



# Programi RAZVOJA TIMOV

*in timskega sodelovanja*



2026

[www.spiriton.si](http://www.spiriton.si)

# Kazalo

---

- ◆ Nastanek kataloga Spiriton 2026
- ◆ Kaj prinaša katalog Spiriton 2026
- ◆ Mnenja partnerjev
- ◆ Principi našega dela
- ◆ Learning Hub - micro learning
- ◆ Izbor delavnic **RAZVOJ TIMOV IN SODELOVANJA**
  - Timske dinamike, ki jih ne vidimo – a jih občutimo
  - Zakaj se timi pogovarjajo o sodelovanju, a ga ne živijo
  - Anatomija visoko učinkovitega tima
  - Zakaj se zaupanje gradi v mikro-trenutkih
  - Kako se timi izogibajo 'pravemu pogovoru'
  - Pet vzorcev, ki kažejo, da je tim obstal
  - Deljeno vodenje ali kaos
  - Kako (in zakaj) timi izgubijo usklajenost
  - Resnična in lažna odgovornost v timu
  - Timski rituali, ki krepijo kulturo
  - Team coaching ali team building – ključne razlike
  - Obnova porušene timske identitete
  - Zakaj med-oddelčno sodelovanje odpove
  - Skrite hierarhije v timu
  - Dogovori v timu, ki dejansko delujejo
- ◆ Poti sodelovanja
- ◆ Vodja programov

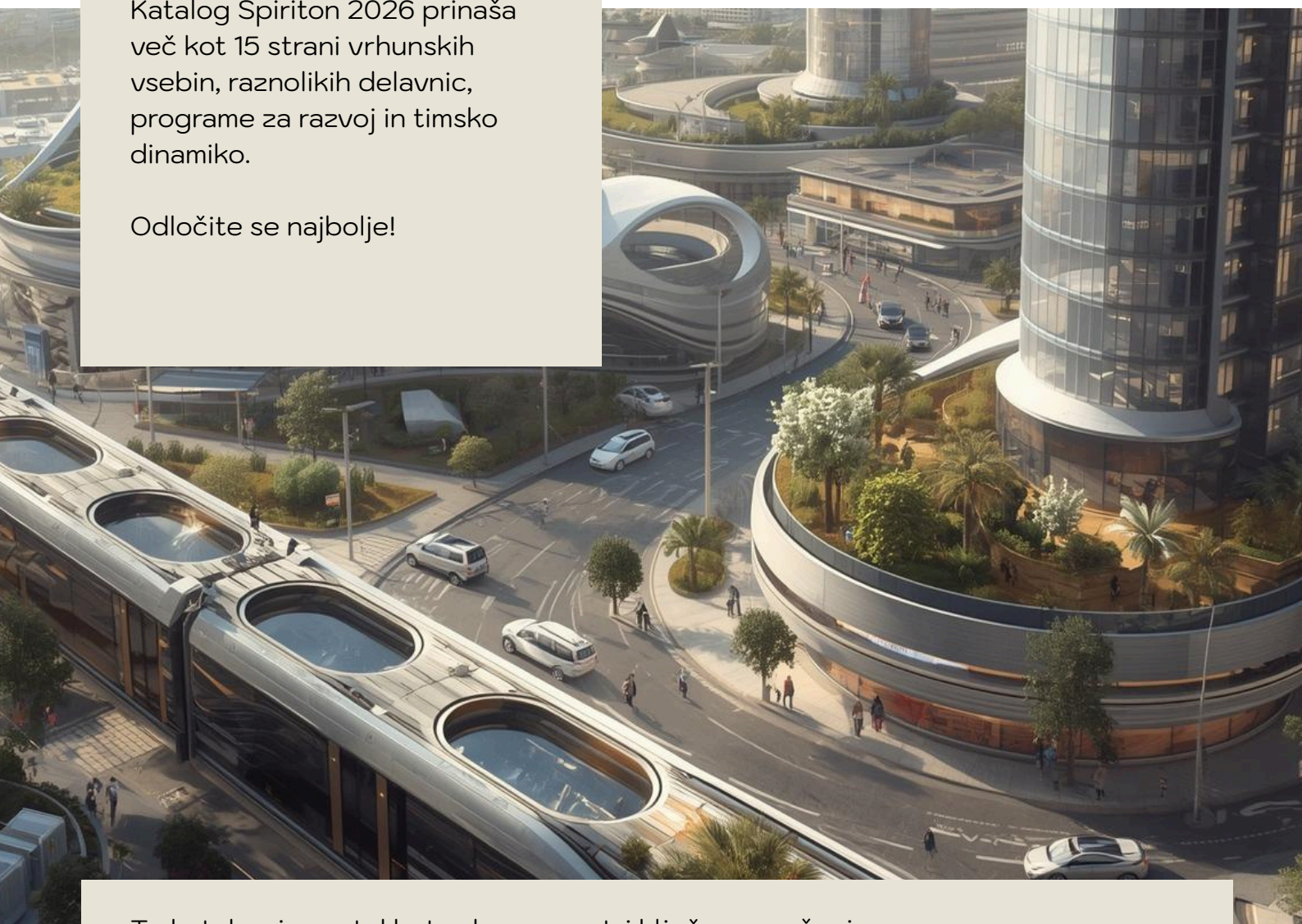
Svet dela se je v zadnjih letih preoblikoval bolj kot v dveh desetletjih prej.

Stranke so zahtevnejše, trgi bolj nepredvidljivi, ekipe bolj pod pritiskom, voditelji pa se srečujejo z izzivi vodenja ljudi, procesov in tehnologije hkrati.

Katalog Spiriton 2026 prinaša več kot 15 strani vrhunskih vsebin, raznolikih delavnic, programe za razvoj in timsko dinamiko.

Odločite se najbolje!

## Nastanek kataloga Spiriton 2026



Ta katalog je nastal kot odgovor na tri ključna vprašanja:

- Kako razvijati ekipe, da znajo prodajati v kompleksnih, digitalnih in hibridnih okoljih?
- Kako razvijati voditelje nove dobe, ki znajo voditi ljudi, spremembe in tehnologijo – hkrati?
- Kako iz povprečnih ekip narediti visoko delujoče time, ki zmorejo iskreno komunikacijo, sodelovanje, odgovornost in inovativnost?



