

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MATEMATIKO, NARAVOSLOVJE IN  
INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

ZAKLJUČNA NALOGA

DOŽIVLJANJE POMENA KVALITETE ODNOSOV NA  
DELOVNEM MESTU ZA DELOVNO ZADOVOLJSTVO

MAŠA TAMŠE

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MATEMATIKO, NARAVOSLOVJE IN  
INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

Zaključna naloga

**Doživljanje pomena kvalitete odnosov na delovnem mestu za  
delovno zadovoljstvo**

(Experiencing the meaning of quality workplace relationships for job  
satisfaction)

Ime in priimek: Maša Tamše  
Študijski program: Biopsihologija  
Mentor: prof. dr. Ernest Ženko  
Somentor: asist. dr. Simona Gomboc

Koper, avgust 2018

## Ključna dokumentacijska informacija

Ime in PRIIMEK: Maša TAMŠE

Naslov zaključne naloge: Doživljanje kvalitete odnosov na delovnem mestu za delovno zadovoljstvo

Kraj: Koper

Leto: 2018

Število listov: 86

Število slik: 4

Število tabel: 1

Število prilog: 8

Št. strani prilog: 30

Število referenc: 76

Mentor: prof. dr. Ernest Ženko

Somentor: asist. dr. Simona Gomboc

Ključne besede: delovno zadovoljstvo, kvaliteta odnosov, doživljanje, kvalitativna raziskava

Izvleček:

Mnogi avtorji navajajo, da je kvaliteta odnosov na delovnem mestu pomemben dejavnik delovnega zadovoljstva. Kljub temu so raziskave na tem področju redke, pozivi k poglobljenemu raziskovanju te povezave pa pogoste. Želeli smo izvedeti, kako jo doživljajo zaposleni in katere so tiste podrobnosti, za katere se jim zdi, da (če sploh) pomembno vplivajo na njihovo delovno zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. V raziskavi smo uporabili kvalitativni pristop, pri čemer smo kot pripomočka uporabili dnevniško predlogo in polstrukturiran intervju. Vzorec je bil izbran namensko. Rezultate smo obdelali v skladu s poskusno teorijo. Vsi udeleženci so izrazili mnenje, da kvaliteta delovnih odnosov pomembno vpliva na delovno zadovoljstvo zaposlenih. Povedali so, da se odnosi slabe in dobre kvalitete prepletajo tako med sodelavci kot med zaposlenimi in nadrejenimi. Poudarili so tiste dejavnike, ki po njihovem mnenju pomembno vplivajo na kvaliteto odnosov na delovnem mestu. Opisovali so tudi posledice odnosov. Ugotovili smo, da se njihove vsebine skladajo s trditvami avtorjev in izsledki preostalih raziskav. Menimo, da so izsledki naše raziskave pomembna dopolnitev vsem že objavljenim raziskavam iz tega področja. Uporabni bodo lahko kot napotki za delodajalce, ki jim je zadovoljstvo zaposlenih v interesu, pa tudi za sodelavce, ki bodo morda pri sebi lahko spremenili neprimerno vedenje, način komunikacije ali kaj drugega, kar bi lahko privedlo do kvalitetnejših odnosov v službi.

### Key words documentation

Name and SURNAME: Maša TAMŠE

Title of the final project paper: Experiencing the meaning of quality workplace relationships for job satisfaction

Place: Koper

Year: 2018

Number of pages: 86

Number of figures: 4

Number of tables: 1

Number of appendix: 8

Number of appendix pages: 30

Number of references: 76

Mentor: Prof. Ernest Ženko, PhD

Co-Mentor: Assist. Simona Gomboc, PhD

Keywords: work satisfaction, quality relationships, experiencing, qualitative research

Abstract:

Many authors state that quality of work relations is an important factor in working satisfaction. Nevertheless, research in this area is rare, and calls for an in-depth study of this link are common. We wanted to find out how the employees are experiencing it and what are the details that they consider to be (if any) significantly affecting their work satisfaction or dissatisfaction. We used a qualitative approach, using a diary template and a semi-structured interview as a tool. The sample was purposely selected. The results were treated according to grounded theory. All participants expressed the opinion that the quality of working relationships has a significant impact on the work satisfaction of employees. They said that the relations of bad and good quality are intertwined between colleagues, as well as between employees and superiors. They highlighted those factors that in their opinion have a significant impact on the quality of workplace relations. They also described the consequences of relations. We have found that their content is consistent with the authors' claims and the results of the remaining research. We believe that the results of our research are an important complement to all the research already published in this field. They are also useful as guidelines for employers whose work satisfaction is of interest, as well as for colleagues who may be able to change inadequate behavior, a way of communication or something else that could lead to better relationships at work.

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se vsem, ki ste tako ali drugače pripomogli k nastanku moje zaključne naloge.

Iskrena hvala prof. dr. Ernestu Ženku in asist. dr. Simoni Gomboc, ki sta kot moj mentor in somentorica skozi nastajanje te naloge pomembno pripomogla k mojemu strokovnemu in osebnostnemu razvoju.

Hvala vsem mojim štirim staršem, ki so me spodbujali in mi nudili oporo, kadar sem jo potrebovala. Še posebno se zahvaljujem svojemu očimu Igorju, ki mi je pokazal svet v drugačni luči in pripomogel, da se je v meni prebudila želja po nečem večjem, kar mi tudi vedno znova pomaga dosežati.

Hvala fantu, vsem sorodnikom in prijateljem, ki ste me bodrili na moji celotni študijski poti vse od začetka do konca.

Zahvaljujem se tudi gospe Tanji Skaza, ki mi je omogočila, da sem v podjetju Plastika Skaza, d. o. o., našla svoje življenjsko poslanstvo. Moji predlogi, pa naj so še tako skrajni, pri njej nikoli ne naletijo na gluha ušesa, zato verjamem, da bova skupaj naredili še veliko za dobrobit zaposlenih.

## KAZALO VSEBINE

1	UVOD.....	1
1.1	Delovno zadovoljstvo .....	1
1.1.1	Definicije delovnega zadovoljstva.....	1
1.1.2	Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih .....	2
1.2	Odnosi na delovnem mestu.....	3
1.3	Pomen kvalitete odnosov na delovnem mestu za delovno zadovoljstvo .....	4
1.4	Namen in cilji zaključne naloge .....	6
2	METODA.....	8
2.1	Vzorec.....	8
2.2	Pripomočki.....	9
2.2.1	Dnevniška predloga .....	9
2.2.2	Polstrukturiran intervju .....	10
2.3	Postopek.....	10
3	Rezultati in interpretacija .....	12
3.1	Doživljanje pomena kvalitete odnosov na delovnem mestu za delovno zadovoljstvo.....	12
3.2	Negativni odnosi na delovnem mestu.....	14
3.2.1	Negativni odnosi med sodelavci .....	14
3.2.2	Negativni odnosi med zaposlenimi in nadrejenimi .....	19
3.2.3	Posledice negativnih odnosov na delovnem mestu .....	24
3.2.4	Strategije soočanja z negativnimi odnosi na delovnem mestu .....	26
3.3	Pozitivni odnosi na delovnem mestu .....	28
3.3.1	Pozitivni odnosi med sodelavci .....	28
3.3.2	Pozitivni odnosi med zaposlenimi in nadrejenimi.....	31
3.3.3	Posledice pozitivnih odnosov na delovnem mestu .....	35
3.3.4	Opažanje: o nevtralnem ni vredno govoriti .....	36
4	SKLEPI.....	38
5	LITERATURA IN VIRI.....	42

## **KAZALO PREGLEDNIC**

Tabela 2.1. <i>Podatki o udeležencih</i> .....	9
--	---

## **KAZALO SLIK**

<i>Slika 3.1.</i> Doživljanje pomena kvalitete odnosov na delovnem mestu za delovno zadovoljstvo.....	12
<i>Slika 3.2.</i> Negativni odnosi na delovnem mestu in njihove posledice za zaposlenega. ....	14
<i>Slika 3.3.</i> Strategije soočanja z negativnimi odnosi na delovnem mestu. ....	26
<i>Slika 3.4.</i> Pozitivni odnosi na delovnem mestu in njihove posledice za zaposlenega.....	28



## **KAZALO PRILOG**

Priloga A: Informirano soglasje .....	48
Priloga B: Dnevniška predloga.....	51
Priloga C: Intervju z udeležencem 1 .....	52
Priloga D: Intervju z udeležencem 2 .....	55
Priloga E: Intervju z udeležencem 3 .....	58
Priloga F: Intervju z udeležencem 4 .....	64
Priloga G: Intervju z udeležencem 5 .....	70
Priloga H: Intervju z udeležencem 6 .....	74

# 1 UVOD

## 1.1 Delovno zadovoljstvo

### 1.1.1 Definicije delovnega zadovoljstva

S preučevanjem delovnega zadovoljstva se je do danes ukvarjalo precejšnje število raziskovalcev. Posledično v literaturi zasledimo veliko različnih definicij. V nadaljevanju predstavljamo kratek pregled definicij od začetkov preučevanja do danes.

Začetke preučevanja je zaznamovala miselnost, da posameznik svoje zadovoljstvo definira na podlagi tega, koliko možnosti zadovoljevanja zanj pomembnih potreb mu delo nudi (Gilmer in Crissy, 1969; Guzina, 1988; Porter, 1962; Wolf, 1970).

Locke (1976) je avtor najbolj znanega modela delovnega zadovoljstva. Slednje opredeljuje kot prijetno ali pozitivno emocionalno stanje, ki nastopi kot posledica posameznikove ocene dela oziroma izkušenj pri delu. Menil je, da je zadovoljstvo odvisno od navzkrižja med tem, kar zaposleni od dela pričakuje, in tem, kar mu delo v resnici nudi. Dojemal ga je torej kot afektivno reakcijo na delo. Spector (1997) prvi loči med perspektivo, ki poudarja pomen zadovoljenih delavčevih potreb za zadovoljstvo, in med kognitivno perspektivo. Poudari, da je za sodobno proučevanje zadovoljstva pomembnejša usmerjenost h kognitivnim procesom.

Delovno zadovoljstvo lahko sicer dojemamo kot splošna občutja glede dela ali kot odnos do različnih aspektov dela. V preteklosti je večina raziskav na področju zadovoljstva pri delu temeljila na razumevanju zadovoljstva kot posledice zadovoljenih potreb delavca. Na to kažejo starejše definicije in študije, med katere sodijo tudi zgoraj omenjene. Danes se vse bolj poudarja pomembnost posameznikovega dojetanja situacije in individualnosti v procesu interpretacije, na čemer temeljijo sodobnejše definicije in delovne hipoteze raziskav.

R. Mihalič (2008) zadovoljstvo zaposlenega na delovnem mestu opredeli kot izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela ter pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja. Zadovoljstvo je torej občutek, ki preveva zaposlenega in na osnovi katerega se na delo odpravi z veseljem, se vsakodnevno veseli delovnih izzivov, se rad vrača med svoje sodelavce in se v splošnem dobro počuti pri opravljanju svojega dela. Noe, Wright, Gerhart in Hollenbeck (2016) navajajo, da se zadovoljstvo z delom definira kot funkcija vrednosti, kot nekaj, kar si vsak zaposlen želi doseči. Je prijeten občutek, ki izhaja iz tega, da je delo v skladu z delavčevimi delovnimi vrednotami in da ga izpolnjuje.

### 1.1.2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih

Raziskovanje zadovoljstva z delom je tako kompleksno kot pojav sam. Raziskati je treba, kaj najbolj vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu, saj bomo le tako lahko delali v smeri večjega zadovoljstva zaposlenih (Grobelsšek, 2010).

V poznih petdesetih letih prejšnjega stoletja je Herzberg opravil raziskave o tem, kateri faktorji vplivajo na odnos zaposlenih do dela in kakšen vpliv ima njihovo zadovoljstvo pri delu na njihovo motiviranost in učinkovitost. Na podlagi rezultatov študije je razvil dvofaktorsko teorijo (Treven, 1998). Ta govori o tem, da obstajata dve različni skupini faktorjev, ki vplivajo na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo na delovnem mestu. Dejavniki okolja so tisti dejavniki, ki ob svoji odsotnosti povzročajo nezadovoljstvo, če so prisotni, pa ne povzročajo posebnega zadovoljstva. Imenujemo jih higieniki. Mednje je uvrstil delovne razmere in tudi primerno vodenje, dobre medosebne odnose ter ustrezno organizacijo dela. Dejavniki, ki se nanašajo na samo vsebino dela, se imenujejo motivatorji, njihova prisotnost pa povzroča motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih. To so na primer napredovanje, rast, delo kot takšno in odgovornost (Herzberg, Mausner in Snyderman, 1959). Veliko avtorjev je kasneje kritično ovrednotilo ugotovitve Herzberga idr. Ssesanga in Garrett (2005) sta na primer v svoji obsežni študiji, v kateri sta preučila delovno zadovoljstvo univerzitetnih akademikov v Ugandi, prišla do zaključka, da lahko vsak izmed faktorjev sproži delovno zadovoljstvo ali pa nezadovoljstvo. To ni odvisno od tega, ali gre za zunanji ali notranji dejavnik, temveč je veliko odvisno od različnih situacijskih dejavnikov v posameznikovem delovnem okolju.

Locke (1976) je tako sestavil seznam splošnih dejavnikov, ki pri zaposlenih vodijo do zadovoljstva oziroma nezadovoljstva pri delu. Čeprav so na prelomu stoletja in kasneje mnogi avtorji na seznam vključili še številne druge dejavnike, ostajajo njegovi splošni faktorji, ki vplivajo na delovno zadovoljstvo, aktualni še danes. Poudaril je pomen tega, da delo nudi zaposlenemu izziv in možnost nenehnega napredka ter ni preveč monotono. Sistem nagrajevanja mora biti jasno opredeljen in mora temeljiti na motivaciji s pozitivnimi ukrepi, kot so nagrade, spodbujanje, podpiranje, pohvala in podobno. Pomembno je, da so nagrade tako materialne (dodatki k plači) kot nematerialne (plačana izobraževanja, poslovna potovanja, nova delovna oprema), saj si ravno slednje zaposleni bolj zapomnijo in cenijo na daljši rok. Za dobro počutje na delovnem mestu je pomembna tudi urejenost delovnega prostora, ki mora biti skladen z vrsto dela in mora zadovoljevati vse potrebe zaposlenega, ki so povezane z delom. Z zaposlenimi se je nujno treba pogovarjati o skupnih ciljih, jih usklajevati in jih po potrebi tudi spremeniti ali dopolniti. Ne le med oblikovanjem ciljev, temveč skozi celoten delovni proces mora biti med zaposlenimi in nadrejenimi sklenjeno partnerstvo, v katerem so medsebojno enakopravni. Da bi dosegli skupni cilj, morajo aktivno sodelovati, prav vsak pa mora prispevati svoj

delež znanja, sposobnosti, idej in naporov. Le na ta način bodo ob (skupnem) uspehu vsi zadovoljni (Locke, 1976).

Podobne dejavnike so kot pomembne za delovno zadovoljstvo poudarili tudi kasnejši avtorji. Malnar, Hafner-Fink, Malešič, Kurdija in Uhan (2005) so poudarili pomembnost tega, da je zaposlitev varna, da nudi možnost napredovanja, da so lahko zaposleni pri delu samostojni in da je delo ugledno, pomembno pa je tudi ravnovesje med delovnim in zasebnim življenjem posameznika. R. Mihalič (2008) je poleg že omenjenih poudarila še pomembnost dejavnikov, ki so vezani na sodelavce in nadrejene ter način in fizične pogoje dela. Svetlik (2009) je dejavnike za delovno zadovoljstvo razdelil v šest skupin. To so vsebina dela, samostojnost pri delu, plača, dodatki in ugodnosti, vodenje in organizacija dela, odnosi pri delu in delovne razmere.

A poudariti je treba, da delovno zadovoljstvo posameznika ni povezano le s posameznimi dejavniki, temveč je odvisno tudi od tega, kakšen pomen pripisuje zaposleni vsakemu izmed njih (Musek Lešnik, 2007). Medtem ko nekomu na primer veliko pomeni visoka plača, so drugi zadovoljni z veliko manjšim prihodkom v zameno za kaj drugega, kar jim prinaša zadovoljstvo in pretehta željo po denarju (Svetlik, 2009).

## **1.2 Odnosi na delovnem mestu**

Ljudje smo družabna bitja in smo nagnjeni k potrebi po druženju s preostalimi člani naše vrste (Ule, 2005). Potreba po pripadnosti je temeljna, močna in izjemno prodorna, zato smo zelo motivirani za ustvarjanje in ohranjanje odnosov (Baumeister in Leary, 2007).

M. Ule (2005) navaja, da so najpomembnejši dejavniki, ki spodbujajo našo potrebo po druženju, potreba po pozitivnem vrednotenju s strani drugih oseb, potreba po medsebojnem sodelovanju, delitvi zaupanja, solidarnosti, varnosti in sreče z drugimi ter olajšano preživljanje nam stresnih situacij zaradi bližine ostalih ljudi. Pripadnost skupini ima močne učinke na naše čustvene vzorce in kognitivne procese, zato pomanjkanje socialnih interakcij deluje negativno na naše zdravje in počutje (Baumeister in Leary, 2007).

Medosebni odnosi na delovnem mestu se lahko razvijejo na dva načina. Institucionalni način je temeljni način oblikovanja odnosov med posamezniki v organizaciji. Odnos se razvije, ko se posameznik pridruži nekemu že oblikovanemu delovnemu timu, v katerem mora opravljati dolžnosti ter biti odgovoren do sebe in svojih sodelavcev. Oblikovanje odnosov v organizaciji pa lahko poteka tudi na spontan način, na primer med druženjem pri malici, srečanjem med odmorom in pogovori o raznoraznih problemih, ki niso nujno poslovne narave (Možina, Bernik in Svetič, 2004). Odnos nastane kot posledica

medsebojne prijaznosti, podpore s strani sodelavcev in nadrejenih, vključenosti, predanosti in skupni skrbi za dobro opravljeno delo (Holahan in Moos, 1983).

Ker delovno aktivni ljudje večino svojega časa preživimo na svojih delovnih mestih, so tamkajšnja razmerja osrednjega pomena ne le za čim boljše opravljeno delo, temveč tudi za splošno kakovost naših življenj. Tako kot vsi ostali odnosi so tudi ti, ki jih imamo na delu, lahko zelo različno kakovostni. V najboljšem primeru nam odnosi predstavljajo generativni vir obogatitve, vitalnosti in učenja, ki pomaga nam kot posameznikom, pa tudi skupini in celotni organizaciji, da rastemo in uspevamo. Če so odnosi slabi, so lahko strupeni in korozivni vir bolečine, izčrpanosti in disfunkcije (Ragins in Dutton, 2007).

### **1.3 Pomen kvalitete odnosov na delovnem mestu za delovno zadovoljstvo**

Pomen posameznika v delovnem okolju se je skozi zgodovino močno spreminjal. Na začetku industrijskega razvoja je zaposleni služil kot nekakšen strežnik in pomočnik stroja, čigar največja motivacija za delo naj bi bil denar (Arzenšek, 2017). Ravnanje z zaposlenimi je bilo usmerjeno k povečanju delovne učinkovitosti, iskanju zaposlenih z določenimi spretnostmi in sposobnostmi ter k iskanju primernega načina plačevanja zaposlenih in optimalnega načina dela. Takšen koncept je popolnoma zanemaril delavca kot osebo ter njegove fizične in psihične potrebe. Ta primanjkljaj je vodil do tega, da so bili zaposleni frustrirani in nezadovoljni ter so posledično dosegali nizke rezultate na delu (Svetlik, 2009). Sčasoma so v tovarnah začeli vedno več pozornost namenjati izboljšanju delovnih pogojev zaposlenih (Svetlik in Zupan, 2009).

Mnoge bistvene ideje o medčloveških odnosih pa so se razvile v času med letoma 1928 in 1933 v raziskavi pod vodstvom Eltona Maya. Skupina raziskovalcev je pod njegovim vodstvom v tovarni Hawthorne v podjetju Western Electric v Chicagu izvajala eksperimente, s katerimi je želela raziskati povezanost med delovnimi pogoji in produktivnostjo zaposlenih. Rezultati so šokirali, saj so bili v popolnem nasprotju z dosedanjimi prepričanji. Pokazali so, da med delovnimi pogoji (na primer osvetljava, gretje, odmori) in produktivnostjo ni povezave. S to raziskavo so prvič v zgodovini odkrili, da imajo socialni vidiki dela (na primer timsko delo, stil vodenja, posvečanje nadrejenega delavcem, občutek pomembnosti) velik vpliv na delavce. Čeprav so na primer delavcu odtegnili svetlobo do te mere, da se je v tovarni še komaj kaj videlo, je delavec dosegal visoke rezultate, saj so ga nadrejeni opazovali in se mu posvečali. Dotedanje dojemanje delavca kot posameznika je preraslo v dojemanje delavca kot pripadnika socialne skupine (Arzenšek, 2017; Merkač Skok, 2005; Svetlik in Zupan, 2009). Ljudje imamo namreč prvinsko potrebo po pripadnosti, torej po tem, da se počutimo kot del skupine. Da se dobro počutimo, potrebujemo odobritev, priznanje in status, kar lahko dobimo le v odnosu z

ostalimi ljudmi (Arzenšek, 2017). Mayo je s teorijo o medčloveških odnosih jasno poudaril, da se posameznik ne odziva le racionalno, temveč tudi čustveno, in da zato zanj niso pomembni le ekonomski (plača, denarne nagrade), temveč tudi psihološki in socialni dejavniki na delovnem mestu (občutek pomembnosti in pripadnosti, priznanje, pohvala). Teorija je prva opozorila na pomen zadovoljstva zaposlenih, pripišemo pa ji lahko tudi zasluge za opozorilo o pomembnosti medčloveških odnosov. Zaradi slednjega se je začel razvoj metod in načinov vodenja, ki so odločilno prispevali k izboljšanju odnosov med nadrejenimi in zaposlenimi, kar je posledično privedlo do večjega delovnega zadovoljstva (Svetlik in Zupan, 2009).

Danes mnogi avtorji navajajo, da je kvaliteta odnosov med sodelavci pomemben dejavnik, ki vpliva na delovno zadovoljstvo (Locke, 1976; Malnar idr., 2005; Mihalič, 2008; Možina idr., 2002).

Ssesanga in Garrett (2005), ki sta v svoji raziskavi zavrnila Herzbergovo trditev, da so odnosi na delovnem mestu zgolj higieniki, ki ne morejo pozitivno pripomoči k delovnemu zadovoljstvu, sta ugotovila, da na delovno zadovoljstvo pomembno vplivajo kolegialnost, kompetence sodelavcev, zaupanje v sodelavce, občutek skupnosti in socialne podpore ter medosebno spoštovanje.

Dunnette, Campbell in Hakel (1967) so se lotili natančnejšega raziskovanja faktorjev, ki vplivajo na delovno zadovoljstvo. Faktorje, vezane na odnose, so razdelili v tri skupine: sodelavci (občutiti zadovoljstvo ali nezadovoljstvo zaradi socialnih interakcij s sodelavci), vodstvo-človeški odnosi (občutiti zadovoljstvo ali nezadovoljstvo zaradi socialnih interakcij z nadrejenimi) in vodstvo-tehnični vidiki (imeti kompetentnega ali nekompetentnega vodjo). Ugotovili so, da so udeleženci v raziskavi velik pomen za svoje (ne)zadovoljstvo pripisovali svojim sodelavcem. K večjemu zadovoljstvu je po njihovem pripomoglo sodelovanje in to, da delajo v ekipi, ki jo sestavljajo po njihovem mnenju dobri sodelavci. V skladu z izsledki te raziskave mora biti nadrejeni dober vodja in kompetenten za svoje delo. V delavcih vzbuja večje zadovoljstvo, če je pripravljen poslušati njihove predloge in če se z njimi razume ter jih podpira. Po drugi strani so zaposleni nezadovoljni, če jih šef ne posluša, ne podpira in z njimi ni v dobrih odnosih.

Ostali avtorji navajajo in opisujejo še nekaj odnosnih faktorjev na delovnem mestu, ki odločilno vplivajo na delovno zadovoljstvo. Skupinski duh je občutek ponosa zaposlenega, ker je lahko del ekipe in predanosti tej ekipi (McClelland in Burnham, 2013). Je temeljni ustvarjalec dobrega delovnega tima. Kadar pride do neravnovesja, timski duh zagotovi vir energije, ki lahko celotni organizaciji pomaga, da se dvigne do višje stopnje učinkovitosti. Pri posamezniku to sproži višjo raven delovnega zadovoljstva (Wheatley, 1992). Kadar posameznik čuti organizacijsko podporo, so zadovoljene njegove socio-emocionalne

potrebe. Počuti se sprejetega, vrednega in kompetentnega, kar prispeva k večjemu zadovoljstvu (George in Brief, 1992). Zaupanje se gradi skozi interakcije z ljudmi in olajša delo v ekipi. Če vidimo, da lahko komu zaupamo in da on zaupa nam, lažje sodelujemo in to vpliva na prijetnejša čustva glede dela (Driscoll, 1978). Izmenjava informacij je ključna, saj le na ta način lahko vsak ve, kaj se dogaja. Če so informacije dostopne vsem, delo poteka lažje, zaposleni pa so bolj zadovoljni (Schuler in Jackson, 1987).

R. Mihalič (2006) navaja, da je kolektiv velikokrat ključen razlog za delavčevo zadovoljstvo ali nezadovoljstvo, odnosi s sodelavci pa so velikokrat pomembnejši kot možnosti napredovanja, delovni pogoji, zanimivost dela in celo plača. Nema lokrat se zato zgodi, da posameznik kljub dobrim delovnim pogojem, ustreznemu plačilu, napredovanju in pohvalam nadrejenih zapusti delovno mesto, saj so odnosi s sodelavci slabi. Po drugi strani dober krog sodelavcev, s katerimi zaposleni tvori pozitivne odnose in delovno klimo, pripomore k temu, da posameznik vztraja na delovnem mestu kljub morebitnim drugim pomanjkljivostim, kot so neoptimalni pogoji dela, slabša plača in podobno.

## **1.4 Namen in cilji zaključne naloge**

Pred kratkim je Eurostat, podjetje, ki se ukvarja s statističnimi analizami, ugotovilo, da redno zaposlena oseba znotraj meja Evropske unije danes v povprečju na delovnem mestu preživi 40,3 ure tedensko (v Sloveniji 40,9) (How many hours do Europeans work per week?, b. d.). Zaposleni torej v službi preživi kar tretjino svojega dne (Trupi, 2012). Skozi delovni proces se v organizaciji neizogibno nenehno vzpostavljajo odnosi med ljudmi, ki jih določajo cilji, strukture, organiziranost, velikost podjetja in druge organizacijske značilnosti (Ivanko in Stare, 2007).

Ti odnosi lahko pomembno vplivajo na posameznikovo delovno zadovoljstvo, ki privede do večje motivacije za prihod na delo in boljše produktivnosti, kar poudarjajo tudi številni strokovnjaki v svojih raziskavah delovnega zadovoljstva (Locke, 1976; Malnar idr., 2005; Mihalič, 2008; Možina idr., 2002).

A vendar do zdaj še ni bilo opravljenih veliko poglobljenih raziskav, ki bi razkrivale, kaj so tisti dejavniki v odnosih, ki jih zaposleni dojemajo kot pomembne, in kako zaposleni sploh dojemajo povezanost kvalitete odnosov na svojem delovnem mestu z delovnim zadovoljstvom.

V raziskavi smo želeli odgovoriti na dve raziskovalni vprašanji, in sicer:

- Kako zaposleni doživljajo pomen kvalitete odnosov na delovnem mestu za lastno delovno zadovoljstvo?

