



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komercialist
Modul: Podjetniški

KONFLIKTI MED ZAPOSLENIMI

Mentorica: mag. Maja Rozman, univ. dipl. komun.
Lektorica: Maja Brezovar, prof. slov.

Kandidatka: Špela Košir

Kranj, september 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Maji Rozman za strokovno pomoč in nasvete pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi lektorici Maji Brezovar, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Zahvaljujem se sodelavkam in sodelavcem v DZS za sodelovanje v anketi.

Zahvaljujem se tudi svoji družini za podporo, spodbudo in razumevanje v času mojega študija.

IZJAVA

»Študentka Špela Košir izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Maje Rozman, univ. dipl. komun.«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Diplomska naloga obravnava področje konfliktov na delovnem mestu. V teoretičnem delu je usmerjena predvsem na to, da je konflikt povsem vsakdanji pojav, ki se mu ne moremo izogniti. Prisoten je povsod, tako v poslovnem kot v zasebnem življenju. Navedene so tudi različne opredelitve konfliktov po avtorjih. Predstavljeni so vzroki, zaradi katerih nastajajo konflikti, predvsem v podjetju DZS. Obstaja več konfliktov in ne en sam, pogosto se med seboj prepletajo, zato so opisani njihovi učinki na delovanje organizacije. V nadaljevanju so predstavljene posledice konfliktov, ki so lahko pozitivne in negativne. Konflikti med drugim pripomorejo, da se zavemo problemov v odnosih in jih ustrezno rešujemo. Konflikti tudi spodbujajo spremembe in povečujejo motivacijo. Temu sledi, kako naj z njimi ravnamo, kako jih premagujemo in jih rešujemo. Nekaj prostora je namenjenega še predlogom za reševanje konfliktov. V nadaljevanju je predstavitev podjetja DZS. Z namenom poučevanja odziva in ravnanja zaposlenih v DZS v konfliktnih situacijah je bila izvedena anketa z naslovom Konflikti med zaposlenimi. Rezultati so bili obdelani in so v nadaljevanju diplomske naloge predstavljeni. Najprej so bila analizirana 3 demografska vprašanja, pri katerih se je izkazalo, da je bila večina anketirancev ženskega spola. Glede na starost je bilo največ vprašanih starih od 35 do 45 let. Glede na število let zaposlitve v DZS pa je bilo največ anketirancev v DZS zaposlenih 5 do 10 let in več kot 10 let. Rezultati ankete kažejo, da največ vprašanih meni, da se konflikti na delovnem mestu pojavljajo pogosto. Večina anketirancev se je težko opredelila, ali se izogiba soočenjem v konfliktih, večina se je odločila za srednji odgovor. Večina vprašanih v konfliktnih situacijah skoraj nikoli ne išče podpore pri drugih ljudeh, prav tako večina v konfliktnih situacijah poskuša poiskati kompromis. Le manjšina v konfliktnih situacijah pogosto jasno izrazi svoje stališče in zahteve ter pogosto natančno preuči mnenje in stališča drugih.

KLJUČNE BESEDE

- konflikt
- sodelovanje
- odnos
- komunikacija

ABSTRACT

This diploma thesis covers the areas of conflict in the workplace. The theoretical part acknowledges that conflict is part of our everyday life. We cannot avoid it, as it occurs everywhere both in the workplace and in our private life. That is why I have included different definitions of conflict according to other specialists. I have presented some of the origins why conflict can occur, and based it on DZS branch office where I am employed. There are many types of conflict and not just one type, many times they are entwined with each other, therefore I have written of the effects on how an organization operates. I have continued with the consequences of conflict, which can be both positive and negative. Amongst other things conflicts helps us to look at problems in relationships and how we can successfully overcome them. Conflict can also encourage change and increase motivation. It depends on how we handle them, overcome them and solve them, and that is why I have included a space for some suggestions on how to resolve conflicts. I continued my theory focusing on DZS with a short presentation of the company I am employed in. I conducted a survey 'conflict among employees' to compare reactions and how DZS employees handle conflict. The responses and results are contained in the thesis. Firstly I analyzed 3 demographic questions, which showed that the majority of respondents, 88%, were female. According to age, 50% were between 35 and 45 years old. The majority of employees had worked in the company for between 5 to 10 years and more than 10 years. Based on the results of the survey the majority of employees believe that conflict in the workplace occurs frequently. Most of the employees found it difficult to answer the question or do they avoid participating in conflict, the most giving a half way answer. 44% rarely seek advice from another person in situations of conflict. A similar number try to find a compromise in situations of conflict.

KEY WORDS

- conflict
- cooperation
- relationship
- communication

KAZALO

| | |
|--|----|
| 1 UVOD..... | 1 |
| 1.1 NAMEN DIPLOMSKE NALOGE..... | 1 |
| 1.2 CILJ DIPLOMSKE NALOGE | 1 |
| 1.3 OMEJITVE RAZISKAVE | 1 |
| 1.4. METODA DELA..... | 1 |
| 2 KONFLIKT..... | 2 |
| 2.1 OPREDELITEV KONFLIKTA..... | 2 |
| 2.2 VRSTE KONFLIKTOV..... | 3 |
| 2.2.1 STOPNJE KONFLIKTOV | 5 |
| 2.2.2 FUNKCIONALNI ALI DISFUNKCIONALNI KONFLIKT | 5 |
| 2.2.3 HORIZONTALNI IN VERTIKALNI KONFLIKT | 5 |
| 2.2.4 INDIVIDUALNI ORGANIZACIJSKI KONFLIKT | 6 |
| 2.2.5 ORGANIZACIJSKI KONFLIKTI | 6 |
| 3 POSLEDICE KONFLIKTOV | 7 |
| 3.1 POZITIVNE POSLEDICE KONFLIKTOV..... | 7 |
| 3.2 NEGATIVNE POSLEDICE KONFLIKTOV | 8 |
| 4 REŠEVANJE KONFLIKTOV | 10 |
| 4.1 NAČINI REŠEVANJA KONFLIKTOV..... | 11 |
| 5 REŠEVANJE KONFLIKTOV V DZS | 14 |
| 6 PREDSTAVITEV DZS..... | 14 |
| 6.1 PRIMER KONFLIKTA V ORGANIZACIJI DZS..... | 15 |
| 6.1.1 PRIMER | 15 |
| 7 ANALIZA REŠEVANJA KONFLIKTOV MED ZAPOSLENIMI V DZS | 15 |
| 7.1 ANALIZA ANKETE | 15 |
| 7.2 REZULTATI ANKETE..... | 16 |
| 7.2.1 KONTROLNI PODATKI..... | 16 |
| 7.2.2. REŠEVANJE KONFLIKTOV MED ZAPOSLENIMI V DZS..... | 18 |
| 7.3 PREDLOGI GLEDE NA REZULTATE ANKETE | 23 |
| 8 ZAKLJUČEK | 25 |
| LITERATURA IN VIRI..... | 27 |

1 UVOD

1.1 NAMEN DIPLOMSKE NALOGE

Namen pisanja diplomske naloge je bil ugotavljanje vplivov uspešne in učinkovite komunikacije pri reševanju konfliktov, do katerih prihaja na delovnem mestu. Konflikti so sestavni del našega življenja. Vsakdo med nami se je že mnogokrat znašel v konfliktni situaciji z različnimi ljudmi. Vsak od nas se različno odziva na konfliktno situacijo, kar je bil povod za izbrano temo diplomske naloge »konflikti med zaposlenimi«, ki bo predstavila, na kakšen način reševati konflikt, ko se le-ta pojavi v organizaciji, na delovnem mestu.

1.2 CILJ DIPLOMSKE NALOGE

Cilj diplomske naloge je bil ugotoviti, kako najpogosteje rešujemo konfliktno situacijo zaposlenih. S pomočjo strokovne literature tujih in domačih avtorjev je struktura diplomske naloge razdeljena v več poglavij. V prvem poglavju je navedena opredelitev konflikta in vrste konfliktov.

V naslednjem poglavju so opredeljeni vzroki, zaradi katerih konflikti nastajajo. Opredeljene so pozitivne in negativne posledice konfliktov ter vpliv intenzivnosti konfliktov na poslovanje podjetja kot celote.

Vsebina naslednjega poglavja je namenjena preučevanju iskanja ustreznega načina reševanja konfliktov na delovnem mestu in pregledu situacij, v katerih je izbran način reševanja najbolj primeren.

Pomembno vlogo ima anketa, v kateri je sodelovalo 18 izbranih anketirancev. Pridobljene so bile informacije o razumevanju konflikta, vzrok nastanka, posledice, načine reševanja itd.

1.3 OMEJITVE RAZISKAVE

Raziskava je omejena na zaposlene v DZS.

1.4 METODA DELA

Uporabljene so naslednje metode dela: anketiranje zaposlenih na osnovi izvedbe ankete o organizacijskem ozračju v organizaciji, kamor sodijo tudi konflikti, ter na podlagi tega izdelava analize in primerjava rezultatov. Analiziran bo konkreten primer konflikta.

2 KONFLIKT

2.1 OPREDELITEV KONFLIKTA

Kaj je konflikt? Beseda konflikt izhaja iz latinske besede *confligore*, kar pomeni spor, boj, prepir, nasprotovanje, nesoglasja. Pojavi se, kadar imata dva ali več ljudi različna in nasprotujoča stališča v situaciji ter se izraža v besedah ali dejanjih.

Pojavlja se povsod, tako v poslovnem kot v zasebnem življenju, kjer sta prisotni vsaj dve osebi. Večina ljudi razume besedo konflikt kot prepir ali fizično nasilje. V zvezi z večjimi skupinami in narodi pa se beseda konflikt uporablja za spopade ali vojne. Vendar so tako prepir, nasilje in vojna le destruktivni načini odziva na konflikt. Ljudje razumejo konflikt kot neprijetnost, stisko, nesporazum, kar so v bistvu samo posledice konflikta.

Konflikti so v življenju vsakdanji, neizogibni pojavi. Konflikt se lahko sproži, kadar imamo občutek, da nekdo ogroža naše interese. Začne se lahko pri dveh, nato se razširi na skupine, zato je zelo pomembno, da konflikt rešimo, preden se vanj vključi še več udeležencev.

Konflikt je specifična oblika interakcije med člani v organizaciji, v kateri je dejavnost enega usmerjena proti dejavnosti drugega zaradi določenih dobrin, tako da ena stran poskuša ovirati ali onemogočiti uresničitev ciljev, potreb, želja druge strani.

Konflikte različni avtorji različno opredeljujejo:

Možina trdi, da konflikt pomeni specifično obliko interakcije med subjekti družbenega življenja, v katerih je dejavnost enega usmerjena proti dejavnosti drugega zaradi določenih dobrin tako, da ena stran želi omejiti, oškodovati ali onemogočiti realizacijo ciljev in želja druge (Možina, 1994 str. 641).

Konflikti so posledica boja med različnimi motivi ali hotenji kot neka ovira, ki je največkrat druga oseba, ki preprečuje, da bi tisto, kar si želimo uresničiti, tudi uresničili (Lipičnik, 1996, str. 39).

Konflikt je stanje, ko dva ali več sistemov znotraj istega sistema oziroma teritorija na funkcionirata optimalno zaradi (delne) neuskkljenosti sistemov (Iršič, 2004, str. 66).

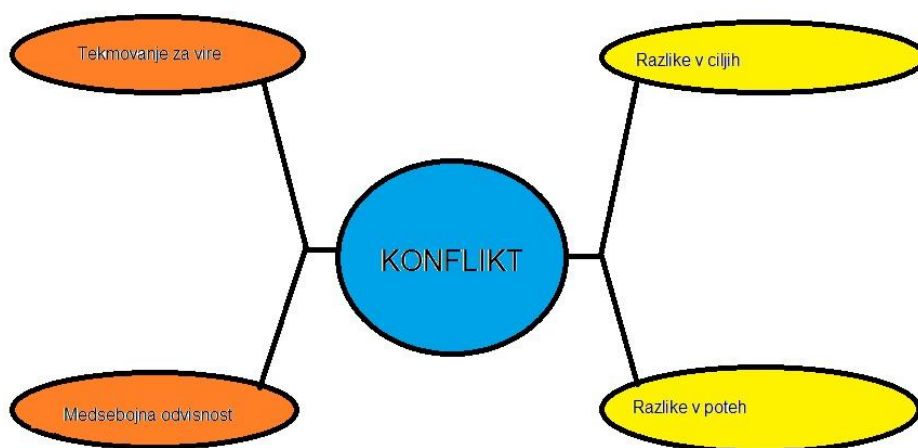
Konflikt je pojav, ki nastane, ko akcijo ene strani, ki poskuša uveljaviti svojo voljo, interes, ustavi, blokira akcija druge strani (Brejc, 2002, str. 84).

