

VLOGA MEDSEBOJNIH ODNOSOV IN KOMUNIKACIJE MED VZGOJITELJICAMI V VRTCU

RAZISKOVALNA NALOGA

POVZETEK

Namen raziskovalne naloge je bil ugotoviti zakaj se odnosi v kolektivih vzgojiteljic in pomočnic vzgojiteljic slabšajo. Kateri so poglobitni vzroki za to in katere so metode v pomoč izboljšanju stanja. Pristop, ki je na prvem mestu bil uporabljen za raziskovanje tega področja je globlja raziskava literature in že opravljenih raziskav drugih tega področja. V teoretičnem delu lahko izvemo podrobneje o vlogi medsebojnih odnosov, njihovih vrstah, načinu vzpostavljanja, konfliktih, ki so ob tem prisotni in njihovemu razreševanju. Podrobno je bila predstavljena vloga vodje, kot pomemben člen uravnavanja odnosov in komunikacije med pedagoškimi delavci. Predstavljena je bila komunikacija z besednega in nebesednega vidika ter njene učinkovite kompetence. Predelana literatura in raziskave so bile v pomoč pri snovanju anketnega vprašalnika na katerega so odgovarjale vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljic. Rezultati so v empiričnem delu podrobneje razloženi in prikazani v tabelarnih in grafičnih prikazih. V razpravi in rezultatih so opredeljene hipoteze in raziskovalna vprašanja ter podrobna primerjalna analiza odnosov vrtca X in ostalih vrtcev. Glavna ugotovitev je, da so se odnosi v zadnjih letih res poslabšali obenem pa so podani predlogi izboljšav, kot jih navajajo pedagoški delavci. Tako da rezultati služijo delavkam vrtca X, kot tudi vsem ostalim vzgojiteljem in pomočnikom vzgojiteljev.

Ključne besede: medsebojni odnosi, vpliv odnosov na delo, komunikacija, konflikti, vloga vodje.

SUMMARY

The purpose of this research project was to determine why relationships among preschool teachers and their assistants are deteriorating, to identify the main causes, and to explore methods that can help improve the situation. The primary approach used in this research was an in-depth review of existing literature and previous studies in this field. The theoretical part provides detailed insight into the role of interpersonal relationships, their types, ways of establishing them, the conflicts that arise, and how these conflicts are resolved. The role of the leader is presented in detail as an important factor in regulating relationships and communication among educational staff. Both verbal and non-verbal communication, along with effective communication competencies, are discussed. The reviewed literature and studies were instrumental in designing a questionnaire, which was completed by preschool teachers and their assistants. The empirical section explains the results in detail and presents them in tables and graphs. The discussion and results section outlines the hypotheses and research questions and includes a detailed comparative analysis of relationships at Kindergarten X compared to other kindergartens. The main finding is that relationships have indeed

deteriorated in recent years. The study also presents suggestions for improvements, as proposed by educational staff. As such, the results are useful both for the employees of Kindergarten X and for other preschool teachers and their assistants.

Keywords: interpersonal relationships, impact of relationships on work, communication, conflicts, role of the leader.

KAZALO

1. UVOD	6
1.1. OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA PODROČJA	6
1.2. NAMEN IN CILJI RAZISKOVALNE NALOGE	7
1.3. RAZISKOVALNA VPRAŠANJA, PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE PRI OBRAVNAVANEM PROBLEMU	7
1.4. RAZISKOVALNE METODE	8
1.5. IZVIRNI PRISPEVEK K PRAKSI IN TEORIJI	8
2. MEDSEBOJNI ODNOSI	9
2.1. VRSTE ODNOSOV	11
2.2. KONFLIKTI V ODNOSIH	14
2.2.1. Vrste konfliktov	15
2.2.2. Odzivi na konflikt in njihovo reševanje	18
2.3. VLOGA VODJE VRTCA PRI USTVARJANJU DOBRIH ODNOSOV V KOLEKTIVU	22
2.4. OPRAVLJANJE, KOT DEJAVNIK V ODNOSIH	25
2.5. VPLIV ODNOSOV NA TIMSKO DELO	27
3. KOMUNIKACIJA	30
3.1. KOMUNIKACIJSKE SPRETNOSTI VERBALNE KOMUNIKACIJE	32
3.2. KOMUNIKACIJSKE SPRETNOSTI NEVERBALNE KOMUNIKACIJE	36
4. EMPIRIČNI DEL	40
4.1. POSTOPEK ZBIRANJA PODATKOV	40
4.2. RAZISKOVALNI VZOREC	40
4.3. HIPOTEZE IN RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	40
4.4. REZULTATI IN INTERPRETACIJA	41
4.4.1. Ocena odnosov med sodelavci	41
4.4.2. Ocena delovnih in osebnih konfliktov med sodelavci.	42
4.4.3. Kakovost odnosov in vzroki za to	43
4.4.4. Vzroki za slabe medsebojne odnose	46
4.4.5. Opravljanje na delovnem mestu	47
4.4.6. Ocena komunikacije med sodelavci	49
4.4.7. Motnje v komunikaciji	49
4.4.8. Obveščenenost o informacijah	51
4.4.9. Vodja vrtca	52
4.4.10. Vloga vodje vrtca	54
4.4.11. Vodja vrtca in uravnavanje odnosov in komunikacije	54

4.4.12. Zaposleni in uravnavanje odnosov in komunikacije	56
4.4.13. Konflikti in njihovo reševanje.....	59
4.5. RAZPRAVA	61
5. ZAKLJUČEK	67
6. VIRI IN LITERATURA	70
7. PRILOGA.....	73

1. UVOD

1.1. Opredelitev raziskovalnega področja

Ljudje smo družabna bitja in za naš obstoj, rast in zorenje je nujno potrebna interakcija z ljudmi. Naš vsakdanjik zahteva, da sodelujemo z okolico. Malček se bo v vrtcu dobro počutil, če bo zmožen sodelovati z vzgojitelji in vrstniki. Šolar, dijak ali študent si bo olajšal izvajanje šolskih obveznosti, če bo zmožen vzpostavljanja dobrih odnosov s sošolci in učitelji ali profesorji. Odrasel človek bo izzive v službi uspešno obvladoval, če bo navezoval kakovostne stike s sodelavci in nadrejenimi. Z ljudmi vzpostavljamo interakcije dobršen del dneva, najsibo to v vrtcu, šoli, službi, doma ali med opravki. Zato je še toliko bolj pomembno, da znamo poslušati sogovorca in tudi svoja sporočila predajati jasno. Kako dobro bomo znali komunicirati, bo najverjetneje zelo vplivalo na to, kako dobre odnose bomo imeli z ljudmi okoli sebe. V teh modernih časih, ko vedno več urejamo preko mobilnih ali računalniških zaslonov, je znati komunicirati postala že zelo cenjena socialna veščina.

Martina Kumer je v svojem prispevku (2014) za VII. Mednarodno strokovno konferenco vzgojiteljev v vrtcih z naslovom: »Profesionalna komunikacija – kompetenca vzgojitelja« raziskovala ali vzgojitelji komunicirajo odkrito, ali so sproščeni pri komunikaciji s sodelavci, ali v konfliktnih situacijah uporabljajo »jaz« sporočila, raje kot tako imenovana »ti« in ali znajo konflikte reševati z dialogom.

Na isti konferenci je prav tako predstavila svoj prispevek (2014) Mateja Knez, z naslovom: »Kako razviti kompetence vzgojitelja za kakovostno sodelovanje med sodelavci«. S svojimi sodelavkami so si postavile cilj: spodbuditi komuniciranje in informiranje zaposlenih na profesionalni ravni in v ta namen tekom treh let izvajale različne aktivnosti v kolektivu, ki stremijo prav k temu.

Barbara Marić je v svoji diplomski nalogi (2016) z naslovom: »Komunikacija pri timskem delu v vrtcu in šoli« ugotovila, da je v vrtcih najbolj prisotna sodelovalna kultura, ki je zelo odvisna od kakovosti komunikacije in obratno. Pri oblikovanju vrtčevske klime pa ima veliko vlogo ne samo posameznik v timu ampak tudi vodja. Vodstvo je namreč zelo velik dejavnik pri oblikovanju le-te s svojim zgledom.

Timsko delo v vrtcu je raziskovala Silvija Komočar (2020) in ugotovitve zapisala v članku »Timsko vodenje in sistematično razvijanje strokovnih timov v vrtcu v luči profesionalnega razvoja«. Tekom dvoletnega raziskovanja na tem področju v enem izmed slovenskih vrtcev je ugotovila, da je za izboljšanje organizacijske klime priporočljivo

načrtno razvijati timsko delo. V svojem raziskovanju literature je tudi razbrala, da zapleti v komunikaciji močno vplivajo na delovanje tima. Prav zato meni, da ima komunikacija zelo pomembno vlogo.

Iz zgoraj navedenih raziskav sem razbrala, da ima komunikacija v delovnem okolju zelo velik vpliv na klimo in stopnjo angažiranosti za delo. Moj cilj je, da z lastno raziskavo ugotovim, kakšno je stanje odnosov in kvaliteta komunikacije po vrtcih v Sloveniji. Vzporedno s študijo na širšem območju, želim tudi analizirati stanje le v enem izbranem vrtcu.

1.2. Namen in cilji raziskovalne naloge

Namen raziskovalne naloge je ugotoviti, ali se komunikacija v vrtcih po Sloveniji in odnosi med vzgojiteljicami res slabšajo. Ker sem vzgojiteljica s petnajstletnimi izkušnjami v vrtcu in sama opažam spremembe na tem področju, ki slabšajo nivo komunikacije in odnosov na delovnem mestu, sem se odločila, da izvedem vzporedno študijo problema po Sloveniji in v vrtcu X. Obe analizi rezultatov bom v razpravi primerjala.

Tako bodo cilji raziskovalne naloge ugotoviti, če in zakaj do slabšanja vrtčevske klime prihaja. Kaj se lahko naredi, da se izboljšajo odnosi in komunikacija v kolektivu.

1.3. Raziskovalna vprašanja, predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu

RAZISKOVALNA VPRAŠANJA:

- Ali se komunikacija in odnosi v vrtcih po Sloveniji in v vrtcu X slabšajo?
- V katerih pogledih so se odnosi tekom let poslabšali?
- Kaj lahko vrtec naredi, da se začne nivo komunikacije in odnosov dvigati?

Predpostavljam, da nivo komunikacije in odnosov v vrtcu X v zadnjih letih pada. Menim, da so delavke imele prejšnja leta veliko več samoiniciative pri opravljanju pedagoškega poklica. Subjektivna domneva je, da je slednje močno povezano s slabšanjem nivoja komunikacije, kar vpliva tudi na kakovost odnosov članov kolektiva. Hipotetično lahko razmišljam, da se bo izkazalo podobno stanje po ostalih vrtcih v Sloveniji ali pa drugačno. Z raziskavo želim izvedeti, zakaj je temu tako in kateri so predlogi za izboljšavo stanja.

Raziskava bo izvedena med strokovnimi delavkami vrtca X in strokovnim osebjem vrtcev po Sloveniji. Rezultati bodo služili tudi primerjavi stanja v enem kolektivu in stanju v kolektivih širom Slovenije.

1.4. Raziskovalne metode

Uporabila bom kvantitativno metodo raziskovanja. Pripravljen anketni vprašalnik bo namenjen vzgojiteljicam in pomočnicam vzgojiteljic vrtca X in pedagoškemu osebju vrtcev po Sloveniji. Izvedena bo primerjalna analiza podatkov obeh skupin.

1.5. Izvirni prispevek k praksi in teoriji

Z raziskavo želim ugotoviti predvsem, ali se res klima v kolektivu slabša in kakšni so vzroki za to. Pričakujem, da raziskava tudi pokaže možnosti za izboljšavo. Za pedagoške delavce vrtca X bo ob oddanih anketnih vprašalnikih tako lažje locirati vrsto ovire, ki onemogoča boljše odnose in uspešno delovno klimo in posledično najti primerno rešitev za to. V veliko pomoč na tem področju bo analiza odnosov in komunikacije v slovenskih vrtcih. Pozorna bom na različnost predlogov izboljšav vseh pedagoških delavcev vrtcev, zajetih v raziskavo. Vedeti je potrebno, da reševanje težav v kolektivu terja čas in da je potrebna pozitivna naravnost vseh sodelujočih v delovnem procesu.

2. MEDSEBOJNI ODNOSI

Človek se oblikuje v razmerjih z drugimi ljudmi. Preko odnosov z ljudmi se lahko razvija na boljše ali pa na slabše. Sila, ki individuum žene v razmerja z ljudmi je zadovoljevanje čustvenih potreb. V stikih z ostalimi se oblikuje posameznikova osebnost. Strokovnjaki iz nevrološkega in nevropsihološkega področja z raznimi raziskavami dokazujejo, da se zgradba možganov spreminja pod vplivi družbenega prostora. Potemtakem, če človek prejema več psihičnih stimulansov se obseg možganov poveča. V nasprotnem primeru z majhnim številom dražljajev, funkcije možganov ohromijo. Zato je poglobljena težnja človeštva biti v odnosih z ostalimi ljudmi. Medosebni odnosi so lahko po trajanju začasni ali trajni, glede na kvaliteto dobri ali slabi. Delimo jih tudi na odnose medosebne uporabe ali medosebne zlorabe. Pri prvem oba udeleženca odnosa zadovoljujeta svoje potrebe. Pri slednjem pa svoje potrebe zadovoljuje le eden sodelujoči. Zato je kvaliteta odnosov obveza obeh. Če je eden v odnosu preveč popustljiv, bo drugi prevladal (Krajnc, 2015, str. 171–172).

V pedagoškem procesu je zelo pomemben mentorski odnos, kot tudi drugi tipi sodelovanja. Označuje jih dajanje funkcionalnega znanja in izkušenj, timskega dela in komunikacije. Vsi člani v odnosih se morajo zavedati medsebojnega sovplivanja v procesu (Marušak, Javrh, Kalin, 2011, str. 52). Zato nivo odnosov s sodelavci in komunikacija z njimi dajejo intenziteto medgeneracijskemu in kolegialnemu učenju v celotnem procesu. Strokovnjaki in izkušeni pratiki s področja izobraževanja in usposabljanja pedagoškega kadra menijo, da strokovni delavec potrebuje skupino sodelavcev, ki so mu v pomoč tudi pri delovanju. Glede na svoje izkušnje razmišljajo, da smo ljudje preveč individualistično usmerjeni in neradi načrtujemo skupaj z ostalimi. Tudi skrivanje napak pri delu je eden izmed problemov. Neradi se zaupamo in tako pride do neizmenjave mnenj in izkušenj (Marušak, Javrh, Kalin, 2011, str. 112–115).

Helena Klobasa (2015) je v svojem magistrskem delu z naslovom: »Negativni stres pri strokovnih delavcih v vrtcu« preučevala razloge za občutenje stresa pri vzgojiteljih in pomočnikih vzgojiteljev in prišla do dejstva, da poleg obremenitev na delovnem mestu so velik stresor tudi slabi odnosi s sodelavci. Oboje skupaj pa ima močan vpliv tudi na odnose v družini.

V diplomskem delu z naslovom: »Spretnosti timskega dela in stališča do njega pri strokovnih delavcih v prvem razredu osnovne šole« je avtorica Melita Rožič (2016) raziskovala tudi vlogo medsebojnih odnosov pri timskem načrtovanju. V študijo so bile zajete učiteljice, vzgojiteljice in učitelji v podaljšanem bivanju. Ugotovila je, da so odnosi v timu večinoma vedno ali zelo pogosto analizirani s strani pedagoških delavcev. Skoraj

polovica pa svoja opažanja o odnosih pogosto tudi izraža ustno ali pisno. Ubeseditev svojih opažanj glede klime v timu omogoča uvid, kako razmišljajo člani. Opaža, da imajo medsebojni odnosi tudi velik vpliv na komunikacijo, ki mora biti odprta, vzajemna, člani pa se morajo znati poslušati.

Kako prepoznamo značaj sodelavcev in reagiramo nanje je povod za dobro sodelovanje z njimi. Naš uspeh je odvisen tudi od tega, kakšne so naše osebne obsodbe. Razbrati moramo, ali se lahko nanje zanesemo ali ne. Ljudje na splošno lažje najdemo napake v obsodbah drugih ljudi o določeni osebi kot pa zmote v lastnih sodbah. Tu je potrebna kritičnost do sebe ali znamo biti pošteni. Tudi predsodki in trmoglavost nista iskani vrline pri grajenju dobrih medsebojnih odnosov (Apter, 2020, str. 257).

Zajc (2016, str. 8) poudarja, da je podjetje uspešno, če so v njem zdravi odnosi med tistimi, ki podjetje sestavljajo, predstavljajo in vodijo. To lahko razumemo, da bo vrtec najbolj uspešen takrat, ko se vodja in vzgojitelji ter pomočniki vzgojiteljev dobro razumejo med sabo. Rast, kvaliteto in uspeh omogočijo dobro sodelovanje in reševanje težav. Najbolj kreativen, produktiven, samoiniciativen in motiviran delavec je tisti, ki ni zadovoljen le s svojim delom, ampak tudi s sodelavci. Tako lahko svoje delo opravi hitro in učinkovito, ohrani pa tudi zanimanje, da je vedno možnost za izboljšave. Avtorica trdi, da je vsako podjetje sestavljena celota, ki lahko uspešno živi in deluje le, ko so vsi deli med sabo dobro povezani. Tako da ni zmage, če ni medsebojnega razumevanja in povezovanja med ljudmi.

Da je skupina oseb opredeljena kot sistem, v katerem so posamezniki združeni z določenim namenom, opisuje Iršič (2024, str. 29). Sistem je lahko skupina oseb, ki sodelujejo pri določenem projektu, lahko sta dve osebi, lahko pa več timov, ki so združeni v eno skupino. Po njegovih besedah si lahko razlagamo, da so vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev vrtca sistem, kot tudi obe strokovni delavki enega oddelka.

Da je odnos dvosmerna cesta, navaja avtorica in opiše proces z besedami, da se mi odzovemo na človeka in človek na nas. Ni v naši moči obvladovati obnašanja drugih, naučiti pa se moramo samokontrole lastnega obnašanja in razviti tehnike učinkovite komunikacije. S tem pridobimo možnost pozitivnega vpliva na ljudi okoli nas in tako težavno vedenje drugih spremenimo v okolici primerno obnašanje (Cava, 2003, str. 1).

Redenbach opisuje pomembnost vzpostavljanja medosebnih odnosov v smislu ohranjanja osebnega psihičnega ravnotežja. Zadovoljevanje psihosocialnih potreb nujno potrebuje zadovoljitev človekovih čustev. Slednje pa je človek nezmožen zadovoljiti sam. Pri tem dejanju potrebuje drugega človeka (Krajnc, 2015, str. 39).

Tomažin (2019) je v svojem magistrskem delu z naslovom: »Vpliv organizacijske klime na zadovoljstvo zaposlenih v posavskih vrtcih« en del svoje raziskave posvetila preučevanju odnosov med sodelavci. Rezultati so temeljili na odgovorih vzgojiteljev in pomočnikov vzgojiteljev izbranega vrtca. Zanimalo jo je, če delavci med sabo cenijo svoje delo, če so odnosi dobri, če bolj sodelujejo, kot tekmujejo, če konflikte rešujejo v skupno korist, če si pomagajo in zaupajo ter če med sabo sodelujejo, kot kritični prijatelji. Najpomembnejše se je zaposlenim zdelo, da cenijo delo sodelavca in da si med seboj pomagajo.

Tudi Povše (2018) je v svoji magistrski nalogi z naslovom: «Vpliv organizacijske klime na medsebojne odnose, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih» dal poudarek na povezavo med organizacijsko klimo in zadovoljstvom zaposlenih. Ugotovil je, da sta meritvi pozitivno povezani. Trdi, da kakovost organizacijske klime narašča v povezavi s pozitivnimi medsebojnimi odnosi in obratno. Ugotovil je tudi, da tisti delavci z višjo izobrazbo imajo rahlo pozitivnejši odnos do medosebnih odnosov.

2.1. Vrste odnosov

Ule navaja, da odnose lahko razvrščamo po več kriterijih, glede na kvaliteto medsebojnega delovanja, glede na značilnost socialne izmenjave glede na to, kako in koliko se osebe nadzirajo v odnosu in glede na kvantiteto zaupanja in bližine med osebami. Tipologij odnosov je veliko, veliko njih pa so opredeljene z nasprotujočimi si stanji. Tovrstne delitve so naslednje:

- Medosebni in socialni odnosi: Prvi so opredeljeni, kot bolj intimni, drugi pa so bolj brezosebni in temeljijo na funkcionalnosti.
- Angažirani in neangažirani ter soodvisni in neodvisni: Te vrste odnosov opredeljujemo na način, koliko je oseba vpletena in angažirana v odnosu.
- Endogeni in eksogeni odnosi: Prvi so vzpostavljeni prostovoljno, medtem ko smo v druge vrojeni ali postavljeni.
- Skupnostni in socialni odnosi: Prvi temeljijo na zvestobi, tradiciji, ljubezni, socialni pa na zakonih, javnem mnenju, racionalnosti (Ule, 2009, str.: 337).
- Odnosi se razlikujejo med sabo glede na to kaj oseba vnaša ali prejema v odnosu (Krajnc, 2015, str. 174–195):
- Simbiotski odnos: V odnosu dve osebi zavzemata vsaka svoj vmesni socialni prostor in se praviloma najmeta na sredini, kjer si postavljata meje, pravila, želje. Če ena oseba zavzame ves socialni prostor drugi in jo s svojimi zahtevami duši ter se ji druga oseba venomer slepo prilagaja in poskuša ustreči, takrat govorimo o simbiotskem odnosu.

- Komplementarni odnosi: Osebe v odnosu vidijo smisel v medsebojnem dopolnjevanju, saj so popolnoma drugačne. V tako razmerje vstopa človek, ki v svojem življenju nekaj pogrša in to vidi v drugi osebi. Ta oblika odnosov je kvalitetna in trajna, če obenem člani uspejo zadovoljiti svoje glavne emocionalne potrebe.
- Simetrični odnosi: Večina ljudi oblikuje z osebami simetričen odnos. To je vrsta medsebojnega stika, kjer osebe želijo biti v mišljenju, vedenju, odločanju podobne. Vsakršna drugačnost bi povzročila nezaželene konflikte. Da lahko ljudje vzpostavimo kvaliteten simetričen odnos moramo že v samem začetku nastajanja medsebojnih vezi ugotoviti, ali smo si podobni.
- Transferni odnosi: Preko človekovega življenja se pojavlja veliko nerazrešenih čustvenih konfliktov, ki jih oseba doživlja z nekom. Ko oseba vstopi v nov odnos pa skuša nerazrešene konflikte rešiti z drugim človekom. Take transferne reakcije se v trenutni situaciji obravnavajo, kot neprimerno vedenje. Čustva prihajajo na plano iz preteklosti in jih človek sploh ne zmore nadzorovati saj se jih najverjetneje sploh ne zaveda. Druga oseba pa na odziv gleda, kot na pretiravanje. S tovrstnimi transfernimi pripetljaji se lahko dober odnos izniči.
- Manipulativni odnos: Je vrsta odnosa, kjer želi ena oseba prikrito doseči osebno korist. Druga oseba je v takem odnosu nezmožna zadovoljiti svoje potrebe. Manipulator skuša odpraviti neodobravajoče mišljenje in obenem prikazuje, kako lepo je v njunem odnosu. Če se mu partner upira, manipulator zvrne vso krivo nanj.

Muršak, Javrh in Kalin v svojem delu omenjajo sodelovalni odnos, predvsem z vidika ravnatelja in pedagoškega delavca. Raziskovali so faze izvirnega slovenskega S-modela učiteljev in dejali, da pedagoški delavec lahko razvije kvaliteten odnos s svojim nadrejenim in tako lahko postane neformalni pomočnik v življenju ustanove. Pomaga zastavljati cilje in uresničevati vizijo institucije. Zasede privilegiran položaj v kolektivu, je veder in sproščen. Po navadi se to dogaja v zrelih kariernih letih (Muršak, Javrh, Kalin, 2011, str. 43).