# KAJ PRINAŠA KATALOG SPIRITON 2026?

## Kdo bo iz kataloga največ pridobil?

- podjetja, ki želijo dvigniti prodajno in poslovno odličnost,
- organizacije, ki želijo razviti močno, zrelo voditeljsko plast (middle in top management),
- timi, ki se soočajo z napetostmi, konflikti, izgorelostjo ali nizko zavzetostjo,
- HR oddelki, ki gradijo razvojne programe (akademije, interne šole, talent programe),
- podjetja, ki želijo varno in pametno vpeljati umetno inteligenco v vsakdanji poslovni svet.

## Kaj prinaša katalog Spiriton 2026?

- 13 izbirnih delavnic (2– 6 ur),
- druge z razvojem timov povezane programe (prodaja, voditeljstvo, AI),
- samostojen razdelek za MindSonar® – napredno orodje za razumevanje miselnih vzorcev in vrednot,
- svetovno priznana coaching orodja Points of you, s katerimi delamo preboje tam, kjer ni bilo mogoče.

**Ne spreglejte naših drugih katalogov:**

- 1. VODENJE**
- 2. PRODAJA 5.0**
- 3. AI V PRODAJU IN MARKETINGU**





“Po programu prodaje 5.0 se je naš prodajni tim začel drugače pripravljati na sestanke. Največji premik: struktura in profesionalnost.”

— Direktor prodaje

“Voditeljski program je bil kombinacija izziva in podpore. Dobil sem ogledalo in orodja.”

— Vodja oddelka

## KAJ PRAVIJO PARTNERJI O NAS

“Timska delavnica je prvič odprla teme, o katerih se leta ni govorilo.”

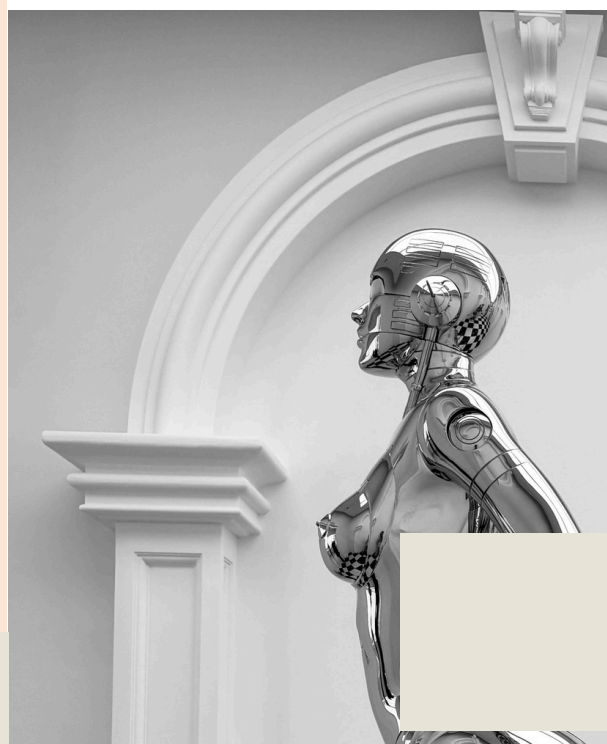
— Član tima

“Micro-learning moduli so zadetek v polno – kratko, konkretno, učinkovito.”

— HR direktor

“AI delavnica nam je odprla nove priložnosti. Strah pred AI je zamenjala radovednost.”

— Direktor področja



# PRINCIPI NAŠEGA DELA

## KAKO DELAMO?

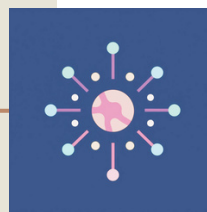
- **Sistemsko:** vedno gledamo posameznika, odnose, strukture in širši kontekst.
- **Izvedbeno:** vsako delavnico zaključimo s konkretnimi dogovori in orodji za takojšnjo rabo.
- **Psihološko** in **poslovno:** povezujemo vedenjsko znanost, psihologijo in “hard” poslovne cilje.
- **Izmerljivo:** usmerjeni smo v spremembe vedenja, ne le v “lepe delavnice”.



## UPORABLJENE METODE

- ustvarjanje prostora za odprte razprave
- sistemski coaching in timski coaching
- MindSonar® profiliranje
- moderirane poslovne simulacije in praktične vaje
- coaching vprašanja in refleksije
- AI-podprta orodja (npr. priprava besedil, simulacije dialogov, analize)
- individualni in timski follow-up.

# LEARNING HUB



## Learning Hub – 90 minut, jasen fokus, takojšnja uporabnost

Learning Hub delavnice so kratke, intenzivne 90-minutne razvojne enote, zasnovane za organizacije, ki želijo ciljne premike brez večdnevni programov. Namenjene so vodjem, timom in prodajnim ekipam, ki potrebujejo jasnost, usmeritev in konkretne prijeme za aktualne izzive.

Vsaka Learning Hub delavnica je osredotočena na eno ključno poslovno temo, obravnavano z zornega kota odločanja, vedenja in systemskega vpliva. Format omogoča visoko koncentracijo udeležencev, močan fokus in takojšnjo prenosljivost v prakso.

### Learning Hub koncept je idealen kot:

- samostojna razvojna intervencija,
- del širšega razvojnega programa,
- mesečni ali četrtni razvojni impulz,
- podpora spremembam in strateškimi projektom.

Delavnice so zasnovane tako, da ne obremenjujejo urnikov, hkrati pa prinašajo jasno dodano vrednost.

KAKO VESTE, DA JE  
DELAVNICA PRIMERNA ZA  
LEARNING HUB FORMAT?



Poglejte trajanje  
pri posameznih  
delavnicah ali  
poiščite ikono.





# RAZVOJ uspešnih TIMOV



## TIMSKE DELAVNICE

Ker uspeh ni individualen,  
temveč sistemski.

Delavnice za time, ki želijo preseči površinsko sodelovanje in zgraditi zaupanje, jasnost in odgovornost v praksi. Fokus ni na »team buildingu«, temveč na resničnih timskih dinamikah, ki vplivajo na rezultate, odnose in učinkovitost.

# I. NEVIDNE SILE TIMSKE DINAMIKE - KI JIH ČUTIMO, A NE VIDIMO

Vsak tim deluje na dveh ravneh: na vidni ravni nalog, procesov in ciljev ter na nevidni ravni odnosov, vlog, pripadnosti in neformalnih vplivov. Prav ta nevidna raven pogosto najbolj določa, zakaj tim kljub znanju in trudu ne dosega želenih rezultatov.