Konflikt izhaja iz interakcije med osebami, pri katerih gre po navadi tudi za nestrinjanje, različnost idej ali interesov (Novak, 2000, str. 106).

Lipovec podaja razlago, da je organizacijski proces konflikten proces, ker poteka v dveh nasprotnih smereh in ker je konflikt kot možnost vsebovan v vsakem razmerju med dvema osebama, od katerih si vsaka po svoje izoblikuje ne samo svojo vlogo, temveč tudi zamisel. Meni tudi, da je konflikt v najbolj splošni obliki nujna sestavina in pogoj sodelovanja (Lipovec, 1987, str. 249).

Kot lahko opazimo pri zgoraj navedenih opredelitvah konfliktov, med njimi obstajajo podobnosti. Večina avtorjev meni, da so konflikti rezultat različnosti interesov in ciljev posameznikov in skupin oziroma nasprotovanje in oviranje pri doseganju le-teh. Cilji in interesi v organizaciji so odvisni od položaja posameznika v podjetju kot od značajskih lastnosti posameznika.

Slika 1: Vzroki konfliktov



Vir: Možina, 2002, str. 600

O konfliktih je napisanega že veliko, vendar se le redko pogovarjamo o tem, kako pomembno je, kdaj točno se je konflikt začel in na kaj vse je vplival. Konflikt se začne, ko eden sprevidi razlike v svojem mnenju in mnenju drugega. To lahko komu postane jasno zaradi neke pripombe, dejanja, ali celo, če se nekdo ne odzove z besedami ali dejanji.

2.2 VRSTE KONFLIKTOV

Največ konfliktov, s katerimi se srečujemo zaposleni, je povezanih z vlogami, ki jih imamo v službi – podjetju, in njihovimi značilnostmi.

Obstajajo različni kriteriji ter pristopi, ki jih uporabljamo pri razvrščanju konfliktov. Konflikt delimo glede na čas trajanja, področja nastanka, pojavno obliko, obseg, način manifestiranja itd.

Mnogi raziskovalci so bili mnenja, da so zastoji v komunikaciji in zastoji pri reševanju problemov zunanji izraz konflikta.

Možina et al. (2002, str. 584) loči predvsem tri vrste osnovnih konfliktov, in sicer *konflikt ciljev*, kjer gre za nasprotje, ki izvira iz različnosti ciljev posameznika in skupin; *konflikt spoznanj*, kjer gre za nasprotje, ki nastane iz nestrinjanja z mislimi, idejami drugih; *konflikt čustev*, kjer gre za nasprotje, ki izvira iz čustev in občutkov, ki so zaznani kot nezdržljivi.

Največ konfliktov, s katerimi se srečujemo zaposleni, je povezanih z vlogami, ki jih imamo v podjetju in njihovimi značilnostmi. Pojem vloge se nanaša na skupek medsebojnih povezanih nalog, ki naj bi jih posameznik opravil. Konflikt vloge se pojavi zaradi pritiska in neusklajenosti pričakovanih nalog, ki naj bi jih posameznik opravil. Osnovni tipi konfliktov vlog so:

- konflikti zaradi vloge sporočitelja,
- konflikt med vlogami sporočiteljev,
- konflikt med samimi vlogami,
- konflikt med osebo in vlogo (Možina et al., 2002, str. 586, 588).

Poznamo tri velike skupine konfliktov:

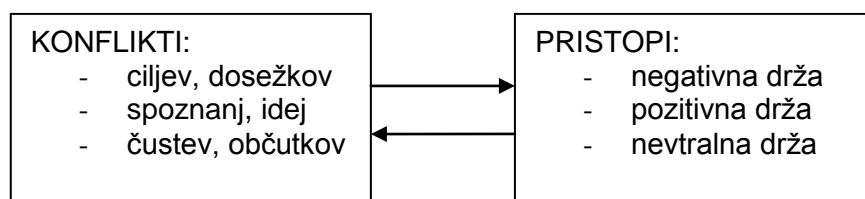
- *konflikti v skupini* (konflikti glede stanja, konflikti moči, konflikti interesov, konflikti zaradi vizije in poslanstva skupine, konflikti zaradi poslušnosti in vdanosti, konflikti zaradi načinov vodenja, zaradi razporeditve dobrin, glede pomembnosti);

- *medosebni konflikti* – interpersonalni konflikti (konflikti vrednostih sistemov, motivacijski konflikti, čustveni konflikti, konflikti med različnimi opredelitvami realnosti, konflikti med mojimi željami in vrednostnimi opredelitvami drugih, konflikti med mojimi opredelitvami in dejstvih drugih, konflikti med mojimi motivi in občutkih drugih, konflikti med mojimi dejstvi in motivi drugih);

- *notranji konflikti posameznika* – intrapersonalni konflikti (konflikti med željo in prepovedjo, konflikti med privolitvijo in strahom pred kaznijo, konflikti med željo in možnostjo, konflikti med željami).

Pristop h konfliktom je odvisen od tega, kako nastopimo, od našega znanja, predvsem pa od posameznikove pozitivne, negativne ali nevtralne drže, ki je sad osebnih izkušenj, pojmovanj in prepričanj.

Slika 2: Pristopi h konfliktom



Vir: Možina, 2002, str. 584

2.2.1 STOPNJE KONFLIKTOV

Konflikte delimo glede na stopnjo razširjenosti oziroma njihov fokus. Fokus konflikta je lahko problem, oseba ali odnos, kar imenujemo prva, druga in tretja stopnja konflikta. Vsaka stopnja je povezana z več destruktivnimi taktikami in je težje rešljiva. Konflikt, ki je osredotočen na problem, je najlažje rešljiv, zato je koristno preprečiti prehajanje konflikta na višjo stopnjo oziroma postopno znižati stopnjo konfliktov do te mere, da pride do osredotočenosti na problem (Iršič, 2004, str. 72).

2.2.2 FUNKCIONALNI ALI DISFUNKCIONALNI KONFLIKT

Z vidika vpliva na uspešnost organizacije oziroma podjetja razdelimo konflikte na funkcionalne in disfunkcionalne konflikte. Konflikt je funkcionalen, če pripomore k doseganju večje uspešnosti organizacije. Spodbuja konkurenčnost, pripadnost skupine in ima pozitivne vplive na rezultate podjetja. V delovnem procesu pomenijo neprestane poskuse za njegovo izboljšanje, spopadanje med zastarelimi in novimi načini dela ter predstavljajo stalno težnjo po spremembah.

Druga oblika konflikta je disfunkcionalna, ki je nasprotje od funkcionalnega konflikta. Ta oblika konflikta ovira in prepričuje doseganje postavljenih ciljev ter s tem posledično slabša rezultate organizacije, povzroča razdor razmerij, zmanjšuje delovno moralo, povzroča otopelost in nezainteresiranost za delo. Skupaj si med sabo nasprotujejo ali celo zavračajo skupne cilje.

Funkcionalnost oziroma disfunkcionalnost lahko navežemo na raven konfliktov v organizaciji oziroma podjetju. Za podjetje je najboljša optimalna raven konflikta, medtem ko prenizka oziroma previsoka raven negativno vpliva na njihovo učinkovitost in uspešnost.

2.2.3 HORIZONTALNI IN VERTIKALNI KONFLIKT

Najbolj značilna delitev organizacijskih konfliktov v podjetju je delitev na horizontalne in vertikalne konflikte. Pri horizontalnih konfliktih gre za nesporazum med posamezniki, skupinami ali oddelki, ki so na isti strukturni ravni v hierarhiji. Nastanejo tam, kjer imamo priložnost primerjati sami sebe z drugimi posamezniki ali skupinami oziroma kjer so ustvarjeni ločeni oddelki. Te konflikte je težko obvladovati ali celo preprečevati. Velikokrat so skriti in nezavedni ter škodijo podjetju oziroma organizaciji. Horizontalne konflikte po navadi razrešuje, spodbuja ali preprečuje nadrejeni.

Konflikti v organizaciji so lahko tudi med različnimi vplivnimi ravni v podjetju. Tukaj govorimo o vertikalnem konfliktu, ki se pojavlja med različnimi hierarhičnimi ravni v organizaciji. To je konflikt med dvema posameznikoma, skupinama ali sektorjema, kjer je ena stran podrejena drugi strani; pogosto med vodstvom in delavci ter štabom in linijo. Podrejeni poskušajo zmanjšati ali izničiti vpliv, ki ga imajo nadrejeni, ti pa poskušajo ta vpliv obdržati ali celo povečati. Vertikalni konflikti so prepoznavni in predvidljivi. Do teh konfliktov največkrat prihaja zaradi nezdržljivih ciljev v različnih oddelkih, moči, strukturnih razmerij, težav pri komuniciranju, interesnih

bojev za status, prestiž ter denarne nagrade. Vertikalne konflikte rešujejo nadrejeni ali pa zastopniki obeh vpletenih strani. Obstaja lahko tudi generalni konflikt med vodstvom in zaposlenimi v organizaciji.

2.2.4 INDIVIDUALNI ORGANIZACIJSKI KONFLIKT

Individualni ali notranji konflikti se dogajajo v posamezniku. Vsak posameznik ima svoje interese in cilje, ki jih poskuša čim bolj zadovoljiti. Posameznik se kot del določene združbe, najsi bo to družina, podjetje, razna društva ali prostovoljne organizacije, vsakodnevno odreka delu individualne svobode ter podreja delu individualnih potreb skupinskim. Odpovedati se mora svojim lastnim najboljšim sposobnostim in postati lojalen in prilagodljiv skupnim interesom, kar povzroča notranji konflikt, ki se kaže v obliki frustracije. V psihologiji so najbolj poznane tri vrste takšnih konfliktov:

- konflikt dvojnega približevanja: tu človeka privlačita dve stvari, ki se med seboj izključujeta;
- konflikt dvojnega izogibanja: ujeti smo med dvema stvarima, ki nas odbijata;
- konflikt približevanja in izogibanja: najtežje rešljivi konflikt, kjer nas določena stvar privlači in odbija hkrati.

2.2.5 ORGANIZACIJSKI KONFLIKTI

Organizacijski konflikti izhajajo iz razmerij v okviru organizacije. So posledica različnih osebnosti, teženj, ciljev, zahtev, vrednot posameznikov in skupin v podjetju. Konflikt se lahko pojavi na raznih področjih dela ali dejavnosti v podjetju, in sicer:

- na delovnem mestu,
- na sestankih,
- med odmorom.

Razlogi za konflikte v podjetju največkrat izhajajo iz želje po pridobitvi moči in boljših možnosti izkoriščanja omejenih virov. Zaposleni v podjetju na določen način sprejemamo drug drugega in imamo predstave o svoji vlogi v organizaciji in hkrati o vlogi drugega. Če pride do motenj, posamezniki drugače dojemamo svoje vloge in vloge skupine, kjer lahko povzroči konflikte med posamezniki, med skupinami ali kombinirano. Prav od števila v konflikt udeleženih oseb je odvisno, v kateri in v koliko smeri so interesi orientirani, s tem pa je okvirno določen tudi značaj konflikta, ki se ob tem pojavlja (Novak, 2000, str. 108).

3 POSLEDICE KONFLIKTOV

Konflikti so pomembno gibalno sprememb in imajo lahko pozitivne in negativne posledice na posameznika, skupino, organizacijo in družbo. Le-ti usmerjajo pozornost ljudi na probleme in jih spodbujajo k njihovem reševanju. Vendar imajo konflikti v podzavesti ljudi negativen prizvok, zato je potrebno v prvi vrsti odpraviti neustrezna prepričanja o konfliktih.

