

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**KONFLIKTI IN POČUTJE NA DELOVNEM MESTU**

Ljubljana, januar 2026

TAJA RUS

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Taja Rus, študentka Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtorica predloženega dela z naslovom Konflikti in počutje na delovnem mestu z mentorjem red. prof. dr. Černe Matejem

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 26.1.2026

Podpis študentke: \_\_\_\_\_



## POVZETEK

Diplomska naloga obravnava vpliv konfliktov med sodelavci na počutje zaposlenih v delovnem okolju. Namen naloge je ugotoviti, kako zaposleni doživljajo konflikte, kakšen vpliv imajo ti na njihovo počutje ter kako se konflikti najpogosteje rešujejo. Teoretični del obravnava pojme počutja zaposlenih, vrste in vzroke konfliktov ter njihov pozitiven in negativen vpliv na posameznika in organizacijo, s poudarkom na vlogi komunikacije in vodstva. Empirični del temelji na kvalitativni raziskavi, izvedeni z osmimi polstrukturiranimi intervjuji z zaposlenimi iz različnih slovenskih podjetij. Rezultati kažejo, da konflikti niso stalnica, vendar lahko pomembno vplivajo na delovno klimo in počutje zaposlenih. Ob ustreznem reševanju pa lahko prispevajo k boljši komunikaciji, razumevanju in povezanosti med sodelavci.

**KLJUČNE BESEDE:** konflikti na delovnem mestu, počutje zaposlenih, komunikacija, medosebni odnosi, vodstvo

## CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



## ABSTRACT

This bachelor's thesis examines the impact of workplace conflicts on employee well-being. The aim of the thesis is to explore how employees experience conflicts, how these conflicts affect their well-being, and how conflicts are commonly resolved. The theoretical part discusses employee well-being, types and causes of workplace conflicts, and their positive and negative effects, with an emphasis on communication and leadership. The empirical part is based on a qualitative study conducted through eight semi-structured interviews with employees from various Slovenian organizations. The findings show that conflicts are not constant but can significantly affect the work climate and employee well-being. When managed appropriately, conflicts can also contribute to improved communication, better mutual understanding, and stronger interpersonal relationships.

**KEY WORDS:** workplace conflicts, employee well-being, communication, interpersonal relationships, leadership

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



# KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>POČUTJE NA DELOVNEM MESTU</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1</b>	<b>Dejavniki, ki vplivajo na počutje zaposlenih na delovnem mestu</b> .....	<b>2</b>
2.1.1	Odnosi med zaposlenimi.....	3
2.1.2	Izobraževanje in usposabljanje .....	3
2.1.3	Delovni čas .....	4
<b>2.2</b>	<b>Konflikti in počutjem na delovnem mestu</b> .....	<b>4</b>
2.2.1	Negativen vpliv konfliktov na počutje zaposlenih na delovnem mestu .....	5
2.2.2	Pozitiven vpliv konfliktov na počutje zaposlenih na delovnem mestu.....	5
<b>3</b>	<b>KONFLIKTI NA DELOVNEM MESTU</b> .....	<b>6</b>
<b>3.1</b>	<b>Konflikti v organizacijah</b> .....	<b>6</b>
<b>3.2</b>	<b>Vrste konfliktov na delovnem mestu</b> .....	<b>7</b>
<b>3.3</b>	<b>Vzroki konfliktov na delovnem mestu</b> .....	<b>7</b>
<b>3.4</b>	<b>Posledice konfliktov na delovnem mestu</b> .....	<b>9</b>
<b>3.5</b>	<b>Reševanje konfliktov</b> .....	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>EMPIRIČNI DEL</b> .....	<b>12</b>
<b>4.1</b>	<b>Namen, cilj in raziskovalna vprašanja</b> .....	<b>12</b>
<b>4.2</b>	<b>Predstavitev vzorca intervjujev</b> .....	<b>13</b>
<b>4.3</b>	<b>Analiza odgovorov in tematska sinteza</b> .....	<b>13</b>
4.3.1	Splošno počutje na delovnem mestu.....	13
4.3.2	Pogostost in narava konfliktov .....	14
4.3.3	Razlogi za nastanek konfliktov.....	14
4.3.4	Vpliv konfliktov na delovno okolje.....	15
4.3.5	Pozitivni vidiki konfliktov .....	15
4.3.6	Načini reševanja konfliktov .....	16
4.3.7	Vloga vodstva .....	16
4.3.8	Predstave o idealnem delovnem okolju .....	16
<b>4.4</b>	<b>Povzetek ključnih ugotovitev</b> .....	<b>17</b>
<b>5</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>18</b>
	<b>SEZNAM KLJUČNE LITERATURE</b> .....	<b>19</b>

<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>19</b>
<b>PRILOGE</b> .....	<b>21</b>

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Pozitivne posledice konflikta.....	11
---	----

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Transkript intervjuja 1 .....	1
Priloga 2: Transkript intervjuja 2 .....	3
Priloga 3: Transkript intervjuja 3 .....	5
Priloga 4: Transkript intervjuja 4 .....	8
Priloga 5: Transkript intervjuja 5 .....	11
Priloga 6: Transkript intervjuja 6 .....	13
Priloga 7: Transkript intervjuja 7 .....	16
Priloga 8: Transkript intervjuja 8 .....	18

# 1 UVOD

V sodobnem delovnem okolju so medosebni odnosi med zaposlenimi ključni dejavnik uspešnosti organizacije, zadovoljstva pri delu in splošnega počutja zaposlenih. Vsakodnevna interakcija med sodelavci lahko vodi do povezanosti, sodelovanja in motivacije, vendar so prav tako možni tudi nesporazumi in napetosti, ki se lahko razvijejo v konflikte.

Konflikti med sodelavci so sestavni del organizacijske dinamike in se pojavljajo v vseh vrstah delovnih okolij, ne glede na panogo, velikost podjetja ali obliko organiziranosti. Pomembno je, da jih razumemo ne le kot grožnjo, temveč tudi kot potencialno priložnost za razvoj in izboljšave.

Dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu ima neposreden vpliv na njihovo učinkovitost, ustvarjalnost in pripadnost podjetju. V času, ko so pritiski na zaposlenega vse večji, organizacije vse bolj prepoznavajo pomen ustvarjanja podpornega, varnega in vključujočega delovnega okolja. Eden od ključnih dejavnikov, ki pomembno vpliva na počutje zaposlenih, je ravnanje z medosebnimi konflikti. Konstruktivno reševanje konfliktov lahko okrepi odnose, izboljša komunikacijo ter dolgoročno prispeva k pozitivni organizacijski klimi.

V tej zaključni nalogi raziskujem, kako konflikti med sodelavci vplivajo na počutje zaposlenih v delovnem okolju. Posebno pozornost namenjam vlogi vodstva in mehanizmom za reševanje konfliktov.

Namen naloge je opozoriti na pomen ustreznega obvladovanja konfliktov ter poudariti, kako pomembna je vloga komunikacije, razumevanja in podpore pri ustvarjanju zdravega in produktivnega delovnega okolja. Z ugotovitvami in predlogi želim prispevati k boljšemu razumevanju problematike in spodbuditi organizacije, da vzpostavijo učinkovite strategije za ravnanje s konflikti, kar posledično pozitivno vpliva na počutje in učinkovitost zaposlenih.

V teoretičnem delu predstavim osnovne pojme, vrste in vzroke konfliktov ter njihov vpliv na posameznika in organizacijo. Poleg tega predstavim tudi dejavnike, ki vplivajo na počutje zaposlenih, in pomen pozitivnega delovnega okolja.

Empirični del naloge temelji na kvalitativni raziskavi, izvedeni z metodo pol strukturiranih intervjujev, pri čemer sem opravila pogovore z osmimi zaposlenimi iz različnih slovenskih podjetij. Zanimalo me je, kako sami doživljajo konflikte, kakšen vpliv imajo ti na njihovo počutje ter kako se konflikti rešujejo v njihovih delovnih okoljih. Raziskava mi je omogočila vpogled v konkretne izkušnje zaposlenih in različne pristope k soočanju z napetostmi na delovnem mestu.

## 2 POČUTJE NA DELOVNEM MESTU

Ljudje na delovnem mestu preživimo znaten del svojega življenja, zato ima delovno mesto oziroma delovno okolje nedvomno vpliv na zdravje in počutje zaposlenih. Človek se lahko identificira s svojim delom, ki mu nudi socialno in zdravstveno varnost ter omogoča družbeni status in vključevanje v družbo. Počutje na delovnem mestu se nanaša predvsem na posameznikovo čustveno in duševno zdravje skupaj z dojetjem svojega dela in življenja. V 80. letih prejšnjega stoletja so bile izdane številne knjige, ki so napovedovale, da bomo v prihodnosti delali manj, vendar temu ni tako, saj danes delamo več kot kadarkoli. Mediji in znanstvene študije vedno pogosteje poročajo o naraščajočem številu zaposlenih, ki so utrujeni, preobremenjeni, nezadovoljni in naveličani, ter se soočajo s čedalje večjimi duševnimi in fizičnimi posledicami (Boštjančič, 2024).

### 2.1 Dejavniki, ki vplivajo na počutje zaposlenih na delovnem mestu

Pogosto se na delovnem mestu srečujemo z občutki nezadovoljstva, ki se lahko kažejo na različne načine. Mnogi se pritožujejo nad zahtevnostjo nalog, občutkom preobremenjenosti ali preprosto z občutkom dolgočasnja, ki se vleče skozi delovni dan. Pogled na uro, ki se zdi, da teče vse počasneje, še dodatno poudarja občutek, da bi zaposleni raje bili kje drugje, na primer doma ali pa daleč stran od vsakodnevnih obveznosti. Nasprotno pa obstajajo posamezniki, ki delo opravljajo z motivacijo in zadovoljstvom. Takšni zaposleni ne dojemajo svojih delovnih nalog kot bremena, ampak kot priložnost za osebni in strokovni razvoj. Pomembno je poudariti, da tako zadovoljstvo pri delu ni posledica le srečnih okoliščin, temveč je rezultat delovnega okolja, ki spodbuja pozitivno počutje, omogoča dobro delovno klimo in ustvarja pogoje za ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. Pri raziskovanju in razumevanju počutja na delovnem mestu se je smiselno osredotočiti na dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Razumevanje teh dejavnikov je ključno, saj pozitivno počutje ne prispeva le k boljši delovni uspešnosti, temveč zmanjšuje tudi možnosti za nastanek konfliktov med zaposlenimi. Tako je cilj podjetij ustvariti okolje, v katerem se bodo zaposleni počutili izpolnjene, motivirane in povezane s svojim delom, kar dolgoročno vpliva na zmanjšanje stresnih situacij in izboljšanje odnosov med sodelavci (Spahalić, 2022).

Raziskave kažejo, da je veliko različnih dejavnikov, ki vplivajo na počutje zaposlenih na delovnem mestu. V raziskavi, ki so jo izvedli Rani in drugi (2022), so natančno opredelili ključne dejavnike, ki prispevajo k izboljšanju počutja zaposlenih, to so: odnos med zaposlenimi, delovno okolje, delovni čas, možnost napredovanja, usposabljanja, izobraževanja, delovna obremenitev, plača itd. V naslednjem pod poglavju bom predstavila 3 dejavnike, ki vplivajo na počutje zaposlenih na delovnem mestu.

### 2.1.1 Odnosi med zaposlenimi

Dobri medosebni odnosi na delovnem mestu so ključni za osebno zadovoljstvo in uspeh v poklicnem življenju. Zaposleni, ki se zaradi različnih razlogov soočajo s težavami pri navezovanju in vzdrževanju kakovostnih odnosov, so pogosto izpostavljeni tveganju za občutke tesnobe, odtujenosti in osamljenosti, kar lahko negativno vpliva na njihovo splošno počutje. Slabi odnosi na delovnem mestu lahko vodijo do občutka manjvrednosti, nemoči in izolacije, kar posledično vpliva na uspešnost pri delu. Nasprotno pa vzpostavljanje pozitivnih odnosov med sodelavci prispeva k večjemu zadovoljstvu pri delu. Ko zaposleni čutijo podporo in povezanost s sodelavci, se poveča njihova motivacija in zavzetost. Takšno pozitivno vzdušje spodbuja veselje do dela in vodi k boljšim rezultatom. Prijazno in spodbudno delovno okolje omogoča, da se zaposleni počutijo cenjene in vključene, kar ne vpliva le na njihovo počutje, temveč tudi na uspešnost podjetja. Po drugi strani pa neprijazno delovno okolje lahko vodi do pomanjkanja sodelovanja, večje verjetnosti za nastanek konfliktov, slabšega vzdušja in pomanjkanja sodelovanja. Zato je za podjetja ključnega pomena, da vlagajo v razvoj medosebnih odnosov in ustvarjanje pozitivne delovne kulture, kar dolgoročno prispeva k boljšim delovnim pogojem in večjemu zadovoljstvu zaposlenih (Šarotar Žižek, 2017).

### 2.1.2 Izobraževanje in usposabljanje

Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ter sama zanimivost dela, ki ga posameznik opravlja, predstavljajo ključne elemente, ki vplivajo na počutje zaposlenih. Ključno je, da podjetja organizirajo raznovrstna izobraževanja na vseh področjih dela, saj s tem zaposlenim omogočajo osebni in strokovni razvoj ter pridobivanje novih kompetenc. Pogačnik (2022) poudarja, da je izobraževanje sistematičen in načrten proces, s katerim posameznik pridobiva tako splošna kot strokovna znanja, sposobnosti in navade, kar pripomore k razvoju celovitih kompetenc. Usposabljanje pa predstavlja proces pridobivanja in nadgradnje specifičnih znanj in veščin, potrebnih za uspešno opravljanje dela v določenem podjetju.

Kadar se zaposleni udeležujejo usposabljanj in izobraževanj, pridobivajo nove veščine in nova znanja, kar pa jim omogoča boljše opravljanje nalog. Posledično, se zaposleni počutijo bolj kompetentni in sposobni obvladovati svoje delo. Na tak način se povečuje njihova samozavest, večja samozavest pa vodi v manj stresa pri delu in izboljšuje psihološko počutje (Pogačnik, 2022).

Pendell (2022) ugotavlja, da imajo zaposleni, ki jim je omogočen osebni in strokovni razvoj, višjo raven zadovoljstva na delovnem mestu. Podjetja, ki investirajo v izobraževanje svojih zaposlenih, s tem izražajo spoštovanje njihovega dela ter skrb za njihov dolgoročni napredek. To ne krepí le občutek vrednotenja in pripadnosti zaposlenih, temveč tudi spodbuja njihovo motivacijo, kar vodi do boljšega počutja zaposlenih na delovnem mestu.

