



Fakulteta za zdravstvo **Angele Boškin**  
*Angela Boškin Faculty of Health Care*

Diplomsko delo  
visokošolskega strokovnega študijskega programa prve stopnje  
ZDRAVSTVENA NEGA

**POMEN KAKOVOSTNIH MEDOSEBNIH  
ODNOSOV V NEGOVALNEM TIMU –  
KVANTITATIVNA RAZISKAVA**

**THE IMPORTANCE OF QUALITY  
INTERPERSONAL RELATIONSHIPS IN A  
NURSING TEAM – QUANTITATIVE  
RESEARCH**

Mentorica: doc. dr. Katja Pesjak

Kandidatka: Simona Kršič

Jesenice, marec, 2026

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se svoji mentorici, doc. dr. Katji Pesjak, za vložen trud, čas, strokovnost in podporo pri nastajanju diplomskega dela.

Prav tako se zahvaljujem recenzentki, doc. dr. Saši Kadivec, za strokovni pregled. Zahvala tudi lektorici, Nini Istenič, dipl. lit. komp., za lektoriranje diplomskega dela.

Največja zahvala pa gre mojem partnerju Nikiti ter moji družini: hvala, ker ste in ker vedno verjamete vame, brez vas mi ne bi uspelo.

Hvala tudi vsem ostalim, ki ste na kakršenkoli način pripomogli pri mojem študiju in nastanku diplomskega dela.

## POVZETEK

**Teoretična izhodišča:** Medosebni odnosi med člani negovalnega tima so ključni za zagotavljanje kakovostne zdravstvene oskrbe, saj zmanjšujejo napake, spodbujajo sodelovanje in povečujejo zadovoljstvo zaposlenih. Kakovostni medosebni odnosi omogočajo učinkovito reševanje konfliktov ter nudijo čustveno podporo, kar prispeva k boljšemu delovnemu okolju.

**Cilj:** Cilj je raziskati vlogo medosebnih odnosov v negovalnem timu, ugotoviti dejavnike, ki so pomembni za oblikovanje medosebnih odnosov, ter ugotoviti pomen odnosov za kakovost zdravstvene oskrbe pacientov in zadovoljstvo zaposlenih.

**Metode:** Uporabili smo kvantitativno metodo raziskovanja – strukturiran spletni anonimni vprašalnik. Vzorec je zajemal 89 oseb – diplomiranih medicinskih sester/diplomiranih zdravstvenikov, tehnikov zdravstvene nege, bolničarjev v operacijskem negovalnem timu v Univerzitetnem kliničnem centru Ljubljana. Statistično obdelavo podatkov smo izvedli v programu IBM SPSS Statistics 29. Primerjavo med opisnima spremenljivkama smo izvedli s Fisherjevim eksaktnim testom. Povezanost med ordinalnima spremenljivkama smo preverili s Spearmanovim rho korelacijskim koeficientom povezanosti: neznatno ( $\rho < \pm 0,2$ ), nizko ( $\pm 0,2 < \rho < \pm 0,40$ ), zmerno ( $\pm 0,40 < \rho < \pm 0,70$ ), visoko ( $\pm 0,70 < \rho < \pm 0,90$ ) in zelo visoko ( $\rho > \pm 0,90$ ). Upoštevali smo stopnjo statistične značilnosti 0,05.

**Rezultati:** Anketiranci menijo, da je neustrezna komunikacija najpogostejši dejavnik, ki generira slabe medosebne odnose ( $PV = 2,84$ ). Analiza povezanosti odgovorov na vprašanje o oceni kakovosti odnosov in odgovorov na vprašanje o mnenju o vplivu odnosov na kakovost dela kaže, da med spremenljivkama ni statistično značilne povezanosti (Fisher eksaktna testna statistika je 6,597;  $p = 0,967$ ). Obstaja pa pozitivna povezanost med oceno kakovosti odnosov na delovnem mestu in oceno zadovoljstva na delovnem mestu. Vrednost Spearmanovega korelacijskega koeficienta je 0,660,  $p < 0,001$ . Anketirani, ki menijo, da so odnosi dobri, so bolj zadovoljni na delovnem mestu.

**Razprava:** Medosebni odnosi v negovalnem timu imajo ključno vlogo pri zagotavljanju kakovostne zdravstvene oskrbe pacientov, saj so zelo pomembni za sodelovanje, reševanje konfliktov in zadovoljstvo zaposlenih. Zagotavljanje podpornega delovnega

okolja, v katerem se zaposleni počutijo cenjene ter se jih spodbuja k učinkovitemu timske delu, je ključnega pomena za ohranjanje pozitivnih medosebnih odnosov v negovalnem timu.

**Ključne besede:** odnosi, timsko delo, konflikti, zdravstvena obravnava

## SUMMARY

**Background:** Interpersonal relationships among nursing team members are key to ensuring quality health care, as they reduce errors, encourage collaboration, and increase employee satisfaction. High-quality interpersonal relationships enable effective conflict resolution and provide emotional support, in turn contributing to a better work environment.

**Aims:** The main aim of the thesis was to investigate the role of interpersonal relationships in the nursing team, to identify factors important for the formation of interpersonal relationships, and to determine the significance of these relationships for the quality of patient care and employee satisfaction.

**Methods:** A quantitative research design was employed. Data were collected using a structured online anonymous questionnaire. The sample included 89 people: general care nurses, nursing assistants, and nursing auxiliaries, of a surgical nursing team at the University Medical Center Ljubljana. Statistical data processing was performed with software SPSS 29. Comparison of two descriptive variables was performed using Fisher's exact test. The association between two ordinal variables was checked using Spearman's rho correlation coefficient and interpreted as insignificant ( $\rho < \pm 0.2$ ), low ( $\pm 0.2 < \rho < \pm 0.40$ ), moderate ( $\pm 0.40 < \rho < \pm 0.70$ ), high ( $\pm 0.70 < \rho < \pm 0.90$ ), and very high ( $\rho > \pm 0.90$ ). The level of statistical significance was set at  $p < 0.05$ .

**Results:** Respondents believe that inadequate communication is the most common factor causing poor interpersonal relationships ( $M=2.84$ ). We analysed the correlation between the answers to the questions about the perceived quality of relationships and about the impact of relationships on the quality of work, and found no significant correlation between the two variables (Fisher exact test statistic is 6.597;  $p=0.967$ ). However, a positive correlation was found to exist between the assessment of the quality of relationships at work and the assessment of job satisfaction. The Spearman correlation coefficient was 0.660,  $p < 0.001$ . Respondents who believe that relationships are good are more satisfied at work.

**Discussion:** Interpersonal relationships in the nursing team play a key role in ensuring quality care for patients, as they are very important for cooperation, conflict resolution, and employee satisfaction. Providing a supportive work environment in which employees

feel valued and in which they are encouraged to work effectively as a team is crucial for maintaining positive interpersonal relationships in the nursing team.

**Key words:** relationships, teamwork, conflicts, health care

## KAZALO

<b>1 UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2 TEORETIČNI DEL .....</b>	<b>3</b>
2.1 MEDOSEBNI ODNOSI.....	3
2.2 NAČINI OBLIKOVANJA (NASTAJANJE) MEDOSEBNIH ODNOSOV V VSAKDANJEM ŽIVLJENJU.....	5
2.3 TIM.....	7
2.3.1 Pomen, prednosti in slabosti timskega dela.....	9
2.4 KONFLIKT .....	10
2.4.1 Pozitivne in negativne posledice konfliktov.....	12
2.5 MEDOSEBNI ODNOSI V NEGOVALNIH TIMIH.....	14
<b>3 EMPIRIČNI DEL.....</b>	<b>18</b>
3.1 NAMEN IN CILJI RAZISKOVANJA.....	18
3.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA.....	18
3.3 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA.....	18
3.3.1 Metode in tehnike zbiranja podatkov .....	19
3.3.2 Opis merskega instrumenta .....	19
3.3.3 Opis vzorca.....	20
3.3.4 Opis poteka raziskave in obdelave podatkov .....	21
3.4 REZULTATI .....	21
3.5 RAZPRAVA.....	28
<b>4 ZAKLJUČEK .....</b>	<b>34</b>
<b>5 LITERATURA .....</b>	<b>36</b>
<b>6 PRILOGE</b>	

## KAZALO TABEL

Tabela 1 : Demografski podatki.....	20
Tabela 2: Medosebni odnosi v delovnem okolju .....	22
Tabela 3: Zaupanje sodelavcem.....	22
Tabela 4: Razlogi, ki najpogosteje privedejo do slabih medosebnih odnosov .....	23
Tabela 5: Izboljšanje medosebnih odnosov v kolektivu .....	23
Tabela 6: Delovna motivacija in medosebni odnosi med zaposlenimi.....	24
Tabela 7: Odnosi med zpoaslenimi in kakovost dela .....	24
Tabela 8: Povezanost med oceno kakovosti medosebnih odnosov v negovalnemu timu in mnjenjem, da odnosi vplivajo na kakovost dela.....	25
Tabela 9: Konflikti med sodelavci.....	25
Tabela 10: Razlogi za konflikte .....	26
Tabela 11: Sodelovanje vodstvenega kadra pri reševanju konfliktov .....	26
Tabela 12: Povezanost med kvaliteto odnosov na delovnem mestu in zadovoljstvom na delovnem mestu.....	27
Tabela 13: Odgovori na vprašnji o medosebnih odonosih in zadovoljstvu .....	28

## **SEZNAM KRAJŠAV**

UKC

Univerzitetni klinični center

## 1 UVOD

Medosebni odnosi na delovnem mestu predstavljajo nenehne interakcije med zaposlenimi, ki sodelujejo med delovnim časom. Vplivajo na zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih, izpolnjevanje delovnih obveznosti in doseganje ciljev organizacije. Medosebni odnosi imajo pomembno vlogo v dinamiki tima. Pozitivno in spodbudno delovno okolje pogosto temelji na močnih medosebnih odnosih med člani tima. Za te odnose so značilni medsebojno spoštovanje, zaupanje, odprta komunikacija, sodelovanje in empatija (Cipolla, 2018).

Na delovnem mestu se oblikujejo posebni odnosi med sodelavci, ki vključujejo tako osebno noto kakor tudi formalno vlogo zaposlenega v organizaciji. Za dobre odnose med zaposlenimi je pomembna tako verbalna kot tudi neverbalna komunikacija, ki mora biti odprta, jasna in dvosmerna, temelji pa na preverjanju podatkov, ne na ukazovanju in zapovedovanju. Ustrezna komunikacija je zelo pomembna za uspešno timsko delo, hkrati pa moramo ob tem upoštevati individualnost vsakega posameznika. Dobri odnosi tako med sodelavci kot tudi med vodstvom in podrejenimi so lahko močan (ne)motivacijski dejavnik za delo in za občutek (ne)pripadnosti delovni organizaciji (Cedilnik, 2016).

Medosebni odnosi v zdravstvu so ključnega pomena za kakovostno zdravstveno oskrbo pacientov in zagotavljanje pozitivnih rezultatov. Timi v zdravstvu so pogosto multidisciplinarni, sestavljeni iz zdravnikov, medicinskih sester, drugih zdravstvenih delavcev, zdravstvenih administratorjev in podpornega osebja. Vsak član tima ima edinstveno vlogo pri zdravstveni oskrbi pacienta in učinkovito skupinsko delo je ključnega pomena za usklajevanje teh vlog in odgovornosti (Lee & Doran, 2017). Tudi medosebni odnosi v negovalnih timih igrajo ključno vlogo pri zagotavljanju kakovostne zdravstvene oskrbe pacienta. Člani negovalnega tima delujejo v zahtevnih kliničnih okoljih, dobri medosebni odnosi pa spodbujajo sodelovanje, zaupanje ter strokovni razvoj (Almost, et al., 2016; Kohanová, et al., 2024; Tlhako, et al., 2025). V medosebnih odnosih in prav tako tudi v vsakem delovnem okolju so konflikti neizogibni zaradi razlik v osebnostih, pogledih in načinih dela. Konflikt lahko nastane iz različnih virov, kot so

napačna komunikacija, različni cilji, tekmovanje za vire ali nerešena vprašanja. Način upravljanja in reševanja konfliktov lahko pomembno vpliva na splošno delovno okolje in produktivnost tima (McKenzie, 2015).

Ker so medosebni odnosi pomembni dejavniki tako znotraj delovnega časa kakor tudi izven njega, smo v diplomskem delu želeli predstaviti medosebne odnose in dejavnike, ki jih oblikujejo. V današnjem hitrem in medsebojno povezanem svetu, kjer sta sodelovanje in timsko delo bistvenega pomena za doseganje organizacijskih ciljev, je zmožnost vzpostavljanja in vzdrževanja pozitivnih odnosov s sodelavci zelo pomembna. V diplomskem delu smo se osredotočili na medosebne odnose v operacijskem negovalnem timu v izbrani instituciji, kjer je bila raziskava izvedena.

## 2 TEORETIČNI DEL

### 2.1 MEDOSEBNI ODNOSI

Medosebni odnosi se nanašajo na interakcije, povezave in izmenjave med posamezniki ali skupinami, ki temeljijo na medosebnem razumevanju, spoštovanju in sodelovanju. Za te odnose so značilni občutki enakosti, sodelovanja in skupnih interesov. Medosebne odnose definira dinamika izmenjave, kjer obe strani prispevata k blaginji in rasti odnosa (Le, et al., 2018). Obstajajo različne oblike medosebnih odnosov v različnih kontekstih, vključno z osebnimi, poklicnimi, odnosi v skupnosti in mednarodnimi odnosi. V osebne odnose so vključeni čustvena podpora, komunikacija, zaupanje in skupne izkušnje med prijatelji, družinskimi člani ali zakonskimi partnerji. Ti odnosi so zgrajeni na medsebojnem spoštovanju, razumevanju in empatiji, kjer obe strani prispevata k dobremu počutju druga druge (Lestari, et al., 2022).