Konflikt na eni strani spodbuja razvoj, zaradi česar je določena mera konflikta v skupini, organizaciji in družbi pozitivna. Premočan konflikt pa lahko uniči skupino, organizacijo ali družbo. Zavedati bi se morali prav pozitivnih lastnosti konfliktov, saj bi jih kazalo izrabiti kot priložnost pri ustvarjanju boljše prihodnosti. Težko je vnaprej vedeti, ali bo konflikt imel negativne ali pozitivne posledice, saj je to odvisno od načina njegove razrešitve, vrste dela, intenzivnosti in kontrole konflikta.

3.1 POZITIVNE POSLEDICE KONFLIKTOV

Sama beseda konflikt ima v podzavesti ljudi negativen prizvok, zato je potrebno odpraviti neustrezna prepričanja o konfliktih. Konflikt je pravzaprav dobrodošla in pozitivna situacija, ki izziva zaposlene k razmišljanju in aktivnemu prilagajanju. Vodi k ustvarjalnosti, spremembam, boljšim rešitvam.

Po Lipičniku (1998, str. 264) ima konflikt sedem pozitivnih posledic, zaradi katerih bi si konflikte lahko v določeni meri celo želeli in bi jih kazalo izkoristiti kot priložnosti pri ustvarjanju prihodnosti.

Konflikti *kažejo na probleme*, na navzočnost človekovih hotenj, ki želijo spremeniti obstoječe stanje. Da spodbudimo to spremembo, moramo omogočiti sprostitev energije, katere vir je hotenje.

Zahtevajo rešitev. Pojavljajo se vedno znova v takšni ali drugačni obliki. Lahko jih potlačimo in se jim delno izogibamo. Pri pojavu konflikta smo prisiljeni razmišljati, kako ga bomo rešili, ne pa kako se jim bomo izognili. Na ta način se potem porajajo vedno nove in nove rešitve.

Izhaja iz različnih interesov. Ljudje smo si različni, imamo različne želje, hotenja in načine razmišljanja. Različni interesi nas spodbudijo, da skrbno pretehtamo različne odločitve, poiščemo dodatne informacije in da izberemo za cilj najboljši interes in ga skušamo doseči.

Konflikt *vodi do novih spoznanj*. Kadar se konflikti pojavijo med več osebami ali med skupinami, moramo poiskati skupne cilje na podlagi novih spoznanj in s tem omogočiti nenehen razvoj. Zaradi iskanja in doseganja skupnega cilja člani medsebojno sodelujemo in del lastnih osebnih interesov zanemarimo v prid skupinskih.

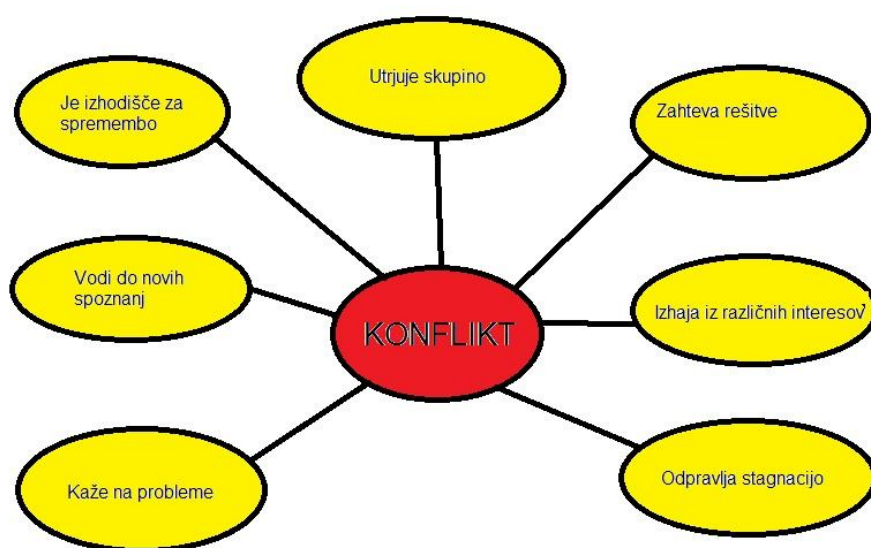
Konflikt *vodi do utrjevanja skupine*. Predvsem način reševanja problemov pripelje do utrjevanja skupine, ki mora upoštevati mnenja vseh udeležencev konflikta. Gre

za usklajevanje mnenj, tako da iz dveh različnih mnenj oblikujemo novo, tretje, ki upošteva osnovne poteze prejšnjih dveh.

Konflikti *odpravljajo stagnacijo* in nas varujejo pred prepričanjem, da imamo vse probleme že rešene. Odpravljajo mrtvilo in razbijajo monotonost, dajejo nov izziv in spodbujajo vedno nove interese in vnašajo dinamiko v naše odnose.

Konflikt je *izhodišče za spremembe*. Sili nas iz stanja uspavanja, iz objema starih navad, ki se jih včasih niti ne zavedamo. Konflikt nas prisili k iskanju novih idej.

Slika 3: Pozitivne lastnosti konfliktov



Vir: Možina, 2002, str. 582

Kavčič (1992, str. 13) omenja še nekaj pozitivnih posledic konflikta v skupini, in sicer da konflikt oblikuje skupino, jo razmejuje od drugih s postavljanjem mej, prispeva k ohranjanju in vzpostavljanju ravnotežja v skupini, omogoča realno merjenje moči skupin ter povzroči iskanje zavezništev in povzroči oblikovanje novih povezav.

3.2 NEGATIVNE POSLEDICE KONFLIKTOV

Po Kavčiču (1992, str. 12) in Berniku (2000, str. 113) so možne negativne posledice nerazrešenih konfliktov. Poslabšanje medsebojnih odnosov, spodbujanje sovražnih čustev med posamezniki in skupinami, povzročanje napetosti ter destruktivno in agresivno obnašanje, nezadovoljstvo, razbijanje enotnosti sistema, zmanjšanje delovne uspešnosti, upadanje komunikacije med posamezniki, oviranje oziroma oteževanje doseganje cilja, povzročanje duševnih motenj in borbe med člani postaja pomembnejše od samega dela.

Konflikt v skupini ali družbi enačijo z boleznijo pri posamezniku in temu podobni naj bi bili tudi učinki. V skrajnem primeru lahko pripelje do razpada skupine. Zaradi nerazrešenih konfliktov lahko pride do izgube energije, zmanjšanja sposobnosti presojanja, učinkov premaganca ali težav usklajevanja (Daft, 1986, str. 440).

Negativne posledice konfliktov so opazne tako na osebni kot na organizacijski ravni. Na osebni ravni lahko pripeljejo celo do nastanka duševnih motenj in končno do psihosomatskih bolezni. Zaposleni, ki izkusijo negativne posledice konfliktov, se jim v prihodnje skušajo izogniti ali skušajo pobegniti iz take situacije. Njihovo počutje se kaže z vedenjskimi znaki, kot so brezvoljnost, brezbržnost, utrujenost, včasih celo kot napadalnost ali odsotnost z dela. Na organizacijski ravni pa posledice konfliktov zmanjšujejo učinkovitost združbe ali oddelka v celoti predvsem tam, kjer odkrito ali prikrito spodbujajo brezkompromisno tekmovanje namesto vzajemne pomoči. Močan negativen konflikt velikokrat povzroča napačno razumevanje stvarnosti, kar pelje k ozkim in nepravilnim odločitvam.

4 REŠEVANJE KONFLIKTOV

Kot je bilo rečeno, imajo konflikti pozitivne in negativne posledice na delovanje organizacije. Nekateri strokovnjaki trdijo, da se je potrebno konfliktom izogibati oziroma jih rešiti karseda hitro.

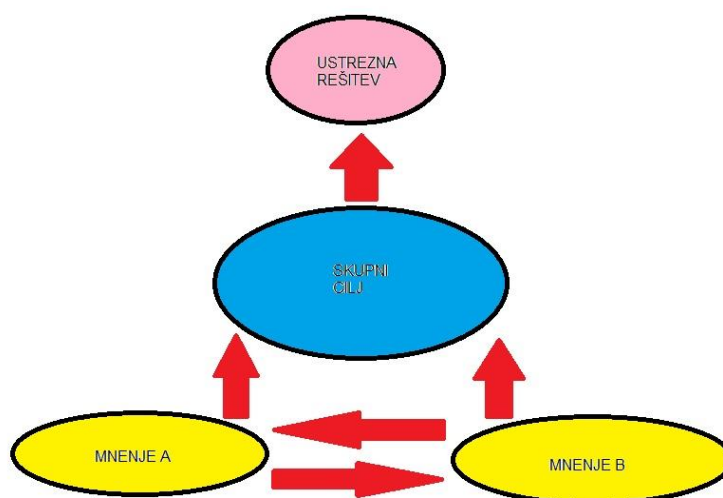
Odnosi med zaposlenimi so vedno pestri, redkokdaj so harmonični, brez vsakršnih nasprotij. Kadar nastanejo nasprotja, jih je treba spoznati in reševati. Vedeti moramo, da lahko pričakujemo konflikt, kadar se odločimo za spremembe.

Dandanes ima konflikt v podjetjih še vedno večinoma negativen predznak, dojamemo ga kot grozečo situacijo, po kateri bo stanje slabše, kot je sedaj. Zaradi strahu pred posledicami konflikta, ki se kaže v izogibanju konfrontacijam in tudi v agresivnem ter glasnem napadanju drugače mislečih, konfliktne situacije pogosto ostanejo nerešene. Vse to pa še povečuje negativne izkušnje, strah in odpor pred konflikti (Kržišnik, 2004, str. 55).

Ironično pri tem je, da je konflikt dobrodošla zadeva in pozitivna situacija, še posebej, če ga znamo in nam ga uspe resnično rešiti. Še posebno nevaren je konflikt v delovnem okolju, kjer je odvisnost že po naravi zelo visoka. Zaradi neposredne povezave med službo, ki nam prinaša denar, in zadovoljevanjem naših osnovnih življenjskih potreb sta naša ranljivost in občutljivost izredno veliki.

Da do konflikta pride, sta potrebni dve osebi, ena ni dovolj in nikdar niso krivi le drugi. Vedeti moramo, da je vsak konflikt možno rešiti ne glede na to, s kom pridemo v stik. To je lahko z nadrejenimi, podrejenimi, mlajšimi, starejšimi, manj ali bolj izkušenim, skratka vedno komuniciramo z enakovrednim človeškim bitjem, s katerim smo v konfliktu.

Slika 4: Iskanje skupnih rešitev, ciljev



Vir: Možina 2002, str. 583

Pri medsebojnem sodelovanju se pogosto rodijo tudi rešitve, ki se jih sicer sami ali brez konflikta sploh ne bi domislili. Neučinkovito razrešeni konflikti se pogosto ponavljajo ter postanejo vir frustracij in sovražnosti. Če konflikta ne rešimo, tvegamo poslabšanje vzdušja, upad komunikacije in slabitev odnosa ter sčasoma njegovo prekinitvev ali porast nasilja v odnosu. Hkrati tvegamo, da postanemo ujetniki nerešenih konfliktov, saj na določenem področju odnos ne more napredovati, dokler jih ne rešimo. Najmilejša posledica konfliktov, ki naj bi se razrešila, je motnja optimalnega delovanja, in sicer tako posameznikov kot tudi odnosa ali skupine kot celote.

Na reševanje konflikta se vedno pripravimo, razmislimo o ciljih, željah, težavah o možnih situacijah. Najbolje je, da si pripravimo načrt in oporne točke ter razmislimo, kaj bomo delali drugače, kot smo do sedaj, saj bomo le tako prišli do drugačnih rezultatov. Nikoli ne smemo pozabiti, da ne gremo v boj za zmago, ampak želimo ustvariti resnično razumevanje. Ko bomo to ustvarili, lahko začnemo iskati rešitve in strinjanje.

Potrebno se je strogo držati načela o zaključku teme oziroma komunikacije, kar pomeni, da v temo ne vključujemo več stvari naenkrat in ne dopuščajmo drugim, da bi to počeli. Vedno najprej končajmo eno temo, dosežimo razumevanje in strinjanje o razrešitvi in šele nato preidemo na naslednjo temo. Samo na takšen način lahko napredujemo proti resničnemu razumevanju in s tem rešitvi konflikta.