Pomanjkanje ustreznih znanj in občutek neusposobljenosti pri delu lahko vodita do stresa in občutka nemoči. Usposabljanja zaposlenim omogočajo, da bolje razumejo svoje naloge in postanejo bolj učinkoviti pri njihovem izvajanju. S tem se zmanjšuje negotovost, povezana z delovnimi nalogami, in zmanjšuje tveganje za izgorelost (Pendell, 2022).

### 2.1.3 Delovni čas

Podjetja se v sodobnem delovnem okolju vse pogosteje soočajo z izzivi, povezanimi z usklajevanjem delovnih zahtev in potreb zaposlenih. Ena izmed pomembnih organizacijskih praks, ki se pri tem vse bolj uveljavlja, je prilagodljiv delovni čas. Fleksibilnost pri razporejanju delovnega časa predstavlja pomemben vidik sodobnih oblik dela, saj vpliva na organizacijo delovnih procesov in izkušnjo zaposlenih. V nadaljevanju je predstavljena vloga fleksibilnega delovnega časa ter njegov pomen za zaposlene in organizacije (Pogačnik, 2022).

Dessler (2000) v svoji raziskavi ugotavlja, da se počutje zaposlenih na delovnem mestu izboljša, če imajo možnost prilagodljivega delovnega časa, kjer lahko sami določajo svoj urnik. Poznamo več oblik časa:

- Polni delovni čas: ne sme presegati 40 ur na teden.
- Delo s krajšim delovnim časom: delo z manj urami ali dnevi v tednu kot običajno.
- Fleksibilni delovni čas: možnost izbire, kdaj delati.
- Delo na domu: opravljanje dela na daljavo, od doma.
- Nadurno delo: delo, ki presega polni delovni čas in ga delavec opravlja na zahtevo delodajalca.

Ne glede na način ureditve delovnega časa oziroma urnika ta še vedno predstavlja določeno omejitev ali obveznost. Zato je ključno, da, kjer je le mogoče, omogočimo fleksibilnost urnika, saj to bistveno prispeva k boljšemu počutju zaposlenih na delovnem mestu. Pomembno je le, da zaposleni opravijo naloge, medtem ko način razporeditev njihovega časa ostane v njihovih rokah. Ko imajo zaposleni možnost, da si sami prilagodijo delovni čas, dobijo občutek, da podjetje ceni njihovo dobro počutje in skrbi za ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. Raziskave kažejo, da prilagodljiv delovni čas spodbuja zvestobo, povečuje organizacijsko pripadnost in zadovoljstvo pri delu ter pomaga pri privabljanju in zadrževanju talentov. Posledično se povečata produktivnost, zmanjšata fluktuacija in odsotnost z dela, kar je v prid tudi delodajalcem (Pogačnik, 2022).

## 2.2 Konflikti in počutjem na delovnem mestu

Odnosi na delovnem mestu imajo pomemben vpliv na počutje, zdravje in zadovoljstvo zaposlenih z delom. Dobri medosebni odnosi zmanjšujejo stres, prinašajo občutek veselja in zadovoljstva ter izboljšujejo delovno učinkovitost. Po drugi strani pa nastajajo konflikti, ki

so neizogiben del medosebnih odnosov in različno vplivajo na počutje zaposlenih. Konflikti pogosto nastajajo v vsakem delovnem okolju in lahko negativno ali pa tudi pozitivno vplivajo na delovno vzdušje in dobrobit zaposlenih. Za ohranjanje dobrega počutja je ključno, da konflikte zaznamo v zgodnji fazi, poiščemo vzrok zanje in jih poskušamo rešiti oziroma odpraviti. V nadaljevanju bom raziskala negativne in pozitivne vplive na počutje zaposlenih na delovnem mestu (Bezjak, 2024).

### 2.2.1 Negativen vpliv konfliktov na počutje zaposlenih na delovnem mestu

Konflikti lahko poslabšajo delovno klimo, kar pomeni, da je posameznik lažje izpostavljen dodatnemu stresu. Stres pa lahko pripelje zaposlene do različnih negativnih posledic, katere vplivajo tako na počutje posameznika kot tudi na organizacijo. Konflikti lahko pripeljejo do upada komunikacije, slabšega medosebnega odnosa med zaposlenimi in tudi do slabšega vzdušja na delovnem mestu. V težjih konfliktih lahko konflikti prispevajo k nastanku psihosomatskih in duševnih motenj zaposlenih (Jamšek, 2018).

Negativen vpliv konfliktov je opazen tako na osebni kot na organizacijski ravni. Zaposleni, ki izkusijo negativen vpliv konfliktov, se v prihodnosti pogosto trudijo izogniti takim situacijam. Njihovo počutje je lahko opazno skozi vedenjske znake, kot so pomanjkanje motivacije, utrujenost, včasih celo kot napadalnost ali odsotnost z dela (Jamšek, 2018).

### 2.2.2 Pozitiven vpliv konfliktov na počutje zaposlenih na delovnem mestu

Pozitivni vpliv konfliktov na počutje zaposlenih na delovnem mestu lahko nastane, kadar konflikti spodbujajo različne psihološke in čustvene koristi za zaposlene. Ko se konflikti pravilno rešijo, to lahko pripomore k boljšemu počutju zaposlenih na več različnih načinov (Dijkstra, 2006).

Konflikti lahko spodbujajo kreativnost in inovativnost, saj različni pogledi na problem pripeljejo do iskanja novih rešitev. To lahko spodbuja ustvarjalnost, saj zaposleni iščejo inovativne načine za reševanje nesoglasij. Kar pa pripelje do tega, da zaposleni uspešno rešujejo konflikte, počutijo se bolj samozavestne, saj premagovanje izzivov, povezanih s konflikti, povečuje osebno rast in razvija veščine, kot so pogajalske sposobnosti, čustvena inteligenca in reševanje problemov (Jamšek, 2018).

Poleg tega konflikti lahko izboljšajo komunikacijo na delovnem mestu. Ko se konflikti rešujejo na odprt in spoštljiv način, se povečuje medsebojno razumevanje med sodelavci. Konflikti lahko tudi pripomorejo pri ekipnem delu, saj uspešno premagovanje nesoglasij krepí zaupanje in povezanost med člani ekipe ter povečuje pripravljenost za sodelovanje v prihodnosti (Jamšek, 2018).

Konflikti na delovnem mestu, kadar so obravnavani na konstruktiven in premišljen način, lahko zaposlenim omogočajo razvoj učinkovitejših strategij za obvladovanje stresa in

negotovosti. Soočenje s konfliktnimi situacijami spodbuja razvoj čustvene regulacije, večjo samozavest pri reševanju zahtevnih odnosov ter boljše razumevanje lastnih odzivov v stresnih okoliščinah. Posledično se krepi odpornost posameznikov in njihova sposobnost prilagajanja prihodnjim izzivom v delovnem okolju. Takšen proces lahko pozitivno vpliva na splošno psihološko počutje zaposlenih ter prispeva k bolj stabilnim in uravnoveženim delovnim odnosom. Čeprav konflikti pogosto predstavljajo vir napetosti, so ob ustreznem pristopu lahko tudi priložnost za izboljšanje medosebne dinamike in dolgoročno krepitev dobrega počutja na delovnem mestu (Orzan, 2009).

### **3 KONFLIKTI NA DELOVNEM MESTU**

Konflikti na delovnem mestu so sestavni del vsake organizacije, saj izhajajo iz različnih ciljev, vrednot, pogledov, potreb in interesov. Obstajajo različne oblike konfliktov, njihova prisotnost v podjetjih pa je ključnega pomena, saj opozarjajo na težave znotraj organizacije, vodijo do novih spoznanj ter zahtevajo ustrezne rešitve. Pomembno je, da konflikte prepoznamo pravočasno in preprečimo nezaželene posledice, kot so na primer poslabšani odnosi med sodelavci. Ključno je razumeti vzroke za njihov nastanek in sodelovati pri njihovem razreševanju (Shakoor in drugi, 2020).

Če konflikti ostanejo nerešeni, se lahko ponavljajo, kar negativno vpliva na zaposlene in na njihovo počutje na delovnem mestu. Pri reševanju konfliktov lahko pomagajo različne metode in strategije. Najbolj uspešne so tiste, ki temeljijo na obojestranskem sodelovanju ter zagotavljajo rešitev brez zmagovalca in poraženca. V organizacijah je pomembno spodbujati odprto in konstruktivno komunikacijo, ki vključuje aktivno poslušanje ter jasno izmenjavo informacij (Shakoor in drugi, 2020).

#### **3.1 Konflikti v organizacijah**

Konflikti, ki jih lahko opredelimo tudi kot nesoglasja, predstavljajo pogost in neizogiben pojav v organizacijah, kjer zaposleni sodelujejo v skupnem delovnem okolju. Do konfliktov prihaja zaradi razlik med posamezniki, njihovimi cilji, interesi, vrednotami, mnenji in čustvi, ki se lahko v delovnem procesu medsebojno soočajo. Konflikte lahko razumemo kot obliko nasprotovanja, ki nastane zaradi neusklajenosti ciljev, pogledov ali čustvenih odzivov med zaposlenimi oziroma delovnimi skupinami. Po drugi definiciji konflikt predstavlja posebno obliko interakcije med člani skupine ali organizacije, pri kateri dejanja ene strani nasprotujejo dejanjem druge strani zaradi uveljavljanja določenih interesov. Konflikt kot pojav nastane takrat, ko ena stran s svojimi dejanji, namenjenimi doseganju lastnih ciljev, ovira ali celo blokira delovanje druge strani. Takšne situacije pogosto vodijo v napetosti, zmanjšano sodelovanje in oteženo komunikacijo med zaposlenimi (Einolander, 2015).

### **3.2 Vrste konfliktov na delovnem mestu**

Organizacijski konflikti nastajajo zaradi nasprotij, ki se pojavljajo znotraj odnosov v organizaciji. Ti konflikti so pogosto posledica razlik v osebnostih, ciljih, vrednotah, pričakovanjih in zahtevah zaposlenih. Pojavljajo se lahko na različnih področjih dela ali aktivnosti v organizaciji, na primer na delovnih mestih, sestankih, med odmori in podobno. Najpogostejši razlog za konflikte v organizacijah je želja po pridobivanju večjega vpliva ali boljših priložnosti. V organizacijah zaposleni pogosto ustvarijo predstave o svojih vlogah in hkrati o vlogah drugih, kar pa vpliva na način, kako dojemamo in sprejemamo drug drugega. Kadar pride do neskladij lahko to povzroči konflikte, ki se nato lahko pojavijo med zaposlenimi (Trupi, 2009).

Obstaja več delitev organizacijskih konfliktov v podjetju. Najbolj značilni sta delitev na vertikalne in horizontalne konflikte. Na sliki 1 je prikazana hierarhična struktura organizacije z označenimi vrstami konfliktov, ki se lahko pojavijo v organizaciji.

Vertikalni konflikti nastajajo med različnimi hierarhičnimi ravni v organizaciji in so povezani z razmerji moči ter avtoritete. Gre za konflikte, ki se pojavijo med zaposlenimi, oddelki ali skupinami, kjer je ena stran organizacijsko odvisna oziroma podrejena drugi. Pogosto izvirajo iz nejasno opredeljenih pristojnosti, razlik v interesih, zaznane nepravilnosti ali neustrezne komunikacije med nadrejenimi in podrejenimi. Podrejeni lahko v takšnih odnosih poskušajo zmanjšati ali izničiti vpliv nadrejenih, medtem ko si nadrejeni prizadevajo svojo avtoriteto ohraniti ali jo dodatno okrepiti. Posledično lahko pride do zmanjšane zaupanja, odpora do avtoritete in slabše delovne klime. Takšni konflikti so v hierarhično strukturiranih organizacijah običajno pričakovani in relativno prepoznavni, vendar lahko ob neustreznem reševanju negativno vplivajo na učinkovitost sodelovanja in doseganje organizacijskih ciljev (Trupi, 2009).

Horizontalni konflikti običajno izhajajo iz nesoglasij med posamezniki, ekipami ali oddelki, ki se nahajajo na isti hierarhični ravni v organizaciji. Najpogosteje nastanejo v situacijah, ko posamezniki ali skupine primerjajo svoje dosežke, odgovornosti in vloge z drugimi, kar lahko vodi v občutke tekmovalnosti, neenakosti ali nepravilnosti. Takšne konflikte je pogosto težje prepoznati, nadzorovati ali preprečiti, saj so lahko prikriti in se ne izražajo neposredno, kljub temu pa negativno vplivajo na medosebne odnose in delovanje organizacije. Ob neustreznem obvladovanju lahko zmanjšujejo sodelovanje in učinkovitost dela. Kljub temu pa imajo horizontalni konflikti tudi pozitivno plat, saj lahko ob ustreznem vodenju spodbujajo odprto komunikacijo, sodelovanje, krepitev vezi med člani ekip ter večjo osredotočenost na skupne cilje organizacije (Trupi, 2009).

### **3.3 Vzroki konfliktov na delovnem mestu**

Razlike med posamezniki oziroma zaposlenimi, ki se odražajo v njihovih osebnostnih lastnostih, znanju, izkušnjah, ciljih in prepričanjih, predstavljajo pomembno osnovo za

nastanek konfliktov v organizacijah. Zaradi teh razlik pogosto prihaja do nasprotij v interesih in ciljih, kar lahko povzroči napetosti med zaposlenimi ali delovnimi skupinami. Poleg tega se lahko tudi vsakodnevni nesporazumi, zlasti če niso pravočasno in ustrezno razrešeni, postopoma razvijejo v resnejše konflikte. S hitrimi spremembami v sodobnem okolju se spreminjajo tudi organizacije, kar od zaposlenih zahteva prilagajanje novim razmeram in odnosom. Zaposleni se takšnim spremembam pogosto upirajo zaradi negotovosti, strahu ali odpora, kar lahko dodatno prispeva k nastanku novih konfliktov ter vpliva na kakovost delovnih odnosov (Erkić, 2017).

Bec (2016) izpostavlja tri glavne skupine vzrokov konfliktnosti v podjetju, in sicer osebne, položajne in komunikacijske vzroke. Osebni vzroki izhajajo iz individualnih značilnosti zaposlenih, kot so razlike v vrednotah, osebnosti, pričakovanjih in načinu dojemanja situacij. Položajni vzroki so povezani z organizacijsko strukturo, delitvijo nalog, odgovornostmi ter razmerji moči med zaposlenimi, kar lahko vodi do nesoglasij in napetosti. Komunikacijski vzroki pa se nanašajo na neustrezno, nejasno ali pomanjkljivo komunikacijo med sodelavci, kar pogosto povzroča nesporazume in stopnjuje konflikte v delovnem okolju.

