

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Metka Mazi

**Vidik komuniciranja v zdravstvenem timu**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Metka Mazi

Mentor: izr. prof. dr. Vlado Miheljak

**Vidik komuniciranja v zdravstvenem timu**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

## **Vidik komuniciranja v zdravstvenem timu**

Namen diplomske naloge je pojasniti pomen komuniciranja ter vlogo vodje v timu zdravstvene organizacije. V 21. stoletju smo priča izjemnemu razvoju tehnologije v zdravstvenih organizacijah, medtem ko pri medosebnem komuniciranju, v smislu vzajemnega razumevanja in timskega sodelovanja, temu ni tako. Iskanje odličnosti komuniciranja je ključno za timsko delo. Komunikacijske spretnosti vodenja se tako odražajo v medosebnih odnosih, kohezivnosti tima ter proaktivnemu reševanju konfliktov. Zanimalo me je, ali lahko način medosebnega komuniciranja, predvsem vodje kot tudi celotnega tima, lahko prinaša v tim zaupanje, iskrenost, soodločanje ter vzajemno odgovornost in sodelovanje. Ključnega pomena so psihološki dejavniki, samozavedanje in učenje komunikacijskih veščin, ki vplivajo na razumevanje med vodjo in zaposlenimi. Rezultati, ki sem jih dobila z intervjuji, so pokazali, da je komuniciranje v timu pomembno, saj vpliva na delovno kohezivnost tima. Zaposleni pričakujejo od vodje, da jih aktivno posluša, proaktivno rešuje konflikte in jim dopušča soodločanje pri pomembnih timskih odločitvah. Pomembno je, da je vodja odprt za dialog med člani tima.

**KLJUČNE BESEDE:** komuniciranje, tim, medosebni odnosi, konflikt, vodenje.

## **Aspect of communication in the health team**

The aim of this thesis is to explain the importance of communication and leadership role in the team of the health organization. In the 21st century we have witnessed remarkable development of technology in health care organizations, while in interpersonal communication, in terms of mutual understanding and team work, this is not so. Search of Excellence communication is key to teamwork. Communication skills management is also reflected in interpersonal relationships, team cohesiveness and proactive conflict resolution. I was wondering whether the way of interpersonal communication, especially leaders, as well as the whole team, can bring to the team trust, honesty, participation and mutual responsibility and cooperation. They are crucial psychological factors, self-learning and communication skills that affect the understanding between the leader and the employees. The results from my interviews showed that the communication in the team has an important influence on team cohesiveness. Employees expect from their team leader to actively listen, to proactively resolve conflicts and to allow participation in important team decisions. It's important that the leader is open to dialogue among team members.

**KEY WORDS:** communication, team, interpersonal relationship, conflict, leadership.

## KAZALO VSEBINE

<b>1</b>	<b>UVOD</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>PSIHOLOGIJA KOMUNICIRANJA</b>	<b>10</b>
2.1	Komuniciranje	10
2.2	Pomen komuniciranja	11
2.3	Vrste komuniciranja	13
2.3.1	Verbalno komuniciranje in aktivno poslušanje	13
2.3.2	Neverbalno komuniciranje	16
2.3.3	Čustveno komuniciranje	19
2.4	Ravni komuniciranja	21
2.4.1	Medosebno komuniciranje	21
<b>3</b>	<b>SKUPINE ALI TIMI</b>	<b>24</b>
3.1	Pomen psiholoških skupin	27
3.1.1	Pomen uspešnih zdavstvenih timov	28
3.1.2	Formalne in neformalne skupine	30
3.2	Skupinska struktura	31
3.3	Skupinska dinamika	36
3.3.1	Skupinska povezanost ali kohezivnost	37
3.3.2	Socialna ali skupinska privlačnost	41
3.3.3	Socialna čustvena klima v skupini	42
<b>4</b>	<b>SKUPINSKO ODLOČANJE IN REŠEVANJE KONFLIKTOV</b>	<b>43</b>
4.1	Opredeelitev pojma konflikta	43
4.2	Pozitivne in negativne posledice konflikta	46
4.3	Skupine konfliktov	47

4.4	Reševanje konfliktov	48
4.5	Komunikacijske spretnosti pri reševanju konflikta	53
<b>5</b>	<b>VODENJE</b>	<b>55</b>
5.1	Vodja	56
5.2	Stili vodenja	57
5.2.1	Situacijsko vodenje	59
5.2.2	Transakcijsko in transformacijsko vodenje	59
<b>6</b>	<b>EMPIRIČNI DEL</b>	<b>61</b>
6.1	Hipoteze kvalitativne raziskave	61
6.2	Cilji raziskave	61
6.3	Načrt raziskave, postopek zbiranja podatkov ter morebitne omejitve	62
6.4	Metoda obdelave	65
6.5	Ključne ugotovitve kvalitativnega dela raziskave	65
<b>7</b>	<b>SKLEP</b>	<b>70</b>
<b>8</b>	<b>LITERATURA</b>	<b>72</b>

**PRILOGI:**

PRILOGA A: Vprašanja za intervju	80
PRILOGA A.1: transkripti intervjujev	80

**Kazalo tabel:**

Tabela 3.1: Primerjava med skupino in timom	25
---	----

**Kazalo slik:**

Slika 3.1: Krožna mreža	34
Slika 3.2: Mreža popolne povezanosti	34
Slika 3.3: Posameznik(i) in skupina	40
Slika 4.1: Proces konstruktivnega reševanja konflikta	52

## 1 UVOD

Za ljudi je pomembna socialna interakcija, tako medosebna kot tudi skupinska, saj z njo urejamo odnose in vodimo življenje, tako v organizacijah kot v vsakdanjem življenju. Učenje komunikacijskih veščin je vitalnega pomena vsake organizacije, ki pripomore k dobrim medosebnim odnosom v organizacijah in ga ne moremo jemati kot nekaj samoumevnega. Vsaka še tako preprosta oblika komuniciranja zajema tako vsebinski kot odnosni vidik komuniciranja, tako da brez komuniciranja ne bi bilo odnosov. Ule (2005b, 20) navaja, da je pri medosebnem komuniciranju nujno sodelovanje, kako upoštevamo sebe in drugega, da imamo občutek za» razlike med ljudmi, da bi kljub razlikam razumeli drug drugega«.

Zaposleni v vsaki organizaciji pripadajo različnim delovnim skupinam oziroma timom. Ko se vprašamo, kaj je pomembno za katerikoli tim, da je uspešen pri svojem delu, ne moremo mimo kohezivnosti tima. Seveda se različni timi med seboj razlikujejo glede na stopnjo kohezivnosti, saj je le-ta odvisna od najrazličnejših dejavnikov. Mierlo in drugi (2011) navajajo, da po raziskavi v štirih zdravstvenih organizacijah na Danskem član tima nima velikega vpliva na timsko odločanje, kjer je prevelika kohezija tima. Vzroki naj bi bili socializacija, konceptualizacija družbene podpore in družbeni kontekst, ki vplivajo na timsko delo. Možina (2002, 545) pa poudarja, da kljub temu da je tim lahko uniformen v stvareh, ki so pomembne za skupino, še vedno lahko dopušča relativno heterogenost interesov posameznih članov. Zavedati se moramo, da imajo zaposleni različne interese in potrebe, tako individualne kot skupinske, vendar je pomembno, da se vsi prizadevajo za uresničitev ciljev tima, konflikte rešujejo konstruktivno, da ne peljejo v polarizacijo tima oziroma njegov propad.

Vodja je brez dvoma pomemben član tima, ki s svojim delovanjem vpliva na ljudi. Možina (2002, 500) navaja, da le-ta spodbuja in pripravi ljudi, da si želijo doseči skupne cilje. Vsak vodja se mora zavedati, da je komuniciranje veliko več kot samo izmenjava besed, podatkov in informacij v procesu komuniciranja. V procesu komuniciranja ne smemo pozabiti na razumevanje čustev, govorico telesa in pomembnost poslušanja. Mumel (2008, 64) poudarja, da pomembnost poslušanja ni nikoli preveč poudarjena, vendar je za uspešnost organizacij bistvenega pomena. Vodja skozi komunikacijo odkriva svoja

pričakovanja v odnosu do drugih in pričakovanja drugih ter razvija svojo osebnost. Robert Kržišnik (2010a, 51) navaja, da se kakovost odnosov med ljudmi ustvari s spristno povezavo, ko se zaslišimo in empatično razumemo občutke in potrebe drug drugega, da lahko vznikne občutek resnične skupnosti. Iskanje, kaj je v ljudeh in timih močnega, zdravega in pozitivnega, vodi v pozitivne spremembe in ne iskanje napak in krivic. Po navedbah Lorberjeve in Skele Savič (2011a) so v zdravstveni organizaciji pomembene organizacijske kot tudi komunikacijske sposobnosti vodij, ki vplivajo na doseganje rezultatov, izboljšanje kakovosti in uspešno opravljeno delo.

Razvoj medicine v današnjem času vključuje nove kompleksne zdravstvene tehnologije in oblike zdravljenja, celostno obravnavo bolnikov, metode dela, ki zahtevajo timski pristop za zagotavljanje kakovostne zdravstvene oskrbe. Komuniciranje, brez katerega ne bi bilo dinamičnega interaktivna procesa, generira številne medsebojne odnose v timih na delovnem mestu. Izhodišče diplomskega dela je opredeliti pomembnost komuniciranja in timskega dela, da vodja prepozna, razvija in ceni člane tima ter z njimi uspešno in učinkovito komunicira. O problemih vodenja in vodij zaposleni neradi komunicirajo direktno, zato je nujno potrebno razumevanje temeljnih načel o komuniciranju, o vodenju, o reševanju konfliktnih situacij v timu. Kar se lahko zgodi, je, da zaradi nepoučenosti vodje pride do nepotrebnih trenj v medosebnih odnosih tima. Namen diplomskega dela je ugotoviti, kako lahko vodja manjšega tima s pravim stilom komuniciranja pripomore k boljšim medsebojnim odnosom, reševanju konfliktov in kohezivnosti zdravstvenega tima na delovnem mestu.

Temeljno vprašanje je, v kolikšni meri lahko vodja vpliva na kohezivnost delovne skupine oziroma tima. Izhodiščna predpostavka je, da vodja, ki je usmerjen k zaposlenim, njihovim potrebam in potrebam skupnega delovanja tima, lahko pridobi njihovo zaupanje ter tako vzpostavi pozitivno povratno zvezo, da mu zaposleni zaupajo.

Ničelni hipotezi, ki sem jih zastavila, sta bili:

- Stili komuniciranja vodje ne vplivajo na kohezivnost tima.
- Ni razlik pri reševanju konfliktov med posamezniki v timu.



V teoretičnem delu diplomskega dela uporabljena deskriptivna metoda dela temelji na preučevanju teoretičnih podlag: komuniciranja, skupin in timov, konfliktov in vodenja, ki dajejo osnovo za razumevanje celotne tematike. Pri tem sem proučevala predvsem sekundarne podatke: strokovne literature, knjige, članke in revije tujih in domačih avtorjev s teoretičnimi spoznanji. V empiričnem delu pa sem prenesla teoretična spoznanja v prakso. Na podlagi opazovanja z udeležbo v malem monodisciplinarnem timu in z intervjuji sem preverjala medsebojno povezanost preučevane teorije in njen učinek v realnem delovnem okolju zdravstvene organizacije. Je komuniciranje res tako pomembno, da ima vpliv na kohezivnost tima ter medosebne odnose in prispeva k reševanju konfliktnih situacij?

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov: teoretičnega in empiričnega. V teoretičnem delu je najprej predstavljen koncept komuniciranja, skupin, konfliktov in vodenja. Pomen komuniciranja tako pri vodenju, medosebnih odnosih kot odnosih v timu. V empiričnem delu pa bom na podlagi intervjujev in opazovanjem z udeležbo analizirala in preverila postavljene hipoteze ter predstavljene ugotovitve. Omejitev dela je seveda lahko subjektivno ocenjevanje in različni situacijski dogodki, vendar bo podano neko izhodišče za nadaljnje delo v timu.

## 2 PSIHOLOGIJA KOMUNICIRANJA

### 2.1 Komuniciranje

Uletova (2005b, 9–22) poudarja, »da je komuniciranje dejavnost osrednjega pomena, ki tvori pomemben in neizogiben del našega vsakdanjika«. Komuniciranje je življenjski element, kar vsi vseskozi počnemo, ali si tega želimo ali ne. Zunanji smotri komuniciranja so: prenos sporočil in informacij med ljudmi, usklajeno medsebojno delovanje, vzpostavljanje kot tudi ohranjanje socialnih razmerij in odnosov. Notranji smotri komuniciranja so: uspešno sporazumevanje, konstrukcija in reprodukcija simbolov in znakov ter izražanje komunikacijskih namer. Številne znanstvene discipline pokrivajo področje komuniciranja: sociologija, psihologija, politologija, jezikoslovje, antropologija, organizacijske vede, informatika, vendar Uletova meni, da zaradi kompleksnosti procesa, teoretska obravnava komuniciranja nujno zahteva interdisciplinaren pristop.

Zakaj je potrebno, da se učimo kako komunicirati, če je le-ta del vsakdanjega življenja. Zimmerman in drugi (v O’Toole 2012, 4) navajajo, da je potrebno za uspešno komuniciranje v zdravstvu razvijati komunikacijske veščine zdravstvenih delavcev, ki imajo razumevanje do sebe in ljudi v komunikacijskem procesu. Nenehno prilagajanje skupnemu sporazumevju ustvarja zaupanje, da lahko uspešno komuniciramo poudarja Stein-Parbury (2009), vendar je potrebna aktivna vloga vseh v komunikacijskem procesu, da se povežejo ter razumejo dejavnike, ki ovirajo komuniciranje (Brill in Levine v O’Toole 2012, 4–5). Trenholm (v Ule 2005b, 16–18) poudarja, da je komuniciranje proces, ki se nenehno spreminja in je edinstveno človeško delovanje, s pomočjo katerega pojasnjujemo in usklajujemo delovanje ljudi. Nenazadnje ima tudi svojo urejevalno in nadzorovalno vlogo, saj druge lahko prepričamo v določeno delovanje, jim pomagamo, prizadenemo itd. Socialni kontekst (družbene, kulturne, situacijske, vrednostne, zgodovinske zakonitosti) ima pomembno vlogo, saj postavlja različna pravila in merila intersubjektivnega sveta. Ko vstopamo v socialno interakcijo, začne teči tok sporočil, tako imajo svoj pomen tudi molk, izogibanje komunikaciji in premori v govorici. Tudi če nočemo komunicirati, moramo to sporočiti drugim (Ule 2005b, 17–18).

## 2.2 Pomen komuniciranja

V delovnem okolju smo nenehno obkroženi z ljudmi, s katerimi smo v različnih medosebnih odnosih. Zaposleni v organizaciji se srečujejo z vedno večjimi obremenitvami, pritiski, spremembami in visoko postavljenimi cilji, ki vplivajo na njihove medsebojne odnose in komuniciranje. Uspešni so tisti zaposleni, ki poleg strokovnega dela obvladajo tudi spretnosti uspešnega in učinkovitega komuniciranja. Učinkovita komunikacija je zato temelj timskega dela in je jasno razvidna med člani tima. Brajša (1994, 36–39) poudarja, da bi morala biti interpersonalna komunikologija kot znanost in medosebna komunikacija kot spretnost osnova razvojne politike vsake organizacije, saj je človek temeljni nosilec nastanka, delovanja in razvoja organizacije. Poudarja pomen komunikacijska feedbacka kot sredstvo učenja, saj se moramo naučiti dajati, iskati in sprejemati povratne informacije o našem komuniciranju. Cilj učenja je nenehno izpopolnjevanje lastnega komuniciranja in ga prilagoditi konkretni situaciji, sogovorniku in komunikacijskim ciljem tima. Ellis in drugi (v O'Toole 2012, 74–75) navajajo, kako pomembno je skupno razumevanje, imeti željo po komuniciranju, sodelovanju ter poznavanju vzrokov neuspešnega komuniciranja, tako da jasno izražanje, aktivno poslušanje, zaznavanje neverbalnih sporočil, razumevanje potreb drugih pripomorejo k uspešnemu komuniciranju in skupnemu razumevanju. Kuharjeva (2006, S50–S51) poudarja pomen dialoške komunikativne kompetentnosti. Razlaga jo kot pripravljenost in sposobnost za odprto in odzivno komuniciranje, saj z dialogom sporočevalci reflektirajo komunikacijska dejanja tako, da je tok pomenov med njimi neoviran. Pripravljenost k bolj »odprtemu, reflektivnemu in globljemu odnosu do sebe in do drugih ter poglobljenemu razumevanju načinov sodelovanja v ustvarjanju odnosov, ki nas povezujejo s svetom na empatičen in kreativen način«.

Možina in drugi (2004, 55–56) poudarjajo, da smo v delovnem okolju pri komuniciranju velikokrat pozorni le na vsebino in verbalni del komuniciranja, ki ga dobro obvladamo. Ne zavedamo se, da besede doprinesejo sporočilu le 7-odstotni pomen, medtem ko ima neverbalno komuniciranje bistveno večji odstotek: način, kako to povemo, doda sporočilu 38-odstotni pomen, govornica telesa, obraza in kretnje pa doprinesejo 55 odstotkov. To velja predvsem pri dvoumnih, čustvenih sporočilih, kateri vsebini ne verjamemo. Pomembno je, da se zavedamo neverbalnega komuniciranja, ki ga mnogo težje obvladamo,

ker je manj enoznačno v primerjavi z verbalnim. Mumel (2008, 574) navaja, da je skrivnost medosebnega komuniciranja usklajenost tako verbalnih kot neverbalnih sporočil. Seveda na to vplivajo tako individualne kot tudi kulturne razlike pri dojetanju neverbalnih sporočil. Brajša (1994, 44–48) poudarja, da se pogosto pozablja vloga neverbalnega komuniciranja, posebno na področju odkrivanja sebe, definiranja odnosa in vpliva na drugega. To delamo vedno, ali to želimo in hočemo ali ne. Poleg neverbalne in odnosne dimenzije izgovorjenega sporočila na njegov vpliv in realizacijo bistveno vpliva osebna komponenta tako pošiljatelja kot prejemnika sporočila. Ne zavedamo se, da mnoga sporočila, celo verbalna, posebno pa neverbalna, pošiljamo popolnoma nezavedno. Sodelavci v delovnem okolju niso samo racionalna in zavestna, ampak tudi nezavedna in iracionalna bitja, s svojo psihodinamično in psihološko komponento. Brajša navaja, da govorimo o kongruentni ali iskreni komunikaciji v primeru, da se vse sestavine komuniciranja ujemajo, pozitivno sledijo in imajo isti cilj.

V komunikacijskem procesu moramo upoštevati tudi čustva. »Čustva so duševni proces, s katerim doživljamo poseben odnos do pojavov, predmetov, oseb, njihovo privlačnost ali pa neprivlačnost, njihovo svojevrstno doživljajsko vrednost in barvitost« (Musek in Pečjak 2001, 67). Arnold Bennet (v Wharam 2012, 12) pravi: »Izkustva brez čustev ni. Vemo, kaj je resnica, a dokler ne občutimo njene moči, ni del nas. Kognitivnim procesom v možganih moramo dodeliti še čustveno zaznavanje duše«. Brečko (2008, 39–41) navaja, da tradicionalni poslovni svet verjame, da so čustva znamenje šibkosti in jih je bolje zadržati zase. Vendar se globalni trg spreminja in uspešnost organizacije temelji na odnosu do zaposlenih. Čustveno razpoloženje je enako pomembno, da ljudi navdušimo in ustvarimo zaupanje, da so cilji uresničljivi. Poudarja, da čustva vplivajo na rezultate dela, tako pri izvedbi individualnih nalog, timskega delu, stilu vodenja in posredno pri rezultatih skupine.

## 2.3 Vrste komuniciranja

### 2.3.1 Verbalno komuniciranje in aktivno poslušanje

Za človeka sta govor in jezik bistvena značilnost, ki ga dviga nad ostali živi svet. Govor ni pomemben samo zaradi sporazumevanja ter izražanja misli, ampak tudi čustev in razpoloženj, nenazadnje se v njem izraža tudi človekova ustvarjalnost. Jezik ni prirojen, ampak se ga ustvarja, zato je potrebno poleg vsakdanjega besedišča ljudi naučiti selektivne uporabe jezika glede na poklicne potrebe, da so lahko uspešni pri svojem delu (Trček 1998, 9–10).

Mumel (2008, 34) poudarja, da se moramo zavedati, da je komuniciranje dvosmerni proces, ki »vsebuje pet ključnih elementov: sporočevalca, sporočilo, komunikacijsko pot, sprejemalca in povratna zvezo«. Dejansko se oba procesa odvijata simultano, zato je pomembno, kaj se s sporočilom dogaja do prejemnika in nazaj. Reakcija ni odvisna samo od sporočila, ampak tudi od interpretacije sporočila, torej dajanja pomena razumljenemu sporočilu. Purtilo in Haddad (v O'Toole 2012, 6) navajata, da k razumevanju sporočila vplivajo izkušnje in socialno okolje posameznika, zato ne smemo zanemariti konteksta in okolja, ki vplivata na razumevanje sporočila. Uletova navaja (2009, 104–113), da besede dobijo pomen in vrednost s skupno prakso ljudi, ki jih uporabljajo na določen način, da vsi, ki so vključeni v proces komuniciranja, na določen način interpretirajo simbole. Ljudje lahko različno interpretiramo iste besede in pojme in smo presenečeni, da drugi ljudje iste besede razumejo drugače kot mi sami. S komuniciranjem se te razlike zmanjšajo, da se lahko sporazumevamo, pride do določenega ujemanja v pomenih simbolov. Interpretiranje simbolov je tako stvar posameznika kot tudi ljudi, ki delujejo v enakih ali sorodnih družbenih kontekstih, s sorodnimi namerami in interesi ter izkušnjami. V delovnem okolju je pomembna komponenta komuniciranja tudi obvladovanje semantike jezika. V skupini, kjer so ljudje semantično bolj kompetentni, torej obvladajo besedišče jezika, pogosteje komunicirajo ter dobijo pozitivne povratne informacije.

Kompetentno jezikovno komuniciranje pa ne zajema le spretnosti uporabe jezika, ampak tudi spretnosti sprejemanja jezika, torej poslušanje. Trenholm in Jensen (v Ule 2005b, 141) sta opredelila štiri sloge poslušanja: poslušalce orientirane k vsebini, k ljudem, k

aktivnostim in na čas orientirane poslušalce. Možina in drugi (2004, 78–79) poudarjajo, da je poslušati več kot slišati. »Z dobrim poslušanjem pripomoremo k uspešni izmenjavi sporočil, zato je pomembno, kako poslušamo«. Govori o poslušanju s štirimi »ušesi«. Prvo je obrnjeno na sogovornika (kakšen človek je), drugo je obrnjeno k vsebini, tretje je obrnjeno k sogovornikovemu odnosu do nas (kako se do nas vede in pogovarja) in četrto je obrnjeno k vplivu sporočila (kako naj bi reagirali nanj). Zato je pomembno, da nismo pozorni samo na vsebino, ampak je potrebno misliti tudi na odnos do sogovornika in o vplivu sporočila nanj. Leopoldina Plut Pregelj (v Brečko 2012, 71–74) poudarja, da je poslušanje način življenja in vir znanja, je izziv 21. stoletja za uspešno delovanje organizacij. »Šele odprto, empatično poslušanje z razumevanjem omogoča učenje, nove poglede, reševanje problemov, dogovor in zadovoljstvo ljudi. Plodno poslušanje je umetnost razvijanje tišine v sebi, to pa pomeni, da prilagodimo svoje misli brzini ušesa in prisluhnemo resničnemu pomenu izgovorjene besede«. Večina ljudi raje govori, kot pa posluša, saj le-to zahteva voljo, energijo in napor, ima večjo potrebo, da so razumljeni in sprejeti, kot da izkusijo zadovoljstvo, ki ga jim poslušanje lahko prinese. Mumel (2008, 64–65) poudarja mnoge koristi učinkovitega poslušanja: s poslušanjem pridobimo neposreden vir informacij, bolj smo pozorni na neverbalno komuniciranje, spodbuja nadaljevanje in spontanost komuniciranja in izgrajuje odnose. Aktivno poslušanje se začne z zavedanjem lastne vloge v komunikacijskem procesu, želje, da bi sporočilo razumeli tako, kot ga predvideva pošiljatelj. Takšna želja pa temelji na empatiji, spoštovanju, zaupanju ter razumevanju čustev (Berlogar 1999, 198).

Pendleton in Schultz-Krohn (v O'Toole, 2012, 76) poudarjata, da je lahko empatija odraz osebne odgovornosti in profesionalnih veščin kdaj, kaj in kako bomo komunicirali z drugimi. Empatija (Ule 2005b, 347) je »racionalno in čustveno dogajanje, ki temelji na sposobnosti postavljanja se v položaj drugega in vživljanja vanj«. Od sočutja se loči, ker poleg čustev, vključuje tudi kognitivno dimenzijo, ko se začasno postavimo v položaj drugega in razumemo njegove težave. Pri vsem tem je pomembna tudi etična naravnost. Wharam (2013, 151–162) navaja, da je empatičen odnos človeka odvisen od sposobnosti občutenja lastnih čustev in njihovega prepoznavanja, torej od stopnje senzibilnosti. Ljudje, ki imajo stik z lastnimi čustvi in čustvi drugih, imajo tudi naraven občutek za vest, ki ne

dopušča, da bi ravnali drugače. Tako tudi brez moralnih in etičnih načel empatija izgubi svojo moč. Tudi Kržišnik (2010a, 50) opisuje, da je empatija:

*Sposobnost, da se vživimo v drugo osebo in resnično slišimo njene občutke ter potrebe, ustvarja povezavo s to osebo, ki omogoča resnično sodelovanje. Za empatično poslušanje in sprejemanje potrebujemo sposobnost zavestne navzočnosti, odprtosti in dojemljivosti. Poleg fokusa na občutke in potrebe govornika, poslušatelj povzame slišane občutke in potrebe ali jih je pravilno razumel, torej je prisotna konstantna refleksija. Za resničen stik z drugim pa je pomembna iskrenost (nov jezik), ki se začne pri razumevanju sebe in lastnih potreb. Vse to omogoča, da lahko presežemo ovire, ki nam preprečujejo prostodušno izražanje sebe in povezovanje z drugimi na resničnih temeljih.*

Richard Salem (v Sanchez 2011, 30) poudarja koristi empatičnega poslušanja: ustvarja zaupanje in spoštovanje, sprosti čustva med sogovorniki, zmanjša napetosti, spodbuja, da informacije pridejo na površje, ustvarja varno okolje, ki vodi v sodelovanje pri reševanju konfliktov.