Ko se nevidne dinamike ne prepoznajo, se težave ponavljajo: napetosti brez jasnega razloga, odpor do sprememb, padec zaupanja ali pasivna drža posameznikov.

Delavnica odpira prostor za razumevanje sistemskih sil, ki delujejo v ozadju timov, ter omogoča vodjem in članom ekip, da jih začnejo zavestno nasloviti in usmerjati.

## Tipične situacije, ki jih delavnica naslavlja

- v timu so stalne napetosti brez jasnega konflikta
- določeni posamezniki imajo več vpliva, kot kaže njihova vloga
- tim se upira spremembam brez jasne razlage
- težave se ponavljajo ne glede na menjavo ljudi ali struktur

## Metode dela

- sistemska analiza timske dinamike
- prepoznavanje neformalnih vlog in vplivov
- delo z vzorci pripadnosti in odgovornosti

|                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>Trajanje:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• celodnevna delavnica za tim 6 ur</li></ul> | <b>Ključne besede:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• nevidna timska dinamika</li><li>• sistemsko vodenje</li><li>• neformalna hierarhija</li><li>• pripadnost v timu</li></ul> | <b>Cilji delavnice:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• prepoznati sile, ki vplivajo na tim</li><li>• povečati zavedanje odnosov in vlog</li><li>• ustvariti sodelovanje</li></ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## KAJ UDELEŽENCI PRIDOBIMO

Udeleženci razvijejo globlje razumevanje delovanja tima ter pridobijo jasnost, kje nastajajo blokade in kako jih začeti razreševati na trajnosten način.

## II. ZAKAJ TIMI GOVORIJO O SODELOVANJU, A GA NE ŽIVIJO

Sodelovanje je ena najpogostejše omenjenih vrednot v organizacijah, vendar pogosto ostaja na deklarativni ravni. Timi lahko navzven delujejo usklajeno, v resnici pa delujejo v silosih, se izogibajo odgovornosti ali ohranjajo varno distanco.

Razlogi niso v pomanjkanju dobre volje, temveč v nejasnih pričakovanjih, nerazčiščenih vlogah in strahu pred konflikti.

Delavnica pomaga timom razumeti, kaj resnično zavira sodelovanje, ter kako ustvariti pogoje za bolj odprto, odgovorno in učinkovito skupno delo.

### Tipične situacije, ki jih delavnica naslavlja

- člani tima delujejo vsak na svojem področju
- informacije se ne delijo pravočasno
- odgovornost je razpršena ali nejasna
- sodelovanje obstaja le ob pritisku od zunaj

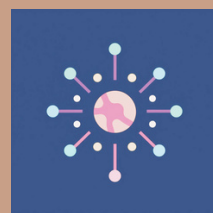
### Metode dela

- analiza timskih vzorcev sodelovanja
- razjasnjevanje vlog in pričakovanj
- delo z odgovornostjo in skupnimi cilji

|                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>Trajanje:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 90 min, kot del micro learninga</li><li>• delavnica za tim 4 ure</li></ul> | <b>Ključne besede:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• sodelovanje</li><li>• odgovornost</li><li>• vloge v timu</li><li>• timska kultura</li></ul> | <b>Cilji delavnice:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• prepoznati ovire sodelovanju</li><li>• povečati jasnost vlog in odgovornosti</li><li>• okrepiti sodelovanje</li></ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## KAJ UDELEŽENCI PRIDOBIMO

Udeleženci pridobijo jasnejši vpogled v to, kaj v njihovem timu dejansko zavira sodelovanje, ter konkretne korake za bolj usklajeno in odgovorno delo.





# III. ANATOMIJA VISOKO UČINKOVITEGA TIMA

Visoko učinkovit tim ni rezultat naključja, temveč zavestne gradnje odnosov, jasnih dogovorov in skupne odgovornosti. Takšni timi ne delujejo brez konfliktov, temveč znajo z njimi konstruktivno delati.

Razlika med povprečnim in visoko učinkovitim timom se kaže v načinu komunikacije, sprejemanja odločitev, prevzemanja odgovornosti in obvladovanja pritiska.

Delavnica razčleni ključne elemente, ki sestavljajo visoko učinkovit tim, ter omogoča ekipam, da ocenijo svojo zrelost in določijo razvojne korake.

## Tipične situacije, ki jih delavnica naslavlja

- tim dosega rezultate, a z visokimi stroški za odnose
- konflikti se pometajo pod preprogo
- ni jasnega občutka skupnega cilja
- posamezniki nosijo nesorazmeren del bremena

## Metode dela

- analiza ključnih elementov timske učinkovitosti
- ocena zrelosti tima
- oblikovanje razvojnih fokusov za nadaljnje delo

|                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>Trajanje:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• celodnevna delavnica za tim do 6 ur</li></ul> | <b>Ključne besede:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• učinkovit tim</li><li>• zrelost tima</li><li>• odgovornost</li><li>• skupni cilj</li></ul> | <b>Cilji delavnice:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• razumeti sestavne dele učinkovitega tima</li><li>• prepoznati razvojne vrzeli v lastnem timu</li></ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## KAJ UDELEŽENCI PRIDOBIMO

Udeleženci pridobijo jasno sliko o tem, kje njihov tim stoji danes, ter konkretne usmeritve za razvoj večje učinkovitosti in stabilnosti.

# IV. ZAKAJ JE ZAUPANJE ZGRAJENO V MIKRO-TRENUTKIH

Zaupanje v timu se redko gradi z velikimi dejanji ali enkratnimi intervencijami. Nastaja – ali se ruši – v drobnih, vsakodnevnih interakcijah: v tonu komunikacije, odzivu na napake, spoštovanju dogovorov in doslednosti vedenja.

Timi pogosto verjamejo, da imajo težavo z zaupanjem, v resnici pa imajo težavo z neozaveščenimi mikro-vedenji, ki ustvarjajo negotovost in previdnost.

Delavnica pomaga timom in vodjem razumeti, kako se zaupanje dejansko gradi v praksi ter kako majhne spremembe v vedenju ustvarjajo velike premike v odnosih in sodelovanju.