Med najpogostejše osebne vzroke za konflikte štejemo osebne lastnosti. Zaposleni imajo različne osebnosti, kar vpliva na njihovo sposobnost sodelovanja pri reševanju konfliktov. Na naše vedenje in reakcije vpliva vse, kar se dogaja v nas samih. Pogosto se odzivamo napadalno ali neposredno iščemo in ustvarjamo konfliktne situacije. Namesto da bi konflikte reševali, jih včasih nezavedno poglobljamo, ker se izogibamo soočanju s svojimi notranjimi izzivi, kar pa pogosto vodi v spreminjanje okolja v bolj konflikten položaj. Osebni vzroki konfliktov pogosto vključujejo napačne presoje resničnosti, izkrivljanje resničnosti in nerealna interpretacija resničnosti. Med te vzroke spadajo tudi nepoznavanje samega sebe, napačna samopodoba ter pomanjkanje razumevanja lastnega vedenja. Dodatni vzroki, ki prispevajo k osebnim konfliktom, so nenadzorovana čustva, nezmožnost obvladovanja čustvenih reakcij ter strah, tesnoba, predsodki in netolerantnost do drugačnih stališč in mnenj (Bec, 2016).

Položajni oziroma metakonfliktni vzroki se pojavljajo takrat, ko zaposleni zaradi različnih organizacijskih položajev, vlog ali osebnih perspektiv ne morejo doseči soglasja glede določenega problema. Takšni konflikti ne izhajajo neposredno iz konkretne vsebine spora, temveč iz globljih razlik v vrednotah, prepričanjih, interesih in načinu dojemanja situacij. Zaradi različnih zornih kotov in interpretacij istega problema je reševanje konflikta oteženo, saj udeleženci pogosto razpravljajo o posledicah, ne pa o dejanskih vzrokih nesoglasja. Položajni oziroma metakonfliktni vzroki so pogosto spregledani ali zanemarjeni, saj se o njih redko odkrito razpravlja. Posledično se energija usmerja v navidezno prilagajanje razmer ali kratkoročne rešitve, medtem ko se temeljni konflikti poglobljajo in sčasoma stopnjujejo (Bec, 2016).

Konflikti med zaposlenimi se pogosto pojavljajo tudi zaradi neustreznega načina komunikacije o konfliktnih vsebinah. Eden izmed glavnih razlogov je pomanjkanje

medsebojnega razumevanja, do katerega lahko pride zaradi nejasnega, dvoumnega ali nepreglednega izražanja misli in stališč. Če sodelavci svojih sporočil ne posredujejo jasno in razumljivo, lahko to vodi v napačne interpretacije in nesporazume. Med komunikacijske vzroke konfliktov sodi tudi nezaupanje med zaposlenimi, saj lahko dvomi v iskrenost ali verodostojnost sporočil dodatno poglobljajo napetosti. Kadar sodelavec ne verjame informacijam ali namenom drugega, se zmanjšuje odprtost za sodelovanje, kar povečuje verjetnost nastanka in stopnjevanja konfliktov v delovnem okolju (Bec, 2016).

### **3.4 Posledice konfliktov na delovnem mestu**

Načini, kako konflikti nastanejo in se razvijajo, so lahko zelo različni, odvisno od delovnega okolja in tega, kako dolgo trajajo. Nekateri izbruhnejo hitro in močno ter se kmalu zaključijo, medtem ko drugi postopoma naraščajo in lahko trajajo dlje časa, pri čemer povzročajo močne negativne čustvene odzive. Zaradi tega so lahko tudi posledice za duševno in telesno zdravje zelo različne. Pomembno vlogo pri tem igrajo osebnostne lastnosti posameznikov ter njihova sposobnost, da se s takšnimi situacijami spopadejo sami ali kot del ekipe. Konflikti lahko zmanjšajo učinkovitost in povezanost ekipe, oslabijo zaupanje med sodelavci in zmanjšajo zadovoljstvo pri delu. V hujših primerih lahko privedejo do dolgotrajne psihične stiske ali celo nasilja, kar ima lahko resne posledice za zdravje (Castellini in drugi, 2023).

Večina konfliktov je škodljivih za organizacijo, zlasti kadar jih spremljajo sovražnost, povišan ton komunikacije ali neustrezno razumevanje med udeleženci. Takšni konflikti pogosto vodijo v poslabšanje medosebnih odnosov, saj povečujejo napetosti in zmanjšujejo medsebojno zaupanje med zaposlenimi. Poleg tega lahko sprožijo nepravilna ali neprimerna vedenja, kot so izogibanje sodelovanju, pasivna agresivnost ali celo odkrito nasprotovanje sodelavcem. Posledično se zmanjšujeta učinkovitost timskega dela in raven sodelovanja v organizaciji, kar lahko negativno vpliva tudi na delovno klimo in doseganje organizacijskih ciljev (Palazzolo in Feyerherm, 1996).

Dolgotrajni in neustrezno obravnavani konflikti imajo lahko tudi širše in dolgoročneje negativne posledice za zaposlene in organizacijo. Najpogostejše med njimi vključujejo poslabšanje medsebojnih odnosov ter spodbujanje sovražnih čustev med posamezniki ali skupinami. Takšne razmere pogosto vodijo v nenehne spore in nasprotovanja med zaposlenimi, kar ovira delovni proces in zmanjšuje organizacijsko učinkovitost. Posledično se pojavljajo splošno nezadovoljstvo, pomanjkanje komunikacije, zmanjšana delovna uspešnost ter medsebojno oviranje pri doseganju ciljev. Dolgoročno lahko to privede do poslabšanja psihološkega in zdravstvenega stanja zaposlenih ter zmanjšanja uspešnosti celotne organizacije, v skrajnih primerih pa celo do njenega razpada (Bec, 2016).

Večina ljudi konflikte dojema kot nekaj negativnega, bolečega ali celo destruktivnega, saj jih pogosto povezujejo z napetostmi in slabimi izkušnjami v medosebnih odnosih. Kljub temu pa vsi konflikti niso nujno škodljivi za organizacijo. Nekateri konflikti, zlasti tisti, ki

izhajajo iz različnih pogledov na reševanje problemov, lahko prispevajo k napredku organizacije. Takšni konflikti omogočajo izmenjavo različnih mnenj, spodbujajo ustvarjalno razmišljanje ter vodijo k razvoju novih idej in izboljšavam obstoječih procesov. Če so ustrezno vodeni in obravnavani, lahko postanejo pomemben vir učenja, inovacij in dolgoročnega izboljševanja organizacijske učinkovitosti (Palazzolo in Feyerherm, 1996).

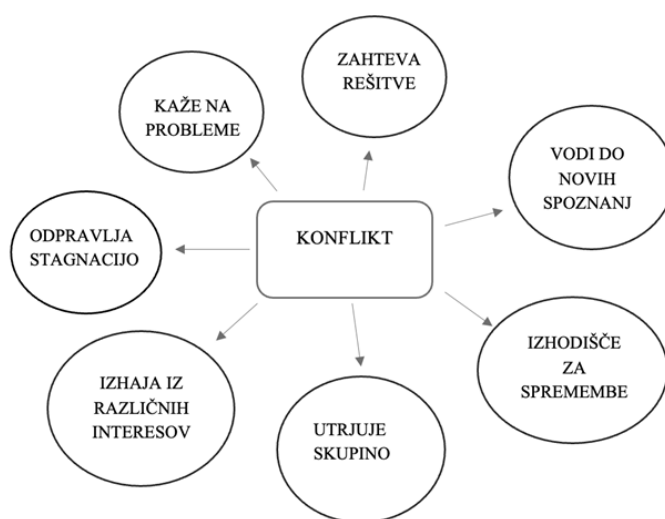
Bec (2016) poudarja, da imajo konflikti poleg negativnih tudi sedem pozitivnih posledic. V nadaljevanju je na sliki 1 prikazano 7 pozitivnih posledic konflikta. Konflikt je opozorilo, da se v organizaciji pojavljajo težave, hkrati pa izraža potrebo po spremembi obstoječega stanja. Ta potreba po spremembi je nekakšen vir energije, ki jo je potrebno usmeriti v to, da spodbudimo razvoj in napredek. Poleg tega konflikti zahtevajo rešitve, kar pomeni, da jih ne smemo ignorirati ali odlašati z njihovimi razreševanji. Če konflikti ostanejo nerešeni, se pogosto vrnejo v drugačni obliki. Zato je ključnega pomena, da pri soočanju s konflikti iščemo najbolj optimalne rešitve.

Kot prikazuje slika 1, imajo konflikti poleg negativnih tudi pomembne pozitivne posledice za delovanje organizacije. Konflikt pogosto izhaja iz različnih interesov med posamezniki ali skupinami, kar omogoča razkrivanje raznolikih pogledov na obravnavano problematiko. Prav soočanje teh interesov lahko pokaže na obstoječe težave in pomanjkljivosti v delovnih procesih, ki bi sicer lahko ostale neopažene.

Na ta način konflikt deluje kot opozorilni mehanizem, ki kaže na probleme in zahteva njihovo razrešitev. Poleg tega konflikt spodbuja iskanje rešitev in vodi do novih spoznanj, saj zaposlene spodbuja k razmišljanju zunaj ustaljenih okvirjev ter k iskanju alternativnih pristopov. Takšni procesi lahko predstavljajo izhodišče za spremembe in izboljšave v organizaciji ter preprečujejo stagnacijo.

Kadar so konflikti obravnavani konstruktivno, lahko prispevajo tudi k utrjevanju skupine, saj zaposleni v procesu reševanja konflikta razvijajo večje razumevanje drug za drugega in krepijo medsebojno sodelovanje. V okviru konstruktivnih konfliktov posamezniki pogosto del svojih osebnih interesov podredijo skupnim ciljem organizacije, kar pozitivno vpliva na timsko delo in dolgoročni razvoj organizacije. Tako konflikti ne predstavljajo zgolj ovire pri delu, temveč lahko ob ustreznem obvladovanju delujejo kot pomemben dejavnik učenja, inovativnosti in organizacijskega napredka (Bec, 2016).

Slika 1: Pozitivne posledice konflikta



Vir: prirejeno po Sajovic (2009).

### 3.5 Reševanje konfliktov

Medosebni odnosi med zaposlenimi so zapleteni, saj sodelovanje med posamezniki neizogibno vključuje tudi razlike v mnenjih, interesih in pogledih. Posledično so konflikti sestavni del delovnega okolja, zato jih je treba pravočasno prepoznati in ustrezno obravnavati. Predpogoj za razvijanje sposobnosti obvladovanja konfliktov je prepričanje, da so konflikti rešljivi, saj se posameznik brez tega prepričanja v proces reševanja praviloma ne vključuje aktivno. Pomembno je tudi zavedanje lastne odgovornosti za razvoj sposobnosti reševanja konfliktov, kajti vztrajanje pri ustaljenih vzorcih vedenja pogosto vodi v ponavljanje enakih konfliktnih situacij in njihovih posledic (Posedel, 2008).

Reševanje konfliktov predstavlja posebno obliko reševanja problemov, ki zahteva visoko stopnjo skrbi tako zase kot tudi za druge udeležence konflikta. Namen reševanja konflikta ni premagati nasprotno stran, temveč razrešiti nasprotja na način, ki omogoča nadaljnje sodelovanje in ohranjanje medosebnih odnosov. Konflikti se pojavljajo v odnosih med posamezniki, ki sodelujejo v različnih, tako prijetnih kot neprijetnih situacijah, zato je razvijanje ustreznih načinov njihovega obvladovanja ključnega pomena. Takšne odnose je mogoče učinkovito razvijati z vzgojo in izobraževanjem, katerih cilj je posameznike pripraviti na kulturno, spoštljivo in učinkovito reševanje konfliktov (Vogrinc, 2012).

Uspešnost reševanja konfliktov je tesno povezana z odnosom med udeleženci konflikta ter z izbranim načinom obravnave konfliktne situacije. Načini reševanja konfliktov se razlikujejo glede na stopnjo skrbi za lastne interese in potrebe drugih udeležencev. Posamezniki se v praksi najpogosteje poslužujejo različnih metod reševanja konfliktov, kot so izogibanje, prilagajanje, tekmovanje in kompromis (Vogrinc, 2012).

Izogibanje konfliktu pomeni umik iz konfliktne situacije in zanemarjanje tako lastnih potreb kot potreb druge strani. Ta metoda je lahko primerna v primerih manj pomembnih konfliktov, kadar je potreben čas za umiritev ali kadar bi neposredno soočenje imelo negativne posledice. Prilagajanje temelji na podrejanju lastnih interesov interesom druge strani in je primerno predvsem v situacijah, ko je ohranjanje dobrih odnosov pomembnejše od vsebine konflikta. Tekmovanje predstavlja uveljavljanje lastnih interesov na račun druge strani in se najpogosteje uporablja v nujnih situacijah, kjer je potrebna hitra odločitev. Kompromis pa pomeni delno popuščanje obeh strani z namenom doseganja sprejemljive rešitve, ki omogoča nadaljnje sodelovanje (Vogrinc, 2012).

## **4 EMPIRIČNI DEL**

V empiričnem delu diplomske naloge je predstavljena raziskava, katere namen je poglobljeno analizirati vpliv konfliktov med zaposlenimi na njihovo počutje v delovnem okolju. Na podlagi kvalitativnega raziskovalnega pristopa so zbrani in analizirani podatki, ki omogočajo vpogled v izkušnje zaposlenih s konflikti, načine njihovega reševanja ter vlogo vodstva pri oblikovanju delovne klime. Empirični del vključuje opredelitev namena in ciljev raziskave, opis raziskovalnega vzorca, analizo pridobljenih podatkov ter povzetek ključnih ugotovitev.

### **4.1 Namen, cilj in raziskovalna vprašanja**

Namen raziskave, ki jo bom izvedla v sklopu empiričnega dela diplomske naloge, je ugotoviti in analizirati, kako konflikti med sodelavci vplivajo na njihovo splošno počutje v delovnem okolju. Zanimajo me predvsem osebne izkušnje zaposlenih s konflikti, njihov pogled na vpliv konfliktov na delovno klimo ter načini, kako se ti konflikti običajno rešujejo. Posebno pozornost bom namenila tudi vlogi vodstva pri ohranjanju pozitivnega delovnega vzdušja.

Cilj raziskave je pridobiti zadostno količino kakovostnih informacij, ki mi bodo omogočile odgovore na raziskovalna vprašanja, postavljena v tej nalogi. Na podlagi analize pridobljenih podatkov bom poskušala oblikovati predloge za izboljšanje odnosov in zmanjševanje konfliktov med sodelavci, s čimer bi podjetja lahko pozitivno vplivala na počutje zaposlenih in njihovo produktivnost. Potrebne informacije za doseg ciljev bom pridobila s pomočjo osmih intervjujev z zaposlenimi iz različnih podjetij.