Plut Pregelj (v Brečko 2012, 71) našteva lastnosti dobrega poslušalca:

- Pozoren poslušalec se osredotoči na govorca ter umiri svoje mišljenje in čustvovanje. Vzame si čas in primeren trenutek za pogovor. Je najtežji korak do učinkovitega poslušanja in zahteva veliko vaje.
- Ima spoštljiv odnos do govorca, ga odprto posluša z razumevanjem in empatijo. Shapiro (2002, 80–84) navaja, da je pomembno potrjevanje sogovornikovih čustev, s tem se začne postopek zmanjševanja napetosti in pridobivanje povratnih informacij.
- Zaveda se poslušalskih filtrov (njegove predhodne izkušnje, nameni, čustva, vrednote, predsodki), ki vplivajo na poslušanje.
- Poslušalec je pozoren na nebesedna in nejezikovna sredstva sporočanja. Opazovanje govorceve govornice telesa in spodbujanje govorca z lastno govornico telesa (očesni stik, nagnjenost drže naprej, nasmeh, prikimavanje) pridobimo njegovo zaupanje, kaj nam želi povedati.

- Zavedati se mora svojega implicitnega poslušalskega vpliva na govorca.
- Pogovor naj poteka v primernem okolju, brez zunanjih motenj (telefon, računalnik, prisotnosti drugih).
- Poslušalec si s prekinitvami in predahom razjasni pomen govorcevih misli. Prekinemo ga le takrat, ko potrebujemo dodatno pojasnilo ter preverimo razumevanje z refleksijo in parafraziranjem.

V družbeni interakciji je poslušanje ključno ali kot bi rekel Mark Twain (v Sanchez, 2011, 31): »Če bi se od nas pričakovalo, da govorimo več, kot poslušamo, bi imeli dva jezika in eno samo uho«. Poslušanje med komunikacijskimi spretnostmi je najbolj zanemarjeno, čeprav skoraj tretjino budnega časa namenimo ravno poslušanju. Soočamo se tudi z napačnimi komunikacijskimi odzivi, ki ravno tako ovirajo učinkovito poslušanje (Berlogar 1999, 196–197; Sanchez 2011, 30–32; Gordon v O’Toole 2012, 77;): svetovanje (prekinjanje, ocenjevanje, zasliševanje, moraliziranje), analiziranje (interpretiranje, poučevanje, kritiziranje, kritika govornikovega stila, podpora (vsiljevanje lastnih predlogov), egocentrično poslušanje (prekinjanje sogovornika z lastnimi zgodbami), vnaprejšnje označevanje vsebin kot nepomembnih, pretvarjanje, da poslušamo, gledanje naokrog.

Že Aristotel (v Shapiro 2002, 58) je rekel: »Modrost je nagrada, ki jo dobiš, ko namesto, da bi celo življenje govoril, poslušáš«. Čemu mora torej poslušalec prisluhniti, da bi poslušal učinkovito. Kadar so vpletena čustva (jeza, strah ...), mora prisluhniti sporočilu pod izrečenim sporočilom, saj je devetdeset odstotkov pomena nekega sporočila skritega za besedami (Shapiro 2002, 58).

### 2.3.2 Neverbalno komuniciranje

Nekateri avtorji navajajo različne definicije: Argyle (1988) meni, da je neverbalno komuniciranje posebna oblika jezika, ki mu pravi telesni jezik. »Adler in Rodman (2003) definirata neverbalno komunikacijo kot ustna in telesna sporočila, ki imajo za druge sporočilno vrednost. Neverbalno komuniciramo že s svojo navzočnostjo v prostoru«.



»Bavelasova trditev (1990) upošteva, da v interakcijski situaciji ne moremo nekomunicirati, ker s svojim vedenjem vedno pošiljamo informacije o pripravljenosti na komuniciranje« (v Ule 2005b, 197–198).

Področje neverbalnega komuniciranja je torej obsežno in kompleksno. Zajema vsa sporočila, razen besed in jezika, ter ima večji pomen pri sporočanju osebnih občutij, čustev in medosebnih odnosov. Pri interpretaciji moramo upoštevati tako socialni kontekst, v katerem se pojavlja, zgodovino odnosov med udeleženci ter čustveno ozračje, v katerem poteka komunikacijski proces. Verbalno komuniciranje je vedno prepleteno tudi z neverbalnim komuniciranjem: geste, mimika, telesna drža, čustveno nabitim poudarkom, smer pogleda, videz, tišina (Ule 2005b, 197–225). Brajša (1994, 57) poudarja, da neverbalna sporočila lahko okrepijo, ali oslabijo in celo razveljavijo izgovorjeno besedo. S svojim videzom, govorico telesa, predmeti, ki jih uporabljamo, in vedenjem sporočamo okolici več kot naše besede. Govorici telesa se ne moremo izogniti, kajti naše telo govori tudi takrat, ko si tega ne želimo. Večina avtorjev meni, da se verbalno in neverbalno komuniciranje medsebojno dopolnjujeta in delujeta sočasno, ker izgovorjeno sporočilo tako dobi svoj pomen in smisel, svojo učinkovitost in vpliv.

Neverbalnih sporočil tudi ne oddajamo in sprejemamo le na en sam način in le po enem kanalu. Neverbalna sporočila po različnih kanalih delujejo skupaj, da bi realizirala določeno funkcijo. Vodilni kanali so (Ule 2005b, 206; 2009,183–208):

Glas (višina, volumen, hitrost), objezikovni ali paralingvistični znak (naglas, pavza, ton), pogled, govorica obraza, izraz obraza, kretnje rok, gibi, drža telesa, telesna bližina ali razdalja, dotik ali telesni stik, prostor, teritorialnost.

Nekateri pravijo, da so oči okno naše duše, kajti pogled govori svojo zgodbo. Rungapadiachy (2003, 262) poudarja, da »večino dokazov kaže na to, da je obraz najučinkovitejši kanal za sporočanje čustev, a po Argylovem (1988) mnenju nekatera specifična čustva lažje posredujemo prek telesnih gibov«.

Ljudje smo odnosna bitja in ti odnosi se izražajo v našem vedenju, govoru in izražanju sebe. Moč neverbalnega komuniciranja je v tem, »da se moramo tudi sami postaviti v

občutke, odnose in komunicirati z drugo osebo«. Vedenja in odnosa ne moremo skriti in ohraniti le sami zase. Ne moremo »ne komunicirati«, »če nas ne izdajo besede, nas izda morda pogled, mimika obraza, geste ali drža telesa«. To je moč neverbalnega komuniciranja, ki nas veže v odnose med osebami in do drugih skupin (Ule 2005b, 239).

Odnosi so kot mazivo za kolesje socialnih interakcij. Neverbalno vedenje tako lahko okrepi ali oslabi pomen besed, dopolni ali nasprotuje pomenu besed, vpliva na reakcijo oseb, zmanjša nelagodje in okrepi izražanje občutkov ter mnenj (Egan in Esslemont v O'Toole 2012, 166–167). Pozitivno neverbalno vedenje pripomore k razvoju dobrih medosebnih odnosov. Zrcaljenje ali »učinek kameleona« je efekt, ko sogovornik prevzame telesno držo, geste in posebnosti govornika, ki mora potekati na nezavedni ravni in spontano, da ne predstavlja manipulacije, ampak ima lahko pozitiven vpliv na medosebni odnos. Tako lahko tudi smeh (Rotenberg, 2003), usmerjenost telesa na sogovornika, zmeren očesni kontakt (Harrigan in drugi 1985), nagnjenost telesa naprej k sogovorniku, skladne okončine (Trout in Rosenfeld, 1980) vplivajo na dober medosebni odnos. Seveda je to dinamičen proces, ki po Rosenthalovem in Tickel-Degnenovem mnenju vsebuje tri interaktivne komponente: skupno pozornost, pozitivno naravnost in koordinacijo, ki se menjajo glede na situacijo (v Matsumoto in Hwang 2013, 90–91).

Mnoge organizacije v današnjem času poudarjajo pomen medosebnih veščin, tako pri vodenju, menedžmentu, prepričevanju in reševanju konfliktov. Ljudje, ki se zavedajo in razvijejo dobre medosebne veščine, imajo tudi večji vpliv na druge. Kakšen je proces odkrivanja in interpretiranja neverbalnih, verbalnih, paralingvističnih ključev in indikatorjev z namenom razumevanja motivov ljudi. Opazovanje neverbalnega vedenja nam je ključno za odkrivanje in razumevanj drugih. Longford (v Matsumoto in Hwang 2013, 213–219) navaja pomembne človeške veščine, ki morajo biti korektno uporabljene in se morajo dopolnjevati, da imamo lahko večji vpliv na druge: opazovanje ali »branje« ljudi in njihovih čustev, razumevanje, kako ljudje sprejemajo odločitve, gradnja in vzdrževanje medosebnih odnosov in rezultat tega je lahko boljši vpliv na druge. Bolj ko ljudje razumejo, da z učinkovitimi medosebnimi veščinami lažje rešujejo vzroke problemov, manj bodo imeli problemov v vsakdanjem življenju.

### 2.3.3 Čustveno komuniciranje

V preteklih letih je prevladovalo prepričanje, da čustva niso zaželjena pri delu. Številne raziskave v podjetjih pa so spremenile to prepričanje, saj kot navaja Možina (2002, 510–511) »zmožnost opazovanja, razumevanja in spremljanja svojih ter čustev drugih, jih ločevati med seboj in znati uporabljati te izsledke za vplivanje na delo in usmerjanje sodelavcev pomembno vplivajo na rezultate dela v organizaciji«. Povzročile so, da je uporaba vidikov čustvene inteligence dejavnik izboljšav in uspeha pri vodenju. Tudi Mayer (2004, 71–74) razlaga, da pri delu ni pomembna samo razumska plat človeškega uma, ampak moramo upoštevati tudi čustva, pomen potreb in motivov, intuitivno mišljenje, etično moralno mišljenje itd.» Človeka poleg duševnosti določajo tudi telesnost, duhovnost in socialnost, tako da s preučevanjem čustvovanja spoznavamo le en segment njegovega uma. Vloga čustvovanja pri vodenju je povezano z zaznavanjem, prepoznavanjem in razumevanjem svojih čustev in čustev drugih v medosebnih odnosih«. Trenholm in Jensen (v Ule 2005b, 257) navajata štiri temeljna pravila upravljanja z občutki in čustvi: zavedati se moramo svojih občutkov in čustev v komunikacijski situaciji in odnosu, svoja čustva sprejmemo taka, kot so, kljub socialni konstrukciji čustev so le-ta vedno osebna izkušnja in obliko svojega izražanja prilagodimo čustveni situaciji. Čustvena inteligenca je torej zmožnost zavedanja in izražanja čustev.

Možina (2002, 510–516) navaja pet veščin čustvene inteligence, ki jih razdeli na osebne in medosebne veščine.

#### a. Osebne veščine čustvene inteligence

**Samozavedanje:** vključuje zavedanje lastnih čustev in njihovega vpliva, poznavanje lastnih prednosti, moči in slabosti ter zaupanje v svoje znanje in zmožnosti. Egan (v O'Toole 2012, 66) navaja, da lahko tako človek lažje razume svoje reakcije v določeni situaciji ter tako posledično izboljša vedenje in nadzor mišljenja.

**Obvladovanje:** kaj pomenijo določeni občutki in najti primeren način reagiranja. **Samoobvladovanje,** zanesljivost, vestnost in prilagodljivost. Kot navaja Weisinger (2001, 55–93) je pomembno, da prepoznavamo svoj čustveni sistem: misli, fiziološke spremembe in vedenje, ki ga vodimo skozi konstruktivni notranji dialog,

tehnike sproščanja ali premori, da imamo lahko nadzor nad čustvi. Pomembno je, da se izogibamo izkrivljenemu razmišljanju in imamo nadzor nad avtomatičnimi mislimi.

Spodbujanje: pomeni oblikovanje pobud, kako izboljšati svoje delovanje, pripadnost skupnim ciljem, iniciativnost, optimizem in vztrajnost pri zasledovanju ciljev. Weisinger (2001, 100–144) navaja, da je človek sam najboljši mentor, poleg sodelavcev, okolja in čustvenega mentorja. Zaupanje, optimizem, vztrajnost in navdušenje si ustvari s pozitivnim razmišljanjem (miselnimi igrami, predstavami in samokritiko, smiselnimi cilji), vznemirjenjem za pridobivanje energije (kratek sprehod, vaje za pretegovanje, klepet itd.) in spodbujanjem k produktivnemu vedenju in dejanjem.

b. Medosebne veščine čustvene inteligence

Vživljanje: pomeni imeti občutek za čustva drugih in zanimanje zanje ter »ceniti razliko v načinu čustvovanja ljudi glede na okoliščine«. Prepoznavanje potreb drugih, upoštevanje razlik med ljudmi in sposobnost dojemanja čustev skupin in moči medosebnih odnosov. Težje se je vživeti v čustva tistih, ki imajo moč, višji položaj ali vpliv.

Sodelovanje: pomeni uspešno sporazumevanje ljudi ter imeti z njimi dobre odnose. Usmerjanje ljudi k zastavljenim ciljem, jasno in prepričljivo komuniciranje, reševanje konfliktov, ustvarjanje in prepoznavanje sprememb, vzpostavljanje dobrih medsebojnih odnosov, oblikovanje skupine, ki omogoča sinergijo pri doseganju ciljev. Rosenberg (2004, 81) poudarja, da je cilj komuniciranja odnos, ki temelji na poštenosti in sodelovanju. Posameznik, ki poskuša čim bolj jasno izraziti svojo željo oz. prošnjo in pokaže razumevanje za potrebe poslušalca, bo tudi lažje dosegel zastavljen cilj. Tudi Weisinger (2001, 147–190) navaja, da je za dober medosebni odnos potrebno razvijati učinkovite komunikacijske spretnosti.

V devetdesetih letih se je tako razvil koncept čustvene inteligence, ki pa so ji različni avtorji pripisovali različen pomen. Kritika Mayerja (2004, 74) je, da je izraz čustvena inteligenca neprimeren, saj združuje dve popolnoma različni razsežnosti uma, ki pa sta res

v delovanju med seboj tesno prepletena. Čustva so bipolarna, kjer moramo upoštevati trenutno razpoloženje posameznika in situacijo, zato je njihovo merjenje kompleksno in spremenljivo, odvisno od ocenjevalnih in samoocenjevalnih sposobnostih. Zato se vodenje giba nekje med znanostjo in umetnostjo.

## 2.4 Ravni komuniciranja

Uletova (2005b, 23) navaja, da komuniciranje poteka na različnih ravneh od dialoga med dvema osebama do globalnih socialnih interakcij med skupinami, institucijami. Razlaga, da najdemo v literaturi več različnih ravni delitve komuniciranja. Standardna delitev komuniciranja je na štiri ravni:

- medosebno komuniciranje,
- skupinsko komuniciranje,
- organizacijsko komuniciranje,
- množično komuniciranje.

Richard West in Lynn Turner (v Ule 2005b, 23) pa sta dodala še:

- znotrajosebno komuniciranje,
- medkulturno komuniciranje,
- javno/retorično komuniciranje.

Bolj podrobno bom predstavila medosebno komuniciranje, ki je najpogostejša oblika komuniciranja, saj se z njo srečujemo vsak dan.

### 2.4.1 Medosebno komuniciranje

Največ psiholoških procesov komuniciranja se odvija na medosebni ravni komuniciranja. Bistvena značilnost je, da so »udeleženci komuniciranja usmerjeni drug na drugega in neposredno vplivajo drug na drugega« (Knapp v Ule 2005b, 25). Uletova navaja, da je

medosebno komuniciranje dogajanje, za katerega je »značilna navzočnost ekspresivnih dejanj pri eni ali več osebah, zavestna ali nezavedna zaznava takšnih dejanj pri drugih ljudeh in povratno opazovanje, da takšno ekspresivno dejanje zaznajo drugi. Zaznavanje tega, da so drugi zaznali ekspresivna dejanja, globoko vpliva na človekovo vedenje in delovanje«. Zato meni, da je medosebno komuniciranje je »več kot zgolj medosebno vedenje ali pogovor, saj se nikakor ne omejuje le na prenos sporočil, znakov in informacij. Med udeleženci se razvije tudi medosebna privlačnost in/ali odbojnost«. Ključne značilnosti medosebne komunikacije so, da je število udeležencev majhno, toliko, da »še dovoljuje stik in odnos vsakega udeleženca z vsakim«. Medsebojni stiki niso formalni in so psihološko najgloblji, ko potekajo iz oči v oči. Pri sprejemanju odločitev ali reševanju konfliktov se soočamo z vrsto občutkov in čustev. »Verbalna in neverbalna sporočila povečujejo zavest o lastnih občutkih ter čustvih in lastni samopodobi«. Proces je recipročen, kajti odvisni smo od potrditve ali zavračanj ljudi, da zgradimo samopodobo in odnos z drugimi ljudmi, nenazadnje vsi udeleženci utrjujejo samopodobo in podobo drugega (Ule 2005b, 23–26).

Kako poteka komuniciranje v delovnem okolju, moramo biti pozorni tako na vsebino komuniciranja kot tudi medsebojni odnos. Na uspeh komuniciranja vpliva tudi način vodenja in seveda medsebojna usklajenost vsebinskega kot tudi odnosnega vidika komuniciranja. Idealno bi bilo, da so si sogovorniki v komuniciranju enotni. Vendar vsakodnevne situacije pri delu vnašajo v komuniciranje različne motnje, nesoglasja na eni ali drugi ravni. Pomembno je, da jih prepoznamo in uspešno ter konstruktivno rešujemo. Mertesen (v Ule 2009, 269–270) navaja najpogostejše motnje in prelome v komuniciranju:

- Jezikovni nesporazum, kjer sogovorniki ne razumejo drug drugega zaradi jezikovnih fraz, dialekta itd.
- Neupoštevanje neverbalnega komuniciranja: telesne signale spregledamo ali jih napačno razlagamo. Pomembno je, da znake pravilno razberemo in razumemo.
- Protislovja med verbalnim in neverbalnim komuniciranjem.
- Poskus ne komunicirati, ko se sogovornik poskuša izogniti komuniciranju tako, da spregleda ali podcenjuje, kar mu govori sogovornik (ne zanimaš me, kar mi govoriš, zame ni pomembno itd.).

- Diskontinuiteta teme: v primeru, da sodelujoči v komuniciranju ne sledijo temi pogovora. Martensen navaja fragmentirano komuniciranje, kjer se sogovorniki soočajo z močno nasprotujočimi in čustveno nabitimi mnenji ter amorfnim komuniciranjem, kjer sogovorniki govorijo drug mimo drugega in ne o vsebini.
- Protislovja v interpunkciji: kjer se sogovornika ne ujemata v načinu komuniciranja. En sogovornik vztraja pri svojem razumevanju poteka komuniciranja.

V organizaciji se vsakodnevno soočamo z odnosnim vidikom komuniciranja. Metakomuniciranje je lahko orodje za prikaz dobrega ali slabega odnosa med ljudmi. Ni samo orodje za konstruktivno reševanje konfliktov, ampak tudi za krepitev medosebnih odnosov. Odnosni vidik komuniciranja lahko spravimo iz implicitne na eksplicitno raven. Pomembno ni le to, kaj povemo, ampak kako to povemo. »V toku komuniciranja sporočamo veliko o svojem počutju, strahovih, željah, pogledih na pretekli in prihodni odnos«. Torej smo ljudje zelo pozorni na odnosni vidik komuniciranja, saj ima poleg trenutnih učinkov na naše občutke in čustva, tudi učinke na našo samopodobo in dolgoročne učinke na odnos. Vsakodnevno poleg obilice dela, nalog in obveznosti v delovnih skupinah, zahteva od ljudi tudi veliko duševnega in odnosnega prizadevanja, da lahko razvijamo dobre medosebne odnose. Včasih se je težko soočiti z lastnimi čustvi in občutki, predvsem neprijetnimi in potrebno je imeti pogum, da jih razkriješ drugim. Če pa se jim izogibamo, samo poglobljamo težave v odnosih. Do težav prihaja tudi, ker druge zaznavamo drugače, kot se zaznavajo sami. Prihaja lahko do projekcije lastnih težav na druge ali pa nerealistično zaznavamo in vrednotimo druge, zaradi nezavednega vpliva tretje osebe iz preteklosti. Pomembno je, da nismo zadržani v samopredstavitvah, da dajemo sebe drugim, znamo ozavestiti procese projekcije in prenosa. Hiter tempo in obilica dela, pomanjkanje časa ni naklonjen metakomuniciraju (Ule 2009, 271–272).

Riggio (v Rothwel 2012, 20) navaja, da je pri medosebnem komuniciraju v skupinah pomembno učenje mnogih veščin ter znanj povezovanja s trenutnim kontekstom, drugače je komuniciranje neučinkovito. Higgs in drugi v (O'Toole 2012, 76) tudi navajajo, da je komuniciranje uspešno, če zna govorec pravilno povezati vsebino, situacijo in občinstvo ter konstantno reflektira in si prizadeva k zaupanju in razvoju veščin učinkovitega komuniciranja.

Temelj učinkovitega in uspešnega zdravstvenega varstva, osnova na različnih zdravstvenih timih, je tudi učinkovita komunikacija v timu. O'Daniel in Rosenstein (2005, 2–4) navajata, da je uspeh timskega dela tudi: odprta komunikacija, ki potrebuje naklonjeno okolje odprtemu komuniciranju in sodelovanju, spoštovanje med člani in občutek odgovornosti za uspešnost tima, jasne in znane vloge vsakega člana tima, člani tima si morajo konstantno izmenjavati informacije o delu in komunicirati jasno, jedrnato ter aktivno poslušajo, kako ostali člani prispevajo k učinkovitemu delovanju tima. Avtorja navajata, da ima zdravstveno okolje, ki temelji na hierarhični razliki in zdravniki so na vrhu hierarhične lestvice, komunikacijske težave, ki onemogoča uspešno prenašanje informacij med zdravstvenimi timi (bolnišnični tim, reševalni tim, operativni tim itd.). Ellis in drugi (v Rothwell 2012, 8) pa vidijo vzrok neuspešnosti timov v: uresničevanju svojih ciljev, pomanjkljivem komuniciranju oziroma učenju komunikacijskih veščin.

### **3 SKUPINE ALI TIMI**

Vsaka organizacija za svoje delovanje potrebuje ljudi. Pomembnost skupinskega dela je še toliko bolj pomembna, ker »večino časa preživimo v medsebojni interakciji, tako v formalnih kot neformalnih pogovorih, sestankih, delovnih skupinah, krožkih in podobno«. Skupina je močnejša, kot bi pričakovali od samega seštevka lastnosti posameznikov. Tega se zavedajo tudi mnoge organizacije, če hočejo prispevati k razvoju skupine, morajo poznati procese in vedenjske vzorce, ki so značilni za skupino (Možina 2002, 541).

Majhne skupine so najstarejša in najbolj pogosta družbena oblika vseh družbenih organizacij. Tudi delovne organizacije pričakujejo od svojih članov, da postanejo kompetentni člani skupine, ki: delajo dobro v sodelovanju z drugim člani, predstavljajo ideje, sodelujejo, širijo interne in eksterne informacije, imajo dobre verbalne komunikacije veščine, so odgovorni pri izvajanju nalog in odzivni na procese odločanja (Fisher in Ellis 1990, 10–11). Wheelan v raziskavi navaja, da je tim sestavljen od 3 do 6 članov bolj produktiven pri izvajanju nalog kot tim od 7 do 10 članov. Lewis in drugi pa navajajo, da se člani tima, ki dalj časa delujejo skupaj bolje poznajo (znanje, sposobnosti, veščine) ter lažje koordinirajo svoje delovanje (v Rico in drugi 2011, 5– 6).



Kot vemo, da vsaka delovna skupina še ni tim, je razvidno pri avtoru Maddux (1999, 11), ki navaja primerjavo med skupino in timom kot uspešnejšo obliko skupine.

Tabela 3.1: Primerjava med skupino in timom

SKUPINE	TIMI
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno; le včasih, če so cilji skupni, pa v povezavi z drugimi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vejo, da se osebne in teamske cilje dosega najuspešneje z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri okrog tega, kam spada določeno »specializirano« delo niti se ne poskušajo osebno okoristiti na račun drugih.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti sami nase. Delo jemljejo preprosto kot najeti delavci.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Člani sprejmejo delo za svojo »last« in združijo svoje moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Članom prej naložijo, kaj morajo delati, kot pa da bi jih spraševali, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbujajo.</li> <li>➤ Člani ne zaupajo ciljem svojih sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanja se obravnava kot nezaželeno, ker ne podpira, temveč deli enotnost skupine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Člani prispevajo k uspešnosti podjetja z izvirnostjo, talentom in znanjem, kar omogoči boljše doseganje ciljev teama.</li> <li>➤ Člani delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da prosto izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Člani so zelo previdni pri tem, kaj povejo, 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališče vsakega izmed njih.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih šef ali drugi sodelavci ovirajo, da ni znanje lahko uporabili.</li> <li>➤ Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere vne vejo, kako bi jih rešili. Njihov šef lahko odlaga posredovanje, dokler ni povzročena že resna škoda.</li> <li>➤ Člani lahko sodelujejo, ali pa tudi ne, pri odločitvah, pomembnih za skupino. Skladnost z mnenjem šefa je pogosto pomembnejša kot uspešni delovni dosežki skupine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Člane spodbujajo, da razvijajo svojo usposobljenost in da, kar so se naučili, uporabljajo pri delu. Team jih pri tem povsem podpira.</li> <li>➤ Člani priznajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Trudijo se, da konflikt razrešijo hitro in konstruktivno.</li> <li>➤ Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za team. Razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev, ko se team ne more odločiti ali ko je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno le uspešnost teama in nikoli skladnost z mnenjem šefa.</li> </ul>

Vir: Maddux (1999, 11).

Kozlowski in Bell (v Tannenbaum in drugi 2012, 3) navajata skupne lastnosti timov: člani imajo vsaj en ali več skupnih ciljev, dodeljene so jim predvidene organizacijske naloge, ki jih vežejo v medsebojno povezovanje in sodelovanje ter so vpeti v kontekst in meje, ki jih določa organizacija.

Avtorji navajajo tudi različne velikosti timov, vendar Hare (v Možina 2002, 564–565) poudarja, da je najprimernejša velikost med pet do deset članov. Če jih je več, nastopijo težave v komuniciranju, nastajajo neformalne skupne, vodja se od članov oddalji zaradi različnih usklajevalnih nalog, timsko delo postane centralizirano, ozračje v timu slabi, postopki in norme se formalizirajo.