- Katere so zaposlenim pomembne spremenljivke, ki po njihovem mnenju vplivajo na njihovo delovno zadovoljstvo ali nezadovoljstvo?



## 2 METODA

### 2.1 Vzorec

V skladu z utemeljeno oziroma poskusno teorijo<sup>1</sup> (Glaser in Strauss, 1967) in njenimi izsledki, da določene osebne značilnosti udeležencev (kot so na primer starost, spol, spolna usmerjenost, rasa) za raziskovanje niso relevantne, v naši raziskavi nanje nismo bili pozorni in nismo stremeli k iskanju reprezentativnega vzorca. To pa seveda še ne pomeni, da način izbora vzorca v kvalitativnem raziskovanju ni pomemben, saj je kljub temu nujno, da so udeleženci za sodelovanje primerni (Vogrinc, 2008). Tega smo se držali tudi pri oblikovanju naše raziskave.

Edini pogoj pri izbiri udeležencev je bil, da morajo biti potencialni sodelujoči trenutno zaposleni. Vzorčenje je bilo namensko. Izbrali smo torej osebe, za katere smo domnevali, da nam bodo posredovale podatke oziroma svoje opise lastnega doživljanja tega preučevanega fenomena. Vzorec je sestavljalo 6 udeležencev, od tega 2 moška (33,3 %) in 4 ženske (66,7 %). Povprečna starost udeležencev v času sodelovanja je bila 39,4 leta, vsi izmed njih pa so bili delovno aktivni vsaj eno leto ali dlje. Sicer je bil vzorec sestavljen iz posameznikov z zelo različnimi stopnjami izobrazbe, ki opravljajo različna dela in zasedajo različno visoke delovne položaje. Kljub predpostavki o nerelevantnosti demografskih podatkov udeležencev za naše raziskovanje v spodnji preglednici prilagamo nekaj njihovih osnovnih podatkov. Ti bodo bralcu te naloge omogočili, da si bo ob branju intervjujev in izpeljane analize za vsakega udeleženca lažje predstavljal njegovo karierno in življenjsko situacijo. V analizi teh podatkov nismo obravnavali kot merske spremenljivke.

---

<sup>1</sup> V slovenski strokovni literaturi se besedna zveza »Grounded Theory« prevaja različno. Navajamo dva najpogostejša primera: »poskusna teorija« (Kordeš) in »utemeljena teorija« (Vogrinc, Mesec). Pojavljajo se še izrazi, kot so »pritlehna«, »bazična«, »prizemna«, »induktivna« in podobno.

Tabela 2.1.  
*Podatki o udeležencih*

	<b>Spol</b>	<b>Starost</b>	<b>Izobrazba</b>	<b>Delovno mesto</b>	<b>Delovni položaj</b>
<b>Udeleženec 1</b>	Moški	24,8	Srednješolska	Trgovina za živali	Prodajalec
<b>Udeleženec 2</b>	Moški	60,11	Univerzitetna	Zasebna ambulanta	Zdravnik, direktor
<b>Udeleženec 3</b>	Ženska	38,2	Univerzitetna	Knjižnica	Grafična oblikovalka
<b>Udeleženec 4</b>	Ženska	19,5	Srednješolska	Kavarna	Natakarica
<b>Udeleženec 5</b>	Ženska	43,6	Srednješolska	Zdravstveni dom	Medicinska sestra
<b>Udeleženec 6</b>	Ženska	50,1	Visokošolska	Podjetje za izdelavo aparatorov	Trženje materiala

## 2.2 Pripomočki

V namen raziskovanja smo razvili dva glavna pripomočka. To sta dnevniška predloga in (polstrukturiran) intervju.

### 2.2.1 Dnevniška predloga

Z dnevniškimi zapisi lahko dobimo pomemben vpogled v življenje naših udeležencev pred izvedbo intervjujev. Služijo lahko kot odlično izhodišče za teme, ki bi sicer med intervjujem ostale prikrite in neobdelane (Elliott, 1997).

Naša dnevniška predloga je bila sestavljena za enotedensko opazovanje. Za vsak dan v tednu je predloga vsebovala štiri vnaprej pripravljena osnovna vprašanja. Ta so udeležence usmerila tako, da so razmišljali o za našo raziskavo relevantnih pojavih. Vsak delovni dan so si zapisali vse, kar je vezano na njihove delovne odnose in se jim je zdelo pomembno poudariti. Nato so se opredelili glede svojega delovnega zadovoljstva za dotični dan. Odgovoriti so morali še na vprašanje o tem, ali se jim zdi, da je kvaliteta odnosov na posamezni delovni dan vplivala na njihovo delovno zadovoljstvo, in nato svoj odgovor še pojasniti.

Naš namen ni bila analiza dnevniških zapisov, temveč udeležencem ponuditi pripomoček, ki bi usmerjal njihovo opazovanje odnosov na svojem delovnem mestu v področja zanimanja naše raziskave in jim hkrati omogočil, da si lahko naredijo zapiske in se tako izognejo temu, da bi pozabili na kakšno podrobnost. Intervjuje smo izvedli ob koncu delovnega tedna, zato je bilo še posebej pomembno, da smo udeležencem zagotovili pripomoček, ki jim je pomagal priklicati v spomin dogodke iz preteklega delovnega tedna.

To smo jim pred opazovanjem tudi povedali in jim zagotovili, da njihovih zapiskov ne bomo brali in da jih bodo lahko zadržali zase.

Wilson (1999) navaja, da pisanje na roko izboljša spomin, na ta način narejeni zapiski pa njihovemu avtorju omogočijo lažji priklic zapisanih vsebin. Po Palojoki (1997) udeležence dnevniško zapisovanje spodbuja k zapisovanju misli in občutkov takoj, ko se pojavijo, kar pomaga pri zmanjševanju napak pri pomnjenju. Do napak pogosteje pride, če z udeleženci po samoopazovanju le opravimo intervjuje. Kar nekaj naših udeležencev je imelo svojo dnevniško predlogo pred seboj tudi med samim intervjujem ali so jo pregledali pred izvedbo intervjuja, povedali pa so, da jim je bila v veliko pomoč pri pomnjenju in osvežitvi spominov.

### **2.2.2 Polstrukturiran intervju**

Prednost uporabe delno strukturiranega intervjuja vidimo v tem, da lahko z njim dobro preiščemo novo področje raziskovanja, saj nam je omogočeno odkriti, kje se pojavljajo težave, kako ljudje nanje gledajo in kako se o tem pogovarjajo. Ker je takšen intervju bolj fleksibilen od strukturiranega, so odgovori tudi bolj spontani, konkretni, samoodkrivajoči in osebni (Kordeš in Smrdu, 2015).

S posamezniki smo naredili individualne intervjuje o vsebini dnevnika. Vsakega udeleženca smo v osnovi prosili, naj nam opiše zanj pomembne dogodke v medsebojnih odnosih v preteklem tednu, in naj pove, kakšno je bilo takrat njegovo zadovoljstvo, ali se mu zdi, da nanj vplivajo odnosi, in zakaj tako meni. Naš intervju je bil, kar kvalitativno raziskovanje tudi dopušča, zelo fleksibilen. Polstrukturiran intervju, kakršnega smo oblikovali na začetku, se je torej skozi raziskovanje spreminjal in prilagajal za vsakega udeleženca posebej. Skozi pogovore z udeleženci smo namreč ugotovili, da vsak udeleženec govori o vsebinah, ki se zdijo njemu pomembne, in poudari le tiste zanj resnično vredne omembe. Temu smo sledili, zato udeležencev nismo skušali preveč usmerjati.

## **2.3 Postopek**

Vzorčenje je potekalo namensko. Za to vrsto vzorčenja je značilno, da v vzorec vključimo posameznike, ki so s preučevano tematiko seznanjeni in nam bodo s posredovanimi informacijami najbolj pomagali pri raziskavi (Vogrinc, 2008). Tako smo nabrali vzorec šestih oseb, ki so izrazile zanimanje za tematiko in željo po sodelovanju.

Preden so se potencialni udeleženci strinjali, da bodo sodelovali v raziskavi, smo vsem potencialnim sodelujočim posredovali informirano soglasje. V njem smo navedli nekaj

splošnih informacij o raziskavi, sekcijo o prostovoljnem sodelovanju, morebitnih tveganjih, zaupnosti in varovanju podatkov ter pravici do odklonitve ali prekinitve sodelovanja tekom raziskave in dodali še kontakt, na katerega se lahko med raziskavo ali kasneje obrnejo v primeru stisk. Vsi so ga prebrali in podpisali. Poudarili smo, da smo jim vedno na voljo za dodatna vprašanja, pomoč ali kar koli drugega.

Oblikovali smo dnevniško predlogo, v katero smo vključili elemente, ki so pomagali usmeriti razmišljanja udeležencev. Prosili smo jih, naj en delovni teden opazujejo svoje odnose na delovnem mestu in svoje delovno zadovoljstvo. Datum smo predhodno določili mi. Čustva glede dela oziroma mnenje o njem namreč pri zaposlenih niso dolgoročna, temveč se spreminjajo glede na dejavnike, kot so trenutne delovne naloge, splošno vzdušje na delovnem mestu in podobno (Rozman, 2000). Zagotoviti smo torej želeli, da bi bili rezultati opazovanja čim bolj pristni in bi prikazovali doživljanje v povprečnem delovnem tednu. V primeru, da bi lahko udeleženci sami izbrali delovni teden za opazovanje, bi namreč lahko izbrali posebno izstopajočega glede na lastno oceno, saj bi morda želeli ugajati raziskovalcem in namenu raziskave.

Če bi med samim potekom raziskave ugotovili, da bi bilo treba določene ugotovitve dodatno preučiti, narediti dodatne primerjave ali se osredotočiti še na druge vidike pojava, bi se v skladu s tem tudi ravnali. Brez zadržkov bi seveda v tem primeru v raziskavo vključili še kakšnega udeleženca ali se s katerim izmed obstoječih dodatno pogovorili.

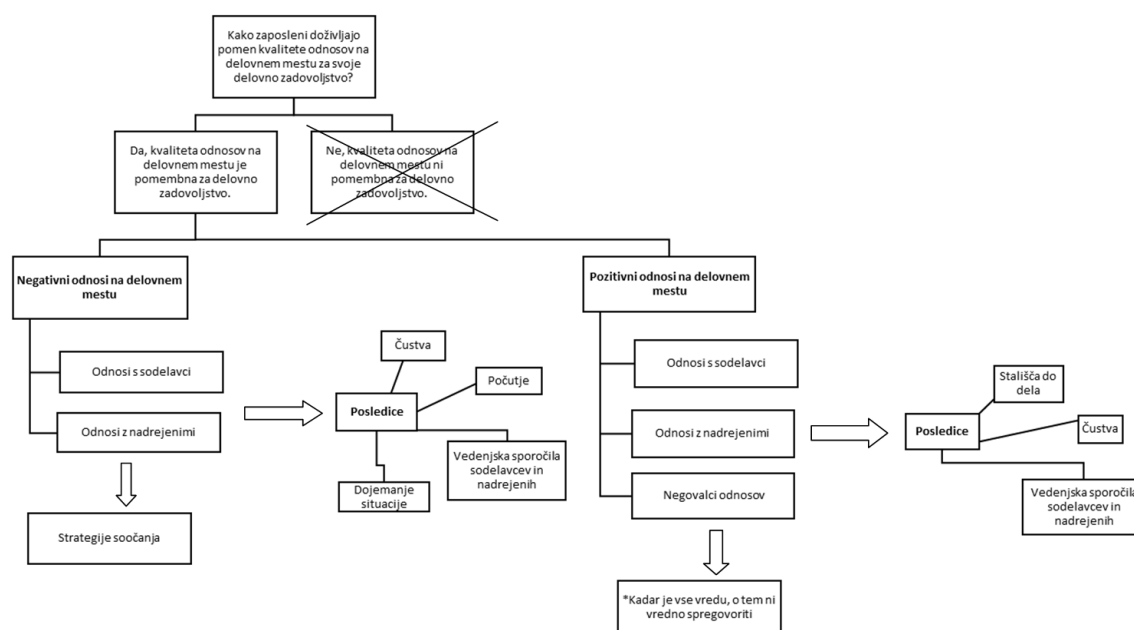
Po enotedenskem opazovanju smo z vsakim udeležencem opravili delno strukturiran intervju. Po predhodnem strinjanju smo ga zvočno posneli in kasneje prepisali.

Pridobljene intervjuje smo analizirali s pomočjo kvalitativne vsebinske analize. Njen osrednji del predstavlja proces kodiranja. Ta poteka v več korakih. Najprej smo gradivo uredili in določili enote kodiranja. Nato smo na podlagi vsebine združili povezane kode v teme in jih šifrirali. Sledilo je odprto kodiranje, nato pa še kodiranje višjega reda. V naslednji fazi je nastopilo osno kodiranje, ki nam je dopustilo smiselno urejanje seznama kategorij. Ta korak je sicer opcijski in ga nismo uporabili v vseh primerih. Nato smo definirali kode najvišjega reda. V zadnjem koraku smo odnosno kodirali, kar pomeni, da smo opisali opažene odnose med kategorijami (Glaser in Strauss, 1967).

### 3 REZULTATI IN INTERPRETACIJA

V raziskavi smo želeli odgovoriti na dve raziskovalni vprašanji. Zanimalo nas je, kako zaposleni doživljajo pomen kvalitete odnosov na delovnem mestu za lastno delovno zadovoljstvo in kateri so dejavniki, za katere menijo, da pomembno vplivajo na njihovo zadovoljstvo ali nezadovoljstvo.

Rezultate v nadaljevanju predstavljamo v treh sklopih. V prvega smo vključili splošno doživljanje pomena kvalitete delovnih odnosov za delovno zadovoljstvo, v naslednjega vse o negativnih in v zadnjega vse o pozitivnih odnosih na delovnem mestu. Uporabili smo shematske prikaze rezultatov (slike 3.1., 3.2., 3.3. in 3.4.). Pod vsako sliko smo citirali oziroma poudarili dele intervjujev (iz priloge), ki smo jih vključili v analizo. Pod citati smo pridobljeni material interpretirali v skladu z znanim teoretskim ozadjem. Svoje izsledke smo primerjali z izsledki že opravljenih raziskav.



Slika 3.1. Doživljanje pomena kvalitete odnosov na delovnem mestu za delovno zadovoljstvo.

#### 3.1 Doživljanje pomena kvalitete odnosov na delovnem mestu za delovno zadovoljstvo

V raziskavi smo želeli izvedeti, kako zaposleni doživljajo pomen kvalitete odnosov na delovnem mestu za svoje delovno zadovoljstvo. V ta namen smo vsem udeležencem tekom intervjuja zastavili vprašanje, kako dojemajo povezavo med kvaliteto odnosov na delovnem mestu in lastnim delovnim zadovoljstvom. Vsi udeleženci menijo, da odnosi na delovnem mestu pomembno vplivajo na njihovo delovno zadovoljstvo.

*»To je direktna korelacija. To je tako povezano, da bi lahko skoraj rekel, da je to eno in isto. Če si zadovoljen v službi, morajo biti odnosi dobri. Se mi zdi, da je nemogoče, da so odnosi v službi slabi in ti hodiš z največjim zadovoljstvom na delo. In tudi obratno.«*

*»... je res nujno potrebno imeti dobre odnose v službi, da si ti srečen, da si ti zadovoljen, da prideš vesel delat, se mi zdi, da je pomembno, ja, da so odnosi dobri in da vse štima.«*

*»Se mi pa tudi zdi, da negativna izkušnja ali negativni odnos čisto vsakega, vsako osebo znervira, zmanjša produktivnost in zadovoljstvo.«*

*»Ja meni se zdi to res najbolj povezano. Mislim, to se mi zdi bistvena stvar v službi. Celó bolj kot samo delo.«*

*»... nezadovoljstvo v odnosih vodi tudi v delovno nezadovoljstvo kot tako.«*

*»Kvaliteta odnosov sigurno vpliva, zelo zelo. Ker vsako delo je lažje izvedljivo, če se tudi ljudje med sabo razumejo, če je podpora prava, če veš, da se lahko na koga obrneš, če lahko komu poveš težave in dobiš en feedback nazaj, da veš, da te v ključnih trenutkih nekdo posluša in tudi sliši, da ti pomaga, ko je problem.«*

*»... če bi on bil malo bolj profesionalen, kar se tiče odnosov ... bi vse potekalo milijonkrat boljše, ljudje bi prišli delat z veseljem, domov bi šli zadovoljni ...«*

V 52,1 % primerov lahko delovno zadovoljstvo zaposlenega napovemo s poznavanjem kakovosti njegovih odnosov na delovnem mestu. Najmočnejši pokazatelji so odnosi med sodelavci (Harmer in Findlay, 2005).

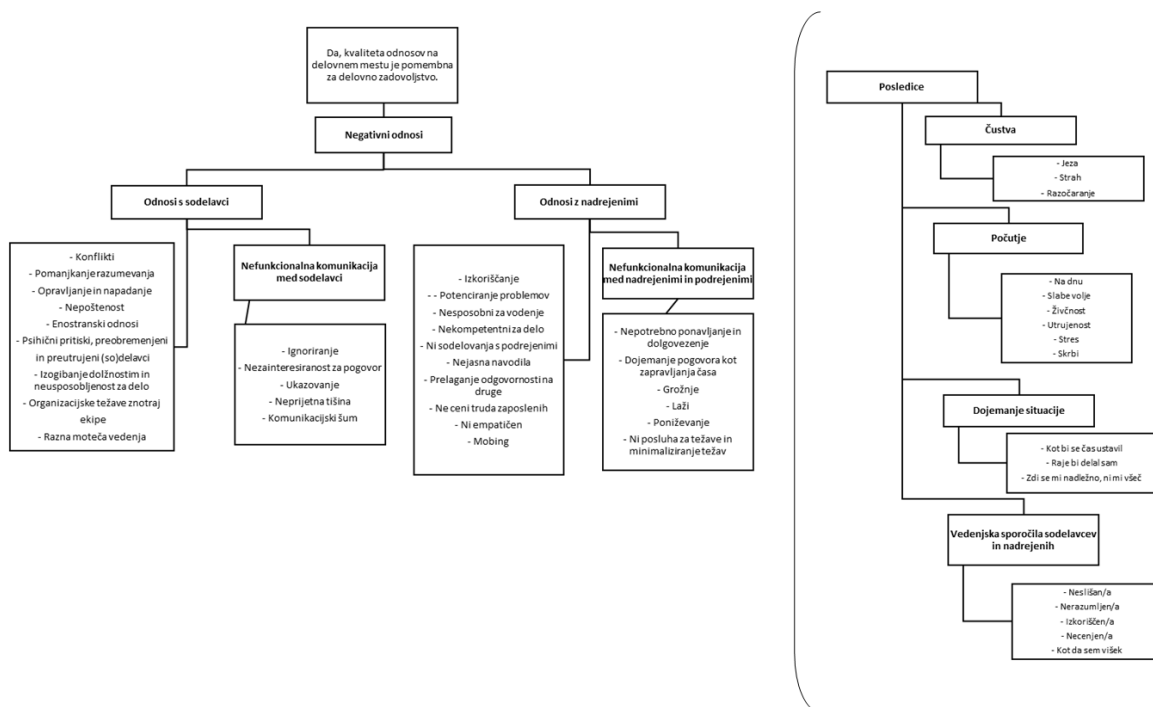
Vsakega udeleženca smo prosili, naj poudari in opiše najpomembnejše dogodke v delovnem tednu, v katerem je bil pozoren na odnose na svojem delovnem mestu in lastno zadovoljstvo.

Kot je razvidno iz slike 3.1., so poudarili odnose, ki so nanje in na njihovo delovno zadovoljstvo vplivali negativno, in tiste, ki so bili zanje pozitivni. V obeh primerih so navedli posledice, ki so jih ti dogodki v odnosih pustili na njih.

Pri opisovanju negativnih odnosov na delovnem mestu so poudarili odnose s sodelavci in nadrejenimi. V obeh primerih je prišlo tudi do nefunkcionalne komunikacije, ki je stisko še poslabšala. Posledice so se po njihovem mnenju odražale predvsem na čustveni ravni. Splošno počutje je bilo slabše, celotno situacijo so zaradi skrhanih odnosov dojemali drugače, kot bi jo sicer, tako sodelavci kot nadrejeni pa so jim s svojim vedenjem pošiljali razne signale, ki so negativno vplivali na zaposlene kot del ekipe in kot osebe. Nekaj

udeležencev je opisalo svoje strategije soočanja z negativnimi odnosi in njihovimi posledicami, ki so jim pomagale, da so se lažje spopadli z neprijetnimi situacijami.

Tudi v pozitivne odnose so bili vpleteni tako sodelavci med seboj kot tudi nadrejeni. Kot pomembno so udeleženci omenili funkcionalno komunikacijo med sodelavci znotraj delovne ekipe. Določeni udeleženci so poudarili tudi dejavnik, ki se jim zdi pomemben za negovanje in vzdrževanje pozitivnih odnosov na delovnem mestu ter ga dopuščajo nadrejeni. Posledice takšnih odnosov so se izražale kot prijetna čustva in pozitivna stališča do dela. Sodelavci in nadrejeni so jim s svojim vedenjem sporočali, da imajo do njih kot do zaposlenih in kot oseb pozitiven vrednostni odnos. Opazili smo, da se marsikateremu udeležencu o pozitivnih oziroma nevtralnih dogodkih ni zdelo vredno spregovoriti oziroma so te le omenili in nato spremenili temo pogovora ali obmolknili.



Slika 3.2. Negativni odnosi na delovnem mestu in njihove posledice za zaposlenega.

### 3.2 Negativni odnosi na delovnem mestu

Odnosi, ki negativno vplivajo na delovno zadovoljstvo, se po mnenju večine udeležencev vzpostavljajo tako znotraj delovne ekipe kot tudi med zaposlenimi in nadrejenimi.

#### 3.2.1 Negativni odnosi med sodelavci

Med najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na to, da postanejo odnosi med zaposlenimi na delovnem mestu manj kvalitetni, spadajo:

– **konflikti,**

*»To, da je pač en dan bil zelo naporen. Četrtek. To se je v bistvu začelo že takoj zjutraj. Da smo pač imeli en konflikt ...«*

*»... ker ne moreš biti zadovoljen, če vsako sekundo čakaš, da bo spet prišlo do konflikta.«*

Glavna negativna posledica konfliktov, še posebno, če ti ostanejo nerešeni, je poslabšanje medosebnih odnosov. To se kaže v upadu komuniciranja znotraj delovne ekipe, v razbitju enotnosti sistema, napetosti med posamezniki, razvoju sovražnih čustev in nezadovoljstvu zaposlenih (Bernik, Kmet, Berginc, Mejaš in Pšeničny, 2000; Kavčič, 1992). Tudi naši udeleženci so konflikte povezovali s poslabšanjem kvalitete odnosov na delovnem mestu in zmanjšanim delovnim zadovoljstvom.

– **pomanjkanje razumevanja,**

*»... da saj, kaj je pa tistih deset evrov ... res se mi je zdelo, da ni bilo niti kančka razumevanja, da bi vsaj poskusili razumeti ... mislim, da se ne zavedajo, kaj to pomeni za nekoga, ki je recimo tam preko javnih del ...«*

Brajša (1994) navaja, da vzroke za konflikte med sodelavci in posledično negativno ozračje najpogosteje najdemo ravno v njihovih odnosih do konfliktne vsebine. To pomeni, da se med seboj težje sporazumejo na vsebinski ravni, saj začenjajo z različnih pozicij, imajo različna stališča, prepričanja in gledajo na zadevo z različnih zornih kotov. Pogosto je zelo različno razumevanje problemov, pri katerih sodelavci skupaj delajo oziroma se o njih dogovarjajo. To se je pokazalo tudi v primeru, ki ga je opisala ena izmed udeleženk.

– **opravljanje in medsebojno napadanje,**

*»... tam pogovarjali in noro šimfali in jaz sem tam sedela in v eni točki pač nisem mogla več biti tiho.«*

*»Da saj ti javni delavci pa, ne vem ... da za čike pa dajo, pa da imajo itak vse te ženske, ki delajo preko javnih del, tipe.«*

Opravljanje, širjenje govoric ali celo izključitev iz skupine spadajo med posredno nasilje. Gre za manipuliranje delovnih odnosov v namene povzročanja psihične bolečine žrtvi (Björkqvist, Lagerspeltz in Kaukiainen, 1992; Crick in Grotmeter, 1995).

Opravljanje vpliva na poslabšano socialno ozračje in na povečano možnost nezadovoljstva v delovni ekipi (Vartia in Hyyti, 2002). Ena izmed udeleženk je v intervjuju prav opravljanje omenila kot nekaj, zaradi česar je bil delovni dan po njenem mnenju slabši, kar



se sklada s trditvami avtorjev o tem, da opravljanje poslabša socialno ozračje in lahko vpliva na delovno nezadovoljstvo.

– **nepoštenost,**

*»Ker se mi res ni zdelo fer.«*

*»Če sem študent, to še ne pomeni, da sedim cele dneve doma, ne delam nič in čakam, kdaj se bo nekdo odločil zadnji trenutek, da me potrebuje v službi.«*

Martin in Bennett (1996) navajata, da so poštene sodbe osrednjega pomena za zadovoljstvo in delovno pripadnost. Tudi v naši raziskavi so jih udeleženci omenjali kot pomembne, vendar ne moremo presoditi, ali jih doživljajo kot osrednji dejavnik.

– **enostranski odnosi,**

*»Sem naredila svoj profesionalni del, kot da bi recimo ona najela enega arhitekta, ne bi pa rada hodila zdaj z njo po svetu, kot da sva zdaj še neki prijateljici tam. Nočem biti del tega procesa in del njenih čustvenih sfer v zvezi s tem njenim stanovanjem. Ni bil to namen.«*

– **psihični pritiski, preobremenjeni in preutrujeni (so)delavci,**

*»... on ima po moje trikrat na teden te sestanke s šefom, kjer mu vbija v glavo ... nočem vedeti, kaj. Že to je problem, ker se vidi, da je on tako psihično utrujen, da se mu ne da več.«*

*»In ves čas poslušati ta presing je naporno.«*

*»In vse to, vsi ti pritiski me delajo nezadovoljno.«*

*»... se vprašaš, ali ni to že en del mobinga na delovnem mestu, ne.«*

*»... ampak še to ni tisto pravo druženje, ker je ves čas tema to napeto ozračje.«*

Hodson (1989) kot enega izmed temeljnih dejavnikov, ki skrbijo za ohranjanje delovnega zadovoljstva, navaja to, da zaposleni ni pod preveč velikim pritiskom in stresom. Udeleženci so omenili kar nekaj primerov, zaradi katerih so v službi (oni ali drugi) čutili psihične pritiske in preobremenjenost. Kadar je prišlo do tega, so bili utrujeni in nezadovoljni.

– **organizacijske težave znotraj ekipe,**

*»... sem prišla v službo in sem v zadnjem trenutku izvedela, da delam v resnici popoldan in ne dopoldan.«*

»... dejansko so me par minut, preden bi šla dejansko delat, klicali, da ne rabim priti.«

»Pride bolnik, ki to potrebuje, zdravnik to določi, ti pa v svojem delokrogu nimaš nekoga, ki bi to naredil, ker pač ima dopust in si ni našel nadomeščanja.«

Friedlander (1969) navaja, da je organizacijska klima pomembna determinanta individualnega zadovoljstva zaposlenih. Največji vpliv ima na zadovoljstvo z medosebnimi odnosi na delovnem mestu. Kogej (1963) meni, da so medsebojni odnosi v delovni skupini v prvi vrsti odvisni od dobre organizacije dela. Udeleženci v naši raziskavi so poudarili, da pomanjkanje dobre organizacije pomembno vpliva na poslabšanje kvalitete odnosov na delovnem mestu, kar posledično vpliva na delovno nezadovoljstvo.

