

**VPŠ DOBA**  
**VISOKA POSLOVNA ŠOLA DOBA MARIBOR**

**ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA**

**Štefan Horvat**

Maribor, 2009

**VPŠ DOBA**  
**VISOKA POSLOVNA ŠOLA DOBA MARIBOR**

**OBLIKOVANJE UČINKOVITIH  
TIMOV V CARINSKI SLUŽBI**  
(diplomsko delo)

**Štefan Horvat**

Maribor, 2009

Mentor: **Anton Mihelič**

Lektorica: **Jožica Lukač, prof. slov. in nem.**  
Prevod v tuji jezik: **Jožica Lukač, prof. slov. in nem.**

## POVZETEK

Diplomsko delo lahko razdelim na tri dele. V prvem delu, ki ga predstavlja teoretični del, skozi teoretična izhodišča podajam odgovore na bistvena vprašanja o tem kaj je tim, zakaj in kako oblikovati učinkovite delovne time in kaj vse je potrebno upoštevati pri oblikovanju uspešnega tima.

V drugem delu na osnovi teoretičnih izhodišč skozi analizo tima preiskovalcev prikazujem, kaj vse je pomembno znotraj tima za njegovo celovito uspešnost in učinkovitost ter ustvarjanje uspešne skupinske dinamike v timu. Pri tem sem se osredotočil na pglavitne dejavnike, ki vplivajo na uspešnost in učinkovitost tima:

- primerno zastopanost timskih vlog v timu
- odnose med udeleženci tima
- način vodenja tima in
- opredeljenost ciljev

Z ugotavljanjem primerne zastopanosti timskih vlog sem ugotavljal zastopanost in uravnoteženost timskih vlog v timu. Uspešnost tima namreč v veliki meri določa optimalna kombinacija različnih vlog v timu, ki predstavljajo način obnašanja, prispevanja in sodelovanja posameznika v timu. Pri tem posamezniki stopajo v različne medsebojne odnose, ki sem jih analiziral z vidika medsebojne povezanosti članov, njihovega sodelovanja, odnosov in komuniciranja. Pri ustvarjanju skupinske dinamike ima pomembno vlogo tudi vodja tima, ki mora najti načine, da bodo člani čim bolj sinergično sodelovali. Analizo vodenja tima sem tako usmeril k prepoznavanju načina vodenja v timu in prepoznavanju njegovih pomanjkljivosti. Podobno velja tudi za analiziranje opredeljenosti ciljev, pri katerih je bil moj glavni namen dobiti realno sliko o načinu opredeljevanja ciljev v timu in dejanskem poznavanju ciljev s strani članov tima.

Tretji del predstavljajo predlogi izboljšav in povzetek glavnih ugotovitev, ki so rezultat spoznanj iz predhodnih delov.

Ključne besede: skupina, tim, skupinska dinamika, uspešnost, učinkovitost.

## ZUSAMMENFASSUNG

Ich kann meine Diplomarbeit in drei Teile teilen. Im ersten Teil, den der theoretische Teil darstellt, gebe ich durch theoretische Ausgangspunkte die Antworten auf wesentliche Fragen darüber, was ein Team ist, warum und wie man wirksame Arbeitsteams formiert und was alles bei der Formierung eines wirksamen Teams zu beachten ist.

Im zweiten Teil schildere ich aufgrund von theoretischen Ausgangspunkten durch die Analyse des Teams der Erkunder, was alles innerhalb vom Team für seinen ganzheitlichen Erfolg, seine Wirksamkeit und für das Schaffen der erfolgreichen Gruppendynamik im Team wichtig ist. Dabei habe ich mich auf die wichtigsten Faktoren konzentriert, die den Erfolg und die Wirksamkeit des Teams beeinflussen. Das sind:

- richtige Repräsentierung der Teamrollen im Team
- Beziehungen zwischen den Teammitgliedern
- Weise der Teamführung
- Bestimmung der Ziele

Mit der Feststellung der tauglichen Repräsentierung der Teamrollen habe ich Repräsentierung und Ausgewogenheit der Teamrollen im Team festgestellt. Den Erfolg des Teams bestimmt nämlich weitgehend die optimale Kombination von verschiedenen Rollen im Team, die die Weise des Benehmens, des Beitrags und der Mitarbeit des Einzelnen im Team vorstellen. Dabei treten die Einzelnen in verschiedene Wechselverhältnisse, die ich aus dem Aspekt der wechselseitigen Verbundenheit der Mitglieder, ihrer Mitarbeit, ihrer Beziehungen und der Kommunikation analysiert habe. Beim Schaffen der Gruppendynamik spielt eine große Rolle auch der Teamführer, der solche Weisen finden muss, dass die Mitglieder möglichst synergetisch mitarbeiten werden. Die Analyse der Teamführung habe ich so zur Erkennung der Führungsweise im Team und Erkennung ihrer Mängel orientiert. Ähnlich gilt es auch für die Analyse der Zielbestimmung, wo mein wichtigster Zweck war, das reale Bild über die Zielbestimmung im Team und tatsächliches Vertrautsein mit den Zielen von der Seite der Teammitglieder zu bekommen.

Den dritten Teil stellen die Verbesserungsvorschläge und Zusammenfassung von den Hauptfeststellungen dar, die als Ergebnis der Erkenntnisse der vorherigen Teile entstanden sind.

Schlüsselwörter: Gruppe, Team, Gruppendynamik, Erfolg, Wirksamkeit.

## KAZALO VSEBINE

1	UVOD .....	7
2	KAJ JE TIM.....	9
2.1	Razlika med timom in skupino .....	9
3	OBLIKOVANJE USPEŠNEGA TIMA.....	11
3.1	Izbira članov.....	11
3.1.1	Posameznik in njegova vloga.....	12
3.2	Sestava tima po Belbinu .....	12
4	ZAKAJ USTANOVITI DELOVNE TIME V CARINSKI SLUŽBI .....	14
4.1	Prednosti timskega dela v primerjavi z individualnim ali skupinskim.....	14
4.2	Uspešnost timskega dela.....	15
5	ANALIZA TIMA »PREISKOVALCEV« .....	17
5.1	Predstavitev izhodišč .....	17
5.1.1	Problem, namen in cilji raziskave.....	17
5.1.2	Predstavitev tima »preiskovalcev« .....	17
5.1.3	Delovne hipoteze .....	19
5.1.4	Uporabljene metode in tehnike.....	19
5.2	Razmerja v timu .....	19
5.2.1	Sociometrija – merjenje medčloveških odnosov .....	20
5.2.1.1	Sociogram.....	21
5.2.2	Kohezivnost skupine.....	22
5.2.2.1	Notranja povezanost.....	22
5.3	Komuniciranje v timu .....	24
5.3.1	Analiza komuniciranja v timu .....	25
5.4	Zastopanost timskih vlog v timu .....	28
5.4.1	Ocenjevanje po metodi 360 stopinj .....	28
5.4.1.1	Rezultati ocenjevanja .....	29
5.5	Vodenje tima .....	31
5.6	Opredeljenost ciljev.....	35
5.7	Analiza lastnosti članov tima s pomočjo programa DEXi.....	36
5.7.1	Analiza rezultatov .....	39
6	INTERPRETACIJA REZULTATOV RAZISKAVE.....	41
6.1	Individualno, linearno ali cirkularno naravnani tim.....	41
7	TESTIRANJE HIPOTEZ .....	42
8	KLJUČNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI IZBOLJŠAV .....	44
9	SKLEP .....	48
10	LITERATURA IN VIRI .....	50

## KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz sinergijskih učinkov članov tima .....	16
Slika 2: Grafični prikaz sociometrične preizkušnje - sociogram.....	21
Slika 3: Primeri komuniciranja v timu .....	24
Slika 4: Sistematično in uravnoteženo ocenjevanje članov s pomočjo programa DEXi	38
Slika 5: Ocenitev posameznika na najnižji ravni v drevesu kriterijev.....	38
Slika 6: Končna ocenitev članov tima .....	39
Slika 7: Cikel »Planiraj – Izvedi – Preveri – Ukrepaj«.....	46

## KAZALO GRAFOV

Graf 1: Starostna in izobrazbena struktura tima preiskovalcev.....	18
Graf 2: Notranja povezanost skupine.....	23
Graf 3: Učinkovitost in kvaliteta komuniciranja v timu .....	26
Graf 4: Dostopnost do informacij .....	27
Graf 5: Rezultati ocenjevanja .....	33
Graf 6: Ocenitev vodenja tima.....	34
Graf 7: Opredeljenost ciljev .....	36
Graf 8: Ocenitev člana D.....	40

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Vzajemne izbire članov tima.....	20
Tabela 2: Določitev timske vloge .....	30
Tabela 3: Vloge posameznikov v timu .....	30

## KAZALO PRILOG

PRILOGA 1.....	52
PRILOGA 2.....	53
PRILOGA 3.....	55
PRILOGA 4.....	56
PRILOGA 5.....	60
PRILOGA 6.....	61
PRILOGA 7.....	64



# 1 UVOD

Številne spremembe, ki nas dandanes spremljajo na vseh področjih delovanja, kakor tudi potrebe po izboljševanju učinkovitosti in uspešnosti, zahtevajo od nas spremenjene načine razmišljanja, odzivanja in delovanja. Dejstvo je, da v večini primerov posameznik s svojim znanjem in z individualnim pristopom tem problemom pogosto ni več kos, zato postaja timski način dela vse pomembnejši za uspešno opravljanje določenih nalog, saj prinaša tako organizaciji kot tudi zaposlenim obilo prednosti.

Tako je tudi v carinski službi. Z vstopom Slovenije v EU se je spremenila njena temeljna vloga. V razmerah skupnega evropskega trga je dobila vlogo »vratarja« Evropske unije. Pri tem je potrebno poudariti, da je politika skupnosti usmerjena v enotnost in visoko raven kontrol na mejnih prehodih, kar predstavlja za slovensko carinsko službo nenehno prilagajanje in ob hkratnih poenostavitvah raznoraznih postopkov zahteva predvsem povečanje uspešnosti in učinkovitosti pri delu. Za to pa je vsekakor potrebno tudi pravilno delovanje oz. organiziranje, katerega je moč doseči s timskim načinom dela.

S poudarkom na uspešnosti in učinkovitosti ter zagotavljanju ustreznih ravni kakovosti se tudi v carinski službi daje vse večji poudarek timskemu načinu dela. Pri tem pa se pogosto pojavljajo težave z neučinkovitostjo ustanovljenih timov, saj se pri njihovem ustanavljanju in vodenju pozablja na zakonitosti, ki veljajo v timu. Osnovni problem v prvi vrsti izhaja iz pravilne izbire članov in posledično sestave tima. V nepravilno sestavljenem timu se porajajo nasprotja, nesoglasja in neusklajenost, kar ima za posledico neučinkovitost ustanovljenega tima. V dobrem timu pa skupni dosežki izhajajo iz sposobnosti posameznikov, ki znajo usklajeno delovati, se dopolnjevati, si pomagati in tudi sprejemati različnost. V takem timu se potem pojavljajo sinergijski učinki, kar ima za posledico večjo uspešnost in učinkovitost pri delovanju tima.

Osnovni namen moje naloge je zato na osnovi teoretičnih izhodišč in analize tima »preiskovalcev« opredeliti prednosti timskega dela v primerjavi z delom posameznika ali skupine, opozoriti na bistvene dejavnike, ki jih je potrebno upoštevati pri sami sestavi in oblikovanju tima, ter s tem spodbuditi organizacijo k učinkovitemu in načrtnemu oblikovanju timov.

Analiza tima preiskovalcev je tudi osrednji del naloge, s katero želim podrobneje opredeliti odnose znotraj tima preiskovalcev, od katerih je v veliki meri odvisna učinkovitost tima, ter opredeliti obstoječe in manjkajoče vloge posameznikov v timu preiskovalcev, kar bi pomenilo osnovo za uvedbo izboljšav in eventualno dopolnitev tima z novimi posamezniki.

Pri izdelavi diplomskega dela bom izhajal iz domače in tuje literature, ki obravnava time in timsko delo, na osnovi katere bom z metodo deskripcije razložil osnovne pojme in jih utemeljil s praktičnimi primeri. Prav tako se bom pri raziskavi tima preiskovalcev posluževal idej domačih in tujih avtorjev.

## 2 KAJ JE TIM

Pri pregledu literature sem zasledil kar nekaj različnih opredelitev pojma »tim«, ki pa imajo v svoji vsebini tudi nekaj skupnega. Lipičnik (Lipičnik, 1998) pravi, da je tim skupina ljudi, za katero je značilno, da sodelujejo pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev. Heller in Hindle (Heller in Hindle, 2001) pravita, da je tim živa, nenehno spreminjajoča se dinamična sila, ki v skupinskem delu združuje več ljudi. Člani tima razpravljajo o svojih ciljih, ocenjujejo zamisli, se odločajo in skupno delujejo v smeri zastavljenih ciljev. Možina (Adizes et. al., 1996) time pojmuje kot gradbene kamne organizacije in pravi, da je tim skupina ljudi, ki uspešno deluje in skupaj rešuje naloge, pri tem pa vsak član prispeva, kar je največ mogoče. Podobno pojmujeta tim tudi Evererd in Moris (Evererd in Moris, 1996), ki time označujeta kot oporne stebre organizacije in skupino ljudi, ki lahko uspešno reši vsako nalogo, ki se je loti. V timu namreč obstajata dinamična interakcija med posameznimi člani in aktivno prilagajanje skupnemu cilju – dosežku.

Iz navedenih opredelitev lahko na kratko zapišem, da je za tim značilno:

- sestavlja ga skupina ljudi
- sodelovanje članov
- medsebojna odvisnost in
- skupni cilji

Vsi avtorji v svojih navedbah »tim« pojmujejo kot določeno skupino ljudi, vendar pa je pri tem pomembno opozoriti na dejstvo, da je tim več kot skupina. Vsaka skupina torej ni tim, je pa vsak tim tudi skupina.

### ***2.1 Razlika med timom in skupino***

Skupino lahko opredelimo kot dva ali več posameznikov, ki se združijo npr. zaradi določenega opravila. Pri tem si v skupini nalogo posamezniki razdelijo, vsak opravi svoj del naloge in so med seboj neodvisni, v timu pa člani skupaj sledijo zadanemu cilju, pri tem sodelujejo, se spodbujajo, pomagajo in s svojimi sposobnostmi ter znanjem prispevajo k skupnemu uspehu. Zaradi medsebojnega sodelovanja in povezanosti članov tima je ponavadi tim manjši kot skupina.

Bistvene razlike med skupino in timom so tako najbolj opazne v oblikah in načinih njihovega delovanja, kar lepo ponazarja sledeči primer. »Če se nekaj delavcev pripravlja na vstop na gradbišče, še ne moremo reči, da gre za skupino. Skupina postanejo šele, ko si razdelijo delo, da bi celotno nalogo lažje opravili. Če pa se nogometno moštvo pomeri z nasprotnim moštvom, s ciljem da zmaga, pa je že mogoče govoriti o teamu« (Mihelič, 2005).

V članku »Kako do uspešnega timskega dela v organizaciji?« (Planko, 2004) avtorica navaja, da se delovanje in pojmovanje skupinskega in timskega načina dela razlikuje predvsem glede na:

- **Organiziranost** - pri organiziranosti je razlika med skupino in timom v tem, da je neka skupina predvsem administrativno organizirana in so člani med sabo neodvisni, pri timu pa sta sodelovanje in odvisnost članov ključnega pomena.
- **Komunikacija** – komunikacija je med člani skupine skoraj nepomembna, ker so člani med sabo neodvisni. Pri timskem delu pa je ravno uspešna in iskrena komunikacija ključ za produktivno sodelovanje.
- **Cilje** - pri postavljanju ciljev v skupini njeni člani ne sodelujejo in so cilji tako rekoč eksterno določeni in vsiljeni. Pri timu je pomembno, da imajo njegovi člani možnost sooblikovanja ciljev, saj je na tak način mogoče doseči internalizacijo ciljev.
- **Zaupanje** - v skupini člani niso tako povezani in predani skupnemu cilju, zato zaupanje niti ni tako pomembno, narava timskega dela pa zaupanje postavlja kot ključno zahtevo in nepogrešljivo vrednoto.
- **Prenos znanja** - prenos znanja med člani skupine ni pomemben in mogoč, za racionalno in polno delovanje tima pa je zelo pomemben. S prenosom znanja se ustvarjajo sinergični učinki, ki plemenitijo in nadgrajujejo bazen znanja in veščin članov tima.
- **Reševanje konfliktov** - reševanje konfliktov v skupini ni ključno, ker se poskušajo izogibati konfliktnim situacijam. Pri timskem delu pa so konstruktivni konflikti dobrodošli, saj lahko pomenijo nek nov razvojni naboj.
- **Sprejemanje odločitev** - pri sprejemanju odločitev člani skupine niso aktivni, člani tima pa odločitve sprejemajo skupaj, na čimbolj demokratičen način, saj je pomembno, da se z odločitvijo strinjajo, zato ji tudi maksimalno sledijo in jo uresničujejo.

### 3 OBLIKOVANJE USPEŠNEGA TIMA

Pogosto se v organizacijah oblikovanju timov posveča premalo pozornosti. Timi se ponavadi gradijo na podlagi preteklih zaslug in strokovnega znanja posameznikov, pri tem pa se pozablja, da je eden izmed najbolj pomembnih elementov pri timskem delu oblikovanje tima iz uspešnih, sodelujočih in kompatibilnih posameznikov.

Podobno je tudi v carinski službi. Reševanje določenih nalog, problemov, projektov v carinski službi poteka predvsem z vključevanjem najboljših strokovnjakov za posamezna področja. To prinaša sicer strokovno močne skupine, ki pa največkrat potem ne delujejo, kot bi bilo potrebno. Namesto konstruktivnega sodelovanja se največkrat pojavlja tekmovanje med posamezniki. Temu lahko rečemo tudi prevelika koncentracija zvezd na enem mestu, kjer vsak posameznik želi uveljavljati svoje znanje in ideje. To lahko primerjam tudi z dogajanjem na športnih igriščih, kjer se je že velikokrat izkazalo, da boljše rezultate dosegajo manj odlični posamezniki in pravilno sestavljen tim.

