



TEAMSKO DELO, SOCIALNA KLIMA IN ODNOSI NA DELOVNEM MESTU

dr. Matej TUŠAK, univ. dipl. psih.
Sirius AM, psihološko svetovanje

**Zakaj bi nas sploh
skrbelo za medosebne
odnose na delovnem
mestu?**

85% vseh problemov na delovnem mestu nastane zaradi medosebnih problemov in ne zaradi pomanjkanja tehničnega, strokovnega znanja.

SOCIALNA KLIMA

- Vzdušje (socialna klima), ki vlada na delovnem mestu
 - Oblikuje se na podlagi interakcij in odnosov med člani
 - Na delovnem mestu v interakciji nastanejo določeni odnosi, ki se zrcalijo v socialni klimi.
 - Individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojnem učinkovanju oblikujejo klimo, ki je pomembna tako za posameznika kot tudi za podjetje.
 - Najpomembnejši vpliv na klimo v podjetju ima vodja (formalni in neformalni).
 - Kako posameznik vidi sebe, kako sodelavce, kako pravzaprav vrednoti celotno organizacijo ter odnose v njej.
 - Prijetno in smiselno delovno mesto.
-

VEDENJE POSAMEZNIKA

- Zaznavanje, motivi
- Vrednote
- Pričakovanja
- Zadovoljstvo z delom
- Stres

VEDENJE SKUPINE

- Skupinska dinamika
- Skupinsko odločanje
- Vodenje
- Komunikacija/konflikti
- Moč in vpliv situacije

VEDENJE ORGANIZACIJE

- Tip organizacije
- Način vodenja
- Kontroliranje
- Razvoj in rast
- Odprtost

SOCIALNA KLIMA
VZDUŠJE

ZADOVOLJSTVO
MOTIVACIJA
PRODUKTIVNOST



SOCIALNA KLIMA

- Kvaliteta vodenja
 - Stopnja zaupanja
 - Kvaliteta komunikacije
 - Posameznikova odgovornost
 - Občutek koristnosti
 - Pošteno nagrajevanje
 - Primeren pritisk
 - Priložnosti za osebno rast
 - Ne pretirana kontrola
 - Zmerna birokracija
 - Vključenost vseh zaposlenih
-

KAJ VPLIVA NA USPEŠNOST?

