



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar
Modul: Spletno poslovanje

REŠEVANJE KONFLIKTOV V PODJETJU

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

Kandidatka: Lea Lah

Kranj, december 2013

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Maji Rozman.

Hvala vsem anketirancem, ki so si vzeli čas za anketni vprašalnik in mi s tem pomagali pri raziskovanju za diplomsko nalogo.

Zahvaljujem se tudi lektorici Ani Peklenik, ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

IZJAVA

»Študentka Lea Lah 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

Diplomska naloga obravnava področje konfliktov v organizacijah. V teoretičnem delu smo se usmerili predvsem na to, da se konfliktom nikjer ne moremo izogniti, da je to čisto vsakdanji pojav. Obstaja več vrst konfliktov, do katerih lahko pride na več načinov. V nadaljevanju so opisane posledice konfliktov, ki so lahko pozitivne in negativne za organizacije, zato se jim ni vedno dobro izogniti. Da bi ugotovili, kako se ljudje znajdejo v konfliktih situaciji, smo opravili anketo. Razdelili smo jo med vse zaposlene, od direktorja do čistilke. Med anketiranci je bilo največ žensk; največ anketirancev je bilo starih med 46 in 55 let. Anketa je pokazala, da se pri vseh anketirancih v organizaciji pojavljajo konflikti, sicer ne vsak dan, največ jih pravi, da večkrat na leto. Anketo smo podrobno analizirali in odgovore prikazali tabelarično in grafično.

KLJUČNE BESEDE

- komuniciranje
- konflikt
- reševanje konfliktov
- SMART cilji
- medosebni odnosi

ABSTRACT

Diploma thesis deals with conflicts in organizations. Conflicts appear every day to all persons so they are hard to be avoided. This is the main thread of theoretical part. During writing this diploma thesis we got to know more types of conflicts exist. There are many ways to cause conflicts. Consequences of conflicts can be positive or negative to organizations; this is why there isn't always good to avoid conflicts. In aim to get to know how people respond to conflicts, the questionnaire was made. It was divided to all employees, including director and cleaner. It revealed that mostly women have responded and mostly those respondents old between 46 and 55 years. All respondents said that conflict appear in their organizations, mostly few times a year, certainly not every day. Survey was analyzed deeper and every question's structure of answers was shown in a graph or table in order to easier performance.

KEYWORDS

- communication
- conflict
- conflict resolution
- SMART targets
- interpersonal relationships

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA.....	1
1.2	CILJI NALOGE	2
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	2
1.4	METODE DELA	3
2	KOMUNICIRANJE	3
2.1	JEZIK IN KOMUNIKACIJA	4
2.2	NAMEN KOMUNICIRANJA	5
2.3	CILJ IN STRATEGIJA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA.....	5
2.4	VRSTE KOMUNICIRANJA	7
2.5	KRIVEC ZA NEUSTREZNE KOMUNIKACIJE: SISTEM ALI AROGANCA IN IGNORANCA VODIJ?.....	8
3	ODNOSI Z ZAPOSLENIMI	9
3.1	POMEN IN SPRETNOSTI V MEDOSEBNIH ODNOSIH	10
3.2	TEMELJNE ZNAČILNOSTI MEDOSEBNIH ODNOSOV	11
3.3	MEDOSEBNI ODNOSI V ORGANIZACIJI.....	13
3.4	ODNOSI MED ZAPOSLENIMI.....	13
3.5	NASTANEK MEDOSEBNIH ODNOSOV	14
3.6	KONFLIKTNI ODNOSI.....	14
3.7	PREDLOGI ZA PREPREČEVANJE IN UREJANJE SLABIH MEDOSEBNIH ODNOSOV	16
4	OPREDELITEV KONFLIKTA	17
4.1	KAJ JE KONFLIKT.....	17
4.2	VRSTE KONFLIKTOV.....	18
5	POSLEDICE KONFLIKTOV	20
5.1	POZITIVNE POSLEDICE KONFLIKTOV.....	20
5.2	NEGATIVNE POSLEDICE KONFLIKTOV	21
6	VZROKI ZA NASTANEK KONFLIKTOV	21
7	RAZREŠEVANJE KONFLIKTOV	23
7.1	ZNAČILNOSTI POTEKA REŠEVANJA KONFLIKTOV.....	23
7.1.1	<i>Nastanek in razvoj konflikta v podjetju</i>	23
7.1.2	<i>Pravila reševanja konfliktov</i>	24
8	ANALIZA ANKETE	25
8.1	REZULTATI ANKETE	25
8.1.1	<i>Osebni podatki o anketirancih</i>	25
8.1.2	<i>Splošna vprašanja</i>	27
8.1.3	<i>Ocenjevanje trditev</i>	32
9	ZAKLJUČKI	34
	LITERATURA IN VIRI	36

PRILOGA	38
KAZALO SLIK.....	38
KAZALO TABEL	38
PRILOGA 1: ANKETA – OBVLADOVANJE KONFLIKTOV MED ZAPOSLENIMI	39

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Podoba podjetja v javnosti mora biti vselej čista in odkrita, zato imajo stiki z javnostmi nadvse občutljivo vlogo pri vzdrževanju skladnega ravnovesja v razmerju med skupnostjo, trgom in razvojem trženja. Stike z javnostmi v ožjem pomenu besede bi lahko opredelili kot skupek vseh dejanj, s katerimi se delovna organizacija obrača na delavce, porabnike, kupce, dobavitelje, družbenopolitične ustanove in vso javnost, da bi si pridobila njihovo zaupanje in naklonjenost in ustvarila ugodno mnenje o delu, ki ga opravlja kot članica skupnosti.

Nujni del stikov z javnostmi oziroma ustrezna značilnost podobe podjetja je primeren odnos do lastnih delavcev. V delovnih organizacijah, ki se načrtno trudijo, da bi svojim delavcem privzgojile skrben odnos do dela in lepo vedenje, ni težko uvajati novih oblik družbenega standarda, pa tudi storilnost je višja.

Delavci v pisarnah preživijo večino časa, in lahko bi se reklo, da je pisarna njihov drugi dom. Želimo si, da bi se med sodelavci dobro razumeli in se dobro počutili, toda na žalost ni vedno tako. Odnosi običajno ne potekajo brez zapletov, saj popolne enotnosti med ljudmi ni. Gre za razlike, nasprotovanja, nesoglasja in spore. Tudi če se navzven zdi, da so odnosi popolnoma skladni, obstaja zelo velika verjetnost, da gre za izogibanje ali zanikanje problemov, povezanih s slabimi odnosi. To pa ni dobro za podjetja. Skupina, v kateri ni nasprotij, postane statična, pasivna in neprilagodljiva na spremembe. To pomeni, da podjetje zaostane za konkurenti in ne sledi novostim, kar lahko povzroči neustvarjalnost, neučinkovitost in nezadovoljstvo.

Pogled na konflikte se je skozi čas spreminjal. Tradicionalni pogled pravi, da se je potrebno konfliktu izogibati, da je škodljiv in da prinaša samo negativne posledice. Novejši vidik pa temu nasprotuje in zavzema stališče, da je konflikt naraven in neizogiben pojav v vsaki organizaciji, ki lahko prinese tudi pozitivne posledice. Pojavile so se trditve, da je konflikt pravzaprav potreben v vsaki organizaciji in ima koristne učinke.

1.2 CILJI NALOGE

Delavci morajo poznati svoje pravice. Delodajalci pa bi se morali zavedati, da zadovoljen delavec lahko prinese v podjetje več dobička kot nezadovoljen. Že to, da delodajalec posluša delavca in upošteva njegovo mnenje, povzroči pri zaposlenih nekaj zadovoljstva. Ampak odgovornost za zadovoljstvo ni samo na ramenih delodajalcev, temveč tudi na zaposlenih in na tem, kako se med seboj poslušajo in spoštujejo drug drugega.

Namen naloge je bil ugotoviti, kaj zaposleni menijo o komuniciranju med zaposlenimi v podjetju. Ali je dovolj komuniciranja? Na kakšen način pridobivajo informacije? Kako se razumejo s sodelavci? Ali opažajo dosti konfliktov? Kaj menijo o njih? Ali menijo, da bi se konflikte dalo rešiti in na kakšen način? Kakšen je njihov nasvet za zmanjšanje števila konfliktov v podjetjih?

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

V raziskovalnem delu smo kontrolirali spremenljivke, ki so vezane na zaposlene v podjetju. Predpostavljamo, da so konflikti v podjetju med moškimi in ženskami, nadrejenimi in podrejenimi. Predpostavljamo tudi, da se konflikti pojavljajo zaradi premalo komunikacije med zaposlenimi ter nadrejenimi in podrejenimi, vedno večjih zahtev delodajalcev, premalo prostega časa ipd.

Nihče od zaposlenih si ne želi konfliktov, tudi vodstva podjetij se zavedajo, da konflikti pripeljejo do slabe volje zaposlenih in s tem posledično tudi do slabše delovne sile. Lahko pa pride tudi do konfliktov, ki so pozitivni za organizacijo in bi jih morali spodbujati.

Pri raziskavi so možne določene omejitve, ki bi ovirale izdelavo dobre raziskave. Lahko se zgodi, da anketiranci ne bi hoteli sodelovati ali pa bi nam dali napačne podatke.

V zvezi z omenjeno tematiko obstajajo nekatere omejitve, in sicer:

- vsebinske omejitve,
- metodološke omejitve,
- dostopnost informacij zaradi občutljive teme.

1.4 METODE DELA

V prvem delu bomo z opisno metodo predstavili teoretični del komuniciranja, konfliktov, reševanja konfliktov, vzroke konfliktov ... Pri tem bomo povzeli strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev.

Za pridobitev podatkov v drugem delu diplomske naloge smo uporabili anketni vprašalnik (kvantitativna metoda), ki ima pomembno vlogo v nalogi. Anketirali smo 50 zaposlenih iz različnih podjetij, od direktorjev do čistilk. Za to metodo smo se odločili zato, ker menimo, da smo s tem dobili veliko podatkov, ki jih najlažje primerjamo med seboj. Nekatere podatke pa smo pridobili tudi z opazovanjem oziroma iz prakse.