– **razna moteča vedenja,**

»... je bila res moteč faktor v naši službi. Konkretno... z loputanjem vrat, mlaskanjem, vzdihovanjem, kričanjem v telefon in tako naprej.«

– **tisti, ki se izogibajo dolžnostim ali so neusposobljeni za delo, ki ga opravljajo.**

»Ker je to tak krogotok, da če ena oseba nekaj ne naredi v redu, se vse podre in lahko začnemo znova.«

»... žal eni, ki so pač prišli na novo, o teh stvareh niso poučeni, eni so noter, ki niso sposobni tega opravljati, vsi pa moramo skupaj sodelovati.«

»In potem še nimajo neke želje po tem, da bi stvar speljali, in mislijo, da bo že nekdo drug naredil vse, je pa težko tako delati.«

Študije so pokazale, da je verjetnejše, da bo zaposleni zadovoljen na delovnem mestu, če mu bodo sodelavci (in tudi nadrejeni) pomagali in ga podpirali na poti do opravljene delovne naloge. Za zadovoljstvo sta ključna skupno delo in sodelovanje (Brass, 1981, po Ting, 1997; Daley, 1986, po Ting, 1997; Emmert in Taher, 1992, po Ting, 1997; Nachmias, 1988, po Ting, 1997). Udeleženci so pomanjkanje uspešnega ekipnega dela povezovali s slabim počutjem in čustvi z negativno valenco. To pomeni, da bi bili v primeru, če bi s sodelavci sodelovali in pomagali, bolj zadovoljni, kot so bili, ko so zaznali odsotnost sodelovanja.

Zaposleni navajajo tudi nekaj primerov **nefunkcionalne komunikacije**, ki znižuje kvaliteto odnosov. Med sodelavci znotraj ekipe se kaže na različne načine, in sicer kot:

– **ignoriranje,**

»... sploh več ne javi na telefon, ne odgovarja na sms-e, poskrbi samo za sebe, mi smo pač tisti, ki bomo lepo delali namesto njega cele sobote in nedelje, ko je pa on fraj.«

– **nezainteresiranost za pogovor,**

»Jaz sem ji skušal postaviti par vprašanj. Na primer, kje je bila včeraj, kako se ima danes, kaj bomo danes delali ... ona pač ni odgovorila z nekim zanimanjem sploh. Kot da ji gre to, kar delam, ful na živce.«

– **ukazovanje,**

»... malo ukazovanja je bilo. To mi tudi ni bilo všeč. To, da mi nek študent tam ukazuje. Na primer rekla je: »Pojdi, brez prosim.««

– **neprijetna tišina,**

»... da moraš razmišljati o tem, kaj boš naslednjič vprašal in to. To je res naporno.«

– **šum v komunikaciji.**

»Žal mi je to, da ji nisem čisto na začetku povedala, kaj bom jaz njej pomagala in kaj ji nisem imela namena pomagati.«

Downs, Hazen, Quiggins in Medley (1973) opisujejo, da so pod pojmom komunikacijsko zadovoljstvo združeni posameznikovo splošno zadovoljstvo s pretokom informacij in različni dejavniki kvalitete odnosov na delovnem mestu. Navajajo, da mora biti za doseganje dobrega komunikacijskega zadovoljstva izpolnjenih osem dejavnikov, med katerimi so za dobro komunikacijo med sodelavci pomembni zlasti trije. Komunikacijska klima je posameznikov splošen odziv na komunikacijsko okolje, v katerem se nahaja. Kakovost medija se nanaša na posamezne primere, na primer ali so bila na sestanku navodila za delo dovolj dobro podana, ali sta dogovor enako razumela oba partnerja in podobno. Horizontalna komunikacija pa je komunikacija med sodelavci, ki je neformalna, a mora biti tekoča in spontana. Udeleženci so navedli več komunikacijskih ovir med sodelavci, ki jih lahko umestimo med te tri dejavnike. Vse v splošnem slabo vplivajo na posameznikov odziv na komunikacijsko okolje, v katerem se nahaja. Udeleženci so namreč dejavnike navedli kot moteče, neprijetne, takšne, zaradi katerih so v službi nezadovoljni. Kadar so bili prisotni ti komunikacijski dejavniki, so svoje komunikacijsko okolje dojemali kot neoptimalno. Zmanjšana kakovost medija se je pokazala predvsem v primeru komunikacijskega šuma, saj se udeleženka in njena sodelavka v pogovoru nista dobro razumeli. Ostale opisane situacije, kot so ignoriranje, nezainteresiranost za pogovor in neprijetna tišina, pa so sicer del horizontalnega komuniciranja med sodelavci. A vendar bi morale to potekati tekoče in spontano, do česar v zgornjih primerih ni prišlo.

### 3.2.2 Negativni odnosi med zaposlenimi in nadrejenimi

Zaposleni so navedli tudi kar nekaj dejavnikov, ki po njihovem mnenju pomembno nižajo kvaliteto odnosov med zaposlenimi in nadrejenimi. Predvsem so naštevali negativne osebnostne lastnosti nadrejenih oziroma stvari, ki jih po njihovem mnenju pri vodenju počnejo narobe. To so:

– **izkoriščanje,**

*»Poleg tega mu ta študent dela že štiri, pet mesecev tukaj, več kot jaz, in je do zdaj dobil plačanih petdeset evrov.«*

*»Gledajo me samo kot nekoga, ki dela. Kot da sem stroj, ne pa človek, ki ima svojo družino, ki ima fanta, ki ima kar koli že. In ne ozirajo se na to, koliko bom jaz imela prostega časa, a se bom lahko spočila, a mi bo to pretežko delati ... imela sem en teden, ko sem delala vse dni, več dni tudi po deset, dvanajst ur. Kar pač dejansko ni človeško.«*

– **potenciranje problemov,**

*»... moj šef je bil pač samo nek zunanji opazovalec vsega tega. Sploh ni vedel podrobnosti o tem dogodku in je obadva ... pač našrajal, kot da sva ne vem kaj naredila.«*

*»In ja, vsak dan v tej službi je postal tako dramatičen, da pač brezveze. Za take male, nepomembne stvari. Ko itak se med sabo vse zmenimo pa je. Iz takih malih dogodkov nastane tak halo, kot da je ta lokal v New Yorku na najbolj priljubljeni ulici in imamo vsak dan tri tisoč strank.«*

*»... se mi zdi, da v vsem tem pač malo pretirava in s tem preveč obremenjuje vse zaposlene. S tem, kako visoko moramo ciljati in kakšni so naši cilji za to kavarno.«*

*»Zgodi se recimo, da enkrat prideš v službo dve minuti kasneje, kot pač bi moral, ker ima tvoj bus zamudo, in se takoj dogajajo z njim pogovori, kot so ›a še sploh hočeš delati tu‹, ›če se ti ne da, kar povej, bomo mi drugega našli‹ in take stvari.«*

*»Ampak meni se zdi pretirano, da se vpikne v take malenkosti, ki jih dejansko stranke niti ne opazijo, nas pa cel kolektiv delajo živčne. In sam sebi dela neke brezvezne probleme. Na primer kako bo nalepka nalepljena, kako bo postavljena posodica s prtički, take dejansko nepomembne stvari.«*

– **vodja, ki je nesposoben za vodenje,**

*»... če ni pravega vodje, ki bi vse to usklajeval, ni pravega sodelovanja in ni pravega efekta glede na moj vložen trud.«*

»... nima pojma o gostinstvu. In ne zna organizirati. In potem se zanaša na tega zaposlenega, pač vodjo, ki ima pa že vrh glave vsega.«

»V glavnem, zmeda totalna, organizacija je katastrofalna. Vse gre samo še navzdol.«

– **vodja, ki ni kompetenten za delo,**

»... ko jaz delam sladoled pred njegovo ženo, ki je za to dejansko usposobljena, ona meni reče, da naredim perfektno. In to me tudi moti pri njem, ker dejansko nima pojma, kaj jaz delam, in mi potem filozofira o tem, kako moram jaz to delati, čeprav sam nima pojma.«

»... razen vodja, ki bi mi morala pomagati, pa se žal ni bilo možno nikoli obrniti na njo, ker tega dela ne pozna.«

»Midve nisva mogli biti delovni tim, ker sem jaz pričakovala od nje, da ona opravi svoje delo. Jaz svojega itak opravi, od nje pa ni bilo efekta, ker ni poznala stvari, ker se od te upokojene sodelavke ni naučila nič. Sodelavka ji je spodnašala rit. In se ni poglobljala, čeprav je vedela, da bo šla vsak čas v penzijo in da ko bo ostala sama, bo pa treba tudi kaj narediti. Ampak se ni vključila v delo, ker je pač ne zanima.«

»Zaradi tega, ker že v štartu šef sploh ni iz tega področja, on ima pač samo ta denar, ki ga je vložil v kavarno, in nima pojma o gostinstvu.«

– **vodja, ki ne sodeluje s podrejenimi,**

»... nismo več deležni sodelovanja med vodstvom in med nami sodelavci. Včasih smo imeli kako jutranjo kavico, da smo se kaj pogovorili ... v bistvu na takem sproščenem klepetu tudi marsikateri problem rešili, zdaj pa je to odpadlo, ker je to baje zapravljanje časa in tega nimamo več.«

– **nejasna navodila,**

»Nadrejeni ti rečejo, da to ni tvoje delo, ne povejo pa, kaj v primeru, ko njih ni.«

– **prelaganje odgovornosti na druge,**

»Podzavestno si na njega jezen, ker ni resen in ker prelaga odgovornost na tebe, on pa dobi zato, ker mi delamo namesto njega, plačilo.«

– **vodja, ki ne ceni truda zaposlenih,**

»Nikoli pa ne veš, kdaj boš ostal edina črna ovca v čredi in se ti bo tak sistem porušil in nihče ne bo hvaležen, da si naredil to namesto koga, še manj pa bodo cenili to, da si to naredil za pacienta, ki bi moral biti vedno na prvem mestu.«

*»Pa mu v bistvu ni mar, da mu zdaj pomagaš in delaš to, kar bi moral formalno on, ki je pač vsak teden na enem dopustu, pa malo na bolniški, pa malo se seli, pa čez štirinajst dni se bo poročil pa mora biti doma za priprave ... ko bo lahko, te bo pa z veseljem zafrknil.«*

*»Enkrat se je recimo ena opekla med službo in potem sem bila jaz pač trenutno na kavi tam in sem vskočila in oddelala naprej namesto nje. Je bilo pa ful neprofesionalno od šefa, ker se mi ni niti zahvalil niti me ni vprašal, če bom lahko, če imam kake plane, nič. Njemu je bilo pač samoumevno, da sem takoj skočila in pomagala.«*

– **vodja, ki ni empatičen,**

*»... med nami ne vladata neka povezanost pa neka solidarnost.«*

*»... drugačnega dojemanja tega, ali je važnejši pacient ali tista minuta več pavze in trije evri, ki jih daš v lastni žep.«*

*»Ja tam je pa tako ... nekateri se strogo držijo meril, ki nam jih postavljajo nadrejeni. Ker tako ali tako, če nimaš neke vesti in nisi empatičen, ti tak sistem odgovarja. Pač narediš manj in še tisto, kar narediš, narediš brez nekega osnovnega občutka za sočloveka.«*

*»Vse ostalo pa za to nisi plačan ali pa se to zdi nadrejenemu izguba časa ali pa se zdi to nadrejenemu neumno ali pa te prepričuje, da hodiš v službo za eno osnovo in dobiš osnovo tudi plačano in za vse druge stvari, zaradi katerih sploh postaneš medicinska sestra, nam skušajo vcepiti, da so nepomembne.«*

– **mobing.**

*»... kak dan pride ta novi nadrejeni do te meje, da je mogoče izgubil to svojo funkcijo, ta osnovni občutek za sodelavca. Sama na srečo doma nimam finančnih težav, druge sodelavke pa recimo morajo poslušati, da če ne bodo delale tako, bodo pa manjše plače ali bodo pač brez službe.«*

Med najpogostejše napake, ki jih delajo nadrejeni, spadajo neupoštevanje mnenja zaposlenih, neustrezno komuniciranje, neodzivnost na težave, ki se pojavljajo v medsebojnih odnosih znotraj delovne ekipe, pomanjkanje navodil, popuščanje pri disciplini, aroganca, maščevalnost ali celo agresivnost ter preveč avtoritarno vodenje in vodenje nasploh (Brezovnik, 1994). Na delovno zadovoljstvo pomembno negativno vpliva preveč strog nadzor vodstva. Takšen način vodenja je zelo usmerjen, tog in neobčutljiv za kakršne koli povratne informacije (Friedlander, 1969). Udeleženci naše raziskave so med naštetimi napakami nadrejenih poudarili predvsem nesposobnost za učinkovito vodenje, ignoriranje težav, nejasnost navodil in poniževanje.

Po V. Bitsch (2006) nezadovoljstvo zaposlenih velikokrat izhaja iz politik in postopkov, ki niso uveljavljeni ali niso bili del opisa delovnega mesta že od samega začetka sklenjenega delovnega razmerja. Lahko bi rekli, da lahko takšne spremembe v nekaterih primerih vodijo v izkoriščanje, kot se je zgodilo pri sodelavcu ene izmed udeleženk. Ta naj bi na začetku na delovnem mestu le opravil določeno število ur delovne prakse, kar se je spremenilo v dlje časa trajajoče neplačano delo.

Ena izmed udeleženk je na svojem delovnem mestu opazila tudi zametke mobinga.

Kot navaja T. Urdih Lazar (2006) mobing oziroma trpinčenje na delovnem mestu ni nov pojav. Je pa v zadnjih letih pogostejši zaradi poostrenih gospodarskih razmer ter potrebe po večji učinkovitosti in konkurenčnosti gospodarstva. Najpogostejša negativna dejanja, ki jih zaposleni doživljajo na delovnem mestu, so pretirana delovna obremenitev, širjenje govoric, opravljanje nalog pod ravnijo zmožnosti, zadrževanje informacij v zvezi z delom, odvzem odgovornosti na ključnih področjih, žaljenje in neprijetno komentiranje osebnosti, poniževanje ali posmehovanje v zvezi z delom ter ignoriranje posameznikovih mnenj in pogledov. Glede na navedene pojavne oblike trpinčenja na delovnem mestu bi lahko kot del mobinga ali vsaj neprimerne ravnanja s podrejenimi umestili tudi laži, poniževanje, izkoriščanje in prelaganje odgovornosti, ki so jih opazili naši udeleženci v odnosih med njimi in njihovimi nadrejenimi.

Tudi v odnosu med nadrejenim in zaposlenimi so naši udeleženci omenili nekaj primerov **nefunkcionalne komunikacije**, ki je po njihovem mnenju otežila že tako neprijetne situacije:

– **pogovor kot zapravljanje časa,**

*»Včasih smo imeli kako jutranjo kavico, da smo se kaj pogovorili ... v bistvu na takem sproščenem klepetu tudi marsikateri problem rešili, zdaj pa je to odpadlo, ker je to baje zapravljanje časa ...«*

– **grožnje,**

*»... druge sodelavke pa recimo morajo poslušati o tem, kako ne vemo, kaj bo v prihodnosti, kaj bo s to našo dejavnostjo, če ne bodo delale tako, bodo pa manjše plače ali bodo pač brez službe ...«*

– **dolgovezenje in nepotrebno ponavljanje,**

*»In on potem pol dneva porabi za to, da on meni razloži. Najhujše pa je to, da on v tem pogovoru ponovi vsako stvar desetkrat, da je tako mučno slediti, sploh o čem govori ta ... pač o čem teče pogovor.«*

*»In pač ti njegovi sestanki so vedno in vedno pove isto in ko tam sediš, se ti zdi, da se ne bo nikoli končalo.«*

*»... ker ti sestanki so zelo dolgi. Zelo zelo dolgi. Res so dolgi, dejansko lahko sedimo tudi po dve uri tam, ker zdaj res pač on ne zna nehati govoriti. In ponavlja skoz eno in isto, kot sem že prej povedala, in potem se to ne konča.«*

*»... to se je vleklo v dolgočasne in utrujajoče pogovore.«*

– **laži,**

*»... ko smo mi imeli sestanek brez tega študenta, je on vsem nam pripovedoval, da bo njega obdržal že zaradi tega, ker ima pač težke situacije doma, da je tudi brez denarja, bla bla bla, da je pač revček in da ga bo samo zaradi tega obdržal. Da on itak drugače ni za v gostilno, bla bla bla, in da mu on tudi redno plačuje. In se nam je dejansko tudi lagal o tem, kar me je še enkrat bolj prizadelo, ker vem, da se ta študent res trudi ...«*

– **poniževanje,**

*»... sta imela pač sestanek na samem glede nadaljnjega dela in je šef njemu rekel, da je itak tu samo zato, da smeti nese ven zvečer.«*

– **vodja brez posluha za zaposlenega, ki minimalizira težave.**

*»... za to nisi plačan ali pa se zdi nadrejenemu to izguba časa ali pa se zdi nadrejenemu to neumno ali pa te prepričuje, da hodiš v službo za eno osnovo in dobiš osnovo tudi plačano ...«*

*»Čeprav hočemo to rešiti, nam ne uspeva, ker ni posluha niti pri najvišjih šefih.«*

*»... in boš spet iskal nadrejenega in njega ne bo in da bo rekel: »Eh, saj gospa čaka šele dve uri, saj ima cel dan čas, ker je v penziji.«*

Mooler, Ahlsen, Kolarič in Sterle (1995) menijo, da je učinkovito sodelovanje med vodstvom in zaposlenimi mnogo bolj verjetno, če med njimi poteka kvalitetna komunikacija v obeh smereh. Ključna je dobra informiranost zaposlenih. Če dobijo pomanjkljive ali nepopolne informacije, lahko pride do govoric, nesporazumov in predvsem nelojalnega vedenja. Zaposleni, ki menijo, da jim je bila s strani nadrejenih posredovana nepopolna ali napačna informacija (ali pa je sploh niso prejeli), bodo dobili vtis, da so za vodilne nepomembni. Ta vtis bo povzročil delovno nezadovoljstvo, ki bo vodilo do manjše zavzetosti za delo in manjše pripadnost podjetju. Ena izmed udeleženk je kot moteč komunikacijski dejavnik poudarila, da nadrejeni sproščeni klepet, v katerem se izmenja veliko pomembnih informacij, dojemajo kot zapravljanje časa in ga zato ne



odobravajo. Lahko bi rekli, da na ta način zaposleni niso deležni določenih informacij, ki si jih med seboj sicer v takšnih pogovorih posredujejo vodilni, kar v njih lahko vzbuja občutke nelagodja.

R. Mihalič (2008) navaja, da način komuniciranja nadrejenih z zaposlenimi izjemno pomembno, včasih celo odločilno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Slednjega lahko nadrejeni povečajo in ohranjajo tako, da se naučijo aktivnega in pozornega poslušanja svojih zaposlenih, da si vzamejo čas za pogovore z njimi, da zaposlene redno obveščajo o dogajanjih, novostih in spremembah, ki se dogajajo v podjetju, in da morebitne sestanke z zaposlenimi izvajajo učinkovito, pri čemer naj bodo ti dolgi do 45 minut. Kot je razvidno iz zgoraj omenjenih primerov neučinkovite komunikacije, zapisani napotki resnično držijo, saj so naši udeleženci kot moteče navajali komunikacijske dogodke, ki so v nasprotju z optimalnimi (na primer nadrejeni si ne vzame časa za pogovor, ne prisluhne zaposlenim, sestanki so predolgi in neučinkoviti in podobno).

### 3.2.3 Posledice negativnih odnosov na delovnem mestu

Posledice zaradi skrhanih delovnih odnosov se pri zaposlenih odražajo na več različnih nivojih. To so:

– **čustva,**

»... jezna sem bila, ker po eni strani vem, da je to samo študentsko delo ...«

»Podzavestno si na njega jezen, ker ni resen in ker prelaga odgovornost na tebe ...«

»Zato me je včasih v takšnih situacijah strah. Strah predvsem pred drugim delovnim mestom, pred še slabšimi odnosi ...«

»... ful, ful, ful sem razočarana zaradi tega, ker sem še toliko naivna, da vsem verjamem, da so dobri, in me še toliko bolj prizadene, če je en tak drek, kot je.«

– **počutje,**

»... res sem bila čisto utrujena, ono na dnu.«

»Živčna sem bila ...«

»Kar je ful utrujajoče in stresno za eno študentko, kot sem jaz.«

»... tako psihično utrujen, da se mu ne da več.«

*»Domov sem prišla slabe volje, ni se mi več dalo, sploh nisem hotela iti naslednji dan več v službo ...«*

*»Tako da me zdaj že to skrbi, a bom sploh prišla do tega, a bom sploh zadovoljila te njegove standarde.«*

*»Nisem se dobro počutil, ko sem šel z dela, ko sem predal delo, nasploh nisem imel neke želje po tem, da bi ostal in se še kaj pogovoril s sodelavkami.«*

– **spremenjeno dojemanje situacije,**

*»Vse to se mi zdi počasi že res nadležno in mi ni všeč.«*

*»Dejansko se je čas tisti dan vlekel najdlje v celem tednu. Lahko bi rekel, kot da se je čas ustavil. Skozi sem gledal na uro, kdaj bo prišla recimo Barbara ali pa Andreja, da se bomo lahko kaj sploh pogovorili.«*

*»Če bi delal tisti dan sam, bi bilo zelo drugače. Raje bi delal sam in čeprav bi bilo za narediti veliko več dela, bi mi bilo to vseeno lažje, kot pa da sem v službi z njo.«*

– **vedenjska sporočila sodelavcev in nadrejenih (kaj mi drugi s svojim vedenjem sporočajo, da mislijo o meni).**

*»V bistvu nezaželeno, kot da sem višek, kot da ona zna vse sama tam.«*

*»In se mi je to zdelo eno tako izkoriščanje in brezvezna potrata mojega časa.«*

*»... moj šef je bil pač samo nek zunanji opazovalec vsega tega. Sploh ni vedel podrobnosti o tem dogodku in je obadva, je ... pač našrajal, kot da sva ne vem kaj naredila.«*

*»... se mi zdi, da vedno manj cenijo mene kot osebo.«*

Čustva z negativno valenco so za posameznika neprijetna. Trajajo lahko različno dolgo in se razlikujejo tudi v intenziteti. Povezujemo jih z nezadovoljenimi potrebami, ovirami pri doseganju cilja, situacijami, ki jih dojemamo kot takšne, ki bi nas lahko ogrožale, izgubami, travmatičnimi dogodki, kaznimi in omejitvami. Mednje prištevamo žalost, razočaranje, jezo, strah, skrb, osamljenost, obup in tako dalje (Andries, 2011). Udeleženci so zaradi odnosov na delovnem mestu nižje kvalitete doživljali predvsem jezo, strah in razočaranje.

Andries (2011) opisuje strah kot čustvo, ki nastane zaradi posameznikove ocene, da je določena situacija zanj nevarna. To v njem spodbudi prvinski nagon po begu ali boju. Tudi naša udeleženka je strah zaznavala v situaciji, za katero je ocenila, da ji bo prinesla

negativne posledice. Strah je je namreč novega delovnega mesta, ki ga ne pozna, in ne ve, kaj jo v primeru premestitve čaka.

Nastanek jeze ni povezan z nobenim posebnim razlogom, temveč z željo po moči (Andries, 2011). Udeleženci sta opisovali, da sta jezo doživljali v brezizhodnih situacijah, v katerih sta bili pravzaprav nemočni.

Kendall, Murphy, O'Neill in Bursnall (2000) menijo, da je dejavnikov za nastanek stresa na delovnem mestu več. Med njimi so tudi zahteve delovnega mesta (na primer časovni pritiski, konflikti, nejasno razdeljene vloge, pomanjkanje kontrole, preobremenjenost) in organizacijska klima. Naši udeleženci so se velikokrat znašli v stresnih situacijah, ki so jih povzročili ravno zgoraj naštetih dejavniki. Posledično so bili »slabe volje«, »psihično utrujeni«, »pod stresom«, »polni skrbi« in »na dnu«.

Izgorelost je posledica dolgotrajne izpostavljenosti stresu in jo opredelimo predvsem s tremi dimenzijami. Emocionalna izčrpanost se pojavi, ko posameznik občuti, da ga delo čustveno obremenjuje. Sledijo občutki depersonalizacije, ko posameznik zaradi velike količine stresa začne obravnavati svoje sodelavce kot objekte in ne kot ljudi. Na koncu se pridruži še občutek nizke osebne učinkovitosti, ki onemogoči posamezniku, da bi se lahko normalno spoprijel z lastnimi problemi ter zaznal in razumel tudi probleme drugih (Lee in Ashforth, 1990). Morda se pri sodelavcih in nadrejenih naših udeležencev pojavljajo prvi znaki izgorelosti. Na ta način bi lahko pojasnili (a nikakor ne oprostili) njihovo vedenje do udeležencev. Prek tega jim sporočajo, da so nezaželeni, izkoriščeni in necenjeni.

### 3.2.4 Strategije soočanja z negativnimi odnosi na delovnem mestu



Slika 3.3. Strategije soočanja z negativnimi odnosi na delovnem mestu.

Nekaj udeležencev je z nami delilo svoje strategije soočanja z negativnimi odnosi in neprijetnimi situacijami.

