



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Organizator poslovanja – Analiza in psihologija
dela

REŠEVANJE KONFLIKTOV NA DELOVNEM MESTU

Mentorica: mag. Maja Rozman
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Aleša Benedik Burja

Kranj, september 2012

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Maji Rozman za pomoč in nasvete pri nastajanju diplomskega dela.

Posebna zahvala gre moji družini, ki mi je ves čas študija stala ob strani in me podpirala.

IZJAVA

»Študentka Aleša Benedik Burja izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Maje Rozman.

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne _____

Podpis: _____

Povzetek

V teoretičnem delu diplomske naloge smo se osredotočili na pojav konfliktov v organizaciji, kjer so konflikti vsakdanji pojav, ki pa lahko stresno in negativno vplivajo na naše delo v njej. Lipičnik (1998) poudarja, da so v vsaki družbi, kjer sta vsaj dve osebi, konflikti neizogibni. Težko se jim je izogniti, s pravilnim pristopom pa jih lahko uspešno razrešimo.

Brajša (1994) pravi, da vzroki za nastanek konfliktov izvirajo iz različnega razumevanja, prepričanja, stališč, vrednotenja vsebin in problemov, s katerimi se skupine ljudi srečujejo. Pri tem se osebe ne morejo sporazumeti na vsebinski ravni, ker izhajajo z različnih pozicij, imajo različna prepričanja in vrednote. Pri tem ne smemo pozabiti na komunikacijski vzrok konfliktov. Včasih sta naš verbalni in neverbalni vidik komunikacije neusklajena in nas sodelavci doživljajo kot neiskrene. Na vse vidike komunikacije moramo biti pozorni, saj z usklajenim delovanjem in pravilno povratno informacijo lahko konflikte preprečimo vnaprej. Vzroki za nastanek konfliktov se pojavljajo tudi v osebnostih sodelavcev. Na sodelovanje in posredovanje informacij namreč vplivajo naše notranje silnice, ki lahko ovirajo konstruktivno reševanje konflikta.

Večina je zaposlena v podjetjih, kjer se dnevno srečujemo z večjim številom sodelavcev, katerim je težko ustreči naenkrat. Dobro je, da poznamo vsaj nekaj najboljših strategij reševanja problemov, ki so nam lahko v takšnih situacijah v pomoč. Zavedati se moramo, da nismo sami na delovnem mestu in da je potrebno kdaj žrtvovati tudi del svojih prepričanj ter ciljev, da dosežemo želeni kompromis ali najboljši dogovor v konfliktni situaciji.

V empiričnem delu smo sodelavcem iz anonimnega podjetja razdelili anketne vprašalnike in preverili, kakšne strategije največkrat uporabljajo pri reševanju konfliktnih situacij. Ugotovitve smo nato prikazali grafično in jih komentirali.

Ključne besede

- Organizacija
- Konflikt
- Komunikacija
- Strategije reševanja konfliktov
- Stres

Abstract

In our degree, we were focused on conflicts in organisations, whose are a common occurrence in every organisation and can cause stress and have a negative impact on our work. Lipičnik (1998) emphasizes that in every society where there are at least two persons, conflict is inevitable. It is difficult to avoid it, but with proper approach it can be resolved.

Brajša (1994) states that conflicts emerge from differing interpretations, beliefs, stand points, values and problem resolving between groups of people, where common ground cannot be achieved on substantive level. However, we must not forget the communicative cause of conflicts. Sometimes our verbal and non-verbal aspects of communication are not coordinated, thus making us look insincere. It is important to pay attention to all aspects of communication, because with coordinated communication and appropriate feedback we can pre-emptively avoid conflicts. Causes for conflicts can also come from co-workers' personalities. Cooperation and problem resolving is influenced by our internal forces which can impede a constructive resolving of a conflict

Most of us work in companies, where we daily encounter a large number of co-workers, which cannot all be pleased at the same time. In these situations it is useful to know at least some of the better conflict resolving strategies. We must be aware of the fact that we are not alone in the workplace and that sometimes we must sacrifice some of our standpoints and beliefs to achieve a compromise in a conflict situation.

Within the theoretical part we were distributed a survey questionnaire to co-workers in an anonymous company to see which strategies they use to solve conflicts. Results are shown in a graphic and commented.

Keywords

- organisation
- conflict
- communication
- conflict resolving strategies
- stress

KAZALO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | UVOD | 1 |
| 1.1 | Predstavitev problema..... | 1 |
| 1.2 | Vprašanja in hipoteze..... | 2 |
| 1.3 | Metode dela | 2 |
| 2 | TEORETIČNE OSNOVE | 3 |
| 2.1 | ORGANIZACIJA..... | 3 |
| 2.1.1 | Organizacijsko vedenje | 4 |
| 2.2 | Ljudje pri delu..... | 4 |
| 2.3 | Pravilno komuniciranje pri delu..... | 6 |
| 2.4 | Oblike dajanja in sprejemanja informacij | 7 |
| 3 | KONFLIKTI | 8 |
| 3.1 | Različne opredelitve konfliktov | 8 |
| 3.2 | Vzroki konfliktov | 9 |
| 3.3 | Razvrščanje konfliktov..... | 10 |
| 3.4 | Pozitivne lastnosti konfliktov..... | 12 |
| 4 | OBVLADOVANJE KONFLIKTOV | 14 |
| 4.1 | Odzivi na konflikte | 14 |
| 4.2 | Tehnike obvladovanja konfliktov..... | 14 |
| 4.3 | Smernice za uspešno reševanje konfliktov..... | 15 |
| 4.4 | Reševanje konfliktov | 17 |
| 4.5 | Strategije reševanja konfliktov..... | 19 |
| 5 | STRES | 21 |
| 5.1 | Opredelitev stresa | 21 |
| 5.2 | Znaki stresne situacije..... | 22 |
| 5.2.1 | Evstres ali pozitivni stres | 23 |
| 5.2.2 | Distres ali negativni stres | 23 |
| 5.3 | Faze stresa | 24 |

| | | |
|----------|----------------------------|-----------|
| 6 | EMPIRIČNI DEL | 26 |
| 7 | ZAKLJUČEK | 38 |
| | LITERATURA | 41 |

1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

Odločitev za temo diplomskega dela se je porodila, ker se ljudje s konflikti na delovnem mestu dnevno srečujemo in jih poskušamo razreševati, vendar ni nujno, da je odziv vedno pravilen. Velikokrat se v službi zgodi, da se znajdemo v konfliktni situaciji in ne znamo odreagirati oziroma velikokrat ravnamo preveč impulzivno in nam je kasneje žal, saj se dogaja, da udeleženca v konfliktni situaciji ponižamo ali spravimo v zadrego, čeprav tega nismo nameravali. Da bi bolje razumeli konflikte, jih poskušali preprečevati vnaprej ali pa razrešiti na najbolj primeren način za vse udeležence, smo se odločili, da se v konflikte poglobimo.

Konflikti ne nastanejo sami od sebe, temveč v nekem prostoru, kjer je prisotnih več ljudi, zato je smiselno, da pričnemo z opredelitvijo organizacije. Kovač (1999) jo opredeli kot sredstvo, orodje ali orožje za doseganje ciljev. Vendar je za učinkovito delovanje organizacije potreben tudi kader, v katerem se združujejo ljudje z različnimi karakterji, aspiracijami, ki predstavljajo gonilo družbe. Pojem organizacije bomo povezali s pojmom in različnimi vidiki komunikacije ter poskušali prikazati možnosti napačnega interpretiranja informacij. Komunikacija po Brajši (1993) sestoji iz verbalnega in neverbalnega dela, pri komunikacijskem feedbacku pa lahko sogovornik informacije tolmači napačno, kar privede do konflikta. V organizacijah prihaja do trenj, ki lahko vodijo v lažje ali težje konflikte tudi zaradi različnih pogledov na cilje in poti. Grant (2004) opozori tudi na vedenje oseb, saj nanj vplivajo dosedanje izkušnje, prepričanja, vzorci in vrednote, ki smo jih prevzeli v času socializacije. Da bi se naučili, kako se izogniti prepirom in hujšim konfliktom, se je nujno zavedati lastnih miselnih procesov.

V osrednjem delu diplomskega dela bomo opisali pojem konflikta, prikazali pozitivne strani konfliktov, napotke, kako jih preprečiti ter kako jih reševati. Osredotočili se bomo predvsem na konflikte med več osebami, ki nastajajo na delovnem mestu. Ti se po Lipičniku (1998) običajno pojavijo, kadar posamezna stran poskuša doseči razumevanje svojega stališča ali pogleda pri nasprotni strani in zato ovira nasprotno stran, da bi počela isto. Velikokrat lahko konflikti nastanejo tudi zaradi šikaniranja, zaradi ovir v komuniciranju ipd. Žal je posledica doživljanja konflikta občutek razdiralnosti v skupini, pri osebi sami pa lahko nerazrešen konflikt vodi v stres, ki vpliva na njeno fizično ter psihično stanje. Evans in Russell (1992) poudarjata, da kadar konfliktov primerno ne obvladamo, prihaja do stresnih situacij, ki pa zavirajo našo ustvarjalnost in kakor bomo prikazali kasneje, vplivajo na naše zdravje, na medsebojne odnose, čustveno uravnovešenost, fizično vzdržljivost ipd. Poudariti je treba, da sam konflikt ni problematičen, ustvarja namreč idealne situacije za učenje.

Problem se pojavi, kadar se reševanja konflikta lotevamo na napačen način in vse sproži verigo posledic, ki se odražajo tako na našem psihičnem stanju in delu kakor tudi v odnosu s sodelavci.

1.2 Vprašanja in hipoteze

Pred izvajanjem si bomo zastavili nekaj vprašanj in na podlagi teh tudi hipoteze, ki jih bomo preverili z anketo v izbranem podjetju.

- Ali se ženske in moški med seboj pomembno razlikujejo v strategiji reševanja konfliktov in v razumevanju konflikta?
- Ali udeleženci konflikta v organizaciji vidijo možnost za učenje ali le stresno situacijo?
- Ali se konflikti največkrat pojavljajo med sodelavci ali med nadrejenimi in podrejenimi?
- Kaj sploh vpliva na nastanek konflikta?
- Ali takrat, ko pride do konflikta, tega rešijo na najbolj konstruktiven način oz. tako, da je rešitev ugodna za vse udeležence v konfliktni situaciji?

Hipoteze:

- Ženske in moški se pri strategijah reševanja konfliktov in razumevanju tega problema pomembno razlikujejo.
- Udeleženci v konfliktu v organizaciji vidijo predvsem možnost za učenje.
- Konflikti se največkrat pojavljajo med sodelavci na isti strukturi ravni.
- Na nastanek konflikta najbolj vplivajo laži in ljubosumje, šikaniranje.
- Konflikt poskušajo udeleženci razrešiti tako, da je rešitev ugodna za vse udeležence v stresni situaciji.

1.3 Metode dela

Diplomsko delo je zasnovano iz dveh delov, in sicer iz teoretičnega ter empiričnega dela. V teoretičnem delu smo podrobno predstavili pojem organizacije, konfliktov, komunikacije in stresa ter predstavili različne poglede avtorjev na dotično tematiko. V empiričnem delu pa smo med zaposlenimi v izbranem podjetju izvedli raziskavo in preverili, kako se ti kažejo v praksi in na kakšen način jih sodelavci najpogosteje razrešujejo.

Nadalje smo raziskovali, kaj pojem konflikt pomeni, kateri konflikti so na delovnem mestu najpogostejši in kako jih preseči oz. uspešno razrešiti. Kadar pa to ni mogoče, smo predstavili znamenja, kako prepoznati stresne situacije in kako se na konstruktiven način soočiti z njimi. Na koncu smo preverili teorijo tudi v praksi,

zanimivo je bilo videti, ali se konflikti razlikujejo glede na spol, izobrazbo ter starost in kako se različni profili ljudi soočajo z njimi.

V empiričnem delu diplomske naloge smo za raziskovanje konfliktov uporabili metodo anketnega vprašalnika, zbrane podatke pa obdelali in ugotovitve grafično predstavili.

2 TEORETIČNE OSNOVE

2.1 ORGANIZACIJA

Pomembno je, da na začetku opišemo organizacijo. Konflikti namreč nikoli ne nastanejo v praznem prostoru; kot bomo spoznali v nadaljevanju, sta za konflikt potrebni vsaj dve osebi. Organizacija pa je prostor, kjer se dnevno srečujejo večje skupine ljudi in kjer so konflikti pogost pojav. Tudi nam predstavlja organizacija prostor, kjer preživimo osem ur dnevno in zato je dobro, da si pogledamo, kako ta deluje. Z razumevanjem njenega delovanja lahko vnaprej preprečujemo pojav konfliktov.

V vsaki organizaciji, ne glede na to, kakšna je, se izvajajo določeni procesi. Rozman (1999) poudarja, da enotnega razumevanja organizacije ni, dejstvo pa je, da vsa živa bitja za preživetje potrebujejo določena sredstva oz. njihove vire. Človek se po tej plati loči od drugih bitij, saj je njegovo delovanje zavestno, kar pomeni, da vire izbira sam. Temelj njegovega delovanja in iskanja virov pa postane njegov delovni proces, ki ga lahko opravlja le v organizaciji.

Ljudje se v delovnem procesu združujemo v skupine oz. organizacije. Kot pravi Rozman (1999), je organizacija proces organiziranja, formalen tehničen proces kombiniranja med prvinami, procesi in proizvodi ter storitvami za doseganje večje učinkovitosti. Organizacijo imenujemo organizacija dela, kjer se usklajujejo dejavniki proizvodnje: delovni predmeti, delovna sredstva ter delo za doseganje ustreznih rezultatov. Razmerja imajo v organizaciji pomembno vlogo. Lipovec (v: Rozman, 1999) tako doda, da je združba sestavljena iz ljudi ter deluje za doseganje svojega cilja. Organizacija pa je sestavljena iz medsebojnih razmerij med ljudmi, ki s to povezavo v strukturo postanejo člani združbe. Ta zagotavlja obstoj in posebne značilnosti, s tem pa omogoči združbi ljudi smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe.

V procesih dela se v organizaciji vzpostavljajo odnosi med ljudmi, med upravljanjem, menedžmentom in vodenjem, velikost in druge organizacijske značilnosti. Poudarjeno je tudi poznavanje organizacijskega vedenja, saj nas to uči spoznati in obvladovati vedenje posameznikov in skupin v organizacijah. Znanje o

organizacijskem vedenju potrebuje vsak, ki je v organizaciji zaposlen (Ivanko in Stare, 2007).

2.1.1 Organizacijsko vedenje

Organizacijsko vedenje je pomembno področje menedžmenta. Proces v organizacijskih odnosih, kakor organizacijsko vedenje tudi drugače poimenujemo, je predmet proučevanja številnih znanstvenih disciplin, psihologije, sociologije, komunikologije, psihiatrije. Največ pa se organizacijsko vedenje proučuje v okviru organizacijske vede kot posebna znanstvena disciplina menedžmenta (Ivanko in Stare, 2007).