Lepičnik Vodopivec in Hmelak navajata in opisujeta vrste odnosov, ki so prisotni med osebami, ki so vpleteni v življenju v vrtcu. Lahko se porajajo med otroki in odraslimi, najverjetneje pa njihovo pojavljanje tudi omejimo le, kot pojavljanje med odraslimi osebami, to je pedagoškimi delavci vrtca. Vrste odnosov, ki sta jih avtorici povzeli po Brataničevi, so vsi razen enega zapisani v dveh nasprotujočih si polih in so navedeni takole (Lepičnik Vodopivec, Hmelak, 2021, str.: 58–59):

- Neposredni in posredni odnosi: Pri prvih z osebo ne zadovoljujemo določenih potreb, ampak ga toleriramo takšnega, kot je. Pri posrednih z osebo vzpostavimo stik, ker nekaj ali nekoga potrebujemo.
- Dosedanji, sedanji in prihodnji odnosi: Odnosi, ki jih je človek doživel v preteklosti in so mogoče bili konfliktni, pretresljivi ali nerazrešeni, vplivajo na vse odnose v katerih je človek sedaj ali se bo še znašel.
- Zunanji in notranji odnosi: Pretekli odnosi, ki so osebo zaznamovali in bili kasneje potisnjeni v ozadje, v podzavesti človeka še vedno zaznamujejo in vplivajo na trenutne medosebne interakcije.
- Zavestni in nezavedni odnosi: travmatični, konfliktni odnosi, ki smo jih nekdaj doživeli, so bili potisnjeni v podzavest in postali nezavedni.
- Statični in razvojni odnosi: Človek vzpostavlja različne odnose skozi življenje in gre preko več razvojnih faz. Možnost je, da ostane le na eni izmed njih, lahko pa se vrača nazaj le na določeno.
- Prijetni in neprijetni odnosi: Lahko jih opredelimo na časoven, vsebinski, čustveni in razvojni odnos.
- Medosebni odnosi z enakim in različnim doživetjem vrednosti svoje lastne osebnosti tistih, ki so v odnosu: Pomeni to, kakšno vrednost sebe doživljamo v določenem odnosu. Najbolj kvaliteten odnos je takrat, ko je vrednost obeh oseb enaka.

Tipologija odnosov, ki je najbolj razumljiva, kot tudi uporabna je delitev odnosov na prijateljski odnos, ljubezenski odnos, starševski odnos, sorodniški odnos in delovni odnos. Slednji odnosi so najpomembnejši pri stopnji zadovoljstva v službi. Niso nam vsi sodelavci enako blizu in ne navežemo se na vse na enak način. Na nekatere osebe s katerimi delamo, se sploh ne navežemo. Dobri delovni odnosi nam pomagajo, da delo opravimo bolj učinkovito. Socialne zadovoljitve, ki jih ob tem prejemajo, so podobne tistim, ki jih prejemamo od prijateljev. Bolj kot bojo odnosi na delavnem mestu dobri, boljše bo naše fizično in mentalno zdravje. Če so kršena neformalna pravila, se bodo začeli pojavljati konflikti. Socialne spretnosti, ki nam pomagajo, da znamo uspešno manevrirati v odnosu so empatičnost, sposobnost sprejemanja kompromisov, upoštevanje sodelavca, kot osebe, ki ima svoje navade in potrebe in sodelovalnost. Dobrega sodelavca lahko enačimo z dobrim prijateljem in obratno (Ule, 2009, str.: 343–344).

2.2. Konflikti v odnosih

Kadar odnosi niso iskreni, ko se ne spoštujejo pravila v odnosu, ko se med osebami čuti manipulacija, ko eden ali več oseb začuti, da se njegove potrebe, želje, zamisli ne upoštevajo, takrat lahko govorimo o konfliktih v odnosih. Partnerji svoja dejanja takrat ne načrtujejo in vršijo usklajeno. Konflikti pa so tako rekoč neizogibna dimenzija odnosov (Ule, 2009, str.: 375). Iršič je povzel več strokovnih opredelitev konflikta različnih avtorjev. Zapisal je teorijo medosebnega konflikta Lamovčeve, ki pravi da je to stanje, ko dejanje enega partnerja ne dopušča dejanje drugega. Gordonovo teorijo je opisal na način, ko je obnašanje enega člana takšno, da otežuje zadovoljevanje potreb drugega. Vrednote pa se pri obeh razhajajo. Po R. Petersonu ga je opredelil, kot proces, kjer so ovirana dejanja osebe preko neusklajenih dejanj druge. Stuartova teorija konflikt opiše, kot poskus, ko človek drugemu poskuša vsiliti spremembe v odnosu na zelo emocionalen način. Naprej navaja Rauchovo definicijo, da je konflikt proces ali situacija, ko sta dve osebi ali več v nasprotujočem psihološkem odnosu ali vsaj v eni nasprotujoči si obliki interakcije. Kljub vsem teorijam medosebnega konflikta različnih avtorjev, pa Iršič pravi, da je to stanje, ko se križajo interesi in so si težnje popolnoma nasprotujoče. To pa onemogoča delovanje sistema oziroma posameznika. Zavemo se ga takrat, ko je prepozno in je dogajanje že burno. Njegova najpogostejša oblika manifestacije pa je prepir (Iršič, 2023, str.: 69–70). Rus pa nadalje opredeli konflikt, kot zapleteno socialno situacijo, kjer si cilji, vrednote in interesi nasprotujejo (Erčulj, Marinšek, 2000, str.: 9).

Krajnc pravi, da konflikte ustvarjajo tisti ljudje, ki so sami pri sebi negotovi in ki v okolici občutijo neprestano ogroženost. Drugega človeka v odnosu konfliktne osebe sploh ne opazijo, saj vztrajajo le pri svojih vidikih in vrednotah. Verjamejo le v svoj prav, veliko dela imajo sami s seboj. Straši jih odmik od svojih prepričanj. Najverjetneje je konfliktna oseba imela tudi težko otroštvo, kjer je bilo prisotno ustrahovanje, ponižanje in privolitve v vse, kar je zahteval odrasli. Taka oseba je zato nesposobna voditi kakovosten odnos z drugo osebo (Krajnc, 2015, str.: 243).

Težaven človek nas posledično lahko vodi v konflikte. Poleg Krajnceve tako osebo opisuje Cava in poda odgovor, da je to človek, katerega vedenje, ravnanje in obnašanje povzročajo težave, zavedajoč se, da tudi samo ravnanje prve osebe lahko povzroči, da je ravnanje druge konfliktno. Potrebno je zato obvladovati lastno obnašanje in ustrezno komunicirati in tako lahko težavno vedenje drugega spremenimo v primerno. Zmožnost obvladovanja dvosmernega odnosa je priložnost za uspešno razreševanje nesoglasij. Naraven človekov odziv na konfliktno dejanje osebe je stopanje v bran samemu sebi in jemanje jeze drugega osebno, namesto soočenja z resnično težavo. Tovrsten odziv ima

nagonske lastnosti. Prav tako pogost negativni način reševanja konfliktov je tudi razburjenje, vendar potlačeno. Oseba vsrka jezo težavnega človeka, a se vseeno posveti reševanju težave in kljub temu doživlja lastne občutke jeze. Najoptimalnejši odziv na reševanje konflikta je spoznanje, da je težavna oseba jezna na situacijo, ne na osebo. Potrebno je fokusiranje na reševanje težave brez razburjenja in osebnih zamer (Cava, 2003, str.: 1–3).

Jeglič (2022) v svojem znanstvenem članku z naslovom: «Reševanje kriznih odnosov v pedagoškem poklicu s pomočjo supervizije» pravi, da je pedagoški delavec vsakodnevno v odnosih z otroki, sodelavci, vodstvom, starši, širšo skupnostjo in da je zato ta poklic, kjer je v ospredju delo z ljudmi, posledično precej stresen. Opisala je Slivarjevo raziskavo, ki je bila izvedena na množici gimnazijskih učiteljev o tem, kaj vse vpliva na pojav stresa pri pedagoškem delavcu. Bilo je zaznanih 10 dejavnikov, ki so povezani posredno in neposredno z odnosi. Poleg vseh so bili omenjeni tudi slabi odnosi s sodelavci, med katere spadajo tudi konflikti. Povzročitelji konfliktov pa so slaba komunikacija in nepripravljenost za pogovor, nesodelovanje, slabo opravljeno delo. Dodala je tudi Mihaličev in Skokov poudarek na nerazumevanje in zavist med sodelavci. Avtorica še poudarja pomembnost sprotne in iskrene komunikacije ter konstruktivnih pripomb.

Konflikte med drugim povzročajo tudi različna negativna čustvena stanja osebe, ki je prepričana, da lahko slaba čustva le potlačijo ali pa izkaže na negativen način in to ne glede na situacijo in kasnejše posledice. Cava opisuje tri oblike negativnih emocionalnih stanj človeka, ki so (Cava, 2003, str.: 9–10):

- Čustveni izbruhi: To stanje nastane, če oseba dlje časa potiska slaba čustva v ozadje, kjer se nalagajo. Kasneje pa lahko vse te potlačene emocije pridejo na plano ob povsem neznatnem dogodku. Osebe, ki so podvržene čustvenim izbruhom, se s težavami rokujejo tako, da so tiho, po navadi pa sledi močan, negativen čustven izliv, ki osebe odtuji.
- Kuhanje mule: Oseba je v takem stanju tiho, se dela ali počuti prizadeto in okolici daje vedeti, da je slabe volje.
- Sarkazem: Oseba, ki uporablja sarkazem, da prikrije svoja čustva, navadno ne želi soočenja s problemom oziroma vzrokom slabega počutja.

2.2.1. Vrste konfliktov

Da so odnosi dobri je potrebno delo. V odnose je namreč nujno vlagati čustveni napor, previdnost, zanesljivost in znanje. Med ljudmi obstajajo medkulturne, jezikovne, socialne, biološke, duševne razlike, ki terjajo toliko več napora za vzdrževanje dobrih

odnosov, sploh pa brez konfliktnega stanja. To pa ne pomeni, da zdravi odnosi obstojijo le brez nesporazumov. Konflikti so stanja, ki so neizogibna v odnosih. Ule opredeljuje šest različnih značilnih vrst konfliktov (Ule, 2009, str.: 375–377):

Načelni in skupnostni konflikti so temeljni in predstavljajo nevarnost v odnosu ali celo njegov razpad. V najboljšem primeru lahko tudi okrepijo zvezo, če udeležena partnerja prepoznata temeljne vrednote njunega odnosa. Pri načelnem konfliktu se gre za to ali imata partnerja sploh skupen cilj, pri skupnostnem konfliktu pa za način, kako ta cilj uresničiti.

Realistični in nerealistični konflikti imajo razlike v prepoznavanju nesporazuma. Pri prvih gre za vir napetosti, katerega se partnerji zavedajo. Pri drugih pa osebe glavnega razloga za naeletrenost v odnosu sploh ne prepoznajo in svojo napetost izrazijo na drugih.

Medosebni in nadosebni konflikti so nesoglasja, ki nastanejo pri nekaj osebah udeleženi v odnosu ali pri skupnostih.

Neizraženi in izraženi konflikti so nesoglasja pri katerih se lahko čustveno nezadovoljstvo izrazi ali pa ne. Pri prvih oseba v konfliktu zatre svojo stopnjujočo se napetost ali nestrinjanje zavoljo misli ogrožanja odnosa ali komunikacije. Nerazrešitev negativnega stanja pa vodi v nerešljiv konflikt in porajanje negativnih čustev.

Vedenjski in atribucijski konflikti so spori, kjer drugi nastanejo zaradi prvih. Vedenjski konflikt nastane ob trenutnem stanju, medtem ko atribucijski konflikt nastane takrat, ko iščemo vzroke nastanka vedenjskega konflikta. Konflikt se tako razrašča od napetosti do vzrokov, zakaj je do tega prišlo.

Antagonistični in dialektni konflikt sta konflikta, ki se razvijeta ob potrebah, ki jih imata partnerja v odnosu. Prvi je tisti, kjer imata partnerja vsak svojo potrebo. Drugi je ta, kjer partnerja želita zadovoljitev dveh potreb, ki sta si prav nasprotni in zadovoljevanje ene onemogoča zadovoljitev druge.

Iršič navaja več različnih vrst klasifikacij konfliktov. Deli jih po stopnji konflikta, odkritosti, aktivnosti, ozadju, globini, zajetosti števila posameznikov in konflikte, ki izhajajo iz določenih neuskkljenosti (Iršič, 2024, str.: 79–84):

Tabela 1: Klasifikacije konfliktov (Iršič, 2024)

Klasifikacija konflikta	Opis konflikta
Po stopnji	Iršič je povzel Rauchovo razdelitev konflikta glede na njegovo središče. Prva stopnja konflikta je problem, druga stopnja je oseba in tretja je sam odnos. Vsaka stopnja je težje rešljiva in

	lahko gre stopnjevanje še navzgor. Dobro je, če znamo konflikt osredotočiti le na problem, ki ga lahko najlažje rešimo.
Po odkritosti	Konflikti so lahko potlačeni, prikriti ali odkriti. Prvih se ne zavedamo, medtem, ko drugih pa, vendar se z njihovim reševanjem ne obremenjujemo. Zadnjih se zavedamo, lahko jih rešujemo, lahko pa tudi ne.
Po aktivnosti	Tu razlikujemo aktivne konflikte kateri so bodisi v reševanju, širjenju, poglobljanju in pasivne konflikte, ki mirujejo, ne napredujejo in se ne rešujejo.
Po ozadju	Avtor predlaga pojme samostojen konflikt, konflikt globljih neusklajenosti in prenesen konflikt. Prvi izvira iz zadevne neskladnosti. Drugi, bolj kompleksnejši pa izvira iz neusklajenosti ciljev, vrednot ali globljega konflikta. Zadnji je posledica izvirnega konflikta, ki sproži nastalega.
Po ravni	Po Birtu je Iršič razdelil konflikt na spor, podpovršinski konflikt, globoko zakoreninjen in na konflikt dediščine preteklosti. Spor se nanaša na to kdo ima prav in kdo ne. Podpovršinski je vezan na interese, čustva, odnose in ni rešljiv s stališča spora. V globoko zakoreninjenem se upošteva identiteta, stereotipi in predsodki, to pomeni ne sprejemanje drugih gledišč in drugačnosti. Konflikt dediščine preteklosti zajema vse spore, ki so bili kdaj potlačeni, nerazrešeni, globoko zakoreninjeni in se sedaj tako nakopičijo, da otežujejo interakcijo vpletenih.
Po vrsti	Iršič je zapisal Coombsovo in Avruninovo delitev konflikta na notranji konflikt, ki izvira v posamezniku in ni v povezavi z drugo osebo ter konflikt, ki je morebiti medosebni ali medskupinski. Oba sta vezana na to, da obe strani pridejo do skupnega cilja. To pa zajema uskladitev določenih vrednot, interesa, načina delovanja...
Po neusklajenosti	Konflikti lahko izhajajo iz nestrinjanja dveh posameznikov, skupin ali pa konflikta v posamezniku samem. Izvori konfliktov so lahko sproženi iz različnih neusklajenosti kjer avtor navaja naslednje: neusklajenost informacij, znanja, pomena besed in pojmov, namena sporočila, ciljev in

	interesov, stališč in pogledov, vidikov in gledišč, zanimanj, želja in hotenj, pričakovanj, predstav...
--	---

2.2.2. Odzivi na konflikt in njihovo reševanje

Vsak človek, glede na svojo osebnost se na nesporazume in konflikte odziva na svoj način. Znano pa je, da kolikor človek čuti pomembnost odnosa v katerem se nahaja, toliko bolj je motiviran, da konflikt reši ali pa da se vsaj izogne poškodbam, ki jih spor povzroči. Če tudi vlagamo veliko svoje energije v odnos, nas morebitni nesporazumi mnogo bolj čustveno prizadenejo. Ule zapiše Gottmanova negativne vzorce komuniciranja, ki konflikt in smer odnosa še poslabšajo. Mednje uvršča pritoževanje in kritiziranje odnosa, nenehno izpostavljanje šibkih točk, zavračanje kritik in nenazadnje izogibanje pogovorom. V nasprotju se Wood opre na pozitivne komunikacijske odzive na konflikt, kot so odkrita medsebojna refleksija odnosa, poudarek na pozitivni plati odnosa in ohranjanje ravnotežja med kritikami odnosa in njegovi pozitivni plati. Z gotovostjo pa oba, Gottman in Wood trdita, da so v vsakem trajnejšem odnosu konflikti in nesporazumi neizogibni (Ule, 2009, str.: 377–379).

Torej nemogoče je, da bi se dve osebi v vsem strinjali. Če pa se v odnosu oseba vedno z vsem strinja potem najverjetneje pomeni, da ni zmožna vzpostavljati globljih ampak le površinske odnose. Z drugim človekom vzpostavi stik šele takrat, ko ga potrebuje, ne ozavešča pa dejstva, da z drugo osebo sploh ne zna vzpostaviti odnosa. Za vzpostavitev odnosa potrebujemo informacije v obliki odzivov na naše obnašanje. Informacije so lahko pozitivne ali negativne za odnos. Slednje so konfliktne in če želimo z zdravim odnosom nadaljevati, jih moramo razrešiti. Osebnostno rastemo le ob mejah in tudi konfliktih, ki nam jih dajejo ljudje iz okolice. Tudi Brajša je po Satirjevi povzel negativna ravnanja s konflikti. Oseba lahko konflikt prikriva v izogib soočenju s partnerjem. Nadalje lahko drugo osebo okrivi za vse, kar je narobe in sebe prikaže, kot nezmotljivega vsevedneža. Tretje negativno ravnanje je, da pred drugim konflikt partnerji zanikajo in sebe posledično prikažejo, kot hladnega človeka. Nenazadnje je tudi odvrčanje pozornosti od konflikta s podajanjem neskladnih odgovorov z vprašanjem. Avtorica pravi, da je pri reševanju problemov pomembna enakopravnost v odnosu. Trdi, da morajo biti besede podprte z neverbalno komunikacijo, kar doda vrednost na iskrenosti. Partnerja pa morata upoštevati interese in potrebe obeh. Ob reševanju konflikta je nujna pomoč eden drugemu, oziroma močnejši šibkejšemu, saj vselej delamo obema v prid za skupen cilj, kot je rešitev konflikta (Krajnc, 2015, str.: 247–251).

Reed Turrell predvsem opisuje pojem ugajanja v službi, kar lahko pojasnimo s tem, da se želimo izogniti morebitnim nesoglasjem ali sporom. Ugajanje je globoko zakoreninjena

navada, ustvarjena z namenom ohranjanja odnosa oziroma nadzora v odnosu. Ugajalec bo na vsak način skušal prikriti konflikt v sebi, da ne bo v odnosu z drugim povzročil konflikt (Reed, Turrell, 2024, str.: 9–12). Avtorica pravi, da lahko z ubeseditvijo nestrinjanja ali le izražanja svojega mnenja, postane oseba bolj cenjena in spoštovana. Tako je nestrinjanje, kot način vodenja konflikta, lahko produktivno za razvoj in ohranjanje dobrih odnosov med sodelavci. V konfliktu je zato včasih pozitivno znati reči ne, vselej smo pa odgovorni za način, kako ga izrečemo. Kako bo naš odziv sprejet, je na bremenu druge osebe. Tudi konflikt ne more biti enostranski ali pa vedno sprožen z ene strani. Avtor poudarja, da je najslabši odziv na konflikt, reševanje konflikta na način ugajanja drugemu. V ugajalcu pa se postopoma krepi še večji notranji konflikt, ki lahko prej ali slej pride na plan. Pri ugajalskih osebah je užaljenost pogost odziv, kar je simptom neizražene jeze v konfliktu. Konflikt v povezavi z drugim, ki mu je vsilil določeno nalogo ali konflikt v sebi, ker je to nalogo sprejel. Zato je nujno postaviti meje v odnosu. Najslabše je, da se teh ne postavi, v izogib nestrinjanju. Ugajalci se večkrat odzivajo na konflikt s svojo pasivnostjo. Na ta način se odrečejo svoji moči še pred sporom, se podredijo situaciji in se skrivoma zgražajo. Velikokrat konflikta ne rešujejo, oziroma ga ne ubeseditijo pred drugim. Avtorica je za to razvila pojem ugajalska pasivnost. Ugajalski pasivneži se odzivajo na konflikt tako, da pristanejo na določeno dejanje izrečeno iz nasprotne smeri, zatem ga pa ne izvršijo. Upor že na začetku bi pomenil nasprotovanje svojim načelom in sprožil notranji konflikt. S pasivnostjo pa je dejansko sprožen večji medosebni konflikt, ki niža mejo spoštovanja med udeleženi (Reed Turrell, 2024, str.: 99–115).

Tina Drobnič (2023) je v svojem magistrskem delu z naslovom: »Primerjava reševanja konfliktov v zasebnem in javnem sektorju: vzgojna in izobraževalna dejavnost« izvedla raziskavo v obeh sektorjih in primerjala zakaj se konflikti oblikujejo, kakšnega tipa so, njihove strategije reševanja, kaj najbolj pomaga pri reševanju... Na podlagi odgovorov zaposlenih anketirancev je ugotovila, da je najpogostejši razlog za konflikt slaba komunikacija, temu sledijo karakterne razlike in nepravilna porazdelitev dela. Posledice teh konfliktov pa anketiranci najbolj zaznavajo, kot manj volje za sodelovanje. Avtorica je klasificirala konflikte v tri kategorije, od teh pa je ugotovila, da je na delovnem mestu največ prikritih. Anketiranci še nadalje analizirajo, da jih v največ primerih rešujejo sami, manj pa s pomočjo vodje. Strategij reševanj konfliktov je več, analiza pa je pokazala, da je najpogostejša izogibanje konfliktu, sledi ji pomoč s sodelovanjem in nazadnje kompromis. Anketiranci pa menijo, da bi najbolj pomagalo pri pozitivnem reševanju sporov aktivno poslušanje sogovorca, zatem vživljanje v situacijo sogovorca, nazadnje pa pravijo, da bi pomagal večji poudarek na neverbalni komunikaciji. Avtorica magistrskega dela si je zadala več raziskovalnih vprašanj. Tekom svojega raziskovalnega dela je

ugotovila, da so delavci v javnem sektorju večkrat udeleženi v konflikte, kot delavci v zasebnem sektorju, zaradi uvajanja sprememb na delovnem mestu. Reševanje teh konfliktov, kot tudi konflikti sami se v obeh sektorjih ne razlikujejo.

Iršič je zapisal pet razdelitev stilov odzivanja na konflikt, kot jih Lamovec poda, in jih nadalje opredelil. Oseba odziv izbere glede na stopnjo pomembnosti osebnega interesa in glede na stopnjo pomembnosti odnosa. Med vrstami odzivov ločimo izglajevanje, umik, prevlado, razreševanje in kompromis (Iršič, 2024, str.: 143 - 147):

- Izglajevanje: Za ta stil se odloči oseba, ki nima osebnega interesa, pomemben ji je le odnos z osebo. Takrat poskuša izgladiti konflikt in ohraniti dobro vzdušje in varno okolje. Taka oseba verjame v harmonijo odnosov in da je potrebno za to tudi potlačiti konflikt oziroma potrpeti.
- Umik: Umakne se oseba, ki nima pretiranega osebnega interesa v konfliktu in tudi ne želje po ohranitvi odnosa. Najraje deluje sama in verjame, da je potrebno biti previden. Videti je, kot da je miroljuben, vendar v njem je lahko potlačena agresija.
- Prevlada: Oseba, katere interesi imajo v konfliktu zelo visoko vrednost, odnos pa ničelno, se bo odločila prevladati. Glavni cilj je uveljaviti svoj prav z malo občutka za sočloveka. Čeprav se zdi uspešen v službi, v osebnih odnosih najverjetneje ni.
- Razreševanje: Posamezniku, ki se odloči konflikt razreševati, so pomembni osebni interesi, kot tudi odnos. Zato ustvarjalno rešuje probleme in v to vloži tudi veliko časa in energije. Verjame v sodelovanje z nekom, brez odrekanja. Prepričan je, da so konflikti pozitivni in dobri za izboljšanje odnosa in situacije.
- Kompromis: Posamezniku, ki sprejme ta stil reševanja konflikta, se zdi, da je potrebno sprejemati kompromise in da se drugače ne da veliko rešiti. Nujno se mu zdi sprejeti rešitev, ki je dobra za vse. Do neke mere sta mu pomembna odnos, kot tudi interes. A vendar so taki ljudje večkrat pretkani in vedno najdejo dobro rešitev za svoj problem.