2 KOMUNICIRANJE

Komuniciranje je sporazumevanje, sistem izmenjavanja simbolov oziroma izmenjavanja informacij. Ko ljudje komuniciramo med seboj, si prenašamo sporočila med seboj z različnimi simboli (besedami, znaki, kretnjami, govorico telesa ...).

Komuniciranje je sestavni del življenja. Ne komunicirati ni mogoče. Večina ljudi misli, da se nauči komunicirati s tem, ko spregovori in se nauči poslušati, a žal ni tako. Uspešno sporazumevanje ne poteka avtomatično. Učinkovito komuniciranje (in s tem učinkovito poslovanje) je odvisno od tega, ali so ljudje dojeli pomen našega sporočila in se bodo odzvali na takšen način, da se bodo stvari premaknile – po možnosti v smer, v katero želimo. Pri komuniciranju gre za proces, ki vedno poteka v dveh smereh. Na določenem področju komuniciramo zato, da bi stvari uredili, da bi dali ali dobili informacije, sprejeli odločitve, dosegli sporazum in razvili odnose.

Komuniciranje je prevajanje informacij v skupno razumevanje za doseganje poslovnih ciljev. Če tega nismo uresničili, nismo komunicirali. Če pri vsem tem komuniciranje ni strateško, ampak zgolj taktično, delujejo notranje komunikacije kaotično in naključno. Ambicije naj bi praviloma segale na doseganje vedenjskih sprememb.

Komunikacija je sestavni, neločljivi del vodenja. Sprejemanje tega na intelektualni ravni je eno, sprememba vedenja vodij v dnevni praksi pa nekaj čisto drugega. Zato je vse treba strniti v model internega komuniciranja, katerega faze se pomikajo od ciljev zavedanja preko razumevanja in sprejemanja do praktičnega vsakodnevnega zavzemanja in zavzetosti.

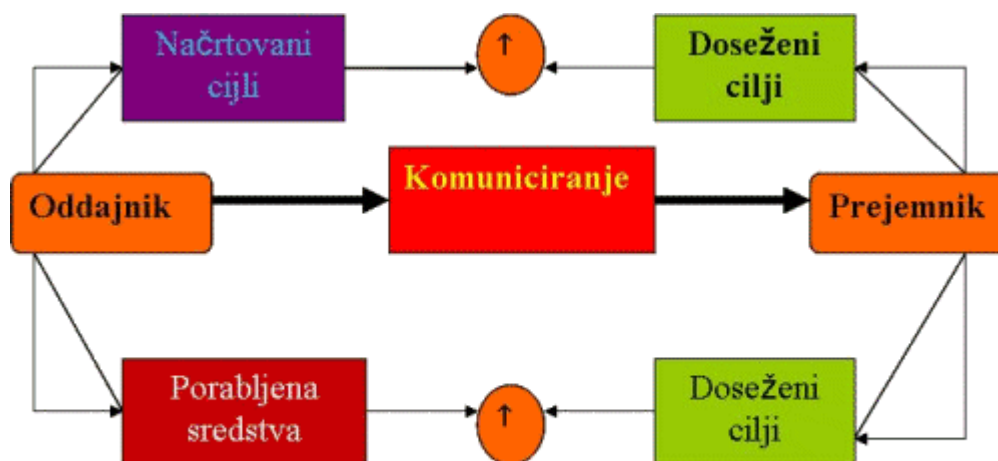
Poslovno komuniciranje je dvorezen meč. Enkrat je koristno in uspešno ter prinese korist vsem ali vsaj večini udeleženi, spet drugič pa zaradi napačne izvedbe vse

pokvari. Če hočemo, da bo imelo koristne in dolgotrajne posledice z blagodejnim povratnim delovanjem, se moramo vseh njegovih oblik – osebnega pogovarjanja, dopisovanje, telefoniranja itd. – pravilno naučiti. V sodobnem poslovnem svetu bo zmeraj uspešnejše sporočilo, ki je lepše in spretneje oblikovano.

2.1 JEZIK IN KOMUNIKACIJA

Govor in jezik jemljemo kot nekaj samoumevnega in nezahtevnega, ker se ga pač naučimo brez truda in namenov v otroštvu. Prepričani smo, da smo sami dobri komunikatorji in da znamo razumljivo posredovati svoje misli drugim. Ob poglobljenem preučevanju pa se pokaže čisto nekaj drugega, kajti jezik in govor sta zelo kompleksni in zahtevni dejavnosti.

Definicija komunikacije je odprt in nerešen problem, kajti jezik ali govor še ni komunikacija. Beseda komunikacija izvira iz latinske besede ter pomeni sporočilo, lahko pa tudi zvezo ali povezavo. Vsekakor velja govoriti o komunikaciji takrat, kadar sporočilo potuje od tistega, ki ga daje, k drugemu, ki ga sprejema, obenem pa je pogoj, da ga sprejemnik ali naslovnik tudi sprejme in razume. Današnje definicije se ujemajo v tem, da mora obstajati povratni tok sporočanja, da ni dovolj le enosmerni pretok, potreben je dvosmerni. O pravi komunikaciji lahko govorimo šele, ko so upoštevani trije pogoji: nastanek ter predaja informacij, sprejem ter razumevanje in še vračanje, odmev ali »feedback«.



Slika 1: Uspešno komuniciranje

(Vir: <https://www.google.si/search?q=uspe%C5%A1no+komuniciranje&source>)

Na zgornji sliki (slika 1) vidimo, kako v krogu deluje uspešno komuniciranje. Za uspešno komuniciranje sta potrebni dve osebi, oddajnik in prejemnik. Oddajnik je tisti, ki oddaja določeno informacijo oziroma sporočilo. Prejemnik je pa tista oseba, ki to informacijo oziroma sporočilo prejme od oddajnika. Uspešno komuniciranje ti osebi dosežeta, ko so doseženi tudi načrtovani cilji.

2.2 NAMEN KOMUNICIRANJA

Komuniciranje je sestavni del življenja in prav tako je tudi poslovno komuniciranje pomemben del dejavnosti vsake organizacije. Poslovno komuniciranje lahko poteka **navzven** in **znotraj** organizacije.

Navzven komuniciramo, kadar komuniciramo z dobavitelji, kupci, strankami, oblastmi ... Navzven moramo komunicirati zato, da vzdržujemo poslovne in tržne stike, za nabavo, prodajo, različne pogodbe s strankami ipd.

Znotraj organizacije pa komuniciramo, če komuniciramo s sodelavci. Med seboj komuniciramo zato, da bi informirali sodelavce o situaciji in tudi dobili nazaj kakšno koristno informacijo. Če dobro komuniciramo med seboj, lahko tudi rešimo tekoče in potencialne probleme, si izmenjamo mnenja, zamisli, rešitve.

Namen poslovnega komuniciranja je informirati in pridobivati koristne informacije zato, da bi vplivali na ljudi in skupine znotraj in zunaj organizacije. Poslovne komunikacije imajo praktičen namen: prodati izdelek, prepričati sodelavca o načinu opravljanja dela, ponuditi kupcu izdelek, udeležiti se poslovnega sestanka. Poslovno komuniciranje je sredstvo za sprejemanje poslovnih odločitev in reševanje poslovnih problemov.

2.3 CILJ IN STRATEGIJA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

Poslovno komuniciranje je namenjeno doseganju zastavljenih ciljev organizacije. Zajema komuniciranje v organizacijah in med organizacijami.

Cilj poslovnega komuniciranja lahko zapišemo v obliki **SMART**:

S – specifično (specific) – razvidno mora biti, kaj natančno mora biti narejeno.

M – merljivo (measurable) – količinsko opredeljeno.

A – atraktivno/privlačno (adjustable) – jih prilagodimo, če jih dosežemo oziroma vidimo, da so nedosegljivi.

R – realistični (realistic) – jih je možno doseči.

T – terminsko opredeljeni (timed).



Slika 2: SMART cilji

Strategija poslovnega komuniciranja zajema vse dejavnosti, ki prispevajo k doseganju ciljev komuniciranja:

- ❖ načine (izbrane oblike, koncepte, usmeritve),
- ❖ dejavnosti (pravila, načrtovanje, izvedba),
- ❖ sredstva (čas, udeleženci, sredstva).

2.4 VRSTE KOMUNICIRANJA

➤ **Glede na razdaljo med udeleženci:**

- a) posredno,
- b) neposredno.

Posredna (nedirektna ali neosebna) komunikacija pomeni vsakršno sporazumevanje, pri katerem uporabljamo posredno komunikacijsko pot. Komuniciramo preko telefona, elektronske pošte, telefaksa, s pomočjo pisem in ostalih pisnih sporočil. Med **neposredno** oziroma **osebno** komunikacijo štejemo poslovni razgovor, razgovor v večji ali manjši skupini ljudi, poslovni sestanek.

Prednosti osebne komunikacije so:

- hitrost potovanja sporočila,
- možnost, da takoj ugotovimo, ali je sporočilo prispelo do sprejemnika,
- povratna informacija o tem, kako je sprejemnik sporočilo razumel.

Slabosti osebne komunikacije so:

- večja poraba časa in denarja,
- v organizacijo komunikacije vključimo več ljudi,
- v osebni kontaktu lahko močna čustvena obremenjenost bistveno zmanjša uspeh.

➤ **Glede na število sodelujočih:**

- a) intrapersonalno (komuniciranje s samim seboj),
- b) interpersonalno (gre za stike med posamezniki ali skupinami ljudi) in
- c) javno komuniciranje.

Znotraj **osebno ali intrapersonalno** komuniciranje zajema posameznikovo razmišljanje v podobah, besedah, pogovor s samim seboj.

Medosebno ali interpersonalno komuniciranje zajema vse poslovno in vsakdanje sporazumevanje med dvema ali več osebami in zajema naslednje vidike:

- vsebinski (prenašanje vsebine, informiranje),
- odnosni (pove, kdo ima glavno besedo),
- izrazni (izraža zaskrbljenost ali moč, čustva),
- vplivni (reakcija, ki jo spodbudi sporočilo).

Uspešnost medosebne komunikacije je odvisna od dogajanja in odnosov med pošiljateljem sporočila, prejemnikom sporočila in samim sporočilom.

➤ **Glede na smer:**

- a) enosmerno,
- b) dvosmerno in
- c) večsmerno.

