

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jovana Savanović

Zaupanje v timskem delu:

primer timskega dela na evropskem tekmovanju mladih inženirjev

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jovana Savanović

Mentorica: izr. prof. dr. Hajdeja Iglíč

Zaupanje v timskem delu:

primer timskega dela na evropskem tekmovanju mladih inženirjev

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

Zahvala

Iskreno se zahvaljujem,
svoji mentorici,izr. prof. dr. Hajdeji Iglíč, da me je sprejela pod svoje mentorstvo in
podpirala od samega začetka. Hvala za strokovno svetovanje, nove ideje in pogovore.
Dragima staršema in bratu za razumevanje, spodbudo in finančno pomoč tokom študija
v Ljubljani in v tujini.
Študentski organizaciji BEST, članom žirije in vsem udeležencem tekmovanja mladih
inženirjev.
Koordinatorjem za mednarodno izmenjavo na Univerzi v Ljubljani, na Dunaju in v
Nišu.

Zaupanje v timskem delu: primer timskega dela na evropskem tekmovanju mladih inženirjev

Tim predstavlja skupino posameznikov, ki deluje z namenom doseganja zastavljenega cilja. Nastal je kot posledica turbulentnega okolja, kateremu klasičen način organizacije dela ni bil več kos. Njegova prednost se tako odraža v boljših in učinkovitih rezultatih sinergije posameznikov, ki posedujejo različne veščine in znanja. Vendar učinkovito timsko delo ni samoumevno. Obstaja veliko število dejavnikov, ki določajo oz. vplivajo na uspeh timskega dela, in zaupanje velja za eno od teh. Zaupanje predstavlja korenino dobrega odnosa in sodelovanja ter pogoj za uspešen proces timskega dela, ki nas lahko popelje do uspešno opravljene naloge. Vendar obstaja vprašanje njegovega dejanskega vpliva na uspešno opravljeno nalogo. V diplomskem delu smo tako skušali ugotoviti potek vpliva zaupanja v timu na uspešno opravljeno nalogo, skozi proces timskega dela, pri čemer smo se osredotočili na generalizirano zaupanje članov tima, ki je pomembno v prvih korakih delovanja timskega dela, in pa na specifično, ki deluje kot posledica procesa timskega dela. Analiza anket študentov na evropskem tekmovanju mladih inženirjev ter opazovanja njihovega dela v timih je pokazala, da generalizirano zaupanje ne vpliva na uspešno opravljeno nalogo, medtem ko je specifično zaupanje povezano s tehničnim procesom timskega dela, in kot njegova posledica pozitivno vpliva na uspešno opravljeno nalogo.

KLJUČNE BESEDE: timsko delo, zaupanje, proces timskega dela, učinkovitost.

Trust in teamwork: an example of teamwork on European competition for Young Engineers

Team represents a group of individuals who interact to achieve a common goal. It was created as a result of the turbulent environment, in which the traditional way of work in organization became too weak. Its priority is reflected in better and effective results, with the synergy of individuals who possess different skills and knowledge. However, effective teamwork is not self-evident. There are many factors that determine or impact on the success of teamwork and trust is one of those. Trust is the root of good and cooperative relationship and a prerequisite for a successful process of teamwork which can lead to successfully completed tasks. Nevertheless, there is the question of its actual impact on the successful completion of the task. In my thesis We tried to determine the course of the impact of trust on the successful completion of the task through the process of team work. We focused on generalized trust among team members, which is important in the early stages of teamwork, and later on specific trust, which is a result of process of teamwork. Analysis of surveys in the European competition for young engineers, and observation of their work in teams, has shown that generalized trust does not affect the successful completion of the task, while specific trust associates with the technical process of teamwork, and as a consequence of it positively impacts on the successful completion of the task .

KEY WORDS: teamwork, trust, process of teamwork, effectiveness.

KAZALO

1	UVOD.....	8
2	TIM.....	11
2.1	OPREDELITEV TIMA.....	11
2.2	PRIMERJAVA SKUPINE IN TIMA.....	12
2.3	VRSTE TIMOV	15
2.4	LASTNOSTI TIMA.....	18
2.4.1	Oblikovanje tima	18
2.4.2	Velikost tima	20
2.4.3	Vloge v timu	21
2.4.4	Vodenje tima	22
2.4.5	Namen tima	23
2.5	PROCES TIMSKEGA DELA.....	25
2.6	UČINKOVITOST TIMOV	31
3	ZAUPANJE.....	33
3.1	OPREDELITEV ZAUPANJA	33
4	ZAUPANJE V TIMSKEM DELU	37
4.1	VRSTE ZAUPANJA V TIMSKEM DELU.....	39
4.1.1	Vrsta zaupanja v timu po Grubanu.....	39
4.1.2	Vpliv zaupanja v timu po Dirksu.....	41
4.1.3	Vpliv zaupanja v timu po Costi.....	42
4.1.4	Vpliv zaupanja v timu po Butlerju in McAllisterju.....	45
5	EMPIRIČEN DEL.....	48
5.1	RAZISKOVALNE HIPOTEZE	48
5.2	OPREDELITEV RAZISKOVALNIH METOD	49
5.3	OPIS VZORCA	51
5.4	REZULTATI RAZISKAVE	56
5.4.1	Hipoteza 1: Generalizirano zaupanje vpliva na uspešno opravljeno nalogo.....	56
5.4.2	Hipoteza 2: Med splošnim in specifičnim zaupanjem obstaja povezava.....	60
5.4.3	Hipoteza 3: Generalizirano zaupanje je povezano s procesom timskega dela	63
5.4.4	Hipoteza 4: Proces timskega dela je povezan s specifičnim zaupanjem.....	65

5.4.5	Hipoteza 5: Proces timskega dela vpliva na uspešno opravljeno nalogo	67
5.4.6	Hipoteza 6: Specifično zaupanje vpliva na uspešno opravljeno nalogo	70
6	SKLEP	73
7	LITERATURA	76
	PRILOGI	82
	PRILOGA A: Vprašnik o anketirancih in splošnem zaupanju	82
	PRILOGA B: Vprašalnik o procesu timskega dela	86

KAZALO SLIK, TABEL IN GRAFOV

Graf 5.1: Generalizirano zaupanje.....	58
Graf 5.2: Specifično zaupanje	61
Slika 4.1: Konceptualni model zaupanja po Costi.....	44
Tabela 2.1: Primerjava skupine in tima	13
Tabela 2.2: Razdelitev timov po moči in avtoriteti, s katero člani v timu razpolagajo..	17
Tabela 2.3: Faze oblikovanja tima.....	19
Tabela 2.4: Učinkovitost tima	31
Tabela 3.1: Primerjava zaupanja in nezaupanja	36
Tabela 5.1: Razdelitev anketirancev po državi, iz katere prihajajo.....	51
Tabela 5.2: Razdelitev anketirancev po smeri študija	52
Tabela 5.3: Razdelitev anketirancev po velikosti mesta, v katerem bivajo.....	54
Tabela 5.4: Razdelitev anketirancev po spolu.....	54
Tabela 5.5: Razdelitev anketirancev po letnici rojstva.....	55
Tabela 5.6.: Razdelitev anketirancev po znanju angleškega jezika.....	55
Tabela 5.7: Generalizirano zaupanje	57
Tabela 5.8: Vpliv generaliziranega zaupanja na uspešno opravljeno nalogo (SI).....	58
Tabela 5.9: Vpliv generaliziranega zaupanja na uspešno opravljeno nalogo (AT).....	59
Tabela 5.10: Specifično zaupanje.....	60
Tabela 5.11: Povezava med generaliziranim in specifičnim zaupanjem.....	62
Tabela 5.12: Povezanost generaliziranega zaupanja s procesom timskega dela (SI)....	64
Tabela 5.13: Povezanost generaliziranega zaupanja s procesom timskega dela (AT)...	65
Tabela 5.14: Povezanost specifičnega zaupanja s procesom timskega dela (SI)	65
Tabela 5.15: Povezanost specifičnega zaupanja s procesom timskega dela (AT).....	66
Tabela 5.16: Vpliv procesa timskega dela na uspešno opravljeno nalogo (SI).....	67
Tabela 5.17: Vpliv procesa timskega dela na uspešno opravljeno nalogo (AT).	69
Tabela 5.18: Vpliv specifičnega zaupanja na uspešno opravljeno nalogo (SI).	70
Tabela 5.19: Vpliv specifičnega zaupanja na uspešno opravljeno nalogo (AT)	71

1 UVOD

Timsko delo velja za pomemben del današnje delovne kulture. Pravzaprav si dela v izredno tekmovalnem okolju, kateremu smo priča, brez timskega dela ne upamo več predstavljati. Delo v timu predstavlja orodje, da lažje dosežemo cilje. Torej ga lahko razumemo kot nujo in potrebo in ne kot izbiro ali pa izjemo. Seveda pri tem ne podcenjujemo moči posameznika, njegovega človeškega in kulturnega kapitala, temveč menimo, da je več posameznikov zmožno narediti več kot en sam posameznik, v čimer je tudi prednost timskega dela. Srečujemo ga na vsakem koraku in v vsakem obdobju našega življenja. O njem govorimo takrat, kadar skupina posameznikov sodeluje med seboj z namenom doseganja določenega cilja. Zato se pomembnosti timskega dela zavedajo tudi organizacije in podjetja, saj doseganje večjih ambicij navadno zahteva skupno delo večjega števila posameznikov. Tako so mnogi mnenja, da bo timsko delo prevladujoča oblika dela v prihodnosti, saj so nekatere izmed njegovih prednosti več kot očitne.

Ko vzamemo v pogled njegove pozitivne strani in skupni učinek timskega dela, lahko hitro pridemo do zaključka, da bo ta koncept še v prihodnje dolgo ostal brez alternative. Čeprav moč tima ni vidna samo v poslovnem svetu, saj timi poleg vsebovanja večjega števila ljudi, resursov, idej in energije, kot pa sam posameznik, maksimizirajo svojo moč in minimizirajo šibkost. Poleg tega priskrbijo mnogovrstne možnosti in alternative, kako in na kakšen način doseči cilj, ter delijo zaslužek za zmago in krivdo za izgubo (Wilkes v Maxwell 2001, 6-7). Tako lahko v timu dosežemo večjo produktivnost, boljše rešitve in nove ideje, kar je navsezadnje želja vsake organizacije in podjetja. Zato mnogi teoretiki in raziskovalci na tem področju poudarjajo pomembnost timskega dela za učinkovitost, kvaliteto in večjo produktivnost vsake organizacije in njenih članov. Vendar pa se učinkovito timsko delo, na žalost, ne zgodi samo od sebe. Oblikovati tim je še najlažje delo, obdržati ga in iz njega izluščiti največ, pa je izziv. Dogajanje v timu tokom dela je ključnega pomena in obstaja nemalo dejavnikov, ki vplivajo ali pa so del uspešnega procesa timskega dela, ki nas lahko popelje do dobrega rezultata oz. končnega cilja in s tem uspešno opravljene naloge. Zaupanje velja za eno od teh.

Zaupanje ravno tako kot timsko delo velja za pomembno temo v današnjem svetu. Predvsem so mnogi osredotočeni na njegov vpliv in posledice na posameznika, organizacije in podjetja. Mnogi so namreč mnenja, da zaupanje predstavlja ključ

sodelovanja na splošno in pomembno vpliva na celoten proces dela ter s tem povezano tveganje. Tako je za pričakovati, da timi, v katerih je zaupanje med člani na visokem nivoju, dobro opravljajo svoje delo in uspešno izpeljejo naloge, medtem ko je v nasprotnem primeru za pričakovati nizko učinkovitost in neuspešnost tima. Velja tudi, da proces dela v timu ne bo uspešen brez prisotnosti zaupanja, saj bo sodelovanje med člani v timu omejeno in neučinkovito.

V literaturi sicer obstaja veliko različnih definicij zaupanja, pri čemer za uvod omenjamo velikokrat uporabljeno Misztalovo (1996, 9) definicijo o zaupanju v drugo osebo. O zaupanju tako govorimo, kadar prva stran pričakuje od druge, da bo ta delovala v skladu in pričakovanju prve. Prva stran, ki zaupa, torej tvega, saj ji nihče ne more zagotoviti, da bodo dejanja druge strani zadovoljila pričakovanja oz. delovala v skladu z interesi prve.

Kljub temu da je bilo o vlogi zaupanja na proces delovanja v timu napisanega že mnogo, je le malo avtorjev, ki so preučevali dejanski vpliv in to tudi empirično dokazali. Nekateri so namreč mnenja, da obstaja nejasnost glede definicije samega zaupanja in vrste le-tega, ki se pojavlja v delovni skupini ali timu. Tako imamo avtorje, ki trdijo, da zaupanje vpliva na nekatere spremenljivke procesa timskega dela ter tako posredno vpliva na uspešno opravljeno nalogo, drugi mu pripisujejo večjo vlogo in tako zagovarjajo njegov neposreden vpliv, tretji pa so mnenja, da je zaupanje rezultat uspešnega procesa timskega dela. Kakorkoli že, v pričujočem diplomskem delu bomo osrednje raziskovalno vprašanje, če zaupanje zares vpliva na uspešno opravljeno nalogo, zagovarjali s trditvijo, da je zaupanje pomembno in vpliva na uspešno opravljeno nalogo, kot pogoj in posledica procesa timskega dela. V teoretičnem delu diplomske naloge tako prostor namenjamo predvsem timskega dela, njegovim lastnostim, vrstam, učinkovitosti in procesu. Slednji bo deležen nekoliko več pozornosti in ga bomo zaradi lažjega razumevanja ter kasnejše interpretacije v empiričnem delu razdelili na tehnične in socialne komponente oz. na tehnični in socialni proces timskega dela. V drugem delu teoretičnega dela bomo nato govorili o zaupanju. Tu bomo najprej natančno opredelili pojem in navedli nekaj opredelitev, ki se nam zdijo primerne v povezavi s timskim delom. Na koncu pa bomo skušali povezati oba pojma in izluščiti najbolj primerno vrsto zaupanja, ki se pojavlja v timskega dela.

Teorija nam bo tako služila kot uporabno orodje za empirični del diplome. Pri čemer si bomo pomagali z odgovori, dobljenimi iz dveh vprašalnikov, ki so jih izpolnili vsi

tekmovalci evropskega tekmovanja mladih inženirjev v Ljubljani in na Dunaju, razdeljeni v 11 timov, ter z opazovanjem timov pri delu. Njihova naloga je bila gradnja mostov na potresnih mizah. Tu bomo imeli v mislih, da time tvorijo mladi ljudje, študenti, ki so bili izbrani za tekmovanje oz. določeni v time naključno. Torej govorimo o posebnih timih, ki jih je organizacija študentskega društva tehničnih ved, imenovana BEST (Board of European Students of Tehnology), izbrala s pomočjo ZAG-a (Zavod za gradbeništvo) in Zavoda za urbanizem, z namenom skupnega reševanja problema, inovacij in idej, ki jih mladi ljudje lahko prinesejo organizaciji oz. v našem primeru Zavodu. Zato opozarjamo, da dobljenih rezultatov raziskave vsekakor ne posplošujemo na celotno populacijo oz. time, temveč se osredotočamo na kratkotrajne time mladih ljudi, ki prihajajo iz različnih držav v Evropi in ne delujejo pod okriljem organizacije oz. v njej niso zaposleni.

2 TIM

2.1 OPREDELITEV TIMA

TEAMS: »Together Each Achieves More Success«
(Lundy 1992).

Danes je timsko delo nedvomno ena najpopularnejših tem v krogu poslovnežev in akademikov, čemur priča tudi dejstvo, da lahko v literaturi najdemo ogromno podatkov na to temo. Samo na spletnem iskalniku Google se trenutno pojavlja okoli 15.500.000 zadetkov v povezavi z besedama tim in timsko delo in zdi se, da bo ta številka v prihodnje še naraščala.

»Človek je po svoji naravi družbeno bitje in teži k življenju v družbi in oblikovanju mnogovrstnih družbenih odnosov. Takšno je tudi delo, posebej v sodobnih razmerah. Večjih delovnih nalog posameznik ne more opraviti sam, potrebna je kooperacija mnogih. In pravzaprav je malo dela takega, ki bi ga po naravi dela samega lahko ali moral opraviti posameznik« (Kavčič 1994, 152). Zato o timih govorimo na skoraj vseh področjih človekovega delovanja, bodisi v družini, pri delu ali v šoli. Tim, ki si ga predstavljamo kot skupek posameznikov, ki tečejo na nogometnem igrišču, delajo na skupnem projektu ali pa samo sedijo za mizo in razpravljajo, v ekonomskem svetu tako predstavlja skupek dela posameznih strokovnjakov, katerih naloga je realizacija zastavljenega cilja. »Ljudje v timu združijo svoje znanje, spretnosti in talente, da dosežejo želene rezultate« (Gilley in Kern 2010, 46).

Katzenbach in Smith (2001, 96) uporabljata izraz tim za označevanje skupine, ki dosega visoko raven uspešnosti, poseduje dodatna znanja, medsebojno zaupanje članov ter zavezanost skupnemu cilju, za katerega so člani vzajemno odgovorni.

Vendar skupina ljudi ni avtomatično tim. Tim je skupina ljudi z visoko stopnjo medsebojne odvisnosti, usmerjene k doseganju cilja ali dokončanju naloge. Kar bi z drugimi besedami pomenilo, da se strinjajo o cilju in načinu doseganja le-tega skozi skupno delo (Parker 1990, 16). Tudi Adair (1986, 95-97) je mnenja, da je »tim skupina posameznikov s skupnim ciljem, kjer se znanje in delo vseh članov medsebojno

dopolnjujeta«. Posamezniki aktivno sodelujejo med seboj z namenom izpolnitve skupnega cilja. Najpomembnejšo vlogo torej nosita skupni cilj in dopolnjujoči delovni prispevki vsakega posameznika.

Sicer pa so »timi tako družbena entiteta, sestavljena iz posameznikov z visoko zastavljenim ciljem in sposobnostjo opravljanja nalog. Odsevajo integriteto, sintezo in izmenjavo informacij, koordinacija in kooperacija pa predstavljata nujo v timu, brez katerih ni izpolnjena zastavljena misija« (Salas 2008, 541). In »v timu ima vsakdo specifično znanje in odgovarja za svoje odločitve, ki pa so podrejene skupnemu cilju v okviru določene delovne naloge. Nihče ni nikomur podrejen ali nadrejen, vsakogar in vse skupaj pa obvezuje delovna naloga« (Praper 2001, 28). Tako so »timi uspešni, saj se ne vežejo na kompetence, znanja in zmožnosti samo ene osebe. Z izkupičkom talenta celotne skupine ljudi so člani tima zmožni reševati tudi najtežje naloge« (Nelson in Economy 2005, 198).

Timi pa so deležni obravnave tudi v slovenski strokovni literaturi. Tako npr. Ivanko (2004, 192) meni, da »se posamezniki povezujejo v najrazličnejše delovne skupine oz. time zaradi učinkovitejšega delovanja. Potreba po timski organiziranosti izhaja iz spoznanja, do so naloge in problemi, ki jih v sodobnem okolju moramo reševati, vse bolj kompleksni«. Podobnega mnenja je tudi Lipičnik (1998, 272), saj pravi, da »za tako zapleten problem, ko nista znani niti rešitev niti pot reševanja, ko dvomimo, ali bo naše znanje za reševanje tega problema zadoščalo, potrebujemo več idej, ki jih lahko dobimo s timskim delom. Torej je timsko delo nepogrešljivo tedaj, ko pot reševanja, rešitev, število rešitev in način reševanja problemov niso znani«. Vendar pa »tim ni samo kraj, kjer rešujemo naloge, ampak tudi kraj resničnega, neposrednega človeškega srečanja, kjer lahko celovito sodelujemo z našim doživljanjem in čustvi« (Brajša 1996, 125).

2.2 PRIMERJAVA SKUPINE IN TIMA

»Skupina je množica ljudi, ki opravlja podobne ali dopolnilne naloge, kot to počne posameznik« (Gilley in Kern 2010, 47). Tako je skupina primerna za izvajanje nalog, ki so odvisne od mnogih manjših podnalog. Vendar skupina sama po sebi ne pomeni nujno tima. Tim običajno sestavljajo člani z dopolnilnimi spretnostmi in tako ustvarjajo sinergijo z usklajenimi prizadevanji, kar omogoča vsakemu članu povečati svoje

prednosti in zmanjšati njegove slabosti. Člani tima se morajo naučiti, kako pomagati drug drugemu, saj pomoč drugim članom uresniči njihov pravi potencial in ustvariti okolje, ki omogoča vsakomur, da preseže svoje omejitve (Jain 2009, 96).

Timi tako veljajo za posebno vrsto skupine, katere uporaba seže dolgo v preteklost (Levi 2007, 3). »Že od samega začetka so se ljudje povezovali v skupine, saj so temelj človekovega družinskega življenja, zaščite, bojevanja, vladanja, rekreacije in dela. Obnašanje skupin je lahko popolnoma kaotično, lahko pa ga z organiziranjem povzdignemo do popolne urejenosti, ki zagotavlja uspeh. Vse bolj postaja očitno, da so skupine najuspešnejše, če jih uspemo preoblikovati v produktivnejše enote, ki jih imenujemo timi« (Maddux 1992a, 10).

Kakšen način dela (skupinski/timski) bomo izbrali, pa seveda ni odvisno od naše volje, temveč od naloge, njene zahtevnosti oz. težavnosti in časa, ki ga imamo na voljo. Tako Leawit in Mayer (v Gilley in Kerno 2010, 48-49) pravita, da je pri timih za razliko od skupin prisotno več avtonomije, samoupravljanja, inovativno in ustvarjalno reševanje problemov ter večje tveganje, zato je timsko delo primernejše, kadar so naloge kompleksnejše ter zahtevajo več ustvarjalnosti.

Tudi Johnson (1995, 8) loči skupino od tima in pravi: »da se timsko delo pojavlja v številnih oblikah, vendar obstajajo tri glavne značilnosti, po katerih se vsak tim loči od skupine posameznikov:

- cilji,
- posamezniki,
- sodelovanje«.

Kar je razvidno tudi v naslednji preglednici razlik med skupino in timom.