TEHNIČNE KOMPETENCE

Enostavne za
prepoznati in razvijati

Veščine
Znanje

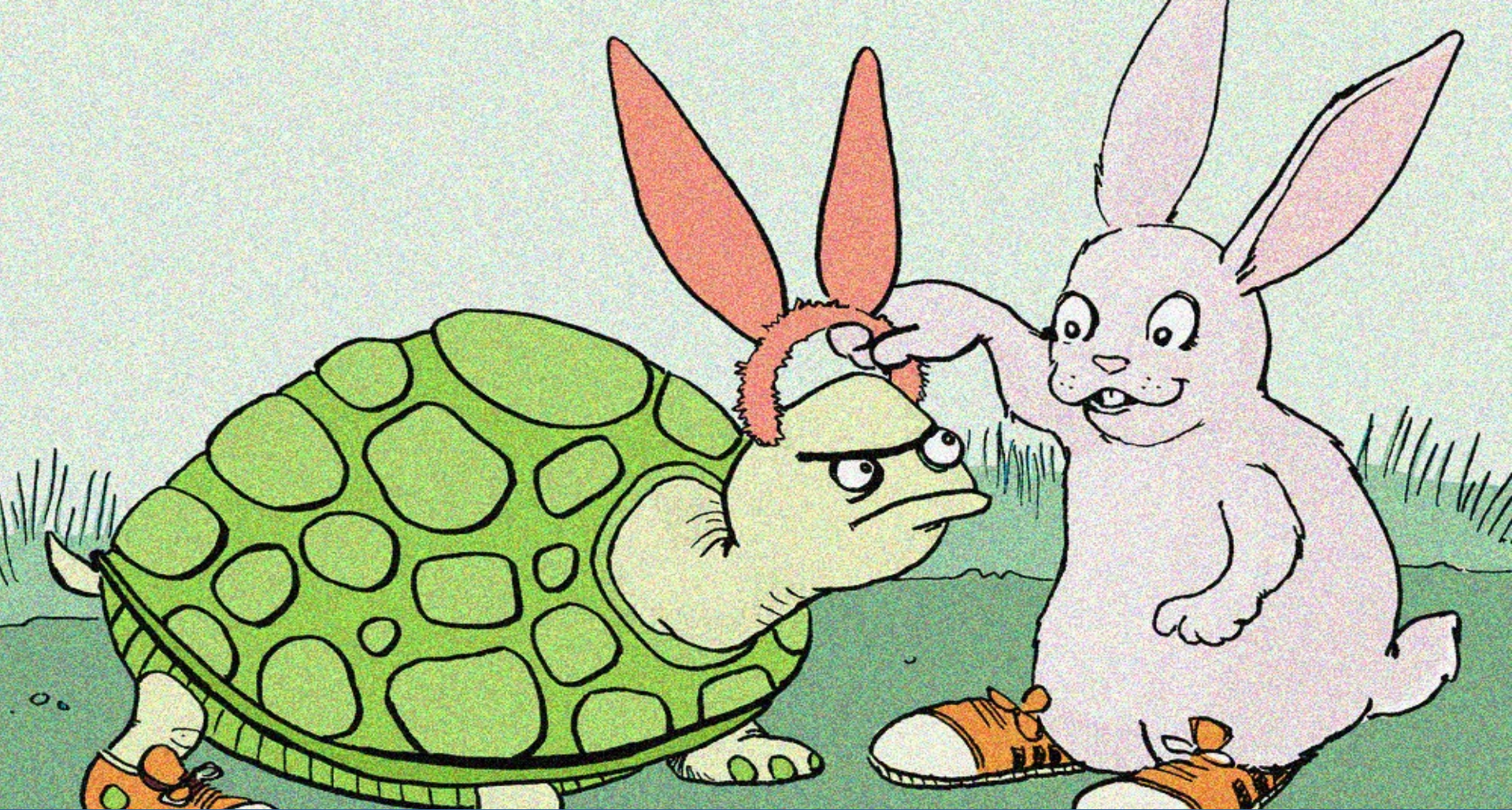
Nujne za uspeh tima,
a ne zadostne.

VEDENJSKE IN OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI

Težje prepoznavne in
težje za korekcijo

Socialne vloge
Self-koncept
Osebnost
Motivacija
Zadovoljstvo

Močno determinirajo
zadovoljstvo in uspeh
tima.



ZGODBA O ZAJČKU IN ŽELVI

TEKMA 1: KDO HITREJE PRITEČE DO CILJA?

Nauk zgodbe: počasen in zanesljiv zmaga, v primerjavi z neresnim odnosom in samozadostnostjo.

TEKMA 2: KDO HITREJE PRITEČE DO CILJA?

Nauk zgodbe: hiter in zanesljiv bo premagal počasnega in zanesljivega. Dobro je če si počasen in zanesljiv, a še bolje če si hiter in zanesljiv.

TEKMA 3: KDO HITREJE PRIDE DO CILJA?

Nauk zgodbe: prepoznaj svoje sposobnosti in kompetence in zahteve prilagodi njim.
Če boš delal stvari v katerih si dober, boš opažen, nagrajen in imel možnost za rast.
Poišči svoje prednosti.

TEKMA 4: KAKO HITRA STA LAHKO KOT TIM?

Nauk zgodbe: Lahko si briljanten posameznik in imaš močne kompetence/sposobnosti, a če si sposoben delati v timu in izkoristiti sposobnosti drugih boš še bolj uspešen kot sam.