Zakaj je torej organizacijsko vedenje v organizaciji pomembno? Ivanko in Stare (2007) navedeta, da gre za tisto področje, ki nam pomaga razložiti, razumeti, napovedati in morda tudi spremeniti vedenje ljudi v organizaciji.

Potrebno je namreč upoštevati:

- organizacijsko vedenje je vedno usmerjeno v posameznika. Pri tem gledamo konkretne situacije, npr. kako se sodelavci pogovarjajo med seboj, kako prihaja do konfliktov ... Vse to se velikokrat povezuje z notranjimi stališči, kot so razmišljanje, dojemanje in odločanje o organizacijskih dejavnostih;
- organizacijsko vedenje vključuje analize o tem, kako se ljudje vedejo kot posamezniki ali kot člani skupine v organizaciji;
- organizacijsko vedenje se nanaša na posamezne skupine in celotno organizacijo, kajti niti skupine niti organizacije se ne vedejo enako. Pojavljajo se dogodki, ki jih ni mogoče pojasniti z vedenjem posameznikov, lahko pa jih razložimo s skupinskimi ali organizacijskimi procesi.

Organizacijsko vedenje pa se mora za učinkovitejše upoštevanje zgoraj naštetih aktivnosti povezati z menedžmentom, saj le tako lahko zagotavlja najbolj optimalno spremljanje vedenja posameznika ter skupine, s tem pa lahko vnaprej preprečujemo nastanek hujših konfliktov na delovnem mestu.

2.2 Ljudje pri delu

Če torej upoštevamo Robbinsovo teorijo (v: Lipičnik, 1998), da je organizacija usklajena socialna enota, sestavljena iz dveh ali več ljudi, ki deluje na razmeroma trajni podlagi, da bi dosegla skupen cilj ali vrsto ciljev, ne moremo mimo dejstva, kako pomembni so za delovanje organizacije ljudje, ki so v njej zaposleni.

S preučevanjem človekovega vedenja v organizaciji se ukvarjajo številne discipline, predvsem psihologija, sociologija, socialna psihologija, antropologija ter politične znanosti (Lipičnik, 1998). Največ spoznanj izhaja ravno iz psihologije, saj je za optimalno delovanje ljudi v podjetju potrebno poznavanje individualnega vedenja posameznika, učenja, motivacije, osebnosti, percepcije, izobraževanja, učinkovitosti vodenja, zadovoljstva pri delu, merjenja stališč, profesionalne selekcije ter stresa pri delu. Sociologija pripomore k razumevanju skupinskega vedenja, skupinske dinamike, komunikacije, moči ter konfliktov (Lipičnik, 1998).

Pri zaposlenih moramo upoštevati tudi njihove zmožnosti, te Lipičnik (1998) definira kot:

- *sposobnosti* (predstavljajo človekov potencial za razvoj določenih zmožnosti. Same po sebi lahko odločilno vplivajo na reševanje problemov s povsem neznanimi rešitvami, vendar se izrazijo v kombinaciji z znanjem),
- *znanje* (del človekovih zmožnosti, ki omogoča reševanje že znanih problemov. Ne glede na to, kje si človek znanje pridobi, mu pomaga reševati probleme z znanimi rešitvami. Kadar znanje kombiniramo s sposobnostmi, pa lahko rešimo probleme s še neznanimi rešitvami),
- *spretnosti* (zmožnosti, ki se nanašajo na človekovo motorično znanje in sposobnosti in nam omogočajo hitro odzivanje na težave. Večinoma mislimo spretnosti na motoričnem področju),
- *osebne lastnosti* (pri tem mislimo na vse človekove vrline, ki niso nujne za reševanje problemov, vendar dajejo osebni poudarek vsaki človekovi reakciji. Pri tem gre za temperament, značaj ipd., ki sta pomembna katalizatorja človekovega odzivanja, čeprav težav ne rešujeta),
- *človeške zmožnosti* (človeške zmožnosti se v teoriji menedžmenta opredeljujejo kot sposobnosti za opravljanje nekega dela. Prednjačijo sposobnosti, znanje in motivacija).

Lipičnik (1998) pa poudarja ugotovitve mnogih teoretikov, da v 21. stoletju organizacije za uspešnost potrebujejo še večje spremembe. Zagotoviti morajo kvaliteto, inovacije in prožnost. Uspešne organizacije morajo zagotavljati podobne lastnosti:

- *usmerjenost v akcijo* (hitro odzivanje na spremembe in omogočanje zadovoljstva in uspešnosti zaposlenih pri delu),
- *individualno orientiranost* (ponuditi morajo programe, ki zagotavljajo delovno zadovoljstvo),
- *usmerjenost k sodelovanju zaposlenih* (kombiniranje različnih delovnih timov),
- *usmerjenost v kakovost* (usmerjenost k popolnemu zadovoljstvu strank).

Ne moremo se slepiti, da zaposleni niso pomemben dejavnik v vsakršni organizaciji. Še posebej so pomembne človeške zmožnosti vseh, od vodilnih ljudi v organizaciji

pa se pričakuje, da se do zaposlenih obnašajo korektno in jim omogočajo varno delovno okolje. Kovač (1999) pravi, da je pomemben dejavnik v življenju posameznika in družbe kakovost dela, na katerega vsekakor negativno vplivajo konflikti na delovnem mestu in njihove posledice, ki se odražajo tako pri posameznikih kakor tudi v organizaciji kot celoti.

2.3 Pravilno komuniciranje pri delu

Za vzpostavljanje in vzdrževanje dobrih odnosov z ljudmi, s katerimi delimo delovno mesto ali pa družinsko življenje, se je potrebno znati sporazumevati (Kneževič, 2008).

Brajša (1994) pojem sporazumevanje še razširi, saj pravi, da je komuniciranje življenjsko pomembna spretnost za vsakogar od nas. Potrebno se je učiti in naučiti, saj ni dedna. Pojem komunikacija definira kot interakcijo med oddajnikom in prejemnikom, pri čemer gre za prenos informacij in vzpostavljanje odnosa med njima. Komunikacija zajema tudi vse odzive na to, kar vidimo, slišimo, čutimo. Vanjo vedno vstopamo s svojim telesom, vrednotami, pričakovanji, čutenjem, sposobnostjo govorjenja, pomembno pa je tudi dobro poslušanje (*notranji proces, ki je težje obvladljiv*). Da bi komunikacija med oddajnikom in prejemnikom stekla, je za pravilno razumevanje odločilnega pomena povratna informacija.

Vsako sporazumevanje je torej dvosmerni proces z določenim odzivom pri sogovorniku, ki je lahko pozitiven ali negativen. Komuniciranje je osnovni dejavnik človekovega razvoja in je aktivnost, ki je za nas življenjsko pomembna (Kneževič, 2008).

Sporočila vedno sprejemamo s čutili, največ snovi sprejmemo z vidnimi čutili (okoli 45 %), sledijo slušna čutila (okoli 15 %), kinestetični, vonjalni ter okušalni pa skupaj zajemajo okoli 40 % informacij. Bolje si zapomnimo pomembna sporočila, ki so obogatena z različnimi čutili, kajti tudi mi informacije filtriramo s svojimi čustvi, željami, predsodki in vrednotami, kar lahko pripelje do ovir pri komuniciranju (Bagon idr., 1991). Za uspešno poslušanje je po Kneževič (2008) nujna osnova popolno/osredotočeno poslušanje, kajti v nasprotnem primeru lahko pride do konflikta.

Brajša (1993) še doda, da je pri komuniciranju nujna komunikacijska povratna informacija o sebi in o svoji komunikaciji, saj vpliva na sogovornika. Tudi sami smo se že kdaj srečali z napačno podano povratno informacijo oz. napačno interpretacijo te s strani sogovornika. Tudi napačna povratna informacija oz. interpretacija te lahko hitro sproži nastanek konflikta.

2.4 Oblike dajanja in sprejemanja informacij

Pri povratni informaciji moramo po mnenju Brajše (1993) razlikovati med pozitivno in slabšo obliko povratne informacije. Slabše povratne informacije tako v večji meri prispevajo k nastanku konfliktov. Izogibati se moramo:

- neverbalni povratni informaciji (večpomenska, z nevarnostjo napačnega razumevanja),
- negativni povratni informaciji (da poudarjamo samo napake),
- sogovorniku neprilagojeni povratni informaciji (moramo skrbeti, da nas sogovornik razume),
- ocenjevalni povratni informaciji (etiketiramo in prehitro ocenjujemo sogovornika),
- subjektivni povratni informaciji (ne smemo se nanašati le na sogovornikova čustva),
- nepopolni, zapozneli, zlonamerni in neuporabni povratni informaciji (Brajša, 1993).

Kadar želimo ohranjati pozitivne odnose v delovnem okolju, je bolje, da je naša povratna informacija naslednja:

- verbalna (izražena v besedah, da jo sogovornik razume),
- pozitivna (ujema se z besedami in izpostavi pozitivne plati),
- prilagojena sogovorniku,
- konkretna (nanaša se na konkretno dejavnost),
- opisna (zgolj opisujemo dogajanja, ga ne ocenjujemo),
- jasna, objektivna in realna, direktna, iskrena, pravočasna in dobronamerna (Brajša, 1993).

Na delovnem mestu se velikokrat zgodi, da žal prevladujejo prve oblike dajanja povratnih informacij. Kot smo že poudarili, so takšne povratne informacije večpomenske in lahko komuniciranje med sodelavci razlagajo napačno. To je tudi vzrok za vse nesporazume ter nepotrebne konflikte. Ravno zato je treba povratne informacije ubesediti (Brajša, 1993).

Vsa medsebojna komunikacija v podjetju mora temeljiti na strokovnosti, saj le s strokovnostjo dosežemo premišljen in pozitiven učinek. Z neresno in tvegano komunikacijo namreč podjetje ne more napredovati in biti uspešno, ustvarja konflikte in velikokrat tudi izpad dohodka. Tega pa si ne želijo niti delavci niti delodajalci.

3 KONFLIKTI

Kot lahko preberemo v literaturi (Verbinc, 1997), beseda konflikt izhaja iz grške besede »confligare«, ki jo lahko razumemo kot prepir, spor ali nesoglasje. Konflikt se pojavi takrat, kadar želi ena stran izničiti drugo, bodisi tako, da jo uniči, ali pa tako, da jo prikaže kot neučinkovito. Konflikt tako v najširšem pomenu besede pomeni vsako srečanje neusklajenih dejavnikov, torej je stanje, ko sistem zaradi te neusklajenosti ne deluje optimalno. Hkrati je tudi stanje, ki nas sili v odziv in terja spremembe. Na konflikt zato lahko gledamo z dveh vidikov: lahko nam predstavlja nevarnost, obenem pa nam omogoča priložnost za razvoj. Le od udeležencev konflikta je odvisno, ali konflikt uporabijo za ustvarjanje ali za uničevanje.

Konflikti so neizogibni v vsaki družbi, kjer sta vsaj dve osebi. Ivanko in Stare (2007) posebej poudarjata, da konflikt pomeni nestrinjanje dveh ali več oseb s ciljem, željo ali vrsto interesa, občutkom ali delovanjem. Iršič (2007) pa meni, da večina ljudi razume besedo konflikt kor prepir ali fizično nasilje. Kadar pa konflikt uporabimo v zvezi z narodi ali večjimi skupinami, se beseda konflikt uporablja za spopade ali vojne. Prepir, nasilje ali vojna pa so le (običajno destruktivni) načini odziva na konflikt.

3.1 Različne opredelitve konfliktov

Avtorja Ivanko in Stare (2007) navajata, da medsebojne interakcije med posamezniki in skupinami v organizacijah povzročajo vrsto konfliktnih situacij, ki jih morajo menedžerji preprečevati ali razreševati na sprejemljiv način. Da se vodje lahko uspešno odzivajo na konfliktno situacije, morajo dobro poznati mehanizme nastajanja konfliktov in možne načine reagiranja posameznikov ali skupin.

Poznamo več različnih opredelitev konfliktov, najbolj znane so naslednje.

Fischalek (v: Ivanko in Stare, 2007) opredeli pojem konflikta kot obliko nestrinjanja dveh ali več strani s ciljem, željo ali vrsto interesa, občutkom ali delovanjem.

Konflikt je v širšem pomenu vsako srečanje neusklajenih dejavnikov, temu lahko rečemo tudi soočenje neusklajenosti ali neharmonija. To je stanje, ko sistem zaradi neusklajenosti na tak ali drugačen način ne deluje optimalno. Hkrati pa je tudi stanje, ki sili v odzivanje in terja spremembe. Konflikt lahko predstavlja nevarnost, obenem pa priložnost za razvoj posameznikov, odnosov in skupnosti. Od udeležencev konflikta je odvisno, ali konflikt uporabijo za ustvarjanje ali uničevanje (Iršič, 2007).

Deutsch (v: Brajša, 1994) definira pojem konflikta kot spopad nezdržljivih teženj in učinkov v posamezniku, skupini in narodu ali med posamezniki, skupinami in narodi v konkurenčnih ali kooperacijskih položajih.

Možina idr. (2002) opredelijo konflikt kot nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku, med posamezniki ali med člani skupine ali organizacije. Konflikt pomeni specifično obliko interakcije med subjekti družbenega življenja, pri katerih je ena usmerjena proti dejavnosti drugega zaradi določenih dobrin, tako da ena stran poskuša ovirati ali onemogočiti uresničitev ciljev, potreb ali želja druge skupine.

Seveda obstaja še vrsta različic opredelitve konfliktov, navedli smo samo najpomembnejše. Avtorji so si pri opredelitvah konfliktov podobni v tem, da menijo, da konfliktna situacija nastane zaradi medsebojnih trenj v skupini/podjetju in terja odziv oz. konkretno rešitev za rešitev konflikta. Razlike pa se kažejo glede na sam vidik konflikta. Sociologi zagovarjajo stališče, da je konflikt posledica različnosti vlog, ne toliko različnosti osebnostnih lastnosti, medtem ko psihologi poudarjajo pomen osebnostnih značilnosti.

3.2 Vzroki konfliktov

Vzroke za konflikte moramo pogosto iskati v medosebnih odnosih, v odnosih do konfliktnih vsebin, v komunikaciji o konfliktni vsebini in v samih sodelavcih. Vzroki za nastanek konfliktov po Brajši (1994) so naslednji.

Metakognitivni vzroki konfliktov

Vzroke za konflikte pogosto najdemo v drugačnem razumevanju, prepričanju, stališčih, vrednotenju določenih vsebin in problemov, s katerimi se osebe srečujejo. Pri tem se osebe ne morejo sporazumeti na vsebinski ravni, ker se srečujejo na različnih pozicijah, imajo različna prepričanja in vrednote (Brajša, 1994).