Enosmerna komunikacija izzove medsebojno reagiranje udeležencev komunikacije, vendar je ta vpliv le enosmeren – od govorca k poslušalcu. Povratne komunikacije ni, ne razvije se dialog.

Dvosmerna komunikacija pa pomeni, da reagirata dva govorca, vpliv pa je vzajemen. V takšnem pogovoru poslušamo, razmišljamo in govorimo.

Večsmerno komuniciranje zasledimo na sestankih, kjer vsak udeleženec prispeva svoj del. Je dolgotrajnejše, osnovna prednost pa je ustvarjalnost.

➤ **Glede na obliko:**

- a) besedno (verbalno) – lahko govorimo ali pišemo,
- b) nebesedno (neverbalno) – govorica telesa, zunanji videz, vedenje osebe v prostoru in času, uporaba predmetov ipd. (Fink, Goltnik Urnaut, Števančec, 2009).

2.5 KRIVEC ZA NEUSTREZNE KOMUNIKACIJE: SISTEM ALI AROGANCA IN IGNORANCA VODIJ?

O »zadovoljstvu« z internim komuniciranjem zgovorno priča tudi že raziskava ugledne londonske raziskovalne agencije MORI, ki ugotavlja, da je le 2 % zaposlenih bolj zadovoljnih s sistemi notranjega komuniciranja, kot jih je bilo pred 20 leti.

Trenutno v slovenskih podjetjih pod okriljem Gospodarske zbornice že četrto leto zapored poteka obsežna primerjalna raziskava organizacijske mikroklimе. Ugotovitve so v škodo internega komuniciranja, saj je to poleg nagrajevanja in vodenja v ospredju med vzroki za največje nezadovoljstvo zaposlenih. Vrednosti internega komuniciranja ni mogoče presojati le z odgovorom na vprašanje, kaj je treba komunicirati – ampak se večji del odgovora skriva v vprašanjih, kako in zakaj komunicirati. Dejstvo je, da potrebujemo predvsem novo paradigmo internega komuniciranja, ki jo nekateri že označujejo za tretjo generacijo v internem organizacijskem komuniciranju. Poslovno okolje organizacij se je namreč močno spremenilo in se še spreminja. V ospredje se prebijajo predvsem vrednote in sporočila o tem, za kaj se organizacije še zavzemajo – poleg dobička.

Komunikacija je neločljivo povezana z vodenjem, je esenca povezovanja med ljudmi, infrastrukturna arhitektura odnosov in presega tradicionalno paradigmo izmenjave informacij med oddajniki in sprejemniki.

Če želimo, da postanejo komunikacije integralni del upravljalvskega procesa, je neizogiben pogoj sprememba v vedenju menedžerjev, vodij. Ta naloga pa ni niti najmanj lahka. Komunikacijski slog ni zgled in ne ponuja posebnega navdiha zaposlenim, čeprav posamezniki med njimi izkazujejo vse danosti odličnega komuniciranja. Večina menedžerjev pa žal ni tako talentiranih za komuniciranje, razumejo ga po svoje, komunikacija se jim ne zdi posebej udobna in se ji praviloma izogibajo – če se le da.

3 ODNOSI Z ZAPOSLENIMI

Med vsemi javnostmi je le ena skupna vsem organizacijam, ne glede na velikost, zvrst lastništva ali panogo: **zaposleni**. Ustrezno komuniciranje z in med zaposlenimi je kot del socialnega kapitala organizacij prvi pogoj za uspešno upravljanje odnosov z drugimi deležniki in javnostmi organizacije.

Ljudje so naše največje premoženje. Peter Drucker, starosta sodobnega menedžmenta, je še nedavno dejal, da mnoge organizacije zgolj rutinsko prisegajo na zaposlene kot aktivno premoženje – mnogo manj jih v to verjame, še manj jih deluje v tej smeri. Dejstvo pa je, da še tako domišljene poslovne strategije nimajo pomena, če jih zaposleni niso sposobni, zmožni ali pripravljeni uresničiti.

Lynda Gratton z London Business School, kjer že leta raziskovalni konzorcij Leading Edge izvaja študije človeškega kapitala organizacij, zatrjuje, da le 20 % podjetij za zaposlene predstavlja resnični navdih in motivacijo.

Začeti je treba s tistim, po čemer se zaposleni razlikujejo od drugih organizacijskih virov, od kapitala ali tehnologije. Razlikujemo se v iskanju smisla in smotra tega, kar počnemo, o čemer se kapital ali tehnologija ne sprašujeta. Ljudje s seboj zjutraj v službo prinašamo čustva in možgane. Želimo biti vključeni, slišani, spoštovani, zaupati in pripadati. Kadar vodstva podjetij nimajo prave vizije, ki je nevidno vodilo zaposlenim, ponujajo marketinške nadomestke ali pa večji del časa namenijo vsakodnevnim problemom in ne premišljevanju o skupni prihodnosti. Organizacije vse bolj zgubljajo vezi, ki so jih držale skupaj – tam smo zato, ker moramo in ne recimo, ker tako lažje ali ceneje uresničujemo svoje interese. Vse to predstavlja resen izziv za odnose znotraj organizacij, kjer so zdaj osrednji izzivi prenova organizacijske kulture, zaupanja in motivacija t. i. delavcev znanja ter nove (komunikacijske) kompetence vodij.

Medosebni odnosi so, glede na pomembnost za zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, eni izmed najpomembnejših dejavnikov. Normalni medosebni odnosi so odvisni od stopnje razvitosti demokracije, od delovne in kulturne ravni in od osebnosti posameznikov oziroma članov organizacije. Zlasti pomembno je ustvarjati odnose sodelovanja v organizaciji (www.delavska-participacija.com/clanki/ID020123.doc).

3.1 POMEN IN SPRETNOSTI V MEDOSEBNIH ODNOSIH

Dobri medosebni odnosi so pogoj za osebno srečo in uspeh v mnogih poklicih. Ljudje, ki zaradi različnih vzrokov niso zmožni ustvariti zadovoljivih odnosov z drugimi, pogosto doživijo tesnobo, depresijo, odtujenost in osamljenost. Počutijo se manj vredne, nemočne in izolirane. Njihovi poskusi, da bi jih navezali in vzdrževali stike, se navadno končajo z neuspehom.

Uspešni medosebni odnosi so možni le, če obvladamo določene spretnosti. Te se začnemo učiti že takoj po rojstvu in jih izpopolnjujemo vse življenje. Nekateri se jih naučijo s posnemanjem staršev, mnogi spretnosti pa lahko nadoknadimo z učenjem spretnosti v medosebnih odnosih.

Medosebni odnosi so pomembni v poklicnem uspehu. Tudi poklici, ki ne zahtevajo izrazitega dela z ljudmi, vključujejo stike s sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi. Vsi ti nam lahko olajšajo delo in pripomorejo k občutku uspešnosti ali pa so izvor frustracij in občutkov neuspeha.

Če želimo navezovati, razvijati in ohranjati zadovoljujoče medosebne odnose, moramo poznati nekaj temeljnih sposobnosti, ki so opisane v nadaljevanju (www.delavska-participacija.com/clanki/ID020123.doc).

➤ **Medosebno spoznavanje in zaupanje**

v to skupino vključujemo samorazkrivanje, samozavedanje in sprejemanje samega sebe ter zaupanje. Zaupanje je prvi pogoj, da se dve osebi lahko sploh spoznata, da sta pripravljene druga drugi razkriti pomembne vidike svojega doživljanja. Pripravljenost samorazkrivanja je povezana z mnogimi osebnostmi značilnosti. Velika pripravljenost se povezuje s potrebo po stiku z drugimi: odprtostjo, fleksibilnostjo in višjim samospoštovanjem. Samorazkrivanje je odvisno od tega, koliko se zavedamo sami sebe oziroma svojih reakcij, v kolikšni meri sprejemamo samo sebe in kako dobro znamo to sporočiti drugemu. Pomembno je, da znamo sprejeti sebe kot tudi drugega. Če nam vedenje drugega ne ugaja, mu to povemo, pri tem pa moramo paziti, da ga ne zavrnilo kot človeka. Samorazkrivanje vedno vključuje tudi tveganje, da nas bo drugi prizadel ali zavrnil. Pripravljenost

samorazkrivanja temelji na zaupanju. Zaupanje v medosebnem odnosu ni nekaj stabilnega in nespremenljivega, temveč se neprestano potrjuje ali pa ruši.

➤ **Komuniciranje**

Komuniciranje se nanaša na točno in nedvoumno posredovanje misli in čustev. Zelo pomembno je, da znamo izraziti sprejemanje in naklonjenost do druge osebe. Spretnost komuniciranja pomeni pošiljanje sporočil, ki so izražena tako, da jih drugi brez težav razbere, ter pazljivo poslušanje, ki zagotavlja, da drugega dobro razumemo.

➤ **Medosebno sprejemanje in potrjevanje**

Naslednja pomembna spretnost v medosebnih odnosih je obojestransko sprejemanje, potrjevanje in podpora ter obravnava najrazličnejše načine, na katere se lahko odzovemo osebi, ki potrebuje pomoč.

➤ **Konstruktivno reševanje konfliktov v zvezi z odnosom**

To področje vsebuje strategije za reševanje medosebnih konfliktov na načine, ki pomagajo pri zblizovanju obeh udeležencev, pri ohranjanju in razvijanju odnosa. Konflikti v medosebnih odnosih so nujni in nudijo možnost za nadaljnji razvoj. Pri tem se moramo zavedati svojih običajnih strategij za reševanje konfliktov, hkrati se seznanjamo še z drugimi strategijami in se naučimo izbrati tisto, ki lahko privede do konstruktivne rešitve.