Erčulj in Marinšek sta podala pozitivne obete konstruktivno rešenih sporov. Pravita, da se na ta način informiramo o problemih in iščemo zanje nove, produktivne rešitve. Pozitivno razrešeni konflikti razbijajo enoličnost v odnosih in postavljajo nove cilje v posamezniku in določajo spremembe. Ko se problem razreši, takrat upade tudi napetost v situaciji in ponuja se možnost, da se osebe bolje spoznajo med sabo in povežejo. Obenem lahko izboljšamo svoj nivo sporazumevanja in tudi svoje reakcije. Zato si ne smemo prizadevati, da bi ustvarili stanje brez sporov, ampak se jih naučimo konstruktivno razreševati. Ob tem pa ne smemo pozabiti tudi na mnoge ovire, ki so na poti do rešitve konflikta. K slabemu izidu ali razrešitvi nasploh pripomorejo negativen

pristop h konfliktu, komunikacija, ki je destruktivna, premočna čustva ali premalo časa. Konflikt ne bo uspešno rešen, če ima oseba malo znanj in veščin pri reševanju problema ali pa sploh nima psihične naravnosti za to. Zato je nujno, da rešujemo konflikt po naslednjih načelih, kot so odprta komunikacija in izražanje mnenj ali čustev. Pregled konflikta z več gledišč in usmerjenost v prihodnost. Pri sporazumevanju sta pomembna poslušanje in povzemanje informacij, ki nam jih osebe povedo. Ob vsem tem pa ne smemo pozabiti na medsebojno zaupanje in upoštevanje drug drugega. Dobro je tudi imeti zadan načrt, kako se sistematično lotiti reševanja problema. Pomembno je zato najti sredino med upoštevanjem svojih interesov in interesov drugega ob skrbi za dober odnos (Erčulj in Marinšek, 2000, str.: 11–13).

2.3. Vloga vodje vrtca pri ustvarjanju dobrih odnosov v kolektivu

Vodja ima pomembno vlogo pri uspešnem delovanju vrtca. Silvija Jelen (2014) je v svojem strokovnem prispevku z naslovom: »Spremljanje vzgojiteljevega dela: uvajanje izboljšav na področju naravoslovja« opisala kakšen mora biti vodja vrtca in kaj so njegove naloge. Od vodje je odvisno več vidikov v delovanju organizacije, kot tudi delovna klima, ki je tesno povezana z medsebojnimi odnosi med sodelavci. Vodja mora prepoznati potrebe svojih delavcev, nameniti jim mora pozornost in spoštovanje, predvsem pa znati pokazati, da je vsak člen kolektiva enako pomemben. Prepoznati mora, kje delavci potrebujejo pomoč in jih znati tudi usmeriti k rešitvi ter pohvaliti ob uspehu. Skrbeti mora za njihov nivo profesionalnosti in poklicno rast. Da lahko delavci med sabo delujejo v slogi, mora vodja vsakodnevno poskrbeti tudi za dobro komunikacijo med sodelavci, znati mora predvideti morebitne konflikte in jih uspešno preprečiti ter razvijati timsko kohezijo. Vse to in več lahko doseže z rednim spremljanjem njihovega pedagoškega dela. Avtorica je povzela tudi Mayerjevo razlago ustvarjalnega vodenja, ki opredeljuje tovrstno vodenje, kot kreiranje takih delovnih razmer, medsebojnih odnosov in medosebne komunikacije, motivacije, ki spodbuja v vzgojiteljih in pomočnikih vzgojiteljev preoblikovanje obstoječih idej v novo kvaliteto in vrednost.

Andreja Mesarič (2015) je v svoji strokovni nalogi z naslovom: »Analiza organizacijske klime v vrtcu Trnovo« raziskovala predvsem kakšno vlogo ima vodja pri oblikovanju pozitivnega vzdušja. Delavcem omenjenega vrtca je posredovala anketni vprašalnik in si postavila štiri hipoteze, kjer sta se dve navezovali prav na vlogo vodje. Ena hipotetična trditev je bila, da vodstvo ne komunicira dovolj z zaposlenimi in druga, da ne vlaga dovolj v zaposlene, zato tudi niso motivirani za delo. Analiza anketnega vprašalnika je pokazala, da lahko obe omenjeni hipotezi ovrže. Preko raziskovanja področja medosebnih odnosov v vrtcu je ugotovila, da mora imeti vodja profesionalen odnos do delavcev, znati jih mora motivirati in z njimi dobro komunicirati. Če so delavci zadovoljni z načinom vodenja, bolj so motivirani za opravljanje svojega dela. Navedla je tudi povezavo med odnosi in komunikacijo in sicer, bolj kot se vodje in delavci sproščeno, prijateljsko in enakopravno vpletajo v pogovore med sabo, boljša je njihova komunikacija.

Vodje so namreč prvi, ki morajo obvladati veščine medsebojne komunikacije, sodelovanja in upravljanja sporov med sodelavci. V svojem delu jih morajo znati uporabiti in z zgledom širiti dalje. Občutljivi morajo biti za zaznavanje morebitne napetosti med sodelavci in takoj ukrepati. Ob neukrepanju se manjše težave lahko razvijejo v večje in če ni opozorila za neprimerno vedenje, se po vsej verjetnosti lahko nadaljuje v še bolj nesprejemljivo. Vodje morajo znati opozoriti na slab vedenjski vzorec,

saj le na ta način se kvantiteta slabih dogodkov ne bo večala. Zajc navaja, da imajo vodje pomembno nalogo v kolektivu, kar pa ne pomeni, da se tudi sami včasih ne zmorejo neprimerno obnašati. Pojasnjuje tudi, da nosijo vodje velik del odgovornosti za težave v kolektivu, ne zato, ker bi jih sami povzročili, ampak ker jih ne znajo rešiti. Čeprav je vodja velikokrat preobremenjen z delom, mora vseeno biti kompetenten, da sledi lastnim pravilom in zahtevam. Popuščanje privede do nereda in če vodja popusti in dovoli neprimerno obnašanje enemu sodelavcu, ko pa je pri podobnih obnašanjih drugih sodelavcev zahteval, da vedenjski vzorec spremenijo, lahko povzroči vedno večje nezadovoljstvo v kolektivu. Vodja pa je na koncu vedno manj seznanjen s tem, kaj muči zaposlene. Pomembne težnje vodje morajo biti odprta komunikacija, redno posvečanje delavcem in sprotno preprečevanje in odpravljanje neprimernih vedenj (Zajc, 2016, str.: 10–14).

V delu *Poklicni razvoj učitelja* so avtorji povzeli Scheinov opis, da bi moral biti ravnatelj, v našem primeru vodja vrtca, prvi neformalni mentor novemu pedagoškemu delavcu. Ob njem bi se moral že na začetku karijerne poti učitelj, kot tudi vzgojitelj, počutiti varnega in občutiti profesionalno kolegialnost. Kasneje, ko je pedagoški delavec že utečen in ima za sabo že nekaj let dela, pa enakopravnega, opaženega, pohvaljenega in predvsem mora imeti občutek, da je upoštevana njegova ambicioznost ob usklajevanju interesov vodje. V zrelem obdobju svojega dela si delavec še vedno želi, da ga ravnatelj opazi, da je še vedno lahko v prvih vrstah pri oblikovanju življenja šole, v našem primeru vrtca. Schein opiše, da imajo delavci seniorji težnjo po tem, da bi bili mentorji mlajšim, ki prihajajo za njimi.

Avtorji dodajajo, kakšen bi moral biti ravnatelj. Razumeti bi moral kritičnega, angažiranega, visoko samostojnega pedagoškega delavca. Nasprotno postane takrat vodja do njega zadržan in delavec se počuti neopaženega. Ravnatelj tako zazna učiteljevo, vzgojiteljevo zmanjševanje njegove avtoritete. Delavec pa najverjetneje le opozarja na probleme, poskuša reševati pomanjkljivosti, biti dosleden, kritičen in profesionalen. Ravnatelj, ki dobro razume ravnanje takega pedagoškega delavca, bo našel z njim nov način sodelovanja in izrabil njegov delavni zagon. Stopnjo pomoči vodje ne bi smela pogojevati učiteljeva, vzgojiteljeva leta dela, še najmanj pa njegove priljubljenost ali katere druge značilnosti (Muršak, Javrh, Kalin, 2011, str: 41–43).

Marta Rogelj Lipoglavšek (2015) v svojem magistrskem delu z naslovom: »Vodenje za spodbujanje kakovosti vrtcev jugovzhodne Slovenije« meni, da sodobno vodenje temelji v medsebojnem zaupanju, njegova podlaga pa je etično ravnanje. Pravi, da medsebojno zadovoljstvo med vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev in vrtcem, torej vodjo, bo vodilo k doseganju odlične kakovosti. Poleg drugih raziskovalnih vprašanj, je v svojem delu želela

raziskati pojem sodelovanja in socialnih stikov med zaposlenimi ter vodstvom vrtca in kakšno mnenje imajo o tem udeleženci raziskave. Želela je ugotoviti ali so menja enaka ali se razhajajo. Rezultati analize so pokazali, da se ravnatelj, kot tudi vzgojitelj z drugimi sodelavci razumejo dobro. Ravnatelj se nekoliko slabše, a vseeno dobro, razumejo s pomočniki vzgojiteljev, kot z vzgojitelji. Vzgojitelji se med sabo dobro razumejo, nekoliko slabše pa z vodstvom. Avtorica je lahko s pridobljenimi mnenji anketirancev potrdila hipotezo, da se ravnatelj dobro razumejo z vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev. Pogostost stikov med anketiranci, torej med vodstvom vrtca, vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev kaže na vzajemno soodvisnost. Ravnatelj so največ v stiku z vzgojitelji, zato se z njimi posledično tudi boljše razumejo, kot s pomočniki vzgojiteljev. Rogelj Lipoglavšek ni raziskovala le razumevanja med vodstvom in delavci, ampak tudi področje odnosov. Raziskava je pokazala, da imajo ravnatelj nekoliko bolj profesionalen odnos z vzgojitelji, kot pa s pomočniki vzgojiteljev. Vzgojitelji pa imajo najbolj profesionalen odnos z vodstvom, temu sledi odnos med vzgojitelji, najbolj prijateljski odnos imajo vzgojitelji s pomočniki vzgojiteljev. Avtorica je preko raziskave lahko potrdila hipotezo, da imajo ravnatelj z vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev zgolj profesionalen odnos.

V magistrski nalogi z naslovom: »Sodelovanje strokovnih delavcev izbranega vrtca« je avtorica Urška Pučko (2023) raziskovala področje sodelovanja med delavci vrtca. Izvedla je študijo primera in vodila diskusijo med vzgojitelji, intervju z ravnateljem in analizo dokumentacije enega izmed izbranih celjskih vrtcev. Postavila si je pet raziskovalnih vprašanj, kjer se je četrto navezovalo na ravnateljstvo vlogo pri spodbujanju strokovnega sodelovanja v vrtcu. Ravnateljica je svojo vlogo, po besedah sodeč, videla kot zelo sodelovalno. Vodenje primerja s timskim delom, kot je tudi opredeljeno v dokumentih vrtca. Meni, da se ohranja kakovostno strokovno sodelovanje le skupnim vključujočim vodenjem vseh pedagoških delavcev. Ravnateljica poudarja vlogo timskega dela za sodelovalen odnos med zaposlenimi in njihovo pozitivno naravnost. Vzgojitelji so v diskusiji prav tako poudarili pomen ravnateljstvo vloge. Zdelo se jim je pomembno, da je vodenje bolj podajanje nekih iniciativ in ne prisile, kar sproži obraten učinek. Vzgojitelji pa še poudarijo vzajemnost pozitivne naravnosti, spoštljivega in odprtega odnosa med pedagoškimi delavci in vodji.

Polona Gorše (2016) je raziskovala vpliv čustvene inteligence na reševanje konfliktov. V svojem diplomskem delu z naslovom: »Pomen čustvene inteligence za reševanje konfliktov« je izvedla študijo v enem izmed slovenskih podjetij, kjer je ugotavljala, kako imajo vodje razvito čustveno inteligenco in kako ta vpliva na konstruktivno reševanje konfliktov. Njene raziskovalne ugotovitve pa lahko povežemo prav z vsemi tipi vodij, tudi pedagoškimi. Raziskovala je sposobnost samozavedanja, obvladovanja čustev,

sposobnost motivacije, dobrega sporazumevanja in čustvenega mentorstva. Vodje so svoje sposobnosti ocenile od zmerno do dobro razvite. Tudi njihovi delavci so navedene sposobnosti svojih vodij razmeroma dobro ocenili. Nazadnje je opredelila tudi čustveno inteligenco v povezavi z reševanjem sporov v podjetju. Iz njenih ugotovitev je razbrati, da vodje rešujejo konflikte aktivno skupaj s svojimi zaposlenimi, da med njimi poteka pozitivna komunikacija, sproščena in odprta, da vladajo dobri odnosi in zaupanje med vodji in delavci. Ko se pojavi težava, skličejo sestanek, kjer teče komunikacija v smeri rešitve konflikta.

Iz njenega psihološko naravnane raziskovalnega načina je razbrati, da je čustvena inteligenca zelo pomembna pri vodenju kolektiva, saj se omenjeno kompetenco v zadnjem času veliko omenja. Če vodja dobro razume sebe in svoje doživljanje, vpliv svojega vedenja na druge, lastna čustva, zna s svojim obnašanjem motivirati, pozitivno izražati svoje želje, dosegati soglasje, spodbujati medosebno zaupanje, zna tudi zgraditi boljši kader. Avtorica nadalje piše tudi o tem, da s pričakovano čustveno inteligenco vodij, se meja med zasebnim in službenim vztrajno briše, kar čedalje bolj predstavlja nevarnost za organizacijo.

Poleg čustvene inteligence je v literaturi enakovredno izpostavljena duhovna inteligenca. Če se čustveno inteligentna oseba zaveda svojih čustev in zna ustrezno komunicirati z ljudmi, duhovno inteligentna oseba teži k nečemu večjemu, k nečemu kar ima širši in dolgoročni smisel od kratkoročnih potreb. Duhovno inteligenten vodja ima prepričanje, da lahko s svojimi vrednotami naredi delovno okolje boljše. Tovrstna inteligenca deluje, kot kompas, ko je vodja v preizkušnji glede ključnih vprašanj. Je, kot element vesti, ki vodjo opomni, da nekaj ni ravnal prav in da to popravi. Pokaže se lahko tudi občutek praznine in nezadovoljstva. Dober vodja, ki je duhovno inteligenten, bo znal (Račnik, 2019, str.: 342–346):

- poslušati sebe in svoje potrebe in tako sladil notranji poti,
- postaviti svojo smer in znati prepoznati za katere stvari se je smiselno boriti,
- slabo stanje analizirati, poslušati svojo vest in stvari postaviti na prave tire,
- obuditi energijo iz otroštva in biti ustvarjalen in
- rutine na novo preoblikovati, ko te postanejo dolgočasne in brez smisla.

2.4. Opravljanje, kot dejavnik v odnosih

Ena izmed posebnih načinov komunikacije je opravljanje. Apter govorce označi, kot neformalne izmenjave informacij. Te lahko na delovnem mestu ustvarijo zaveznitva in imajo velik vpliv na poklicno življenje. Če pri nekom iščemo mnenje o sodelavcu in ob

tem postavimo osebno sodbo o njem, lahko naletimo na dva odziva, na zadržanega ali pa ravno nasprotno. Sogovorec se bo lahko razgovoril ali utihnil. Sodbe, ki se o sodelavcu večkrat ponavljajo, se kaj hitro ukoreninijo, kot dejstva, ki jih le s težavo popravimo ali odpravimo. Zato imajo "čenče" v pravih rokah rušilno moč. Opravljanja največkrat ne slišimo, ampak predvsem začutimo. Slednje nam v najboljšem primeru da zagon, da s sodelavci lahko boljše sodelujemo. Povsem enostavno je pričakovati, da če smo vključeni v delovni kolektiv, se lahko o nas hitro začne širiti mnogo sodb. Od posameznika pa je odvisno, kako bo to vplivalo na njegovo delo in življenje (Apter, 2020, str.: 220 - 221).

Opravljanje ima pogosto negativen prizvok, vendar ima lahko pozitivno družbeno nalogo. Opredeljeno je, kot pogovor med najmanj dvema oseba o nekom, ki ga ni poleg. S tovrstno komunikacijo se socializiramo in večina pogovorov, ki jih med sabo vodimo temelji na opravljanju ali sodbah ljudi. Ob tem spremenimo tudi način komunikacije. Ponavadi, ko opravljamo se nagnemo k sogovorniku in naša jakost glasu se zniža. Govorice nam namreč omogočajo, da presodimo, kdo je vreden in po kom se bomo zgledovali ali čigar negativne govornice naredijo, da se mi v svojih dejanjih počutimo boljše. Opravljanje ima lahko pozitiven učinek do te mere, da naša dejanja popravimo, če slišimo negativne komentarje o nas samih. Ampak raziskano je, da vsakršne govornice, resnične ali ne, nam dajo zagon, da popravimo svoj ugled. Opazovalno učenje je učenje na modelu z imitacijo ali opazovanjem osebe. Govorjenje o nekom pa ima podobnosti s tovrstnim načinom učenja. Na ta način se lahko učimo iz dejanj drugega, slabih ali dobrih. Dinamika odnosov v družbi se nenehno spreminja in ljudje smo nagnjeni k temu, da z opravljanjem preučujemo več različnih primerov, da lahko področje vzpostavljanja odnosov bolje razumemo. Dokazano je, da si ljudje med sabo najprej začnemo izmenjevati manjše informacije, ki niso tako občutljive, nato preidemo na pomembnejše. To se začne dogajati z večanjem zaupanjem med oseba in poglobljanjem odnosa (Murphy, 2022, str.: 187 - 190).

Lee, Chou in Wu (2016) so izvedli raziskavo na območju otoške države Tajvan in njene ugotovitve zapisali v znanstvenem članku z naslovom: "EFFECT OF WORKPLACE NEGATIVE GOSSIP ON PRESCHOOL TEACHERS' JOB PERFORMANCE: COPING STRATEGIES AS MODERATING VARIABLE" je zajela v analizo mnenja 384 vzgojiteljic v vrtcih. Raziskovali so vpliv negativnih govornic v povezavi z delovno uspešnostjo. Tekom raziskave so prišli do dveh zaključkov in sicer, da imajo negativne govornice negativen vpliv na delovno uspešnost in da lahko strategije soočanja z govornicami kljub temu izboljšajo delovno uspešnost. Trdijo, da preprečevanje negativnih govornic pri izvoru je praktično nemogoče, vendar s strategijami soočanja, kot so čustveno prilagajanje, reševanje

problemov, racionalna analiza in druge, bi lahko omilili čustveno škodo, ki jih negativne govornice povzročajo in tako obvladovali notranjo čustveno ravnovesje osebe.

2.5. Vpliv odnosov na timsko delo

V timskem delu se prepletajo medosebni odnosi in komunikacija. Verjeti gre, da je tovrstna oblika dela zelo velikokrat uporabljena, kot tudi priljubljena. Vedeti pa je potrebno, kdaj se odločiti zanjo. Uporabimo jo takrat, ko mislimo, da bomo lažje prišli do jasno zadanega in dosegljivega cilja v večih, kot pa sami. Informacije, znanja, veščine, osebnosti mora tim dobro znati povezovati med sabo. Da je vse to dobro združeno v celoti morajo vladati v timu dobri medsebojni odnosi. Člani si morajo prizadevati za skupno dobro in se znati poslušati. Uzavestiti morajo, da v timu ni pomemben posameznik in njegova zmaga ampak tim in skupna. Svobodno, odprto, sproščeno morajo znati izražati svoje misli, obenem pa biti razumni. Člani morajo najprej sebe znati sprejemati, šele nato lahko sprejemajo drugačnost drugega. Med njimi mora vladati spoštovanje, strpnost in tudi pogum (Račnik, 2019, str.: 216–218).

Jana Rudolf (2023) je v svoji diplomski nalogi z naslovom: "Zaznavanje timskega dela v vrtcu pri vzgojiteljicah in pomočnicah vzgojiteljice" raziskovala timsko delo. Ugotovila je, da vzgojiteljice pripisujejo takemu načinu dela večjo pomembnost, kot pomočnice vzgojiteljic, najverjetneje zato, ker študij vzgojiteljice v vrtcu pripisuje temu visoko stopnjo veljave. Delavke pa se obenem strinjajo, da timsko delo omogoča izvedbo bolj pestrih dejavnosti v skupini, kot tudi večjo aktivnost otrok in da so vzgojiteljice, kot tudi pomočnice vzgojiteljic enakovredno udeležene pri načrtovanju, izvajanju in evalvaciji teh. Složne so si tudi v mnenju, da je delo kakovostnejše opravljeno in cilji boljše doseženi. Pri poteku timskega dela delavke vidijo najtežji del faze evalvacije, sledi faza načrtovanja, najlažja pa je faza izvajanja. Na vse te faze pa vplivajo tudi dejavniki, ki otežujejo njihovo izvedbo. Ti pomembni dejavniki so razporejanje časa, neusklajenost med člani tima, medsebojno prilagajanje, trud, neprimerni delovni prostori, nestalni tim, različna pričakovanja ... Avtorica nadalje ugotavlja, da za neusklajeno delovanje tima vplivajo:

- različna stališča, vrednote, pogledi članov tima,
- različni odzivi, pristopi, odnos do otrok in vzgojnega dela,
- neprimerna komunikacija v timu,
- osebne razlike,
- medsebojno nerazumevanje,
- nestrinjanje,
- neenakovrednost med člani tima.

Večina anketirank v raziskavi zaznava, da je njihovo delo v lastnem timu uspešno, vendar navaja možnosti izboljšav tega predvsem preko izboljšanja timske evalvacije in izboljšanja komunikacije v timu.

Polak pravi, da je uspeh tima vezan na stopnjo kakovosti medsebojnih odnosov. Vizija timskega dela in doseganje skupnega cilja, pa na motivacijo. Člani tima morajo biti poleg tega skupno prepričani v timsko moč. Slednja je podprta z izraženimi potrebami članov po dosežkih, pripadnosti in moči. Skupina dosega kakovostnejše dosežke, če si dovoli biti kreativna, svobodna pri načrtovanju, če si dopušča večje odgovornosti, izražanje osebnih talentov, znanj in spretnosti ter da ima vsak član vpliv nad svojo timsko aktivnostjo. Potreba po pripadnosti članov tima je tesno vezana na odnose. Medsebojno je potrebno dobro sodelovati, si dajati potrditve za opravljeno delo, biti prijatelj, nuditi članom pomoč in podporo. Nenazadnje tim izraža tudi potrebo po moči. Spodbujamo jo s tem, da članom damo večjo avtonomnost pri obsežnejšem načrtovanju dela tima in večjih odgovornosti. Tako lahko dosegamo rezultate ne samo s svojim delom ampak tudi z delom drugih članov (Polak, 2007, str.: 22–23).