## Tipične situacije, ki jih delavnica naslavlja

- sodelavci si ne upajo odkrito spregovoriti
- dogovori se ne izvajajo dosledno
- napake sprožajo obrambo namesto učenja
- v timu je prisotna previdnost ali zadržanost

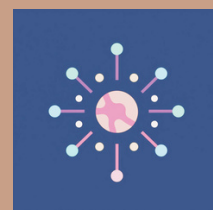
## Metode dela

- analiza mikro-vedenj v timski komunikaciji
- delo z odzivi na napake in nesoglasja
- krepitev doslednosti in zanesljivosti v praksi

|                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>Trajanje:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 90 min, kot del micro learninga</li><li>• delavnica za tim do 3 ure</li></ul> | <b>Ključne besede:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• zaupanje</li><li>• mikro-vedenja</li><li>• psihološka varnost</li><li>• doslednost</li></ul> | <b>Cilji delavnice:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• razumeti dnevno gradnjo zaupanja</li><li>• prepoznati vedenja, ki zaupanje rušijo</li><li>• okrepiti varnost tima</li></ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## KAJ UDELEŽENCI PRIDOBIMO

Udeleženci razvijejo večjo zavest o lastnem vplivu na zaupanje ter konkretne vedenjske pristope za bolj varno, stabilno in sodelovalno timsko okolje.



# V. KAKO SE TIMI IZOGIBAJO »PRAVEMU POGOVORU«

V mnogih timih so najpomembnejše teme tiste, o katerih se ne govori. Konflikti ostajajo neizrečeni, napetosti se potiskajo ob stran, povratna informacija pa se zavije v previdnost.

Timi pogosto zamenjujejo tišino in mir s harmonijo, pri tem pa spregledajo, da se neizrečene stvari sčasoma spremenijo v odpor, pasivnost ali tiho nezaupanje. Delavnica odpira prostor za razumevanje, zakaj se timi izogibajo zahtevnim pogovorom in kako ustvariti pogoje, kjer so ti pogovori možni, varni in konstruktivni.

## Tipične situacije, ki jih delavnica naslavlja

- težave se rešujejo mimo tima
- povratna informacija je nejasna ali zadržana
- konflikti se ponavljajo v ozadju
- napetosti se kažejo kot pasivna odpornost

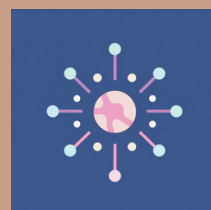
## Metode dela

- delo z vzorci komunikacijskega izogibanja
- strukturirani okviri za zahtevne pogovore
- krepitev poguma in jasnosti v dialogu

|                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>Trajanje:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 90 min, kot del micro learninga</li><li>• delavnica za tim do 3 ure</li></ul> | <b>Ključne besede:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• težki pogovori</li><li>• konflikt</li><li>• jasna komunikacija</li><li>• pogum</li></ul> | <b>Cilji delavnice:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• prepoznati, čemu se tim v resnici izogiba</li><li>• razviti večjo jasnost in neposrednost</li><li>• okrepiti odprti dialog</li></ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## KAJ UDELEŽENCI PRIDOBIMO

Udeleženci pridobijo več poguma in jasnosti za naslavljanje težkih tem ter konkretne strukture za pogovore, ki krepijo zaupanje namesto da ga rušijo.



# VI. PET VZORCEV, KI KAŽEJO, DA JE TIM OBTIČAL

Ko tim obstane, se to redko pokaže kot odprta kriza. Pogostejše kot ponavljanje istih tem, upad energije, pomanjkanje iniciative ali občutek, da se kljub naporu nič bistveno ne premakne.

Ti vzorci niso znak nesposobnosti, temveč indikator, da tim deluje znotraj omejujočih vedenjskih in odnosnih zank.

Delavnica pomaga timom prepoznati ključne vzorce zastoja ter razumeti, kaj je potrebno za prehod v bolj zrelo in učinkovito fazo delovanja.

## Tipične situacije, ki jih delavnica naslavlja

- iste težave se stalno vračajo
- energija in motivacija upadata
- odgovornost je razpršena
- spremembe se ne primejo

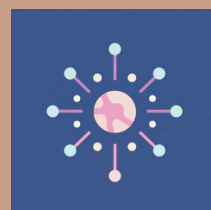
## Metode dela

- prepoznavanje ponavljajočih se timskih vzorcev
- analiza razvojne faze tima
- oblikovanje konkretnih razvojnih premikov

|                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>Trajanje:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 90 min, kot del micro learninga</li><li>• delavnica za tim do 4 ure</li></ul> | <b>Ključne besede:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• timski zastoj</li><li>• ponavljajoči se vzorci</li><li>• razvoj tima</li><li>• učinkovitost</li></ul> | <b>Cilji delavnice:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• prepoznati, kje je tim obstal</li><li>• razumeti zastoje</li><li>• določiti naslednje razvojne korake</li></ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## KAJ UDELEŽENCI PRIDOBIMO

Udeleženci pridobijo jasnejšo sliko o stanju tima ter konkretne usmeritve za izhod iz ponavljajočih se zastojev in ponovni zagon sodelovanja.





# VII. DELJENO VODENJE ALI KAOS

Sodobni timi vse pogosteje delujejo brez klasične hierarhije ali z zelo ploskimi strukturami. Deljeno vodenje lahko pomeni večjo agilnost, vključenost in odgovornost, lahko pa hitro zdrsne v nejasnost, podvajanje odločitev in prikrit boj za vpliv.

Ko ni jasno, kdo vodi kaj, kdaj in zakaj, tim ne postane bolj samostojen, temveč bolj zmeden. Namesto sodelovanja se pojavijo paralelne odločitve, nejasna odgovornost in utrujenost od stalnega usklajevanja.

Delavnica pomaga timom razumeti razliko med zdravim deljenim vodenjem in kaosom ter vzpostaviti jasne okvirje, ki omogočajo sodelovanje brez izgube strukture.