#### *3.1 Izbira članov*

Uspešnost določenega tima v veliki meri opredelimo že s samo izbiro članov, pri kateri je potrebno poleg strokovne podkovanosti upoštevati tudi osebnostne in značajske lastnosti posameznikov. Vsak posameznik ima namreč določene lastnosti, ki lahko pripomorejo k delovanju tima. Lipičnik (Lipičnik, 1998) glede tega pravi, da bo tim uspešen le, če so vanj vključeni posamezniki, ki s svojim vedenjem tvorijo kompleten vedenjski vzorec. Tudi po Belbinovi<sup>1</sup> teoriji (Everard in Morris, 1996) je mešanica osebnostnih lastnosti članov tima odločilna za uspeh le tega. Belbin je ugotovil, da potekajo sinergijski procesi v tistih timih, v katerih vlada optimalna kombinacija oziroma sinergija različnih timskih vlog.

---

<sup>1</sup> Belbin je med najbolj znanimi avtorji na področju določanja timskih vlog. Po dolgoletnih raziskavah uspešnih in neuspešnih timov je opredelil osem vlog, ki zagotavljajo uspešnost tima. Določil jih je na podlagi štirih psiholoških značilnosti posameznika: inteligentnosti, dominantnosti, ekstravertiranosti/introvertiranosti in stabilnosti/anksioznosti.

Izbiri članov tima tako nikakor ne moremo prepuščati naključju, ampak je potrebno izbiri članov tima nameniti posebno pozornost, pri kateri je potrebno upoštevati vlogo slehernega posameznika.

### **3.1.1 Posameznik in njegova vloga**

Poleg funkcionalne vloge posameznika, ki je povezana z njegovim strokovnim znanjem, je za uspešnost tima potrebno upoštevati tudi timsko vlogo posameznika, ki pride najbolj do izraza pri delovanju v timu. Timska vloga je pri tem mišljena kot način obnašanja, prispevanja in sodelovanja posameznika v timu. Vsak posameznik ima prevladujočo vlogo. Tako lahko npr. nekdo vedno pride na dan s kakšno novo idejo, drugi spodbuja sodelavce, tretji oblikuje pot, hitro najde rešitve, spet nekdo lahko spretno odpravlja pomanjkljivosti itd., kar predstavlja različne pristope k timske delu.

### **3.2 Sestava tima po Belbinu**

Belbin je na podlagi skrbnega spremljanja zmagovalnih timov opredelil osem različnih vlog v timu, ki so za dobro delovanje tima enako pomembne, saj se med sabo dopolnjujejo. Pri tem poudarja, da je posameznik lahko dober v različnih vlogah. Čeprav pri posamezniku prevladuje ena vloga, je lahko prav tako primeren za drugo vlogo, ki ga tudi v veliki meri ponazarja (Everard in Morris, 1996). Tudi Heller in Hindle (Heller in Hindle, 2001) pravita, da naj poskušamo upoštevati različne vloge posameznika in mu ne določamo ene same. »Ni namreč nujno, da posamezna oseba opravlja le eno funkcijo. Če v timu deluje le majhno število članov, je podvajanje ali potrojevanje vlog povsem na mestu – vse dokler so potrebe tima povsem zadovoljene in se člani v svojih vlogah dobro počutijo« (ibidem, str. 368).

Belbin tako navaja naslednje timske vloge, ki so pomembne pri sestavi tima (Everard in Morris, str. 196-197) :

- **Garač (GA)** – spreminja zamisli in načrte v praktične delovne postopke, sistematično in uspešno izvaja dogovorjene načrte. Po osebnostnih lastnostih je stanoviten, zadržan, vesten, konzervativen, predvidljiv in premalo fleksibilen.

- **Usklajevalec (US)** – nadzira, kako se tim pomika proti skupnemu cilju in pri tem kar najbolje uporablja razpoložljive vire. Po osebnostnih potezah je stanoviten, prevladujoč, ekstrovertiran, miren ter zaupa vase.
- **Izzivalec (IZZ)** – oblikuje pot, kamor tim usmerja svoj napor. Vsa njegova pozornost je usmerjena k postavljanju ciljev in prednostnih nalog. Po osebnostnih lastnostih je prevladujoč, ekstrovertiran, nestrpen, zelo napet in dinamičen.
- **Inovator (IN)** – pospešuje nove ideje in strategije, s posebno pozornostjo poglavitnim vprašanjem. Po osebnostnih lastnostih je prevladujoč, introvertiran, inteligenen individualist, resen, nekonvencionalen.
- **Iskalec virov (IV)** – raziskuje in poroča o idejah, razvoju in virih zunaj skupine. Oblikuje zunanje stike, ki bi lahko koristili timu. Po osebnostnih lastnostih je stanoviten, prevladujoč, ekstrovertiran, radoveden in komunikativen.
- **Ocenjevalec (OC)** – analizira probleme ter vrednoti ideje, predloge, tako da je tim boljše pripravljen na uravnovešene odločitve. Po osebnostnih lastnostih je inteligenen, stanoviten, introvertiran, resen, hladen, preudaren.
- **Timski delavec (TD)** – odpravlja pomanjkljivosti pri posameznih članih in izboljšuje komunikacijo med njimi. Po osebnostnih lastnostih je stanoviten, ekstrovertiran, ne prevladuje, socialno usmerjen in dokaj mil.
- **Zaključevalec naloge (ZN)** – ščiti tim pred napakami. Skrbi, da je delo izvršeno in da tim česa ne izpusti. Po osebnostnih lastnostih je nestrpen, introvertiran, vesten, reden in natančen.

V nadaljevanju bom ustreznost zastopanosti timskih vlog, kakor tudi odnose in razmerja v timu, preveril in prikazal na timu preiskovalcev, katerega vodja sem postal pred kratkim.

## 4 ZAKAJ USTANOVITI DELOVNE TIME V CARINSKI SLUŽBI

Odgovor na vprašanje, zakaj ustanoviti delovne time v organizaciji, najbolj ponazarjajo prednosti samega timskega dela, ki v končni meri predstavljajo povečanje zadovoljstva zaposlenih in povečanje učinkovitosti in produktivnosti pri delu, kar je cilj vsake organizacije.

### *4.1 Prednosti timskega dela v primerjavi z individualnim ali skupinskim*

Vse prednosti timskega dela pridejo do izraza predvsem pri kompleksnih in zapletenih nalogah. Znanje in informacije, ki jih ima tim, so praviloma večje, kot je znanje kateregakoli posameznika. Poleg tega imajo posamezni člani tima specifična znanja, izkušnje in podatke, tako da lahko zapolnijo vrzeli v znanju drugih. Člani tima pri tem vplivajo drug na drugega in tako skupaj rešujejo vse naloge. Ob individualnih aktivnostih teh vplivov ni, saj posamezniki ponavadi rešujejo probleme po ustaljeni poti, če pa pridejo v tim, lahko diskusije in izmenjave mnenj med člani pokažejo nove raznovrstne rešitve.

Prednosti timskega dela lahko združim v naslednjih točkah (Vrčko, 1999):

- medsebojno dopolnjevanje,
- več znanja, informacij, idej,
- širša perspektiva in možnost preizkušanja več alternativ,
- posamezniki, ki sodelujejo pri rešitvi, so z njo bolj zadovoljni,
- razvijajo se komunikacijske sposobnosti,
- zaposleni si med seboj pomagajo,
- načrtovanje je lažje, delo pa bolj zanimivo in dinamično,
- posamezniki so v timu deležni večje podpore in čustvene sprejetosti ter lažje izoblikujejo svojo identiteto,
- skupna kritična analiza omogoča reševanje nastajajočih težav, hkrati pa krepi samozavest članov,
- konstruktivna kritičnost spodbuja rast tima in rast posameznika znotraj njega.

Ob navedenih prednostih timskega dela je potrebno omeniti tudi njegove pomanjkljivosti, ki pa so v primerjavi s prednostmi znatno manjšega pomena. Med



pomanjkljivosti lahko tako štejemo potrebo po sprejemanju kompromisov, ki se kaže v negativni luči predvsem takrat, ko je potrebno ravnati hitro in odločno. Timski način dela zahteva pri odločanju tudi nekoliko več časa, kar lahko postane v določenih situacijah neučinkovito (Vrčko, 1999).

## **4.2 Uspešnost timskega dela**

Uspešnost timskega dela se v prvi vrsti pokaže v večji storilnosti in boljših rezultatih, kar je povezano s sinergijo<sup>2</sup> med člani tima. Gre za obliko medsebojne pomoči pri delu v skupini, katere rezultat se pokaže v kvantiteti skupnih dosežkov in kvaliteti skupnega dela v timu. Zaradi sinergetskega učinka rezultati tima prekašajo rezultate skupine in posameznikov. Za uspešne time tako velja, da je  $1+1+1=$  več kot 3, kar pomeni tudi, da je seštevek vseh učinkov članov tima večji, kot bi bil seštevek posameznih članov, če bi delovali individualno (Mihelič, 2005).

Orsburn (Možina, 1996) glede tega pravi, da tim, ki je poln sinergije, poveča svojo storilnost, ker globoka medsebojna prepletenost članov pelje k večji moralni odgovornosti za uspeh pri delu. Tudi Gostiša (Gostiša, 1996) pravi, da celoten proces izvajanja dela v timu poteka veliko učinkoviteje kot v skupini. »Pozitivne razsežnosti timskega dela in timske organizacije so predvsem (ibidem, str. 137):

- večja motivacija in s tem učinkovitost zaposlenih ter boljša medsebojna delovna integracija;
- boljše obvladovanje novih, enkratnih in kompleksnih delovnih nalog;
- izgradnja organizacijske strukture, ki je bolj inovativna, prilagodljivejša in usmerjena k potrebam uporabnika;
- zmanjšanje stroškov in povečanje hitrosti izvajanja celotnega poslovnega procesa«.

Za nadpovprečno uspešnost, ki se je pokazala v zadnjih dveh desetletjih v organizacijah, ki imajo svojo organiziranost zasnovano na načelu timskega dela, Marolt in Leskovar (Bernik et. al., 1999) pravita, da je razlog v dejstvu, da timsko zasnovana organiziranost organizaciji omogoča aktivno sodelovanje zaposlenih pri zniževanju stroškov,

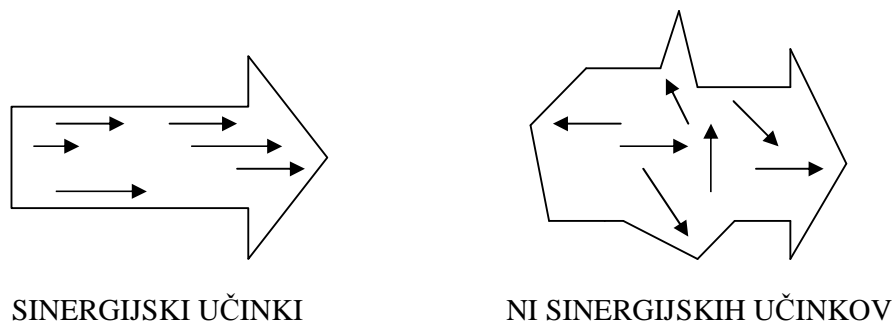
---

<sup>2</sup> Možina (1996, str. 100) sinergijo opredeljuje kot skupno delovanje, sodelovanje, dajanje pomoči, medsebojno razumevanje in zaupanje pri usklajevanju prispevkov posameznih članov v neki dejavnosti k postavljenim ciljem, zelenim rezultatom.

doseganju boljše kakovosti izdelkov in storitev, pri izvajanju stalnih izboljšav in doseganju večjega zadovoljstva kupcev. Za carinsko službo lahko torej uvajanje timskega dela pomeni izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti pri delu, kar sta tudi njena glavna cilja.

Seveda vsi timi niso uspešni, kar pomeni, da sinergija v timu tudi ni samoumevna. Ferjan (Bernik et. al., 1999) glede tega pravi, da si je tim potrebno predstavljati kot orkester, ki je lahko uglašen ali pa ne. Sinergijske učinke in posledično uspešnost pri tem predstavlja predvsem usklajenost delovanja članov tima, kar prikazuje Slika 1.

**Slika 1:** Prikaz sinergijskih učinkov članov tima



Vir: Bernik et. al. (1999, str. 129)

Prva sličica za razliko od druge prikazuje usklajeno delovanje članov tima, kjer vsi člani delujejo usklajeno v smeri istega cilja, medtem ko v drugem primeru prihaja do razhajanj in neusklajenega delovanja članov tima. Za uspešnost tima je zato že pri sami sestavi tima potrebno upoštevati vrsto dejavnikov, ki jih bom opredelil v nadaljevanju skozi analizo tima preiskovalcev.

## 5 ANALIZA TIMA »PREISKOVALCEV«

### 5.1 *Predstavitev izhodišč*

#### 5.1.1 Problem, namen in cilji raziskave

Goričar (Goričar, 2008) pravi, da naj bi bila skupina, v katero se posameznik vključuje, kohezivna<sup>3</sup>, strukturirana in gibljiva tvorba množice ljudi, ki pri tem stopajo v različne medsebojne odnose in ustvarjajo elemente skupne kulture. »Tim je torej živ medosebni sistem, katerega medosebno problematiko lahko opazujemo z vidika medsebojne povezanosti članov, njihovega sodelovanja, odnosov, komunikacije, prilagajanja in doživljanja« (Brajša, 1996, str. 113).

Vsekakor je navedena medosebna problematika tima povezana s pogoji za uspešno timsko delo, zato sem se v nadaljevanju pri raziskovanju oziroma analizi tima preiskovalcev osredotočil na ugotavljanje skupnih značilnosti skupine, zakonitosti in odnosov v njej ter posameznih vlog, ki so primerne za posameznega člana tima. Pri tem se zavedam, da je v timu pomembna vloga vsakega člana, ključna vloga pa vsekakor pripada vodji tima, ki mora najti načine, da bodo člani čimbolj sinergično sodelovali v smislu uspešnosti in učinkovitosti tima. Pri analizi tima tako na koncu podajam tudi ocenitev vodenja tima.

Pri analizi tima preiskovalcev bom sledil naslednjim zastavljenim ciljem:

- o opredeliti dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje uspešnega tima,
- o opredeliti primernost obstoječega tima »preiskovalcev« v carinski službi,
- o podati predloge za povečanje učinkovitosti tima preiskovalcev.

#### 5.1.2 Predstavitev tima »preiskovalcev«

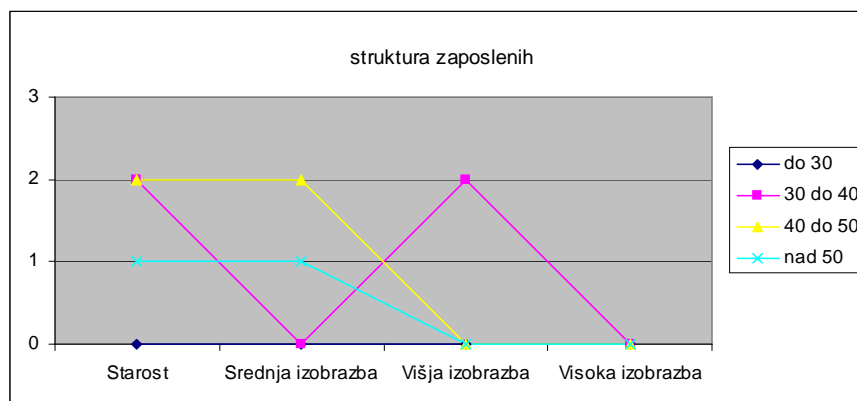
Znotraj carinske službe od leta 1997 deluje preiskovalna služba, ki je v obliki Sektorjev za preiskave locirana po posameznih carinskih uradih. V okviru tega sektorja, ki je

---

<sup>3</sup> Izraz kohezivnost (skupinska povezanost) je sila, ki deluje med člani skupine, ki pa se deli na silo, ki člane drži skupaj in silo, ki posameznika žene iz skupine.

razdeljen na oddelek za inšpekcije, oddelek za operativne zadeve in analitsko informacijski oddelek, na regionalni ravni deluje enajst Referatov za zatiranje tihotapstva (t.i. mobilnih ekip). Tako v carinskem uradu Murska Sobota deluje Referat za zatiranje tihotapstva Murska Sobota, katerega vodja sem postal pred kratkim. Tim sestavlja pet izkušenih in strokovno usposobljenih carinikov. Tim je sestavljen pretežno iz posameznikov srednjih let, s srednjo ali z višjo izobrazbo. Podrobnejša starostna in izobrazbena struktura tima preiskovalcev je razvidna iz Grafa 1.

**Graf 1:** Starostna in izobrazbena struktura tima preiskovalcev



Vir: Interno gradivo Sektorja za preiskave

Skupina je opremljena z najsodobnejšo tehnično opremo, ki omogoča uspešno in kvalitetno delo pri izvajanju operativnih ukrepov za odkrivanje carinskih, trošarinskih in kršitev drugih predpisov, za katere je pristojna carinska služba in to na celotnem državnem ozemlju. Skupina posveča posebno pozornost stalnemu in sprotnemu usposabljanju in izobraževanju, s katerim poskuša povečati svojo uspešnost in učinkovitost ter slediti nenehnim spremembam na področju svojega delovanja. Glede na videnja drugih skupina v celoti dela dobro, vendar se pojavljajo tudi namigi o pomanjkljivostih znotraj tima in potrebnih spremembah. Ali tim preiskovalcev dejansko deluje kot tim, bom v nadaljevanju poizkušal prikazati z analizo tima, katere rezultati mi bodo potem služili kot osnova za podajo predlogov sprememb.

### 5.1.3 Delovne hipoteze

Kot smernice za raziskovanje oz. analizo tima preiskovalcev ter za doseg zastavljenih ciljev se bom v raziskavi opiral na naslednje zastavljene hipoteze:

Hipoteza 1: Tim preiskovalcev je pravilno sestavljen.

Hipoteza 2: Med člani tima obstaja visoka povezanost.

Hipoteza 3: V timu preiskovalcev prevladuje sodelovanje pred tekmovalnostjo.

Hipoteza 4: V timu je prisotna neučinkovita komunikacija.

Hipoteza 5: V timu prevladuje situacijski način vodenja.

### 5.1.4 Uporabljene metode in tehnike

Pri raziskavi tima preiskovalcev se bom posvetil anketiranju in osebnim razgovorom s člani preiskovalnega tima. Pri anketiranju z vprašalniki bom poleg klasične metode uporabil tudi metodo 360 stopinj, pri kateri se zaposleni ocenjuje sam na določenih kompetencah, hkrati pa ga na teh enakih kompetencah ocenjujejo ljudje, ki z njim delajo. Na ta način bom prišel do realnejših rezultatov, ki dajo popolnejšo sliko o tem, kako posameznik vidi sebe in kako ga vidijo drugi. Z vrednotenjem skupnih rezultatov se izognemo tudi samokritičnosti posameznika. Za ugotavljanje povezanosti tima bom uporabil sociometrično metodo po avtorju Jakobu Morenu. Metoda je uporabna predvsem z vidika ugotavljanja privlačnosti in odbojnosti članov skupine, kot en od pogojev za uspešen tim. Prilagodljivost članov tima za delo v timu, njihove prednosti in pomanjkljivosti bom ugotavljal s pomočjo prosto uporabljivega programa DEXi, z uporabo katerega se izognemo pristranskosti odločanja.