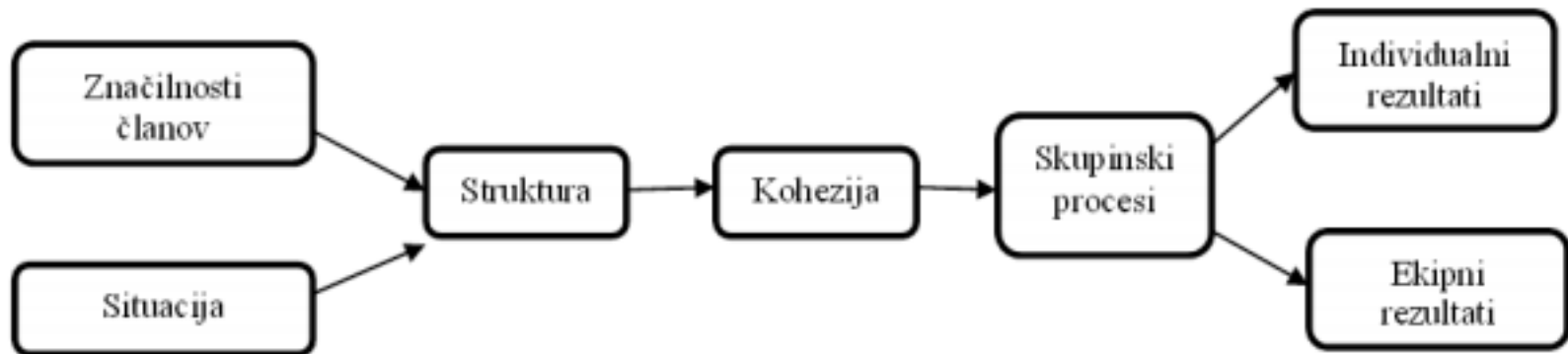
Če ne izkoristimo moči ekipe, bomo vedno povprečni, saj se bo našlo področje na katerem sami ne bomo najboljši, lahko pa je boljši nekdo v timu.



TIMSKO DELO

KAJ JE TIM

- Interakcija drug z drugim in pri čemer vsak član vpliva na druge in je hkrati pod vplivom drugih članov skupine
- skupni cilji, skupno doseganje cilja in skupen postopek doseganja cilja, za katerega so odgovorni vsi člani teama.



KOHEZIVNOST POVEZANOST MED SODELAVCI

- Kohezivnost se kaže v visoki povezanosti skupine in privlačnosti te skupine za posameznika.
 - Visoka povezanost se kaže v prevladovanju pozitivnih emocij, v občutku odgovornosti za njen uspeh ali neuspeh, v razvitem občutku pripadnosti skupini
 - Nizka povezanost pa v prevladovanju negativnih emocij ali sovražnosti in konfliktnosti med člani, v pomanjkanju občutka skupinske pripadnosti, v odsotnosti občutka odgovornosti za njen uspeh
 - Dinamičen proces, ki se spreminja
-

KAJ JE MOJA VLOGA?

Ali vsak ve, kaj je njegova vloga v skupini?
Ali veste kaj so vaše naloge, kaj se od vas pričakuje?

SOCIALNE VLOGE

- Vloga je določen vzorec vedenja za katerega se pričakuje, da se ga bo posameznik v ekipi držal, je mesto ali pozicija, ki jo določen član zaseda v ekipi ali skupini.
 - Formalne vloge izhajajo iz formalne strukture in so določene s strani same organizacije.
 - Neformalne vloge nastanejo kot rezultat interakcije med člani ekipe.
 - uspešno delovanje skupine je odvisno tudi od tega ali vsak posameznik jasno razume svojo vlogo
 - vloga naj bo jasna in opredeljena, posameznik more vlogo sprejemati in jo na koncu tudi izvajati.
 - so vloge nejasne pomeni, da posameznik nima natančnih informacij, kaj se od njega zahteva.
 - Različno razumevanje vlog (vloga vodje!)
 - Ne zanašajmo se, da se razume, da vsak ve kaj pomeni njegova vloga
-

VLOGE V TIMU

- Snovalec
 - Iskalec virov
 - Koordinator
 - Tvorec
 - Opazovalec
 - Sodelavec
 - Izvajalec
 - Dovrševalec
 - Strokovnjak
-

KDAJ SPREJMEMO SVOJO VLOGO?

- Uporaba specifičnih znanj
 - Jasna povratna informacija o uspešnosti izvajanih nalog (socialno spanje)
 - Zaznana pomembnost naloge
-



ZAUPANJE

SSKJ: zaupanje zaúpanje -a s (û) prepričanje, da je kdo sposoben, voljen narediti, kar se pričakuje: z delom upravičiti zaupanje koga; delavci so izkušeni, zato uživajo zaupanje; poln zaupanja prositi koga za pomoč / imeti zaupanje vase // prepričanje, da je kdo pošten, iskren.