Tannenbaum in drugi (2012, 2) navajajo, da smo prišli v novo obdobje, ko je okolje za time kompleksno, dinamično in nestanovitno, kjer heterogenost članov in tehnologija vplivata na kompleksnost timov in njihovo delovanje. Tudi zdravstvene organizacije je v zadnjih desetletjih preplavil znanstveni in tehnološki razvoj, ki je prispeval k hitremu

prilagajanju novemu načinu organizacijskega življenja, novemu timskemu delu, oziroma delu v skupini. Učinkovito timsko delo zahteva tudi primerno organizacijsko okolje. Mitchell in drugi (2012, 1–2) navajajo, da so časi, ko je en zdravnik skrbel za ljudi in skupnost, mimo. Solist v današnjem zdravstvenem sistemu je nezaželen, zaradi specifičnih nalog in kompleksnosti bolezni je potrebno oblikovati visoko kvalitetne zdravstvene time, ki zagotavljajo izvedbo kompleksnejših nalog in optimalno zdravstveno oskrbo bolnika. Kot navaja Mayer in ostali (v Miklavčič Šumanski 2004, 41), »lahko strokovni tim deluje v vodoravnih odnosih le po načelu osebne svobode in odgovornosti«. Zato timi v zdravstvu ne funkcinirajo, če delujejo po avtokratskem principu, so torej zdravnik, medicinska sestra, ter ostali strokovni člani povezani med seboj po načelu subordinacije. Adizes in drugi (v Slokan 2012, 1) poudarjajo, da postaja reševanje nalog in aktivnosti intradisciplinarnih timov zdravstvene nege vedno bolj kompleksno, ki zahteva strokovno usposobljenost zdravstvenega kadra, ki se zaradi učinkovitejšega dela povezujejo v time. Kot navaja, je tim skupina, za katero je značilno, da člani sodelujejo pri odločanju in medsebojni pomoči pri opredeljevanju ciljev, medtem ko skupina tega nima. Člani tima se medesebojno podpirajo, spodbujajo in si zaupajo, se počutijo pomembne ter pripadne timu. Vsi poudarjajo pomembnost timskega dela, vendar je za to potrebno poznati psihološki pomen skupin, vedeti in razumeti, kako ustvariti time in imeti izkušnje s timskim delom in vodenjem.

### 3.1 Pomen psiholoških skupin

Skupina za nas predstavlja pomembno življenjsko okolje, saj nas spremlja od rojstva do smrti. Celo življenje preživimo v različnih skupinah: družimo se v skupinah, v skupinah delamo, se igramo. Skupine predstavljajo osnovo našega obstoja in so fokus naših vsakodnevnih aktivnosti, torej nam določajo, kdo smo in kakšno življenje živimo (Hogg 1992, 1). Skupina ima za nas velik pomen, saj na nas vpliva in kot navaja Nastran Uletova (2000, 368) nam nalaga specifične oblike socialnih interakcij in odnosov. Ker v večjih skupinah v organizaciji ne pridejo več do izraza medosebni procesi in osebni pogled, ampak nadzor in pravila delovanja organizacije, so za proučevanje bolj zanimive male skupine, ker v njih poteka in se razvija psihološka dinamika (Ule 2009, 329–331).

Obstaja več različnih definicij psiholoških skupin. »O psiholoških skupinah govorimo, kadar vzajemno delajo najmanj trije ljudje, se tega zavedajo in sami sebe doživljajo kot »mi« ali skupino« (Šinko 2000, 104). Tudi Baron in Byrne (v Rungapadiachy 2003, 213) opisujeta skupino »dveh ali več oseb v interakciji, ki imajo skupne cilje, so v stabilnem odnosu, so do neke mere medsebojno odvisne in se zavedajo dejstva, da so del skupine«. Postavljata kriterije, ki jih mora izpolnjevati skupina:

- interakcija (člani skupine morajo biti v medsebojni interakciji),
- medsebojna odvisnost (kar se zgodi enemu članu, vpliva na vedenje drugih članov),
- stabilnost (odnos mora trajati kar nekaj tednov, mesecev),
- skupni cilj (vsaj nekateri skupni cilji),
- struktura (vsak član skupine ima določeno vlogo),
- zaznavanje (člani se morajo zavedati svojega članstva v skupini).

Gergen (v Nastran Ule 2000, 369) navaja, da predstavljata psihološko skupino že dva ali več ljudi v medsebojni interakciji. Doživljajo se kot celoto, ki je povezana v času in prostoru ter ima vsaj en skupni cilj. Z naraščanjem števila članov naraščajo tudi psihološki procesi v skupini. Zanimive so torej »male skupine do trideset ljudi, v katerih se lahko razvije vsa psihološka dinamika: osebni odnos vsakega z vsakim, čustveni stiki in odnosi, osebni pogled nad dogajanjem, osebni nadzor in sankcioniranje, medosebni dogovor o aktivnostih in ciljih«. Mortesen (v Fisher in Ellis 1990, 20–21) navaja, da se interakcija med samo dvema članoma razlikuje od interakcije v skupini. Skupina treh članov tako predstavlja večjo stabilnost skupine, močnejšo identifikacijo s skupino ter skupno odvisnost in odgovornost za uspeh ali neuspeh skupine. Skupina treh ali več članov ima strukturiran in ponavljajoč se vzorec vedenja, ki je lahko predvidljiv.

### 3.1.1 Pomen uspešnih zdravstvenih timov

Visoko učinkovit zdravstveni tim je osnovna potreba vsakega učinkovitega zdravstvenega sistema, ki je koordiniran in usmerjen k pacientu. Zgraditi in vzdrževati visoko profesionalen zdravstveni tim zahteva kontinuirano delo oziroma sodelovanje članov tima

kot tudi pravi način vodenja. Najpomembnejše je seveda znanje in zaupanje vsakega člana v timu. Vsak član tima deluje avtonomno, vendar z interdisciplinarnim timskim pristopom, ki se gradi na konsenzu, prispeva k integrativni in optimalni oskrbi pacienta. Dimovski in drugi (v Slokan 2012, 5) opredeljujejo, da je »Tim enota dveh ali več ljudi, ki delujejo v interakciji in svoje delo koordinirajo, da bi dosegli določen cilj«. Poudrajajo dve značilnosti tima v organizaciji, ki sta pomembni za notranje procese tima: vloge članov in velikost tima. V majhnih timih (2 do 4 člani) je prisotno več zadovoljstva, zaupanja in izmenjava mnenj in je manjša tendenca po neformalnih skupinah. V večjih timih (12 in več) je manjše zadovoljstvo, več je neformalnih skupin, med njimi prihaja do več konfliktov in nestrinjan, zato je tudi zahtevnost vodenja večja. Vsak zdravstveni tim je poseben, saj se razlikuje po velikosti, namenu, zasedbi članov, različni metodi komuniciranja, vendar mora vsebovati osnovna načela, ki so pomembna, da je učinkovit. Mitchell in drugi (2012, 6–7) so po pregledu literature in objavljenih člankov podali pet pomembnih načel vsakega tima. Tim mora imeti skupni cilj, ki odraža optimalno oskrbo pacienta, ki mora biti jasno izražen, razumljen in podprt od vseh članov. Vloge in odgovornosti članov tima morajo biti jasno definirane in člani so zavezani tudi k skupni odgovornosti. Če med člani tima prevladujejo osebne vrednote, kot so: poštenost, disciplina, kreativnost, humanost in radovednost, ustvarjajo okolje, kjer se vsak član tima počuti varnega za odprt pogovor in proaktivno reševanje problemov. Zaupanje članov tima ustvarja varno in zaupno okolje, kjer je slišan vsak posameznik. Newell in drugi (v Možina in drugi 2004, 215) navajajo temeljne oblike zaupanja, kot so: družabniško zaupanje, ki temelji na dobronamernosti, osebnem prijateljstvu, moralni presoji, da bodo drugi iskreni in pošeni do preostalih v timu in zaupanje v zmožnosti drugih, da člani tima spoštujejo zmožnost drugih, da opravijo svoj del naloge.

Primarna naloga vsakega tima je tudi učinkovito komuniciranje. Učinkovito komuniciranje mora biti vodilo tima, zasnovano na osebnih vrednotah tima, ki zagotavlja stalno, jasno in profesionalno komuniciranje. Vključuje veščine, ki jih lahko razvija vsak član tima in tim kot celota. Kako meriti uspešnost tima, vrednote in načela, ki so pomembna pri doseganju ciljev? Potrebna je evalvacije tako zadovoljstva pacientov in njihovih družinskih članov, kot vseh članov tima, da lahko omogočimo timu rast in razvoj vseh potrebnih načel in vrednot za njegovo uspešno delovanje.

### 3.1.2 Formalne in neformalne skupine

»Podjetje, ustanova in podobno ni združba posameznikov, temveč skupnost sodelavcev, povezanih v ožje formalne in neformalne skupine« (Šinko 2000, 104). Kot navaja Možina (2002, 542–549) so tkivo vsake organizacije. Možina definira delovno skupino kot »določljivo, strukturirano, sorazmerno trajno povezanost ljudi, ki imajo recipročne vloge v skladu s socialnimi normami, interesi in vrednotami pri doseganju skupnih ciljev organizacije«. Namen formalnih oziroma delavnih skupin je, da člani bolje spoznavajo delo, kjer so naloge in cilji natančno določeni, da se obogatijo z idejami drugih in postanejo pri delu uspešnejši ter bolj zadovoljni. Ko se število članov poveča, medosebni odnosi in procesi značilni za male skupine zbledijo, ker se člani ne poznajo dovolj dobro med seboj. Vedenje članov v skupini se spreminja glede na norme in člane skupine, odvisno od kombinacije medsebojnih odnosov. Če se cilji skupine in članov razhajajo, je dobro, da vodja prilagodi cilje članom skupine, kakor da spremeni njihove potrebe. Proučevanje delovnih skupin pomeni tudi proučevanje kulture, ljudi in delovnega sistema. To je veljalo za skupine in time zadnjih 40 let. Današnje kompleksno okolje in potrebe po inovacijah pa so prinesle spremembe v dinamiki tima. Salas in drugi (v Rico in drugi 2011, 1) navajajo, da zaradi integracije različnih veščin, izkušenj, znanj in odnosov v timih le-ti postajajo s svojim delovanjem fleksibilni, inovativni in hitro odzivni na izzive in probleme v okolju.

Neformalne skupine nastanejo zaradi osebnih stikov in odnosov med posamezniki. Nanašajo se na zadovoljevanje interesov, fizično ali prostorsko bližino, simpatije, skupno delo za pridobivanje informacij ali enako oziroma podobno uspešnost pri delu (Šinko 2000, 105). Psihološko so zanimivejše in dopolnjujejo formalne skupine, predvsem zaradi zadovoljevanja potreb članov v skupini. »Lahko podpirajo ali ovirajo cilje v skupini, lahko pa so nevtralne do njih. Na vsebino in nastanek neformalnih skupin vpliva predvsem organizacijska struktura in vodenje« (Možina 2002, 549).

### 3.2 Skupinska struktura

V skupini poteka veliko dinamičnih in kompleksnih procesov. Manjši ali večji dogodki lahko skupino povežejo ali pa jo razdvojijo. Sinergija vpliva na povezanost v skupini, njeno delovanje in strukturo (Mandić 1998, 196). Burke in drugi (2004, 196) so iz vojaških in letalskih izkušenj povzeli priporočila, kako preprečiti napake in povečati varnost v zdravstvenem okolju s treningi dobrih praks. Kako omogočiti, da strokovnjaki delujejo kot izkušen tim. Člani tima z individualnimi kompetencami (znanje, veščine in odnos do dela) morajo imeti komunikacijske veščine. Vodje timov se morajo zavedati, da je za tim pomembna odprta komunikacija, vloga vsakega posameznega člana in dialog med člani, da se lahko izrazi sinergičen učinek tima.

Skupinska struktura nam pove, kako so organizirani odnosi med posamezniki v skupini, v kateri vladajo določena pravila. Skupinski proces pa pomeni spremembo, ki nastane v skupinski dejavnosti v določenem času. Vplivata drug na drugega, sta med seboj vzročno povezana. Elementi strukture so lahko posamezniki ali njihov položaj v skupini. Delovna skupina predstavlja formalno strukturo skupine, ki pogosto vsebuje vnaprej določena pravila in norme, hierarhijo odnosov, nalog in ciljev skupine. Skupina ima lahko različne dimenzije skupinske strukture (Ule 2004, 332):

- čustvena struktura,
- komunikacijska struktura,
- struktura moči,
- struktura statusov in vlog.

»Čustvena struktura se razvije v trajnih skupinah zaradi socialno-čustvenih potreb članov skupine in načinov njihovega zadovoljevanja«. Tako se med posamezniki razvije mreža naklonjenosti, simpatij, antipatij, prestiža ali spregleda. »Člani skupine torej ne gojijo enak odnos do vseh članov«. Razvijejo se lahko prijateljske vezi in večja stopnja zaupanja, člani jih lahko ogrožajo ali utrjujejo samopodobo (Ule 2004, 332). Rollo May (v Rosenberg 2004, 37) pravi, da »zrel človek med čustvi zazna toliko odtenkov majhnih razlik - močnih in strastnih doživetij ali nežnih in rahločutnih občutij - kot jih je v različnih odlomkih neke simfonije«.

»V socialni psihologiji obstaja cela vrsta metod za merjenje strukture socialno-čustvenih odnosov v skupini, ena najbolj znanih je Morenova sociometrična metoda. Temelji na analizi čustvenih vezi med posameznimi člani skupine kot tudi odnosov privlačnosti in odbojnosti oz. indiferentnosti in proučevanju celotne strukture odnosov v skupini«. Primerna je za preučevanje socialne klime v različnih delovnih skupinah, kot tudi za ugotavljanje socialnih mrež, raziskovalne in terapevtske namene (Ule 2004, 332–333). Vodja, ki je vpet v ta diadni odnos v skupini, se mora zavedati, da je za svoja čustva odgovoren. Kar drugi rečejo, ali storijo, lahko vpliva na čustva vodje, ne sme pa na njegovo čustvovanje. Rosenberg (2004, 61) poudarja, da moramo razvijati čustveno odgovornost za svoja čustva, ne pa tudi za čustva drugih, obenem pa se zavedamo, da ne smemo nikoli zadovoljevati svojih potreb na račun drugih. Za vodjo je torej pomembno, da se zave čustvene svobode, da jasno pove, kaj hoče in to tako, da da vedeti, da ga prav tako skrbi uresničitev želja drugih.

Komunikacijsko strukturo lahko analiziramo glede na smer komuniciranja in z diagramom komunikacijskih mrež. Glede na smer razlikujemo:

- Vertikalno komuniciranje, ki se vsebinsko navezuje na naloge in cilje skupine, poteka od vodij k članom in obratno.
- Horizontalno komuniciranje pa poteka med člani v skupini, ki so si enaki po statusu in je pomembno za zadovoljevanje socialno-čustvenih potreb članov. To je tudi najpogostejša oblika komuniciranja v skupini (Ule 2004, 333).

Komunikacijske mrežje nastajajo med ljudmi, ki sodelujejo v komunikacijskem procesu in se med seboj razlikujejo po tem, kako so s komunikacijskimi kanali povezani pošiljatelj, prejemnik in posredniki v komuniciranju (Berlogar 1999, 68–69). Male skupine nimajo tako strogo določene komunikacijske strukture, medtem ko velike skupine v večjih organizacijah to potrebujejo, da lahko uspešno komunicirajo. S preučevanjem komunikacijske strukture v skupini so se ukvarjali različni avtorji: Levitt (1951), Bavelas (1950), Guetzkow in Simon (1955). Za ponazoritev strukture skupine so si pomagali s komunikacijskimi mrežami. Levitt, ki je med prvimi proučeval vrste komunikacijskih mrež, je ponazoril tipe mrež:

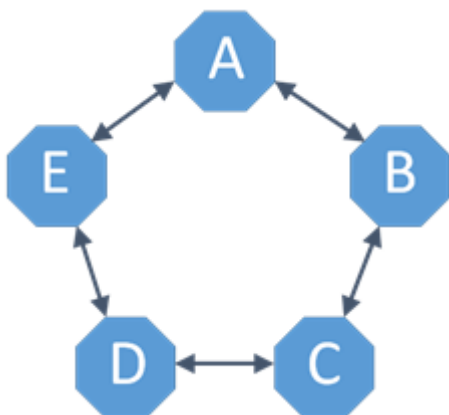


- krožna mreža,
- verižna mreža,
- mreža ipsilon,
- mreža s središčno točko,
- zvezdasta struktura.

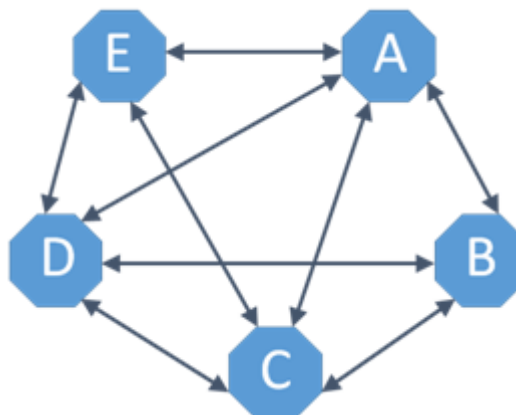
Guetzkow in Simon pa sta dodala še mrežo popolne povezanosti (Rungapadiachy 2003, 226–227; Ule 2004, 334).

V krožni komunikacijski mreži, ki je prikazana v sliki 3.1, je značilno, da ima vsak član enake možnosti pri pošiljanju in sprejemanju sporočil s sosednjimi člani. V verižni komunikacijski mreži lahko člani komunicirajo z dvema najbližjima članoma, če imajo srednjo pozicijo. Pri komunikacijski mreži ipsilon lahko le trije člani neposredno komunicirajo s članom v sredini, ostali samo z enim članom. V komunikacijski mreži s središčno točko lahko vsi komunicirajo s članom, ki je v sredini. Mreža popolne povezanosti, ki jo prikazuje slika 3.3, pa nam omogoča, da so odprti vsi kanali komuniciranja, torej je možna neposredna komunikacija vsakega člana skupine z vsakim. Predstavlja najboljšo možnost za vse člane v skupini, da povedo, kar imajo za povedati. Je pomemben dejavnik skupinske kohezivnosti, ki vodi do skupinskega cilja. Mreža popolne povezanosti je idealna komunikacijska struktura, če jo upoštevamo pri vodenju, saj je učinkovito komuniciranje ključ do uspeha skupinske dinamike, stabilnega skupinskega življenja in minimalizacije konfliktov (Ule 2004, 334). Kakšna naj bo struktura komunikacijskega mrežja za uspešno izvajane različnih nalog, je odvisno od kompleksnosti nalog. Po študijah se kompleksnejše naloge bolj uspešno rešujejo v krožni komunikacijski mreži, kjer je nenadomestljivo medsebojno komuniciranje in pretok povratnih informacij. Odvisno pa je tudi od sistema odločanja. Skupine so uspešnejše, kjer prevladuje centraliziran sistem odločanja in decentraliziran sistem komuniciranja (Berlogar 1999, 70–71).

Slika 3.1: Krožna mreža



Slika 3.2: Mreža popolne povezanosti



Vir: Ule (2004, 334).

Struktura moči se gradi med posamezniki in njihovimi položaji v skupini. Pomembna je pri vodenju skupine in usmerjanju skupinskega vpliva. Razlikovati moramo različne strukture moči (moč poplačila, referenčna moč, moč kaznovanja, informacijska moč), ki pripomorejo k reševanju kompleksnih nalog v skupini, ter se lahko tudi prekrivajo med seboj. Izvori strukture moči v skupinah so različni. Izvira iz:

- potrebe po učinkovitosti skupine,
- razlik med člani skupine (izobrazbi, statusih, informiranosti),
- osebnih karakteristik članov (dominantnost, avtoritarnost).

Struktura moči v skupini je samo delno vnaprej določena, ker je proces, na katerega vplivajo različni dejavniki in odnosi v skupini, zato se lahko spreminja (Nastran Ule 2000, 376).

Struktura statusov in vlog nam pove, kakšen je odnos med posameznikom in skupino. Posameznik lahko igra različne formalne ali neformalne vloge v skupini. Če samo pomislimo na nekatere skupine, ki jim pripadamo, lahko najdemo različne vloge v življenju: mož, oče, starš, poslovnež, vodja, psiholog, zdravstveni strokovnjak, zabavljaj itd. Na vsako vlogo se vežejo določena pričakovanja, vloga je jasno določena in se razlikuje od drugih. »Socialne vloge so celota socialno definiranih, javno formuliranih ali

latentnih pravil in pričakovanj o tem, kaj naj počnejo posamezniki v skupini. Z vlogami najbolje razložimo, kakšen je odnos med posameznikom in skupino oziroma med posameznikom in socialnim sistemom. Gre za strukturo eksplicitnih in implicitnih pričakovanj o vedenju posameznikov v skupini, ki jih gojijo drug o drugem in o sebi«. Vloge so določene:

- objektivno: glede na naloge in cilje skupine,
- intersubjektivno: glede procesa medsebojnega pripisovanja dolžnosti in pravic, vzrokov in razlogov za določeno delovanje (Nastran Ule 2000, 367).

Posamezniki drug drugemu naznačujejo vedenjske vzorce, pričakovanja, norme in subjektivni odnos do vlog. Drug drugemu in sami sebi konstruiramo socialne vloge. Vloge torej ne moremo definirati brez komplementarnih vlog (vodja - vodeni). V skupini prihaja do dinamike, konfliktov med člani skupine, če prihaja do neujemanja med čustveno strukturo, strukturo moči in strukturo socialnih vlog. Skupina ne more biti privlačna in uspešna za svoje člane, če člani slabo izvajajo svoje vloge, so le-te slabo razdeljene, med seboj neusklajene ali pa se člani ne strinjajo glede socialne opredelitve svojih vlog (Ule 2004, 337).

Penland in Fine (v Rungapadiachy 2003, 219–221) sta opredelila štiri kategorije vlog:

- vloga skupinske naloge,
- vloga gradnje in vzdrževanja skupine,
- individualne vloge.

**Vloga skupinske naloge** temelji na nalogi, ki je pred skupino. Temelji predvsem na spodbujanju in koordinaciji naporov skupine, reševanju problemov. Člani lahko igrajo različne vloge: pobudnik, iskalec informacij, iskalec mnenj, dajalec informacij, dajalec mnenj, spoprijemalec, koordinator, ocenjevalec, energičen član, procedurni tehnik, zapisnikar.

**Vloga gradnje in vzdrževanja skupine** je usmerjena na funkcioniranje skupine z namenom utrditve ali uravnave skupine. Vloge, ki jih igrajo člani, so: spodbujevalec (sprejema in hvali druge), usklajevalec (zgladi nestrinjanja), spravljiivec (prizna napako in

se prilagodi skupini), vratar (zagotavlja, da vsak pove svoje mnenje), opazovalec in komentator skupine (spremlja skupinske procese), posnemovalec (pasivno sledi ostalim).

**Individualne vloge** predstavljajo predvsem potrebe posameznega člana. Vloge, ki so v tem procesu, so: agresor, zaviralec (ima negativističen odnos), iskalec potrditve (išče pozornost na različne načine), izpovedovalec (se predvsem razbremeni osebnih problemov), lahkoživec (ni nikoli predan skupini), vladar (manipulira s skupino), iskalec pomoči (išče razumevanje in naklonjenost), zagovornik posebnih interesov (govori v imenu drugih).

Pomembno je, da prepoznamo vlogo, ki jo nekdo trenutno prevzame, saj le-te niso trajne in rezervirane samo za enega člana skupine. Različne družbene vloge se navezujejo tudi na status, ki ga ima posameznik v skupini. Visok status si lahko posameznik pridobi zaradi individualnih karakteristik: inteligence, fizične privlačnosti, smisla za humor, veščine, dosežkov in prispevkov v skupini, ki vplivajo na moč in ugled posameznika v skupini. Skupina je do njega bolj tolerantna, ga bolj ceni, ter je manj izpostavljen skupinskim normam. V nasprotju pa ima posameznik večji vpliv na skupino pri odločanju (Baron in Kerr 2003, 7–9).

### 3.3 Skupinska dinamika

Skupina je oblikovana in stabilna tedaj, ko se v njej razvije pozitivna socialna klima, člani morajo imeti občutek, da so povezani v skupino, tako skupina postane privlačna za svoje člane. Razviti se mora pozitivna skupna dinamika, ki jo sestavlja več procesov:

- skupinska povezanost ali kohezivnost,
- socialna ali skupinska privlačnost,
- socialna čustvena klima v skupini (Ule 2005a, 355).

### 3.3.1 Skupinska povezanost ali kohezivnost

Kohezivnost je pomembna lastnost skupine, saj je element, ki medsebojno združuje njene člane in ohranja njihov medsebojni odnos. Forsyth (2009, 119–120) navaja, da različni pomeni in interpretacije, ki jim dajajo teoretiki razkriva kompleksnot, ki jo skriva koncept, zato ne obstaja samo ena teorija. Kohezivnost zahteva pristop na več ravneh analize. Proučevanje na individualni ravni (občutki in zaznave članov v skupini), osredotočanje na skupinsko raven (skupinsko strukturo, mrežo) kot tudi kohezivnost v smislu interakcije med člani (obnašanje članov v interakciji z drugimi v skupini in izven nje). Tudi Carron in Brawley (2000, 89–106) poudarjata, da je potrebno proučevati skupinsko kohezijo multidimenzionalno; osnovni namen skupine, skupinsko in emocionalno dinamiko, ki se spreminja skozi čas in ne kot tendenco skupine, da deluje skupaj zaradi skupinskega cilja in zadovoljuje emocionalne potrebe svojih članov. Smith in drugi so pri raziskavah športnih timov, kot tudi Choi in Dalton v organizacijah ugotovili, da komuniciranje ter transformacijsko vodenje pozitivno vpliva na delovno kohezivnost tima (v Cronin in drugi 2015, 6). Siebold (2007, 288) opisuje nekatere glavne komponente, ki so pomembne za kohezivno skupino: privlačnost članov v skupini, pripadnost in morala, socialne vezi, ki vežejo člane v skupino, tendenca za obstanek članov v skupini ter zaupanje in timsko delo. Problem je, kako razložiti z individualnimi psihološkimi procesi skupinsko povezanost, če je samoumevno, da je lahko povezana le skupina, ne pa posameznik.

Leo Festinger je bil eden prvih avtorjev v 50. letih prejšnjega stoletja, ki je s sodelavci izoblikoval psihološki pojem skupinske kohezivnosti. Raziskoval je, kako lahko majhna, iz oči v oči neformalna skupina vpliva na člane, da se držijo določenih skupinskih norm. Festinger poimenuje kohezivnost kot: »Celota vseh psiholoških sil, ki vpliva na posameznike tako, da ostajajo v skupini«. Na kohezivnost vplivata dve skupini dejavnikov: privlačnost skupine za njene člane, identifikacija članov s cilji skupine. Bolj ko uspeva skupini vplivati na člane, da skupinske cilje pretvorijo v osebne cilje, in bolj ko je neka skupina privlačna za svoje člane, večja je njena skupinska kohezivnost. Seveda razlikuje med skupinskimi cilji, ki so vezani na skupino in individualnimi cilji, ki zahtevajo medsebojno sodelovanje članov, tako da upošteva kognitivni vidik povezanosti med člani

in s skupino. Festinger navaja tudi razlike med privlačnostjo skupine kot celote ter medsebojno privlačnostjo članov skupine (Hogg 1992, 19–23; Ule 2005a, 355–356).