Tabela 2.1: Primerjava skupine in tima

SKUPINA	TIM
Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno, le včasih, če so cilji	V timu člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vedo, da se osebne in timske cilje dosega najuspešneje z vzajemno

skupni, pa v povezavi z drugimi.	pomočjo. Ne izgubljajo časa okrog tega, kam spada določeno »specializirano« delo, niti se ne poskušajo okoristiti na račun drugih.
Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti sami nase. Delo jemljejo preprosto, kot najeti delavci.	Člani sprejmejo delo za svojo »last« in združijo svoje moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.
Članom prej naložijo, kaj morajo delati, kot pa da bi jih spraševali, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbujajo.	Člani prispevajo k uspešnosti podjetja ali organizacije z izvirnostjo, talentom in znanjem, kar omogoči boljše doseganje ciljev tima.
Člani ne zaupajo ciljem svojih sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanje se obravnava kot nezaželeno, ker ne podpira, temveč deli enotnost skupine.	Člani delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da prosto izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla.
Člani so zelo previdni pri tem, kaj povedo, tako da je resnično razumevanje v skupini nemogoče. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog, postavijo se pasti v komuniciranju, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.	Člani si prizadevajo za oprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališče vsakega izmed njih.
Člani so lahko za delo dobro usposobljeni, vendar jih lahko šef ali drugi sodelavci ovirajo, da bi znanje lahko uporabili.	Člane spodbujajo, da razvijajo svojo usposobljenost in da kar so se naučili, uporabljajo tudi pri delu. Tim jih pri tem povsem podpira.
Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vedo, kako bi jih rešili. Njihov šef lahko odlaga posredovanje, dokler ni povzročena že resna škoda.	Člani priznajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Trudijo se, da konflikte razrešijo hitro in konstruktivno.
Člani lahko sodelujejo ali pa tudi ne pri	Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih

<p>odločitvah, pomembnih za skupino. Skladnost z mnenjem šefa je pogosto pomembnejša kot uspešni delovni dosežki skupine.</p>	<p>za tim. Razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev, ko se tim ne more odločiti ali ko je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno uspešnost tima in nikoli skladnost z mnenjem šefa.</p>
---	---

Vir: Maddux (1992a, 11).

2.3 VRSTE TIMOV

Danes v družbi obstaja veliko različnih vrst timov in vsak tim se lahko od drugega razlikuje po mnogih funkcijah, namenu, strukturi, času obstoja, vodenju in drugih značilnostih. Obstajajo timi, ki izdelujejo produkte, ponujajo storitve, koordinirajo projekte, ponujajo nasvete itd. Za katero vrsto tima se ljudje, podjetniki ali organizacije odločajo, je odvisno od narave samega dela, naloge, ki mora biti opravljena, ciljev, ki naj bi bili doseženi, znanja, ki naj bi ga člani tima vsebovali, ter mnogih drugih lastnosti. V diplomskem delu zato navajamo samo nekatere od klasifikacij.

V organizacijskem svetu je glede namena ustanovitve tima uporabljena predvsem razdelitev timov na začasne in stalne (Griffin in Moorhead 2009, 261):

- Začasni tim: se oblikuje z razlogom reševanja konkretnega problema ali oblikovanja novega produkta, od katerih je odvisno poslovanje organizacije. Delo in odnosi so kratkotrajni in običajno časovno omejeni.
- Stalni tim: je dolgotrajnejši, saj sledi dolgoročnemu cilju. Deluje kot delovna skupina, ki se ukvarja s kvaliteto in z dnevnimi opravili organizacije.

Glede odnosov med člani tima ločimo med dvema vrstama skupine oz. tima (Nelson in Economy 2010, 138-140):

- Formalni tim, ki je pogosto oblikovan s strani nadrejenih v skladu z organizacijo. Prisotna so uradna komunikacija in formalna pravila, katerih se je potrebno držati. Nadrejeni celotno dogajanje nadzorujejo.
- Neformalni tim, ki navadno nastane na pobudo članov v timu. Skupna interakcija ustvarja skupne norme, pravila in dogovore neformalne narave ter odprto komunikacijo, ki vplivajo na način sodelovanja med člani tima.

Praper (2001, 33-34) razdeli time glede na obliko timskega dela:

- Multidisciplinarni tim: je tim ljudi z različnimi poklicnimi profili. Vloge in dolžnosti članov so jasno opredeljene, vendar ni pravega sodelovanja. Od članov se pričakuje, da jasno izpeljejo vsak svojo nalogo, tako da ni prostora za ustvarjalnost in razvojne spremembe. Člani imajo odnos do naloge, vendar nimajo odnosa med seboj.
- Interdisciplinarni tim: je tim, kjer posamezniki sodelujejo med seboj. Gre za neposredno povezovanje več strok, kjer komunikacija, kot nov timski jezik, omogoča dogovarjanje. Tudi tu vsak opravlja svojo nalogo, vendar se o tem prediskutira v timu, ki se skupaj odloča za nadaljnja dejanja. V timu se spodbujata razvoj in ustvarjalnost, torej gre za tim, ki se uči, napreduje in se razvija.
- Transdisciplinarni tim: je redkejša oblika tima, saj gre tu za visoko stopnjo notranje povezanosti članov. Vsak član je namreč sposoben celostnega reševanja problemov in ne več le na osnovi svoje stroke.

Kavčič z vidika vsebine dela v timu razlikuje med naslednjimi vrstami timov (1994, 155-162):

- Timi za opravljanje delovnih nalog, kjer je njihov namen optimizacija kakovosti opravljanja neke delovne naloge. Navadno gre za nalogo, ki je sama po sebi tehnološko zaokrožena in za katero je mogoče meriti tudi delovne rezultate.
- Timi za reševanje problemov, ki so navadno namenjeni predvsem iskanju odgovorov na posamezne probleme, s katerimi se srečuje organizacija pri svojem poslovanju. Glede na vrsto problema, ki ga morajo rešiti, je odvisna njihova velikost in sestava. Torej lahko oblikujemočasne skupine, odbore, komisije, delovna telesa ali pa time za reševanje strokovnih problemov. Glede na to, da je v tem primeru timov potrebno najti novo rešitev za problem, lahko tovrstne time poimenujemo tudi time za produkcijo novih idej.
- Projektni timi izvajajo posebno obliko delovne naloge, ki je specifična v tem, da sta njen začetek in njen konec natančno določena. Tim gre skozi tipične faze, kot so odločitve o projektu, načrtovanje projekta, izvedba in na koncu zaključek projekta.

- Timi za strategijo, ki oblikujejo strateški razvojni načrt z opredelitvijo poslanstva, s strateško analizo, z izbiro strategije, dolgoročnimi cilji, integriranim programom in s finančno projekcijo.

McGrath (v Levi 2010, 7) razdeli time predvsem po moči in avtoriteti, s katero člani v timu razpolagajo. Tako v organizaciji obstajajo tri vrste timov:

- tradicionalna delovna skupina,
- tradicionalni tim,
- samo-upravljavski tim.

Tabela 2.2: Razdelitev timov po moči in avtoriteti, s katero člani v timu razpolagajo

	tradicionalna delovna skupina	tradicionalni tim	samo-upravljavski tim
Moč	Del organizacijske hierarhije, moč nadrejenih	Povezano z organizacijsko hierarhijo, nekaj moči v rokah tima	Povezano z organizacijsko hierarhijo, povečana moč tima in neodvisnost
Vodenje	Vodenje nadrejenih ali vodstva	Vodja z omejeno močjo, dodeljen s strani organizacije	Vodja v timu izbran s strani članov tima
odločanje	Diktatorsko ali posvetovalno	Posvetovalno, demokratično ali soglasno	Demokratično ali soglasno
Naloge	Neodvisne	Medsebojno odvisne, koordinirane s strani vodje	Medsebojno odvisne, koordinirane s strani tima

Vir: McGrath (v Levi 2010, 7).

2.4 LASTNOSTI TIMA

2.4.1 Oblikovanje tima

Podobno kot posamezniki so tudi timi deležni določenih faz razvoja. Dozorevajo vse od samega začetka formiranja, skozi različne faze razvoja. Seveda pa tudi v timih prihaja do zastoja v nekaterih fazah, predvsem zaradi neučinkovitosti. Zato morajo člani tima v vsaki fazi odigrati pomembne vloge, saj le tako tim pripeljejo do pozitivnih dejanj, ki tako vplivajo na končni rezultat (Parker 1990, 113). Na podlagi tega se je razvil model življenjskega cikla skupine in tima ter se skozi leta dopolnjeval, vendar je velika večina avtorjev ostala zvesta Tuckmanovi prvotni različici 4-stopenjskega življenjskega cikla iz leta 1965 (Gersick 1988, 10). Te 4 stopnje oz. faze naj bi bile namreč potrebne in neizogibne za razvoj vsake skupine in tima, ki se na poti do končnega cilja sooča s številnimi izzivi (Purg 2003, 97).

1. faza: Oblikovanje tima (v ang. form)

Faza spoznavanja. Člani iščejo mesto in vlogo v timu.

2. faza: Nasprotovanja (v ang. storm)

Faza nasprotovanja je »nujno zlo« vsakega tima v razvoju. Člani začnejo izražati svoja stališča in mnenja, zaradi česar lahko pride do določenih konfliktov.

3. faza: Normiranje (v ang. norm)

V ospredje pridejo pravila, vrednote, obnašanje in metode dela vseh članov. Člani se med seboj že poznajo. Na tej stopnji naj bi vsak član prevzel odgovornost in deloval v skladu z ambicijami celotnega tima. Motivacija se viša.

4. faza: Izvajanje (v ang. perform)

Člani tima so postali medsebojno odvisni z visoko motivacijo in znanjem. Delujejo kot ena enota, dinamično in brez nepotrebnih konfliktov.

V letu 1977 pa je Tuckman v sodelovanju z Mary Ann Jensen dodal še **5. fazo** življenjskega cikla tima **odložitve oz. ločitve (v ang. adjourning oz. dorm)**, ki vsebuje končanje naloge in dosežek zastavljenega cilja ter razhod tima, ki se lahko po tem na novo združi ali oblikuje, z namenom ponovnega skupnega dela (Tuckman in Jensen 1997,1).

Podobna 5-stopenjski fazi življenjskega cikla je tudi Hanlanova (2004, 108-164) 6-stopenjska faza življenjskega cikla tima v organizaciji:

1. faza: Preverjanje (v ang. calibration)

Člani se upirajo zunanjim pritiskom nadrejenih oz. organizacije, zaradi česar je lahko prihodnje delo ogroženo.

2. faza: Sporazum (v ang. compliance)

Še vedno je prisotno upiranje, čeprav so člani že pasivni.

3. faza: Odobritev (v ang. consent)

V tej fazi so medsebojna trenja in nesoglasja prezreta, saj se tim osredotoča na nalogo.

4. faza: Predanost (v ang. commitment)

Člani so požrtvovalni, učinkoviti in osredotočeni na delo.

5. faza: Ustvarjalnost (v ang. creativity)

Člani so ustvarjalni in pogosto uporabljajo netradicionalne pristope k delu. Dobri odnosi med člani, krepitev zaupanja in prevzemanje različnih vlog.

6. faza: Kulturni premik (v ang. culture shift)

Kulturne spremembe predstavljajo vrhunec razvoja. Prisotna sta močna identiteta in uspešno soočanje s težjimi ovirami.

Tabela 2.3: Faze oblikovanja tima

Skupina	Tim	Vedenje
Oblikovanje		Zmeda, nejasnost vlog
Nasprotovanje	Preverjanje	Konflikt Upornost, upiranje avtoriteti nadrejenih
	Sporazum	Pristransko delo, pasivno upiranje nadrejenim
Normiranje	Odobritev	Rešitev, usmerjenost k nalogi in ciljem
Izvajanje	Predanost	Izvršitev naloge Trdna volja, osredotočanje na nalogo
	Ustvarjalnost	Iskanje napak, iskanje novih načinov
	Kulturni premik	Timska identiteta, inovacije, prehodi
Oddolžitev		Razpust

Vir: Gilley in Kerno (2010, 50).

2.4.2 Velikost tima

Ena od glavnih lastnosti vsakega tima je njegova velikost, po kateri se razlikuje od drugega tima. Tako je definiranje optimalne velikosti tima za maksimalno produktivnost že od nekdaj predstavljalo problem. Medtem ko nekateri strokovnjaki menijo, da so manjše skupine bolj funkcionalne, drugi menijo, da so večje skupine bolj produktivne. Seveda pa drži, da je velikost tima odvisna od mnogih dejavnikov, med katerimi je najbolj pomembna predvsem narava naloge, ki jo je potrebno opraviti v določenem časovnem okviru. Tako »dinamika majhnega tima, sestavljenega iz 3 posameznikov, ni enaka dinamiki večjega tima« (Dyer 1977, 26). Zato moramo ob oblikovanju tima imeti v mislih, da potrebujemo za težko zastavljeno nalogo določeno število ljudi, vendar pa preveliko število ljudi vsekakor ni primerno. Večje bo število ljudi, težja bo komunikacija in slabše se bo slišal glas vsakega posameznika. Vprašanje je tudi, koliko časa bi tim z večjim številom članov potreboval za posvetovanje in usklajevanje svojih idej, ter kolikšna bo možnost, da vsak član doprinese nekaj skupnemu cilju. »V majhnem timu je dejanje vsakega posameznika vidno in močno vpliva na celoten tim. Medtem ko se v velikem timu posameznik lahko za trenutek umakne ali izogne določenemu opravilu brez opazke, je to v manjšem timu nemogoče« (Dyer 1977, 26-27).

Zanimiv je tudi Koehlerjev primer s pomočjo znane igre vlečenja vrvi, s katerim je proučeval, kako se povečuje moč skupine z dodajanjem novih članov. Pri tem je ugotovil, da v primeru, ko je število članov večje od dvanajst, vsak od njih vlaga tudi do 10 odstotkov manj napora v delo, kot bi ga lahko. Ta enostavni poskus nas prepričuje, da se z velikostjo skupine spreminja njena moč, vendar njena učinkovitost ne raste sorazmerno z velikostjo dodanih članov. Na splošno bi lahko torej rekli, naj bo skupina čim manjša, vendar ne premajhna, njeni člani pa naj bodo strokovnjaki za reševanje problemov oz. nalog (Lipičnik 1996, 54-55).

2.4.3 Vloge v timu

Ljudje, ki so bili v zgodovini zaslužni ali deležni pri izgradnji uspešnih timov, nikoli niso pozabili, da vsak posameznik v timu igra posebno vlogo. Vsaka vloga prispeva k celotni sliki. Brez tega tim ne more doseči svojega cilja, pa najsi gre za šport, poslovanje v organizaciji ali družino (Maxwell 2001, 18). Že v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja je tako dr. Meredith Belbin raziskoval dinamiko timov in prišel do zanimivega spoznanja, da napake v timu niso odvisne od znanja in sposobnosti, temveč bolj od obnašanja posameznikov. Tako je skupaj z raziskovalno ekipo identificiral različne skupine obnašanj, ki so doprinesle k oblikovanju razpredelnice devetih različnih timskih vlog. Vsak član tima naj bi imel dvojno vlogo: funkcionalno, ki se nanaša na določeno ekspertno znanje, in timsko vlogo (Belbin: Home to Belbin roles).

- **Snovalec, inovator** – kreativen in domiseln, neortodoksen, rad se loteva težavnih problemov. Ignorira podrobnosti. Je individualist, inteligen, introvertiran, sanjač in slabo komunicira.
- **Iskalec virov** – ekstrovertiran, entuziastičen, komunikativen. Vedno išče nove ideje in priložnosti. Vzpostavlja kontakte tudi izven tima. Morda preveč optimističen, brez interesa, ko mu motivacija pade.
- **Izzivalec, tvorec** – dinamičen in nestrpen. Gonilna sila, ko projekt zastane, spodbujevalec, energičen in visoko motiviran. Je provokativen, povzroča razburjenje in velikokrat užali koga od članov.
- **Koordinator, usklajevalec** – zrel, samozavesten, voditelj tima. Spremlja tim proti zastavljenemu cilju in ga spodbuja. Je miren, vse ima pod kontrolo, priljubljen. Morda nekoliko manipulativen.
- **Ocenjevalec, opazovalec** – trezen in analitičen, realen, z veliko predhodnega razmisleka. Bister in hladen, razmišlja dolgoročno. Deluje dolgočasno in ostro.
- **Sodelavec, timski delavec** – kooperativen, diplomatski, razumevajoč, poslušalec. Vzpodbuja druge člane, vendar je v kritičnih situacijah neodločen in hitro pade pod vpliv močnejšega.
- **Izvajalec, garač** – efektiven, discipliniran, zanesljiv, konservativen. Marljiv, dela trdo in učinkovito. Predan skupini. Počasi se odziva na nove možnosti, ni dovolj fleksibilen.

- **Zaključevalec nalog, dovrševalec** – točen, natančen, perfekcionista. Išče napake in ne pozablja, da se delo naredi v roku. Na zunaj deluje izredno mirno. Prevečkrat dela nepotrebne skrbi.
- **Strokovnjak, specialist** – specialistična znanja, strokovnjak predvsem na tehničnem področju. Miren in predan delu (Belbin 1996, 122).

Seveda lahko v realnosti tim sestoji iz manjšega števila članov, saj naj bi posamezniki prevzeli eno ali več timskih vlog, ki so nujen pogoj za uspešno izvršitev nalog. Vendar vsekakor za noben tim ni dobro, da posameznik prevzame preveč vlog ali pa da se posameznik znajde v napačni vlogi (Manchester Open Learning 1994). Vsak tim, v želji po uspešnosti, zahteva od posameznikov, da pokrivajo celotno dogajanje timskega dela. Vendar pa ni nujno, da je posameznik kompetenten na vseh področjih dela, podobno kot vratar v nogometnem moštvu ni kompetenten za stranskega napadalca, in obratno. Člani tima zavzemajo vsak svojo vlogo, skupaj pa tvorijo celoto oz. tim (Margerison 2001, 118).

2.4.4 Vodenje tima

»Vodenje lahko definiramo kot voljo po nadzoru dogodkov, kot sposobnost določanja smeri in moč, da se z uporabo znanj in spretnosti drugih ljudi opravi neko delo« (Krause 1997, 7).

Vodenje je zelo pomembno, če govorimo o učinkovitosti in uspehu tima (Parker 1990, 99), saj »predstavlja proces vplivanja na aktivnosti posameznika ali skupine v prizadevanjih za doseganje ciljev v dani situaciji« (Kavčič 1991, 209).

Poznamo veliko različnih načinov vodenja in ni nujno, da ima vsak tim vodjo. Nurmi (1996, 11-12) navaja 4 stile vodenja pri timskem delu:

- Diktatorski način vodenja, kjer vodja ukazuje preostalim članom tima, kaj storiti. Prispevek članov je tako minimalen, saj nimajo možnosti soodločanja, idej in odprte komunikacije.
- Vodenje s sporazumom, kjer se vodja pogaja z ostalimi člani tima in skuša izbrati neko srednjo rešitev, ki pa ni vedno obetajoča in najboljša možna za uspeh.

- Integracijski ali povezovalni način vodenja, ki zahteva aktivno poslušanje, sprejemanje različnih idej in pogledov, objektivnost, čas in potrpežljivost. Vodja je del celote in se uči ter prispeva h končnemu rezultatu skupaj z ostalimi člani tima.
- Vodenje s sinergijo bi lahko poimenovali tudi vodenje inovativnega tima. Vodja je navidezen, saj se tim od samega začetka razvija zelo spontano, proces timskega dela pa je zelo učinkovit. V večini primerov tu govorimo o kratkotrajnih timih, katerih energija članov je na visokem nivoju, ravno tako pa motivacija, predanost in kreativnost.

Sicer naj bi vodja v timu vodil na osnovi sodelovanja vseh članov ter zagotavljal optimalno komunikacijo in kakovost medsebojnih odnosov v timu. Spodbujal naj bi medsebojno prilagajanje članov, pomagal prepoznati in popravljati medsebojno doživljanje članov v timu (Brajša 1996). Poleg tega naj bi bil vodja samozavesten, skromen, zaupljiv, ekstraverten, jasen, čustveno stabilen, navdušen, zabaven, pogumen in fleksibilen (Dubrin 2007, 34).

Vodja tima omogoča učinkovito delo v timu in drugih medsebojnih dejavnostih, s pomočjo treh osrednjih nalog. Vodja ima vlogo pri ustvarjanju in vzdrževanju medsebojnega razumevanja med člani. Vodja tudi omogoča boljšo učinkovitost tima, z nadzorovanjem notranjega in zunanjega okolja, v primeru kakršnihkoli sprememb. V primeru neučinkovitega procesa timskega dela pa se od njega pričakuje, da spodbudi spremembe, norme, prilagodljivo obnašanje in primerno vedenje vseh članov (Salas in drugi 2005, 573-574).

2.4.5 Namen tima

Glavni namen oblikovanja oz. delovanja tima je doseči nek zastavljen cilj. »Cilj je natančno določen in oprijemljiv konec, kateremu usmerjamo naš trud« (Rouillard 2003, 3). Zato nas »cilji usmerjajo, pomenijo določanje tistega, kar načrtujemo doseči, in merijo stopnjo doseženega, ko smo le-te dosegli« (Maddux 1992a, 9). Vendar o skupnem cilju govorimo šele takrat, ko ima določeno število ljudi pred seboj cilj, ki ga ni mogoče doseči drugače kot z medsebojnim sodelovanjem. Skupni cilj velja tudi za

sredstvo, ki med seboj povezuje posameznike z enakimi in različnimi interesi, cilji in osebnimi lastnostmi, seveda pa se posamezniki pri tem svojim osebnim ciljem, interesom in potrebam nikoli popolnoma ne odrečejo (Bečaj 2001, 19-21).

Isabella (2003, 62) primerja dobro timsko delo z orkestrom. Kjer imajo vsi člani le-tega enak cilj, to je, da dobro nastopijo oz. zaigrajo pred občinstvom, čeprav ima lahko vsak posameznik svoj individualen cilj, odvisno namreč od njegovega instrumenta. Tako je lahko nek posameznik tima bolj zavzet za spretnosti pri sami nalogi, medtem ko je drug usmerjen na njeno izvajanje. Vsak torej lahko doseže individualen cilj znotraj skupnega timskega cilja.

»Vključite člane tima individualno in kot skupino v postavljanje ciljev in delovnih standardov« pa so Madduxove (1992a, 42) besede v priročniku z vajami, kako oblikovati tim. Poleg tega dodaja, da je cilj ugotovitev rezultatov dela, ki ga je potrebno doseči, in navaja, kaj vse cilji morajo zajeti:

- pogoje, ki bodo obstajali, ko bodo želeni rezultati izvajani,
- čas, v katerem morajo biti rezultati doseženi,
- sredstva, ki jih je organizacija pripravljena priskrbeti za doseganje želenih rezultatov.

Larson in LaFasto (1989, 28-30) poudarjata, da mora biti cilj jasen vsem članom tima. Specifičen in natančno določen cilj pomaga članom tima, da vedo, kaj točno se od njih pričakuje, zaradi česar so vsekakor sposobni bolje uskladiti svoje delo za doseg tega cilja.