Komunikacijski vzroki konfliktov

Konflikti se pojavljajo na področju komunikacije o konfliktnih vsebinah. Kot smo že pisali, je nujno, da sta verbalni in neverbalni vidik komunikacije usklajena, saj nas v nasprotnem primeru sodelavci ne doživijo iskreno (Brajša, 1994).

Osebnostni vzroki konfliktov

Vzroki za nastanek konfliktov se pojavljajo tudi v osebnostih sodelavcev. Sodelovanje in reševanje informacij namreč poteka pod vplivom naših notranjih silnic, ki lahko ovirajo konstruktivno reševanje konflikta (Brajša, 1994).

Raziskovalci so skozi čas identificirali in opisali številne vzroke konfliktov v organizacijskem vedenju, na katerega se bomo še posebej osredotočili, saj nas zanimajo konflikti na delovnem mestu. Temeljni vzroki za nastanek konfliktov po Esserju (v: Ivanko in Stare, 2007) so naslednji:

- različna in izkrivljena prepričanja,
- frustracije in različna vrednotenja,
- konfliktna stališča in čustveno spremljanje teh stališč,
- konfliktnost in nagnjenost k depresiji.

Na podlagi zgoraj naštetih možnosti je mogoče vzroke za nastanek konfliktov iskati v različnih prepričanjih ljudi, stališčih, v uporabi različnih kriterijev vrednotenja in čustvenega obvladovanja stališč in prepričanj v smislu naše kontrole emocij in sposobnosti obvladovanja, čemur lahko dodamo še težave, strah, napetost, predsodke in netoleranco. Tako lahko povzamemo, da obstajajo osebni vzroki konfliktnosti, ki so zasnovani na napakah in napačnem dojemanju stvarnosti, nepoznavanju samega sebe, na neobvladovanju čustev, na pomanjkanju humorja ipd. (Ivanko in Stare, 2007).

V poglavju o komunikaciji smo podrobno predstavili ta pojem, saj je eden izmed vzrokov za nastanek konflikta prav komunikacijske narave. Ti vzroki po mnenju Ivanka in Stareta (2007) nastanejo v procesu komuniciranja in so:

- semantični nesporazumi,
- zamenjava komunikacijskih ravni,
- neprimerno emocionalno spremljanje,
- verbalno-neverbalna neuskklajenost,
- napačen slog komuniciranja (poročila so nepopolna ipd.).

3.3 Razvrščanje konfliktov

Konflikte razvrščamo glede na različne klasifikacijske kriterije: glede na čas trajanja, glede na področje nastanka, pojavno obliko itd.

Ivanko in Stare (2007) razvrščata konflikte glede na naslednje kriterije.

Vzrok nastanka:

- konflikti interesov,
- konflikti vrednosti.

Posledice:

- konstruktivni konflikti, ki so funkcionalni,
- destruktivni konflikti, ki so nefunkcionalni.

Udeleženci:

- notranji: intraindividualni in intrapersonalni, ki so lahko prikriti brez konfrontacije, nezavedni in iracionalni, prepoznavi, zavedni in iracionalni, konflikti s konfrontacijo.

Pomembna je tudi klasifikacija Možine idr. (2002), ki ločijo tri osnovne konflikte.

- **Konflikt ciljev**

Pri konfliktu ciljev gre za nasprotovanja, ki izvirajo iz različnosti ciljev ali posameznih skupin.

- **Konflikt spoznanj**

Pri konfliktu spoznanj gre za nasprotovanja, ki nastanejo zaradi nestrinjanja z mislimi, idejami in cilji drugih ljudi.

- **Konflikt čustev**

Pri konfliktu čustev gre za nasprotovanja, izvirajoča iz čustev in občutkov, ki se jih zaznava kot nezdržljive.

Lipovec (1997) pa konflikte deli na naslednje skupine.

- **Funkcionalni in disfunkcionalni**

Funkcionalni konflikt je konstruktiven, ker podpira temeljni cilj in prispeva k večji učinkovitosti podjetja. V delovnem procesu pomeni nenehne poskuse izboljšanja, spopadanje novih in zastarelih načinov dela ter predstavlja stalno potrebo po spremembah. Takšni konflikti kažejo na dobro in zdravo stanje v podjetju, kjer si vsak posameznik prizadeva k izboljšanju svojega dela in uspešnosti. Nasprotno pa disfunkcionalni konflikt pomeni nasprotje funkcionalnega, saj zavira doseganje temeljnega cilja in destruktivno vpliva na delovanje podjetja. Ogroža nemoten potek delovnega procesa in posredno povzroča zmanjšanje produktivnosti, delovne morale in povzroča razdor razmerij. Natančno določiti, do katere vrste konflikta je prišlo v dani situaciji, ni lahko, kajti tip in raven konflikta, ki je zdrav in spodbuden za učenje ter za nek cilj, je lahko za isti cilj ob drugem času destruktiven (Lipovec, 1997).

- **Horizontalni in vertikalni konflikti**

Horizontalni konflikt nastopi med skupinami in posamezniki na isti strukturni ravni v hierarhiji. Po navadi nastanejo tam, kjer so oddelki ločeni in zaposleni primerjajo lastno delo z delom sodelavcev. Vertikalni konflikt znotraj hierarhične organizacije pa je bolj predvidljiv od horizontalnega in se pojavi vertikalno med hierarhičnimi ravni. To se nanaša na konflikte med vodji in podrejenimi, najpogosteje pa se pojavijo zaradi interesnih bojev za status, prestiž in denarne nagrade (Lipovec, 1997).

Brajša (1994) konflikte razvršča v naslednje skupine.

□ **Notranji ali intraindividualni konflikte**

Ti konflikti nastanejo v posamezniku predvsem zaradi pomanjkanje motiva, s pomočjo katerega posameznik določi svoj cilj. Za dosego cilja so potrebne določene aktivnosti, ki nas pripeljejo do postopka, v katerem se običajno pojavijo ovire. Te povzročijo v ljudeh različne frustracije, ki so lahko fizične, organizacijske, socialne, psihološke itd. V skladu s temi ovirami se lahko posameznik vede konstruktivno, torej opravi korektivne dejavnosti, s katerimi bi ovire obvladal oz. obšel. Vendar se posameznik z ovirami v tem primeru ni sposoben soočiti, tako da pod vplivom frustracije zaide v situacijo, kjer se pojavi konflikt, posameznik pa razvije obrambni mehanizem. Eden izmed takšnih mehanizmov je lahko tudi agresija. Vsakršna frustracija seveda ne povzroči agresije, obrambni mehanizmi (kompenzacija, fantaziranje, negativizem, projekcija, represija, umik ...) pa nam lahko izredno otežijo rešitev konflikta ali nas od njega celo odvrnejo (Ivanko in Stare, 2007).

□ **Intrapersonalni konflikti**

Ti konflikti so po Ivanku in Staretu (2007) zasnovani na procesu interpersonalne dinamike in interaktivnega vedenja.

□ **Medskupinski konflikti**

Nanašajo se na medskupinsko dinamiko v organizaciji. Značilno zanje je to, da vsi udeleženci neke organizacije na določen način sprejemajo drug drugega in imajo tudi različna mišljenja o svojih vlogah v organizaciji ter o vlogah sodelavcev, kar pa seveda lahko povzroči konflikte. Posamezniki, še posebej vodje in strokovni delavci, se lahko znajdejo v problematičnem položaju, kadar pride do konflikta. S tem mislimo na konflikte hierarhične narave, kadar pride do nasprotij med vplivneži v organizaciji (Ivanko in Stare, 2007).

K medskupinskim konfliktom lahko štejemo tudi funkcionalne konflikte, ki se pojavljajo med različnimi funkcijami, oddelki in sektorji v organizaciji. Običajno so rezultat formalnega organizacijskega ustroja ali elitizma (primer: na fakulteti se določena skupina profesorjev počuti pomembnejšo od druge in se tako tudi vede) (Ivanko in Stare, 2007).

3.4 Pozitivne lastnosti konfliktov

Konflikti skoraj vedno prisotni v medsebojnih odnosih, zato lahko na razvoj teh odnosov vplivajo tudi pozitivno, in sicer:

- v določenih situacijah omogočajo optimalno porazdelitev vpliva in moči,
- so sestavni del borbe za središčno mesto v skupini ali organizaciji,
- so del borbe za prevlado,
- povezani so s prizadevanjem pri definiranju lastne identitete v odnosih,

- omogočajo vključevanje tretjih v odnos,
- omogočajo razbijanje prejšnjih iluzij, napačnih stališč ipd. (Ivanko in Stare, 2007).

Lipičnik (1998) našteje kar nekaj pozitivnih lastnosti, zaradi katerih bi si konflikte lahko celo želeli.

Prva pozitivna stran konfliktov je ta, da **vedno kažejo na probleme** in prisilijo ljudi, da poskušajo spreminjati obstoječe stanje. Hotenje po spreminjanju pa je vir energije, ki ji moramo omogočiti sprostitev in tako spodbuditi spremembo (Lipičnik, 1998).

Druga dobra stran konfliktov je ta, da **vedno zahtevajo rešitve**. Konflikte lahko potlačimo in se odrečemo uresničitvi cilja, vendar se jim ne moremo izogniti, ker zmeraj prihajajo na dan v takšni ali drugačni obliki. Potrebno je torej premisliti o poteh reševanja in ne o pobegu (Lipičnik, 1998).

Konflikt po navadi nastane zaradi **različnih interesov**. To nam daje priložnost, da izberemo za cilj najboljši interes in ga poskušamo doseči. Lipičnik (1998) poudari, da konflikti odpravljajo mrtvilo in nas varujejo pred zmotnim prepričanjem, da so vsi problemi že rešeni.

Nadalje je dobro gledati na konflikte kot na **izhodišče za spremembe**. Avtor meni, da ohranitev nespremenjenega stanja lahko uspava ljudi. Ti pridobivajo vedno nova spoznanja, kar omogoča prav nastajanje konfliktov, rešitve pa je potrebno izkoristiti pri oblikovanju idej (Lipičnik, 1998).

Konflikti so dobri tudi za **delovanje skupine**, saj morajo te pričeti sodelovati med seboj, poiskati skupne cilje, kar utrjuje tako skupino kot posameznike. Lipičnik (1998) poudari, da je iskanje skupnih lastnosti močnejše orodje za reševanje konfliktov kot pa iskanje razlik. Pri utrjevanju skupine je potrebno upoštevati mnenja vseh, ki so v konfliktu udeleženi. Zmotno je namreč misliti, da je konflikt mogoče rešiti tako, da od dveh hotenj prevlada eno in ga nato spoštuje tudi nasprotna stran, temu lahko rečemo tudi vsiljevanje in ne usklajevanje mnenj.

Sodobno pojmovanje konfliktov pojmuje konflikt kot neizbežen, integralni del vsake spremembe ali celo kot optimalni način medsebojnega obnašanja. Konflikte obravnavamo kot probleme, probleme pa je potrebno razreševati. Kadar konflikt ni razrešljiv, pa govorimo o težavi in ne več o problemu. Težave pa lahko hitro postanejo nesprejemljive in pomenijo preprosto danost (Ivanko in Stare, 2007).

4 OBVLADOVANJE KONFLIKTOV

4.1 Odzivi na konflikte

Jurina (v: Ivanko in Stare, 2007) našteje več predpostavk, ki so relevantne za reševanje konfliktnih situacij:

- dejavno poslušanje sogovornika,
- dajanje in sprejemanja neizkrivljenih sporočil in informacij,
- obojestransko spoštovanje tujih potreb,
- zaupanje v druge ljudi, predvsem v sodelavce in podrejene,
- sprejemanje novih informacij,
- vztrajnost in odločnost,
- pogosta raba »jaz-sporočil« (jaz mislim, da je to dobro ipd.).

Z upoštevanjem zgoraj naštetih načel lahko preprečimo nastanek konfliktov in se tako izognemo neprijetnim situacijam. Če pa do konflikta vseeno pride, Lipičnik (1998) predlaga upoštevanje naslednjih načel pred začetkom reševanja:

- problem je potrebno definirati kot cilj in ne kot potrebo za reševanje,
- v konfliktni situaciji je potrebno poiskati rešitev, ki bo zadovoljila vse strani,
- pozornost v konfliktni situaciji mora biti usmerjena v vzrok konflikta,
- zaupanje je potrebno graditi s pravilnim dajanjem in prejetjem informacij,
- uporaba empatije med komuniciranjem je nujna (vživljanje v sogovornika).

4.2 Tehnike obvladovanja konfliktov

Obvladovanje konfliktov je po avtorju Shapiru (1996) vzpostavljanje nadzora nad dogajanjem in izbiro najprimernejšega odziva v konfliktni situaciji. Obvladovanje zajema širši spekter kot le reševanje konfliktov, saj nam pomaga uvideti nove možnosti reševanja konfliktov, reševanja konflikta se namreč lotimo pri njegovem vzroku, naši ostali odzivi pa blažijo oz. odpravljajo posledice, ki jih konflikt povzroči. Reševanje je torej le ena izmed tehnik obvladovanja, cilj obvladovanja pa je prehod iz konflikta oz. konfliktno situacije v reševanje problema oz. sodelovanje ali nevtralizacija konflikta, torej prehod iz konfliktno interakcije v interakcijo, ki ni konfliktna.

Shapiro (1996) loči več vrst obvladovanja konfliktov.

- Akcijsko obvladovanje konfliktov**

Akcijsko obvladovanje konflikta pomeni obvladovanje odprtega konflikta, torej situacije, ko že pride do prepira ali navzkrižja interesov. Pri tem ni nujno, da je

nastajajoči konflikt že opazen. Pri sprotnem obvladovanju odprtih konfliktov namreč marsikdo sploh ne opazi, da je do konflikta že prišlo (Shapiro, 1996).

□ **Strateško obvladovanje konfliktov**

To je obvladovanje strukturnih konfliktov. Lahko je preventivno ali kurativno, preventivno obvladovanje konflikta pomeni, da ga obvladamo, še preden postane moteč, kurativno obvladovanje konflikta pa se uporabi takrat, ko se je konflikt že pojavil in ni bil razrešen ali se stalno pojavlja. Pri strateškem obvladovanju konfliktov se je pomembno zavedati, da je tovrstno obvladovanje konfliktov nekompatibilnost, ki povzroča neoptimalno delovanje tistih konfliktov, ki se še niso razvili v odprte konflikte, ali pa tistih, ki se večkrat ponavljajo, čeprav niso aktivni (Shapiro, 1996).

4.3 Smernice za uspešno reševanje konfliktov

Iršič (2007) ponudi nekaj smernic za uspešno reševanje konfliktnih situacij.