#### Iskanje zadovoljstva v majhnih stvareh

*»Ampak dejansko sem si to zadovoljstvo sama naredila, ne delo samo, ne sodelavci. Jaz sem se v tem tednu skušala zadovoljiti s tem, ko sem videla recimo otroka nasmeganega, ko*

*sem mu dala bombončke na sladoled, ko sem videla tam staro gospo, kako je zadovoljno jedla tiste višnje dol s sladoleda. Pač mene je to razveselilo. Dejansko kolektiv in šef me pač utrujajo.»*

*»Veš, da narediš dobro za človeka. In ti je to zadevno super, ker si oddahneš in veš, da si naredil vse, da bi mu bilo zdravstveno bolje.»*

*»Zadovoljen si, ker si v vsej tej kalvariji in kaosu naredil nekaj dobrega za sočloveka, kar je cel point našega poklica. Zadovoljen si, ker si se potrudil, ker si njemu naredil nekaj dobrega.»*

*»Samo še nasmehi pacientov, pa ko mi kdo stisne roko, se mi zahvali, mi prinese kavico iz avtomata ... samo to mi še pomaga, da pridem v službo.»*

### **Samoevalvacija dogodkov**

*»Saj potem doma sem razmišljala in se spomnila, da je to knjižnica, kjer je zaposlenih res dosti ljudi in da tu res skozi prihaja do nekih konfliktov. Da se tudi včasih morajo zaposleni med sabo malo bolj ostro med sabo pogovoriti, ampak da to v takem timu ni nič takega. Da to, kar smo imeli mi zjutraj, ni nič, v primerjavi s kakimi drugimi konflikti, ki jih oni imajo, pa še vedno lepo hodijo v službo, pa se pogovarjajo, pa družijo, pa vse še vedno funkcionira.»*

*»Tisti dan sem si sicer dopovedovala, da se ne smem preveč sekirati, ker to ni samo od mene odvisno in to ne bo pripeljalo nikamor ... Seveda potem skušam preklapljati, v tem smislu »lej, umiri se, ne gre, ker ni od tebe odvisno, počakaj, da dobiš odgovor.«*

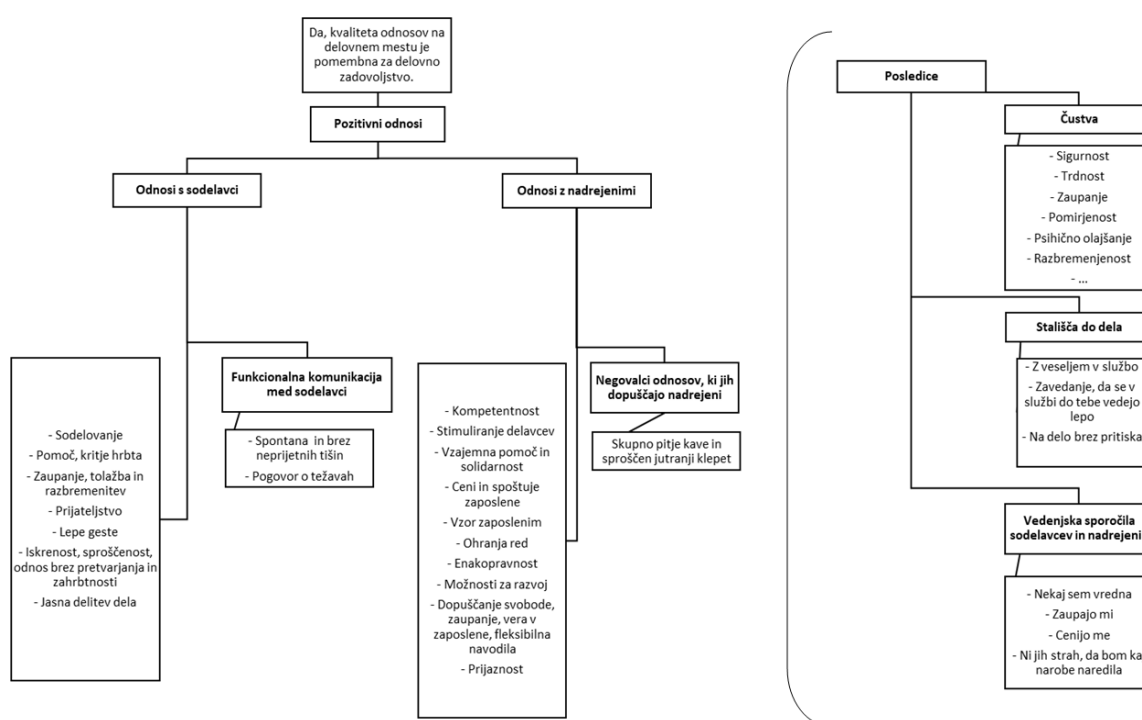
### **Izkoristek slabe izkušnje za učenje in osebnostno rast**

*»Ne vem, dejansko sem vesela, da sem dobila tako izkušnjo. Zaradi tega, ker zdaj vem, da mogoče pa mi ni namenjeno, da delam v strežbi, da mi ni namenjeno delati v tej specifični kavarni, in da vidim, da življenje ni rožnato in da je pač vedno nekdo, ki se najde v službi in ti gre na živce. Ali je to šef ali je pač nekdo drug.»*

Henne in Locke (1985) menita, da obstaja kar nekaj učinkovitih načinov, s katerimi lahko zmanjšamo delovno nezadovoljstvo. Eden izmed njih je zamenjana percepcija službene situacije. Vzemimo primer, da posameznik ni prejel tako zelenega napredovanja in je zato razočaran in jezen. Namesto da bi podlegel tem čustvom, o dogodku premisli in zaključí, da mu morda tokrat res ni uspelo, ampak da ni vse odvisno od njega in da je napredovanje še vedno opcija v prihodnosti. Podobno sta naredili naši udeleženci. Sprva grozna situacija

se jima po premisleku in samoevalvaciji ni več zdela tako brezizhodna. Potolažili sta se z mislimi, da »so konflikti nekaj običajnega« in da »se vsaka težava reši«.

Kot ostale možne alternative za zniževanje delovnega nezadovoljstva avtorja navajata še spremembo delavčevih vrednot, spremenjene reakcije na dogajanje kot posledico obrambnih mehanizmov in toleriranje v upanju, da se v prihodnosti situacija spremeni in nezadovoljstvo zamenja zadovoljstvo (Henne in Locke, 1985). Naši udeleženci niso navajali primerov omenjenih alternativ, so pa kot možni strategiji soočanja navedli nekaj primerov iskanja zadovoljstva v majhnih vsakodnevnih stvareh in izkoristek slabe izkušnje za osebnostno rast.



Slika 3.4. Pozitivni odnosi na delovnem mestu in njihove posledice za zaposlenega.

### 3.3 Pozitivni odnosi na delovnem mestu

Tudi pozitivni odnosi, ki se tvorijo na delovnem mestu, se po mnenju naših udeležencev razvijajo tako znotraj delovnih ekip kot tudi med nadrejenimi in zaposlenimi.

#### 3.3.1 Pozitivni odnosi med sodelavci

Udeleženci so v intervjujih navedli precejšnje število dejavnikov pri odnosih s sodelavci, ki po njihovem mnenju ohranjajo kvaliteto odnosov in pomembno vplivajo na delovno zadovoljstvo vseh v ekipi. To so:

– **sodelovanje,**

»... sva postala tak pravi delovni tim, ki funkcionira, ki daje zadovoljstvo ljudem. In kadar nisva v službi oba, bi bilo najboljše, če ne bi bilo še tistega drugega. Ker jaz sem za njega nenadomestljiva in tudi on zame.«

»Totalno so usklajene, ja. V bistvu cel sistem ne bi bil možen, če ne bi bilo med njimi takega dobrega sodelovanja in razumevanja.«

»Od tistih, ki smo delali, je vsak naredil delo, ki je drugemu delalo kakšne težave. Smo si pomagali med sabo in si stopili naproti.«

»To je krog sodelovanja, če ga hočemo hitro in dobro speljati.«

– **pomoč, kritje hrbta,**

»Da bi se pa lahko v dobrem in slabem na koga zanesla, lahko pa rečem samo za enega zdravnika. On je edini, ki bi me branil do onemoglosti.«

»In sva tudi edina, ki bi v primeru, da bi prišlo do nekih napačnih odločitev, skupaj argumentirala in si stala v bran.«

»Pa, recimo, res mi je bilo všeč, ko sem prišla prvič v službo in se je ena sodelavka tam malo zavzela za mene.«

»... ko je zbolela ena od mojih medicinskih sester in je morala druga to pokriti. To ji je šlo zelo gladko. Druga je pa v drugem koncu tedna imela planiran dopust. Zato je ta bolna z bolniške odsotnosti prišla predčasno in je potem še sama solidarnostno pokrila in pomagala svoji sodelavki, kot je ona prej njej.«

»Potem pa je malo pred drugo uro prišla sodelavka Barbara, ki je takoj postorila tiste stvari, ki so meni ostale, in mi zelo olajšala moj konec dela.«

»Ker tudi tako pride do neke pomoči medsebojne, da ne gledaš samo na sebe, da pomagaš še tam, če vidiš, da zaplavajo v gužvi, da še jaz, recimo, pomagam posodo pospraviti in take stvari. Da pač se pomaga med seboj, da če je primer, da kdo zboli, da pač vskočim.«

– **zaupanje, tolažba in razbremenitev,**

»Mi je to neka motivacija in zadovoljna sem, če se, recimo, malo pogovorim z njo, pa vem, da mi bo pomagala pa se potegnila za mene pa to.«

»Še vedno me pa rešuje to, da imam v službi eno prijateljico, da se lahko tudi izpoveva druga drugi.«

»... sva se začeli malo družiti in to, kar mi tukaj res tolaži malo to zadevo.«

– **prijateljstvo,**

»Sicer pa smo v službi tri sestre, ki se med seboj malo bolj družimo, si skupaj privoščimo kakšno kavico in se slišimo tudi izven delovnega časa. In z njima mi je lepo.«

»Okej, z eno študentko imava ful prijateljski odnos ...«

– **lepe geste,**

»Recimo na čisto vse, kar imajo oni, na primer kak izlet ali zaključek ali kaj takega, nas čisto enako povabijo, kot tiste, ki so zaposleni. Tudi če bi na primer kaka darila delili ali kaj, bi mi dobili enako kot oni.«

»Na koncu mi je pa še častila limonado, kar se je meni zdelo res pozitivno. Rekel sem ji, da nisem bil na malici in da me tišči na WC. In je šla, medtem ko sem šel na stranišče, iskat to limonado. Lepa gesta se mi je zdela.«

– **iskrenost, sproščenost, odnos brez pretvarjanja in zahrbtnosti,**

»Rada imam iskrenost.«

»Da se lahko čisto normalno pogovarjam brez nekega pretvarjanja, ne da se delam tam fino, kot da to sploh nisem jaz.«

»Pa fajn mi je tudi, da smo lahko med sabo sproščeni in ne, da je ozračje zategnjeno. Da ... take čisto osebne stvari, ko bi ti lahko bilo mogoče malo nerodno pred nekom, da ti pač ni. Ne vem, če ti, recimo, kruli v želodcu ali pa ... nekaj takega. To so meni čisto take človeške stvari in nočem, da mi je nerodno pred sodelavci.«

»Pomembno je, da niso zahrbtni.«

– **jasna delitev dela med sodelavci.**

»Ker se edino na ta način točno ve, koliko je kdo naredil, in potem ni zamer, če se ti zdi, da je nekdo več doma kot drugi.«

Rawlins (1992) navaja, da imajo prijateljstva, ki se formirajo na delovnem mestu, več pomembnih organizacijskih funkcij. Poudarja, da prijateljstva na delovnem mestu pomembno vplivajo tako na zaposlene kot tudi na podjetje. Posameznikom prijatelji pomagajo tako, da jih podpirajo, so del njihovih pomembnih odločitev in jim dajejo napotke v zvezi z delom. Če imajo zaposleni na delovnem mestu sklenjena prijateljstva, so bolj zavezani podjetju in ga zato manj verjetno nenadno zapustijo. Tudi naši udeleženci so poudarili pomembnost prisotnosti prijateljstva na svojih delovnih mestih. Predvsem so jim

prijateljski odnosi pomembni za sodelovanje, medsebojno pomoč in odsotnost negativnih dejavnikov, kot je na primer zahrbtnost. Kolegi jim v hudih časih stojijo ob strani in jih potolažijo ali presenetijo z lepo gesto.

Udeleženci so navedli tudi nekaj primerov **komunikacije**, za katero menijo, da je učinkovita, funkcionalna in pozitivno vpliva na odnose. Takšna komunikacija naj bi bila:

– **spontana in brez neprijetnih tišin,**

»Komunikacija je bila spontana, brez neprijetnih tišin, takšna, kot bi morala vedno potekati. Ne da moraš razmišljati o tem, kaj boš naslednjič vprašal in to.«

– **vklučevala pogovor o težavah.**

»... in zadovoljna sem, če se, recimo, malo pogovorim z njo ...«

»... da se lahko tudi izpoveva druga drugi.«

»... če lahko komu poveš težave in dobiš en feedback nazaj, da veš, da te v ključnih trenutkih nekdo posluša in te tudi sliši, da ti pomaga, ko je en problem.«

Berlogar (1999) pravi, da ima horizontalno komuniciranje (torej komuniciranje med člani ekipe, sodelavci) nekatere pomembne organizacijske funkcije. Zagotavlja lažjo koordinacijo dela, saj zaposlenim omogoča, da razvijejo ustrezne medsebojne odnose. Zagotavlja pridobivanje za zaposlene relevantnih in skupnih informacij. Je glavni način za reševanje problemov med sodelavci. Omogoča pa jim tudi medsebojno podporo.

Lazidou in Johnson (2000) navajata, da bolj kot so zaposleni vpleteni v neformalno komunikacijsko mrežo v podjetju, bolj pozitivno sprejemajo in dojemajo komunikacijsko klimo, v katero so vpeti. Pomembno je, da v organizaciji podpirajo komunikacijo med zaposlenimi (Grunig in Hunt, 1984). Odkrito in pošteno komuniciranje ustvarja med zaposlenimi zaupanje, občutek varnosti in lojalnost svoji delovni ekipi ter podjetju kot celoti (Mooler idr., 1995). Zaposleni bolj učinkovito delajo in so na delovnem mestu tudi bolj zadovoljni (Grunig in Hunt, 1984). Naši udeleženci skozi zgornje primere navajajo, da je horizontalno komuniciranje tudi zanje velikega pomena. Predvsem se jim zdi pomembno, da je komunikacija med njimi in sodelavci spontana in brez neprijetnih tišin, v hudih trenutkih pa cenijo pogovor o težavah.

### 3.3.2 Pozitivni odnosi med zaposlenimi in nadrejenimi

Dejavniki, ki pozitivno vplivajo na odnose med zaposlenimi in nadrejenimi (prav tako kot tisti, ki vplivajo negativno) po mnenju udeležencev večinoma izhajajo iz osebnosti in usposobljenosti nadrejenih. To so na primer:



– **kompetentnost nadrejenega,**

»Ker se mi zdi, da tisti, ki so bili takrat vodje na tistih delovnih mestih, so vedeli, kaj delajo.«

– **stimuliranje zaposlenih,**

»Zavedam se, da moraš delavca stimulirati. Ne samo finančno, tudi s tem, da ga pohvališ, in to je vedno več kot denar.«

»Jaz rad pohvalim, ampak ne za brezveze. To veliko pomeni. Ko vidim, pohvalim, rečem ... »to si fajn naredila«, »to si pa fajn vskočila«, »brez tebe ne bi tako fajn uspelo«, to je pa ...«

– **vzajemna pomoč in solidarnost,**

»Ker v bistvu se mi zdi to ena taka medsebojna pomoč. Če oni nujno potrebujejo, da ostaneš dlje in pomagaš, ostaneš izven delovnika. Ko imaš pa ti kakšno stvar, na primer, ne vem, registracijo avta ali pa zobozdravnika, pa tudi oni razumejo, da greš kdaj prej. To je ful plus.«

»Se mi zdi, da smo na ta način v bistvu mi pomoč nadrejenim, oni pa nam na ta način dajo nekaj svobode.«

»Mi smo v bistvu ekipa. Vsi za enega, eden za vse.«

»Vsi vidimo, kaj lahko v podjetju, kjer smo stalno zaposleni štirje ljudje, naredi ena nepričakovana bolniška odsotnost. Ampak če nekako stopimo skupaj, si pomagamo, se zmenimo, si stojimo ob strani, potem ... potem nam lahko vse uspe.«

– **nadrejeni, ki ceni in spoštuje zaposlene,**

»Hkrati pa, da ga ceniš, mu to poveš, ga pohvališ, ko kaj dobro naredi.«

»Ja v bistvu se mi je lepo zdelo, da ti direktor pokloni neko tako lepo pozornost, ker vidi, da se trudiš v službi.«

»No, saj tudi, ko je kaj narobe, jim povem. Ampak na lep način, na način, da razumejo, in da človeka na ta način ne ponižaš, da se ne počuti manjvrednega, da je tudi graja na mestu in dostojanstvena.«

»Nujno je, da človeka, delavca, spoštuješ ...«

– **nadrejeni, ki je vzor zaposlenim,**

*»In v prvi vrsti, da je sam vzor svojim podrejenim. Da je on delaven, da je on pošten, da je on empatičen, da se on drži nekih pravil, nekih norm, da on upošteva red, ki ga vceplja drugim ...«*

*»To mu pokažeš sam, da si ti sam njemu vzor. Da se vedeš tako, kot želiš, da se vedejo tudi tvoji zaposleni.«*

– **nadrejeni, ki ohranja red,**

*»... ker pač ugotavlja stvari, zaradi katerih so direktorji pred njim zamižali in jih niso želeli videti. Ta jih pa vidi in tudi sooči ljudi. Za mene je korekten, dober, ker če dela ne opraviš tako, kot je treba, morajo obstajati posledice.«*

*»Daš mu vedeti, da nek red mora biti.«*

– **enakopravno obravnavanje vseh zaposlenih,**

*»... jaz vseeno mislim, da naloga vodje je, da je do vseh enako pošten.«*

*»Jaz med njima ne delam razlik in mislim, da jima je to obema okej.«*

– **možnosti za razvoj zaposlenih,**

*»... da mu daš možnost, da se sam razvija, da sam dela inventivno, da sam naredi neke izboljšave ... sicer ve, da me mora pred tem vprašati, če se lahko nečesa loti, ampak z veseljem dopuščam te možnosti.«*

– **dopuščanje svobode, zaupanje, vera v zaposlene, fleksibilna navodila,**

*»Mi je kul, da nam nadrejeni do te mere zaupajo, da si lahko sami malo to prilagajamo.«*

*»... ker zdajle imam tako delo, da točno vem, kaj moram delati. Da imam v bistvu dosti svobode.«*

*»... in mi dajejo taka fleksibilna navodila. Kot da bi mi do te mere zaupali, da mi dajo neko navodilo, in potem pustijo, da znotraj tega delam sama.«*

*»In še tako svobodo ti da to, da sploh ne znam povedati. Zaupanje, vero v tebe kot zaposlenega.«*

– **prijaznost.**

*»Jaz sem, recimo, v tej službi ful zadovoljna, ker so nadrejeni res prijazni ...«*

*»In ne samo to, še tak ljudski je, za ljudi, kar je pokazal tudi za mojega abrahama.«*

V anketi, ki so jo izvedli v nekaterih uspešnih slovenskih podjetjih, so zaposleni kot pomembne lastnosti nadrejenega omenili sposobnost povezovanja, opazovanja, odločanja, ustvarjanja vizije in življenja v skladu z njo, da je dober poslušalec in zna prenesti kritiko, oblikovati delovno ekipo ter upoštevati predloge svojih zaposlenih (Ivanko, 1990). Tudi naši udeleženci so kot pomembni izpostavili na primer vzajemno pomoč in solidarnost, ki ne bi bili mogoči brez povezane in dobro oblikovane ekipe. Kot pozitivno lastnost nadrejenega so navedli, da ceni in spoštuje svoje zaposlene, jim zaupa, verjame vanje in jim dopušča določeno mero svobode. Vse te lastnosti lahko povežemo z nadrejenim, ki je dober poslušalec in zna upoštevati predloge zaposlenih.

Brezovnik (1994) navaja pomembnost tega, da nadrejeni pohvali zaposlene za vse uspešno izvedene projekte. To naredi podrejene ljudi vidne. Zaupati jim mora odgovorne naloge in jim dati priložnost, da skozi delo pokažejo svoje znanje in sposobnosti. Naši udeleženci doživljajo pohvale, dodeljevanje odgovornih nalog in dopuščanje priložnosti, ki so dejavniki večjega delovnega zadovoljstva. Vse to pa ne bi bilo mogoče, če jih vodja ne bi cenil in spoštoval. V intervjujih so navedli kar nekaj primerov, v katerih so nadrejeni s svojim vedenjem izkazali spoštovanje svojih zaposlenih.

Friedlander (1969) pravi, da so v službi nasploh bolj zadovoljni zaposleni, katerih vodilni se trudijo premakniti organizacijo na višji nivo s poskusi motiviranja delavcev. Takšno vodenje je usmerjeno v naloge in je pri zaposlenih dobro sprejeto. Podobno (stimuliranje, spoštovanje, dopuščanje svobode, dajanje priložnosti za razvoj) je kot pomembno izpostavil naš udeleženec, ki je direktor svojega podjetja. Z njim so se strinjali tudi ostali udeleženci.

Nadrejeni kot tak je tisti, ki je pobudnik, vodja in ključni dejavnik produktivnosti posameznega oddelka ali celotnega podjetja (Tracy, 2006). Tudi naši udeleženci so kot pomembno lastnost vodje navedli, da jim je v vzor in dela tako, kot pričakuje od svojih podrejenih.

### **Negovalci odnosov, ki jih dopuščajo nadrejeni**

Dve udeleženki sta omenili dejavnik, ki naj bi po njunem mnenju zelo pozitivno vplival na delovne odnose. To je skupno jutranje pitje kave in klepet, ki ga seveda dovoljujejo (ali pa ne) nadrejeni.

Ena izmed njiju je opisovala, kako je navdušena nad tem jutranjim obredom, saj ga v prejšnji službi ni bila deležna, tukaj pa ga nadrejeni dopuščajo in podpirajo.

*»Meni so res všeč take malenkosti, ki se mogoče komu ne zdijo pomembne, ampak se meni zdi, da negujejo te odnose in da smo zaradi njih potem tudi bolj zadovoljni. Res, no. Na primer to naše pitje kave vsako jutro za petnajst minut. To se mi je na začetku zdelo prav hecno, ker sem prej delala nekje, kjer moraš res skozi skozi samo delati. Ampak sem ugotovila, da ti samo teh petnajst minut naredi tako razliko ... dejansko, tudi če se zjutraj težko zbudiš in se ti ne da v službo in si zaspan, si rečeš, saj grem itak na kavo. In potem si tam, se pogovarjaš s tistimi, s katerimi drugače nisi v nekih ful odnosih, in je že lažje začeti in dan je kaj lepši.«*

Druga je izrazila razočaranje nad tem, da so nadrejeni postali kar naenkrat nejevoljni zaradi tega obreda, ki je bil za ekipo prej zelo prijeten in koristen hkrati.

*»Včasih smo imeli kako jutranjo kavico, da smo se kaj pogovorili ... v bistvu na takem sproščenem klepetu tudi marsikateri problem rešili, zdaj pa je to odpadlo, ker je to baje zapravljanje časa in tega nimamo več.«*

Morda k pozitivnemu vrednotenju jutranje kave s strani udeleženk pripomore le to, kar razlaga hipoteza o umiku, in ne družabni dogodek kot tak.

Hewlett in Smith (2007) namreč navajata, da pri posameznikih, ki redno uživajo kavo, ponoči močno upade nivo kofeina v telesu. Ko zjutraj spijejo prvo kavo, se nivo kofeina v telesu zelo strmo povzpne, kar ponovno vzpostavi dobro razpoloženje in večjo zmogljivost. Zato se jim zdi, da se po zaužitju nenadoma počutijo mnogo bolje.

A vendar ne moremo zapostaviti tega, kako pomembno je, da je vodja nagnjen k temu, da dojema in tretira svoje zaposlene kot človeška bitja. K večjemu zadovoljstvu pripomore zlasti, če zanje naredi nekaj dodatnega, kar jim da vedeti, da jih res ceni kot ljudi (Friedlander, 1969). Ena izmed teh drobnih pozornosti je lahko tudi obred jutranjega klepeta ob pitju kave, ki po mnenju naših dveh udeleženk pozitivno vpliva na delovno zadovoljstvo zaposlenih.

### **3.3.3 Posledice pozitivnih odnosov na delovnem mestu**

Udeleženci so navajali posledice pozitivnih odnosov na svojih delovnih mestih, ki smo jih lahko uvrstili v tri osnovne kategorije. To so:

– **čustva, občutki in počutje,**

*»To, da imam vsaj tega zdravnika, v meni vzbuja neke občutke varnosti, kolegialnosti, povezanosti.«*

*»In to so res ene take drobne pozornosti, ki nas podrejene naredijo zadovoljne, srečne, vesele. Fajn občutki so to.«*

*»Delo je opravljeno hitro in pravilno in vsi smo potem srečni in zadovoljni.«*

*»Ampak neko tisto psihično olajšanje mi je dala tista limonada. Pa občutek, da je zdaj vse urejeno in da lahko grem mirno in brez skrbi domov.«*

*»Ja ... to mi daje občutke sigurnosti, trdnosti, zaupanja, pa mogoče celo, da me kot preveč milega šefa delavci ne bodo preveč izkoriščali, ko me ne bo.*

– **stališča do dela**

*»In tudi to sem tem sodelavcem povedala, da se tega zavedam in da se mi zdi to res lepo ...«*

*»Nisem sploh čutil nekega pritiska ...«*

*»To, da prideš z zadovoljstvom in veseljem v službo, ne da v nedeljo zvečer veš, da moraš jutri v službo, in dobiš cmok v grlu.«*

– **vedenjska sporočila nadrejenih (kaj mi drugi s svojim vedenjem sporočajo, da mislijo o meni).**

*»In to mi daje res en tak fajn občutek, da sem nekaj vredna, da mi zaupajo, da me cenijo in da jih ni non stop strah, da bo kaj narobe.«*

Pozitivna čustva se razvijejo kot posledica določenih dejanj sodelavcev, kot so prijateljski odnosi, medsebojna pomoč, podpora in kompetentno delo (Ashkanasy, Hartel in Zerbe, 2000). Udeleženci so zaradi takšnih dejanj s strani sodelavcev, nadrejenih in tudi podrejenih občutili varnost, kolegialnost, povezanost, sigurnost, trdnost, zaupanje, srečo, veselje, zadovoljstvo in psihično olajšanje.

Odnos oziroma stališča do dela lahko definiramo tudi kot čustveno zadovoljstvo pri delu (Thompson in Phua, 2012). Pri naših udeležencih je zaradi kvalitetnih odnosov na delovnem mestu prišlo do spremenjenih stališč do dela. Delo so začeli dojemati kot nekaj, kar jih ne bremeni in zanje ni pritisk. Zavedali so se, da jih sodelavci obravnavajo lepo, v službo pa so prihajali z veseljem in zadovoljstvom.

### **3.3.4 Opazanje: o nevtralnem ni vredno govoriti**

Med analizo transkriptov intervjujev smo opazili zanimiv pojav.

Izkazalo se je, da kar nekaj udeležencev v trenutkih, ko se je situacija, odnos ali kaj tretjega izkazalo za nevtralnno (ali po njihovem »v redu«, »normalno«, »nič posebnega«), o tem preprosto ni spregovorilo.

*»V torek nič kaj posebnega.«*

*»V glavnem, to je bilo to. Se je stvar potem rešila, ni bilo nekih hudih posledic, vsi odnosi so bili normalni, ni bilo zamer.«*

*»Drugače je bilo pa v bistvu v redu.«*

*»Ja, z njo imam tudi v redu odnos, nimam kaj za reči.«*

*»Ne bi tu nič izpostavljala. Pač normalno je delovalo vse.«*

## 4 SKLEPI

Posamezni avtorji različno definirajo delovno zadovoljstvo. V splošnem danes delovno zadovoljstvo dojemamo kot nekaj, kar si želi doseči vsak zaposleni posameznik. Je funkcija vrednosti in izrazito pozitivno emocionalno stanje, ki se pojavi, kadar je delo v skladu z delavčevimi delovnimi vrednotami. Na njegovi osnovi se zaposleni na delo odpravi z veseljem, veseli se novih delovnih izzivov, rad je med svojimi sodelavci, na svojem delovnem mestu pa se tudi v splošnem dobro počuti (Mihalič, 2008; Noe idr., 2016).

V preteklosti je veljalo prepričanje, da so medosebni odnosi na delovnem mestu zgolj tako imenovani higieniki. To pomeni, da ob njihovi prisotnosti zaposleni sicer res ni nezadovoljen, vendar mu ne višajo zadovoljstva (Herzberg idr., 1959). Kasneje je veliko avtorjev takšno prepričanje ovrglo. Poudarili so, da so kvalitetni delovni odnosi pomemben dejavnik za večje delovno zadovoljstvo (Dunnette idr., 1967; Locke, 1976; Malnar idr., 2005; Mihalič, 2008; Možina idr., 2002; Svetlik, 2009).

Do danes pa še ni bilo opravljenih veliko poglobljenih raziskav, ki bi nam dale vednost o tem, katere so podrobnosti v odnosih na delovnem mestu, ki jih zaposleni dojemajo kot posebej pomembne. Zanimalo nas je tudi, kako zaposleni sploh dojemajo povezanost med kvaliteto delovnih odnosov in svojim delovnim zadovoljstvom. K poglobljenemu raziskovanju je med drugimi pozval tudi Morgeson (Morgeson in Humphrey, 2007).