Teoretik in raziskovalec na področju vodenja in timskega dela Belbin je opredelil vloge članov tima glede na njihove osebnosti. Tim deluje najbolje, če so njegovi člani in vloge učinkovito razporejeni v njem. Ni nujno, da je točno toliko članov, kot je vlog, saj lahko en član zaseda več položajev. Priporočljivo je, da v timu ni veliko članov z isto osebnostjo, saj bi posledično lahko prihajalo do konfliktov. Polakova je skrbno povzela zapis Belbinovih vlog članov tima, ki je v naslednjem odstavku v poenostavljenem zapisu (Polak, 2012, str.: 39–41):

1. **Proizvajalec idej** predvsem daje nove ideje in predloge ter rešuje težje probleme. Njegove osebnostne lastnosti so ustvarjalnost, introvertiranost, dojemljivost za kritiko in pohvalo ter samostojnost.
2. **Iskalec virov** navezuje stike, nadgrajuje ideje drugih in raziskuje nove možnosti. Odlikujejejo ga predvsem radovednost, komunikativnost in navdušenje.
3. **Koordinator** vodi delo tima, spodbuja in neguje enakovrednost. Je samozavesten, zrel, vreden zaupanja in razgledan.
4. **Moderator** uživa v reševanju problemov, išče vedno nove načine za premagovanje ovir. Včasih izvaja neprijetne, a nujne ukrepe. Njegove osebnostne lastnosti so dinamičnost, družabnost, včasih tudi nepotrpežljivost in razdražljivost.
5. **Opazovalec** v timu opazuje vse možnosti in jih presoja, ni pa zmožen motivirati drugih. Odlikujejejo ga bistrost, preudarnost, kritičnost in strateškost.

6. **Timski delavec** posluša, usmerja, spodbuja sodelovanje, vendar slabo prenaša pritisk in soočenje. Osebnostne lastnosti, ki jih vlaga v svoj tim so družabnost, prilagodljivost, neodločnost, občutljivost, priljubljenost.
7. **Izvršitelj** je praktičen, sistematičen in gara za doseg ciljev. Je samodisciplinirana osebnost, ki je zanesljiva in organizirana. Je prizadevna in tudi učinkovita.
8. **Dovršitelj** ima visoka merila in je pozoren na napake. Je skrben in vesten ter pogosto nesproščen in zaskrbljen.
9. **Strokovnjak** v timu daje pobudo, sledi visokim strokovnim normam in posreduje svoje znanje in sposobnosti. Njegove osebnostne lastnosti so predanost, ponos, strokovnost in usmerjenost k cilju.

Karin Vučak (2018) je v svoji diplomski nalogi z naslovom: "Primerjalna analiza: Timsko delo v vrtcih v Pomurju in na Avstrijskem Štajerskem" naredila raziskavo med vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev na področju timskega dela iz različnih vidikov. Slovenskih anketirancev je bilo v raziskavi 55, medtem ko Avstrijskih 44. Ugotovila je, da se slovenski pedagoški kader povezuje v time predvsem zaradi strokovnega dopolnjevanja, avstrijski kader pa zaradi interesa za skupno delo. Pri vseh vzgojiteljih in pomočnikih vzgojiteljev pa je najbolj izražena čustvena potreba pri tiskem delu potreba po sprejetosti. Pri tovrstnem delu, ko se vstopa v interakcije z ljudmi pa lahko prihaja tudi do neučinkovitosti tima. Raziskovalka pa iz svojega dela navaja, da je eden izmed najpomembnejših vzrokov za to nezaupanje v timu. Za neučinkovit tim nadalje podaja tudi značilnosti, ki so komunikacija, ki temelji predvsem na tekmovanju, neposlušnost članov med sabo in nepriznavanje idej drugih. Ob tem pa nastajajo konflikti med člani tima. Ti se glede na rezultate raziskave pojavljajo predvsem zaradi strahu in ogroženosti udeležencev znotraj tima in zaradi nezaupanja, čeprav mnogokrat v praksi zasledimo, da je komunikacija tisti glavni razlog.

3. KOMUNIKACIJA

Komuniciranje je pojav, ki sestavlja pomemben in neizbežen del našega vsakdana, bivanja in bistva. Vsebuje vsakdanje ritualne interakcije, kot so npr.: pozdravi, vendar tudi globlje stike z ljudmi, ki od nas zahtevajo večjo skrb in pozornost. Komuniciranje opredeljuje procese, ki se dogajajo med ljudmi ali pa v nas samih. Tako da brez komuniciranja, tako verbalnega, kot neverbalnega ne bi bilo mogoče tvoriti odnosov med ljudmi. Tako lahko opredelimo, da je komuniciranje edinstveno človeški proces, je ustvarjalna skupnostna dejavnost, ki tudi ureja svet okoli nas (Ule, 2009, str.: 7–17).

Brajša pravi, da ima vsaka komunikacija svoj vsebinski in odnosni del in da je ne komunicirati praktično nemogoče. Vsebinski del komuniciranja nosi informacijo oziroma dejstva, medtem, ko odnosni del določa odnos tistih, ki komunicirajo med sabo in kako naj sogovornik razume informacijo. Odnosni del komunikacije določa potemtakem način, kako naj se čustveno opredelimo do informacije, ki nam je bila podana (Krajnc, 2015, str.: 176–177).

Komunikacija ne vključuje procesov le med ljudmi, ampak tudi procese, ki potekajo v nas samih, fiziološke in nevrološke narave. Za človeka je ta proces bistven in lahko poteka med dvema človekoma ali med večimi, ki sestavljajo določeno skupnost, recimo vzgojitelje in pomočnike vzgojiteljev določenega vrtca. Komunikacija lahko poteka v živo, lahko pa preko različnih posrednih sredstev, ki spreminjajo tudi način interakcije. Komuniciramo pa preko jezika, ki je dogovorjen sistem znakov in glasov. Jezik človeku omogoča, da se izraža. Izražanje pa omogoča, da na plano prenese svoja čustva, misli, stališča ... Poleg govora je zelo pomembna tudi nebesedna plat interakcije. Tako je govorno podkrepljeno s tonom glasu, kretnjami rok, grimasami obraza, razdaljo med sogovorcema ... (Lepičnik Vodopivec, Hmelak, 2021, 11–13).

Vec je svojem delu zajel pojmovanje komunikacije več strokovnjakov. Opredelili so jo, kot izmenjevanje idej, sporočanje drugim informacije o stvareh in pojavih, izmenjavo sporočil, izmenjavo pomenov prek znakov, prenos pomenskih informacij, prenos sporočil od prve osebe k drugi in spet nazaj, kodiranje sporočil in dekodiranje ... Sporočanje, ki ga mnogokrat enačimo s komuniciranjem pa avtor označi za enosmerno izmenjavo informacij. ta poteka preko posrednikov, kot je televizija, listki, pošta ... (Vec, 2005, str.: 11 in 15).

Iršič govori tudi o kakovosti komunikacije. Pravi, da je koristno opazovati vpliv komunikacije na naše počutje, ne samo na to, kako se sogovorniku spreminja vedenje in počutje, ko mi govorimo. Kakovost komunikacije se lahko hitro spreminja v svoji

konstruktivnosti ali destruktivnosti. Ljudje največkrat ne marajo destruktivnega komuniciranja in takrat se oglasi njihova težnja po prekinitvi procesa komuniciranja (Iršič, 2024, str.: 75).

Nejc Zupančič (2019) je v svojem diplomskem delu z naslovom: »Organizacijska klima, vodenje in komunikacija v podjetju X« raziskoval vpliv vodenja in komunikacije na organizacijsko klimo, ki vlada na delovnem mestu. Preko analize komentarjev je bilo razvidno, da je komunikacija tista, ki se delavcem zdi najpomembnejši faktor delovnega okolja. Kvaliteta komunikacije odraža kvaliteto organizacijske klime. Prva pa mora biti odprta, sproščena, dvosmerna in kot taka ima močan vpliv na omejevanje in razreševanje morebitnih konfliktov. Avtor nadalje ugotavlja tudi pomembnost sporočanja povratnih informacij.

Komunikacija ni le besedno izražanje, temveč tudi nebesedno. Kako si razlagamo besede sogovorca najbolj določa telesna govorica in način, kako določeno misel ubesedimo. kar vidimo navzven, ko z nekom govorimo, je pokazatelj njegovega notranjega emocionalnega stanja. Ta se odraža na njegovem telesu, kot gibi rok, grimase obraza, položaj telesa, bližina osebe, ton govora, hitrost govora, njegova jakost. Pri tem je zelo pomembno presojanje, če se verbalna interakcija ujema z neverbalno (Račnik, 2019, str. 327).

Lepičnik Vodopivec in Hmelak sta povzeli opredelitev sistema komuniciranja, kot so ga zapisali Možina in drugi. Komunikacija je proces, kjer si pošiljatelj in prejemnik izmenjujeta sporočila in povratne informacije preko komunikacijske poti (Lepičnik Vodopivec, Hmelak, 2021, str.: 12):

- Pošiljatelj mora pri svojem pošiljanju sporočil jasno vedeti kaj bo sporočil in to razumljivo podati. Ob tem se mora zavedati, kdo je prejemnik in katera so njegova stališča, znanje, interesi. Zavedati se mora lastnega ravnanja za lažje predvidevanje odziva druge osebe. Nenazadnje pa mora izbrati pravi način sporočanja, bodisi je pisen, verbalen ...
- Prejemnik je oseba, ki sporočilo sprejme, ga interpretira in se nanj odzove.
- V sporočilu so različne informacije, ki jih mora prejemnik razumeti zato morajo biti podane na razumljiv in jasen način. To vključuje tudi geste telesa, besede, znake...
- Komunikacijska pot je lahko neposreden ali posreden stik med obema stranema, ki sta v interakciji. Neposreden je takrat, ko si osebi gledata iz oči v oči, posreden pa takrat, ko sporočilo preberemo ali slišimo preko telekomunikacijskih sredstev.

Anton Avbar (2022) si je v diplomski nalogi z naslovom: »Uspešna komunikacija v podjetju X« zastavil tri raziskovalna vprašanja. Prvo se je navezovalo na dejavnike uspešne komunikacije, drugo na vpliv vodje in njihovo uspešnost in zadnje na načine reševanja konfliktov. Zanimivi so izsledki dejavnikov uspešne komunikacije za preprečevanje konfliktov, in sicer avtor navaja, da je za osvojitve spretnosti kvalitetne komunikacije nujno stalno učenje. Potrebno je ne zanemarjanje vloge dobrih odnosov in vodenja. Navaja elemente učinkovite komunikacije, ki so sporočanje, poslušanje in opazovanje. Pravilno podajanje povratnih informacij, pohval in kritik. Poleg tega je pomembno uspešno usklajevanje verbalne in neverbalne komunikacije. Navaja še mnogo drugih dejavnikov, ki pa so vezani na naš odnos do ljudi.

Vrste komunikacije

Proces komuniciranja torej poteka, če so prisotni vsi elementi sporočanja. Ob tem vemo, da so to oddajnik/pošiljatelj in prejemnik ter sporočilo, ki poteka po komunikacijskem kanalu. Poznamo pa dva načina besedne in nebesedne interakcije, to sta enosmerno in dvosmerno komuniciranje. Pri enosmerni komunikaciji oddajnik preda sporočilo po komunikacijskem kanalu. Naloga prejemnika je zgolj ta, da sporočilo sprejme. Pri dvosmerni komunikaciji oddajnik sporočilo odda preko komunikacijskega kanala, prejemnik ga prejme in odda povratno informacijo v smeri nazaj. Komuniciranje lahko opredelimo tudi po tem ali oddajnik prejemnika pozna ali ne. Če oddajnik nameni sporočilo določeni osebi ali več njim, potem lahko to opredelimo, kot usmerjeno komuniciranje. Če oddajnik odda sporočilo več prejemnikom, ki jih ne pozna, le z namenom, da informacija doseže čim več ljudi, potem ga opredelimo, kot neusmerjeno komuniciranje (Ferjan, 2017, str.: 9 in 10).

Komunikacijo lahko razmejimo tudi glede na razdaljo med udeleženci, na število sodelujočih in glede na obliko. Glede na razdaljo med oddajnikom in sprejemnikom poznamo neposredno - osebno in neposredno – neosebno komunikacijo. Glede na število sodelujočih komunikacijo razmejimo na znotrajosebno, ki se dogaja v osebi sami, medosebno, ki se dogaja med dvema ali več osebami in javno komuniciranje, kjer komunikacijski kanal poteka preko časopisov, plakatov, družbenih spletnih strani... Komunikacijo pa delimo tudi glede na obliko, ki je neverbalna in verbalna (Lepičnik Vodopivec, Hmelak, 2021, str.: 23 –24).

3.1. Komunikacijske spretnosti verbalne komunikacije

Dobre komunikacijske spretnosti so pomembne, da znamo konstruktivno voditi pogovor, niso pa enostavne za osvojiti. Sploh, ko postane pogovor zahteven ali okoliščine

konfliktne. Izboljšajo kakovost pogovora in obenem tudi odnos med sogovorcema. Prispevajo, da boljše razumemo sebe in drugega, kakovostneje sodelujemo in bolj ustvarjalno rešujemo probleme (Iršič, 2019, str.: 26–28).

Interakcije z ljudmi vzpostavljamo v vsakodnevnih pogovorih, s tem razvijamo samega sebe. Za vzpostavljanje stikov je potrebno znanje. Najprej je potrebno osebo pritegniti za pogovor, kasneje pa tudi poslušati sogovorca. Brez teh dveh spretnosti bi bil namreč pogovor nemogoč in motivacijo za pogovor je potrebno v sogovorniku vedno ohranjati. Ob vzpostavljanju in negovanju pogovora se moramo držati statusne norme in solidarnostne. Statusna določa ali bomo s sogovornikom speljali formalen ali neformalen pogovor in prikazuje razlike v statusu in socialne razlike. Solidarnostne norme so tiste, ki v pogovoru določajo njegovo zasebnost oziroma zaupnost in izražajo socialno distanco med ljudmi. Osebo, ki zna poslušati sogovorca največkrat lahko določimo glede na štiri stile poslušanja. Razlikujemo med poslušalci, ki jih zanima le vsebina povedanega, torej bistvene informacije. Poslušalci, ki jih bolj zanima odnos z osebo, se bolj, kot k vsebini usmerijo k osebi in so pozorne na njena čustva. Tretja vrsta poslušalcev se usmeri k aktivnosti in želijo takoj priti do bistva in podati ustrezen odgovor. Zadnji poslušalci so tisti, ki so orientirani na čas. Zdi se jim neprimerno, da ga drugi zapravljajo in zato so naravnani k hitremu ukrepanju v situacijah (Ule, 2009, str.: 113–115).

Komunikacijske spretnosti ne opredeljujemo le, kot govorne temveč tudi pisne. Pomembne so pri upravljanju odnosov za oblikovanje organizacijske kulture in klime. Prav tako se komunikacijskih veščin poslužujemo pri motiviranju ljudi, pri vzpostavljanju zaupanja z njimi, pri izmenjavi znanj in veščin in njihovem vodenju (Tench, 2023, str.: 170–171). Preudarnost v komunikaciji pride izredno prav, saj moramo biti dobro obveščeni ter znati presojati kakovost in težo informacij. Dober komunikator mora razumeti komunikacijske procese ter njihove učinke na ljudi okoli sebe (Tench, 2023, str.: 174).

Jaz - sporočila

Ta nam omogočajo, da vzpostavimo bolj personalen, intimen in zaupanja vreden odnos s posameznikom. Lepičnik Vodopivec in Hmelak (2021, str. 81) sta povzeli opredelitev Brajše in Gordona, da so to sporočila, ki poudarijo intenzivnost opažanj, čustev, interesov, ugibanj, stališč ... V prvem delu oseba določi težavo, drugi zakaj je do tega prišlo in v tretji nam pove kako se ob tem počuti.

Zrcaljenje

Zrcaljenje je ena izmed komunikacijskih spretnosti, ki je fundamentalna. Z njeno uporabo, damo sogovorniku vedenje, da je slišan in da dojemamo kar je povedal. Ni namenjena podajanju lastnih opredelitev glede problema ali teme. Distanca do problema je v tem primeru nujna. Sogovorniku moramo le obnoviti glavne alineje, izražene z besedno in nebesedno komunikacijo. Truditi se moramo, da vidimo situacijo s stališča sogovorca. Posnemati moramo tudi njegovo udarnost in jasnost govora, nikakor ne zabrisati ostrine. Tovrstna komunikacijska tehnika je uporabljena, kot element v mediaciji. Veliko boljše in učinkovite je zato takrat, ko je pogovor buren in čustveno nabit, kot takrat, ko je razpoloženje pogovora umirjeno. V slednjem primeru je lahko dialog destruktiven, saj je zrcaljenje moteče (Iršič, 2019, str.: 29–30).

Zrcaljenje se pojmuje, kot dobesedno ponavljanje pomembnih izjav. Sogovornik tako verjame, da so njegove misli in besede pomembne. Zrcalimo lahko vse kar sogovornik pove ali pa del, zrcalimo pa lahko tudi čustva. Vec povzema besede Nelson – Jones, da pretirano reflektiranje čustev sogovorca vodi v njegovo lastno pomilovanje. Tisti, ki besede reflektira, pa lahko okusi odpor sogovorca zaradi pretiranega ponavljanja njegovih besed (Vec, 2005, str.: 82–83).

Pedagoški delavec, ki ima večšine dobre komunikacije, se osredotoča na bistvene informacije, ki so izrečene v medosebni interakciji. Po Skinnerju je zrcaljenje ponavljanje besed, skupine besed ali pa celotnega stavka, kot ga je sogovorec izrekel. Na ta način se pelje pogovor točno tja, kamor menimo, da oseba v pogovoru želi (Lepičnik Vodopivec, Hmelak 2021, str.: 81).

Parafraziranje

Lepičnik Vodopivec in Hmelak zapisujeta definicije parafraziranja raznih avtorjev. Podajata bistvo omenjene tehnike tako, da z drugimi izrazi ubesedimo kar je sogovorec povedal. Je podobna spretnost, kot je zrcaljenje, le da tu izvedemo kontrolo pri sogovorniku, če misel prav razumemo. S parafraziranjem izpuščamo dele, ki niso pomembni in se osredotočamo na bistvene (Lepičnik Vodopivec, Hmelak, 2021, str.: 81–82).

Grafenauer Ekart (2022) je v svojem strokovnem članku z naslovom: "Sredstva verbalne komunikacije" povzela pravila parafraziranja, kot so predstavljena v Cizek idr. (2005). Avtor pravi, da je pred parafraziranjem potrebno sogovornika poslušati in medtem dovoliti, da svojo misel zaključi. Ne dobtedno ponavljamo, ampak argumentiramo tisto, kar je bistveno. Med povzemanjem z vprašanji pri sogovorniku preverimo, če smo povedano prav razumeli. Pred začetkom parafraziranja vselej vprašamo za dovoljenje.

Vec opredeljuje, da je poleg zajemanja bistvenega in preverjanja razumevanja, pomembna tudi večina parafraziranja čustev. Tako lahko bolje razumemo emocije sogovornika in v njem sprožimo proces samozavedanja čustev, razmišljanja in iskanja ustrežnejših izrazov povedanega. Obenem pa naj bo parafraziranje jasno, z nespremenjenim bistvom in dodanimi posplošitvami (Vec, 2005, 86–87).

Postavljanje vprašanj

Postavljanje vprašanj je tehnika preverjanja razumljenega. Je tudi, kot spreten dodatek k drugim komunikacijskim tehnikam. Z vprašanji nikoli ne usmerjamo sogovornika ali kaj namigujemo, temveč le izpostavimo pomembne točke. S tem se izognemo napaki, da bi bili mi tisti, ki bi določili izid odločitve. Pri podajanju vprašanj je enako pomembno, da počakamo na odgovor osebe s katero govorimo (Iršič, 2019, str.: 32–33).

Lamovec priporoča uporabo vprašanj, ki so odprtega tipa. S tem se izognemo ozki omejitvi odgovora. Nelson-Jones pa poudarja, da se vprašanja zaprtega tipa lahko uporabi takrat, ko želimo pridobiti kratko in hitro reakcijo (Lepičnik Vodopivec, Hmelak, 2021, str.: 83).

Ule pa omenja postavljanje dodatnih vprašanj, kot tehniko uspešnega poslušalca, ki skuša le razumeti sporočilo oziroma ponovno slišati preslišano (Ule, 2009, str.: 116).

Poslušanje

V današnjem času smo ljudje preveč okupirani in časa za poslušanje sogovornika je malo. Vrlina dobrega poslušalca je, da zna poslušati in dajati izjave, ki podpirajo govornika in ne

preusmerjajo odziv k poslušalcu. Slišati pa ni enako, kot poslušati in glaven cilj ob tem mora biti razumevanje povedanega. Slabi poslušalci so tisti, ki skačejo v besedo, izkrivljajo sogovorčevo misel, se odmikajo proč od sogovorca in neverbalno komunicirajo z neprimernimi gestami, kot je nemir telesa, mencanje, presedanje, topotanje z nogami ... Znati se moramo fokusirati na izrečeno z vključevanjem drugih čutov. Potrebno je tudi uzavestiti, da dober poslušalec ne uči, ne prigovarja, ocenjuje, daje kritike ali predloge, kaj je potrebno narediti (Murphy, 2022, str.: 28–38).

Marko Kolšek (2016) v strokovnem članku z naslovom: »Motivacijski govor« meni, da je aktivno poslušanje kakovostna strategija verbalnega govora, saj je potrebno po sklopu slišane tudi sogovorniku obnoviti povedano. Le naša domneva, da smo sogovornika razumeli, ni dovolj, zato je postavljanje vprašanj na katere lahko sogovornik poda temeljitejši odgovor, nujno. Avtor poudarja, da je smisel aktivnega poslušanja ta, da sogovornik govori veliko več, kot slušatelj, ob tem se mora slednji močno truditi razumeti, kaj prvi pove.

Poslušanje pa ne bo opravilo svojega namena, če ne bo slušatelj pripravljen za poslušanje, če ne bo razumel sporočila, če bo emocionalno razdražen in posledično ne bo sposoben vzpostaviti mentalno zbranost. Aktivnega poslušalca definira Gordon, ki navaja, da slednji želi sprejemati sogovornikove informacije in jih razumeti. Vso svojo pozornost mora usmerjati vanje in jih strukturirati, prejemati pojasnila zanje in znati dati povratno informacijo. Emocionalna aktivnost v osebi sami je ob tem zelo dejavna. Sogovornik se čuti sprejetega in zato sproščeneja v komunikaciji (Lepičnik Vodopivec in Hmelak, 2021, str.: 49).

Poslušanje se lahko deli tudi na informacijsko, kritično in empatično poslušanje. Prva vrsta poslušanja je prisotna takrat, ko želimo prejeti le navodila ali obvestila. Kritično poslušanje je sestavljeno iz sprejema signala in naše notranje ocene. Na podlagi evalvacije bomo vzpostavili odnos s slišanim in z osebo, ki govori. Empatično poslušanje se razlikuje od prej omenjenih dveh po tem, da nam ni toliko pomembna informacija ampak to, kaj bomo osebi svetovali. Ni važno ali so dileme enostavne ali kompleksne narave (Ule, 2009, str.: 115–116).

3.2. Komunikacijske spretnosti neverbalne komunikacije

Če se verbalna komunikacija osredotoča na vsebino, neverbalna poudari tisto, kar človek ob povedanem ali slišnem čuti. Je zmes sedanjih vedenj in preteklih in v večini primerov nekontrolirana (Krajnc, 2015, str. 178).

Prav vsako besedo lahko izrečemo na več, kot en način in čeprav so znaki v besedi popolnoma isti, je lahko njena neverbalna nota drugačna. Naše neverbalno oziroma nebesedno komunikacijo izraža tudi hitrost izgovorjene besede, ritem, jakost, izrazitost... Torej nagon določa naše nebesedno komunikacijo, a ne povsem vedno, saj se telesnih gest lahko tudi naučimo s posnemanjem. Raziskave pa določajo, da je mimika obraza, ki je čustven odraz mišljenja, prirojena (Vec, 2005, str.: 54, 55).

Ena od ključnih značilnosti neverbalne komunikacije je njena neizogibnost. Oseba komunicira nebesedno tudi takrat, ko se tega ne zaveda ali ko sploh noče izraziti nič. Zato tudi molčanje ali nasploh prisotnost osebe v naši bližini, lahko označimo za neverbalno komunikacijo. Nebesedna interakcija ima zato tudi svojo spontanost in namernost. Prva je pogojena z našim čustvenim stanjem, medtem ko drugo določa družba in njen določen nebesedni komunikacijski sistem (Ule, 2009, str.: 173–175).

V pogovoru lahko razločimo tri segmente komunikacije. Prvi segment je vse, kar povemo z besedami, in ta predstavlja najmanjši delež interakcije. Drugi malo večji segment je govorčev glas, ki podpira sporočilnost besed. Tretji segment je največji in zaseda polovični delež celotne interakcije. Določa ga govorica telesa (Lepičnik Vodopivec, Hmelak, 2021, str. 30).

