflikta.

LITERATURA

- Anderson, Kare. 2007. *Učinkovito reševanje konfliktov*. Ljubljana: Tuma.
- Belbin, M. R. 1993. *Team roles at work*. Butterworth: Heinemann.
- Brajša, Pavao. 1994. *Managersko komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Gardner, Martin D. 2020. *Teleworking: The pros and cons of working from home*. <https://toughnickel.com/business/Teleworking-The-Pros-and-Cons-of-Working-from-Home> (04. 07. 2021).
- Iršič, Marko. 2004. *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: Rakmo.
- Kren, Nina. B. 1. *Delo na daljavo – prednosti in slabosti v času epidemije koronavirusa*. <https://www.optius.com/iskalci/karierna-svetovalnica/delo-na-daljavo-prednosti-in-slabosti-v-casu-epidemije-koronavirusa/> (04. 07. 2021).
- Lipičnik, Bogdan. 1991. *Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mayer, Janez. 2001. *Skrivnost ustvarjalnega tima*. Ljubljana: Dedalus – Center za razvoj vodilnih osebnosti in skupin.
- Mihalič, Renata. 2014. *Kako vodim skupino in tim: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Mumel, Damijan. 2008. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
- Polak, Alenka. 2007. *Timsko delo v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Modrijan.
- Pondy, Louis. R. 1967. *Organizational Conflict: Concepts and Models*. <http://www-personal.umich.edu/~lroot/ConflictMgtConceptMap/Pondy-Organizational-Conflict-1967.pdf> (04. 07. 2021).
- Purg, Danica. 2003. *Leaders and teams: the winning partnership*. Ljubljana: GV založba.
- Reed, John. 2017. *Best practices for managing a telecommuting team*. <https://trainingindustry.com/articles/performance-management/best-practices-for-managing-a-telecommuting-team/> (05. 07. 2021).
- Robinson, Ben. B. 1. *What is telecommuting? – A how to guide*. <https://bookkeepers.com/what-is-telecommuting/> (05. 07. 2021).
- Shields, Anna. 2020. *Remote conflict: What happens when teams work from home?* <https://www.personneltoday.com/hr/remote-conflict-teams-work-from-home-wfh/> (05. 07. 2021).
- Ule, Mirjana. 2009. *Psihologija komuniciranja in medosebnih odnosov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Watkins, Michael D. 2013. *Making virtual teams work: ten basic principles*. <https://hbr.org/2013/06/making-virtual-teams-work-ten> (06. 07. 2021).
- Yakupov, Marat. 2020. *How to enhance teamwork in times of teleworking: remote team building ideas*. <https://zerotoonesearch.com/remote-team-building/> (05. 07. 2021).

PRILOGA

Priloga 1 Vprašalnik za intervju

Sem Chiara Mandalenić in obiskujem 3. letnik visokošolskega programa na Fakulteti za management v Kopru. Z intervjujem bom zbrala podatke, ki jih bom uporabila za pisanje diplomske naloge na temo reševanje konfliktov v timu. Vaše sodelovanje v raziskavi je anonimno.

1. Katero delovno mesto zasedate v podjetju in koliko let ga že opravljate?
2. Katere so vaše naloge kot člani tima oziroma vodja tima?
3. Katere so po vašem mnenju prednosti in slabosti timskega dela?
4. Kaj se vam zdi pomembno za učinkovito delovanje tima?
5. Kako vzpostaviti oziroma ohranjati dobre odnose med člani tima?
6. S kakšnimi ovirami se srečujete pri tiskem delu?
7. Kakšna komunikacija je pomembna za uspešno in učinkovito delo tima?
8. Ali se pri delu v timu srečujete s konflikti? Če se, kako jih rešujete?
9. Kateri so po vašem mnenju najpogostejši vzroki za konflikte v timu na splošno?
10. Ste se udeležili izobraževanja na temo timskega dela, komuniciranja v timu, reševanja konfliktov v timu?
11. Ali pogrešate znanja in veščine s področja timskega dela, reševanja konfliktov in komuniciranja v timu? Če da, katera?
12. Ali ste v času covid-19 koordinirali delo tima na daljavo? Če ste, s kakšnimi izzivi ste se soočali?
13. Če ste v prejšnjem vprašanju odgovorili, da ste sodelovali pri tiskem delu na daljavo, prosim, navedite prednosti in slabosti tovrstnega dela.
14. Prosim, opišite primer reševanja konflikta v vašem timu