Raziskovalni vprašanja, ki sta izhodišče empiričnega dela diplomske naloge, sta naslednji:

- Kako konflikti med sodelavci vplivajo na njihovo počutje v delovnem okolju?
- Na kakšen način se konflikti v podjetju najpogosteje rešujejo in kako lahko podjetje prispeva k boljšemu počutju zaposlenih z učinkovitim reševanjem konfliktov?

## **4.2 Predstavitev vzorca intervjujev**

V empiričnem delu diplomske naloge sem izvedla skupno osem pol strukturiranih intervjujev z zaposlenimi iz različnih slovenskih podjetij, ki delujejo na področjih trgovine, storitev, predšolske vzgoje, tehnološkega razvoja in industrije. Intervjuvanci prihajajo iz različnih poklicnih ozadij in opravljajo različne funkcije znotraj svojih delovnih okolij. Z izborom tako raznolikega vzorca sem želela pridobiti celovit in raznolik vpogled v zaznavanje konfliktov na delovnem mestu ter njihov vpliv na počutje zaposlenih.

Intervjuji so bili izvedeni v podjetjih različnih velikosti, od manjših zasebnih podjetij do večjih organizacij z bolj kompleksno strukturo. Intervjuvanci so prihajali tako iz operativnih kot tudi iz vodstvenih vlog, kar je omogočilo širše razumevanje organizacijske dinamike, konfliktnih situacij in načinov njihovega reševanja. Vsem sodelujočim je bila zagotovljena anonimnost, zato v nalogi ne navajam imen podjetij niti osebnih podatkov intervjuvancev.

Z vidika demografskih značilnosti gre za osebe različnih starosti, z različno delovno dobo in izkušnjami. Tako sem lahko zajela mnenja posameznikov z zelo različnimi pogledi na delovno okolje, konflikte in vlogo vodstva. Med intervjuvanci so bili tako moški kot ženske, kar dodatno prispeva k uravnoteženosti vzorca.

Večina intervjujev je bila izvedena osebno, posamezni pa preko video klica zaradi časovne ali lokacijske omejitve. Pridobljeni podatki so bili zapisani in transkribirani, ter v nadaljevanju tematsko analizirani.

## **4.3 Analiza odgovorov in tematska sinteza**

Na podlagi tematske analize sem iz odgovorov intervjuvancev izluščila več vsebinskih sklopov, ki jih podrobneje predstavljam v nadaljevanju. V vsakem sklopu sem se osredotočila na pogoste vzorce v odgovorih, izstopajoče izjave ter razlike med izkušnjami zaposlenih iz različnih okolij.

Ugotovitve empirične raziskave predstavljajo pomembno osnovo za oblikovanje sklepnih ugotovitev in pripravo predlogov za izboljšave. Na podlagi pridobljenih rezultatov je mogoče prepoznati ključne vzorce, izzive in priložnosti za izboljšanje obravnavanega področja. Te ugotovitve bodo v nadaljevanju naloge smiselno povezane s teoretičnimi izhodišči ter predstavljene v zadnjem poglavju diplomske naloge, kjer bodo oblikovani tudi konkretni predlogi za izboljšave.

### **4.3.1 Splošno počutje na delovnem mestu**

Intervjuvanci so v večini primerov svoje splošno počutje ocenili kot pozitivno, pri čemer so kot ključne dejavnike navedli dobre odnose s sodelavci, občutek pripadnosti in spoštovanje znotraj tima. Poudarjena je bila tudi vloga notranjega ravnovesja posameznika, saj se počutje

na delovnem mestu pogosto prepleta z osebnim življenjem, obremenitvami in stopnjo stresa, ki ga posameznik doživlja. V okolju, kjer so odnosi sproščeni in podpora med zaposlenimi močna, je počutje opisano kot stabilno in prijetno.

Nekateri intervjuvanci so izpostavili, da na njihovo počutje vpliva tudi fizično okolje, kot so delovni pogoji, možnost odmora in sprostitev ter razporejenost delovnih nalog. V enem primeru je bilo posebej poudarjeno, da možnost umika v miren prostor med odmorom pomembno prispeva k vsakodnevni psihološki stabilnosti in zmanjšanju napetosti.

#### 4.3.2 Pogostost in narava konfliktov

V odgovorih intervjuvancev prevladuje mnenje, da se s konflikti na delovnem mestu srečujejo občasno, vendar ti niso stalnica. V določenih kolektivih je prisotna zelo dobra preventiva v obliki rednih pogovorov, vodenega mentorstva ali odprte komunikacije, zaradi česar se konflikti pogosto preprečijo že v zgodnji fazi. Kjer pa takšni mehanizmi niso formalno vzpostavljeni, lahko tudi manjši nesporazumi hitro prerastejo v napetosti, ki negativno vplivajo na sodelovanje.

Narava konfliktov je bila v večini primerov opredeljena kot medosebna ali strokovna. Medosebni konflikti izhajajo iz razlik v osebnostih, komunikacijskih stilih ali čustveni odzivnosti posameznikov, medtem ko strokovni konflikti nastanejo zaradi razlik v pristopu k delu, načinu reševanja nalog ali pri porazdelitvi odgovornosti. Intervjuvanci niso zaznali veliko konfliktov s hierarhičnim značajem, kar bi lahko nakazovalo na vsaj osnovno funkcionalno vodenje v obravnavanih organizacijah.

#### 4.3.3 Razlogi za nastanek konfliktov

Analiza odgovorov intervjuvancev kaže, da je pomanjkanje komunikacije najpogosteje izpostavljen dejavnik za nastanek konfliktov v delovnem okolju. Sogovorniki so večkrat poudarili, da nejasna, pomanjkljiva ali neustrezna komunikacija pogosto vodi v nesporazume, napačne interpretacije informacij in posledično v napetosti med zaposlenimi. Poleg tega so kot pogoste razloge za nastanek konfliktov navedli tudi širjenje nepreverjenih informacij, različna pričakovanja med zaposlenimi ter nejasno opredeljene pristojnosti in odgovornosti.

Nekateri intervjuvanci so izpostavili tudi vlogo osebnega ega ter občutek zapostavljenosti, ki lahko dodatno prispevata k zaostrovanju odnosov. Posebej je bil poudarjen občutek neenakosti oziroma nepošteno razporeditve dela, zlasti v primerih, ko ni jasno določeno, kdo je za posamezne naloge odgovoren. Takšne razmere lahko pri zaposlenih povzročijo nezadovoljstvo in občutek krivice, kar povečuje verjetnost nastanka konfliktov.

V določenih primerih se konflikti pojavljajo tudi zaradi razhajanj v vrednotah med zaposlenimi, predvsem pri razumevanju pravil, etičnih norm ali načina reševanja delovnih

nalog. Intervjuvanci so opozorili, da se konflikti pogosto razvijejo iz vsakodnevnih nesporazumov, če ti niso pravočasno prepoznani in razjasnjeni. Neobravnani manjši nesporazumi se lahko sčasoma stopnjujejo v resnejše konflikte, ki pomembno vplivajo na kakovost delovnih odnosov in delovno klimo.

#### 4.3.4 Vpliv konfliktov na delovno okolje

Čeprav so sogovorniki konflikte v svojih delovnih okoljih opisali kot relativno redke, se je iz njihovih odgovorov jasno izluščilo, da imajo ti lahko pomemben in izrazit vpliv na splošno delovno klimo. Več intervjuvancev je poudarilo, da konflikti povzročajo občutke nelagodja, zmanjšujejo delovno produktivnost ter negativno vplivajo na kakovost medosebnih odnosov. Napetosti, ki nastanejo kot posledica konflikta, pogosto ne izginejo takoj po njegovi formalni razrešitvi, temveč lahko vztrajajo daljše časovno obdobje in s tem obremenjujejo delovno okolje.

Po navedbah sogovornikov se počutje zaposlenih v konfliktnih situacijah občutno poslabša. Zaposleni se lahko začnejo umikati vase, uporabljajo bolj pasivno ali zadržano komunikacijo, v nekaterih primerih pa se celo izogibajo določenim sodelavcem. Takšni vedenjski vzorci dodatno slabšajo odnose v kolektivu in zmanjšujejo raven sodelovanja med zaposlenimi.

V nekaterih delovnih okoljih konflikti vplivajo tudi na zmanjšano motivacijo za delo, povečano raven stresa ter občutek notranje izčrpanosti. Eden izmed sogovornikov je posebej izpostavil, da konflikti rušijo občutek varnosti na delovnem mestu, kar dolgoročno negativno vpliva na zaupanje znotraj ekipe. Pomanjkanje občutka varnosti in zaupanja lahko posledično vodi v slabšo delovno učinkovitost ter poslabšanje splošnega psihološkega počutja zaposlenih.

#### 4.3.5 Pozitivni vidiki konfliktov

Čeprav so konflikti v delovnem okolju pogosto povezani predvsem z negativnimi posledicami, so nekateri intervjuvanci v svojih odgovorih prepoznali tudi njihove pozitivne potenciale. Izpostavili so, da lahko konflikt predstavlja priložnost za izboljšanje komunikacije med zaposlenimi, razjasnitev pričakovanj ter boljše razumevanje različnih pogledov in stališč sodelavcev. V takšnih primerih konflikt spodbuja odprt dialog in omogoča jasnejšo opredelitev vlog ter odgovornosti.

Intervjuvanci so poudarili, da lahko pravilno obravnavan in konstruktivno razrešen konflikt prispeva k boljšemu sodelovanju znotraj ekipe, večjemu občutku povezanosti ter k izboljšanju kakovosti medosebnih odnosov. Konflikt lahko deluje kot sprožilec sprememb, ki vodijo v učinkovitejše delovne procese in boljše medsebojno zaupanje.

Poleg tega so se v odgovorih pojavile tudi refleksije o osebni rasti posameznika. Sodelujoči so izpostavili, da konflikt posameznika spodbuja k razmisleku o lastnih odzivih, k spreminjanju pogleda na določeno situacijo ter k razvoju novih in bolj učinkovitih načinov sporazumevanja. Prav sposobnost prilagodljivosti, samorefleksije in učenja iz konfliktnih situacij je bila prepoznana kot pomembna korist, tako na ravni posameznika kot tudi celotne delovne skupine.

#### 4.3.6 Načini reševanja konfliktov

V skoraj vseh intervjujih je bil kot glavni način reševanja konfliktov naveden neposreden pogovor. V določenih primerih se je konflikt reševal neformalno med sodelavci, v drugih pa so se zaposleni obrnili na mentorje, vodje ali drugo odgovorno osebo. Ključno vlogo pri uspešnem reševanju ima pripravljenost na poslušanje, spoštovanje drugega mnenja in želja po skupni rešitvi.

V nekaterih podjetjih se konflikti rešujejo hitro in učinkovito, predvsem zaradi odprte organizacijske klime. Drugod je bilo zaznano pomanjkanje strukturiranih mehanizmov, zaradi česar konflikti ostanejo nerešeni dlje časa, kar povečuje tveganje za nastanek večjih nesoglasij. V več odgovorih se je pojavila želja po uvedbi bolj sistematičnih pristopov, kot so delavnice, svetovanja ali redni sestanki, kjer bi lahko zaposleni odprto izrazili svoja mnenja.

#### 4.3.7 Vloga vodstva

Mnenja glede vloge vodstva pri reševanju konfliktov so bila raznolika. V nekaterih podjetjih intervjuvanci čutijo podporo, razumevanje in proaktivnost s strani nadrejenih. V takih okoljih vodstvo skrbi za odprto komunikacijo, omogoča pogovore in spodbuja iskanje rešitev brez obsojanja. Drugje pa se zaposleni soočajo s pasivno vlogo vodstva, kjer morajo pobudo za razreševanje vedno prevzeti sami. Takšna neaktivnost lahko vodi v občutek prepuščenosti in izgubo zaupanja v vodstveno strukturo.

Prisotna je bila tudi ugotovitev, da je vloga vodstva ključna pri oblikovanju organizacijske kulture, saj se njihov pristop do konfliktov neposredno odraža v vedenju zaposlenih. Če vodje dajo zgled odprtega, spoštljivega komuniciranja, to spodbuja tudi sodelavce, da ravnajo enako.

#### 4.3.8 Predstave o idealnem delovnem okolju

Intervjuvanci si idealno delovno okolje predstavljajo kot prostor, kjer prevladujeta spoštovanje in sodelovanje, kjer so odnosi med zaposlenimi odprti, iskreni in podprti z medsebojnim zaupanjem. Ključno je, da se zaposleni počutijo slišane, sprejete in vključene v delovne procese. Predlagane izboljšave vključujejo uvedbo rednih timskih sestankov, več

priložnosti za izražanje mnenj, vzpostavitev varnih prostorov za pogovor ter dostopnost vodstva za povratne informacije.

Poleg formalnih rešitev so bili izpostavljeni tudi mehkejši ukrepi, kot so team buildingi, neformalna druženja ter spodbujanje empatije in razumevanja. Po mnenju intervjuvancev takšna okolja omogočajo večjo zavzetost, boljše sodelovanje in manjšo verjetnost za razvoj konfliktov.

#### **4.4 Povzetek ključnih ugotovitev**

Na podlagi izvedenih osmih intervjujev z zaposlenimi iz različnih slovenskih podjetij sem v okviru raziskave pridobila večplastne vpoglede v tematiko konfliktov med sodelavci in njihov vpliv na počutje zaposlenih v delovnem okolju. Analiza odgovorov je pokazala, da konflikti niso stalna sestavina delovnega vsakdana, vendar se pojavljajo v različnih oblikah in imajo lahko občutne posledice za delovno klimo in medosebne odnose.

Večina intervjuvancev je svoje splošno počutje na delovnem mestu opisala kot pozitivno, pri čemer so največji pomen pripisovali dobrim odnosom s sodelavci, medsebojnemu spoštovanju ter odprti in jasni komunikaciji. Izpostavljena je bila tudi pomembnost fizičnega delovnega okolja in notranjega ravnovesja posameznika.

Konflikti, ki se pojavljajo, so najpogosteje strokovne ali medosebne narave. Pojavijo se predvsem kot posledica pomanjkanja komunikacije, nejasnih pristojnosti, različnih pričakovanj in občutkov neenakopravnosti pri porazdelitvi dela. Vpliv konfliktov na delovno okolje je izrazito negativen, saj povzročajo napetosti, zmanjšujejo motivacijo ter slabšajo sodelovanje in počutje zaposlenih.

Kljub temu pa so nekateri intervjuvanci izpostavili tudi pozitivne vidike konfliktov, predvsem kadar so ti konstruktivno razrešeni. V takih primerih lahko konflikti prispevajo k večji odprtosti, boljšemu razumevanju med sodelavci ter osebni rasti posameznikov.