3.2 TEMELJNE ZNAČILNOSTI MEDOSEBNIH ODNOSOV

Temeljne značilnosti medosebnih odnosov so naslednje:

- Ena izmed temeljnih značilnosti medosebnih odnosov med ljudmi je **priznavanje razlik**, specifičnosti in drugačnosti med tistimi, ki so v takšnih odnosih. To pomeni, da se moramo odreči težnji po pojmovanju, da so ljudje v glavnem enaki. Vsakomur moramo dati pravico do lastnega mišljenja, do posebnega zavzemanja. Dovoliti moramo drugim, da se s čim ne strinjajo, da mislijo drugače, da povedo svoje mnenje. Samo v takšnem primeru lahko govorimo o dogovarjanju in usklajevanju.
- **Vzajemnost odnosov** dosežemo v dialogu, ki terja aktivnost in prilagodljivost. To pomeni, da se obojestransko zanimamo za podrobnosti, preučujemo in se učimo, predlagamo in sprejemamo predloge, sprašujemo in se dogovarjamo, kontroliramo in sprejemamo kontrolo. To pomeni vzajemno iskanje pojasnil za vse, kar ni jasno in ni razumljivo.

- **Omogočanje osebnega izražanja** je pravica individualnosti. Pravica do osebnega izražanja pomeni pravico do lastnega, samostojnega, neodvisnega, specifičnega, samosvojega razvoja.
- Pomembna značilnost odnosov med ljudmi je tudi možnost in sposobnost **dajati in sprejemati povratne informacije**, kajti brez povratnih informacij ni povratnega stika med ljudmi oziroma odnosa med ljudmi.
- Naslednja pomembna značilnost našega vedenja oziroma odnosov med ljudmi je **priznavanje nasprotij in njihovo realno reševanje**. Popolna harmonija med ljudmi je v večini primerov lažna, gre za izogibanje konfliktom, kot da jih ne bi bilo. V takšnih razmerah vladajo strah, negotovost, lažno komuniciranje, v njem ni iskrenih srečanj in ustreznih izkušenj.
- **Preprečevanje dvopomenskega položaja** – gre za to, da tisto, kar pripovedujemo, tudi mislimo, da se tako tudi vedemo in da naše stališče do tistega, s komer komuniciramo, ustreza tistemu, kar poročamo. S takšnim komuniciranjem in odnosom do drugih ustvarjamo okrog sebe iskreno, jasno in nezapleteno ozračje, to pa je pogoj za konstruktivno sodelovanje z drugimi, za skupinsko ustvarjanje, za skupni razvoj. Posebna značilnost pri urejanju medosebnih odnosov je, kaj in kako sporočamo.
- Naslednja pomembna značilnost zdravih medosebnih odnosov je, da v njih **ni nikakršnega vsiljevanja**. Da je resničnost prikazana takšna, kakršna je.
- Še ena izmed pomembnih značilnosti skupnega vedenja in medosebnih odnosov med ljudmi je, da se **izogibamo nehotenemu ali nevrotičnemu zlorabljanju drugega**. Z nehotenim, nevrotičnem zlorabljanjem drugega mislimo na nekontrolirano uporabo drugega za reševanje lastnih notranjih konfliktnih situacij. Za reševanje svojih notranjih konfliktov in problemov lahko nevrotično, podzavestno zlorabljammo drugega na dva načina: tako da ga silimo v vlogo zaželenega, toda neuresničljivega dela lastne osebnosti, ali da sodelavcu damo nalogo in mora namesto nas narediti nekaj, česar sami nočemo storiti. Tako se vedejo ljudje, ki hočejo nasilno dokazati drugemu, da je slaboten, nemočen in da bi brez njegove pomoči ostal nihče in nič (www.delavska-participacija.com/clanki/ID020123.doc).

3.3 MEDOSEBNI ODNOSI V ORGANIZACIJI

Medosebni odnosi pomembno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji. Izvirajo iz nas samih, iz naših osebnih lastnosti in so usmerjeni na druge.

Medosebni odnosi so v delovnem okolju pomembni:

- za izpolnjevanje delovnih in poslovnih nalog, za doseganje ciljev organizacije;
- za ustvarjanje in razvoj etike in delovne morale;
- za humanizacijo človeka in njihovega dela.

Normalni medosebni odnosi so odvisni od stopnje razvitosti demokracije, od delovne in kulturne ravni in od osebnosti posameznikov oziroma članov organizacije.

3.4 ODNOSI MED ZAPOSLENIMI

Medosebni odnosi med zaposlenimi so lahko:

- ✓ Avtoritativni medosebni odnosi, ki so za zaposlene zelo ovirajoči, saj jih v osebnotnem razvoju močno omejujejo. Za takšne odnose je značilna stroga meja, ki jo postavi menedžer s svojim stilom in načinom dela. Komunikacija je enosmerna, v takšnih odnosih je veliko nezaupanja, stroga kontrola in ukazovanje. Menedžer zna vse, ima vedno prav, ima pravico do resnice, je tisti in edini, ki odloča o vsem.

Takšen odnos je za razvoj odnosov, ki naj se oblikujejo z medsebojnim sodelovanjem, neprimeren. Pripelje do medsebojnega manipuliranja, nezaupanja in skritega ogrožanja. Takšno ozračje ne omogoča razvoja kvalitetnih odnosov. Odnose med zaposlenimi lahko delimo tudi na posredne in neposredne. Pri posrednem odnosu menedžer izrablja svojo nadrejeno vlogo, daje podrejenim navodila in postavlja zahteve.

- ✓ Demokratični medosebni odnosi. Nasproten posrednemu je neposreden (demokratičen) odnos, v katerem sta menedžer in delavec drug ob drugem in sta enakopravna člana. Med njima poteka dialog, ki temelji na humanosti in dajanju povratnih informacij. Te so zelo pomembne, saj lahko z njimi oboji presojujejo vrednost razlag, postopkov, metod in medsebojnega vpliva razumevanja.

3.5 NASTANEK MEDOSEBNIH ODNOSOV

Medosebni odnosi nastajajo v glavnem na dva načina, in sicer:

- ✓ na **institucionalni** način, to je temeljni način oblikovanja odnosov v organizaciji. Z vstopom v določeno organizacijo njeni člani ob izvajanju delovnih poslovnih nalog, ki so določene v skladu z zakonodajo, ustvarjajo medosebne odnose, ki so pravice, dolžnosti in odgovornosti pri delu;
- ✓ **spontani** način je način ustvarjanja odnosov med zaposlenimi. Ti odnosi nastajajo med člani delovnega kolektiva predvsem pri izpolnjevanju delovnih nalog, prav tako pa tudi v zvezi s številnimi osebnimi vprašanji in problemi posameznikov, ko se med odmorom ali celo med delom pogovarjajo o raznih medosebnih problemih. Pri tem pa je zelo pomembno, kako posamezniki med seboj komunicirajo. Komunikacija je odvisna predvsem od naše predstave o drugih (predstave, ki smo si jo ustvarili z osebnimi izkušnjami), od naše pripravljenosti in želje, da bi komunicirali z nekom.

Medosebne odnose lahko obravnavamo kot:

- odnose med posamezniki,
- odnos posameznika do skupine,
- odnos skupine do skupine,
- odnos posameznika do samega sebe (samokritičnost).

Tako odnosi med zaposlenimi v organizaciji lahko nastajajo institucionalno ali spontano ali pa na oba načina hkrati in se tako pojavljajo kot odnosi sodelovanja ali konfliktni odnosi.

3.6 KONFLIKTNI ODNOSI

Konfliktni odnosi vsebujejo negativne komponente, ki povzročajo težave v interakcijah in komunikacijah med zaposlenimi. Zaradi konfliktnih odnosov prihaja do težav pri delu, v medsebojnem delovanju in tudi na drugih področjih medsebojnih stikov.

Konfliktni odnosi nastanejo iz institucionalne sestavine odnosov, torej zaradi nespoštovanja predpisanih norm, lahko pa so pomanjkljivosti v osebnosti posameznikov, v njihovem značaju, izobrazbi ali osebni kulturi. Eni in drugi povzročajo neprijetno razpoloženje pri posameznikih, v delovnem okolju in zunaj. Konfliktni odnosi med posamezniki in skupino posameznikov v organizaciji lahko pripeljejo do raznih **negativnih pojavov, kot so:**

- motnje v komuniciranju med zaposlenimi,

- oteženo izpolnjevanje delovnih in drugih nalog,
- zmanjšanje uspešnosti pri delu,
- poslabšanje kakovosti medosebnih stikov,
- povečanje števila izostankov z dela,
- zmanjšanje pomoči in razumevanje za druge sodelavce.

Konflikti se lahko kot negativna sestavina medosebnih odnosov pokažejo v večjih oblikah. Konflikti imajo lahko različno intenzivnost, obseg in vsebino, zato jih lahko **obravnavamo iz več zornih kotov, in sicer:**

- Predmet konflikta je tisto, zaradi česar je prišlo do nasprotovanj med posameznimi člani kolektiva.
- Konflikt se lahko pojavlja odkrito ali prikrito. Bolj nevarna oblika konflikta za medosebne odnose je seveda prikrita oblika.
- Konflikt se izraža z napadom, in sicer verbalno ali fizično. S fizičnim napadom, kar je lahko z napadom na telesno integriteto posameznika pri opravljanju delovnih ali drugih nalog, dodeljevanje nalog posamezniku po službeni dolžnosti, preprečevanje posamezniku, da bi se strokovno izpopolnjeval.
- Če gre za konflikt, kjer je udeleženi več oseb, so lahko posledice za medosebne odnose, za izpolnjevanje delovnih nalog zelo hude, pa ne samo za udeležene v konfliktu, ampak tudi za druge sodelavce.
- Konflikt lahko nastane na raznih področjih dela ali dejavnosti v organizaciji; na delovnih mestih, na sestanku delavne skupine, med odmorom, pa tudi zunaj delovnega okolja.
- Konflikt je lahko kratkotrajen ali dolgotrajen, to pa je odvisno od predmeta in cilja spopada.

Dejavniki, s katerimi lahko vplivamo na medosebne odnose (www.delavska-participacija.com/clanki/ID020123.doc):

- Norme vedenja so temelj za ustvarjanje medsebojnih odnosov in tudi za razvijanje procesa medsebojnega sodelovanja.
- Naslednji pomemben dejavnik, ki vpliva na naravo medosebnih odnosov, je kakovost organizacije. Seznanjanje delovnega kolektiva s cilji organizacije je pomembno za usklajeno izpolnjevanje delovnih in poslovnih nalog.