V poklicnem okolju imajo medosebni odnosi pomembno vlogo pri spodbujanju timskega dela, sodelovanja in produktivnosti. Sodelavci, ki so medosebno povezani, učinkovito komunicirajo, zaupajo v sposobnosti drug drugega in sodelujejo pri doseganju skupnih ciljev. Dobri medosebni odnosi na delovnem mestu oblikujejo pozitivno in spodbudno delovno okolje, kjer se zaposleni počutijo cenjene, spoštovane in motivirane, da delajo po najboljših močeh (Frederickson, 2021). Medosebni odnosi na delovnem mestu imajo lahko različne oblike, kot so mentorski odnosi, vrstniško sodelovanje, timska dinamika in interakcije nadrejeni–podrejeni (od zgoraj navzdol). Mentorski odnosi vključujejo bolj izkušenega zaposlenega, ki usmerja in podpira manj izkušenega sodelavca pri strokovnem razvoju. Kolegialno sodelovanje vključuje sodelavce, ki skupaj delajo za doseganje istega cilja, si izmenjujejo znanje in veščine. Timska dinamika temelji na medosebnih odnosih med člani tima ter spodbuja sodelovanje, komunikacijo in sinergijo pri doseganju skupnih ciljev. Interakcije med nadrejenim in podrejenim temeljijo na medsebojnem spoštovanju, zaupanju in učinkoviti komunikaciji med vodji in neposrednimi podrejenimi, kar vodi v pozitivno delovno kulturo in večjo zavzetost zaposlenih (Pahal Suman, 2023; Deng & Turner, 2024).

Za medosebne odnose je značilno več ključnih elementov, ki prispevajo k njihovi moči in kakovosti. Glavne karakteristike medosebnih odnosov v različnih kontekstih vključujejo (Niven, 2017; Xu, et al., 2022):

- Učinkovito komunikacijo: jasna in odprta komunikacija spodbuja razumevanje, preprečuje nesporazume in spodbuja timsko delo. Člani tima, ki komunicirajo odprto in pošteno, so sposobni bolje deliti ideje, podati povratne informacije in konstruktivno reševati konflikte. To vodi do boljšega sodelovanja in produktivnosti znotraj tima.
- Zaupanje: člani tima, ki zaupajo drug drugemu, se počutijo sproščeno, ko delijo svoje misli in mnenja, tvegajo in se podpirajo. Zaupanje ustvarja občutek psihološke varnosti v skupini, kar članom tima omogoča, da so ranljivi, izrazijo svoje skrbi in sodelujejo pri doseganju skupnih ciljev.
- Sodelovanje: je temeljni dejavnik pri spodbujanju močnih medsebojnih odnosov v timu. Ko člani tima učinkovito sodelujejo, izkoristijo prednosti, spretnosti in perspektive drug drugega za doseganje skupnih ciljev. Sodelovanje spodbuja ustvarjalnost, inovativnost in reševanje problemov, kar vodi do boljših rezultatov za skupino kot celoto.
- Empatijo: je pomembna lastnost, ki prispeva k pozitivnim medsebojnim odnosom. Člani tima, ki izkazujejo empatijo, kažejo razumevanje, sočutje in obzirnost do svojih kolegov. S priznavanjem in vrednotenjem čustev in izkušenj drug drugega člani tima gradijo močnejše povezave in ustvarjajo podporno delovno okolje.
- Spoštovanje: je še ena pomembna značilnost medosebnih odnosov. Spoštovanje mnenj, meja in čustev drug drugega spodbuja medsebojno razumevanje in spoštovanje.
- Podpora: zagotavljanje čustvene in fizične podpore pomeni biti drug drugemu ob strani v težkih časih in skupaj proslavljati uspehe, kar krepi vezi med posamezniki.
- Reševanje konfliktov: konflikti so neizogibni v vsakem odnosu, toda način, kako se jih rešuje, lahko vpliva na kakovost odnosa. Učinkovito reševanje konfliktov vključuje konstruktivno obravnavanje vprašanj, poslušanje pogledov drug drugega in iskanje obojestransko sprejemljivih rešitev.

- Meje: postavljanje in spoštovanje meja je pomembno v medosebnih odnosih. Meje pomagajo opredeliti individualne potrebe, preference in omejitve ter zagotavljajo, da se posamezniki v delovnem razmerju počutijo udobno in spoštovano.

## **2.2 NAČINI OBLIKOVANJA (NASTAJANJE) MEDOSEBNIH ODNOSOV V VSAKDANJEM ŽIVLJENJU**

Medosebni odnos je močna, globoka ali tesna povezanost med dvema ali več ljudmi, ki lahko traja krajše ali daljše obdobje. Obstaja veliko vrst medosebnih odnosov, tako intimnih kot romantičnih odnosov na splošno. Po drugi strani pa obstajajo tudi sovražni in patološki odnosi, kot so nasilni, soodvisni in narcisistični. Družbene povezave so bistvene za zdravje in dobro počutje. Ljudje, katerih socialne potrebe ostanejo neizpolnjene, imajo večjo pojavnost depresije, šibkejši imunski sistem in višjo stopnjo umrljivosti v primerjavi s tistimi s tesnimi povezavami (Campbell, et al., 2018).

Učinkovita komunikacija omogoča vzpostavljanje povezav z drugimi, saj posamezniki z njo izrazijo svoje misli, občutke in izkušnje ter poslušajo in razumejo perspektive drugih. Z vključevanjem v odprte, poštene in smiselne pogovore lahko posamezniki vzpostavijo odnos, zaupanje in medsebojno razumevanje ter tako postavijo temelj za močan medosebni odnos (Valitova & Besson, 2018). Fizična bližina, na primer ista lokacija ali skupni prostori, lahko poveča verjetnost interakcij in priložnosti za spoznavanje drugih. Bližina lahko povzroči pogosta srečanja in s tem vzbuja udobje in občutek povezanosti med posamezniki. Poleg tega je tudi navidezna bližina preko spletnih platform in družbenih medijev postala običajen način za oblikovanje odnosov med ljudmi, kar posameznikom omogoča povezovanje z drugimi ne glede na fizično oddaljenost (Venter, 2019; Mura, et al., 2023).

Podobnost je še en pomemben dejavnik pri oblikovanju medsebojnih odnosov. Ljudje pogosto pritegnejo druge, ki si delijo podobne interese, vrednote, prepričanja in izkušnje. Skupne podobnosti ustvarjajo občutek skupnega, razumevanja in povezanosti, zaradi

česar se posamezniki lažje povežejo drug z drugim in zgradijo medsebojne vezi. Ne glede na to, ali gre za skupne hobije, prepričanja ali življenjske izkušnje, lahko iskanje skupnih točk z drugimi okrepi temelje medosebnega odnosa. Skupno doživljanje pomembnih ali zahtevnih izkušenj lahko ustvari občutek zaupanja in čustvene povezanosti med posamezniki. Ne glede na to, ali gre za delo na projektu, iskanje rešitev ali podporo drug drugemu v težkih trenutkih, lahko skupne izkušnje poglobijo vez med posamezniki ter spodbudijo občutek enotnosti in solidarnosti (North & Fiske, 2015). Kot rečeno se medosebni odnosi oblikujejo na različne načine. Obstajajo tudi različne kategorije ali vrste odnosov, ki jih imajo posamezniki lahko z drugimi. Ti odnosi se razlikujejo glede na bližino, intimnost in stopnjo interakcije med posamezniki. Gre za tipologije odnosov (Doroudi, 2023).

Ena pogosta tipologija odnosov temelji na stopnji intimnosti in čustvene bližine med posamezniki. Na enem koncu so priložnostna razmerja, za katera je značilna minimalna čustvena podlaga in omejena interakcija. Ti odnosi lahko vključujejo znance, kolege ali občasne prijatelje, s katerimi so posamezniki omejeno osebno vpleteni. Močnejša oblika odnosa so prijateljstva, ki vključujejo višjo raven čustvene povezanosti, zaupanja in medsebojne podpore. Za prijateljstva so značilni skupni interesi, vrednote in izkušnje ter pogosto vključujejo redno komunikacijo in socialno interakcijo. Prijatelji nudijo čustveno podporo, družbo in občutek pripadnosti, ki lahko izboljša dobro počutje in kakovost življenja (Reed, et al., 2019). Druga kategorija razmerij so romantična ali intimna razmerja, ki vključujejo globoko čustveno vez, fizično privlačnost ter predanost medsebojni rasti in podpori. Romantični odnosi pogosto vključujejo skupne cilje, vrednote in potrebe ter močan občutek partnerstva in medsebojnega spoštovanja. Ti odnosi so lahko zelo koristni, vendar zahtevajo tudi trud, komunikacijo in kompromise za ohranjanje odnosa (Cameranesi, 2016).

Družinski odnosi predstavljajo še eno pomembno tipologijo odnosov, za katero so značilne krvne vezi, skupna zgodovina in občutek pripadnosti skupini. Družinski odnosi lahko vključujejo odnose s starši, brati in sestrami, otroki in širšimi družinskimi člani, od katerih ima vsak svojo edinstveno dinamiko in izzive. Družinski odnosi imajo pomembno

vlogo pri oblikovanju posameznikove identitete, vrednot in socializacijskih izkušenj (Chen, et al., 2022).

Poklicni odnosi na delovnem mestu predstavljajo še eno kategorijo odnosov, v katerih se posamezniki srečujejo vsakodnevno. Za te odnose so značilni skupni cilji, odgovornosti in pričakovanja v zvezi z delovnimi nalogami in projekti. Poklicni odnosi zahtevajo učinkovito komunikacijo, sodelovanje in veščine reševanja konfliktov, da se zagotovi produktivno in harmonično delovno okolje (Wang & Luan, 2024).

### 2.3 TIM

Tim je skupina posameznikov z dopolnjujočimi se veščinami in strokovnim znanjem, ki se združijo, da bi dosegli skupni cilj. Timsko delo je temeljni vidik uspeha na delovnem mestu, saj posameznikom omogoča sodelovanje, izmenjavo idej in usmerjeno delo k skupnim ciljem. Učinkovito timsko delo zahteva jasno komunikacijo, medsebojno spoštovanje in skupno predanost ciljem tima (Bell, et al., 2018).

Izgradnja močne timske kulture je ključnega pomena za spodbujanje pozitivnega delovnega okolja, kjer se člani tima počutijo cenjene, spoštovane in motivirane, da delajo po svojih najboljših močeh. Dejavnosti za izgradnjo tima, redni timski sestanki in priložnosti za socialno interakcijo lahko pomagajo okrepiti odnose med člani tima ter spodbujajo občutek enotnosti in pripadnosti. Podporna timska kultura spodbuja sodelovanje, ustvarjalnost in skupno predanost doseganju timskih ciljev. Učinkovito vodenje je prav tako bistvenega pomena za usmerjanje in opolnomočenje timov, da dosežejo svoj polni potencial. Dober vodja tima postavlja jasne cilje, zagotavlja smer in podporo, učinkovito delegira naloge ter spodbuja kulturo zaupanja in odgovornosti v timu. Z vodenjem z zgledom in navduševanjem članov tima za odličnost lahko dober vodja pripomore k učinkovitosti in uspehu tima (Cortellazzo, et al., 2019; Driskell, et al., 2018).

Na delovnem mestu lahko timi prevzamejo različne oblike in strukture, odvisno od narave nalog in projektov, na katerih delajo. Na delovnem mestu je običajno več vrst timov, od katerih vsaka služi določenemu namenu in funkciji. Vrste timov (Gibbs, et al., 2017; Mathieu, et al., 2017; Lacerenza, et al., 2018):

1. Funkcionalni tim: funkcionalni timi so organizirani na podlagi posebnih funkcij ali oddelkov znotraj organizacije, kot so trženje, finance ali človeški viri. Ti timi so odgovorni za izvajanje nalog, povezanih z njihovim strokovnim področjem, in pogosto medfunkcionalno sodelujejo z drugimi timi za doseganje organizacijskih ciljev.
2. Medfunkcionalni tim: medfunkcionalne time sestavljajo člani iz različnih oddelkov ali področij strokovnega znanja, ki se združijo pri delu na določenem projektu ali delovni nalogi. Ti timi združujejo različne poglede in nabore veščin za reševanje zapletenih problemov in spodbujanje inovacij v organizaciji.
3. Projektni tim: so začasne skupine, sestavljene za delo na določenem projektu ali nalogi z opredeljenim časovnim okvirjem in izsledki. Ti timi so običajno multidisciplinarni in se razpustijo, ko je projekt končan.
4. Virtualni tim: so sestavljeni iz članov, ki so geografsko razpršeni in sodelujejo na daljavo z uporabo tehnologije, kot so videokonference, elektronska pošta in orodja za vodenje projektov. Ti timi omogočajo prilagodljivost in dostop do raznolike skupine talentov, vendar zahtevajo učinkovito komunikacijo in usklajevanje za zagotovitev uspešnih rezultatov.
5. Samoupravni tim: samoupravni timi so avtonomne skupine zaposlenih, ki so odgovorne za vodenje lastnega dela, sprejemanje odločitev in doseganje timskih ciljev. Ti timi imajo visoko stopnjo neodvisnosti in odgovornosti, kar zahteva močno komunikacijo in veščine sodelovanja med člani tima.
6. Vodstveni tim: vodstveni timi so sestavljeni iz najvišjih vodstvenih delavcev ali višjih menedžerjev, ki so odgovorni za določanje strateških usmeritev, sprejemanje ključnih odločitev in nadzor nad celotno uspešnostjo organizacije. Imajo ključno vlogo pri oblikovanju vizije, kulture in dolgoročnega uspeha organizacije.

Vsaka vrsta tima ima svoje edinstvene značilnosti, prednosti in izzive. Z razumevanjem različnih vrst timov in njihovih funkcij lahko organizacije učinkovito izkoristijo različne talente in spretnosti svojih zaposlenih za spodbujanje inovacij, sodelovanja in uspeha (McEwan, et al., 2017).