Napačna interpretacija in nejasnost cilja lahko vodita tim v napačno smer, ki ne zagotavlja izpolnitve naloge (Beck in Keyton 2008, 490). Člani se s pomočjo točno določenega cilja lažje osredotočajo na samo delo in s tem ignorirajo nepotrebne dejavnosti, ki bi lahko škodljivo vplivale na njihovo nemoteno delo. Vendar pa bo ta določitev cilja uspešno vplivala na celoten proces delovanja samo v primeru, če je cilj sporazumno sprejet s strani vseh članov v timu.

2.5 PROCES TIMSKEGA DELA

Po oblikovanju tima oz. določitvi njegove velikosti, izbranih članih in vodji ter določitvi pravil in ciljev se v timu začnejo odvijati različni procesi, katere bomo v nadaljevanju, zaradi lažjega razumevanja in razlage v empiričnem delu, razdelili na tehnični in socialni proces timskega dela.

Levi (2001, 18) pravi, da je uspeh dobrega timskega dela rezultat različnih faktorjev, med katerimi poudarja predvsem vzdrževanje dobrih odnosov skozi delo in uspešno opravljanje naloge. Bales (v Correia 2005, 25) je podobnega mišljenja, zato predlaga dve osnovni kategoriji oz. vlogi, ki sta značilni za vse člane v timu:

- vlogo, ki je osredotočena na izvajanje naloge,
- socialno-čustveno vlogo.

Pri prvi vlogi so člani osredotočeni na opravljanje naloge in na vprašanja, povezana z delom. Tu so tako potrebne posebne spretnosti ter znanje. Medtem ko so socialno-čustvene vloge osredotočene na izpolnjevanje socialnih in čustvenih potreb članov tima. Posamezniki namreč sodelujejo v družbenih aktivnostih, kjer so prisotni spodbujanje, motiviranje, soočanje s konflikti, komunikacija, reševanje ostalih problemov. Obe vlogi sta izrednega pomena za vse člane v timu in proces celotnega dela. Uspešen tim je namreč tisti, ki uspe obdržati ravnovesje med ustvarjanjem visoko kakovostnega proizvoda/izpeljavo naloge in razvojem dobrih medosebnih razmerij.

Taisti okvir pa mnogi uporabljajo tudi za obrazložitev procesa timskega dela, ki je navsezadnje pogoj uspešnega timskega dela. Larson in LaFasto (1989, 62) tako pravita, da je za tim in njegove posameznike najbolj pomembno, da vsebujejo tehnične in družbene kompetence, saj lahko le s kombinacijo obeh proces timskega dela poteka uspešno.

Tehnične kompetence so zahteve vsakega tima. Torej znanje, spretnosti in sposobnosti, s katerimi lahko opravimo nalogo, rešimo problem, proizvedemo produkt. Različni timi seveda zahtevajo različno tehnično podkovanost, zato je pomembno določiti kritična in najbolj bistvena znanja, ki so in bodo potrebna tokom procesa izdelave oz. izpeljave predmeta naloge.

Po drugi strani pa so družbene oz. socialne kompetence osredotočene na izpolnjevanje socialnih in čustvenih potreb. Pozornost torej ni namenjena izključno nalogi, saj posamezniki sodelujejo tudi v družbenih dejavnostih. Med katerimi poudarjam le nekatere:

Komunikacija v timu

Komuniciranje je na splošno izmenjavanje informacij in simbolov dveh ali več posameznikov in nosi pomembno vlogo predvsem v zapletenih situacijah, kjer je distribucija informacij med vsemi člani tima neprecenljivega pomena (Salas in drugi 2005, 567). Velja tudi za »prvo iskrico življenja timskega dela« in je tisto, kar ga oživlja. V timu namreč ni dovolj, da desna roka ve, kaj leva dela, temveč je potrebno, da desna ve, kaj leva namerava narediti. Torej morajo vsi v timu vedeti, kaj se dogaja. Informacijska mreža tima mora tako povezovati vse člane tima v njen »živčni sistem« (Price 1992, 2). Dobro timsko delo se namreč začne z dobro komunikacijo in povezuje vse člane v celoto oz. tim. Predstavlja temelj dela in nekaj, kar je treba spodbujati v vsakem timu, če le-ta želi doseči učinkovitost. Seveda pa mora vsak član prevzeti pobudo za komunikacijo, saj v nasprotnem tim ne more dela opravljati učinkovito.

Načini komuniciranja so v skupini oz. timu odvisni od številnih dejavnikov, kot so velikost skupine, strukture, hierarhičnega reda, socialnih odnosov med člani, odnosa okolja do skupine oz. tima ipd. Velikost tima je pogosto odvisna od naloge, ki naj bi jo ta rešil. Z vidika neposrednega komuniciranja velja, da je od 5 do 8 članov neka optimalna velikost tima, v katerem se tovrstno komuniciranje lahko zagotovi. Pogoste oblike komuniciranja v skupini ali timu so (Lipičnik in Možina 1993, 88):

- Prstan oz. krožni tok, kjer komunikacija poteka enakopravno med vsemi člani. Tim je sicer počasen pri reševanju problemov, vendar so člani zadovoljni s svojim delom.
- Verižna oblika komuniciranja, kjer so člani učinkovitejši oz. hitrejši, vendar pa se z enim manjkajočim členom zmanjša količina informacij, ki jih je moč prenesti, zato so člani manj zadovoljni s procesom komuniciranja kot pri krožnem toku.

- Komuniciranje v obliki črke Y ali ipsilon je podobno verižnemu, le da en člen izstopa iz verige. To je po navadi določen strokovnjak s pozicijo vodje. Komuniciranje je sicer zelo učinkovito, vendar ostali člani lahko hitro dobijo vtis neefektivnosti.

»Komunikacija je tako pogoj uspešnega timskega dela. Učinkovita komunikacija predstavlja izhodiščno točko razumevanja, interpretacije in dela, medtem ko lahko neučinkovita komunikacija popelje do nerazumevanja, napačne interpretacije in neprimernih dejanj« (Chang 1994, 7). Seveda pa obstaja veliko razlogov, zakaj komunikacija v nekaterih timih ne deluje učinkovito in zakaj posamezniki interpretirajo nekatere informacije na napačen način.

Staehe (v Higgs in drugi 2005, 231) tako navaja nekatere ovire, ki se lahko pojavijo tokom procesa dela in s tem ovirajo komunikacijo:

- Nesprejemanje ciljev. V timih z visoko stopnjo raznolikosti njenih članov so dogovori o skupnih ciljih po navadi težavni.
- Predsodki in pristranskost nekaterih članov.
- Tehnični dejavniki, kot so hrup ali nepravilna uporaba tehnologije, s pomočjo katere se ravno tako sporazumevamo, ali nerazumevanje govorjenega jezika.
- Neverbalna komunikacija in napačna interpretacija govornice telesa.

»Pogosto pa je vzrok neučinkovite komunikacije tudi sam posameznik, ki si zaradi svojih stališč in prepričanj lahko informacijo razlaga na popolnoma drugačen način« (Bandow v Salas in drugi 2005, 567).

Pri komunikaciji v timu je torej najpomembnejše, da ljudje, s katerimi komuniciramo, sprejmejo sporočilo, ga razumejo, si ga zapomnijo in če je potrebno, podajo tudi povratno informacijo. V nasprotnem primeru komunikacije ni. Zato je v timu, kjer ni komunikacije, delo povsem nesmiselno ali pa neučinkovito, saj tako porabimo dvakrat več energije, da bi naredili korak naprej in še to verjetno v napačno smer (Chang 1994, 14).

Konflikti v timu

Konflikti so sestavni del vsakega tima. Čeprav so mnogi ljudje mnenja, da proizvajajo samo negativne učinke, so danes neizbežni in koristni.

Putnam in Poole (v Miller 2008, 160) konflikt opredelita kot: »interakcijo medsebojno odvisnih ljudi, ki si nasprotujejo predvsem v ciljih in vrednotah«. Ravno tako pa eni druge vidijo kot potencialno oviro pri doseganju svojih ciljev. Ta konceptualizacija tako temelji na treh bistvenih značilnostih konflikta: vzajemnem delovanju, medsebojni odvisnosti in nasprotnim si ciljem. Vendar je konflikt zelo širok pojem, tako obstaja tudi veliko različnih definicij te besede, zato povzemam le nekatere značilnosti, s katerimi se strinja velika večina avtorjev (Rahim 2001, 18):

- Pri konfliktih gre za različne interese med posamezniki ali v timu, v zero-sum situaciji (»dobiček enega igralca, je izguba drugega«).
- Nasprotujoči si interesi morajo biti razpoznavni, da lahko pride do konflikta.
- Konflikti vsebujejo prepričanje ene strani oz. člana, da bo druga stran oz. član skušal preprečiti oz. onemogočiti njegove interese.
- Konflikt je proces. Razvije se iz obstoječega odnosa med posamezniki ali timom in odseva njihove predhodne interakcije v določenem kontekstu.
- Je tudi dejanje ene strani, da ovira doseganje ciljev druge strani, ki tako kot prva stran poskuša doseči svoje stališče.

Vendar lahko konflikt deluje kot gonilna sila za učinkovito sodelovanje in potrebne spremembe. Poleg tega lahko konflikt poveča komunikacijo med nasprotnimi si stranmi znotraj tima. Za komunikacijo pa vemo, da je potrebna za sodelovanje in doseganje dobrega rezultata (Rahim 1990, 1). Tudi Levi (2007) trdi, da konflikt ni problem. Problem nastane, kadar se konfliktu tim izogiba, kar pa lahko pripelje do slabših odločitev, zmanjšanja produktivnosti in sodelovanja v procesu timskega dela. Poleg tega razlikuje med zdravim in nezdravim konfliktom, glede samega konflikta. Pri čemer je zdrav konflikt, konflikt, ki nastane zaradi različnega mišljenja oz. mnenja o nalogi, različnih vrednot in pogledov ter različnih pričakovanj o vplivu odločitve. Nezdrav konflikt pa se navezuje na tekmovalnost glede moči, nagrad in resursov. Pojavljajo se neujemanje posameznikovih ciljev s tinskimi, slaba komunikacija in nezdržljive poti. Kot že prej omenjeno, konflikt lahko prinaša tudi pozitivne lastnosti, katerih bi se morali zavedati prej, kot pa negativnih.

Vzroki za konflikt so lahko mnogi. Od posameznikove vloge v timu, osebnih razlik, interesov, iskanja identitete, do različnih ciljev, norm, vrednot, načina dela in motivacije. Velikokrat se konflikt pojavi zaradi naloge, vendar problem leži mnogo globlje. Iskanje korenine konflikta je izredno pomembno, čeprav se verjetno vsak tim izogiba iskanju pravega razloga, saj je to lahko potratno (Levi 2007, 111-113). Brajša (1994, 212) dodaja, da se konflikti pojavijo zaradi različnih in popačenih prepričanj, frustriranosti in različnega vrednotenja, konfliktnih odnosov in čustvovanja ter nagnjenosti k agresivnosti.

Seveda pa je najbolj pomembno, da pri iskanju rešitve problema oz. reševanju konflikta zagotovimo odprto komunikacijo med člani, spoštovanje ene strani do druge in kreativno iskanje skupnih alternativ oz. rešitev (Levi 2007, 111).

John Gabbaro (1991, 220-225), poda 3 osnovne modele za reševanje konfliktov:

- Pregovarjanje, ki je dobro za eno stran, za drugo pa ne. V takšnem odnosu namreč vedno nekdo zmagaja, drug zgubi, čeprav je možno priti do kompromisa.
- Kontroliranje in ublaževanje problema vsekakor ni dober način reševanja konfliktov, saj se konfliktu izogibamo ali pa poskušamo zadrževati status quo. Čeprav je na kratki rok uporabna tehnika.
- Soočanje s problemom je najtežja, a najbolj donosna oblika reševanja konfliktov. V ospredju so soočanje različnosti, intenzivna izmenjava informacij, odprtost in iskanje novih alternativ.

Odnosi v timu

V timu je poleg zgoraj naštetih komunikacije, reševanja konfliktov in ostalih lastnosti tima, kot so velikost, vodenje in mnogih drugih, zelo pomembno tudi medsebojno razumevanje oz. dobri timski odnosi, ki so pravzaprav skupek vseh zgoraj naštetih lastnosti procesa timskega dela. Zato velja, da se bodo pričakovani rezultati bistveno zmanjšali, če oslabi medsebojna povezanost članov v timu. Stevens and Champion (1994, 503) tako povzemata številne avtorje in poudarjata, da so dobri medsebojni odnosi prisotni v bolj učinkovitih timih, saj imajo člani svobodo pri soočanju s konflikti in z ostalimi dejavniki, ki vplivajo na proces dela v timu. Dobri odnosi tudi

nasprotujejo odtujenosti, razočaranju in umikanju članov ter spodbujajo sodelovanje vseh. Varney (v Steven in Champion 1994, 503) pa dodaja, »da je sposobnost medsebojnih odnosov zmožnost posameznika, da obdrži zdrave delovne odnose, spoštuje ideje, čustva in različne poglede drugih članov v timu«.

»V kolikor pa tim doseže zdrave medsebojne odnose, nemoten pretok informacij, primerno sodelovanje, ustrezno kulturo dela, potem smo lahko gotovi, da bi skupno delo teklo veliko lažje z manj porabljene energije in dosegli bi večjo kvaliteto dela. Za učinkovit tim so torej potrebi učinkoviti posamezniki, toda v medsebojni povezanosti« (Možina 1991, 76).

Pripadnost timu

Larson in LaFasto (1989, 73-74) enačita »pripadnost timu s timskim duhom, saj gre pri pripadnosti za občutek lojalnosti oz. zvestobe in predanosti timu. Prisotni sta neomejena navdušenost in pripravljenost, da se stori vse, kar je potrebno za dobro delovanje tima«. Posameznik se tako s timom identificira in mu sledi. Visoko predani člani tima prekosijo razlike med seboj, s čimer se lahko bolj osredotočijo na samo nalogo in usmerjajo vanjo vso odvečno energijo. Tako se velika večina avtorjev strinja, da je predanost povezana z bolj učinkovitim delovanjem celotnega tima, saj so v primeru nizke predanosti opazili, da člani v timu namenjajo več pozornosti stvarim, ki niso neposredno povezane z nalogo. Konflikti so zelo pogosti in člani se med seboj krivijo za napake, ki nastanejo kot posledica neučinkovitega dela.

Pearce in Ravlin (v Yeatts in Hyten 1998, 29) tako predlagata naslednje vzroke predanosti člana timu:

- avtonomnost odločitev,
- pomembnost nalog,
- nagrade,
- sistem, ki priznava posameznikove uspehe.

Posameznik se torej poistoveti s timom, da bi zadovolji svoje potrebe po pripadnosti, nagradah in avtonomnosti nad odločitvami.

2.6 UČINKOVITOST TIMOV

Učinkovit proces timskega dela prinaša dobre rezultate. Seveda pa je to lažje izgovorjeno kot storjeno, saj smo imeli v prejšnjem poglavju moč spoznati, da obstaja veliko število dejavnikov, ki vplivajo na to, kako uspešno bodo člani sodelovali med seboj ter posledično pripeljali tim do dobrih rezultatov.

Tabela 2.4: Učinkovitost tima

UČINKOVIT TIM	NEUČINKOVIT TIM
Vzdušje v timu je neformalno, udobno in sproščeno. Napetosti ni. Prevladuje delovno vzdušje in ni znamenj dolgočasje.	Timsko vzdušje je dolgočasno in pogosto napeto. Delovnega vzdušja ni, saj tim ni popolnoma osredotočen na svojo nalogo.
Tokom dela so prisotne razprave, v katerih vsi sodelujejo. Predmet razprave se nanaša na nalogo.	V razpravo je običajno vključenih le nekaj ljudi, ki dominira v timu. Prispevek k razpravi je po navadi minimalen oz. nepomemben in neusmerjen v nalogo.
Naloge oz. cilji so jasni ter sprejeti s strani vseh udeležencev. O kakršnihkoli nesporazumih se odkrito pogovarjajo.	Cilji in naloge so nejasni. Tako obstaja velika verjetnost, da večina članov naloge ne razume in posledično ne sprejema. Pogosto posamezniki sledijo svojim ciljem.
Komunikacija je odprta. Vsi člani se med seboj poslušajo. Razprava ne skače z ene ideje na drugo in vsaki ideji se prisluhne. Vsako mišljenje je dobrodošlo, ne glede, kako skrajno je.	Člani se med seboj skoraj ne poslušajo. Tako so mnoge ideje prezrte. Pogosto se v razpravi skače z ene ideje na drugo in mnogi člani govorijo samo z namenom, da se jih sliši. Komunikacija je zadržana.
Konfliktom se ne izogiba. Različno mišljenje je dobrodošlo. Tim sprejema razlike v mišljenju in spodbuja razpravljanje ter iskanje nove rešitve. Konflikti lahko pozitivno vplivajo na nadaljnje delovanje.	Različna mnenja niso dobrodošla, zato se nesporazume in konflikte raje potlači. Razpravlja se le o idejah bolj agresivnih članov in nadrejenih, saj so ostali člani tiho. Konflikti delujejo nekonstruktivno za celoten tim.
Večina odločitev je sprejeta soglasno. Če	V timu se sprejema odločitve, še preden se

odločitvi kdo nasprotuje, to tudi odkrito pove. Strinjanje manjšine torej ni dovolj, saj se skuša sprejeti najboljšo odločitev, sprejeto s strani vseh članov v timu.	o njih razpravlja. Po navadi se po sprejetju le-te oglasijo nasprotniki. Dovolj je, da se z odločitvijo strinja večina, manjšina pa se mora prilagoditi.
Že pred začetkom dela so navodila za delo jasna in sprejeta s strani vseh.	Navodila za delo so nejasna. Nihče ne ve, kaj točno mu je storiti in kdo nosi odgovornost.
Kritike so pogoste, odkrite in relativno ugodne. Kritika je konstruktivna in primerna za odstranjevanje napak ali ovir, ki timu prepričujejo nemoteno opravljanje naloge.	Kritika je prisotna, vendar pogosto izzove osebno sovraštvo in nezadovoljstvo, zaradi česar je lahko prizadet celoten tim. Tako se posameznik, iz strahu pred hujšimi konflikti, raje izogne kritikam.
Skrivnosti ni oz. jih je zelo malo. Vsak približno ve, kaj drugi misli. Ljudje so namreč svobodni pri izražanju čustev in idej, ki se navezujejo na samo delo.	Občutki članov so skriti. Nihče se ne izpostavlja. Tako je skrivnosti veliko in nihče ne ve, kaj drugi misli.
Vodja timu ne dominira. Tako se v vlogi vodje lahko pojavi katerikoli član tima, odvisno od okoliščin. Nihče ne razpolaga s prevlado moči in nadzora, saj v timu ni pomembno, kdo je glavni, temveč, kako izpeljati nalogo.	Vodja, ne glede na šibkost ali moč, nadzoruje in ukazuje. Nihče ga ne more nadomestiti, zato njegova beseda v vsakem primeru velja.
Tim se zaveda svojega delovanja, saj je kritičen in ga spremlja ter ocenjuje od začetka do konca. Napake rešujejo sproti.	Tim se izogiba razpravi o lastnem obstoju. O svojih napakah posamezniki raje razpravljajo po koncu sestankov oz. ob nepravem času, ko je delo že končano.

Vir: McGregor (v Parker 1990, 19-24).

Parker (2008, 20) poudarja, da prihaja, v primerjavi uspešnega procesa dela z neuspešnim procesom, v ospredje kar nekaj značilnosti, po katerih se prvi razlikuje od drugega:

- Jasen namen in cilj
- Neformalna klima

- Sodelovanje
- Poslušanje
- Civilizirano nestrinjanje
- Soglasnost mišljenja
- Odprta komunikacija in zaupanje
- Jasnost vlog in nalog
- Samoupravljanje
- Zunanja podpora
- Raznolikost
- Samoocenjevanje

Seveda pa za »učinkovit proces dela v timu potrebujemo prave ljudi in nalogo, ki je primerna za tim. Člani tima potrebujejo oboje, veščine in znanje za opravljanje naloge, ter medosebne sposobnosti, da delujejo kot tim« (Levi 2007, 19).

3 ZAUPANJE

3.1 OPREDELITEV ZAUPANJA

Zaupanje lahko opredelimo kot:

- prepričanje, da je nekdo sposoben, voljen narediti, kar se pričakuje;
- prepričanje, da je kdo pošten, iskren;
- prepričanje, da je kaj dobro in da bo dobro vplivalo na uresničitev določenih pričakovanj (SSKJ 1991, 800).

Sicer pa ga opredeljuje veliko različnih definicij, kjer ga najstarejša označuje kot verovanje ali verjetje v nadnaravne sile, boga. Zato je močno prisotno pri vseh religioznih verovanjih (Misztal 1996, 15). Medtem ko ga modernejše različice opredeljujejo kot »razmerje, ki opredeljuje kakovost odnosov sodelovanja« (Kanjuo-Mrčela 2001, 168). Tako Cohen in Prusak, opirajoč se na Locka, ki pravi, da je »zaupanje zrak, ki ga dihamo« (v Cohen in Prusak 2001, 29), poudarjata, da je

»zaupanje pomembna vez vseh družbenih aktivnosti, ki dovoljuje ljudem, da delajo in živijo skupaj brez povzročanja konstantnih konfliktov in pogajanj« (Cohen in Prusak 2001, 28). Zaupanje je tako pomembna lastnost vsakega posameznika, saj velja za osnovo medosebnih odnosov v družbi, torej družba brez »zaupljivih« posameznikov ne more delovati. Zato je zaupanje potrebno v vsaki družbi, ki bi rada nemoteno funkcionirala. Če le-tega ne bi bilo, bi vsak posameznik, z nezaupanjem v ljudi, opravljal vse sam zase, saj se ne bi mogel zanesti na kogarkoli drugega, da bo delo opravil namesto njega (Munns 1995, 1).

Sicer pa se v literaturi mnogo avtorjev rado oprime dveh pomembnih kriterijev zaupanja:

- pozitivnega pričakovanja prve strani o dejanjih druge strani in
- tveganja (Costa 2003a, 606).

Zaupanje je osnova našemu občutku za varnost, neodvisnost in ponos. Predstavlja bistven del vsakega odnosa. Ko zaupamo nekemu, z njim delimo tisto, kar nam je pomembno, vključujoč ideje, misli, želje in skrbi. Tisti, ki nam zaupajo, to povrnejo na podoben način. Seveda ni nujno, da se z vsem, kar nam drugi zaupajo, strinjamo, a dovolj je, če poslušamo in spoštujemo tisto, kar drugi delijo z nami. Zaupanje nam dovoljuje prostor za nestrinjanje, debato in preizkušanje različnih mnenj ljudi, s katerimi delamo, z namenom, da pridemo do skupnih rešitev in idej (Feltman 2009, 11). »Človek, ki zaupa, ne dvomi v iskrenost drugega, z njim neposredno izmenjuje misli brez strahu, da bi bil kakorkoli zavržen. Če zaupamo, govorimo sproščeno o svojih težavah, prednostih in pomanjkljivostih, od drugih pričakujemo pomoč, nasvet, kako bi bili bolj uspešni« (Možina 1991, 72).