Naš glavni namen je torej bil poglobljeno raziskati, kako zaposleni doživljajo pomen kvalitete odnosov na delovnem mestu za svoje delovno zadovoljstvo. Zanimalo nas je še, kateri so njim pomembni vidiki odnosov, ki po njihovem mnenju vplivajo na bodisi zadovoljstvo bodisi nezadovoljstvo zaposlenega.

Vsi udeleženci so poudarili, da se jim zdi kvaliteta delovnih odnosov pomembna za visoko delovno zadovoljstvo.

Ugotovili smo, da so po mnenju udeležencev vir zadovoljstva ali nezadovoljstva na delovnem mestu tako odnosi med sodelavci kot tudi odnosi med zaposlenimi in nadrejenimi.

V odnosih s sodelavci so kot negativne izpostavili konflikte, opravljanje, nepošteno odnose, parazitske odnose, odsotnost razumevanja ter preobremenjenost, utrujenost in psihične pritiske. Pomemben vpliv ima po njihovem mnenju tudi nefunkcionalna komunikacija (na primer ignoriranje, nezainteresiranost za pogovor, ukazovanje, komunikacijski šum in podobno). V odnosih do nadrejenih jih najbolj motijo poniževanje,

izkoriščanje, pomanjkanje profesionalnosti in sočutja, neorganiziranost, potenciranje problemov in nesposobnost vodenja. V komunikaciji so kot moteče opazili predvsem nepotrebno ponavljanje, grožnje, pomanjkanje poslušanja za zaposlenega in dojemanje pogovora kot zapravljanje časa. Takšni odnosi so na udeležence negativno vplivali predvsem na nivoju čustev (na primer jeza, strah), poslabšalo se je njihovo splošno počutje (na primer slaba volja, živčnost, stres, skrbi), celotno delovno situacijo pa so zaradi napetosti v odnosih dojemali drugače, kot bi jo sicer (na primer kot bi se čas ustavil). Sodelavci in nadrejeni so jim s svojim vedenjem sporočali, da jih ne cenijo, ne želijo slišati ali jih celo izkoriščajo. Udeleženci so navedli nekaj tehnik spoprijemanja s stresnimi situacijami, kot so iskanje zadovoljstva v majhnih vsakodnevnih stvareh, učenje in osebna rast zaradi izkušnje ter samoevalvacija preteklih dogodkov.

Kot dejavnike kvalitetnih odnosov med sodelavci so udeleženci navedli predvsem sodelovanje, medsebojno pomoč, prijateljstvo, tolažbo in razbremenitev, razumevanje, jasno delitev dela ter odsotnost pretvarjanja in zahrbtnosti, veliko pa jim pomenijo tudi majhne geste. Všeč jim je, če je komunikacija med sodelavci spontana in brez neprijetne tišine, s sodelavci pa se radi pogovorijo tudi o težavah. Nadrejeni, ki želi, da so njegovi zaposleni bolj zadovoljni, mora po mnenju udeležencev biti kompetenten in dober vodja ter vzor zaposlenim, delavce mora stimulirati, jih spoštovati, ceniti in jim ponuditi možnosti za razvoj. Udeleženci v kvalitetnih odnosih na delovnem mestu posledice čutijo predvsem v doživljanju pozitivnih čustev in občutij (na primer sigurnost, trdnost, zaupanje, pomirjenost, olajšanje). Spremenila so se njihova stališča do dela. Navajali so, da so z mislijo, da so odnosi dobri, v službo odšli brez pritiska in z veseljem. Sodelavci in nadrejeni so jim s svojim vedenjem sporočili, da jih cenijo in da so vredni zaupanja. Med raziskovanjem smo opazili pojav, povezan z nevtralnimi dogodki. Kadar o določeni situaciji udeleženci niso imeli za povedati kar koli ekstremno slabega ali dobrega, so v kar nekaj primerih obmolknili ali nadaljevali z drugo temo.

Vsa naša dognanja se skladajo z znano teorijo, ki smo jo navedli v teoretičnem uvodu te naloge, izvedeli pa smo kar nekaj doživljajskih podrobnosti o dojemanju povezave med delovnim zadovoljstvom in odnosi na delovnem mestu.

Vloga zadovoljstva v delovnem okolju je precejšnja, saj sta delovno zadovoljstvo in delovna učinkovitost močno pozitivno povezana. Bolj zadovoljen posameznik je namreč bolj produktiven, pripravljen je pomagati sodelavcem in izvajati celo naloge, ki jih od njega vodja formalno ne pričakuje (Judge, Bono, Thoresen in Patton, 2001). Vsaka organizacija si želi od zaposlenih veliko mero lojalnosti in pripadnosti podjetju. Nujen predpogoj za ustvarjanje in povečevanje pripadnosti zaposlenih je ravno delovno zadovoljstvo. Le zadovoljen zaposleni je lahko pripaden in lojalen, zato je trud za zadovoljstvo delavcev ključnega pomena (Mihalič, 2008). Delovno zadovoljstvo je



pozitivno povezano tudi s fizičnim zdravjem in življenjskim zadovoljstvom ter torej pomembno vpliva na delavčevo življenje kot celoto (Arzenšek, 2017).

Nezadovoljstvo z delom po drugi strani vodi do kopice negativnih pojavov, kot so delavčeva demotiviranost in posledično izostajanje z dela, zamujanje pri prihodu na delo, manjše prizadevanje za boljše opravljeno delo, goljufanje in tatvine ali celo nasilje med sodelavci. Je tudi vodilni in najpogostejši razlog, zaradi katerega posameznik zapusti podjetje (Treven, 1998).

Menimo, da je naša raziskava pomembno dopolnila že opravljene raziskave in izjave strokovnjakov, ki poudarjajo pomen kvalitete odnosov za delovno zadovoljstvo (Lipičnik, 1997; Locke, 1976; Mihalič, 2006, 2008; Robbins, 2001), saj lahko skozi oči zaposlenih natančno vidimo, kaj jim je v odnosih pomembno in (če sploh) odločilno vpliva na njihovo delovno zadovoljstvo. Ravno zato so izsledki uporabni kot napotki za delodajalce, ki skrbno bdijo nad odnosi med zaposlenimi in jim je seveda delovno zadovoljstvo v veliko ekonomsko korist, pa tudi za sodelavce, ki bodo morda pri sebi lahko spremenili neprimerno vedenje, način komunikacije ali kaj drugega, kar bi lahko privedlo do kvalitetnejših odnosov v službi. Že opravljene raziskave, ki se osredotočajo na zadovoljstvo zaposlenih, namreč izhajajo iz dejavnikov značilnosti zaposlitve kot takšne, kot so avtonomija pri delu, raznolikost nalog in pomembnost dela (Morgeson in Humphrey, 2007). Psiholog Frederick P. Morgeson, profesor na Eli Broad Graduate School of Management na Michigan State University in eden izmed avtorjev študije, ki je med drugim pokazala na očitno povezavo med delovnim zadovoljstvom in kvaliteto odnosov, poudarja, da bi se morali pri preučevanju delovnega zadovoljstva bolj usmeriti v socialne dejavnike v delovnem okolju (Morgeson in Humphrey, 2007).

V nadaljnjih raziskavah bi lahko za še boljši vpogled v doživljanje pomena kvalitete odnosov na delovnem mestu za delovno zadovoljstvo vanje vključili še več zaposlenih. Marshall (1996) navaja, da veliko raziskovalcev ne razume, da so lahko tudi majhni vzorci v kvalitativnem raziskovanju zelo pomembni. Kljub temu pa je takšna vrsta raziskovanja zelo fleksibilna. Za iskanje odgovorov na preprosta raziskovalna vprašanja ali pri zelo podrobnih študijah je lahko zadosten že zelo majhen vzorec, medtem ko je za kompleksna raziskovalna vprašanja običajno dobro delati na nekoliko večjem vzorcu.

Če bi izvedli še podrobnejše intervjuje, bi nam udeleženci morda razkrili kaj, česar do zdaj nismo izvedeli.

Zanimivo bi bilo raziskovanje tudi raztegniti na daljše časovno obdobje, saj smo v našo raziskavo lahko zajeli le doživljajski del celotne kariere posameznika. V longitudinalni študiji opazujemo enake posameznike v različnih časovnih obdobjih na daljši rok. Ta način

bi nam morda omogočil, da bi lahko na primer preučili še razlike v doživljanju pomena kvalitete odnosov na delovnem mestu za delovno zadovoljstvo glede na starost in količino delovnih izkušenj udeležencev.

## 5 LITERATURA IN VIRI

Andries, A. M. (2011). Positive and Negative Emotions Within the Organizational Context. *Global Journal of Human Social Science*, 11 (9), 27–40.

Arzenšek, A. (2017). *Predavanja pri predmetu Osnove psihologije dela in organizacije*. Neobjavljeno gradivo.

Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. in Zerbe, W. J. (ur.). (2000). *Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice*. Westport: Greenwood Publishing Group.

Baumeister, R. F. in Leary, M. R. (2007). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. V B. Laursen in R. Žukauskiene (ur.), *Interpersonal Development* (57–89). Farnham: Ashgate Publishing.

Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Bernik, J., Kmet, J., Berginc, J., Mejaš, N. in Pšeničny, V. (2000). *Management in vodenje*. Portorož: Višja šola za podjetništvo.

Bitsch, V. (2006). *Job Attitudes of Agricultural Middle Managers*. Pridobljeno maja 2018 na <https://ageconsearch.umn.edu/bitstream/21415/1/sp06bi01.pdf>

Björkqvist, K., Lagerspetz, K. M. J. in Kaukiainen, A. (1992). Do Girls Manipulate and Boys Fight? Developmental Trends in Regard to Direct and Indirect Aggression. *Aggressive Behavior*, 18 (2), 117–127.

Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Brezovnik, A. (1994). *Ni vsak sposoben za šefa*. Ljubljana: Dnevnik.

Crick, N. R. in Grotpeter, J. K. (1995). Relational Aggression, Gender and Social-Psychological Adjustment. *Child Development*, 66 (3), 710–722.

Downs, C. W., Hazen, M., Quiggins, J. in Medley, J. (1973). *An Empirical and Theoretical Investigation of Communication Satisfaction*. Washington, D. C.: Educational Resources Information Center.

Driscoll, J. W. (1978). Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 21 (1), 44–56.

Dunnette, M. D., Campbell, J. P. in Hakel, M. D. (1967). Factors Contributing to Job Satisfaction and Job Dissatisfaction in Six Occupational Groups. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2 (2), 143–174.

Elliott, H. (1997). The Use of Diaries in Sociological Research on Health Experience. *Sociological Research Online*, 2 (2), 1–11.

Friedlander, F. (1969). Multiple Impacts of Organisational Climate and Individual Value Systems Upon Job Satisfaction. *Personnel Psychology*, 22 (2), 171–183.

George, J. M. in Brief, A. P. (1992). Feeling Good-Doing Well: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychology Bulletin*, 112 (2), 310–329.

Gilmer, B. von H. in Crissy, W. J. E. (1969). *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.

Glaser, B. G. in Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research*. Chicago: Adeline.

Grobelšek, K. (2010). *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v podružnici Savinjsko-Šaleška Nove Ljubljanske banke* (Specialistično delo). Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

Grunig, J. E. in Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Guzina, M. (1988). *Motivacija za rad i zadovoljstvo poslom radnika*. Beograd: Institut za psihologiju Filozofskog fakulteta.

Harmer, R. J. in Findlay, B. M. (2005). The Effect of Workplace Relationships on Employee Job Satisfaction for 25 to 35 Year Olds. V T. Bowles (ur.), *The Good, the Bad, and the Ugly in Relationships at the Personal, National, and International Level, the 5th Annual Conference of the Australian* (76). Australia, Melbourne, Victoria: Psychological Societys Interest Group on Psychology of Relationships.

Henne, D. in Locke, E. A. (1985). Job Dissatisfaction: What are the Consequences?, *International Journal of Psychology*, 20 (2), 221–240.

Herzberg, F., Mausner, B. in Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work* (Second Edition). Oxford: John Wiley.

Hewlett, P. in Smith, A. (2007). Effects of Repeated Doses of Caffeine on Performance and Alertness: New Data and Secondary Analyses. *Human Psychopharmacology: Clinical and Experimental*, 22 (6), 339–350.

Hodson, R. (1989). Gender Differences in Job Satisfaction: Why aren't Women More Dissatisfied? *The Sociological Quarterly*, 30 (3), 358–399.

Holahan, C. J. in Moos, R. H. (1983). The Quality of Social Support: Measures of Family and Work Relationships. *British Journal of Clinical Psychology*, 22 (3), 157–162.

How many hours do Europeans work per week? (b. d.). Pridobljeno junija 2018 na <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news//DDN201801251?inheritRedirect=true>

Ivanko, Š. (1990). *Organizacija podjetij v tržnem gospodarstvu*. Kranj: Moderna Organizacija.

Ivanko, Š. in Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J. in Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376–407.

Kavčič, B. (1992). *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Kendall, E., Murphy, P., O'Neill, V. in Bursnall, S. (2000). *Occupational Stress: Factors that Contribute to its Occurrence and Effective Management*. Canberra: Centre for Human Services, Griffith University.

Kogej, P. (1963). *Organizacija in psihologija dela*. Ljubljana: Življenje in tehnika.

Kordeš, U. in Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.

Lazidou, D. in Johnson, P. (2000). *Critical Issues in Aligning Communication Activity with Business Imperatives*. New York: IABC Research Foundation, The ITEM Group.

Lee, R. T. in Ashforth, B. E. (1990). On the Meaning of Maslach's Three Dimensions of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 743–747.

Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z ljudmi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. V M. D. Dunnette (ur.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1297-1343). Chicago: Rand McNally.

Malnar, B., Hafner-Fink, M., Malešič, M., Kurdija, S. in Uhan, S. (2005). *Slovensko javno mnenje: mednarodna raziskava Stališča o delu*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Center za raziskovanje javnega mnenja in množičnih komunikacij.

Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice* 13(6), 522–526.

Martin, C. L. in Bennett, N. (1996). The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Sage Journals*, 21 (1), 84–104.

McClelland, D. C. in Burnham, D. H. (2013). *Power is the Great Motivator*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.

Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.

Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.

Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.

Mooler, C., Ahlsen, S., Kolarič, A. in Sterle, D. (1995). *Employeeship: Usmeritev energije proti zmagam*. Ptuj: Time Manager International Publishing.

Morgeson, F. P. in Humphrey, S. E. (2007). Social Relationships Matter in Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 38 (4), 14.

Možina, S., Bernik, J. in Svetic, A. (2004). *Osnove managementa*. Piran: GEA College – Visoka šola za podjetništvo.

Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V. in Bohinc, R. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

Musek Lešnik, K. (2007). *Zadovoljstvo potrošnikov: psihološki dejavniki vedenja in zadovoljstva potrošnikov*. Ljubljana: IPSOS, Kristijan Musek Lešnik s.p.

Noe, R. A., Wright, P., Gerhart, B. in Hollenbeck, J. (2016). *Human Resource Management*. Ohio: McGraw-Hill Education.

Palojoki, P. (1997). Use of Qualitative Diaries in Health-Related Research. *Hoitotiede*, 9 (3), 127–135.

Porter, L. W. (1962). Job Attitudes in Management: I. Perceived Deficiencies in Need Fulfillment as a Function of Job Level. *Journal of Applied Psychology*, 46 (6), 375–384.

Ragins, B. R. in Dutton, J. E. (2007). *Explore Positive Relations at Work: Building a Theoretical and Research Foundation (Organization and Management Series)*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Rawlins, W. K. (1992). *Friendship Matters: Communication, Dialectics, and the Life Course*. New York: Aldine de Gruyter.

Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.

Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Schuler, R. S. in Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practice. *The Academy of Management Executive*, 1 (3), 207–219.

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. London: SAGE Publications Inc.

Ssesanga, K. in Garrett, R. M. (2005). *Job Satisfaction of University Academics: Perspectives from Uganda*. Bristol: Graduate School of Education.

Svetlik, I. (1998). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov (147-174)*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Svetlik, I. in Zupan, N. (2009). Razvoj menedžmenta človeških virov. V I. Svetlik in N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov (16-62)*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Thompson, E. R. in Phua, F. T. T. (2012). A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Group & Organization Management*, 37 (3), 275–307.

Ting, Y. (1997). Determinants of Job Satisfaction of Federal Government Employees. *Public Personnel Management*, 26 (3), 313–334.

Tracy, B. (2006). *Zaposlite i zadržite najboljše ljude*. Varaždin: Katarina Zrinski.

Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Trupi, M. (2012). *Medosebni odnosi znotraj tima zdravstvene nege* (Magistrsko delo). Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Maribor.

Ule, M. (2005). *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Urdih Lazar, T. (2006). V prihodnost s pogledom na preteklost: mobbing, bullying, psihično nasilje na delovnem mestu v Evropi. Nasilje na delovnem mestu. *Sanitas el labor: slovenska znanstveno-strokovna periodična publikacija*, 5 (1), 7–23.

Vartia, M. in Hyyti, J. (2002). Gender differences in workplace bullying among prison officers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 113–126.

Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.

Wheatley, M. J. (1992). *Leadership and the New Science: Learning about Organization from an Orderly Universe*. San Francisco: Berrett-Kohler Publishers.

Wilson, F. R. (1999). *The Hand: How its Use Shapes the Brain, Language and Human Culture*. New York: Pantheon Books.

Wolf, M. G. (1970). Need Gratification Theory: A Theoretical Reformulation of Job Satisfaction/Dissatisfaction and Job Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54 (1), 87–94.



## **PRILOGE**

Priloga A: Informirano soglasje

### **Informirano soglasje za udeležence pri kvalitativni raziskavi doživljanja pomena kvalitete odnosov na delovnem mestu za delovno zadovoljstvo**

Maša Tamše, 3. letnik študijskega programa Biopsihologija

Fakulteta za matematiko, naravoslovje in informacijske tehnologije, Univerza na Primorskem

pod mentorstvom dr. Ernesta Ženka in dr. Simone Gomboc

za potrebe raziskave z naslovom Doživljanje pomena kvalitete odnosov na delovnem mestu za delovno zadovoljstvo

#### **Splošne informacije o raziskavi**

Sem študentka zaključnega letnika študijskega programa Biopsihologija. V sklopu zaključne naloge želimo z mentorjema opraviti kvalitativno raziskavo z naslovom Doživljanje pomena kvalitete odnosov na delovnem mestu za delovno zadovoljstvo. V ta namen bi potrebovali nekaj udeležencev, ki bi s pomočjo dnevniške predloge opazovali odnose na svojem delovnem mestu in svoje delovno zadovoljstvo in si delali zapiske. Nato bi z menoj opravili intervju, v katerem bi se o opažanjih obširneje pogovorili.

Prosim, vzemite si čas in razmislite o tem, ali ste pripravljeni sodelovati. O svojem potencialnem sodelovanju se lahko pogovorite s komer koli želite. Soglasje morda vsebuje kaj, česar ne razumete. Seveda smo vam vedno na voljo za dodatna vprašanja in skupno razreševanje morebitnih dilem.

#### **Namen raziskovanja**

Raziskovalci navajajo, da odnosi na delovnem mestu pomembno vplivajo na delovno zadovoljstvo. Ne obstaja pa veliko raziskav o tem, kako zaposleni doživljajo to povezanost, kaj so njim pomembni vidiki v odnosih in, ali se jim sploh zdi, da sta kvaliteta odnosov in zadovoljstvo povezana. Na vsa ta vprašanja bomo v raziskavi skušali odgovoriti.

#### **Vrsta intervencije**

V tej raziskavi bodo udeleženci delali beležke v svojo dnevniško predlogo in sodelovali v kratkem individualnem intervjuju.

#### **Izbira udeležencev**

Za sodelovanje v raziskavi ste bili povabljeni, ker ste zaposleni in ker nam je kot raziskovalcem pomembno, da izvemo vse o vplivu vaših delovnih odnosov na delovno

zadovoljstvo, saj se bodo le na ta način lahko začele na delovnih mestih odvijati pozitivne spremembe.

### **Prostovoljno sodelovanje**

Sodelovanje v raziskavi je popolnoma prostovoljno. Sami se lahko odločite, ali želite sodelovati, ali pa sodelovanje zavračate.

### **Postopek**

Prosimo vas, da nam pomagate izvedeti več o našem raziskovalnem problemu. Vabimo vas, da se vključite v raziskavo. Če se odločite za sodelovanje, boste opazovali odnose na vašem delovnem mestu in delovno zadovoljstvo. Prejeli boste dnevniško predlogo s priloženimi navodili. Ta vam bo v pomoč, da si boste lahko vsak dan naredili zapiske in bo tako manj verjetno, da boste med intervjujem težko osvežili spomin na pretekle dogodke. Tekom intervjuja se bova umaknili/a v miren in udoben prostor. Lahko se dobiva, kjer koli se počutite najbolj sproščeni. Če vam bom postavila vprašanje, na katerega vam ne bo prijetno odgovoriti, to povejte in prestavili/a se bova k naslednjemu vprašanju. Prisotna bom le jaz, če želite, pa lahko s seboj pripeljete osebo, za katero želite, da je z nama. Intervju bom tudi zvočno posnela. Nihče razen raziskovalcev do zvočnega materiala ne bo imel dostopa, po končani raziskavi pa bodo posnetki uničeni.

### **Trajanje**

Opazovanje bo trajalo toliko časa, kolikor ga bomo potrebovali, da zberemo kar se da največ materiala. Predvideno trajanje je en delovni teden z možnostjo podaljšanja. Po koncu opazovanja bomo opravili enkratno intervju.

### **Tveganja**

Prosimo vas, da z nami delite nekaj zelo osebnih informacij z vašega dela. Če se boste kadar koli tekom raziskave počutili, da vam ni prijetno odgovarjati na vprašanja, lahko brez pojasnjevanja odgovorjanje zavrnete. V kolikor se boste tekom raziskave ali po njej počutili v stiski, se lahko kadar koli obrnete na nas.

### **Vrednost**

Menimo, da bo raziskava pomembno dopolnila že opravljene raziskave in izjave strokovnjakov, ki poudarjajo pomen kvalitete odnosov za delovno zadovoljstvo, saj bomo skozi oči zaposlenih lahko natančno videli, kaj so tiste podrobnosti, ki so jim v odnosih pomembne in (če sploh) odločilno vplivajo na njihovo delovno zadovoljstvo. Ravno zato bodo izsledki uporabni kot napotki za delodajalce, ki skrbno bdijo nad odnosi med zaposlenimi in jim je seveda delovno zadovoljstvo v veliko ekonomsko korist, pa tudi za sodelavce, ki bodo morda pri sebi lahko spremenili neprimerno vedenje, način komunikacije ali kaj drugega, kar bi lahko privedlo do kvalitetnejših odnosov.

### **Zaupno**

Raziskovalci bomo poskrbeli za zaupnost vaših podatkov zunaj naše delovne ekipe. Vsi podatki bodo skrbno varovani in po koncu raziskovanja uničeni. Kot udeleženec boste brezimni, v predstavitvi raziskave pa bomo navedli le nekaj vaših osnovnih značilnosti (npr. spol, starost, poklic).

### **Delitev rezultatov**

Nič, kar nam boste zaupali skozi raziskovanje, ne bo posredovano nikomur izven naše delovne ekipe in nikomur ne bomo povedali za vaše sodelovanje. Rezultati, ki jih bomo dobili z vašo pomočjo, vam bodo dostopni prej kot širši javnosti.

### **Pravica do odklonitve ali prekinitve**

Če si ne želite sodelovati v raziskavi, imate do tega vso pravico. Prav tako lahko kadar koli prekinete sodelovanje, ne da bi vašo odločitev pojasnjevali. Seveda boste lahko po koncu sodelovanja pregledali vse moje zapiske in izrazili morebitno nestrinjanje glede katerega izmed njih.

### **Koga kontaktirati**

Če imate še kakršna koli dodatna vprašanja, me lahko za odgovore vprašate zdaj ali pa tudi kasneje. Za kasnejše odgovore sem vam na voljo preko maila, telefonske številke ali na naslovu. Vsi podatki vam bodo posredovani.

Povabljen/a sem bil/a za sodelovanje pri raziskovanju povezanosti delovnega zadovoljstva in kvalitete delovnih odnosov. Prebral/a sem vse zgoraj zapisane informacije. Imel/a sem tudi priložnost raziskovalki postaviti morebitna vprašanja in z njo razrešiti morebitne nejasnosti. Z odgovori sem zadovoljen/a in nimam dodatnih vprašanj. Odločil/a sem e za prostovoljno sodelovanje v tej raziskavi.

Ime udeleženca/udeleženke \_\_\_\_\_

Lastnoročni podpis udeleženca/udeleženke \_\_\_\_\_

Kraj in datum \_\_\_\_\_

Priloga B: Dnevniška predloga

Pred vami je **dnevniška predloga**, ki vam bo v pomoč. Namenjena je **vašim zapiskom in opombam**, da si boste pomembne podatke lažje zapomnili, ko boste morali kasneje odgovoriti na intervjujska vprašanja.

Vaša naloga je, da **v delovnem tednu od 21. do 27.5.** (odvisno od tega, kdaj vaše delo poteka) opazujete odnose na vašem delovnem mestu in ste pozorni na vaše delovno zadovoljstvo. V dnevniško predlogo si za vsak dan zapišite vse, **kar se vam bo pomembnega dogajalo v medsebojnih odnosih na delu** (npr. »s sodelavko sva se sprli in sem zato cel dan slabe volje«, »šef me je nadrl, kar se mi ne zdi pošteno in sem zelo žalostna« ali pa »sodelavec mi je pomagal in pripomogel k temu, da sem delo hitreje opravila, zato sem mu zelo hvaležna in se počutim res dobro«, ipd.). Za vsak dan opredelite, **kakšno je bilo takrat vaše delovno zadovoljstvo**. Odgovorite še na vprašanje, **ali se vam zdi, da je kvaliteta odnosov na delovnem mestu tisti dan pomembno vplivala na vaše delovno zadovoljstvo**. Pojasnite, **zakaj menite tako**.

Po koncu delovnega tedna bomo opravili **individualni intervju**, v katerem **se bomo pogovorili o vaših zapiskih**.

Najlepša hvala za sodelovanje!

Dan v tednu	Vse, kar se veže na vaše odnose na delovnem mestu in se vam zdi pomembno ali izstopajoče.	Kako bi opredelili, opisali vaše današnje delovno zadovoljstvo? Ste bili na delu zadovoljni, srednje zadovoljni, nezadovoljni?	Ali se vam zdi, da je kvaliteta odnosov danes pomembno vplivala na vaše delovno zadovoljstvo?	Pojasnite svoj zadnji odgovor.
Ponedeljek				
Torek				
Sreda				
Četrtek				
Petek				
Sobota				
Nedelja				

Priloga C: Intervju z udeležencem 1

**Lepo pozdravljeni. Kako ste? Kako se počutite danes?**

Zdravo, zdravo. Vredu, brez posebnosti.

**Dobro, torej lahko kar začneva z najinim intervjujem?**

Ja, lahko.

**Namen je, da se pogovoriva o vsakem vašem delovnem dnevu v preteklem tednu posebej. Kateri dan bi izpostavili kot tistega, v katerem se je na področju medosebnih odnosov dogajalo največ? Prosim, pripovedujte mi o dogodkih.**

Hmm... sredo. V sredo je bilo zelo turobno vzdušje. Brez timskega duha. Amm... občutil se je nek prisiljen odnos do dela s strani sodelavke Neje. Jaz sem ji skušal postaviti par vprašanj. Na primer, kje je bila včeraj, kako se ima danes, kaj bomo danes delali... ona pač ni odgovorila z nekim zanimanjem, sploh. Kot da ji gre to, kar delam, ful na živce. Dejansko se je tisti dan vlekel najdlje v celem tednu. Lahko bi rekel, kot da se je čas ustavil. Skozi sem gledal na uro, kdaj bo prišla recimo Barbara ali pa Andreja, da se bomo lahko kaj sploh pogovorili.