### 2.3.1 Pomen, prednosti in slabosti timskega dela

Timsko delo je temeljni vidik uspeha v vsaki organizaciji, saj združuje posameznike z različnimi veščinami, pogledi in izkušnjami, da delajo v smeri skupnega cilja. Timsko delo ima velik pomen pri doseganju ciljev, saj spodbuja sodelovanje, inovativnost in učinkovitost, ki morda presegajo zmožnosti posameznika (Salas, et al., 2018). Ena od ključnih prednosti timskega dela je združevanje individualnih moči in strokovnega znanja za ustvarjanje celovitejše in učinkovitejše rešitve kompleksnih problemov. S sodelovanjem lahko člani tima izkoristijo svoje edinstvene sposobnosti in znanje, da se dopolnjujejo in dosegajo boljše rezultate, kot bi jih lahko sami. Ta sinergija omogoča večjo ustvarjalnost in inovativnost, saj so predstavljeni različni pogledi in ideje, kar vodi do boljših in učinkovitejših rešitev. Timsko delo prav tako spodbuja občutek pripadnosti in medsebojne podpore med člani tima, kar ustvarja pozitivno delovno okolje, kjer se posamezniki počutijo cenjene, spoštovane in motivirane, da prispevajo po svojih najboljših močeh. S spodbujanjem kulture sodelovanja lahko timi zgradijo zaupanje in povezanost, kar vodi do večje morale in zadovoljstva pri delu med člani tima (Driskell, et al., 2018; Carney, et al., 2019).

Poleg tega timsko delo povečuje učinkovitost in produktivnost z razdelitvijo nalog med člane tima glede na njihove prednosti in strokovnost. S sodelovanjem v smeri skupnega cilja lahko timi racionalizirajo procese, razdelijo delovno obremenitev in dosegajo rezultate hitreje in učinkoviteje, kot če bi vsak posameznik delal neodvisno. Ta delitev dela omogoča večjo specializacijo in osredotočenost, kar vodi do kakovostnejših rezultatov in povečane produktivnosti. Poleg tega timsko delo spodbuja nenehno učenje in razvoj med člani tima, saj imajo ti priložnost, da se učijo drug od drugega, delijo znanja in veščine ter strokovno rastejo. Z delom v sodelovalnem okolju lahko posamezniki

razširijo svoja obzorja, pridobijo nove perspektive in razvijejo nove kompetence, ki koristijo tako njim kot celotnemu timu (Kolbe & Boos, 2019).

Medtem, ko se timsko delo pogosto pojmuje kot nekaj dobrega, zaradi sposobnosti izboljšanja sodelovanja, ustvarjalnosti in produktivnosti na delovnem mestu, je pomembno omeniti, da obstajajo tudi slabosti, povezane z delom v timskem okolju (Salas, et al., 2018). Pogosta slabost timskega dela je možnost konfliktov in nesoglasij med člani tima. Razlike v mnenjih, načinih dela in osebnostnih prioritetah lahko povzročijo nesporazume in napetosti v timu. Če se ti konflikti ne obvladujejo učinkovito, se lahko stopnjujejo in ovirajo sposobnost tima, da sodeluje pri doseganju skupnih ciljev. Slabost timskega dela je tudi možnost družbene brezobzirnosti, kjer nekateri člani morda ne prispevajo svojega poštenega deleža truda ali sredstev za naloge tima. To lahko privede do neenakomerne porazdelitve delovne obremenitve in zamer med člani tima, ki menijo, da nosijo nesorazmerno breme. Obravnavanje družbene nepoštenosti zahteva jasna pričakovanja, ukrepe za zagotavljanje odgovornosti in učinkovito komunikacijo znotraj tima (Sandoff & Nilsson, 2016). Poleg tega je potencialna slabost timskega dela tudi skupinsko razmišljanje, ki lahko ovira kritično razmišljanje in procese odločanja. Skupinsko razmišljanje se pojavi, ko člani tima dajejo prednost harmoniji in soglasju pred objektivno analizo in različnimi pogledi. To lahko povzroči slabo odločanje, pomanjkanje inovacij in zamujene priložnosti za rast in izboljšave. Slabost timskega dela je prav tako možnost prekinitev komunikacije ter neusklajenosti ciljev in prednostnih nalog. V večjih timih je lahko težko zagotoviti, da so vsi na isti strani in delajo za skupni cilj. Pomanjkanje jasnih komunikacijskih kanalov, dvoumnost vlog in nasprotujoče si prioritete lahko ovirajo napredek in učinkovitost (Schmutz, et al., 2019).

## 2.4 KONFLIKT

Konflikt je naraven in neizogiben del človeških interakcij tudi na delovnem mestu. Pojavi se, ko imajo posamezniki ali skupine različna mnenja, cilje ali interese, ki vodijo v napetosti in nesoglasja. Medtem ko se na konflikt pogosto gleda negativno, je lahko tudi priložnost za rast, učenje in pozitivne spremembe, kadar ga učinkovito obvladujemo.

Obstajajo različne vrste konfliktov, ki se lahko pojavijo na delovnem mestu, vključno z medosebnimi konflikti med sodelavci, konflikti glede virov ali prednostnih nalog ter konflikti, ki izvirajo iz organizacijskih sprememb ali prestrukturiranja. Ti konflikti se lahko kažejo na različne načine, kot so motnje komunikacije, boj za moč in položaj ali odpor do sprememb (Currie, et al., 2016).

Na področju zdravstvene nege lahko konflikti izvirajo iz različnih virov, vključno z medosebnimi težavami, veliko delovno obremenitvijo, etičnimi dilemami ter težavami z močjo in hierarhijo. Ti konflikti lahko vodijo do napetosti med medicinskimi sestrami in drugimi zdravstvenimi delavci, kar ustvarja delovno okolje, ki lahko negativno vpliva na rezultate zdravstvene oskrbe pacientov. Razumevanje teh virov je ključnega pomena za oblikovanje učinkovitih strategij reševanja konfliktov, ki lahko pomagajo spodbujati sodelovalno in spoštljivo delovno okolje (NursingEducation, 2024). Konflikti znotraj negovalnega tima so pogosti, najpogostejši pa so konflikti, povezani z nalogami. Ti izvirajo predvsem iz komunikacijskih težav in visokih zahtev glede zdravstvene oskrbe, kar vpliva na timsko delo in rezultate zdravljenja pacientov. Delovni pogoji medicinskih sester, vključno z njihovim okoljem, nalogami in psihološkimi stanji, jih pogosto izpostavljajo konfliktom na delovnem mestu (Jelinčić, et al., 2025; Wu, et al., 2025). Raziskava, izvedena med 128 medicinskimi sestrami v jordanskih zasebnih in javnih bolnišnicah, je pokazala, da medicinske sestre doživljajo zmerno stopnjo konfliktov, predvsem v obliki sporov znotraj negovalnega tima ter tudi v širšem zdravstvenem timu (Higazee, 2015). Eden ključnih korakov pri reševanju konfliktov v zdravstveni negi je razumevanje, od kod ti konflikti izvirajo. V negovalnem timu se konflikti najpogosteje pojavijo v kontekstu delovnih nalog, ega članov tima in etike – najpomembnejši vzrok za konflikte je samo zdravstveno okolje. Medicinska sestra nenehno dela v zahtevnem okolju, polnem kritičnih in časovno občutljivih situacij, nepopolnih informacij in nenehnih motenj. Čustva in stres so na vrhuncu, zato se priložnosti za konflikte pojavljajo same po sebi (NursingEducation, 2024; The Trusted Team, 2024). Stresno delovno okolje lahko poslabša obstoječe napetosti in povzroči konflikte glede prednostnih nalog, virov ali postopkov odločanja. Pomembno je, da vodje timov zagotovijo podporo, smernice in

vire, da članom timov pomagajo pri krmarjenju v zahtevnih situacijah in preprečijo stopnjevanje konfliktov (Freedman, 2019).

Učinkovito obvladovanje konfliktov je bistveno za ohranjanje zdravega delovnega okolja in spodbujanje pozitivnih odnosov med člani tima. Vključuje pravočasno in konstruktivno prepoznavanje in reševanje konfliktov, da se prepreči stopnjevanje in povzročanje nadaljnje škode. Komunikacija ima ključno vlogo pri reševanju konfliktov, saj posameznikom omogoča, da izrazijo svoje skrbi, prisluhnejo perspektivam drugih in si prizadevajo za iskanje obojestransko sprejemljivih rešitev. Strategije, kot so pogajanja, mediacija in sodelovanje, lahko pomagajo pri reševanju konfliktov na delovnem mestu in doseganju kompromisov, ki zadovoljijo vse vpletene strani (McKenzie, 2015). Za posameznike je pomembno, da pristopijo h konfliktom z odprtim umom, empatijo in pripravljenostjo razumeti temeljna vprašanja, ki prispevajo h konfliktu. Organizacije imajo prav tako lahko vlogo pri preprečevanju in obvladovanju konfliktov s spodbujanjem organizacijske kulture, spoštovanja in vključenosti. Zagotavljanje usposabljanja za reševanje konfliktov, vzpostavitev jasnih komunikacijskih kanalov in spodbujanje dobrega delovnega okolja lahko zaposlenim pomaga pri učinkovitejšemu usmerjanju reševanja konfliktov in vzpostavitvi močnejših odnosov s sodelavci (Ronquillo, et al., 2023).

#### 2.4.1 Pozitivne in negativne posledice konfliktov

Na konflikte na delovnem mestu se pogosto gleda v negativni luči, lahko pa imajo tudi pozitivne vidike, ki prispevajo k rasti, inovacijam in izboljšanimi odnosi med člani tima. Če konflikt učinkovito obvladamo, lahko vodi do pozitivnih rezultatov in poveča splošno dinamiko delovnega mesta (Bradley, et al., 2015).

Eden od pozitivnih vidikov konfliktov na delovnem mestu je ta, da lahko spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost. Ko se združijo posamezniki z različnimi pogledi, idejami. Konflikti lahko tudi spodbujajo osebno in poklicno rast zaposlenih. Ko se posamezniki soočijo z nasprotujočimi si mnenji ali idejami, jih lahko to potisne iz njihove cone udobja

in jih spodbudi k razmišljanju o alternativnih možnostih. To lahko vodi do večjega samozavedanja, izboljšanih komunikacijskih veščin in večje sposobnosti prilagajanja spremembam. Z aktivnim reševanjem konfliktov zaposleni razvijajo dragocene veščine, ki jim lahko koristijo v poklicni karieri in zasebnem življenju (Hussein & Al-Mamary, 2019). Poleg tega lahko konflikti na delovnem mestu okrepijo odnose in zgradijo zaupanje med člani tima (Almost, et al., 2015). Ko se konflikti obravnavajo odprto in konstruktivno, lahko to vodi do poglobljenega razumevanja, spoštovanja in empatije med sodelavci. Z odpravljanjem razlik in iskanjem skupnih točk lahko zaposleni vzpostavijo močnejše povezave in spodbujajo občutek tovarištva v timu. Konflikt lahko služi tudi kot usmerjevalec pozitivnih sprememb v organizaciji. Z obravnavo osnovnih vprašanj in napetosti lahko konflikti izpostavijo področja za izboljšave in vodijo do potrebnih sprememb v politikah, postopkih ali komunikacijskih praksah. Ko se konflikti učinkovito rešujejo, lahko ustvarijo bolj pregledno in vključujoče delovno okolje, kjer se cenijo povratne informacije in spodbuja nenehno izboljševanje (Lou & Lu, 2020).

Konflikti na delovnem mestu imajo lahko tudi škodljive posledice tako za posameznike kot za organizacijo. Če ostanejo nerešeni ali so slabo vodeni, lahko povzročijo različne negativne posledice, ki vplivajo na moralo zaposlenih, produktivnost in splošno delovno okolje (Jungst & Blumberg, 2016). Eden glavnih negativnih vidikov konfliktov na delovnem mestu je motnja delovnega procesa. Ko so zaposleni vpleteni v konflikt, lahko to povzroči napetost, nezbranost in neprijetno delovno okolje, ki ovira produktivnost in učinkovitost. To lahko povzroči zamujene roke, zmanjšano kakovost dela in splošno slabo uspešnost. Konflikti na delovnem mestu lahko povzročijo tudi povečan stres in tesnobo med zaposlenimi. Čustveno stanje, ki jih povzročajo konflikti, lahko vpliva na duševno zdravje in dobro počutje zaposlenih, kar vodi do zmanjšanega zadovoljstva pri delu, motivacije in splošne zavzetosti za delo. To lahko povzroči višje stopnje absentizma, fluktuacije in izgorelost zaposlenih (Schmidt, et al., 2012; West, et al., 2018). Konflikti na delovnem mestu lahko poslabšajo odnose med sodelavci in v timu. Če jih ne obravnavamo pravočasno in učinkovito, se lahko stopnjujejo in povzročijo propadanje odnosov med sodelavci. To lahko privede do prekinitve komunikacije, zaupanja in sodelovanja, kar timom oteži usklajeno delo pri doseganju skupnih ciljev. Še en negativen

vidik konfliktov na delovnem mestu je možnost, da se ustvari slaba organizacijska kultura in okolje. Če se ne rešujejo pravilno, lahko pride do zamer in nezaupanja znotraj organizacije. To lahko zmanjša moralo, zvestobo in zavezanost zaposlenih v organizaciji, kar na koncu vpliva na njen ugled in sposobnost, da pritegne in zadrži vrhunske talente (Rispons & Demerouti, 2016; Castellini, et al., 2023).

## 2.5 MEDOSEBNI ODNOSI V NEGOVALNIH TIMIH

Negovalni tim sestavljajo medicinske sestre, tehniki zdravstvene nege in podporni sodelavci (Australian Nursing and Midwifery Federation, 2023). Medosebni odnosi v negovalnih timih igrajo ključno vlogo pri oblikovanju delovnega okolja, zadovoljstva zaposlenih in kakovosti zdravstvene oskrbe pacientov. Medicinske sestre delujejo v zahtevnih kliničnih okoljih, ki zahtevajo nenehno sodelovanje, komunikacijo in čustveno podporo. Pozitivni medosebni odnosi spodbujajo zaupanje, sodelovanje in profesionalni razvoj, medtem ko lahko negativni odnosi povzročijo stres, konflikte in zmanjšano zadovoljstvo pri delu (Almost, et al., 2016; Kohanová, et al., 2024; Tlhako, et al., 2025). Medicinske sestre in negovalni timi so temelj zdravstvene oskrbe in igrajo ključno vlogo pri zagotavljanju varne, visokokakovostne in na pacienta osredotočene oskrbe. Vendar pa velike obremenitve z vidika časa in virov pogosto vodijo do omejevanja ali opuščanja bistvenih dejavnosti zdravstvene nege. Model timskega dela *big-five* temelji na petih pojmi: vodenje tima, spremljanje medsebojne uspešnosti, podporno vodenje, prilagodljivost in usmerjenost v tim (Happy Sparrow Adventures, 2023). Poudarja zaupanje, komunikacijo in vodenje ter ponuja nov pristop h krepitvi timskega dela in odpravljanju ovir za izvajanje celovite zdravstvene nege (Ashour, et al., 2025).