POMEN ZAUPANJA

- Brez dobrega zaupanja skoraj ni mogoče uspešno delovati
 - Pretiran nadzor zmanjšuje zaupanje na delovnem mestu
 - »Zakaj bi jaz zaupal delodajalcu, če tudi on ne zaupa meni«
 - Vsi so slabi, ko dokažejo da niso zaupam
 - Zaupam vsem, dokler se ne izkažejo za nezaupljive
 - Zaupanje si moramo tudi sami pridobiti
 - Spoštujmo druge
 - Empatija in razumevanje drugega
 - Iskrena komunikacija
 - Ko podamo kritiko naj se nanaša na vedenje ne na osebo
 - Ko sprejemamo kritiko se zavedajmo je ne sprejemamo na osebni ravni
 - Užaljenost je lasten odziv, za katerega se odločimo.
-

KAJ LAHKO DOPRINESEM MOJEMU TIMU?

- V skupine 4 do 8
 - Vsak posameznik naj razmisli kaj so njegove prednosti, kvalitete, sposobnosti, lastnosti, ki lahko pozitivno doprinesejo k delovanju teama
 - Vsak naj jih napiše na svoj list papirja (vsaj 3)
 - Skupina naj se pogovori o pozitivnih sposobnostih vseh članov ekipe in razmislijo ali jim res lahko pridejo prav in kako so pomembne te sposobnosti. Pogovorite se tudi o šibkostih in s čim jih lahko kompenzirate
 - Vsaka skupina na velik list papirja napiše vse lastnosti, ki jih lahko doprinesejo njihovi člani ekipe
 - Narišejo naj „namišljeno super osebo“ (z vsemi pozitivnimi lastnostmi) in ji dajo ime.
 - Zgodba o njihovi namišljeni osebi (kaj ona vse zna, kaj lahko naredi...)
 - Vsaka skupina predstavi svojo „super namišljeno osebo“
-



ZADOVOLJSTVO NA DELOVNEM MESTU

ZADOVOLJSTVO

- Pozitivno emocionalno stanje posameznika na delu
 - Pripadnost in lojalnost se lahko razvijeta pri posameznikih, ki so zadovoljni s svojim delom („mi“, „pri nas“...)
 - Učinek Hawthorne: zadovoljstvo se je povečalo ne glede na vpeljeno spremembo. Po zaključnem intervjuju se je izkazalo, da zaradi pozornosti, ki so ji bili deležni s strani nadrejenih.
 - Zadovoljstvo vpliva na višjo motivacijo, pripadnost, in nižjo fluktuacijo in abstenizem.
 - Pozitiven vpliv na medosebne odnose; vzdržujejo tako zadovoljstvo kot nezadovoljstvo.
-

VIRI NEZADOVOLJSTVA NA DELOVNEM MESTU

- Nejasne vloge
 - Slabi medosebni odnosi
 - Slaba komunikacija
 - Mobing/ bullying
 - Previsok stres
 - Nezmožnost napredovanja
 - Odsotnost samostojnosti
 - Nekompetentno delo
 - Slabo plačilo (higienik)
-



KONFLIKTI

Konflikt ljudje običajno zaznavamo z negativno konotacijo, a imamo navadno problem zato, ker ne znamo konfliktov reševati.

KAJ JE KONFLIKT?

- Konflikt je vsako srečanje neusklajenih dejavnikov, soočenje neusklajenosti ali neharmonija med lastnimi motivi, posamezniki, skupino ali organizacijo.
 - Konflikt je nesoglasje oz. sočasno delovanje nasprotujočih si motivov.
 - Konflikt je situacija, v kateri sta nujna dva elementa: navzkrižje interesov in soodvisnost.
 - Konfliktne situacije so hkrati frustrirajoče, ko en motiv pomeni oviro za drugega in obratno, ter izbirne, ko se navadno ne moremo odločiti za enega izmed nasprotujočih si motivov.
 - Je nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdružljivih ciljev, misli, čustev v osebi sami, med dvema posameznikoma ali med več udeleženci, skupinami.
-

POZITIVNI UČINKI KONFLIKTA

- Konflikte je pokazatelj problema, ki ga je potrebno rešiti.
 - Mobilizirajo energijo in povečujejo motivacijo za spremembo
 - Razbijajo monotonijo, spodbujajo nove interese
 - Spodbujajo razmišljanje
 - Znižujejo napetosti v vsakdanjih odnosih
 - V konfliktu bolje spoznamo samega sebe in druge
 - Lahko odnos poglobijo in utrdijo
 - Spodbujajo osebno rast
 - Utrjujejo sposobnosti razreševanja in obvladovanja konfliktov
 - Omogočajo večje zaupanje drug drugemu ali samemu sebi
 - Preprečujejo stagnacijo in spodbujajo spremembe
-