Potočan (2004, 22) razlikuje dve vrsti zaupanja:

- Zaupanje kot vrednota, ki se odraža v poštenosti, odprtosti, iskrenosti in spoštovanju obnašanja in delovanja. Doseganje in trajno zagotavljanje te vrednote temelji na visokih standardih etike in iskrenosti, kot so na primer ustrezni medosebni odnosi, skupni dogovori o sodelovanju, formalni dogovori za odpravo nejasnosti in zagotovitev enotnega delovanja.
- Zaupanje kot sposobnost pa se odraža npr. v gotovosti in zanesljivosti, v obnašanju in delovanju. Posamezni udeleženec delovanja mora zaupati, da je

njegov sodelavec izpolnil svoj del obveznosti in odgovornosti pri skupnem delu. Zaupanje kot sposobnost tako temelji na celoviti in dejanski pristojnosti posameznega partnerja (sodelavca) za izvajanje delovanja.

Seveda se lahko vsak posameznik sam odloča, ali bo drugi osebi oz. osebam zaupal ali ne. Vendar dogovor, ki temelji na zaupanju, lahko traja dlje in nima potrebe po obnavljanju na vsakem koraku. Ko zaupamo drugim ljudem, pričakujemo, da bodo izpolnili svojo obljubo, bodisi zaradi dobrih izkušenj z njimi v preteklosti, ali pa predpostavimo, da so zaupanja vredni. V obeh primerih, ko enkrat zaupamo ljudem, nimamo potrebe, da o tem razmišljamo ob vsaki ponujeni priložnosti sodelovanja z njimi. Čeprav to ni eden in edini pogoj, da lahko prosto sodelujemo z drugimi ljudmi, za katere mislimo, da so zaupanja vredni oz. zaupljivi (Feltman 2009, 5-7).

Six (2005, 1-3), povzemajoč več avtorjev, navede, da je zaupanje potrebno:

- v situacijah negotovosti in kompleksnosti,
- pri tveganju v zapletenih situacijah in reševanju problemov,
- pri radikalnih spremembah.

Njegove pozitivne posledice pa so:

- zmanjšuje potrebo po vodenju in usmerjanju,
- pomaga pri učenju, ustvarjalnosti in inovacijah,
- je lepilo družbenih vezi, ki spodbuja učinkovitost,
- vzdržuje in vzgaja sodelovanje,
- vzpodbuja komunikacijo in izmenjavo informacij.

Luhman poudarja predvsem pozitiven vpliv zaupanja na stabilnost odnosov, sodelovanja, izmenjave in vsakodneвне interakcije. Tako so tudi najbolj preproste oblike človeškega sodelovanja skoraj nemogoče brez zaupanja (Misztal 1996, 12).

Mnogi so tudi mnenja, da vse zgoraj naštetu predstavlja poglobitve razloge, zakaj se je interes po zaupanju znatno povečal v zadnjih letih. Spremembe v ekonomiji in družbi ter s tem povezano naraščanje tveganja povečujejo zahtevo po spremembah, inovacijah, učenju in prevzemanju tveganja (Six 2005, 2).

Vendar je po Feltmanovih besedah (2009, 8-9) težko govoriti o zaupanju, brez da bi razumeli nezaupanje in posledice, ki jih le-to prinaša. Nezaupanje je popolno nasprotje

zaupanja, torej izbira »nepripravljenosti na ranljivost glede dejanj druge osebe«. V splošnem: »kar je pomembno meni, ni varno pri drugi osebi v katerikoli situaciji«. Dodaja, da obstajajo 4 lastnosti, po katerih zaupanje razlikujemo od nezaupanja. To so iskrenost, zanesljivost, sposobnost in skrbnost.

Tabela 3.1: Primerjava zaupanja in nezaupanja

	ZAUPANJE	NEZAUPANJE
Ocenitev druge osebe	Lahko zaupam tej osebi. Varen sem s to osebo.	Nevarno je zaupati tej osebi. Oseba mi predstavlja grožnjo.
Ocenitev sebe	Varen sem. Lahko se soočim z vsem. Lahko sem odprt in pripravljen.	Nisem varen. Ne morem se sooči s to osebo. Zaščititi se moram.
Čustva	Upanje, radovednost, velikodušnost, zaskrbljenost.	Strah, jeza, nevoljnost, skrušenost.
Vedenje	Sodelovanje v komunikaciji, dialogu, idejah, debati, poslušanje, podpora drugih, dajanje idej, izmenjava informacij, pričakovanje najboljšega.	Obramba, upiranje, grajanje, pritoževanje, kritiziranje, izogibanje, zadrževanje idej in informacij, opravičevanje dejanj, temelječih na nezaupanju.

Vir: Feltman (2009, 8-9).

Poleg tega velja, da po navadi potrebujemo manj časa in znanja za izgradnjo nezaupanja kot zaupanja. Če nekoga izdamo enkrat, obstaja velika verjetnost, da nam ta oseba ne bo nikoli več zaupala, kljub dejstvu, da še sodelujeva in ne glede na to, kako izjemno se trudimo. Ravno tako je lahko izguba v sodelovanju z nekom, ki ni zaupanja vreden, znatno večja kot dobiček v primeru sodelovanja z zaupljivo osebo (Cook in drugi 2005, 65). Zaupanja ne dosežemo čez noč. Gradimo ga počasi, previdno, nenehno skrbimo zanj in ga krepimo. Zaupanje se zgradi skozi določen čas oz. po nekaj uspešnih

sodelovanjih in izkušnjah. Vendar je, kljub temu da ga gradimo nekaj časa, potrebna samo ena slaba poteza, da ga porušimo. Po izgubi ga težko pridobimo nazaj (Sonnenberg 1994, 192).

4 ZAUPANJE V TIMSKEM DELU

Čeprav se strokovnjaki na področju timskega dela strinjajo o učinkovitosti zaupanja na le-to, je temeljnih raziskav, ki to dokazujejo, malo. Eden od razlogov, da je temu tako, je nejasnost glede vrst zaupanja in opredelitve le-tega (Costa 2003a, 605). Ravno tako pa je delo v timu različno od dela v hierarhičnem odnosu, ki je prisoten v organizacijah. Člani tima morajo odkriti, prisvojiti oz. posvojiti način oblikovanja timskega duha, v katerem globoki, trajni in vzajemni odnosi vzdržujejo sodelovanje celo v trenutkih velikih pritiskov. Zaupanje ima vpliv na pospešitev primernih stopenj sodelovanja, zato so v odnosih, ki temeljijo na zaupanju, sodelovanja vseh članov v timu veliko bolj pogosta (Erdem in drugi 2003, 337).

Ljudem zaupamo, da bodo dobro opravili eno vrsto naloge, ne zaupamo pa jim, da bodo dobro opravili drugo vrsto naloge. Sposobnost, da nekdo opravi delo, je odvisna od njegovih kompetenc in znanja, poštenosti in dobre volje, zato pri isti nalogi ne gre vsem zaupati enako. Le redkim ljudem zaupamo, malo pa je tudi takih, katerim ne zaupamo popolnoma nič (Cohen in Prusak 2001, 30). Tudi pri delu je tako, vendar velja, da če zaupanja ni, še posebej na začetku, nobena stran ne bo pripravljena tvegati in narediti prvega koraka. Posledično bodo vsi skupaj žrtvovali dober proces dela in s tem dobiček od sodelovanja in prispevanja k naraščajoči učinkovitosti (Sabel v Costa 2003a, 605).

V timih, kjer je prisotno zaupanje, člani porabijo manj energije za vprašanja, kako in na kakšen način drugi opravljajo svoje delo, ter več energije za samo delo. Člani tima, ki si med seboj zaupajo, lažje prosijo za pomoč nekoga drugega, ki je bolj sposoben, da delo opravi namesto njih. Torej zaupanje pripelje do pripravljenosti posameznikov, da sprejemajo različne alternative in rešitve med samim procesom dela (Yeatts in Hyten 1998). Zato je zaupanje potrebno za učinkovito delo v timu. Človek, ki zaupa, ne dvomi v iskrenost drugega, z njim neposredno izmenjuje misli brez strahu, da bi bil kakorkoli zavrnjen. Če zaupamo, govorimo sproščeno o svojih težavah, prednostih in

pomanjkljivosti, od drugih pričakujemo pomoč, nasvet, kako bi bili bolj uspešni. Potrebna je torej poštenost, odkritost in neposrednost vseh članov v timu, saj nas le to vodi k medsebojnemu zaupanju. Nizka stopnja zaupanja velja za eno največjih ovir uspešnega procesa dela. Poleg tega vemo, da je zaupanje težko pridobiti in lahko hitro izgubiti (Možina 1991, 72-73). Isabella (2003, 62-63) je podobnega mnenja, saj meni, da je zaupanje, ki je uporabljeno povsem liberalno, lahko izgovorjena, težko zaslužena in še lažje izgubljena lastnost tima. Seveda se trdno zaupanje v timu oblikuje skozi čas in bolj kot bo tesno sodelovanje posameznikov, bolj bo naraščalo zaupanje. Posamezniki v timu zaupajo v različni meri, ob različnih priložnostih, na različnih stopnjah, kar predstavlja izziv za celoten tim.

Vpliv zaupanja na učinkovit proces dela so uspele dokazati nekatere raziskave, saj je moč opaziti, da so timi z visoko stopnjo zaupanja bolj uspešni, prilagodljivi in inovativni, kot tisti z nizko stopnjo zaupanja ali visoko stopnjo nezaupanja (Shockley Zalaback in drugi 2000). S tem se strinja tudi Heathfield (2002, 1), ki dodaja, da je »vse lažje doseči, kadar obstaja zaupanje v odnosu« in da je zaupanje predhodnik:

- Zanašanja na drugo osebo
- Sodelovanja kot skupine ali tima
- Prezemanja tveganja
- Komunikacije

Ker pa zaupanje ne velja samo za pogoj sodelovanja, temveč tudi za rezultat uspešnega sodelovanja, zelo radi uporabimo izrek, da je: »zaupanje mazivo sodelovanja« (Dasgupta in Serageldin 2001, 311). Vendar Manz in Neck (1997) ter Erdem (2003, 229-230) poudarjajo, da zaupanje ni edini razlog, zakaj je proces dela v timu lahko boljši. Proces dela ne bo boljši samo zaradi zaupanja ali avtomatično takrat, kadar si bodo člani zaupali med seboj. Dogaja se, da zaupanje pripelje do negativnih učinkov oz. zmanjšanja učinkovitosti tima in v timskem delu ne potrebujemo zaupanja za vsako ceno. Brezmejno zaupanje v timu lahko povzroči zaslepljenost vseh članov in predstavlja nevarnost. Pripelje lahko do številnih napak, spregledanja, nepozornosti, pomanjkanja nadzora. Člani se v takšnem timu izogibajo konfliktom v imenu solidarnosti ali ustvarjajo pritisk na druge člane, ki imajo drugačno mnenje. O alternativnih rešitvah in odločitvah se ne pogovarjajo dovolj, zato pride do napačnih odločitev, ki lahko tim vodijo v napačno smer in pogubo.

4.1 VRSTE ZAUPANJA V TIMSKEM DELU

V splošnem obstaja veliko različnih vrst zaupanja, ki so odvisne od oblike, trajanja, stopnje, moči in drugih lastnosti. Tako ločimo zaupanja na mikro, mezo ali makro ravni, šibka in močna, splošna in specifična, vedenjska in situacijska, osebna, sistemska in institucionalna itd. Preden opredelimo vrsto zaupanja, ki obstaja v timu, spomnimo, da se različne oblike zaupanja pojavljajo pri delu, v sodelovanju z drugimi ljudmi, in v organizacijah. V našem primeru dela v timu se ne moremo zanašati na vse teoretične in empirične predpostavke, saj je timsko delo posebna vrsta dela, ki se ne pojavlja samo v organizacijskem kontekstu. Poleg tega se timi po navadi oblikujejo začasno, kjer je možnost izgradnje nekega dolgotrajnega zaupanja težja.

4.1.1 Vrsta zaupanja v timu po Grubanu

Gruban (2007) poda naslednje lastnosti zaupanja pri delu v timu, kjer nizko zaupanje vodi v izgubo znanja in s tem do neučinkovitega timskega dela:

- Zaupanje v samega sebe in vrednost svojega prispevka
- Zaupanje med člani tima
- Zaupanje v vodjo tima
- Zaupanje v pomen projekta

Zaupanje v samega sebe in v vrednost svojega prispevka.

Mnogokrat slišimo izrek, da je: »samozaupanje skrivnost uspeha«. Velika večina temu ne bi oporekala. Veliko je ljudi, ki postavljajo okrog sebe trdne zidove, čutijo se preveč ranljive in ne zaupajo nikomur, to so tudi ljudje, ki sami sebi ne verjamejo, kar je napačno. V življenju lahko skozi lastne izkušnje hitro spoznamo, da si lahko uspešen toliko, kolikor misliš uspešno in verjameš v to. »Vsak posameznik lahko učinkovito prispeva, vendar mora prej verjeti, da imajo njegovo mnenje, znanje in izkušnje vrednost tudi za nekoga drugega. Če posamezniki ne zaupajo v kreativnost in modrost svojih idej, je tudi spodbuda za posredovanje le-teh drugim majhna. Sicer pa smo ljudje takšne vrste bitja, ki se uči in ki uči« (Gruban 2007). V tem je tudi čar uspešnosti: biti uspešen namreč pomeni, da nekaj delaš, se trudiš in se poleg tega učiš. Vsak je ponosen na svoje specifično znanje, ki smo ga akumulirali že v mladih letih in ga z leti samo

nadgrajujemo. Svoje strokovno znanje pa radi širimo tudi naprej. Erdem in Ozen (2003,135) trdita, »da je zaupanje odgovornost vsakega posameznika. Težko je uspešno sodelovati v timu in oblikovati sinergijo, če tim sestavljajo posamezniki, ki ne zaupajo sami sebi«.

Zaupanje med člani tima.

Dirks (1999, 477-478), povzemajoč številne avtorje, pravi, da je zaupanje med člani tima zelo pomembno za uspešno izvedbo projekta oz. naloge, saj si člani tima po navadi enako ali še bolj zaupajo med seboj kot pa vodji. Zaupanje in čustva tako lahko močno vplivajo na samo delo in izmenjavo informacij ter prenos znanja med člani, kar so uspeli dokazati tudi mnogi avtorji, kot so Levin, Mayer, Politis in ostali. Večje zaupanje med člani v timu je pozitivno povezano z izmenjavo informacij in znanja. Tako je dokazano, da ustvarja zaupanje čustveno odprtost in povečuje obseg poslušnosti in absorpcije znanj drugih članov, kar pa je eden od pogojev učinkovitega dela in uspešno opravljene naloge.

Sicer pa velja, da danes težko zaupamo prijateljem, sorodnikom ali drugim ljudem, s katerimi dnevno sodelujemo, in smo bolj individualisti, držimo se sami zase. Ljudje težje delimo svoje znanje z osebami, ki jih ne poznamo dovolj dobro, da bi ocenili, ali so vredne zaupanja. Vendar Možina (2004, 66) pravi, da »posameznik, ki zaupa, ne dvomi v iskrenost, je sproščen glede svojih prednosti in pomanjkljivosti, pričakuje od drugih pomoč, nasvet, je lahko uspešen in učinkovit. Posameznik v timu ne bo sproščen, odkrit in zaupljiv, dokler ne bo dobil občutka, da so taki tudi drugi. Dokler ne bo zaupal, se bo skušal sprenevedati, pretvarjati«. Torej je zaupanje pogoj za dobre medosebne odnose in sodelovanje v timu.

Zaupanje v vodjo tima.

Če v timu obstaja vodja, velja, da člani tima niso pripravljeni prispevati svojega deleža, če ne zaupajo ali pa ne morejo zaupati svoji vodji tima. »Ne glede na splošno organizacijsko kulturo, lahko posamezni managerji in vodje timov kreirajo mini kulturo zaupanja znotraj lastne delovne skupine ali osebja. Najboljši vodje počnejo to tako, da si vzamejo čas in si prizadevajo, da se člani tima počutijo varne in pozitivno vrednotijo svoj prispevek« (Guban 2007).

Naloga vodje je, da vedno znova in znova spodbuja vse člane, da delijo tako svoje pozitivne, kot tudi negativne izkušnje. Pri tem morajo jasno in natančno pojasniti svoja pričakovanja, cilje in vloge posameznikov. Vsak posameznik se mora čutiti del tega tima in naloga vodje je, da poudari, da vsak enako prispeva k skupnemu cilju. Pri tem mora biti iskren, odprt, pošten in to tudi zagovarjati med člani tima. Cilj, ki ga dosežejo, je rezultat skupnega dela vseh članov, zato se morajo zasluge in uspehi deliti. Priznanja in nagrade so produkt skupnega dela, pri čemer je potrebno spoštovati doprinos vsakega člana h končnemu rezultatu.

Zaupanje v pomen projekta.

Če ljudje ne vidijo smisla določenega projekta ali naloge, potem vsekakor ne bodo prispevali svojega maksimuma. Sodelovati na projektu, ki se jim zdi ničvreden, je potrata njihovega časa. Človek mora imeti nek razlog, da sodeluje, in je zato pripravljen deliti informacije. V timu lahko vodja ponovno odigra pomembno vlogo in na primeren način pojasni namen in cilj dela. Če se člani v timu z njim poistovetijo, pride do sodelovanja, izmenjave idej in razvoja samega posameznika, ki s tem delom tudi zadovoljuje svoje potrebe (Gruban 2007).

»Zaupanje je še pomembnejše pri projektu, kjer je izid negotov, saj predstavlja nepredvidene napore in entuziazem članov oz. tima, ki mu je naloga zaupana. Tim ne sme izgubiti zaupanja v sam cilj oz. pomen celotnega dela« (Mayer 2004).

4.1.2 Vpliv zaupanja v timu po Dirksu

Dirks (1999) je preučeval vpliv zaupanja na izvršitev naloge pri delovnih skupinah in izpostavil predvsem posredni vpliv zaupanja na končni rezultat. Raziskava, ki je bila izvedena s pomočjo 42 skupin ali timov, katere so sestavljali 3 člani, ki so s pomočjo 14 lesenih palic poskušali zgraditi most, je pokazala, da se zaupanje pojavlja kot moderator in tako vpliva na motivacijo članov, kar omogoča dober proces dela ter posledično uspešno izvršitev naloge. Pri tem se je osredotočil predvsem na medsebojno zaupanje članov v skupini.

Zaupanje ne velja za spremenljivko, ki neposredno zagotavlja izpolnjevanje naloge, temveč za spremenljivko, ki pospeši vpliv drugih spremenljivk na proces dela in uspešno opravljeno nalogo. Če smo bolj natančni, ga lahko opredelimo kot spremenljivko, ki vpliva na usmerjanje posameznikove energije, motivacije. Pri čemer Dirks povzema Kanferjevo teorijo delovne motivacije (Dirks 1999, 9), ki predlaga, da sta posameznikovo obnašanje in izvajanje naloge vodena s pomočjo potreb, ciljev in nagrad, in ne s pomočjo prepričanj in zaupanja do drugih sodelavcev oz. članov. Tako zaupanje usmerja posameznikovo energijo v doseganje cilja. Kar pomeni, da motivacijski faktor priskrbi energijo za bolj učinkovito delo, kjer pa zaupanje pomaga usmerjati energijo proti skupnemu cilju.

V primeru, ko posameznik ne zaupa ostalim članom tima, to lahko vodi v tesnobo, saj se pojavi tveganje pri vstopanju v proces sodelovanja. Posameznik v bojzani lahko postane zaščitniški do svojih ciljev in nadzoruje dejanja ostalih v timu, pri tem pa usmerja svoj trud v doseganje osebnega cilja, in ne cilja skupine ali tima. Tovrstno obnašanje pa pripelje do neučinkovitosti tima, saj se posameznik le navidezno usmerja proti doseganju skupnega cilja. Medtem ko v nasprotnem primeru zaupanje ostalim članom spodbudi posameznika, da svoj trud, energijo in znanje posreduje brez bojzani, da ga bo kdo od ostalih članov v skupini skušal izkoristiti ali razočarati. Tako zaupanje omogoča, da posameznik osredotoči ves svoj trud na doseganje skupnega cilja (--- ,10).

Vendar pa moramo biti pazljivi pri posploševanju tovrstnega zaključka pri ostalih timih, s katerimi se srečujemo. Raziskava je bila namreč narejena na podlagi delovnih skupin ali timov, ki so se oblikovali za izjemno kratko časovno obdobje, ravno tako pa je bila za zmagovalni tim predvidena nagrada, tako je bila visoka motivacija članov pričakovana.

4.1.3 Vpliv zaupanja v timu po Costi

Ana Cristina Costa (2003a, 609) je z namenom preučevanja vpliva zaupanja na učinkovitost delovnih skupin in timov v organizaciji oblikovala konceptualni model zaupanja, ki preučuje vpliv na učinkovitost tima v organizaciji.

Ravno tako je oblikovala model obstoja zaupanja, ki preučuje determinante procesa v timskem delu, ki posledično vplivajo na njegov obstoj in ga krepijo, torej vzroke za njegov nastanek (---2003b, 109).

Vendar ne pozabimo, da je zaupanje multidimenzionalna variabla, ki je ne sestavlja samo golo zaupanje članov v timu. Costa (2003a, 608) razlikuje med naslednjimi komponentami, ki jih sestavljajo:

- nagnjenost k zaupanju (splošna pripravljenost zaupati drugim, na podlagi posameznikove osebnosti, življenjskih izkušenj in kulturnega ozadja),
- zaupanje kot zanesljivost (pričakovanja o motivih drugega v konkretnih situacijah),
- sodelovanje,
- nadzorovanje.