Ključne dimenzije odnosov v negovalnih timih so:

- **Komunikacija:** komunikacija je ključnega pomena za kakovost odnosov znotraj negovalnih timov. Učinkovita komunikacija podpira natančno izmenjavo kliničnih informacij in spodbuja medsebojno razumevanje med člani tima, kar izboljšuje sodelovanje in prispeva k večji varnosti pacientov in zadovoljstvu pri delu. Ovire, kot so slabe komunikacijske sposobnosti, pomanjkanje jasnosti vlog

- in hierarhične norme, lahko spodkopavajo timsko delo (Alkhaqani, 2022; Norman, 2024).
- Sodelovanje in jasnost vlog: sodelovanje se nanaša na to, kako člani tima usklajujejo prizadevanja za doseganje skupnih ciljev. Uspešno sodelovanje je odvisno od jasnih vlog, medsebojnega spoštovanja in skupnih vrednot. Raziskave poudarjajo, da lahko nejasne meje vlog in slabo usklajevanje vodijo do konfliktov in zmanjšane učinkovitosti, medtem ko je močno sodelovanje povezano z večjo uspešnostjo in zadovoljstvom tima (Aydogdu, 2024).
  - Timsko učenje in izmenjava znanja: timsko učenje – proces, s katerim timi pridobivajo in delijo znanje – je tesno povezano z odnosno dinamiko. Ko se člani negovalnega tima udeležujejo individualnih in skupinskih izobraževalnih aktivnosti, to spodbuja izmenjavo znanja in krepi učinkovitost tima. Psihološka opolnomočenost in povezanost tima (občutek pripadnosti) pomagata olajšati te procese (Anselmann, et al., 2023).
  - Zaupanje in odnos do timskega dela: zaupanje je temelj medosebnih odnosov, ki krepi odprtost in pripravljenost za medsebojno podporo. Pozitiven odnos do timskega dela je povezan z boljšo komunikacijo, sodelovanjem in produktivnostjo ter je povezan z večjim zadovoljstvom pri delu in manjšo izgorelostjo (Curiñaupa, et al., 2025).

Negovalni timi so kompleksni družbeni sistemi, kjer odnosi vplivajo tako na procese (komunikacija, koordinacija) kot na rezultate (učinkovitost tima, ustvarjalnost, zadovoljstvo z delom). Dokazano je, da interakcijska vedenja, kot sta spontana komunikacija in pomoč, pomembno napovedujejo ustvarjalne in sodelovalne rezultate znotraj negovalnih timov, kar poudarja, da so odnosi ključni za uspešnost tima in inovativnost (Alkhaqani, 2022; Anselmann, et al., 2023; Baek, et al., 2023). Izboljšanje timskega dela v negovalnem timu lahko služi kot učinkovita strategija za spodbujanje oskrbe, osredotočene na pacienta. Zagotavljanje izobraževanja in usposabljanja kadra, da se opremi s potrebnim znanjem in veščinami za učinkovito timsko delo, je ključni korak. Spodbujanje zavezanosti vodstva k ustvarjanju podpornega delovnega okolja, vključno z ustreznim osebjem, spodbuja dobro timsko delo in posledično oskrbo, osredotočeno na

pacienta (Baek, et al., 2023; Vleminckx, et al., 2024). Sistematični pregled podatkov o dejavnikih, ki vplivajo na organizacijo uravnoveženih negovalnih timov, identificira 35 dejavnikov, ki imajo glede na obstoječe raziskave pomemben vpliv na delovno okolje, uspešnost tima, rezultate strokovnjakov/izvajalcev in rezultate pacientov. Avtorji raziskave so teh 35 dejavnikov razvrstili v devet krovnih področij: (1) avtonomija in odgovornost, (2) vodenje, (3) logistika in ergonomija, (4) profesionalni odnosi, (5) stres in fizične zahteve, (6) sestava tima, (7) preglednost in jasnost nalog, (8) varnost in (9) delovna obremenitev (Vleminckx, et al., 2024). Medosebni odnosi v negovalnih timih igrajo ključno vlogo pri oblikovanju zadovoljstva z delom, organizacijske predanosti in rezultatov zdravljenja pacientov. Ovire, kot so velika delovna obremenitev, slaba komunikacija in konflikti na delovnem mestu, ovirajo učinkovito sodelovanje. Podporno vodstvo, čustvena podpora in strokovno usposabljanje spodbujajo zdravo dinamiko tima (Kohanová, et al., 2024; Tlhako, et al., 2025).

Tudi v operacijskih dvoranah so medosebni odnosi zelo pomembni. Dobro delujoči timi, za katere so značilni medsebojno spoštovanje, jasno opredeljene vloge, strukturirana komunikacija in koordinacija, ki temelji na odnosih, so povezane z boljšo varnostjo in nižjo stopnjo napak. Učinkovito timsko delo v operacijski dvorani združuje medosebne, kognitivne in organizacijske vidike, ki timom omogočajo usklajeno delo in prilagajanje dinamičnim izzivom (Bolton, et al., 2021; Kawaguchi & Kao, 2021). Mehke veščine, kot sta komunikacija in čustvena inteligenca, so bistvene za perioperativne medicinske sestre med kirurškimi posegi. Kawaguchi in Kao (2021) poudarjata pomen mehkih veščin za izboljšanje varnosti pacientov in spodbujanje sodelovanja med člani kirurške ekipe. Učinkovita komunikacija zmanjšuje napake med operacijo, čustvena inteligenca pa pomaga pri obvladovanju stresa in zagotavljanju psihološke podpore pacientom. Učinkovita komunikacija in sodelovalni odnosi med strokovnjaki vodijo do manjšega števila napak pri delu, izboljšanih rezultatov pri pacientih, večjega zadovoljstva pri delu in krajšega delovnega časa, kar vse koristi pacientom in omogoča še boljšo komunikacijo (Ong, et al., 2021). Priporočljivo je vzpostaviti programe stalnega strokovnega izpopolnjevanja medicinskih sester, da se zagotovi učinkovito delovanje kirurškega oddelka in zagotavljanje visokokakovostne oskrbe (Kawaguchi & Kao, 2021).

Sestava negovalnih timov je ključnega pomena za zagotavljanje zdravstvene oskrbe, osredotočene na pacienta. Zaradi zapletene dinamike zmogljivosti timov, kulture znotraj njih ter konteksta in zahtev delovnega mesta je to izziv. Upoštevanje in obravnava teh dejavnikov je ključnega pomena za ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja, v katerem lahko člani tima učinkovito sodelujejo, odprto komunicirajo in se medsebojno podpirajo pri zagotavljanju kakovostne zdravstvene oskrbe pacientov. S spodbujanjem kulture spoštovanja, timskega dela in dobrega počutja lahko zdravstvene organizacije gradijo močne medosebne odnose, ki večajo splošno uspešnost in zadovoljstvo članov njihovega tima (Vleminckx, et al., 2024; Aydogdu & Disbudak, 2025; Tlhako, et al., 2025).

### **3 EMPIRIČNI DEL**

#### **3.1 NAMEN IN CILJI RAZISKOVANJA**

Namen diplomskega dela je ugotoviti percepcijo pomembnosti kakovostnih medosebnih odnosov v operacijskem negovalnem timu med člani negovalnega tima v izbrani instituciji.

Cilji diplomskega dela so:

- Cilj 1: Ugotoviti dejavnike, ki so razlog za slabo kakovost medosebnih odnosov v negovalnem timu.
- Cilj 2: Ugotoviti povezanost med oceno kakovosti medosebnih odnosov v negovalnem timu in mnenjem, da odnosi vplivajo na kakovost dela.
- Cilj 3: Ugotoviti povezanost med oceno kakovosti medosebnih odnosov in zadovoljstvom zaposlenih v negovalnem timu.

#### **3.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA**

Skladno s cilji smo si postavili 3 raziskovalna vprašanja:

- RV 1: Kateri dejavniki so razlog za slabo kakovost medosebnih odnosov v negovalnem timu?
- RV 2: Kakšna je povezanost med kakovostjo medosebnih odnosov v negovalnem timu in mnenjem, da odnosi vplivajo na kakovost dela?
- RV 3: Kakšna je povezanost med medosebnimi odnosi in zadovoljstvom zaposlenih v negovalnem timu?

#### **3.3 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA**

Raziskava temelji na kvantitativni metodi empiričnega raziskovanja. Uporabili smo strukturiran vprašalnik. Za teoretični del smo pregledali domačo in tujo znanstveno in strokovno literaturo.

### 3.3.1 Metode in tehnike zbiranja podatkov

V diplomskem delu smo najprej uporabili deskriptivno metodo dela s pregledom znanstvene in strokovne literature. Teoretični del smo oblikovali na podlagi strokovne in znanstvene literature, ki je dostopna v spletnih knjižnicah in v knjižnici Fakultete za zdravstvo Angele Boškin. Uporabili smo podatkovne baze Obzornik zdravstvene nege, CINAHL, PubMed in COBISS ter spletni brskalnik Google učenjak. Ključne besede, po katerih smo iskali literaturo v slovenskem jeziku, so bile »medosebni odnosi«, »tim«, »timsko delo«, »negovalni tim«, »delovna skupina in konflikti«, »zdravstvena nega«, »osebnost«, v angleškem jeziku pa »interpersonal relations«, »working group conflicts«, »personality«, »team«, »nursing team« in »team work«. V različnih besednih zvezah smo uporabili Boolove operatorje AND in NOT. Uporabili smo omejitvene kriterije, s katerimi smo zožili izbor pridobljenih podatkov, in sicer: člankov z dostopnim celotnim besedilom, obdobje objave med 2015 in 2025 ter slovenski in angleški jezik. Ker je diplomsko delo nastajalo dlje časa, smo zaradi vsebinske ustreznosti obdržali 5 virov z letnico 2015, ostale vire pa smo nadomestili z novejšimi.

Empirični del temelji na metodi kvantitativnega raziskovanja. Podatke smo zbrali s pomočjo strukturiranega spletnega anonimnega vprašalnika, s katerim smo poskušali ugotoviti pomen kakovostnih medosebnih odnosov v operacijskem negovalnem timu. Zbrane podatke smo kvantitativno obdelali. V raziskavo smo vključili zaposlene v operacijskem negovalnem timu v Univerzitetnem kliničnem centru (UKC) Ljubljana.

### 3.3.2 Opis merskega instrumenta

Za izvedbo raziskave smo uporabili vprašalnik v spletni obliki (spletna aplikacija 1KA). Vprašalnik smo oblikovali na podlagi pregledane literature o pomembnosti kakovostnih medosebnih odnosov v delovni skupini (Krajnc, 2015; Almost, et al., 2016; Bundalo, 2016; Grbič, 2016; Lee & Doran, 2017; Kim, et al., 2017). Sestavljen je bil iz dveh sklopov. Prvi sklop vsebuje 4 vprašanja o demografskih podatkih anketiranca (spol, starost, izobrazba ter delovna doba na področju zdravstvene nege). Z drugim sklopom

vprašanj smo zbirali podatke o zaznavi pomembnosti kakovostnih medosebnih odnosov v zdravstvenem timu. Drugi sklop vsebuje 12 vprašanj, ki se nanašajo na medosebne odnose; dejavnike, ki so povezani s kakovostjo medosebnih odnosov v zdravstvenem timu; medosebne odnose in kakovost dela v zdravstvenem timu ter na pomen konfliktov in delovne motivacije za odnose med zaposlenimi. Drugi sklop je sestavljen iz vprašanj zaprtega tipa, kjer anketiranci obkrožijo odgovore/trditve, ki za njih držijo.

### 3.3.3 Opis vzorca

Uporabili smo neslučajnostni namenski vzorec. V raziskavo smo vključili diplomirane medicinske sestre in diplomirane zdravstvenike, tehnike zdravstvene nege, bolničarje, ki so del operacijskega negovalnega tima Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana. Vprašalnik je bil poslan na 120 elektronskih naslovov, kar obsega vse zaposlene v izbranem operacijskem negovalnem timu. Na vprašalnik je odgovorilo 89 oseb (tabela 1). Odzivnost je bila 74 %. Rezultati pridobljenih demografskih podatkov so podani s frekvenčno (n) in odstotno (%) porazdelitveno vrednostjo.

**Tabela 1: Demografski podatki**

demografski podatki		n	%
spol	moški	21	24
	ženski	68	76
starost	20–30	44	49
	31–40	26	29
	41–50	13	15
	51 ali več	6	7
izobrazbena struktura	poklicna šola (2- ali 3-letna strokovna šola)	1	1
	srednja šola	20	23
	višja šola	1	1
	visokošolski študijski program – prva stopnja	52	58
	visokošolski študijski program – druga stopnja	14	16
	magistrski program – znanstveni magisterij	1	1
leta delovnih izkušenj	1–10	53	60
	11–20	23	26
	21–30	13	15

Legenda: n = število odgovorov, % = odstotni delež

### 3.3.4 Opis poteka raziskave in obdelave podatkov

Vprašalnik smo po odobritvi dispozicije na Komisiji za diplomska in podiplomska zaključna dela Fakultete za zdravstvo Angele Boškin ter po odobritvi raziskave in pridobitvi soglasja za izvedbo raziskave v UKC Ljubljana poslali zaposlenim v operacijskem negovalnem timu Operacijskega bloka Kirurške klinike UKC Ljubljana. Vprašalnik je bil poslan na e-naslove diplomiranih medicinskih sester, diplomiranih zdravstvenikov, tehnikov zdravstvene nege in bolničarjev preko spletnega orodja 1KA. Raziskava je potekala od septembra 2024 do februarja 2025. Sodelovanje v raziskavi je bilo prostovoljno, anketirancem je bila zagotovljena anonimnost. Anketiranci so bili seznanjeni z namenom in vsebino raziskave ter s tem, da bodo podatki uporabljeni izključno za namen raziskave diplomskega dela.