□ **Zavezništvo**

Ena najpomembnejših smernic za uspešno razreševanje konfliktov je zavezništvo. Gre namreč za to, da kljub konfliktu ohranimo skrb za dobrobit drugega ter da skušamo poraziti konflikt in ne partnerja. Borimo se torej za odnos in ne drug proti drugemu. Četudi pride do prepira ali konflikta, je dobro, da se o njem pogovorimo in skupaj iščemo načine, kako bi lahko v prihodnosti bolje odreagirali. Lahko se dogovorimo tudi za določena pravila, ki se jih nadalje držimo in kljub prepiru ohranjamo zavezništvo. Konflikte tako primeru zamejimo in kultiviramo ter drug drugega zavarujemo pred tem, da bi se huje prizadeli. Drugega pri zavezništvu ne vidimo kot sovražnika, sebe pa ne kot njegovo žrtev in kljub ohranjanju lastnih interesov in vrednot spoštujemo in upoštevamo tudi interese in vrednote drugega (Iršič, 2007).

□ **Upoštevanje različnosti**

Pogosto do nezaželenih izidov konflikta pride tudi takrat, ko neupravičeno predpostavljamo usklajenost. Vsak človek je enkraten in v marsičem smo si podobni, vendar se v mnogih stvareh tudi razlikujemo. Poleg očitnih razlik, torej interesov, navad in vedenja, obstajajo med nami tudi manj opazne razlike v pomenu besed, ki jih uporabljamo, razlike v načinu reševanja problemov, razlike v dojetanju situacije in pogledu na svet ipd. Kadar teh razlik ne upoštevamo in ne dopuščamo možnosti, da obstajajo, s tem otežujemo rešitev konflikta, še posebej, če je ta povezan z dotičnimi razlikami. Stiska, ki jo doživimo ob konfliktu, je pogosto posledica nezavedanja razlik in neredko vodi v vzajemno pripisovanje norosti in hudobije drugemu (Iršič, 2007).

□ **Prevzemanje odgovornosti**

Kadar pride do prepira, pogosto krivimo drug drugega. Velikokrat v delo vložimo vso svojo energijo in delamo tako, kot znamo mi. Drugega pa dojemamo nekonstruktivno in kot nepripravljenega za delo, ker se naša pričakovanja ne skladajo. Težava se pojavi takrat, ko tudi drugi misli o nas tako, in skušamo drug drugemu le dokazati krivdo, s čimer konflikt samo poglobljamo. Pametno se je vprašati, kateri vedenjski vzorci so odgovorni za naš način odzivanja v konfliktu in kako lahko naše vedenje drugega postavi v konfliktno situacijo. Poleg tega prevzamemo odgovor za naše vedenje in izrabimo konflikt za napredovanje in spoznavanje sebe ter za poglobljanje odnosa. Prevzemanje odgovornosti pomeni tudi, da namesto izgubljanja časa z ugotavljanjem in dokazovanjem, kdo je kriv, iščemo raje rešitev za nastalo situacijo in smernice za to, da bi se v prihodnosti podobnim težavam izognili (Iršič, 2007).

□ **Ohranjanje komunikacije in pomirjanje**

Pogost izid konflikta je prekinitev komunikacije, ki lahko traja dolgo časa. Kadar komunikacijo prekinemo mi, nam to omogoča, da sebe vidimo kot žrtev, drugega pa le kot storilca. Za uspešno iskanje rešite je torej pomembno, da se komunikacijski krog ne prekine, kadar pa se le ne moremo vzdržati, raje vzemimo odmor in komunikacijo za nekaj minut prekinimo, ravno dovolj, da se pomirimo. Pomembno je, da se kasneje vrnemo k temi, ki je bila odprta pred preprirom. Kadar namreč prekinemo komunikacijo brez nadaljevanja, si zapremo pot do rešitve in s tem onemogočimo, da bi konflikt poglobil odnos in nas pripeljal bliže skupaj (Iršič, 2007).

□ **Stabilizacija interakcije**

Pomembna smernica je tudi stabilizacija interakcije, konfliktna interakcija ima namreč to lastnost, da pogosto ubere svojo pot. Kadar hočemo komunikacijo kljub konfliktu obdržati na konstruktivni ravni, je potrebno včasih ravnati v nasprotju s svojo običajno reakcijo. Namesto da se odzovemo hitro in samodejno, raje izberimo počasnejše odzivanje, ki nam še vedno omogoča nekaj časa za razmislek in dodatni pogled v dogajanje. Stabilizacija pomeni torej zmanjšanje hitrosti odzivanja in preverjanje dogajanja. Naši odzivi običajno temeljijo na predstavah, ki pa niso vedno pravilne in pogosto pride do napačnih interpretacij (Iršič, 2007).

□ **Poročanje namesto vplivanja**

Vsako sporočilo vsebuje izrazno in vplivno komponento, torej tisto, kar sporočamo o sebi in tisto, kar želimo doseči pri drugem. Kadar pride do napetosti, je veliko lažje prekiniti komunikacijo, kot pa poročati o tem, kaj se dogaja z nami. Napetost prepira namreč pogosto prinese zaslepljenost in otopelost do drugega. Rešitev tako raje preložimo na kasneje, ko se prepir že poleže (Iršič, 2007).

□ **Razdelitev konflikta na manjše dele**

Konflikt je v resnici posledica cele vrste manjših konfliktov oz. neusklajenosti, ki se naenkrat zgrnejo na odnos in na skupino. Potrebno jih je prepoznati in takoj reševati posamezne neusklajenosti. Med prepirom tako ostajamo le pri določenem problemu, saj če bomo hoteli rešiti vse naenkrat, po vsej verjetnosti ne bomo rešili ničesar, občutek nezadovoljstva pa bo ostal (Iršič, 2007).

□ **Odkrivanje disfunkcionalnih vzorcev**

Pomembnejše kot le odkrivanje posameznih neusklajenosti je ozaveščanje disfunkcionalnega vzorca interakcije; to je ključnega pomena. Vsak udeleženec k temu prispeva svoj del, vsak se namreč odziva na drugega bolj kot ne samodejno in je prepričan, da je drugi povzročil njegov odziv. Kljub takšnemu prepričanju je vsak od nas odgovoren za svoje vedenje in za svoje odzive. Pomembno je, da destruktivne vzorce določamo do te mere, da postanejo razvidni in se o njih lahko celo pogovarjamo (Iršič, 2007).

Naštete smernice nam omogočajo, da spremenimo izid konflikta in ga poskušamo rešiti čim bolj konstruktivno. Bistveno je, da pri tem spreminjamo svoje vedenje in odzivanje na mnenje drugih oseb, le tako bomo lahko dosegli učinkovitost pri reševanju konfliktov.

4.4 Reševanje konfliktov

Pri odzivanju na konflikt je potrebno ločiti ravnanje s konfliktom od rešitve konflikta. Ravnanje s konfliktom namreč bistveno vpliva na njegovo rešitev, še posebej na realizacijo in uporabnost rešitve (Brajša, 1994).

Po navadi obravnavamo obvladovanje konfliktov skozi odnos med nadrejenim in podrejenim. T. Gordon (v: Ivanko in Stare, 2007 ter Brajša, 1994) navaja štiri metode za upravljanje konfliktov.

□ **»Jaz dobivam, ti pa izgubljaš.«**

Pri Gordonovi metodi »jaz dobivam, ti pa izgubljaš« gre za rešitev konflikta, ki najbolje ustreza meni, ne pa tudi drugim. To je rešitev mojega, ne pa skupinskega konflikta in je le enostranska. Ostali udeleženci so zaradi takšne rešitve običajno besni, naših rešitev ne sprejemajo, uresničitev lahko tudi sabotirajo. Pri takšnem ravnanju s konfliktom dominira neenak družbeni odnos, saj imamo zmagovalca in poraženca. Takšnemu vodenju rečemo tudi enostransko oz. avtoritativno odločanje vodje (Brajša, 1994).

□ **»Ti dobivaš, jaz pa izgubljam.«**

Metoda »ti dobivaš, jaz pa izgubljam« omogoča najbolj optimalno rešitev drugim osebam, nam pa ne zadošča. Sodelavci dobivajo, mi izgubljam. Tudi mi v takšnem razrešenem konfliktu ne želimo sodelovati pri uresnitvi ideje. Prevladuje namreč odločanje sodelavca in ne vodje, mi se podrejamo drugim (Brajša, 1994).

□ **»Vsi dobivajo.«**

Metoda »vsi dobivajo« edina omogoča obojestransko zadovoljstvo z rešitvijo problema. Obe strani dobivata, nobena ne izgublja, torej ni poraženca. Obe strani nato aktivno sodelujeta pri uresnitvi rešitve in nikjer ni prisotna jeza (Brajša, 1994).

Pri prvih dveh metodah »jaz dobivam, ti pa izgubljaš« ter »ti dobivaš, jaz pa izgubljam« gre predvsem za zmago ali poraz. Rezultati takšnega ravnanja v konfliktnih situacijah lahko med sodelavci pripeljejo do vedno večjega antagonizma, sovraštva, do manjših možnosti sklepanja kompromisov in celo do prenehanja iskanja skupnih rešitev. Ti metodi lahko v večjih skupinah izzivata ozračje vojnega stanja, nezaželenost različnih mnenj ipd., posebej kadar se odločitve uveljavljajo s prisilo. Skupinsko delovanje je pravzaprav onemogočeno (Brajša, 1994).

Možina idr. (2002) nadalje pravijo, da vsak konflikt sproži napetost in bolečino in nas posledično sili v odziv. Kadar se posameznik sooča s konfliktnimi situacijami, jih rešuje na več načinov. V osnovi se reševanje konfliktov nagiba bodisi k reševanju problema z zadovoljitvijo lastnih potreb bodisi k reševanju problema z zadovoljitvijo potreb sodelavcev.

Najbolj uporabljene kombinacije reševanja konfliktnih situacij po Možini idr. (2002) so naslednje.

□ **Izogibanje**

Ta način uporabijo tisti, pri katerih je usmerjenost v zadovoljevanje svojih potreb in potreb sodelavcev izjemno nizka. Oseba se situaciji poskuša izogniti in konflikte potisniti v podzavest, saj jim ti predstavljajo nevarnost. Skrivajo se za birokratskimi dejavnostmi, sklicujejo se na nezadostno poznavanje problema ali na pomanjkanje podatkov (Možina idr., 2002).

□ **Prilagajanje**

To je način, kadar osebe močno zanemarijo svoje potrebe in želje na račun zadovoljevanja skupnih potreb, želja in interesov. Pri tem gre za načrtno podreditve ene strani drugi strani. Takšen način reševanja konfliktov uporabljajo osebe, ki ne želijo zaostrovati situacij, pomembno jim je le, da delo nemoteno poteka dalje. Vendar se na takšen način zadovoljujejo le čustvene potrebe zaposlenih, zanemarjajo se vzroki konflikta, kar lahko kmalu pripelje do izbruha novih konfliktnih situacij (Možina idr., 2002).

□ **Prevladovanje**

O prevladovanju govorimo, kadar se uporaba moči izkoristi z namenom obvladovanja položaja in s tem prisili drugo stran, da se podredi in privoli v ponujeno rešitev. Nadrejena stran nad drugo izvaja pritisk z različnimi zahtevami, premeščanjem, izsiljevanjem, šikaniranjem, grožnjami ... Takšen način pa lahko zadovolji le eno stran udeležencev, potrebe druge strani so po navadi zanemarjene. Pri tem gre za situacijo dobiti – izgubiti (Možina idr., 2002).

□ **Kompromis**

To je način, kadar se obe strani o rešitvi dogovorita, vsaka stran žrtvuje nekaj interesov in s tem se doseže dogovor. Glede na mnenje udeležencev v konfliktnih situacijah, Možina (2002) pravi, da je kompromis najbolj učinkovit, saj ga dosežemo s pogajanjem ter skupnim iskanjem rešitve, ki zadovolji obe strani. Paziti moramo le, da na kompromis ne pristanemo prehitro, saj lahko to rešitev konfliktno situacije oteži (Možina idr., 2002).

□ **Dogovarjanje**

Ta način uporabimo, kadar želimo ugotoviti vzroke nasprotij ter skupnega iskanja rešitve. Pomembno je, da med seboj sodelujemo, saj z dogovarjanjem vsaka stran predstavi svoje mnenje, stališča in možne rešitve, nato pa skupaj iščejo rešitve, ki bi ustrezale obema stranema (Možina idr., 2002).

Možina idr. (2002) posebej poudarijo, da ne obstaja način reševanja konfliktov, ki bi bil idealen za vse konfliktno situacije, kajti vsaka situacija je v svojem bistvu specifična in zahteva drugačne rešitve. V določenih situacijah se moramo odločiti tudi hitro in dosledno, zato lahko, kadar smo pod časovnim pritiskom, izberemo kompromis in ne prevladovanja, saj se tako situacija ne bo nikoli končala. Dobro je, da včasih tudi popustimo pri svojih željah, vendar moramo paziti, do katere mere. Najbolje je vsekakor obdržati ravnovesje med občutkom zase ter za drugega.

4.5 Strategije reševanja konfliktov

Novak (2000) strategijo pri reševanju konfliktov določa po pomembnosti, ki jo določena stran pripisuje osebnim ciljem in odnosu z drugimi.

□ **Umik** (želva)

Kadar se ena izmed strani, ki so v konfliktu, izogne sporni temi, s tem pa tudi ljudem, ki se znajdejo v isti situaciji, govorimo o umiku. Oseba je prepričana, da je vsak način reševanja konflikta že vnaprej obsojen na propad, zato se je pripravljena odpovedati tudi odnosom z drugimi, raje se psihično in fizično umakne. Takšne osebe so podobne želvam: kadar jim grozi nevarnost, se umaknejo v svoj oklep in

tam počakajo, dokler nevarnost ne mine, nato pa nemoteno nadaljujejo svojo pot (Novak, 2000).

□ **Prevlada** (morski pes)

Pri tem gre za osebe, ki želijo nadvladati nasprotnika. Pomembnejši kot osebni cilji so zanje odnosi z drugimi, odnosi se jim zdijo dobri le, če se jih drugi bojijo. Ne zanimajo se za potrebe drugih ljudi, nimajo želje po ugajanju, ljudi enostavno delijo na zmagovalce in poražence. Takšne osebe se obnašajo podobno kot morski psi – nasprotnika želijo obvladati s silo. Vendar kljub svoji moči nimajo avtoritete, zbujajo le strah, obsojeni so na samotarsko življenje (Novak, 2000).

□ **Zglajevanje** (medvedek)

To so osebe, ki odnosom pripisujejo temeljni pomen, lahko jih primerjamo z medvedki. Takšne osebe so se zaradi pomembnosti odnosa z drugimi pripravljene odpovedati osebnim ciljem v zameno za to, da bi jih ljudje imeli radi in da bi bili odnosi čim manj konfliktni. Takšen način reševanja lahko vodi v čustveno stisko, če smo stalne žrtve svojih ciljev v sporu z drugimi. Z medvedkom to strategijo primerjamo zato, ker medveda ne moti preveč, če ga opikajo čebele, ko jim razdre panj, važno je, da se posladka. Del svojih ciljev mora žrtvovati in plačati s slabim počutjem (Novak, 2000).