- Sistem informiranja je naslednji pomemben dejavnik pri razvijanju medosebnih odnosov. S stalnim prizadevanjem za obveščenost in z ohranjanjem visoke stopnje obveščenosti omogočamo visoko stopnjo kakovosti medosebnih odnosov oziroma njihov ustrezní razvoj.
- Stopnja strokovnega, splošnega in osebnega znanja in še posebno kulture v organizaciji je eden tistih dejavnikov, ki zelo vplivajo na kakovost medsebojnih odnosov. Večja stopnja izobraženosti in kulture pomeni večjo možnost za reševanje problemov v medosebnih odnosih.
- In še en dejavnik, od katerega je odvisna kakovost medosebnih odnosov, je stopnja posameznikove delovne morale.

3.7 PREDLOGI ZA PREPREČEVANJE IN UREJANJE SLABIH MEDOSEBNIH ODNOSOV

Viri konfliktov so različni. Lahko izvirajo iz ene same osebe, ker ni zadovoljna s položajem, lahko nastanejo v skupini zaradi slabega medsebojnega razumevanja, lahko nastanejo med skupinami, ker ni pravega sodelovanja, lahko nastanejo tudi v odnosu do svoje ali tuje organizacije.

Vzroki za takšne odnose so: nezadovoljstvo z delovnimi pogoji in plačilom za delo, nestrinjanje z načinom dela nadrejenega in sodelavcev, slabo informiranje in odsotnost povratnih informacij, uvajanje sprememb in odpori, ki se pri tem pojavljajo, neupoštevanje idej, predlogov, želja itd. Tako so konflikti lahko osebni, skupinski, organizacijski, tehnični, poslovni, informacijski itd.

Načela za preprečevanje nastanka slabih medosebnih odnosov

- Človeku je treba razložiti, kaj se od njega pričakuje, kaj je njegovo delo, katere so njegove naloge, pravice, dolžnosti.
- Vsakdo naj prejme zasluženó priznanje.
- Sodelavce je treba vnaprej obvestiti o spremembah, ki bodo vplivale nanje.
- Kar najbolj je treba upoštevati interese in sposobnosti posameznikov.
- Igrati je treba politiko odprtih kart.

Za dobre odnose je treba poznati sebe, poznati druge in spoštovati sodelavce. Ko urejamo medosebna nasprotja, moramo paziti predvsem na to, ali želimo zadostiti samo svojim potrebam ali tudi potrebam drugih. Če želimo zadostiti samo svojim potrebam, je naš cilj prevladovanje. Če pa želimo zadostiti potrebam drugih, gre za prilagajanje. Če želimo zadostiti tako svojim potrebam in potrebam drugih, se moramo začeti dogovarjati. Če pa je naš cilj le delno zadostiti eni in drugi strani, je

to kompromis. Če gre za nasprotje, ki za nas ni pomembno in nas ne zadeva, je najbolje, da se mu izognemo.

4 OPREDELITEV KONFLIKTA

4.1 KAJ JE KONFLIKT

V **SSKJ** je konflikt definiran kot duševno stanje nemoči zaradi nasprotujočih si teženj; nasprotje, napetost.

Vse novejšje študije o medosebnem komuniciranju in tudi o menedžmentu imajo daljša ali krajša poglavja o konfliktih, saj se ti najprej in najpogosteje odražajo preko komunikacije. Besedni konflikti so namreč v odnosih med ljudmi mnogo pogostejši kakor fizični. Konflikt je bistvena vsebina življenja, vsako živo bitje, vključno s človekom, mu je nenehno izpostavljeno.

Brezkonfliktnega življenja ni in ga nikoli ne bo.

- Ni organizacije, v kateri med sodelavci ne bi bilo nasprotij. Brezkonfliktno podjetje je utopija in iluzija. Pojavljanje nasprotij, konfliktov je torej vsakodnevni pojav v organizaciji, naloga vodstva podjetja pa je, da jih skupno z zaposlenimi ustrezno rešuje. Poudariti velja, da je sodelovalni participativni način reševanja nasprotij najbolj primeren, saj je do sedaj pokazal najboljše rezultate (www.delavska-participacija.com/clanki/ID020123.doc).

S sodelavci si želimo biti v dobrih odnosih, saj le tako vemo, da bomo prišli do zelenih ciljev. Pomembno je, da znamo razmišljati s svojo glavo in slediti svojim ciljem, toda dobro je tudi slediti mnenjem in razmišljanjem drugih. Treba je torej najti skupni cilj, poleg tega pa upoštevati interese posameznikov.

Povsod, v vsaki družbi, kjer sta vsaj dve osebi, so konflikti skoraj nujni. Dve osebi pa nista pogoj za nastanek konflikta, ker se ta lahko pojavi že v eni sami. Pogosto konflikt nastane kot nesporazum v osebi sami, še večkrat pa nastane med dvema ali več udeleženci, med posamezniki ali skupinami. Bolj občutni in manj spremenljivi so konflikti med več osebami. Posledica doživljanja konflikta je občutek razdiralnosti, ki ga ne želimo in je neprijeten. Prav neprijetnost povzroča, da se poskušamo ljudje konfliktom izogibati, jih preprečevati.

Lipičnik (1991) pravi: »Najpametneje ravnajo tisti, ki se konfliktom ne izogibajo ali skušajo celo oblikovati brezkonfliktno družbo, pač pa se pripravljajo za reševanje

konfliktov, torej se jih naučijo reševati. Za ta korak pa je potrebno zadostiti dvema pogojema: razumeti morajo kako nastane konflikt in ustvariti morajo ustrezno klimo, ki poudarja predvsem pozitivne lastnosti konfliktov. «

Notranji konflikti

Notranje konflikte posebej omenjamo zaradi strokovne delitve na intrapersonalne ter interpersonalne, čeprav se oboji pogosto prepletajo. Tudi notranji konflikti nas lahko bremenijo enako kakor zunanji oziroma medosebni. Vsak človek živi hkrati v konfliktni situaciji sam s seboj in z ljudmi okoli sebe.

Prednosti konfliktov:

- pripomorejo, da ozavestimo probleme,
- spodbujajo spremembe,
- mobilizirajo energijo,
- razbijajo monotonijo,
- pripomorejo k ustrežnejši odločitvi,
- znižajo napetost v vsakdanjih odnosih,
- pomagajo, da bolje spoznamo samega sebe,
- odnos poglobijo in obogatijo,
- pomagajo, da bolje spoznamo drugega, so vir energije,
- prispevajo k širjenju znanja,
- poglobljajo razumevanje sveta in življenja,
- prinašajo višjo raven kulture v interakciji,
- omogočajo bolj intenzivno sodelovanje,
- omogočajo večje zaupanje drug drugemu ali samemu sebi.

4.2 VRSTE KONFLIKTOV

Konflikte delimo po različnih kriterijih. V organizacijah jih delimo glede na akterje, in sicer: konflikti med posameznimi sodelavci, konflikti, v katere je neposredno vpleten menedžment, konflikti med zaposlenimi in okoljem, konflikti organizacije kot institucije z institucijo v okolju ter konflikte, v katere so vpleteni lastniki in drugi (Berlogar, 1999, str. 68).

Z vidika vpliva na uspešnost organizacije bi lahko na splošno dejali, da razlikujemo med:

- funkcionalnimi in
- disfunkcionalnimi konflikti (Možina, 2002, str. 601).

Funkcionalni konflikti so tisti, ki med skupinami povečujejo učinkovitost pri delu oziroma poslovanju. Tako lahko nasprotje med skupinama, ki se načelno strinjata o ciljih, vendar imata različne poglede na poti do končnih ciljev, v procesu

razreševanje veliko pripomore k temu, da bo izbrana pot, ki bo za organizacijo boljša.

Disfunkcionalni konflikti so tisti, ki ovirajo in preprečujejo doseganje zastavljenih ciljev, ker se skupine ne strinjajo, nasprotujejo ali celo zavračajo skupne cilje.

Brajša (1994) konflikte v podjetju razdeli na tiste, ki so v posamezniku (intrapersonalni ali osebni) in na tiste, ki so med sodelavci (interpersonalni ali medosebni) oziroma na konflikte znotraj skupine in konflikte med skupinami sodelavcev.

Intrapersonalni konflikt je individualni – psihični konflikt in ga povezujemo z neskladjem vlog v podjetju. Tak konflikt nastane, ko formalno predpisana vloga, ki jo je človek sprejel, ne ustreza njegovi zamisli vloge. Posledice osebnostnih konfliktov so celotna okolica in zaposleni v podjetju, pa čeprav se sam konflikt začne v posamezniku (Lipovec, 1987).

Interpersonalni ali medosebni konflikt je v širšem smislu pojmovan kot (Možina, 1994):

- ✓ nestrinjanje ali nezdružljivost s cilji, pravili, politiko,
- ✓ nesprejemljivo vedenje, ki mu sledijo jeza, nezaupanje, bojazen, užaljenost ali zavračanje.

V vsakem medosebnem odnosu se pojavljajo konflikti, nasprotujoča si mnenja in interesi. Situacije, v katerih dejanje ene osebe onemogoča, otežuje ali ovira dejanje druge osebe, označujemo kot medosebni konflikt. Ta pri zaposlenih izhaja iz razlik v posameznikovih ciljih, iz razlik v načinih njihovega uresničevanja ali pa iz razlik med potrebami in pričakovanji posameznika v odnosu do druge osebe (Lamovec, 1991).

Možina (1994, str. 584) loči predvsem tri vrste osnovnih konfliktov, in sicer:

1. **konflikt ciljev**, kjer gre za nasprotje, ki izvira iz različnosti ciljev posameznikov in skupin;
2. **konflikt spoznanj**, kjer gre za nasprotje, ki nastane iz nestrinjanja z mislimi, idejami drugih in
3. **konflikt čustev**, kjer gre za nasprotje, izhajajoče iz čustev in občutkov, ki so znani kot nezdružljivi.

Največ konfliktov, s katerimi se srečujemo zaposleni, je povezanih z vlogami, ki jih imamo v podjetju in njihovimi značilnostmi. **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 in konflikt med osebo in vlogo (Možina, 2002, str. 586–588).