Po pridobitvi izpolnjenih vprašalnikov smo zbrane podatke analizirali. Uporabili smo opisno analizo in bivariatno statistiko: povprečne vrednosti (PV), najmanjšo (MIN) in največjo vrednost (MAX) ter standardni odklon (SO). Statistično obdelavo podatkov smo izvedli v programu IBM SPSS 29 (SPSS Inc., Armonk, NY, ZDA). Primerjavo med dvema opisnima spremenljivkama smo zaradi kršitve predpostavke o velikosti pričakovanih frekvenc v kontingenčni tabeli izvedli s Fisherjevim eksaktnim testom. Povezanost med dvema ordinalnima spremenljivkama smo preverili s Spearmanovim rho korelacijskim koeficientom povezanosti in jo interpretirali kot neznatno ( $\rho < \pm 0,2$ ), nizko ( $\pm 0,2 < \rho < \pm 0,40$ ), zmerno ( $\pm 0,40 < \rho < \pm 0,70$ ), visoko ( $\pm 0,70 < \rho < \pm 0,90$ ) ali zelo visoko ( $\rho > \pm 0,90$ ). Mejo statistične pomembnosti določa vrednost  $p \leq 0,05$ . V diplomskem delu smo rezultate prikazali grafično in opisno.

## 3.4 REZULTATI

V raziskavi smo sodelujoče najprej povprašali, kako ocenjujejo medosebne odnose v delovnem okolju. Na to vprašanje je odgovorilo 88 anketiranih. Največ anketiranih (47, 53 %) je odgovorilo, da so odnosi v operacijskem negovalnem timu dobri, malo manj jih je odgovorilo (21, 24 %), da so zelo dobri, le 3 anketirani (3 %) so odgovorili, da so

odnosi v timu odlični. Kar 17 anketiranih (20 %) je odgovorilo, da so odnosi slabi ali zelo slabi (tabela 2).

**Tabela 2: Medosebni odnosi v delovnem okolju**

medosebni odnosi v delovnem okolju	n	%
zelo slabi	1	1
slabi	16	19
dobri	47	53
zelo dobri	21	24
odlični	3	3

Legenda: n = število odgovorov; % = delež

Na vprašanje, komu zaupajo, so 3 anketiranci (4 %) odgovorili, da ne zaupajo nikomur iz tima. 11 anketiranih (12 %) je odgovorilo, da zaupajo vsem, 75 (84 %) pa, da zaupajo samo nekaterim (tabela 3).

**Tabela 3: Zaupanje sodelavcem**

Ali svojim sodelavcem zaupate?	n	%
Da, vsem.	11	12
Ne, nobenemu.	3	4
Samo nekaterim.	75	84

Legenda: n = število odgovorov; % = delež

V nadaljevanju smo želeli odgovoriti na RV 1: Kateri dejavniki so razlog za slabo kakovost medosebnih odnosov v negovalnem timu? Anketiranci zaznavajo, da je neustrezna komunikacija (PV = 2,84) najpogostejši razlog, ki privede do slabih medosebnih odnosov, kar lahko nakazuje na pomanjkanje odprtosti v komunikaciji na delovnem mestu. Rezultati kažejo, da anketiranci kot pomembna dejavnika za slabe odnose zaznavajo tudi nezadovoljstvo na delovnem mestu (PV = 2,66) in slabo organizacijo dela (PV = 2,63). Tudi odgovori pri dejavnikih »pomanjkljivo informiranje« (PV = 2,54) in »odsotnost povratnih informacij« (PV = 2,57) so skoncentrirani okrog vrednosti 3, kar pomeni, da sta po mnenju anketirancev tudi ta dva dejavnika precej pogosto razlog za slabe medosebne odnose. Tekmovalnost med sodelavci (PV = 2,18) in osebne težave (PV = 2,15) so po mnenju anketirancev manj pogosto razlog za slabe odnose. Standardni odkloni so relativno visoki, kar kaže na različne izkušnje anketirancev na tem področju (tabela 4).

**Tabela 4: Razlogi, ki najpogosteje privedejo do slabih medosebnih odnosov**

Dejavniki	n	PV	SO	mediana	min	max
neustrezna komunikacija	89	2,84	0,78	3	1	5
pomanjkljivo informiranje	89	2,54	0,65	2	1	5
odsotnost povratnih informacij	89	2,57	0,67	2	1	5
nezadovoljstvo na delovnem mestu	89	2,66	0,82	3	1	5
slaba organizacija dela	89	2,63	0,84	3	1	5
tekmovalnost med sodelavci	89	2,18	0,76	2	1	5
osebne težave	89	2,15	0,53	2	1	5

Legenda: n = število odgovorov, PV = povprečna vrednost, SO = standardni odklon, min = minimum, max = maximum; 1 = nikoli, 2 = včasih, 3 = pogosto, 4 = vedno, 5 = ne vem

Pri vprašanju, na kakšen način bi izboljšali medosebne odnose v kolektivu, je največ anketirancev (59, 66 %) odgovorilo, da z boljšo komunikacijo na delovnem mestu. Sledi odgovor, da se medosebni odnosi v kolektivu lahko izboljšajo z zmanjševanjem konfliktov na delovnem mestu (38 anketiranih, 43 %), 37 (42 %) jih meni, da se to lahko naredi s povečanjem osebnih stikov med zaposlenimi, 36 anketiranih (40 %) pa je mnenja, da bi k temu pripomogla boljša motivacija na delovnem mestu (tabela 5).

**Tabela 5: Izboljšanje medosebnih odnosov v kolektivu**

Na kakšen način bi izboljšali medosebne odnose v kolektivu?	n	%
boljša motivacija na delovnem mestu	36	40
povečanje osebnih stikov med zaposlenimi	37	42
izboljšanje komunikacije	59	66
zmanjševanje konfliktov na delovnem mestu	38	43

Legenda: n = število odgovorov; % = delež

Kljub temu, da anketiranci vidijo izboljšanje komunikacije kot najpomembnejši način izboljšanja medosebnih odnosov v kolektivu, njihovi odgovori na naslednje vprašanje (Ali se strinjate s trditvijo, da delovna motivacija vpliva na medosebne odnose med zaposlenimi?) kažejo, da tudi delovno motivacijo dojemajo kot dejavnik, ki pomembno oblikuje medosebne odnose. Na vprašanje je odgovorilo 88 anketiranih. Največ anketiranih (61, 70 %) je odgovorilo, da se strinja, da delovna motivacija vpliva na medosebne odnose med zaposlenimi, 2 anketirana (2 %) pa, da se ne strinjata s tem, da delovna motivacija vpliva na medosebne odnose med zaposlenimi. 19 anketiranih (22 %)

se s trditvijo popolnoma strinja, 5 (6 %) se jih do trditve ni opredelilo, nihče od anketirancev pa ni izbral odgovora, da se s trditvijo sploh ne strinja (tabela 6).

**Tabela 6: Delovna motivacija in medosebni odnosi med zaposlenimi**

Ali se strinjate s trditvijo, da delovna motivacija vpliva na medosebne odnose med zaposlenimi?	n	%
sploh se ne strinjam	0	0
ne strinjam se	2	2
ni se ne strinjam niti se strinjam	5	6
strinjam se	61	70
popolnoma se strinjam	19	22

Legenda: n = število odgovorov; % = delež

V nadaljevanju predstavljamo odgovore na drugo raziskovalno vprašanje: Kakšna je povezanost med kakovostjo medosebnih odnosov v negovalnem timu in mnenjem, da odnosi vplivajo na kakovost dela? 79 (89 %) anketiranih je odgovorilo, da po njihovem mnenju odnosi med zaposlenimi vplivajo na kakovost dela, 2 (2 %) anketirana sta odgovorila, da odnosi med zaposlenimi ne vplivajo na kakovost dela, 8 (9 %) anketiranih pa je odgovorilo, da odnosi med zaposlenimi občasno vplivajo na kakovost dela (tabela 7). Po mnenju večine anketiranih odnosi med zaposlenimi vplivajo na kakovost dela.

**Tabela 7: Odnosi med zaposlenimi in kakovost dela**

Ali menite, da odnosi med zaposlenimi vplivajo na kakovost dela?	n	%
da	79	89
ne	2	2
občasno	8	9

Legenda: n = število odgovorov; % = delež

Kljub temu analiza povezanosti vprašanja 5 (Kakšni so medosebni odnosi v vašem delovnem okolju) in vprašanja 10 (Ali menite, da odnosi med zaposlenimi vplivajo na kakovost dela) ni pokazala statistično značilne povezanosti med kakovostjo medosebnih odnosov in mnenjem, da odnosi vplivajo na kakovost dela (tabela 8). V tabeli je prikazana primerjava med oceno kakovosti medosebnih odnosov v negovalnem timu in mnenjem, da odnosi vplivajo na kakovost dela. Med stopnjami ocene kakovosti medosebnih

odnosov nismo ugotovili statistično značilnih razlik v mnenju, da odnosi vplivajo na kakovost dela ( $p = 0,967$ ). Ne glede na to, ali so medosebni odnosi zelo slabi, slabi, dobri, zelo dobri ali odlični, raziskava ne pokaže povezanosti s percepcijo kakovosti dela. Raziskava povezanosti navedenih dveh vprašanj podaja odgovor na drugo raziskovalno vprašanje, da ni povezanosti med mnenjem o kakovosti medosebnih odnosov v negovalnem timu in kakovostjo dela.

**Tabela 8: Povezanost med oceno kakovosti medosebnih odnosov v negovalnem timu in mnenjem, da odnosi vplivajo na kakovost dela**

		vpliv odnosov med zaposlenimi na kakovost dela			skupno	Fisher exact	p		
		da	ne	občasno					
medosebni odnosi v vašem delovnem okolju	zelo slabi	f	1	0	0	1	6,597	0,967	
		f (%)	100,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %			
	slabi	f	15	0	1	16			
		f (%)	93,75 %	0,00 %	6,25 %	100,00 %			
	dobri	f	42	1	4	47			
		f (%)	89,36 %	2,13 %	8,51 %	100,00 %			
	zelo dobri	f	19	1	1	21			
		f (%)	90,48 %	4,76 %	4,76 %	100,00 %			
	odlični	f	2	0	0	2			
		f (%)	100,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %			
	skupno		f	79	2	6			87
			f (%)	90,80 %	2,30 %	6,90 %			100,00 %

Legenda: f = frekvenčni delež; % = delež, p = statistična značilnost

Ko smo zastavili vprašanje, kako pogosto se v kolektivu pojavijo konflikti med sodelavci, jih je največ (65, 73 %) odgovorilo, da se ti pojavijo včasih, najmanj pa, da se konflikti med sodelavci ne pojavijo nikoli (2, 2 %). 19 anketiranih (22 %) je odgovorilo, da se pojavljajo pogosto, 2 (2 %) sta odgovorila, da vedno, 1 anketirani (1 %) pa se, da ne ve (tabela 9).

**Tabela 9: Konflikti med sodelavci**

Ali se v vašem kolektivu kdaj pojavijo konflikti med sodelavci?	n	%
nikoli	2	2

Ali se v vašem kolektivu kdaj pojavijo konflikti med sodelavci?	n	%
včasih	65	73
pogosto	19	22
vedno	2	2
ne vem	1	1

Legenda: n = število odgovorov; % = delež

Anketiranci so navajali, da sta arogantnost (PV = 2,42) in obrekovanje (PV = 2,34) najpogosteje prepoznani obliki vedenja, ki po njihovem mnenju vodita v konflikte. Najnižjo aritmetično sredino ima žaljenje (PV = 1,76), kar pomeni, da se ta oblika vedenja pojavlja redkeje. Ignoriranje je nekoliko manj pogosto (PV=2,05), vendar kaže večjo variabilnost v odgovorih (SO = 0,81). To nakazuje, da imajo anketiranci različna mnenja o pogostosti ignoriranja kot vzroka konflikta. Pri drugih oblikah vedenja je standardni odklon nižji, kar pomeni, da so odgovori bolj enotni in da se anketiranci bolj strinjajo glede njihove pogostosti (tabela 10).

**Tabela 10: Razlogi za konflikte**

dejavniki	n	PV	SO	mediana	min	max
obrekovanje	88	2,34	0,69	2	1	4
žaljenje	88	1,76	0,79	2	1	4
ignoriranje	89	2,05	0,81	2	1	4
arogantnost	89	2,42	0,76	2	1	4

Legenda: n = število odgovorov, PV = povprečna vrednost, SO = standardni odklon, min = minimum, max = maximum, 1 = nikoli, 2 = včasih, 3 = pogosto, 4 = vedno, 5 = ne vem

V izbranem operacijskem negovalnem timu so anketirani odgovorili, da vodstveni kader sodeluje pri reševanju konfliktov: 16 anketiranih (18 %) je odgovorilo, da po njihovem mnenju vodstveni kader nikoli ne sodeluje pri reševanju konfliktov, 4 anketirani (5 %) so se odločili za odgovor »ne vem«. 33 anketiranih (37 %) je odgovorilo, da po njihovem mnenju vodstveni kader včasih sodeluje pri reševanju konfliktov, 24 anketiranih (27 %), da po pri tem pogosto sodeluje, 12 anketiranih (13 %) pa, da po njihovem mnenju vodstveni kader vedno sodeluje pri reševanju konfliktov.

**Tabela 11: Sodelovanje vodstvenega kadra pri reševanju konfliktov**

Ali vodstveni kader sodeluje pri reševanju konfliktov?	n	%
nikoli	16	18
včasih	33	37

Ali vodstveni kader sodeluje pri reševanju konfliktov?	n	%
pogosto	24	27
vedno	12	13
ne vem	4	5

Legenda: n = število odgovorov; % = delež

Analiza pridobljenih podatkov v sklopu tretjega raziskovalnega vprašanja »Kakšna je povezanost med medosebnimi odnosi in zadovoljstvom zaposlenih v negovalnem timu?« pokaže, da obstaja pozitivna povezanost med oceno kakovosti odnosov na delovnem mestu in zadovoljstvom na delovnem mestu. Stopnja ocene medosebnih odnosov je bila pozitivno, zmerno in statistično značilno povezana z oceno zadovoljstva na delovnem mestu ( $\rho = 0,660$ ,  $p < 0,001$ ) (tabela 12). 1 oseba se je opredelila, da doživlja odnose v delovnem okolju kot zelo slabe ter ni zadovoljna na delovnem mestu. 16 anketiranih je odgovorilo, da odnose doživljajo kot slabe, in od teh se je večji delež (9) opredelil, da niso niti zadovoljnih niti nezadovoljnih na delovnem mestu. Največ anketirancev (47) je odgovorilo, da so po njihovi oceni medosebni odnosi v timu dobri, od tega jih je 26 označilo, da so na delovnem mestu zadovoljni. 21 anketiranih meni, da so odnosi zelo dobri; izmed teh jih je 16 odgovorilo, da so zadovoljnih na delovnem mestu. 3 anketiranci so odnose označili kot odlične, od tega sta dva zelo zadovoljna na delovnem mestu (več v tabeli 13).