□ **Kompromis** (lisica)

To so osebe, ki so zainteresirane tako za lastne cilje kakor tudi za odnose, pripravljene so sklepati kompromise in se delno odpovedati cilju. Za skupen cilj lahko žrtvujejo tudi del svojega cilja in nekatere vidike odnosa. Kadar tako rešujemo konflikte, priznavamo nasprotni strani, da konflikt obstaja, nikoli pa ji ne razkrijemo svojih ciljev, zato lahko ob koncu reševanja nasprotno stran obhaja neprijeten občutek. Podobno zvito se v naravi obnaša lisica, na videz je dobrohotna, vendar vedno poskrbi, da je njena polovica malce večja od polovice nasprotnika (Novak, 2000).

□ **Soočenje** (sova)

Posameznike, ki cenijo svoje cilje in odnose z drugimi, primerjamo s sovo. Konflikt je zanje problem, ki zahteva rešitev. Ta bo na eni strani omogočila uresničenje naših ciljev ter tudi ciljev drugega. Konflikt vidijo kot idealno situacijo za izboljšanje odnosa, edina rešitev pa je tista, ki zadovolji obe strani. Za soočenje je v nasprotju s kompromisom potrebnega več časa. Ves čas reševanja sta potrebna obojestransko spoštovanje in strpnost. Pri tem gre za razumski pristop, čustva so zavestno izvzeta. Kadar obvladamo soočenje, uživamo enak ugled kakor sova v basnih, kjer je prikazana kot pravični rabsodnik (Novak, 2000).

□ **Selektivno ignoriranje** (prašič)

To so ljudje, ki jim odnosi z določenimi posamezniki pomenijo zelo veliko, za nekatere ljudi pa se sploh ne zmenijo. Zanje je značilno, da je njihov cilj tem bolj pomemben, čim manj spoštujejo drugo stran. Kadar je njihova stopnja spoštovanja nizka, poskušajo doseči rešitev konflikta s prevlado (morski pes), medtem ko v obratni situaciji zaradi egoističnih in koristoljubnih nagibov na svoje cilje pozabijo in dovolijo, da drugi prevladajo nad njimi (Novak, 2000).

Dodati je treba, da strategije reševanja konfliktov niso tako enoznačne. V vsaki situaciji je potrebno dobro premisliti, kakšno reakcijo od nas zahteva konflikt. Velikokrat lahko kombiniramo med seboj več možnosti, če presodimo, da bomo s preveliko agresivnostjo nasprotnika užalili ali odgnali. Včasih je poleg soočenja dobro skleniti tudi kakšen kompromis, bolje pa je, da se izogibamo reševanju s pomočjo prevlade ali umika, saj konflikti na takšen način načeloma niso razrešeni in ostajajo, s tem pa tudi slab občutek.

5 STRES

Beseda stres izvira iz latinščine. V angleščini jo prvič zasledimo okoli 17. stoletja, in sicer za opis težav, muk ter pritiska. Stoletje kasneje pa se beseda stres že prične uporabljati kot sila, ki deluje neposredno na osebo, pravimo, da je stres situacija alarma. Pojem stresa v medicino uvede Hans Selye leta 1949. Zanj je stres predstavljal program telesnega prilagajanja novim okoliščinam, stereotipen in nespecifičen odgovor na dražljaje, ki motijo osebno ravnovesje (Božič, 2003). Danes razumemo stres kot stanje posameznikove psihične in fizične pripravljenosti, da se z določeno obremenitvijo sooči, se ji prilagodi ter jo obvlada (Rakovec Felser, 1991).

5.1 Opredelitev stresa

Po Lazarusu (v: Mikuš Kos, 1993), je psihični stres poseben odnos med posameznikom in okoljem, ki ga človek zazna in ocenjuje kot ogrožajoče dogajanje. To presega njegove zmožnosti obrambe ali obvladovanja, torej je stres doživetje, ki ga vsak človek doživlja na drugačen način, vsekakor pa skoraj vedno povzroča neprijetne občutke. Povezan je s stresnimi dogajanja, ki na delovnem mestu niso redka.

Mikuš Kos (1993) poudarja, da velike individualne razlike med posamezniki povzročajo različna odzivanja na enaka dogajanja na delovnem mestu. Odziv posameznika na stresen dogodek je rezultat več vplivov:

- bioloških (ki nam določajo stil reagiranja v stresnih situacijah, naša ne/izgrajena osebnost ...),
- psiholoških (zmožnost posameznika, da obvladuje situacijo in ali je stres zanj ogrožajoč ali mu predstavlja izziv v soočenju s situacijo).

Obremenitve, ki povzročijo stres, so torej lahko fizične, kemične, biološke, socialne ali psihološke narave (Rakovec Felser, 1991).

Garmezy (v: Mikuš Kos, 1993) pravi, da zmožnost, da posameznik obvladuje stresne situacije, predstavlja zanj manjšo obremenitev in manj stresa pri vsakdanjem delu. Obvladovanje stresa tako zajema pretekle izkušnje, kaj smo se iz njih naučili in ali smo bili pri obvladovanju teh uspešni. Vsekakor Garmezy poudarja, da naslednji dejavniki pripomorejo k odpornosti ob stresnem dogajanju:

- učinkovitost pri delu in v odnosih (to nam omogoča zadovoljstvo na delovnem mestu, dobri odnosi s sodelavci, prijateljstva ...),
- razumna pričakovanja in vera, da naporom sledi pozitivni učinek (samozaupanje vase in v delo, ki ga opravljamo, orientacija v uspeh in ne v pesimizem, realizacija ciljev, ki so dosegljivi ...),
- samospoštovanje, občutek lastne vrednosti, realistična ocena lastnih zmogljivosti ...,
- samodisciplina (sposobnost organizacije in vztrajanja v neki dejavnosti, ki je ciljno usmerjena),
- kontrola in regulacija impulzivnih spodbud (s tem mislimo razmislek pri obvladovanju problemskih situacij, ne odreagiramo takoj impulzivno, temveč kritično premislimo),
- sposobnost abstraktnega mišljenja (iščemo različne alternative pri doseganju cilja in pri reševanju problemov).

5.2 Znaki stresne situacije

Na ljudi v določenih situacijah deluje mnogo dejavnikov: mraz, vročina, telesne poškodbe, okužbe, alkohol, droge, osamljenost, stanovanjske razmere ipd. so le nekateri izmed dejavnikov, pri katerih lahko govorimo o stresogenih vplivih na osebo. Učinek stresogenih dejavnikov pa seveda občuti vsakdo po svoje. Učinki so lahko spodbudni ali pa obremenjujoči (Rakovec Felser, 1991).

Božič (2003) navaja, da se telo odziva na stresno situacijo, ne glede na to, ali je pozitivna ali ne. Pomemben dejavnik je način, kako se telo odzove. Poznamo namreč dva različna stresna vpliva:

- psihičnega, ki se pojavi ob različnih emocionalnih stanjih,
- fizičnega, katerega posledica je stres, ki se pojavi po fizični aktivnosti.

5.2.1 *Evstres ali pozitivni stres*

Vsaka aktivnost, ki povzroči adaptacijske spremembe kardiorespiratornega sistema (srca in ožilja) in mišičevja, je definirana kot stres. V normalnih okoliščinah lahko zaposleni s pravilno reakcijo na konflikt oz. stresno situacijo vzpostavijo novo ravnovesje ali se prilagodijo situaciji. Do pozitivnega stresa pride takrat, kadar se zavedamo, da bomo kos zahtevni situaciji. Pri osebah, ki so pod vplivom pozitivnega stresa, se pojavljajo:

- evforičnost, zanesljivost, vznemirjenost, velika motiviranost,
- razumevanje, pripravljenost priskočiti na pomoč, družabnost, prijaznost, ljubeznivost, občutek zadovoljstva in sreče,
- umirjenost, uravnovešenost, uspešnost,
- sposobnost jasnega in racionalnega mišljenja, odločnost,
- marljivost, živahnost, vedrost in nasmejanost (Božič, 2003).

5.2.2 *Distres ali negativni stres*

Božič (2003) negativni stres opredeli kot emocionalne in psihične pritiske oz. šoke, ki povzročajo obolenja in so posledica kratkotrajnega stresnega vpliva ali dolgotrajne izpostavljenosti stresnim okoliščinam. Dolgotrajni stresni vplivi se kažejo kot porušena presnova v telesu, porušeno endokrino ravnovesje in kot porušeno ravnovesje imunskega sistema. Prvi je izraz distres uporabil Selye, da je poudaril razliko med stresom kot vsakdanjim, neizogibnim pojavom in stresom, ki ima patološke značilnosti.

Osebe, ki so izpostavljene takšnemu stresu, občutijo bolečine (tiščanje) v prsnem košu in imajo težave z želodcem zaradi previsoke stopnje kisline. Telo, ki je dlje časa izpostavljeno stresu, ima manjšo možnost produkcije limfocitov, s tem pa je telo neodporno in izpostavljeno raznim obolenjem. Distres je torej tisto, kar ljudje običajno pojmujejo kot stres, nastopi pa takrat, kadar prvotna napetost ni zadovoljivo razrešena, delovanje stresorja pa se nadaljuje (Božič, 2003).

Luban - Plozza in Pozzi (1994) opozorita na tri vrste znakov, ki jih lahko imamo za prve znanilce, da smo preveč izpostavljeni negativnemu stresu.

Čustveni simptomi:

- *apatija* – nezadovoljstvo, žalost, nezmožnost uživanja v prijetnih stvareh,
- *stiska* – nemir, negotovost, občutek nekoristnosti ali nespoštovanja samega sebe,
- *razdražljivost* – nezaupanje, nadutost, upor, jeza,
- *duševna utrujenost* – raztresenost, težave s koncentracijo, pomanjkanje prožnega mišljenja,

- *pretirana zaverovanost vase ali zavračanje samega sebe* – preveč dela, nepriznavanje težav, sumničavost.

Vedenjski simptomi:

- *izogibanje* – zapiranje vase, zavračanje dela, težave pri sprejemanju odgovornosti,
- *pretiravanje* – odvisnost od nikotina ali alkohola, hazardne igre, seksualna promiskuiteta,
- *težave z urejanjem samega sebe* – zamujanje na delo, slaba osebna higiena,
- *težave s spoštovanjem zakonov* – zadolženost, kaznovanje, nenadzorovano nasilno obnašanje.

Telesni simptomi:

- *pretirana skrb ali nepriznavanje bolezni,*
- *pogosta obolevnost,*
- *fizična izčrpanost,*
- *pretirana vera v samozdravljenje ali zloraba zdravil,*
- *slabo razpoloženje* – glavobol, nespečnost, spremembe teka, pridobivanje ali izguba teže, slabost, živčna driska, zaprtje, seksualne težave.

Vsi zgoraj naštetni znaki zmanjšujejo delovno storilnost in odpornost proti stresu. S tem se povezuje slabše opravljanje nalog v službi in tako slabša samopodoba. Ti ljudje pogosto ostajajo doma, pogosto obolevajo za različnimi boleznimi in so nepripravljeni na odzivanje v stresnih situacijah (Mikuš Kos, 1993).

Odrasli v določenih stresnih situacijah lahko odreagirajo povsem drugače, kot bi sicer, s pretirano agresijo ali pa s pasivnostjo oz. popolno vdanostjo v usodo. Vsekakor pa so posledice stresnih doživetij slabšanje delovanja na socialnem in delovnem področju (Mikuš Kos, 1993).

5.3 Faze stresa

Zgoraj smo naštetli pozitivne in negativne učinke stresnih dejavnikov, vendar če hočemo prodreti v bistvo stresne situacije, Rakovec Felster (1991) pravi, da je potrebno najprej vedeti, da stres vedno poteka v treh fazah:

- faza alarma,
- faza odpornosti,
- faza izčrpanosti.

Faza alarma

Faza alarma je vedno prva faza, v kateri je delovanje organizma običajno močno vzburjeno. Spodbujen je tisti del vegetativnega živčnega sistema, ki posameznika pripravi na akcijo ali beg, posamezniku torej omogoči akcijo in sprosti v njem vse energetske zaloge, ki jo omogočajo. Gre torej za stanje pripravljenosti. Opazni so številni premiki v telesnih procesih: izboljša se tkivna prekrvavitev, oskrba s hrano in kisikom, sprostijo se zaloge sladkorja ipd. (Rakovec Felster, 1991).

Faza odpornosti

Fazi alarma sledi faza odpornosti, pri kateri se začnejo vključevati tudi določeni mehanizmi. Njihova naloga je, da telesne procese normalizirajo in jih vrnejo v izhodiščni položaj. Pri tem gre za fazo prilagoditve na stres. Ta vključuje tudi del nevrovegetativnega živčevja, ki polni izpraznjene baterije v telesu ali vsaj poskrbi, da se te ne izpraznijo do konca. Do te faze je učinek stresa še lahko pozitiven, posameznika lahko energetsko osveži, ga spodbudi k določenim mislim in dejanjem. Pride pa do obrata, kadar stresna situacija traja naprej in prestopi v naslednjo fazo (Rakovec Felster, 1991).

Faza izčrpanosti

Kadar organizem prestopi v fazo izčrpanosti, se energetske zaloge pričnejo počasi prazniti. Pojavljajo se prva znamenja utrujenosti. Kadar se v tem času nič ne spremeni, situacija vodi v izčrpanost. Izražen je močan padec imunoloških moči, pojavijo se tudi različne motnje v telesnih funkcijah, v najhujšem primeru imamo opraviti s pravimi tkivnimi okvarami (Rakovec Felster, 1991).

Da torej telesa ne bi prekomerno izčrpali, je potrebno upoštevati zgornje nasvete, kako se pravilno odzvati na konfliktno situacijo. Zaradi številnih obremenitev, ki jih ne rešujemo sproti, lahko popolnoma odpovemo. Paziti moramo, da se ne izčrpamo energetsko in če je le mogoče, jemljemo stresno situacijo kot možnost učne situacije, s katero se konstruktivno spopademo.

6 EMPIRIČNI DEL

Empirični del smo zastavili tako, da smo 120 zaposlenim v izbranem podjetju razdelili anketne vprašalnike. Podjetje je želelo ostati anonimno, zato smo njihovo željo spoštovali. Podjetje se ukvarja z zavarovalništvom, ustanovljeno je bilo kot zavarovalniška družba in je danes ena večjih zavarovalnic v Sloveniji.

Organi podjetja so: uprava, nadzorni svet in skupščina. Zavarovalnico vodi uprava, ki jo imenuje nadzorni svet. Na centrali se izvajajo vodstvene in usklajevanje funkcije družbe. Naloga podjetja je, da svoje poslovanje čim bolj razširi na tuja tržišča.