Medsebojno privlačnost članov skupine Schachter in sodelavci (v Hogg 1992, 23) opisujejo kot »cement«, ki povezuje člane v skupini. Toda Festinger daje večji poudarek dejstvu, da je povezanost skupine bolj odvisna od medsebojnih prijateljev med člani skupine kot privlačnosti skupine kot celote. Hogg kritizira te teorije, da se navezujejo preveč na neformalne, majhne skupine, ki se opirajo predvsem na individualne kognicije in občutke ter niso primerne za večje formalne skupine. Izoblikoval je nov teoretski pristop k oblikovanju skupin in skupinski povezanosti, ki zajema vse socialnopsihološke procese: socialno interakcijo in komunikacijo, socialni vpliv, oblikovanje in spreminjanje stališč, ki upošteva kulturni in širši družbeni kontekst. Analiziral je predvsem procese medskupinske primerjave, oblikovanja socialnih kategorizacij skupin in razvoja socialne identitete skupine (v Ule 2004, 356).

Forsyth (2009, 122) glede na različne teoretike navaja, da je močna vez med člani in skupino odvisna od številnih komponent, med katerimi je pomembna privlačnost med člani (socialna kohezivnost), prizadevanje, da dosežejo skupne cilje (delavna kohezivnost), občutek pripadnosti ter enotnosti in intenziteta pozitivne čustvene stabilnosti skupne (emocionalna kohezivnost). Pripadnost skupini po mnenju Bollenaa in Hoylea (1990, 497–504) povečuje kohezijo članov kot močna vez med člani, ki delajo z entuziazmom v skupini. Spoor in Kelly (v Forsyth 2009, 112) navajata, da pozitiven duh skupine predvideva vedenje skupine, ki se odraža v pomoči članom v skupini, konstruktivnih predlogih, širjenju dobre volje, v razvoju posameznikov v skupni. Hayes (v Levi 2011, 62) poudarja pomen identifikacije članov s kohezivno skupino. Člani se lažje soočajo s stresom in konflikti v skupini, če imajo močan občutek pripadnosti kohezivni skupini. Člani delovne skupine so lahko različnih statusov, profesij in imajo različne veščine, vendar jim to ne preprečuje, da bi se razvili v kohezivni tim. Baron in Kerr (2003, 14-15) razlagata, da so kohezivne skupine bolj uspešne in produktivnejše pri reševanju nalog. Torej skupine, kjer izstopa delovna kohezivnost, imajo večjo pripadnost skupnim ciljem. Člani so bolj solidarni, lojalni, požrtvovalni, tudi v primeru, da pride do porazov in napak v skupini. Kolektivno samospoštovanje je visoko, tako da se člani v skupini dobro počutijo, bolj

zaupajo vase in niso osamljeni. Seveda je to odvisno od vrste skupine in njenega namena. Člani tima, kot navaja Beal (v Levi 2011, 63) bolje koordinirajo svoje delovanje, ker se bolj poznajo in zato tudi lažje komunicirajo. Možina in drugi (2004, 214) navajajo, da se kaže kohezivnost skupine v »pripadnosti in navezanosti članov, ki cenijo članstvo v skupini in se zavzemajo za pozitivne odnose z drugimi člani. Člani formalne in neformalne povezane skupine so zavzeti za delovanje in uspešnost skupine, mrljivejše delajo, so redko odsotni, cenijo uspehe in dajajo članom občutek varnosti ter osebne uglednosti«. Kozlowski in Bell (2012, 437) menita, da je za kohezivno skupino pomembna raznolikost njenih članov (ekstravertirani, čustveno stabilni) ter jasni cilji in norme, ki pripomorejo k delovni in emocionalni kohezivnosti. Uletova (2004, 356) navaja, da je skupno socialnim psihološkim razlagam skupinske povezanosti, da člani, ki so odvisni drug od drugega, zadovoljujejo svoje potrebe in doživljajo zadovoljstvo v medsebojnem druženju ter razvijejo občutek medsebojne privlačnosti in neko stopnjo skupinske povezanosti.

Sodobni avtorji Dion, Cota, Evans (v Ule 2004, 357) poudarjajo, da poleg privlačnosti in spoštovanja med člani skupine kot tudi socialni privlačnosti, vplivajo na kohezivnost v skupini tudi različni dejavniki povezanosti:

- *vertikalna dimenzija povezanosti, ki zajema spoštovanje vodij in obseg zaupanja vanje,*
- *horizontalno dimenzijo povezanosti, ki vključuje spoštovanje med člani in obseg pozitivnih ciljev in nalog,*
- *vključenost v skupino, ki nam pove, koliko se člani čutijo sprejete in vključene v skupino.*

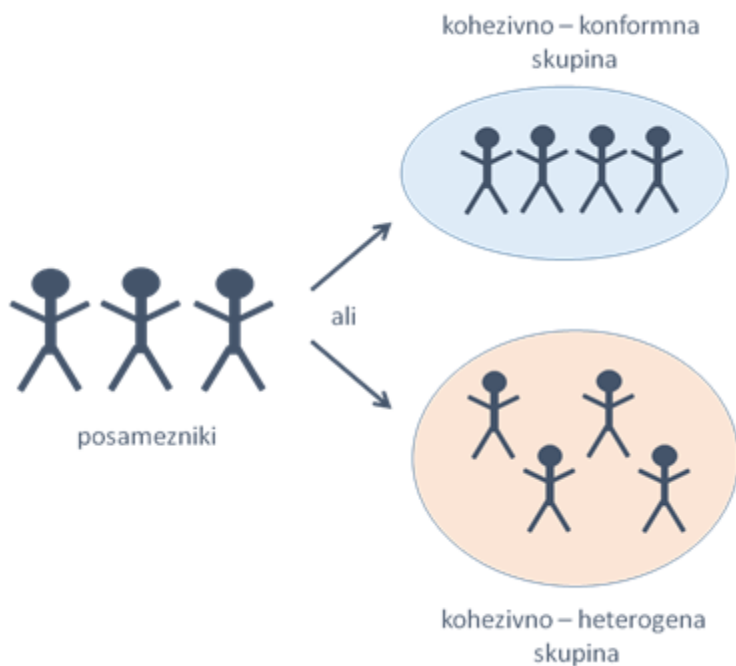
Slaba stran prevelike kohezivnosti skupine je, da lahko vodi h komfornosti članov skupine v odnosu do skupinskih normam. Norme lahko povečajo ali zmanjšajo produktivnost skupine. Uspešni timi morajo tako imeti norme, ki podpirajo učinkovitost timov in hkrati tako stopnjo skupinske kohezivnosti, da omogoči članom podporo pri delu (Sundstorm in drugi v Levi 2011, 63). Zavedati se moramo, da lahko tim vpliva na posameznika kot tudi posameznik na skupino Jønsson in Jeppesen (2013, 78) navajata izsledke raziskav, da je avtonomija tima pozitivno povezana z individualno avtonomijo članov tima in družbenim

vplivom (timske nagrade, podpora članov tima). Mierlo in drugi (2011) po raziskavi v štirih zdravstvenih organizacijah na Danskem navajajo, da član tima nima velikega vpliva na timsko odločanje, kjer je prevelika kohezija tima, saj socializacija, konceptualizacija družbene podpore in družbeni kontekst vplivajo na timsko delo.

Kot je razvidno iz slike 3.3, Možina (2002, 546) opisuje kohezivno skupino:

*Kohezivna skupina lahko kaže veliko uniformnost v zadevah, ki so pomembne za skupino. Toda s tem ni rečeno, da ni heterogenih interesov posameznih članov. Značilnosti relativne heterogeneze kohezivne skupine so: mišljenje članov skupine, da je lahko vsak drugačen, svoboda odklona, možnost, da se oblikuje podskupina, diferencirajo položaji in vloge. V kohezivni skupini lahko najdemo člane, ki imajo visoko stopnjo individualnosti obenem pa so zelo povezani, ko gre za skupni cilj.*

Slika 3.3: Posameznik(i) in skupina



Vir: Možina (2002, 546).



Načinov, kako lahko vplivamo na člane tima, da povečamo skupinsko kohezivnost v delovnem timu, je več. Wech (v Levi 2011, 64) navaja, da je potrebno izobraževanje in usposabljanje članov o družbenih interakcijskih veščinah, kot so: aktivno poslušanje in upravljanje s konflikti, ki lahko izboljšata komuniciranje v timu in vplivata na kohezijo skupine. Vodja lahko krepi kohezijo s spodbujanjem sodelovanja med člani, ne dela statusnih razlik, promovira, da se vsi člani zavedajo prispevka posameznika, ustvarja pozitivno vzdušje skupine, da jo navdaja s ponosom. Mitchell in drugi (2012, 6) poudarjajo kako pomembna je kohezivnost zdravstvenega tim. Pomembno je, da si člani med seboj zaupajo, zato morajo razvijati veščine učinkovite komunikacije ter se dogovarjati, konstruktivno reševati konflikte, da je lahko delo v timu kvalitetno in učinkovito.

### 3.3.2 Socialna ali skupinska privlačnost

Skupinska in medosebna privlačnost v skupini sta dve vrsti socialne privlačnosti, ki temeljita na pozitivnih občutkih oseb v medsebojni interakciji.

*Skupinska privlačnost med člani je po Hoggu dejansko privlačnost skupin za člane, ki se kaže kot simpatija med njimi. Objekt pozitivnega čustva in stališč torej ni primarno drugi član, temveč skupina, ki ji oba pripadata oziroma socialna kategorija, ki jo eden ali drug predstavljata. Kolikor nam je en član skupine socialno simpatičen, je odvisno od tega, v kolikšni meri uteleša prototipskega člana, skupinske cilje in vrednote in koliko ima tiste pozitivne lastnosti, ki jih pripisujemo tipičnim članom »naše skupine« (Ule 2004, 358).*

Socialna privlačnost se izrazi v skupinski pripadnosti v določeni situaciji, privlačnosti med osebami v skupini. Kot navaja Uletova (2004, 358–359), se socialna privlačnost v skupini lahko razume šele, ko primerjamo medskupinske odnose. Medskupinski odnosi opredeljujejo meje skupine, posredno stopnjo socialne identitete članov v skupini in stopnjo socialne privlačnosti med člani skupine. Člani v skupini so tudi nagnjeni k pozitivnemu ocenjevanju članov svoje skupine. V primeru, da nam lastna skupina daje

negativno samopodobo, lahko gojimo pozitivna čustva do tuje skupine. Tako obstajata dva pola skupinske privlačnosti:

- pozitivna čustva in stališča članov lastne skupine,
- negativna čustva in distanca do članov tuje skupine.

Na stopnjo privlačnosti delujejo tudi razlike v socialnih kontekstih oziroma situacijah, ki poudarjajo različne norme in vrednote določene skupine. Medosebni odnosi med člani iste skupine in socialna kategorizacija v procesu medskupinskih primerjav vpliva na skupinsko povezanost.

### 3.3.3 Socialna čustvena klima v skupini

Uletova navaja, da je socialna klima v skupini odvisna od intenzitete povezanosti članov v skupini in od privlačnosti skupine za člane. Visoka povezanost skupine se odraža v prevladovanju pozitivnih čustev med člani, solidarnosti članov med seboj, v občutku odgovornosti do nalog skupine, v privlačnosti skupine za člane in tudi za nečlane, v občutku pripadnosti skupini. Doživljanje socialne klime vpliva na obnašanje, aktivnost in učinkovitost članov ter celotno skupino. Socialna klima v skupini se razvije kot posledica določenih integrativnih in antagonističnih procesov v skupini. V vsaki skupini so prisotni tako integrativni kot antagonistični procesi, vprašanje je samo, kateri prevladujejo. Integrativni procesi povezujejo člane v skupino in so (Ule 2004, 359–360):

- skupni interesi, stališča in cilji,
- čustvena podpora med člani,
- lojalnost in sodelovanje med člani,
- privlačnost in simpatije med člani.

Uletova navaja tudi antagonistične procese, ki člane v skupini razdvajajo. Če le-ti niso močni, jih člani predelajo oziroma razrešijo in lahko vodijo tudi v povezovanje skupine. V primeru, da so le-ti močni, lahko vodijo v konflikt in krizo skupine. Ti procesi so:

- sovražnost in odbojnost med člani,
- borba za položaje in pozicije v skupini,
- tekmovalnost in prestiž med člani,
- prevladovanje osebnih interesov in ciljev nad skupinskimi,
- nasprotja, konflikti med člani v skupini.

Ugodna socialna klima in notranja povezanost skupine vzbudi tudi nastanek medosebne privlačnosti med člani. Skupina lahko ustvari razmere, ki podpirajo dobre medosebne odnose, medosebno bližino, medsebojno uživanje v interakciji, kooperaciji in splošno podobnost v stališčih. Skupina lahko vzbudi tudi nastanek medsebojnih nasprotij in sovraštva. Skupinski vpliv ustvarja le razmere, ki so ugodne za nastanek negativnih medosebnih odnosov, ne ustvari teh odnosov samih (Ule 2004, 359–360).

## **4 SKUPINSKO ODLOČANJE IN REŠEVANJE KONFLIKTOV**

### **4.1 Opredelitev pojma konflikta**

Ljudje smo si različni, vsak si po svoje interpretira svet okrog sebe in sebe, razvija svoj način delovanja, razumevanja sebe, ima svoj vrednostni sistem, ideje o tem, kar je prav in kaj ni, zato so tudi konflikti neizogibni. V delovnem okolju se timi vsakodnevno srečujejo z reševanjem problemov kot sprejemanjem skupnih odločitev. Za nekatere predstavlja to problem (doživljajo ga zelo osebno kot neprijetnost, stisko, nesporazum, prepir, kot grožnjo notranjemu sistemu), drugim je to nekaj vsakdanjega.

Beseda konflikt izhaja iz latinske besede *conflictus* iz *confligere*, ki dobesedno pomeni udariti in ima zato negativen prizvok (Novak in sodelavci 2000, 252). Srečujemo se z različnimi definicijami konflikta, vendar jim je skupno poimenovanje določene neusklajenosti oziroma motenj v delovanja sistema, ki lahko privede do razvoja konfliktna interakcije (odkrit prepir, prikrito oviranje, odpor ali kako drugače moteno delovanje). »Medosebni konflikt je stanje, ko dva ali več posameznikov znotraj določene skupine ali odnosa oz. na določenem področju (so) delujeta ne-optimalno zaradi njihove (delne) neusklajenosti. Notranji konflikt pa pomeni stanje, ko posameznik ne deluje optimalno

zaradi notranje neuskklajenosti« (Iršič, 2004, 66–67). Kržišnik (2010b, 55) definira konflikt »kot situacijo, v kateri sta nujna dva elementa: navzkrižje interesov in soodvisnost, kjer udeleženci v konfliktu zaradi različnih subjektivnih interesov in prioritet gredo v različne smeri in hkrati jih veže soodvisnost, ki jim preprečuje individualne poti«. Fritz Fischalek (v Brajša 1994, 251) opisuje konflikt kot »medsebojno nasprotovanje različnih potreb, želja, interesov, čustev in ravnanja«. Tudi Uletova (2004, 319) opisuje konflikt v medosebnih odnosih, »kadar eden ali več partnerjev v odnosu čuti, da ne more uresničiti ali zadovoljiti, kakšne svoje potrebe, želje ali zamisli, kadar odnosi niso iskreni, kadar se ne spoštujejo temeljna pravila upravljanja z odnosnimi sporočili, kadar namesto dogovorov stopi v ospredje manipulacija in instrumentalizacija z odnosi in partnerji«.

Konflikti v timih se pojavljajo vsakodnevno zaradi neuskklajenih medosebnih odnosov in ciljev tima. Člani tima imajo lahko različne interese, stališča, prepričanje, vrednote in cilje, ki niso v skladu s cilji skupine. Možina (2002, 581) navaja tri vzroke za konflikte v organizaciji:

- položajni vzroki, ki nastanejo zaradi nestrinjanja na vsebinski ravni, ker imajo člani v skupini različna stališča, prepričanja in vrednotenja, zavzemajo različne pozicije,
- komunikacijski vzroki, ki nastanejo zaradi nejasnega in nerazumljivega izražanja, nezaupanja v člane in njihovo iskrenost pri izražanju,
- osebni vzroki, ki izvirajo iz različnih osebnostnih lastnosti članov.

V organizacijah pogosto prihaja do konfliktov zaradi slabih komunikacijskih poti med oddelki kot tudi hierarhije. Novak in sodelavci (2000, 109) navajajo okoliščine, ki pogosto pripeljejo do konflikta:

- neučinkovito komuniciranje,
- razlike v vrednotah, stališčih in prepričanju,
- kulturne razlike,
- pravila in predpisi pri delu,
- neustrezno vodenje in uporaba avtoritet,
- »težki ljudje«,
- percepcija neenake delitve vira,

- medsebojna trenja,
- razlike v statusu, ugledu, moči,
- nasprotujoči se cilji.

Medina in drugi (2005, 225-227) navajajo, da medosebni konflikt zmanjša zadovoljstvo in dobro počutje v timih, zato je potrebno pravočasno konstruktivno reševanje čustvenih konfliktov v timu. Medtem ko so konflikti, ki izhajajo iz nalog, lahko pozitivni za tim: stimulirajo člane tima k sodelovanju, povezovanju in dialogu, vzpodbujajo inovacije, integrirajo različna mnenja članov in željo, da ostanejo v timu, vendar jih je potrebno pravočasno reševati, da se ne razvijejo na odnosno raven.

Moč v skupini se kaže v sposobnosti nekaterih članov, da neposredno vplivajo na odločitve, z možnostjo nadziranja, o katerih temah in vprašanjih se bo razpravljalo, sposobnost oblikovanja in usmerjanja mnenj, interesov, ekspertnih znanj, veščin, odličnih komunikacijskih sposobnosti, ki obvladuje nezavedno dinamiko skupine in ga drži v šahu vidnih in nevidnih konfliktov. Odgovornost vodje je, da prepozna konflikte in jih rešuje na konstruktiven način kot tudi podrejenih članov, da se zavedajo svojih pravic v odnosih in ne dopuščati nespoštljivega ravnanja (Kržišnik 2010b, 58). Konflikt ima pogosto negativen prizvok, ker povzroča neprijetne občutke pri ljudeh in se mu zato pogosto skušajo izogibati. Po raziskavi Slokanove (2010, 76) konflikti pri timskem delu zdravstvene nege niso zaželeni, saj se s to trditvijo ni strinjalo le 2 % anketirancev. Pametneje je ravnanje tistih, ki se konfliktom ne izogibajo, ampak se jih naučijo reševati. Možina (2002, 582) poudarja, da je za to potrebno izpolniti dva pogoja:

- razumeti je potrebno nastanek konflikta v odnosih med različnimi hotenji,
- ustvariti je potrebno ozračje, ki poudarjajo predvsem pozitivne lastnosti konflikta.

Človek intenzivno išče, da bi uresničil svoje želje in hotenja, da spremeni obstoječe stanje, ki je lahko gibalo sprememb. Naučiti bi se morali tudi spoštovanja hotenj drugih in izbrati takšen način obvladovanja nasprotujočih se hotenj, da lahko ljudje obdržijo biopsihosocialno integriteto. Pomemben drugi pogoj za uspešno reševanje konflikta pa je, da za to potrebuje ustrezno klimo (Lipičnik 1998, 264).

## 4.2 Pozitivne in negativne posledice konflikta

Tanja Lamovec (v Iršič 2004, 99–101) opisuje možne koristi konfliktov. Konflikti pripomorejo, da:

- ozavestimo probleme v odnosu, ki jih je potrebno rešiti,
- spodbuja spremembe,
- mobilizira energijo in povečuje motivacijo za soočanje s problemi,
- razbijajo monotonost življenja, spodbujajo nove interese, pomenijo izziv in vnašajo dinamiko,
- pogosto pripomorejo k ustrežnejši odločitvi,
- znižujejo napetost v vsakdanjih odnosih,
- bolj spoznavamo samega sebe,
- odnos poglobijo in obogatijo.

K tem osmim Marko Iršič še dodaja, da konflikt (2004, 99–101):

- pripomore, da bolj spoznavamo drugega,
- spodbuja osebno rast,
- razrešen konflikt povečuje in utrjuje sposobnost razreševanja in obvladovanja konflikta,
- prispeva k širjenju znanja in poglobljanju razumevanja sveta oziroma življenja,
- prinaša višjo raven kulture v interakciji in omogoča bolj intenzivno sodelovanje,
- omogoča večje zaupanje drug drugemu ali samemu sebi.

Poleg pozitivnih posledic, ki jih prispeva razrešen konflikt, se lahko srečamo tudi s celo vrsto negativnih posledic neobvladanih oz. nerazrešenih konfliktov (Iršič 2004, 103):

- upad komunikacije in slabitev odnosov,
- razpad ali stagnacija sistema ali odnosa,
- nasilje in zatiranje,

- izključitev ali izobčenje,
- duševne motnje in psihosomatske bolezni,
- motnje optimalne interakcije,
- prenos in dezintegracija.

Posameznik je lahko izpostavljen več virom konflikta naenkrat, saj je hkrati vključen v več skupin. Pomembno je, da se konflikt rešuje v okviru skupine, kjer je nastal, da ne vpliva na druge skupine. Posameznik išče rešitve v drugih skupinah v upanju, da mu skupina pomaga reševati, blažiti, akomodirati težave, lahko ga pa tudi zavrne, predvsem, če rešuje osebne odnose v delovni skupini.

O konstruktivnem socialnem konfliktu govorimo, če se skupna sooči s problemi, ki povzročajo napetost in probleme. Skupina se obogati z novimi idejami, dejavnostmi in odnosi. Destruktivni konflikt pa ima škodljive posledice, povečuje skupinski pritisk, agresijo med člani, beg iz skupine, obtoževanja, iskanje grešnega kozla in lahko privede do motenj v skupini in ogrozi njen obstoj (Ule 2004, 360–361). »Kljub različnim opredelitvam in poimenovanjem konflikta lahko pod pojmom konflikt razumemo stanje nasprotujočih si teženj v nekem sistemu tako v posamezniku kot med osebami znotraj določene skupnosti oziroma prostora ali med skupinami, ki so del večje skupnosti ali delujejo na področju, kjer se križajo interesi« (Iršič 2004, 66).

#### 4.3 Skupine konfliktov

Obstaja vrsta klasifikacij konfliktov. Iršič (2004, 72–76) navaja konflikt glede na stopnjo konflikta, kjer je lahko fokus problem, ki je najlažje rešljiv, če pa se konflikt stopnjuje na odnos oz. osebo, pa je potrebno več konstruktivnih taktik za reševanje konflikta. Potlačen konflikt je tisti, ki se ga ne zavedamo. Prikrit konflikt je že opažen, vendar skupina deluje, kot da ga ni. Odkritega konflikta se skupina zaveda, vendar ni nujno, da ga rešuje. Glede na ozadje je lahko konflikt: samostojen, posledica globnih neusklajenosti, prenesen, ker izhaja iz drugih konfliktov ali umetno sprožen iz drugih vzrokov. Lahko pa opredelimo konflikt kot tri velike skupine: notranji, medosebni in konflikt v skupini.

Konflikt v skupini lahko nastane zaradi: vizije in poslanstva skupine, različne moči in interesov, načina vodenja, razporeditve dobrin, poslušnosti in vdanosti, prioritete pomembnosti (Mandić 1998, 84).

Medina in drugi (2005, 12) so raziskovali povezavo med konfliktom, ki nastane zaradi dela oziroma nalog in odnosnim konfliktom v skupini ter njihov učinek na zadovoljstvo, počutje zaposlenih ter odhodom iz organizacije. Medosebni konflikt zmanjša zadovoljstvo in dobro počutje v timih, zato je potrebno pravočasno konstruktivno reševanje čustvenih konfliktov v timu. Medtem ko so konflikti, ki izhajajo iz nalog, lahko pozitivni za tim: stimulirajo člane tima k sodelovanju, povezovanju in dialogu, vzpodbujajo inovacije, integrirajo različna mnenja članov in željo, da ostanejo v timu, vendar jih je potrebno pravočasno reševati, da se ne razvijejo na odnosno raven.

Lorber in Skela Savič (2011b, 2–4) sta naredili raziskavo ali obstaja razlika v oceni komunikacije in reševanja konflikta med vodjo in zaposlenimi oziroma timi v zdravstveni negi. Vodje in zaposleni se razlikujejo po oceni načina komuniciranja vodje s sodelavci, njegovega prilagajanja komuniciranja posameznikom in situaciji, poslušanja sogovornika, pravočasnega posredovanja informacij. Vodje, ki komunicirajo v podporo sodelavcev, so z višjo stopnjo izobrazbe in starejši ter pri reševanju konflikta uporabljajo kompromis, prilagajanje in dogovor, medtem ko pri mlajših vodjih, ki so zaposleni krajši čas, prevladuje izogibanje konfliktu in prevladovanje oziroma izražanje osebne moči.

#### 4.4 Reševanje konfliktov

Ko se konflikt pojavi, se moramo zavedati, da je konflikt mogoče rešiti. Seveda je uspešnost reševanja konflikta v veliki meri povezana z odnosom med udeleženci konflikta. Kržišnik (2004, 59) poudarja, da »nikogar ne moremo prisiliti k reševanju konfliktov. Konflikt bomo lahko rešili le, če bomo imeli resnični interes za osebo, s katero smo v konfliktu. K osebi se obrnemo pošteno, iskreno in neposredno ter jo povabimo k sodelovanju«. Pri reševanju konfliktov je pomembna izbira pravega pristopa in metode reševanja in upoštevanje okoliščin konflikta. Percepcijski model predstavlja zaznavanje



konfliktne situacije, kjer je izraženo sodelovanje ali nasprotovanje. Konfliktna situacija lahko izpostavi situacijo (Brajša 1994, 262).

**Dobiti - izgubiti;** »jaz dobivam, ti pa izgubljaš«, v kateri imata obe strani več nasprotujočih si kakor skupnih ciljev, je enostranska rešitev, ne pa rešitev skupnega konflikta. Imamo zmagovalca in poraženca, kjer prevladuje avtoritativno odločanje vodje. Onemogočena je kakršna koli oblika ustvarjalnega sodelovanja, člani skupine imajo izbiro ali se prilagodijo ali zapustijo skupino. Vodi v popačeno zaznavanje, napačno presojanje in enostransko ocenjevanje. »Ti dobiš, jaz pa izgubim«, kjer prevladuje permisivno vodenje, kjer prevladuje odločanje sodelavca in ne vodje.