## Tipične situacije, ki jih delavnica naslavlja

- odločitve se sprejemajo prepočasi ali večkrat
- nihče ne prevzame jasne odgovornosti
- člani tima posegajo v delo drug drugega
- vodja se umika, tim pa izgublja orientacijo

## Metode dela

- analiza porazdelitve odgovornosti in vpliva
- razjasnjevanje odločanja in vlog
- vzpostavljanje jasnih okvirjev sodelovanja

|                                                                                     |                                                                                                        |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>Trajanje:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• celodnevna delavnica za tim do 6 ur</li></ul> | <b>Ključne besede:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• deljeno vodenje</li><li>• odgovornost</li><li>• odločanje</li><li>• jasni okviri</li></ul> | <b>Cilji delavnice:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• razlikovati deljeno vodenje od kaosa</li><li>• okrepiti jasnost odgovornosti v timu</li><li>• izboljšati odločanje</li></ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## KAJ UDELEŽENCI PRIDOBIMO

Udeleženci pridobijo jasnejšo strukturo sodelovanja, večjo preglednost odločanja ter več zaupanja v delovanje tima brez potrebe po stalnem nadzoru.

# VIII. KAKO IN ZAKAJ TIMI IZGUBLJAJO USKLAJENOST

Usklajenost v timu se redko izgubi naenkrat. Najpogosteje se razkraja postopoma: z drobnimi premiki v prioritetah, nejasnimi sporočili, zamenjavami ljudi ali spremembami v okolju, ki niso dovolj naslovljene. Raziskave s področja organizacijske učinkovitosti kažejo, da je prav izguba usklajenosti eden ključnih razlogov, zakaj timi kljub znanju, izkušnjam in dobrim namenom začnejo delovati vsak v svojo smer.

Ko tim izgubi usklajenost, delo sicer poteka – vendar z več napora, več nesporazumov in manj občutka skupnega smisla. Posamezniki vlagajo energijo, a rezultati ne sledijo.

To ustvarja frustracijo, pasivni odpor ali tiho umikanje odgovornosti.

Delavnica odpira razumevanje, zakaj do izgube usklajenosti sploh pride in kako jo ponovno vzpostaviti na realističen, sistemski in trajnosten način.

## Tipične situacije, ki jih delavnica naslavlja

- člani tima različno razumejo cilje in prioritete
- komunikacija postaja selektivna ali fragmentirana
- posamezni oddelki ali funkcije delujejo vsak v svojo smer
- v timu je prisoten občutek, da “ne veslamo več v isto smer”
- prihaja do podvajanja dela ali konfliktov brez jasnega vzroka

## Orodja in metode dela

- sistemska analiza izgube usklajenosti v timu
- razjasnjevanje ciljev, prioritet in odgovornosti
- delo z implicitnimi pričakovanji in neizrečenimi predpostavkami
- vzpostavljanje skupnega fokusa in jasnih orientacijskih točk
- strukturiran dialog o tem, kaj nas povezuje in kaj razhaja

|                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>Trajanje:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• delavnica za tim do 6 ur</li></ul> | <b>Ključne besede:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• usklajenost</li><li>• skupni cilji</li><li>• fokus</li><li>• komunikacija</li></ul> | <b>Cilji delavnice:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• vzpostaviti jasno skupno usmeritev</li><li>• razjasniti cilje, prioritete in odgovornosti</li></ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## KAJ UDELEŽENCI PRIDOBIMO

Udeleženci pridobijo večjo jasnost glede smeri tima, boljše medsebojno razumevanje in konkretne dogovore, ki omogočajo bolj usklajeno, manj konfliktno in učinkovitejše sodelovanje. Delavnica pomaga timu ponovno vzpostaviti občutek skupnega smisla in odgovornosti.

# IX. RESNIČNA IN LAŽNA ODGOVORNOST V TIMU

Odgovornost je pogosto zapisana kot vrednota, v praksi pa se kaže zelo različno. V nekaterih timih pomeni pretirano obremenitev posameznikov, v drugih izogibanje, prenašanje krivde ali tiho toleriranje neizpolnjenih dogovorov.

Lažna odgovornost ustvarja videz aktivnosti brez resničnega prevzemanja lastništva, resnična odgovornost pa omogoča zanesljivost, zaupanje in dolgoročno učinkovitost.

Delavnica pomaga timom razlikovati med obema ter vzpostaviti kulturo odgovornosti, ki je jasna, pravična in izvedljiva.

## Tipične situacije, ki jih delavnica naslavlja

- naloge nimajo jasnega lastnika
- napake se racionalizirajo ali prikrivajo
- odgovornost se prelaga na sistem ali druge
- vodja mora nenehno nadzorovati

## Metode dela

- razjasnjevanje lastništva in pričakovanj
- delo z dogovori in izvedbo
- krepitev odgovornosti brez krivde

|                                                                                     |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>Trajanje:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 90 min, kot del micro learninga</li><li>• delavnica za tim do 4 ure</li></ul> | <b>Ključne besede:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• odgovornost</li><li>• lastništvo</li><li>• izvedba</li><li>• zaupanje</li></ul> | <b>Cilji delavnice:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• razlikovati resnično in lažno odgovornost</li><li>• ↑zanesljivost izvedbe</li><li>• zmanjšati potrebo po nadzoru</li></ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## KAJ UDELEŽENCI PRIDOBIMO

Udeleženci razvijejo bolj jasno razumevanje odgovornosti, bolj zanesljivo izvedbo ter več zaupanja v delovanje tima.



# X. TIMSKI RITUALI, KI KREPIJO KULTURO (ALI JO TIHO RUŠIJO)

Kultura tima se ne oblikuje na plakatih ali v vrednotah na intranetu, temveč v ponavljajočih se praksah – v tem, kako tim začne sestanke, kako zaključuje projekte, kako obravnava napake in kako se odloča. Ti rituali so pogosto nezavedni, a imajo močan vpliv na občutek pripadnosti, varnosti in odgovornosti.

Ko rituali niso zavestno oblikovani, lahko nehote utrjujejo pasivnost, izogibanje ali cinizem. Ko pa so jasni in usklajeni, postanejo stabilen nosilec timske kulture.

Delavnica pomaga timom prepoznati obstoječe rituale ter zavestno oblikovati prakse, ki podpirajo želeno kulturo in način sodelovanja.