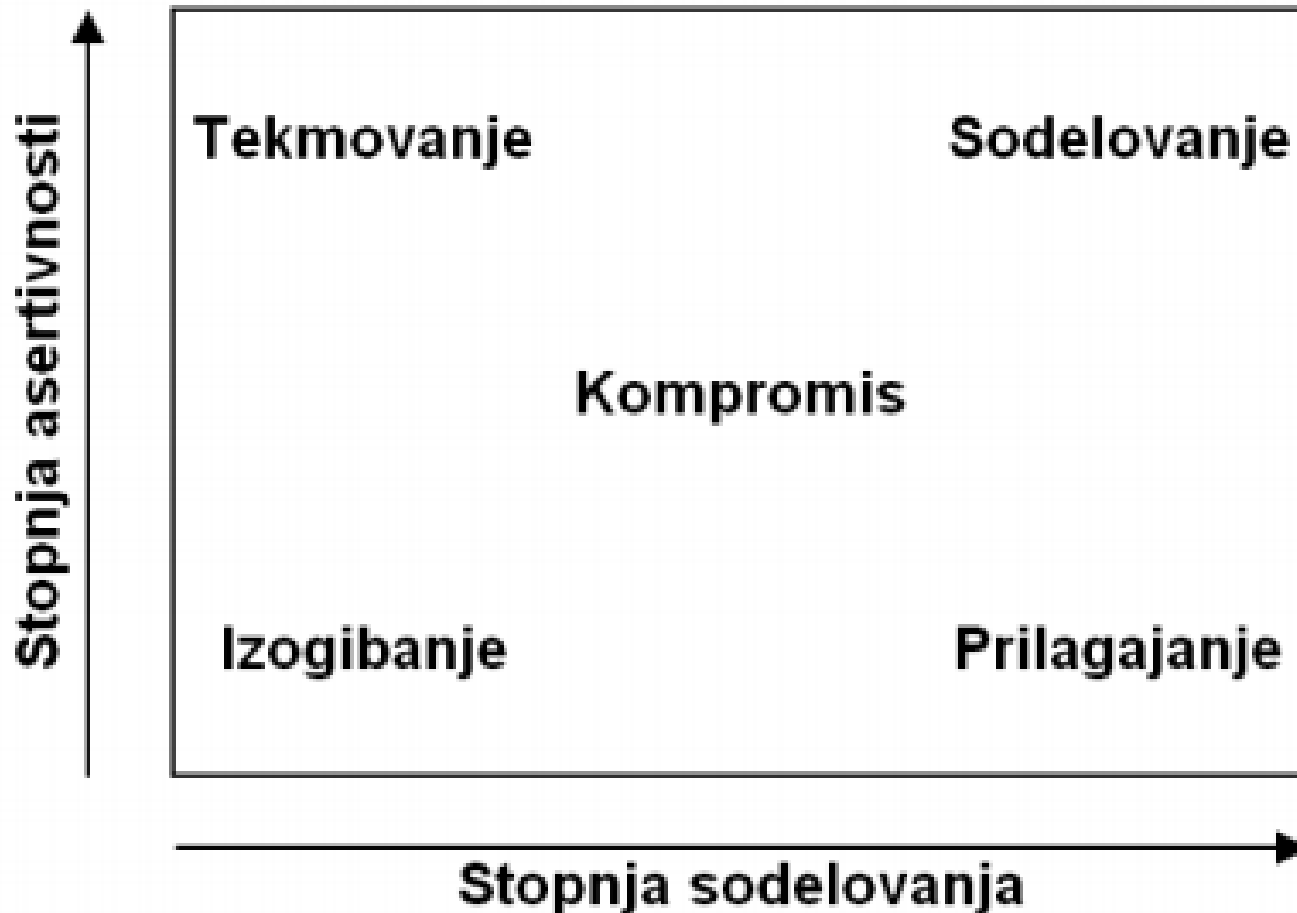
NEGATIVNI UČINKI KONFLIKTA

- Poslabšanje vzdušja, komunikacije in medosebnih odnosov
 - Porast jeze, agresivnosti ali nasilja
 - Stagnacija v medosebnih odnosih
 - Porušenje optimalnega delovanja
 - Spodbujajo sovražna čustva
 - Destruktivno obnašanje in maščevalnost
 - Odvrčanje pozornosti od ciljev
 - Preusmeritev pozornosti iz primarnega problema na osebno raven
 - Osebne zamere
 - Psihosomatske motnje (konflikt je stresna situacija)
-