## 5.2 Razmerja v timu

Prvi, ki se je začel ukvarjati z znanstvenim raziskovanjem skupin, notranjih odnosov in vlog posameznikov v skupini, je bil Jakob Levy Moreno<sup>4</sup>. Med njegova glavna spoznanja in usmeritve uvrščamo med drugim tudi spoznanje, da je strukturo in vsebino medčloveških povezav v skupini možno ugotavljati in meriti s sociometrijo<sup>5</sup>. Moreno

---

<sup>4</sup> Moreno je utemeljitelj sociometrije, skupinske psihoterapije ter psihodrame in sociodrame.

<sup>5</sup> Sociometrija - »*sociobilis*« pomeni biti družaben, prijateljski, združljiv v skupine.

(Moreno, 2000) je bil prepričan, da to daje bistveno boljše možnosti za kakovostne odnose in razmerja za vse udeležence, kakor če razvoj skupine prepuščamo naključju.

### 5.2.1 Sociometrija – merjenje medčloveških odnosov

V širšem smislu pomeni sociometrija merjenje medčloveških odnosov. S to metodo lahko izmerimo družabne odnose v neki skupini (povezanost med posamezniki v skupini) in položaj vsakega posameznika v neki skupini. Sociometrična preizkušnja se začne s kratkim vprašalnikom (Priloga 1), ki ga izpolnijo člani skupine, in z ugotavljanjem vzajemnih izbir med člani skupine. Z vprašalnikom sem vsakemu članu skupine postavil enaki vprašanji: »Napiši dve osebi iz skupine, s katerima bi se najraje družil.« in »Kaj meniš, koliko članov skupine bo izbralo tebe?«. Dobljene odgovore iz vprašalnika prikazujem v Tabeli 1. Zaradi anonimnosti članov skupine sem člane poimenoval s črkami A, B, C, D in E.

Vsak član skupine ima v tabeli svojo številko in svojo vrstico, v katero so vnesene njegove izbire – odgovori. Odgovor posameznega člana v zvezi s prvim vprašanjem o izbiri oseb, s katerima bi se najraje družil, je v tabeli prikazan s številka 1 in 2, odvisno od zaporedne izbire v vprašalniku. Član A je tako npr. izbral osebi B in E. Odgovori na drugo vprašanje so vneseni v zadnjo vrstico v tabeli in predstavljajo podatek o tem, koliko je posameznik samokritičen.

Tabela 1: Vzajemne izbire članov tima

Člani skupine		1	2	3	4	5	vsota
<b>A</b>	<b>1</b>		2			1	
<b>B</b>	<b>2</b>	1		2			
<b>C</b>	<b>3</b>	2	1				
<b>D</b>	<b>4</b>		1	2			
<b>E</b>	<b>5</b>	1			2		
Vsota vseh izbir		3	3	2	1	1	
Vsota vzajemnih izbir		2	2	1	0	1	<b>6</b>
Št. oseb pripisanih sebi		2	1	2	2	1	

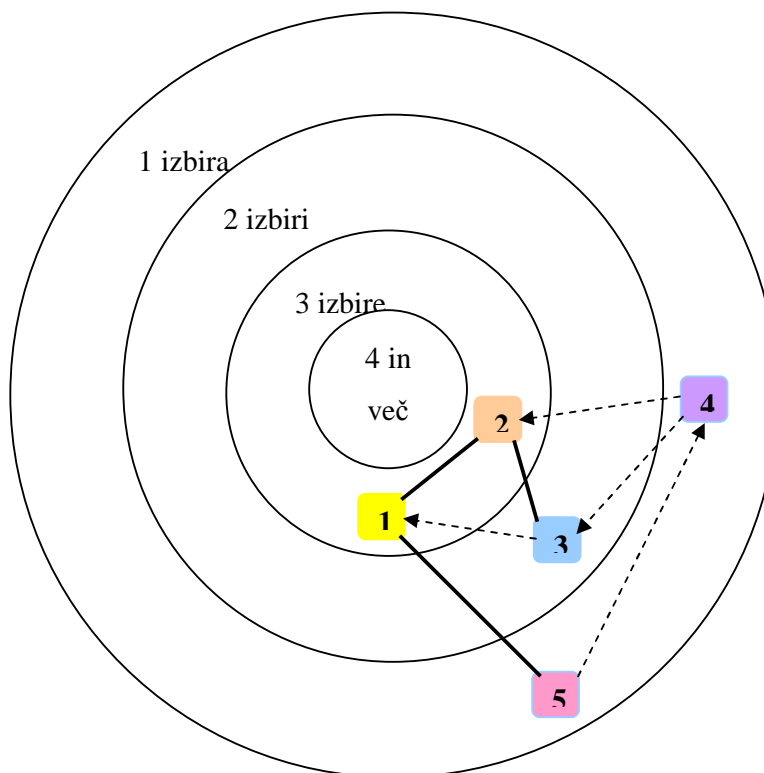
Vrstica »vsota vseh izbir« v tabeli prikazuje število vseh izbir posameznega člana, medtem ko predzadnja vrstica prikazuje število vzajemnih izbir. To so npr. izbire, ko je oseba A izbrala osebo B, oseba B pa tudi osebo A. Vzajemne izbire so v tabeli obkrožene.

### 5.2.1.1 Sociogram

Rezultate sociometrične raziskave na koncu grafično upodobimo v sociogramu. S sociogramom, kot pravi Moreno (Moreno, 2000), lahko ponazorimo natančen položaj vsakega posameznika in vseh vzajemnih odnosov med posamezniki. V njem so v sociometričnih merilih zapisana razmerja med člani skupine kot npr. privlačnost, zavrnitev in pozitivne izbire med člani skupine (ibidem, str. 68).

V sociogramu so posamezniki vneseni v obliki številke in glede na število izbir, ki so jih dobili (glej Tabela 1). Sociogram prikazuje Slika 2.

**Slika 2:** Grafični prikaz sociometrične preizkušnje - sociogram



V sociogramu so vzajemne izbire med člani skupine prikazane s polno črto, medtem ko so enosmerne izbire prikazane s črtkano puščico, ki nakazuje smer izbire posameznika. Tako prikazane povezave med člani skupine kažejo na dokaj odprto strukturo in širšo povezanost med člani skupine, pa čeprav sta posameznika, ki se nahajata v zunanjem krogu in sta dobila vsak po eno izbiro, relativno osamljena.

### 5.2.2 Kohezivnost skupine

Kako je naša skupina medsebojno povezana, lahko določimo tudi na podlagi izračuna indeksa kohezivnosti. Osnova za izračun so podatki iz Tabele 1, indeks kohezivnosti pa se izračuna po naslednji formuli:

$$I_k = \frac{\sum \sum \text{vzajemnih izbir} / 2}{\sum \text{max vzajemnih izbir}}$$

$$\sum \text{max vzajemnih izbir} = \frac{M_{izbir} \times N}{2} = \frac{2 \times 5}{2} = 5$$

$$I_k = \frac{6/2}{5} = 0,6 \quad \left\{ \begin{array}{l} I_k < 0,40 \dots \dots \text{šibka povezanost} \\ 0,40 \leq I_k \leq 0,60 \dots \text{srednja povezanost} \\ 0,60 < I_k \dots \text{visoka povezanost} \end{array} \right.$$

Iz dobljenega rezultata indeksa kohezivnosti in določenih meril za vrednotenje rezultatov je jasno vidno, da v skupini preiskovalcev prevladuje srednja povezanost, če pa upoštevamo dejstvo, da ta merila veljajo za skupine okrog 20 članov, ter da so za manjše skupine pokazatelji nekoliko nižji, pa velja, da je v skupini prisotna visoka povezanost.

#### 5.2.2.1 Notranja povezanost

Možina (Možina et. al., 1994) kohezivnost skupine povezuje z občutki v skupini, ki so v tesni zvezi s stopnjo notranje povezanosti skupine. Kohezivnost tako pojmuje kot

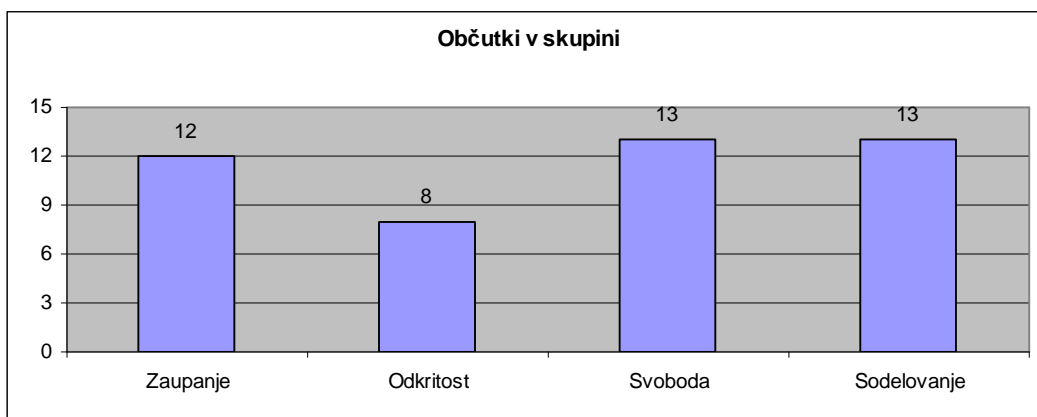


odslikavo občutkov v skupini. Občutki pri tem vključujejo vsakodnevne emocije, ki se pojavljajo kot jeza, sreča, žalost, zadovoljstvo, nezadovoljstvo, pa tudi čustva, ki nastajajo dalj časa in so povezana z zaupanjem, nezaupanjem, odkritostjo, zadržanostjo in podobno.

V zvezi z občutki v skupini Možina (Možina et. al., 1994) podaja kratek vprašalnik (Priloga 2), ki daje priložnost, da na hitro ugotovimo, koliko je naštetih občutkov v skupini. Vprašalnik je sestavljen iz štirih sklopov: zaupanje, odkritost, svoboda in sodelovanje. Znotraj vsakega sklopa je pet trditev, ki jih je potrebno oceniti s stopnjo strinjanja, in sicer od zelo nasprotujem, ne strinjam se, strinjam se, do zelo se strinjam. Trditve je potrebno oceniti v skladu s svojim občutenjem, tako da pri vsaki trditvi obkrožimo ustrezno številko pod stopnjo strinjanja. Trditve so ocenjene s številkami 0, 1, 2 in 3. Izbrane številke, ki ponazarjajo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo na koncu znotraj vsakega sklopa, kakor tudi v celoti po končanem ocenjevanju seštejemo, pri čemer velja, da kolikor večja je vsota točk bolj verjetno je, da je skupina uspešna.

Ocenitev posameznih trditev navedenega vprašalnika za tim preiskovalcev je v celoti razvidna v Prilogi 2. V nadaljevanju pa podajam rezultate glede na sklop trditev.

**Graf 2:** Notranja povezanost skupine



Iz grafa je razvidno število doseženih točk pri posameznem sklopu trditev. Skupno število vseh možnih doseženih točk pri vsakem sklopu trditev je 15. Iz doseženega števila točk pri prvem sklopu »zaupanje«, tako ugotavljam, da je vzdušje v timu zdravo, da si člani med seboj v precejšnji meri zaupajo in si tudi med seboj pomagajo. Pri drugem sklopu trditev »odkritost« glede na doseženo dokaj majhno število točk kaže na

to, da so člani tima bolj previdni, oprezni in niso pripravljeni deliti vseh občutkov in skrivnosti z drugimi. Nasprotno pa visoki doseženi oceni pri sklopih »svoboda« in »sodelovanje« kažeta na svobodo odločanja v skupini, na spodbujanje članov tima in sodelovanje pri doseganju zastavljenih ciljev.

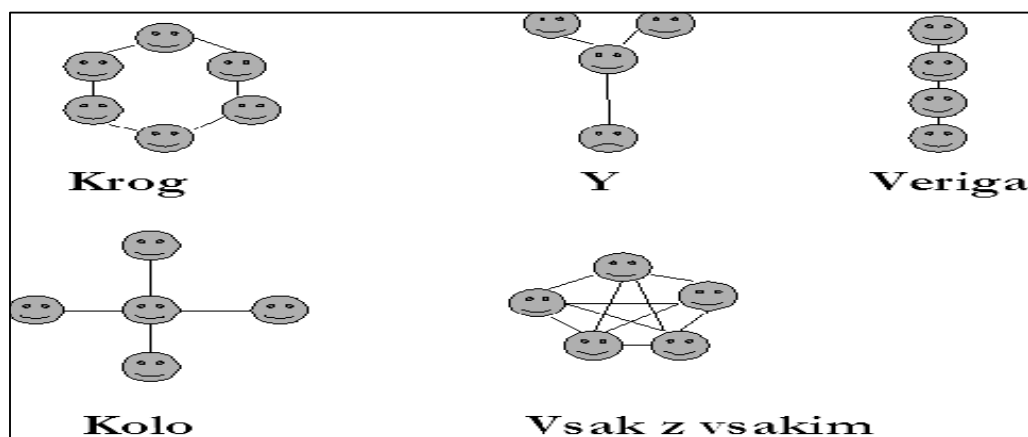
Od možnih 60 točk je skupna vsota vseh doseženih točk ocenjevanja 46. Glede na to lahko skupino opredelim kot uspešno, saj gledano v celoti prevladujejo dobri odnosi in občutki, ki so temelj uspešnosti.

### 5.3 Komuniciranje v timu

Timi morajo veliko pozornosti nameniti učinkovitosti in kvaliteti komunikacije, kar poudarjata tudi Heller in Hindle (Heller in Hindle, 2001), ki pravita, da so za dobro počutje tima močne komunikacijske povezave življenjskega pomena. »Komunikacija mora biti zato odprta, omogočati mora izražanje različnih mnenj, kritičnih stališč in predlogov in mora vključevati vse člane, saj je najučinkovitejša le takrat, ko poteka v več smereh, ko vsi člani natančno vedo, kaj jim želi posamezen član tima sporočiti« (ibidem, str. 388).

Najprimernejša struktura komuniciranja »vsak z vsakim« je razvidna iz Slike 3, v kateri so prikazane tudi manj primerne oziroma neučinkovite strukture komuniciranja v timu.

Slika 3: Primeri komuniciranja v timu



Vir: Rozman (1993, str. 234–235)

V strukturi »vsak z vsakim« komuniciranje poteka med vsemi člani v vseh smereh, čutiti je tesno sodelovanje, vsi imajo enake pravice odločanja, zato vodja nima izrazite vloge. Prisotno je skupno odločanje.

Učinkovita in kvalitetna komunikacija omogoča, da posameznik lahko uporabi izkušnje drugih članov tima in tako pride do rešitev, do katerih verjetno v primeru samostojnega delovanja ne bi prišel. S komuniciranjem tim zaznava, analizira in rešuje probleme, sprejema odločitve in usklajuje delo posameznikov. Poleg tega se s komuniciranjem rešujejo tudi notranje težave v timu. Vse skupaj pa vodi k uspešnosti in učinkovitosti tima.

Kakšna je komunikacija v timu preiskovalcev, sem v nadaljevanju preveril s kratkim vprašalnikom, s katerim sem poizkušal ugotoviti, kako člani tima zaznavajo komuniciranje v timu in kje so področja, pri katerih so možnosti za izboljšanje. Za analizo komuniciranja v timu sem pripravil kratek vprašalnik s šestimi vprašanji. Vprašalnik (Priloga 3) lahko razdelim na tri dele. Prvi del (1. vprašanje) je namenjen ugotavljanju strukture komuniciranja v timu, kjer anketiranci obkrožijo strukturo komuniciranja v timu v skladu s svojim zaznavanjem. Drugi del (vprašanja 2, 3, 4 in 5) je namenjen ocenitvi učinkovitosti in kvaliteti komuniciranja v timu. Anketiranci pri tem navedene trditve ocenjujejo po sistemu stopnjevanja: Nikoli – 1, Občasno – 2, Pogosto – 3 in Vedno – 4. Vprašanja omogočajo tudi primerjavo z rezultati oziroma odgovori na prvo vprašanje in primerjavo z vprašanji in odgovori, podanimi pri drugih anketah, predvsem pri analizi vodenja. Zadnji del vprašalnika je odprtega tipa in je namenjen prosti oceni videnja posameznika o povečanju učinkovitosti komuniciranja v timu. Tu lahko posameznik svobodno poda svoje mnenje o tem, kaj bi bilo potrebno spremeniti.

### **5.3.1 Analiza komuniciranja v timu**

Na osnovi rezultatov ocenjevanja komuniciranja v timu ugotavljam, da je v timu prisotno komuniciranje "vsak z vsakim", kar potrjujejo štirje člani tima. Le eden član je mnenja, da poteka način komuniciranja v timu po sistemu "kolo", kjer naj bi potekala komunikacija npr. izključno prek enega člana tima, to je vodje tima. Seveda bi lahko bili ti rezultati tudi drugačni, saj je bilo v toku anketiranja pri posameznih članih moč

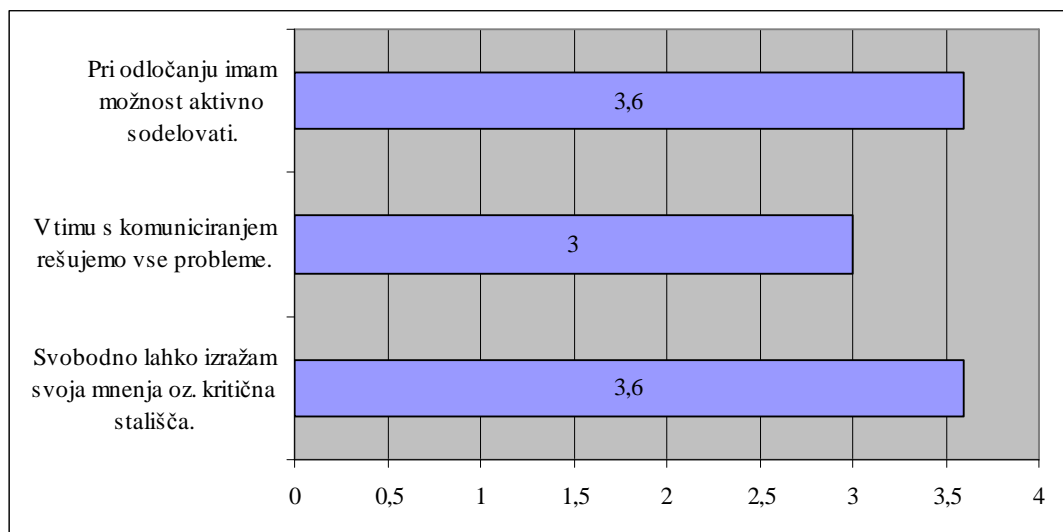
zaznati nepoznavanje vsebine navedenih struktur komuniciranja. Vseeno pa lahko na osnovi dodatno opravljenih razgovorov potrdim rezultate anketiranja in ugotovitev, da v timu prevladuje komuniciranje “vsak z vsakim”.