## Tipične situacije, ki jih delavnica naslavlja

- sestanki brez jasnega začetka in zaključka
- projekti se zaključujejo brez refleksije
- uspehi niso priznani, napake pa niso predelane
- kultura je zapisana, a se ne živi

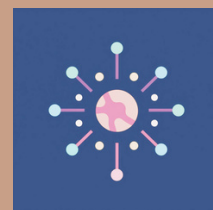
## Metode dela

- identifikacija obstoječih timskih ritualov
- analiza vpliva ritualov na vedenje in odnose
- oblikovanje novih, zavestnih timskih praks

|                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>Trajanje:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 90 min, kot del micro learninga</li><li>• delavnica za tim 4 ure</li></ul> | <b>Ključne besede:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• timska kultura</li><li>• rituali</li><li>• ponavljajoče prakse</li><li>• pripadnost</li></ul> | <b>Cilji delavnice:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• razumeti vpliv ritualov na kulturo</li><li>• prepoznati prakse, ki kulturo slabijo/krepijo</li></ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## KAJ UDELEŽENCI PRIDOBIMO

Udeleženci pridobijo večjo jasnost o tem, kako vsakodnevne prakse oblikujejo kulturo, ter konkretne rituale za krepitev zaupanja, odgovornosti in pripadnosti.





# XI. ZAKAJ MED-ODEDELČNO SODELOVANJE ODPOVE

Med-oddelčno sodelovanje je pogosto razglašeno za strateško prednost, v praksi pa hitro postane vir frustracij. Različne prioritete, cilji, jezik in tempo dela ustvarjajo nesporazume, ki se ne razrešijo z več sestanki ali boljšimi orodji.

Ko ni skupnega razumevanja namena in odgovornosti, oddelki delujejo drug ob drugem, ne pa skupaj. Posledično se upočasnijo odločitve, poveča se napetost in izgublja zaupanje.

Delavnica pomaga timom razumeti sistemske razloge za neuspeh med-oddelčnega sodelovanja ter vzpostaviti jasnejše okvirje za učinkovitejše povezovanje

## Tipične situacije, ki jih delavnica naslavlja

- oddelki imajo različne prioritete
- informacije se izgubljajo med oddelki
- odgovornost je razpršena
- sodelovanje zahteva veliko usklajevanja

## Metode dela

- analiza med-\*oddelčnih tokov dela
- razjasnjevanje skupnega namena in ciljev
- vzpostavljanje jasnih sodelovalnih okvirjev

|                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>Trajanje:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• delavnica za time 4 ure</li></ul> | <b>Ključne besede:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• med-oddelčno sodelovanje</li><li>• silosi</li><li>• usklajevanje</li><li>• skupni cilji</li></ul> | <b>Cilji delavnice:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• izboljšati razumevanje med oddelki</li><li>• zmanjšati trenja in podvajanje dela</li></ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## KAJ UDELEŽENCI PRIDOBIMO

Udeleženci pridobijo jasnejšo sliko, zakaj medoddelčno sodelovanje ne deluje, ter konkretne dogovore za bolj tekoče in učinkovito skupno delo.

## XII. SKRITE HIERARHIJE V TIMU

Poleg formalne strukture ima vsak tim tudi neformalno hierarhijo – kdo ima dejanski vpliv, komu se prisluhne in kdo v resnici usmerja odločitve. Te hierarhije nastajajo spontano, pogosto nezavedno, in niso nujno negativne. Problem nastane, ko ostanejo neprepoznane in neusklajene s formalnimi vlogami.

Takrat se začnejo pojavljati pasivne napetosti, obhodi uradnih poti, prikrito nasprotovanje odločitvam ali občutek, da “nekdo vleče niti iz ozadja”.

Delavnica pomaga timom ozavestiti realno dinamiko moči in vpliva ter jo uskladiti na način, ki podpira jasnost, odgovornost in zaupanje.

### Tipične situacije, ki jih delavnica naslavlja

- vplivni posamezniki brez formalne vodstvene vloge
- odločitve se sprejemajo izven uradnih sestankov
- vodja izgublja pregled nad dogajanjem
- v timu so napetosti brez jasnega vzroka

### Metode dela

- sistemska analiza vpliva in moči v timu
- prepoznavanje neformalnih vlog
- usklajevanje formalne in neformalne strukture

|                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>Trajanje:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• delavnica za time 4 ure</li></ul> | <b>Ključne besede:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• neformalna hierarhija</li><li>• vpliv</li><li>• moč</li><li>• timska dinamika</li></ul> | <b>Cilji delavnice:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ozavestiti skrite hierarhije</li><li>• zmanjšati pasivne napetosti</li><li>• okrepiti jasnost</li></ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## KAJ UDELEŽENCI PRIDOBIMO

Udeleženci pridobijo večje razumevanje realne timske dinamike ter več jasnosti pri sodelovanju, odločanju in prevzemanju odgovornosti.

# XIII. DOGOVORI V TIMU, KI DEJANSKO DELUJEJO

Veliko timov ima zapisana pravila, vrednote ali dogovore, ki v praksi nimajo prave teže. Ostajajo splošni, abstraktni ali brez jasnega lastništva, zato se jih člani tima ne držijo ali jih razumejo vsak po svoje.

Delujoči timski dogovori niso stvar formalnosti, temveč jasnosti, konkretnih vedenj in doslednosti v vsakdanjem delu.

Delavnica pomaga timom oblikovati dogovore, ki so realistični, preverljivi in živi v praksi – ne le zapisani na papirju.

## Tipične situacije, ki jih delavnica naslavlja

- dogovori obstajajo, a se jih nihče ne drži
- kršitve se tolerirajo ali ignorirajo
- pričakovanja niso jasno izrečena
- odgovornost za dogovore ni določena

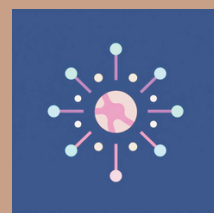
## Metode dela

- oblikovanje konkretnih in vedenjsko jasnih dogovorov
- razjasnjevanje lastništva in odgovornosti
- vzpostavljanje mehanizmov doslednosti