Tudi proces timskega dela, ki naj bi vplival na zaupanje oz. ga spodbujal, sestavlja več različnih karakteristik. In čeprav v literaturi ne obstaja enotna definicija, kateri dejavniki so reprezentativni za proces dela, navajamo le tiste, ki so skupni veliki večini avtorjev (-- 2003b, 109):

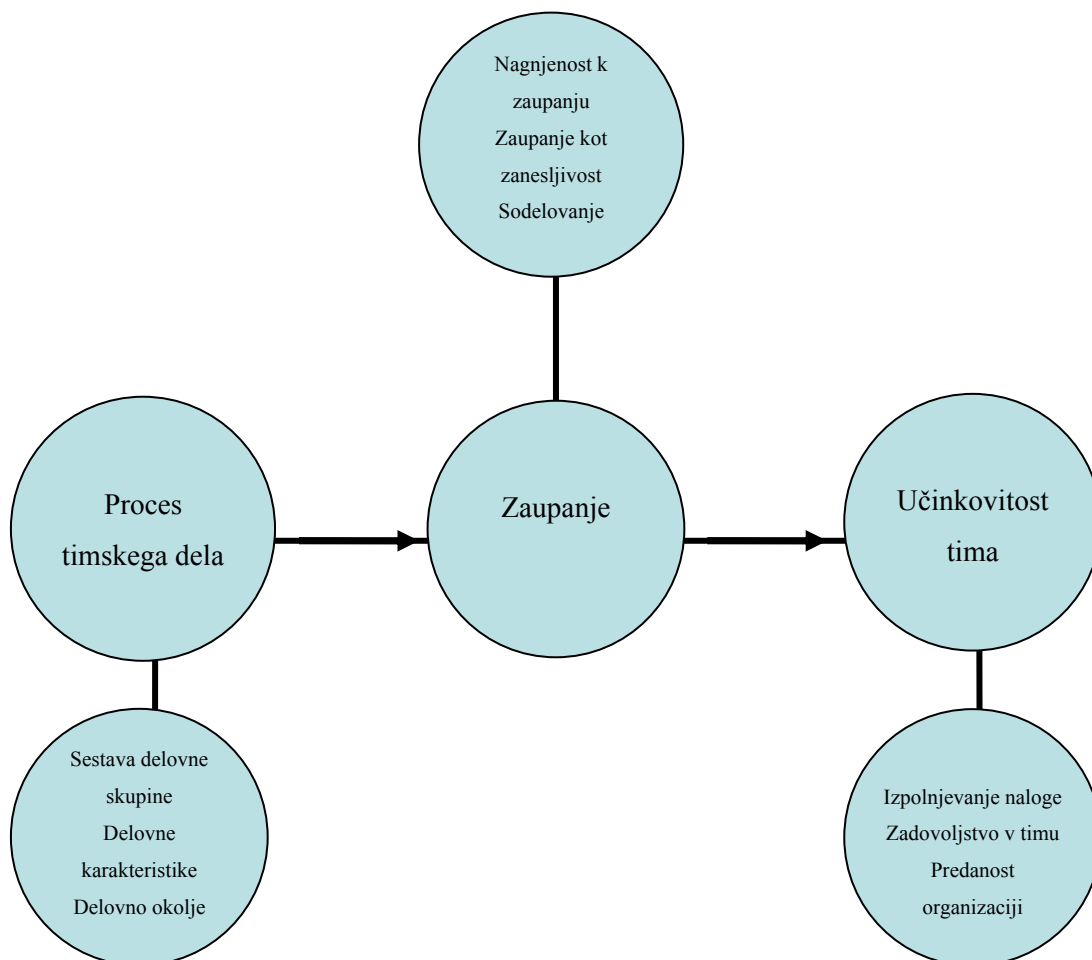
- sestava delovne skupine ali tima (preferenca za delo v timu, primerne veščine, kohezija ...),
- delovne karakteristike (funkcionalna odvisnost, dvoumnost naloge),
- organizacijsko okolje (odnos vodstva, vpliv članov tima).

Medtem ko naj bi bile njegove posledice oz. vpliv prisoten pri naslednjih komponentah učinkovitosti delovne skupine ali tima (--- 2003a, 609-610):

- izpolnjevanje naloge,
- zadovoljstvo v timu,
- predanost organizaciji.

Če združimo oba modela, dobimo naslednji model:

Slika 4.1: Konceptualni model zaupanja po Costi



Vir: prirejeno po Costi (2003a, 2003b).

Raziskava tako zastavljenih modelov oz. hipotez je pokazala, da na zaupanje v timu vpliva predvsem sestava tima. V timu z visoko medsebojno povezanostjo in potrebnim znanjem oz. veščinami vseh članov imajo člani najboljše možnosti, da si zaupajo. Ti pogoji se odražajo predvsem v visoki interakciji, identiteti in družbeni vpletenosti. Delovne karakteristike so ravno tako pozitivno povezane z zaupanjem v timu, kjer se izpostavlja predvsem funkcionalna odvisnost (sodelovanje članov in zanašanje na druge člane), ki lahko pripelje do boljše izmenjave informacij, in pa dvoumnost v nalogi, ki posledično spodbudi večjo potrebo po sodelovanju in izmenjavi informacij.

Vendar, kot že omenjeno, velja zaupanje za zapleteno multidimenzionalno variabla. Njegovi najmočnejši komponenti sta v temu primeru zaupanje kot zanesljivost in zaupanje kot sodelovanje. Seveda pa nikakor ne zanemarimo ostalih dveh komponent, saj je bila raziskava narejena na podlagi delovnih skupin oz. timov, ki skupaj delujejo že dolgo. Predpostavljamo namreč, da dejanja bolj temeljijo na zaupanju, ki temelji na zanesljivosti na ostale člane, kot pa na splošnem zaupanju v ljudi (---2003a, 617).

Kot tak ima močan vpliv na nekatere variable učinkovitega timskega dela, ki ga predstavljajo izpolnjevanje naloge, zadovoljstvo v timu in predanost organizaciji. Tako zaupanje med člani ni pozitivno povezano samo z uspešno opravljeno nalogo, temveč tudi z zadovoljstvom v timu in predanosti organizaciji. Seveda pa je tu izrednega pomena medsebojno poznavanje članov v timu, saj so v timih, ki so oblikovani za krajše oz. določeno časovno obdobje (npr. projektni timi), člani bolj osredotočeni na samo izvršitev naloge ali oblikovanje produkta, kot pa na dobre odnose z ostalimi v timu. Poleg tega pa je vpliv organizacijskega okolja prisoten, za razliko od timov, ki ne delujejo pod okriljem organizacije.

4.1.4 Vpliv zaupanja v timu po Butlerju in McAllisterju

Kljub predhodnim razlagam vpliva in posledic zaupanja ter njegove posredne ali neposredne vloge v timu, je neizbežna tudi naslednja razlaga v okviru organizacijskega vedenja, razdelitev posameznikovega zaupanja na dve vrsti oz. dve ravni. Podobno razlago lahko uporabimo za interpretacijo zaupanja v timu, ki ne deluje pod budnim očesom organizacije. Butler (1991, 664) tako zagovarja enostavno delitev posameznikovega zaupanja na:

- **Generalno oz. splošno** (splošno zaupanje posameznika v druge)
- **Specifično** (zaupanje, odvisno od specifične situacije)

Če člani vstopijo v proces timskega dela z nepripravljenostjo sodelovanja zaradi nezaupanja v ostale člane, tim lahko pripeljejo do resnih težav. Zato tu, po besedah Munnsa (1995, 22), pomembno vlogo igra *globalno zaupanje*, s katerim si posamezniki na nek način izoblikujejo pričakovanja in zaupanje do drugih članov tima, še preden se delo v timu začne. Čeprav generalno zaupanje v literaturi velja za zelo širok pojem, kjer ga navajajo kot lastnost okolja, ki se lahko pohvali z visokim socialnim kapitalom

(Putnam 1993), ga bomo v pričujočem diplomskem delu povezali in poimenovali kot *generalizirano zaupanje*, ki velja za »zaupanje v druge na splošno« (Iglič 2004,149), in ga merimo s preprostim vprašanjem, kot je: »v kolikšni meri zaupate drugim ljudem?«. Vprašanje bomo v empiričnem delu uporabili kot dokaz splošnega ali generaliziranega zaupanja članov pred začetkom dela v timu, ki mora biti prisoten, da so posamezniki sploh pripravljeni sodelovati med seboj oz. v timu z ljudmi, ki jih ne poznajo.

Prva dejanja članov tima so usmerjena s pomočjo globalnega zaupanja, pri čemer je to sestavljeno iz generaliziranega zaupanja, ki se pokaže v situacijah, kjer se s posamezniki ali skupinami srečujemo prvič, in pa zaupanja do določenih kategorij, profilov ali poklicev, katerim posameznik lahko pripada. S temi posamezniki nimamo predhodnih izkušenj ali zgodovine sodelovanja, torej nimamo konkretne osnove, na podlagi katere bi lahko ocenili nekoga, ki ga prvič vidimo. Torej je to generalizirano zaupanje osnovano na preteklih izkušnjah posameznika z ljudmi na splošno in njegovim splošnim pogledom na ljudi in svet (Munns 1995, 22). Ravno tako generalizirano zaupanje velja za deloma moralistično zaupanje, zaradi katerega smo pripravljeni pomagati ljudem, ki jih ne poznamo (Grootaert 2001, 28).

O nekem splošnem zaupanju, ki ga ima posameznik do drugih ljudi na splošno, lahko govorimo že pred začetkom samega dela v timu, s čimer se strinjata tudi Erdem in Ozen (2003, 134), saj menita, da lahko posameznikova nagnjenost k zaupanju na splošno predstavlja pomemben korak in vir kasnejše klime zaupanja v timu.

V primeru krajših projektov velja, da v primeru, če v tim stopijo skupaj posamezniki, katerih splošno zaupanje v ljudi je na nizkem nivoju, to pelje tim po padajoči spirali dinamike, katere posledica je neuspeh in neizpolnitev zastavljenega cilja. Projekt ali naloga, na kateri tim dela, bo neuspešen, saj se člani ne bodo gibali v smeri pozitivnega medsebojnega sodelovanja in s tem doseganja cilja, kar je lahko posledica zaupanja v timu. Informacije bodo že na začetku zadržane in nekateri člani bodo poskušali premakniti smer zadovoljevanja cilja v svojo korist (Munns 1995, 22).

Cohen in Prusak (2001, 31-32) še dodajata, da posameznik začne zaupati ali pa ne drugim osebam oz. ljudem takoj na začetku sodelovanja. Ljudem lahko tako zaupamo še preden imamo možnost, da jih dobro spoznamo in vidimo, da so zaupanja zares vredni. Francis Fukuyama tovrstno zaupanje poimenuje *spontana družabnost*, medtem

ko Karl Weick s kolegi to poimenuje *hitro zaupanje*. Zanimivo je tudi dejstvo, kako si ljudje o nekemu ustvarijo mišljenje že na prvi pogled. Torej lahko leta, spol, narodnost, oblačenje, dolžina las, naglas itd. delujejo kot filter zaupanja, pa čeprav mislimo, da ne obstaja ali pa je zelo majhna logična povezava med fizičnim izgledom na eni strani in sposobnostjo, poštenostjo in zanesljivostjo na drugi strani. Podobno je tudi z ugledom in s poklicem nekoga, s katerim sodelujemo. Na osnovi tega pri delu lažje npr. zaupamo osebi, ki opravlja isti poklic in uživa določen ugled v tovrstnih krogih. Webber (2008, 746) pa je mnenja, da se poleg splošnega zaupanja ustvari tudi *predhodno zaupanje*, ki skupaj s kasnejšim zaupanjem, ki se oblikuje med člani, tvori zaupanje v timu. Tovrstno zaupanje se oblikuje s pomočjo predhodnih izkušenj s člani tima ali govoric, ki krožijo o članih tima. Seveda takšno zaupanje pride v poštev le v primeru, če smo z zdajšnjimi člani v timu že sodelovali v preteklosti ali pa smo morda del iste organizacije in se poznamo.

Kako in če splošno ali generalizirano zaupanje članov vpliva na celoten proces timskega dela, je področje, ki vsekakor še ni dovolj raziskano, podobno pa je v primeru specifične komponente zaupanja oz. dvodimenzionalne komponente zaupanja. To področje je raziskoval predvsem McAllister. Specifično komponento zaupanja, ki temelji na določeni situaciji in se lahko razvije šele, ko tim že enkrat dela, bomo samo zaradi lažjega razumevanja razdelili, tako kot McAllister medsebojno zaupanje (1995, 25), na kognitivno in afektivno komponento.

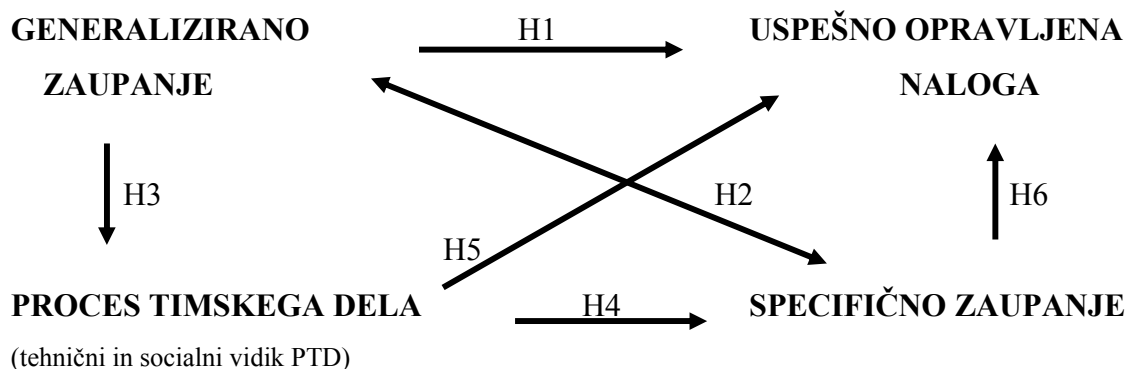
- Pri kognitivnem zaupanju gre za posameznikovo zaznavanje kompetenc in sposobnosti drugih članov. Posameznik se na podlagi opazovanja in temeljnih razlogov odloča, komu bo zaupal, s kakšnim spoštovanjem in v katerih okoliščinah.
- Afektivno zaupanje je sestavljeno iz čustvenih navez med posamezniki v timu. Člani vlagajo čustva, izražajo skrb za dobrobitnost ostalih v timu in verjamejo v recipročnost teh čustev. Gre za čustveno zaznavanje članov med seboj (McAllister 1995, 26).

Kognitivni elementi zaupanja so tako bolj pomembni na začetku odnosa z drugimi člani, medtem ko afektivno narašča postopoma s krepitvijo odnosov (Wieslaw 2008, 79). Dimenzija zaupanja ne zadošča za sinergijo v odnosu, tudi čustveni motivi so namreč potrebni, da si lahko člani delijo iste vrednote, močno željo po sodelovanju in občutijo

timski duh (Jones in George v Erdem in Ozen 2003, 132). Čeprav McAllister loči obe vrsti zaupanja, bom v empiričnem delu uporabila oz. združila obe komponenti in ga poimenovala specifično zaupanje, saj je zaradi kratkotrajnosti projekta težko izmeriti, kdaj se točno v timu pojavlja kognitivno in kdaj afektivno zaupanje. Vendar ne pozabimo, da se specifično zaupanje oblikuje šele, ko tim deluje in narašča/pada skozi proces timskega dela oz. proti koncu.

5 EMPIRIČEN DEL

Na proces timskega dela in uspešno opravljeno nalogo vpliva več različnih faktorjev. Vendar se osredotočamo samo na enega od teh, in sicer zaupanje. Zato bo osrednje vprašanje v empiričnem delu, ali zaupanje vpliva na uspešno opravljeno nalogo v timu. Odgovor bomo skušali dobiti s pomočjo zastavljenega modela, ki prikazuje potek tega vpliva.



5.1 RAZISKOVALNE HIPOTEZE

HIPOTEZA 1 (H1): Generalizirano zaupanje vpliva na uspešno opravljeno nalogo

Zaupanje je pomembno. Spremlja nas od začetka do konca dela in tako mnogim predstavlja ključ do uspeha, saj se s pomočjo zaupanja ustvarja usklajeno delo, na podlagi katerega dobro opravimo nalogo. Nezaupanje, v katerikoli fazi timskega dela, predstavlja nevarnost zniževanja uspešnosti in možnosti, da dosežemo svoj cilj.

HIPOTEZA 2 (H2): Med generaliziranim in specifičnim zaupanjem obstaja povezava

Če v tim stopijo skupaj posamezniki, katerih generalizirano zaupanje v ljudi je na nizkem nivoju ali pa ne obstaja, se člani po vsej verjetnosti ne bodo gibali v smeri pozitivnega medsebojnega sodelovanja in s tem krepili zaupanje v ostale člane.

HIPOTEZA 3 (H3): Generalizirano zaupanje je povezano s procesom timskega dela

Generalizirano zaupanje je pomembno za sodelovanje. Če tega zaupanja ni, še posebej na začetku, nobena od strani ni pripravljena tvegati in narediti prvega koraka, s čimer bodo vsi skupaj žrtvovali dober proces dela in s tem dobiček od sodelovanja ter prispevanja k naraščajoči učinkovitosti. Nizka stopnja zaupanja velja za oviro uspešnega procesa dela.

HIPOTEZA 4 (H4): Proces timskega dela je povezan s specifičnim zaupanjem

Specifično zaupanje je rezultat dobrega dela v timu oz. uspešnega sodelovanja. Specifična komponenta zaupanja, ki temelji na določeni situaciji, se lahko razvije šele, ko tim že enkrat dela. Zato pričakujemo višjo stopnjo zaupanja ob bolj produktivnem procesu timskega dela.

HIPOTEZA 5 (H5): Proces timskega dela vpliva na uspešno opravljeno nalogo

Tim je vsota kompetenc, znanja in značilnosti več oseb. Zaradi česar je zmožen reševati naloge, ki ga pripeljejo do zastavljenega cilja. Zato uspešen proces timskega dela tim popelje do uspešno opravljene naloge in v našem primeru visoke uvrstitve na tekmovanju.

HIPOTEZA 6 (H6): Specifično zaupanje vpliva na uspešno opravljeno nalogo

Mnogi, ki so sodelovali pri učinkovitih timih, so imeli možnost spoznati, da čas za izgradnjo neprecenljivega »socialnega kapitala« tokom dela vodi v tesne odnose zaupanja, ki se v nadaljevanju odražajo v uspešno opravljenih nalogah.

5.2 OPREDELITEV RAZISKOVALNIH METOD

Raziskava je bila izvedena na podlagi dveh anketnih vprašalnikov. Vprašanja so bila predvsem zaprtega tipa, tako so anketiranci hitreje odgovarjali, obdelava dobljenih odgovorov pa je bila lažja. Seveda pa je res, da lahko s tem izgubimo neko poglobljeno sliko o samem procesu dogajanja znotraj timskega dela, ki bi jo lahko morda dobili z odprtim tipom vprašanj. Zato smo poleg vprašalnikov skušali tudi sami opazovati delo vseh timov, predvsem v začetni in končni fazi dela, ko je bilo le-to najbolj intenzivno.

Prvi vprašalnik, ki so ga vsi udeleženci tekmovanja rešili pred začetkom dela in razvrstitvijo v time, je vseboval vprašanja demografskega tipa, kot so npr. spol, mesto bivanja, materni jezik in izobrazba, poleg tega pa tudi vprašanja o generaliziranem zaupanju posameznikov v druge ljudi. Vsa vprašanja so bila vzeta iz WVS (World Values Survey) in ESS (European Social Survey). Medtem ko se je drugi vprašalnik, ki so ga posamezniki rešili po koncu dela v timu, navezoval na specifično zaupanje in proces timskega dela. Tu smo vprašalnik sestavili s pomočjo predhodnih raziskav na to temo, avtorjev Erdem, McAllister in drugih, ki so opisani v teoretičnem delu, ter s pomočjo vprašalnika TEQ (team effectiveness questionnaire) za učinkovito sodelovanje v timu, katerega danes uporabljajo številna podjetja in organizacije. Vprašanja so bila sestavljena po Likertovem tipu vprašalnika, kjer so anketiranci obkroževali določene ocene za svojo trditev. Ocena 0 pomeni absolutno ne strinjanje, ocena 10 pa absolutno strinjanje. Za analiziranje oz. statistično obdelavo podatkov smo uporabili program za statistično analizo SPSS, s katerim smo oblikovali tudi indikatorje procesa dela v timu oz. spremenljivke.

V analizi torej uporabljamo naslednje spremenljivke:

Spremenljivka **generaliziranega zaupanja**:

- Zaupanje v ljudi na splošno

Spremenljivka **specifičnega zaupanja**:

- Zaupanje v člane tima

Indikatorje za **proces v timske delu** predstavljata:

- Socialni vidik timskega dela
- Tehnični vidik timskega dela

Pridobljena sta s pomočjo faktorjske analize naslednjih spremenljivk:

- Člani tima so uspešno opravljali svoje naloge
- Člani tima so imeli potrebno znanje oz. sposobnosti za učinkovito delo v timu
- Člani tima so tisto, kar so rekli, tudi naredili
- Člani so bili odkriti eden do drugega
- Brez težav sem dobil pomoč od ostalih članov

- Vsi člani so delili vse informacije med seboj
- Člani so se spodbujali med seboj, da vsak izrazi svoje ideje in predloge
- Člani so spoštovali čustva in ideje drugih
- Počutil sem se del tima
- Moj prispevek v timu je bil vreden
- Dobra komunikacija med člani tima
- Člani tima so bili predani nalogi
- Uspešno spopadanje s konflikti med delom
- Člani so delili »feedbacke«
- Zabavno je bilo delati v timu

Spremenljivka **uspešno opravljena naloga** (mesto uvrstitve na tekmovanju)

- Ocena žirije, ki temelji na podlagi uspešno zgrajenega mostu po določenih merilih in preizkusa vzdržljivosti zgrajenega mostu na potresnih mizi.

5.3 OPIS VZORCA

Raziskavo smo, kot že omenjeno, opravili na evropskem tekmovanju mladih inženirjev v Ljubljani in na Dunaju, kjer so študentje v timih gradili mostove na potresnih mizah. Vsak anketiranec je rešil prvo anketo pred začetkom samega dela, drugo anketo pa po koncu dela v timu. Vseh skupaj je sodelovalo 54 študentov iz različnih držav, razdeljenih v 11 timov.

Tabela 5.1: Razdelitev anketirancev po državi, iz katere prihajajo

	Frequency	Percent
Avstrija	10	18,5
Belgija	1	1,9
Bosna in Hercegovina	1	1,9
Češka	4	7,4
Danska	1	1,9
Estonija	1	1,9
Francija	1	1,9
Grčija	2	3,7
Madžarska	6	11,1
Italija	1	1,9
Makedonija	1	1,9

Nizozemska	1	1,9
Poljska	2	3,7
Portugalska	2	3,7
Romunija	3	5,6
Slovaška	4	7,4
Slovenija	4	7,4
Srbija	2	3,7
Španija	2	3,7
Švedska	1	1,9
Turčija	3	5,6
Ukrajina	1	1,9
Total	54	100,0

Iz tabele je razvidno, da je bila pokritost evropskih držav zelo dobra. Organizacija BEST, kot glavni organizator v sodelovanju z Zavodom za gradbeništvo in urbanizem, je udeležence tekmovanja izbrala na podlagi motivacijskih pisem, učnega uspeha in podkovanosti na tehničnem področju. Največ je bilo izbranih študentov iz Srednje Evrope, predvsem iz Avstrije, kar je bilo za pričakovati. Glede na to, da sta se tekmovanja odvijali v Ljubljani in na Dunaju, se je na tekmovanje prijavilo največ študentov iz Slovenije in Avstrije. Najmanj tekmovalcev je prihajalo iz Belgije, Bosne, Danske, Estonije, Italije, Makedonije, Nizozemske, Švedske in Ukrajine. Ker je bilo vseh skupaj 11 timov, je bila verjetnost, da sta v enem timu predstavnika iz iste države, majhna.