Za preglednejši prikaz drugega dela vprašalnika letega prikazujem v dveh delih, saj se učinkovitost in kvaliteta komuniciranja v timu pri vprašanjih 2, 3 in 4 smiselno vrednotita glede na čim višjo končno oceno, medtem ko je pri vprašanju 5 glede tega pomembna čim nižja ocena.

Učinkovitost in kvaliteto komuniciranja v timu preiskovalcev v smislu svobodnega izražanja kritičnih stališč, možnosti aktivnega sodelovanja pri odločanju in pogostosti reševanja problemov s komuniciranjem prikazujem v Grafu 3.

Skupni rezultati kažejo na dokaj visoko stopnjo učinkovitosti in kvalitete komuniciranja v timu. Nekoliko nižji od pričakovanja je le rezultat glede pogostosti reševanja problemov s komuniciranjem (ocena 3), kjer sem pri analizi odgovorov zasledil tudi odgovor “občasno”. Najpogostejši odgovor pri tem vprašanju je odgovor “pogosto”, vse skupaj pa kaže na potrebo po izboljšanju učinkovitosti komuniciranja pri reševanju problemov. Pri ostalih dveh vprašanjih je najpogostejši odgovor “vedno”.

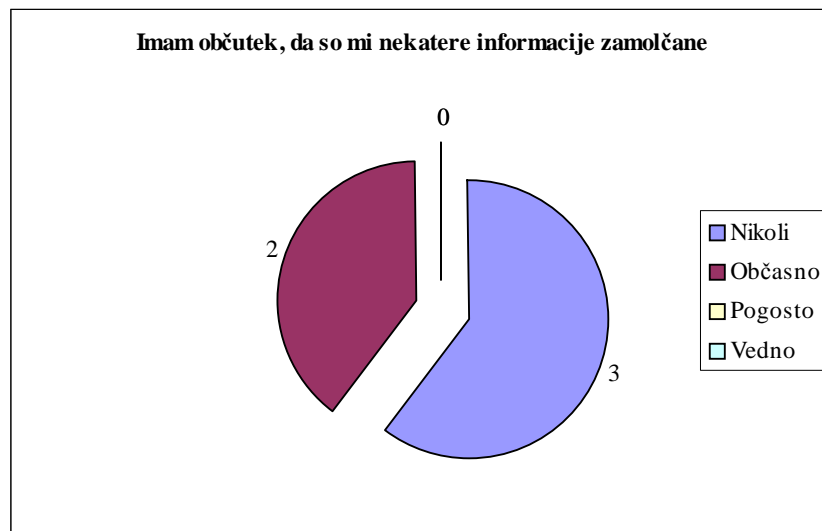
**Graf 3:** Učinkovitost in kvaliteta komuniciranja v tipu



Relativno visoke ocene pri vprašanjih o možnosti sodelovanja pri odločanju in svobodnem izražanju mnenj lahko povežem tudi z visoko oceno pri trditvi »timu dovoljujem besedo pri vseh odločitvah, ki ga zadevajo« (ocena 3,8), ki je razvidna iz Grafa 6 pri analizi ocenjevanja vodenja. Podobno lahko povežem tudi trditvi o reševanju problemov v timu (»v timu s komuniciranjem rešujemo vse probleme« in »z osebnimi problemi v timu opravi takoj, ko se pojavijo«), kjer so rezultati povsem identični. Usklajenost ocen podobnih trditev tako kaže na doslednost in poštenost članov tima pri izpolnjevanju vprašalnikov.

Drugi del učinkovitosti in kvalitete komuniciranja v timu predstavljajo odgovori na vprašanje o dostopnosti do vseh informacij. Podrobnejši rezultati ocenjevanja članov tima so razvidni iz Grafa 4, kjer številčne oznake pri posameznem nizu ponazarjajo število opredeljenih članov tima glede zastavljenega vprašanja.

**Graf 4:** Dostopnost do informacij



Skupni rezultati potrjujejo učinkovitost in kvaliteto komuniciranja v timu, ki je tudi odraz strukture komuniciranja v timu »vsak z vsakim«. Kljub navedenemu pa se tudi pri teh rezultatih ne morem kar tako izogniti navedbam dveh članov tima, ki sta pri tem vprašanju podala odgovor »občasno«. Zaradi tega bo potrebno izboljšati že dokaj visoko zaupanje in odkritost med člani tima, ki sta poglavitna dejavnika uspešnega in učinkovitega komuniciranja.

Z zaupanjem in odkritostjo je povezan tudi najpogostejši odgovor pri zadnjem vprašanju, kjer so člani tima za povečanje učinkovitosti komuniciranja v timu največkrat predlagali več medsebojnega druženja.

#### ***5.4 Zastopanost timskih vlog v timu***

Bistvenega pomena za uspešnost in učinkovitost tima je vsekakor tudi optimalna kombinacija zastopanosti timskih vlog v timu. V idealnem primeru naj bi bila v timu zastopana vsaka od osmih vlog, kot jih navaja Belbin. Seveda pa pri tem ni nujno, da ima tim osem ljudi, kajti posameznik, kot sem že navedel, lahko prevzame tudi več vlog. Je pa zato bistveno, da z analizo ugotovimo prisotnost in pomanjkljivost zastopanosti vlog v timu. Glede tega Everard (Everard in Morris, 1996) pravi, da vloge v timu lahko uporabimo za analiziranje tima in napoved, kako dobro bo delal in da bo najbolje deloval tisti tim, kjer so vloge najbolj sestavljene in uravnotežene med seboj.

Za ugotavljanje zastopanosti timskih vlog v timu preiskovalcev sem se odločil uporabiti model 360 stopinjske povratne informacije, na osnovi katerega lahko z vprašalnikom o timskih vlogah objektivno ocenimo, v katero timsko vlogo spada posameznik.

##### **5.4.1 Ocenjevanje po metodi 360 stopinj**

Za ocenjevanje sem uporabil vprašalnik za ugotavljanje vloge posameznika v timu (Priloga 4), ki je rezultat Belbinovega raziskovanja. Vprašalnik sem najprej razdelil vsem članom tima za samoocenitev po določenih kompetencah. Za dokončno oceno podobe posameznika oziroma vloge, ki je zanj najbolj primerna, pa sem zatem vsem članom tima še enkrat razdelil enake vprašalnike, po katerih so se člani tima medsebojno ocenjevali. Na ta način so končni rezultati realnejši, saj se zmanjša razlika med tem, kako posameznik vidi sam sebe in kako ga vidijo njegovi sodelavci.

Vprašalnik, ki ga je sestavil Belbin, je sestavljen iz sedmih delov. V vsakem delu vprašalnika je 8 trditve o tem, kako bi ravnali v različnih okoliščinah, povezanih s timskim delom. Med trditve je potrebno razporediti 10 točk, in sicer tako, da se trditvi, ki ocenjevanca najbolj opisuje, dodeli več točk in trditvi, ki ga manj opisuje, manj točk.

Pri tem pa je pomembno, da je seštevek vseh dodeljenih točk v enem sklopu trditev enak 10.

Trditve v posameznih sklopih so vsebinsko med seboj pomešane, tako da rezultate ocenjevanja ni mogoče enostavno povezati glede na oznake (a, b, c, č, d, e, f in g). Rezultate ocenjevanja je potrebno po posameznih sklopih prenesti v tabelo po posebnem sistemu, ki je razviden iz Priloge 5. Z vnosom rezultatov v tabelo je potrebno točke po posameznih stolpcih sešteti, kar je tudi pokazatelj za posamezno vlogo posameznika v timu. Najvišji seštevek točk tako nakazuje na prevladujočo vlogo posameznika, naslednji najvišji rezultat nakazuje na sekundarno vlogo posameznika, to je vlogo, v kateri je posameznik lahko prav tako uspešen, medtem ko najnižji rezultati pomenijo šibke točke posameznika.

#### **5.4.1.1 Rezultati ocenjevanja**

Pri ocenjevanju je sodelovalo vseh pet članov tima. Po krožnem sistemu (član A ocenjuje člana B in C, član B ocenjuje člana C in D itd.) je vsak posameznik podal ocenitev dveh svojih sodelavcev in samoocenitev. Dobljene rezultate sem po posameznikih združil in jih vnesel v tabelo po sistemu, ki je razviden iz Priloge 5. Primer rezultatov ocenjevanja in določitev vloge za člana A prikazujem v Tabeli 2.

Člana A sta po krožnem sistemu ocenjevala člana D in E. Iz skupnih rezultatov ocenjevanja je razvidno, da je pri članu A prevladujoča vloga »timski delavec« (TD). Druga najprimernejša, sekundarna vloga za člana A, je »usmerjevalec« (US), medtem ko je najmanj izrazita vloga »inovator« (IN). Iz tabele in skupnih rezultatov ocenjevanja vseh treh članov je razvidna tudi enotnost ocenjevanja, predvsem kar se tiče prevladujoče vloge za člana A, kar kaže na doslednost in iskrenost članov pri ocenjevanju.

**Tabela 2:** Določitev timske vloge

Sklop trditvev	GA			US			IZZ			IN			IV			OC			TD			ZN		
	Samooценitev člana A in ocenitev člana A s strani članov D in E																							
	A	D	E	A	D	E	A	D	E	A	D	E	A	D	E	A	D	E	A	D	E	A	D	E
<b>1</b>	4			1	5	1	2	5							5	1					4	2		
<b>2</b>	1		2	2	5	2					1		3	2	2				2	5				3
<b>3</b>	2				5	5			2	5			2		2				4					3
<b>4</b>	4		3	2	5								3	2					1	5	2			3
<b>5</b>	3	5	3			1									3	3	3		4	5	3			
<b>6</b>				2	5	3							6				2		2	5	4			1
<b>7</b>			4				3	5								3	2		2	5	1	2		3
Št. točk	14	5	12	7	25	12	5	10	2	5	1		14	9		11	7		15	25	14	4		13
Skupaj:	<b>31</b>			<b>44</b>			<b>17</b>			<b>6</b>			<b>23</b>			<b>18</b>			<b>54</b>			<b>17</b>		

Naveden postopek sem ponovil za vsakega člana. Za vsakega posameznika sem tako dobil rezultat, ki nakazuje na njegovo prevladujočo vlogo, sekundarno vlogo in vse do najmanj izrazite vloge. Dobljene rezultate prikazujem v Tabeli 3.

**Tabela 3:** Vloge posameznikov v timu

Član tima	GA	US	IZZ	IN	IV	OC	TD	ZN
<b>A</b>	31	44	17	6	23	18	54	17
<b>B</b>	22	11	27	10	25	39	28	42
<b>C</b>	27	15	11	12	71	36	33	5
<b>D</b>	20	36	20	23	3	15	76	12
<b>E</b>	35	8	24	39	20	38	31	14

Zaradi boljše preglednosti so v tabeli prevladujoče vloge za posameznega člana označene z rdečo barvo, sekundarne vloge pa z modro barvo. Iz dobljenih rezultatov je razvidno, da je tim preiskovalcev sestavljen iz dveh timskih delavcev, enega zaključevalca naloge, enega iskalca virov in enega inovatorja. Če upoštevam teoretična



izhodišča, ki pravijo, da je posameznik lahko uspešen v več vlogah, je tim zastopan tudi v vlogi ocenjevalca in vlogi usmerjevalca. V prvem primeru je to sekundarna vloga treh članov, v drugem primeru pa dveh članov.

Glede na rezultate ocenjevanja je možno v timu prepoznati tudi vlogo garača, in sicer pri članu A in članu E, ki se lahko v določenih situacijah v timu z njima tudi zapolni. Edina manjkajoča vloga v timu tako ostaja vloga izzivalca, ki bi jo bilo najbolje čimprej zapolniti z novim članom.

### 5.5 Vodenje tima

Kot sem že omenil, je način vodenja ključnega pomena za uspešnost tima. Brajša (Brajša, 1996) pravi, da je pri vodenju tima pomembno, da vodja tima opravlja naslednje naloge:



Za ocenitev in prepoznavanje lastnega načina vodenja tima preiskovalcev sem uporabil vprašalnik, ki ga priporočata Heller in Hindle. »Vprašalnik je primeren z vidika preverjanja kakovosti lastnega načina dela in sposobnosti vodenja ljudi in za prepoznavanje področij, ki jih je potrebno izboljšati« (Heller in Hindle, 2001, str. 404).

Vprašalnik (Priloga 6) je sestavljen iz 32 trditev, ki jih je potrebno oceniti s stopnjo strinjanja: 1- Nikoli, 2- Občasno, 3- Pogosto in 4- Vedno. Čeprav je vprašalnik namenjen samoocenitvi vodje tima, sem po metodi 360 stopinj, za pridobitev povratne informacije članov tima o njihovem videnju načina vodenja tima, vprašalnik razdelil še vsem članom tima. Vprašalnik je bil anonimen, tako da so člani lahko brez zadržkov ocenjevali moj način vodenja. Anonimnost članom tima je bila zagotovljena z namestitvijo skrinjice v skupnem prostoru, kjer so člani tima oddali vprašalnike.

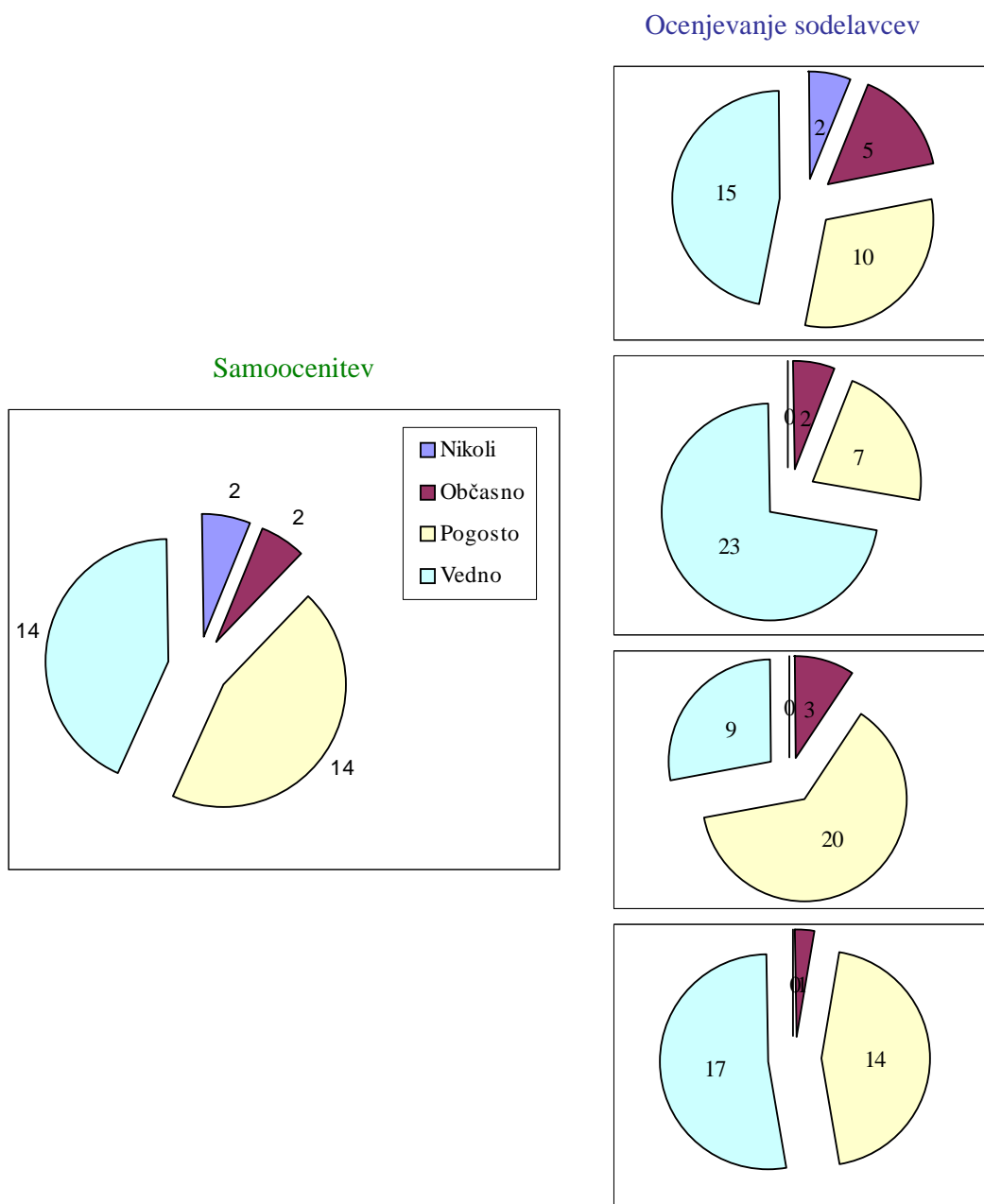
S samoocenitvijo trditve navedenega vprašalnika sem dobil seštevek 103 točk, kar glede na podano analizo točk na koncu vprašalnika pomeni, da je način vodenja v območju odličnosti. Kljub relativno visokemu številu doseženih točk in območju odličnosti pa je iz odgovorov na posamezne trditve moč prepoznati področja, kjer so možnosti za izboljšanje. Ker pa gre največkrat pri samoocenitvi za pomanjkanje samokritičnosti in so lahko rezultati zato tudi precej drugačni, sem za vrednotenje končnih rezultatov upošteval povprečje doseženih točk ocenitve vprašalnika vseh članov tima.

Izpolnjen vprašalnik so v predvidenem roku oddali vsi člani tima. Pri pregledu rezultatov ocenjevanja sem ugotovil, da so njihove ocenitve v veliki meri podobne moji samoocenitvi, oziroma so še nekoliko boljše. Rezultate ocenjevanja sodelavcev prikazujem kot primerjavo lastnega samoocenjevanja v Grafu št. 5.