Zato je tako zelo pomembna sposobnost samokontrole svoje mimike obraza, gest, drža telesa ... Nasprotje temu je znati razbrati sporočilnost neverbalne komunikacije sogovorca. Verbalna interakcija pa se včasih ne ujema z neverbalno in to oslabi prepričljivost govornika v očeh poslušalca (Račnik, 2019, str. 328).

Delitev neverbalne komunikacije opredeljuje Vec (2005, str. 56), ki spaja poglede več avtorjev. Nebesedno komunikacijo deli na neverbalno vokalizacijo (način izgovorjave, hitrost, ritem, razni zvoki, šumi in vzkliki), metakomunikacijo in ekstralingvistično komunikacijo. Slednjo razmejuje na to, kar narišemo ali zapišemo na papir, na zunanji izgled (vonj, oblačila) in na govorico telesa. Zadnja je najobširnejša, saj so njeni elementi izraz na obrazu, očesni stik, gibi in kretnje, dotik, vedenje v prostoru, telesni prostor in bližina ter drža telesa.

Račnik po avtorici opredelitve vlog v družbi Satir, omenja tudi osnovne vzorce neverbalne komunikacije, ki jih osebe uporabljajo v konfliktnih situacijah (2019, str.: 330–339):

- **Obtoževalec** neverbalno sporoča svojo dominantno vlogo. Ima svoj telo in glavo napeto in nagnjeno naprej. Z rokami žuga, plitvo in hitro diha, njegov srčni utrip je hiter, srčni pritisk visok.

- **Pomirjevalec** s svojo telesno govorico kaže podrejenost in obžalovanje. Roke sklone na trebuhu, se prestopa, njegova mimika kaže na opravičevanje, drža je pritajena, vrat stisnjen k trupu.
- **Razumar** nebesedno sporoča svojo zbranost in hladnost v situaciji. Njegovo telo je negibno, mimika je pusta, gibi monotoni, roke prekrižane na prsih, v položaju, ko razmišlja, si podpira brado.
- **Odvračalec** neverbalno sporoča svojo neresnost in nezainteresiranost. Drža telesa je asimetrična in neuskklajena. Prestopa se na mestu ali po prostoru, njegove kretnje in mimika so močne.
- **Uravnoteženec** s svojo neverbalno komunikacijo sporoča svojo zbranost in usklajenost misli. Vse kar pri njemu vidimo na telesu, se ujema s povedanim. Drža telesa je simetrična in umirjena, dlani so odprte in usmerjene k tlom.

Simona Širovnik (2024) je raziskovala področje nebesedne komunikacije in ugotovitve zapisala v svoji magistrski nalogi z naslovom: "Vpliv neverbalne komunikacije na odnose med zaposlenimi v izbranem podjetju". Postavila si je raziskovalna vprašanja in hipoteze, na podlagi katerih je osnovala vprašalnik in intervju, ki sta dala naslednje izsledke. Zaposleni v podjetju se zavedajo pomena neverbalne komunikacije. Vedo, da zaradi nje ne prihaja do konfliktov in slabih odnosov, ampak ravno nasprotno, da z njeno pravilno uporabo se medsebojne odnose še izboljša, spore pa omeji. Avtorica raziskave še ugotavlja, da je nebesedna komunikacija najboljša, ko uporabimo vse njene elemente z vključevanjem občutkov in čustev. Tako lahko sogovornik informacijo pravilno dojame in analizira. Vsemu temu pripomore tudi naša dostopnost, odprta drža telesa, mimika obraza in jakost ter ton glasu. Dodaja pa še negativne vidike neverbalne komunikacije, ki so zaprtost, neurejenost in mimika obraza, ki je neprijetna.

Matic Zaletelj (2018) je prav tako raziskoval neverbalno komunikacijo in njen vpliv v svoji diplomski nalogi z naslovom: "Mnenje zaposlenih o vplivu neverbalne komunikacije na medosebne odnose v podjetju VPL, d. o. o.". S pomočjo vprašalnika, ki ga je razdelil med zaposlene, je ugotovil, da delavci večinoma poznajo in se zavedajo pomena nebesedne komunikacije. Nanjo so pri sogovorniku večinoma pozorni in menijo, da je interakcija uspešnejša, če jo prepoznajo in uporabljajo. Med elemente neverbalne komunikacije uvrščamo: jakost in višina glasu, očesni stik, položaj nog, kretnje rok, mimika obraza in kretnje glave. Avtor je ugotovil, da so zaposleni pri sogovorniku zelo pozorni na očesni stik in pozorni na jakost in višino glasu ter kretnje rok. Najmanj pomemben element neverbalne interakcije pa se jim zdi položaj nog. Na ta vidik so zaposleni manj pozorni ali sploh ne. Ugotovil je tudi, da delavce najbolj zmoti v pogovoru zavijanje z očmi. Zaposleni si občasno nepravilno razlagajo nebesedne signale, kar potem tudi vpliva na delo in

včasih privede do konfliktov. Predvsem pa je več kot polovica zaposlenih odgovorila, da imajo željo po izboljšanju te veščine, kar kaže na njeno pomembno vlogo.

4. EMPIRIČNI DEL

4.1. Postopek zbiranja podatkov

Raziskava je vključevala anketni vprašalnik za kvantitativno zbiranje podatkov. V empiričnem delu obravnava primerjalno analizo medsebojnih odnosov in komunikacije med vzgojiteljicami in pomočnicami vzgojiteljic vrtca X in medsebojnih odnosov in komunikacije pedagoškega osebja vrtcev po Sloveniji. Raziskava je bila izvedena s pomočjo anketnega vprašalnika sestavljenega na spletni strani www.1ka.si. Posredovan je bil vsem vzgojiteljicam in pomočnicam vzgojiteljic v vrtcu X, kot tudi nekaterim drugim naključno izbranim vrtcem po Sloveniji. Anketni vprašalnik je bil aktiven v času od 10. 4. –20.4.2025.

Za sestavo vprašalnika je bila ključna analizirana literatura in viri v teoretičnem delu raziskovalne naloge. V pomoč je bila pri snovanju vprašanj o medsebojnih odnosih, o komunikaciji in o vlogi vodje. Prav tako je k sestavi vprašanj botrovalo stanje odnosov med pedagoškimi delavci v vrtcih, kot ga opisujejo v spletnih medijih in moja osebna izkušnja večletnega dela.

Vprašalnik je vseboval 21 vprašanj, ki so bila razdeljena v tri sklope. Prvi se je navezoval na odnose med vzgojiteljicami in pomočnicami vzgojiteljic, drugi na komunikacijo med njimi in tretji je vseboval vprašanja o vlogi vodje vrtca. Več vprašanj je bilo zaprtega tipa z enim ali več možnih odgovorov. Vprašanj odprtega tipa je bilo šest, od tega so bila tri namenjena odgovorom, kjer dejstva več ali manj naštevamo in tri taka, kjer se je anketiranec lahko razpisal.

4.2. Raziskovalni vzorec

Raziskava je vključila 14 vzgojiteljic in pomočnic vzgojiteljic vrtca X in 143 vzgojiteljic in pomočnic vzgojiteljic naključno izbranih po Sloveniji. Rezultati zaposlenih vrtca X in vrtcev po Sloveniji se v nadaljevanju raziskave analizirajo in primerjajo.

4.3. Hipoteze in raziskovalna vprašanja

V raziskovalni nalogi so bile postavljene tri hipoteze:

H1: Slaba komunikacija je poglavitni dejavnik slabih medsebojnih odnosov.

H2: Pedagoški delavci so med sabo pogosto udeleženi v osebnih ali delovnih konfliktih.

H3: Vodja vrtca ima pomembno vlogo pri uravnavanju dobrih odnosov med sodelavci.

V raziskovalni nalogi so bila postavljena tri raziskovalna vprašanja:

- Ali se komunikacija in odnosi v vrtcih po Sloveniji in v vrtcu X slabšajo?
- V katerih pogledih so se odnosi tekom let poslabšali?
- Kaj lahko vrtec naredi, da se začne nivo komunikacije in odnosov dvigati?

Hipoteze in raziskovalna vprašanja bodo v nadaljevanju raziskave analizirana na ravni odgovorov vrtca X in ostalih vrtcev po Sloveniji.

4.4. Rezultati in interpretacija

Rezultati vprašanj zaprtega tipa so prikazani grafično, kot tudi s tabelami. Označujejo primerjavo odnosov in komunikacije med pedagoškimi delavci vrtca X in ostalih vrtcev. Ponekod so prikazani s pomočjo odstotkov, drugje pa z uporabo povprečij. Slednje sem uporabila v primerih, kjer bi z odstotki težje prikazala rezultate. Rezultati vprašanj odprtega tipa so urejeni v lažje berljivo celoto. Odgovori, ki so se podvajali, so bili kasneje strnjeni v eno smiselno povratno informacijo.

4.4.1. Ocena odnosov med sodelavci

Ocena odnosov v kolektivu je bila osnovana na podlagi petih spremenljivk oblikovanih v trditve. Anketiranci so svoje strinjanje označevali na pet stopenjski lestvici, kjer je 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se strinjam, 3 – niti niti, 4 – se strinjam in 5 – povsem se strinjam. Rezultati sklopa vprašanj so izraženi v povprečjih in prikazni v tabeli.

Tabela 2: Ocena odnosov

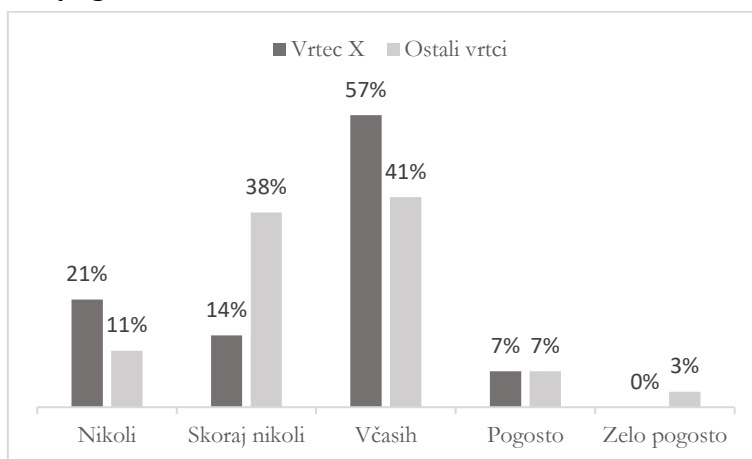
Zaposlen/a sem:	Med sodelavci imamo pristne odnose.	Med sodelavci si zaupamo.	S sodelavci dobro sodelujemo.	Sodelavci se med sabo vedno pohvalimo.	Med sodelavci znamo sprejeti kritiko.
Vrtec X	3.2	3.3	3.4	2.9	2.6
Ostali vrtci	3.4	3.3	3.7	3.2	3.0

Rezultati v tabeli glede **pristnosti odnosov** nam prikazujejo, da so odnosi nekoliko bolj pristni v ostalih vrtcih (3.4), kot pa v vrtcu X (3.2). Po analizi povprečij sodeč je **zaupanje** enako prisotno v ostalih vrtcih (3.3), kot v vrtcu X (3.3). **Sodelovanje** med pedagoškimi delavci je boljše v ostalih vrtcih (3.7), kot v vrtcu X (3.4), kjer se slednji bolj nagibajo k neopredeljenosti do trditve, medtem ko se povprečje drugih približuje k strinjanju s trditvijo. Četrta trditev je nakazovala pogostost **pohval** med sodelavci. Obe povprečji se nagibata k neopredeljenemu mnenju, a vendar je povprečje ostalih vrtcev (3.2) boljše, kot povprečje vrtca X (2.9). Zadnja trditev je opredeljevala sprejetje **kritike** med

zaposlenimi v vrtcu. V ostalih vrtcih (3.0) so se opredelili, da kritiko znajo in tudi ne znajo sprejeti. V vrtcu X (2.6) je rezultat slabši, čeprav se tudi ta nagiba k neopredeljenosti mnenj.

4.4.2. Ocena delovnih in osebnih konfliktov med sodelavci.

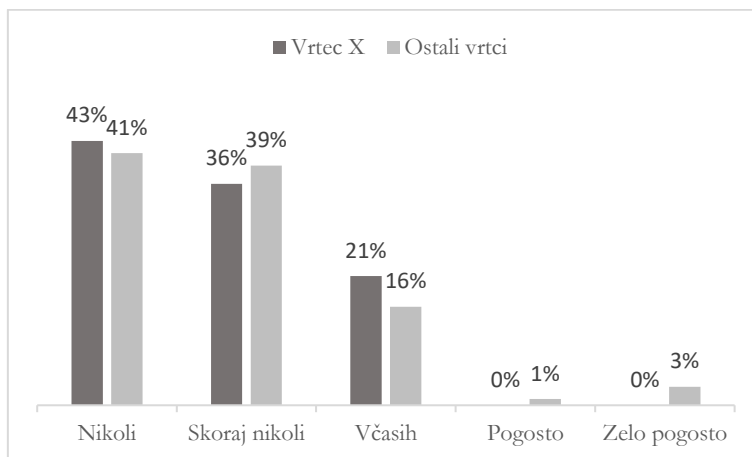
Kako pogosto ste s sodelavci udeleženi v delovnih konfliktih?



Graf 1: Delovni konflikti

Graf prikazuje pogostost udeležbe v delovnih konfliktih. Da niso nikoli udeleženi v tovrstni konflikt meni več delavcev vrtca X. Da so skoraj nikoli udeleženi pa v večjem deležu delavci ostalih vrtcev. Večji delež neopredeljenih delavcev je v vrtcu X. Pogosta udeležba v delovnih konfliktih je v vrtcu X, kot tudi drugje, medtem ko so zelo pogosto večkrat, a v zelo majhnem deležu, udeleženi v vrtcih po Sloveniji.

Kako pogosto ste s sodelavci v osebnih konfliktih?

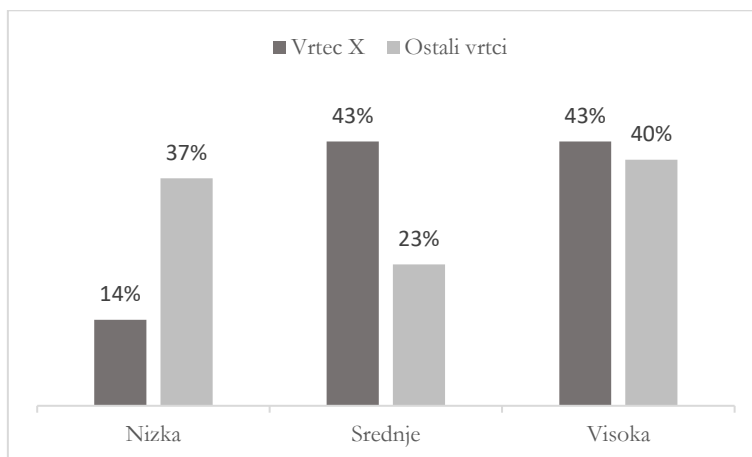


Graf 2: Osebni konflikti

Graf prikazuje pogostost udeležbe v osebnih konfliktih med delavci. Večji delež, da niso nikoli udeleženi, trdi v vrtcu X, skoraj nikoli pa v ostalih vrtcih. Neopredeljenega mnenja so bolj v vrtcu X kot drugje. V vrtcu X trdijo, da niso pogosto in niti zelo pogosto udeleženi v osebnih konfliktih, medtem ko je pogostost skoraj neznatna, a vseeno višja v ostalih vrtcih.

4.4.3. Kakovost odnosov in vzroki za to

Stopnja strinjanja s trditvijo, da so bili odnosi prej boljši.



Graf 3: Odnosi tekom let

Graf prikazuje vrednosti strinjanja o kakovosti odnosov med delavci sedaj v primerjavi z leti prej. Več anketirancev ostalih vrtcev se strinja, da odnosi niso bili prej boljši, kot sedaj. V vrtcu X pa sta srednja in visoka stopnja strinjanja s trditvijo, da so sedaj odnosi slabši, kot pred leti.

Tisti delavci, ki so v anketnem vprašalniku označili SREDNJO ali VISOKO stopnjo strinjanja, so odgovorili na dodatno vprašanje:

Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili s SREDNJA ali VISOKA, prosim navedite v kakšnih vidikih so se odnosi tekom let poslabšali (v odgovor lahko zajamete odnose s sodelavci in vodjo).

Odgovori anketirancev vrtca X:

- Delanje razlik.
- S strani vodstva je vedno več projektov, ki niso dorečeni, oziroma ima vsaka svojo zamisel kako to izpeljati in posledično pride do konflikta.
- Premalo vodenja s strani vodje.
- Vse manj komunikacije, stvari katere so pomembne se podaja preko aplikacij in mailov. Pogovorov, dogovorov, seznanjanja, diskusije ni več. Potrebovali bi več sodelovanja in pogovarjanja.
- Razlike med delavkami.
- Bila je večja medsebojna strpnost.
- Več je bilo posluha za sodelovanje, boljše smo med seboj komunicirale, lahko smo si povedale pohvale ali graje, ob tem pa ni bilo večjih zamer, veliko več smo dale na pozitivne vibracije in sproščenost in ni bilo veliko opravljanja in nevoščljivosti.
- Razlike med zaposlenimi
- Včasih je bilo vse bolj sproščeno in manj obveznosti.
- Bile smo bolj povezane, se poslušale, bolje komunicirale. Pomagale smo si med sabo.
- Preveč se meša prijateljstvo in delo. Premalo je komunikacije med sodelavci. Stvari, ki so delo vodje, se prelaga na delavce. Moti me komunikacija prek telefonov.
- Vodja bi morala voditi kolektiv.

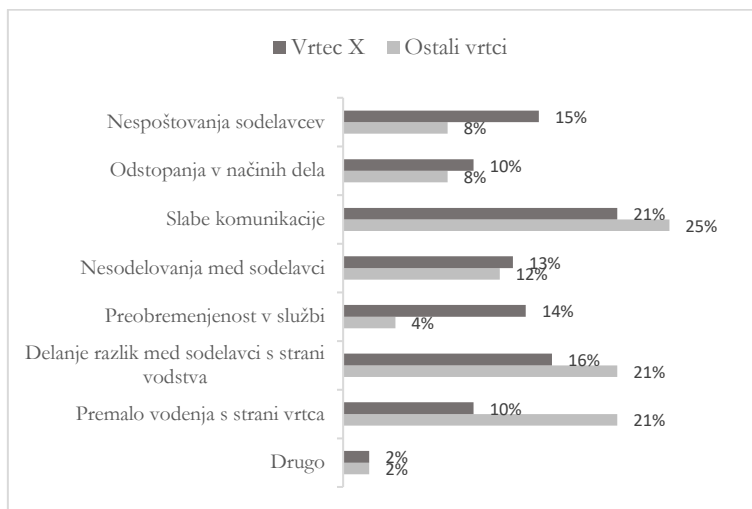
Odgovori anketirancev ostalih vrtcev strnjeni v manjšo celoto:

- Manj tožarjenja, manj podtikanj polen, več pristne prijaznosti, manj poudarjanja starostnih razlik, na prvem mestu pa več medsebojnega spoštovanja.
- Veliko bolniških odsotnosti, brez nadomeščanj odsotnosti delavke, ki je v bolniškem staležu.
- Način življenja, ekrani, ni časa.
- Predvsem je manj sodelovalnosti, več je tekmovanja in usmerjenosti.

- S sodelavci je potekala konstruktivna izmenjava strokovnih mnenj, veliko mlajših sodelavk nikoli ničesar ne vpraša.
- Postali smo sebični, izginjajo vrednote.
- Vodstvo, ki dela vidne razlike med zaposlenimi, kot kritiko vzame vsako mnenje, ki ga podaš, v zameno dobiš ignoranco ali neke vrste linč.
- Več je nestrpnosti med ljudmi in preobremenjenosti. Vedno več pritiskov na zaposlene iz različnih smeri, kar se odraža v odnosih.
- Kot pomočnica z veliko znanjem in delavnostjo, aktivna na vseh področjih, celo več znanja in izkušenj, nikoli potrditve dobrega dela ali znanja s strani vzgojiteljic. Spoštujem diplomo, ampak veliko se jih je odločilo študirat zaradi plače, delovnega časa, ne pa da bi rade delale z otroki.
- Smo bili bolj kolegialni, sedaj smo preveč individualisti - samo zase.
- Veliko več gledanja le nase, neprimerna komunikacija vodje z zaposlenimi.
- Bilo je več druženja izven delovnega časa.
- Vlada napetost, nestrinjanje z vodstvom, vedno več zahtev, dodatna dela.
- Danes je veliko mladih odločenih da določene zadolžitve niso njihovo delo, pristojnost. Več je nestrpnosti, negodovanja, izčrpanosti...
- Izgubile so se vrednote: poštenost, spoštovanje, delavnost, pripadnost, nesebična pomoč, odnos do dela, inventarja, materiala in ljudi.
- Ni bilo telefonov, vse kar smo naredili je prišlo iz naših glav, saj smo bile polne idej.
- Premalo pohval, preveč opravljanja.
- Pomanjkanje jasnih navodil s strani vodstva in pohvale dobre prakse.
- Zahrbtnost, skrivanje, nezaupanje, ljubosumje.
- Pripravljenosti narediti kaj več od tistega, kar je v opisu del in nalog.
- Nevoščljivost, opravljanje, spletkarjenje.
- Največji problem je vodstvo, ki deluje enostransko in nas ne vključuje v odločitve tako glede organizacije, izobraževanj, sprejemanja projektov, seznanjanje z novostmi, aktualnimi temami... Predvsem pa vodijo manipulativno politiko, pogojujejo na osebnem nivoju, z aroganco in cinizmom. Ob težkih trenutkih (konfliktih s starši), nikoli ne zavzamejo zaščitniške drže do zaposlenih, ne preverjajo situacije iz več vidikov. Ob tem zahtevajo vedno več od nas, nalagajo dodatne obremenitve, polnijo oddelke do skrajnega roba in ne razumejo (nočejo razumeti), da smo večino časa preobremenjeni in izgoreli.
- Slaba komunikacija ali ne komuniciranje, mobbing.
- Hlepenje po napredovanjih in ne privošljivost ostalim.
- Slaba organizacija s strani vodstva.
- Ne sprejemanje drugačnih mnenj, slabši odnosi med delavci in vodstvom.

4.4.4. Vzroki za slabe medsebojne odnose

Slabi medsebojni odnosi so po vašem mnenju posledica:

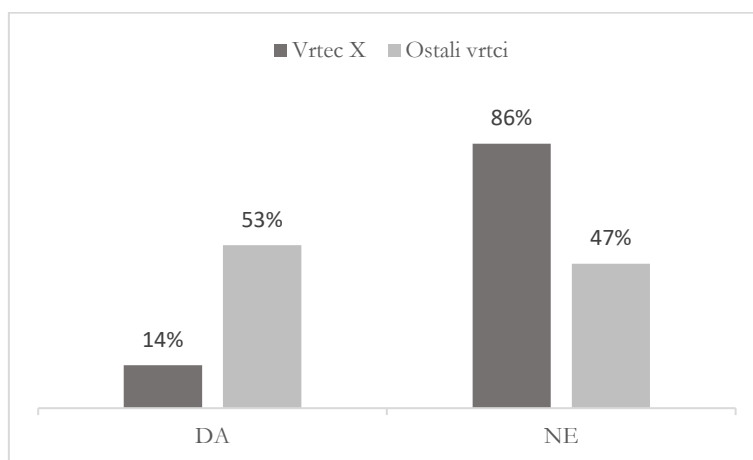


Graf 4: Vzroki za slabe odnose

Graf prikazuje vzroke, ki v kolektivu pripeljejo do slabih odnosov. Anketiranci so imeli za označevanje več možnih odgovorov. V vrtcu X so delavci v večini izpostavili slabo komunikacijo kot vzrok za nastanek slabih medsebojnih odnosov. Na drugo in tretje mesto so v enaki meri izbrali delanje razlik med sodelavci s strani vodstva in premalo vodenja s strani vodstva.