Glede na vrsto tekmovanja ter pogojev udeležbe je bilo pričakovati, da bodo študenti večinoma iz tehničnih študijev, kar nam potrjuje naslednja tabela

Tabela 5.2: Razdelitev anketirancev po smeri študija

	Frequency	Percent
Aeronavtika	1	1,9
Metalurgija	2	3,7
Mehanika	1	1,9
Fizika	1	1,9
Gozdarstvo	1	1,9
Biomedicina	2	3,7
Biotehnologija	1	1,9
Strojništvo	4	7,4
Tekstilno oblikovanje in materiali	1	1,9
Računalništvo	3	5,6
Matematične metode v računalništvu in informatiki	1	1,9
Oblikovanje	1	1,9
Elektrotehnika	13	24,1
Živilska tehnologija	1	1,9
Informatika	1	1,9
Računalniška grafika	1	1,9
Informacijska tehnologija	1	1,9
Prostorska arhitektura	1	1,9
Logistika	1	1,9
Matematika	1	1,9
Arhitektura	5	9,3
Gospodarsko inženirstvo	1	1,9
Mehatronika	1	1,9
Teoretična fizika	1	1,9
Tehnična matematika	2	3,7
Tehnična fizika	4	7,4
Total	54	100,0

Presenetljivo pa je dejstvo, da je največ izbranih udeležencev študentov elektrotehničnih smeri. Teh je bilo kar 24,1 %. To gre verjetno pripisati razširjenosti in priljubljenosti tehničnih mednarodnih organizacij, kot je BEST, pri študentih elektrotehnike, ki se zato bolj pogosto prijavljajo in udeležujejo tovrstnih mednarodnih projektov in tekmovanj v tujini na splošno.

Študenti, ki so sodelovali pri raziskavi, prihajajo predvsem iz urbanih, mestnih sredin oz. iz mest ali z obrobij z več kot 200.000 prebivalci, teh je bilo okoli 63 %. Preostali vzorec dopolnjujejo študenti, ki prihajajo iz sredin z manjšim številom prebivalstva (manj kot 200.000), kar je prikazano v Tabeli 5.3..

Tabela 5.3: Razdelitev anketirancev po velikosti mesta, v katerem prebivajo

	Frequency	Percent
Veliko mesto (z več kot 500.000 prebivalcev)	21	38,9
Predmestje ali obrobje velikega mesta (z več kot 500.000 prebivalcev)	1	1,9
Mesto z manj kot 500.000 prebivalcev	11	20,4
Predmestje ali obrobje mesta (z manj kot 500.000 prebivalcev)	1	1,9
Mesto z manj kot 200.000 prebivalcev	6	11,1
Mesto z manj kot 50.000 prebivalcev	6	11,1
Podeželski kraj z manj kot 5.000 prebivalcev	6	11,1
Podeželsko naselje ali vas z manj kot 500 prebivalci	1	1,9
Zaselek	1	1,9
Total	54	100,0

Glede na vrsto tekmovanja je bilo pričakovati znatno višji odstotek tekmovalcev moškega spola. Tudi v resnici je bilo med udeleženci skoraj 70 % moških, žensk pa le dobrih 30 % (Tabela 5.4.).

Tabela 5.4: Razdelitev anketirancev po spolu

	Frequency	Percent
Moški	37	68,5
Ženske	17	31,5
Total	54	100,0

Kot že povedano, vzorec sestavljajo študenti oz. mladi ljudje, zato so razlike v letih zelo majhne, kar prikazuje tudi spremenljivka starosti anketirancev. Tabela 5.5. prikazuje vzorec po letnici rojstva. Razpon anketirancev se giba od študentov, ki so bili rojeni od 1982. do 1989. leta. Najbolj zastopani so študenti, ki so bili rojeni v letih 1985 in 1986. Gre za študente, ki so že proti koncu študija, zato se pogosteje udeležujejo mednarodnih tekmovanj v tujini, kot pa njihovi mlajši kolegi.

Tabela 5.5: Razdelitev anketirancev po letnici rojstva

	Frequency	Percent
1982	2	3,7
1983	7	13,0
1984	7	13,0
1985	10	18,5
1986	10	18,5
1987	8	14,8
1988	9	16,7
1989	1	1,9
Total	54	100,0

Tekmovanje, organizirano za študente, na katerem se je ocenjevala uspešno opravljena naloga, je mednarodnega pomena, zato je tudi znanje angleškega jezika zelo pomembno. Anketiranci so zato morali na lestvici od 0-10 subjektivno izraziti svoje mnenje o znanju angleškega jezika, kjer 0 pomeni zelo slabo, 10 pa zelo dobro. V Tabeli 5.6. je prikazana frekvenca dobljenih odgovorov.

Tabela 5.6: Razdelitev anketirancev po znanju angleškega jezika

	Frequency	Percent
3	2	3,7
4	3	5,6
5	8	14,8
6	7	13,0
7	11	20,4
8	11	20,4
9	9	16,7
Zelo dobro	3	5,6
Total	54	100,0

Na podlagi dobljenih rezultatov lahko zaključimo, da je znanje angleškega jezika anketirancev zelo dobro, kar pomeni, da so študentje najbolj pogosto svoje znanje angleškega jezika ocenjevali z ocenami od 5-9, pri čemer nihče le-tega ni ocenil z 0,1 in 2.

5.4 REZULTATI RAZISKAVE

Kot že omenjeno, smo si pri statistični obdelavi podatkov pomagali s SPSS-om, saj smo želeli ugotoviti, kakšna je povezava med danimi spremenljivkami. Analizirali smo 11 timov. Čeprav so si anketiranci med seboj različni, so kot tim tvorili celoto in s skupnim sodelovanjem prišli do zastavljenega cilja. Seveda pa pri tem dobljenih rezultatov raziskave nikakor ne moremo posplošiti na vse vrste timov, ki smo jih našli v teoretičnem delu. Saj gre v tem primeru za posebne time mladih ljudi, ki so se sicer oblikovali z namenom rešitve določene naloge, vendar v kratkem časovnem razponu. Ravno tako so se vsi sodelujoči prvič v življenju videli in bili natančno seznanjeni z nalogo šele pred začetkom samega dela. V timih je bilo od 4 do 6 ljudi, ki so skupaj delali na določeni nalogi, 7 dni, komunicirali pa so v angleščini. Vsem je bila dana ista naloga in natančno določena navodila. Vodja nobenemu timu ni bil dodeljen, člani so si ga lahko poljubno zbrali znotraj tima, odnosi pa so bili sproščeni in neformalni. V raziskavi je bilo anketiranih 54 študentov, kar se v statistiki smatra za zelo majhen vzorec, zato je sklepanja iz tako malega vzorca na populacijo potrebno jemati z rezervo.

V diplomskem delu bomo pogosto uporabljali naslednje kratice za imena nekaterih spremenljivk:

GZ: generalizirano zaupanje

SZ: specifično zaupanje

PTD: proces timskega dela

SI: Slovenija

AT: Avstrija

5.4.1 Hipoteza 1: Generalizirano zaupanje vpliva na uspešno opravljeno nalogo

Zaupanje igra pomembno vlogo v timskem delu, vendar je vprašanje, ki se v literaturi pogosto pojavi: »Kako pomembna je ta vloga?« v odnosu na druge spremenljivke, in če »Je zaupanje namreč dovolj, da pripelje tim do uspešno opravljene naloge, in tako neposredno vpliva na samo uspešno opravljeno nalogo?«.

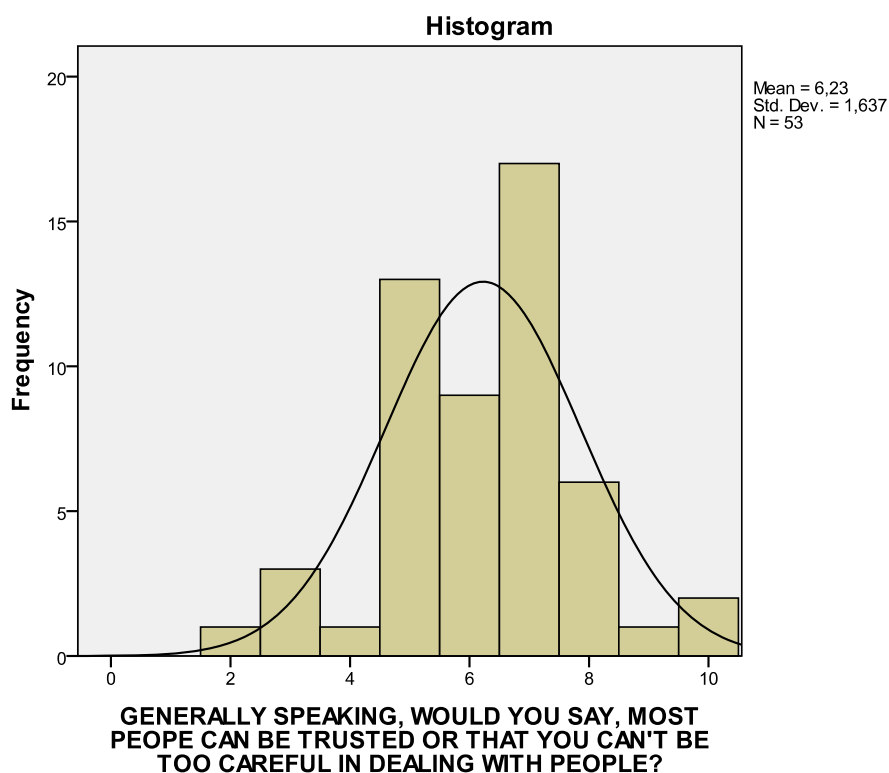
Ugotovili smo že, da so vsi anketiranci študenti različnih tehničnih ved, prihajajo iz različnih držav oz. mest in izhajajo iz različnih kultur. Razlogi, zakaj so se prijavi na tovrstno tekmovanje, so številni, prevladujejo pa predvsem spoznavanje novih ljudi, pridobivanje novih znanj in izkušenj ter potovanje v drugo državo (Slovenija, Avstrija). V splošnem lahko sklepamo, da gre za ljudi odprte narave, ki radi spoznavajo druge ljudi oz. tujce in so z njimi pripravljene sodelovati oz. delati v timu. Delo s tujci so tudi pričakovali, ko so se prijavljali na tekmovanje, ki je mednarodnega značaja, zaradi česar sklepamo, da njihovo splošno zaupanje v tujce ni na nizki ravni.

Tako se odgovori anketirancev, vezanih na vprašanje generaliziranega zaupanja v ljudi, na lestvici od 0 do 10, nahajajo večinoma v središčnem delu. Največje število anketirancev je podalo oceno 7 (dobrih 31 %), medtem ko je nekoliko manjše število le-teh (24.1 %) podalo oceno 5. Tabela in grafični prikaz podrobno prikazujeta tendenco odgovorov anketirancev.

Tabela 5.7: Generalizirano zaupanje

	Frequency	Percent
2	1	1,9
3	3	5,6
4	1	1,9
5	13	24,1
6	9	16,7
7	17	31,5
8	6	11,1
9	1	1,9
Zelo zaupam	2	3,7
Total	53	98,1
Missing Ne vem	1	1,9
Total	54	100,0

Graf 5.1: Generalizirano zaupanje



V želji, da potrdimo H1, smo tako primerjali povprečja odgovorov spremenljivke generaliziranega zaupanja z uvrstitvijo tima na tekmovanju, ki je bila odraz uspešno opravljene naloge tima.

Tabela 5.8: Vpliv generaliziranega zaupanja na uspešno opravljeno nalogo (SI)

Uspešnost tima		GZ
1. mesto	Mean	6,67
	N	6
	Std. Deviation	1,033
2. mesto	Mean	8,00
	N	6
	Std. Deviation	1,265
3. mesto	Mean	5,67
	N	6
	Std. Deviation	1,751
4. mesto	Mean	6,00
	N	6
	Std. Deviation	1,789
5. mesto	Mean	6,83
	N	6

	Std. Deviation	2,639
Total	Mean	6,63
	N	30
	Std. Deviation	1,847

Iz tabele je razvidno, da je povprečna vrednost zaupanja 6,63. Timi, ki so osvojili prvo, drugo in četrto mesto prikazujejo nekoliko višjo raven zaupanja od povprečja in nižje uvrščenih timov. Čeprav razlike med timi niso velike. Ravno tako je moč opaziti, da najnižje uvrščeni tim ne odraža najnižje stopnje zaupanja, saj je to višje v primerjavi s četrto in tretje uvrščenim timom. Podobna slika se pokaže tudi v Avstriji, kjer opazimo še manjše razlike med timi.

Tabela 5.9: Vpliv generaliziranega zaupanja na uspešno opravljeno nalogo (AT)

Uspešnost tima		GZ
1. mesto	Mean	5,75
	N	4
	Std. Deviation	1,500
2. mesto	Mean	6,25
	N	4
	Std. Deviation	,500
3. mesto	Mean	5,25
	N	4
	Std. Deviation	,500
4. mesto	Mean	5,50
	N	4
	Std. Deviation	1,915
5. mesto	Mean	6,00
	N	3
	Std. Deviation	1,000
6. mesto	Mean	5,50
	N	4
	Std. Deviation	1,291
Total	Mean	5,70
	N	23
	Std. Deviation	1,146

Povprečna vrednost zaupanja je 5,70. Tudi tu tima, ki sta osvojila prvi dve mesti, prikazujeta višjo raven zaupanja od povprečja in nižje uvrščenih timov, vendar skoraj

enako raven kot predzadnje uvrščeni tim. Razlike med zaupanjem po timih so še manjše. Zato ne moremo v celoti potrditi, da so timi, ki izkažejo višjo stopnjo zaupanja, bolj uspešni. Tim, ki je izkazal najvišjo stopnjo generaliziranega zaupanja, je na tekmovanju zasedel 2. mesto. Najuspešnejši timi imajo le povprečno vrednost generaliziranega zaupanja. Tako lahko **H1** zavrnamo. V nadaljevanju si zato pogledjmo potek vpliva zaupanja na uspešno opravljeno nalogo, na drug način.

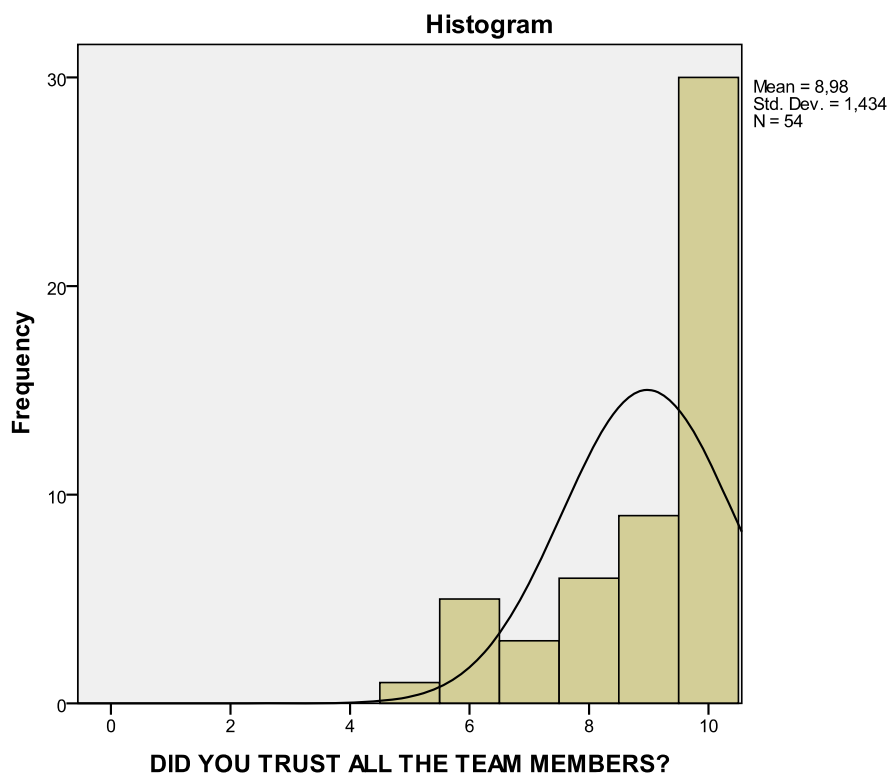
5.4.2 Hipoteza 2: Med splošnim in specifičnim zaupanjem obstaja povezava

Iz opazovanja timov pri delu je bilo zaznati, da se udeleženci tekmovanja v svojih timih dobro razumejo z ostalimi člani. Odnosi so bili na videz zelo sproščeni, iz česar smo tudi sklepali, da bo specifično zaupanje, ki temelji na določeni situaciji in se lahko razvija šele, ko tim že enkrat dela, na visoki ravni. To prikazujeta tudi naslednja tabela in graf.

Tabela 5.10: Specifično zaupanje

	Frequency	Percent
5	1	1,9
6	5	9,3
7	3	5,6
8	6	11,1
9	9	16,7
Zelo zaupam	30	55,6
Total	54	100,0

Graf 5.2: Specifično zaupanje



Vendar je pri ugotavljanju poteka vpliva spremenljivke zaupanja na končni rezultat zelo pomembno razločiti, v kakšnem odnosu sta spremenljivka generaliziranega in spremenljivka specifičnega zaupanja, saj je bilo že omenjeno, da bi generalizirano zaupanje lahko vplivalo na smer pozitivnega medsebojnega sodelovanja in krepitev zaupanja v ostale člane.

Za izračun povezave teh dveh numeričnih spremenljivk na našem vzorcu zato uporabimo korelacijsko analizo za izračun Pearsonovega koeficienta. Iz naslednje tabele je razvidno, da je vrednost našega Pearsonovega koeficienta v Sloveniji $r = -,058$. Vrednost v Avstriji pa je $r = ,007$. **H2** zato ne moremo potrditi, saj v obeh primerih vidimo, da je ta povezava statistično nepomembna, pri čem je $p > 0.05$. Čeprav statistično značilne rezultate glede na majhnost vzorca težko pričakujemo tudi v prihodnje.

Tabela 5.11.: Povezava med generaliziranim in specifičnim zaupanjem

Mesto tekmovanja			GZ	SZ
			Generalno zaupanje	Specifično zaupanje
SI	GZ	Pearson Correlation	1	-,058
		Sig. (2-tailed)		,759
		N	30	30
	SZ	Pearson Correlation	-,058	1
		Sig. (2-tailed)	,759	
		N	30	30
AT	GZ	Pearson Correlation	1	,028
		Sig. (2-tailed)		,898
		N	23	23
	SZ	Pearson Correlation	,028	1
		Sig. (2-tailed)	,898	
		N	23	23

Dejstvo, da ti dve spremenljivki zaupanja med seboj nista povezani, pokaže, da se vsaka od teh razvija na svoj način. Tisto, kar je pomembno razumeti, je vloga obeh zaupanj v življenjskem ciklu timskega dela. Začetki dela v timu so usmerjeni s pomočjo generalnega zaupanja, kar je razvidno predvsem v situacijah, kjer se posamezniki ali člani tima srečajo prvič. Člani nimajo predhodnih izkušenj eni z drugimi, zato se vsak oklepa predvsem generalnega zaupanja, osnovanega na preteklih izkušnjah z ljudmi na splošno in njegovim pogledom na svet. Pomembno je, da je tovrstno zaupanje na zadovoljivem nivoju, saj bi v nasprotnem pomenilo, da se člani že od samega začetka dela ne bodo gibali v smeri pozitivnega medsebojnega sodelovanja in odprte komunikacije, tako bi lahko številne informacije, ki bi si jih zaupali, ostale zadržane.

Specifično zaupanje se pojavlja, ko tim že dela, torej je le-to odvisno od posameznikove situacije pri samem delu. Lahko je visoko ali nizko, ne glede na predhodno generalizirano zaupanje posameznika. Tu se posameznik, na podlagi konkretne izkušnje z ostalimi člani pri delu v timu, odloča, ali bo nekemu zaupal ali ne. Ravno tako pa je odvisno, kakšne čustvene naveze posameznik goji do ostalih članov. Zaradi česar je pomembno razločiti kognitivno in afektivno raven specifičnega zaupanja, ki smo ju omenili v teoretičnem delu. To razločevanje bi lahko uporabili v primeru daljšega projekta, oz. daljšega časovnega razpona timskega dela. Znano je namreč, da se kognitivna raven pojavlja v začetku procesa timskega dela in bi lahko odražala

prisotnost generaliziranega zaupanja, ki se pojavlja v prvih korakih timskega dela, kognitivna raven pa se krepi proti koncu procesa timskega dela. Zato bi lahko v tem primeru posameznike že po prvih dneh dela povprašali po zaupanju in odgovore primerjali z generaliziranim zaupanjem.

5.4.3 Hipoteza 3: Generalizirano zaupanje je povezano s procesom timskega dela

Mnogi zagovarjajo trditev, da člani ne bi smeli vstopiti v proces timskega dela z nepripravljenostjo sodelovanja. Takšno nezaupanje članov namreč tim popelje do resnih težav. Tu zato nastopa vloga generaliziranega zaupanja, z vplivanjem na prve korake dela, ki naj bi se gibal v smeri pozitivnega medsebojnega sodelovanja in učinkovitega procesa timskega dela. Velja pa, da obstaja veliko število dejavnikov, ki so del procesa timskega dela. Znanje, komunikacija, konflikti in ostali dejavniki v analizi so le eni od teh, ki v večji ali manjši meri vplivajo na konec. Veliko je tudi takih, ki jih v vprašalnik nismo vključili, saj bi bili glede na čas, ki smo ga imeli na razpolago, verjetno preveč obširni. Kot že omenjeno, se je po končani nalogi oz. delu v timu vsakega anketiranca zaprosilo, da reši drug vprašalnik, ki je meril specifično zaupanje in uspešnost procesa dela v timu. Torej proces dela v timu, kooperacijo, komunikacijo, odnose in ostale izkušnje, ki so jih imeli s člani v timu. Ta proces se je meril z 11-stopenjsko lestvico od 0 do 10, kjer je 0 označevala absolutno nestrinjanje, 10 pa absolutno strinjanje. Obkrožiti so morali 16 trditev. Zaradi lažje in boljše interpretacije smo vse spremenljivke procesa timskega dela združili v dva reprezentativna faktorja s pomočjo faktorjske analize, s katero smo imeli možnost zreducirati podatke in tako poenostaviti kompleksnost povezav med velikim številom spremenljivk. Tako je bilo mogoče s faktorjema tehnični in socialni vidik pojasniti vseh 16 spremenljivk.