Najpogosteje uporabljen način reševanja konfliktov je neposreden pogovor med vpletenimi. V bolj razvitih delovnih okoljih so prisotni tudi formalni mehanizmi podpore, kot so pomoč vodstva, mentorstvo ali organizirana srečanja. Vloga vodstva se je v odgovorih izkazala kot ključna: tam, kjer vodje aktivno podpirajo odprto komunikacijo in reševanje konfliktov, je splošno počutje zaposlenih boljše, medtem ko pasivna drža vodstva vodi v dolgotrajnejše napetosti.

Predstava o idealnem delovnem okolju je pri večini intervjuvancev vsebovala elemente spoštovanja, odprtega dialoga, psihološke varnosti in dostopnosti vodstva. Poudarjena je bila tudi potreba po več priložnostih za izražanje mnenj in več neformalnih oblik povezovanja med sodelavci. Skupno gledano ugotavljam, da so kakovostni odnosi, ustrezna komunikacija

in aktivna vloga vodstva ključni dejavniki za preprečevanje in obvladovanje konfliktov ter za zagotavljanje dobrega počutja zaposlenih na delovnem mestu.

## 5 SKLEP

V diplomskem delu sem raziskovala, kako konflikti med sodelavci vplivajo na njihovo počutje v delovnem okolju. V teoretičnem delu sem predstavila značilnosti različnih vrst konfliktov, njihove vzroke, posledice in vpliv na posameznika ter organizacijo. Obravnavala sem tudi različne pristope k reševanju konfliktov in vlogo vodstva pri oblikovanju pozitivne organizacijske klime. Teoretična izhodišča sem nato povezala z empiričnim delom, kjer sem s pomočjo osmih polstrukturiranih intervjujev z zaposlenimi iz različnih podjetij preučila njihove osebne izkušnje in doživljanja konfliktnih situacij.

Analiza odgovorov je pokazala, da konflikti niso stalna sestavina delovnega vsakdana, vendar imajo pomemben vpliv na vzdušje, medosebne odnose in posameznikovo počutje. Najpogosteje se pojavljajo strokovni in medosebni konflikti, ki so posledica pomanjkljive komunikacije, nejasnih pristojnosti, različnih pričakovanj ter občutkov neenakopravnosti ali zapostavljenosti. Čeprav jih večina intervjuvancev ne dojema kot pogoste, so učinki teh konfliktov pogosto daljnosežni – od zmanjšane motivacije, slabše produktivnosti do občutka notranje utrujenosti in nižjega zaupanja v kolektiv.

Pozitivna ugotovitev raziskave je, da konflikt, kadar so ustrezno in pravočasno obravnavani te lahko vodijo do boljšega razumevanja, izboljšane komunikacije in celo večje povezanosti v timu. Pomembno vlogo pri tem ima vodstvo, ki lahko s svojo odprtostjo, dostopnostjo in zgledom pomembno prispeva k učinkovitemu obvladovanju napetosti. Organizacijska kultura, ki spodbuja dialog, psihološko varnost in sprotno razreševanje nesoglasij, se je v odgovorih izkazala kot ključni dejavnik dobrega počutja na delovnem mestu.

Na podlagi ugotovitev raziskave bi podjetjem predlagala naslednje ukrepe:

- vzpostavitev jasnih komunikacijskih poti in strukturiranih kanalov za izražanje mnenj ali težav,
- uvedbo rednih timskih sestankov in individualnih pogovorov z vodstvom,
- izobraževanja in delavnice s področja komunikacije, upravljanja s stresom in reševanja konfliktov,
- krepitev vloge vodij kot zgleda spoštljivega dialoga in spodbujevalcev sodelovanja,
- spodbujanje neformalnega povezovanja med sodelavci, kot so skupne aktivnosti, team buildingi ali prostovoljna druženja.

Z diplomsko nalogo sem želela opozoriti, da konflikti ne pomenijo nujno razkroja odnosov, temveč priložnost za razvoj, tako posameznika kot celotnega tima. Ko se zavedamo, da so nesoglasja normalen del vsakega kolektiva, in jih znamo reševati na odprt, spoštljiv in usmerjen način, lahko delovno okolje postane prostor rasti, sodelovanja in zadovoljstva.

Verjamem, da lahko spoznanja, pridobljena skozi to raziskavo, služijo kot osnova za izboljšanje odnosov in počutja v različnih delovnih okoljih ter spodbudijo podjetja, da proaktivno pristopijo k ustvarjanju bolj vključujoče in podporne delovne klime.

Raziskava v tej diplomski nalogi je osvetlila pomembne vidike konfliktov med sodelavci in njihovega vpliva na počutje v delovnem okolju, vendar ostajajo odprta vprašanja, ki bi jih bilo smiselno raziskati v nadaljevanju. V prihodnosti bi bilo koristno razširiti raziskavo na večje število udeležencev z različnih ravni znotraj podjetja, vključno z vodstvenimi kadri, ter s kvantitativnimi metodami preveriti pogostost, vpliv in uspešnost različnih strategij reševanja konfliktov. Poleg tega bi bilo zanimivo analizirati, kako se konfliktne dinamike spreminjajo v času (npr. med kriznimi obdobji, reorganizacijami ali ob večjih kadrovskih spremembah). Diplomaska naloga tako predstavlja temelj za nadaljnje raziskovanje na magistrski ravni, kjer bi lahko še podrobneje raziskala povezavo med organizacijsko kulturo, stilom vodenja in uspešnostjo pri obvladovanju konfliktov ter posledično vplivom na dolgoročno zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih.

## SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Boštjančič, E. (2024). *Dobro počutje na delovnem mestu: Psihološki pogledi, raziskave in priporočila*. Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani. <https://doi.org/10.4312/9789612974053>
2. Castellini, G., Consonni, D. in Costa, G. (2023). Conflicts in the workplace, negative acts and health consequences: Evidence from a clinical evaluation. *Industrial Health*, 61(1), 40–55. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2021-0283>
3. Einolander, J. (2015). Evaluating organizational commitment in support of organizational leadership. *Procedia Manufacturing*, 71(3), 668–673. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.300>
4. Pendell, R. (2022, 1. januar). *7 gallup workplace insights: what we learned in 2021*. <https://www.gallup.com/workplace/358346/gallup-workplace-insights-learned-2021.aspx>
5. Shakoore, R., Hafeez, M., Maeenuddin, Yusrini, L. in Hussain, A. (2020). Workplace conflicts and its effect on employee productivity: A mediating role of workplace politics. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2774–2783. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I3/PR2020313>

## LITERATURA IN VIRI

1. Bec, L. (2016). *Konflikti v podjetjih in ravnanje z njimi* (diplomsko delo). Fakulteta za organizacijske vede Univerze v Mariboru.
2. Bezjak, A. (2024). Konflikti v zdravstveni negi. V M. Orel, M. A. Queiruga Dios in M. Varga (ur.), *Mednarodna konferenca EDUizziv: »Izzivi poučevanja in vrednotenja*

- znanja»: zbornik prispevkov, 26.-28. junij 2024 (str. 205–215). EDUvision, Stanislav Jurjevčič s.p.
3. Dessler, G. (2000). *Human resource management* (8. izd.). Prentice Hall.
  4. Dijkstra, M. T. M. (2006). *Workplace conflict and individual well-being* (doktorska disertacija). Faculty of Social and Behavioural Sciences of University of Amsterdam.
  5. Erkić, T. (2017). *Obvladovanje konfliktov v izbrani organizacijski enoti* (diplomsko delo). Fakulteta za upravo Univerze v Ljubljani.
  6. Jamšek, A. (2018). *Upravljanje s konflikti v organizaciji* (magistrsko delo). Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
  7. Orzan, T. (2009). *Ravnanje z organizacijskimi konflikti v podjetju* (diplomsko delo). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
  8. Palazzolo, C. in Feyerherm, A. (1996). Resolving conflict in the workplace. *Journal of the American Veterinary Medical Association*, 209(11), 1855–1858.
  9. Pogačnik, M. (2022). *Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu v podjetju za predelavo lesa* (diplomsko delo). Fakulteta za organizacijske vede Univerze v Ljubljani.
  10. Posedel, B. (2008). *Reševanje konfliktov na delovnem mestu* (zaključna strokovna naloga). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
  11. Rani, H. A., Radzi, A. R., Alias, A. R., Almutairi, S. in Rahman, R. A. (2022). Factors affecting workplace well-being: Building construction projects. *Buildings*, 12(7), 1–18.
  12. Sajovic, T. (2009). *Komunikacija in konflikti v izbranem podjetju* (diplomsko delo). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
  13. Spahalić, J. (2022). Intervju z Ulo Pucelj, kadrovskim upom leta: Dobro počutje posameznika je v veliko korist tudi delodajalcu. *HR&M*, 8(40), 43–45.
  14. Šarotar Žižek, S. (2017). *Pomen razvojnih odnosov na delovnem mestu*. Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani.
  15. Trupi, M. (2009). *Pojavljanje mobbinga med zaposlenimi v zdravstveni negi na onkološkem inštitutu* (diplomsko delo). Fakulteta za organizacijske vede Univerze v Mariboru.
  16. Vogrinc, A. (2012). *Konflikti v zdravstveni negi in pomen supervizije* (diplomsko delo). Fakulteta za zdravstvene vede Univerze v Mariboru.

## **PRILOGE**



## **Priloga 1: Transkript intervjuja 1**

1. Kako bi opisali svoje splošno počutje na delovnem mestu? Kateri dejavniki najbolj vplivajo na vaše zadovoljstvo pri delu?

Moje počutje na delovnem mestu je odlično. Menim, da na dobro počutje vpliva več dejavnikov, vendar se mi zdi ključnega pomena, da imam dovolj odmora ter prostor, namenjen sprostitvi. To je odlična ideja, ki pozitivno vpliva na moje zadovoljstvo pri delu.

2. Kako pogosto se srečujete s konflikti na delovnem mestu? Lahko opišete zadnji konflikt, ki ste ga doživeli na delovnem mestu? Kaj se je zgodilo? Zakaj je do konflikta prišlo?

Na trenutnem delovnem mestu delam že skoraj eno leto in v tem času ni prišlo do nobenega konflikta. K temu pripomore tudi mesečni pogovor z mentorjem, kjer lahko razčistim vprašanja in morebitne nejasnosti, ki se naberejo skozi mesec.

3. Kakšne vrste konfliktov (npr. medosebni, strokovni, hierarhični) se najpogosteje pojavljajo v vašem podjetju

Sam še nisem zaznal nobenih konfliktov. Menim, da k temu prispevajo skupinske aktivnosti, stalna komunikacija ter poštenost in iskrenost med sodelavci.

4. Kateri so po vašem mnenju najpogostejši razlogi za konflikte med sodelavci?

Menim, da so najpogostejši dejavniki, ki negativno vplivajo na odnose na delovnem mestu, nepravilnost, kršenje dogovorov ter neiskrenost.

5. Ali menite, da konflikti vplivajo na vaše delovno okolje? Kako vplivajo konflikti na vaše delovno okolje?

Menim, da konflikti močno vplivajo na delovno okolje. Ne samo da poslabšajo delovno izkušnjo, ampak lahko vplivajo tudi na kakovost opravljenega dela. Posledično je na delovnih mestih, kjer je veliko konfliktov, delo slabše opravljeno.

6. Ali menite, da lahko konflikti pozitivno vplivajo na delovno okolje? Če da, na kakšen način?

Konflikti lahko pozitivno vplivajo na delovno okolje, vendar le, če se jih ustrezno reši. Reševanje konfliktov lahko pripomore k izboljšanju medsebojnih odnosov in komunikacije, kar je na koncu pozitivno za celotno ekipo.

7. Kako se običajno rešujejo konflikti v vašem podjetju? Kdo pristopi k rešitvi, kdo je vključen v reševanje konfliktov?

Če bi se pojavil konflikt, bi se najprej obrnil na svojega mentorja in poskušal najti rešitev. Če to ne bi bilo uspešno, bi se verjetno obrnil na nadrejenega.

8. Kako vam vodstvo pomaga pri soočanju s konflikti in ohranjanju dobrega počutja?

Menim, da je dodelitev mentorja ob prihodu v podjetje odlična praksa, saj omogoča lažje prepoznavanje težav in njihovo sprotno reševanje. To pomembno prispeva k dobremu počutju zaposlenih.

9. Kaj bi se po vašem mnenju lahko izboljšalo v vašem delovnem okolju, da bi bilo manj konfliktov?

Menim, da so timski dogodki (team buildingi) odličen način za povezovanje ekipe, zato jih nikoli ni preveč. Več takšnih aktivnosti bi lahko še dodatno zmanjšalo možnost konfliktov.

10. Kako bi opisali idealno delovno okolje z vidika dobrega počutja in reševanja konfliktov?

Idealno delovno okolje bi opisal kot prostor, kjer so zaposleni zadovoljni, imajo dovolj odmora, lahko sproti rešujejo morebitne težave, se ne počutijo izkoriščene ali nepravilno obravnavane ter delajo v ekipi, kjer so vsi prijazni in pripravljeni pomagati.

## Priloga 2: Transkript intervjuja 2

1. Kako bi opisali svoje splošno počutje na delovnem mestu? Kateri dejavniki najbolj vplivajo na vaše zadovoljstvo pri delu?

Moje splošno počutje na delovnem mestu je večinoma pozitivno in veselo, občasno pa tudi izčrpavajoče. V času študentskega dela v strežbi je bilo moje zadovoljstvo pri delu močno odvisno od obnašanja gostov. Njihovo vedenje sem pogosto poskušal obrniti v pozitivno smer, saj so se nekateri vedli rahlo nespoštljivo. Kljub temu sem se vedno trudil, da bi interakcijo pripeljal do končnega cilja – zadovoljne stranke, ki bi se želela vrniti v gostišče. Pri tem so igrali ključno vlogo tudi sodelavci, saj so lahko že ob slabšem dnevu pripomogli k boljši volji. Seveda pa so bili tudi dnevi, ko je primanjkovalo energije in elana, a smo se vseeno skupaj trudili prebiti skozi delo.

Zdaj, ko delam v tehnološkem razvoju, se je dinamika dela povsem spremenila v primerjavi s strežbo. Delo zahteva veliko več razmišljanja in reševanja raznolikih projektov. Na moje počutje v tem okolju najbolj vplivajo odnosi in stanje v družini, pa tudi interakcije s sodelavci, ki so večinoma pozitivne. Kljub temu ima vsak kdaj slab dan in lahko nevede pusti kakšno misel, ki ti ostane v glavi. Največje zadovoljstvo mi prinesejo uspešno zaključeni projekti, ko se vse razplete tako, kot mora. Po drugi strani pa je lahko demotivirajoče, ko se trudim rešiti določen problem na različne načine, a mi ne uspe – še posebej pri učenju programiranja, kjer je tematika lahko zahtevna. Pomembno je vedeti, kaj počneš, in biti ves čas z glavo pri stvari.