V ostalih vrtcih pa so delavci na skupno mesto postavili tri vzroke, ki so izraženi v enakih deležih. Pedagoški delavci menijo, da so slabi odnosi posledica premalo vodenja s strani vodstva, delanja razlik med sodelavci s strani vodstva in slabe komunikacije.

Ste kdaj pomislili, da bi zaradi slabih medsebojnih odnosov na delovnem mestu pustili delo v vrtcu?



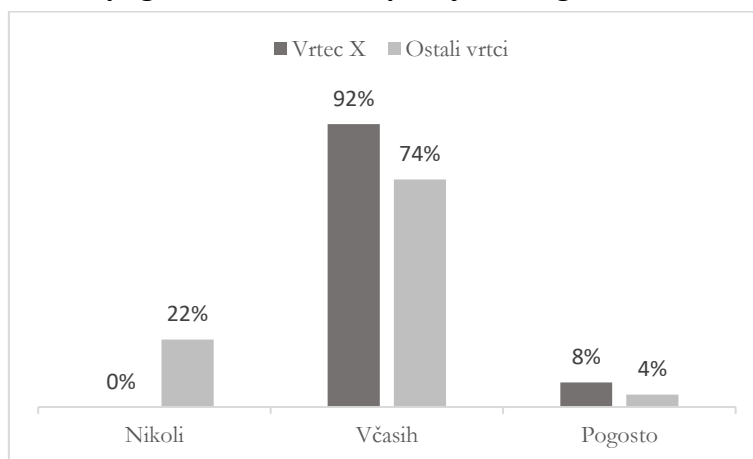
Graf 5: Opustitev službe

Graf prikazuje deleže anketirancev, ki so že kdaj pomislili, da bi pustili delo v vrtcu zaradi slabih medsebojnih odnosov. V vrtcu X je slika občutno boljša. Samo 14 % delavcev je pomislilo, da bi službo pustilo, ostalih 86 % je označilo, da o tem niso nikoli razmišljali.

V ostalih vrtcih sta deleža tistih, ki so kdaj že pomislili in tistih, ki o tem niso razmišljali nikoli skoraj enaka, vendar je odgovor DA procentualno višji.

4.4.5. Opravljanje na delovnem mestu

Kako pogosto s sodelavci opravljate druge sodelavce?

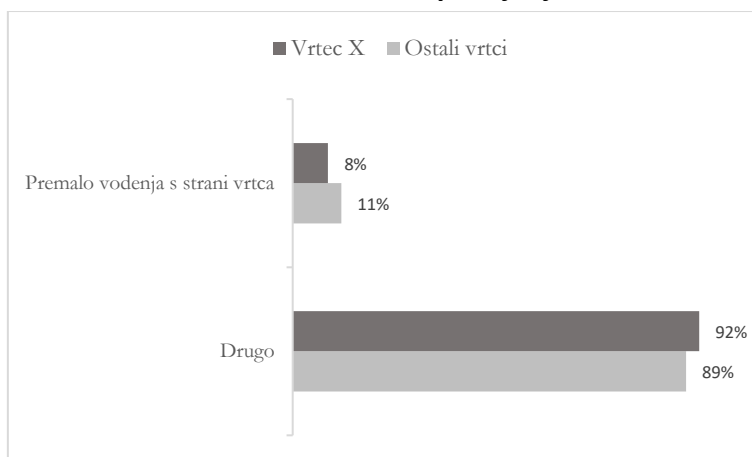


Graf 6: Opravljanje sodelavcev

Graf prikazuje, kako pogosto sodelavci med sabo opravljajo druge sodelavce. V vrtcu X so anketiranci v večinskem deležu označili, da včasih opravljajo. Pod oznako nikoli se ni nobeden opredelil. Iz tega razberemo, je opravljanje v vrtcu X večino časa prisotno.

V ostalih vrtcih so se v manjšem ampak večinskem deležu anketiranci opredelili, da včasih opravljajo. Nekaj jih je opredelilo, da nikoli. Zelo majhen delež je tistih, ki to delajo pogosto.

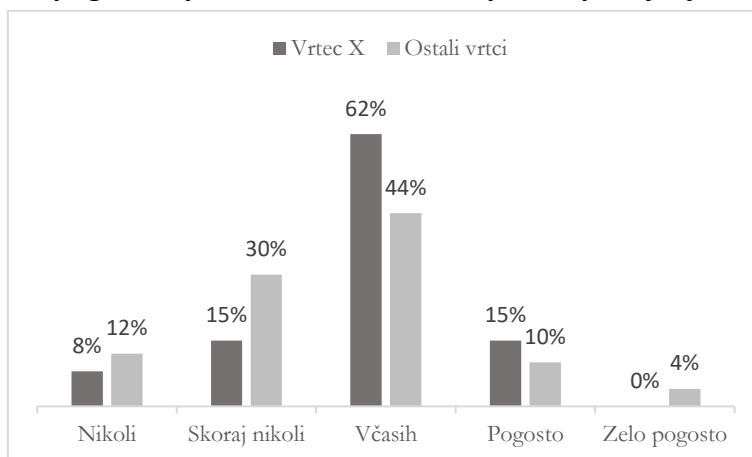
Kakšne so teme opravljanj?



Graf 7: Teme opravljanj

Graf prikazuje delež tem opravljanj, ki jih delavci pogosteje izberejo. V vrtcu X tako, kot v ostalih vrtcih večkrat opravljajo načine dela sodelavcev, le da v vrtcu X delež večji. Osebnih tem se manj dotikajo delavci vrtca X.

Kako pogosto opaziš, da si sam tarča opazk, opravljanj, sodb?



Graf 8: Posameznik kot tarča opravljanj

Graf prikazuje, kako pogosto anketiranci začutijo, da so oni sami tarča opazk, opravljanj, sodb. V vrtcu X so deleži samozavedanja, da so tarča opravljanj, opazk in sodb včasih in pogosto višji, kot v ostalih vrtcih. Da zelo pogosto začutijo, da so tarča so se v večjem deležu opredelili v ostalih vrtcih, medtem, ko v vrtcu X nobeden od anketirancev ne zelo

pogosto tega začuti. V ostalih vrtcih pa so se delavci v večjem deležu, kot v vrtcu X opredelili, da nikoli in skoraj nikoli ne začutijo, da so tarča opravljanj, opazk in sodb.

4.4.6. Ocena komunikacije med sodelavci

Ocena ravnanja komunikacije v kolektivu je bila osnovana na podlagi petih spremenljivk, ki so oblikovane v trditve. Anketiranci so svoje odgovore označevali na pet stopenjski lestvici, kjer je 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se strinjam, 3 – niti niti, 4 – se strinjam in 5 – povsem se strinjam. Rezultati sklopa vprašanj so izraženi v povprečjih in prikazani v tabeli.

Tabela 3: Ocena komunikacije

Zaposlen/a sem:	Komunikacija med sodelavci je dobra.	Komunikacija med sodelavci je odprta.	Komunikacija med sodelavci je spoštljiva.	Med sodelavci si dajemo jasna in razumljiva sporočila.	Med sodelavci spoštujem o mnenja, ideje, izboljšave.
Vrtec X	2.8	2.7	3.4	3.0	3.3
Ostali vrtci	3.3	3.2	3.5	3.4	3.6

Pri prvem vprašanju so se anketiranci opredelili na to, ali je komunikacija med njimi **dobra**. Povprečji kažeta malo odstopanja, saj sta oba vrtca z odgovori bolj nagnjena k temu, da je komunikacija včasih dobra, včasih ne. Vseeno je boljši rezultat ostalih vrtcev (3.3), kot vrtca X (2.8). O **odprtosti** komunikacije med sodelavci, so anketiranci podali odgovore, ki kažejo, da je povprečje boljše v ostalih vrtcih (3.2), kot v vrtcu X (2.7). Obe povprečji pa se nagibata k neopredeljenosti anketirancev. **Spoštljivost** komunikacije podaja v povprečjih skoraj nezatno razliko. Vrtec X (3.4) je bolj neopredeljen, kot ostali vrtci (3.5), a vendar se slednji bolj nagibajo k odgovoru, da se strinjajo s trditvijo, da je komunikacija v njihovih kolektivih spoštljiva. Četrto vprašanje je ocenjevalo **jasnost** in **razumljivost** sporočil. V vrtcu X (3.0) so zaposleni neopredeljenega mnenja, medtem ko so zaposleni ostalih vrtcev (3.4) s svojimi odgovori podali povprečje, ki nakazuje na boljši rezultat. Zadnja ocena komunikacije je bila izražena na podlagi tega, ali delavci med sabo spoštujejo **mnenja, ideje, izboljšave**. V ostalih vrtcih (3.6) je rezultat boljši kot v vrtcu X (3.3), saj nakazuje, da se zaposleni ostalih vrtcev z izjavo strinjajo, medtem ko so v vrtcu X bolj neopredeljenega mnenja.

4.4.7. Motnje v komunikaciji

Anketiranci so v anketi odgovarjali na odprti tip vprašanja o motnjah komunikacije, kjer se je vprašanje glasilo:

Do kakšne vrste motenj pride navadno pri komunikaciji s sodelavci?

Odgovori anketirancev vrtca X:

- Če se z nekom ne strinjaš, kritiko vzame preveč osebno in misli da je slabonamerna.
- Pretirana samozavest ali ignoranca sodelavca.
- Vidimo samo sebe in nobenega drugega. Zelo ozko gledamo na situacijo.
- Tekmovanje med sodelavkami (avtoriteta nad otroki, delo z njimi...).
- Vsak ima drugačno mnenje in ni posluha za sprejemanje različnih mnenj.
- Slaba komunikacija med vodstvom in sodelavci, predvsem pri različnih dejavnosti, ki jih imamo v vrtcu.
- V razumevanju.
- Pri nerazumevanju oziroma sprejemanju drugačnega mnenja.
- Nerazumevanje in obsojanje idej, ki so bile podane.

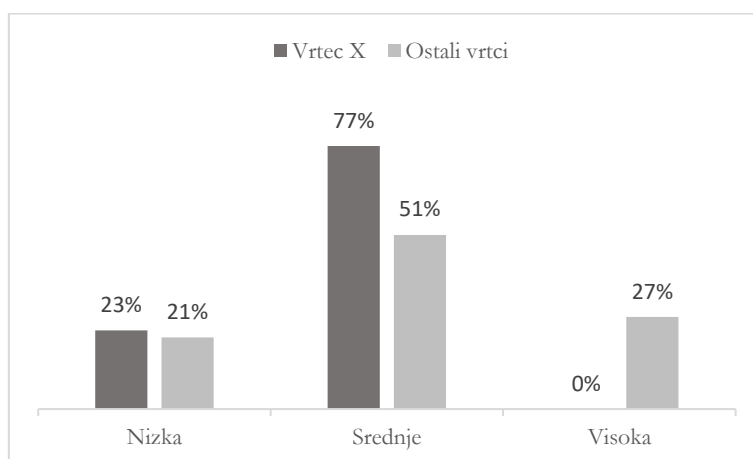
Odgovori anketirancev ostalih vrtcev strnjeni v manjšo celoto:

- Prevlada nekaterih.
- Ne sprejemanje mnenj drugih, kritik, izboljšav, idej.
- Ne predajanje informacij, opravljanje za hrbtom, sprememb informacij, njihova nepravočasnost.
- Napadalna, agresivna komunikacija.
- Zagledanost samo nase, nevoščljivost.
- Šumi v komunikaciji. Sprejemnik napačno razume oddajnika, interpretira drugače.
- Vtikanje v delo druge skupine.
- Včasih smo določene stvari delali po službi in ostali brez težav urico ali dve.
- Potreba po potrditvi, pomembnosti.
- Različni načini dela, nespoštovanje truda drugega.
- Vedno so iste osebe, ki delajo dramo, se pritožujejo in iščejo spore. Prav tako so vedno iste osebe, ki na hodnikih povejo, da se ne strinjajo, na sestankih pa so tiho.
- Zaradi nespoštovanja podanih navodil.
- Pomanjkljive informacije s strani vodstva, zato si vsak razlaga po svoje.
- Pri izpadu kadra, delovnem času, zadolžitvami...
- Slabo predajanje informacij glede dela.

- Ker se jemlje osebno, ni kritičnega prijatelja.
- Predolga linija predaje informacij.
- Namesto, da bi osebi povedale kaj nas moti, to naredimo za njenim hrbtom.
- Menim, da je problem v prehitrem odzivanju in napačnem sklepanju.
- Konflikti, ki se ne rešujejo takoj, ampak se kuha zamera.
- Sprenevedanje, napihovanje, skušanje postaviti nekoga v slabo luč
- Vsak ima svoj prav in ne sprejema dobre prakse drugega.
- Nesodelovanje, tekmovalnost.
- Nestrinjanja z načinom dela vodstva.
- Pogrevanje preteklih konfliktov.
- Neenak odnos vodstva.
- Pogovori po skupinicah. En vodja, ki politično vse obrača v lastno korist.
- Žaljenje, nadvlada sodelavcev, izločanje iz sredine kolektiva.
- Se ne dobro poslušamo - razpršena pozornost.
- Težave, ki se tičejo celotnega vrtca se pometa pod preprogo in se o njih ne govori.
- Premalo sestankov, vsak dela zase.

4.4.8. Obveščenosť o informacijah

Kakšna je vaša stopnja strinjanja s trditvijo, da ste z informacijami o tem, kaj se dogaja v vrtcu, dovolj in pravočasno obveščeni?



Graf 9: Informacijska obveščenosť

Graf prikazuje stopnjo obveščenosťi in pravočasnosti informacij na delovnem mestu. Anketiranci vrtca X so se v večji meri, kot v ostalih vrtcih opredelili, da je njihova obveščenosť nizka oziroma srednja. Anketiranci ostalih vrtcev pa so se v večji meri, kot vrtec X opredelili, da je njihova mera obveščenosťi in njene pravočasnosti visoka.

Anketiranci so nadalje v raziskavi odprto razpravljali na vprašanje:

Kje vse ste navadno obveščeni o pomembnih informacijah, urnikih, projektih, dejavnostih, obvestilih?

Odgovori anketirancev vrtca X strnjeni v manjšo celoto:

Anketiranci so obveščeni na odmorih, med sodelavkami, s strani vodje na pedagoški, na sestankih, na oglasni deski v pisarni, po e-mailu, v FB skupini na Messengerju ali ob kavi.

Odgovori anketirancev ostalih vrtcev strnjeni v manjšo celoto:

Anketiranci so obveščeni preko oglasnih desk v zbornici, preko e – mailov, mesečnih sestankov, pedagoških konferenc, vzgojiteljskih zborov, delovnih aktivov, e – asistenta, v FB skupini na Messengerju, preko aplikacije, od sodelavke, s strani vodje osebno, preko koordinatorjev projekta ali oseb določenih s strani vodje, preko LDNja, zapisnikov, spletne igralnice, Viberja, preko Share Pointa, Whats Appa in spletne strani vrtca.

Nekateri anketiranci tudi menijo, da so včasih obveščeni tik pred zdajci ali zelo slabo, kar predstavlja tudi napor za otroke, ki se morajo pripraviti za prihajajočo predstavo. Zato je včasih kaj potrebno pripraviti z danes na jutri. Dela se na način, da se bo samo zgodilo in prav zaradi pomanjkanja komunikacije od vodstva navzdol, prihaja do trenj med zaposlenimi, saj vsak dela nekaj po svoje in potem pride do kolapsa sistema. Menijo tudi, da če imajo srečo so končno obveščeni s strani vodje. Ena izmed anketirank tudi trdi, da informacije pri njih grejo le od ust do ust. Spet pri nekaterih informacije dobro krožijo in s tem nimajo težav.

4.4.9. Vodja vrtca

Ocena ravnanja vodje vrtca v kolektivu je bila osnovana na podlagi šestih spremenljivk zapisanih v trditve. Anketiranci so svoje odgovore označevali na pet stopenjski lestvici, kjer je 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se strinjam, 3 – niti niti, 4 – se strinjam in 5 – povsem se strinjam. Rezultati sklopa vprašanj so izraženi v povprečjih in prikazani v tabeli.

Tabela 4: Ocena dela vodje vrtca

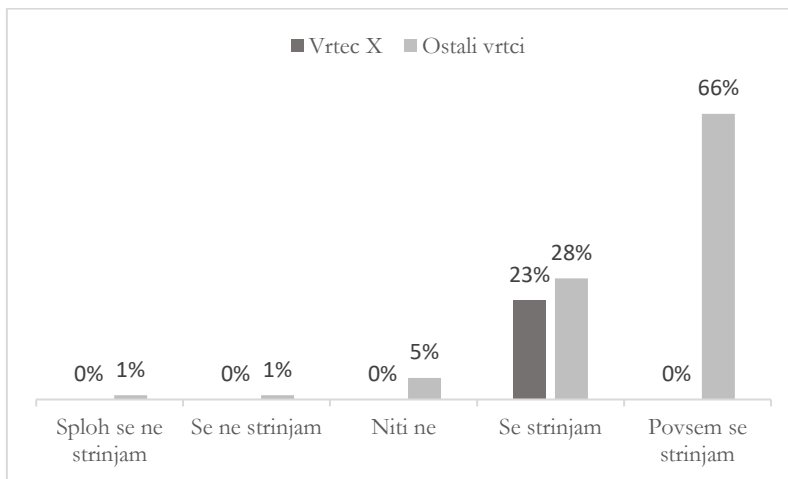
Zaposlen/ a sem:	Vodja spodbuja moje profesionalne interese (napredovanje).	Vodja ne dela razlik med podrejenimi glede na osebne	Vodja hitro rešuje konflikte med zaposlenimi.	Vodja me pohvali in ceni moje delo.	Vodja prisluhne mojim težavam.	Vodja se postavi zame, ko je to potrebno.
---------------------	--	--	---	-------------------------------------	--------------------------------	---

		preferenc e.				
Vrtec X	2.2	2.4	2.5	2.9	3.2	3.0
Ostali vrtci	3.5	3.2	3.1	3.4	3.6	3.4

Pri prvem vprašanju so anketiranci opredelili **podporo** s strani vodje pri spodbujanju profesionalnih interesov. Povprečje vrtca X (2.2) je označeno slabše, kot v ostalih vrtcih (3.5), kar kaže, da imajo drugod po Sloveniji vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev večjo podporo na tem področju. Pri drugem vprašanju, ki označuje, ali vodja dela **razlike** med zaposlenimi, je povprečna ocena anketirancev vrtca X (2.4) slabša, kot pri zaposlenih v drugih vrtcih (3.2), kar kaže na to, da čutijo vzgojitelji in pomočniki rahlo bolj enakopravno vodenje s strani vodje drugod po Sloveniji. Pri tretjem vprašanju so zaposleni razmišljali o tem, kako hitro vodja rešuje **konflikte** v kolektivu. Tu imata povprečji obeh vrtcev zelo malo razlike. Pri ostalih vrtcih (3.1) je rahlo boljši rezultat, kot pri vrtcu X (2.5) vendar se rezultata obeh približujeta odgovoru, kjer so mnenja neopredeljena. Četrto vprašanje podaja oceno **pohval** in **cenjenja** dela vzgojitelja s strani vodje. Tudi tukaj razberemo komaj rahlo odstopanje v povprečju. V vrtcu X (2.9) so delavke skoraj neopredeljene glede trditve, v ostalih vrtcih (3.4) pa se nagibajo k trditvi, da jih njihov vodja pohvali in ceni njihovo delo. Ali vodja prisluhne **težavam** svoji zaposlenih, so delavci razmišljali v petem vprašanju. V ostalih vrtcih je stanje rahlo boljše (3.6), saj so se delavci nagibali k odgovoru, da se strinjajo s trditvijo, medtem ko ocena povprečja kaže, da so zaposleni v vrtcu X (3.2) bolj neopredeljenega mnenja. Na zadnje vprašanje, če se vodja **postavi za njih**, ko je to potrebno, so v vrtcu X (3.0) odgovorili, da niti ja, niti ne. V ostalih vrtcih (3.4) pa povprečje kaže rahlo boljši rezultat, ki pa se vseeno nagiba k neopredeljenosti zaposlenih.

4.4.10. Vloga vodje vrtca

Kako se strinjate s trditvijo, da ima vodja vrtca pomembno vlogo pri uravnavanju dobrih odnosov med sodelavci?



Graf 10: Vloga vodje vrtca

4.4.11. Vodja vrtca in uravnavanje odnosov in komunikacije

Anketirancem je bilo postavljeno vprašanje odprtega tipa. Njihovi odgovori so urejeni z namenom, da so lažje berljivi.

Napišite prosim, na kakšne načine lahko vodja poskrbi, da med pedagoškimi delavci vrtca vladajo dobri odnosi in komunikacija.

Odgovori anketirancev vrtca X:

- Vodja bi morala razdeliti naloge, določiti kdo je za kaj zadolžen, nas poslušati, ko pride do problema in nam ga pomagati rešiti, nas spodbujati in nam pomagati do informacij. Več komunikacije bi moralo biti pred dogodki, priskrbeti material in orodje.
- Vodja lahko poskrbi z različnimi metodami, kot jih je že enkrat uporabila. (začenjanje povedi, kot so: "v vrtcu me moti...")
- Enak odnos in pristop do vseh zaposlenih, brez razlik.
- Z dajanjem jasnih navodil pri delu, jasnih zadolžitev.
- Vodja vrtca naj bo tisti, ki ureja urnike, vodi sestanke, določa naloge in predvsem prisluhne potrebam posameznika.
- Da je do vseh enak.
- Da ne dela razlik med delavci.

- Enakovrednost delavk.
- Predvsem to, da se ne meša prijateljstva z delom in se trudiš pravično delat z vsemi, torej brez razlik. Več bi moralo bit komunikacije v živo.
- Da z vsemi sodelavci ravna enako, od njih enako zahteva in pričakuje, da vsem da enako možnost za razvoj in napredovanje, da vidi in ceni trud ter to kasneje tudi pokaže.
- S poslušanjem delavcev in vodenjem kolektiva ter prevzemanjem odgovornosti.
- Pomembno je da smo vsi enaki.
- Da vsem pove kaj je potrebno narediti in ne samo določenim.

Odgovori anketirancev ostalih vrtcev strnjeni v celoto:

- Pravično vodenje, brez razlik, poslušnost.
- Dober zgled, poštenost, komunikacija, profesionalnost.
- Enak in pravičen odnos do vseh zaposlenih, brez gledanja skozi prste.
- Toleranca do novih idej.
- Da stoji za svojimi delavci.
- Z aktivni.
- S komunikacijo med odmori.
- Ločevanje delovnega in domačega okolja (prijateljstvo).
- Z uporabo jasne, direktne in spoštljive komunikacije.
- S pohvalami.
- Skupnim druženjem.
- Da spodbuja in motivira zaposlene k napredku in iskanju novih pristopov in idej za delo z otroki...
- Spodbujanje odprte in iskrene komunikacije. Organizacija rednih sestankov, kjer se obravnavajo tekoče zadeve, delijo informacije in načrtujejo dejavnosti. Poskrbi, da ima vsak član možnost izraziti svoje mnenje. Pregleda opravljeno delo in skupno išče rešitve. Spodbuja sodelovanja v timskem duhu. Rešuje konflikte na spoštljiv način.
- S skupinskimi delavnicami, izleti/popoldanskem druženju.
- Možnost sodelovanja kjer želiš.
- Da ne opravlja.
- Skliče dovolj sestankov in srečanj ter preveri, če so dejavnosti in aktivnosti primerno pripravljene.
- Dobra klima, odprti odnosi, spoštljiva komunikacija.
- Poštenost, spoštljivost, transparentnost.
- Da rešuje probleme takoj, ko se pojavijo. Nudi pomoč pri profesionalnih izzivih in težavah.