4.1 NAČINI REŠEVANJA KONFLIKTOV

Tisti, ki se srečujemo s konflikti oziroma z medosebnimi nasprotji, uporabljamo eno ali več kombinacij načinov reševanja, kot so izogibanje, prilagajanje, prevladovanje, sprijaznjenje s kompromisi, dogovarjanje itd. Ti načini kažejo različne kombinacije usmerjenosti. Lahko se usmerijo na zadovoljstvo lastnih potreb ali na zadovoljstvo potreb sodelavcev.

Način izogibanja. Pri tem načinu se oseba umika iz konfliktna situacije ali pa želi ostati nevtralna. Velikokrat so to prenašalci sporočil nadrejenih, podrejenih ali sodelavcev. Če jih povprašajo o svojem mnenju, rečejo: »Ne poznam dovolj tega problema. / Potreboval bi še nekaj podatkov. / Najbolje bo, da napravite tako kot mislite ...«

Če problem resnično obstaja, potem je takšno vedenje neproduktivno, ker s takšnim ravnanjem ne bodo ničesar dosegli.

Način izogibanja je ustrezen:

- če so konflikti manjšega pomena in je škoda izgubljati čas za njihovo analizo in reševanje,
- če ni dovolj informacij, ki bi posamezniku omogočili učinkovito reševanje konflikta,

- če posameznik nima ustrezne moči v primerjavi z drugimi, npr. nižji manager ne more veliko vplivati na novo strategijo, če mu je vseč ali ne (Možina, 2002, str. 592).

Način prilagajanja. Tisti, ki uporablja ta način, načrtno zanemara pomen zadovoljevanja osebnih potreb in ciljev, ampak poudarja zadovoljevanje skupnih potreb in interesov. Zelo pomembna pri tem načinu je uvidevnost, zato je potrebno imeti potrpežljivost in pristonek drugih.

Če ta način zadovoljuje zgolj čustvene potrebe zaposlenih, je neučinkovit, ker zanemara izvirne vzroke konflikta. Pri tem sicer zagotovimo dobro počutje ljudi, pravi problem pa ostaja nedotaknjen in se bo prej ali slej pokazal. Vendar je način prilagajanja dober, vsaj za kratek čas, in sicer:

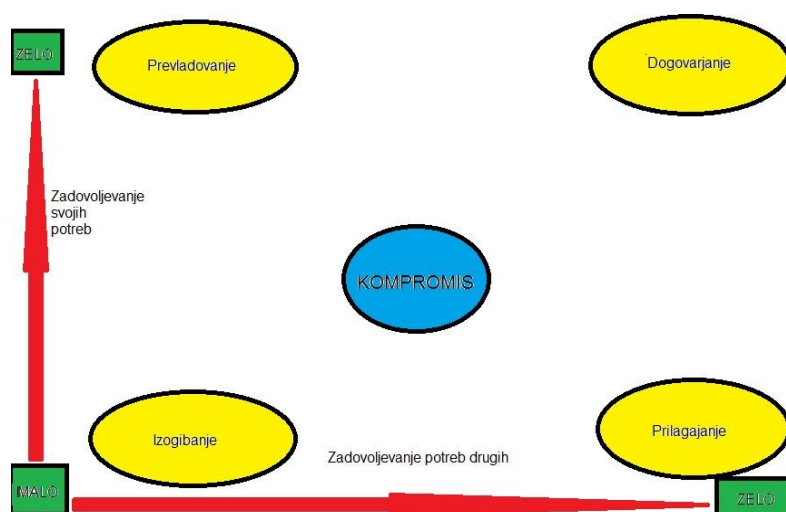
- če so zaposleni zapleteni v potencialno močan konflikt, ki ga je treba omiliti,
- če v skupini dalj časa prevladujejo ostra nasprotja,
- če so problemi resnično osebni in niso povezani z delom.

Način prevladovanja je težnja k uporabi moči, da bi drugi privolili v ponujeno rešitev. Zadovoljuje samo eno stran, ki je udeležena v konflikt, vključuje tako imenovano konfliktno situacijo dobiti – izgubiti. Manager, ki se s tem strinja, uporablja pri reševanju nasprotij med podrejenimi ali med oddelki grožnjo, kazni, premeščenje in podobne instrumente, da bi dosegel svoje, da bi zmagal za vsako ceno.

Če ta način veliko uporabljamo, nam lahko škodi, druga stran ob tem otopi, ker njeni predlogi niso upoštevani. Toda v nekaterih organizacijskih situacijah bi bil ta način primeren, npr.:

- kadar okoliščine terjajo hitro akcijo in ni časa za razne predloge in želje,
- kadar je treba opraviti neprijetne naloge (znižanje število zaposlenih, znižanje plač ...),
- kadar je treba koga zaščititi pred prevladovanjem druge osebe.

Slika 5: Načini reševanja konfliktov



Vir: Možina, 2002, str. 592

Pristajanje na kompromise pomeni težnjo posameznikov k žrtvovanju nekaterih interesov, da bi dosegli dogovor. Veliko ljudi meni, da je to ena najbolj stvarnih oblik vedenja v konfliktnih situacijah. Ta način je primeren:

- kadar kompromis pomeni za vsako stran večji dosežek ali vsaj ne slabšega, kakor če ga ne bi bilo,
- kadar ni mogoče doseči kaj več od tega,
- kadar predlogi ene strani blokirajo druge strani (Možina, 2002, str. 593).

Način dogovarjanja. Pri temu načinu gre za težnjo k ugotavljanju vzrokov za nasprotja in skupno iskanje ustreznih rešitev. Način dogovarjanja je posebno primeren:

- kadar imajo vpletene strani enega ali več skupnih ciljev in se ne strinjajo samo glede različnih poti in sredstev,
- kadar dogovor vodi k najboljši splošni rešitvi za kak konflikt,
- kadar se je treba najbolje odločiti na podlagi razpoložljivih informacij, morda tudi s pomočjo zunanjega strokovnjaka za reševanje konfliktov (Možina, 2002, str. 594).

5 REŠEVANJE KONFLIKTOV V DZS

V podjetju DZS nastajajo številni konflikti predvsem zaradi različne dostopnosti do informacij, slabe komunikacije oziroma zaradi širjenja informacij. Nekatere uslužbenke (v poslovalnici so zaposlene večinoma ženske) imajo na voljo vse potrebne informacije za delo, vendar jih pogosto ne prenesejo na druge, ki bi te informacije prav tako potrebovale za uspešno delo. Vzrok za to je morda v vodji skupine, ki uslužbenkam, za katere meni, da so bolj sposobne, zaupa več informacij kot ostalim.

Po Brejcu (2002, str. 86) konflikti nastajajo tudi zaradi različnih interesov zaposlenih. Nekatere motivira predvsem denar, drugi imajo rajši položaj, uživajo v statusnih simbolih, tretji so ponosni na svojo dobro obveščenost. Ker vsem ni mogoče ugoditi, nastajajo napetosti med tistimi, ki so uresničili svoj interes, in tistimi, ki pri tem niso uspeli.

Med dejavnike konfliktov pogosto uvrščamo neskladje vrednot. Vrednote pomagajo ljudem, da ločijo dobro od slabega, pravilno od napačnega, pravično od nepravičnega. Različne vrednote pa ne povzročajo nujno konfliktov. Zagovorniki različnih vrednot lahko desetletja uspešno živijo v harmoniji drug z drugim. Konflikt nastane, ko posamezniki začnejo vsiljevati svoje vrednote drugim. Te konflikte je najtežje reševati.

6 PREDSTAVITEV DZS

Uprava DZS je v Ljubljani na Dalmatinovi 2. Število zaposlenih v DZS, d. d., je okrog 515. Delijo se na:

- divizija založništva,
- divizija trgovine,
- uprava in štabne službe,
- divizija finančnih strokovnih služb,
- divizija logistike in informatike,
- delavska participacija.

Podjetje DZS s svojo prodajno mrežo maloprodajnih enot in prodajnih centrov pokriva celotno Slovenijo. Je eden največjih trgovcev s pisarniškimi in šolskimi potrebščinami, strokovnjak pri oskrbi z učbeniki in delovnimi zvezki ter velik ponudnik promocijskih daril in tiskovin.

DZS je podjetje s tradicijo v založništvu. Začetki podjetja segajo v leto 1945. Danes je to dinamično podjetje, kjer se zaposleni znajo prilagajati spremembam in zahtevam trga. Smo strokovno dobro usposobljen kader, ki je pripravljen pomagati in svetovati tako strankam, sodelavcem ter novim zaposlenim. Stremimo k poslovni odličnosti.

6.1 PRIMER KONFLIKTA V ORGANIZACIJI DZS

V naslednjem primeru so imena izmišljena in zato je vsakršna koli podobnost z realno situacijo zgolj naključna.

6.1.1 PRIMER

Do prepira je prišlo med dvema sodelavkama, in sicer zaradi informacij, ki se niso širile. Nina ni Ani prenesla informacij, ki jih je dobila od nadrejenega, zato se je vnel prepir. Nina je pomembne informacije dobila v dopoldanskem času, ker je Ana nastopila v popoldanskem času, bi morala biti obveščena o tem. Naslednji dan, ko sta se soočili, je prišlo do prepira, prerekali sta se in se med seboj zmerjali. Ana je imela vsega dovolj in je stopila do svojega nadrejenega ter mu povedala celo zgodbo.

Nadrejeni se je pogovoril z vsako posebej, poslušal njuni zgodbi in jima zastavil nekaj vprašanj. Zahteval je, da se enkrat tedensko zaposleni sestanemo, izmenjamo informacije, da v prihodnje do takih situacij ne bi prihajalo. Kasneje sta se Nina ter Ana soočili, izmenjali nekaj besed ter se druga drugi opravičili in pomirili. Delo med njima poteka normalno in brez zamer.

Nadrejeni je svojo vlogo v konkretnem primeru konflikta opravil strokovno. Primerna bi bila uvedba sestankov, na katerih bi vodja informiral hkrati vse zaposlene.

Razlog za ta konkretni konflikt je morda v pomanjkanju komunikacije oziroma v pomanjkanju časa za komunikacijo med zaposlenimi. Naloga vodje je tudi, da spodbuja komunikacijo med zaposlenimi.

7 ANALIZA REŠEVANJA KONFLIKTOV MED ZAPOSLENIMI V DZS

7.1 ANALIZA ANKETE

V okviru diplomske naloge je bila izvedena anketa o ravnanju v konfliktnih situacijah med zaposlenimi v DZS. V ta namen je bil oblikovan vprašalnik, ki vsebuje 35 vprašanj, med katerimi so:

- tri kontrolna vprašanja, ki se nanašajo na starost, spol in dobo zaposlitve v DZS, pri katerih anketiranec izbere ustrezní odgovor;
- eno opisno vprašanje, pri katerem anketiranec pojasni svoje tipično ravnanje v primeru konflikta;
- dvaintrideset vprašanj, ki se nanašajo na ravnanje in reševanje konfliktov zaposlenih v DZS in na katera so anketiranci odgovarjali z ocenami od 1 do 5, kjer 1 pomeni skoraj nikoli, 2 redko, 3 srednje, 4 pogosto in 5 zelo pogosto.

Med zaposlene je bilo razdeljenih 25 vprašalnikov, vrnjenih je bilo 18, kar pomeni, da je bil odziv na anketo 72%.

7.2 REZULTATI ANKETE

7.2.1 KONTROLNI PODATKI

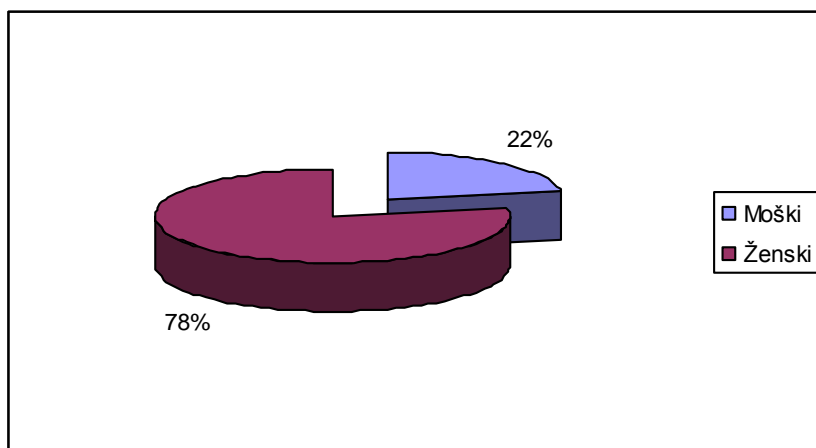
1. Struktura anketiranih po spolu

S prvim vprašanjem o spolu je ugotovljeno, da je v anketi sodelovalo 22,2 % moških in 77,8 % žensk.