**Majhne medsebojne odvisnosti,** v kateri imata obe strani malo skupnih in nasprotnih ciljev. Konflikti so neizraziti, ker posamezniki in skupine nimajo razloga, da bi bili skupaj, mešane konfliktne situacije, povezovalne situacije; »vsi dobijo«, v kateri je več skupnih kakor nasprotujočih ciljev. Konflikti, ki nastanejo večinoma zaradi medosebnih težav, usklajevanja in nejasnosti pri delu, niso močni in dolgotrajni. Poraženca ni. Občasna nasprotovanja so dobrodošla, saj vodijo k iskanju novih idej in vzpodbujajo razmišljanje. Rešujemo jih najpogosteje s soočanjem, ki vodi k skupnemu reševanju problemov in iskanju rešitev.

Metode, ki jih uporabljamo pri reševanju konfliktov pri delu, Možina (2002, 602) deli na tri skupine:

- Metode pomirjanja, med katere sodijo pozivi, nasveti, posredovanje, včasih blage grožnje in opomini, kompromisi in nastalo konfliktno situacijo omilijo.
- Metode sodelovanja, ki se najpogosteje uporabljajo: pogovori, sestanki (diskusijski, konfrontacijski, informativni), pozicijska in integrativna pogajanja, igranje vlog, didaktične in poslovne igre, primeri iz prakse, ki pripomorejo k rešitvi konflikta.
- Metode preoblikovanja: uvajanje novih delovnih postopkov in načinov delovanja, arbitraža, zamenjava članov oziroma vodje, delitev in oblikovanje skupin, ki delno ali v celoti spremenijo dejansko stanje.

Medosebni odnosi so stalno prisotni in vsakodnevno prežemajo tim. Kot navaja Kržišnik (2004, 57) se moramo zavedati, da vsak zaposleni prihaja v delovno okolje in v njem tudi deluje bolj ali manj obremenjen z nahrbtnikom osebne zgodovine. Kako vodi dialog s seboj in drugim, pozna prednosti in pomanjkljivost, ki jih kdo ima, kako zadovoljuje svoje potrebe in potrebe sodelavcev vpliva na način reševanja konfliktov. Uporabimo lahko en ali več načinov reševanja konflikta oziroma odzivov na konflikt. Vsak posameznik ima različen odziv na konflikt, pomemben pa je tudi kontekst, v kakšnih okoliščinah, odnosu, razpoloženju in socialnem okolju se posameznik nahaja. Ločimo pet načinov reševanja konfliktov:

- Izogibanje (želva), kjer je izražen umik lahko fizičen ali psihološki in nevtralnemu odnosu do konflikta. Tako vedenje je neproduktivno. Posameznik se je pripravljen odpovedati svojim potrebam oziroma ciljem kot tudi odnosu z drugimi oziroma najbolje dela, kadar je sam.
- Prilagajanje (medvedek), kjer posameznik načrtno zanemari svoje cilje in potrebe ter da prednost skupnim ciljem in potrebam. Osebni interesi posamezniku niso dovolj pomembni, da bi tvegali dobre odnose, zato konflikti ostajajo nerazrešeni.
- Prevladovanje (morski pes), kjer je v ospredju uporaba moči za obvladovanje položaja in prisila nasprotnika, da sprejme njihovo obliko reševanja konflikta. Posameznikom so pomembni osebni interesi in pogledi, sam občutek za človeka in odnos pa jim je nepomemben. Tu prevladuje konfliktna situacija win – loose.
- Kompromis (lisica), kjer se posameznik delno odpove svojim ciljem in interesom, da preko pogajanja in iskanja kompromisa zase iztrži največ, ker so mu pomembni tudi medosebni odnosi. Zlata sredina, ki zadovoljuje lastne potrebe kot potrebe drugih.
- Dogovarjanje oziroma soočanje (sova), kjer je v ospredju ugotavljanje vzrokov konfliktov in skupnemu iskanju rešitev. Medosebno sodelovanje omogoča, da z dogovorom odkrito obravnavajo konflikte, analizirajo in iščejo najbolj ustrezno rešitev. Posamezniku je pomemben lasten interes kot tudi interes drugega oziroma odnos z drugim (Možina 2002, 594; Iršič 2004, 133–135).

Novak (2000, 111) dodaja še selektivno ignoriranje, kjer posameznik prilagaja svoj odnos do drugih. Soočanje z ljudmi, s katerimi želijo ohraniti dober odnos zaradi koristoljubnih nagibov, jih vodi, da pustijo lastne cilje in potrebe, v primeru, da sogovornika ne spoštujejo, želijo nad njim prevladati, za doseg lastnih ciljev.

Pri posamezniku so lahko prisotne vse komponente, ki se glede na notranje in zunanje dejavnike lahko izražajo v različnih razmerjih. Katero strategijo se izbere pri reševanju konfliktov, je torej odvisno od medsebojnih odnosov, doseganja ciljev in potreb posameznikov. Najbolj konstruktivno reševanje konfliktov je soočanje oziroma dogovor. Pomembno je, da je dovolj časa, da se pogledi in problemi odkrito izrazijo, kjer pridejo do izraza lastna kot tudi čustva drugih v soočanju, pomembna je kakovost medosebnih odnosov, da se posameznik odzove na soočanje. Kržišnik (2010b, 20–22) poudarja, da dialog ni diskusija, kjer prevladuje boj za prevlado in zmago enega nad drugim ali ene skupine nad drugimi, ampak »promovira skupno razumevanje, raziskovanje, učenje, razvoj in skupno iskanje poti, ki bodo delovale za vse vpletene«. V dialogu torej prevladuje zavedanje:

- da se skuša gledati celostno in inkorporirati vse poglede,
- da se išče globlje resnice, ki povezuje vse,
- da se z raziskovanjem pogledi odpirajo, iščejo se različni pogledi ter se prepleta sinergija različnih mnenj in pristopov,
- da se vzpodbuja avtentičnost, iskrenost in umirjena komunikacija.

Konstruktivno reševanje konfliktov v medsebojnih odnosih je proces, ko se iz sedanjega stanja želimo pomakniti k nečemu boljšemu, prijetnejšemu, učinkovitejšemu. Novak in sodelavci (2000, 114–116) opisujejo stopnje tega procesa v sliki 4.1.

Slika 4.1: Proces konstruktivnega reševanja konflikta



Vir: Novak in drugi (2000, 114).

- Razlikovanje nespোরazuma in zbiranje informacij o njem. Opredeliti je potrebno, ali gre za nespোরazum ali za resničen problem, ki nastane zaradi različnih interesov in mnenj. Razrešimo ga z medsebojno komunikacijo, ki vključuje dejavno poslušanje in učinkovito sporočanje.
- Opredelitev konflikta in zbiranje informacij o njem. Resničen problem je potrebno natančno opredeliti z dejstvi, kjer se izpostavi bistvene elemente konflikta, ki vključuje tudi čustva vpletenih v konflikt.
- Spoznavanje, kako obe strani zaznavata konflikt. Problem je potrebno pogledati tudi iz drugega zornega kota, torej kaj si nasprotna stran misli o konfliktu, kakšen pomen ima in predvidene rešitve.
- Opredelitev možnosti za reševanje konflikta v vzajemno korist. V pomoč so jim različne tehnike zbiranja idej; viharjenja možganov, kako bi razrešili konflikt in dosegli skupni cilj.
- Doseganje sporazuma. Sporazum mora biti sprejemljiv za obe strani in realen. Vsebovati mora: skupno stališče, dogovor o načinih ravnanja v prihodnosti, torej

upoštevanje dejanj, ki jih bosta obe strani izvajali, dogovor o načelih ravnanja obeh strani, natančen urnik izvajanja sprejetega dogovora in nadzor.

Proces konstruktivnega reševanja konfliktov seveda steče ob določenih pogojih. Med udeleženci mora vladati zaupljivo ozračje. Stopnja zaupanja pripomore, da so člani v skupini pripravljene tvegati in se razkriti. Razkrivanje izboljšuje medsebojne odnose, saj je ponavadi vzajemno, ko si člani delijo svoja čustva in reakcije v zvezi s problemom. Potrebno je natančno zaznavanje problema, da ne pride do zaznavnega izkrivljanja (zrcalna slika, slepa pega, polarizacija mišljenja, dvojnih standardov). Sodelovati morata oba člana, ki sta usmerjena k skupnemu cilju. Nenazadnje je potrebna resnicoljubna in učinkovita komunikacija.

#### 4.5 Komunikacijske spretnosti pri reševanju konflikta

Zakaj se v praksi soočamo s pomanjkanjem uspešnega in učinkovitega komuniciranja, ki tako uničuje medosebne odnose in sodelovanje? Veščine komuniciranja se večinoma učimo z dobro ali s slabo prakso, da bi ščitili sebe, ohranili svojo identiteto, dokazali kompetentnost, vrednost zaupanja, kar pa nima dolgoročnih sadov. V izobraževanju nas ne naučijo vseh veščin komuniciranja, ki bi pripomogle k boljšim medosebnim odnosom in olajšale reševanje konfliktov. Kot pravi Karin Elena Sanchez (2011, 92): »Vse življenje je z nami en človek, ki gre kamor koli z nami. To smo mi sami. Šele ko z njim ustvarimo pozitivno komunikacijo, jo tudi z drugimi. Velja, da tisto, kar vnašamo vase, odseva tudi v našem življenju«. Kaj se dogaja v človekovi psihi med konfliktom? Zavedati se moramo, da naše psihične aktivnosti potekajo na nezavedni ravni naše podzavesti. Kržišnik (2004, 56-58) navaja, da konflikt predstavlja za podzavest grožnjo, ker smo to ponotranjili skozi proces socializacije. Na nezavedni in zavedni ravni nenehno oblikujemo nekakšne osebne teorije o vzrokih za dejanja ljudi okrog nas. Tega se morajo zavedati vsi, posebno pa vodja pri reševanju konflikta v delovnem okolju, ki vključuje vprašanje osebnega razvoja in čustvene zrelosti vpletenih posameznikov. »Večina partnerjev se v odnosih zaveda, da njihovi odnosi niso zagotovljeni in da delo na odnosih potrebuje pozornost, spretnost,

znanje, čustven napor. Zdravi odnosi namreč niso tisti, ki ne vsebujejo konfliktov, temveč tisti, v katerih se konflikti uspešno rešujejo» (Ule 2005b, 318).

Kaj je recept za uspešno komuniciranje, kaj je zares pomembno za harmonične odnose v timu? To je velik izziv za vodjo tima, ki želi konstruktivno reševati konflikte in ohranjati komunikacijo v timu. Daniela Brečko (2009, 34–39) navaja, da posameznik za to ne potrebuje večje sposobnosti verbalnega komuniciranja, komunikacijske pismenosti in motivacije za sočuten in razumevajoč pristop do soljudi. Posameznik se mora zavedati sopovezanosti dajanja in sprejemanja. Zavedati se mora, kako izraziti sebe in prisluhniti drugim. Pri reševanju konfliktov torej potrebuje sodelovanje tima in ne bojno polje razdiralnega komuniciranja.

Marshall B. Rosenberg pri reševanju konfliktov zagovarja načelo sporazumevanja, kjer prevladuje jezik sočutja, ki živi v posamezniku. Da le ta najde stik s samim seboj kot tudi z drugimi, ga pri tem vodi iskrenost in empatično poslušanje. Jezik in način, kako posameznik uporablja besede, pomembno vpliva na sočutno sporazumevanje, ki mu pravi nenasilna komunikacija. Nenasilna zato, da ozavesti sočutno naravnost do sebe in sočloveka. Resnični stik, ki ga vzpostavi s seboj in drugimi, zavedanje lastnih občutkov in potreb ter tudi razumevanje občutkov in potreb drugih, omogoča razvoj medosebnega odnosa in reševanje konfliktov. Izpostavlja štiri sestavne dele komuniciranja:

- opazovanje, kjer se osredotočimo na konkretna dejstva in dejanj okrog nas,
- občutke, ki nas obdajajo ob opazovanju dogajanja okrog nas,
- potrebe, ki bogatijo naše življenje. Razumevanje, da skušamo zadovoljiti svoje potrebe in potrebe drugih, v komuniciranju lahko vodi v konstruktivno reševanje problemov,
- prošnja kot jasno povabilo, s katero poskušamo čim bolj jasno izraziti, kaj želimo. Cilj ni spreminjanje ljudi, »želimo si ustvariti odnose, ki bodo temeljili na poštenosti in razumevanju in bodo na koncu izpolnili potrebe vsakogar«. (Rosenberg 2004, 15).

Tudi Novak in drugi (2001, 120) poudarjajo pomen resnicoljubne komunikacije pri reševanju konfliktov. Saj je tendenca ljudi, da ravno pri konfliktnih situacijah ne govorijo

resnice, jo prikrivajo, ali zavajajo nasprotnika. »Komunikacija je učinkovita, če sta obe strani odkriti, pošteni in resnicoljubni«.

## 5 VODENJE

Vodenje je verjetno najzahtevnejše področje človekovega delovanja in se veliko proučuje, da bi organizacije ohranile svojo konkurenčnost in uspešnost v turbulentnem okolju. . Kot navaja Možina (2002, 499–450) so osnovne sestavine vodenja vodja, skupina, člani tima in okolje. Poudarja, da o »vodenju lahko govorimo le, če kdo vpliva na druge, tako da delujejo. Torej zmožnost spodbujanja in pripravljanja ljudi, da hočejo delati tako, da bodo skupni cilji doseženi, kar odlično vpliva na povečanje obsega dodane vrednosti zaposlenih«. Seveda mora biti pri tem sporazumevanje med vodjo in timom, ki zadovolji obe strani. Lorber in Skela Savič (2011, 6) poudarjata, da so danes ključne voditeljske veščine povezane z razvojem mehkih veščin vodenja, zato morajo vodje poznati in obvladati učinkovite komunikacijske veščine. Izražata potrebo po dodatnih izobraževanjih s področja komuniciranja in reševanja konfliktov ne samo voditeljev, ampak vseh zaposlenih v zdravstveni negi.

Northouse (2007, 3) opredeljuje vodenje kot proces, kjer posameznik vpliva na skupino posameznikov za doseg skupnih ciljev. Pomembna komponenta vodenja je transakcijski proces med vodjem in vodenimi in ne karakteristike ali lastnosti vodje. Poudarja pomen vplivanja vodje na vodene, brez katerega vodenja ne bi bilo. Pri tem je pomembna skupina, kjer se odvija proces in sledi določenim ciljem.

Kauzes in Posner (2007, 15–26) poudarjata, da se vodenje začne z vedenjem vodij. Uspešna organizacija potrebuje vodje, ki predstavljajo dober zgled, da delujejo v skladu z idejami ter vodilnimi načeli organizacije in se po njih vedejo, tako kot želijo, da se po njih vedejo tudi drugi. Pri tem morajo jasno izražati tudi svoje vrednote, morajo odpreti srce in povedati ljudem, kaj resnično mislijo in verjamejo, da si pridobijo spoštovanje ljudi. Vsak vodja mora imeti sanje in vizijo, kako vidi prihodnost, da lahko navdihuje druge, seveda z dialogom, da postanejo navdušeni za skupni cilj. Status quo je voditeljem neznan, saj

konstantno iščejo priložnosti za nove inovacije, rast in izboljšave, tako da znajo poslušati in slišati druge v timu. Pri tem jih neuspehi ne ustavijo, saj se iz njih nekaj naučijo. Zaupanje in sodelovanje tima pripomore k uspehu organizacije, zato morajo voditelji omogočiti tudi drugim, da delujejo in se izkažejo, pri tem pa jih vzpodbujajo. Nenazadnje je naloga vodij, da izkažejo spoštovanje do članov tima, prepoznajo in pohvalijo njihovo prizadevanje.

Stare in Seljak (2011, 46) naprej opredelita vodenje tudi kot opazovanje, poslušanje in razumevanje situacije ter ne vnaprej določen pristop k vodenju. Pomembno je opazovanje lastnega učinka in lastnih reakcij v določeni situaciji kot tudi upoštevanje mnenj, razmišljanj, dogodkov, situacij, kot jih vidijo drugi. To izkustveno opazovanje in opisovanje opazovanja sta v praksi pogosto prekratki, medtem ko je ocena in interpretacija stanja prehitra.

## 5.1 Vodja

Vodja je ključni dejavnik vodenja. Biti zgled članom tima je vsekakor pomembno, da v njih vzbudi željo, da ga posnemajo v stvareh, ki pripomorejo k napredku tima; v idejah, spretnostih, znanju, sposobnostih, kreativnosti. Mora biti prvi član tima, ki s svojimi dejanji in vzgledom dokazuje, da prispeva k rasti in razvoju tima. Ni seveda dovolj znanje, potrebna je tudi ustrezna in pravočasna reakcija na delovne situacije. Vodja mora zato skrbeti za lasten strokovni razvoj, izboljšati kompetence vodenja in komuniciranja ter celovito razvijati osebnost, da lahko samozavestno in odločna nastopa pred člani tima. Osebnostne lastnosti, ki izstopajo pri vodji za dobro vodenje tima, so: odločnost, podjetnost, komunikativnost, sistematičnost in zmožnost systemskega razmišljanja, zmožnost etičnega odločanja, zmožnost doseganja rezultatov, zmožnost integriranja posameznikov v timu, informacijska pismenost, logično mišljenje, zmožnost proaktivnega delovanja.

Kouzes in Posner (2007, 31–41) sta 1980 naredila svetovno raziskavo, kaj ljudje najbolj občudujejo in iščejo pri vodjih. Katere vrednote, osebne lastnosti, karakteristike so



pomembne, da ljudje sledijo vodji. Izpostavila sta štiri pomembne karakteristike vodij: iskrenost (integriteta, vrednote, etična načela), inspiracija (entuziazem, energija, pozitiven pogled v prihodnost, pozitivna čustva), vizija (nenehen pogled v prihodnost in iskanje novih poti) in kompetentnost (ustrezne izkušnje in odločnost).

Kaj zaposleni iščejo pri vodji, so torej karakteristike, ki se jih mora zavedati vsak vodja. Vodja mora biti vzgled v timu, ki temelji na iskrenosti, poštenosti do zaposlenih in tako pridobi tudi njihovo zaupanje. Vedno mora gledati naprej, v razvoj in izboljšave ter pri tem vzpodbujati tudi tim k doseganju skupnih ciljev. Tim ne sme dvomiti o sposobnostih vodje, da jih lahko z ustreznimi izkušnjami pripelje do zadanih ciljev.

Pri nadaljnjih raziskavah sta Kauzes in Posner (2007, 36–41) ugotovila, da so iskrenost, kompetentnost in inspiracija temelji kredibilnosti. Kredibilnost je temelj vodenja, ki se je ne sme jemati kar samo po sebi umevno, ne glede na čas in situacijo. Vodja jo mora jemati zelo osebno, saj ima velik vpliv na vedenje in delovanje zaposlenih. Kako ljudje prepoznavajo kredibilnost pri vodjih, sta raziskovala z vprašalniki na različnih koncih sveta: »Delajo to, kar govorijo, da bodo naredili,« in »Stojijo za tem, kar govorijo«.

Ljudje smo priča nenehnim spremembam na trgu dela, predvsem v sedanjem času pa se soočamo s fleksibilnim trgom delovne sile, kjer je zaposlitev za nedoločen čas redkost. Dolgotrajne zaposlitve, v katerih so ljudje razvijali lojalnost in pripadnost podjetju, izginjajo, generacije Y prinašajo spremembe ravno na tem področju, zato se postavlja vprašanje, kakšen stil vodenja lahko zadosti razmeram novega obdobja.

## 5.2 Stili vodenja

»Vodenje izpostavlja odnos do posameznika in uresničevanje ciljev organizacije preko vplivanja na posameznika«. V ospredju vodenja je dinamika in odnos, ki ga opredelimo kot:

- proces vplivanja na aktivnosti skupine z namenom doseči cilj,

- vedenje posameznika, s katero so opredeljene zmožnosti in vrednote tistih, ki usmerjajo skupino,
- vodenje kot proces socialnega vplivanja (Stare in Seljak 2011, 36).

Vodenje je kompleksen proces, ki ga ni mogoče razložiti z enim načinom vodenja. Z vodenjem so se ukvarjali v vsej človeški zgodovini, sodobno preučevanje pa se je izoblikovalo na prehodu iz 19. v 20. stoletje. V različnih obdobjih so raziskovalci raziskovali različne stile vodenja in tako so nastale posamezne teorije vodenja. Kriterij opredelitve vodenja, ki so osredotočeni v teoriji, so: osebne značilnosti in poteze vodij, tipi vodenja pri vodenju, situacije in interakcije. »Stil vodenja opredelimo kot trajen vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja postavljenih ciljev. To značilno ravnanje predstavlja zbir za posameznega vodjo specifičnih ravnanj in vodstvenega obnašanja« (Kovač in drugi 2004, 22).

Tudi za učinkovit zdravstveni sistem je potrebno učinkovito vodenje. Ali imajo vodje znanje, kako učinkovito voditi zaposlene, na različnih nivojih vodenja v zdravstvenih organizacijah? Shortell in drugi navajajo razsežnosti sodobnega vodenja v zdravstvenih organizacijah na vseh nivojih, ki zajema: vzpostavitev situacijskega vodenja, prehod iz transakcijskega v transformacijsko vodenje, komunikacijske veščine, analitične in diagnostične sposobnosti idr. Firth-Cozens in Mowbray sta tudi na osnovi študij, ki so bile opravljene o vodenju v zdravstvu, ugotovila, da je potrebna integracija oziroma povezovanje tako transakcijskega kot transformacijskega vodenja. Enako so leta 2003 do zaključkov prišli tudi Scott, Mannion, Davies in Marshall. Transakcijsko vodenje naj bi bilo temeljno orodje, na katerem se gradi transformacijsko vodenje (v Skela Savič 2008, 15–16). Skela Savič in Pagon ugotavljata, da je v slovenskih bolnišnicah »zaznati premajhno stopnjo transformacijskega vodenja, ki spodbuja procese izboljševanja in timskega dela ter vlogo posameznika«. Po navajanjih Ferlie in Shortelle je potrebno je razvijati vodje, ki bodo sposobni komuniciranja in povezovanja ljudi na vseh nivojih. Skela Savič je v raziskavi ugotovila, da vodje delujejo hierahično in pri vzpostavljanju timskega dela delno izpolnjujejo svoje vloge. Timi so temeljni element mikrosistema zdravstvenih organizacij in največ metod se izvaja po timski metodi dela, zato se je potrebno zavedati,

da učinkovito vodeni timi prispevajo k kakovosti slovenskega zdravstva in so ključni dejavnik uvajanja sprememb (v Skela Savič in Pagon 2007, A71).

### 5.2.1 Situacijsko vodenje

Situacijski modeli predpostavljajo, da pri določanju primarnega načina vodenja igrajo pomembno vlogo situacijski dejavniki; potrebe zaposlenih, odločanje v skupini, odnos med člani in vodjo, viri moči vodje, zapletenost dela in nalog, osebne značilnosti vodje, zrelost članov v skupini (Možina 2002, 521–522). »Uspešen vodja torej prilagodi stil vodenja glede na zahteve različnih situacij. Situacijsko vodenje poudarja, da je vodenje sestavljeno tako iz direktivne kot podporne dimenzije in vsaka mora biti pravilno uporabljena v različni situaciji« (Northouse 2007, 91). Ne obstaja torej enoten način vodenja, ki bi ustrezal vsem možnim situacijam. Vendar Možina (2002, 521) navaja, da je ravno situacija tista kritična točka, ki določa najboljši način vodenja.

### 5.2.2 Transakcijsko in transformacijsko vodenje

Transformacijsko vodenje je pomemben vidik novega vodenja, ki daje pozornost karizmatičnim in emocionalnim elementom vodenja. Northouse opisuje transformacijsko vodenje kot proces, ki spreminja in transformira ljudi. Koncept pripisuje velik pomen vrednotam, čustvom, etiki, dolgoročnim ciljem, potrebam in motivom vodenih, ki so obravnavani kot celostna bitja. James MacGregor Burns (1978) je bil prvi, ki je poudarjal, kako lahko vodje vplivajo, spodbujajo in usmerjajo zaposlene k želenim ciljem. Menil je, da sta vodja in vodeni v položaju, da drug drugemu omogočata določene stvari. Poimenoval je dva načina vodenja: transakcijsko in transformacijsko vodenje. Oba načina potekata s pomočjo spodbujanja, vendar se spodbude med seboj bistveno razlikujejo (v Northouse 2007, 175–202).

Transakcijsko vodenje temelji na izmenjavi med vodjo in zaposlenimi, sporazumevanju o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih. Če je zaposleni dobro delal in

upošteval navodila, dobi nagrado za svoje opravljeno delo. Prihaja do enosmernega vplivanja vodje na zaposlene, ki temelji na nagrajevanju.

Transformacijsko vodenje spodbuja vzajemno tako vodjo kot zaposlene k višji motivaciji za delo in reševanju problemov ter k visokim moralnim vrednotam, ki povečujejo zavedanje zaposlenih. Vodja ima posluš za potrebe in motive zaposlenih in pomaga pri razvoju ustvarjalnosti posameznika. Možina (2002, 531) navaja mnenje Tichyja in Devana, da »transformacijsko vodenje vsebuje prizadevanje vodij, da bi razširili koristi zaposlenih, razvili njihovo sprejemljivost za namene in poslanstvo skupine in svoje interese podredili interesom organizacije«. Zadel (2007, 46) navaja, da so Barling, Slater in Kelloway (2000) opisovali tri vidike transformacijskega vodenja: karizma, inspiracija in upoštevanje posameznika, in sicer v statistično pomembni korelaciji s čustveno inteligenco. Predvsem zato, ker je vodja sposoben samonadzora lastnih čustev in hkrati razume čustva drugih. Kumar (2014, 2) je proučil številne raziskave in ugotovil, da je čustvena inteligenca, kot so samozavedanje, empatija in motivacija, pomemben del transformacijskega vodenja. Bass in Avelio (v Kumar 2014, 2) navajata pomembne štiri dejavnike: inspiracijska motivacija, karizma, individualna pozornost in intelektualno stimulacijo. Bass (v Zadel 2007, 46–47) predvsem poudarja, da je mogoče zaposlene tako motivirati, da presežejo lastna pričakovanja in jih spodbuditi h kreativnostim in inovacijam. Prisluhniti je potrebno njihovim potrebam in pričakovanjem ter jih obravnavati kot individualne posameznike. Vodje jim deligirajo naloge z namenom, da jih zavestno opravijo, hkrati pa so pozorni, ali potrebujejo pomoč in dodatna navodila oziroma nasvete, ter ocenjujejo njihov napredek. Zaposleni tako oblikujejo svoje vrednote in so notranje motivirani, da z doseganjem organizacijskih ciljev zadovoljujejo tudi svoje potrebe, dosegajo svoje cilje, razvijejo samozavest in občutek lastne vrednosti. Poudarja tudi, da se transformacijsko in transakcijsko vodenje v praksi dopolnjujeta in ne izključujeta. Nekateri avtorji kritizirajo, da je premalo poudarka na recipročnem vplivu kot vplivu zaposlenih na vodjo. Pojavlja se tudi strah, da bi lahko transformacijsko vodenje vodilo v izkoriščanje vrednot, ki lahko niso prave. Pomembno je, da se zavedamo, kakšen vpliv ima vodenje na človekovo psiho in kako vodje reagirajo na reakcije zaposlenih (v Northouse 2007, 179–194).