- Pri nas veliko delamo na tematskih konferencah, lotevamo se različnih dejavnosti za odpiranje različnih debat, za deljenje mnenj. Tisti, ki ne želijo sodelovati imajo tudi več težav s sodelavci.
- S svojim pozitivizmom in brez groženj.
- Vodja poskrbi za redno prenašanje informacij med zaposlenimi in skuša upoštevati predloge vseh.
- Da ima tudi ona dober odnos in odprto komunikacijo ter da opravlja svoje delo in ga ne deli med zaposlene (češ, saj ve to znate in zmorete ter zmenite se med sabo).
- Organizira izobraževanje o medsebojni komunikaciji in je sama vzgled spoštljive komunikacije.
- Vodja zelo pripomore k dobremu odnosu v enoti. Če pa ne ve na kakšni strani bi bil, je to zelo težko.
- V primeru težav skliče aktiv, kjer izpostavi težavo in omogoči skupno razrešitev.
- Z večkratnimi nenapovedanimi hospitacijami po oddelkih.
- Ima do vseh enaka pričakovanja in merila, izrazi napake, ampak zna tudi pohvaliti.
- S čistimi računi in odprtimi kartami.
- Tako, da dobro organizira delo, ko so bolniške v oddelku.
- Dela v prid strokovnim delavcem in otrokom.
- To je stvar celotnega kolektiva in volje do sodelovanja.
- S konkretnimi navodili in doslednostjo.
- Da je sam odprt in komunikativen.
- Da izbira pare, ki so usklajeni.
- Da pušča svobodo pri ustvarjanju.
- Da spodbuja ustvarjalnost s povratnimi informacijami.
- Nepristranski in odkrit.

4.4.12. Zaposleni in uravnavanje odnosov in komunikacije

Anketirancem je bilo postavljeno vprašanje odprtega tipa. Njihovi odgovori so bolj urejeni z namenom, da so lažje berljivi.

Napišite prosim, na kakšne načine lahko delavci sami poskrbijo, da med sodelavci vladajo dobri odnosi in komunikacija.

Odgovori anketirancev vrtca X:

- Sledijo informacijam in idejam, ki jih sodelavci ponudijo. Poskušajo biti razumevajoči in spodbudijo pogovor z osebo s katero so v konfliktu.
- Da ne iščeš v vsaki besedi vedno nekaj slabega, z dobro voljo, se prilagajaš.
- Poštenost, odkritost, dobra komunikacija, poslušnost med sabo za različna mnenja.
- Razumevanje druge strani oziroma vsaj poslušanje drugačnega mnenja.
- Da med sabo sodelujejo in rešujejo sproti konflikte.
- S strpnostjo do drugih, brez burnih in nepotrebnih izbruhov jeze. Ohranjanje pozitivnega in prijaznega vzdušja. Včasih bi bilo potrebno se zavedati, da smo vsi ljudje (z napakami in slabostmi). Večkrat drugega pohvaliti.
- Da si pomagamo med sabo in nismo žaljivi.
- Se poslušamo, sprejemamo kritike, priznamo da nimamo vedno prav.
- Sodelavci bi si morali stati ob strani, si nuditi oporo, pomoč, saj vsi opravljamo delo za dobrobit otrok. Se pogovarjati, sprejeti drugačno razmišljanje, kritiko, rešitev... Z roko v roki zmoremo več.
- Predvsem, da smo odkriti drug do drugega, čeprav je včasih težko. Znati sprejeti kritiko in pohvaliti druge delavce ter se tudi prilagajati.
- S pogovori.
- Da so odkriti, prisluhnejo in sprejmejo drugačno mnenje. Ob nestrinjanju še ne pomeni, da kritiziramo osebnost določene osebe.
- Poštenost, pogovor...

Odgovori anketirancev ostalih vrtcev strnjeni v celoto:

- Se trudijo razumeti različnost med ljudmi in sprejeti sodelavce takšne kakršne so.
- Najprej, da sam daje zgled, da skrbi za veščine dobre komunikacije in da stvari, ki se zgodijo v službi ne jemlje osebno.
- Vsak posameznik mora jasno izraziti svoja mnenja, včasih stopiti korak nazaj, izogibati se opravljanju.
- Odprta, spoštljiva in iskrena komunikacija.
- Medsebojno spoštovanje, konstruktivna kritika, osebne zamere naj ostajajo doma.
- S spoštljivo in jasno komunikacijo.
- S pozitivnim pogledom na svet.
- Spoštljiv odnos tudi, če si na različnih polih.
- Sprejemanje drugačnega razmišljanja, prilagajanje in skrb za urejeno skupno okolje.

- Sodelavci se lahko trudijo, ampak če ni podpore s strani vodstva oz. sami delajo razlike med sodelavci, potem ni mogoče vzpostaviti nekega normalno delujočega delovnega okolja.
- Z jasno ločnico kdaj smo v osebnih in kdaj v profesionalnih odnosih.
- Se poskusimo prilagajati vendar do ene meje, dokler nas ne drugi izkoriščajo.
- Se držijo skupnih dogovorov.
- Sprotno reševanje morebitnih konfliktov, upoštevanje konstruktivnih pripomb.
- Več neformalnega druženja. Zanimanje za svoje delo in ne za delo drugega.
- S sodelovanjem in empatijo.
- Vsak prispeva svojo dobro voljo, brez obrekovanja, kritični prijatelj, odprta komunikacija in poslušanje.
- Pozitivna naravnost posameznika.
- Medsebojno spoštovanje, zavedanje, da skupaj zmoremo več.
- Iskreni odnosi, odprta komunikacija, sprejemanje konstruktivne kritike, nudenje podpore v težkih trenutkih, nudenje pomoči pri delu.
- Z iskrenimi mislimi in sodelovanjem brez zavisti.
- Da so med seboj iskreni in ne hinavski.
- Z dobro voljo in iskrenimi nameni, samoiniciativo.
- Vedno se pogovoriti z osebo, ki se je neka stvar tiče in nikoli za njenim hrbtom.
- Delavci bi morali biti čim bolj spoštljivi in skrbeti, da sami delajo v redu in poslušati nasvete, ki so dobronamerni.
- Veselje ob uspehu, dobro opravljene naloge sodelavke.
- Želja po vključevanju, opravljanje svojih dolžnosti in nalog, empatija...
- Izobraževanje, osebna rast, čas in prostor za komunikacijo.
- Distanca do vseh osebnih pogovorov (ker so bili v preteklosti obrnjeni proti meni), kar pa sigurno povzroča ne povezovanje. Žal te prisilijo k temu, da zaščitiš svoj osebni mir.
- Spodbujajo medsebojno delo, pozovejo k sestankom, se obnašajo letom primerno.
- Seznanjanje vseh delavcev z informacijami, ki se jih tičejo, spoštljivi in korektni odnosi, sprotno in neposredno reševanje morebitnih konfliktov.
- Se pozanimam, kaj si želi sodelavec, kako vidi določeno stvar, se z njim pogovarjam.
- Izletji, teambuilding.
- Tako, da so tolerantni in empatični.

4.4.13. Konflikti in njihovo reševanje

Anketirancem je bilo postavljeno vprašanje odprtega tipa. Njihovi odgovori so bolj urejeni z namenom, da so lažje berljivi.

Konflikti so v odnosih vedno prisotni. Napišite prosim na kakšne načine si želite, da bi se v vašem vrtcu reševalo konflikte.

Odgovori anketirancev vrtca X:

- Z umirjeno komunikacijo.
- S pogovorom.
- Z vključitvijo tretje osebe, da lahko na nastalo situacijo poda mnenje.
- S pogovorom do zaključka.
- Odvisno za kakšen konflikt gre. Mogoče, da vodja posreduje.
- Težko se bo še kaj spremenilo.
- Konflikte bi želela rešiti takoj in v živo in ne da izveš prek drugih, kaj nekoga moti. Predvsem pa bi si želela več iskrenosti med nami.
- Neposredno, z dotično osebo s katero prideš v konflikt, brez vmešavanja ostalih, če jih po mnenju ne vprašaš.
- Sproti med udeleženi v sporu, nerazumevanju.
- Tako da vodstvo prevzame nalogo vodenja.
- Med sabo, na štiri oči.
- Vse karte na mizo in povedati kaj si mislimo ter razumevanje druge strani, ki se ne strinja z mano.
- Sproti in na pošten način.

Odgovori anketirancev ostalih vrtcev strnjeni v celoto:

- Da bi vedeli za stvari, ki se tičejo celotnega vrtca in zaposlenih, ne pa da za pereče teme izvemo od staršev in ljudi, ki z vrtcem nimajo povezav. Čeprav vodstvo prikriva težave, le-te so in bi se morali pogovarjati o njih.
- Med osebami, ki se jih tiče.
- S poslušanjem.
- S pogovorom, dogovorom, komunikacijo, delavnicami.
- S pogovorom, brez vpitja, nerazumevanje, slabe volje. V primeru, da se zdi konflikt nerešljiv pa pomoč vodje.
- Sproti, neposredno in hkrati z dotičnimi vpletenimi osebami. S spoštljivo komunikacijo, pogovorom.
- Odkrito, s sprejemanjem nestrinjanja in povratno informacijo glede nestrinjanja.

- Da se konflikt takoj izpostavi in se o tem pogovori na miren in spoštljiv način.
- S pogovorom na štiri oči. Ne z opravljanjem in obrekovanjem za hrbtom.
- Z odkritim pogovorom in iskanjem rešitve za obe vpleteni strani.
- S pogovori in poslušanjem ter sprejemanjem mnenj drugih
- Najprej bi bilo potrebno razbremeniti sistem, zmanjšati normative, umiriti situacije, skrčiti projekte in prenehati z manipulacijo s strani vodstva, motivirati zaposlene in jih večkrat nagraditi (pohvala, pošteno razdeljena sredstva za delovno uspešnost, zaupanje in priznavanje kredibilnosti ...)..
- Osebnostno, z osebo s katero imaš konflikt in ne na sejah in aktivih, ker se to drugih ne tiče.
- Jih rešujemo s pomočjo mediacijskih spretnosti.
- Poveš, razmisliš, reagiraš.
- Tako, da se ne skriva, laže in prireja podatkov, podrobnosti.
- Če bi sodelavci sprejemali mnenje drugih, mogoče tudi malo pohvale ali priznanje, da dobro delamo.
- Z odprto komunikacijo in soočenjem med tistima, ki imata konflikt.
- Z mediacijo.
- Konflikti bodo vedno prisotni, saj kolektivi zajemajo tri različne generacije zaposlenih, med katerimi je res težko vzpostaviti odprto komunikacijo.
- Da se pogovorimo kaj in zakaj je nekoga določena stvar zmotila.
- S takojšnjim pogovorom, brez pometanja pod preprogo.
- Kulturno in sproti.
- S pogovorom, slišanjem in poslušanjem drug drugega.
- S hitrimi in odprtimi dialogi.
- S spoštljivim pogovorom, brez obsojanj, napadanj in obrekovanj.
- Na iskren način, osebno.
- Pri nas se jih rešuje s pogovorom, diskusijo, poslušanjem obeh strani in iskanjem načinov, kako priti do konsenza.
- Najbolj optimalno bi bilo, če s pogovorom, ki temelji na izboljšanju, da bi bolje razumeli in sprejeli, da nestrinjanje z mnenjem ni ne sprejemanje in izločevanje.
- S pogovori med sodelavcema in vodjo skupaj.
- Želela bi si sprotnega reševanje konfliktov, da se le ti rešujejo na primarni ravni, torej tam in s tistimi, ki imajo konflikt, ne pa na splošno in pogosto prepozno. Pomembno se mi zdi, da se v konfliktnih situacijah ohrani spoštovanje ter profesionalni nivo.
- V pozitivnem duhu ter odprti komunikaciji.
- Z odkritimi pogovori. Z ne sprenevedanjem vodstva, ki sploh ne razume in ne dojame bistva težav.

- Vodja prisluhne vsem udeležencem konflikta, soočenje, ne pa ustvarjanje mnenj na podlagi govoric in obrekovanj.
- Takojšnji pogovor z dotično osebo
- Pogovor, ne napihovat stvari saj konflikti niso slabi.
- Sproti in potrebno je narediti dober plan, da ne prihaja več do tovrstnih konfliktov.
- S pogovorom in odkritostjo.
- Brez žalitev.
- S pozitivno naravnostjo ter dopuščanjem drugačnega pogleda. Predvsem pa z upoštevanjem veljavnih predpisov in dogovorjenih pravil.
- Predvsem s pogovorom v živo.
- Najprej spoštljiv in spodbuden odnos vodstva do zaposlenih, potem bo tudi slabe volje manj med zaposlenimi in bo prihajalo do manj konfliktov.
- Z obiskom ravnateljice.
- Z veliko empatije med vsemi udeleženci.
- Na tak način, da bi vsak stopil korak nazaj in da bi bil tak odnos, kot je bil prejšnja leta, ko smo se vsi lepo razumeli.
- Če dobro sodeluješ vpliva na otroke v skupini, vzdušje v enoti in ni ti težko priti delat.
- Delavnice, seminarji s strokovnjaki, refleksije.

4.5. Razprava

V raziskovalni nalogi so bile postavljene tri hipoteze (H) in tri raziskovalna vprašanja (RV), ki so v razpravi o rezultatih anketnega vprašalnika analizirane. Ob vsaki hipotezi in vprašanju je zapisana primerjalna analiza stanja vrtca X in stanja ostalih vrtcev.

H1: Slaba komunikacija je poglavitni dejavnik slabih odnosov.

Prva zastavljena hipoteza se navezuje na komunikacijo. Trdi, da je slaba komunikacija poglavitni razlog slabih odnosov. V raziskovalni nalogi je bila zato oblikovana trditev *Slabi medsebojni odnosi so po vašem mnenju posledica*, ki je ponujala več možnih odgovorov. Če se opremo na rezultate analize vprašalnikov vrtca X lahko rečemo, da so v največji meri anketiranci označili prav ta razlog, kot temelj slabih odnosov, zato lahko hipotezo v vrtcu X potrdimo. Anketiranci zaposleni v ostalih vrtcih so poleg slabe komunikacije v enakem deležu označili še razloga premalo vodenja s strani vodstva in delanje razlik med delavci s strani vodstva. Zato hipotezo na ravni anketirancev ostalih vrtcev ovržemo, saj bi jo drugače potrdili le v omejeni meri.

H2: Pedagoški delavci so med sabo pogosto udeleženi v osebnih ali delovnih konfliktih.

Druga hipoteza se opira na konflikte, osebne in delovne, in njihovo pogostost med pedagoškimi delavci. V raziskovalni nalogi sta bili zastavljeni dve vprašanji. Anketiranci so v vprašalniku prejeli najprej vprašanje: *»Kako pogosto ste s sodelavci udeleženi v delovnih konfliktih?«* in nato še *»Kako pogosto ste s sodelavci udeleženi v osebnih konfliktih?«*. Vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev so nanje odgovarjali na podlagi označevanja odgovorov na pet – stopenjski lestvici, kjer je 1 – nikoli, 2 – skoraj nikoli, 3 – včasih, 4 – pogosto in 5 – zelo pogosto. Odgovor, ki so ga v večji meri izbrali anketiranci vrtca X in se je navezoval na delovne konflikte, je bil *»včasih«*. Pri označevanju pogostosti pojavljanja osebnih konfliktov pa so v vrtcu X označili odgovor *»nikoli«*. Hipotezo, da so pedagoški delavci pogosto udeleženi v osebne in delovne konflikte lahko na ravni vrtca X ovržemo. V ostalih vrtcih so anketiranci v zvezi z delovnimi konflikti v največji meri prav tako izbrali odgovor *»včasih«*. Pri opredelitvi pogostosti osebnih konfliktov pa so izbrali odgovor *»nikoli«*, kot v vrtcu X. Tudi na ravni pedagoških delavcev ostalih vrtcev po Sloveniji lahko hipotezo, da so zaposleni pogosto udeleženi v osebnih ali delovnih konfliktih, ovržemo.

H3: Vodja vrtca ima pomembno vlogo pri uravnavanju dobrih odnosov med sodelavci.

Tretja hipoteza se je navezovala na delo vodje vrtca in na njeno vlogo pri vzpostavljanju pozitivnih odnosov med vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev. Anketirancem je bilo postavljeno vprašanje *»Kako se strinjate s trditvijo, da ima vodja vrtca pomembno vlogo pri uravnavanju dobrih odnosov med sodelavci?«*. Nanje so vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev odgovarjali na podlagi označevanja odgovorov na pet – stopenjski lestvici, kjer je 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti niti, 4 – se strinjam in 5 – povsem se strinjam. Anketiranci vrtca X so v največji meri izbrali odgovor *»povsem se strinjam«*, zato lahko hipotezo potrdimo. Anketiranci ostalih vrtcev so prav tako najpogosteje izbrali odgovor *»povsem se strinjam«*, zato lahko hipotezo na širši ravni enako potrdimo.

RV1: Ali se komunikacija in odnosi v vrtcih po Sloveniji in v vrtcu X slabšajo?

Za odgovor na zadano vprašanje je potrebna analiza odgovorov anketirancev na trditev *Stopnja strinjanja s trditvijo, da so bili odnosi prej boljši*. Vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev so izbirali med tremi možnimi stopnjami odgovorov, kjer je 1 – nizka, 2 – srednja in 3 – visoka.

Analiza komunikacije in odnosov vrtca X:

Anketiranci vrtca X so v enaki meri izbrali dva odgovora in sicer, *»srednja«* (43%) in *»visoka«* (43%). Odgovor *»nizka«* (14%) je bil izbran le s strani nekaj anketirancev. Če seštejemo količini odgovorov srednja in visoka stopnja strinjanja, dobimo precej velik

odstotek tistih, ki opažajo, da sta se tekom let raven medsebojnih odnosov in komunikacije poslabšala.

Analiza komunikacije in odnosov ostalih vrtcev:

Mnenja anketirancev ostalih vrtcev so deljena. Odgovor »nizka« (37%) je izbrala skoraj enaka količina delavcev, kot »visoka« (40%). Najmanj pogosto izbran odgovor je bil »srednja« (23%). Če tudi tu združimo količini odgovorov srednja in visoka, dobimo velik delež tistih, ki menijo, da se je na področju medsebojnih odnosov in komunikacije zgodilo poslabšanje. Vseeno pa ne zanemarimo opažanja tistih, ki pravijo, da se odnosi tekom let niso poslabšali.

RV2: V katerih pogledih so se odnosi tekom let poslabšali?

Anketirance sem prosila, da navedejo v kakšnih vidikih so se odnosi tekom let poslabšali. V svoj odgovor so lahko zajeli odnose med vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev ali med zaposlenimi in vodjo.

Anketiranci vrtca X menijo, da se v zadnjih letih v kolektivu vse bolj kažejo razlike med zaposlenimi, kar vpliva na odnose. Med delavkami so vse bolj prisotna deljenja mnenj in nerazumevanja, saj primanjkuje strpnosti in sodelovanja, ki smo ga včasih gojile. V preteklosti je bilo več medsebojnega poslušanja, lažje smo komunicirale, izražale pohvale in graje brez večjih zamer, vzdušje je bilo bolj sproščeno, pozitivno in brez pretiranega opravljanja ali nevoščljivosti. Danes pa je vse manj komunikacije v živo, pomembne informacije se posredujejo prek aplikacij in elektronske pošte, kar zmanjšuje možnost pogovorov, dogovorov in diskusij, ki bi pripomogli k boljšemu razumevanju in sodelovanju. Poleg tega vodstvo postavlja vedno več projektov, ki niso jasno dorečeni, vsak ima svojo predstavo o izvedbi, kar pogosto vodi v konflikte. Premalo je jasnega vodenja s strani vodje. Vodja bi morala aktivneje povezovati kolektiv, razmejevati prijateljstvo od dela ter preprečevati delanje razlik med zaposlenimi. Naloge, ki sodijo v njeno pristojnost se ne bi smele prelagati na delavce.

Anketiranci ostalih vrtcev menijo, da je bilo včasih med zaposlenimi več iskrene prijaznosti, medsebojnega spoštovanja in manj poudarjanja razlik, danes pa je opazno več tožarjenja, podtikanja, nevoščljivosti, opravljanja in spletkarjenja. Vlada napetost, nestrinjanje z vodstvom in vse večje tekmovanje ter individualizem, saj vsak gleda predvsem nase. Izgubljajo se vrednote, kot so poštenost, spoštovanje, pripadnost, nesebična pomoč in skrb za skupno dobro. Pomanjkanje jasnih navodil in podpore s strani vodstva, neprimerna komunikacija, neupoštevanje drugačnih mnenj in hlepenje po napredovanjih ustvarjajo slabo delovno vzdušje. V preteklosti smo več sodelovali, izmenjavali strokovna mnenja, se družili tudi izven delovnega časa, medtem ko danes

mlajši sodelavci pogosto ne pokažejo interesa za učenje in pomoč, temveč izražajo odpor do določenih zadolžitev. Veliko je bolniških odsotnosti brez ustreznih nadomeščanj, kar še dodatno obremenjuje preostale zaposlene. Menijo, da na način življenja vplivajo ekрани in pomanjkanje časa, posledično pa naraščata sebičnost in nestrpnost. Vodstvo dela vidne razlike med zaposlenimi, kritike ne sprejema konstruktivno, temveč z ignoranco ali celo z izsiljevanjem, manipulacijo in pogojevanjem na osebnem nivoju. Ob težkih situacijah, na primer konfliktih s starši, vodstvo zaposlenih ne zaščiti in niti ne preveri situacije iz več vidikov. Delo vodje je slabo organizirano, pogosto nalagajo dodatna dela, polnijo oddelke preko zmogljivosti in ne upoštevajo, da so zaposleni vse bolj preobremenjeni in izgoreli. Anketiranci so mnenja, da so včasih ideje prihajale iz njihove lastne ustvarjalnosti, česar danes ni več.

RV3: Kaj lahko vrtec naredi, da se začne nivo komunikacije in odnosov dvigati?

Da bi lahko dobro opredelila odgovor na zadnje vprašanje, sem anketirancem zastavila dve vprašanji, ki opisujeta vlogo vodje pri uravnavanju odnosov in vlogo zaposlenih. Pedagoški delavci so nanje odgovorili v stilu odprtih vprašanj. Njihovi odgovori pa so podajali nadvse konkretne predloge ali rešitve.

Vloga vodje pri uravnavanju odnosov

Anketiranci vrtca X menijo, da je ključno, da vodja pravočasno in jasno razdeli naloge in določi odgovornosti posameznikov. Tako bo vsak zaposleni natančno vedel, kaj je njegova naloga. Pomembno je, da vodja aktivno posluša zaposlene, še posebej kadar pride do težav, ter jim pomaga pri iskanju rešitev. Prav tako mora zagotavljati podporo pri iskanju informacij in organizirati pravočasno in učinkovito komunikacijo pred prireditvami ali raznimi dogodki. Ena ključnih in najpomembnejših nalog vodje je ohranjanje enakega odnosa do vseh zaposlenih, brez deljenja na podlagi osebnih simpatij ali prijateljskih vezi. Enakovreden pristop pomeni, da vodja daje vsem jasna navodila za delo, enako razdeli zadolžitve in omogoči enake priložnosti za razvoj in napredovanje. Vodja naj prevzema odgovornost za vodenje kolektiva, kar vključuje organizacijo urnikov, vodenje sestankov, določanje nalog in predvsem pozorno poslušanje potreb vsakega posameznika. Pomembno je, da pri tem ves čas ohranja pravičnost, ceni trud zaposlenih in ga tudi ustrezno prepozna in nagradi. Za dobro delovno klimo je bistveno, da se komunikacija odvija sproti in predvsem v živo, saj le tako lahko pravočasno rešujemo izzive ter krepimo timsko sodelovanje.