Tabela 1: Struktura anketiranih po spolu

| Spol | Število | Odstotek |
|--------|---------|----------|
| Moški | 4 | 22,2 |
| Ženski | 14 | 77,8 |
| Skupaj | 18 | 100,0 |

Graf 1: Struktura anketiranih po spolu



Vir: Podatki iz ankete

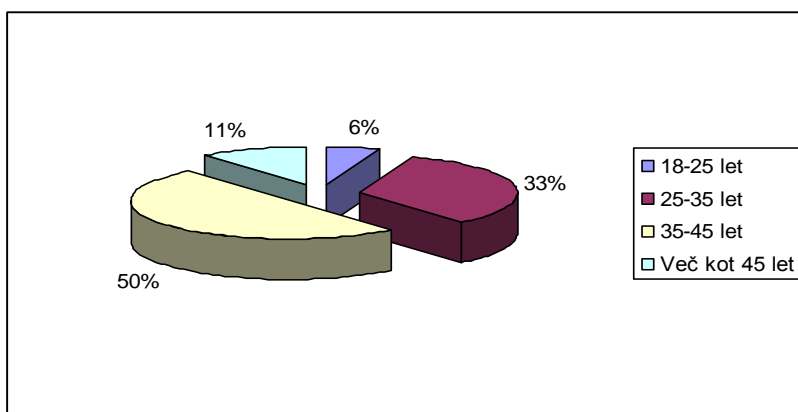
2. Struktura anketiranih glede na starost

Pri drugem vprašanju, ki se nanaša na starost anketiranih, je bilo ugotovljeno, da je bilo največ, in sicer kar 50 %, anketiranih v starostni skupini 35–45 let, najmanj pa v starostni skupini 18–25 let. Starost ostalih zaposlenih je razvidna iz tabele 2.

Tabela 2: Struktura anketiranih glede na starost

| Starost | Število | Odstotek |
|------------|---------|----------|
| 18–25 let | 1 | 5,6 |
| 25–35 let | 6 | 33,3 |
| 35–45 let | 9 | 50,0 |
| Več kot 45 | 2 | 11,1 |
| Skupaj | 18 | 100,0 |

Graf 2: Struktura anketiranih glede na starost



Vir: Podatki iz ankete

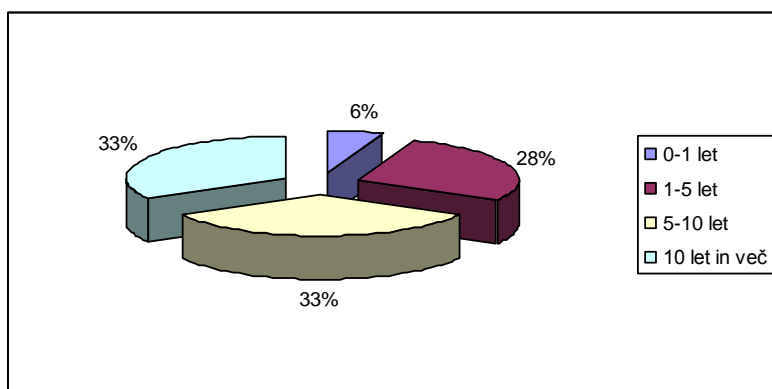
3. Struktura anketiranih glede na čas zaposlitve v DZS

Pri vprašanju glede dobe zaposlitve v DZS se je izkazalo, da je največ anketiranih v podjetju DZS zaposlenih 5–10 let (33,3 %) oziroma 10 let in več (33,3 %), najmanj pa manj kot 1 leto (5,6 %).

Tabela 3: Struktura anketiranih glede na čas zaposlitve v DZS

| Čas zaposlitve | Število | Odstotek |
|----------------|---------|----------|
| 0–1 leta | 1 | 5,6 |
| 1–5 let | 5 | 27,8 |
| 5–10 let | 6 | 33,3 |
| 10 in več let | 6 | 33,3 |
| Skupaj | 18 | 100,0 |

Graf 3: Struktura anketiranih glede na čas zaposlitve v DZS



Vir: Podatki iz ankete

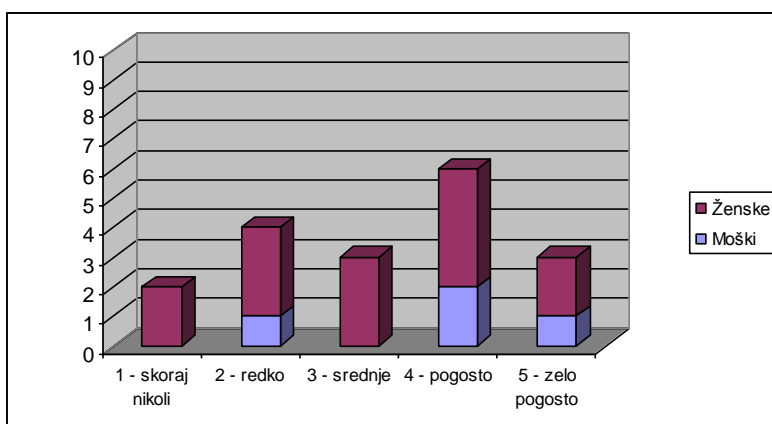
7.2.2. REŠEVANJE KONFLIKTOV MED ZAPOSLENIMI V DZS

Iz tabel 1 in 2 v prilogi so razvidni rezultati ankete o konfliktih med zaposlenimi v DZS. S pomočjo podatkov iz teh dveh tabel so bili dobljeni sledeči rezultati:

Vprašanje št. 1: Ali se na vašem delovnem mestu pojavljajo konflikti in če se, kako pogosto?

Pri tem vprašanju je največ anketirancev (33 %) odgovorilo s 4 (pogosto), najmanj (11 %) pa z 1 (skoraj nikoli). Moški pri tem izstopajo v primerjavi z ženskami, saj v povprečju menijo, da se konflikti pojavljajo bolj pogosto, kot so mnenja ženske. Pogostost pojavljanja konfliktov variira tudi glede na starost; v skupini 45 let in več v povprečju menijo, da se konflikti pojavljajo redko, medtem ko mlajši menijo, da so konflikti pogostejši. Glede na število let zaposlitve tisti, ki so v DZS zaposleni dlje časa, v povprečju menijo, da se konflikti pojavljajo pogosteje. Videti je, da starost zaposlenega vpliva na pogostost pojavljanja konfliktov in da so morda starejši manj pogosto udeleženi v konflikte.

Graf 4: Pogostost pojavljanja konfliktov na delovnem mestu



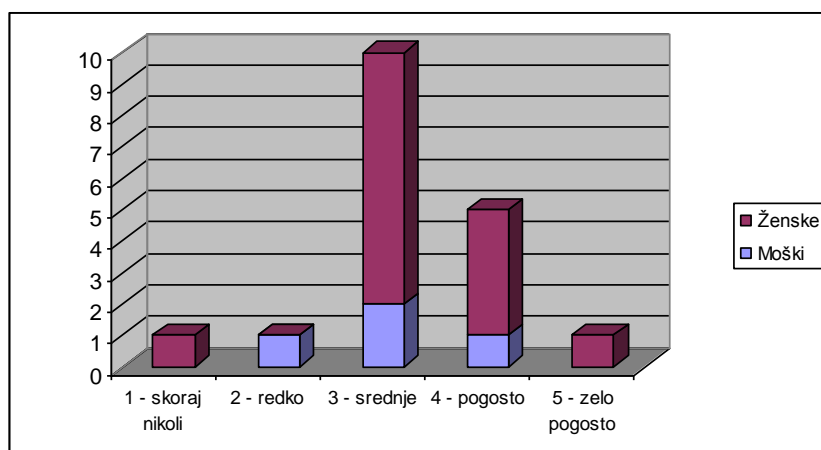
Vir: Podatki iz ankete

Vprašanje št. 2: Jasno izrazite svoje zahteve in stališča?

Največ vprašanih (56 %) je odgovorilo s 3 (srednje), sledi odgovor 4 (pogosto), za katerega se je odločilo 28 % vprašanih. Med anketiranci ženske v povprečju nekoliko bolj pogosto jasno izrazijo svoje zahteve in stališča (povprečje je 3,29) kot moški (povprečje je 3,00). Glede na starost kažejo rezultati, da med vprašanimi najpogosteje jasno izrazijo svoje zahteve in stališča tisti v starosti 18–25 let (povprečje je 5). Glede na število let zaposlitve v DZS je pogostost jasnega izražanja zahtev in stališč največja med tistimi, ki so zaposleni dlje časa, in sicer 5–10 let ali 10 let in več (povprečje je 3,5).

To nakazuje na to, da si tisti, ki so dlje v podjetju, morda bolj upajo jasno izraziti svoje zahteve in stališča.

Graf 5: Jasno izražanje zahtev in stališč



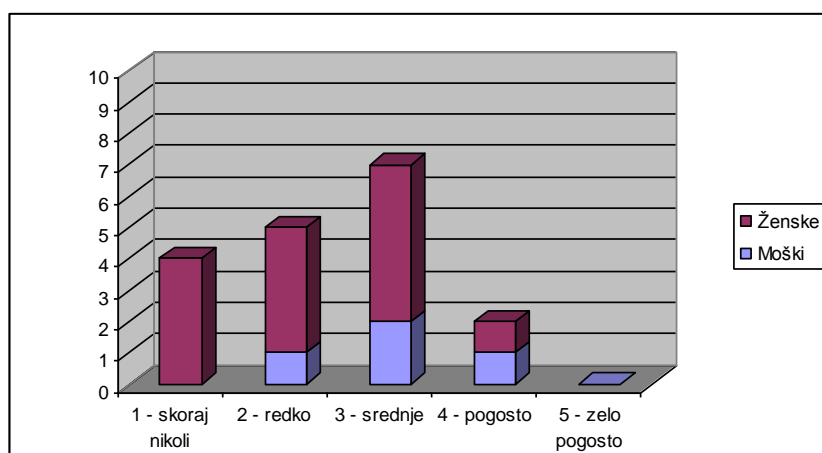
Vir: Podatki iz ankete

Vprašanje št. 4: Ali se izogibate drugi strani?

Pri tem vprašanju se je največ anketirancev (38,9 %) odločilo za 3 (srednje), nobeden pa za 5 (zelo pogosto). Moški se v povprečju pogosteje izogibajo drugi strani (povprečje je 3) v primerjavi z ženskami (povprečje je 2,21). V povprečju se najmlajši 18–25 let bolj nagibajo k izogibanju (povprečje je 3) kot stari 45 let in več (povprečje je 1,5). Glede na leta zaposlitve v DZS se po drugi strani v povprečju (1,8) najmanj izogibajo zaposleni od 1 do 5 let, najbolj (3) zaposleni 0–1 leta.

Videti je, da se moški večkrat poskušajo izogniti konfliktnim situacijam kot ženske.

Graf 6: Pogostost izogibanja drugi strani



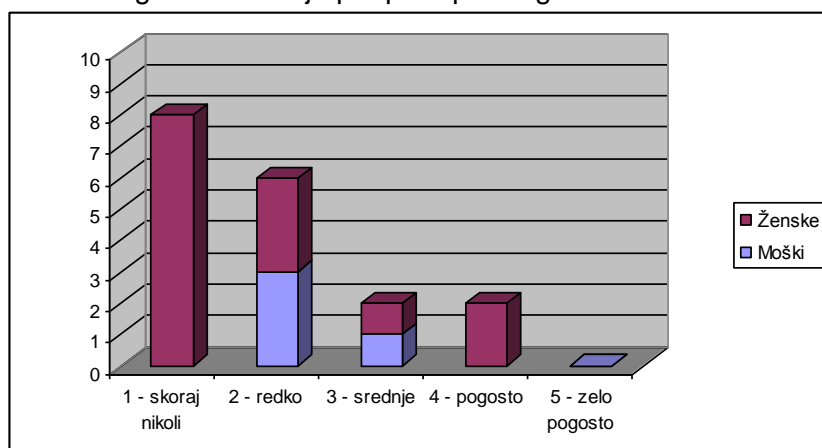
Vir: Podatki iz ankete

Vprašanje št. 6: Iščete podporo pri drugih ljudeh?