Številke v grafih ponazarjajo skupno število odgovorov posameznika podanih glede na trditve v vprašalniku. Najbolj pogost odgovor na zastavljene trditve je »pogosto«, najmanj pa »nikoli«. Skupna povprečna ocena vseh trditve je 3,35.

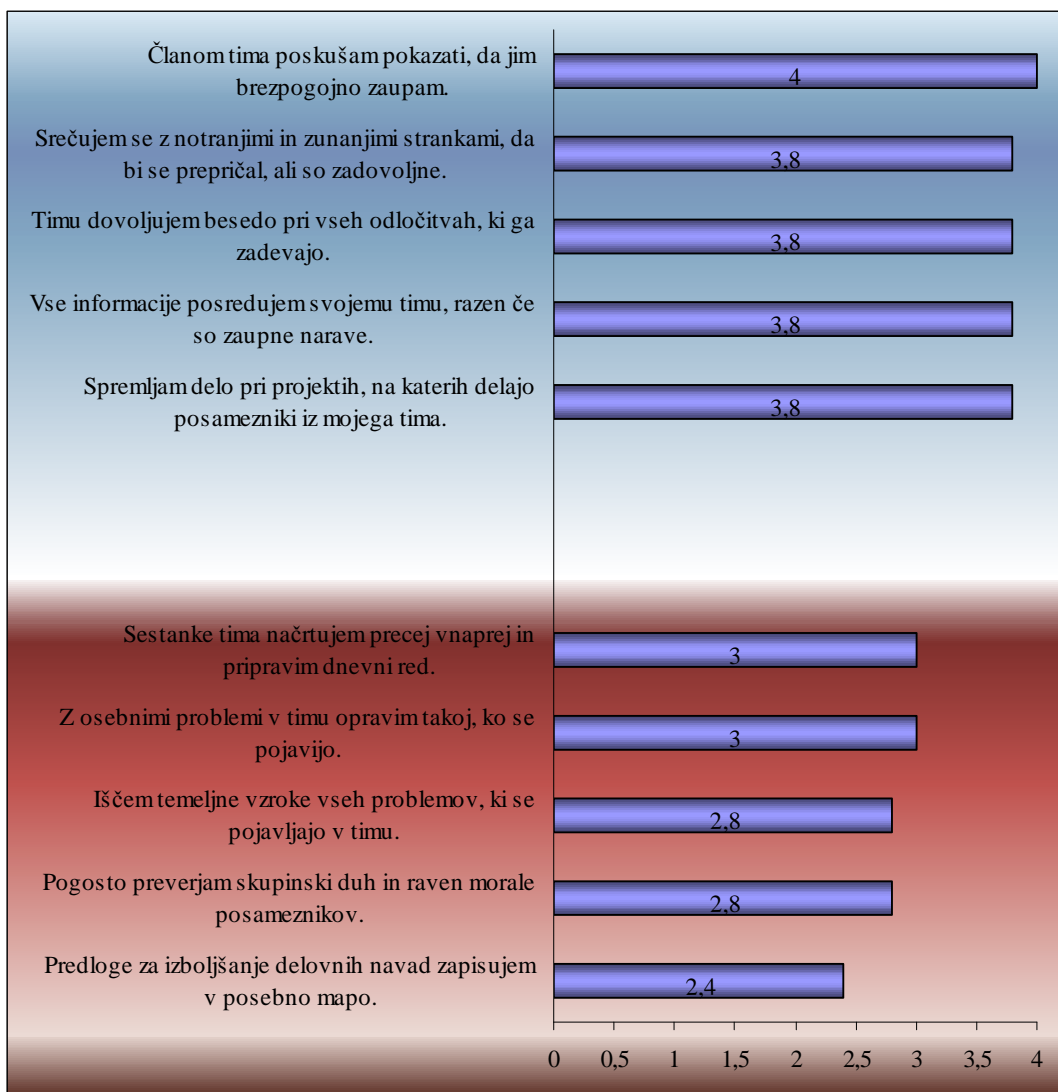
Povprečje vseh doseženih točk pri ocenjevanju sodelavcev je bilo 108,25. Skupno povprečje vseh doseženih točk samoocenjevanja in ocenitve sodelavcev je tako 105,6, kar potrjuje že navedeno ugotovitev pri analizi samoocenjevanja, da je način vodenja v območju odličnosti.

Graf 5: Rezultati ocenjevanja



Ker pa se tudi v takih primerih ni primerno prepustiti samozadovoljstvu, ampak se je potrebno nenehno truditi, da postanemo še boljši, sem rezultate samooocnjevanja in ocenjevanja sodelavcev v nadaljevanju združil po posameznih trditvah, tako da sem dobil povprečne ocene posameznih trditvev. Najslabši povprečni rezultati posameznih trditvev tako prikazujejo področja, kjer so možnosti za izboljšanje.

**Graf 6:** Ocenitev vodenja tima



V grafu so za primerjavo prikazane najbolj ocenjene trditve, ostale trditve, ki niso prikazane v grafu, pa so povprečno ocenjene med oceno 3 in 3,8.

Kot je razvidno iz grafa, je največ možnosti za izboljšanje pri jasnem ter natančnem sprejemanju in vodenju predlogov, pri rednem preverjanju občutkov v timu, reševanju problemov in pri izvedbi sestankov. Predvsem pomembno pa se mi zdi, da rezultati kažejo, da način vodenja ne poteka z nadziranjem in ukazovanjem, ampak s sodelovanjem in z zaupanjem. To potrjujejo predvsem odgovori na vprašanja 1 – »Vlogo vodenja delim z drugimi člani« (povprečna ocena 3,4), 11 – »Timu predajam

celotne naloge, da jih člani izvedejo po svoje« (povprečna ocena 3,4) in 12 – »Timu dovoljujem besedo pri vseh odločitvah, ki ga zadevajo« (povprečna ocena 3,8).

Glede na navedeno v timu torej ni zaznati prisotnosti avtoritativnega vodenja. Na osnovi rezultatov pri vprašanju 15 – »Namenoma spreminjam način vodenja, da bi se prilagodil novim situacijam« (povprečna ocena 3,2), pa lahko sklepam, da v timu prevladuje situacijski način vodenja.

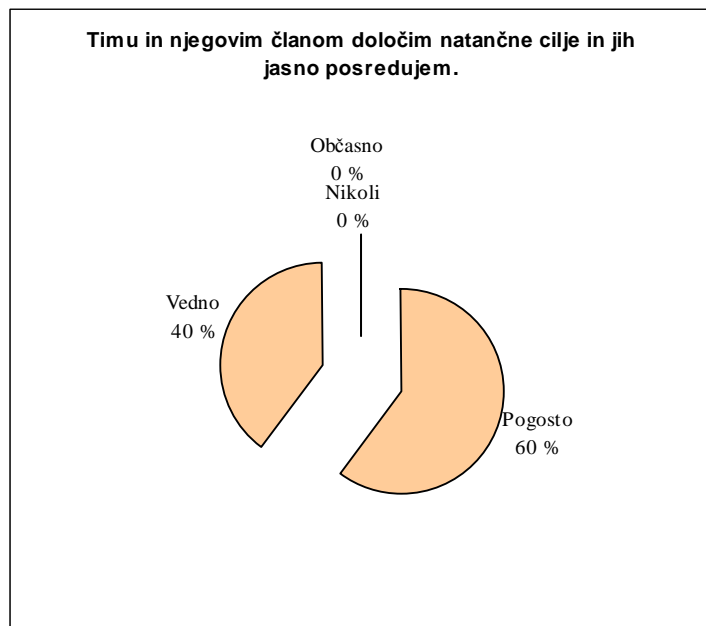
### ***5.6 Opredeljenost ciljev***

»Učinkovitost dela v teamu je pogojena s poznavanjem ciljev, ki jih morajo člani teama aktivno sprejeti in sicer na osnovi ustrezne predhodne razprave o njih, kjer člani teama tvorno sodelujejo s kritičnim odnosom do posameznih ciljev« (Mihelič, 2005). Za to pa je seveda potrebna jasna opredeljenost ciljev, ki se mora dotikati vseh članov. Pri tem ima glavno vlogo vodja tima, ki ima tudi dolžnost, da ostale člane tima usmerja pri določanju in razumevanju ciljev, saj cilj, kot pravi Rajkovič (Mayer et. al., 1999), daje skupini poseben zagon, ki pravzaprav združuje posamezne člane.

Kakšna je opredeljenost ciljev v timu preiskovalcev, prikazujem v Grafu 7, ki je rezultat odgovorov na trditev »Timu in njegovim članom določim natančne cilje in jih jasno posredujem«. Trditev je bila članom tima zastavljena v okviru vprašalnika za ocenitev vodenja tima (Priloga 6).

Iz rezultatov je razvidno, da je opredeljenost ciljev v timu na dokaj visokem nivoju, kar je zelo pomembno, saj se skozi jasno opredeljevanje ciljev v timu ustvarja in krepi tudi skupinski cilj. Skupinski cilj pa, kot pravi Bečaj (Bečaj, 2001), ima pri tem pomen imunskega sistema, saj deluje kot imunski sistem, ki preprečuje, da bi okuženost z možnimi konflikti lahko ogrozila uspešno delovanje celote.

**Graf 7: Opredeljenost ciljev**



Posledično ima opredeljenost ciljev za uspešnost tima velik pomen, zato bo glede na dobljene rezultate raziskave potrebno v timu preiskovalcev nameniti pozornost tudi spremembam na tem področju. Predvsem pomemben člen pri tem je učinkovitost komunikacije, pri kateri sem že ugotovil, da bi bilo potrebno izboljšati zaupanje in odkritost.

### ***5.7 Analiza lastnosti članov tima s pomočjo programa DEXi***

Na osnovi predhodnih analiz, kakor tudi lastnega predhodnega poznavanja pomembnih lastnosti članov tima, sem se odločil na koncu opraviti še analizo teh lastnosti s pomočjo sistemov za podporo odločanja, natančneje s programom DEXi. Program DEXi je prosto uporabljiv programski paket, ki sloni na modelu večkriterijskega odločanja in izvira iz koncepta ekspertnih sistemov. S pomočjo programa DEXi je namreč možno ugotoviti, kako prilagodljiv je posamezni član za delo v timu, njegove prednosti in pomanjkljivosti ter katere so pglavitne lastnosti članov tima, ki jih je potrebno izboljšati.

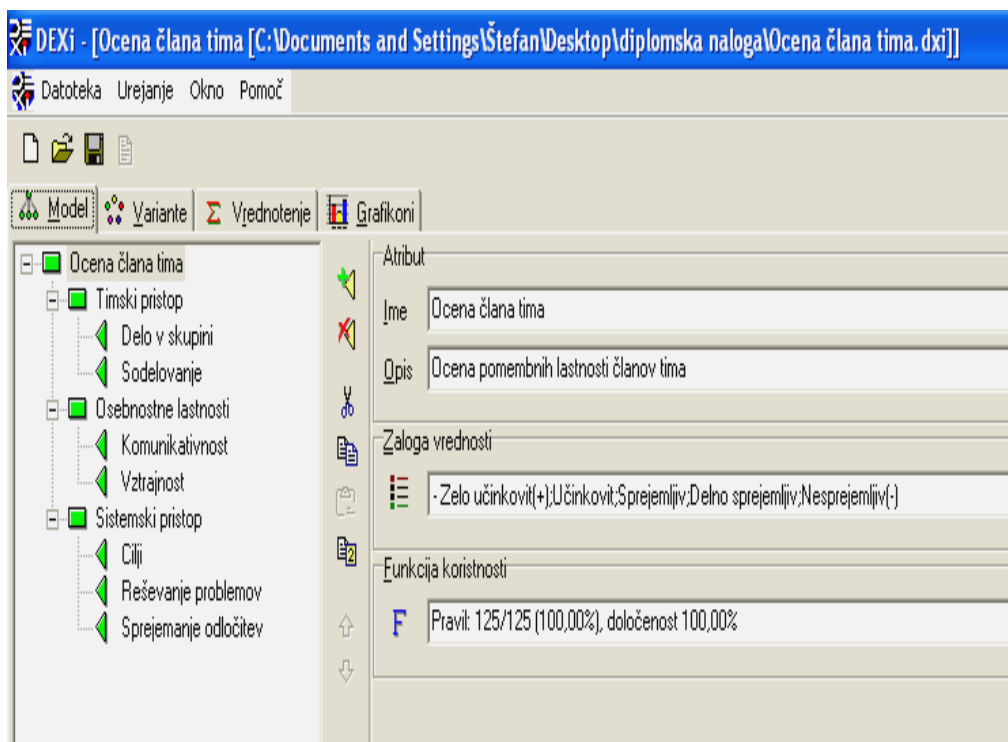
Začetek večparametrskega odločanja je drevo kriterijev, ki mora biti zasnovano na poznavanju lastnosti članov tima. Te lastnosti so izrednega pomena, saj bistveno

vplivajo na učinkovitost tima. Za ocenjevanje članov tima sem tako izbral naslednje kriterije in jih strukturiral v drevo odločitev.

- Ocena člana tima
  - Timski pristop
    - Delo v skupini
    - Sodelovanje
  - Osebnostne lastnosti
    - Vztrajnost
    - Komunikativnost
  - Sistemski pristop
    - Cilji
    - Reševanje problemov
    - Sprejemanje odločitev

Hierarhična obravnava kriterijev v nadaljevanju omogoča sistematično in uravnoteženo ocenjevanje članov. Tako se npr. kriterij »timski pristop« ocenjuje na osnovi sebi podrejenih kriterijev »delo v skupini« in »sodelovanje«, končna ocena člana pa na osnovi dobljenih rezultatov treh nižjih kriterijev. Za ocenjevanje sem za vsak kriterij določil tudi zalogo vrednosti za kriterije odločanja. Npr. kriteriju »ocena člana tima« sem tako določil naslednje kriterije odločanja: zelo učinkovit, učinkovit, sprejemljiv, delno sprejemljiv in nesprejemljiv. Navedene kriterije in zaloge vrednosti pri posameznem kriteriju sem vnesel v program DEXi, kar prikazuje Slika 4. Na sliki je viden tudi vnos odločitvenih pravil – funkcije koristnosti, po katerih bo sistem lahko na osnovi ocenjenih kriterijev na nižji ravni sam ocenjeval višje ravni kriterijev.

Slika 4: Sistematično in uravnoteženo ocenjevanje članov s pomočjo programa DEXi



Pred končnim vrednotenjem rezultatov sem v programu ocenil še člane tima po kriterijih na najnižji ravni v drevesu kriterijev (opredelitev variant). Navedena ocenitev sloni na osebnem poznavanju članov tima, kakor tudi predhodnih opravljenih anketah. Ocenitev prikazuje Slika 5.

Slika 5: Ocenitev posameznika na najnižji ravni v drevesu kriterijev

The screenshot shows the DEXi software interface with a table of evaluation results. The table has columns for 'Varianta' and five team members: 'Član A', 'Član B', 'Član C', 'Član D', and 'Član E'. The rows represent different criteria: 'Delo v skupini', 'Sodelovanje', 'Komunikativnost', 'Vztrajnost', 'Cilji', 'Reševanje problemov', and 'Sprejemanje odločitev'. The results are color-coded: green for positive/acceptable and red for negative/undesirable.

	Premakni levo				
Varianta	Član A	Član B	Član C	Član D	Član E
Delo v skupini	Socialen	Socialen	Socialen	delno sociale	delno sociale
Sodelovanje	Sprejemljivo	Sprejemljivo	Sprejemljivo	Sprejemljivo	Delno sprejemljivo
Komunikativnost	Jasno	Jasno	Delno jasno	Delno jasno	Delno jasno
Vztrajnost	Vztraja	Vztraja	Delno vztraja	Delno vztraja	Vztraja
Cilji	Dosegljivi	Dosegljivi	Dosegljivi	Nedosegljivi	Odlični
Reševanje problemov	Poizkuša	Rešuje	Poizkuša	Brez ideje	Rešuje
Sprejemanje odločitev	Odlično	Delno	Delno	Ne	Delno



### 5.7.1 Analiza rezultatov

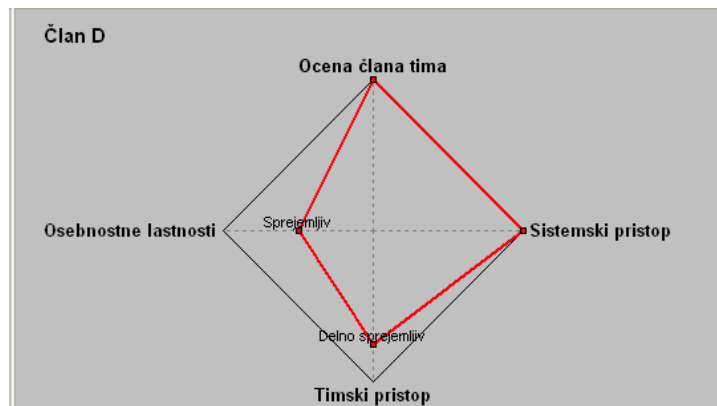
Glede na ocenitev kriterijev na najnižji ravni in vnesenih odločitvenih pravil s klikom na polje »vrednotenje« program sam ovrednoti še višje ravni v drevesu kriterijev »timski pristop«, »osebnostne lastnosti«, »sistemski pristop« in na osnovi teh kriterijev še končno oceno člana tima. Navedeno ocenitev prikazuje Slika 6.

Iz navedene ocenitve izhaja, da je med člani tima nesprejemljiv le član D, saj je njegov sistemski pristop v celoti nesprejemljiv. Ocenitev člana tima prikazujem tudi v grafičnem izpisu v Grafu 8. V timu tudi ni člana, ki bi bil zelo učinkovit, vse skupaj pa lahko povežem s kar strogim ocenjevanjem članov po kriterijih na najnižji ravni in strogimi odločitvenimi pravili, iz katerih izhajajo končne ocene članov. Ocenitev, kot je razvidna iz slike, pa je tudi odlična primerjava posameznih lastnosti med člani in odlična podlaga za to, kaj je potrebno pri posameznem članu izboljšati, ne glede na njegovo končno ocenitev.