Anketiranci ostalih vrtcev prav tako menijo, da je za učinkovito vodenje kolektiva ključno pravično ravnanje vodje, ki temelji na enakopravnem odnosu do vseh zaposlenih, brez deljenja in pristranskosti. Vodja mora biti dober zgled s svojo poštenostjo, profesionalnostjo, odprto komunikacijo in spoštljivim pristopom. Pravičnost se kaže tudi

v tem, da vodja stoji za svojimi zaposlenimi in jih podpira pri strokovnih izzivih. Pomemben element vodenja je toleranca do novih idej in spodbujanje ustvarjalnosti pri zaposlenih. Pomembna vrtilna mora biti znati opozoriti na napake, a hkrati tudi pohvaliti dosežke in trud posameznika. Vodja mora z motivacijo in pozitivnim pristopom spodbujati napredek ter inovativne pristope pri delu z otroki. Redna organizacija sestankov in tematskih konferenc omogoča odprto deljenje mnenj, skupno reševanje izzivov in krepitev timskega duha. Ključna je tudi neposredna, jasna in spoštljiva komunikacija, tako med delom kot med odmori, kar povečuje povezanost kolektiva. Poleg tega je pomembno, da vodja dosledno posreduje informacije vsem zaposlenim, brez razlik, in pri tem skrbi za transparentnost odločitev ter odprto obravnavo težav. Konflikte naj rešuje sproti, na spoštljiv in vključujoč način, pri čemer lahko organizira aktivne, delavnice, skupna druženja in tudi nenapovedane hospitacije po oddelkih za zagotavljanje kakovosti dela. Tudi dobra organizacija dela v primeru bolniških odsotnosti je pomembna pri učinkovitem vodenju. S konkretnimi navodili, doslednostjo in s tem, da pusti svobodo pri ustvarjalnem delu, spodbuja strokovni razvoj vsakega zaposlenega. Odprtost, komunikativnost, nepristranskost ter delo v korist otrok in zaposlenih so temeljne vrednote, ki morajo voditi vse njegove odločitve.

Vloga zaposlenih pri uravnavanju odnosov

Anketiranci vrtca X so opredelili vlogo vsakega zaposlenega, da sledijo informacijam in idejam svojih sodelavcev ter si prizadevajo za razumevanje in spodbujanje odprte komunikacije. Pri konfliktih je ključno, da se pogovorijo neposredno z vpletenimi osebami, namesto da težave ignorirajo ali poglobljajo nesoglasja. Pomembno je, da se vsak posameznik trudi ohraniti pozitivno naravnost, se prilagaja ter v besedah in dejanjih išče dobro, ne pa slabosti. Kolektiv naj temelji na poštenosti, odkritosti in pripravljenosti na poslušanje različnih mnenj. Pomembno je, da zaposleni razumejo drugačno perspektivo in jo spoštujejo, tudi kadar se z njo ne strinjajo. Konflikte je treba reševati sproti, s strpnostjo, brez burnih izbruhov jeze, pri čemer je ključno ohranjanje pozitivnega in prijaznega vzdušja. Zavedanje, da smo vsi ljudje z napakami in slabostmi, ter pripravljenost pohvaliti druge, prispevata k večjemu medsebojnemu razumevanju in boljšim odnosom. Sprejemati morajo konstruktivne kritike in priznati lastne napake, ko je to potrebno. Poudarek mora biti na skupnem cilju, to je dobrobit otrok, kar zahteva enotnost. S tem, ko si sodelavci nudijo oporo, si stojijo ob strani in drug drugega spodbujajo, krepijo odnose, povečujejo učinkovitost dela in ustvarjajo prijetno ter varno delovno okolje za vse.

Anketiranci ostalih vrtcev so mnenja, da je za ustvarjanje zdravega, povezanega in učinkovitega kolektiva bistvenega pomena, da sodelavci sprejemajo različnost med ljudmi ter spoštujejo sodelavce takšne, kot so. Pomembno je, da vsak posameznik s

svojim zgledom prispeva k boljšim odnosom: skrbi za spoštljivo in odprto komunikacijo, jasno izraža svoja mnenja, hkrati pa zna včasih tudi stopiti korak nazaj ter se izogniti nepotrebnemu opravljanju. Osebne zamere morajo nujno biti ločene od profesionalnih odnosov. Sodelavci morajo znati izražati konstruktivno kritiko, sprejemati drugačna mnenja, se prilagajati do določene meje in skupaj skrbeti za urejeno skupno delovno okolje. Pozitiven pogled na svet, iskreni odnosi in sposobnost sprotnega reševanja konfliktov so bistvene vrednote za ohranjanje dobrega vzdušja. Pomembno je, da zaposleni prispevajo k pozitivni klimi s svojo dobro voljo, samoiniciativo, empatijo in željo po vključevanju. Kritičnost naj bo usmerjena v prijateljsko pomoč, ne v obrekovanje ali zavist. Prav tako je bistveno, da se v primeru nesoglasij vedno pogovorimo neposredno z osebo, ki jo stvar zadeva, in ne za njenim hrbtom. Kolektivna klima je odvisna tudi od doslednega upoštevanja skupnih dogovorov, sprotnega obveščanja vseh delavcev o pomembnih informacijah ter organizacije neformalnih druženj, kot so izleti ali teambuildingi, ki krepijo povezanost in sproščenost v timu. Obenem je pomembno zavedanje, da je za uspešno sodelovanje potrebna stalna osebna rast, izobraževanje ter čas in prostor. Zaposleni morajo spodbujati iskrene, spoštljive odnose, pomagati drug drugemu pri delu in v težkih trenutkih ter skupaj slaviti uspehe.

5. ZAKLJUČEK

Raziskovalna naloga se opira na skrbno predelano literaturo ter raziskave s področja medosebnih odnosov in komunikacije. Preko raziskovanja teoretičnega dela sem ugotovila, da je odnosov več vrst. Z ljudmi spletamo intimne odnose ali bolj funkcionalne, torej usmerjene k izpolnjevanju določenih nalog. Vanje smo različno globoko vpleteni in angažirani, odvisno kakšne namene imamo z ljudmi. V določene odnose vstopamo prostovoljno, medtem ko smo v druge postavljeni. Nekateri temeljijo na tradiciji in zvestobi ter ljubezni, v nasprotju s tistimi, ki se podrejajo zakonom in racionalnosti. Za vse pa je ključnega pomena to, da se trudimo, da jih ohranjamo.

Odnose sklepamo vselej na podlagi predhodnih spoznanj in odnosov, ki smo ji že doživeli v preteklosti. Vse to tudi vpliva na odnose, ki jih človek vzpostavlja sedaj ali pa jih šele bo v prihodnosti. Pomembno pa je, da smo si ljudje v odnosih enakovredni, prepoznati moramo značaj drugega in njegove želje ter jih uspešno uskladiti z našo osebnostjo in željami. Ko pa odnosi niso usklajeni, se navadno znajdemo v konfliktih.

Konflikti so si po naravi različni in nemogoče je, da ne bi bili prisotni. Vsak se nanje odziva na drugačen način, nedvomno pa je, da kolikor močno oseba čuti pomembnost odnosa, toliko učinkoviteje in angažirano si ga bo želela ohraniti. Ključno je prepoznati konflikt in ga skušati rešiti v izogib njegovi poglobitvi.

Pomemben del spletnja odnosov med ljudmi je tudi komunikacija z njimi. Nemogoče je, da oseba ne bi komunicirala, saj tudi takrat, ko smo tiho, nekaj sporočamo. Učinkovita komunikacija temelji na pošiljanju jasnega sporočila, ki ga prejemnik sprejme, skuša razumeti in se nanj odzvati. Nujno je, da sta neverbalna in verbalna komunikacija usklajeni, saj se to nedvomno hitro opazi in informacija ter oseba izgubita na svoji verodostojnosti.

Temelji učinkovitih komunikacijskih spretnosti so poslušanje, parafraziranje, zrcaljenje, postavljanje vprašanj, ki jih podkrepimo z nebesedno komunikacijo. Najpomembnejši na prvi pogled se zdi očesni stik, ki mu sledi mimika obraza. Komunikacija pa je zagotovo najboljša takrat, ko vanjo vključimo še občutke in čustva. Tako lahko sogovornik informacijo sprejme in jo analizira.

Raziskovalna naloga se ne preneha, a posredno dotika mnenja, da smo ljudje socialna bitja in živeti ter preživeti eden brez drugega ne moremo. Tako odnose z drugimi spletamo tudi na delovnem mestu in da naše delo opravljamo učinkovito in z veseljem je potrebna velika mera strpnosti, sprejemanja drugačnosti, empatije, pozitivne naravnosti za reševanje problemov ...

Vedno bolj se izraža problematika odnosov na delovnem mestu in to vedenje nam omogoča podatek iz empiričnega dela raziskovalne naloge. Anketirancem je bilo postavljeno vprašanje, če so že kdaj razmišljali, da bi zaradi odnosov med sodelavci pustili delo v vrtcu. Rezultat, ki je analiziran na ravni odgovorov zaposlenih iz različnih vrtcev, se kaže kot precej zastrašujoč. Kar 53 % vzgojiteljev in pomočnikov vzgojiteljev je označilo odgovor DA. To nam daje uvod za poglobljen razmislek, zakaj je temu tako in kako se lahko stanje v Slovenskih vrtcih popravi. Zatržno lahko rečemo, da so dobri odnosi in odprta komunikacija pogoj za učinkovito delovno okolje. Učinkovito delovno okolje pa je pogoj za doseg osebni profesionalni ciljev zaposlenega in skupni ciljev vrtca. Če vse to spojimo v celoto, lahko dobimo pozitivno naravnane, srečne in uspešne zaposlene. Vprašanje je, kako spet doseči, da si bodo zaposleni v vrtcih želeli ostati v tem navdihujočem, ustvarjalnem in odgovornem poklicu? To bi bila prav gotovo dobra iztočnica za nadaljnje raziskave tega področja.

Od zaposlenih se namreč pričakuje, da z odprto, spoštljivo in iskreno komunikacijo, brez osebnih zamer, prispevajo k skupnim ciljem in sproti rešujejo morebitne nesporazume. Ključno je, da vsak pedagoški delavec razvija sočutje, spoštuje drugačna mnenja ter z dobronamernimi kritikami in pohvalami krepi pozitivne odnose. Vzdušje v kolektivu pomembno oblikujejo iskreni odnosi, želja po sodelovanju, pripravljenost na pomoč in skupno veselje ob uspehih sodelavcev. Vodstvo pa mora skrbeti za redno obveščanje, jasno ločevanje osebnih in službenih odnosov ter spodbujanje osebne rasti in strokovnega napredka vsakega člana kolektiva. S skupnimi prizadevanji, spoštovanjem in odprtostjo lahko kolektiv doseže visoko raven sodelovanja, zadovoljstva in učinkovitosti.

Seveda so tekom raziskovanja nastala razna tveganja, ki jih je potrebno vzeti v zakup. Da bi pa lahko karseda zagotovila anonimnost anketirancev izpostavljenega zavoda, sem se izognila vsem vprašanjem, ki bi morebiti opredelile delovno mesto, naziv, starost ali delovno dobo in tako izpostavila anketirance. Vseeno sem sprejela tveganje, da bi z določenimi vprašanji poslabšala stanje odnosov, saj sem želela dobiti jasne in verodostojne rezultate. Riziko je predstavljala najverjetneje tudi ustreznost anketirancevih odgovorov, saj je bilo pri nekaterih mogoče v ospredju mišljenje, da se bodo odnosi po razkritju rezultatov lahko tudi poslabšali. Prav tako ne smemo zanemariti dejstva, da so spremembe v odgovorih na manjšem vzorcu mnogo bolj opazne, kot spremembe na večjem vzorcu. Na pravilnost odgovorov je morebiti vplivalo tudi trenutno čustveno stanje anketiranca. Povsem nerealno pa je seveda pričakovati, da bodo rezultati raziskave gotovo rešili stanje odnosov v vrtcu. Najpomembnejše je, da izsledke sprejmemo, jih skušamo analizirati in konstruktivno poiskati rešitve za težave, ki so tekom let nastale. Zato menim, da raziskava podaja konkreten uvid predvsem v problem vrtca X.

Raziskava odnosov in komunikacije vrtca X je v primerjavi z ostalimi vrtci dala v povprečju le malenkost slabše rezultate. Zanimivo pa je to, da je delež tistih, ki bi zaradi poslabšanja odnosov na delovnem mestu pustili službo v vrtcu, neprimerljivo višji v ostalih vrtcih. Razlagam si, da so povprečni rezultati v vrtcu X verjetno slabši, ker je bilo nekdanje stanje neprimerno boljše kot v drugih vrtcih in je zato zavedanje nad tem toliko bolj prisotno. Z raziskave je razvidno, da se zaposleni tega zavedajo in si dovolijo biti odkriti.

Raziskava me je še enkrat opomnila, da so odprta beseda, iskreno poslušanje in spoštovanje temelj ne le dobrih odnosov v vrtcu, ampak tudi srčnih vezi, ki jih gradimo skozi vse življenje.

6. VIRI IN LITERATURA

1. Apter, T. (2020). Moč pohvale in graje. Ljubljana: UMco.
2. Avbar, A., (2022). Uspešna komunikacija v podjetju X (diplomska naloga). Novo mesto: Fakulteta za industrijski inženiring.
3. Cava, R. (2003). Kako se sporazumevati s težavnimi ljudmi. Kranj: Ganeš.
4. Drobnič, T., (2023). Primerjava reševanja konfliktov v zasebnem in javnem sektorju: vzgojna in izobraževalna dejavnost (magistrsko delo). Univerza v Mariboru: Fakulteta za organizacijske vede.
5. Erčulj, J., Marinšek, S., (2000). Ravnatelj, kot pedagoški vodja. Ljubljana, Šola za ravnatelje.
6. Ferjan, J., (2017). Poslovno komuniciranje (elektronska knjiga). Maribor: Univerzitetna založba univerze.
7. Gorše, P. (2016). Pomen čustvene inteligence za reševanje konfliktov (diplomsko delo). Univerza v Ljubljani: Fakulteta za družbene vede.
8. Grafenauer Ekart, Ž. (2022). Les - moja izbira 4 (zbornik). Sredstva verbalne komunikacije (str.: 17 - 28). Maribor: Lesarska šola Maribor, Višja strokovna šola.
9. Iršič, M., (2019). Komunikacijska blaginja: novi standardi za kakovostno komunikacijo v organizacijah. Ljubljana: Zavod Rakmo.
10. Iršič, M., (2024). Umetnost obvladovanja konfliktov. Ljubljana: Zavod Rakmo.
11. Jeglič, U., (2022). Bogoslovni vestnik. Petkovšek, R., Žalec, B., (ur.). Reševanje kriznih odnosov pedagoškem poklicu s pomočjo supervizije (str.: 725 – 735). Ljubljana: Teološka fakulteta.
12. Jelen, S. (2014). Spremljanje vzgojiteljevega dela: uvajanje izboljšav na področju naravoslovja. Vodenje v vzgoji in izobraževanju, 12(1), 89–100.
13. Klobasa, H. (2015). Negativni stres pri strokovnih delavcih v vrtcih (magistrsko delo). Univerza v Ljubljani: Pedagoška fakulteta.
14. Krajnc, A. (2015). Spoznaj sebe in druge. Ljubljana: Društvo za izobraževanje za tretje življenjsko obdobje.
15. Knez, M. (2014). Kako razviti kompetence vzgojitelja za kakovostno sodelovanje med sodelavci. V N. Zore, D. Logar, A. Caserman, M. Kumer, K. Golčer, idr. Kompetence vzgojitelja – izzivi, izkušnje, spoznanja (str. 47 – 54). Ljubljana: MiB

16. Kolšek, M., (2016). Sporazumevanje v družinski medicini (priročnik). V Petek, D. in dr. Motivacijski govor (str.: 66 – 74). Ljubljana: Katedra za družinsko medicino Medicinske fakultete.
17. Komočar, S. (2020). Raziskovanje v vzgoji in izobraževanju: mednarodni vidiki vzgoje in izobraževanja. V I. Ž. Žagar, A. Mlekuž, (ur.). Timsko vodenje in sistematično razvijanje strokovnih timov v vrtcu v luči profesionalnega razvoja (str. 309 – 324). Ljubljana: Pedagoški inštitut.
18. Kumer, M. (2014). Profesionalna komunikacija – kompetenca vzgojitelja. V N. Zore, D. Logar, A. Caserman, M. Kumer, K. Golčer, idr. Kompetence vzgojitelja – izzivi, izkušnje, spoznanja (str. 30 – 38). Ljubljana: MiB.
19. Lee, H., Chou, M., & Wu, H. (2016). Effect of workplace negative gossip on preschool teachers' job performance: Coping strategies as a moderating variable. *International Journal of Academic Research and Reflection*, 4(6).
20. Lepičnik Vodopivec, J. in Hmelak, M., (2021). Pedagoški vidiki komunikacije v vrtcu. Koper: Založba univerze na Primorskem.
21. Marić, B. (2016). Komunikacija pri tiskem delu v vrtcu in šoli (diplomsko delo). Univerza v Ljubljani: Pedagoška fakulteta.
22. Mesarič, A. (2015). Analiza organizacijske klime v vrtcu Trnovo (strokovna naloga). Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
23. Murphy, K., (2022). Ne poslušaj me!, Ljubljana: Mladinska knjiga.
24. Muršak, J., Javrh, P., Kalin, J. (2011). Poklicni razvoj učiteljev. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
25. Polak, A., (2007). Timsko delo v vzgoji in izobraževanju. Ljubljana: Modrijan.
26. Polak, A., (2017). Razvijanje in reflektiranje timskega dela v vrtcu: priročnik. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
27. Povše, S. (2018). Vpliv organizacijske klime na medsebojne odnose, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih (magistrska naloga). Fakulteta a organizacijske študije, Novo Mesto
28. Pučko, U. (2023). Sodelovanje strokovnih delavcev v izbranem vrtcu (magistrska naloga). Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
29. Račnik, M., (2019). Postani vodja sprememb: kako se razvijati, kot vodja v času sprememb. Štore: M. Račnik.

30. Reed Turrell, E., (2024). Nehajte ugajati drugim. Tržič: Učila International.
31. Rogelj Lipoglavšek, M., (2015). Vodenje za spodbujanje kakovosti vrtcev jugovzhodne Slovenije (magistrsko delo). Univerza v Ljubljani: Pedagoška fakulteta.
32. Rožič, M. (2016). Spretnosti timskega dela in stališča do njega pri strokovnih delavcih v prvem razredu osnovne šole. Univerza v Ljubljani: Pedagoška fakulteta.
33. Rudolf, J., (2023). Zaznavanje timskega dela v vrtcu pri vzgojiteljicah in pomočnicah vzgojiteljice (diplomsko delo). Univerza v Ljubljani: Pedagoška fakulteta.
34. Širovnik, S., (2024). Vpliv neverbalne komunikacije na odnose med zaposlenimi v izbranem podjetju (magistrska naloga). Nova Gorica: Fakulteta za družbene študije.
35. Tench, R. idr. (2023). Komunikacijska odličnost: kako razvijati, upravljati in voditi izjemno komuniciranje. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Slovensko društvo za odnose z javnostmi.
36. Tomažin, D. (2019). Vpliv organizacijske klime na zadovoljstvo zaposlenih v posavskih vrtcih (magistrsko delo). Univerza v Ljubljani: Pedagoška fakulteta.
37. Ule, M., (2009). Psihologija komuniciranja in medosebnih odnosov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
38. Vec, T., (2005). Komunikacija – umevanje sporazuma. Ljubljana: Svetovalni center za otroke, mladostnike in starše.
39. Vučak, K., (2018). Primerjalna analiza: Timsko delo v vrtcih v Pomurju in na Avstrijskem Štajerskem (diplomsko delo). Univerza v Mariboru: Pedagoška fakulteta
40. Zajc, A. (2016). Soustvarjanje zdravih odnosov v delovnem okolju. Ljubljana: Združenje delodajalcev obrti in podjetnikov Slovenije.
41. Zaletelj, M., (2018). Mnenje zaposlenih o vplivu neverbalne komunikacije na medosebne odnose v podjetju VPL, d.o.o. (diplomska naloga). Biotehniški center Naklo: Višja strokovna šola, Naravovarstvo.
42. Zupančič, N., (2019). Organizacijska klima, vodenje in komunikacija v podjetju X (diplomsko delo). Univerza v Ljubljani: Fakulteta za družbene vede.

7. PRILOGA

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev,

sem vzgojiteljica Tina Marinčič in delam raziskavo medsebojnih odnosov in komunikacije v svojem vrtcu in v vrtcih po Sloveniji. Z rezultati bom izvedla primerjalno analizo stanja v vrtcu X in vrtcev širšega območja. Anketni vprašalniki so anonimni in namenjeni raziskovalnim namenom.

Že v naprej se vam zahvaljujem za sodelovanje.

1. Zaposlen/a sem:

- vrtec X
- ostali vrtci

Pred vami je sklop vprašanj, ki je vezan na razmišljanje o odnosih med sodelavci.

2. Prosimo, ocenite svoje strinjanje z naslednjimi trditvami glede odnosov med sodelavci:

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Med sodelavci imamo pristne odnose.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Med sodelavci si zaupamo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S sodelavci dobro sodelujemo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sodelavci se med sabo vedno pohvalimo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Med sodelavci znamo sprejeti kritiko.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Kako pogosto ste s sodelavci udeleženi v delovnih konfliktih?

Nikoli	Skoraj nikoli	Včasih	Pogosto	Zelo pogosto
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Kako pogosto ste s sodelavci udeleženi v osebnih konfliktih?

Nikoli	Skoraj nikoli	Včasih	Pogosto	Zelo pogosto
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Kakšna je vaša stopnja strinjanja s trditvijo, da so bili odnosi v vašem kolektivu pred leti boljši?

- Nizka
- Srednja
- Visoka

6. Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili s SREDNJA ali VISOKA, prosim navedite v kakšnih vidikih so se odnosi tekom let poslabšali (v odgovor lahko zajamete odnose s sodelavci in vodjo).

7. Slabi medsebojni odnosi so po vašem mnenju posledica (možnih je več odgovorov):

- Nespoštovanja sodelavcev
- Odstopanja v načinih dela
- Slabe komunikacije
- Nesodelovanja med sodelavci
- Preobremenjenost v službi
- Delanje razlik med sodelavci s strani vodstva
- Premalo vodenja s strani vodstva
- Drugo

8. Ste kdaj pomislili, da bi zaradi slabih odnosov na delovnem mestu pustili delo v vrtcu?

- Da
- Ne

9. Kako pogosto s sodelavci opravljate druge sodelavce?

- Nikoli
- Včasih
- Pogosto

10. Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z VČASIH ali POGOSTO, ali so vaše teme opravljanj bolj osebne ali vezane na način njegovega dela?

- Osebne teme
- Teme vezane na način njegovega dela

11. Kako pogosto opaziš, da si sam tarča opazk, opravljanj, sodb?

Nikoli	Skoraj nikoli	Včasih	Pogosto	Zelo pogosto
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Prosimo, ocenite svoje strinjanje z naslednjimi trditvami glede komunikacije:

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Komunikacija med sodelavci je dobra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikacija med sodelavci je odprta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikacija med sodelavci je spoštljiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Med sodelavci si dajemo jasna in razumljiva sporočila.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Med sodelavci spoštujemo mnenja, ideje, izboljšave.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Do kakšne vrste motenj pride navadno pri komunikaciji s sodelavci?

14. Kakšna je vaša stopnja strinjanja s trditvijo, da ste z informacijami, o tem kaj se dogaja v vrtcu, dovolj in pravočasno obveščeni?

- Nizka
- Srednja
- Visoka

15. Kje vse ste navadno obveščeni o pomembnih informacijah, urnikih, projektih, dejavnostih, obvestilih?

Sledi kratek sklop vprašanj vezanih na vodjo vrtca.

16. Prosim, ocenite svoje strinjanje z naslednjimi trditvami glede vodje vrtca:

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Vodja spodbuja moje profesionalne interese (napredovanje).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vodja ne dela razlik med podrejenimi glede na osebne preference.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vodja hitro rešuje konflikte med zaposlenimi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vodja me pohvali in ceni moje delo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vodja prisluhne mojim težavam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vodja se postavi zame, ko je to potrebno.					

17. Kako se strinjate s trditvijo, da ima vodja vrtca pomembno vlogo pri uravnavanju dobrih odnosov med sodelavci?

Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti ne	Se strinjam	Povsem se strinjam
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pred vami so zadnja tri vprašanja odprtega tipa. Prosim, če vaše odgovore zapišete v povedih.

18. Napišite prosim na kakšne načine lahko vodja poskrbi, da med pedagoškimi delavci vrtca vladajo dobri odnosi in komunikacija.

19. Napišite prosim na kakšne načine lahko delavci sami poskrbijo, da med sodelavci vladajo dobri odnosi in komunikacija.

20. Konflikti so v odnosih vedno prisotni. Napišite prosim na kakšne načine si želite, da bi se v vašem vrtcu reševalo konflikte.