1. Faktor: na katerega imajo veliko utež predvsem spremenljivke tehnične narave:

- Potrebno znanje članov
- Uspešno opravljene naloge članov
- Prispevek timu vseh članov

2. Faktor: ki pa je odvisen predvsem od spremenljivk socialne narave:

- Komunikacija med člani

- Konstruktivno reševanje konfliktov
- Medosebni odnosi
- Predanost članov

Pridobljena faktorja procesa timskega dela, socialni vidik timskega dela in tehnični vidik timskega dela, sta bila tako uporabljena. za ugotavljanje povezanosti s spremenljivko generaliziranega zaupanja. Tudi tu je bila zato potrebna korelacijska analiza za izračun Pearsonovega koeficienta.

Iz tabele je razvidno, da obstaja šibka negativna povezava, kljub temu da je pri povezavi med obema vidikoma PTD in GZ $p > 0.05$, vendar je naš vzorec zelo majhen in smo to lahko pričakovali, kot je bilo omenjeno že pri drugi hipotezi. Tako lahko ugotovimo, da pri anketiranih študentih, ki so se udeležili tekmovanja v Sloveniji, obstaja sicer dokaj šibka negativna povezava med generaliziranim zaupanjem in procesom timskega dela. Zato lahko le predpostavimo, da je tim z višjim generaliziranim zaupanjem manj učinkovit v procesu timskega dela, kar lahko vidimo tudi v tabeli.

Tabela 5.12: Povezanost generaliziranega zaupanja s procesom timskega dela (SI)

		GZ Generalizirano zaupanje
Slovenija fak 1 varimax_	Pearson Correlation	-,284
tehnični vidik	Sig. (2-tailed)	,129
	N	30
Slovenija fak 2 varimax _	Pearson Correlation	-,278
socialni vidik	Sig. (2-tailed)	,137
	N	30

Podobno se pokaže tudi pri študentih na tekmovanju v Avstriji, kar je razvidno iz naslednje tabele. Povezava je tu še šibkejša oz. je ni (Tabela 5.15.).

Tabela 5.13: Povezanost generaliziranega zaupanja s procesom timskega dela (AT)

		GZ Generalizirano zaupanje
Avstrija faktor 1	Pearson Correlation	,172
varimax_socialni vidik	Sig. (2-tailed)	,455
	N	21
Avstrija faktor 2	Pearson Correlation	-,129
varimax_tehnični vidik	Sig. (2-tailed)	,578
	N	21

Zato lahko povzamemo, da se generalizirano zaupanje ne povezuje z nobenim od vidikov procesa timskega dela oz. je ta povezava v primeru tekmovanja v Sloveniji šibka. **H3** torej ne moremo potrditi, saj pri timih z visoko stopnjo povprečnega generaliziranega zaupanja pri članih ne pričakujemo bolj učinkovit proces timskega dela, na tehničnem ali na socialnem nivoju.

5.4.4 Hipoteza 4: Proces timskega dela je povezan s specifičnim zaupanjem

Tokrat naredimo enak postopek, kot pri preverjanju predhodne hipoteze, le da primerjamo specifično zaupanje s procesom timskega dela.

Tabela 5.14: Povezanost specifičnega zaupanja s procesom timskega dela (SI)

		SZ Specifično zaupanje
Slovenija fak 1 varimax_	Pearson Correlation	,482**
tehnični vidik	Sig. (2-tailed)	,007
	N	30
Slovenija fak 2 varimax_	Pearson Correlation	,208
socialni vidik	Sig. (2-tailed)	,270
	N	30

Pri anketiranih študentih, ki so se udeležili tekmovanja v Sloveniji, obstaja povezava med specifičnim zaupanjem in procesom timskega dela, še posebej pa je ta povezava močna pri tehničnem vidiku procesa timskega dela. Tako je specifično zaupanje v naši

situaciji očitno odraz tehničnih kompetenc ostalih članov v timu in ne le medsebojnih odnosov ter ostalih socialnih kompetenc, slednja povezava je namreč šibkejša.

Podobno se pokaže tudi pri študentih na tekmovanju v Avstriji, kar je razvidno iz naslednje tabele.

Tabela 5.15: Povezanost specifičnega zaupanja s procesom timskega dela (AT)

		SZ
		Specifično zaupanje
Avstrija faktor 1	Pearson Correlation	,219
varimax_socialni vidik	Sig. (2-tailed)	,327
	N	22
Avstrija faktor 2	Pearson Correlation	,303
varimax_tehnični vidik	Sig. (2-tailed)	,170
	N	22

Če upoštevamo majhnost vzorca (v primeru Avstrije je ta še manjši) in s tem nekoliko zanemarimo signifikanco, povezava obstaja, čeprav je šibka. Vendar je tudi tu moč opaziti, da je ta povezava nekoliko močnejša pri tehničnem vidiku procesa timskega dela.

Iz prikazanega bi lahko torej trdili, da se zaupanje povezuje s procesom timskega dela predvsem na tehničnem nivoju, in obratno. Tako lahko potrdimo tisto, kar zagovarja tudi teorija. Član tima mora biti prepričan, da se lahko zanese na znanje nekoga drugega, da pozna njegove dobre lastnosti in področja, ki jih le-ta obvlada, saj mu bo s tem lažje zaupal.

Vsak posameznik lahko timu doprinese ogromno, vendar pod pogojem, da verjame, da imajo njegovo znanje in izkušnje vrednost tudi za nekoga drugega, seveda pa velja tudi obratno. Občutek pripadnosti, spoštovanje in dobri medsebojni odnosi so tako, poleg odprte komunikacije in konstruktivnega reševanja konfliktov, nekoliko manj, a vseeno pomemben socialni vidik procesa timskega dela, da lahko nekomu zaupamo. **H4** lahko zato potrdimo.

5.4.5 Hipoteza 5: Proces timskega dela vpliva na uspešno opravljeno nalogo

Velja, da uspešen proces timskega dela tim popelje do uspešno opravljene naloge in v našem primeru visoke uvrstitve na tekmovanju. Zato smo v želji, da potrdimo navedeno hipotezo, primerjali povprečja odgovorov procesa timskega dela z uvrstitvijo tima na tekmovanju, ki je bila odraz uspešno opravljene naloge, ter dobili naslednje rezultate.

Tabela 5.16: Vpliv procesa timskega dela na uspešno opravljeno nalogo (SI)

Mesto tekmovanja	Uspešnost tima		Slovenija fak 1 varimax_ tehnični vidik	Slovenija fak 2 varimax_ socialni vidik
Slovenija	1. mesto	Mean	,3571445	,5309310
		N	6	6
		Std. Deviation	,44292459	,37490093
	2. mesto	Mean	,2648766	-,2860470
		N	6	6
		Std. Deviation	,55574552	,82339171
	3. mesto	Mean	-,1259416	,1235430
		N	6	6
		Std. Deviation	,79532363	,52035447
	4. mesto	Mean	-,2663663	,3286862
		N	6	6
		Std. Deviation	1,58213691	1,00830200
	5. mesto	Mean	-,2297132	-,6971131
		N	6	6
		Std. Deviation	1,32458189	1,58948543
	Total	Mean	,0000000	,0000000
		N	30	30
		Std. Deviation	1,00000000	1,00000000

Tabela nam pokaže, da je prvouvrščen tim ocenil svoj tehnični vidik procesa dela z najvišjo oceno v primerjavi z nižje uvrščenimi timi, in opaziti je, da je z drugim, s tretjim in četrtem mestom podobno. Razlike so seveda majhne, vendar je očitno, da so posamezniki, ki so v svojih timih ocenili proces dela kot slab, zasedli nižjo uvrstitev na tekmovanju. Pri čemer lahko sklepamo, da je tehnični vidik za uspešno opravljeno nalogo pomemben.

Tehnična podkovanost ali znanje je zelo pomembno, saj brez njega dela ne bi mogli speljati. Posameznik, ki tega nima, predstavlja oviro za celoten tim in proces dela. Zato velja za eno od številnih predispozicij, ki morajo biti zagotovljene še preden tim začne delovati. Sicer pa je v našem primeru, glede vrste naloge, pomembno, da tim tvorijo ljudje različnih profilov. S tem posamezniki doprinesejo več informacij, idej in energije kot pa en sam posameznik. Pri tem dopolnjujejo mnogovrstne alternative, kako in na kakšen način doseči cilje, zmožni so tudi prevzeti vloge eden od drugega. Znanje pomeni specifično znanje, ki ga s seboj prinaša posameznik, in pa njegovo fleksibilnost, da dopolnjuje druge. Poleg tega znanje prinaša hitrejše, kvalitetnejše in ustvarjalno reševanje problemov ter zmanjševanje administrativnih stroškov. Moč timskega razmišljanja je namreč večja od posameznikovega, zato lahko tim hitreje, bolje ali pa lažje pride do uspešno opravljene naloge, in v našem primeru dobre uvrstitve na tekmovanju.

Nekoliko večje razlike opazimo pri socialnem vidiku timskega dela, kjer je tim z najvišjo oceno le-tega sicer zasedel najboljšo uvrstitev in najbolj uspešno opravil nalogo, vendar pa zasledimo nihanje rezultatov drugo, tretje in četrto uvrščenega tima. Tu uspešnost socialnega vidika procesa timskega dela najprej nekoliko upade, potem pa z nižjo uvrstitvijo zopet narašča, medtem ko je pri najnižjem mestu zopet na zelo nizkem nivoju. Iz česar z manjšim zadržkom lahko sklepamo, da je socialni vidik timskega dela pomemben za dobro opravljeno nalogo. Pri socialnem vidiku so v ospredju predvsem dobri medsebojni odnosi, odprta komunikacija, konstruktivni konflikti ter predanost in pripadnost članov.

Kot je bilo omenjeno že v teoretičnem delu, brez komunikacije ni socialnega dogajanja in ni sodelovanja. S komunikacijo posameznik lahko spozna, naredi, izrazi tisto, česar brez nje ne bi mogel. Zato vsak tim s pomočjo dobre komunikacije analizira probleme, prinaša odločitve, tvori nove ideje in s tem usklajuje delo posameznikov znotraj tima na poti do skupnega cilja, in naposled uspešno opravljene naloge in s tem visoke uvrstitve na tekmovanju. Pomemben del socialnega vidika predstavljajo tudi konflikti. Tu velja, da uspešni timi sprejemajo razlike v mišljenju in se ne izogibajo konfliktom oz. se jim ne skušajo izogniti. Na konflikte se torej ne gleda negativno, temveč kot na pobudo za nadaljevanje, razpravljanje in posvetovanje. Z njimi naj bi timi bolje delovali, seveda v mejah normale. Ko konflikti presežejo mejo oz. se pojavljajo nenehno in ne delujejo več konstruktivno, govorimo o nezdravem konfliktu, katerega vzrok je potrebno iskati mnogo globlje.

Poleg tega ne zanemarimo predanosti nalogi vseh članov. Posameznik v timu ne bo sproščen, odkrit in popolnoma predan, dokler ne bo dobil občutka, da so takšni tudi drugi. Občutek, da so drugi člani v timu z glavo in z mislimi pri nalogi, bo spodbudil vsakega posameznika, da počne isto, brez bojazni, da bi se kdo morda rad okoristil ali pa speljal tim v napačno smer. Nihče v timu ne mara »freeriderjev« ali članov, ki nalogi vsekakor niso predani in ne dajejo svojega maksimuma. Zato je občutek, da v timu vsi delajo in so nalogi predani, pomemben.

V samem procesu timskega dela pa so pomembni tudi sproščena atmosfera, medsebojni odnosi in spoštovanje ter razumevanje.

Tabela 5.17: Vpliv procesa timskega dela na uspešno opravljeno nalogo (AT)

Mesto tekmovanja	Uspešnost tima		Avstrija faktor 1	Avstrija faktor 2
			varimax_socialni vidik	varimax_tehničn i vidik
Avstrija	1. mesto	Mean	,8343910	,4517262
		N	4	4
		Std. Deviation	,12679428	,14523224
	2. mesto	Mean	,3273986	,5474380
		N	4	4
		Std. Deviation	,11045074	,48795443
	3. mesto	Mean	,2782597	,2417218
		N	4	4
		Std. Deviation	,52968644	,31731027
	4. mesto	Mean	,1802257	-1,2986675
		N	4	4
		Std. Deviation	,22704429	1,87772502
	5. mesto	Mean	-2,1269749	,3343182
		N	4	4
		Std. Deviation	,89244951	,26636390
	6. mesto	Mean	-,0250439	-,1929571
		N	4	4
		Std. Deviation	,83627775	,49052042
Total	Mean	,0000000	,0000000	
	N	24	24	
	Std. Deviation	1,00000000	1,00000000	

V Avstriji se naša predpostavka še bolj očitno pokaže, saj so tu velike razlike med prvo, tretje in šesto uvrščenimi timi, v odnosu na tehnični in socialni vidik. Vendar tudi tu

prihaja do nihanja socialnega vidika procesa timskega dela v odnosu na uspešnost opravljene naloge. Zatorej lahko rečemo, da tudi dobra komunikacija, uspešno reševanje konfliktov, dobri medsebojni odnosi in predanost članov delu ne zagotovijo uspešne rešitve naloge in s tem dobre uvrstitve, pač pa so tehnična podkovanost, znanje in trdo delo tisto, kar je v našem primeru na koncu bolj pomembno.

H5, da proces timskega dela vpliva na dobro opravljeno delo, lahko potrdimo, vendar je pomembno ločiti, katere spremenljivke so tiste, ki najbolj vplivajo na to. V našem primeru se je pokazalo, da je tehnični vidik v prednosti pred socialnim vidikom, in tako pomembnejše orodje za uspešno opravljeno nalogo. Vendar pa obstajajo razlike med tekmovalci oz. njihovimi timi v Sloveniji in Avstriji. Timi v Avstriji ocenjujejo proces timskega dela kot bolj uspešen od timov v Sloveniji. Kar lahko zopet delno pripišemo številu članov v timih v Avstriji in v Sloveniji. Odnosi v manjših timih so bili po vsej verjetnosti pristnejši, delo je bilo še bolj intenzivno, komunikacija je bila bolj učinkovita, manj je bilo različnih in nasprotujočih si mnenj in večja je bila izrazitost posameznikovega znanja.

5.4.6 Hipoteza 6: Specifično zaupanje vpliva na uspešno opravljeno nalogo

Pri preverjanju prve hipoteze smo imeli možnost ugotoviti, ali zaupanje vpliva na uspešno opravljeno nalogo, vendar se nismo podrobno posvetili vplivu specifičnega zaupanja. Zato tokrat navajamo samo vpliv specifičnega zaupanja na uspešno opravljeno timsko delo timov v Sloveniji in v Avstriji.

Tabela 5.18: Vpliv specifičnega zaupanja na uspešno opravljeno nalogo (SI)

Uspešnost tima		SZ
1. mesto	Mean	9,33
	N	6
	Std. Deviation	,816
2. mesto	Mean	8,17
	N	6
	Std. Deviation	1,722
3. mesto	Mean	9,00
	N	6
	Std. Deviation	1,265

4. mesto	Mean	7,67
	N	6
	Std. Deviation	1,633
5. mesto	Mean	7,67
	N	6
	Std. Deviation	1,966
Total	Mean	8,37
	N	30
	Std. Deviation	1,586

Prvouvrščeni tim je zaupanje med člani tima ocenil na najvišji ravni. Podobno je tudi s tretje in z drugo uvrščenim timom. Torej so timi, ki so izkazali visoko zaupanje v svoje člane tokom dela, tudi zelo uspešno opravili svojo nalogo. Čeprav je opaziti majhne razlike v povprečjih med najuspešnejšimi timi, govorijo nižje stopnje specifičnega zaupanja pri predzadnjem in zadnje uvrščenem timu temu v prid. Tim, kjer so člani izkazali najnižjo stopnjo specifičnega zaupanja, je na tekmovanju osvojili tudi zadnje oz. predzadnje mesto.

Pri timih v Avstriji višina specifičnega zaupanja glede na uspešnost opravljene naloge oz. uvrstitve na tekmovanju nekoliko niha, vendar je razlika med timi minimalna. Tako prvo, drugo in četrto uvrščeni tim prikazujejo najvišjo stopnjo zaupanja. Tretji, peti in zadnje uvrščeni tim pa le malo manj. To nas pripelje do spoznanja, da so vsi timi pokazali zelo visoko povprečje specifičnega zaupanja. V primerjavi s Slovenijo bi lahko to interpretirali kot posledico manjšega števila članov v timu. V Avstriji, kot že omenjeno, tim tvorijo 4 posamezniki, zato je bilo pričakovati, da bodo odnosi tesnejši in zaupanje močnejše. Navedeno nam prikazuje naslednja tabela.

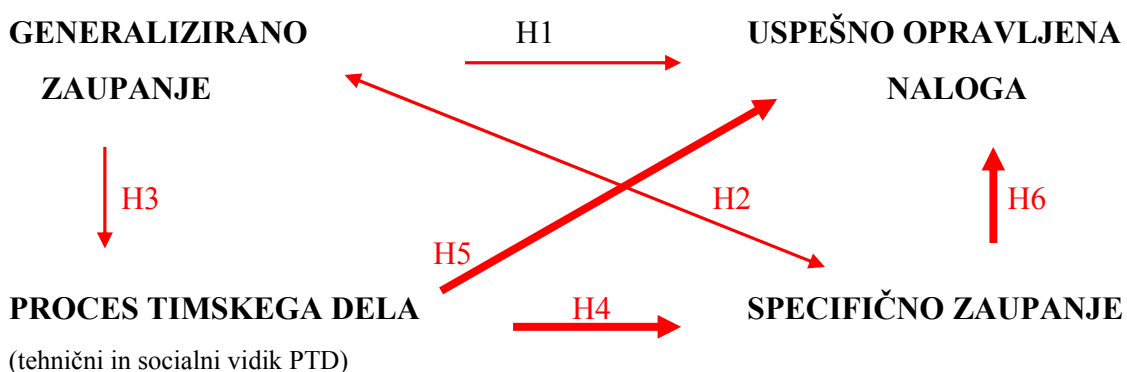
Tabela 5.19: Vpliv specifičnega zaupanja na uspešno opravljeno nalogo (AT)

Uspešnost tima		SZ
1. mesto	Mean	10,00
	N	4
	Std. Deviation	,000
2. mesto	Mean	10,00
	N	4
	Std. Deviation	,000
3. mesto	Mean	9,25
	N	4
	Std. Deviation	1,500
4. mesto	Mean	10,00

	N	4
	Std. Deviation	,000
5. mesto	Mean	9,50
	N	4
	Std. Deviation	,577
6. mesto	Mean	9,75
	N	4
	Std. Deviation	,500
Total	Mean	9,75
	N	24
	Std. Deviation	,676

Specifično zaupanje tako vpliva na uspešno opravljeno nalogo, kar je bilo na tekmovanju v Sloveniji sicer nekoliko bolj očitno. Timi, ki izkažejo najvišjo stopnjo zaupanja, tudi uspešno opravijo svojo nalogo in tako osvajajo višje uvrstitve. **H6** tako lahko potrdimo.

Končni model:



6 SKLEP

Zaupanje velja za pomembno orodje timskega dela, kljub temu da obstoječe raziskave poudarjajo predvsem razvoj in vpliv le-tega v srednje ali dolgoročnih projektih. Glavni namen pričujočega diplomskega dela je bilo tako iskanje odgovora na vprašanje, če zaupanje v timu zares vpliva na uspešno opravljeno nalogo. V veliko pomoč so nam bile opravljene raziskave in teorija. Slednja namreč učinkovito timsko delo vidi v medsebojnem sodelovanju, zavezanosti članov k istemu cilju in delovanju v ozračju zaupanja, ki so po mnenju mnogih pogoj za uspeh ter uspešno opravljeno nalogo. Seveda ob zavedanju, da je taista učinkovitost odvisna od številnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešno timsko delo. Tako so bili tudi v našem primeru oblikovanje samega tima, njegova velikost, primerni člani oz. posamezniki, samoupravljanje in natančno določen cilj, izrednega pomena.

Glede na naravo naloge, izgradnjo mostov na potresnih mizah, so bili oblikovani timi, ki jih je tvorilo 4 oz. 6 posameznikov, usposobljenih oz. kvalificiranih za dano nalogo. S primerno velikostjo tima in zagotovljenim znanjem posameznikov, menimo, da je kvaliteta pretehtala kvantiteto, saj se zavedamo, da nam veliko število članov vsekakor ne zagotavlja uspešnega procesa dela. Pred začetkom dela so bila navodila vsem jasno razložena. Vsi timi so morali v nekaj dneh zgraditi most, katerega vzdržljivost je bila testirana na potresnih mizah. Vodja nobenemu od timov ni bil dodeljen s strani organizacije, tako so se posamezniki v timu lahko med seboj odločili, ali le-tega potrebujejo oz. kdo bo vodja v njihovem timu. Timom je bila tako zagotovljena neformalna in sproščena atmosfera, ki je puščala veliko prostora za avtonomijo in kreativnost pri samem delu.

Ker so bili tovrstni timi že sami po sebi nenavadni v primerjavi s timi, ki jih navadno srečujemo v organizacijskem okolju, je bilo opazovanje le-teh pri delu le majhen vpogled v sam proces dela, ki se je odvijal. Nemogoče je bilo tudi pričakovati ali predpostaviti, da bo zaupanje pri tovrstnih kratkoročnih timih igralo isto vlogo kot v timih, o katerih je bilo že veliko napisanega. Ravno zato je bila ključnega pomena v diplomskem delu raziskava s pomočjo dveh vprašalnikov. Dobljene rezultate iz raziskave smo namreč lahko primerjali s teoretičnim delom in tako potrdili ali zavrnilo postavljene hipoteze.