Slika 6: Končna ocenitev članov tima

Varianta	Član A	Član B	Član C	Član D	Član E
. Ocena člana tima	Učinkovit	Učinkovit	Sprejemljiv	<b>Nesprejeml</b>	Sprejemljiv
. . Timski pristop	Učinkovit	Učinkovit	Učinkovit	<b>Delno spre</b>	<b>Delno spre</b>
. . . Delo v skupini	Socialen	Socialen	Socialen	delno sociale	delno sociale
. . . Sodelovanje	Sprejemljivo	Sprejemljivo	Sprejemljivo	Sprejemljivo	Delno sprejer
. . . Osebnostne lastnosti	<b>Zelo učink.</b>	<b>Zelo učink.</b>	Sprejemljiv	Sprejemljiv	<b>Učinkovit</b>
. . . Komunikativnost	Jasno	Jasno	Delno jasno	Delno jasno	Delno jasno
. . . Vztrajnost	Vztraja	Vztraja	Delno vztraja	Delno vztraja	Vztraja
. . . Sistemski pristop	Učinkovit	Učinkovit	Sprejemljiv	<b>Nesprejeml</b>	<b>Učinkovit</b>
. . . Cilji	Dosegljivi	Dosegljivi	Dosegljivi	<b>Nedosegljivi</b>	<b>Odlični</b>
. . . Reševanje problemov	Poizkuša	<b>Rešuje</b>	Poizkuša	<b>Brez ideje</b>	<b>Rešuje</b>
. . . Sprejemanje odločitev	<b>Odlično</b>	Delno	Delno	<b>Ne</b>	Delno

**Graf 8: Ocenitev člana D**



Celovito poročilo ekspertnega večkriterijskega odločanja z modelom kriterijev, zalogami vrednosti posameznih kriterijev, odločitvenimi pravili – funkcijami koristnosti za kriterije, ocenjevanjem variant – za kriterije na najnižji ravni drevesa odločanja in vrednotenjem variant – končno analizo in grafičnim izpisom za ostale člane tima, je prikazano v Prilogi 7.

## 6 INTERPRETACIJA REZULTATOV RAZISKAVE

### 6.1 *Individualno, linearno ali cirkularno naravnani tim*

Na osnovi opravljene analize tima preiskovalcev lahko navedem, da so medsebojni odnosi v timu dobri, kar pomeni, da v timu prevladuje visoka povezanost, prisotna je svoboda odločanja, zaupanje je na visokem nivoju, zadovoljujoča pa je tudi odkritost med člani. Pomembna lastnost tima je tudi visoka stopnja sodelovanja. Med člani je prav tako prisotno zavedanje o pomembnosti nadgrajevanja strokovnega znanja in izpopolnjevanju sposobnosti.

Komunikacija temelji na dialogu in na povratnih informacijah. Člani se med seboj pogovarjajo o medsebojnem doživljanju, pomanjkljivostih in napakah in tako rešujejo probleme. Prevladuje zavedanje, da odkrit pogovor omogoča rešitev še tako zapletenega problema. Vsi člani imajo pravico poslušati, predlagati in povedati svoje mnenje. V timu prevladuje komuniciranje »vsak z vsakim«.

V timu je pomemben vsak posameznik in ne le vodja. Vodja ima vlogo usklajevalca, tako da imajo vsi člani možnost sodelovanja pri odločanju. Med vodjo in člani prevladuje enakopravni in partnerski odnos. Potrditev tega je visoka ocena načina vodenja s strani vseh članov tima.

Glede na navedeno lahko tim preiskovalcev opredelim kot enakopravni, sodelujoči tim. Brajša (Brajša, 1996) pa pravi, da obstajajo tri osnovne oblike timskega dela, ki so individualna, linearna in cirkularna. »Med seboj jih ločimo glede na način medsebojne povezanosti, glede na sodelovanje, medsebojna razmerja, po komunikaciji v timu in načinu reševanja problemov« (ibidem, 1996, str. 116).

Po preučitvi vseh treh oblik timskega dela in v skladu z ugotovljenimi in navedenimi značilnostmi tima lahko tim preiskovalcev označim kot **cirkularno naravnani tim**. To je tim, ki daje posameznikom možnost za popoln timski razvoj, tim, kjer je prisotna krožna dinamika, v katero so vključeni problem, vodja in vsi člani tima.

## 7 TESTIRANJE HIPOTEZ

Na začetku raziskave tima sem postavil hipoteze, ki so se skozi raziskavo pokazale za resnične oziroma neresnične. V nadaljevanju podajam oceno pravilnosti oz. nepravilnosti postavljenih hipotez.

### - **Hipoteza 1: Tim preiskovalcev je pravilno sestavljen**

Za ugotavljanje vlog posameznikov imamo na voljo kar nekaj teorij. Sam sem v nalogi pri analizi tima preiskovalcev za ugotavljanje vlog posameznikov uporabil Belbinovo teorijo, saj Belbin sodi med najbolj znane avtorje za določanje timskih vlog. Skozi rezultate ocenjevanja (glej Tabelo 3) po tej teoriji sem prišel do zaključka, da je tim preiskovalcev sestavljen iz dveh timskih delavcev, enega zaključevalca naloge, enega iskalca virov in enega inovatorja. V timu je po rezultatih sodeč moč prepoznati tudi vloge ocenjevalca, usmerjevalca in garača. Timu torej manjka predvsem vloga izzivalca, ki jo bo glede na dobljene rezultate znotraj tima težko zapolniti. Čeprav so vse vloge v timu enako pomembne, se mi zdi vloga izzivalca v timu še posebej pomembna, saj leta postavlja cilje in oblikuje pot, kamor tim usmerja svoj napor, zato ocenjujem zastavljeno hipotezo kot nepravilno.

### - **Hipoteza 2: Med člani tima obstaja visoka povezanost**

Kakšni so odnosi v timu preiskovalcev, sem preverjal z vprašalniki. Za čim bolj natančne podatke o odnosih v timu sem uporabil sociometrično metodo in metodo 360 stopinj povratne informacije. Dobljeni rezultati (glej Sliko 2) kažejo na širšo povezanost med člani skupine, kar potrjuje tudi dobljeni rezultat izračuna indeksa kohezivnosti (0,6). Hipoteza se je torej izkazala kot pravilna.

### - **Hipoteza 3: V timu je prisotna neučinkovita komunikacija**

Učinkovitost komuniciranja v timu sem preverjal s kratkim vprašalnikom. Podrobnejša analiza komuniciranja v timu kaže na učinkovitost komuniciranja v timu, kar negira postavljeno trditev (glej Grafa 3 in 4). Pri tem je najpomembnejše, da v timu poteka komunikacija vsak z vsakim. Učinkovitost komuniciranja v timu lahko povežem tudi z dokaj visoko stopnjo zaupanja med člani tima (glej Graf 2).

**- Hipoteza 4: V timu preiskovalcev prevladuje sodelovanje pred tekmovalnostjo**

Analiza dejavnikov notranje povezanosti (glej Graf 2) je med drugim pokazala, da je vzdušje v timu zdravo, da si člani med seboj v precejšnji meri zaupajo in si tudi med seboj pomagajo. Rezultati kažejo na zavidljivo mero sodelovanja pri doseganju zastavljenih ciljev, pri doseganju katerih se medsebojno spodbujajo. Navedeno potrjuje zastavljeno trditev o prevladovanju sodelovanja pred tekmovalnostjo v timu.

**- Hipoteza 5: V timu prevladuje situacijski način vodenja**

Uspešnost in učinkovitost tima pogojuje tudi način vodenja. Kakšen je način vodenja v timu, sem preverjal z vprašalnikom, in sicer s samoocenjevanjem in po metodi 360 stopinj povratne informacije (Priloga 6). Skupni rezultati kažejo, da je vodenje v mejah odličnosti. V sklopu vprašalnika so bila zastavljena tudi vprašanja, ki izrazito nakazujejo na ugotavljanje avtoritativnega oziroma situacijskega vodenja. Analiza teh vprašanj je pokazala, da način vodenja ne poteka z nadziranjem in ukazovanjem, ampak s sodelovanjem in z zaupanjem, in da v timu prevladuje situacijski način vodenja, kar je za uspešno delovanje tima izrednega pomena. Torej je zastavljena hipoteza pravilna.

## 8 KLJUČNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI IZBOLJŠAV

Skozi analizo tima sem prišel do pomembnih spoznanj, ki v celoti sicer ustvarjajo lepo sliko o timu preiskovalcev in njegovem delovanju. Vendar so se v raziskavi pokazala tudi področja, ki zmanjšujejo učinkovitost in uspešnost tima in bi jih bilo potrebno izboljšati. Vsekakor je pri tem zelo izstopajoča ugotovitev o nesprejemljivosti enega člana tima glede njegovih lastnosti. Zato bi bilo potrebno navedenega člana zamenjati, saj je kljub nekoliko strožjim odločitvenim pravilom njegov doprinos k delovanju tima na ključnih področjih, kot so cilji, sprejemanje odločitev in reševanje problemov, na nizki ravni. Ostale ugotovitve, ki lahko predstavljajo osnovo za izboljšanje, niso tako izstopajoče, so pa pomembne za uspešnost in učinkovitost delovanja tima. Te ugotovitve in predloge izboljšav lahko v nadaljevanju strnem v naslednjih točkah:

- **Izboljšanje medsebojnih odnosov (več druženja izven delovnega časa)** – dobri odnosi med člani tima lahko bistveno pripomorejo k njegovi večji uspešnosti. Iz rezultatov anketiranja je mogoče razbrati, da so ti odnosi med člani tima na dokaj visokem nivoju. Ne glede na trenutno stanje pa je potrebno dobre odnose med zaposlenimi nenehno potrjevati in izboljševati. Pri tem ne gre pozabiti na dodatne dejavnosti izven rednega delovnega časa, ki so lahko koristne za ustvarjanje zaupanja in spoštovanja med zaposlenimi. Pri tem mislim na skupne piknike, izlete, pohode, razna praznovanja, kot tudi praznovanje skupnih uspehov. Na ta način se med člani ustvarjajo odkriti odnosi in prijateljsko ozračje, kar pomembno vpliva na delovanje tima.

Pomembnost dobrih medsebojnih odnosov med zaposlenimi poudarja tudi Bizjak (Bizjak et al., 1997), ki pravi, da so že poskusi, ki so jih opravili v letih 1924 - 1927 v ZDA, dokazali, da so eden izmed najpomembnejših dejavnikov delovne uspešnosti, storilnosti in motivacije za delo dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi.

Tudi Heller in Hindle (Heller in Hindle, 2001) pravita, da pogovor s kolegi zunaj delovnega časa ali v neuradnem okolju pomaga utrjevati vezi v timu. Zato spodbujajmo neuradna zbiranja kot dobre priložnosti za izmenjavo mnenj in pogledov v sproščenem ozračju ter tako izrabimo veliko moč prijateljstva in z njim okrepimo tim.

- **Krepitev zaupanja med člani** – vsem članom je potrebno omogočiti, da sodelujejo pri ustvarjanju razmer za svoje delo. S tem dosežemo, da se posameznik počuti bolj cenjenega in odgovornega za učinkovito delo. Pomembno je, da imajo zaposleni možnost sooblikovati delovne cilje, kajti takrat jih vzamejo za svoje in so motivirani za njihovo realizacijo. Zaposlenim je treba dati polno odgovornost in jih spodbujati k izboljševanju lastnega dela. S tem je tudi uspešnost doseganja ciljev večja, kar krepi zaupanje med člani tima.

Možina (Možina et. al., 2002) pravi, da je vključevanje delavcev v odločanje o stvareh, ki se nanašajo na njihovo delo in njih same, ena od najpogostejših metod za dvig kakovosti. Pri delavcih se tako oblikuje občutek odgovornosti in občutek avtorstva sprejetih odločitev.

Heller in Hindle (Heller in Hindle, 2001) pravita, da je najbolj bistvena lastnost timskega dela zaupanje. Potrebno je pospeševati medsebojno zaupanje s pomočjo delegiranja, z odprtim vedenjem in s komunikacijo. Naloge zadržimo zase le, če vemo, da jih ne bo mogel opraviti nihče drug.

- **Spodbujanje odprtosti in prenosa informacij** - z uradnimi in neuradnimi sestanki je potrebno doseči večjo odprtost članov tima. V ta namen je potrebno spodbujati odprto razpravo o novih zamislih in predlogih slehernega člana tima, pri tem pa zagotoviti, da bodo njegovemu mnenju ostali člani prisluhnili s spoštovanjem. To pomeni možnost, da vsak posameznik svobodno izraža svoje misli in ideje. To lahko dosežemo npr. z uvedbo vsakodnevnih pogovorov ob jutranji kavici, kjer se v sproščenem ozračju vsi skupaj pogovorijo o problemih in ciljih za naprej.

Možina (Adizes et. al., 1996) glede tega pravi, da na ta način zagotovimo ugodnejše odnose znotraj tima, ki skupaj z drugimi člani omogočajo sinergetske učinke pri doseganju ciljev tima, pa tudi uresničevanje osebnih interesov posameznikov v organizaciji.

- **Izboljšanje opredeljenosti ciljev in motivacija za skupni cilj** – vsi cilji, ki jih želimo doseči, morajo biti vedno predstavljeni vsem članom tima, cilji morajo biti razumljivi, pomembno pa je tudi, da se člani z njimi strinjajo. Pri opredeljevanju cilja zato

priporočam, da se upoštevajo vsi dejavniki »smart cilja«. To pomeni, da mora biti opredeljeni cilj:

- Specifičen - natančno določen (kdo, kje, kaj, kdaj), jasen in razumljiv.
- Merljiv - kdaj, kako in kaj je potrebno opraviti, da bo cilj dosežen.
- Dosegljiv - na kakšen način je lahko cilj dosežen.
- Relevanten - v skladu z vizijo in usmeritvami tima.
- Pravočasen - jasno postavljeni končni rok kakor tudi vmesni roki.

Za to mora vsekakor poskrbeti vodja, ki mora skrbeti za stalno informiranje tima z novimi podatki in informacijami. Pri tem mora vodja tudi skrbeti za nenehno motivacijo zaposlenih v smeri doseganja skupnih ciljev in dvigovanje samozavesti med člani tima.

Bečaj (Bečaj, 2001) pravi, da je skupinski cilj sredstvo, ki med seboj povezuje posameznike z enakimi in različnimi interesi, s cilji in z osebnimi lastnostmi, tako da lahko pride do konstruktivnega medsebojnega sodelovanja.

- **Vzpostavitev redne analize stanja znotraj tima** – vzpostaviti je potrebno redno podobno analizo dogajanja v timu. Analiza stanja naj bi bila opravljena vsako leto, v prvi vrsti, da se preveri učinek predlaganih sprememb in hkrati, da se ugotovijo morebitni novi ali nerešeni problemi, ki bi pomenili osnovo za nadaljnje ukrepanje v smeri izboljšanja stanja. Vpeljati je potrebno torej stalno izboljševanje, ki vključuje načelo ponavljanja izboljšav, po vzoru koncepta PDCA, kot ga prikazuje Slika 7.

**Slika 7:** Cikel »Planiraj – Izvedi – Preveri – Ukrepaj«



Vir: Slovenski inštitut za standardizacijo



- **Učinkovito načrtovanje sestankov** – glede na rezultate anket je potrebno več pozornosti nameniti načrtovanju sestankov. Sestanke je potrebno napovedati vsaj deset dni prej, pri tem pa določiti jasne usmeritve in slog delovanja, da se lahko udeleženci nanje primerno pripravijo. Za učinkovitost in kakovost sestanka glede tega predlagam, da se uvede primerna delitev dela med udeleženci. Tako naj bi vsak član postal »nosilec« ene točke dnevnega reda. S tem bi zagotovili aktivno sodelovanje vseh članov, kakor tudi večsmerno komunikacijo.

- **Ustvarjanje prijetnega vzdušja znotraj tima** - za pravo učinkovitost tima je bistvenega pomena ustrezno vzdušje. Bistvenega pomena pri tem je nenehno zagotavljanje primernih delovnih pogojev, načina dela, enakosti med člani, ustreznega nagrajevanja...

Pomen prijetnega vzdušja poudarja tudi Možina (Adizes et. al., 1996), ki pravi, da je počutje vsakega člana in vseh skupaj pomembno, ker omogoča ugodno naravnost vseh glede na zadane naloge. Pri tem navaja, da je prijetna atmosfera, ki omogoča sproščeno aktivnost, zadovoljstvo z delom in sodelovanjem, garancija za uspeh.

- **Dopolnitev tima** – glede na analizo timskih vlog, ki jih znotraj tima prevzemajo posamezni člani, bi bilo potrebno tim dopolniti vsaj z enim novim članom. Timu manjka izzivalec, ki je usmerjen predvsem k postavljanju ciljev in prednostnih nalog.

## 9 SKLEP

Vsak tim je skupina ljudi, vendar pa vsaka skupina ljudi še ne predstavlja tima. Bistvena razlika med njima se skriva v sami organiziranosti. Pri timu tako prevladujeta sodelovanje in medsebojna odvisnost članov, medtem ko so pri skupini člani neodvisni.

Najpogosteje je tim opredeljen kot skupina ljudi, za katero je značilno, da njeni člani interaktivno sodelujejo pri opredeljevanju ciljev, reševanju problemov in odločanju. Prav sodelovanje članov daje sinergijske učinke, ki prinašajo boljše rezultate, ki jih lahko opredelimo kot  $2 + 2 = 5$ . Time torej ustanovljamo zato, da bi uspešneje opravili posamezne naloge, ki zaradi svoje kompleksnosti zahtevajo različne metode dela in različno znanje.

Seveda pa vsi timi niso uspešni. Pogoji za uspešno delovanje tima so pravilna sestava tima, ustvarjanje skupinske dinamike, vodenje tima in natančno določeni cilji. Člani se izbirajo ponavadi na podlagi njihovega predvidenega prispevka, preteklih dosežkov in strokovnega znanja, kar pa se pogosto izkaže kot napaka, v smislu neuglašenosti tima, konfliktih in neustvarjalnosti članov. Pri izbiri članov tima se je pomembno torej zavedati, da so bistvo vsakega dobrega tima ljudje in razmerja med njimi. Zato je zelo pomembno, da izbiramo prave ljudi za graditev dobrega delovnega tima in izbiro ne prepuščamo naključju. Tim mora biti sestavljen iz ljudi z različnim znanjem, sposobnostmi in osebnostnimi lastnostmi, še posebej pomembno pa je upoštevati sposobnosti posameznika za delovanje v timu – timski pristop.

Pomembno je zavedanje, da vsak posameznik s svojimi specifičnimi lastnostmi v timu prevzema določeno vlogo. Različnost posameznikov v timu torej tvori kompleten vedenjski vzorec, ki se odraža v optimalni kombinaciji zasedenosti vlog v timu, kar pa je tudi določena garancija za uspešnost tima. Poznavanje posameznikovih lastnosti in njegove vloge je zato pri sestavi ali oblikovanju tima bistvenega pomena.