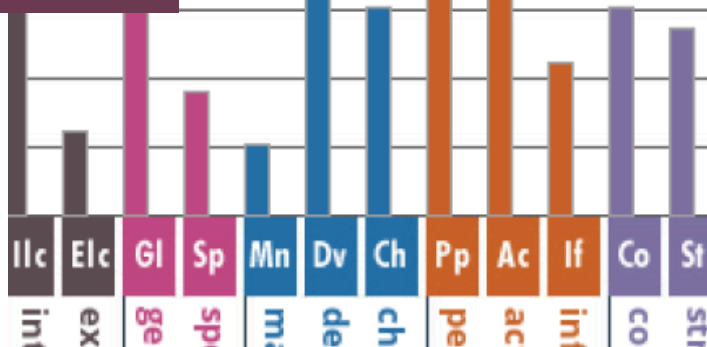
|                                                                                     |                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>Trajanje:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 90 min, kot del micro learninga</li><li>• delavnica za vodje, time in HR – 4 ure</li></ul> | <b>Ključne besede:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• timski dogovori</li><li>• vedenjska jasnost</li><li>• odgovornost</li><li>• doslednost</li></ul> | <b>Cilji delavnice:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ustvariti praktične dogovore</li><li>• povečati odgovornost in doslednost</li></ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## KAJ UDELEŽENCI PRIDOBIMO

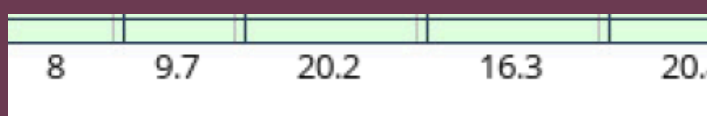
Udeleženci pridobijo jasne, uporabne timske dogovore, ki zmanjšujejo nesporazume, krepijo zaupanje in izboljšujejo učinkovitost sodelovanja.



# ORODJA ZA



# RAZVOJ



Uspešen razvoj vodij in timov zahteva več kot dobre namene, delavnice in motivacijo. Zahteva natančno razumevanje, kako ljudje razmišljajo, sprejemajo odločitve in sodelujejo pod pritiskom. Zato v svojih programih uporabljamo preverjena razvojna orodja, ki omogočajo globlje uvide, kakovosten dialog in strateške premike – tako na individualni kot na sistemski ravni.



# I. POINTS OF YOU® – RAZVOJ VODIJ IN TIMOV SKOZI REFLEKSIJO IN DIALOG

Points of You® je strukturirano coaching in facilitatorsko orodje za razvoj vodij in timov, ki podpira:

- globlje razumevanje vedenjskih vzorcev,
- odnosov in
- odločitev v kompleksnih poslovnih okoljih.

***Posebej je učinkovito tam, kjer klasični analitični pristopi ne zadoščajo več – pri vodenju ljudi, delu z odnosi, zaupanju in kulturi.***

Z uporabo vizualnih dražljajev in premišljeno zasnovanih vprašanj Points of You® odpira prostor za drugačno razmišljanje, večjo vključenost in kakovostnejši dialog znotraj ekip. Orodje vodjem omogoča, da naslovijo zahtevne teme na varen, a hkrati jasen in usmerjen način, timom pa pomaga razumeti nevidne dinamike, ki vplivajo na sodelovanje in učinkovitost.

Points of You® se uporablja v vodstvenem razvoju, timskih delavnicah in coaching procesih, kjer želimo okrepiti zavestno vodenje, odgovornost in zrelost odnosov.

LJUDJE NE SPREMINJAJO VEDENJA ZATO, KER BI  
RAZUMELI – AMPAK ZATO, KER NEKAJ RESNIČNO VIDIJO  
DRUGAČE.

POINTS OF YOU® NI KREATIVNO ORODJE. JE ORODJE ZA  
PRELOM V RAZMIŠLJANJU.





# PUNCTUM

# FACES

Coaching  
BRONJA



# THE COACHING GAME

# FLOW

## II. MINDSONAR® – STRATEŠKO ORODJE ZA RAZUMEVANJE ODLOČANJA IN VODENJE RAZLIK

MindSonar® je napredno, znanstveno utemeljeno kognitivno profiliranje, namenjeno strateškemu razumevanju, kako posamezniki razmišljajo, sprejemajo odločitve in delujejo v kompleksnih organizacijah.

Ne gre za osebnostno tipologijo, temveč za vpogled v miselne strategije, ki neposredno vplivajo na vodenje, sodelovanje in uspešnost.

Kot strateško management orodje MindSonar® omogoča vodstvu in HR funkciji, da razvoj ljudi in timov utemelji na realnih razlikah v načinu razmišljanja – ne na predpostavkah.

### Uporablja se pri:

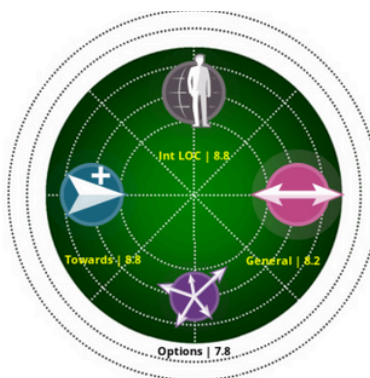
- razvoju vodij,
- sestavljanju in razvoju timov,
- izboljšanju komunikacije ter
- podpori zahtevnim spremembam.



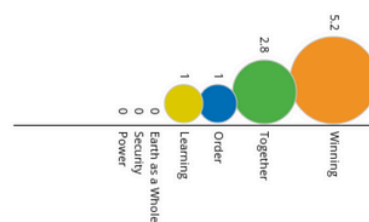
MindSonar® prinaša objektivno podlago za bolj premišljene odločitve, boljše ujemanje vlog in večjo učinkovitost vodenja na individualni in sistemski ravni.

### METODA DELA:

1. Posameznik izpolni on-line vprašalnik.
2. Nato prejme podrobno poročilo (30 strani) + coaching (izbirno).
3. Vodje prejmejo timski profil z usmeritvami za celoten tim.
4. Sledi timska delavnica (6 ur).



5: 'Ugovornost' versus 'Neodgovoren, prezrizen'  
4: 'Kreativnost' versus 'Brez idej, togost'  
Metacriterion: 'Zmago' versus 'Poraz'



MINDSONAR® NE UGIBA. NE ETIKETIRA. NE INTERPRETIRA NAMESTO VAS. MINDSONAR® POKAŽE KAKO LJUDJE RAZMIŠLJAJO TAKRAT, KO SO POD PRITISKOM, KO ODLOČAJO IN KO VODIJO. VEČINA RAZVOJNIH ORODIJ GOVORI O TEM, KAKŠNI LJUDJE SO. MINDSONAR® POKAŽE, KAKO DELUJEJO.

---

# POTI SODELOVANJA

Sodelovanje temelji na razumevanju vašega konteksta, ciljev in izzivov. Naš pristop je modularen in prilagodljiv, z jasno opredeljenim obsegom in pogoji sodelovanja.