HORIZONTALNI IN VERTIKALNI KONFLIKT

Pri **horizontalnih konfliktih** gre za nesporazum med posamezniki, skupinami ali oddelki, ki so na isti strukturalni ravni v hierarhiji. Nastanejo tam, kjer imamo posamezniki priložnost primerjati sami sebe z drugimi posamezniki ali skupinami oziroma kjer so ustvarjeni ločeni oddelki. Težko jih je obvladovati ali celo preprečevati. Velikokrat so nezavedni in skriti ter škodijo podjetju. Rešujejo oziroma preprečujejo jih običajno nadrejeni.

Konflikti v organizaciji so lahko tudi med različnimi vplivnimi ravnmi v podjetju. Gre za **vertikalni konflikt** med dvema posameznikoma, skupinama ali oddelkoma, kjer je ena stran podrejena drugi strani. Podrejeni skušajo zmanjšati ali izničiti vpliv, ki ga imajo nadrejeni, ti pa poskušajo ta vpliv obdržati ali celo povečati. Ti konflikti so prepoznavni in predvidljivi. Da bi bila organizacija uspešna, je nujno, da skupine zaznavajo svoje cilje kot identične s cilji organizacije ali pa, da vidijo možnost, kako lahko svoje cilje dosegajo, tako da delajo za organizacijo. Konflikte rešujejo nadrejeni ali pa zastopniki obeh vpletenih strani.

5 POSLEDICE KONFLIKTOV

Konflikti so posebno gibalo sprememb in imajo lahko pozitivne in negativne posledice na posameznika, skupino, organizacijo in družbo. Usmerjajo pozornost ljudi na probleme in jih spodbujajo k njihovem reševanju. Vendar imajo konflikti v podzavesti ljudi negativen prizvok, zato je treba v prvi vrsti odpraviti neustrezna prepričanja o konfliktih.

Konflikt na eni strani spodbuja razvoj, zaradi česar je določena mera konflikta v družbi, organizaciji in skupini pozitivna. Premočan konflikt pa lahko uniči skupino, organizacijo ali družbo. Zavedati bi se morali prav pozitivnih lastnosti konfliktov, saj bi jih lahko izrabili 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.

5.1 POZITIVNE POSLEDICE KONFLIKTOV

Konflikt je lahko pozitivna in dobrodošla situacija, ki izziva zaposlene k razmišljanju in aktivnemu prilagajanju. Vodi k ustvarjalnosti, spremembam, boljšim rešitvam.

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

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 oblikovanje novih povezav.

5.2 NEGATIVNE POSLEDICE KONFLIKTOV

Po Kavčiču in Berniku so mogoče negativne posledice nerazrešenih konfliktov: poslabšanje medsebojnih odnosov, spodbujanje sovražnih čustev med posamezniki in skupinami, povzročanje napetosti, agresivno obnašanje, nezadovoljstvo itd. postaja pomembnejše od samega dela. Zaradi nerazrešenih konfliktov lahko pride do izgube energije, zmanjšanja sposobnosti presojanja, učinkov premaganca ali težav z usklajevanjem.

Negativne posledice so opazne tako na osebni tako tudi na organizacijski ravni. Na osebni ravni lahko pride celo do duševnih motenj in končno do psihosomatskih bolezni. Zaposleni, ki doživijo 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, brezbriznost, utrujenost, včasih celo napadalnost ali odsotnost z dela. Na organizacijski ravni pa konflikti zmanjšujejo učinkovitost družbe 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.

6 VZROKI ZA NASTANEK KONFLIKTOV

Najpogostejši vzroki za nastanek konfliktov v podjetju so predvsem nasprotujoče si dejavnosti, različna interpretacija ciljev, razhajanje pri zaznavi okolja in strokovna nesoglasja.

Trije zelo pomembni vzroki za nastanek konfliktov so:

- položajni,
- komunikacijski in
- osebni vzrok.

Položajni vzroki nasprotij pomenijo, da se ne moremo sporazumeti na vsebinski ravni, ker začenjamo z različnih pozicij, ker imamo različna stališča in mnenja. Različno razumevanje in stališče do vsebine onemogoča rešitev samo konfliktno vsebine. Te vzroke pogosto zanemarjamo in se o njih ne pogovarjamo. Ne premaknemo se od vsebine, ves čas jo nebitveno in navidezno spreminjamo in upravljamo pogajalsko energijo. Uspeha ni. Nasprotje narašča.

Druga skupina vzrokov za konflikte med sodelavci je na področju komunikacije o konfliktnih vsebinah. To so **komunikacijski vzroki konfliktov**. Sodelavec nas kratko malo ne razume, ker govorimo nerazumljivo in nejasno. Tudi nezaupanje sodi v to skupino. Tudi pogovarjanje o temi na neoseben način vodi do konflikta, ker se sodelavec na ta način ne želi pogovarjati.

Možina (2002, str. 581) pravi, da so vzroki za konflikte tudi v osebnostne narave. Gre za osebne odnose: sodelavci so različne osebnosti z različnimi osebnostnimi lastnosti. Imajo različne cilje in želje, zaradi katerih lahko velikokrat pride do nesoglasja ali celo do konflikta. Njihovo reševanje konfliktov je pod močnim konfliktom vsega, kar se v njih dogaja.

Konflikti lahko nastanejo zaradi vzrokov, kot so (Kovač, 2002, str. 20):

- ❖ dve skupini oziroma dva posameznika želita uporabiti ista sredstva,
- ❖ neenakomerno pozicioniranje posameznikov oziroma skupin glede na medsebojno odvisnost,
- ❖ dominacija posameznika oziroma skupine,
- ❖ konkuriranje ciljev, interesov, stališč, vrednot, zaznav,
- ❖ večlinijski sistemi organiziranosti,
- ❖ nejasna razmejitev med pristojnostmi in odgovornostmi,
- ❖ reorganizacije,
- ❖ različne oblike in sistemi plač, uvajanj različnih oblik in sistemov predpisov ter standardov itd.

Skratka, vzroki za nastanek nasprotij tičijo v medsebojni povezanosti, različni interpretaciji ciljev, razhajanjih pri zaznavi okolja in strokovnih razhajanjih.

Vzroki za nastanek konfliktov zaradi medsebojne povezanosti so zelo pogosti. So tudi najbolj preprosti konflikti. Delo v podjetju je razdeljeno glede na tehnično delitev dela in povezano v skupni proces. Rezultat podjetja se lahko doseže samo tako, da je vsak del procesa pravočasno izveden. Zaradi različnih odstopanj lahko pride do zastojev, prekrivanje ali celo do ustavitve procesa dela. Posledice so konflikti, ki so najpogostejši med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji ali različnimi organizacijskimi enotami.

7 RAZREŠEVANJE KONFLIKTOV

Odnosi med zaposlenimi v podjetjih so vedno kompleksni in komplicirani, redkokdaj so brez kakršnih koli nasprotij. Kadar se prikažejo nasprotja, jih je potrebno spoznati in reševati. Lipičnik (2005, str. 138) meni, da je pri reševanju konfliktov pomembno vedeti, da vsaka rešitev nujno in vedno privede do sprememb. Veliko ljudi se poskuša določenim spremembam izogniti, in prav tako tudi konfliktom. Kdor ni pripravljen sprejeti spremembe, je videti, kot da ni pripravljen reševati konflikta.

7.1 ZNAČILNOSTI POTEKA REŠEVANJA KONFLIKTOV

Konflikti vedno delujejo kot dinamični procesi. Razlikujemo naslednje **faze poteka konflikta** (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993, str. 226):

- zaznava konflikta ali frustracije,
- določitev konfliktne situacije,
- odziv na konfliktno situacijo,
- interakcija z nasprotnikom,
- rezultat interakcije.

Konflikt je treba najprej zaznati in opredeliti. Opredelitev konflikta je najtežje in najpomembnejše opravilo. Najpogostejši vir nepravilnih odločitev je prav nagnjenje k iskanju pravilnega odgovora, namesto da bi iskali pravilno opredelitev konflikta. Ko je konflikt opredeljen, imamo več načinov za ravnanje in s tem bolj ali manj pravo rešitev problema.

7.1.1 Nastanek in razvoj konflikta v podjetju

Ko ljudje pridejo v medsebojni stik, vstopijo v nenamerna razmerja. Če želijo delovati skupaj, se morajo prilagajati drug drugemu. Sprva je razmerje med njimi še neoblikovano. Različno razumevanje vlog v skupini pripelje do težav v sodelovanju, nesporazumov, jeze, preprirov itd. V medsebojnem prilagajanju, sodelovanju se člani spreminjajo. Spreminjanje je posledica razmerij. Spreminjajo se v tistem delu, v katerem so povezani. To pa posredno vpliva na njihove ostale vloge. Kdo in v kakšni meri se spreminja, pa je odvisno od njegove osebnosti, moči, ki jo ima član v skupini (Rozman, 2005, str. 65).

Proces prilagajanja poteka počasi in preko mnogih poskusov. Ljudje kot racionalna bitja hočejo ta proces pospešiti. Že podjetje je pogosto namerno, prav tako je namerna delitev dela v njem. Pride do formalnega procesa prilagajanja, ki je samo po sebi dodatno konflikten, saj poteka saj deloma s prisilo. Usklajevanje je namerno in zahteva tudi uveljavljanje zamišljene strukture – podjetja.

Koordinacija poteka v planiranju, uveljavljanju in kontroliranju, direktno ali prostovoljno, namerno ali nenamerno. Prav tako pa se tudi konflikti razvijajo v procesih dvosmernega planiranja in kontroliranja ter enosmernega upravljanja, katera druga smer je v kontroliranju.

7.1.2 Pravila reševanja konfliktov

Konflikti so tako pomemben sestavni del v človeški psihologiji, da jih je potrebno razumeti in reševati, ne pa prepustiti času in naključjem.

7 pravil ravnanja s konflikti, ki jih opredeljuje Hleb (2001):

Prvo pravilo pravi, da moramo konflikte jemati kot življenjsko dejstvo, kot nekaj vsakdanjega, naravnega, nekaj čemur se enostavno ne moremo izogniti. Naučiti se jih moramo opaziti in zaznati, saj bomo le tako uspešno ravnali z njimi. Konflikt je potrebno najprej definirati, čemur sledi oblikovanje strategije za njegovo reševanje in strategijo potem tudi izvesti. Pomembno je dejstvo, da smo konfliktne pripravljene opaziti in se z njimi spoprijeti sproti.