Pravilna sestava tima pa še ne zagotavlja tudi njegove uspešnosti. Tim je kot živ sistem, na katerega posebej močno vplivajo odnosi med njegovimi člani. Odnosi so odraz povezanosti med člani tima, njihovega sodelovanja pri urejanju zadev, zavzetosti, zaupanja in načina komuniciranja. Da bi zagotovili uspešnost in učinkovitost tima, je

potrebno tim negovati in upravljati, spremljati dogajanja v timu in nenehno skrbeti za njegov razvoj.

Pri vsem tem pa ima veliko in najpomembnejšo vlogo vodja tima, ki mora predvsem vzpodbujati člane tima k večkratnemu neformalnemu druženju, s katerim se krepi zaupanje med člani. Zaupanje vodi naprej k večji odkritosti, vse skupaj pa postavlja trdne temelje učinkovite komunikacije znotraj tima.

Za vse navedene pomanjkljivosti sem podal tudi predloge za izboljšave, ki sem jih poizkušal utemeljiti z določenimi argumenti. Podani predlogi za izboljšanje so uresničljivi, pri njihovi uresnitvi pa bo moral ključno vlogo odigrati vodja tima, ki mora ostale člane pritegniti in spodbuditi k predlaganim spremembam. Izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti tima bo tako odvisna od sodelovanja vseh članov, za tim pa bo v prihodnosti pomembno, da ponovi samoocenjevanje čez eno leto in tako preveri učinek predlaganih sprememb.

## 10 LITERATURA IN VIRI

- Adizes, I., Možina, S., Milivojević, Z., Svetlik, I. in Terpin, M. (1996) *Človeku prijazno in uspešno vodenje*, Ljubljana, Panta Rhei – Sineza.
- Bečaj, J. (2000) *Temelji socialnega vplivanja*, Ljubljana, Filozofska fakulteta.
- Bernik, I., Černeič, M., Ferjan, M., Florjančič, J., Florjančič, M., Jeraj, M., Jereb, E., Jereb, J., Jesenko, J., Kern, T., Kljajić, M., Kovač, J., Leskovar, R., Ljubič, T., Marolt, J., Mežnar, D., Mikeln, P., Milač, N., Ovsenik, J., Ovsenik, M., Rajkovič, V., Roblek, M., Vila, A. in Vuk, D. (1999) *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*, Kranj, Moderna organizacija.
- Bizjak, J., Šketa, J., Skarza, M. (1997) *Organizacija dela*, Ljubljana, Unpos.
- Brajša, P. (1996) *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*, Ljubljana, Gospodarski vestnik.
- Everard, B. in Morris, G. (1996) *Uspešno vodenje*, Ljubljana, Zavod republike Slovenije za šolstvo.
- Goričar, J. (2008) 'Socialno razlikovanje in razslojevanje', *Elektronski vir*, [http://www.student-info.net/sis-mapa/skupina\\_doc/fsport/knjiznica\\_datoteke/1205621813\\_ua\\_ucit\\_sociologija2.doc](http://www.student-info.net/sis-mapa/skupina_doc/fsport/knjiznica_datoteke/1205621813_ua_ucit_sociologija2.doc), [dostop 20. januarja 2009].
- Gostiša, M. (1996) *Participativni management*, Ljubljana, ČZP enotnost in studio Participatis.
- Heller, R. in Hindle, T. (2001) *Veliki poslovni priročnik*, Ljubljana, Mladinska knjiga.
- Mayer, J., Bečaj, J., Kneževič, A. N., Košir, M., Kovač, B., Pisani, L., Praper, P., Rajkovič, V., Trstenjak, A. in Velkonja, M. (2001) *Skrivnost ustvarjalnega tima*, Ljubljana, Dedalus – Center za razvoj vodilnih osebnosti in skupin.
- Mihelič, A. (2005) *Kako voditi in ravnati z kadri?*, Študijsko gradivo. Dostopno na: [http://www.antonmihelic.com/studijska\\_gradiva/vodenje\\_in\\_kadri\\_skripta.htm](http://www.antonmihelic.com/studijska_gradiva/vodenje_in_kadri_skripta.htm) [dostop 23. januarja 2009].
- Moreno, J., Moreno, T. Z. (2000) *Skupine, njihova dinamika in psihodrama*, Ljubljana, Inštitut Antona Trstenjaka.
- Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V. in Bohinc, R. (1994) *Management*, Radovljica, Didakta.

- Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Takavčič, M., Dimovski, V. in Kovač, B. (2002) *Management: nova znanja za uspeh*, Radovljica, Didakta.
- Planko, S. (2004) 'Kako do uspešnega timskega dela v organizaciji?', *Elektronski časopis podjetij Iteo d.d.* [online], let. X, št. 3. Dostopno na: [http://www.partner-team.si/frame\\_prispevke.php](http://www.partner-team.si/frame_prispevke.php), [dostop 8. oktobra 2007].
- Rozman, R. (1993) *Management*, Ljubljana, Gospodarski vestnik.
- Slovenski inštitut za standardizacijo (2003) *Elektronski vir*, [http://www.sist.si/slo/g3/napotki\\_pristop.pdf](http://www.sist.si/slo/g3/napotki_pristop.pdf), dostop [15. oktobra 2008].
- Vrčko, M. (1999) *Poslovno sporazumevanje in vodenje*, Novo mesto, Višja strokovna strojna šola Novo mesto.

## PRILOGA 1

*Spoštovani sodelavci,*

pred Vami sta dve vprašanji namenjeni izvedbi sociometrične preizkušnje, s katero lahko izmerimo družabne odnose v neki skupini (povezanost med posamezniki v skupini) in položaj vsakega posameznika v neki skupini.

Prosim Vas, da iskreno odgovorite na zastavljeni vprašanji, kar bo predstavljalo osnovo za merjenje medčloveških odnosov v naši skupini. Dobljeni rezultat nam bo v pomoč pri načrtovanju kakovostnih odnosov in razmerij našega tima, kar je tudi eden od pogojev za uspešnost tima.

Zbrane podatke iz vprašalnika bom uporabil tudi pri pripravi diplomske naloge.

V obeh primerih bo vsem članom skupine zagotovljena anonimnost.

### **Izvedba sociometrične preizkušnje:**

*1. Napiši dve osebi iz skupine, s katerima bi se najraje družil:*

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

*2. Kaj meniš, koliko članov skupine bo izbralo tebe? -----*

HVALA ZA SODELOVANJE

## PRILOGA 2

### Vprašalnik o ugotavljanju občutkov v skupini

Obkrožite ustrezno številko za vsako trditev, seveda z vašim občutenjem, in sicer: ZN = zelo nasprotujem; N = ne strinjam se; S = strinjam se; ZS = zelo se strinjam!

TRDITVE	ZN	N	S	ZS
<b>Zaupanje</b>				
1. Člani tima si med seboj zelo zaupajo.	0	1	2	3
2. Člani bolj igrajo razne vloge, kot pa da bi bili resničen tim.	3	2	1	0
3. Nekateri člani se bojijo timskega dela.	3	2	1	0
4. V timu je vsak član obravnavan kot pomembna oseba.	0	1	2	3
5. Člani obravnavajo probleme v timu zelo sproščeno.	0	1	2	3
<b>Odkritost</b>				
6. Nekaterih članov v timu ne zanima, kaj bi radi povedali drugi.	3	2	1	0
7. Člani tima navajajo stvari takšne, kot so.	0	1	2	3
8. Mnenja in občutki članov se razlikujejo, če jih izražajo v timu ali zunaj njega.	3	2	1	0
9. Člani tima se bojijo biti odkriti drug do drugega.	3	2	1	0
10. V timu med člani ni nobenih skrivnosti.	0	1	2	3
<b>Svoboda</b>				
11. Karkoli člani v timu delajo, tega ne opravijo z občutkom, da to morajo storiti.	0	1	2	3
12. V timu se izvaja precejšen pritisk na člane zato, da bi dosegli cilje.	3	2	1	0
13. V času odločanja člani svobodno izrekajo svoja mnenja.	0	1	2	3
14. V timu se porablja precej časa za to, da na silo prepričujejo člane.	3	2	1	0
15. Člani tima se vseskozi spreminjajo in razvijajo.	0	1	2	3
<b>Sodelovanje</b>				
16. Vsakdo opravlja svoje delo, ne da bi veliko mislil na drugega.	3	2	1	0
17. Člani sodelujejo med seboj kot dobro utečen tim.	0	1	2	3
18. Da člani opravljajo svoje naloge, je potrebno veliko kontrole.	3	2	1	0

19. V timu ni škodljivega tekmovanja med člani.	0	1	2	3
20. Treba je zastavljati kar precej vpliva, da se v timu kaj doseže.	3	2	1	0

VREDNOTENJE REZULTATOV:

**Zaupanje:** seštejte točke trditev od 1 do 5!

Točke: 12

**Odkritost:** seštejte točke trditev od 6 do 10!

Točke: 8

**Svoboda:** seštejte točke trditev od 11 do 15!

Točke: 13

**Sodelovanje:** seštejte točke trditev od 16 do 20!

Točke: 13

Skupna vsota točk (razpon od 0 do 60)

Vsota: 46



**KOMUNICIRANJE V TIMU**

Spoštovani,

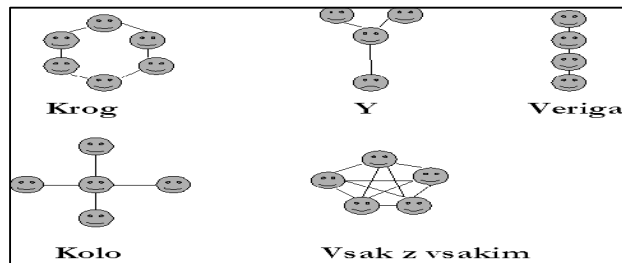
učinkovita komunikacija je v timu življenjskega pomena, je pogoj za njegovo uspešnost in učinkovitost.

Prosim Vas, da kar se da objektivno in natančno odgovorite na spodaj navedene trditve in mi s tem pomagate pri ugotavljanju morebitnih pomanjkljivosti v načinu komuniciranja znotraj tima.

Rezultate ankete bom uporabil tudi pri diplomski nalogi pri analizi našega tima. V vsakem primeru bo vsem anketirancem zagotovljena anonimnost.

**1. Komuniciranje v timu poteka po sistemu.....**

(obkrožite vaše zaznavanje načina komuniciranja v timu)



	Nikoli	Občasno	Pogosto	Vedno
2. Svobodno lahko izražam svoja mnenja oziroma kritična stališča.	1	2	3	4
3. V timu s komuniciranjem rešujemo vse probleme.	1	2	3	4
4. Pri odločanju imam možnost aktivno sodelovati.	1	2	3	4
5. Imam občutek, da so mi nekatere informacije zamolčane.	1	2	3	4

**6. Za povečanje učinkovitosti komuniciranja v timu bi bilo potrebno .....**

(navedite vaše videnje)

---



---

HVALA ZA SODELOVANJE!

## ANALIZA TIMSKIH VLOG

Spoštovani sodelavci,

pred vami je vprašalnik za ugotavljanje vloge posameznika v timu. Prosim, da pri vsakem sklopu trditev razdelite skupno deset točk med tiste stavke, ki najbolj ustrezno opisujejo vaše vedenje / vedenje sodelavca. Prosim Vas, da iskreno navajate svoje občutke v zvezi s trditvami.

Pri delitvi točk ni posebnih omejitev. Izogibajte pa se skrajnostim kot denimo točke razdeliti med vseh deset stavkov ali pa vse točke pripisati le enemu stavku.

Vaši odgovori mi bodo v pomoč pri ugotavljanju zastopanosti vlog v našem timu, ki bo podlaga tudi za morebitno dopolnitev tima z novimi posamezniki. Rezultate ankete bom uporabil tudi pri diplomski nalogi pri analizi našega tima. V vsakem primeru bo vsem anketirancem zagotovljena anonimnost.

### I. del      **KAJ MISLIM, DA LAHKO V TIMU PRISPEVAM:**

- |           |   |       |
|-----------|---|-------|
| <b>a.</b> | Menim, da lahko hitro opazim in izkoristim nove priložnosti.  | _____ |
| <b>b.</b> | Dobro lahko delam z zelo različnimi ljudmi.   | _____ |
| <b>c.</b> | Ena mojih naravnih prednosti je tvorjenje idej.   | _____ |
| <b>č.</b> | Znam spodbuditi ljudi h koristnemu sooblikovanju skupnih ciljev.  | _____ |
| <b>d.</b> | Moja sposobnost, da nekaj izpeljem do konca, je močno povezana z mojo osebno učinkovitostjo.                | _____ |
| <b>e.</b> | Pripravljen sem se soočiti tudi z začasno nepriljubljenostjo, če na koncu vodi do truda vrednih rezultatov. | _____ |
| <b>f.</b> | Navadno čutim, kaj je realno in bo verjetno tudi delovalo.  | _____ |
| <b>g.</b> | Lahko ponudim utemeljen primer in tako obrnem potek dela, ne da bi vnašal pristranskost ali predsodke.      | _____ |

**II. del MOREBITNE TEŽAVE PRI TIMSKEM DELU LAHKO PRIPIŠEM NASLEDNJEMU:**

- a. Nisem zadovoljen, če sestanki niso dobro strukturirani, ne potekajo nadzorovano ali so na splošno slabo vodeni. \_\_\_\_\_
- b. Nagnjen sem k preveliki velikodušnosti do tistih, ki imajo veljavna stališča, vendar jim ni bilo dano, da se izkažejo. \_\_\_\_\_
- c. Rad preveč govorim, kadar skupina preide na nove ideje. \_\_\_\_\_
- č. Moj stvarni pogled na zadeve mi otežuje, da bi se z lahkoto in navdušenjem pridružil sodelavcem. \_\_\_\_\_
- d. Včasih me imajo za nasilnega in avtoritativnega, kadar je treba nekaj izpeljati. \_\_\_\_\_
- e. Zdi se mi, da je težko biti na čelu skupine; morda zato, ker se preveč odzivam na vzdušje v skupini. \_\_\_\_\_
- f. Zgodi se mi, da se težko zapletam v ideje, ki se mi porajajo, da ne sledim več, kaj se dogaja. \_\_\_\_\_
- g. Kolegom se zdi, da me po nepotrebnem skrbijo podrobnosti in možnosti, da bi šlo kaj narobe. \_\_\_\_\_

**III. del KADAR SEM VKLJUČEN V PROJEKT Z DRUGIMI LJUDMI:**

- a. Znam vplivati na ljudi, ne da bi nanje pritiskal. \_\_\_\_\_
- b. Na splošno sem tako pozoren, da ne pride do napak in izpuščenja zaradi nepazljivosti. \_\_\_\_\_
- c. Pripravljen sem priganjati, da na sestanku ne bi zapravljali časa ali se oddaljili od glavnega cilja. \_\_\_\_\_
- č. Name lahko računajo, da bom prispeval nekaj izvirnega. \_\_\_\_\_
- d. Vedno sem pripravljen podpreti dober predlog, ki je v skupnem interesu. \_\_\_\_\_
- e. Rad iščem najnovejše med novimi idejami in dosežki. \_\_\_\_\_
- f. Menim, da moja sposobnost presojanja lahko pomaga do pravih odločitev. \_\_\_\_\_
- g. Name se lahko zanesejo, da bom organiziral vse bistveno delo. \_\_\_\_\_

**IV. del MOJ ZNAČILNI PRISTOP K TIMSKEMU DELU JE:**

- a. Na tihem si želim bolje spoznati kolege. \_\_\_\_\_
- b. Rad oporekam mnenju drugih ali imam manjšinsko mnenje. \_\_\_\_\_
- c. Navadno lahko najdem celo vrsto argumentov, s katerimi zavrnem neosnovane predloge. \_\_\_\_\_
- č. Mislim, da znam spraviti stvari v tek, ko je treba začeti izvajati načrt. \_\_\_\_\_
- d. Ponavadi se izognem očitnemu in pridem na dan z nepričakovanim. \_\_\_\_\_
- e. V vsaki stvari, ki se je lotim, pustim sled popolnosti. \_\_\_\_\_
- f. Pripravljen sem uporabiti stike, ki jih imam izven skupine. \_\_\_\_\_
- g. Ker me zanimajo vsa stališča, ne oklevam, ko se je treba odločiti. \_\_\_\_\_

**V. del PRI DELU SEM ZADOVOLJEN, KER:**

- a. Uživam v analizi situacij in tehtanju različnih možnosti. \_\_\_\_\_
- b. Me zanima iskanje praktičnih rešitev problemov. \_\_\_\_\_
- c. Rad občutim, da gojim dobre delovne odnose. \_\_\_\_\_
- č. Imam lahko močan vpliv na odločitve. \_\_\_\_\_
- d. Imam priložnost srečevati nove ljudi, ki mi imajo ponuditi nekaj novega. \_\_\_\_\_
- e. Lahko pridobim ljudi za potrebni tok dogajanja. \_\_\_\_\_
- f. Imam dober občutek, če se lahko popolnoma posvetim nalogi. \_\_\_\_\_
- g. Rad najdem področja, ki širijo mojo domišljijo. \_\_\_\_\_

**VI. del ČE BI NENADOMA DOBIL TEŽKO NALOGO Z  
OMEJENIM ČASOM IN NEZNANIMI LJUDMI:**

- a. Bi se umaknil v kot in poiskal pot iz slepe ulice, preden bi izdelal smernice. \_\_\_\_\_
- b. Bil bi pripravljen delati z osebo, ki bi pokazala najbolj pozitiven pristop. \_\_\_\_\_
- c. Bi ugotovil, kje posamezniki lahko največ prispevajo, in tako nekako zmanjšal obseg naloge. \_\_\_\_\_
- č. S svojim naravnim občutkom za nujno bi si pomagal, da ne bi zamudili roka. \_\_\_\_\_
- d. Mislim, da bi ohranil mirno kri in razmišljal v pravi smeri, česar sem seveda sposoben. \_\_\_\_\_
- e. Kljub pritiskom bi ostal namen enako trden. \_\_\_\_\_
- f. Pripravljen bi bil prevzeti pozitivno vodstvo, če bi čutil, da skupina ne napreduje. \_\_\_\_\_
- g. Začel bi razpravo, s katero bi spodbudil nove misli, da bi se lahko kaj premaknilo \_\_\_\_\_