2. Kako pogosto se srečujete s konflikti na delovnem mestu? Lahko opišete zadnji konflikt, ki ste ga doživeli na delovnem mestu? Kaj se je zgodilo? Zakaj je do konflikta prišlo?

Zadnje čase se precej redko srečujem s konflikti na delovnem mestu, saj večino časa programiram. Ko pa sem še delal v strežbi, so se konflikti občasno pojavljali, predvsem med strežbo in kuhinjo, saj je bilo potrebno ustrezno usklajevanje naročil. Težave so lahko nastale zaradi napake natararja, izmišljanja gostov ali pa napake kuharja.

Eden izmed bolj zapomnljivih konfliktov se je zgodil na poroki, kjer smo imeli vnaprej določeno število vegetarijanskih in veganskih menijev. Na dan dogodka so se pojavile tri osebe, ki so želele veganski meni, vendar po naših podatkih tega niso predhodno naročile – ali pa je prišlo do napake pri beleženju naročil. Med razdeljevanjem hrane smo ugotovili, da nimamo več razpoložljivih vegetarijanskih ali veganskih obrokov za te goste.

Ko smo kuharjem pojasnili situacijo, so bili zelo razburjeni in razočarani nad nami, saj so menili, da smo zamočili pri naročanju menijev. Mi pa smo se branili, saj kot natararji nismo mogli vedeti, da bodo nekateri gostje na dan dogodka spremenili svoje prehranske želje. Seveda bi lahko preprosto povedali gostom, da menija niso naročili in ga zato ne morejo dobiti, vendar to ne bi bilo v duhu dobre gostinske storitve – še posebej ne na poroki, kjer

želimo, da so vsi gostje zadovoljni in se želijo vrniti. Kasneje smo se z Kuharji enostavno pogovorili in razrešili situacijo ter ostali v dobrih odnosih.

3. Kakšne vrste konfliktov (npr. medosebni, strokovni, hierarhični) se najpogosteje pojavljajo v vašem podjetju

Na mojem trenutnem in prejšnjem delovnem mestu so najpogostejši medosebni konflikti. Ti nastanejo predvsem zato, ker je uspešno delo močno odvisno od sodelovanja med sodelavci. V strežbi je bilo ključnega pomena, da se vsi člani ekipe uskladimo, da lahko gostom zagotovimo odlično izkušnjo. Če pri tem pride do nesporazumov ali napak, lahko nastanejo konflikti med natakarji in kuhinjskim osebjem.

Podobno tudi v tehnološkem razvoju dobro sodelovanje vpliva na uspešno izvedbo projektov. Ker smo pri delu pogosto odvisni drug od drugega, se lahko v primeru napačne komunikacije ali neusklajenih pričakovanj pojavijo nesoglasja.

4. Kateri so po vašem mnenju najpogostejši razlogi za konflikte med sodelavci?

Najpogostejši razlogi za konflikte med sodelavci so slaba komunikacija, različni pristopi k reševanju problemov, egoizem ter občutek manjvrednosti ali podcenjevanja. Slaba komunikacija lahko vodi do nesporazumov in napetosti, različni načini razmišljanja pa povzročijo konflikte, če ni pripravljenosti na sodelovanje. Egoizem in želja po dokazovanju lahko ustvarita napeto vzdušje, občutek manjvrednosti ali podcenjevanja pa lahko vodi v nezadovoljstvo in posledične nesporazume.

5. Ali menite, da konflikti vplivajo na vaše delovno okolje? Kako vplivajo konflikti na vaše delovno okolje?

Menim, da konflikti lahko močno vplivajo na delovno okolje. Osebno se jih ne obremenjujem preveč, saj verjamem, da se za vsako situacijo najde rešitev. Pri delu se vedno trudim, kot da bi šlo za lastno podjetje, zato me konflikti ne odvrnejo od želje po kakovostno opravljenem delu. Kljub temu lahko konflikti ustvarijo neprijetno vzdušje, ki se lahko vleče več dni in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter njihovo motivacijo.

6. Ali menite, da lahko konflikti pozitivno vplivajo na delovno okolje? Če da, na kakšen način?

Konflikti po mojem mnenju v večini primerov negativno vplivajo na delovno okolje, saj pogosto izhajajo iz različnih interesov, želja in pristopov posameznikov k delu. V večini primerov gre za neskladja med sodelavci, ki imajo drugačne poglede na način doseganja cilja.

Vendar pa lahko v določenih situacijah konflikti prinesejo tudi nekaj koristnega. Če ugotovim, da moje stališče ni bilo pravilno, poskušam iz situacije potegniti čim več in se iz nje naučiti. Zavedam se, da nihče ni popoln in da vsi delamo napake, zato se trudim razumeti

tudi perspektivo druge strani. S tem pridobim širši vpogled v situacijo in lahko izboljšam svoje razmišljanje ter pristop k delu.

7. Kako se običajno rešujejo konflikti v vašem podjetju? Kdo pristopi k rešitvi, kdo je vključen v reševanje konfliktov?

Konflikti se na delovnem mestu običajno rešujejo s pogovorom in poskusom medsebojnega razumevanja. Kako hitro in učinkovito se rešitev najde, pa je pogosto odvisno od posameznikov in njihovega razpoloženja. Če opazim, da nekaj "ne štima" ali da situacija povzroča napetost, se pogosto sam aktivno vključim in poskušam poiskati rešitev.

8. Kako vam vodstvo pomaga pri soočanju s konflikti in ohranjanju dobrega počutja?

V strežbi je vodstvo redko pohvalilo ali spodbudilo zaposlene, kar je lahko negativno vplivalo na počutje pri delu – še posebej, ko si vedel, da si se maksimalno potrudil, kar pa seveda ni veljalo za vse lokacije mojega dela. V tehnološkem razvoju pa je situacija povsem drugačna. Tudi tukaj dajem vse od sebe, vendar za to prejemam tako vzpodbudne besede kot tudi pomoč ali priložnost za dodatno razmislek, ki mi jo nudi vodstvo. Zato v mojem trenutnem delovnem okolju vodstvo zelo pozitivno vpliva na moje počutje in motivacijo pri delu.

9. Kaj bi se po vašem mnenju lahko izboljšalo v vašem delovnem okolju, da bi bilo manj konfliktov?

Menim, da bi se konflikti v delovnem okolju lahko zmanjšali, če bi si posamezniki bolj prizadevali razumeti perspektivo drugih. Ko se ljudje postavijo v čevlje drugega, lažje najdejo skupno rešitev in preprečijo, da bi nesoglasja prerasla v večje težave. Če pa vsak vztraja le pri svojem mnenju, ne glede na potrebe in zahteve drugih, se konflikti le še stopnjujejo in ustvarjajo dodatne napetosti v delovnem okolju.

10. Kako bi opisali idealno delovno okolje z vidika dobrega počutja in reševanja konfliktov?

Konflikti so pogosto posledica nezadovoljstva med zaposlenimi. K temu prispevajo slabe delovne razmere, nizke plače, pomanjkanje nagrad, negativno vzdušje na delovnem mestu in omejene možnosti za napredovanje. Vse to lahko vodi v slabo počutje in povečuje verjetnost za konflikte.

Po drugi strani pa idealno delovno okolje temelji na zadovoljnih zaposlenih, ki imajo občutek pripadnosti podjetju, sodelujejo pri iskanju rešitev, so ustrezno nagrajeni in imajo možnost napredovanja. V takšnem okolju so konflikti redkejši, saj se zaposleni počutijo cenjene in motivirane. Ko podjetje vlaga v svoje zaposlene, se ti odzovejo z zavzetostjo in lojalnostjo, kar ustvarja pozitivno vzdušje in spodbuja rast podjetja. Po mojem mnenju je to najboljše okolje za uspešno delovanje podjetja in dobro počutje zaposlenih.

### **Priloga 3: Transkript intervjuja 3**

1. Kako bi opisali svoje splošno počutje na delovnem mestu? Kateri dejavniki najbolj vplivajo na vaše zadovoljstvo pri delu?

Na delovnem mestu se večinoma počutim zelo dobro. Vzdušje v timu je prijetno, sproščeno in hkrati ostaja dovolj profesionalno, da omogoča učinkovit potek dela. To pozitivno vpliva na moje počutje in motivacijo. K mojemu zadovoljstvu v največji meri prispevajo kakovostni medosebni odnosi – tako s sodelavci kot z nadrejenimi. Pomembno mi je, da se v ekipi dobro razumemo, da si med seboj pomagamo in da komunikacija poteka odprto in spoštljivo. Prav tako cenim, da vodstvo zna pristopiti na pravi način, prisluhniti zaposlenim in nas spodbuja k razvoju.

2. Kako pogosto se srečujete s konflikti na delovnem mestu? Lahko opišete zadnji konflikt, ki ste ga doživeli na delovnem mestu? Kaj se je zgodilo? Zakaj je do konflikta prišlo?

Na delovnem mestu se s konflikti skorajda ne srečujem. Vzdušje je večinoma mirno in sodelovalno, zato do večjih nesoglasij redko prihaja. Zadnjega konkretnega konflikta se niti ne spomnim, kar kaže na to, da morebitne manjše nesporazume hitro rešimo sproti, brez večjih posledic ali napetosti. Menim, da k temu veliko prispeva odprta komunikacija med sodelavci ter pripravljenost, da si prisluhnemo in iščemo rešitve skupaj.

3. Kakšne vrste konfliktov (npr. medosebni, strokovni, hierarhični) se najpogosteje pojavljajo v vašem podjetju?

Čeprav so konflikti redki, se mi zdi, da se najpogosteje pojavljajo strokovni konflikti. Gre za razlike v mnenjih glede načina izvajanja določenih nalog ali pristopov k delu. Takšna nesoglasja se običajno rešujejo na konstruktiven način in so pogosto del normalnega sodelovanja, saj vsak posameznik prinese svojo perspektivo in izkušnje.

4. Kateri so po vašem mnenju najpogostejši razlogi za konflikte med sodelavci?

Po mojem mnenju so najpogostejši razlogi za konflikte povezani z egom posameznikov in s preveč osebno ali čustveno interpretacijo delovnih nalog in situacij. Kadar posameznik določene besede ali dejanja prehitro vzame osebno, lahko hitro pride do nesporazumov. Tudi nejasna komunikacija ali občutek nerazumevanja lahko prispevata k napetostim.

5. Ali menite, da konflikti vplivajo na vaše delovno okolje? Kako vplivajo konflikti na vaše delovno okolje?

Da, menim, da konflikti vplivajo na delovno okolje, in to običajno negativno. Ko pride do nesoglasij, se lahko poruši ravnovesje v timu, pozornost se preusmeri s ključnih nalog na reševanje napetosti, kar povzroča dodaten stres. Prav tako lahko dolgotrajni konflikti načnejo medosebne odnose in vplivajo na splošno klimo v kolektivu.

6. Ali menite, da lahko konflikti pozitivno vplivajo na delovno okolje? Če da, na kakšen način?

Čeprav so konflikti lahko neprijetni, verjamem, da imajo tudi svojo pozitivno plat – seveda, če jih znamo pravilno obvladovati. Konfliktne situacije nas lahko naučijo boljše komunikacije, pomagajo nam razviti veščine poslušanja, razumevanja sogovornika in boljše samorefleksije. Prav tako lahko iz konfliktov izhajajo izboljšave v delovnih procesih, saj se včasih šele ob nesoglasjih pokažejo šibkosti, ki jih nato lahko odpravimo.

7. Kako se običajno rešujejo konflikti v vašem podjetju? Kdo pristopi k rešitvi, kdo je vključen v reševanje konfliktov?

V večini primerov se konflikti rešujejo neposredno med vpletenimi sodelavci, brez večjih intervencij vodstva. Zaposleni smo večinoma dovolj odgovorni in zreli, da težave rešimo sami, z dialogom. V primerih, ko se situacija ne more razrešiti samoiniciativno, pa se lahko obrnem na vodjo, ki je pripravljen poslušati in svetovati, a v praksi je to zelo redko potrebno.

8. Kako vam vodstvo pomaga pri soočanju s konflikti in ohranjanju dobrega počutja?

Vodstvo je odprto za komunikacijo in vedno pripravljeno prisluhniti zaposlenim. Čeprav se redko znajdemo v resnih konfliktih, vemo, da se lahko v takšnih primerih obrnemo nanje po nasvet ali pomoč. Poleg tega podjetje občasno organizira izobraževanja na temo komunikacije in reševanja konfliktov, kar nam daje dodatna orodja za učinkovito ravnanje v zahtevnejših situacijah.

9. Kaj bi se po vašem mnenju lahko izboljšalo v vašem delovnem okolju, da bi bilo manj konfliktov?

Trenutno ne zaznavam večjih pomanjkljivosti na tem področju. Odnosi so dobri, komunikacija poteka odprto, in počutje v timu je pozitivno. Zato menim, da trenutno ni potrebe po dodatnih spremembah glede zmanjševanja konfliktov.

10. Kako bi opisali idealno delovno okolje z vidika dobrega počutja in reševanja konfliktov?

Idealno delovno okolje bi bilo takšno, kjer podjetje aktivno spodbuja dobro počutje zaposlenih in gradi na odprti, spoštljivi komunikaciji. Pomembno je, da so nadrejeni dostopni, pripravljeni pomagati ter da spodbujajo reševanje konfliktov na konstruktiven način. Ključna bi bila tudi usmerjenost v procese in cilje podjetja, ne pa v osebne interese ali zamere. Redna izobraževanja in podpora pri razvoju mehkih veščin bi še dodatno prispevali k boljšemu vzdušju.

#### **Priloga 4: Transkript intervjuja 4**

1. Kako bi opisali svoje splošno počutje na delovnem mestu? Kateri dejavniki najbolj vplivajo na vaše zadovoljstvo pri delu?

Moje splošno počutje na delovnem mestu je zelo dobro. Počutim se sproščeno, varno in sprejeto, kar je zame zelo pomembno pri vsakodnevem opravljanju dela. Zelo cenim pozitivno energijo, ki jo prinašajo sodelavci, saj dobra povezanost med njimi bistveno prispeva k prijetnemu vzdušju. Poleg tega pa na moje zadovoljstvo močno vplivajo tudi otroci, s katerimi delam. Njihovo vedenje, razpoloženje in sodelovanje lahko močno zaznamujejo moj dan – če so otroci zadovoljni in vključeni, delo poteka veliko lažje in z več veselja. Zato bi rekla, da je za moje dobro počutje najpomembnejša kombinacija dobrih odnosov v kolektivu in pozitivnega stika z otroki.

2. Kako pogosto se srečujete s konflikti na delovnem mestu? Lahko opišete zadnji konflikt, ki ste ga doživeli na delovnem mestu? Kaj se je zgodilo? Zakaj je do konflikta prišlo?