NAJPOGOSTEJŠI VZROKI ZA KONFLIKTE

- Neučinkovito komuniciranje
 - Razlike v vrednotah, stališčih in prepričanjih
 - Kulturne razlike
 - Pravila in predpisi pri delu
 - Neustrezno vodenje
 - Pomanjkanje znanja ali veščin/sposobnosti
 - Percepcija neenake delitve virov
 - Medsebojne trenja in zamere
 - Razlike v statusu in moči
 - Nasprotujoči si cilji
 - Pretekli konflikti
 - Slaba emocionalna kontrola
 - Droge, alkohol
-

SOOČANJE S KONFLIKTI



UMIK- ŽELVA

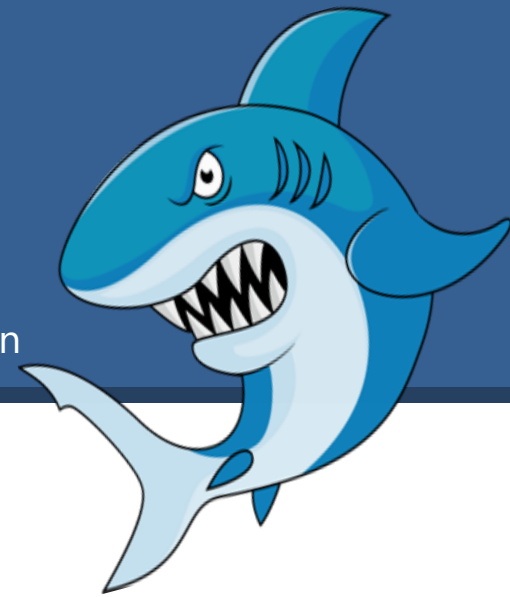
Doseganje cilja in ohranitev odnosov nista pomembna.



- Umik v svoj svet.
 - Odpovemo se ciljem, vendar nas tudi odnos ne zanima.
 - Izognemo se sporni temi in ljudem.
 - Prepričani smo, da se konflikta ne splača in ne da rešiti, zato se psihično in fizično umaknemo.
 - Soočanje se nam zdi nepotrebno.
 - Ravnamo podobno kot želve, ki v svojem trdem oklepu počakajo, da nevarnost mine, nato pa nemoteno nadaljujejo svojo pot.
 - Za to strategijo naj bi se redko odločali.
 - Primerna, kadar nismo neposredno vpleteni v konflikt in naš prispevek ne bi bistveno vplival na potek dogajanja.
-

PREVLADA- MORSKI PES

Pomembno je doseganje ciljev, ohranitev odnosa ni pomemben



- Nasprotnika poskušamo prevladati s silo.
 - Takim ljudem so najbolj pomembni lastni cilji.
 - Cilj je potrebno doseči za vsako ceno.
 - Odnosi so zanje dobri, če se jih drugi bojijo.
 - Potrebe in želje drugih jih ne zanimajo.
 - Ljudi delijo na zmagovalce in poražence
 - Zmaga jim daje občutek ponosa, moči in uspeha.
 - Tipičen način reševanja konfliktov je napad.
 - Uporaba moči in superiornega odnosa
 - Navadno kljub svoji moči nima avtoritete, le strah
 - Strategije napada ne bi smeli pogosto uporabljati.
 - Ukazovalnost in nepopustljivost primerni le v kritičnih, ključnih trenutkih
 - Njihovo prepričanje: „Preživijo le najmočnejši“
-

PRILAGAJANJE- MEDVEDEK

Pomembna je ohranitev odnosa in ne doseganje cilja.