Naslednje pravilo ravnanja s konflikti zahteva definiranje konfliktne situacije. Konfliktno situacijo sestavljajo trajanje, torej koliko časa konflikt dejansko traja, intenziteta, kjer moč konflikta ocenimo na skali od 1 do 10, in vpletene osebe, kjer moramo najti vse sodelujoče v konfliktu. Zadnje elementne konfliktne situacije sta jedro oziroma bistvo konflikta, ter učna ura, ki jo konflikt skriva.

Važno je, da moramo dobro razmisliti o vsaki situaciji, ki bi se lahko razvila v konflikt. To lahko storimo zavedno, lahko pa situacijo pustimo odležati, in sicer tako, da določimo zadnji rok, kar ni najbolj priporočljivo dejanje. Težavne situacije lahko odlično predelujemo med rekreacijo, spanjem, meditacijo, pred televizorjem, ob glasbi ali v skrajnem primeru na psihologovem kavču.

Opredelitev možne rešitve je naslednje pomembno pravilo. O rešitvah moramo namreč temeljito razmisliti, saj lahko vsaka napačna odločitev pripelje do še večjega ali dolgotrajnejšega konflikta. Zato se moramo o njih pogovoriti in podati ustrezne argumente, katera je boljša in katera slabša rešitev, katero rešitev uporabiti v tej situaciji, katero v drugi itd.

Pomembno pravilo je tudi, da se odločimo za najboljšo rešitev. Analizirati moramo vsako možno rešitev posebej ter potem za nastalo konfliktno situacijo izbrati najboljšo možnost. Rešitev ne sme biti dobra ne primerna oziroma zadovoljiva, rešitev mora biti enostavno najboljša.

Zadnje pravilo pravi, da moramo opraviti to, kar smo se odločili. Zelo pomembno je namreč, da izbrano rešitev tudi uresničimo, saj konflikt ne bo izginil kar sam do sebe, situacija se ne bo izboljšala, učinkovitost v podjetju pa bo prav verjetno padla.

8 ANALIZA ANKETE

V okviru diplomske naloge je bila opravljena anketa o reševanju konfliktov med zaposlenimi v podjetju. Oblikovan je bil vprašalnik z 20 vprašanji, med katerimi so:

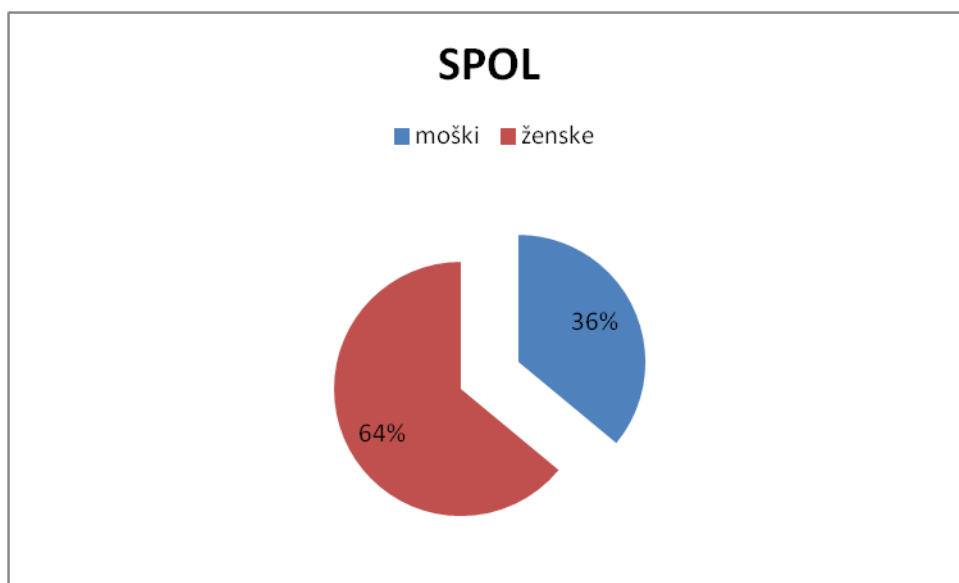
- 3 vprašanja o osebnih podatkih anketirancev,
- 7 splošnih vprašanj in
- 9 že postavljenih trditev, pri katerih so anketiranci samo povedali, ali se strinjajo ali ne.

Razdeljenih je bilo 70 anket, od tega smo jih dobili nazaj 50. Na ankete se je torej odzvalo približno 71 % ljudi.

8.1 REZULTATI ANKETE

8.1.1 Osebni podatki o anketirancih

1. SPOL



Graf 1: Struktura anketiranih po spolu

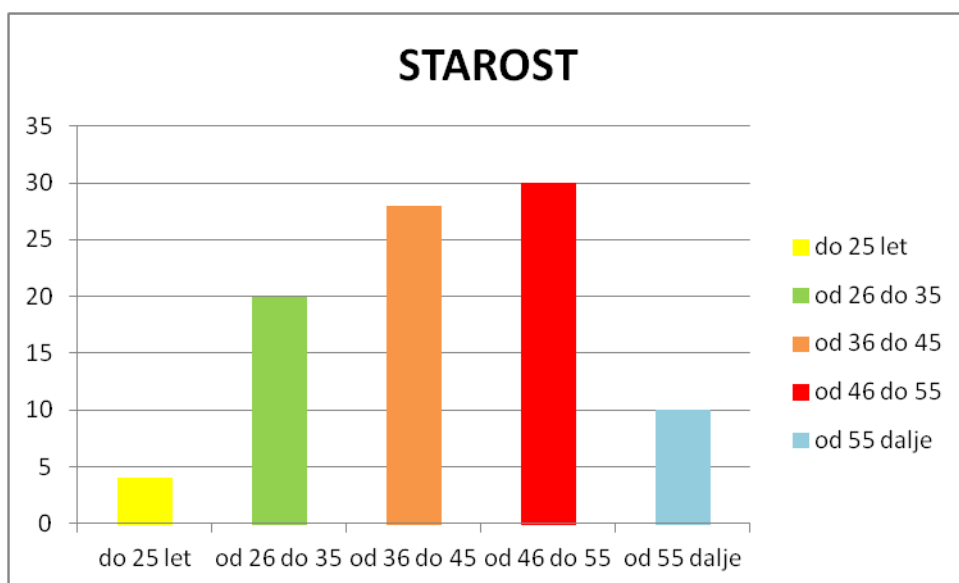
V prvem vprašanju o spolu smo ugotovili, da je na ankete odgovarjalo več žensk kot moških. Žensk je bilo 64 %, moških pa 36 %. Ti podatki so tudi razvidni iz grafa 1.

2. STAROST

Pri drugem vprašanju, ki se nanaša na starost anketiranih, smo ugotovili, da je bilo največ anketirancev starih od 46 do 55 let. Bilo jih je 30 %, takoj za njimi so bili anketiranci stari od 36 do 45 let, 28 %. Najmanj anketirancev pa je bilo starih do 24 let, samo 4 %.

STAROST	Odstotek
do 25 let	4
od 26 do 35	20
od 36 do 45	28
od 46 do 55	30
od 55 dalje	10

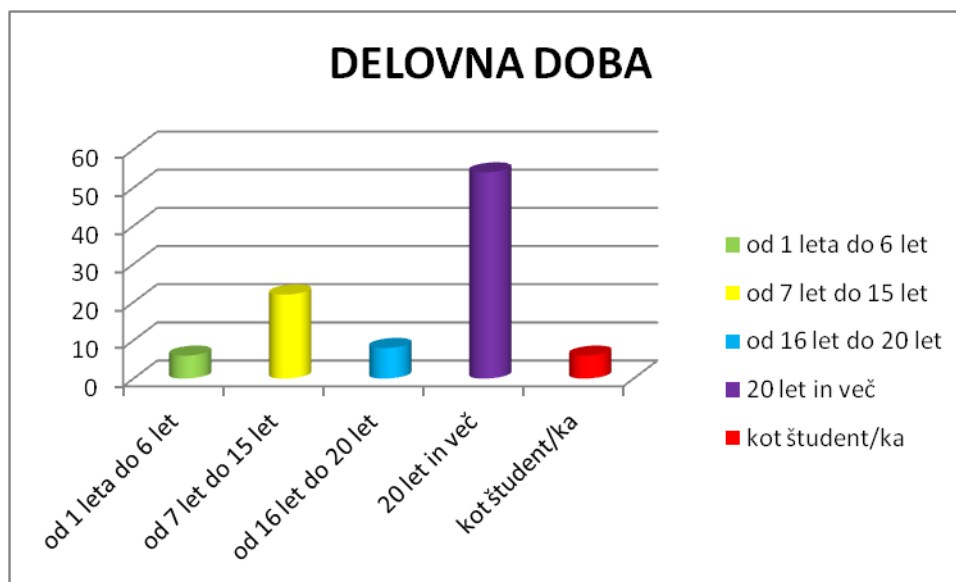
Tabela 1: Struktura anketiranih po starosti



Graf 2: Struktura anketiranih po starosti

Iz grafa je razvidna struktura anketiranih po starosti, vir za rezultate je tabela 1.

3. DELOVNA DOBA



Graf 3: Struktura anketirancev po delovni dobi

Iz grafa nam je jasno razvidno, da ima največ anketirancev (54 %) 20 let ali več let delovne dobe. Najmanj anketirancev pa je zaposlenih kot študentov oziroma študentk, in tudi tistih, ki imajo delovno dobo do 6 let, samo 6 %.