Največ (44 %) vprašanih je odgovorilo z 1 (skoraj nikoli), najmanj (0 %) pa s 5 (zelo pogosto). Od vprašanih v povprečju moški malenkost bolj pogosto (2,25) iščejo podporo pri drugih ljudeh kot ženske (1,79). Glede na starost med vprašanimi pogosteje iščejo podporo pri drugih tisti, ki so iz starostne skupine 25–35 let (2,33). Glede na število let zaposlitve v DZS podporo pogosteje iščejo tisti, ki so zaposleni manj časa. Zaposleni dlje časa v povprečju manj pogosto iščejo podporo pri drugih.

Takšen rezultat je pričakovan in je povezan s tem, da dlje časa, kot je nekdo zaposlen v podjetju, bolj je zaradi svojih izkušenj lahko samozavesten, suveren in odločen pri izražanju svojega mnenja.

Graf 7: Pogostost iskanja podpore pri drugih



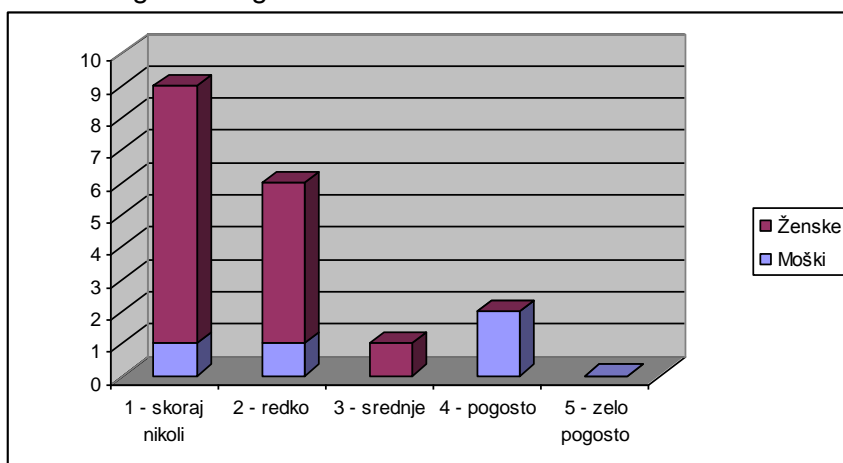
Vir: Podatki iz ankete

Vprašanje št. 12: Ste agresivni oziroma postanete agresivni?

Pri tem vprašanju 50 % vprašanih meni, da skoraj nikoli niso agresivni. 33 % vprašanih meni, da so redko agresivni, prav nihče od vprašanih pa ni izjavil, da bi bil v konfliktnih situacijah zelo pogosto agresiven. Razlika v pogostosti agresivnosti se med anketiranci pokaže med spoloma. Med vprašanimi so moški v povprečju (2,75) bolj pogosto agresivni v konfliktnih situacijah kot ženske (povprečje je 1,5). Glede na starost kažejo rezultati ankete, da so pogostejše agresivni tisti iz najnižje ter najvišje starostne skupine. Glede na število let zaposlitve v DZS je razvidno, da so tisti, ki so zaposleni krajši čas, manj pogosto agresivni kot tisti, ki so zaposleni dlje časa. Z daljšo dobo zaposlitve namreč raste tudi pogostost agresivnosti, ki se pri večini zaposlenih kljub vsemu pojavlja zelo redko oziroma skoraj nikoli.

Takšni rezultati so bili pri tem vprašanju pričakovani.

Graf 8: Pogostost agresivnosti v konfliktih



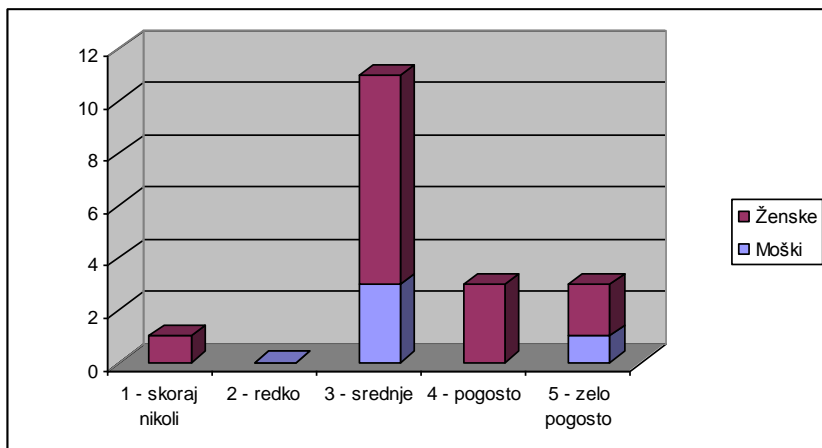
Vir: Podatki iz ankete

Vprašanje št. 15: Natančno preučite stališče druge strani?

Največ vprašanih (61 %) se je pri tem vprašanju odločilo za 3 (srednje), nihče pa se ni odločil za odgovor 2 (redko). Po spolu je opaziti le minimalno odstopanje glede pogostosti natančne preučitve stališč druge strani. Povprečje pri moških je 3,50, pri ženskah pa 3,36. Glede na starost tisti v starostnih skupinah 18–25 let in več kot 45 let v povprečju redkeje natančno preučijo stališče druge strani od tistih v starostnih skupinah 25–25 let in 35–45 let. Glede na število let zaposlitve v DZS v povprečju najbolj pogosto natančno preučijo stališče druge strani tisti, ki so v DZS zaposleni 5–10 let.

Takšen rezultat je pod pričakovanji in v določenem pogledu zaskrbljujoč, ker pomeni, da zaposleni niti niso pripravljeni vedno natančno preučiti mnenje sogovornika v konfliktu.

Graf 9: Natančna preučitev stališč druge strani

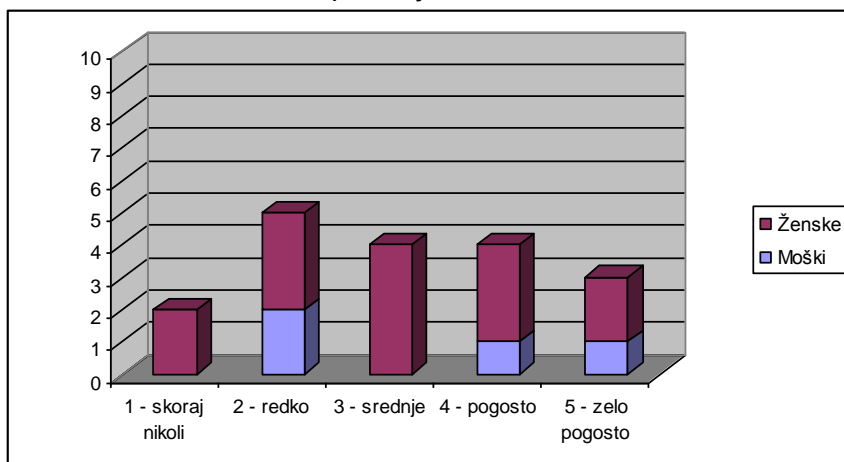


Vir: Podatki iz ankete

Vprašanje št. 23: Skušate narediti po svoje?

Odgovori na to vprašanje so dokaj različni. Največ vprašanih se je opredelilo za odgovor 2 (redko), 3 (srednje) in 4 (pogosto), in sicer 22 % za vsakega od odgovorov. Od vprašanih poskušajo v povprečju najbolj pogosto (povprečje znaša 5) v konfliktnih situacijah narediti po svoje tisti iz starostne skupine 18–25 let, najmanj pogosto pa tisti iz skupine 45 let in več (povprečje je 2). Glede na čas zaposlitve v DZS pa v povprečju pogosteje skušajo ravnati po svoje tisti, ki so v DZS zaposleni 0–1 leta in 5–10 let.

Graf 10: Skušate narediti po svoje?



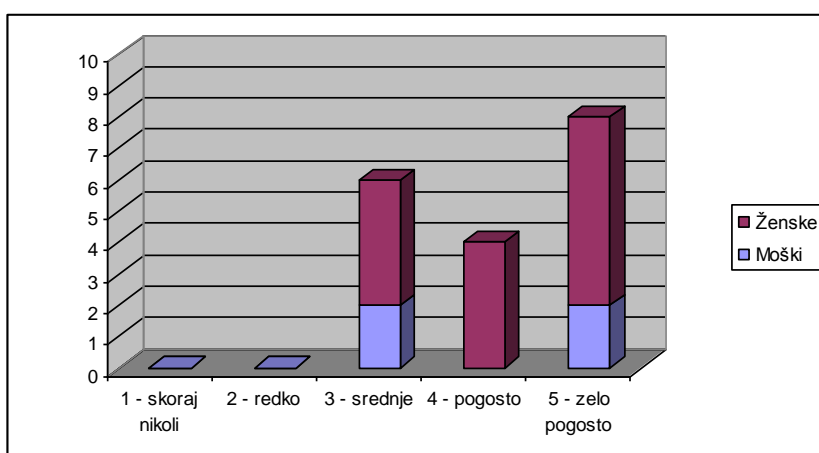
Vir: Podatki iz ankete

Vprašanje št. 25: Skušate poiskati kompromis?

Pri tem vprašanju je največ (44,4 %) vprašani odgovorilo s 5 (zelo pogosto), sledi (33,3 %) odgovor 3 (srednje) ter odgovor 4 (pogosto) z 22,2 % vprašanih. Pri tem vprašanju nihče ni odgovoril z 1 (skoraj nikoli) in 2 (redko). Glede na spol ni večjih odstopanj pri tem vprašanju – povprečje pri moških znaša 4, pri ženskah pa 4,14. Glede na starost ni večjih odstopanj glede tega vprašanja – povprečje se giblje okoli vrednosti 4. Prav tako ni večjih odstopanj glede na število let zaposlitve v DZS.

Rezultati kažejo, da je večina zaposlenih v DZS pripravljena na kompromise, ki so ena od možnosti pri reševanju konfliktov.

Graf 11: Pogostost iskanja kompromisov



Vir: Podatki iz ankete

7.3 PREDLOGI GLEDE NA REZULTATE ANKETE

Na podlagi preučevanja problematike konfliktov v času pisanja diplomske naloge ter na podlagi raziskave so podani sledeči predlogi na ugotovljeno stanje v podjetju DZS:

- 50 % vprašanih se srednje pogosto ali pogosto izogiba drugi strani. Vsak posameznik bi moral v konfliktnih situacijah sodelovati ter se soočiti z mnenjem in argumenti nasprotne strani. Z izogibanjem drugi strani se konflikti sčasoma le poglobljajo, krhajo odnose med zaposlenimi in na ta način zmanjšujejo produktivnost podjetja, saj so zaposleni preveč obremenjeni s slabimi odnosi znotraj organizacije. Vodje morajo spodbujati zaposlene h komunikaciji in učinkovitemu reševanju konfliktov.
- 61 % vprašanih »le« srednje pogosto (3) natančno preuči stališče druge strani. Preučitev stališč nasprotne strani je ključna za reševanje konflikta. Vsak posameznik mora preučiti mnenje nasprotne strani, saj je le z medsebojnim razumevanjem in komunikacijo možno doseči rešitev konflikta.