**VII. del PRI DELU V SKUPINAH NALETIM NA TEŽAVE, KER:**

- a. Sem sposoben pokazati svojo nestrpnost do tistih, ki ovirajo napredek. \_\_\_\_\_
- b. Me drugi lahko kritizirajo, ker sem preveč analitičen in premalo intuitiven \_\_\_\_\_
- c. Lahko moja želja, da bo delo pravilno opravljeno, zadržuje potek. \_\_\_\_\_
- č. Se začnem kmalu dolgočasiti in se zanašati na to, da me bodo drugi, bolj spodbujajoči, potegnili za seboj. \_\_\_\_\_
- d. Težko začnem, če cilji niso jasni. \_\_\_\_\_
- e. Včasih ne znam pojasniti zapletenih stvari, ki mi pridejo na pamet. \_\_\_\_\_
- f. Od drugih zavestno zahtevam stvari, ki jih sam nisem sposoben narediti. \_\_\_\_\_
- g. Oklevam pri uresničitvi svojih stališč, kadar naletim na resnično nasprotovanje. \_\_\_\_\_

*Hvala za sodelovanje!*

## NAČIN VREDNOTENJA REZULTATOV

Sklop	GA	US	IZZ	IN	IV	OC	TD	ZN
1	f	č	e	c	a	g	b	d
2	a	b	d	f	c	č	e	g
3	g	a	c	č	e	f	d	b
4	č	g	b	d	f	c	a	e
5	b	e	č	g	d	a	c	f
6	e	c	f	a	g	d	b	č
7	d	f	a	e	č	b	g	c

Vir: Everard in Morris (1996)

## VPRAŠALNIK »OCENITEV VODENJA TIMA«

*Spoštovane sodelavke in sodelavci,*

*pred Vami je vprašalnik, s katerim skušam pridobiti Vaše zaznavanje o načinu vodenja našega tima. Prosim, da pri posameznih trditvah obkrožite ustrezno oceno, ki najbolj ponazarja vaše videnje vodenja tima. Prosim Vas, da iskreno navajate svoje občutke v zvezi s trditvami.*

*Vaši odgovori mi bodo v pomoč pri prepoznavanju področij vodenja, na katerih so potrebne izboljšave, ki nam lahko omogočijo, da postanemo še boljši. Dobljene rezultate bom uporabil in predstavil tudi pri pripravi diplomske naloge. Vsem sodelujočim je v zvezi z izpolnjevanjem vprašalnika zagotovljena anonimnost, zato izpolnjene vprašalnike oddajte v skrinjico v naši skupni pisarni.*

		Nikoli	Občasno	Pogosto	Vedno
1.	Vlogo vodenja delim z drugimi člani.	1	2	3	4
2.	Člane tima spodbujam, da si zastavijo resnično razširjene naloge.	1	2	3	4
3.	Srečujem se z notranjimi in zunanjimi strankami, da bi se prepričal, ali so zadovoljne.	1	2	3	4
4.	V timu gojim družabnost, da bi omogočil neformalno izmenjavo pogledov.	1	2	3	4
5.	Zaposlene pohvalim in hkrati ne oklevam s kritiko, če je potrebna.	1	2	3	4
6.	Imam notranji tim delegatov in se z njimi posvetujem o napredovanju.	1	2	3	4
7.	Timu in njegovim članom določim natančne cilje in jih jasno posredujem.	1	2	3	4
8.	Ostajam v stiku s sponzorji tima, da bi tekoče ohranjal zunanje stike.	1	2	3	4

9.	Članom tima poskušam pokazati, da jim brezpogojno zaupam.	1	2	3	4
10.	Razloge za zavrnitev zamisli vedno razložim.	1	2	3	4
11.	Timu predajam celotne naloge, da jih člani izvedejo po svoje.	1	2	3	4
12.	Timu dovoljujem besedo pri vseh odločitvah, ki ga zadevajo.	1	2	3	4
13.	Posameznike sprašujem, kaj menijo o trenutnem delu v timu.	1	2	3	4
14.	Iščem temeljne vzroke vseh problemov, ki se pojavljajo v timu.	1	2	3	4
15.	Namenoma spreminjam način vodenja, da bi se prilagodil novim situacijam.	1	2	3	4
16.	Člane tima spodbujam, da prihajajo k meni s problemi.	1	2	3	4
17.	Sestanke tima načrtujem precej vnaprej in pripravim dnevni red.	1	2	3	4
18.	S člani tima komuniciram preko vseh sredstev, ki so na voljo.	1	2	3	4
19.	Vse informacije posredujem svojemu timu, razen če so zaupne narave.	1	2	3	4
20.	Iz hierarhije tima poskušam odstraniti vse nepotrebne ravni poročanja.	1	2	3	4
21.	Posvetujem se z nadrejenimi, da bi olajšal delo tima.	1	2	3	4
22.	Člane tima spodbujam, da inovativno razmišljajo.	1	2	3	4
23.	Prيرهjam sestanke ustvarjalnega mišljenja, da bi ustvaril nov način razmišljanja.	1	2	3	4
24.	Pogosto preverjam skupinski duh in raven morale posameznikov.	1	2	3	4
25.	Reševanje problemov razumem kot priložnost za trajne izboljšave.	1	2	3	4
26.	Odstranjujem spore, ki jih povzroča prekrivanje funkcij odgovornosti v timu.	1	2	3	4



27.	S trdnim čelnim vodenjem poskušam svoj tim navdihovati.	1	2	3	4
28.	Z osebnimi problemi v timu opravi takoj, ko se pojavijo.	1	2	3	4
29.	Predloge za izboljšanje delovnih navad zapisujem v posebno mapo.	1	2	3	4
30.	Neomajen sem do problemov in ne do posameznikov v svojem timu.	1	2	3	4
31.	Spremljam delo pri projektih, na katerih delajo posamezniki iz mojega tima.	1	2	3	4
32.	Izrabim vse priložnosti za dolgoročne izboljšave sistemov dela.	1	2	3	4

**Hvala za sodelovanje!**

*Analiza odgovorov:*

**32 – 63 točk:** Ne hodimo v korak s spremembami. Poiščimo načine, kako bi posodobili svoj način vodenja.

**64 – 95 točk:** Več naših oblik vodenja je dobrih, zato se usmerimo na slabša področja.

**96 – 128 točk:** Smo v območju odličnosti, vendar naj nas nikar ne zaziblje samozadovoljstvo – trudimo se, da postanemo še boljši.

## Poročilo DEXi

DEX

6. 9. 2008

Stran 1

## Dveo kriterijev

Kriterij	Opis
<b>Očena člana tina</b>	Očena pomembnih lastnosti članov tina
<b>Tinski pristop</b>	Pristop k tinskemu delu
Delo v skupini	Pristop k delu v skupini
Sodelovanje	Način sodelovanja
<b>Osebnostne lastnosti</b>	Pomembne osebnostne lastnosti posameznika
Konurni kativnost	Način konurni ci ranja z ostalimi člani
Vztrajnost	Vztrajnost pri doseganju ciljev
<b>Sistenski pristop</b>	Pristop posameznika k uči nkovi tosti tina
Cilji	Istovetnje z cilji tina
Reševanje problemov	Pristop k reševanju problemov
Sprejanje odločitev	Sodelovanje pri sprejanju odločitev

## Zaloga vrednosti

Kriterij	Zaloga vrednosti
<b>Očena člana tina</b>	<b>Zelo uči nkovi t</b> ; Uči nkovi t; Sprej entj i v; Del no sprej entj i v; <b>Nesprej entj i v</b>
<b>Tinski pristop</b>	<b>Zelo uči nkovi t</b> ; Uči nkovi t; Sprej entj i v; Del no sprej entj i v; <b>Nesprej entj i v</b>
Delo v skupini	<b>Zelo social en</b> ; Social en; del no social en; <b>Indi vi dual ist</b>
Sodelovanje	<b>Sprej entj i vo</b> ; Del no sprej entj i vo; <b>Nesprej entj i vo</b>
<b>Osebnostne lastnosti</b>	<b>Zelo uči nkovi t</b> ; Uči nkovi t; Sprej entj i v; Del no sprej entj i v; <b>Nesprej entj i v</b>
Konurni kativnost	<b>Jasno</b> ; Del no jasno; <b>Nejasno</b>
Vztrajnost	<b>Vztraja</b> ; Del no vztraja; <b>Ne vztraja</b>
<b>Sistenski pristop</b>	<b>Zelo uči nkovi t</b> ; Uči nkovi t; Sprej entj i v; Del no sprej entj i v; <b>Nesprej entj i v</b>
Cilji	<b>Cilj ični</b> ; Doseglj i vi; <b>Nedoseglj i vi</b>
Reševanje problemov	<b>Rešuj e</b> ; Poi zkuša; <b>Brez i dej e</b>
Sprejanje odločitev	<b>Odlična</b> ; Del no; <b>Ne</b>

## Očena člana tina

Očena pomembnih lastnosti članov tina

- Zelo uči nkovi t**
- Uči nkovi t
- Sprej entj i v
- Del no sprej entj i v
- Nesprej entj i v**

## Tinski pristop

Pristop k tinskemu delu

- Zelo uči nkovi t**
- Uči nkovi t
- Sprej entj i v
- Del no sprej entj i v
- Nesprej entj i v**

**Delo v**

Pristop k delu v

1. **Zelo socialen**
2. Socialen
3. delno
4. **Individualist**

**Sodelovanje**

Način

1. **Sprejemljivo**
2. Delno
3. **Nsprejemljivo**

**Osebnostne**

Pomembne osebnostne lastnosti

1. **Zelo učinkovit**
2. Učinkovit
3. Sprejemljivi
4. Delno
5. **Nesprejemljiv**

**Komunikativnos**

Način komuniciranja z ostalimi

1. **Jasno**
2. Delno
3. **Nejasno**

**Vztrajnost**

Vztrajnost pri doseganju

1. **Vztraja**
2. Delno
3. **Ne vztraja**

**Sistemske**

Pristop posameznika k učinkovitosti

1. **Zelo učinkovit**
2. Učinkovit
3. Sprejemljivi
4. Delno
5. **Nesprejemljiv**

**Cilji**

Istovetenje z cilji tima

1. **Ciljni**
2. Dosegljivi
3. **Nedosegljivi**

**Reševanje problemov**

Pristop k reševanju problemov

1. **Rešuje**
2. Pokuša
3. **Brez dejave**

**Sprejemanje odločitev**

Sodelovanje pri sprejemanju odločitev

1. **Ciljno**
2. Delno
3. **Ne**

## Tabele odločitvenih pravil

Titmski pristop	Osebnostne lastnosti	Sistemski pristop	Ocena člana ti
35%	32%	32%	
1 <b>Zelo učinkovit</b>	<b>Zelo učinkovit</b>	<=Učinkovit	<b>Zelo učinkovit</b>
2 <b>Zelo učinkovit</b>	<=Učinkovit	<b>Zelo učinkovit</b>	<b>Zelo učinkovit</b>
3 <=Učinkovit	<b>Zelo učinkovit</b>	<b>Zelo učinkovit</b>	<b>Zelo učinkovit</b>
4 <=Učinkovit	<=Učinkovit	Sprejemljiv	Učinkovit
5 <=Sprejemljiv	<b>Zelo učinkovit</b>	Sprejemljiv	Učinkovit
6 <=Učinkovit	Učinkovit	Učinkovit: Sprejemljiv	Učinkovit
7 <=Učinkovit	Učinkovit: Sprejemljiv	Učinkovit	Učinkovit
8 <=Sprejemljiv	Učinkovit	Učinkovit	Učinkovit
9 <=Učinkovit	Sprejemljiv	<=Učinkovit	Učinkovit
10 <=Sprejemljiv	Sprejemljiv	<b>Zelo učinkovit</b>	Učinkovit
11 Učinkovit	<=Učinkovit	Učinkovit: Sprejemljiv	Učinkovit
12 Učinkovit	<=Sprejemljiv	Učinkovit	Učinkovit
13 Učinkovit: Sprejemljiv	<b>Zelo učinkovit</b>	Učinkovit: Sprejemljiv	Učinkovit
14 Učinkovit: Sprejemljiv	<=Učinkovit	Učinkovit	Učinkovit
15 Učinkovit	Učinkovit	<=Sprejemljiv	Učinkovit
16 Učinkovit	Učinkovit: Sprejemljiv	<=Učinkovit	Učinkovit
17 Učinkovit: Sprejemljiv	Učinkovit	<=Učinkovit	Učinkovit
18 Učinkovit: Sprejemljiv	Učinkovit: Sprejemljiv	<b>Zelo učinkovit</b>	Učinkovit
19 <=Sprejemljiv	<=Sprejemljiv	Delno sprejemljiv	Sprejemljiv
20 <=Sprejemljiv	Sprejemljiv	Sprejemljiv: Delno sprejemljiv	Sprejemljiv
21 <=Sprejemljiv	Sprejemljiv: Delno sprejemljiv	Sprejemljiv	Sprejemljiv
22 <=Delno sprejemljiv	Sprejemljiv	Sprejemljiv	Sprejemljiv
23 <=Sprejemljiv	Delno sprejemljiv	<=Sprejemljiv	Sprejemljiv
24 Sprejemljiv: Delno sprejemljiv	<b>Zelo učinkovit</b>	<b>Zelo učinkovit</b>	Sprejemljiv
25 Sprejemljiv	Učinkovit: Sprejemljiv	Sprejemljiv: Delno sprejemljiv	Sprejemljiv
26 Sprejemljiv	Učinkovit: Delno sprejemljiv	Sprejemljiv	Sprejemljiv
27 Sprejemljiv: Delno sprejemljiv	Učinkovit: Sprejemljiv	Sprejemljiv	Sprejemljiv
28 Sprejemljiv	Sprejemljiv	Učinkovit: Delno sprejemljiv	Sprejemljiv
29 Sprejemljiv	Sprejemljiv: Delno sprejemljiv	Učinkovit: Sprejemljiv	Sprejemljiv
30 Sprejemljiv: Delno sprejemljiv	Sprejemljiv	Učinkovit: Sprejemljiv	Sprejemljiv
31 Delno sprejemljiv	<=Sprejemljiv	<=Sprejemljiv	Sprejemljiv
32 <=Učinkovit	<=Delno sprejemljiv	<b>Nesprejemljiv</b>	Delno sprejem
33 <=Sprejemljiv	<=Sprejemljiv	<b>Nesprejemljiv</b>	Delno sprejem
34 <b>Zelo učinkovit</b>	>=Delno sprejemljiv	Delno sprejemljiv	Delno sprejem
35 <=Učinkovit	Delno sprejemljiv	>=Delno sprejemljiv	Delno sprejem
36 <=Delno sprejemljiv	Delno sprejemljiv	Delno sprejemljiv	Delno sprejem
37 <b>Zelo učinkovit</b>	<b>Nesprejemljiv</b>	<=Delno sprejemljiv	Delno sprejem
38 <=Sprejemljiv	<b>Nesprejemljiv</b>	<=Sprejemljiv	Delno sprejem
39 Delno sprejemljiv	<=Delno sprejemljiv	Delno sprejemljiv	Delno sprejem
40 Delno sprejemljiv	Delno sprejemljiv	<=Delno sprejemljiv	Delno sprejem
41 <b>Nesprejemljiv</b>	<=Sprejemljiv	<=Sprejemljiv	Delno sprejem
42 *	<b>Nesprejemljiv</b>	<b>Nesprejemljiv</b>	<b>Nesprejemljiv</b>
43 >=Učinkovit	<b>Nesprejemljiv</b>	>=Delno sprejemljiv	<b>Nesprejemljiv</b>
44 >=Sprejemljiv	>=Delno sprejemljiv	<b>Nesprejemljiv</b>	<b>Nesprejemljiv</b>
45 >=Delno sprejemljiv	*	<b>Nesprejemljiv</b>	<b>Nesprejemljiv</b>
46 >=Delno sprejemljiv	<b>Nesprejemljiv</b>	*	<b>Nesprejemljiv</b>

47	Nesprejemljiv	*	>=Delno sprejemljiv	Nesprejemljiv
48	Nesprejemljiv	>=Delno sprejemljiv	*	Nesprejemljiv

Delo v skupini	Sodelovanje	Timski pristop
52%	48%	
1 <i>Zelo socialen</i>	<i>Sprejemljivo</i>	<i>Zelo učinkovit</i>
2 Socialen	<i>Sprejemljivo</i>	Učinkovit
3 <i>Zelo socialen</i>	Delno sprejemljivo	Sprejemljiv
4 <=Socialen	<i>Nsprejemljivo</i>	Delno sprejemljiv
5 Socialen	>=Delno sprejemljivo	Delno sprejemljiv
6 Socialen: delno socialen	Delno sprejemljivo	Delno sprejemljiv
7 delno socialen	<=Delno sprejemljivo	Delno sprejemljiv
8 >=delno socialen	<i>Nsprejemljivo</i>	<i>Nsprejemljiv</i>
9 <i>Individualist</i>	<i>Nsprejemljivo</i>	<i>Nsprejemljiv</i>

Komunikativnost	Vztrajnost	Osebnostne lastnosti
50%	50%	
1 <i>Jasno</i>	<i>Vztraja</i>	<i>Zelo učinkovit</i>
2 <i>Jasno</i>	Delno vztraja	Učinkovit
3 Delno jasno	<i>Vztraja</i>	Učinkovit
4 Delno jasno	Delno vztraja	Sprejemljiv
5 <i>Jasno</i>	<i>Ne vztraja</i>	Delno sprejemljiv
6 <i>Nejasno</i>	<i>Vztraja</i>	Delno sprejemljiv
7 >=Delno jasno	<i>Ne vztraja</i>	<i>Nsprejemljiv</i>
8 <i>Nejasno</i>	>=Delno vztraja	<i>Nsprejemljiv</i>

Cilji	Reševanje problemov	Sprejemanje odločitev	Sistemske pristop
33%	33%	35%	
1 <i>Odlični</i>	<=Poi zkuša	<i>Odlično</i>	<i>Zelo učinkovit</i>
2 <=Dosegljivi	<i>Rešuje</i>	<i>Odlično</i>	<i>Zelo učinkovit</i>
3 <i>Odlični</i>	<=Poi zkuša	Delno	Učinkovit
4 <=Dosegljivi	<i>Rešuje</i>	Delno	Učinkovit
5 Dosegljivi	Poi zkuša	<i>Odlično</i>	Učinkovit
6 Dosegljivi	Poi zkuša	Delno	Sprejemljiv
7 <=Dosegljivi	<=Poi zkuša	<i>Ne</i>	Delno sprejemljiv
8 <=Dosegljivi	<i>Brez ideje</i>	<=Delno	Delno sprejemljiv
9 <i>Nedosegljivi</i>	<=Poi zkuša	<=Delno	Delno sprejemljiv
10 *	<i>Brez ideje</i>	<i>Ne</i>	<i>Nsprejemljiv</i>
11 <i>Nedosegljivi</i>	*	<i>Ne</i>	<i>Nsprejemljiv</i>
12 <i>Nedosegljivi</i>	<i>Brez ideje</i>	*	<i>Nsprejemljiv</i>