- Zanj je temeljnega pomena odnos, cilji so v drugem planu.
 - Prizadeva si pridobiti naklonjenost nasprotne strani.
 - Želi si, da bi ga imeli drugi radi in da bi jim ugajal
 - Konflikte želi rešiti hitro in nasprotja zgladiti.
 - Bojazen pred poslabšanjem odnosov ga sili, da pretirano skrbi, da ne bi nasprotnika prizadel.
 - Raje se odpove svojim ciljem v prepričanju, da tako rešuje dobre odnose
 - Tako reševanje konfliktov je primerno izbrati zaradi časovne stiske in predvsem na delovnih mestih, kjer je veliko število strank
 - odpovedovanje lastnim ciljem povzroči nezadovoljstvo in občutek nesposobnosti.
 - Navadno je ta strategija lahko vzrok za nastanek konflikta na neki drugi ravni
 - Njihovo prepričanje: „Konflikti so škodljivi“
-

KOMPROMIS- LISICA

Srednje pomemben je cilj in ohraniti kolikor toliko dobre odnose



- Kadar smo srednje zainteresirani za dosego svojih ciljev in si želimo ohraniti tudi odnose, sklepamo kompromise.
- Pripravljeni smo se odpovedati delu svojih ciljev in poskušamo nasprotno stran prepričati, naj ravna podobno.
- Iščemo rešitev, s katero bi obe strani vsaj nekaj pridobili
- Zavedamo se, da idealne rešitve za obe strani ne moremo doseči.
- Za skupno dobro popuščamo v svojih zahtevah in žrtvujemo tudi nekatere vidike dobrih odnosov.
- Ko uporabimo to strategijo, priznavamo nasprotni strani, da konflikt obstaja, nikoli pa ji povsem ne razkrijemo svojih ciljev
- Prepričanje: „Da kaj pridobiš moraš nekaj žrtvovati.“

SOOČENJE- SOVA



Pomembna je dosega cilja in tudi ohranitev dobrega odnosa.

- Uporabimo, ko visoko vrednotimo svoje cilje in spoštujemo medsebojne odnose.
 - Konflikt kot rešljiva težava, prizadevamo skupaj z nasprotno stranjo poiskati rešitve, ki privedejo do skupnih ciljev in izboljšajo odnose.
 - Zadovoljitev obeh strani in razrešitev čustvene napetosti.
 - Obe strani se morata zavedati, da sta v konfliktu.
 - Pomembno je obojestransko spoštovanje in strpnost.
 - Reševanje poteka postopno in vsako stopnjo doseženega sporazuma je treba ovrednotiti, preden nadaljujemo.
 - Kvalitetna komunikacija
 - Če postane komunikacija zmedena zaradi groženj, laži, obljub ali česa drugega, se reševanje konflikta ustavi.
 - Razumska metoda z uravnoveženim čustvovanjem.
 - Problem solving
-

PROBLEM SOLVING





EMOCIONALNA INTELIGENTNOST

ČUSTVENA INTELIGENTNOST

- Čustvena inteligentnost je skupina sposobnosti, ki naj bi posamezniku pomagale oceniti in izražati lastna čustva in čustva drugih ljudi.
- Nanaša se tudi na razločevanje različnih čustev in uporabo informacij za usmerjanje mišljenja in vedenja, kar pomeni, da se lahko posameznik ustrezno odzove tudi na čustva drugih ljudi.
- Kot osebna lastnost: zavzetost, samokontrola, empatija, vztrajnost, motivacija in značaj.
- Nadzorovanje impulzov in odložitev potreb.
- Za osebe z višjo čustveno inteligentnostjo prav tako velja, da imajo višjo socialno oporo, manj medosebnih problemov, se bolje spoprijemajo s stresom in so manjkrat povezani z nasiljem ter problemi z drogami

4 VIDIKI ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI

1. IZRAŽANJE ČUSTEV: s pomočjo jezika ali neverbalne komunikacije, izražanje na primeren način.
 2. RAZUMEVANJE ČUSTEV: razlikovanje različnih čustvenih stanj in njihovih izrazov, prepoznavanje čustev pri drugih ljudeh, sposobnost vživljanja v druge.
 3. UPORABA ČUSTEV: pri reševanju vsakodnevnih situacij, primerna uporaba čustev v dani situaciji.
 4. UPRAVLJANJE S ČUSTVI: nadzor razpoloženj in čustev, lažje spoprijemanje s stresom, samoregulacija, obvladovanje jeze, sprejemanje kritike...
-

**Če želite, da se
spremenijo drugi, se
vprašajte, kaj lahko
spremenite sami.**

HVALA ZA POZORNOST!