Temeljne funkcije, ki se opravljajo v območni enoti, so:

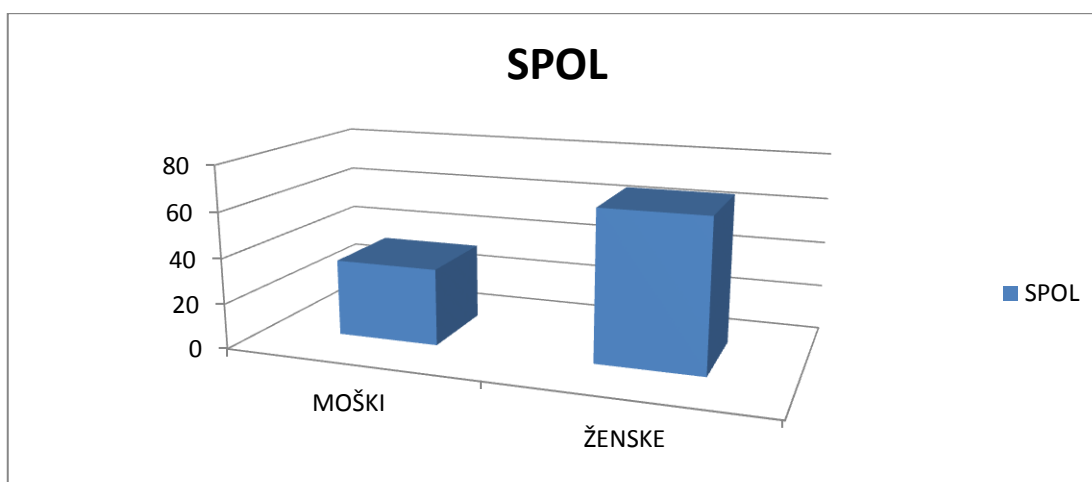
- zavarovalno območje, ki zajema oceno rizikov, obdelavo zavarovanj, cenitev in likvidacijo škod, obdelavo škod, izvajanje regresov ...,
- področje trženja, ki zajema trženje zavarovanj, tržne analize in planiranje,
- finance in računovodstvo, ki zajema finančno operativo, naložbe in upravljanje finančnega premoženja, izterjavo ter ostale finančne operative,
- skupne in splošne zadeve, ki zajemajo splošne pravne zadeve, organizacijske zadeve, kadre in plačilo izobraževanj,
- informatika, ki zajema informacijski kader in obdelavo podatkov.

V podjetju delajo tudi študentje preko študentskega servisa, največ jih je na oddelku premoženjskih zavarovanj, računovodstva, nekaj pa tudi na regresih.

Anketne vprašalnike smo razdelili sami, vprašalniki so bili anonimni, anketa pa je bila izvedena v enem dnevu meseca oktobra 2011. Razdelili smo 120 anketnih vprašalnikov, nazaj smo jih dobili 112, od tega je bilo 9 neveljavnih oz. nepravilno izpolnjenih, zato lahko rečemo, da smo dobili odgovore 103 udeležencev.

1. SPOL ANKETIRANCEV

| Spol anketirancev | Število anketirancev | Delež v odstotkih (%) |
|-------------------|----------------------|-----------------------|
| Ženski spol | 68 | 33,9 |
| Moški spol | 35 | 66,1 |
| Skupaj | 103 | 100 |

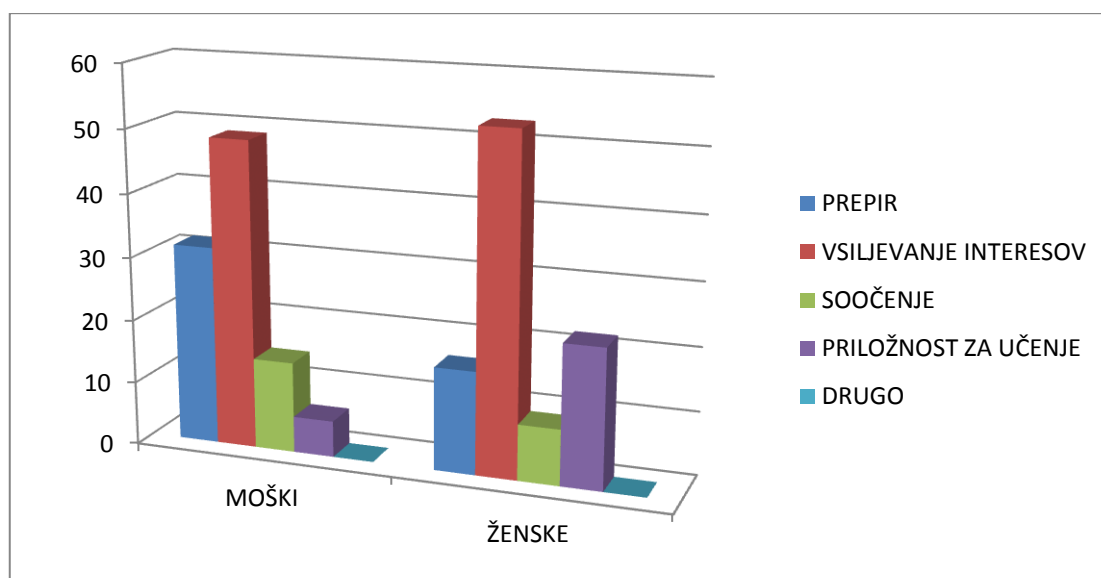
Tabela 1: Spol anketirancev
(Vir: Lastni)Graf 1: Spol anketirancev
(Vir: Lastni)

Anketni vprašalnik je zajel 103 osebe, od tega je bilo 68 (66,1 %) žensk in 35 (33,9 %) moških.

2. KAKO RAZUMETE BESEDO KONFLIKT?

| Pomen konflikta | Število anketirancev | | Delež v odstotkih (%) | |
|---------------------------------|----------------------|-------|-----------------------|-------|
| | ženske | moški | ženske | moški |
| Prepir | 11 | 11 | 16,2 | 31,4 |
| Vsiljevanje različnih interesov | 36 | 17 | 53,0 | 48,6 |
| Soočenje in argumentacija idej | 6 | 5 | 8,8 | 14,3 |
| Priložnost za učenje | 15 | 2 | 22,0 | 5,7 |
| Drugo | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Skupaj | 68 | 35 | 100 | 100 |

Tabela 2: Pomen konflikta
(Vir: Lastni)



Graf 2: Pomen konflikta
(Vir: Lastni)

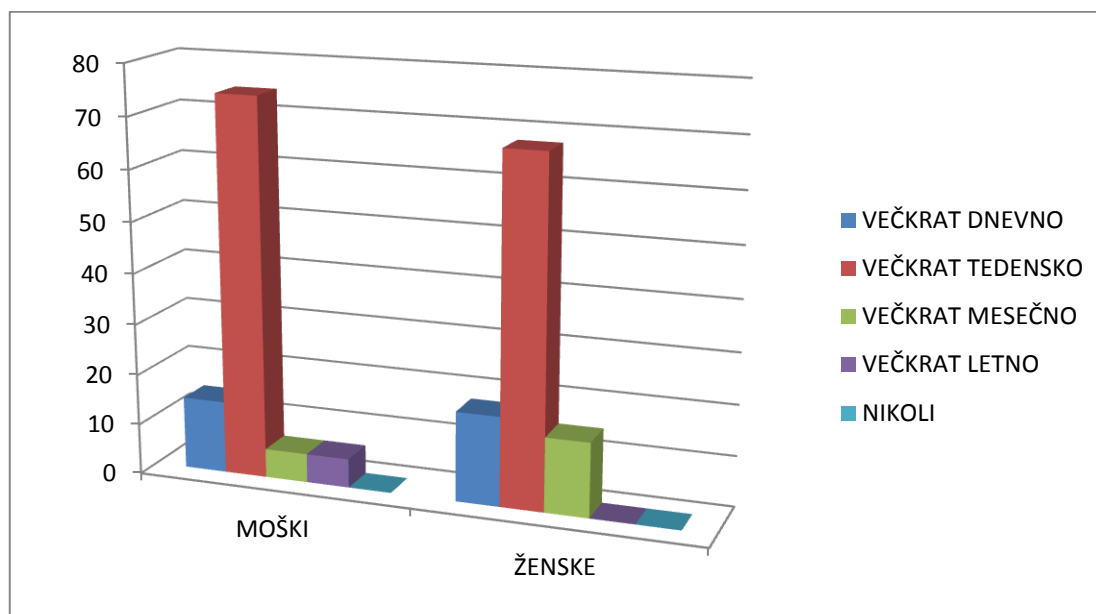
Večina vprašanih oseb ženskega in moškega spola pod pojmom konflikt razume vsiljevanje interesov, kar 17 (48,6 %) oseb moškega in 36 (53 %) oseb ženskega

spola se je odločilo za ta odgovor. Na drugo mesto so osebe ženskega spola (22 %) postavile videnje konflikta kot priložnost za učenje, osebe moškega spola pa tovrstno videnje konflikta postavljajo na zadnje mesto, le 2 (5,7 %) osebi moškega spola sta obkročili ta odgovor. Pri osebah ženskega spola je na tretjem mestu označba konflikta kot prepira, zanj se je odločilo 11 oseb ženskega spola (16,2 %), pri osebah moškega spola pa soočenje idej (14,3 %). Nihče ni dopisal svoje zamisli pod možnostjo drugo, izbirali so samo med ponujenimi odgovori.

3. KAKO POGOSTO PRIHAJA DO KONFLIKTOV ZNOTRAJ VAŠEGA PODJETJA?

| Pogostost konfliktov | Število anketirancev | | Delež v odstotkih (%) | |
|----------------------|----------------------|-------|-----------------------|-------|
| | ženske | moški | ženske | moški |
| Večkrat dnevno | 12 | 5 | 17,7 | 14,3 |
| Večkrat tedensko | 46 | 26 | 67,6 | 74,3 |
| Večkrat mesečno | 10 | 2 | 14,7 | 5,7 |
| Večkrat letno | 0 | 2 | 0 | 5,7 |
| Nikoli | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Skupaj | 68 | 35 | 100 | 100 |

Tabela 3: Pogostost konfliktov
(Vir: Lastni)



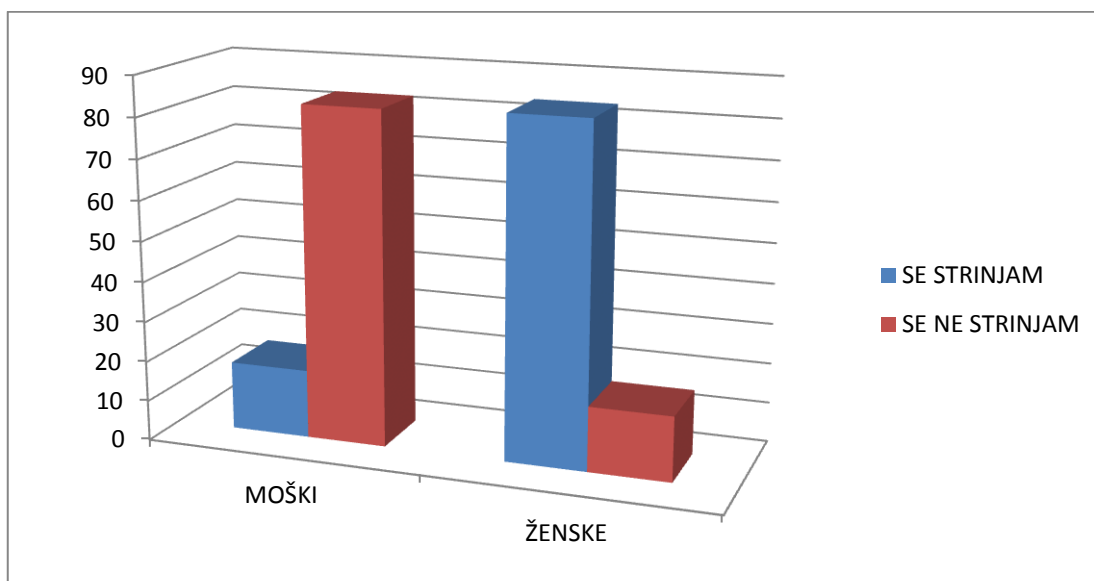
Graf 3: Pogostost konfliktov
(Vir: Lastni)

Pri vprašanju o pogostosti konfliktov v podjetju sta oba spola izrazila precej podobno mnenje. 26 (74,3 %) oseb moškega spola pravi, da do konfliktov prihaja večkrat tedensko ter 46 (67,6 %) oseb ženskega spola trdi enako. Na drugem mestu se pojavlja odgovor večkrat dnevno, tako meni 12 (17,7 %) oseb ženskega spola ter 5 (14,3 %) oseb moškega spola.

4. ALI SE VAM ZDI, DA IMA PRISOTNOST KONFLIKTOV POZITIVNE UČINKE NA USPEŠNOST PODJETJA?

| Pozitivni učinki konfliktov | Število anketirancev | | Delež v odstotkih (%) | |
|-----------------------------|----------------------|-------|-----------------------|-------|
| | ženske | moški | ženske | moški |
| Se strinjam | 57 | 6 | 83,8 | 17,1 |
| Se ne strinjam | 11 | 29 | 16,2 | 82,9 |
| Skupaj | 68 | 35 | 100 | 100 |

Tabela 4: Pozitivni učinki konfliktov na podjetje
(Vir: Lastni)



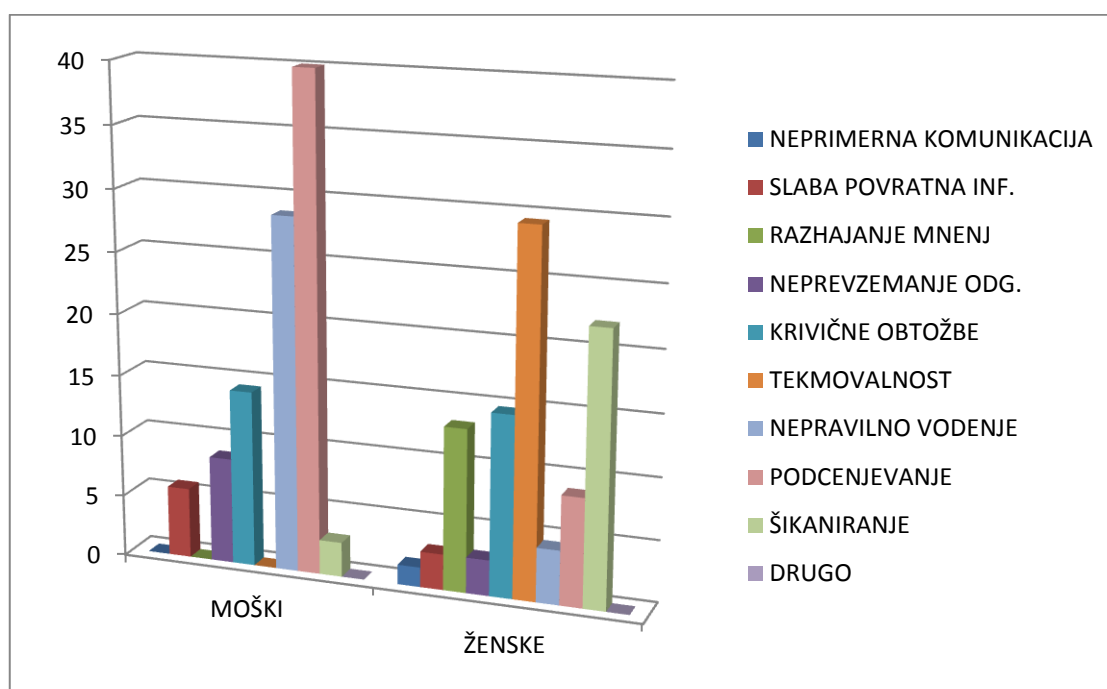
Graf 4: Pozitivni učinki konfliktov na podjetje
(Vir: Lastni)

Pri vprašanju, ali se anketirancem zdi, da ima prisotnost konfliktov pozitivne učinke na uspešnost podjetja, se odgovori med osebami moškega in ženskega spola bistveno razlikujejo. Osebe ženskega spola na prvo mesto postavljajo dejstvo, da imajo konflikti pozitivne učinke na podjetje, s to trditvijo se strinja 57 (83,8 %) oseb ženskega spola, nasprotuje ji le 11 (16,2 %) oseb. Osebe moškega spola pa na prvo mesto postavljajo nestrinjanje s tezo, da so konflikti pozitivni za podjetje, s tem se ne strinja kar 29 (82,9 %) oseb moškega spola. Iz tega lahko sklepamo, da osebe moškega spola vidijo konflikte v podjetju le kot moteč dejavnik in ne kot možnost za nadaljnje učenje.