Konflikti se pri meni pojavljajo zelo redko, skoraj jih ni. Če že pride do nesporazuma ali napetosti, jih običajno rešimo hitro in brez večjih posledic. Zadnjič, ko sem se znašla v konfliktni situaciji, sem se odločila, da pristopim k reševanju na miren in konstruktiven način. Skupaj z ravnateljico, vodjo enote in osebo, s katero je prišlo do konflikta, smo se pogovorili. Vsak je lahko povedal svoje mnenje in občutke, kar je pomagalo razjasniti situacijo. Na koncu smo našli skupno rešitev in ohranili spoštljiv odnos. Mislim, da je bil vzrok konflikta predvsem v nesporazumu in pomanjkanju neposredne komunikacije.

3. Kakšne vrste konfliktov (npr. medosebni, strokovni, hierarhični) se najpogosteje pojavljajo v vašem podjetju?

V našem kolektivu se najpogosteje pojavijo medosebni in strokovni konflikti. Medosebni konflikti izhajajo predvsem iz različnih značajev, osebnostnih pristopov in občutljivosti posameznikov, medtem ko se strokovni konflikti nanašajo na različno razumevanje pristopov pri delu z otroki ali pri organizaciji vsakodnevnih nalog. Čeprav so ti konflikti večinoma manjši, lahko vseeno vplivajo na vzdušje v kolektivu, če niso pravočasno naslovljeni.

4. Kateri so po vašem mnenju najpogostejši razlogi za konflikte med sodelavci?

Po mojem mnenju so glavni razlogi za konflikte med sodelavci pomanjkanje odprte in iskrene komunikacije ter širjenje nepreverjenih informacij. Ko ljudje ne govorijo neposredno drug z drugim ali ne razjasnijo stvari takoj, se lahko hitro pojavijo nesporazumi, ki vodijo v napetosti. Prav tako lahko kroženje netočnih informacij ustvari napačne predstave o določenih situacijah ali osebah, kar dodatno prispeva k konfliktom.

5. Ali menite, da konflikti vplivajo na vaše delovno okolje? Kako vplivajo konflikti na vaše delovno okolje?

Da, zagotovo menim, da konflikti vplivajo na delovno okolje, in to večinoma negativno. Ko se znajdeš v konfliktu z neko osebo, to vpliva na tvoje počutje že ob prihodu na delo. Srečanje z osebo, s katero si v napetih odnosih, povzroča nelagodje, nemir in lahko tudi zmanjšano motivacijo za delo. Takšno vzdušje negativno vpliva ne le na neposredno vpletene, temveč tudi na druge sodelavce in otroke, ki hitro zaznajo spremembe v razporejenosti odraslih.

6. Ali menite, da lahko konflikti pozitivno vplivajo na delovno okolje? Če da, na kakšen način?

Iskreno povedano, menim, da konflikti v našem okolju ne prinašajo pozitivnih učinkov. Morda bi bilo v teoriji možno iz njih izluščiti kakšno lekcijo, a v praksi pogosto pustijo slabe občutke in porušene odnose, ki jih je težko ponovno vzpostaviti. Zaradi tega mislim, da konflikti večinoma škodujejo delovni klimi in učinkovitosti.

7. Kako se običajno rešujejo konflikti v vašem podjetju? Kdo pristopi k rešitvi, kdo je vključen v reševanje konfliktov?

Konflikti se pri nas najpogosteje rešujejo s pogovorom, kar se mi zdi najboljši pristop. Običajno se za prvi korak k reševanju odloči tista oseba, ki se čuti prizadeto – pogosto torej “žrtev” konflikta. Ta oseba običajno poišče pogovor z drugo stranjo ali, če je potrebno, tudi z vodjo ali ravnateljico. Pomembno je, da je pogovor iskren in da je prisotna želja po rešitvi, ne po dokazovanju krivde.

8. Kako vam vodstvo pomaga pri soočanju s konflikti in ohranjanju dobrega počutja?

Vodstvo nam je v veliko pomoč, saj si prizadevajo za dobro sodelovanje in se trudijo prisluhniti našim željam ter predlogom. Kadar pride do nesoglasij ali se pojavi potreba po pogovoru, so pripravljene posredovati in pomagati najti rešitev. Poleg tega nas spodbujajo, da razvijamo dobre odnose v kolektivu in se vključujemo v dejavnosti, ki prispevajo k boljšemu vzdušju.

9. Kaj bi se po vašem mnenju lahko izboljšalo v vašem delovnem okolju, da bi bilo manj konfliktov?

Po mojem mnenju bi bilo veliko manj konfliktov, če bi si sodelavke med seboj bolj prizadevale razumeti druga drugo in ne bi delale le v svojo korist. Pomembno je, da se vsak posameznik zaveda, da smo del skupine in da lahko samo s sodelovanjem dosežemo dobre rezultate. Če bi se vsak trudil priti nasproti drugim, bi bilo vzdušje bolj podporno in sproščeno.

10. Kako bi opisali idealno delovno okolje z vidika dobrega počutja in reševanja konfliktov?

Idealno delovno okolje bi bilo tisto, kjer se redno organizirajo skupni tedenski ali mesečni sestanki, na katerih bi odprto govorili o tem, kaj nas moti, kaj bi radi spremenili ali izboljšali. Takšni pogovori bi pomagali ustvariti občutek slišnosti in vključenosti. Poleg tega bi spodbujali sodelovanje med sodelavkami in omogočali boljše medsebojno razumevanje. Z rednimi srečanji in odprto komunikacijo bi lahko preprečili marsikateri konflikt še preden bi do njega sploh prišlo.

## Priloga 5: Transkript intervjuja 5

1. Kako bi opisali svoje splošno počutje na delovnem mestu? Kateri dejavniki najbolj vplivajo na vaše zadovoljstvo pri delu?

Na trenutnem delovnem mestu se počutim odlično. K mojemu dobremu počutju najbolj prispevajo ugodna delovna klima, pozitivno vzdušje v kolektivu, motivacijski ukrepi delodajalca ter nenazadnje tudi doseženi rezultati, ki so ustrezno nagrajeni.

2. Kako pogosto se srečujete s konflikti na delovnem mestu? Lahko opišete zadnji konflikt, ki ste ga doživeli na delovnem mestu? Kaj se je zgodilo? Zakaj je do konflikta prišlo?

S konflikti se srečujem zelo redko, saj vedno najprej presodim, ali je posamezno nesoglasje sploh vredno razprave. Zadnji, če ga sploh lahko imenujem konflikt, se je zgodil pri delu za znanstveno revijo, kjer opravljam funkcijo urednice. Kolegica iz uredniškega odbora je za isti zvezek predlagala objavo dveh svojih prispevkov in hkrati vztrajala pri recenzentih, ki jih je izbrala sama. Ker bi to omajalo anonimnost recenzijskega postopka in s tem kredibilnost revije, sem tako članka kot predlagane recenzente zavrnila. Kolegica je nato glavnemu uredniku (v kopiji tudi meni) poslala precej neprijazno elektronsko sporočilo in zahtevala, naj odloči on. Tokrat se nisem zapletla v čustveno razpravo, temveč sem stala trdno za svojo odločitvijo. Glavni urednik je po preverjanju dejstev potrdil, da sem ravnala v skladu z etičnimi smernicami in uredniško politiko, s čimer se je zadeva zaključila.

3. Kakšne vrste konfliktov (npr. medosebni, strokovni, hierarhični) se najpogosteje pojavljajo v vašem podjetju?

Najpogosteje se pojavljajo strokovni konflikti.

4. Kateri so po vašem mnenju najpogostejši razlogi za konflikte med sodelavci?

- Po mojem mnenju so najpogostejši razlogi za konflikte:
- pomanjkljiva oziroma neusklajena komunikacija,
- nerazumevanje perspektive ali potreb druge osebe,
- neskladje med skupno vizijo podjetja in ravnanjem posameznikov ter
- (občasno) pretiran ego, ki lahko zasenči timske cilje.

5. Ali menite, da konflikti vplivajo na vaše delovno okolje? Kako vplivajo konflikti na vaše delovno okolje?

Vsekakor. Konflikti se odražajo v delovnem okolju in sprva vplivajo predvsem negativno torej vnašajo napetost, zmanjšujejo motivacijo ter upočasnjujejo pretok informacij. Prednost našega podjetja pa je v tem, da ob prvih znakih nesoglasij nemudoma organiziramo mediacijo med vpletenimi oddelki ali ekipami. S tem strukturiranim pristopom konflikte hitro naslovimo, razjasnimo nesporazume in povrnemo učinkovito sodelovanje.

6. Ali menite, da lahko konflikti pozitivno vplivajo na delovno okolje? Če da, na kakšen način?

Da, konflikti oziroma boljše rečeno argumentirane razprave lahko pozitivno vplivajo na delovno okolje. Ko vsak predstavi svojo zamisel, predlog ali smer, v katero bi ekipa lahko šla, se odpre prostor za kritično razmišljanje, izmenjavo stališč in iskanje najboljših rešitev. Če so takšne razprave usmerjene konstruktivno in z jasnimi cilji, pogosto pripeljejo do inovativnih idej, kakovostnejših odločitev in boljših končnih rezultatov.

7. Kako se običajno rešujejo konflikti v vašem podjetju? Kdo pristopi k rešitvi, kdo je vključen v reševanje konfliktov?

V našem podjetju konflikte praviloma rešujemo s strukturirano mediacijo. Ko se pojavi nesoglasje, vodji zadevnih oddelkov skupaj sprožita postopek: skličeta sestanek, na katerega povabita vse člane vključenih ekip ter po potrebi predstavnika kadrovske službe ali usposobljenega notranjega mediatorja.

Srečanje poteka v varnem okolju, kjer lahko vsakdo odkrito predstavi svoj pogled, pojasni, kje je prišlo do nesporazuma, in predlaga rešitve. Mediator skrbi za nevtralno vodenje razprave, jasna pravila komunikacije ter zapis sprejetih sklepov. Nazadnje smo prejšnji teden na ta način uspešno razrešili spor med dvema oddelkoma: po iskrenem pogovoru so razjasnili ključne točke, vzpostavili jasnejše kanale komunikacije in sklenili dogovor, ki jima omogoča konstruktivno sodelovanje naprej.

8. Kako vam vodstvo pomaga pri soočanju s konflikti in ohranjanju dobrega počutja?

Vodstvo pri soočanju s konflikti in skrbi za dobro počutje igra osrednjo vlogo. Ključno je, da si tudi vodilni za cilj postavljajo pozitivno vzdušje in spodbudno delovno klimo. Ko se pojavi nesoglasje, se odzovejo hitro: omogočijo nevtralno mediacijo, spodbujajo odprti dialog ter jasno začrtajo korake za rešitev. Z rednimi povratnimi pogovori, usposabljanji na področju mehkih veščin in odprto politiko »odprtih vrat« poskrbijo, da se konflikti konstruktivno razrešujejo, zaposleni pa se počutimo slišane, podprte in motivirane.

9. Kaj bi se po vašem mnenju lahko izboljšalo v vašem delovnem okolju, da bi bilo manj konfliktov?

Menim, da je obstoječi pristop v našem podjetju že zelo dobro zastavljen in učinkovit, zato trenutno ne vidim potrebe po večjih izboljšavah.

10. Kako bi opisali idealno delovno okolje z vidika dobrega počutja in reševanja konfliktov?

Idealno delovno okolje bi temeljilo na psihološki varnosti in občutku, da lahko vsak brez strahu izrazi svoje mnenje, zastavi vprašanje ali prizna napako.

## Priloga 6: Transkript intervjuja 6

1. Kako bi opisali svoje splošno počutje na delovnem mestu? Kateri dejavniki najbolj vplivajo na vaše zadovoljstvo pri delu?

Moje splošno počutje na delovnem mestu je zelo dobro. K največjemu zadovoljstvu prispeva dejstvo, da lahko ustvarjam, da moje delo prinaša dodano vrednost podjetju in da delam na projektno usmerjenih nalogah. Pomembno mi je tudi, da delo ni preveč rutinsko ter da imam določeno mero fleksibilnosti pri organizaciji svojega časa, kar mi omogoča bolj učinkovito in zavzeto delo.

2. Kako pogosto se srečujete s konflikti na delovnem mestu? Lahko opišete zadnji konflikt, ki ste ga doživeli na delovnem mestu? Kaj se je zgodilo? Zakaj je do konflikta prišlo?

Menim, da so konflikti na delovnem mestu stalen pojav, ki se jim je težko popolnoma izogniti. Pogosto izvirajo iz nerazumevanja, nejasne komunikacije med sodelavci ali s strankami oziroma zaradi nedorečenih odgovornosti in stroškov. Zame so konflikti del procesa sodelovanja – nekaj, kar se zgodi, ko ljudje ustvarjajo skupaj. Če jih rešujemo sproti, so lahko celo koristni za razvoj in izboljšave. Težava nastane, ko se konflikti ne rešujejo in se kopičijo.

En primer iz prakse: pri enem od projektov je bilo jasno dogovorjeno, da mora stranka predati določeno dokumentacijo, da lahko organiziramo prevoz. Dokumentacije nismo prejeli, zato so kamioni čakali skoraj en teden, pri čemer so vsak dan nastajali dodatni stroški – 850 evrov na kamion, skupaj sedem kamionov. Stranka je vztrajala, da ni odgovorna, mi pa smo zatrjevali, da nismo storili nobene napake. Konflikt je nastal zaradi neizpolnjene obveznosti in posledičnih visokih stroškov. Takšni primeri kažejo, kako pomembno je, da so naloge in odgovornosti jasno določene – če niso, je konflikt skoraj neizogiben.

3. Kakšne vrste konfliktov (npr. medosebni, strokovni, hierarhični) se najpogosteje pojavljajo v vašem podjetju?

V podjetju se pojavljajo različne vrste konfliktov – medosebni, strokovni in tudi hierarhični. Težko bi izpostavil le eno kot najbolj pogosto, saj so odvisni od posamezne situacije. Vse te oblike konfliktov so do določene mere pričakovane in predstavljajo del naravnega delovanja organizacije. Če jih prepoznamo kot sestavni del sodelovanja in jih sproti rešujemo, lahko prispevajo k učinkovitejšemu delu.

4. Kateri so po vašem mnenju najpogostejši razlogi za konflikte med sodelavci?

Najpogostejši razlogi za konflikte med sodelavci so nerazumevanje in različna stališča glede reševanja določenega problema. Pogosto si sodelavci želijo doseči isti cilj, vendar z različnimi pristopi. Na primer: prodajni oddelek želi imeti čim več zalog, da lahko hitro zadovolji potrebe strank, medtem ko logistika in nabava stremita k optimizaciji stroškov in

zmanjšanju zalog. Obe strani imata svoj prav, vendar z različnih zornih kotov. Ključ do rešitve je v medsebojnem razumevanju in iskanju kompromisa, ki bo najboljši za podjetje kot celoto.