---

## Načini sodelovanja

- Posamezne delavnice
- Samostojne razvojne delavnice s področja vodenja, timskega dela, prodaje, umetne inteligence ter razvojnih orodij.
- Learning Hub delavnice (90 minut)
- Kratke in osredotočene delavnice za hiter razvojni premik.
- Razvojni programi
- Serije delavnic, zasnovane glede na strategijo, ciljno skupino in časovni okvir organizacije.
- Coaching in svetovanje
- Podpora vodjem, timom in organizacijam pri zahtevnejših razvojnih in spremembnih procesih.

---

## Komercialni okvir

Obseg in cena sodelovanja se določita glede na:

- trajanje in obliko sodelovanja,
- število udeležencev,
- stopnjo prilagoditve vsebine,
- uporabo razvojnih orodij (npr. MindSonar®, Points of You®).

Vsi pogoji so dogovorjeni vnaprej in jasno opredeljeni v ponudbi.

---

## Splošni pogoji

- Vsebine so avtorske in namenjene izključno naročniku.
- Termin se uskladijo vnaprej.
- Odpovedi in spremembe so urejene skladno z dogovorom.
- Plačilni pogoji so navedeni v ponudbi ali pogodbi.

---

Za povpraševanje ali dogovor o sodelovanju:



E-pošta: irena@spiriton.si

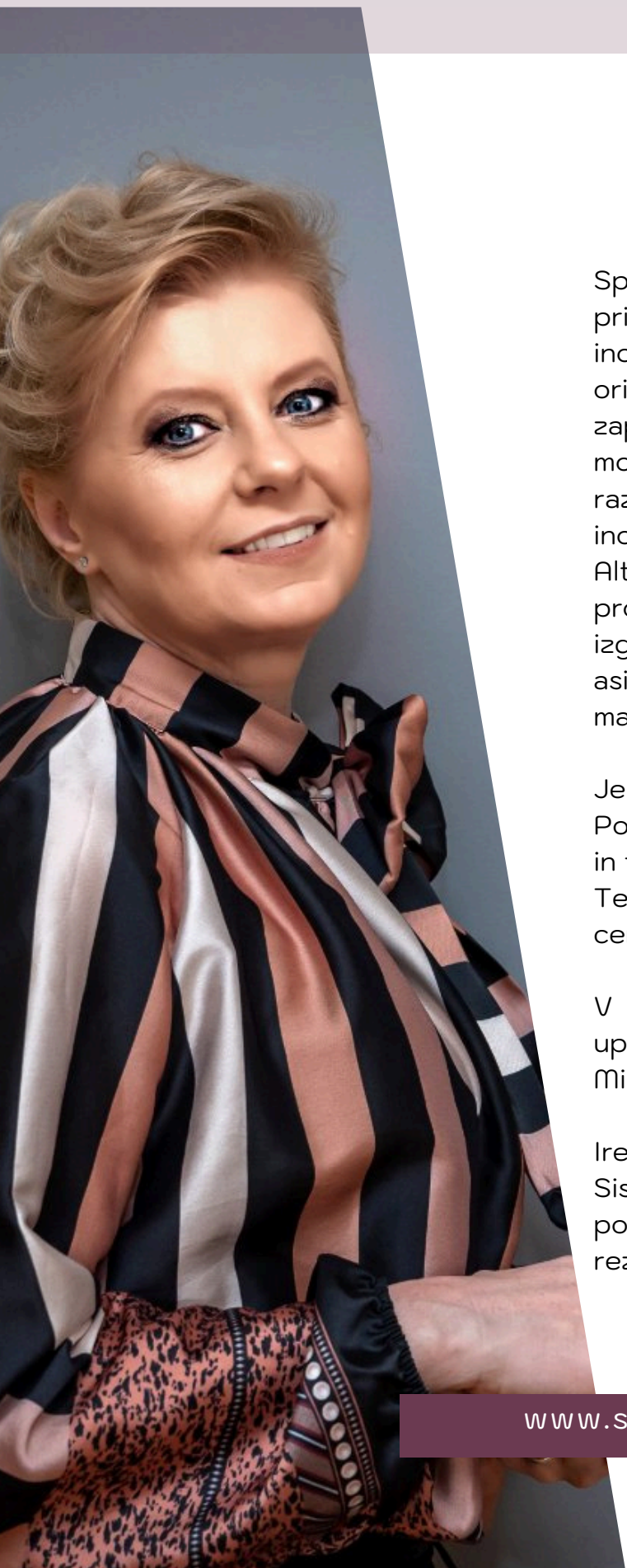


Telefon: 041 247 554



Spletna stran: [www.spiriton.si](http://www.spiriton.si)

# VODJA PROGRAMOV



## **IRENA GROFELNIK, EMBA**

Team Transformation  
Professional Coach

Specializirana za področje prodaje sodeluje pri projektih tržne preobrazbe in razvoju inovativnih strategij poslovanja. Posebno je orientirana v povečevanje zavzetosti zaposlenih in razvoju timskega dela ter motivacije. Tujim podjetjem pomaga pri razvoju prodajnih timov in razvoju inovativnih delovnih okolij. Na Poslovni šoli Altius v Zagrebu je od leta 2019 gostujoča profesorica in nosilka predmeta Vodenje in izgradnja timov ter na Fakulteti za dizajn asistentka pri predmetu Prodaja in marketing.

Je tudi certificirana trenerka L.1 in L.2 Points of you® Akademije za uporabo orodij in facilitacijo coachinga. Prav tako je nosilka Team Transformation Professional Coach certifikata.

V letu 2024 je pridobila tudi licenco za uporabo Mindsonar orodja (Certified Mindsonar Professional) in njegovo razlago.

Irena pri razvoju timov uporablja vedenja iz Sistemske vektorske psihologije in tudi poslovnih konstelacij, zato so timski rezultati lahko toliko hitrejši.

[www.spiriton.si](http://www.spiriton.si)

[www.spiriton.si](http://www.spiriton.si)  
[info@spiriton.si](mailto:info@spiriton.si)  
Tel. 08 205 94 63  
GSM +386 41 247 554



Spiriton d.o.o.  
Ulica Nikola Tesla 18  
1230 Domžale  
DŠ SI57003572

---