**Osredotočiva se na vaša občutja takrat. Kako ste se ob tem počutili?**

V bistvu nezaželjeno, kot da sem višek, kot da ona zna vse sama tam. Sploh ni rabila moje pomoči, tudi ko je bilo veliko strank v trgovini, je hotela vse sama. Prosila me ni nikoli za pomoč, samo neko... malo ukazovanja je bilo. To mi tudi ni bilo všeč. To, da mi nek študent tam nekaj ukazuje. Na primer rekla je »pojdi«, brez »prosim«.

**Kako pa bi opredelili delovno zadovoljstvo na tisti delovni dan?**

Tisti dan sem bil zelo nezadovoljen. Nisem se dobro počutil, ko sem šel z dela, ko sem predal delo, na sploh nisem imel neke želje po tem, da bi ostal in se še kaj pogovoril s sodelavkami.

**Se vam zdi, da je bila kvaliteta odnosov takrat pomembno povezana z vašim delovnim zadovoljstvom?**

Je bila, zato ker se je to čutilo tudi malo do strank. Saj vem, da se ne bi smelo. Ampak je bil nek pomemben faktor.

**Zakaj tako menite? Prosim, razložite mi.**

Zaradi prisotnosti takšne osebe, ki oddaja tako energijo, je vse težje. Tudi če se hočeš nekako sam motivirati in pozabiti na to, še vedno ne moreš ubežati temu. Vedno je prisotno. Če bi delal tisti dan sam, bi bilo zelo drugače. Raje bi delal sam in čeprav bi bilo za narediti veliko več dela, bi mi bilo to vseeno lažje, kot pa da sem v službi z njo.

**Kaj pa ostali delovni dnevi in pomembni dogodki v odnosih. Kaj bi izpostavili kot pomembno, izstopajoče, nekaj, kar si boste zapomnili in je vplivalo na vas?**

Recimo v petek sem bil skoraj cel dan sam v službi zaradi tega, ker je morala poslovodja it na nek poslovni sestanek služben. V trgovini je bilo sicer veliko gužve tisti dan. Nisem imel niti časa za wc ali malico. Ni bilo niti dve minuti časa za nujne stvari. Če pa že ni bilo strank v trgovini, so bili pa telefonski klici ali dostava dobaviteljev. Potem pa je malo pred drugo uro prišla sodelavka Barbara, ki je takoj postorila tiste stvari, ki so meni ostale in mi zelo olajšala moj konec dela. Na koncu mi je pa še častila limonado, kar se je meni zdelo res ful pozitivno. Rekel sem ji, da nisem bil na malici in da me tišči na wc. In je šla medtem, ko sem šel na stranišče, iskat to limonado. Lepa gesta se mi je zdela. Ker res ne bi rabila, jaz bi se itak polulal in šel lepo domov in bi bilo to.

**Kaj pa ste čutili ob tem lepem dogodku?**

Neko podporo, timski duh. Ja... definitivno bom ob priložnosti, če bo ona kdaj na istem mestu, kot sem bil jaz, vrnil uslugo. Definitivno. Bil sem zelo zadovoljen kljub temu, da sem bil tisti dan v nenehni gneči in je bilo res naporno delo za samo enega.

**Kako so se ti občutki odražali na vaši telesni ravni? Se spomnite česa?**

Na telesni ne, ampak psihično sem bil tako pomirjen. Adrenalin me je še vedno držal po konci. Nisem bil lačen, sploh nisem čutil tiste žeje. Ampak neko tisto psihično olajšanje mi je dala tista limonada. Pa občutek, da je zdaj vse urejeno in da lahko grem mirno in brez skrbi domov.

**Pogovorila sva se o dogodkih v sredo in petek. Kaj pa preostali delovni dnevi? Se lahko pogovoriva še o njih?**

Recimo v ponedeljek je bilo kot vsak ponedeljek zelo pestro. Haha. Veliko nekih sprememb glede tega novega zakona o varstvu podatkov in je bilo treba vsako stranko posebej opozorit na to. Drugače pa v medosebnih odnosih ni bilo vidnejših problemov. Delo je potekalo normalno, s strankami tudi ni bilo nekega večjega problema. Tako da bi ta dan kar ocenil tudi kot zelo dober. Čeprav je bil ponedeljek, hehe. V bistvu veliko veliko dela, ampak je hitro minilo. Bil sem zelo zadovoljen, ker ni bilo tiste smotane Neje. Od tistih, ki smo delali, je vsak naredil delo, ki je drugemu delalo kakšne težave. Smo si pomagali med sabo in si stopili naproti. Komunikacija je bila spontana, brez neprijetnih tišin, takšna, kot bi morala vedno potekati. Brez da moraš razmišljati o tem, kaj boš naslednjič vprašal in to. To je res naporno.

Torek...sem bil tudi nekje do ene ure sam, tako da nisem imel neke interakcije s sodelavci. Tako da v torek... v torek ni bilo neke interakcije. Pozdravil sem, predal delo in šel.

Ja v četrtek je bilo vzdušje spet turobno zaradi Neje. Saj je bilo tudi v sredo, to sem že itak prej govoril o tem. Ampak je bilo v četrtek malo manj hudo. Zato, ker je pač morala prej it na faks. Tam okoli enajstih, dvanajstih. Pa tudi zdi se mi, da je bila ona za odtenek boljše

volje v četrtek. Je bilo kar malo lažje potem to prenašat. Sem bil tako... srednje zadovoljen. Res, da se mogoče to grdo sliši, ampak sem bil prav vesel, da je šla prej in da sva bila manj časa skupaj. Ampak je res... kot zakleto, ko sva bila dva, ni bilo nobene stranke, nobene gužve, ko sem bil sam, so se pa kar usuli. To bi pa raje videl, da bi bilo obratno.

**Omenili ste gnečo, v kateri ste se nenadoma znašli. Kako pa ste se spopadli s to gnečo?**

Nisem sploh čutil nekega pritiska, ker sem vedel, da bom vsako stranko lahko še vedno normalno postregel. Zgleda, da sem imel srečo, ker se ni nobenemu preveč mudilo. Pa očitno so tudi malo opazili, da sem sam in niso bili sitni in je vsak malo počakal. Res pa je, da sem se tudi jaz trudil in hitel, da sem vsakega čim hitreje postregel.

**Kaj pa na splošno... kako bi opisali svoje doživljanje povezanosti kvalitete vaših odnosov na delovnem mestu in vašega delovnega zadovoljstva?**

Ja jaz mislim, če si tip, ki raje dela sam, ki nima rad veliko interakcije z drugimi, da ga lahko tudi dober medosebni odnos zmoti, ker pač ni navajen delati v ekipi. Tudi, če se recimo dobro obnaša do njega, da se hoče z njim pogovarjat, mu gre na živce in tega ne mara. Taka je pomoje ta Neja. Se mi pa tudi zdi, da negativna izkušnja ali pa negativni odnos čisto vsakega, vsako osebo znervira, zmanjša produktivnost in zadovoljstvo.

**Tako, pa sva prišla do konca najinega intervjuja. Je še kaj, kar bi mi želeli zaupati?**

Prav. Hm... ne, se mi zdi, da ne. Se ne spomnim ničesar, kar bi še lahko omenil.

**Hvala lepa za vaš čas in lep dan še naprej.**

Ja, ni kaj in enako tudi vam. Adijo.

Priloga D: Intervju z udeležencem 2

**Lepo pozdravljeni. Kako se kaj počutite?**

Dobro, dobro. Fajn.

**Potem pa lahko kar začneva z intervjujskimi vprašanji. En teden ste opazovali odnose na svojem delu in delovno zadovoljstvo. Kateri dan je bil tak, ki bi ga izpostavili. Kateri je izstopal?**

V bistvu vse štiri dni, ko sem bil ta teden v službi, so bili to takšni dnevi. Začelo se je s ponedeljkom in torkom, ko je zbolela ena od mojih medicinskih sester in je morala druga to pokriti. To ji je šlo zelo gladko. Druga pa je v drugem koncu tedna imela planiran dopust. Zato je ta bolna z bolniške odsotnosti prišla predčasno in je potem še sama solidarnostno pokrila in pomagala svoji sodelavki, kot je ona prej njej. Delo je zaradi tega v ambulanti klapalo. V smislu, ker smo potem še angažirali sicer že upokojeno administratorko. Tako da je potem delo lepo steklo kljub temu malemu zapletu, ki je bil meni ob težavah, ki sem jih sicer doživljal ta teden doma zaradi smrti v družini, kar omembe vreden.

**Če prav razumem, je vaš delovni team sestavljen iz vas in dveh medicinskih sester?**

Zaposleni sta dve medicinski sestri, ki pokrivata vse naše delo. Pomagata pa še dve administratorki, ki sta zunanji sodelavki. Oni dve nastopita, kadar pride do kakega viška in potrebujemo dodatno pomoč. Torej, ker je bil prejšnji teden višek večji, je prišla ena in nam potem pomagala malo več časa. Poleg mene kot zdravnica dela še Ana.

**Torej, če povzamem. Ne glede na to, da v vaši ambulanti skupaj delajo tako notranji kot tudi zunanji sodelavki, so med seboj usklajene, povezane, se razumejo. Imam prav?**

Totalno so usklajene, ja. V bistvu cel sistem ne bi bil možen, če ne bi bilo med njimi takega dobrega sodelovanja in razumevanja.

**Kaj pa to, da se tako dobro razumejo pomeni vam kot delodajalcu?**

Mi smo v bistvu ekipa. Vsi za enega, eden za vse. To pomeni, da ko je... itak dela zdravnik svoje in medicinska sestra dela svoje. Ampak ko pride do nekih zagat tehničnih pa to... Ana piše izvide, izdaja recepte, potem kaj na koncu popravi, se posvetuje z mano, medicinske sestre si pomagajo med sabo. Če vidim, da sta preveč zaposleni in zvonit telefon, ki ga načeloma dvigujeta oni dve, se oglasim jaz ali Ana, če jaz ne morem. Torej delamo res vsi po malem vse, prioriteto pa seveda vsak tisto svoje, kar zna.



**Bi lahko rekli, da je takšno skupinsko delo razlog za vaše osebno delovno zadovoljstvo?**

Točno to. V bistvu ene vrste, bi rekel v narekovajih »družinsko podjetje«. Ker se vsi čutimo kot del ene družine ali pa klana. Zavedamo se, da smo mali. Malo podjetje. In da ker je ekipa mala, če bi eden ne bil takšen, kot smo ostali, bi to podrlo cel sistem. To bi vsem prineslo neke tehnične posledice in avtomatsko manj zaslužka, prihodka. Ampak mi je vseeno všeč, da se moje sodelavke tudi tega zavedajo, da nisem na take stvari pozoren samo jaz kot »taglavni«. Se pa trudim kot vodja. Zavedam se, da moraš delavca stimulirati. Ne samo finančno, tudi s tem, da ga pohvališ in to je vedno več kot pa denar. Denar je pomemben, ne da ni. Ampak ga pozabiš. Jaz rad pohvalim, ampak ne za brezveze. To veliko pomeni. Ko vidim, pohvalim, rečem... to si fajn naredila, to si pa fajn uskočila, brez tebe ne bi tako fajn uspelo, to je pa... No, saj tudi, če je kaj narobe, jim povem. Ampak na lep način, na način, da razumejo in da človeka na ta način ne ponižaš, da se ne počuti manjvrednega, da je tudi graja na mestu in dostojanstvena. Tega ne bi nikoli, ker so res vse skupaj prave delavke in fajn ekipa smo.

**Kakšni so bili vaši občutki ob tem, ko se je ekipa v tem tednu tako dobro izkazala? Pripovedujte mi o tem.**

Zadovoljen sem bil. Tak nek notranji občutek, da tudi če me kdaj ne bo v službi ali bom recimo dlje časa odsoten, da bo sistem deloval. Brez da bi jih jaz preveč nadziral ali spodbujal. A kaj čutim? Ja... to mi daje občutke sigurnosti, trdnosti, zaupanja, pa mogoče celo, da me kot preveč milega šefa delavci ne bodo preveč izkoriščali, ko me ne bo. No, saj itak vsak malo izkoristi. Ko šefa ni, je vse bolj na izi, ampak v principu jim pa zaupam, da v moji odsotnosti ne bo prevelike razlike.

**Pripovedovali ste mi predvsem o pozitivnih izkušnjah v odnosih na delovnem mestu. Pa je bil v tem tednu kakšen bolj negativno obarvan dogodek, ki se ga spominjate?**

Hmm... niti se ne spomnim. Mislím, da ne. Skoraj sem prepričan, da ne. Je bil res tak, no vsaj v službi, res fajn teden. Ker smo imeli doma res divje ta teden, sem se prav z veseljem vsak dan vrnil v službo, kjer je bilo vse tako, kot mora biti. To mi je res veliko pomenilo.

**Če zaključiva še s tem, kako doživljate povezavo med kvaliteto odnosov na delovnem mestu in delovnim zadovoljstvom...**

To je direktna korelacija. To je tako povezano, da bi lahko skoraj rekel, da je to eno in isto. Če si zadovoljen v službi, morajo biti odnosi dobri. Se mi zdi, da je nemogoče, da so odnosi v službi slabi in ti hodiš z največjim zadovoljstvom na delo. In tudi obratno. Zato mi veliko pomeni, da so moje sodelavke zadovoljne. Nujno je, da človeka, delavca, spoštuješ, da mu daš možnost, da se sam razvija, da sam malo dela inventivno, da sam naredi neke izboljšave... sicer ve, da me mora pred tem vprašat, če se lahko nečesa loti, ampak z veseljem dopuščam take možnosti. No, to tudi, da je redna plača, da je plača

dovolj dobra. Ampak to moram reči, da ni najbolj pomembno. To, da prideš z zadovoljstvom in veseljem v službo, ne da v nedeljo zvečer veš, da moraš jutri v službo in dobiš cmok v grlu. To se je meni dogajalo, ko sem še delal v bolnici... cmok v grlu. Pa niso bili odnosi najbolj slabi, ampak sem zraven še vedel, da me čaka toliko veliko neugodnih stvari, da sem avtomatsko čutil nek strah, nelagodje... neko neizhodno situacijo.

**Izpostavili ste kar nekaj podrobnosti, ki se vam zdijo pomembne v odnosu podrejenega do nadrejenega in obratno. Kaj pa se vam zdi, da so tiste kvalitete v odnosih, ki jih sodelavci cenijo v odnosu drug do drugega?**

V bistvu... pri nas sta dve delavki, ki sta na istem nivoju. To sta medicinski sestri. To, da imata enake dolžnosti, da ne dela ena pomembnejšega in bolj cenjenega dela kot druga, se pravi obe delata vse in si pomagata. Recimo če ena tipka, kar sem jaz povedal v diktafon in druga vidi, da je prosta, vskoči ona vmes kam drugam in opravi neko drugo delo. Obe delata in znata vse, med njima ni rivalstva. Ena je sicer malenkost več koordinatorja. To je Katica, ampak med njima ni večjih razlik. To je samo zato, ker je Katica starejša, ima več izkušenj in je tudi že mama in žena, gospodinja, tako da ji mogoče ta organizacija lažje steče. Čeprav je tudi mlajša zelo zelo dobro operativna in pridna. Jaz med njima ne delam razlik in mislim, da jima je to obema okej. Obe zelo cenim. Plačilo je različno samo zato, ker je ena toliko mlajša od druge. Pa ja... v bistvu smo vsi v nekem sožitju. Pomoje je to delavcem pomembno.

**Odgovorili ste mi na vsa pomembna vprašanja. Je mogoče še kaj, kar bi mi želeli povedati?**

Na splošno je moja ocena, da moraš delavca stalno stimulirati. Komunikacija se mi zdi res pomembna in ključna. Daš mu vedeti, da nek red mora biti. To mu pokažeš sam, da si ti sam njemu v vzor. Da se vedeš tako, kot želiš, da se vedejo tudi tvoji zaposleni. Tu in tam moraš seveda usmeriti, dati neke napotke. Hkrati pa da ga ceniš, mu to poveš, ga pohvališ, ko kaj dobro naredi. In da ga vzgajaš, da je dober delavec, kar je v našem malem podjetju res res pomembno. Vsi vidimo, kaj lahko v podjetju, kjer smo stalno zaposleni štirje ljudje, naredi ena nepričakovana bolniška odsotnost. Ampak če nekako stopimo skupaj, si pomagamo, se zmenimo, si stojimo ob strani, potem... potem nam lahko vse uspe. In pomoje so to ta teden punce res pokazale.

**Hvala lepa za vse vaše odgovore. Lep dan še naprej.**

Z veseljem in enako tudi vam.

Priloga E: Intervju z udeležencem 3

**Živjo, lepo pozdravljeni. Kako se počutite danes?**

Super, super. Fajn. Nič posebnega.

**Če nimate nič proti, bi začeli z intervjujem.**

Lahko.

**Če se spomnite nazaj na delovni teden, ki je za vami, kateri dan bi izpostavili glede dogajanja v odnosih na delovnem mestu?**

To, da je pač en dan bil zelo naporen. Četrtek. To se je v bistvu začelo že takoj zjutraj. Da smo pač imeli en konflikt glede pobiranja denarja za eno, ki je šla v penzijo. Stvar je bila v tem, da so pri nas v službi eni redno zaposleni, veliko nas je pa tam prek javnih del. Potem je pa prišlo do tega, da so se tisti, ki delajo prek javnih del pogovarjali, da bi pač oni plačali polovico. Ker se drugače pobira deset evrov, da oni bi dali pa pet. Vseeno je velika razlika glede na našo plačo in na plačo tistih, ki so redno zaposleni, pa tudi to, da si ti tam eno leto prek teh del, ona je pa bila njihova sodelavka dvajset let. Čisto v tem smislu. Direktor je itak rekel, da pač koliko kdor zmore, toliko da. Nikoli ni prav tako strogo kar koli določeno. No in oni so se dejansko to pogovarjali v sredo. Potem v četrtek zjutraj pa mi pač imamo tam en tak, hm... pijemo kavo v resnici. Imamo to možnost takoj zjutraj petnajst minut. In sem pač jaz edina od teh ljudi, ki delamo prek javnih del, sedela tam za tisto mizo. In oni so se pač začeli o tem pogovarjat. Da so oni rekli, da bi dali samo pet in ne deset evrov, da saj, kaj pa je to tistih deset evrov... v glavnem, res se mi je zdelo, da ni bilo niti kančka razumevanja, da bi vsaj poskusili razumet, zakaj se nekemu lahko zdi veliko tistih deset evrov. Pa mislim, da se tudi ne zavedajo, kaj to pomeni za nekoga, ki je recimo tam prek javnih del pa kaj za nekoga, ki je tam zaposlen ne vem koliko let. Preko javnih del si ti dejansko brez službe, potem dobiš za tisto eno leto delo in imaš nekaj čez šeststo evrov plače, potem pa si spet brez. Tako da dejansko ti je deset evrov lahko velik denar, sploh za nekoga, ki ga v resnici ne poznaš, ker eni so recimo zdaj delali samo par mesecev tu in niso bili v ne vem kakšnem odnosu in stiku s to, ki bo zdaj šla v penzijo. No v glavnem in oni so se to v četrtek tam pogovarjali in noro šimfali in jaz sem tam sedela in v eni točki pač nisem mogla bit več tiho. In sem se vmešala in rekla, da jaz pa v bistvu razumem tiste, ki tako razmišljajo in pa da vidim tudi to drugo plat. To, kar sem zdaj povedala, da deset evrov je za nekoga res veliko in to, da niso enako časa zaposleni in da tudi plače niso enake in to... In sem mislila, da bodo nekako pomislili in si rekli »ja, pa saj res«, pa to. Ampak sem doživela nazaj kar en tak napad. Da saj ti javni delavci pa, ne vem... da za čike pa dajo, pa da imajo itak vse te ženske, ki delajo prek javnih del, tipe. Take stvari, ko se meni zdi, da sploh nimajo nobene veze s tem, s to problematiko veze. Čeprav so se potem naknadno zmenili in mi je tudi ena rekla, da se ji zdi tako prav. Ampak to je bila res ena taka situacija. Ker jaz sem redko, da se spravim v nek konflikt, ker drugače se raje izogibam tem stvarim, ampak tu pa prav nisem mogla tega pustiti. Ker se

mi res ni zdelo fer. V glavnem, to je bilo to. Se je stvar potem rešila. Ni bilo nekih hudih posledic, vsi odnosi so bili potem spet normalni, ni bilo zamer. Ampak jaz sem pač rekla, da je to moje mnenje in da bom za njim stala. Pa saj niso vsi skozi samo grozni do nas, ki delamo prek javnih del. Recimo na čisto vse, kar imajo oni, na primer kak izlet ali zaključek ali kaj takega, nas čisto enako povabijo, kot tiste, ki so zaposleni. Tudi, če bi se na primer kaka darila delila ali kaj, bi mi dobili enako kot oni. V tem smislu. In tudi to sem tem sodelavcem povedala, da se tega zavedam in da se mi to zdi res lepo, ampak da vseeno mislim, da s tem napadom zaradi teh pet evrov namesto deset evrov pa malo pretiravajo. No, to smo potem rešili. Ampak potem naprej ta dan je bil v bistvu še tak zelo kaotičen v smislu, da ni bilo nobenega miru. Da je v našo pisarno vsake pol ure nekdo prišel, telefoni... pač v tem smislu.

**Opisali ste mi nesporazum, konflikt. Kako ste se počutili, ko ste se vanj vključili?**

Ja to zjutraj mi je bilo takoj za tem kar malo žal. Ampak včasih pač ne morem. Saj to se meni res zgodi redko kdaj, ampak res se mi ni zdelo fer. Mislim, jaz se sploh nisem navajena vpletat in nekaj tam kregat po nepotrebnem, ker nisem taka. Tako da sem potem takrat mogoče bila malo sama nad sabo šokirana. Zdi se mi, da ker se ne rada spuščam v konflikte, se mi potem en tak mogoče čisto mali in nepomemben nesporazum zdi bolj grozen, kot v resnici je. Saj potem doma sem razmišljala in se spomnila, da je to knjižnica, kjer je zaposlenih res dosti ljudi in da tu res skozi prihaja do nekih konfliktov. Da se tudi včasih morajo zaposleni med sabo malo bolj ostro med sabo pogovoriti, ampak da to ni v takem teamu nič takega. Da to, kar smo imeli mi zjutraj, ni nič, v primerjavi s kakimi drugimi konflikti, ki jih oni imajo, pa še vedno lepo hodijo v službo, pa se pogovarjajo, pa družijo, pa vse še vedno funkcionira. Potem sem pa videla, da je vse v redu, da se je stvar rešila in sem se počutila še bolj razbremenjeno, tako olajšanje. Tisto, ko vidiš, da si res pretiraval in da ni hudega in noben problem.

**Omenili ste, da vas je motilo tudi nenehno vstopanje v vašo pisarno. Pripovedujte mi o tem.**

V bistvu sem bila zaradi tega potem prav živčna. Zaradi tega, ker nisem mogla dela, ki ga bi morala opraviti, narediti tako dobro, kot bi bilo treba. Ali pa tako hitro, kot bi ga lahko. Ni bilo, da bi me bilo strah, da bi bila žalostna, pod kakim hudim stresom, ne vem, kaj takega. Ampak pač res mi je šlo na živce, da ne morem delat.

**Kako pa bi na ta dan ocenili svoje delovno zadovoljstvo?**

Hm... če bi rekla od ena do pet, bi rekla kar tako dva od pet. Ker tisti dan mi je pa bil cel tak ful čuden.

**Pa bi to svojo oceno delovnega zadovoljstva povezali s kvaliteto odnosov v službi na ta dan ali ne?**

Ja, ja. To je bilo res ful povezano. Če se ti nekaj takega dogaja v službi, si nekako čustveno bolj ranljiv. Recimo v mojem primeru že zaradi tega spora. In potem še vsaka stvar, ki na tak dan še pride, se samo še naloži na to. In potem cel dan in se nabere cel skupek stvari in samo čakaš, da je konec in da greš domov.

### **Pogovorili sva se o četrtku. Kaj pa ostali dnevi? Kaj bi izpostavili?**

Ja, no saj. No, lahko rečem kar ponedeljek in torek, ker sta bila zelo podobna in sta mi bila v bistvu super. Zaradi tega, ker sem imela totalno mir. Pač v ponedeljek je bilo to, da sem bila na popoldanski izmeni, ko v pisarni ni skoraj nobenega več in je čisti mir. In sem lahko res tam sedela in delala tisto svoje delo in me ni nihče motil. Pa še zvečer sem potem v bistvu dežurala na enem predavanju, to pomeni, da sem pač bila tam zraven in sem lahko tudi poslušala, tako da mi je bilo še to res zanimivo in ful fajn. Prav super, da imam v bistvu tekom službe možnost biti tam na enem predavanju, ki me itak zanima. Tako da ponedeljek je bil res super. Sicer sem bila v službi do ene devetih zvečer ali še dlje, ampak ni bil noben problem.

Potem v torek sem bila pa dopoldan, je bilo pa tudi tako, da od teh štirih, ki smo drugače v pisarni, ni bilo nobene druge. Ena je bila v bolniški, ena popoldan, ena je bila na neki službeni poti in sem imela spet mir. Mislim, saj to ni, da sem sama in da me vsi pustijo pri miru. Normalno imaš neke interakcije, ampak lahko fajn delaš in narediš do konca. To mi je bilo res super, ker zdajle imam tako delo, da točno vem, kaj moram delat. Da imam v bistvu dosti svobode... edino, kar sem trenutno recimo nervozna, je, da je tega dela res zelo veliko in da imam en rok in da sem še toliko na začetku, da ne vem, a delam dovolj hitro. A bom pač prišla z vsem skozi. Pomoje mi je ravno zaradi tega še toliko večji problem, če pride kdo z nekimi dodatnimi stvarmi, ker v bistvu še ne vem, kako sem časovno. Ampak v glavnem ja, v torek sem bila spet praktično sama, kar je bilo meni super.

Sreda je bila pač bolj živahna. Je bilo nekaj vmes. Ni bilo slabo, sploh ne. Bilo je pa bolj živahno. Bili sta obe sodelavki, dosti so hodili notri v pisarno. Pa saj ne, da bi mene rabili za neke dodatne stvari, tako kot sem morala v četrtek vstati in sredi dela it pogledat še neki drugi dve čisto nepomembni stvari, ampak samo tam je bilo bolj glasno. Kar je pa še to, je pa, da eni sodelavki pomagam eno privat zadevo, ker me je prosila za pomoč. In da me ona po štirikrat na dan pride nekaj v zvezi s tem spraševati, potrjevat... pač stanovanje, selila se bo in me potem skozi hodi nekaj motit. Potem še v bistvu na malico bi rada šla z mano. Kao, da me ona časti kavo. V bistvu bi jaz stokrat raje samo cel dan delala, kot pa da sem tam z njo na kavi, ker meni to res ni odmor potem, da se jaz ukvarjam z njo in njenim privatnim življenjem. Tako da potem sem tudi že nje imela malo poln kufer.