Scott, Mannion, Davies, Marshall (v Skela Savič in Pagon 2007, A71) menijo, da »transakcijskega in transformacijskega vodjeja ne smemo obravnavati kot nasprotujoča si pristopa. Transakcijsko vodenje predstavlja temeljno orodje, na katerem se gradi transformacijsko vodenje«. Vodja mora imeti znanje na področju vodenja, da lahko izbere stil vodenja glede na situacijo, ki vključuje veščine komuniciranja, timskega dela, povezovanja.

## **6 EMPIRIČNI DEL**

Po pregledu literature in obstoječih raziskav sem poskušala izpeljati raziskovalni problem ter preučiti ključne dimenzije komuniciranja, ki vplivajo na kohezivnost tima ter reševanje konfliktov v njem. S strategijo raziskovanja, ki jo predstavlja kvalitativni del naloge, bom ugotavljala: Kakšno je komuniciranje med vodjem in zaposlenimi, kako na kohezivnost tima vplivajo medosebni odnosi ter reševanje konfliktov?

### 6.1 Hipoteze kvalitativne raziskave

Preveriti sem želela dve ničelni hipotezi:

- Stili komuniciranja vodje ne vplivajo na kohezivnost tima.
- Ni razlik pri reševanju konfliktov med posamezniki v timu.

Uporabila bom metodo zbiranja podatkov opazovanja z udeležbo in polstrukturiran intervju z sedmimi zaposlenimi v zdravstveni organizaciji X. Na ta način želim opredeliti tematiko in razbrati določene zaključke.

### 6.2 Cilji raziskave

Najpomembnejši cilj naloge je seveda odgovoriti na dani hipotezi ter tako osvetliti medosebne odnose in komuniciranje v timu.

### 6.3 Načrt raziskave, postopek zbiranja podatkov ter morebitne omejitve

Za izvedbo empiričnega dela naloge sem kot strategijo raziskovanja uporabila kvalitativno raziskavo. Raziskava je trajala eno leto, predvsem zaradi metode opazovanja z udeležbo v organizaciji X in za končno evalvacijo oziroma pridobitev relevantnih podatkov, je bil opravljen polstrukturiran intervju s sedmimi člani tima.

Celotno populacijo zaposlenih v podjetju X predstavlja sedem oseb z enakovredno visokošolsko in ena z višješolsko izobrazbo. Vse osebe so redno zaposlene v podjetju X in se med seboj razlikujejo po spolu, starosti in po trajanju zaposlitve. Izmed vseh zaposlenih sta dva moškega in pet oseb ženskega spola, različne starosti od 26 do 58 let. Zaposleni imajo od pet do petintrideset let delovne dobe. Na željo zaposlenih v organizaciji je identiteta zaposlenih in organizacije ostala anonimna. Imena zaposlenih sem v namen naloge zakrila tako, da se nahajajo pod imenom intervjuvanec 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7.

Enoletno opazovanje tima kot vodja tima je bilo predvsem namenjeno zaradi dinamike tima v različnih situacijah in družbenih kontekstih. Temeljna predpostavka organizacije je, da so timi mikrosvet organizacije, kjer se prepletajo različne oblike dela: delo v skupinah, monodisciplinarni timi, multidisciplinarni timi, interdisciplinarni timi, timi za izboljšanje kakovosti itd., zato je naloga organizacije podpirati timsko strukturo, ki vpliva na razvoj in zadovoljstvo zaposlenih in pripomore k kvalitetnejši in učinkovitejši obliki dela. Robida (v Skela Savič 2008, 48) poudarja, da se timsko delo v zdravstvu lahko izboljša samo s sinergičnem delovanjem vseh v zdravstvenem timu. Dollar in Merrigan v Forsyth 2013, 34) navajata, da mora biti raziskovalec pri opazovanju nepristranski ter zapisovati objektivna dejstva. Timski sestanki so bili ključni pri zbiranju objektivnih dejstev kot tudi vsakodnevno opazovanje interakcije med člani tima med samim procesom dela.

Glede na to, da je proučevanje kohezivnosti tima večplastno, torej na večih ravneh; delavna kohezivnost, ki je usmerjena na doseganje ciljev tima, socialna kohezivnost, ki temelji na odnosih, emocionalna kohezivnost, ki pripomore k stabilnosti tima in pripadnost timu, sem se osredotočila na ključne komunikacijske veščine, ki bi lahko imeli vpliv na kohezivnost tima in konstruktivno reševanje konfliktov. Kako sta komuniciranje in kohezivnost tima lahko povezani. Ključni pomembni dejavniki, ki sem jih spremljala pri

komuniciranju, so bili: odprto in odzivno komuniciranje, aktivno poslušanje ter reflektiranje komunikacijskih dejanj, razumevanje različnih načinov sodelovanja in odnosa do drugih, empatija, spodbujanje dialoga, oblikovanje pobud ter pripadnosti timu, predvsem profesionalni integraciji, ki naj bi pripomogli k okrepljenemu sodelovanju tima oziroma reševanju konfliktov, zaupanju in koheziji tima. Predvidevanje, da je zaznavanje vsakega člana tima pomembno, tako za ustvarjanje kot prepoznavanje sprememb v timu, da sta soodvisnost in avtonomnost članov tima prepleteni pri doseganju ciljev tima, saj so člani odvisni od drug od drugega ter hkrati zadovoljujejo tudi svoje potrebe in se počutijo pomembne. Vodja mora znati usmerjati tim k skupnemu oblikovanju ciljev, istemu mentalnemu modelu delovnih nalog, saj vsakodnevno sodelovanje z drugimi multidisciplinarnimi timi, še dodatno vpliva na dinamiko tima. Kot vodja sem se zavedala, da je organizacija dela le en del poslanstva. Predvidevala sem, da je usmerjanje in koordinacija članov tima k jasno zastavljenim ciljem lahko odraz učinkovite in uspešne komunikacijske spretnosti vodje. Kljub prizadevanjem vodje in tima lahko različni družbeni konteksti in organizacijske situacije vplivajo na vedenje vseh v timu. Organizacija se velikokrat osredotoča le na večšine dela, kjer je izpostavljeno znanje, delovne veščine in odnos do dela, mnogokrat pa so prezrte timske veščine dela (kognitivne, vedenjske, odnosne itd.), ki lahko kreirajo uspešne in učinkovite time. Tedenski timski sestanki so bili prestavljeni v primerno okolje brez dodatnih motečih faktorjev. Pomembno je bilo, da se vsi vidimo iz oči v oči, zato so sestanki potekali v krogu. Krog omogoča povezavo med člani, spremljanje neverbalne komunikacije, reflektiranje komunikacijskih dejanj. Zaradi narave dela je časovno omejen na pol ure, zato sem se na srečanja pripravila z dnevnim redom. Timski sestanki so občasno tudi odpadli zaradi odsotnosti vodje. Enoletno obdobje opazovanja je prinesel podobne rezultate, kot so ga kasneje podali intervjuvanci oziroma člani tima.

Komuniciranje je bilo učinkovito kot tudi doseženi delovni cilji, če so bila informativna sporočila podana kratko, jedrnato in konkretno. Preobilica informacij je zmanjšala koncentracijo prisotnih članov. Zapisnik sestanka je iz delovnega zvezka sestanka na pobudo dveh članov tima postal Zapisnik s kratkimi pomembnimi povzetki ter sklepi, da so bili informirani tudi odsotni člani tima. Evalviranje sklepov v prihodnjih sestankih ni bilo dovolj pogosto.

Kot vodja sem bila premalo osredotočena na aktivno poslušanje in neverbalno komunikacijo. Seveda ne moremo samo iz neverbalne komunikacije sklepati na razpoloženje članov, je pa ne smemo zanemariti. Potrebna je bila zavestna navzočnost, dojemljivost, odprtost in konstantna refleksija, razumevanje različnih načinov sodelovanja, kako člani tima sprejemajo odločitve, zaznavajo in prepoznavajo svoja čustva in čustva drugih, torej prilagajanje komuniciranja konkretni situaciji in dinamiki tima. Nihče ni rad izpostavljen, ko se težave pojavijo v timu. Dialog je verjetno najučinkovitejše orodje, da člani tima lahko enakovredno komunicirajo, vendar brez zaupanja ne bo uspešen. Koordinacija ter sodelovanje tima je pomembno za učinkovitost tima. Heterogenost članov tima pripomore k raznolikosti razmišljanja, zato sem morala kot vodja pokazati, da poslušam in cenim ideje članov tima, jih pohvaliti ter podpirati pri delu. Mentalni model tima pripomore k lažjemu doseganju timskih ciljev, zato sem kot vodja morala odkrito komunicirati s člani tima, kjer je bila zelo pomembna enakopravna obravnava. Zavedala sem se, da so zaposleni zelo dobri opazovalci, predvsem pri reflektiranju sporočil ter dojemanju težav v timu, ki so privedle do nejasnosti in nelagodja v timu, vendar sem bila v določenih situacijah v dilemi, kako naprej. Pri reševanju kompleksnejših tehnično zahtevnejših nalog je bilo komuniciranje med člani učinkovito, delovna kohezivnost je bila tu najbolj izražena in je temeljila na zaupanju ter zadovoljstvu članov tima. Empatičen odnos, torej življenje v člane tima, je bil seveda najtežji del procesa zaradi heterogenosti članov tima. Razumevanje in hkrati objektivni pogled vodje na potrebe članov tima je dinamičen proces, katerega vodilo mora biti profesionalna integracija. Postavljanje prioritete je bilo zaradi preobilice potreb in želja včasih težko. Razumevanje potreb in vrednot članov tima pripomore, da vodja lažje razume določene situacije, se lažje sooča z njimi ter preprečuje komunikacijske ovire, vendar je potrebno upoštevati tudi družbeni kontekst, ki vpliva na dinamiko tima. Prehitra komunikacijska odzivnost na probleme tudi ni prinesla pozitivnih rezultatov. Potreben bi bil dialog in vključenost različnih pogledov, da se je tim lažje soočil s težavami. Opazovanje med procesom dela je bilo omejeno zaradi narave dela. Tudi sama prisotnost vodje pri delu ni podala realnega pogleda na timsko sodelovanje. Jutranji neformalni sestanki so najbolj izpostavili težave, s katerimi se soočajo zaposleni pri svojem delu.



Intervjuje sem opravila 12. in 13. maja 2016 v organizaciji in izven nje s soglasjem zaposlenih, ki so bili pripravljene sodelovati v intervjuju. Polstrukturiran intervju vključuje sedem vprašanj odprtega tipa, ki so se nanašali na komuniciranje, medosebne odnose, vodenje in reševanje konfliktov v timu. Kako se ti pojmi odražajo v timu oziroma mnenja zaposlenih, kako jih doživljajo. Snemanje pogovora je potekalo z ustno privolitvijo intervjuvancev in je bilo skladno z etičnim kodeksom raziskovanja, saj sem zagotovila njihovo anonimnost ter možnost, da preberejo zapiske. Etičnih zadržkov ni bilo, vsi so bili pripravljene sodelovati. Morebitne omejitve bi lahko nastale, če zaposleni ne bi odgovorili na določena vprašanja zaradi vpliva vodje, ki je vodil intervju.

#### 6.4 Metoda obdelave

Vse pridobljene podatke in informacije, ki so jih podali zaposleni organizacije X, sem morala za oblikovanje smiselnih zaključkov obdelati. V ta namen sem uporabila metodo kodiranja. Zbrane podatke intervjujev sem prepisala in uredila ter izpisala pripadajoče deskriptorje, s pomočjo katerih sem oblikovala zaključke. Ključni pojmi, ki so bili pomembni za sklepne misli, sem različno obarvala na pripadajoč ključni pojem. Vprašanja za polstrukturiran intervju so v prilogi A.

#### 6.5 Ključne ugotovitve kvalitativnega dela raziskave

V kvalitativnem delu raziskave sem želela ugotoviti mnenja zaposlenih, kako pomembni so medosebni odnosi, komuniciranje in reševanje konfliktov v kohezivnem timu ter pomen vodje pri tem.

Zaposleni menijo, da so medosebni odnosi in komuniciranje pomembni v timu ter so močno prepleteni z vodenjem. Povezan tim lahko ostane samo, če se gradi na dobrih medosebnih odnosih vseh članov tima, odkritem in profesionalnem komuniciranju ter pravim vodenjem. Spoštuje, visoka stopnja tolerance v timu nastaja predvsem zato, ker je tim star in se zaposleni poznajo že vrsto let, tako na privatnem kot službenem področju.

Tim za večino zaposlenih pomeni povezanost, soodvisnost, sodelovanje, nenadomestljivost zaradi same zaprtosti in starosti tima. Intervjuvanec 7 vidi, da je slabost tima predvsem v privatnem poznavanju ter domačnosti, ki občasno zmanjšuje profesionalni odnos, ter odkritost, da se nekatere stvari ne rešujejo bolj učinkovito. Tudi intervjuvanec 2 meni, da neiskrenost in občasna preračunljivost v timu izhajata iz kognitivnih lastnosti, ki jih posameznik prinese iz prejšnjih delovnih področjih. Razumevanje oziroma sprejemanje različnosti posameznikovih lastnosti, njegovih potreb, predhodnih izkušenj omogoča timu, da lažje deluje in rešuje probleme, vendar večina meni, da se ne sme zanemariti profesionalnega odnosa do dela. Vsi se strinjajo, da različnost posameznikov pripomore k pozitivni dinamiki tima, predvsem, če zna vodja prisluhniti in profesionalno komunicirati z vsemi člani tima. Večina intervjuvancev je mnenja, da socialna pripadnost oziroma mreža nima vpliva na delavne cilje. Druženje v privatnem življenju naj ne bi vplivalo na delo. Delavna kohezivnost je tudi najbolj izpostavljena kohezivnost tima, saj vsi predpostavljajo, da je pomemben skupni cilj, delati dobro. V timu tudi ni bolniških odsotnosti, kar tudi kaže na zdrav tim. Tudi intervjuvanec 6, ki je najkrajši čas v timu, poudarja, da se čuti pripaden timu, saj so ga sodelavci lepo sprejeli, ga vprašajo za mnenje ter mu povedo, če česa ne dela v skladu s profesijo. Nima zadržkov, kot jih je imel v prejšnji službi, da bi vodjo vprašal za mnenje. Predvsem vidi prednost v zaupanju tima. Intervjuvanec 3 meni, da imajo današnji časi negativen vpliv na timsko delo zaradi nezadovoljstva z organizacijo dela, s slabim zgledom vodenja ter komuniciranjem na višjem nivoju menedžmenta. Zadovoljstvo tima je na individualni ravni različna, nekaterim veliko pomeni denarna nagrada, drugim zadovoljstvo z delom. Intervjuvanec 1 meni, da se v malem timu ne moreš skriti. Nezadovoljstvo je takoj opazno, tudi na neverbalnem področju, tako da »problem moraš razrešiti, da lahko delaš v timu«. Kot pravi intervjuvanec 3: »Ker smo star tim, smo se navadili tudi, kako kdo deluje v določenih situacijah«. Intervjuvanec 4 predvsem poudarja spoštljivost do sodelavcev ter avtonomnega mnenja vsakega posameznika. Najmlajši zaposleni predvsem pogreša »team buildinge« ter neformalna druženja izven delovnega časa. Veliko mu pomenijo sproščeni in s humorjem povezani medosebni odnosi. Spodbujanje in koordiniranje timskega dela je zaradi heterogenosti članov dinamično, saj različne vloge posameznikov pozitivno vplivajo na cilje tima. Nekateri so boljši v organizaciji, drugi pri iskanju informacij, nekaterim

veliko pomenijo dobri medosebni odnosi, drugim je pomembno, da je dodatno delo nagrajeno.

Vsi so bili tudi mnenja, da je komuniciranje zelo pomembno za tim. Predvsem odkritost, spoštljivost ter enakovredna obravnava vsakega posameznika. V timu prevladuje osebno komuniciranje, kjer prihaja do dinamičnih procesov med notranjim odzivom in zunanjim vedenjem. Včasih se nekaterih dejstev (vedenja, občutja) ne zavedajo, ki pa jih drugi opazijo. Samozavedanje je zato pomembno, tako v odnosu do sebe kot do drugih v procesu komuniciranja. Intervjuvanec 5 predvsem poudarja, da zaradi majhnosti tima ne morejo biti sprti za dolgo časa. Meni, da se zna tudi opravičiti, če komuniciranje ni potekalo na spoštljiv način. Intervjuvanec 7 predvsem vidi problem v preveliki domačnosti tima, ki potem težje odkrito komunicira. Tudi intervjuvanec 4 meni, da odprtost ni vedno dobrodošla, ki pa jo sam rešuje skozi humor, seveda na spoštljiv način. Intervjuvanec 3 meni, da ni hudega zamerljivca v timu, tako da je komuniciranje dovolj neposredno, vendar včasih prepočasno. Timski sestanki se zdijo vsem članom tima pomembni, predvsem zaradi informiranosti in reševanja kompleksnejših problemov, ki so pomembni za celoten tim. Intervjuvanec 1 pripisuje soodločanju v timu velik pomen, ki mora imeti zdrave temelje odkritega komuniciranja. Predvsem vidi tu vlogo vodje, ki lahko pripomore k bolj odprti in dialoški komunikaciji. Nekateri intervjuvanci so izrazili občasno pomankljivo poslušanje vodje, predvsem refleksija na verbalni ravni, kar so pripisovali temu, da jih vodja včasih ne upošteva. Odzivanje je umetnost podajanja povratne informacije na sporočilo. Tudi če je vodja slišal določena sporočila, ni podal ustreznega odziva, je poslušanje za tim neplodno. Intervjuvanec 7 meni, da vodja, ki prihaja iz vrst tima, težje komunicira z zaposlenimi zaradi predhodnih izkušenj s timom. Zaradi enakosti določena dejanja vodje vzame preveč osebno. Intervjuvanec 5 meni, da je pomembno komuniciranje na individualni ravni o stvareh, ki jih lahko razreši s posameznikom. Odkrit dialog s posameznikom pozitivno vpliva na celoten tim, saj se prej razrešijo določeni problemi. Intervjuvanec 4 tudi meni, da je dobrodošlo, če vodja občasno povpraša o težavah v timu, ki jih je potrebno razrešiti tako na individualni kot na timski ravni. Intervjuvanec 2 pogoša empatijo do sočloveka, da kljub napakam, ki se zgodijo, čuti pomanjkanje pomoči sodelavcev. Vodja naj bi bil tisti, ki ima večji vpliv, da s timom razreši določen problem. Zaposleni so zadovoljni, če jih vodja spoštuje, posluša in

upošteva pri določenih stvareh. Vsi poudarjajo pomen odkritosti v komuniciranju, ki pa je nihče ne zna dovolj izpostaviti zaradi strahu pred zamerami. Vsi tudi pričakujejo, da je vodja tisti, ki bi moral poiskati najboljšo pot v komuniciranju. Mislim, da je ključni dejavnik dialog, skozi katerega tim išče skupni imenovalec.

Vodenje vpliva na sodelovanje med zaposlenimi. Intervjuvanec 6, ki je najmljaši v timu, je izpostavil predvsem pomen pravičnosti, enakopravnosti ter odkritosti do vseh. Večina pa je mnenja, da je mešan stil vodenja najbolj zdrav način, ki je enakopraven do vseh. Avtoriteta, kjer je potrebna, in demokracija, kjer je možna. Predvsem pa iskanje pozitivnih stvari, ki povezuje celoten tim. Intervjuvanec 1 meni, da je vodja del tima, ki ga mora znati poslušati, tako posameznika kot celoten tim, ter se mora osredotočiti na reševanje problemov, ki nastanejo v timu. Vsi zaposleni obravnavajo konflikte kot nekaj popolnoma normalnega. Vzrokov nastanka konfliktov je več, zato jih je potrebno reševati dosledno ter jih ne zanemarjati, da prerastejo na osebno raven. Intervjuvanec 2 meni, da konflikte, ki se mu zdijo nepomembni, rešuje s humorjem. Včasih je v dilemi, ali se je vredno izpostavljati, vendar se mu v večini primerov zdijo zdravi. Samo intervjuvancu 3 se zdijo konflikti neprijetni, da bi bilo bolje brez njih. Predvsem v situaciji, ko je tim čustveno razburjen in je potrebna presoja vodje, kdaj je najprimernejši čas dialoga. Intervjuvanec 5 vidi konflikt kot eno od možnih poti reorganizacije dela. Ni priporočljivo, da jih zaposleni jemljejo osebno, saj predstavljajo veliko breme v medosebnem odnosu. Vodja je tisti, ki mora spoštovati mnenje zaposlenih, ki so vpleteni v konflikt, predvsem katere konflikte se rešuje na individualni ali timski ravni. Intervjuvanec 6 meni, da poskuša konflikt najprej razrešiti sam na individualni ravni. Če ne gre, ga je potrebno izpostaviti vodji in pri tem ne vidi ovir. Predvsem se jih ne sme zanemariti. Intervjuvanec 7 meni, da bi moral včasih vodja nastopiti kot mediator med dvema posameznikoma, ki ne znata razrešiti konflikta. Predvsem zaradi tega, da le-ta ne obremenjuje celotnega tima. Večina zaposlenih je mnenja, da je komuniciranje zelo pomembno v timu. Iskanje najboljših rešitev na individualni ravni z vodjo temelji predvsem na zaupanju, ki ga zaposleni niso posebno izpostavljali. Vodenje, ki omogoča čim več sodelovanja, da se zmanjšujejo trenja v timu. Učinkovito in uspešno komuniciranje poveča sodelovanje v timu, a zahteva odkritost ter toleranco do drugačnosti. Pomembna je kognitivna ocena posameznika, kako zazna situacijo kot potencialni vidik konflikta in na kašen način je bil razrešen (poraženec ali

zmagovalec). Zaposleni preživijo veliko delovnega časa na delovnem mestu, ki je občasno zelo stresno. Kot opisuje intervjuvanec 7, to posledično vpliva na izkušnje, ki jih posameznik pridobiva v različnih situacijah. Včasih moraš konflikt sprejeti kot dejstvo, da ga ne moreš razrešiti, se pač z nekom ne strinjaš. Samozavedanje, empatičen odnos do posameznika, da ga poskušaš razumeti, zakaj tako deluje, predvsem pa komuniciranje so središčna točka razreševanja konflikta.

Ali lahko s komuniciranjem vplivamo na učinkovito izpolnjevanje delavnih nalog, delujemo v smeri doseganja skupnih ciljev, hitremu reševanju konfliktov, zaupanja in pripadnosti timu. Katz in Allen (v Kozlowski in Bell 2012, 453) sta ugotovila, da je komuniciranje pomemben mediator, ki vpliva na dolgoročno upešnost in kontinuiteto tima. Delovanje timov je kompleksno glede na okolje, v katerem deluje, in naravo tima, ki se nenehno spreminja, zato je potrebno konstantno spremljati dinamiko tima.

V okviru organizacije poteka tudi letni razgovor zaposlenih. Vodja se mora zavedati, da je najbolj osebni način komuniciranja sproščen voden razgovor. Razgovori so priložnost, da člani tima spregovorijo o svojih načrtih, željah in potrebah ter izrazijo predlog za izboljšave dela in odnosov. Skozi vodene razgovore se vodja seznanja tudi z njihovim pogledom na delo vodje. Vsi zaposleni so tudi zadovoljni, da lahko izpostavijo svoja mnenja in predloge.

Neformalno druženje članov: med malico, v prostem času po službi, pri športnih dejavnostih (smučanjem, bowling), skupna novoletna večerja; vse to pripomore k spoznavanju članov tima, saj se tako tkejo neformalne vezi.

## 7 SKLEP

V organizaciji niso pomembne samo formalne in neformalne strukture različnih vrst timov, ampak je pomembno, da razumemo in poznamo zaposlene, ki se v timu nahajajo. Uspešno in učinkovito doseganje timskih ciljev je močno prepleteno s komuniciranjem, medosebnimi odnosi, vodenjem, zavedanjem kognitivnih kot tudi nekognitivnih vidikov interakcije zaposlenih, ki lahko vplivajo na kohezivnost tima. Vodja, ki je pomemben člen timskega dela, se mora zavedati, kako vstopa v komunikacijsko situacijo, da je odprt za soustvarjanje pomenov, aktivno posluša člane tima, reflektira komunikacijska dejanja, ima širši in odprt pogled na timsko delo. To seveda ni preprost recept, temveč zahtevna naloga, s katero se mora vodja soočiti. Najpogostejše pasti, s katerimi se sooča vodja, je prilagajanje vodenja različnim okoliščinam: virom informacij, proceduram in internim pravilom, časovnim okvirom (premalo časa za vodenje, zaradi obremenjenosti s storikovnimi nalogami), usposobljenosti vodje.

Rezultati kvalitativne analize so pokazali, kako je komuniciranje pomembno, tako vodje kot medesebno, da je tim lahko povezan ter konstruktivno rešuje konfliktno situacijo. Higgs in drugi (v O'Toole 2012, 75–76) navajajo, da je komuniciranje uspešno, če zna govorec pravilno povezati vsebino, situacijo in občinstvo ter konstantno reflektira in si prizadeva k zaupanju in razvoju veščin učinkovitega komuniciranja. Zaposleni se strinjajo, da so komuniciranje, medosebni odnosi, konflikti in vodenje ključnega pomena timskega dela. Zaprtost tima in posledična soodvisnost jih vodi k reševanju konfliktnih situacij, kjer vidijo pomembno vlogo vodje, predvsem kot ključnega mediatorja pri reševanju kompleksnejših konfliktov. Tim je po svoji osnovi star, zaposleni so namreč izrazili, da radi delajo v timu. Ključni problem medosebnih odnosov vidijo v občasnem neprofesionalnem odnosu do dela. Pretekle izkušnje dela, odnosi, ki bazirajo na prijateljski bazi, predstavljajo komunikacijske ovire v medosebnih odnosih. Odkritost, ničelna toleranca do določenih oblik dela in zaupanje so občasne ovire, s katerimi se soočajo zaposleni v timu. Pri tem vidijo predvsem velik pomen vodje, da je odziven predvsem pri reflektiranju in reševanju timskih problemov. V osnovi je tim dober, saj si zaposleni kljub težavam pomagajo med seboj, prosijo za pomoč, razumejo drug drugega, si zaupajo težave, s sodelavci sodelujejo, vodji zaupajo ter čutijo pripadnost timu. Timski konflikti se

jim zdijo normalni, so del zdravega tim, pomemben jim je samo način reševanja. Individualne se rešuje na medosebni ravni in z vodjo, kompleksnejše, pomembne za samo delovanje tima, pa na timski ravni. Velik pomen vidijo tudi v soodlačanju na timskih sestankih in aktivnem poslušanju vodje. Pomanjkljivo aktivno poslušanje vodje, ki je pomembno pri timskem delu, lahko vodi v nejasne situacije v timu in nezadovoljstvo. Pogrešajo predvsem odziv na verbalni ravni, samo potrditev, da so slišani njihovi ključni problemi in ne ključne rešitve. Osredotočenje vodje na učinkovito, uspešno in odzivno komuniciranje se je izkazalo, da je umetnot aktivnega poslušanja tudi reflektiranje komunikacijskih dejanj. Leopoldina Plut Pregelj (v Brečko 2012, 71) poudarja: »Šele odprto, empatično poslušanje z razumevanjem omogoča učenje, nove poglede, reševanje problemov, dogovor in zadovoljstvo ljudi«. Potrditev razumevanja, načelna odprtost, nenehen trud in pripravljenost na dialog mora biti vodilno načelo vodenja v timu.