5. Ali menite, da konflikti vplivajo na vaše delovno okolje? Kako vplivajo konflikti na vaše delovno okolje?

Da, konflikti vsekakor vplivajo na delovno okolje. Vpliv pa je lahko pozitiven ali negativen – odvisno je od načina, kako se z njimi ravna. Če se konflikt razreši in se jasno določi nadaljnji način delovanja, je to lahko zelo koristno in pogosto tudi nujno za napredek. Takrat konflikt deluje kot orodje za izboljšave. Če pa se konflikti ignorirajo ali pometajo pod preprogo, dolgoročno škodijo odnosom, zmanjšujejo zaupanje ter negativno vplivajo na učinkovitost in motivacijo zaposlenih.

6. Ali menite, da lahko konflikti pozitivno vplivajo na delovno okolje? Če da, na kakšen način?

Absolutno – konflikti lahko pozitivno vplivajo na delovno okolje, če jih obravnavamo na pravilen način. Pogosto razkrijejo težave, ki jih prej nismo zaznali, in omogočijo izboljšave. Če jih rešujemo odprto in konstruktivno, lahko pripeljejo do boljšega razumevanja med sodelavci, jasnejših smernic za delo in boljše medsebojne komunikacije. Konflikti nas lahko tudi spodbudijo k razmišljanju izven ustaljenih okvirjev ter pripomorejo k bolj inovativnim rešitvam.

7. Kako se običajno rešujejo konflikti v vašem podjetju? Kdo pristopi k rešitvi, kdo je vključen v reševanje konfliktov?

V našem podjetju se konflikti večinoma rešujejo hitro in sproti. Včasih je potrebno nekaj časa – ura ali dan – da se vpleteni pomirijo, nato pa se situacija razčisti z neposrednim pogovorom. Ker smo manjša ekipa, si ne moremo privoščiti dolgotrajnih napetosti ali ignoriranja problemov. V razreševanje se po potrebi vključijo vsi, ki so povezani s težavo, in vsak prispeva k temu, da se zadeve čim prej uredijo in da delo nemoteno poteka naprej.

8. Kako vam vodstvo pomaga pri soočanju s konflikti in ohranjanju dobrega počutja?

Vodstvo pomaga pri soočanju s konflikti predvsem s tem, da ustvarja okolje, kjer se lahko o težavah odkrito govori. Spodbuja razumevanje med sodelavci, omogoča, da vsakdo izrazi svoje mnenje, ter skrbi, da je vsak slišan. Pomemben je posluš za ljudi – to, da obstaja prostor za izražanje in razpravo. Ko se konflikti rešujejo pravočasno in odprto, se dobro počutje zaposlenih vzpostavi skoraj naravno. Če pa se težave ignorirajo, lahko to hitro vodi v negativno klimo.

9. Kaj bi se po vašem mnenju lahko izboljšalo v vašem delovnem okolju, da bi bilo manj konfliktov?

Po mojem mnenju bi k boljši klimi pripomogla dodatna izobraževanja o komunikaciji in reševanju konfliktov. Prav tako bi bila zanimiva uvedba internih mediatorjev – oseb, ki so usposobljene za nevtralnno posredovanje pri sporih. S tem bi zaposlenim dali dodatno podporo pri konstruktivnem reševanju nesoglasij.

10. Kako bi opisali idealno delovno okolje z vidika dobrega počutja in reševanja konfliktov?

Ne verjamem v idealno stanje brez konfliktov, saj vsako delovno okolje sestavljajo različni ljudje s svojimi pogledi, izkušnjami in pristopi. Zame je idealno okolje tisto, kjer se podjetje, vodstvo in zaposleni zavedajo, da so konflikti naravni in potrebni za razvoj. Ključno je, da se z njimi soočamo z odprto komunikacijo, pripravljenostjo poslušati druge in sprejemati drugačna mnenja.

Pomembno je, da vsak posameznik gleda na situacijo širše – z vidika skupnega dobrega podjetja, ne zgolj lastnih interesov. Kadar prevladuje ta miselnost, postane reševanje konfliktov lažje, odnosi pa bolj zdravi in produktivni. Če pa so v ospredju osebne zamere ali tekmovalnost, postanejo konflikti težje obvladljivi in dolgoročno škodijo celotnemu kolektivu.

## **Priloga 7: Transkript intervjuja 7**

1. Kako bi opisali svoje splošno počutje na delovnem mestu? Kateri dejavniki najbolj vplivajo na vaše zadovoljstvo pri delu?

Moje splošno počutje na delovnem mestu je nekoliko negativno, saj name vpliva predvsem občutek prevelike odgovornosti. Na zadovoljstvo pa najbolj vplivajo dobra komunikacija med sodelavci in vodstvom, pozitivno vzdušje ter občutek podpore v delovnem okolju.

2. Kako pogosto se srečujete s konflikti na delovnem mestu? Lahko opišete zadnji konflikt, ki ste ga doživeli na delovnem mestu? Kaj se je zgodilo? Zakaj je do konflikta prišlo?

S konflikti se srečujem redko. Zadnji konflikt je nastal zaradi sodelavca, ki ni prevzel odgovornosti za lastno napako. Izdelal je napačen izdelek, vendar krivde ni priznal, kar je povzročilo nesoglasje znotraj ekipe. Težava je bila predvsem v izogibanju odgovornosti in pomanjkanju profesionalnega odnosa do napake.

3. Kakšne vrste konfliktov (npr. medosebni, strokovni, hierarhični) se najpogosteje pojavljajo v vašem podjetju?

V našem podjetju se najpogosteje pojavljajo skupinski konflikti med različnimi oddelki. Pogost vzrok je slaba komunikacija, ki povzroča nesporazume in napetosti v sodelovanju med ekipami.

4. Kateri so po vašem mnenju najpogostejši razlogi za konflikte med sodelavci?

Najpogostejši razlogi za konflikte med sodelavci so slaba komunikacija, nejasna navodila ter rivalstvo oziroma borba za napredovanje. Pogosto pride tudi do nesporazumov zaradi različnih interpretacij nalog.

5. Ali menite, da konflikti vplivajo na vaše delovno okolje? Kako vplivajo konflikti na vaše delovno okolje?

Da, konflikti absolutno vplivajo na delovno okolje. Vplivajo na motivacijo, zmanjšujejo produktivnost in znižujejo splošno zadovoljstvo pri delu. Dolgoročno lahko povzročijo tudi poslabšanje odnosov in zmanjšanje pripadnosti podjetju.

6. Ali menite, da lahko konflikti pozitivno vplivajo na delovno okolje? Če da, na kakšen način?

Tudi konflikti lahko vplivajo pozitivno – v določenih primerih spodbujajo odprto in iskreno komunikacijo. Zaposleni se ob takšnih situacijah naučijo poslušati druge in razvijati boljše veščine razumevanja ter sodelovanja.

7. Kako se običajno rešujejo konflikti v vašem podjetju? Kdo pristopi k rešitvi, kdo je vključen v reševanje konfliktov?

Konflikti se običajno rešujejo z odprto in iskreno komunikacijo, iskanjem skupnih rešitev ter dogovorom. K rešitvi najprej pristopijo vpleteni posamezniki, po potrebi pa se vključijo tudi sodelavci, vodje ali nadrejeni, ki pomagajo pri iskanju skupne rešitve.

8. Kako vam vodstvo pomaga pri soočanju s konflikti in ohranjanju dobrega počutja?

Vodstvo pomaga z vzpostavljanjem pravičnih odločitev, odprto komunikacijo in hitrim odzivom na nastale težave. Pomembno je, da konflikti ne ostajajo nerešeni, ampak se čim prej razčistijo na miren in učinkovit način.

9. Kaj bi se po vašem mnenju lahko izboljšalo v vašem delovnem okolju, da bi bilo manj konfliktov?

Vsekakor bi pomagalo več odprte komunikacije med zaposlenimi in vodstvom, uvedba rednih sestankov zaposlenih ter sistem nagrajevanja za dobro opravljeno delo. Tako bi se krepil občutek povezanosti, preglednosti in pripadnosti podjetju.

10. Kako bi opisali idealno delovno okolje z vidika dobrega počutja in reševanja konfliktov?

Zame je idealno delovno okolje takšno, kjer zaposleni čutijo podporo, spoštovanje in enakopravnost. Vsak posameznik se mora počutiti cenjenega, njegove ideje in mnenja pa morajo biti slišana. Pomembno je, da se iščejo rešitve, ki so sprejemljive za vse, in da se konflikti rešujejo z razumevanjem ter medsebojnim sodelovanjem.

## **Priloga 8: Transkript intervjuja 8**

1. Kako bi opisali svoje splošno počutje na delovnem mestu? Kateri dejavniki najbolj vplivajo na vaše zadovoljstvo pri delu?

Na splošno bi rekla, da je moje počutje na delovnem mestu kar v redu. Seveda se najdejo dnevi, ko je bolj naporno ali stresno, sploh med vikendi ali ob večjih akcijah, ampak večinoma rada pridem v službo. Zame je zelo pomembno, da imam dober odnos s sodelavci, in prav to najbolj vpliva na moje zadovoljstvo. Če je dobra energija v ekipi, gre vse lažje. Poleg tega mi veliko pomeni tudi občutek, da sem slišana – če imam kakšno idejo ali opažanje, mi je pomembno, da vodja posluša in upošteva, tudi če se vsega ne da vedno uresničiti.

2. Kako pogosto se srečujete s konflikti na delovnem mestu? Lahko opišete zadnji konflikt, ki ste ga doživeli na delovnem mestu? Kaj se je zgodilo? Zakaj je do konflikta prišlo?

Konflikti niso zelo pogosti, ampak jih je. Zadnji, ki se ga spomnim, se je zgodil pred nekaj tedni, ko smo pripravljali razstaveni prostor za novo kolekcijo tekstila. Imeli smo časovni pritisk, vse je moralo biti pripravljeno do odprtja, in sodelavka, ki je zadolžena za postavitve, mi je rekla, naj nekaj prestavim drugam, čeprav smo se že prej dogovorili drugače. Jaz sem ji povedala, da je to v nasprotju s planom, ki smo ga imeli, ampak je vztrajala, jaz pa sem postala malo nejevoljna, ker ni želela poslušati. Na koncu sva obe malo povzdignili glas. Mislim, da je konflikt izviral iz stresa in pomanjkanja časa – takrat se vsi odzovemo bolj impulzivno. Kasneje sva se pogovorili in razčistili zadevo.

3. Kakšne vrste konfliktov (npr. medosebni, strokovni, hierarhični) se najpogosteje pojavljajo v vašem podjetju?

Najpogosteje gre za medosebne konflikte, v smislu komunikacije – kdo je kaj rekel in kako. Ljudje si stvari hitro razlagamo po svoje. Včasih tudi pride do strokovnih nesoglasij, recimo ko se mnenja glede postavitve izdelkov, prioritet ali načina dela razlikujejo. Hierarhični konflikti so redkejši, ampak se zgodi, da se kdo počuti prezrt ali da vodstvo ne vidi vsega, kar se dogaja med nami.

4. Kateri so po vašem mnenju najpogostejši razlogi za konflikte med sodelavci?

Po mojem mnenju je največkrat vzrok pomanjkanje komunikacije ali pa napačna interpretacija. Tudi tempo dela prispeva k temu – ko si utrujen, si manj potrpežljiv. Pa seveda tudi, če ni jasne razdelitve nalog, lahko hitro pride do zmede ali nesporazumov. Nekateri sodelavci so bolj direktni, drugi bolj tiho rešujejo stvari, in včasih to povzroči trenja.

5. Ali menite, da konflikti vplivajo na vaše delovno okolje? Kako vplivajo konflikti na vaše delovno okolje?

Ja, vsekakor vplivajo. Ko je konflikt, tudi če ni velik, se to čuti v zraku. Ljudje so bolj napeti, manj govorijo drug z drugim, včasih se dela v tišini, kar ni prijetno. Če se konflikti ne rešijo hitro, lahko ostanejo zamere, kar vpliva na sodelovanje. Mene osebno to kar prizadene, ker rada delam v prijetnem okolju.

6. Ali menite, da lahko konflikti pozitivno vplivajo na delovno okolje? Če da, na kakšen način?

Mislim, da ja – če se konflikt reši konstruktivno. Včasih konflikt pokaže na težavo, ki je prej nismo opazili. Ko se stvari razčistijo, se lahko vzpostavi boljše razumevanje in izboljšša sodelovanje. Pomembno je, da imamo odprt pogovor, da povemo, kaj nas moti, in da smo pripravljeni poslušati druge.

7. Kako se običajno rešujejo konflikti v vašem podjetju? Kdo pristopi k rešitvi, kdo je vključen v reševanje konfliktov?

Po navadi najprej poskusimo rešiti stvari med seboj. Če se zadeva zaplete, se vključi vodja izmene ali oddelka. Ona potem posluša obe strani in skuša najti kompromis. Včasih nam tudi sama da konkreten predlog, kako naprej. Če gre za resnejšo zadevo, potem gre tudi do višjega vodstva, ampak to je redko. Večinoma rešujemo stvari v naši ekipi.

8. Kako vam vodstvo pomaga pri soočanju s konflikti in ohranjanju dobrega počutja?

Vodja našega oddelka je kar dostopna. Lahko ji karkoli povemo in bo poslušala brez obsojanja. Včasih nas tudi povabi na krajši skupinski pogovor, da se stvari umirijo. Tudi pohvali nas, ko dobro opravimo delo, kar zelo pomaga pri počutju. Morda bi si želela še več rednih pogovorov – ne samo, ko pride do problema.

9. Kaj bi se po vašem mnenju lahko izboljšalo v vašem delovnem okolju, da bi bilo manj konfliktov?

Mislim, da bi pomagalo več jasne komunikacije in vnaprej dogovorjenih pravil. Tudi če bi imeli več priložnosti za timske sestanke, kjer bi lahko vsak povedal svoje mnenje, bi se mogoče kakšna stvar rešila prej, preden pride do konflikta. In mogoče tudi več spoštovanja do različnih stilov dela – vsak dela malo drugače, in to bi morali bolj razumeti.

10. Kako bi opisali idealno delovno okolje z vidika dobrega počutja in reševanja konfliktov?

Zame bi bilo idealno okolje tako, kjer se vsi počutimo varne, da izrazimo svoje mnenje, in kjer vemo, da nas bodo drugi poslušali brez obsojanja. Kjer so naloge jasno razdeljene in kjer ni prostora za nejasnosti. Tudi da imamo možnost za sprostitev – mogoče kakšen kratek odmor več, ali prostor, kjer se lahko malo umirimo. Pa predvsem okolje, kjer se konflikte rešuje sproti, odkrito in spoštljivo, ne pa da se stvari pometajo pod preprogo.