**Tabela 12: Povezanost med kvaliteto odnosov na delovnem mestu in zadovoljstvom na delovnem mestu**

		ocena zadovoljstva na delovnem mestu
medosebni odnosi v vašem delovnem okolju	Spearman rho	0,660
	p (rho)	0,000
	n	87

Legenda: n = število odgovorov; p (rho) = Spearman rho – Spearmanov korelacijski koeficient

Tabela 13: Odgovori na vprašanji o medosebnih odnosih in zadovoljstvu

		16. Kako bi ocenili Vaše zadovoljstvo na delovnem mestu (obkrožite)?					skupaj
		sploh nisem zadovoljen (1)	nisem zadovoljen (2)	niti nisem zadovoljen (3)	zadovoljen sem (4)	zelo sem zadovoljen (5)	
<b>5. Kakšni so medosebni odnosi v Vašem delovnem okolju (obkrožite)?</b>	zelo slabi (1)	0 0 %	1 100 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %	1 100 %
	slabi (2)	0 0 %	6 38 %	9 56 %	1 6 %	0 0 %	16 100 %
	dobri (3)	0 0 %	1 2 %	19 40 %	26 55 %	1 2 %	47 100 %
	zelo dobri (4)	0 0 %	1 5 %	0 0 %	16 76 %	4 19 %	21 100 %
	odlični (5)	0 0 %	0 0 %	0 0 %	1 33 %	2 67 %	3 100 %
	skupaj	0 0 %	9 10 %	28 32 %	44 50 %	7 8 %	88 100 %

### 3.5 RAZPRAVA

Namen diplomskega dela je bil ugotoviti percepcijo pomena kakovostnih medosebnih odnosov v negovalnem timu v procesu zdravstvene obravnave. Zadovoljujoče delovno okolje mnogokrat nastane iz pozitivnih in spodbudnih medosebnih odnosih v timu, kjer so v ospredju dobra komunikacija, spoštovanje, sodelovanje, zaupanje in empatija (Cipolla, 2018).

Z raziskavo smo odgovorili na tri zastavljena raziskovalna vprašanja. V sklopu prvega vprašanja – Kateri dejavniki so razlog za slabo kakovost medosebnih odnosov v negovalnem timu? – naša raziskava ugotavlja, da anketiranci menijo, da je neustrezna komunikacija najbolj pogost dejavnik, ki generira slabe medosebne odnose. Sledijo nezadovoljstvo na delovnem mestu, slaba organizacija dela, pomanjkljivo informiranje in odsotnost povratnih informacij. Po mnenju anketirancev so ti dejavniki precej pogost razlog za slabe medosebne odnose. Manj pogosta razloga sta po mnenju anketirancev tekmovalnost med sodelavci in osebne težave. Podobno ugotavljajo tudi drugi avtorji. Komunikacijo vidijo kot najpomembnejši dejavnik za slabe medosebne odnose. Poleg komunikacije izpostavijo še organizacijo dela in zadovoljstvo ali nezadovoljstvo na

delovnem mestu (Aydogdu, 2024; Jelinčić, et al., 2025; Aydogdu & Disbudak, 2025). Aydogdu (2024) v raziskavi ugotavlja, da so poleg komunikacije pomemben dejavnik slabih odnosov še pomanjkanje spoštovanja, hierarhični odnosi in napetosti pri delu; Jelinčić in sodelavci (2025) poudarjajo zahtevnost dela; Aydogdu in Disbudak (2025) pa nejasne vloge, odsotnost skupnih ciljev in neprofesionalno vedenje znotraj negovalnega tima. Za učinkovito sodelovanje v timu je potrebno sprejeti timsko kulturo, v kateri se delijo skupne vrednote in kjer obstaja transparentna komunikacija med člani tima (Kohanová, et al., 2024). Sharkiya (2023) v svoji raziskavi ugotavlja pozitivno korelacijo med učinkovito komunikacijo in timskim delom ter poudarja, da se z izboljšanjem komunikacije krepi tudi kohezija in sodelovanje znotraj negovalnega tima. Poudarja, da morajo zdravstveni delavci razvijati tudi mehke veščine, da bi uskladili in izboljšali sodelovanje. V naši raziskavi so anketiranci kot pomembne dejavnike za morebitno izboljšanje medosebnih odnosov v timu navedli boljšo komunikacijo, zmanjševanje konfliktov na delovnem mestu, povečanje osebnih stikov med zaposlenimi ter večjo motivacijo na delovnem mestu. Večina anketirancev v naši raziskavi se strinja, da delovna motivacija vpliva na medosebne odnose med zaposlenimi.

Naše drugo raziskovalno vprašanje je bilo »Kakšna je povezanost med kakovostjo medosebnih odnosov v negovalnem timu in mnenjem, da odnosi vplivajo na kakovost dela?« Rezultati naše raziskave kažejo, da 89 % anketiranih meni, da odnosi med zaposlenimi vplivajo na kakovost dela. 2 % jih je mnenja, da kakovost odnosov ni povezana s kakovostjo dela, 9 % pa jih meni, da se povezanost izrazi le občasno. Naša raziskava pokaže, da so po mnenju anketiranih kakovostni medosebni odnosi ključni dejavnik, ki lahko pozitivno povečuje kakovost dela v negovalnem timu. Zato nas je presenetil rezultat analize povezanosti odgovorov na vprašanje o oceni kakovosti odnosov in odgovorov na vprašanje o mnenju o vplivu odnosov na kakovost dela. Fisher exact testna statistika je 6,597 ( $p = 0,967$ ), kar pomeni, da med spremenljivkama ni statistično značilne povezanosti. Ne glede na to, ali so medosebni odnosi po oceni anketirancev zelo slabi, slabi, dobri, zelo dobri ali odlični, analiza ne pokaže povezanosti s percepcijo o kakovosti dela. Slednje je v nasprotju z ugotovitvami drugih avtorjev (Kaiser & Westers, 2017; Alkhaqani, 2022; Tlhako, et al., 2025), ki navajajo, da obstaja povezava med

timskim delom in ocenjevanjem kakovosti dela. Medosebni odnosi med medicinskimi sestrami igrajo osrednjo vlogo pri zagotavljanju visokokakovostne zdravstvene oskrbe. Dobro timsko delo, učinkovita komunikacija in profesionalnost pomagajo zagotoviti usklajevanje nalog, natančno izmenjavo informacij o pacientih ter varno in dosledno izvajanje načrtov oskrbe. Nasprotno pa lahko slaba medosebna dinamika spodkopava te procese, kar prispeva k napakam pri oskrbi, zmanjšanem zadovoljstvu pacientov in nižji splošni kakovosti oskrbe (Kaiser & Westers, 2017; Alkhaqani, 2022; Tlhako, et al., 2025). Tudi Meneses-La-Riva s sodelavci (2025) in Tlhako s sodelavci (2025) so prišli do drugačnih rezultatov kot mi v naši raziskavi. Meneses-La-Riva s sodelavci (2025) ugotavljajo močno povezavo med učinkovito komunikacijo in timskim delom v zdravstvenem timu. Poudarjajo vlogo komunikacije, organizacijske kulture in motivacije pri krepitvi timskega dela, kar izboljšuje oskrbo pacientov in zagotavljanje zdravstvene oskrbe. Podobno tudi Tlhako s sodelavci (2025) ugotavlja, da so kolegialni ali pozitivni odnosi imeli pomemben vpliv na kakovost oskrbe, varnost pacientov in neželene dogodke. Pri pregledu literature nismo uspeli najti raziskav, ki bi ugotovljale, da kakovost odnosov in kakovost dela nista povezani.

Tudi zadovoljstvo zaposlenih pomembno vpliva na zdravstveno oskrbo pacientov, varnost in zadovoljstvo. Brez zadovoljnih zdravstvenih delavcev zdravstveni sistem ne deluje, nacionalni in globalni načrti na področju zdravja pa se ne dosegajo (Girma, et al., 2021; Avery, 2022). Zadovoljstvo pri delu je pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat vrednotenja določenih delovnih izkušenj. Gre za multidisciplinarni pojav, na katerega vplivajo številni notranji in zunanji dejavniki. Medosebni odnosi pomenijo vzpostavitev socialnih odnosov in povezav med posamezniki pri delu. Medosebne odnose lahko opredelimo kot subjektivno izkušnjo zaposlenega v interakciji ali povezavi z drugo osebo (sodelavci ali nadrejenimi) (Zolak Poljašević, et al., 2021). Zaradi pomena zadovoljstva zaposlenih smo v naši raziskavi iskali odgovore na tretje raziskovalno vprašanje »Kakšna je povezanost med medosebnimi odnosi in zadovoljstvom zaposlenih v negovalnem timu?« Z analizo pridobljenih podatkov ugotavljamo, da obstaja pozitivna povezanost med oceno kakovosti odnosov na delovnem mestu in oceno zadovoljstva na delovnem mestu. Naša raziskava kaže, da so anketirani, ki menijo, da so odnosi dobri, bolj

zadovoljni na delovnem mestu. Podobno ugotavlja tudi Arafat s sodelavci (2018). Ugotovitve njihove raziskave kažejo, da medosebni konflikt negativno korelira z zadovoljstvom pri delu. Tudi Robinson (2022) ugotavlja, da se pri medicinskih sestrah kaže bistveno večje zadovoljstvo z vlogo in poklicem v delovnem okolju, kjer prevladujejo pozitivne interakcije med sodelavci. Ylitörmänen s sodelavci (2018) navaja, da sta sodelovanje med medicinskimi sestrami in zadovoljstvo pri delu močno povezana. Dobro sodelovanje v timu izboljša zadovoljstvo pri delu. Medicinske sestre z bolj pozitivnimi izkušnjami sodelovanja so bolj zadovoljne, kar naj bi pozitivno vplivalo na rezultate njihovega dela, varnost pacientov in dobro počutje medicinskih sester pri delu.

V sklopu naše raziskave smo anketirance povprašali tudi o konfliktih znotraj njihovega negovalnega tima. Največ (73 %) anketiranih je odgovorilo, da se konflikti med sodelavci pojavijo včasih, najmanj pa, da nikoli (2 %). Po njihovem mnenju sta arogantnost in obrekovanje najpogosteje prepoznana razloga za konflikte. V najmanjši meri je razlog za konflikte žaljenje. V naši raziskavi največ anketiranih meni, da vodstveni kader sodeluje pri reševanju konfliktov; da pri tem sodeluje včasih (to je bil najpogostejši odgovor), pogosto ali vedno. Avtorji drugih raziskav (The Trusted Team, 2024; Aydogdu & Disbudak, 2025) ugotavljajo, da so najpogostejši vzroki konfliktov med medicinskimi sestrami nepravilno plačilo, nespoštovanje in človeško vedenje. Vzroki za konflikte vključujejo neučinkovito komunikacijo, nejasne meje vlog, odsotnost skupnih ciljev in neprofesionalno vedenje znotraj negovalnega tima. Težave s komunikacijo so bile izpostavljene kot osrednji razlog za medosebne težave. Najpogostejši načini reševanja konfliktov, ki jih uporabljajo medicinske sestre, so sodelovanje, izogibanje in prilagajanje. Vloga vodstva pri reševanju konfliktov je bistvena za ohranjanje funkcionalnih odnosov in timov (The Trusted Team, 2024; Aydogdu & Disbudak, 2025).

### 3.5.1 Omejitve raziskave

Ena izmed pomembnejših omejitev te raziskave je način izbora vzorca, saj je bila raziskava izvedena na namenskem vzorcu udeležencev v eni instituciji. Takšen vzorec ne omogoča posploševanja rezultatov na širšo populacijo, zato pridobljeni rezultati odražajo

stanje zgolj znotraj obravnavanega okolja. Posledično ugotovitev raziskave ni mogoče neposredno prenesti na druge institucije ali primerljive skupine, temveč jih je treba interpretirati v okviru specifičnega raziskovalnega okolja. Pomembno omejitev predstavlja tudi uporaba vprašalnika kot raziskovalnega instrumenta. Podatki temeljijo na samooceni udeležencev, kar pomeni, da so odgovori subjektivni in niso bili objektivno preverjeni. Takšen način zbiranja podatkov lahko vpliva na zanesljivost rezultatov, saj udeleženci svojih stanj, vedenj ali mnenj ne ocenjujejo vedno povsem natančno. Poleg tega obstaja možnost socialno zaželenega odgovarjanja, pri katerem udeleženci podajajo odgovore, za katere menijo, da so bolj sprejemljivi ali pričakovani, kar lahko dodatno vpliva na realnost pridobljenih podatkov.

Kljub navedenim omejitvam raziskava omogoča vpogled v obravnavano tematiko in predstavlja izhodišče za nadaljnje raziskovalno delo. Prihodnje raziskave bi lahko vključevale večje in bolj raznolike vzorce ter kombinacijo anketnih vprašalnikov z objektivnimi merilnimi metodami, kar bi prispevalo k večji veljavnosti in širši uporabnosti rezultatov.

### 3.5.2 Doprinos za stroko ter priložnosti za nadaljnje raziskovalno delo

Raziskava prispeva k boljšemu razumevanju pomena medosebnih odnosov znotraj negovalnega tima diplomiranih medicinskih sester v operacijskem okolju. Na podlagi mnenj in zaznav udeležencev osvetljuje, kako zaposleni doživljajo medsebojne odnose, komunikacijo in sodelovanje pri svojem vsakodnevnem delu. Ugotovitve opozarjajo na pomen kakovostnih medosebnih odnosov kot pomembnega dejavnika delovne klime in zadovoljstva zaposlenih v operacijskem bloku.

Rezultati raziskave lahko služijo kot izhodišče za razmislek o izboljševanju odnosov znotraj negovalnih timov ter za načrtovanje ukrepov, usmerjenih v spodbujanje odprte komunikacije, medsebojnega spoštovanja in timskega sodelovanja. Pridobljena spoznanja so lahko v pomoč vodstvu zdravstvenih ustanov pri prepoznavanju pomena odnosov med zaposlenimi in njihovega vpliva na delovno okolje.