V petek pa v bistvu... je bil pa že tako petek. Delovno je bilo naporno, sem imela veliko dela. Ampak v odnosih pa nič takega, da bi res izstopalo. Malo me je še sicer motila ta sodelavka, ker je res vztrajno težila, ampak ne tako grozno, kot v sredo. Drugače je bilo pa v bistvu v redu. Pa še to, da povem, da se mi zdi ful fajni sistem, ki ga imamo. Glede

prisotnosti se štempljaš in potem, če imaš nadure, jih lahko tako pokoristiš, da greš kak dan prej domov. In to mi je bilo v petek res super, da sem lahko šla prej, ker sem si to zaslužila v ponedeljek, ko sem ostala na tistem predavanju. Mi je kul, da nam nadrejeni do te mere zaupajo, da si lahko sami malo to prilagajamo. Da imamo to možnost. Ker v bistvu se to meni zdi taka medsebojna pomoč. Če oni nujno rabijo, da ostaneš dlje in kaj pomagaš, ostaneš izven delovnika. Ko imaš pa ti kakšno stvar, na primer, ne vem, registracijo avta ali pa zobozdravnika, pa tudi oni razumejo, če greš kdaj prej. To je res ful plus.

**Omenili ste, da vam preglavice dela sodelavka, ki ste ji obljubili pomoč pri njenih osebnih projektih. Kako doživljate to situacijo?**

Žal mi je to, da ji nisem čisto na začetku povedala, kaj bom jaz njej pomagala pa kaj ji nisem imela namena pomagat. Lahko čisto konkretno povem. Pač jaz sem njej rekla, da bom jaz njej izmerila stanovanje in izrisala, da bo ona potem to pač imela. Ne bom pa jaz z njo hodila okrog po trgovina pa se z njo za vsako stvar odločala ali pa gledala po internetu cele dneve stvari... pač v tem smislu. Jaz sem ji naredila ta strokovni vidik, nimam pa jaz časa ob prostem času z njo počet stvari, ki jih lahko naredi sama. To ni več odvisno od mene, ona ima zdaj vse mere in lahko gre pač v katero koli trgovino in se pač sama odloči, katero omaro bo imela. Druga stvar je pa še to, da si jaz recimo včasih dejansko vzamem čas in ji svetujem, ona pa potem naredi na koncu čisto po svoje, ali pa en dan reče tako, drugega pa čisto drugače. En dan se mudi in ne more šest dni čakati kuhinje, čez tri dni pa gre nekam in naroči kuhinjo, ki jo bo čakala štiri tedne pa se ji ne zdi to noben problem več. Res en kup energije ti pobere tak človek. Mislim, saj ona kao sama poskuša, da me ne obremenjuje. Samo vem, da recimo ona nima avta in da takoj, ko me vabi, če bi šla jaz z njo gledat v eno trgovino tisto omaro, to ne pomeni, da bom šla tja z njo, ampak da jo bom jaz še peljala in potem nalagala tiste škatle v moj avto. Saj potem nisem vedela, kaj bi. In sem ji rekla, da vrede, da jo pač lahko peljem. Se hočem tudi jaz tega čim prej rešit iskreno. Jaz sem ji obljubila, da ji bom nekaj pomagala in sem tudi ji, čisto prostovoljno in brezplačno, am... bi pa rada, da je zdaj to to. In da me ne obremenjuje več s tem. Sem naredila svoj profesionalni del, kot da bi recimo ona najela enega arhitekta, ne bi pa rada hodila zdaj z njo po svetu, kot da sva zdaj še neki prijateljici tam. Nočem biti del tega procesa in del njenih čustvenih sfer v zvezi s tem njenim stanovanjem. Ni bil to namen.

**Če se vrneva samo še na začetek delovnega tedna. Omenili ste, kako uživate v delu, kadar je pisarna prazna in sodelavcev ni. Zakaj menite, da je tako?**

Vse tri, ki so v pisarni, z vsemi se vrede razumem. Sploh z eno mi je super. Ampak stvar je v tem, da je ena izmed teh treh šefica, ki dela razporede za celo knjižnico. In njej v bistvu vsi notri uletavajo in se potem tam z njimi dogovarja in prihaja do konfliktov. In vse to se dogaja v naši pisarni. Tako da ne gre za to, jaz se z njimi razumem. No, ena sodelavka je malo bolj zjamrana, ena je taka zelo tiha, ta je pa v bistvu šefica, s katero se res dobro razumeva, že skoraj na taki prijateljski bazi. In ona sama po sebi sploh pri problem.

Problem je samo to, da cela knjižnica hodi k njej zaradi takih organizacijskih stvari. In jaz tam delam in včasih je cel dan tak občutek, kot da si na enem šalterju. Skozi hodijo eni pa se tam dogovarjajo in mene to res moti. Pač štiri smo v eni pisarni, ki je pomoje po nekih predpisih narejena za dva in potem še tak pretok vseh ljudi, da je res noro moteče. Jaz mislim, da je tu en in edini problem, da je ljudi enostavno preveč, prostora pa premalo.

**Pogovorili sva se o celotnem delovnem tednu, zato se z intervjujem bližava koncu. Vprašala bi vas samo še, kako doživljate povezavo med kvaliteto odnosov na delovnem mestu in delovnim zadovoljstvom. Se vam zdi, da sta povezana, sploh ne, mogoče delno?**

Ja meni se to zdi res najbolj povezano. Mislim, to se mi zdi bistvena stvar v službi. Celo bolj samo delo. Jaz osebno recimo ne funkcioniram pod nekim pritiskom. Zdi se mi, da lahko vsako stvar, ki jo delaš, se zмениš. Amm... brez nekih konfliktov ali pa nekega povzdigovanja glasu. V tem smislu. Če je nek problem, se enostavno lepo pove in se stvar popravi in se naslednjič naredi boljše ali pa drugače ali pa kakor koli. No, moj point je, da imaš res veliko večje veselje do dela, če nisi pod pritiskom, da bo za vsako vse narobe ali pa, da si skozi v nekem stresu, kdaj bo kdo prišel in skritiziral to, kar delaš ali pa tebe skritiziral. Čisto drugače je, če se lahko normalno zмениš, če kar koli ne zadovoljuje tega, kar bi nadrejeni želeli od tebe. Jaz sem recimo v tej službi ful zadovoljna, ker so nadrejeni res prijazni in mi dajejo taka fleksibilna navodila. Kot da bi mi do te mere zaupali, da mi dajo neko navodilo in potem pustijo, da znotraj tega delam sama. In mi to daje res en tak fajni občutek, da sem nekaj vredna, da mi zaupajo, da me cenijo in da jih ni non stop strah, da bo kaj narobe.

**Podrobno ste opisali, kaj vam je pomembno v odnosu nadrejenega do vas in hvala vam za to. Katere pa so tiste kvalitete, ki jih iščete v odnosu med sodelavci?**

Pomembno mi je, da niso zahrbtni. Da se lahko čisto normalno pogovarjam brez nekega pretvarjanja, brez da se delam tam fino, kot da to sploh nisem jaz. Rada imam iskrenost. Pa fajni mi je tudi, da smo lahko med sabo sproščeni in ne, da je ozračje tako zategnjeno. Da... take čisto osebne stvari, ko bi ti lahko bilo mogoče nerodno pred nekom, da ti pač ni. Ne vem, če ti recimo zakruli v želodcu, ali pa... nekaj takega. To so meni čisto take človeške stvari in nočem, da mi je nerodno pred sodelavci. Le preživimo skupaj skoraj cel dan, a ne. Pa recimo res mi je bilo vseč, ko sem prišla prvič v službo in se je ena sodelavka tam malo zavzela za mene. Na ta način, da mi je opisala malo te odnose, kdo je kdo, pa kaj kdo počne, pa kdo dela skupaj pa take stvari. Osnovne, ampak ti pridejo res prav, ko si na začetku še čisto tak bogi in izgubljen. Najprej sploh nisem vedela... tam je toliko nekih ljudi, da si jaz sploh nisem predstavljala, res ne. In to sem si zapomnila in zdaj, ko imamo eno na novo, sem ji jaz podobno razložila, kot je ona sodelavka takrat meni. Tako, kako je komu ime, kje koga najde, pa take stvari, kot da na primer ne rabi cel čas sedet, ampak se

lahko tudi malo sprehodi tam po knjižnici in prelista kako knjigo ali pa si tam recimo malo pogleda kako razstavo, ki jo imamo, kar koli. Da ni problem.

**Hvala za vse, kar ste mi povedali. Je morda še kaj, kar bi želeli deliti z mano?**

Hm, da razmislim... ja no. Take stvari recimo. Meni so res vseč take malenkosti, ki se mogoče komu ne zdijo pomembne, ampak se meni zdi, da negujejo te odnose in da smo zaradi njih potem tudi bolj zadovoljni. Res, no. Na primer to naše pitje kave vsako jutro za petnajst minut. To se mi je na začetku zdelo prav hecno, ker sem prej delala nekje, kjer moraš res skozi skozi samo delat. Ampak sem ugotovila, da ti samo teh petnajst minut naredi tako razliko... ti dejansko, tudi če se zjutraj težko zbudiš in se ti ne da v službo in si zaspan, si rečeš, saj grem itak na kavo. In potem si tam, se pogovarjaš s tistimi, s katerimi drugače nisi v nekih ful odnosih in je že lažje začet in dan je kar lepši. Pa to s temi urami, ki sem jih prej omenila. Se mi zdi, da smo na ta način v bistvu mi v pomoč nadrejenim, oni nam pa ta način dajo nekaj svobode. In to mi je res wow. Pa tudi potem med delavci ni zamer. Ker se edino na ta način točno ve, koliko je kdo naredil in potem ni zamer, če se zdi, da je nekdo več doma kot drugi. In še tako svobodo ti da to, da sploh ne znam povedat. Zaupanje, vero v tebe kot v zaposlenega. Take stvari bi vsakemu, ki ima podjetje priporočila.

**Še enkrat hvala za vaš čas. Lep dan še naprej.**

Seveda, mi ni bil čisto noben problem. In hvala enako tudi vam.



**Pozdravljeni.**

Zdravo.

**Kako se kaj počutite danes?**

Odlično, zelo sproščeno.

**O, super, me veseli. Za vami je teden, v katerem ste na svojem delu opazovali odnose na delovnem mestu in delovno zadovoljstvo. Če se spomnite vseh dni, ki so za vami... kateri dan je takšen, ki bi ga zaradi katerega koli vzroka izpostavili?**

Amm... ja, to je bil mogoče torek. Zaradi nesporazuma glede mojega delovnega časa. Zaradi tega, ker sem prišla v službo in sem v zadnjem trenutku izvedela, da delam v resnici popoldan in ne dopoldan. Tako da ja, to me je ful vrglo iz tira zaradi tega, ker sem... ko bi si lahko ustvarila plane in pač imela neke druge opravke. Pa si jih nisem mogla, ker se dopoldan potem itak nisem zmenila z nobenim za nič, ker sem planirala, da bom pač v službi. Popoldan sem pa potem šla delat. To mi je bilo zelo neprijetno.

**Mi lahko prosim še podrobneje opišete svoje občutke takrat?**

Živčna sem bila, jezna sem bila, ker po eni strani vem, da je to samo študentsko delo... da nisem vezana z nobeno pogodbo. In se mi je to zdelo eno tako izkoriščanje in brezvezna potrata mojega časa. Če sem študent, to še ne pomeni, da sedim cele dneve doma, ne delam nič in čakam, kdaj se bo nekdo odločil zadnji trenutek, da me rabi v službi. Jezna, ja...

**Kaj pa preostali dnevi prejšnji teden? Se je tudi takrat zgodilo kaj, kar bi bilo vredno izpostaviti?**

Ja, zdaj če grem čisto po vrsti. V nedeljo sem delala cel dan. Res cel dan, od jutra do večera. Na koncu sem mislila že, da me noge več ne bodo zdržale, ker me je vse bolelo... res sem bila čisto utrujena, ono na dnu. In sem vedela, da delam v ponedeljek dopoldan, zato sem pustila dve posodi od sladoleda v koritu in si rekla, da si to pustim za jutri. Za ponedeljek, a ne. Da bom že to pač pomila, ko pridem, da ni taka nuja. In je pač sodelavec v ponedeljek dopoldan me klical jezen, kot bi verjetno tudi jaz bila na njegovem mestu in... moj šef je pač bil samo nek zunanji opazovalec vsega tega. Sploh ni vedel podrobnosti o tem dogodku in je oba dva, je...pač našrajal, kot da sva ne vem kaj naredila. V glavnem, bilo je katastrofalno. In ja, vsak dan v tej službi je postal tako dramatičen, da pač brez veze. Za take male, nepomembne stvari. Ko itak se vse med sabo zmenimo pa je. Iz takih malih dogodkov nastane tak halo, kot da je ta lokal v New Yorku na najbolj priljubljeni ulici in imamo vsak dan tri tisoč strank. Haha.

**Omenili ste, da se vsak dan v službi zgodi kaj dramatičnega. Ali bi mi lahko povedali več o tem?**

Pač šef je ful amm... ammm... kako bi temu rekla? Samozavesten, ampak malo preveč samozavesten. Svojo kavarno jemlje, kot da je pozicionirana v neki Ljubljani in ne tu in jo... kar je po eni strani prav, da jo pač ima za neko luksuzno kavarno in ne vem kaj še vse, ampak se mi zdi, da v vsem tem pač malo pretirava in s tem preveč obremenjuje vse zaposlene. S tem, kako visoko moramo ciljati in kakšni so naši cilji za to kavarno. Jaz sem pač študentka tam, ki dela na sladoledu in, a ne... drugače pa res slon iz muhe za vsako. Zgodi se recimo, da enkrat prideš v službo dve minuti kasneje, kot pač bi moral, ker ima tvoj bus zamudo in se takoj dogajajo z njim pogovori, kot so »a še sploh hočeš delat tu«, »če se ti ne da, kar povej, bomo mi drugega našli« in take stvari. Kar je ful utrujajoče in stresno za eno študentko, tako kot sem jaz. Ker si pač ne zaslužim tega stresa, glede na to, da sem stara devetnajst let, to ni moja kariera, tam nisem redno zaposlena in delam za minimalno urno postavko. Vse to se mi zdi počasi že res nadležno in mi všeč. Aja, recimo, če še omenim... on hoče, da mi enostavno živimo za to kavarno, da amm... kako naj to povem, da ne bo zvenelo čudno? Za to, da bo pač najboljša kavarna v mestu, da bomo najboljši in najbolj profesionalni, kar je po eni strani prav. Ampak meni se zdi pretirano, da se vpikne v take malenkosti, ki jih dejansko stranke niti ne opazijo, nas pa cel kolektiv delajo živčne. In sam sebi dela neke brezvezne probleme. Na primer kako bo nalepka nalepljena, kako bo postavljena posodica s prtički, take dejansko nepomembne stvari. In on potem pol dneva porabi za to, da on meni razloži. Najhujše je pa to, da on v temu pogovoru ponovi vsako stvar desetkrat, da je tako mučno slediti sploh o čem govori ta... pač o čem teče pogovor. V glavnem, zmeda totalna, organizacija je katastrofalna. Vse gre samo še navzdol.

**Dotaknili ste se odnosa s šefom. Če povzamem, se vam zdi, da zahteva nemogoče in nepotrebne stvari, da so njegova navodila nejasna, da se venomer spušča v nepomembne podrobnosti in vam s tem otežuje delo. Imam prav?**

Ja, točno to. Jaz grem prav zadnje čase s takim odporom v službo, če vem, da bo slučajno on tam. Ker vem, da bodo že njegovi sestanki. In pač ti njegovi sestanki so vedno in vedno pove isto in ko tam sediš, se ti zdi, da se ne bo nikoli končalo.

**Bi se lahko dotaknili še odnosov med sodelavci? Kako pa je s tem?**

Dejansko imam... na začetku sem imela vredu odnose z vsemi. V kavarni ste trenutno dva zaposlena in pa štirje študentje smo. Ta glavni, ki je zaposlen in je pač dejansko tako kot naš vodja.... njemu... on ima pomoje trikrat na teden te sestanke s šefom, kjer mu vbija v glavo... nočem vedet kaj. Že to je problem, ker se vidi, da je on tako psihično utrujen, da se mu ne da več. In zato trpi cela kavarna. Zaradi tega, ker že v štartu šef sploh ni iz tega področja, on ima pač samo ta denar, ki ga je vložil v kavarno in nima pojma o gostinstvu. Tu je problem. In ne zna organizirati. In se potem zanaša na tega zaposlenega, pač vodjo, ki ima pa že vrh glave vsega. In se pač dogaja, da se ta vodja sploh več ne javi na telefon, ne odgovarja na smse, poskrbi samo za sebe, mi smo pa pač tisti, ki bomo lepo delali namesto

njega cele sobote in nedelje, ko je pa on fraj. In tu gre za...okej, z njim sem imela na začetku ful fajn odnose. Ampak zdaj, ko se je začela pa sezona, pa ko se je začela kriza, ker je ena zaposlena šla, se je pa on tudi čisto spremenil. Pomoje ima vsega polno glavo. Z ostalimi študenti imam pa tudi vredno odnos. Si pomagamo pa pač tako, je kul. Ena je pa zdaj prišla na novo, mislim, da je mesec pa pol zdaj pri nas. Je pa dejansko enako stara kot jaz, ampak zaradi tega, ker nima študentskega statusa, je zaposlena. Ja z njo imam tudi vredno odnos, nimam kaj za rečt.

**Pogovorili sva se o ponedeljku in torku. Kaj pa preostali dnevi v prejšnjem tednu. Kaj se je dogajalo?**

V sredo je bil čisto normalen delovni dan, brez nekih posebnosti. Delala sem v bistvu popoldan od dveh do osmih. Ne bi tu nič izpostavljala. Pač normalno je delovalo vse.

V četrtek se je pa zgodilo, da zaradi slabega vremena pač... so me poklicali zadnji trenutek, da ne rabim prit delat. Ker delam tudi na takem delovnem mestu, da če je lepo vreme, je sladoled tudi za ljudi, če je slabo vreme, pa noben ne pride po sladoled. Kar dejansko sem imela že skozi v glavi, ampak še vedno, ko si prepričan, da boš tisti dan delal, te taka novica razjezi, ker potem... dejansko so me par minut, preden bi šla dejansko delat, so me klicali, da ne rabim prit. Saj sem videla, da bo verjetno deževalo, ampak vseeno ti je malo bedno. Ne vem... če gledam na splošno se mi zdi, da vedno manj cenijo mene kot osebo. Gledajo me samo kot nekoga, ki dela. Tako kot da sem stroj, ne pa človek, ki ima svojo družino, ki ima fanta, ki ima kar koli že. In ne ozirajo se na to, koliko bom jaz imela prostega časa, a se bom lahko spočila, a mi bo to pretežko oddelat... imela sem en teden, ko sem delala vse dni, več dni tudi po deset, dvanajst ur. Kar pač dejansko ni človeško. Dejansko mi ni... ne vem, ful sem takega mešanega mnenja vedno bolj glede te službe. Po eni strani mi je fajn, ker delam z ljudmi, sem komunikativna in družabna in mi to res ustreza. Res mi je všeč, kar delam. Ampak ta cela organizacija in odnosi so pa res grozni zadnje čase. Ker vidim, da se ne znajo it tega, kar bi se mogli it. Redek je dan, ko pridem še z veseljem v službo. Na začetku je bil to vsak dan.... Jaz sem dejansko, ko sem mogla prit... primer – ob osmih v službo, jaz sem že ob šestih zjutraj bedela in bi šla delat. Ampak to se je tako, ko sem zdaj začela delat na tem sladoledu, torej drugem delovnem mestu... je šlo pa vse samo navzdol. To pa zato, ker sem dejansko še vedno edina, ki dela na tem delovnem mestu in me zamenja včasih samo ali žena šefa, ki je tudi usposobljena za delo na sladoledu ali pa ta vodja. Ampak to je ful redko, tako da če so lepi dnevi, delam jaz tudi po šest, sedem dni na teden po cel dan, kar je utrujajoče. Tako da ne vem... ta organizacija je... ne vem, vedno manj je neke dobre organizacije tu.

Ja, hmm... potem pa še petek. Ja, petek. V petek sem pa imela sestanek. Glede sestankov je tako... mi imamo organizirano, da imamo vsi študenti in ta nova zaposlena vsako sredo sestanek, ampak to sredo je odpadel, ker je bil šef pač bolan in je bil v petek... pač prestavljen na petek, no. Jaz ga imam posebej zaradi tega, ker sem pač na sladoledu. Kar mi tudi paše, ker ti sestanki so zelo dolgi. Zelo zelo dolgi. Res do dolgi, dejansko lahko

sedimo tudi po dve uri tam, ker zdaj res pač on ne zna nehat govorit. In ponavlja skozi eno in isto, kot sem že prej povedala in potem se to ne konča. Kar je tudi enako utrujajoče. V glavnem imela sem sestanek zaradi tega, ker sem prejšnjo sredo izrazila željo po enem dnevu pavze, ker sem bila res utrujena od tega dela vsak dan cel teden po deset in več ur. In se je pač ta sestanek začel ful tako neprimerno zaradi tega, ker me je pač šef spet dramatično začel spraševati, če sploh hočem delat, če se zavedam, da sem se na začetku strinjala, da bom delala po dvesto ur na mesec, am... kar pač se mi je zdelo totalno neprimerno in neprofesionalno s strani njega. Jaz sem res zagotovila, da bom delala dvesto ur na mesec, ampak jaz takrat še nisem imela pojma, kaj pomeni dejansko delati toliko ur. V glavnem in to se je potem vleklo v dolgočasne in utrujajoče pogovore. Potem je tudi izpostavil moje doziranje... napačno doziranje sladolediv in dodatkov, kar se meni pač zdi pikolovsko totalno, ker... ko jaz delam sladolede pred njegovo ženo, ki je za to dejansko usposobljena, ona meni reče, da naredim perfektno. In to me tudi moti pri njem, ker dejansko nima pojma, kaj jaz delam in mi potem filozofira o tem, kako moram jaz to delat, čeprav sam nima pojma. To je potem samo en tak fajni začaran krog vsega, ko se ti dejansko zdi, da... ne vem, a si ti nor, ali je on nor, ali so vsi nori, ali... Ne vem. Tako da ja, o tem je potekal sestanek. Uro in pol, verjetno še več. Domov sem prišla slabe volje, ni se mi več dalo, sploh nisem hotela iti naslednji dan več v službo... v glavnem, katastrofa.

**Opisali ste nekaj stresnih dogodkov, ki ste jih prejšnji teden doživeli na svojem delovnem mestu. Kakšno pa je bilo v splošnem prejšnji teden vaše delovno zadovoljstvo?**

No, da bi rekla, da sem bila kdaj perfektno zadovoljna v službi, je bila to edino sredo zaradi tega, ker je vse potekalo tako, kot mora. Res je, da tega vodje ni bilo na moji smeni, ker tudi on zna malo zamorit vse skupaj, ker šef res pritiska na njega. Smo bili sami študentje in smo si naredili po pravilih, ampak zabavno. Ni bilo nekih pritiskov, nekih teh... brezveznih prerekanj in tega.

Za ostale dni pa... kaj pa vem... po lestvici od ena do deset bi rekla, da je bilo moje zadovoljstvo na delu šest. Ampak dejansko sem si to zadovoljstvo sama naredila, ne delo samo, ne sodelavci. Jaz sem se v tem tednu skušala zadovoljiti s tem, ko sem videla recimo otroka nasmejanega, ko sem mu dala bonbončke na sladolede, ko sem videla tam staro gospo, kako je zadovoljno jedla tiste višnje dol s sladoleda. Pač mene je to razveselilo. Dejansko kolektiv in šef me pač utrujajo. Okej z eno študentko imava ful prijateljski odnos, sva se začeli malo družiti in to, kar mi tukaj res tolaži malo to zadevo. Am.. in tudi zaradi nje prihajam v službo dejansko. Mi je to neka motivacija in zadovoljna sem, če se recimo malo pogovorim z njo, pa vem, da mi bo pomagala pa se potegnila za mene pa to. Ampak ja, če si jaz sama ne bi znala nekako najt zadovoljstva v teh drugih stvareh in bi gledala samo na vse to, kar se dogaja okrog mene, bi pa rekla... samo to zdaj bo res kruto, ampak resnično. Da bi ocenila moje zadovoljstvo z ena. Ena do dva, nekaj takega. Jaz sem delala že na več delovnih mestih in mogoče je bilo v nekaterih pogledih podobno, podobne

situacije, ampak nikoli ne tako fejest grozno. Ker se mi zdi, da tisti, ki so bili takrat vodje na tistih delovnih mestih, so vedeli, kaj delajo. Tu je pa glavni razlog, zakaj nekaj ne štima, ravno v tem. V tej kavarni. Aja, lahko mogoče samo to omenim, ker se mi zdi, da res prikaže šefa v pravi luči. En študent je zraven, ki zdaj končuje gostinsko šolo, ampak nima pojma. In smo ga imeli za zdaj še vedno kot pač tistega, ki je pomival posodo vmes in take stvari. In on je moral zdaj naredit obvezno prakso, obvezno število ur in sta imela že sestanek... to mi je ta študent povedal sam... sta imela pač sestanek na samem glede tega nadaljnjega dela in je šef njemu rekel, da je itak tu samo zato, da smeti ven nese zvečer. Kar je bilo... višek od viška. Jaz sem ful razočarana nad tem. Meni se je šef predstavil kot najbolj kul človek, najbolj radodaren človek, najbolj... ne vem »ponudil ti bom zaposlitev«, »če rabiš avto, evo«, tak dober, res dober človek. Zelo zelo dobra oseba. In, ne vem... ful ful ful sem razočarana zaradi tega, ker sem še toliko naivna, da vsem verjamem, da so dobri in me to še toliko bolj prizadane, če je en tak drek, kot je. Ne morem drugače reči. Poleg tega mu ta študent dela že štiri, pet mesecev tukaj, več kot jaz, in je do zdaj dobil plačanih petdeset evrov. Ja... zato ker je pač preko prakse, te šolske prakse... šefu dejansko ni treba plačati. Ampak glede na to, da ta študent res dela cele dneve in je priden, bi se mi zdelo smiselno, da kot nagrado vsak mesec nekaj dobi, ker pripomore k temu, da je delo narejeno. Jaz tega nisem izvedela od šefa, ampak od študenta, ker šef itak ne bi tega povedal. Am... mi je pa ful zanimivo, da ko smo mi imeli sestanek brez tega študenta, je on vsem nam pripovedoval, da bo njega obdržal že zaradi tega, ker ima pač težke situacije doma, da je tudi brez denarja, bla bla bla, da je pač revček in da ga bo samo zaradi tega obdržal. Da on itak drugače ni za v gostilno, bla bla bla in da mu on tudi redno plačuje. In se nam je dejansko tudi lagal o tem, kar me je še enkrat bolj prizadelo, ker vem, da ta študent se res trudi... on, on si zasluži tisoč evrov na mesec, ne pa petdeset za štiri mesece.

### **Kako ste doživljali to situacijo, kako ste se počutili?**

Jaz sem se dejansko res zamislila in se začela spraševati, kaj on namerava z mano. A mi bo sploh vse plačal... A se bo sploh zgodilo, kar mi je govoril na sestanku, na prvem sestanku, kaj mi vse zagotavlja v tej službi. Dejansko mi je na začetku takoj rekel, da glede na to, da bom delala na tem delovnem mestu, da če se bom res izkazala, da pa ko bo top sezona, da bom dobila tudi višje plačilo. Tako da zdaj me že to skrbi, a bom sploh prišla do tega, a bom sploh zadovoljila te njegove standarde. Pač ne vem... vedno bolj se mi zdi, da to sploh ni več študentsko delo, ampak je, kot da bi bila zaposlena in bi bila to moja življenjska kariera. Kot da bi bila vezana s pogodbo. Ja, grozno.