5. KAKŠNI SO PO VAŠEM MNENJU VZROKI ZA NASTANEK KONFLIKTA?

| Vzroki za nastanek konflikta | Število anketirancev | | Delež v odstotkih (%) | |
|------------------------------------|----------------------|-------|-----------------------|-------|
| | ženske | moški | ženske | moški |
| Neprimerna komunikacija o problemu | 1 | 0 | 1,6 | 0 |
| Neprimerna povratna informacija | 2 | 2 | 2,9 | 5,7 |
| Razhajanje mnenj | 9 | 0 | 13,2 | 0 |
| Izogibanje odgovornosti | 2 | 3 | 2,9 | 8,6 |
| Krivične obtožbe | 10 | 5 | 14,7 | 14,3 |
| tekmovalnost | 30 | 0 | 29,4 | 0 |
| Nepravilno vodenje | 3 | 10 | 4,4 | 28,6 |
| Podcenjevanje, nespoštovanje | 6 | 14 | 8,8 | 40,0 |
| Laži | 15 | 1 | 22,1 | 2,8 |
| Drugo | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Skupaj | 68 | 35 | 100 | 100 |

Tabela 5: Vzroki za nastanek konflikta
(Vir: Lastni)



Graf 5: Vzroki za nastanek konflikta
(Vir: Lastni)

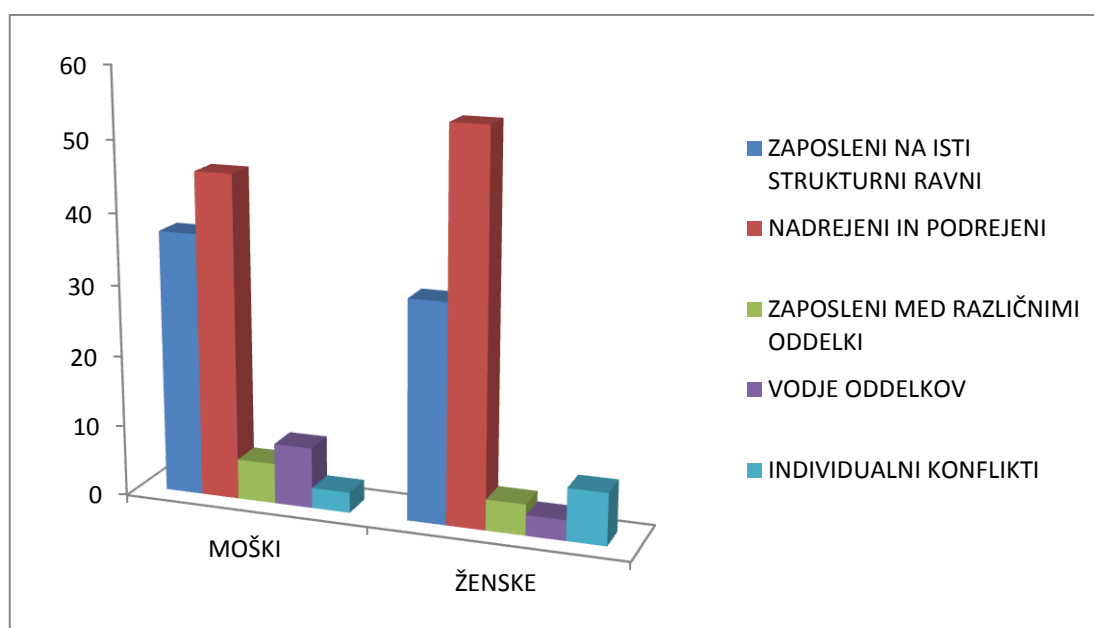
Tudi pri vprašanju, kje vidijo vzroke konflikta, se mnenja oseb moškega ter ženskega spola razlikujejo. 20 (29,4 %) oseb ženskega spola tako največ vzrokov pripisuje tekmovalnosti med sodelavci, na drugo mesto pa postavljajo šikaniranje (22 %). Sledijo si krivične obtožbe (14,7 %), razhajanje mnenj med sodelavci (13,2 %) ter podcenjevanje (8,8 %). Najmanj vpliva pripisujejo neprimerni komunikaciji, zanjo se je odločila le 1 (1,6 %) oseba ženskega spola, ter slabi komunikaciji in neprimernemu vodenju, za katero sta se odločili po 2 (2,9 %) osebi.

Osebe moškega spola so na prvo mesto postavile odgovor podcenjevanje njihovih sposobnosti, kar 14 (40 %) oseb se je odločilo za to možnost. Osebe moškega spola so na delovnem mestu očitno občutljive na slabo vodenje, kar 10 (28,6 %) oseb je obkrožilo ta odgovor. Na zadnjih mestih sta slaba povratna informacija ter šikaniranje, za ti možnosti sta se odločili 2 (5,7 %) osebi oziroma 1 (2,8 %) oseba. Nihče od moških ni izbral možnosti, da je za konflikte kriva neprimerna komunikacija, razhajanje mnenj in tekmovalnost, čeprav je slednja pri osebah ženskega spola na prvem mestu. Tudi tokrat nihče od oseb moške ali ženskega spola ni izbral možnosti »Drugo«, zadovoljili so se z že ponujenimi odgovori.

6. KONFLIKTI SE POJAVLJAJO ZNOTRAJ PODJETJA NA VEČ RELACIJAH. IZBERITE ENO IZMED MOŽNOSTI, KI PO VAŠEM NAJVEČKRAT VODI DO KONFLIKTA.

| Relacije pojavljanja konfliktov | Število anketirancev | | Delež v odstotkih (%) | |
|---|----------------------|-------|-----------------------|-------|
| | ženske | moški | ženske | moški |
| Med zaposlenimi na isti strukturni ravni (isti oddelek) | 21 | 13 | 30,9 | 37,1 |
| Med nadrejenimi in podrejenimi (isti oddelek) | 37 | 16 | 54,4 | 45,7 |
| Med zaposlenimi v različnih oddelkih | 3 | 2 | 4,4 | 5,7 |
| Med vodji oddelkov | 2 | 3 | 2,9 | 8,6 |
| Individualni konflikti | 5 | 1 | 7,4 | 2,9 |
| Skupaj | 68 | 35 | 100 | 100 |

Tabela 6: Relacije pojavljanja konfliktov
(Vir: Lastni)



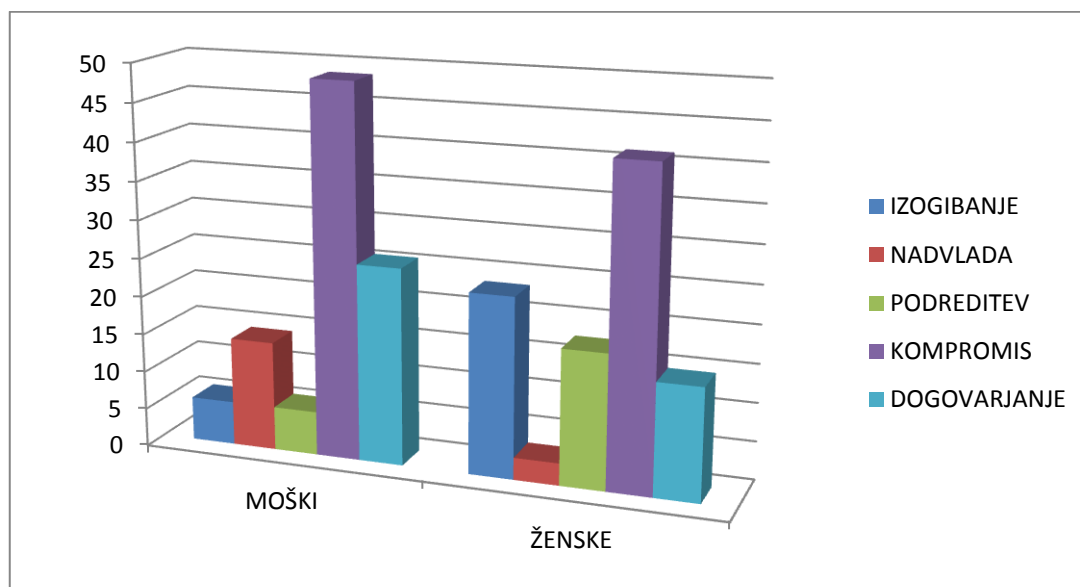
Graf 6: Relacije pojavljanja konfliktov
(Vir: Lastni)

Pri vprašanju, na katerih relacijah se konflikti največkrat pojavljajo, sta si oba spola enotna, 16 (45,7 %) oseb moškega spola postavlja konflikte med nadrejenimi in podrejenimi na prvo mesto, strinja se kar 37 (54,4 %) oseb ženskega spola. Na drugo mesto oba spola postavljata konflikte med sodelavci na isti strukturalni ravni, 21 (30,9%) oseb ženskega spola ter 13 (37,1 %) oseb moškega spola. Ženske na zadnje mesto postavljajo konflikte med vodji oddelkov, samo 2 (2,9 %) osebi ženskega spola sta se odločili za ta odgovor, moški pa na zadnje mesto postavljajo individualne konflikte oz. konflikte v posamezniku, zanje se je odločila le 1 (2,9 %) oseba moškega spola.

7. KAKO REŠUJETE NASTALE KONFLIKTE?

| Reševanje konfliktov | Število anketirancev | | Delež v odstotkih (%) | |
|---|----------------------|-------|-----------------------|-------|
| | ženske | moški | ženske | moški |
| Reševanju konflikta se najraje izognem. | 16 | 2 | 23,5 | 5,7 |
| Poskušam uveljaviti svojo voljo in nadvladati nasprotnika. | 2 | 5 | 2,9 | 14,3 |
| Podredim se nasprotniku. | 12 | 2 | 17,6 | 5,7 |
| Situacijo poskušam rešiti s kompromisom, ki ni nujno najboljši za obe strani. | 28 | 17 | 41,3 | 48,6 |
| Iščem rešitev, ki bo zadovoljila obe strani, pri čemer ohranimo lastne interese in dober odnos. | 10 | 9 | 14,7 | 25,7 |
| Skupaj | 68 | 35 | 100 | 100 |

Tabela 7: Reševanje konfliktov
(Vir: Lastni)



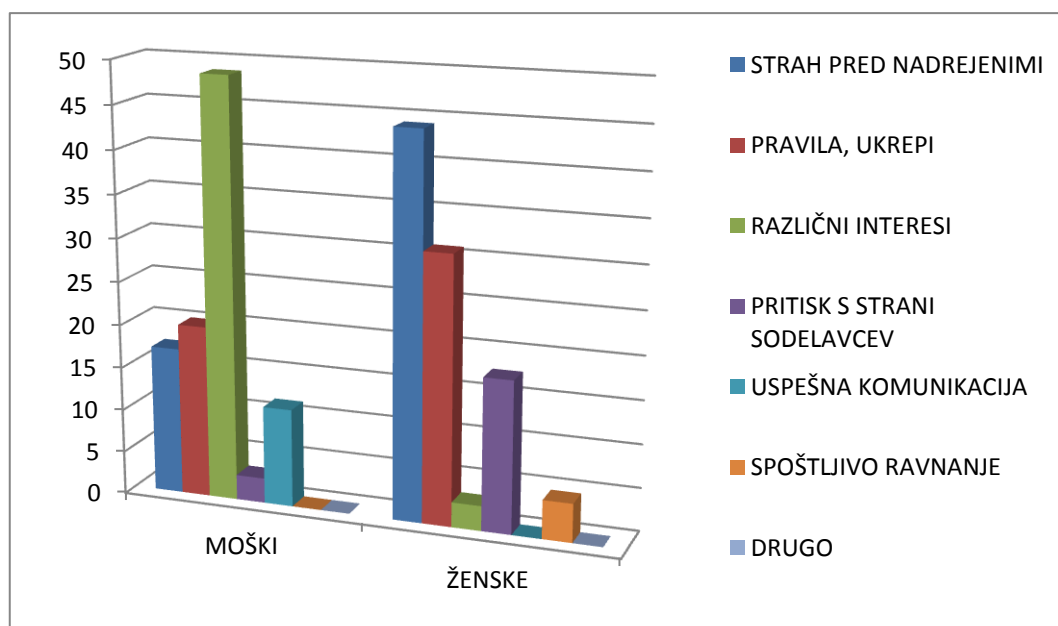
Graf 7: Reševanje konfliktov
(Vir: Lastni)

Tudi pri reševanju konfliktov sta si oba spola precej enotna, na prvem mestu pri obeh je namreč kompromisna rešitev (lisica). Za takšno rešitev se je odločilo 28 (41,3 %) oseb ženskega spola ter 17 (48,6 %) oseb moškega spola. Osebe ženskega spola na drugo mesto postavljajo izogibanje konfliktom (želva), kar 16 (23,5 %) oseb se je odločilo za to možnost, osebe moškega spola pa na drugo mesto postavljajo dogovarjanje, za ta odgovor se je odločilo 9 (25,7 %) oseb. Osebe ženskega spola se v nasprotju z moškimi redko odločajo za nadvlado oz. napad (morski pes), za to možnost sta se odločili le 2 (2,9 %) osebi ženskega spola, nasprotno pa se je za to možnost odločilo 5 (14,3 %) oseb moškega spola, le 2 (5,7 %) osebi moškega spola pa za podreditev.