Raziskava odpira tudi priložnosti za nadaljnje raziskovalno delo. V prihodnje bi bilo smiselno raziskavo razširiti na več zdravstvenih ustanov in vključiti večje vzorce zaposlenih, kar bi omogočilo primerjavo med različnimi delovnimi okolji. Prav tako bi bilo priporočljivo poglobljeno raziskati posamezne vidike medosebnih odnosov, na primer vlogo vodstva pri reševanju konfliktov ali vpliv delovne motivacije na odnose znotraj tima, z uporabo kvalitativnih metod, kot so intervjuji ali fokusne skupine. Takšne raziskave bi dodatno prispevale k razvoju zdravstvene nege kot stroke ter k izboljšanju delovnih pogojev v operacijskih timih.

## 4 ZAKLJUČEK

Negovalni tim deluje v kompleksnem, pogosto stresnem okolju, kjer so medsebojno sodelovanje, zaupanje, spoštovanje in odprta komunikacija ključni dejavniki za uspešno izvajanje zdravstvene obravnave. Poleg tega dobri medosebni odnosi pomembno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

Zato nas je, kot omenjamo že v razpravi, presenetil rezultat analize povezanosti odgovorov na vprašanje o oceni kakovosti odnosov in odgovorov na vprašanje o mnenju o vplivu odnosov na kakovost dela. Analiza namreč kaže, da ni povezanosti med mnenjem o kakovosti medosebnih odnosov v negovalnem timu in kakovostjo dela, kljub temu, da se je večina anketiranih neposredno opredelila, da po njihovem mnenju odnosi med zaposlenimi vplivajo na kakovost dela. Strinjamo se s komentarjem recenzenta diplomskega dela glede koncepta kakovosti dela in menimo, da bi bilo v nadaljevanju koristno, da izbrana ustanova izvede raziskavo, s katero bo ugotovila povezanost ali nepovezanost kakovosti odnosov in opravljenega dela. Slednje je pomembno za načrtovanje aktivnosti, ki doprinesejo h kakovosti delovnega okolja.

Rezultati naše raziskave kažejo, da so medosebni odnosi ključni dejavnik, ki lahko pozitivno povečuje kakovost dela v negovalnem timu. Lahko rečemo, da so kakovostni medosebni odnosi srce negovalnega tima. Predstavljajo temelj strokovnosti in varnosti v zdravstveni negi ter pomembno prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih in kakovosti oskrbe pacientov. Skrb za razvoj in ohranjanje kakovostnih medosebnih odnosov mora biti še naprej ena izmed prioriteta v zdravstvu. Podatek, da po mnenju anketiranih vodstveni kader le včasih sodeluje pri reševanju konfliktov, je pokazatelj, da so potrebne spremembe na tem področju. Organiziran način upravljanja s konflikti lahko prinese nove rešitve za vse zaposlene.

Glede na to, da naša raziskava ugotavlja, da anketiranci menijo, da je neustrezna komunikacija najbolj pogost dejavnik, ki generira slabe medosebne odnose, je negovalne time potrebno še naprej izobraževati in spodbujati k razvoju komunikacije. Komunikacija

znotraj tima strokovnjakov je enako pomembna kot komunikacija med strokovnjaki in pacienti.

Izbrana institucija je podala soglasje za izvedbo raziskave, zato smo mnenja, da bodo dobljeni rezultati koristni za začetek prestrukturiranja dela s kadri v instituciji.

Kljub določenim omejitvam raziskave, predvsem majhnosti vzorca in uporabi samoocenjevalnega vprašalnika, ugotovitve ponujajo relevanten in zanesljiv vpogled v stanje medosebnih odnosov v negovalnem timu. Rezultati potrjujejo potrebo po nadaljnjem raziskovanju obravnavanega področja ter predstavljajo trdno izhodišče za prihodnje študije, ki bi z vključitvijo večjih vzorcev in uporabo raznolikih raziskovalnih metod omogočile celovitejše razumevanje ter nadaljnji razvoj kakovostnih medosebnih odnosov v negovalnih timih.

## 5 LITERATURA

Alkhaqani, A., 2022. Importance of teamwork communication in nursing practice. *Nursing Communications*, 6, pp. 1-2. 10.53388/IN2022015.

Almost, J., Wolff, A., Mildon, B., Price, S., Godfrey, C., Robinson, S., Ross-White, A. & Mercado-Mallari, S., 2015. Positive and negative behaviours in workplace relationships: a scoping review protocol. *BMJ Open*, 5(2), e007685-e007685. 10.1136/bmjopen-2015-007685.

Almost, J., Wolff, A.C., Stewart-Pyne, A., McCormick, L.G., Strachan, D. & D'Souza, C., 2016. Managing and mitigating conflict in healthcare teams: an integrative review. *Journal of advanced nursing*, 72(7), pp. 1490-1505. 10.1111/jan.12903.

Anselmann, V., Brouwer, J & Mulder, R.H., 2023. The relationships between perceived individual and team characteristics, individual and team learning activities with effectiveness in nursing teams. *Frontiers in Psychology*, 26(14), p. 1163494. 10.3389/fpsyg.2023.1163494.

Arafat, M.A.S, Zaki, H.N. & El-Kashif, M.M.L., 2018. The correlation between interpersonal conflict and jobsatisfaction among intensive care nurses. *IOSR Journal of Nursing and Health Science*, 7(6), pp. 59-68.

Ashour, H.M.A.A., Hashish, E.A.O.A. & Awad, N.H.A., 2025. From awareness to action: investigating the impact of big-five teamwork model awareness on rationing of nursing care and patientcentered care. *BMC Nursing*, 24(133), pp. 1-13. 10.1186/s12912-025-02711-y.

Australian Nursing and Midwifery Federation, 2023. *The nursing team: clinical and support roles guidance note*. [pdf] Australian Nursing and Midwifery Federation.

Available at: <https://www.anmf.org.au/media/gqfgfpxq/anmf-guidance-note-the-nursing-midwifery-team-clinical-and-support-roles.pdf> [Accessed 24 December 2025].

Avery, J., 2022. *Staff Satisfaction: The Key to Patient Health and Experience*. [online] Available at: <https://cipherhealth.com/blog/staff-satisfaction-the-key-to-patient-health-and-experience/> [Accessed 29 May 2025].

Aydogdu, A.L.F. & Disbudak, B., 2025. Interpersonal conflicts in nursing through the lens of senior nursing students: A qualitative study. *Nurse Education Today*, 144, 106398. 10.1016/j.nedt.2024.106398.

Aydogdu, A.L.F., 2024. Interpersonal relationships of the nursing team in the work environment according to nursing students: A qualitative study. *Nurse Education Practice*, 74, 103861. 10.1016/j.nepr.2023.103861.

Baek, H., Han, K., Cho, H. & Ju, J., 2023. Nursing teamwork is essential in promoting patient-centered care: a cross-sectional study. *BMC Nursing*, 22(1), 433. 10.1186/s12912-023-01592-3.

Bell, S.T., Brown, S.G., Colaneri, A. & Outland, N., 2018. Team composition and the ABCs of teamwork. *American Psychologist*, 73(4), pp. 349-362. 10.1037/amp0000305.

Bolton, R., Logan, C. & Gittel, J.H., 2021. Revisiting relational Coordination: a systematic review. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 57(3), pp. 290-322. 10.1177/0021886321991597.

Bradley, B.H., Anderson, H.J., Baur, J.E. & Klotz, A.C., 2015. When conflict helps: Integrating evidence for beneficial conflict in groups and teams under three perspectives. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 19(4), pp. 243-272. 10.1037/gdn0000033.

Bundalo, A., 2016. *Vpliv medsebojnih odnosov na timsko delo: diplomsko delo*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

Cameranesi, M., 2016. Battering typologies, attachment insecurity, and personality disorders: A comprehensive literature review. *Aggression and Violent Behavior*, 28, pp. 29-46. 10.1016/j.avb.2016.03.005.

Campbell, K., Nelson, J., Parker, M.L. & Johnston, S., 2018. Interpersonal chemistry in friendships and romantic relationships. *An International Journal on Personal Relationships*, 12(1), pp. 34-50.

Carney, P.A., Thayer, E.K., Palmer, R., Galper, A.B., Zierler, B. & Eiff, M.P., 2019. The benefits of interprofessional learning and teamwork in primary care ambulatory training settings. *Journal of Interprofessional Education in Practice*, 15, pp. 119-126. 10.1016/j.xjep.2019.03.011.

Castellini, G., Consonni, D. & Costa, G., 2023. Conflicts in the workplace, negative acts and health consequences: evidence from a clinical evaluation. *Industrial Health*, 61(1), pp. 40-55. 10.2486/indhealth.2021-0283.

Cedilnik, A., 2016. *Kakovost socialnih interakcij na delovnem mestu in njihov vpliv na zavzetost za delo: magistrsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za varnostne vede.

Chen, J., Zhu, J., Jian, H., Zhao, Y., He, S. & He, Y., 2022. Typology of Family Relationships, Psychological Distress, and Quality of Life in Chinese Patients With Advanced Lung Cancer: A Latent Profile Analysis. *Cancer nursing*, 45(3), pp. E655-E662. 10.1097/NCC.0000000000000968.

Cipolla, C., 2018. Designing for Vulnerability: Interpersonal Relations and Design. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 4(1), pp. 111-122. 10.1016/j.sheji.2018.03.001.

Cortellazzo, L., Bruni, E. & Zampieri, R., 2019. The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10, p. 1938. 10.3389/fpsyg.2019.01938.

Curiñaupa, A.J.C., Palma, Y.S.R., Castro, M.C. & 2 and Huancahuire-Vega, S., 2025. Attitude toward teamwork and work engagement as predictors of job satisfaction in nurses: a cross-sectional study. *BMC Nursing*, 24(1), p. 791. 10.1186/s12912-025-03366-5.

Currie, D., Gormley, T., Roche, B. & Teague, P., 2016. The Management of Workplace Conflict: Contrasting Pathways in the HRM Literature. *International Journal of Management Reviews*, 19(4), pp. 492-509. 10.1111/ijmr.12107.

Deng, C. & Turner, N., 2024. Identifying key mentor characteristics for successful workplace mentoring relationships and programmes. *Personnel Review*, 53(2), pp. 580-604. 10.1108/PR-08-2022-0535.

Doroudi, S., 2023. What is a related work? A typology of relationships in research literature. *Synthese*, 201(1), p. 24. 10.1007/s11229-022-03976-5.

Driskell, J.E., Salas, E. & Driskell, T., 2018. Foundations of teamwork and collaboration. *American Psychologist*, 73(4), pp. 334-348. 10.1037/amp0000241.

Frederickson, J., 2021. Forms of Empathy within an Interpersonal Perspective. *Psychiatry*, 84(3), pp. 220-222. 10.1080/00332747.2021.1958574.

Freedman, B.D., 2019. Risk factors and causes of interpersonal conflict in nursing workplaces: Understandings from neuroscience. *Collegian*, 26(5), pp. 594-604. 10.1016/j.colegn.2019.02.001.

Gibbs, J.L., Sivunen, A. & Boyraz, M., 2017. Investigating the impacts of team type and design on virtual team processes. *Human Resource Management Review*, 27(4), pp. 590-603. 10.1016/j.hrmr.2016.12.006.

Girma, B., Nigussie, J., Molla, A. & Mareg, M., 2021. Health professional's job satisfaction and its determinants in Ethiopia: a systematic review and meta-analysis. *Archives of Public Health*, 79(141), pp. 1-11. 10.1186/s13690-021-00664-7.

Grbič, A., 2016. *Medosebni odnosi v zdravstveni negi v procesu vodenja: diplomsko delo*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

Happy Sparrow Adventures, 2023. *What are the big five teamwork activities?* [online] Available at: <https://happysparrow.com.sg/teambuilding/what-are-the-big-five-teamwork-activities/> [Accessed 23 February 2026].

Higazee, M.Z., 2015. Types and levels of conflicts experienced by nurses in the hospital setting. *Health Science Journal*, 9(6-7), pp. 1-6.

Hussein, A.F.F. & Al-Mamary, Y.H.S., 2019. Conflicts: Their Types, And Their Negative And Positive Effects On Organizations. *International journal of scientific in technology research*, 8(8), pp. 10-13.

Jelinčič, I., Dujmić, Ž., Barać, I., Farčić, N., Jovanović, T., Mamić, M., Vujanić, J., Milić, M. & Degmečić, D., 2025. Predictors of Conflict Among Nurses and Their Relationship with Personality Traits. *Nursing Reports*, 15, pp. 1-15.

Jungst, M. & Blumberg, B., 2016. Work relationships: counteracting the negative effects of conflict. *International Journal of Conflict Management*, 27(2), pp. 225-248. 10.1108/IJCMA-10-2014-0079.

Kaiser, J.A. & Westers, J.B., 2017. Nursing teamwork in a health system: A multisite study. *Journal of Nursing Management*, 26(5), pp. 555-562. 10.1111/jonm.12582.

Kawaguchi, A.L. & Kao, L.S., 2021. Teamwork and surgical team-based training. *Surgical Clinics of North America*, 101(1), pp. 15-27. 10.1016/j.suc.2020.09.001.

Kim, W.S., Nicotera, A.M. & McNulty, J., 2017. Individual, interpersonal, and organisational factors of healthcare conflict: A scoping review. *Journal of Interprofessional Care*, 31(3), pp. 282-290. 10.1080/13561820.2016.1268648.

Kohanová, D., Hrbková, Ž. & Žiaková, K., 2024. Teamwork among nursing staff: a cross-sectional study. *Central European Journal of Nursing and Midwifery*, 5(1), pp. 1031-1041. 10.15452/cejnm.2023.14.0020.

Kolbe, M. & Boos, M., 2019. Laborious but Elaborate: The Benefits of Really Studying Team Dynamics. *Frontiers in Psychology*, 10, p. 1478. 10.3389/fpsyg.2019.01478.

Krajnc, M., 2015. *Stališča študentov razrednega pouka o timskem delu: magistrsko delo*. Maribor: Univerza v Mariboru, Pedagoška fakulteta.