Na podlagi opredeljenih teorij in obstoječih raziskav ter ključnih ugotovitev raziskave lahko odgovorimo na ničelni hipotezi. S stilom komuniciranja vodje vplivajo na tim in delovno kohezivnost tima. Predvsem je tu izpostavljeno aktivno poslušanje in odkrito komuniciranje. Socialna kohezivnost in emocionalna kohezivnost sta odvisni od več dejavnikov, tako da komunikacijske veščine vodje nimajo takega učinka. Pripadnost timu se močnejše izraža v dinamiki z drugimi multidisciplinarnimi timi. Drugo hipotezo lahko zavržemo, saj je reševanje konfliktov močno povezano z razumevanjem posameznika v konfliktni situaciji. Pri reševanju je pomemben dialog in osredotočenje na problem.

Komunikacijske veščine so zahtevna naloga vodenja v timu, saj je potrebno sodelovanje vseh v timu, da se lahko krepí spoštovanje in zaupanje. Nenehno učenje razumevanja sebe in drugih, reflektiranje komunikacijskih dejanj, sprejemanje različnosti, sprejemanje kritike, ohranjanje spoštovanja do sebe in drugih, iskrenost, odprtost in etična naravnost, enakopravnost niso samoumeven pojav, ampak ga mora vodja v timu vsakodnevno graditi. Potrebno bo še veliko dela vodje na sebi, da bo tim tudi v prihodnje povezan in deloval za skupni cilj in pripadnost. Dobro vodenje tima pripomore k zaupanju v nadrejene, vendar je ena ključnih lastnosti vodje tudi, da je njegova percepcija poenotena s percepcijo članov tima glede komunikacijskih in vodstvenih veščin.

## 8 LITERATURA

1. Baron, Robert S. in Norbert L. Kerr. 2003. *Group process, group decision, group action*. Great Britain: Biddles Limited, Guildford and Kings Lynn.
2. Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Bollen, Kenneth A. in Rick H. Hoyle. 1990. *Perceived cohesion: a conceptual and empirical examination*. Dostopno prek: [http://www.irss.unc.edu/content/pdf/Bollen\\_Hoyle\\_SF1990.pdf](http://www.irss.unc.edu/content/pdf/Bollen_Hoyle_SF1990.pdf) (10. september 2014).
4. Brajša, Pavao. 1994. *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Brečko, Daniela. 2008. Čustvena inteligenca pri vodenju: tudi vodja ni brez čustev. *Human resource management* 6 (23): 38–45.
6. --- 2009. Nenasilna komunikacija kot strategija zaščite zdravja pri delu: z nenasilno komunikacijo spodbudimo poslušanje samega sebe in spoštovanje do drugih. *Human resource management* 7 (32): 34–39.
7. Burke, C. Shawn, Eduardo Salas, K. Wilson-Donnelly in H. Priest. 2004. *How to turn a team of experts into an expert medical team: guidance from the aviation and military communities*. Dostopno prek: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1765796/pdf/v013p00i96.pdf> (3. marec 2015).
8. Carron, Albert V. in Lavrence R. Brawley. 2000. *Cohesion: Conceptual and measurement issues*. Dostopno prek: <http://sgr.sagepub.com/content/31/1/89> (11. november 2014).



9. Cronin, Lorcan D., Arthur A. Calum, Hardy James in Callow Nichola. 2015. *Transformational leadership and task cohesion in sport: the mediating role of inside sacrifice*. Dostopno prek: <http://e.bangor.ac.uk/4581/1/31836.pdf> (3. september 2015).
10. Forsyht, Donelson R. 2009. *Group dynamics*. Belmont: Wadsworth Cengage Learning.
11. Fisfer, B. Aubrey in Donald G. Ellis. 1990. *Small group decision making: communication and the group process*. New York: McGraw-Hill.
12. Hargie, Owen. 2006. *The handbook of communication skills*. London: Routledge.
13. Hogg, Michael. 1992. *The social psychology of group cohesiveness: from attraction to social identity*. New York: New York University press.
14. Jønsson, Thomas in Hans Jeppe Jeppsen. 2013. Under the influence of team? An investigation of the relationship between team autonomy, individual autonomy and social influence within teams. *The International Journal of Human Resource Management* 24 (1):78–93.
15. Kauzes, M. James in Barry Z. Posner. 2007. *The Leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
16. Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
17. Kozlowski, Steve W. J. in Bradford S. Bell. 2012. *Work Group and teams in organisation*. Dostopno prek: [https://goallab.psych.umn.edu/orgPsych/readings/14.%20Teams/Kozlowski%20&%20Bell%20\(2012\).pdf](https://goallab.psych.umn.edu/orgPsych/readings/14.%20Teams/Kozlowski%20&%20Bell%20(2012).pdf) (2. december 2014).

18. Kržišnik, Robert. 2004. Medosebni konflikt kot gibalno osebne razvoja: kako konstruktivno reševati konflikte. *Human resource management* 2 (5): 55–59.
19. --- 2010a. Nenasilna komunikacija v praksi: kako ustvariti resničen stik in razumevanje z drugimi. *Human resource management* 8 (33): 49–52.
20. --- 2010b. Uvajanje resničnega dialoga v delovnem okolju: brez dialoga je nemogoče skoraj vse. *Human resource management* 8 (37): 20–22.
21. Kuhar, Metka. 2006. *Komunikativna kompetentost*. Dostopno prek: file:///C:/Users/Meta/Downloads/URN\_NBN\_SI\_DOC-NIBEUKQI.pdf (10. junij 2014).
22. Kumar, Sanjay. 2014. *Establishing linkages between emotional intelligence and transformational leadership*. Dostopno prek: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4261205/> (20. september 2014).
23. Levi, Daniel. 2011. *Group dynamics for teams*. Thousand Oaks: Sage publication, Inc.
24. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Lorber, Mateja in Brigita Skela Savič 2011a. Odločanja in uporaba moči vodij v zdravstveni negi. *Obzornik zdravstvene nege* 45 (1): 15–21.
26. --- 2011b. Komunikacija in reševanje konfliktov v zdravstveni negi. *Obzornik zdravstvene nege* 45 (4): 247-252.
27. Maddux, Robert B. 1992. *Oblikovanje tima*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
28. Mandić, Tijana. 1998. *Psihologija komunikacije*. Ljubljana: Glotta Nova.

29. Matsumoto, David, Mark G. Frank in Hyi Sung Hwang. 2013. Nonverbal Communication: science and applications. *Jurnal of managerial Psychology* 20 (3/4): 219–230.
30. Medina, Francesco J., Lourdes Munduate, Miguel A. Dorado, Inés Martinez in José M. Guerra. 2005. *Types of intragroup conflict and affective reaction*. Dostopno prek: <http://personal.us.es/munduate/p219.pdf> (10. september 2014).
31. Mierlo, van Heleen, C. G. Rutte, J. K. Vermunt, M. A. J. Kompier in J. A. M. C. Doorewaard. 2006. *Individual autonomy in work teams: The role of team autonomy, self-efficacy, and cocisl support*. Dostopno prek: <http://members.home.nl/jeroenvermunt/mierlo2006.pdf> (15. september 2014).
32. Miklavčič Šumanski, Martina. 2004. *Timsko delo in ugotavljanje skupinskih struktur po sociometrični metodi v proizvodnem podjetju*. Dostopno prek: [http://dk.fdv.uni-lj.si/delamag/mag\\_Miklavcic-Sumanski-Martina.PDF](http://dk.fdv.uni-lj.si/delamag/mag_Miklavcic-Sumanski-Martina.PDF) (8. november 2014).
33. Mitchell, Pamela, Matthew Wynia, Robyn Golden, Bob McNellis, Sally Okun, C. Edwin Webb, Valerie Rohrbach in Isabelle Von Kohorn. 2012. *Core principles & values of effective team-based health care*. Dostopno prek: <https://www.nationalahec.org/pdfs> (4. februar 2015).
34. 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.
35. Možina, Stane, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Kneževič. 2004. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
36. Mumel, Damjan. 2008. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.

37. Musek, Janek in Vid Pečjak. 2001. *Psihologija*. Ljubljana: Educy
38. Nastran Ule, Mirjana. 2000. *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
39. Northouse, Peter G. 2007. *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publication.
40. Novak, Božidar. 2000. *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarki vestnik.
41. O'Daniel, Michelle in Alan H. Rosenstein. 2008. *Professional communication and team collaboraion. Patient safety and quality*. Dostopno prek: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK2637/> (14. september 2014).
42. O'Toole Gjyn. 2012. *Communication: core interpersonal skills for health professionals*. Chatswood: Elsevier Australia.
43. Plut, Pregelj Leopoldina. 2012. Poslušanje: način življenja in vir znanja. *Human resource managemnet* 10 (50): 70–75.
44. Rečnik, Marjan. 2010. *Postani boljši vodja*. Štore: samozaložba.
45. Rico, Ramon, Carlos María Alcover de la Hera in Carmen Tabernero. 2011. *Work team effectiveness, a review of research from tle last decade (1999-2009)*. Dostopno prek: <http://www.psychologyinspain.com/content/full/2011/15006.pdf> (18. april 2014).
46. Rosenberg, Marshall B., 2004. *Nenasilno sporazumevanje Jezik življenja*. Ljublana: Društvo svetovalcev zaupni telefon Samaritan.

47. Rothwell, J. Dan. 2011. *In Mixed Company: Communicating in Small Groups*. Boston: Wadsworth Cengage Learning.
48. Rungapadiachy, Dev M. 2003. *Medosebna komunikacija v zdravstvu*. Ljubljana: Educy.
49. Salas, Eduardo, Dana E. Sims in C Shawn Burke. 2005. *Is there a big five in teamworke?* Dostopno prek: [http://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF5181/h14/artikler-teamarbeid/salas\\_et\\_al\\_2005\\_is\\_there\\_a\\_big\\_five\\_in\\_teamwork---copy.pdf](http://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF5181/h14/artikler-teamarbeid/salas_et_al_2005_is_there_a_big_five_in_teamwork---copy.pdf) (22. september 2014).
50. Salem, Richard. 2003. »Empatic Listening«. *Beyond Intractability*. Dostopno prek: <http://www.beyondintractability.org/essay/empathic-listening> (15. september 2014).
51. Sanchez, Karin Elena. 2011a. Notrnaji dialog: Pazi kaj misliš, kajti misli bodo meso postale. *Human reource management* 9 (40): 92.
52. --- 2011b. Učinkovito poslušanje - veščina, naravni talent ali odločitev? *Human reource management* 9 (43): 30–36.
53. Shapiro, Steve. 2002. *Uspeti s poslušanjem: kako obvladovati najpomembnejšo veščino mrežnega trženja*. Ljubljana: Tuma d.o.o.
54. Siebold. Guy L.. 2007. The essence of Military Group Cohesion. *Armed Forces & Cohesion* 3 (2): 286–295
55. Skela Savič, Brigita in Milan Pagon. 2007. *Model dejavnikov uspešnega izvajanja sprememb v slovenskih bolnišnicah*. Dostopno prek: [file:///C:/Users/Meta/Downloads/Model\\_URN\\_NBN\\_SI\\_doc-WIH693WJ.pdf](file:///C:/Users/Meta/Downloads/Model_URN_NBN_SI_doc-WIH693WJ.pdf) (12. marec 2015).

56. Skela Savič, Brigita, Boris Miha Kavčič, Bojana Filej in Jožica Remšak-Pajk. 2008. *Vodenje, motivacija in čustvena inteligenca vodje v zdravstvu. Zbornik predavanj z recenzijo*. Jesenice: Visoka šola za zdravstveno nego.
57. Slokan, Sandra. 2012. *Timsko delo v organizaciji procesa zdravstvene nege*. Dostopno prek: <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?id=39521> (12.december 2014).
58. Stare, Janez in Seljak Janko. 2011. *Vodenje ljudi v upravi: povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
59. Šinko, Bojan. 2000. *Psihologija dela*. Maribor: Doba 2000.
60. Tannenbaum, Scott I., John E. Mathieu, Eduardo Salas in Debra Cohen. 2012. *Teams Are Changing: Are Research and Practice Evolving Fast Enough?* Dostopno prek: <http://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD003554%20-%20Effective%20Team%20and%20Performance%20Management/Seminar%201b-teams%20are%20changing%20-%20tannenbaum%202012.pdf> (12. december 2014).
61. Trček, Jože. 1998. *Medosebna komuniciranje - kontaktna kultura*. Ljubljana: Korona plus d.o.o.
62. Ule, Mirjana, 2004. *Socialna psihologija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
63. --- 2005a. *Socialna psihologija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
64. --- 2005b. *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
65. --- 2009. *Psihologija komuniciranja in medosebnih odnosov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

66. Zidar Gale, Tanja. 2012. Spoznajmo sebe, da bomo bolje razumeli druge (Drugi del). Izkrivljeno mišljenje v 12 nepravilnostih. *Human resource management* 10 (47): 36–40.
67. Zadel, Aleksander. 2007. Vodje - kako dobro se poznamo: kaj nas vodi: ego ali znanje. *Human resource management* 5 (17): 44–47.
68. Weisinger, Hendrie. 2001. *Čustvena inteligenca pri delu*. Ljubljana: Tangram.
69. Wharam, Jane. 2012. *Čustvena inteligenca: potovanje v središče samega sebe*. Ljubljana: Formatisk.

## PRILOGI:

### PRILOGA A: Vprašanja za intervju

1. Kaj za vas pomeni tim oziroma timska povezanost?
2. Kako menite, da medosebni odnosi vplivajo na zadovoljstvo vseh članov tima?
3. Kako bi opisali komuniciranje v timu?
4. Ali menite, da je osebno komuniciranje med vodilnim osebjem in člani tima vpliva na tim in njegovo povezanost?
5. Kakšen vodja je po vašem menju najučinkovitejši v timu?
6. Kako opredeljujete in doživljate konflikte v timu, zakaj do njih prihaja?
7. Kakšen je po vašem mnenju najboljši način reševanja, kako ga vi v timu rešujete?

### PRILOGA A.1: transkripti intervjujev

1. Intervjuvanec, star 37 let, pedagoško delo in specialna znanja v timu, 10 let v timu

1. Kaj za vas pomeni tim oziroma timska povezanost?

Prednost našega tima je, da je majhen. Povezanost majhnega tima se mi zdi večja, ker se bolje poznamo in si pomagamo pri delu. Enakost tima se odraža predvsem, da smo enakih profesij. **Ni zamer in se dobro razumemo.** Socialna mreža nima vpliva na delo v timu. Radi se skupaj družimo ob kavi, med malico, da se malo sprostimo. Prednost majhnega tima je, da se ne ustvarijo podskupine. **Smo pripadni timu in skupnim ciljem ter vrednotam tima.** Vsi imamo skupni cilj, to je dobro delati, zato si v timu pomagamo v primeru težav. Spoštovanje je predvsem pomembno v profesionalnem smislu. Različnost pripomore k



dopolnjevanju tima in njegovim idejam. Vsi smo malo posebni, vsak se postavi zase in za tim. **Se dobro počutim**. Prej sem razmišljal, da bi zamenjal službo, sedaj več ne. Hitro rešimo problem, ker ga izpostavimo. (ZADOVOLJSTVO, MEDOSEBNI ODNOSI, PRIPADNOST)

2. Kako menite, da medosebni odnosi vplivajo na zadovoljstvo vseh članov tima?

Medosebni odnosi so pomembni. **Zaradi majhnega tima se takoj čuti nezadovoljstvo**, težko je delati, če se ne pogovarjaš. **Prej se izpostavi problem, ki ga moraš rešiti**, da lahko delaš v timu. Ni se mogoče skriti, saj se že na zunaj opazi, da nekaj ne deluje. Ker smo že dolgo časa sodelavci se tudi bolje poznamo, kdaj ima kdo slab dan, kako kdo deluje v določeni situaciji, saj veliko dneva preživimo skupaj. Lažje toleriramo določene situacije, ker vemo, da bo čez čas drugače. **Tudi vodji povemo, če ne znamo sami razrešiti težave**. Bolj smo povezani, če se dobro počutimo v timu. Mislim, da se kar znamo zmeniti med sabo. Odvisno je tudi od narave dela, večje obremenitve prinašajo manjšo toleranco. (ODRAZ ZADOVOLJSTVA, REŠEVANJE KONFLIKTOV, MEDOSEBNI ODNOSI)

3. Kako bi opisali komuniciranje v timu?

Komuniciranje v timu je bolj **premišljeno**, je do **določene meje odkrito komuniciranje** in **ni pogosto v afektu**. **Odkritost je odvisna** od problema. **Problemi, ki so povezani z delom, se hitro povejo** celotnemu timu, posamezniku ali vodji. V timu **dobro komuniciramo**, si zaupamo, pomagamo predvsem v doseganju ciljev tima. **Znam prisluhniti** kolegom, ga ne ignoriram, **tudi vodja zna prisluhniti mojim problemom**. Večinoma si **povemo svoja mnenja, vsak na svoj način**. Nekateri takoj, drugi čez čas. Ker se dobro poznamo, **vemo tudi, kako posameznik deluje in komunicira**. Predvsem je pomembno, da **komunikacija poteka spoštljivo**. **Na sestankih je pomembno, da se upošteva mnenje posameznika** (nove metode, novi člani, vizija v timu). **Prisila v timu ne deluje**. **Soodločanje je pomembno, tudi če na koncu ni tvoj predlog sprejet**. Mislim, da s tem nimam težav, pomembno mi je, da povem svoje mnenje. (KOMUNICIRANJA, REŠEVANJE KONFLIKTOV, VODENJE)

4. Ali menite, da je osebno komuniciranje med vodilnim osebjem in člani tima vpliva na tim in njegovo povezanost?

Vodje nimamo kot za šefico, ki bi se je bali in zato brez zadržkov povemo problem. Ohranja neko prijetno vzdušje, da tim dobro dela. Lahko odkrito komuniciramo, ker ni čutiti hierarhije. V timu mogoče manjka evalvacija problema. Povratne informacije, da vodja pove, kako se problem razrešuje, predvsem tiste, ki so pomembne za tim. Pomanjkanje informacij lahko potem vodi v nezadovoljstvo in ugibanja. Pohvala pomembno vpliva na tim. Od vodje smo pohvaljeni, od zunanjega pa ne. Pohvala bi morala biti za vsakogar za nekaj, kar dobro naredi. Tega je premalo, saj osebnostno veliko pomeni posamezniku (sem bil opažen). Odpreti možnost, da so vsi v timu seznanjeni z novitetami in zapleti, ki so se zgodili med delom. Vodja naj bi spodbujal člane tima, da izpostavijo problem. Vsak posameznik pove tudi svoje občutke in težave, s katerimi se je soočil med delom ali v medosebnih odnosih z drugimi timi in jih deli s timom. (KOMUNICIRANJE, VODENJE, ZADOVOLJSTVO)

5. Kakšen vodja je po vašem menju najučinkovitejši v timu?

Vodja mora biti del tima, ga mora znati poslušati. Tako posameznike kot celoten tim. Predvsem se mora osredotočiti k reševanju problemov, ki nastajajo v timu. Seveda določene situacije vplivajo na reševanje problemov, pomembno je, da jih ne zanemarimo. Pogovarjamo se, tudi vodji povem, če imam kakšen problem, pri tem nimam zadržkov. Pomembno mi je, da se vodja pogovarja v timu, da zna razrešiti situacije, ki so v njegovi pristojnosti. (VODENJE, KOMUNICIRANJE)

6. Kako opredeljujete in doživljate konflikte v timu, zakaj do njih prihaja?

Konflikt mora biti izpostavljen in ne vpliva na delovne procese in odnose. Je del timskega dela in lahko pozitivno vpliva na spremembe. Spremembe so odvisne od posameznika. Odvisno je od posameznika, kako se odzove na problem, vseeno pa ga je potrebno reševati. Ne sme se zaključiti z zamero ampak se mora razrešiti. Vzrokov je več, odvisno je od narave dela, organizacije, situacije in drugih okoliščin. Osebnostno se običajno najprej umaknem, ne odreagiram takoj, potrebujem čas, da ga lahko realno izpostavim, ne v afektu. Lažje mi je, ker ga lahko povem vodji in sodelavcem. (KONFLIKT, ZADOVOLJSTVO)

7. Kakšen je po vašem mnenju najboljši način reševanja, kako ga vi v timu rešujete?

Najprej je stvar vodje, da se s posameznikom pogovori. Šele po privolitvi posameznika se težavo izpostavi celotnemu timu. Osebnostne težave rešujemo s sodelavcem, ki ti je bližje, je empatičen in se ob njem čutiš sprejetega. Sodelavci vidijo, če si v težavah, ter si skušajo pomagati. Najpomembnejše je odkrit in odprt odnos. Počutim se dobro v timu. Včasih sem hotel zamenjati službo, sedaj si tega ne želim, ker probleme razrešujemo sproti. (VODENJE, KOMUNICIRANJE, MEDOSEBNI ODNOS, ZADOVOLJSTVO, REŠEVANJE KONFLIKTA)

2. Intervjuvanec, star 48 let, specialna znanja, 20 let v timu

1. Kaj za vas pomeni tim oziroma timska povezanost?

Tim mi predstavlja veliko, ker sem timski človek. Tim za mene pomeni celoten, multidisciplinarni tim. V tridesetletnem obdobju delovne dobe sem videla spremembe, predvsem generacijske. V začetku mi je bil super, sedaj ne več tako, čeprav rada hodim v službo. Mogoče je vzrok temu samo delo ali starost. Potem je prišlo do sprememb, prihod novih članov, delitev na dva pola, krize, izključenost. Sedaj je bolje, vendar nismo še dovolj iskreni. Mislim, da sem bila naivna. Od mlajših generacij sem se veliko naučila, jih spoštujem, predvsem znanje, ki ga imajo, vendar se mi zdi včasih preračunljivi. Preveliko prilagajanje posameznikom. Potrebna je boljša koordinacija vodje. Gledam predvsem dobre lastnosti pri članih tima, vendar včasih nima potrpljenja, zato se hitro razburim. Mislim pa, da smo sicer dober tim, ker si pomagamo, ko kdo prosi za pomoč. Ni mi težko prositi, če česa ne vem oziroma povem, če česa ne vem. Sama odkrito povem, če mi kaj ni prav in se tiče vseh. (MEDOSEBNI ODNOSI, VODENJE, KOMUNICIRANJE)

2. Kako menite, da medosebni odnosi vplivajo na zadovoljstvo vseh članov tima?

Medosebni odnosi na delovnem mestu so pomembni, predvsem ker smo veliko časa v službi. Če se stvari ne rešujejo sproti, prihaja do nezadovoljstva. Včasih se spremo, vendar

se tudi znamo pogovoriti, zato pa potrebujemo čas. Ko pride do trenj, se čuti napetost med sodelavci, vendar je potrebno kakšne stvari tudi prespati. V komunikaciji sem neposredna, ker rada takoj razčistim stvari. Če česa ne uspem, povem vodji ali sodelavcem, s katerimi se bolje razumem. Velikokrat je tudi problem zaradi organizacije, situacije, ki vplivajo na slabe pogoje dela in odnose med ljudmi. (MEDOSEBNI ODNOSI, KONFLIKTI, VODENJE, ZADOVOLJSTVO, KOMUNICIRANJE)

3. Kako bi opisali komuniciranje v timu?

Najboljša je zdrava komunikacija, odkritost. Včasih smo si še vedno zamerljivi. Smo si zelo različni po značaju in preteklih delovnih izkušnjah, zato tudi različno komuniciramo. Vem, da sem bolj glasna, se rada pogovarjam z vsemi. Socialni odnosi, druženje na kavi, med malico ne vplivajo na profesionalno delo v timu. Služijo predvsem sproščnemu vzdušju in zadovoljstvu v timu. Pomembna je empatija do sočloveka, to mi veliko pomeni kljub napakam in težavam v timu. Slabe pretekle izkušnje s sodelavci so me zaznamovale, oprostiš, vendar ne pozabiš. Posameznikom se včasih preveč upošteva želje. Komunicira se odkrito, vendar včasih preračunljivo. Vseeno vidim, da se nekateri ne izpostavijo, če sodelavci vidijo, da ne bodo imeli koristi od tega. Mislim, da se situacija izboljšuje, saj se skozi čas tudi zaposleni spreminjajo, se vsi staramo. (KOMUNICIRANJE, ZADOVOLJSTVO, VODENJE, MEDOSEBNI ODNOSI)

4. Ali menite, da osebno komuniciranje med vodilnim osebjem in člani tima vpliva na tim in njegovo povezanost?

Vodja včasih premalo reflektira probleme. V timu je pač potrebno določene situacije takoj razčistiti, se o njih pogovoriti, da ne prihaja do reševanja problemov po vogalih. Potrebno je bolj poudariti, kako se razrešujejo določene stvari. Poslušanje je včasih pomanjkljivo. Oziroma ne toliko poslušanje kot reakcija na poroblem. Zaposleni morajo vedeti, kje so meje, da ne rešuje vsak sam določene stvari, ampak da vodja odkrito pove, kaj ja in kaj ne. Tako tudi delo lažje poteka. Nič ni samoumevnega. Pohvala mi veliko pomeni, menim, da vodja lepo pohvali člane ima. (KOMUNICIRANJE)

5. Kakšen vodja je po vašem menju najučinkovitejši v timu?

Vodenje naj bo mešano, demokratično, v dialogu s člani tima, vendar bi bilo dobro, da je avtoriteta izpostavljena. Sem pristaš tudi avtoritete, da se vzpostavi red, kjer je to potrebno. Seveda mora biti posluh, empatija do posameznika v timu. Zdrava empatije ter objektivni pogled na posameznika. Mislim, da to je s strani vodje. Humor vpliva na vzdušje v timu. Posameznik mora biti odkrit, odprt, nezamerljiv, spoštljiv, da tim dobro deluje. (VODENJE, KOMUNICIRANJE)