- 50 % vprašanih meni, da se konflikti v pojavljajo pogosto ali zelo pogosto. Pomembno je ugotoviti ključne vzroke za pogosto pojavnost konfliktov in ali niso pogosti konflikti posledica njihovega preteklega nereševanja oziroma neustreznega reševanja.
- Le 33 % vprašanih pogosto ali zelo pogosto jasno izrazi svoje zahteve in stališča. Konflikt lahko rešimo s poslušanjem, razumevanjem, komunikacijo ter medsebojnim sodelovanjem, zato se nam konfliktov ni treba bati. Ko se zgodijo, moramo vedno izraziti svoje mnenje ter na ta način prispevati k rešitvi konflikta.
- 83 % ljudi se v konfliktnih situacijah srednje pogosto do zelo pogosto počuti neprijetno. Zavedati se moramo, da je konflikt le posledica različnih interesov in mnenj in ne nepremagljiva ovira. Je le eden od izzivov, ki s katerimi se vsakodnevno srečujemo, zato ni potrebno, da bi konflikti v nas zbudili nelagodje.
- 66 % vprašanih v konfliktnih situacijah srednje pogosto ali pogosto ne ve, kaj pričakujejo drugi od njih. Vodja mora zaposlene spodbujati k reševanju konflikta. To ne pomeni reševati njihovih konfliktov, temveč jih spodbujati in usmerjati, da sami s komunikacijo in razumevanjem dosežejo ustrezno rešitev.

8 ZAKLJUČEK

Konflikti so vsakodnevni pojav, ki imajo tako pozitivne in negativne posledice. Pomenijo izziv tako za posameznika kot skupino. Do konfliktov v organizaciji prihaja zaradi različnih ciljev in interesov posameznika, položaja posameznika v organizaciji in zaradi različnih osebnostnih lastnosti. Pomembno je, da konflikte rešujemo, da jih ne spregledamo ali se pretvarjamo, da jih ni oziroma da bodo minili. V konfliktu ni pomemben zmagovalec ali poraženec, ko je konflikt rešen, ne sme biti zmagovalca in poraženca, temveč morata z rešitvijo pridobiti oba udeleženca konflikta.

Cilj diplomske naloge je bil ugotoviti, kako najpogosteje rešujemo konfliktno situacijo na delovnem mestu. Na podlagi ankete med zaposlenimi v DZS sem pridobila želene rezultate. V podjetju DZS konflikti so in to je pozitivno. Če v podjetju konfliktov ne bi bilo, bi lahko podvomili v njegovo učinkovitost, konkurenčnost ter možnost nadaljnjega razvoja. Na podlagi analize rezultatov sem ugotovila, da je v podjetju DZS mogoče izboljšati ravnanje zaposlenih v konfliktnih situacijah in za to podala predloge.

Velik delež zaposlenih se namreč izogiba soočenjem v konfliktih, ne pove jasno svojih zahtev in stališč in pogosto ne preuči predlogov nasprotne strani. Večina vprašanih se v konfliktih počuti neprijetno ter ne vejo, kaj natančno drugi pričakujejo od njih. Vse to vpliva na reševanje konfliktov na delovnem mestu. Vloga vsakega posameznika je, da prevzame odgovornost za svoje ravnanje, da ne obtožuje drugih in ne krivi sebe, temveč ugotovi, kaj lahko sam naredi za rešitev konflikta.

Za uspešno reševanje konflikta mora vsak posameznik imeti občutek spoštovanja, sprejemanja in zaupanja, kajti vsak človek je drugačen, ima drugačne vrednote, življenjske izkušnje ter ima pravico do lastnega mnenja. Naloga nadrejenih je, da zaposlene spodbujajo v tej smeri. Ključno za uspešno razreševanje konfliktov je, da se njihove prisotnosti zavedamo in jih razumemo kot normalen pojav v medčloveških odnosih, saj bomo le tako lahko izbirali konstruktivne odzive nanje.

Konflikt lahko predstavlja nevarnost, hkrati pa je priložnost za razvoj posameznikov, odnosov in skupnosti.

Zaradi neposredne povezave med poslom, ki nam prinaša denar, in zadovoljevanjem naših osnovnih življenjskih potreb sta naši ranljivost in občutljivost izredno veliki.

Če v podjetju ni konfliktov, lahko dvomimo o njihovi učinkovitosti, podjetje zaostane za drugimi konkurenti in ne sledi novostim, kar lahko povzroči neustvarjalnost in nazadovanje. Težava je seveda v tem, da zelo težko določimo, kdaj konfliktov ni premalo, obenem pa ne preveč, saj za to nimamo nobenega posebnega orodja. Vodje in člani skupin se morajo pri tem predvsem zanašati na svoje znanje in izkušnje ter presoditi, do katere stopnje je konflikt še funkcionalen, torej prispeva k boljšemu delu, in kdaj začne skupini škoditi.

Reševanje konfliktov je tema, ki je bila in bo vedno zelo aktualna in ravno zato obstaja veliko raziskav in jih po vsej verjetnosti lahko pričakujemo v prihodnosti še veliko več, saj se bodo pojavili novi načini reševanja konfliktov.

»Vsakdo se lahko ujezi – to res ni težko.

Toda težko se je ujeziti na pravo osebo, ravno prav, v pravem trenutku, iz pravega razloga in na pravi način.«

(Aristotel)

LITERATURA IN VIRI

Knjige:

Anderson, K. (2007). *Učinkovito reševanje konfliktov*. Ljubljana: Tuma.

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

Iršič, M. (2004). *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: RAKMO.

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

Kržišnik, R. (2004). *Medosebni konflikti kot gibalno osebne razvoja*. Ljubljana: HRM.

Lipičnik, B. (1991). *Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo in šport.

Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.

Možina, S. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

Stankovič, T. (2003). *Odpravljanje konfliktov*. Ljubljana: Delo.

PRILOGE

- Priloga 1: Anketa: konflikti med zaposlenimi
Priloga 2: Tabela: pregled odgovorov ankete
Priloga 3: Rezultati ankete

KAZALO SLIK

| | |
|---|----|
| Slika 1: Vzroki konfliktov | 3 |
| Slika 2: Pristopi h konfliktom..... | 4 |
| Slika 3: Pozitivne lastnosti konfliktov..... | 8 |
| Slika 4: Iskanje skupnih rešitev, ciljev..... | 10 |
| Slika 5: Načini reševanja konfliktov..... | 13 |

KAZALO TABEL

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Struktura anketiranih po spolu..... | 16 |
| Tabela 2: Struktura anketiranih glede na starost..... | 17 |
| Tabela 3: Struktura anketiranih glede na čas zaposlitve v DZS..... | 17 |

KAZALO GRAFOV

| | |
|---|----|
| Graf 1: Struktura anketiranih po spolu..... | 16 |
| Graf 2: Struktura anketiranih glede na starost | 17 |
| Graf 3: Struktura anketiranih glede na čas zaposlitve v DZS | 18 |
| Graf 4: Pogostost pojavljanja konfliktov na delovnem mestu..... | 18 |
| Graf 5: Jasno izražanje zahtev in stališč | 19 |
| Graf 6: Pogostost izogibanja drugi strani..... | 20 |
| Graf 7: Pogostost iskanja podpore pri drugih..... | 20 |
| Graf 8: Pogostost agresivnosti v konfliktih..... | 21 |
| Graf 9: Natančna preučitev stališč druge strani..... | 22 |
| Graf 10: Skušate narediti po svoje?..... | 22 |
| Graf 11: Pogostost iskanja kompromisov..... | 23 |

PRILOGA 1

ANKETA: KONFLIKTI MED ZAPOSLENIMI**Spoštovani sodelavci/sodelavke!**

Pred Vami je vprašalnik o reševanju konfliktov na delovnem mestu. Želim, da anonimno izpolnite anketo s področja ravnanja v konfliktnih situacijah na delovnem mestu. Anketa oziroma rezultati mi bodo služili za izdelavo diplomske naloge.

Reševanje ankete Vam ne bo vzelo veliko Vašega dragocenega časa!

Že v naprej se Vam zahvaljujem za Vaše sodelovanje pri anketi!

1. Spol: M Ž

2. Vaša starost:

- 18–25
- 25–35
- 35–45
- Ostalo: _____

3. Koliko let ste zaposleni v DZS?

- 0–1 let
- 1–5 let
- 5–10 let
- 10 let in več

4. Prosim vas, da poskušate nepristransko oceniti vaše tipično ravnanje, ko se znajdete v konfliktnih situacijah na delovnem mestu.

Vprašanje ocenite z ocenami od 1 (skoraj nikoli) do 5 (zelo pogosto). Možen je samo en odgovor.

1. Ali se kdaj na vašem delovnem mestu pojavljajo konflikti in če se, kako pogosto?

1 2 3 4 5

Kadar ste v konfliktu.

2. Jasno izrazite svoje zahteve in stališča?

1 2 3 4 5

3. Se začnete spraševati nasprotno, kaj ste naredili narobe?

1 2 3 4 5

4. Se izogibate druge strani?

1 2 3 4 5

5. Poveste, kakšen problem imate?

1 2 3 4 5

6. Iščete podporo pri drugih ljudeh?

1 2 3 4 5

7. Želite najti srednjo pot?