Kot že omenjeno, smo si pri preverjanju hipotez pomagali z zastavljenim modelom, ki je prikazoval potek vpliva zaupanja na uspešno opravljeno nalogo, kjer smo s **Hipotezo 1** predpostavili, da: **Generalizirano zaupanje vpliva na uspešno opravljeno nalogo.** Hipotezo smo po pregledu podatkov in primerjavi rezultatov z vsemi timi v obeh državah morali zavrniti. Kljub temu da je bilo generalizirano zaupanje prisotno pri vseh timih na povprečni oz. nadpovprečni ravni, je bilo opaziti, da imajo najboljše uvrščeni timi povprečno stopnjo generaliziranega zaupanja. Vendar še vedno mislimo, da je zaupanje pomembno od samega začetka in če le-tega ni v katerikoli fazi timskega dela, obstaja nevarnost zniževanja uspešnosti in možnosti, da dosežemo svoj cilj. Podobno je bilo tudi z drugo in s tretjo hipotezo. Korelacijska analiza, ki smo jo uporabili za **Hipotezo 2**, da: **Med generaliziranim in specifičnim zaupanjem obstaja povezava,** zavrača to trditev. Kljub naši predpostavki, da se v prisotnosti generaliziranega zaupanja krepi pozitivno medsebojno sodelovanje in zaupanje v ostale člane, se ti dve spremenljivki zaupanja razvijata vsaka na svoj način, neodvisno od druge. Ker se specifično zaupanje začne pojavljati tokom procesa timskega dela, je bilo za pričakovati, da bomo morali tudi **Hipotezo 3: Generalizirano zaupanje je povezano s procesom timskega dela,** zavrniti. Korelacijska analiza nam namreč potrди, da pri timih, ki odražajo visoko stopnjo generaliziranega zaupanja, ne moremo pričakovati bolj učinkovitega procesa timskega dela, tako na tehničnem kot na socialnem nivoju. Specifično zaupanje pa prikazuje popolnoma drugačno sliko. **Hipoteza 4: Proces timskega dela je povezan s specifičnim zaupanjem,** potrjuje predpostavko, da dober proces dela pozitivno vpliva na zaupanje med člani. Predvsem tehnični proces dela, kjer so v ospredju znanje, spretnosti in pomoč drugih članov, pomaga posamezniku, da lažje zaupa svojim sodelavcem v timu. Tim, ki zajema tehnične in socialne kompetence posameznikov, pa je zmožen vplivati na končni rezultat. Zato je bilo za pričakovati, da bomo **Hipotezo 5: Proces timskega dela vpliva na uspešno opravljeno nalogo,** potrdili. Čeprav tudi tu v ospredje prihajata tehničen proces in znanje posameznikov, ki sta vsekakor najbolj ključni element in sestavina dobrega rezultata. Zadnjo hipotezo, **Hipotezo 6: Specifično zaupanje vpliva na uspešno opravljeno nalogo,** ki predstavlja tudi eno od ključnih v diplomskem delu, smo ravno tako potrdili. S primerjavo odgovorov smo uspeli dokazati, da se tesni odnosi zaupanja zares odražajo v uspešno opravljenih nalogah.

Kljub temu da smo zavrnilo prve tri hipoteze, lahko z manjšim zadržkom, glede na majhno število anketiranih timov oz. njihovih posameznikov, potrdimo glavno predpostavko vpliva zaupanja na uspešno opravljeno nalogo. Na prvi pogled so vsi timi izkazali povprečno ali pa nadpovprečno stopnjo zaupanja, tako generaliziranega kot specifičnega. Ravno tako so vsi timi uspešno izpeljali svojo nalogo. Šele po podrobnem pregledu vpliva in povezave generaliziranega zaupanja z ostalimi spremenljivkami, v primerjavi s specifičnim zaupanjem, pridemo do spoznanja, da generalizirano zaupanje v našem primeru ni igralo bistvene vloge pri uspešnem opravljanju naloge. Čeprav še vedno trdimo, da je zaupanje pomembno v prvih korakih dela. Ravno tako lahko le redko zasledimo raziskavo, ki zaupanje v timu razdeli na generalizirano in specifično. Mnogokrat se tako preučuje samo eno ali drugo, predvsem specifično zaupanje, ki ga mnogi navajajo kot medsebojno zaupanje članov v timu. Zato je sama časovna razdelitev, kdaj približno se v timu nahaja generalizirano zaupanje in kdaj točno se pojavlja specifično, zelo težavna. Potrditev preostalih 3 hipotez pa potrjuje pomembnost specifičnega zaupanja in njegovo časovno opredelitev. Predpostavili smo, da se specifično zaupanje krepi tokom procesa timskega dela in predvsem ob dobri tehnični podlagi le-tega pozitivno vpliva na uspešno opravljeno nalogo. Ravno tako menimo, da bi se stopnja tega lahko krepila v primeru daljšega projekta oz. procesa dela, vpliv bi bil lahko zato močnejši.

Seveda pa ne gre pozabiti na ostale dejavnike pri tiskem delu, ki vplivajo na uspešno opravljeno nalogo. Uspešno opravljena naloga je bila rezultat ocene žirije, ki je vsebovala kar nekaj zahtevnih kriterijev, zato je zaupanje le majhen del celotnega »timskega kapitala«, ki timu zagotovi dober začetek, učinkovit proces in uspešen zaključek.

7 LITERATURA

1. Adair, John. 1986. *Effective teambuilding*. London: Pan Books.
2. Beck, Stephenson J. in Joann Keyton. 2008. Team Attributes, Processes, and Values: a Pedagogical Framework. *Business Communication Quarterly* 71 (4): 488-504.
3. Bečaj, Janez. 2001. Dinamika medosebnih odnosov v timu. V *skrinost ustvarjalnega tima*, ur. Janez Mayer, 14-27. Ljubljana: Dedalus - Center za razvoj vodilnih osebnosti in skupin.
4. Belbin, Meredith R. 1996. *The Coming Shape of Organizations*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
5. *Belbin: The home of Belbin Team Roles*. 2010.
Dostopno prek: <http://www.belbin.com/rte.asp?id=8> (11. julij 2010).
6. Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Butler, John K. 1991. Toward understanding and measuring conditions of trust: evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management* 17 (3): 643-663
8. Chang, Richard Y. 1994. *Success Through Teamwork: A practical Guide to Interpersonal Team Dynamics*. Irvien, CA: Richard Chang Associates.
9. Cohen, Don in Laurence Prusak. 2001. *In Good company: How social Capital Makes Organizations Work*. Boston: Harvard Business School Press.
10. Cook, Karen S., Russell Hardin in Margaret Levi. 2005. *Cooperation Without trust?* New York: Russell Sage Foundation.
11. Correia, Ana Paula. 2005. *Understanding conflict in teamwork: Contribution on tehnology rich environment to conflict management*. Doctoral thesis. Indiana: Indiana University - Department of Instructional system tehnology.
12. Costa, Ana Cristina. 2003a. Work Team Trust and Effectiveness. *Personel Review* 32 (5): 605-622.
13. --- 2003b. Understanding the nature and the antecedents of trust within work teams. V *The Trust Process in Organizations: empirical studies of the determinants and the process of trust developement*, ur. Nooteboom Bart in Frederique Six, 105-124. Cheltenham (UK) , Northampton (Mass.): Edward Elgar Publishing.

14. Dasgupta, Partha in Ismail Serageldin, ur. 2001. *Social capital: A multifaceted perspective*. Washington: The World Bank Publications.
15. Dirks, Kurt T. 1999. The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology* (84): 445-455.
16. Dubrin, Andrew J. 2007. *Leadership: research findings, practice and skills*. Boston: Houghton Mifflin Company
17. Dyer, William G. 1977. *Team Building: issues and alternatives*. Reading: Addison Wesley.
18. Erdem, Ferda. 2003. Optimal trust and teamwork: from group think to team think. *Work Study* 52 (5): 229-233.
19. --- in Janset Ozen. 2003. Cognitive and affective dimensions of trust in team performance. *Team performance management: An International Journal* 9 (5-6): 131-135.
20. --- in Nuray Atsan. 2003. The relationship between trust and team performance. *Work Study* 52 (7): 337-340.
21. Feltman, Charles. 2009. *The Thin Book of Trust: An Essential Primer for Building Trust at Work*. Bend, Or.: Thin book publishing.
22. Gabarro, John. 1991: *Managing People and Organizations*. Boston, Mass.: Harvard Business School Publications.
23. Gersick, Connie J. 1998. Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development. *The Academy of Management Journal* 31 (1): 9-41.
24. Gilley, Ann in Steven J. Kerno Jr. 2010. Groups, Teams, and Communities of Practice: A Comparison. *Advances in Developing Human Resources* 12 (1): 46-60.
25. Griffin, Ricky W. in Gregory Moorhead. 2009. *Organizational Behaviour: Managing People and Organizations*. Mason, OH.: Cengage Learning.
26. Grootaert, Christiaan. 2001. Social capital: the missing link? V *Social Capital and Participation in Everyday Life*, ur. Paul Dekker in Eric M. Uslaner, 9-29. London: Routledge.
27. Gruban, Brane. 2007. *Zaupanje v moč ali moč zaupanja?* Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zaupanje/> (18. maj 2010).
28. Hanlan, Marc. 2004. *High performance teams: how to make them work*. Westport, Conn.: Praeger Publishers.

29. Heatfield, Susan. 2006. *Trust rules: the most important secret about trust*. Dostopno prek:
http://humanresources.about.com/od/workrelationships/a/trust_rules.htm
 (2. junij 2010)
30. Higgs, Malcolm, Ulrich Olewnia in Jorg Ploch. 2005. Influence of team composition and task complexity on team performance. *Team Performance Management* 11 (7/8): 227-250.
31. Iglič, Hajdeja. 2004. Dejavniki nizke stopnje zaupanja v Sloveniji. *Družboslovne razprave* 20 (46-47): 149-175.
32. Isabella, Lynn. 2003. Teams and Teamwork. V *Leaders and teams: the winning partnership*, ur. Danica Purg, 51-76. Ljubljana: GV Založba.
33. Ivanko, Štefan. 2004. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
34. Jain, Naresh. 2009. Build Teams to Run Marathons, Not Sprints. V *97 Things Every Project Manager Should Know: Collective Wisdom from the Experts*, ur. Barbee Davis, 96-97. Cambridge: O'Reilly.
35. Johnson, Ron. 1995. *Perfect Teamwork: all you need to get it right first time*. London: Arrow.
36. Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2001. Socialni kapital in lastniške strategije v slovenskih podjetjih. V *Uspešna nedozorelost: Socialne institucije in kakovostna proizvodnja v Sloveniji*, ur. Miroslav Stanojevič, 162-189. Ljubljana: FDV.
37. Katzenbach, Jon R. in Douglas Smith. 2001. *The discipline of teams*. New York: Wiley Publishing.
38. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS.
39. --- 1994. Teamsko delo kot konkurenčna prednost. V *Globalni in kadrovske management*, ur. Jože Florjančič, 150-177. Kranj: Moderna Organizacija
40. Krause, Donald G. 1997. *Zgled vodje*. New Canaan: Jeanne Fredericks Literary Afency.
41. Larson, Carl E. in Frank M. J. LaFasto. 1989. *Teamwork: what must go right/what can go wrong*. Newbury Park, CA.: Sage Publications.
42. Levi, Daniel. 2007. *Group Dynamics for Teams*. Los Angeles: Sage Publications.
43. Lipičnik, Bogdan. 1996. *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: ZRSS.

44. --- 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu. Human Resources Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
45. --- in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS.
46. Lundy, James L. 1992. *Teams: together each achieves more success: how to develop peak performance teams for world-class results*. Chicago: Dartnell corporation.
47. McAllister, Daniel J. 1995. Affect and Cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal* 38 (1): 24-59.
48. Maddux, Robert B. 1992a. *Oblikovanje tima*. Ljubljana: Mladinska knjiga
49. Manchester Open Learning. 1994. *Achieving Goals Through Teamwork*. London: Kogan Pade.
50. Manz, Charles C. in Christopher P. Neck. 1997. Teamthink: beyond the groupthink syndrome in self-managing work teams. *Team Performance Management* 3 (1): 18-31.
51. Margerison, Charles. 2001. Team Competencies. *Team Performance Management* 7 (7-8): 117-122.
52. Maxwell, John C. 2001. *The 17 indisputable laws of teamwork: embrace them and empower your team*. Nashville: Nelson.
53. Mayer, Janez. 2004. Zaupanje kot pogoj za ustavrjalno sodelovanje. V *Zaupanje v in med organizacijami (zdržbami): zbornik referatov/5. znanstveno posvetovanje o organizaciji*, ur. Rudi Rozman in Jure Kovač, 65-72. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
54. Misztal, Barbara. 1996. *Trust in Modern societies: the search of the bases of social order*. Cambridge: Polity Press.
55. Miller, Katherine. 2008. *Organizational communication: approaches and processes*. Boston: Wadsworth Cengage Learning.
56. Možina, Stane. 1991. Skupinsko delo. V *Osnove organiziranja poslovanja in dela*, ur. Jože Špindler in Bogdan Lipičnik, 71-76. Maribor: Ekonomsko-Poslovna fakulteta Maribor.
57. --- 2004. Zaupanje v teamih in organizaciji. V *Zaupanje v in med organizacijami (zdržbami): zbornik referatov/5. znanstveno posvetovanje o organizaciji*, ur. Rudi Rozman in Jure Kovač, 65-72. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.

58. Munns, Andy. 1995. Potential influence of trust on the successful completion of a project. *International Journal of Project Management* 13 (1): 19-24.
59. Nelson, Bob in Peter Economy. 2005. *The Management Bible*. New Jersey : Wiley Publishing.
60. --- 2010. *Managing for dummies*. Indianapolis: Wiley Publishing.
61. Nurmi, Raimo. 1996. Teamwork and Team leadership. *The Performance Management* 2 (1): 9-13.
62. Parker, Glenn M. 1990. *Team players and teamwork: The new competitive business strategy*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
63. --- 2008. *Team players and Team work: New Strategies for competitive enterprise*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
64. Potočan, Vojko. 2004. Vloga in pomen zaupanja v organizaciji. V *Zaupanje v in med organizacijami (zdržbami): zbornik referatov/5. znanstveno posvetovanje o organizaciji*, ur. Rozman Rudi in Jure Kovač, 21-25. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
65. Praper, Peter. 2001. Timsko delo in skupinski procesi. V *Skrivnost ustvarjalnega tima*, ur. Janez Mayer, 28-39. Ljubljana: Dedalus - Center za razvoj vodilnih osebnosti in skupin.
66. Price, Pritchett. 1992. *The Team Member Handbook for Teams: 16 Steps to Building a High- Performance Team*. Dallas, Texas : Price Pritchett Publishing.
67. Purg, Danica. 2003. Building a team. V *Leaders and teams: the winning partnership*, ur. Danica Purg, 77-102. Ljubljana: GV Založba.
68. Putnam, Robert. 1993. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. New Jersey: Princeton University Press.
69. Rahim, Afzaluh M. 1990. *Theory and research in conflict management*. New York: Greenwood publishing group.
70. --- 2001. *Managing conflicts in organizations*. Westport, CT : Quorum Books.
71. Rouillard, Larrie. 2003. *Goals and Goal Setting: achieving measured objectives*. Menlo Park: Crisp Publications.
72. Salas, Eduardo. 2008. On teams, teamwork and team performance: Discoveries and Developements. *The Human Factors* 50 (3): 541.
73. ---, Dana E. Sims in Shawn Burke. 2005. Is there a »Big Five« in Teamwork? *Small Group Research* (36): 555-599.

74. Shockley Zalaback, Pamela, Ellis Kathleen in Gaynelle Winograd. 2000. Organizational trust: What it means, why it matters. *Organizational development journal*. Dostopno prek: http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5427/is_200001/ai_n21464956/ (10. junij 2010)
75. Sonnenberg, Frank K. 1994. *Managing with a conscience: how to improve performance through integrity, trust and commitment*. New York: McGraw-Hill.
76. Six, Frederique. 2005. *The Trouble with trust: The dynamics of interpersonal trust building*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
77. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1991. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
78. Stevens, Michael J. in Michael A. Campion. 1994. The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: implications for human resource management, *Journal of Management* 20 (2): 503-530.
79. Tuckman, Bruce in Mary Ann Jensen. 1997. Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Management* 2 (4): 419-427.
80. Yeatts, Dale E. in Cloyd Hyten. 1998. *High performing self managed work teams; A comparison of theory to practice*. London: SAGE Publications.
81. Webber, Sheila Simsarian. 2008. Development of cognitive and affective trust in teams: A longitudinal study. *Small Group Research* 39 (6): 746-769.
82. Wieslaw, Grudzewski M. 2008. *Turst management in virtual work environments: A human factor prospective*. London: Taylor&Francis.

PRILOGI

PRILOGA A: Vprašnik o anketirancih in splošnem zaupanju



UNIVERSITY OF LJUBLJANA
FACULTY OF SOCIAL
SCIENCES



Kardeljeva ploščad 5

1000 Ljubljana

Dear student,

I ask you to participate in the research, which investigates the role of trust in a teamwork.

The research is conducted by the student Jovana Savanovič and the Faculty of Social Sciences in Ljubljana. Participation is voluntary. The author of the survey guarantees anonymity and confidentiality of gathered data. Answers, given by you, will be processed as a statistical data and presented in the form of average answers only.

Please read the questions carefully and answer honestly. Only in this case the collected data will be useful. When filling in the questionnaire make sure you understand each question. In case you don't understand the question, please ask the author of the survey for clarification.

If you do not wish to answer a certain question, please encircle or mark adequate code. When you finish the questionnaire, please give it back to the author of the survey.

I SINCERELY THANK YOU FOR YOUR CO-OPERATION!

Name and Surname:

Date:

Q1. WHICH COUNTRY ARE YOU COMING FROM? Encircle the right answer.

1. Andorra
2. Austria
3. Belgium
4. Belarus
5. Bosnia and Herzegovina
6. Bulgaria
7. Croatia
8. Czech Republic
9. Cyprus
10. Denmark
11. Estonia
12. Finland
13. France
14. Germany
15. Greece
16. Hungary
17. Ireland
18. Italy
19. Latvia
20. Lithuania
21. Luxembourg
22. Macedonia
23. Malta
24. Moldova
25. Netherlands
26. Norway
27. Poland
28. Portugal
29. Romania
30. Russia
31. Slovakia
32. Slovenia
33. Serbia
34. Spain
35. Sweden
36. Switzerland
37. Turkey
38. Ukraine
39. United Kingdom

Q2. WHAT CITIZENSHIP DO YOU HOLD? Write in.

Q3. WOULD YOU DESCRIBE THE PLACE YOU LIVE IN AS...? Encircle the right answer

1. a big city (more than 500.000 inhabitants)
2. suburbs or outskirts of a big city (more than 500.000 inhabitants)
3. city of less than 500.000 inhabitants
4. suburbs or outskirts of a big city (less than 500.000 inhabitants)
5. town of a less than 200.000 inhabitants
6. town of a less than 50.000 inhabitants
7. village of less then 5.000 inhabitants
8. village of less than 500 inhabitants
9. rural area

Q4. WHAT LANGUAGE OR LANGUAGES DO YOU SPEAK MOST OFTEN AT HOME? Write in up to 2 languages

Q5. PLEASE RATE YOUR KNOWLEDGE OF ENGLISH LANGUAGE. Where would you place your knowledge of english on the scale from 0 to 10, where 0 means »really bad and 10 means »really good«. Encircle the right answer.

my knowledge of english is really bad												my knowledge of english is really good	don't know
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		

Q6. NOTE YOUR SEX.

1. male
2. female

Q7. IN WHAT YEAR WERE YOU BORN?

19 _____

Q8. WHAT DO YOU STUDY?

Q10. GENERALLY SPEAKING, WOULD YOU SAY, MOST PEOPLE CAN BE TRUSTED OR THAT YOU CAN'T BE TOO CAREFUL IN DEALING WITH PEOPLE?

you can't be too carefull											most people can be trusted	don't know
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99	

Q11. WOULD YOU SAY THAT MOST OF THE TIME PEOPLE TRY TO BE HELPFUL OR THAT THEY ARE MOSTLY LOOKING OUT FOR THEMSELVES?

people mostly look out for themselves											people mostly try to be helpful	don't know
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99	

Q12. DO YOU THINK THAT MOST PEOPLE WOULD TRY TO TAKE ADVANTAGE OF YOU IF THEY GOT A CHANCE OR WOULD THEY TRY TO BE FAIR?

most people would try to take advantage of me											most people would try to be fair	don't know
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99	

PRILOGA B: Vprašalnik o procesu timskega dela



**UNIVERSITY OF LJUBLJANA
FACULTY OF SOCIAL
SCIENCES
Kardeljeva ploščad 5
1000 Ljubljana**



Dear student,

I turn to you once again and ask you to participate in the second part of the research. This time I am investigating the cooperation in the group during the team design.

The research is conducted by the student Jovana Savanovic and Faculty of Social Sciences in Ljubljana.. Participation is voluntary. The author of the survey guarantees anonymity and confidentiality of gathered data. Answers, given by you, will be processed as a statistical data and presented in the form of average answers only.

Please read the questions carefully and answer honestly. Only in this case the collected data will be useful. When filling in the questionnaire make sure you understand each question. In case you don't understand the question, please ask the author of the survey for clarification.

If you do not wish to answer a certain question, please encircle or mark adequate code. When you finish the questionnaire, please give it back to author of the survey.

I SINCERELY THANK YOU FOR YOUR CO-OPERATION ONCE AGAIN!

Name and Surname:

Date:

not at
all

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 99

very
honest

don't
know

Q5. DID YOU TRUST ALL THE TEAM MEMBERS?

not at
all

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 99

very
much

don't
know

Q6. WOULD YOU SAY YOU GOT HELP EASILY FROM TEAM MEMBERS?

not at
all

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 99

very
easily

don't
know

Q7. WOULD YOU SAY THAT TEAM MEMBERS SHARED ALL RESOURCES WITH OTHER MEMBERS ALL THE TIME?

not at
all

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 99

all
the time

don't
know

Q8. WOULD YOU SAY TEAM MEMBERS ENCOURAGED EACH OTHER TO INTRODUCE DIFFERENT IDEAS AND SUGGESTIONS?

not at all the time all don't know

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 99

Q9. WOULD YOU SAY TEAM MEMBERS RESPECTED EACH OTHER'S EMOTIONS AND IDEAS?

not at all the time all don't know

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 99

Q10. DID YOU FEEL PART OF THIS TEAM?

not at all the time all don't know

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 99

Q11. DID YOU FEEL THAT YOUR CONTRIBUTION WAS VALUED?

not at all the time all don't know

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 99

Q12. DO YOU THINK THAT OTHERS TRUSTED YOU?

not at all
all

all
the time

don't
know

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 99

Q13. DID YOU LIKE TO WORK WITH THIS TEAM?

not at all
all

all
the time

don't
know

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 99

Q14. DO YOU THINK THERE WAS A GREAT DEAL OF COMMUNICATION AMONG TEAM MEMBERS?

not at all
all

all
the time

don't
know

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 99

Q15. DID YOU GET THE FEELING THAT TEAM MEMBERS WERE VERY DEDICATED TO THE TASK?

not at all
all

all
the time

don't
know

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 99

Q16. DID U MANAGE TO WORK WITH CONFLICTS DURING THE WORK?

not at all
all the time

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 99

don't know

Q17. DID YOU GIVE EACHOTHER ANY FEEDBACK?

not at all
all the time

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 99

don't know

Q18. ALL THINGS CONSIDERED, DID YOU HAVE FUN WORKING TOGETHER?

not at all
all the time

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 99

don't know

THANK YOU FOR YOUR COOPERATION!