6. Kako vi opredeljujete in doživljate konflikte v timu, zakaj do njih prihaja?

Včasih s humorjem, kadar se nam zdijo konflikti banalni. Dobro je, da si povemo, saj so humorni odzivi pozitivni in lažje razrešijo problem. Ni mi težko izpostaviti težave, vendar se včasih vzdržim, ker sem potem »črna vrana«, saj sem preveč neposredna. Ne znam skrivati težave in se prilagodim, kolikor je potrebno. Potrebno je povedati šefu, da vzpostavi realen problem. Šef ima večjo možnost razrešiti problem. (VODENJE, KOMUNICIRANJE, REŠEVANJE KONFLIKTA)

7. Kakšen je po vašem mnenju najboljši način reševanja, kako ga vi v timu rešujete?

Odkritost je pomembna. Predvsem mora vodja znati dobro poslušati in potem z dovoljenjem posameznika odkrito izpostaviti problem in v dialogu iskati rešitve. Nekatere znamo razrešiti sami, se skregamo, vendar nekako poiščemo srednjo pot. Če ne gre, povemo vodji, ki ima večji vpliv na določene stvari. (KOMUNICIRANJE, REŠEVANJE KONFLIKTA)

3. Intervjuvanec, star 58 let, specialna znanja, 20 let v timu

1. Kaj za vas pomeni tim oziroma timska povezanost?

Zame je tim skupina, ki stremlji k skupnemu cilju, vsak se po svojih močeh trudi, da deluje na čim boljši način k istemu delovnemu cilju. Zadovoljstvo in delovni pogoji so pomembni za dobre medsebojne odnose v timu. Medsebojna komunikacija v timu je zadovoljiva, včasih odreagiramo prehitro, včasih prepočasi. Delovni proces kasneje pokaže, ali je bila odločitev v timu pravilna. Sicer se znamo dogovoriti, smo kolegialni, če kdo potrebuje

pomoč. Odvisno je tudi od sodelavca, s kakšnimi problemi se sooča vsak dan. Delovni proces ni odvisen samo od tima, ampak je vpet v multidisciplinarno delo, ki pogosto vpliva na delo v timu. Pomembna je starost tima, dobre prakse starejših naj bi pripomogle k timskeemu delu. Tudi sodelovanje ne sme biti spregledano. Pripadnost timu se kaže na različni način, za nekatere je bolj pomembna nagrada, za druge zadovoljstvo s samim delom. Današnji čas ima negativni vpliv na delo v timu. Zgledi vlečejo, predvsem dobre prakse navzgor. Slaba podpora vodstva v organizaciji slabo vpliva na delo zaposlenih. Če je vodja slab, potem tudi delovanje tima ne bo dobro. (VODENJE, MEDOSEBNI ODNOSI, PRIPADNOST in ZADOVOLJSTVO, KOMUNICIRANJE)

## 2. Kako menite, da medosebni odnosi vplivajo na zadovoljstvo vseh članov tima?

Medosebni odnosi so pomembni. Lažje delamo, če se razumemo, kot pa da se kregamo. Socialna mreža nima vpliva na delo. Druženje med odmori in po službi ne vpliva na delo v službi, je samo način sproščanja med delom. Na ta način se sproščamo, bolje poznamo, si zaupamo težave, da lahko lažje razumemo, če je nekdo slabe volje. Tako si lahko pomagamo. Ker smo star tim, smo se navadili kako kdo deluje v določenih situacijah. Potreben je tudi red in jasna pravila, tudi nenapisana, da delo lažje poteka in nas vodi k skupnim ciljem ter boljšemu razumevanju. Sodelovanje je v veliki meri povezano s posameznikovimi izkušnjami, ki jih prinese s seboj od doma kot tudi iz preteklih delovnih izkušenj. (ZADOVOLJSTVO, VODENJE, MEDOSEBNI ODNOSI)

## 3. Kako bi opisali komuniciranje v timu?

Znamo si povedati in izpostaviti težave, najprej med sabo, če je kaj večjega, pa preko vodje. Timski sestanki so pomembni. Jutranji sestanki so tudi pomembni, ker so neformalni in ni potrebno, da so obvezujoči. Bolj se izpostavijo določeni problemi, ki nastajajo pri samem delu. Smo spoštljivi, odkriti, v kontekstu s humorjem, ni hudega zamerljivca v timu. Na to vplivajo socialne izkušnje, predvsem iz kakšnega okolja prihaja vsak posameznik in kakšne izkušnje je do sedaj doživel z ljudmi. Vodja mora potem presoditi, kako lahko vpliva in komunicira s timom. Kaj je potrebno reševati najprej individualno, kaj je primerno za celoten tim pa skupaj na sestankih. (KOMUNICIRANJE, VODENJE)

4. Ali menite, da osebno komuniciranje med vodilnim osebjem in člani tima vpliva na tim in njegovo povezanost?

Vodja komunicira s timom kot sebi enakimi. Prav je, da pove posameznikom, kaj je narobe naredil, predvsem ker dela za dobrobit tima. Vodja zna prisluhni posameznikom, vendar je včasih prehitro odziven (odreagira na prvo besedo), ne posluša do konca, da bi si lahko ustvaril bolj jasno sliko problema. Pohvale vodje so pomembne, več kot hvališ, bolje je. Vesela sem, ko me vodja pohvali in mi to ostane v spominu. Tako je bolj zadovoljen posameznik v timu kot celoten tim, če je vplival na njegov ugled. Pomembna je tudi pohvala celotnega tima. Vodja zna prisluhni potrebam in željam na individualni ravni. Včasih je želja še preveč. (VODENJE, KOMUNICIRANJE)

5. Kakšen vodja je po vašem menju najučinkovitejši v timu?

Avtoriteta je pomembna, vendar ne premočna. Te upoštevamo. Predvsem si demokratičen vodja. Izkušnje posameznikov vplivajo na delovanje v timu. Posamezniki z določenimi cilji sledijo sebi, drugi pa vidijo zadovoljstvo v drugih stvareh. Predvsem je pomembno, da se vodja odkrito pogovarja z vsemi in preprečuje težave, ki ne vodijo k skupnim ciljem tima. (VODENJE, KOMUNICIRANJE)

6. Kako vi opredeljujete in doživljate konflikte v timu, zakaj do njih prihaja?

Konflikti so mi neprijetni, vendar so del tima. Se treniram, skušam jih jemati kot del dela. Fino je, da ne pride do konflikta. Pomembno je odkrito in pozitivno reševanje konflikta. Glede nato, da smo si v timu zelo različni, gledam sedaj na to kot na pozitivno stran tima. Predvsem je pomembna komunikacija. Če se pravi čas izpostavi problem, potem se tudi prej reši. Tu smo včasih prepočasni in ga ne rešujemo skupaj na odkrit način. (KONFLIKTI, KOMUNICIRANJE)

7. Kakšen je po vašem mnenju najboljši način reševanja, kako ga vi v timu rešujete?

Ni dobro reagirati na prvo žogo. Čustveno razburjen tim ne najde rešitve. Vodja mora počakati, da tim predela in prespi konflikt, da ne pride do zamer. Izrečene besede ne moreš nazaj vzeti. Čas jo izbriše, vendar ostane. Lahko je uničena samopodoba in samozavest ter

vodi v strah ljudi. Tudi ignoranca uniči ljudi. Avtonomija posameznika je pomembna s skupnimi cilji tima. Predvsem je pomembna informiranost, da tim dobiva relevantne informacije. (VODENJE, REŠEVANJE KONFLIKTA, KOMUNICIRANJE)

4. Intervjuvanec, star 41 let, specialna znanja, 7 let v timu.

1. Kaj za vas pomeni tim oziroma timska povezanost?

Tim zame pomeni povezanost, sodelovanje tako na strokovnem kot prijateljske področju. Odkrito reševanje problemov v doborbit bolnika ali tima. Sodelovanje predvsem na področju dela. Pomembno je zaupanje in spoštovanje vseh članov tima, da se ne bojiš vprašat sodelavca za mnenje, da te obravnaval kot nevedneža. V timu si znamo pomagati, se tudi skregamo, vendar smo povezani v primerjavi z drugimi timi. V težavah si prisluhnemo, čeprav je včasih težko. Lažje nam je, ker se lahko pogovorimo s sodelavci, ki smo si blizu tudi osebne težave in nam je lažje delati v službi. (MEDOSEBNI ODNOSI KOMUNICIRANJE)

2. Kako menite, da medosebni odnosi v timu vplivajo na zadovoljstvo vseh članov tima?

Medoseni odnosi v timu so dobri. Nerodnosti znamo rešiti, zato tudi ni večjega nezadovoljstva v timu. Seveda pridejo tudi dnevi, ki so smo bolj obremenjeni in manj tolerantni, vendar v povprečju smo dobri. Vodja zna koordinirati tim, da se le ta fokusirajo na skupni cilj. Socialni odnosi samo pripomorejo da se bolje spoznamo ter lažje pogovarjamo, se družimo in sproščamo ob kavi. Občasno druženje po službi ne vpliva na delo v timu. Profesionalno delo ima prednost pred prijateljskimi vezmi. Pomembno pa je, da je tim informiran o vseh dilemah ter, ima spoštovanje do mnenja vsakega posameznika. V tem vidim prednost sestankov. Smo spoštljivi do sodelavcev, sem zadovoljna v timu in mislim, da dobro delamo. (MEDOSEBNI ODNOSI, VODENJE, ZADOVOLJSTVO)

3. Kako bi opisali komuniciranje v timu?

Komuniciranje v timu je dobro, vendar bi lahko bilo včasih boljše, predvsem v težkih situacijah. Odprtost ni vedno dobrodošla. Preko humorja poskušam včasih predstaviti



**problem**, seveda na spoštljiv način, ki vpliva na komunikacijo. **Večinoma pa dobro komuniciramo**. Različnost članov tima pripomore, da imamo različne poglede na določeno situacijo, vendar je vsaka kritika tudi dobrodašla. Jaz včasih ne vidim problem, vendar, če mi sodelavci povedo na prav način, sem vesela za njihovo odkritost. En od drugega se učimo. **Mogoče bi bilo potrebno večkrat vzpodbujati člane tima, da povejo ali je kakšen problem**, ki ga je potrebno razrešiti, tako da se v kali zatrejo opravljanja, brez vsakeršnih zamer. (MEDOSEBNI ODNOSI, **KOMUNICIRNANE**, **VODENJE**)

4. Ali menite, da osebno komuniciranje med vodilnim osebjem in člani tima vpliva na tim in njegovo povezanost?

Vodja lahko pomembno vpliva na člane tima. Predvsem, da ne išče probleme, ampak rešitve le teh, prekine razglabljanje in slabo voljo. **Vodja sicer zna prisluhniti**, če se določene problematične stvari ponavljajo, ki so lahko kamen spotikev timu, vendar včasih ne more upoštevati preveč želja. **Ne dela »protekcije« med člani tima**, člane tima obravnava vse enako. **Tudi pohvala pomembno prispeva k timskeму delu**. **Pomembni so sestanki, kjer lahko izrazimo svoja mnenja**. **VODENJE, KOMUNICIRANJE**

5. Kakšen vodja je po vašem menju najučinkovitejši v timu?

**Avtoritativni, kjer je potrebno**. Predvsem je pomembno iskanje skupnih ciljev, da se zna prilagoditi situaciji, **posluša mnenje** vsakega posameznika in se zavzame za tim. (**VODENJE, KOMUNICIRANJE**)

6. Kako vi opredeljujete in doživljate konflikte v timu, zakaj do njih prihaja?

**Konflikti so smer reševanja problemov, predvsem, ker so večkrat na delovnem nivoju**. Ne strinjanje z določenimi delovnimi procesi, so lahko vzrok konfliktov, vendar se mi zdijo normalni. Vsak ima svoj pogled na določeno delo, tako da je **pomembno sodelovanje, odkrit pogovor in koordinacija**, kjer je to dovoljeno. Odnosnih konfliktov v bistvu ne obstajajo. **Vodja mora predvsem znati posredovati parvi trenutek in preprečiti določene situacije, ki so pripeljale v konflikt**. **Predvsem jih ne smemo pomesti pod preprogo**. **So pozitivni in jih znamo reševati sporti**. Pomembno je, **da se o tem veliko pogovarjamo, tudi**

če se včasih ne stirnemo eden z drugim v reševanju le-teh. (KONFLIKTI, KOMUNICIRANJE, VODENJE)

7. Kakšen je po vašem mnenju najboljši način reševanja, kako ga vi v timu rešujete?

Pogovor in sprotno reševanje prihrani mnogo nepotrebne energije. Jaz dostikrat poskušam izpostaviti določen problem skozi humor, saj se tako lažje in bolj odkrito pogovarjam. Osebno rešujem s sodelavcem stvari za kateter menim, da se lahko rašijo na osebnem nivoju, če ne gre pa izpostavim problem timu in vodji, če je potrebno. (REŠEVANJE KONFLIKTI, KOMUNICIRANJE)

5. Intervjuvanec, star 39 let, specialna znanja, 10 let v timu.

1. Kaj za vas pomeni tim oziroma timska pripadnost?

Tim pomeni sodelovanje vseh članov v njem. Povezanost v timu se predvsem izraža v tem, da si pomagamo pri delu in smo odkriti drug do drugega. Vsi delamo za isti cilj, da je bolje nam in bolnikom. Sedaj se bolje počutim v timu kot včasih, ki je deloval kot majhna družina, obremenjena z osebnimi stvarmi. Mladi, ki smo prišli v tim, smo se počutili odrinjeni, zato so do izraza bolj prišli neformalni interesi. Ni bilo odkrite komunikacije. Vsak posameznik v timu je individualist, avtonomen, vendar na koncu dosežemo isti cilj. Da nam je dobro v službi, moramo sodelovati, ker nas je malo v timu. Vsakogar kaj moti, vendar se mora vsak malo prilagoditi in odkrito povedati. Nihče ne odstopa, da se ne bi znali pomeniti. Zavzamemo se za svoje člane, smo pripadni timu v sodelovanju z multidisciplinarnimi timi. Zadovoljen sem v timu v primerjavi z drugimi timi. Pri kompleksnejšem delu, ki zahteva večje sodelovanje tima, se odraža tudi večja povezanost. Starost tima nima velikega učinka na zadovoljstvo članov, bolj je pomembna komunikacija. (PRIPADNOST, MEDOSEBNI ODNOSI, KOMUNICIRANJE)

2. Kako menite, da medosebni odnosi v timu vplivajo na zadovoljstvo vseh članov tima?

Medosebni odnosi so pomemben faktor zadovoljstva v timu. Na medosebne odnose vpliva praktično vse, ambicije posameznikov, narava dela, prave informacije ter sodelovanje z

drugimi multidisciplinarnimi timi. Potrebno je odkrito komuniciranje, da se poslušamo, saj včasih nepremišljeno in prehitro odreagiramo. Jaz se pač kasneje opravičim. Sem odkrit in povem, kar potrebujem oziroma kaj me bremeni. Z nikomer nimam težav, saj znam obrniti določene situacije na humorističen način. Če sem slabe volje, tudi pokažem. Včasih potrebujem čas, da določene stvari prespim. Ni mi težko povedati svojega mnenja in pomagam, če je treba. (MEDOSEBNI ODNOSI, KOMUNICIRANJE, ZADOVOLJSTVO)

3. Kako bi opisali komuniciranje v timu?

Komuniciranje pri nas je dobro, boljše v primerjavi z drugimi timi. Smo majhen tim, zato ne moremo biti sprti, da lahko funkcioniramo, zato si stvari povemo v oči. Način je odvisen od posameznika, neposredno povem, kar mislim. Seveda je pomembna enakovredna obravnava vsakega posameznika, saj smo v timu značajske zelo raznoliki. Humor je tudi dobrodošel, tako je manj napetosti v določenih situacijah. Ne obremenjujem se z drugimi. (KOMUNICIRANJE, MEDOSEBNI ODNOSI)

4. Ali menite, da osebno komuniciranje med vodjo in člani tima vpliva na tim in njegovo povezanost?

Vodja največ lahko vpliva na komuniciranje v timu. Če mu nekaj ni prav, kar je pomembno za tim, pove posameznemu članu tima, ne razglablja z drugimi naokoli. Zna poslušati v večini primerov, občasno pa prehitro posega v besedo in se znervirana ali pa je preveč zamišljen. Upošteva potrebe posameznika. Nima privilegijancev. Poskuša uravnotežiti različnost posameznikov. (MEDOSEBNI ODNOSI, KOMUNICIRANJE)

5. Kakšen vodja je po vašem mnenju najučinkovitejši v timu?

Vodja mora biti demokratičen, človeški, da razume, da pri vsakem delu nastajajo napake. Skupaj s sodelavci mora iskati pravo pot ter biti prilagodljiv članom tima. Pomemben je dialog oziroma nek kompromis pri iskanju skupne rešitve. (VODENJE, KOMUNICIRANJE)

6. . Kako opredeljujete in doživljate konflikte v timu, zakaj do njih prihaja?

Vzrokov je lahko veliko: delo, organizacija, načini sodelovanja z drugimi timi. Mene osebno ne prizadanejo, saj najprej povem, kaj me obremenjuje. Imam jih za pozitivne, ker tudi takoj povem, kar mi ni prav. So lahko pot za iskanje boljših rešitev pri delu, jih pa ne jemljem osebno. Odvisno je od posameznika, kako problem predstavi in se z njim osebno poveže. (KONFLIKTI)

7. Kakšen je po vašem mnenju najboljši način reševanja, kako ga vi v timu rešujete?

Konflikt, ki se tiče vseh, naj se rešuje timsko. Individualne pa naj rešuje vsak posameznik z vodjo ali med seboj. Včasih je dovolj pogovor, lahko pa je potrebna tudi reorganizacija dela. Meni je pomembno, da se razrešijo. Tudi vodja ima pri tem lahko velik vpliv, da jih rešuje z jasnimi navodili in odkritim pogovorom. (REŠEVANJE KONFLIKTIA, KOMUNICIRANJE)

6. intervjuvanec, star 27 let, 2,5 let delovne dobe v timu

1. Kaj za vas pomeni tim oziroma timska pripadnost?

Tim mi veliko pomeni. Zelo je pomembno, da si zaupamo, smo dober kolektiv. Všeč mi je, ker nekatere stvari rešimo s humorjem. Pomembno mi je, da se družimo tudi zasebno, popoldan po službi. Glede na prejšnje kolektive mi je tukaj dosti bolje. Predvsem, ker si povemo, če kdo kaj narobe dela. Pristop do mene je profesionalen, se čutim kot del tima in mi je super. Pomembni so mi timski sestanki, ker skupaj iščemo rešitve, čeprav se ravno ne oglašam na sestankih. Vesela sem, da tudi mene vprašajo za mnenje, kljub temu da sem bolj nova v timu. (MEDOSEBNI ODNOSI, KOMUNICIRANJE, VODENJE)

2. Kako menite, da medosebni odnosi v timu vplivajo na zadovoljstvo vseh članov tima?

V timu sem kratek čas. Če se v timu z nekom dobro razumeš, potem tudi lažje delaš. Spoštljiv način je predvsem pomemben pri odnosu do posameznika. Predvsem glede profesionalnega dela. Najprej je pomembno, da stvari rešiš individualno s posameznikom, da vidiš kakšno spremembo. Glede na to, da smo si značajske različni, mi ni težko izpostaviti problema. Sem vesela, da se pri delu nasmejemo ter tako prebrodimo težje čase.

Predvsem neformalno druženje ob kavi, novoletna večerja mi pomagajo, da bolje spoznavam sodelavce in njihov način razmišljanja. Pogrešam predvsem team buildinge, da se še bolje spoznamo. (MEDOSEBNI ODNOSI, KOMUNICIRANJE)

3. Kako bi opisali komuniciranje v timu?

Komunikacija se mi zdi odkrita, dovolj direktna. Včasih se zgodi, da nekatere stvari urejamo v ozadju, vendar smo si še vedno dovolj iskreni, da rešujemo stvari, ki so pomembne za celoten tim. Pomembno mi je predvsem, ker smo drug do drugega v timu odkriti. Tako ne prihaja do dilem, si povemo svoja mnenja, tudi če niso v skladu z razmišljanji sodelavcev. Pokažem oziroma povem, če se s čim ne strinjam, sem pa vesela, da me sodelavci pri tem upoštevajo. (KOMUNICIRANJE)

4. Ali menite, da osebno komuniciranje med vodjo in člani tima vpliva na tim in njegovo povezanost?

Pomembno mi je, ker je vodja do vseh enakopraven. Ima odnos do zaposlenih, se ga ne bojim. Pove, če mu kaj ni prav oziroma se pogovori s timom. Če stvari rešujemo s pogovorom in vodja pri tem sodeluje, nam je vsem lažje, da pridemo do skupne rešitve. Sodelovanje v timu je tu večje kot pa v preteklem delu. Nekatere stvari vodja rešuje individualno, nekatere pa s celotnim timom, to mi je tudi všeč. (VODENJE, KOMUNICIRANJE)

5. Kakšen vodja je po vašem mnenju najučinkovitejši v timu?

Dosleden, pravičen do vseh, ne glede na staž v timu. Odkrit, da pove svoje mnenje, enakopraven do vseh do članov tima. V tem času nisem opazila, da bi delal razlike med sodelavci, tudi mlajšimi. (KOMUNICIRANJE, VODENJE)

6. . Kako opredeljujete in doživljate konflikte v timu, zakaj do njih prihaja?

Konflikt mi je normalen, del timskega dela. Če se skregamo, imamo željo, da nekatere stvari želimo skupaj rešiti. Ne doživljam ga kot nekaj strašnega, predvsem je stvar, kako ga posameznik sprejema. Spoštovanje do sodelavcev seveda ima prednost pri reševanju problemov. (KONFLIKTI, MEDOSEBNI ODNOSI)

7. Kakšen je po vašem mnenju najboljši način reševanja, kako ga vi v timu rešujete?

Včasih smo hitrih reakcij, vendar je to čisto karakterna lastnost posameznika. Pomembni mi je odkrit pogovor. Individualen problem je potrebno reševati individualno s sodelavcem ali, vodjo, skupne pa na sestanku. Predvsem je pomembno, da se pogovorimo o novostih, ki so pomembne za naše nadaljne delo. (REŠEVANJE KONFLIKTA, KOMUNICIRANJE)

7. Intervjuvanec, star 45 let, specialna znanja, 10 let v timu

1. Kaj za vas pomeni tim oziroma timska povezanost?

Tim je v osnovi zdrav, komunikacija in razumevanje je pomembno. Glede na to, da smo tako različni se dobro razumemo. Smo star tim, prihod novih bo prinesel spremembe. Genaricajski problem bo nastal, če ne bomo sprejeli spremembe. Smo pripadni timu, ker smo nenadomestljivi in se zavedamo da si moramo pomagati. Zadovoljstvo se kaže tudi v tem, da nimamo bolnišk, nihče ne izkorišča tega, to je prednost zaprtega tima. Skupni cilji niso čisto uresničljivi, ker je okolje neprimerno, organizacijsko. Mi znamo skupaj držati proti drugim. Notranje smo zelo povezani. (MEDOSEBNI ODNOS, PRIPADNOST, KOMUNICIRANJE)

2. Kako menite, da medosebni odnosi v timu vplivajo na zadovoljstvo vseh članov tima?

Medosebni odnosi so pomembni, premalo smo profesionalni in gradimo odnose na prijateljstvu. Veliko časa preživimo v službi, manj privatno. Medsebojne odnose preveč jemljemo prevač na prijateljski bazi, profesionalizem je preveč zanemarjen, vzroki so : delovne izkušnje prejšnjih delovnih pogojev, veliko časa preživimo sedaj v službi, veliko smo skupaj, ker smo mali tim. Individualna stvar je, kako posameznik rešuje medosebne odnose in se čuti pripaden timu. Novi ljudje bodo prinesli spremembe. Sedaj sprejemamo posameznika kot:« tak je, pustimo ga, ne bo se spremenil, imamo bolj domač odnos do dela«. Drugače menim, da v timu ni nezadovoljstva, le občasna nesoglasja prinašajo trenja med člani. (MEDOSEBNI ODNOSI, PRIPADNOST, ZADOVOLJSTVO)

### 3. Kako bi opisali komuniciranje v timu?

Zaradi »domačnosti« se nočemo izpostavljati in težje izpostavljammo probleme. Neformalne skupine se potem občasno formirajo po vogalih. Letni razgovori tudi pripomorejo na individualni ravni k boljšemu komuniciranju v timu. (KOMUNICIRANJE, VODENJE)

### 4. Ali menite, da osebno komuniciranje med vodilnim osebjem in člani tima vpliva na tim?

Glede na to, da smo vsi na enaki ravni, jemljem določene stvari preveč osebno. Odkrit pogovor se jemlje preveč osebno. Ker nisem v podrejenem položaju, sem tudi bolj občutljiva na besede vodje. Avtoritarnost bi prinesla prevelike razdore v tim.. Vodja iz vrst tima ni dober, ker ga jemljemo enako. Neenakost do zaposlenih se občano izkaže zaradi izkušenosti, ki ga prineseš iz svojega razumevanja medosebnih odnosov v timu, kjer si bil včasih sodelavec. Vse ne moreš enako zadovoljiti. (MEDOSEBNI ODNOSI, KOMUNICIRANJE, VODENJE)

### 5. Kakšen vodja je po vašem mnenju najučinkovitejši v timu?

Pomembno je, da vsak pove svoje mnenje. Sledenje delavnega procesa je težje, če nisi v delovnem procesu. Težje opaziš okolico in dogajanje. Vodja zato težko preceni realno situacijo v timu. Avtoritarnost v določenih, demokracija v določeni situaciji. Hierarhični sistem mora biti postavljen, da ne bomo izgubili ugleda in profesionalizma. Kar delamo, delamo dobro, manjka nam profesionalnega odnosa. Ugled dosežeš samo z znanjem in profesionalnostjo. (VODENJE, KOMUNICIRANJE)

### 6. Kako opredeljujete in doživljate konflikte v timu, zakaj do njih prihaja?

Konflikti so zdrav del tima. Mogoče se včasih premalo skregamo za določene stvari, prej bi morali izpostaviti problem. Individualne probleme moramo reševati individualno. Vodja mora biti mediator, če se konflikt med dvema sodelavcema ne razreši. Vodja v timu včasih daje občutek, da ne posluša, zaradi prepočasnega feedbacka. Tim potrebuje podporo v konfliktnih situacija in vodja ima pri tem veliko vlogo, da pokaže zavzetost za reševanje konfliktov. Tudi, če vodja rešuje problemem mora povedati timu, da se dela na problemu

drugače to pripelje do mešanih občutkov v timu in nelagodnih situacij. Generacija, ki prihaja niso to kar smo mi sedaj. ( KONFLIKTI, KOMUNICIRANJE, VODENJE)

7. Kakšen je po vašem mnenju najboljši način reševanja, kako ga vi v timu rešujete?

Najboljši način reševanja je dialog. Če to ne gre, pač sprejmeš konflikt kot dejstvo, da se s posameznikom ne strinjaš. (REŠEVANJE KONFLIKTA)