1 2 3 4 5

8. Ne veste, kaj morate pravzaprav delati?

1 2 3 4 5

9. Ne veste, kaj pričakujejo drugi od vas?

1 2 3 4 5

10. Se opravičite, da ste sploh izpostavili problem?

1 2 3 4 5

11. Prisluhnete drugi strani (strani nasprotnika)?

1 2 3 4 5

12. Ste agresivni oziroma postanete agresivni?

1 2 3 4 5

13. Ste poslušalec?

1 2 3 4 5

14. Ostanete mirni?

1 2 3 4 5

15. Natančno preučite stališče druge strani?

1 2 3 4 5

16. Poiščete najhitrejšo rešitev?

1 2 3 4 5

17. Se odmaknete?

1 2 3 4 5

18. Iščete "fair" rešitev?

1 2 3 4 5

19. Pustite, da druga stran pove svoje?

1 2 3 4 5

20. Se delate, da problema ni?

1 2 3 4 5

21. Ponovno ugotovite skupne interese?

1 2 3 4 5

22. Poiščete najlažjo rešitev?

1 2 3 4 5

23. Skušate narediti po svoje?

1 2 3 4 5

24. Se usmerite v več možnih rešitev?

1 2 3 4 5

25. Skušate poiskati kompromis?

1 2 3 4 5

26. Se počutite neprijetno?

1 2 3 4 5

27. Rade volje se opravičite?

1 2 3 4 5

28. Prenesete odgovornost s sebe na druge?

1 2 3 4 5

29. Radi popuščate?

1 2 3 4 5

30. Se ozirate na nadrejene?

1 2 3 4 5

31. Pustite v nekaterih zadevah v zameno za druge?

1 2 3 4 5

PRILOGA 2

Tabela: Pregled odgovorov ankete

| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | Povprečje |
|----|---|----------|---------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|----------|-----------|
| | Število | Odstotek | Število | Odstotek | Število | Odstotek | Število | Odstotek | Število | Odstotek | |
| 1 | Ali se na vašem delovnem mestu pojavljajo konflikti in če se, kako pogosto? | | | | | | | | | | |
| | 2 | 11,1 | 4 | 22,2 | 3 | 16,7 | 6 | 33,3 | 3 | 16,7 | 3,2 |
| 2 | Jasno izrazite svoje zahteve in stališča? | | | | | | | | | | |
| | 1 | 5,6 | 1 | 5,6 | 10 | 55,6 | 5 | 27,8 | 1 | 5,6 | 3,2 |
| 3 | Se začnete spraševati nasprotno, kaj ste naredili narobe? | | | | | | | | | | |
| | 1 | 5,6 | 1 | 5,6 | 7 | 38,9 | 9 | 50,0 | | 0,0 | 3,3 |
| 4 | Se izogibate drugi strani? | | | | | | | | | | |
| | 4 | 22,2 | 5 | 27,8 | 7 | 38,9 | 2 | 11,1 | 0 | 0,0 | 2,4 |
| 5 | Poveste, kakšen problem imate? | | | | | | | | | | |
| | 1 | 5,6 | 1 | 5,6 | 4 | 22,2 | 10 | 55,6 | 2 | 11,1 | 3,6 |
| 6 | Iščete podporo pri drugih ljudeh? | | | | | | | | | | |
| | 8 | 44,4 | 6 | 33,3 | 2 | 11,1 | 2 | 11,1 | 0 | 0,0 | 1,9 |
| 7 | Želite najti srednjo pot? | | | | | | | | | | |
| | 2 | 11,1 | 2 | 11,1 | 8 | 44,4 | 5 | 27,8 | 1 | 5,6 | 3,1 |
| 8 | Ne veste, kaj morate pravzaprav delati? | | | | | | | | | | |
| | 7 | 38,9 | 6 | 33,3 | 3 | 16,7 | 2 | 11,1 | 0 | 0,0 | 2,0 |
| 9 | Ne veste, kaj pričakujejo drugi od vas? | | | | | | | | | | |
| | 3 | 16,7 | 3 | 16,7 | 5 | 27,8 | 7 | 38,9 | 0 | 0,0 | 2,9 |
| 10 | Se opravičite, da ste sploh izpostavili problem? | | | | | | | | | | |
| | 4 | 22,2 | 0 | 0,0 | 7 | 38,9 | 6 | 33,3 | 1 | 5,6 | 3,0 |
| 11 | Prisluhnete drugi strani (strani nasprotnika)? | | | | | | | | | | |
| | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 3 | 16,7 | 11 | 61,1 | 4 | 22,2 | 4,1 |
| 12 | Ste agresivni oziroma postanete agresivni? | | | | | | | | | | |
| | 9 | 50,0 | 6 | 33,3 | 1 | 5,6 | 2 | 11,1 | 0 | 0,0 | 1,8 |
| 13 | Ste poslušalec? | | | | | | | | | | |
| | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 4 | 22,2 | 4 | 22,2 | 10 | 55,6 | 4,3 |
| 14 | Ostanete mirni? | | | | | | | | | | |
| | 0 | 0,0 | 1 | 5,6 | 4 | 22,2 | 4 | 22,2 | 9 | 50,0 | 4,2 |
| 15 | Natančno preučite stališče druge strani? | | | | | | | | | | |
| | 1 | 5,6 | 0 | 0,0 | 11 | 61,1 | 3 | 16,7 | 3 | 16,7 | 3,4 |
| 16 | Poiščete najhitrejšo rešitev? | | | | | | | | | | |
| | 2 | 11,1 | 1 | 5,6 | 6 | 33,3 | 3 | 16,7 | 6 | 33,3 | 3,6 |
| 17 | Se odmaknete? | | | | | | | | | | |
| | 5 | 27,8 | 6 | 33,3 | 7 | 38,9 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2,1 |
| 18 | Iščete "fair" rešitev? | | | | | | | | | | |
| | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 4 | 22,2 | 7 | 38,9 | 7 | 38,9 | 4,2 |
| 19 | Pustite, da druga stran pove svoje? | | | | | | | | | | |
| | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 4 | 22,2 | 5 | 27,8 | 9 | 50,0 | 4,3 |
| 20 | Se delate, da problema ni? | | | | | | | | | | |
| | 9 | 50,0 | 6 | 33,3 | 3 | 16,7 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1,7 |
| 21 | Ponovno ugotovite skupne interese? | | | | | | | | | | |
| | 1 | 5,6 | 0 | 0,0 | 6 | 33,3 | 8 | 44,4 | 3 | 16,7 | 3,7 |
| 22 | Poiščete najlažjo rešitev? | | | | | | | | | | |
| | 1 | 5,6 | 1 | 5,6 | 7 | 38,9 | 6 | 33,3 | 3 | 16,7 | 3,5 |

| | | | | | | | | | | | | |
|----|--|----|------|---|------|---|------|---|------|---|------|-----|
| 23 | Skušate narediti po svoje? | 3 | 16,7 | 4 | 22,2 | 4 | 22,2 | 4 | 22,2 | 3 | 16,7 | 3,0 |
| 24 | Se usmerite v več možnih rešitev? | 1 | 5,6 | 1 | 5,6 | 8 | 44,4 | 4 | 22,2 | 4 | 22,2 | 3,5 |
| 25 | Skušate poiskati kompromis? | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 6 | 33,3 | 4 | 22,2 | 8 | 44,4 | 4,1 |
| 26 | Se počutite neprijetno? | 1 | 5,6 | 2 | 11,1 | 7 | 38,9 | 5 | 27,8 | 3 | 16,7 | 3,4 |
| 27 | Rade volje se opravičite? | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 8 | 44,4 | 5 | 27,8 | 5 | 27,8 | 3,8 |
| 28 | Prenesete odgovornost s sebe na druge? | 13 | 72,2 | 3 | 16,7 | 1 | 5,6 | 1 | 5,6 | 0 | 0,0 | 1,4 |
| 29 | Radi popuščate? | 5 | 27,8 | 2 | 11,1 | 7 | 38,9 | 2 | 11,1 | 2 | 11,1 | 2,7 |
| 30 | Se ozirate na nadrejene? | 0 | 0,0 | 1 | 5,6 | 5 | 27,8 | 5 | 27,8 | 7 | 38,9 | 4,0 |
| 31 | Popustite v nekaterih zadevah v zameno za druge? | 0 | 0,0 | 4 | 22,2 | 6 | 33,3 | 5 | 27,8 | 3 | 16,7 | 3,4 |

PRILOGA 3

Tabela: Rezultati ankete

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---------|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|------------------|------|------|------|------|------|------|
| | M | M | M | M | | Ž | Ž | Ž | Ž | Ž | Ž | Ž | Ž | Ž | Ž | Ž | Ž | Ž | | | | | | | | |
| Spol (1=M, 2=Ž) | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1=M, 2=Ž | | | | | | | |
| Starost (1=18-25, 2=25-35, 3=35-45, 4=več kot 45) | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | | | | | | | | |
| Koliko let ste zaposleni v DZS? (1=0-1, 2=1-5, 3=5-10, 4=10 in več) | 3 | 2 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | | | | | | | | |
| Ocenite vaše tipično ravnanje v konfliktnih situacijah. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | povp. M | | | | | | | | | | | | | | povp. Ž | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | povp. 18-25 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | povp. 25-35 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | povp. 35-45 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | povp. več kot 45 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | povp. 0-1 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | povp. 1-5 | | | | | | |
| Ali se na vašem delovnem mestu pojavljajo konflikti in če se, kako pogosto? | 4 | 2 | 4 | 5 | 3,75 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3,07 | 4,00 | 3,00 | 3,56 | 2,00 | 3,00 | 2,20 |
| Jasno izrazite svoje zahteve in stališča? | 3 | 2 | 3 | 4 | 3,00 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3,29 | 5,00 | 3,17 | 3,00 | 3,50 | 3,00 | 2,60 |
| Se začnete spraševati nasprotno, kaj ste naredili narobe? | 4 | 3 | 3 | 4 | 3,50 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3,29 | 4,00 | 3,33 | 3,22 | 3,50 | 3,00 | 3,00 |
| Se izogibate drugi strani? | 3 | 3 | 4 | 2 | 3,00 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2,21 | 3,00 | 2,00 | 2,78 | 1,50 | 3,00 | 1,80 |
| Poveste, kakšen problem imate? | 5 | 4 | 4 | 4 | 4,25 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3,43 | 4,00 | 3,33 | 3,67 | 4,00 | 5,00 | 2,80 |
| Iščete podporo pri drugih ljudeh? | 3 | 2 | 2 | 2 | 2,25 | 4 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1,79 | 1,00 | 2,33 | 1,78 | 1,50 | 4,00 | 2,00 |
| Želite najti srednjo pot? | 4 | 3 | 3 | 3 | 3,25 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3,00 | 3,00 | 3,50 | 2,78 | 3,00 | 4,00 | 2,60 |
| Ne veste, kaj morate pravzaprav delati? | 3 | 4 | 2 | 2 | 2,75 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1,79 | 2,00 | 1,83 | 2,22 | 1,50 | 3,00 | 1,80 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Ne veste, kaj pričakujejo drugi od vas? | 3 | 4 | 4 | 4 | 3,75 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2,64 | 4,00 | 2,33 | 3,33 | 2,00 | 4,00 | 2,00 |
| Se opravičite, da ste sploh izpostavili problem? | 3 | 3 | 4 | 4 | 3,50 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2,86 | 4,00 | 2,67 | 3,11 | 3,00 | 3,00 | 2,40 |
| Prisluhnete drugi strani (strani nasprotnika)? | 3 | 5 | 3 | 4 | 3,75 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,14 | 4,00 | 4,00 | 4,11 | 4,00 | 5,00 | 4,40 |
| Ste agresivni oziroma postanete agresivni? | 4 | 1 | 4 | 2 | 2,75 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1,50 | 1,00 | 2,00 | 1,89 | 1,00 | 1,00 | 1,40 |
| Ste poslušalec? | 4 | 5 | 3 | 5 | 4,25 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4,36 | 5,00 | 4,17 | 4,33 | 4,50 | 4,00 | 4,20 |
| Ostanete mirni? | 4 | 3 | 4 | 5 | 4,00 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4,21 | 5,00 | 4,00 | 4,33 | 3,50 | 4,00 | 3,60 |
| Natančno preučite stališče druge strani? | 3 | 3 | 3 | 5 | 3,50 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3,36 | 4,00 | 3,33 | 3,22 | 4,00 | 3,00 | 2,60 |
| Poiščete najhitrejšo rešitev? | 3 | 3 | 1 | 4 | 2,75 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 1 | 4 | 2 | 5 | 5 | 3,79 | 3,00 | 3,50 | 3,33 | 5,00 | 3,00 | 2,80 |
| Se odmaknete? | 3 | 3 | 1 | 2 | 2,25 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2,07 | 2,00 | 2,33 | 2,11 | 1,50 | 3,00 | 2,20 |
| Iščete "fair" rešitev? | 3 | 5 | 5 | 5 | 4,50 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,07 | 4,00 | 3,83 | 4,33 | 4,50 | 4,00 | 4,40 |
| Pustite, da druga stran pove svoje? | 3 | 5 | 5 | 5 | 4,50 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,21 | 4,00 | 4,17 | 4,33 | 4,50 | 4,00 | 4,80 |
| Se delate, da problema ni? | 3 | 2 | 2 | 1 | 2,00 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1,57 | 2,00 | 1,33 | 1,89 | 1,50 | 3,00 | 1,20 | |
| Ponovno ugotovite skupne interese? | 4 | 3 | 5 | 5 | 4,25 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3,50 | 4,00 | 3,17 | 4,00 | 3,50 | 4,00 | 3,20 |
| Poiščete najlažjo rešitev? | 4 | 3 | 3 | 5 | 3,75 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 5 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3,43 | 3,00 | 3,17 | 3,56 | 4,50 | 4,00 | 3,20 |
| Skušate narediti po svoje? | 4 | 2 | 5 | 2 | 3,25 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2,93 | 5,00 | 3,00 | 3,00 | 2,00 | 4,00 | 2,20 |
| Se usmerite v več možnih rešitev? | 5 | 3 | 4 | 5 | 4,25 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3,29 | 4,00 | 3,83 | 3,44 | 2,50 | 3,00 | 3,20 |
| Skušate poiskati kompromis? | 5 | 3 | 3 | 5 | 4,00 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4,14 | 5,00 | 4,17 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| Se počutite neprijetno? | 3 | 2 | 4 | 5 | 3,50 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 5 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3,36 | 4,00 | 3,00 | 3,78 | 2,50 | 3,00 | 3,20 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|------|------|------|------|------|------|
| Rade volje se opravičite? | 3 | 4 | 3 | 5 | 3,75 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,86 | 3,00 | 3,50 | 4,00 | 4,50 | 3,00 | 4,20 |
| Prenesete odgovornost s sebe na druge? | 4 | 1 | 2 | 1 | 2,00 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1,29 | 1,00 | 1,67 | 1,44 | 1,00 | 3,00 | 1,20 |
| Radi popuščate? | 4 | 3 | 1 | 3 | 2,75 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2,64 | 1,00 | 3,00 | 2,44 | 3,50 | 3,00 | 2,80 |
| Se ozirate na nadrejene? | 5 | 3 | 5 | 4 | 4,25 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3,93 | 4,00 | 4,17 | 4,11 | 3,00 | 5,00 | 3,60 |
| Popustite v nekaterih zadevah v zameno za druge? | 5 | 2 | 4 | 3 | 3,50 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3,36 | 5,00 | 3,67 | 3,33 | 2,00 | 3,00 | 2,80 |