8. KAJ PO VAŠEM MNENJU VPLIVA NA REŠEVANJE KONFLIKTOV?

| Vplivi na reševanje konfliktov | Število anketirancev | | Delež v odstotkih (%) | |
|---|----------------------|-------|-----------------------|-------|
| | ženske | moški | ženske | moški |
| Strah pred nadrejenimi | 30 | 6 | 44,1 | 17,1 |
| Pravila in ukrepi s strani institucije | 21 | 7 | 30,9 | 20,0 |
| Različni interesi in cilji posameznikov | 2 | 17 | 2,9 | 48,6 |
| Pritisk s strani sodelavcev | 12 | 1 | 17,6 | 2,9 |
| Uspešna komunikacija | 0 | 4 | 0 | 11,4 |
| Spoštljivo ravnanje z vsemi v konfliktu | 3 | 0 | 4,5 | 0 |
| Drugo | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Skupaj | 68 | 35 | 100 | 100 |

Tabela 8: Vplivi na reševanje konfliktov
(Vir: Lastni)



Graf 8: Vplivi na reševanje konfliktov
(Vir: Lastni)

Pri zadnjem vprašanju, kaj vpliva na reševanje konfliktov v podjetju, se mnenja zopet pomembno razlikujejo. Kar 30 (44,1 %) oseb ženskega spola rešuje konflikte zaradi strahu pred nadrejenimi ter kar 21 (30,9 %) oseb ženskega spola zato, ker se bojijo pravil in ukrepov, določenih s strani podjetja. 12 (17,6 %) oseb ženskega spola pravi, da rešuje konflikte zaradi pritiska s strani sodelavcev, različni interesi ter spoštljivo ravnanje sta pri osebah ženskega spola na zadnjih mestih. Nobena oseba ženskega spola ni izbrala možnosti uspešne komunikacije, zato lahko rečemo, da so osebe ženskega spola v večini prisiljene v reševanje konfliktov ali zaradi strahu ali zaradi pritiska pravil in sodelavcev, konflikte pa glede na zgornje vprašanje najraje rešujejo tako, da se temu izognejo ali se jim prilagodijo, kar lahko povzroča travmatične in stresne situacije.

Osebe moškega spola pravijo, da na njihovo reševanje konfliktov najbolj vplivajo različni interesi, kar 17 (48,6 %) oseb se je odločilo za to možnost, na drugem in tretjem mestu pa se tudi oni uklanjajo pravilom (20 %) ter strahu pred nadrejenim (17,1 %). Na zadnjem mestu pri osebah moškega spola je pritisk s strani sodelavcev, zanj se je odločila le 1 (2,9 %) oseba, zanimivo pa se zdi, da nihče izmed njih ni izbral spoštljivega ravnanja. Niti osebe moškega niti osebe ženskega spola tudi tokrat niso izbrale možnosti drugo, zadovoljile so se z danimi odgovori.

7 ZAKLJUČEK

Na začetku diplomske naloge smo si postavili nekaj raziskovalnih vprašanj in hipotez, ki smo jih poskušali s pomočjo ankete ovreči ali potrditi. Konflikti so namreč v podjetjih dejavnik, ki se mu ne moremo izogniti, zato smo pričakovali odgovore, ki bi nam pokazali, da sodelavci med seboj konflikte razrešujejo konstruktivno in se iz njih tudi učijo.

Podatke smo tako pridobili od sodelavcev, ki so zaposleni pri zavarovalnem podjetju v Sloveniji, opisanem že v uvodu v 6. poglavje.

Raziskava je pokazala, da so si mnenja oseb moškega in ženskega spola pri določenih vprašanih popolnoma nasprotna. Oboji se strinjajo, da so konflikti utečen del vsakdana, da se pojavljajo nekajkrat na teden, prihaja pa do pomembnih razlik pri dojemanju konfliktov pri moških in ženskah. Torej se je naša hipoteza, da se moški in ženske med seboj razlikujejo v reševanju konflikta, potrdila.

Le osebe ženskega spola namreč vidijo v konfliktu možnost nadaljnjega učenja, pri osebah moškega spola pa se proti našim pričakovanjem nihče ni odločil za to možnost. Tudi glede trditve, ali je konflikt pozitiven za delo v podjetju, se mnenja pomembno razlikujejo. Osebe moškega spola namreč konflikt vidijo kot izrazito negativen, osebe ženskega spola pa se strinjajo s trditvijo o pozitivnem vplivu

konflikta na podjetje. Torej se naša hipoteza ni potrdila, sklepali smo namreč, da tako moški kot ženske vidijo v konfliktu možnost za učenje.

Osebe moškega in ženskega spola se nadalje strinjajo v trditvah, da se konflikti največkrat pojavljajo na strukturni ravni med nadrejenimi in podrejenimi ter na strukturni ravni med sodelavci v istem oddelku. Naša hipoteza o pojavljanju konfliktov na isti strukturni ravni kot najpogostejšimi tako v večini drži.

Odgovori na vprašanje, kje osebe moškega in ženskega spola vidijo vzroke za konflikte, pa se zopet pomembno razlikujejo. Osebe ženskega spola vzroke za nastanek konfliktov v večini pripisujejo tekmovalnosti, šikaniranju, nepravilnemu obtoževanju ter razhajanju mnenj. Nasprotno pa osebe moškega spola vidijo vzroke večinoma v podcenjevanju in nepravilnem vodenju. Oba spola na zadnje mesto postavljata nepravilno povratno informacijo ter neprimerno komunikacijo, kar se nam zdi zanimivo. Brajša namreč trdi, da v večini podjetij konflikti nastanejo ravno zaradi komunikacijskih napak. Morda se jih niti v celoti ne zavedamo ali pa nanje nismo pozorni. Naša hipoteza, da konflikti nastanejo zaradi laži, šikaniranja, tako ostaja potrjena le pri osebah ženskega spola, pri osebah moškega spola naša hipoteza ne vzdrži.

Na začetku raziskave smo sklepali, da oba spola rešujeta konflikte na najbolj konstruktiven način, torej z dogovarjanjem in sprejemanjem sklepa, ki je za obe strani sprejemljiv. Vendar se naša hipoteza ni potrdila, obe strani imata najraje kompromis, čeprav ta velikokrat ne ustreza vsem udeležencev v konfliktu, osebe ženskega spola so na drugo mesto postavile celo možnost umika iz konfliktne situacije, moški pa so na tretje mesto postavili nadvlado nasprotnika. Naša hipoteza, da osebe v stresni situaciji rešujejo konflikte na najbolj konstruktiven način, ki je primeren za vse udeležence v konfliktni situaciji, tako ne drži.

Pomembno se nam je zdelo tudi ugotoviti, zaradi česa osebe rešujejo kompromise in kaj sproži odziv na konflikt. Osebe ženskega spola namreč v večini rešujejo konflikte ravno zaradi strahu pred nadrejenimi ter zaradi pravil, postavljenih s strani institucije, ali zaradi pritiska s strani sodelavcev. Osebe moškega spola nasprotno rešujejo konflikte zaradi različnih interesov ljudi v dani situaciji ter tudi zaradi strahu pred nadrejenimi in zaradi pravil, postavljenih s strani institucije. Prav nihče se ni odločil za reševanje konflikta zaradi osebnih interesov, torej spoštljivega ravnanja do drugih in zaradi tega, da bi obdržal uspešno komunikacijo.

Zaključimo torej lahko s trditvijo, da je obvladovanje konfliktov odvisno od vsakega posameznika ter tudi od politike podjetja. Podjetje lahko zmanjša pojavljanje konfliktov tako, da zagotavlja čim boljše in čim manj stresno delovno okolje, da se konflikti torej rešujejo zaradi lastnih želja posameznika, ne pa zaradi pritiskov v strani organizacije in zaradi strahu pred pravili. Posameznike v podjetju je treba

poučiti tudi o primerni komunikaciji, o dajanju pravilne povratne informacije in pojavljanje neprimernih konfliktnih situacij se s tem lahko pomembno zmanjša. Če pa do njih že pride, je dobro, da se reševanja lotimo na najbolj konstruktiven način, se o vzroku konflikta dobro poučimo ter se pogovorimo z nasprotno stranjo in skupaj poskušamo priti do rešitve. Zdravo reševanje konfliktnih situacij namreč omogoča boljše delovanje podjetja ter tudi nas samih, saj se s tem izognemo negativnemu stresu in obdržimo dobre odnose s sodelavci. Ugotovitve bomo vsekakor posredovali zaposlenim, ki so v raziskavi sodelovali in morda jim bodo ugotovitve pomagale spremeniti možnost videnja konflikta in boljše reakcije v konfliktni situaciji. Seveda bomo ugotovitve predstavili tudi nadrejenim in tako pripomogli k izboljšanju delovnega procesa v podjetju.

LITERATURA

1. Bagon, J., Gorišek, K., Kejžar, I., Konrad, E., Možina, S., Terpin, M., Tivadar, M. (1991). *Poti do dela in zaposlitve: vodič za brezposelne in zaposlene*. Ljubljana: Panta Rhei.
2. Božič, M. (2003). *Stres pri delu: Priročnik za prepoznavanje in odpravljanje stresa pri delu poslovnih sekretarjev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
3. Brajša, P. (1994). *Menedžerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Brajša, P. (1993). *Pedagoška komunikologija*. Ljubljana: Glotta Nova.
5. Evans, R. in Russell, P. (1992). *Ustvarjalni menedžer*. Ljubljana: Alpha Center.
6. Grant, W. (2004). *Vsakdanji nesporazumi: kako se jim izogniti in jih razrešiti*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
7. Iršič, M. (2007). *Uvod v razreševanje konfliktov v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
8. Ivanko, Š. in Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
9. Kovač, J. (1999). *Organizacijske strukture v kompleksnem in dinamičnem okolju*. V: Kavčič, B. in Kovač, J. (ur.). *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Moderna organizacija, str. 112–143.
10. Kneževič, A. N. (2008). *Se znamo obnašati? Sodobno vedenje od A do Ž*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
11. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (human resources management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Lipovec, F. (1997). *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Luban Plozza, B. in Pozzi, U. (1994). *V sožitju s stresom*. Ljubljana: DZS.
14. Mikuš Kos, A. (1993). Šola in stres. *Vzgoja in izobraževanje*, 24, št. 4, str. 3–13.
15. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B. et al. (2002). *Menedžment: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
16. Novak, B. (2000). *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Rakovec Felser, Z. (1991). *Človek v stiski – stres in tesnoba: povod in posledica bolezni*. Maribor: Obzorja.
18. Rozman, R. (1999). *Teorije organizacije*. V: Kavčič, B. in Kovač, J. (ur.). *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Moderna organizacija, str. 261–290.
19. Shapiro, D., Valchev, R. (1996). *Konflikt in komunikacija: vodnik skozi labirint obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod za odprto družbo.
20. Verbinc, F. (1997). *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.

Kazalo grafov

| | |
|---|----|
| Graf 1: Spol anketirancev | 27 |
| Graf 2: Pomen konflikta | 28 |
| Graf 3: Pogostost konfliktov | 30 |
| Graf 4: Pozitivni učinki konfliktov na podjetje | 31 |
| Graf 5: Vzroki za nastanek konflikta | 33 |
| Graf 6: Relacije pojavljanja konfliktov | 34 |
| Graf 7: Reševanje konfliktov | 36 |
| Graf 8: Vplivi na reševanje konfliktov | 37 |

Kazalo tabel

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Spol anketirancev | 27 |
| Tabela 2: Pomen konflikta | 28 |
| Tabela 3: Pogostost konfliktov | 29 |
| Tabela 4: Pozitivni učinki konfliktov na podjetje | 30 |
| Tabela 5: Vzroki za nastanek konflikta | 32 |
| Tabela 6: Relacije pojavljanja konfliktov | 34 |
| Tabela 7: Reševanja konfliktov | 35 |
| Tabela 8: Vplivi na reševanje konfliktov | 37 |

PRILOGA – VPRAŠALNIK

Pozdravljeni! Moje ime je Aleša Benedik Burja in sem študentka Višje strokovne šole B&B, smer ekonomist. Pred vami je vprašalnik, katerega tema je reševanje konfliktov na delovnem mestu. Vljudno vas prosim, da ga pravilno izpolnite, rezultate bom uporabila v empiričnem delu mojega diplomskega dela z naslovom Reševanje konfliktov na delovnem mestu.

Vprašalnik je anonimen.

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

1. SPOL M Ž
2. KAKO RAZUMETE BESEDO KONFLIKT?
- Prepir
 - Fizično nasilje
 - Vsiljevanje različnih interesov
 - Soočenje in argumentacijo idej
 - Priložnost za učenje
 - Drugo
3. KAKO POGOSTO PRIHAJA DO KONFLIKTOV ZNOTRAJ VAŠEGA PODJETJA?
- Večkrat dnevno
 - Večkrat tedensko
 - Večkrat mesečno
 - Večkrat letno
 - Nikoli
4. ALI SE VAM ZDI, DA IMA PRISOTNOST KONFLIKTOV POZITIVNE UČINKE NA USPEŠNOST PODJETJA?
- Se strinjam
 - Se ne strinjam
5. KAKŠNI SO PO VAŠEM MNENJU VZROKI ZA NASTANEK KONFLIKTA? (možnih je več odgovorov)
- Neprimerna komunikacija o problemu
 - Neprimerna povratna informacija, premalo informacij
 - Razhajanje mnenj med sodelavci
 - Izogibanje odgovornosti

- Krivične obtožbe
 - Tekmovalnost
 - Nepravilno vodenje
 - Podcenjevanje, nespoštovanje
 - Šikaniranje, laži, govornice
 - drugo
6. KONFLIKTI SE POJAVLJAJO ZNOTRAJ PODJETJA NA VEČ RELACIJAH. IZBERITE ENO IZMED MOŽNOSTI, KI PO VAŠEM NAJVEČKRAT VODI DO KONFLIKTA.
- Med zaposlenimi na isti strukturalni ravni znotraj oddelka
 - Med nadrejenimi in podrejenimi znotraj določenega oddelka
 - Med zaposlenimi v različnih oddelkih
 - Med vodji oddelkov
 - Individualni konflikti (osebni vzroki)
7. KAKO REŠUJETE NASTALE KONFLIKTE?
- Reševanju konflikta se najraje izognem.
 - Poskušam uveljaviti svojo voljo in nadvladati nasprotnika.
 - Podredim se nasprotniku.
 - Situacijo poskušam rešiti s kompromisom, ki ni nujno najboljši za obe strani.
 - Iščemo rešitev, ki bi zadovoljila obe strani, pri čemer ohranimo lastne interese ter dober odnos.
8. KAJ PO VAŠEM MNENJU VPLIVA NA REŠEVANJE KONFLIKTOV?
- Strah pred nadrejenimi
 - Pravila in ukrepi, postavljeni s strani institucije
 - Različni interesi in cilji posameznikov
 - Pritiski s strani sodelavcev
 - Uspešna komunikacija med udeleženci
 - Spoštljivo ravnanje z vsem udeleženci v konfliktu
 - Drugo