### **Če počasi zaključiva... zanima me samo še, kako vi dojemate povezanost kvalitete odnosov na delovnem mestu in delovnega zadovoljstva.**

Jaz osebno sem mnenja, da moraš biti itak zadovoljen najprej sam s sabo in s svojim delom, šele potem pa pridejo vsi tisti kvalitetni odnosi. Ampak glede na to, da zdaj opažam, da je res nujno potrebno imet dobre odnose v službi, da si ti srečen, da si ti zadovoljen, da ti vesel prideš delat, se mi zdi, da je pomembno ja, da so odnosi dobri in da vse štima. Ker tudi tako pride do neke pomoči medsebojne, da ne gledaš samo na sebe, da pomagaš še tam, če vidiš, da zaplavajo v gužvi, da še jaz recimo pomagam posodo pospraviti in take stvari. Da pač se pomaga med seboj, da če je primer, da kdo zboli, da pač uskočim. Enkrat se je recimo ena opekla med službo in sem potem jaz bila pač trenutno na kavi tam in sem vskočila in oddelala naprej namesto nje. Kar mi ni dejansko bilo slabo, jaz sem sama rekla, da bom ostala. Je bilo pa ful neprofesionalno od šefa, ker se mi niti zahvalil, niti me ni vprašal, če bom lahko, če imam kake plane... nič. Njemu je bilo pač samoumevno, da sem takoj skočila in pomagala. Tako da take malenkosti se potem samo nabirajo in nabirajo in slej kot prej pride do buma. In jaz grem iskanju nove službe naproti. V upanju, da bodo tam boljši odnosi in da bom spet z veseljem hodila delat in se zadovoljna vračala domov.

### **Je še kar koli, kar bi mi zaupali?**

Ne vem, dejansko sem vesela, da sem dobila tako izkušnjo. Zaradi tega, ker zdaj vem, da mogoče pa mi ni namenjeno, da delam v strežbi, da mi ni namenjeno delati v tej specifični kavarni in da vidim, da življenje ni rožnato in da je pač vedno nekdo, ki se najde v službi in ti gre na živce. Ali je to šef ali je pač nekdo drug. Je res, da se včasih spičimo zaradi ene napačno skuhane kave. Še vedno me pa rešuje to, da imam v službi eno prijateljico, da se lahko tudi izpoveva druga drugi. No, pač... kot sem že rekla, da mi je po eni strani res fajn delat, po drugi bi pa jutri šla nekam drugam. Razdvojena sem. Ker se tudi dobro razumem z ženo od šefa, ona mi tudi ful pomaga in mi tudi po tem, ko se on razkuri, ona potem lepše razloži, kaj je s tem hotel povedat. Tako da je malo lažje vse skupaj in ne tako dramatično. Ne vem, se mi zdi, da če bi on bil malo bolj profesionalen kar se tiče odnosov in ne toliko težil samo glede estetike tega njegovega lokala, bi vse potekalo milijonkrat boljše, ljudje bi prišli delat z veseljem, domov bi šli zadovoljni in tudi prihodki verjamem, da bi bili višji.

### **Tako, pa sva prišli do konca. Najlepša hvala za vaš čas.**

Ja, z največjim veseljem. Se je prav pasalo malo pogovorit z nekom.

**Lepo pozdravljeni. Kako se kaj počutite danes?**

Bistveno boljše kot v preteklem tednu, se mi zdi. Je pa le sobota in sem končno malo na off. Naporno je bilo v službi in prav paše mi, da sem doma in da je pred mano še cel vikend.

**Omenili ste, da je bilo prejšnji teden v službi naporno. Povejte mi prosim kaj več o tem.**

Cel teden je bil res naporen. Zdaj, če bi povedala prav specifično za kak dan... Jah, meni je bil najbolj grozen, če zdaj pogledam malo za nazaj, četrtek, ko smo ob kaosu, ki je vladal, morali opravljati tudi delo, ki ni v naši pristojnosti, za katerega veš, da ga ne smeš opravljati, pa ga moraš, ker ni določenih ljudi, ki so za to zadolženi. V bistvu ga znaš opraviti, ampak veš, da če bo kar koli prišlo narobe, boš za to kazensko odgovoren. Nadrejeni ti rečejo, da to ni tvoje delo, ne povejo pa, kaj v primeru, ko njih ni. In nad tabo visi strah, da boš enkrat za to kaznovan, delo pa v tem strahu vseeno opraviš, ker imaš rad ljudi in bi za njih naredil marsikaj, nočeš pa tudi, da delo stoji in zaradi tega trpijo tisti, ki niso nič krivi tu.

**Vam je sprejemljivo, če se pogovoriva konkretnije? Za kaj točno je šlo?**

Konkretno je šlo za to, da sem srednja medicinska sestra, ki po najnovejših zakonih, kljub dvajsetletni delovni praksi in nešteto izkušnjami, ne smem opravljati recimo nastanitve infuzije. Pride bolnik, ki to rabi, zdravnik to določi, ti pa v svojem delokrogu nimaš nekoga, ki bi to naredil, ker ima pač dopust in si ni našel nadomeščanja. In ti to narediš, hkrati s tem dobrim delom opraviš nalogo, ki ti jo je zadal zdravnik, ki je najvišja oseba v našem delovnem teamu, vmes pa čaka člen, čigar naloga bi to bila, njega pa ni. In veš, da če bo kar koli pri tem posegu šlo narobe, boš za to kazensko odgovarjal. Ker za to nisi... po teh novih zakonih nisi šolan in tega praviloma ne bi smel početi. Ni pa nikogar, ki bi to tisti trenutek naredil.

**Kako se ob tem počutite?**

Veš, da narediš dobro za človeka. In ti je to zadevno super, ker si oddahneš in veš, da si naredil vse, da bi mu bilo zdravstveno bolje. Hkrati pa v ozadju vedno čutiš nek strah, da boš enkrat priletel na mino. Ne nudijo ti pa nekoga, ki bi to namesto tebe postoril. Tako da je v bistvu to ena res nezavidljiva situacija, iz katere ne vidiš izhoda.

**Pogovorili sva se o četrtku. Kaj pa preostali delovni dnevi v prejšnjem tednu. Se je v odnosih dogajalo kaj, kar bi bilo vredno izpostaviti?**

Izstopajoč je bil za mene še dan, ko smo se po delu dobili... torek. V bistvu smo si vsi privoščili en košček delovnika, da smo prej zapustili delovno mesto pa smo šli na poslovilno kosilo delavke, ki je z nami ubistvu bila do upokojitve in se je prejšnji mesec

upokojila in nas je zdaj vse skupaj sodelavce povabila na en tak zaključek. Pa smo se v bistvu na začetku res razveselili, ker smo vsi prišli. Zaključek pa vseeno ni izpadel preveč prijateljski, ker zaradi teh delovnih konfliktov... pač jih neseš s sabo tudi na zabavo in se ne obnašaš normalno, a ne. Ker tisti, na katerega si moral včeraj razmišljati, da te bo enkrat recimo... namesto katerega delaš in te bo lahko enkrat zafrknil, ker delaš njegovo delo, pa te bodo kaznovali. Pa mu v bistvu ni mar, da mu zdaj pomagaš in delaš to, kar bi moral formalno on, ki je pač vsak teden na enem dopustu, pa malo na bolniški, pa malo se seli, pa čez štirinajst dni se bo poročil in mora biti doma za priprave... ko bo lahko, te bo pa z veseljem zafrknil. S takšnim potem sediš tam na kosilu in ne moreš se mu smežkat in biti do njega cel sladek. Podzavestno si na njega jezen, ker ni resen in ker prelega odgovornost na tebe, on pa dobi za to, kar mi delamo namesto njega, plačilo. To ne more biti več normalen odnos. Tudi ko zapustiš ta delovni prostor, ni in ne moreš se prisilno imet lušno, bi rekli, ne.

**Omenili ste, da prihaja do delovnih konfliktov. Bi sem prišteli le to, da delate dela namesto ljudi, ki so za to usposobljeni in plačani ali je še kaj?**

Gre za to, da je tudi zdravstvo prestopilo v kapitalistični sistem, ko nam dopovedujejo današnji vodilni, kakršni koli pač so, da se hodi v službo samo za denar, ne več za sočloveka, ne več za nekaj dobrega. In potem pač nas, ki smo hodili v šolo v prejšnjem sistemu, v to ne morejo prepričati. In pride do teh konfliktov. Konkretno to, da je včasih bilo normalno, da si delal več stvari za dobrobit pacienta, zdaj je pa normalno, da ne narediš za človeka več od osnovne zdravstvene oskrbe. Vse ostalo pa za to nisi plačan ali pa se to zdi nadrejenemu izguba časa ali pa se zdi nadrejenemu to neumno ali pa te prepričuje, da hodiš v službo za eno osnovo in dobiš osnovo tudi plačano in vse druge stvari, zaradi katerih sploh postaneš medicinska sestra, nam skušajo vcepiti, da so nepomembne. Ti pa, ko se enkrat odločiš za ta poklic, veš, da je pomembno tudi marsikaj drugega kot ena čista osnova, ker ljudje niso roboti. Mi pa delamo z ljudmi. In več čas poslušati ta pressing, je naporno. Ob tem, da delamo v enoti, kjer smo združeni tudi s čisto tržno usmerjeno dejavnostjo, kjer pa še bolj tendirajo k temu, da je treba delati čim hitreje, s čim manj truda, za čim več denarja. Ni pa pomembno v bistvu... tisti osnovni odnos, ki ga pa človek pričakuje kljub temu, da da denar. In vso pravico ima, da ga pričakuje. To mogoče.

**Kako pa je z vašim zadovoljstvom, kadar ste v takšnih konfliktih?**

Seveda, po eni strani si zadovoljen. Zadovoljen si, ker si v vsej tej kalvariji in kaosu naredil nekaj dobrega za sočloveka, kar je cel point našega poklica. Zadovoljen si, ker si se potrudil, ker si njemu naredil nekaj dobrega. Hkrati pa te neizmerno izčrpava misel na možnost, da boš nekoč zaradi te svoje dobrote in ker v bistvu delaš namesto nekoga, ki je prelen, da bi prišel v službo, našpukal in da nihče v tem kontekstu ne bo stal za tabo. In v bistvu od tega nimaš čisto nič, razen svoje lastno notranje zadovoljstvo in zadovoljstvo



pacienta. Nikoli pa ne veš, kdaj boš ostal edina črna ovca v čredi in se ti bo tak sistem porušil in nihče ne bo hvaležen, da si to naredil namesto koga, še manj pa bodo cenili to, da si to naredil za pacienta, ki bi moral biti vedno na prvem mestu. In vse to, vsi ti pritiski, me delajo nezadovoljno. Samo še nasmehi pacientov, pa ko mi kdo stisne roko, se mi zahvali, mi prinese kavico iz avtomata... samo to mi še pomaga, da pridem v službo.

**Kot pomembna ste izpostavili torek in četrtek. Kaj pa preostali delovni dnevi? Se je dogajalo kaj, kar ste si posebno zapomnili?**

Ostali dnevi so bili v bistvu zelo podobni torku in četrtku, le da mogoče malo manj stresni. Enako se pa dogaja, da smo preobremenjeni, da je zaradi tega večja možnost napake, da mogoče razen nekaj sodelavcev med nami ne vlada neka povezanost pa neka solidarnost. Žal so postali naši odnosi skrhani ravno zaradi te neorganiziranosti, nepoštenega odnosa, drugačnega dožemanja tega, ali je važnejši pacient ali tista minuta več pavze in trije evri, ki jih daš v lastni žep... in potem se to samo kopiči. Pa žal potencira. Kljub temu, da hočemo to rešit, nam ne uspeva, ker ni posluha niti pri najvišjih šefih.

**Povedali ste mi kar precej o vašem odnosu z nadrejenimi. Kakšni odnosi pa na vašem delovnem mestu vladajo med sodelavci?**

Ja tam pa tako... nekateri se strogo držijo meril, ki nam jih postavljajo nadrejeni. Ker tako ali tako, če nimaš neke vesti in nisi empatičen, ti tak sistem odgovarja. Pač narediš manj in še tisto, kar narediš, narediš brez nekega osnovnega občutka za sočloveka. In potem smo tu tisti, ki se teh pravil ne držimo in potem ravno zaradi tega med nami nastaja vedno večji prepad. Sicer pa smo v službi tri sestre, ki se med seboj malo bolj družimo, si skupaj privoščimo kakšno kavico in se slišimo tudi izven delovnega časa. Vse tri seveda tista stara šola, ki v ospredje postavlja ljudi. In z njimi mi je lepo. To je pa tudi vse, ampak še to ni tisto tapravo druženje, ker je ves čas tema to napeto ozračje. Venomer smo v stresu. Da bi se pa lahko v dobrem in slabem na koga zanesla, lahko pa rečem samo za enega zdravnika. On je edini, ki bi me branil do onemoglosti. To pomeni, da sva že dolgo časa skupaj v službi in sva postala tak pravi delovni team, ki funkcionira, ki daje zadovoljstvo ljudem in kadar nisva v službi oba, bi bilo najboljšo, da ne bi bilo še tistega drugega. Ker sem jaz za njega nenadomestljiva in tudi on zame. In sva tudi edina, ki bi v primeru, da bi prišlo do nekih napačnih odločitev, skupaj argumentirala in si stala v bran. Vsi ostali pa najbrž ne. Pa ne, da ne bi zaupala tema svojima dvema prijateljicama. Ampak se mi zdi, da bi se v strahu pred izgubo službe lahko odločili za napačno stran, če bi prišlo do kakšne take situacije. To, da imam vsaj tega zdravnika v meni vzbuja neke občutke varnosti, kolegialnosti, povezanosti. Se pa hkrati zavedam, da gre za precej starejšega gospoda, ki se bo upokojil kar precej pred mano. Zato me je včasih v takšnih situacijah strah. Veš čas razmišljam, kaj pa bo, ko njega več ne bo. Težko je najti tak uspešen team. Strah predvsem pred drugim delovnim mestom, pred še slabšimi odnosi, v bistvu kak dan pride ta novi nadrejeni tudi do te meje, da je mogoče izgubil to svojo funkcijo, ta osnovni občutek tudi

za sodelavca. Sama na srečo doma nimam finančnih težav, druge sodelavke pa recimo morajo poslušati o tem, kako ne vemo, kaj bo v prihodnosti, kaj bo s to našo dejavnostjo, da če ne bodo delale tako, bodo pa manjše plače ali bodo pač brez službe... in ker si človek in jih imaš rad, ne razumeš, zakaj si on to lahko privošči. In ali je to sploh pošteno do ljudi, ki so enkrat starejši od njega in so ga vse, kar on zdaj zna, nekoč naučili. Pa včasih se vprašaš, če ni to že en del mobinga na delovnem mestu, ne. Recimo.

**Za konec bi vas vprašala samo še, kako vi osebno doživljate povezanost kvalitete odnosov na delovnem mestu in delovnega zadovoljstva?**

Ne, seveda je povezano. Če bi imeli recimo en pošten odnos... jaz vseeno mislim, da naloga vodje je, da je do vseh enako pošten. In v prvi vrsti, da je sam vzor svojim podrejenim. Da je on delaven, da je on pošten, da je on empatičen, da se on drži nekih pravil, nekih norm, da on upošteva red, ki ga vceplja drugim in da ko enkrat tega ni, ne. Vlada en kaos in zaradi tega kaosa si nezadovoljen. Razmere se porušijo in nezadovoljstvo v odnosih vodi tudi v delovno nezadovoljstvo kot tako. Ker ne moreš biti zadovoljen, če vsako sekundo čakaš, da bo spet prišlo do konflikta in boš spet iskal nadrejenega in njega ne bo in da bo rekel »eh, saj gospa čaka šele dve uri, saj ima cel dan čas, ker je v penziji.« To tako ne gre.

**Najlepša hvala za vse, kar ste mi povedali.**

Hvala vam.

Priloga H: Intervju z udeležencem 6

**Živjo, lepo pozdravljeni. Kako se kaj počutite na današnji dan? Kakšne posebnosti?**

Super sem, naporni dan je za mano in sem vesela, da ga je že skoraj konec. Drugače pa tako ja... nič kaj posebnega.

**Ste za to, da kar začneva z intervjujem?**

Sem!

**Za vami je delovni teden, v katerem ste opazovali odnose na delovnem mestu in svoje delovno zadovoljstvo. Če se ozrete nazaj, kateri dan bi izpostavili kot vam pomembnega, vrednega izpostavljanja?**

To je bil dan...sreda, ko smo reševali ene stare zadeve. V katere je bilo vpletenih veliko sodelavcev tudi iz drugih služb. In nismo prišli do zaključka, da rešimo to stvar. V bistvu še zdaj ni to rešeno. Še danes je bil v bistvu zaradi tega naporen dan, ker še zdaj rešujemo. Ker je to tak krogotok, da kakor ena oseba nekaj ne naredi vrede, se vse podere in lahko začnemo znova. In to vpliva itak na vsakega slabo. Potem pa ko pridemo do konca, je pa najbolj žalostno to, da ugotovimo, da je nekdo vmes nekaj naredil narobe in lahko gremo spet nazaj in vse storniramo in ponoven krogotok. Kot en začaran krog je to in smo že vsi čisto živčni. Evo, to.

**Vam je prijetno, če se podrobneje pogovoriva o tej situaciji? Za kaj konkretno je šlo?**

Ja šlo se je za uvoz ene pločevine iz Koreje in to se je dogajalo že v bistvu v mesecu januarju in to pločevino so potem naše vodje... v bistvu so se dogovorili, da jo bodo preprodali naprej v Italijo, v Italiji se bo ta pločevina predelala in jo bomo odpremili v Valjevo, kjer imamo proizvodnjo. Ampak... situacija se je zapletla takoj, ko smo ugotovili, da ta roba sploh ni bila v carinjenju, ko je ladja z njo prišla v Koper, roba pa je dejansko že bila predelana v Valjevu. Po treh mesecih so ugotovili, da roba ni ocarinjena in zdajle to rešujemo za nazaj in dobili bomo itak kazni in tako naprej. In je zelo težko te cerinske dokumente s carinskimi službami uskladiti. In skozi naš sistem, ki je zelo... kako naj rečem... tog, tole spraviti. Zato toliko živcev in toliko energije vlagamo. Vsaj večina nas. Ampak stvar je v tem, da žal eni, ki so pač prišli na novo, o teh stvareh niso poučeni, eni so noter, ki niso sposobni tega opravljati, vsi pa moramo skupaj sodelovati. In ni možno priti v krog skozi. Torej, če povzamem, je točno to, da imamo resne organizacijske težave med sodelavci in pa tudi med drugimi službami, kar me jezi, ker se vse skupaj preveč zavleče.

**Omenili ste organizacijske težave. Kako se počutite, ko opazite to med delom?**

Jaz se sicer zelo trudim, ker so mi poznana tudi recimo druga dela, ki sem jih opravljala pred leti in se potem določenih stvari malo spomnim. Ampak ljudje, ki pa nikoli niso tega delali, jim je pa itak vse tuje. In potem še nimajo neke želje po tem, da bi stvar speljali in mislijo, da bo že nekdo drug naredil vse, je pa težko tako delati. In na mene to vpliva slabo.

Ker jaz si res želim, da to naredimo, pa ne gre. Začaran krog, evo. In takih dni je veliko. Tisti dan sem si sicer dopovedovala, da se ne smem preveč sekirat, ker to ni samo od mene odvisno in to ne bo pripeljalo nikamor. Ampak ker sem pač tak karakter in si preveč zadam in si preveč vržem v delo, se potem sekiram, ko stvari ne stečejo. Seveda potem poskušam prekrapljat, v tem smislu »lej, umiri se, ne gre, ker ni od tebe odvisno, počakaj, da dobiš odgovor« in potem, ko ga dobiš, si spet razočaran, ker ni pravi haha. Kakor koli se ne moreš potolažit in ne moreš biti zadovoljen, če so stvari tako zmedene.

### **Kaj pa preostali dnevi v preteklem tednu. Se je dogajalo še kaj, kar bi se vam zdelo vredno izpostaviti?**

Amm... če grem kar čez cel teden. V ponedeljek je bilo...glede na to, da se bo vodstvo naše službe spremenilo, smo pač bili v ponedeljek postavljeni pred dejstvo, da dobimo novo šefico. Ker je tudi naš direktor ugotovil, da je prejšnja nesposobna za vodenje. In do konca tedna naj bi seveda bila že druga, ampak žal je bil danes petek, mi pa nimamo ne prejšnje pa ne zdajšnje šefice takšne, kot bi morala biti. In seveda skozi vodenje in tako naprej nismo več deležni sodelovanja med vodstvom in med nami sodelavci. Včasih smo imeli kako jutranjo kavico, da smo se kaj pogovorili... v bistvu na takem sproščenem klepetu tudi marsikateri problem rešili, zdaj pa je to odpadlo, ker je to baje zapravljanje časa in tega nimamo več. Pa ne samo ta kava. Tudi drugače opažam, da če ni pravega vodje, ki bi to vse usklajeval, ni pravega sodelovanja in ni pravega efekta mojega vloženega dela. Ker sodelovanje pri nas je čisto odvisno od poslov. Tale posel, ki smo ga v ponedeljek reševali, smo v sodelovanju z veliko službami, od logistike, do kontrolinga, naše likvidature, finančne službe, do davčne službe, do operativnega nabavnika... to so vse službe, ki so vpete in vsak bi se moral dojemati kot predstavnik služb in delati po najboljših močeh, da bi ta krog pač lahko bil sklenjen. To je krog sodelovanja, če ga hočemo hitro in dobro speljati. Pa tega eni enostavno ne dojamejo. Medtem ko pa v moji moji službi, sem pa dejansko skoraj sama, razen vodja, ki bi mi morala pomagati, pa žal se ni bilo možno nikoli obrniti na njo, ker tega dela ne pozna. Stvar je v tem, da je prej bila zaposlena tu še ena sodelavka, ampak je šla v penzijo in ta sodelavka je bila v bistvu od te bivše šefice prijateljica in njena desna roka in sta bili v navezi v tem smislu, da je ona namesto šefice delala, šefica je pa njej v bistvu držala podporo, ji rihtala plačo, čisto po domače povedano. Močna naveza, brez katere pa potem, ko je šla ta sodelavka v pokoj, ta šefica ni znala več funkcionirati. In to se je takoj opazilo. Midve nisva mogli biti delovni tim, ker sem jaz pričakovala od nje, da ona opravi svoje delo. jaz svojega itak opravim, od nje pa ni bilo efekta, ker ni poznala stvari, ker se od te upokojene sodelavke ni naučila nič. Sodelavka ji je spodnašala rit. In se ni poglobljala, čeprav je vedela, da bo šla vsak čas v penzijo in da ko bo ostala sama, bo pa treba kaj tudi naredit. Ampak se ni vključila v delo, ker je pač ne zanima. In meni to res ni bilo fajn, ni mi bilo fajn, ker pač vseeno pričakuješ od vodje, da ti bo pomagala, priskočila na pomoč, ko jo potrebuješ, da te bo usmerjala v določenih situacijah... ker tudi ti nisi pristojen, da bi ti kot podrejena oseba dal določene naloge drugi

službi, ker te ne bodo niti obravnavali na ta način, da bi te upoštevali. Ker nisi vodja. Ona bi morala imeti veliko več znanja in izkušenj od mene, pa ni bilo od nje nič. In vesela sem, da je ni več in upam, da bo zdaj ta druga šefica boljša. In da bo sploh prišla haha.

V torek nič kaj posebnega. Mogoče je bila v zraku samo ena ta napetost, pričakovanje, kdaj bo zdaj prišla ta nova šefica. Pa malo smo se spominjali te stare naveze med sodelavko, ki je šla v penzijo in to šefico. Ni šlo samo za navezo, ampak je bila res moteč faktor v naši službi. Konkretno... z loputanjem vrat, mljaskanjem, vzdihovanjem, kričanjem v telefon in tako naprej. Tako da dajmo rečt, da smo se res nasmejali ob tem, ker ju ni več in da še vedno upamo, da bo nova šefica čisto drugačna in da ne bomo imeli z njo podobnih težav.

No, če zaključim pa z nečim lepim... jaz sem dopolnila pred prvomajskimi prazniki petdeset let. In seveda mi je prišel direktor voščiti, ampak ker ni bil pozoren na mojo letnico rojstva, mi je pač prišel voščiti kot za klasični rojstni dan. Potem sem se pa jaz pohecala. Tam sem mu nalila eno pijačo in sem rekla, da bomo nazdravili. Pa je rekel »ne ne ne, alkohola se pa ne pije pri nas, saj veste«. Pa sem rekla nekaj v smislu, da ko si enkrat star petdeset, je pa že treba počasi začeti. In me je tako pogledal in je bil čisto šokiran in je šel potem takoj tja v tajništvo in rekel tajnici, da zakaj ga ni opozorila, da imam jaz petdeset let, da to je treba absolutno popraviti in zorganizirati na drugačen način. In seveda potem mene kliče tajnica, da nisem nič povedala in da oni niso bili pozorni, ker so bili prazniki. Se je opravičila in rekla, da jo je direktor kar malo okregal in rekel, da smo nezorganizirani in da se niti za take posebne priložnosti kot je okrogla obletnica ne znamo skupaj spraviti. In je rekla, da je to treba nujno popraviti. In to so popravili na tak način, da so mi pripravili eno uro, da smo se lahko družili, mi prinesli darilo, jaz sem jih tudi pogostila, ker sem imela s sabo malo peciva in pijače. Dejansko smo se cela družba zbrali skupaj po navodilih direktorja.

### **Kakšne občutke je ta dogodek vzbudil v vas?**

Ja v bistvu se mi je lepo zdelo, da ti direktor pokloni neko tako lepo pozornost, ker vidi, da se trudiš v službi. In celo mi je rekel... imel je tak kratek govor in je celo rekel, da zdaj sem pa že dovolj stara, da vsakega dela ne smem kar tako sprejeti in da moram znat reči ne. To je ta nov direktor, ki dela take kar radikalne spremembe in ravno on je ugotovil, da je ta naša šefica nesposobna za vodenje našega oddelka. In do njega imam... večji del ga ne marajo, ker pač ugotavlja stvari, zaradi katerih so direktorji pred njim zamižali in jih niso želeli videti. Ta jih pa vidi in tudi s tem sooči ljudi. In seveda so šokirani. Za mene je korekten in dober, ker če dela ne opraviš tako, kot je treba, morajo obstajati posledice. In ne samo to, še tak ljudski je, za ljudi, kar je tudi pokazal za mojega abrahama. In to so res ene take drobne pozornosti, ki nas podrejene naredijo zadovoljne, srečne, vesele. Fajn občutki so to.

**Če zaključiva najin pogovor še s tem, kako dojemate povezavo med kvaliteto odnosov na delovnem mestu in med vašim delovnim zadovoljstvom?**

Kvaliteta odnosov sigurno vpliva, zelo zelo. Ker vsako delo je lažje izvedljivo, če se tudi ljudje med sabo razumejo, če je podpora taprava, če veš, da se lahko na koga obrneš, če lahko komu poveš težave in dobiš en feedback nazaj, da veš, da te v ključnih trenutkih nekdo posluša in te tudi sliši, da ti pomaga, ko je en problem. Če pa vsi delamo z neko dobro voljo, da ni to neka slaba volja, da nisi tam samo zato, da pač imaš službo... to je fajn in se tudi pozna pri sodelovanju. Delo je opravljeno hitro in pravilno in vsi smo potem srečni in zadovoljni.

**Najlepša hvala za vse vaše odgovore in vaš čas.**

Ni na čem, hvala vam.