Lacerenza, C.N., Marlow, S.L., Tannenbaum, S.I. & Salas, E., 2018. Team development interventions: Evidence-based approaches for improving teamwork. *The American psychologist*, 73(4), pp. 517-531. 10.1037/amp0000295.

Le, B.M., Impett, E.A., Lemay, E.P.Jr., Muise, A. & Tskhay, K.O., 2018. Communal motivation and well-being in interpersonal relationships: An integrative review and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 144(1), pp. 1-25. 10.1037/bul0000133.

Lee, C.T. & Doran, D.M., 2017. The Role of Interpersonal Relations in Healthcare Team Communication and Patient Safety: A Proposed Model of Interpersonal Process in Teamwork. *The Canadian journal of nursing research = Revue canadienne de recherche en sciences infirmières*, 49(2), pp. 75-93. 10.1177/0844562117699349.

Lestari, S.K., Eriksson, M., de Luna, X., Malmberg, G. & Ng, N., 2022. Frailty and types of social relationships among older adults in 17 European countries: A latent class analysis. *Archives of gerontology and geriatrics*, 101, p. 104705. 10.1016/j.archger.2022.104705.

Lou, Y. & Lu, L., 2020. A review of research on team conflict, conflict management and team performance, advances in economics, business and management research. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 155, pp. 321-326. 10.2991/aebmr.k.201128.062.

Mathieu, J.E., Hollenbeck, J.R., van Knippenberg, D. & Ilgen, D.R., 2017. A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), pp. 452-467. 10.1037/apl0000128.

McEwan, D., Ruissen, G.R., Eys, M.A., Zumbo, B.D. & Beauchamp, M.R., 2017. The Effectiveness of Teamwork Training on Teamwork Behaviors and Team Performance: A Systematic Review and Meta-Analysis of Controlled Interventions. *PLOS ONE*, 12(1), e0169604. 10.1371/journal.pone.0169604.

McKenzie, D.M., 2015. The role of mediation in resolving workplace relationship conflict. *International Journal of Law and Psychiatry*, 39, pp. 52-59. 10.1016/j.ijlp.2015.01.021.

Meneses-La-Riva, M.E., Fernández-Bedoya, V.H., Suyo-Vega, J.A., Ocupa-Cabrera, H.G., Grijalva Salazar, R.V. & Ocupa-Meneses, G.D.D., 2025. Enhancing Healthcare

Efficiency: The Relationship Between Effective Communication and Teamwork Among Nurses in Peru. *Nursing Reports*, 15, p. 59. 10.3390/nursrep15020059.

Mura, A.L., Nonnis, M., Scrima, F. & Fornara, F., 2023. Promoting the work engagement of the health worker: The role of secure workplace attachment, perceived spatial-physical comfort, and relationship with patients. *Journal of Environmental Psychology*, 85, p. 101937. 10.1016/j.jenvp.2022.101937.

Niven, K., 2017. The four key characteristics of interpersonal emotion regulation. *Current opinion in psychology*, 17, pp. 89-93. 10.1016/j.copsyc.2017.06.015.

Norman, K., 2024. Enhancing communication within nursing and multiprofessional healthcare teams. *Nursing Standard*, 39(5), pp. 61-66. 10.7748/ns.2024.e12270.

North, M.S. & Fiske, S.T., 2015. Intergenerational resource tensions in the workplace and beyond: Individual, interpersonal, institutional, international. *Research in Organizational Behavior*, 35, pp. 159-179. 10.1016/j.riob.2015.10.003.

NursingEducation, 2024. *Nurse Insights: How Do Nurses Handle Workplace Conflicts?* [online] Available at: <https://nursingeducation.org/insights/workplace-conflicts/> [Accessed 25 January 2026].

Ong, Z.H., Tan, L.H.E., Ghazali, H.Z.B., Ong, Y.T., Koh, J.W.H., Ang, R.Z.E., Bok, C., Chiam, M., Lee, A.S.I., Chin, A.M.C., Lim, J., Tan, C.S. & Chan, Y.H., 2021. A Systematic Scoping Review on Pedagogical Strategies of Interprofessional Communication for Physicians in Emergency Medicine. *Journal of Medical Education and Curricular Development*, 8, pp. 1-13. 10.1177/23821205211041794.

Pahal Suman, M., 2023. Interpersonal Skills: A Conceptual Review-Based Study. *IUP Journal of Soft Skills*, 17(1), p. 28.

Reed, S.M., Kennedy, M.A., Decker, M.R. & Cimino, A.N., 2019. Friends, family, and boyfriends: An analysis of relationship pathways into commercial sexual exploitation. *Child abuse in neglect*, 90, pp. 1-12. 10.1016/j.chiabu.2019.01.016.

Rispens, S. & Demerouti, E., 2016. Conflict at Work, Negative Emotions, and Performance: A Diary Study. *Negotiation and Conflict Management Research*, 9(2), pp. 103-119. 10.1111/ncmr.12069.

Robinson, K., 2022. *Nurse Satisfaction and Interprofessional Interactions: The Impact of Nurses' Professional Relationships on Job Satisfaction. MSN in Leadership in Nursing Final Projects.* [online] Available at: [https://digitalcommons.kennesaw.edu/nursmast\\_etd/24](https://digitalcommons.kennesaw.edu/nursmast_etd/24) [Accessed 23 November 2025].

Ronquillo, Y., Ellis, V.L. & Toney-Butler, T.J., 2023. *Conflict Management.* Treasure Island (FL): StatPearls Publishing.

Salas, E., Reyes, D.L. & McDaniel, S.H., 2018. The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead. *American Psychologist*, 73(4), pp. 593-600. 10.1037/amp0000334.

Sandoff, M. & Nilsson, K., 2016. How staff experience teamwork challenges in a new organizational structure. *Team Performance Management: An International Journal*, 22(7/8), pp. 415-427. 10.1108/TPM-05-2016-0021.

Schmidt, S., Roesler, U., Kusserow, T. & Rau, R., 2012. Uncertainty in the workplace: Examining role ambiguity and role conflict, and their link to depression—a meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), pp. 91-106. 10.1080/1359432X.2012.711523.

Schmutz, J.B., Meier, L.L. & Manser, T., 2019. How effective is teamwork really? The relationship between teamwork and performance in healthcare teams: a systematic review and meta-analysis. *BMJ Open*, 9(9), e028280. 10.1136/bmjopen-2018-028280.

Sharkiya, S.H., 2023. Quality Communication Can Improve Patient-Centred Health Outcomes among Older Patients: A Rapid Review. *BMC Health Service Research*, 23(1), p. 886. 10.1186/s12913-023-09869-8.

The Trusted Team, 2024. *Conflict In Nursing: Types, Strategies, and Resolutions*. [online] Available at: <https://www.trustedhealth.com/blog/conflict-resolution-in-nursing> [Accessed 26 November 2026]

Tlhako, N., Coetzee, S.K., Ajanaku, O.J. & Fourie, E., 2025. The impact of workplace relationships on nurse-reported quality of care and patient safety in the North West Province. *PLoS One*, 20(5), e0323620. 10.1371/journal.pone.0323620.

Valitova, A. & Besson, D., 2018. Interpersonal communications at core of conflicts' escalation in organization. The interplay of interpersonal communication escalation, people's habitus and psycho-sociological processes are more important than contextual factors. *Journal of Organizational Change Management*, 34(1), pp. 3-27. 10.1108/JOCM-04-2017-0131.

Venter, E., 2019. Challenges for meaningful interpersonal communication in a digital era. *HTS Teologiese Studies / Theological Studies*, 75(1), pp. 1-6. 10.4102/hts.v75i1.5339.

Vleminckx, S., Van Bogaert, P., De Meulenaere, K., Willem, L. & Haegdorens, F., 2024. Factors influencing the formation of balanced care teams: the organisation, performance, and perception of nursing care teams and the link with patient outcomes: a systematic scoping review. *BMC Health Services Research*, 24(1), p. 1129. 10.1186/s12913-024-11625-5.

Wang, S. & Luan, K., 2024. How do employees build and maintain relationships with leaders? Development and validation of the workplace upward networking scale. *Journal of Vocational Behavior*, 150, p. 103985. 10.1016/j.jvb.2024.103985.

West, C.P., Dyrbye, L.N. & Shanafelt, T.D., 2018. Physician burnout: contributors, consequences and solutions. *Journal of internal medicine*, 283(6), pp. 516-529. 10.1111/joim.12752.

Wu, Y., Xu, L. & Sun, P., 2025. Theoretical construction of nurses' work situation conflict: A system hierarchical model. *BMC Nursing*, 24(205), pp. 1-13. 10.1186/s12912-025-02799-2.

Xu, L., Yang, H. & Ling, M., 2022. Interpersonal contextual influences on the relationship between values and pro-environmental behaviors. *Sustainable Production and Consumption*, 32, pp. 532-540. 10.1016/j.spc.2022.05.012.

Ylitörmänen, T., Turunen, H., Mikkonen, S. & Kvist, T., 2018. Good nurse–nurse collaboration implies high job satisfaction: A structural equation modelling approach. *Nursing Open*, 6(3), pp. 998-1005. 10.1002/nop2.279.

Zolak Poljašević, B., Došenović, D. & Todorović, M., 2021. Interpersonal relationship as a factor of job satisfaction. *STED journal*, 3(1), pp. 21-29.

## 6 PRILOGE

### 6.1 VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Sem Simona Kršić, študentka Fakultete za zdravstvo Angele Boškin. V sklopu študijskega programa pripravljam diplomsko nalogo z naslovom Pomen kakovostnih medosebnih odnosov v negovalnem timu pod mentorstvom doc. dr. Katje Pesjak. Prosim Vas za sodelovanje v raziskavi. Sodelovanje je anonimno in prostovoljno, podatki pa bodo uporabljeni izključno za namen diplomskega dela.

Že vnaprej se zahvaljujem za sodelovanje in pomoč pri izdelavi mojega diplomskega dela.

#### Sklop 1: Demografski podatki

**1. Spol (obkrožite):**

- a) ženska
- b) moški

**2. Starost:** \_\_\_\_\_ let

**3. Kakšna je vaša najvišja dosežena izobrazba (obkrožite)?**

- a) osnovna šola ali manj
- b) poklicna šola (2- ali 3-letna strokovna šola)
- c) štiriletna ali petletna srednja šola
- d) višja šola
- e) visoka šola – prva bolonjska stopnja
- f) univerzitetna izobrazba – druga bolonjska stopnja
- g) znanstveni magisterij
- h) doktorat

**4. Leta delovnih izkušenj/prakse/študentskega dela v zdravstveni negi:**  
\_\_\_\_\_let

## **Sklop 2: Medosebni odnosi in negovalni tim**

### **5. Kakšni so medosebni odnosi v Vašem delovnem okolju (obkrožite)?**

- a) zelo slabi
- b) slabi
- c) dobri
- d) zelo dobri
- e) odlični

### **6. Kaj po Vašem mnenju najpogosteje privede do slabih medosebnih odnosov (obkrožite)?**

- a) neustrezna komunikacija (nikoli, včasih, pogosto, vedno, ne vem)
- b) pomanjkljivo informiranje (nikoli, včasih, pogosto, vedno, ne vem)
- c) odsotnost povratnih informacij (nikoli, včasih, pogosto, vedno, ne vem)
- d) nezadovoljstvo na delovnem mestu (nikoli, včasih, pogosto, vedno, ne vem)
- e) slaba organizacija dela (nikoli, včasih, pogosto, vedno, ne vem)
- f) tekmovalnost med sodelavci (nikoli, včasih, pogosto, vedno, ne vem)
- g) osebne težave (nikoli, včasih, pogosto, vedno, ne vem)

### **7. Ali svojim sodelavcem zaupate (obkrožite)?**

- a) da, vsem
- b) ne, nobenemu
- c) samo nekaterim

### **8. Ali se strinjate s trditvijo, da delovna motivacija vpliva na medosebne odnose med zaposlenimi (obkrožite)?**

- a) sploh se ne strinjam
- b) ne strinjam se
- c) niti se ne strinjam niti se strinjam
- d) strinjam se
- e) popolnoma se strinjam

**9. Na kakšen način bi izboljšali medosebne odnose v kolektivu (obkrožite; možnih je več odgovorov)?**

- a) z boljšo motivacijo na delovnem mestu
- b) s povečanjem osebnih stikov med zaposlenimi
- c) z boljšo komunikacijo
- d) z zmanjševanjem konfliktov na delovnem mestu
- e) medosebnih odnosov ni potrebno spreminjati

**10. Ali menite, da odnosi med zaposlenimi vplivajo na kakovost dela (obkrožite)?**

- a) da
- b) ne
- c) občasno

**11. Kako se odzovete na slabe medosebne odnose (obkrožite)?**

- a) Sem zadovoljen in motivirano opravljam svoje delo.
- b) Sem nezadovoljen in nisem motiviran za opravljanje svojega dela.
- c) Sem ravnodušen in opravljam svoje delo na najboljši možen način.
- d) Drugo: \_\_\_\_\_

**12. Ali menite, da dobri medosebni odnosi vplivajo na dobro počutje na delovnem mestu (obkrožite)?**

- a) da
- b) ne

**13. Ali se v vašem kolektivu kdaj pojavijo konflikti med sodelavci (obkrožite)?**

- a) nikoli
- b) včasih
- c) pogosto
- d) vedno
- e) ne vem

**14. V kolikšni meri so razlog konflikta:**

- h) obrekovanje (nikoli, včasih, pogosto, vedno, ne vem)
- i) žaljenje (nikoli, včasih, pogosto, vedno, ne vem)
- j) ignoriranje (nikoli, včasih, pogosto, vedno, ne vem)
- k) arogantnost (nikoli, včasih, pogosto, vedno, ne vem)

**15. Ali vodstveni kader sodelujejo pri reševanju konfliktov (obkrožite)?**

- a) nikoli
- b) včasih
- c) pogosto
- d) vedno
- e) ne vem

**16. Kako bi ocenili Vaše zadovoljstvo na delovnem mestu (obkrožite)?**

- a) Sploh nisem zadovoljen.
- b) Nisem zadovoljen.
- c) Niti nisem zadovoljen niti sem zadovoljen.
- d) Zadovoljen sem.
- e) Zelo sem zadovoljen.

**Hvala za sodelovanje!**