8.1.2 Splošna vprašanja

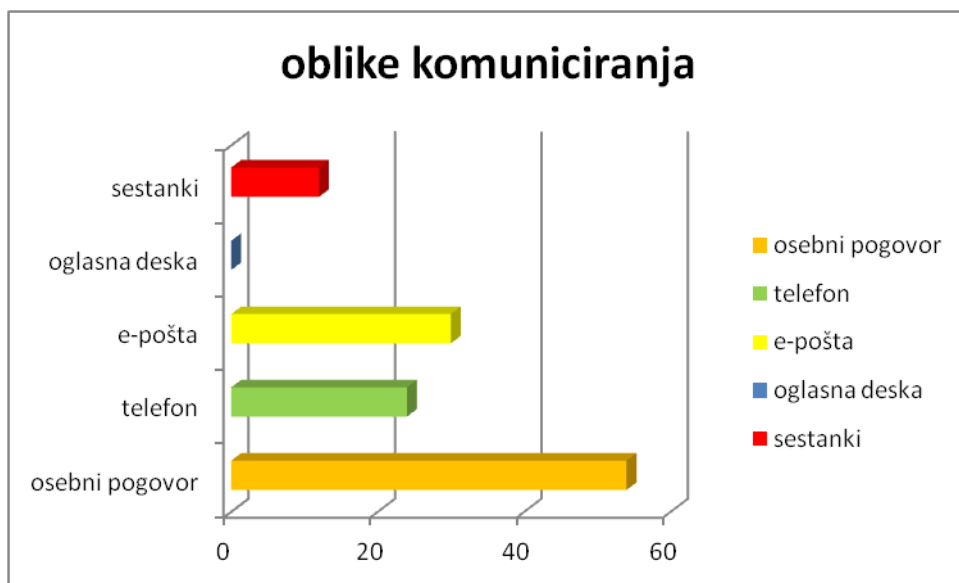
1. OBLIKE KOMUNICIRANJA

OBLIKE	KOLIČINA (%)
osebni pogovor	54
telefon	24
e-pošta	30
oglasna deska	0
sestanki	12

Tabela 2: Na kakšne načine ljudje komunicirajo?

Na vprašanje, kakšno obliko komuniciranja najpogosteje uporabljajo v podjetju med zaposlenimi, je 54 % ljudi odgovorilo, da z osebnimi pogovori. 30 % ljudi komunicira preko e-pošte, 24 % ljudi po telefonu, 12 % preko sestankov, nihče od anketirancev pa ne komunicira preko oglasne deske.

Ti rezultati so prikazani tudi v spodnjem grafu (graf 4).



Graf 4: Oblike komuniciranja

2. ALI JE V PODJETJU DOVOLJ KOMUNICIRANJA?



Graf 5: Ali je v podjetju dovolj komuniciranja?

Iz zgornjega grafa (graf 5) lahko vidimo, da 70 % anketirancev meni, da v podjetju dovolj komunicirajo, 30 % jih je pa obratnega mnenja.

Tisti, ki so odgovorili z NE, pravijo, da bi v podjetju morali:

- Imeti občasna srečanja celotnega oddelka na katerem se predstavi preteklo delo in usmeritve ter cilje za neko obdobje.
- Vpeljati redne tedenske konzultacije.
- Imeti več sestankov, kjer se izpostavljajo problemi in podajo morebitne rešitve.
- Imeti prenos informacij od menedžmenta navzdol.
- Biti vsi bolj obveščeni o dogajanju, načrtih in načinu dela v podjetju.
- Nadrejeni in podrejeni bi se morali naučiti poslušati drug drugega.

3. ALI SE POJAVLJAJO KONFLIKTI?

Na tretje vprašanje: »Ali se v vašem podjetju pojavljajo konflikti?« so vsi anketiranci odgovorili z DA.

4. KAKO POGOSTO SE POJAVLJAJO?

KAKO POGOSTO SE POJAVLJAJO KONFLIKTI V PODJETJU?	KOLIČINA (%)
večkrat dnevno	2
vsak dan	2
večkrat na teden	16
večkrat na mesec	32
večkrat na leto	38

Tabela 3: Kako pogosto se pojavljajo konflikti?

Zgornja tabela (tabela 3) nam prikazuje, kako pogosto se pojavljajo konflikti v podjetju. Največ anketirancev je odgovorilo, da se konflikti pojavljajo večkrat na leto (38 %), najmanj jih pa pravi, da se konflikti pojavljajo večkrat dnevno (3 %).

Podatki so prikazali tudi v grafični obliki (graf 6).



Graf 6: Kako pogosto se pojavljajo konflikti?

5. V podjetju se največ konfliktov zgodi med ...

Izkazalo se je, da se v podjetjih največ konfliktov zgodi med nadrejenimi in podrejenimi (53 %), malo manj kot polovica anketirancev (47 %) pa je odgovorila, da je največ konfliktov med sodelavci.



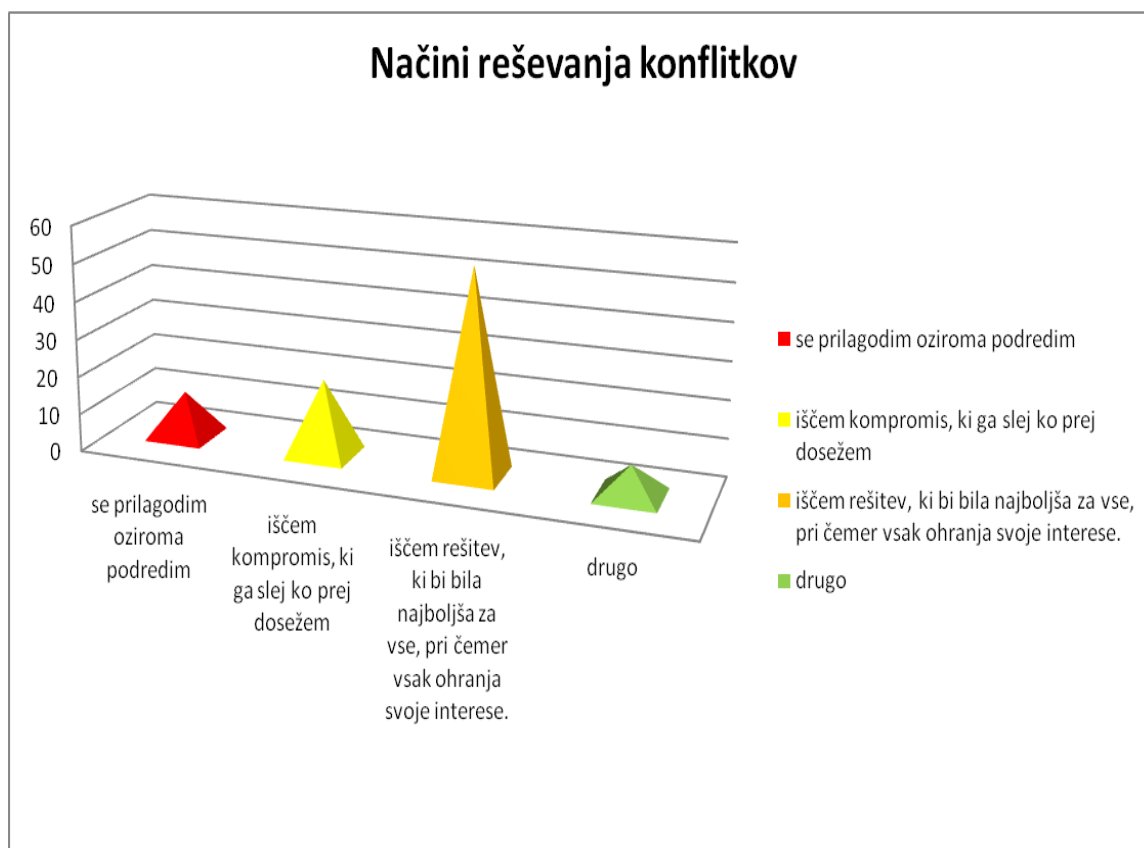
Graf 7: Pojavljanje konfliktov

6. Kaj je po vašem mnenju krivo, da pride do konfliktov?

Anketiranci menijo, da do konfliktov pride zaradi:

- nevoščljivosti,
- preobremenjenosti,
- neposlušnosti,
- nerazumevanja drug drugega,
- neurejenih odnosov v podjetju,
- občasne zmedenosti – človeška lastnost,
- nepoznavanja dela,
- nezadovoljstva,
- premalo komuniciranja,
- nasprotnih interesov,
- neenakosti med nadrejenimi in podrejenimi,
- premalo osebnih pogovorov in nezaupanja,
- trme,
- prenizkega osebnega dohodka,
- pomanjkanja informacij.

7. NAČINI REŠEVANJA KONFLIKTOV



Graf 8: Struktura načinov reševanja konfliktov

V zgornjem grafu lahko zelo dobro vidimo, da največ ljudi za reševanje konfliktov išče rešitev, ki bi bila najboljša za vse, pri čemer pa vsak ohranja svoje interese. Samo 12 % anketirancev se prilagodi oziroma podredi ljudem, s katerimi je v konfliktu.

8. Nekaj predlogov, kako izboljšati reševanje nastalih konfliktov:

- sprotno reševanje s pogovorom,
- za reševanje konfliktov je potrebno imeti čas in prostor,
- pomoč sodelavcem,
- poročanje nadrejenim,
- medsebojno poslušanje,
- več razprave na sestankih,
- več komunikacije – tudi neformalne,
- strpnost,
- prilagajanje,
- več informacij,
- pozitivni zgled nadrejenih,
- višje plače,
- normalni delovni čas,
- pisna in jasna navodila,
- skupna predstavitev delovnega procesa.

8.1.3 Ocenjevanje trditev

VPRAŠANJA	1	2	3	4	5
V PODJETJU DOBIVAMO DOVOLJ INFORMACIJ.		5	21	20	3
ZNAMO SE POGOVORITI O NASTALEM KONFLIKTU IN GA TUDI REŠITI.		4	17	19	9
NEKATERE KONFLIKTE JEMLJEMO TUDI POZITIVNO ZA NAŠE PODJETJE.	1	5	7	21	14
KONFLIKTU SE RAJE IZOGNEM, KOT DA SE SOOČIM Z NJIM.	10	8	17	9	5
NAJVEČ TEŽAV IMAM S SODELAVCI ALI NADREJENIMI, KER NE UPOŠTEVAJO MOJEGA MNENJA.	13	14	13	7	2

VAS KRIVIJO ZA NAPAKE, ZA KATERE NISTE ODGOVORNI?	15	14	12	4	1
VEDNO SE OPRAVIČIM, ČE VEM, DA SEM NAREDIL/A NAPAKO ALI ŠKODO.			3	15	30
IGRAM NA "FAIR PLAY" IN TO TUDI PRIČAKUJEM NAZAJ.			1	14	33
ČE JE KOMUNIKACIJA MED ZAPOSLENIMI USPEŠNA, POTEM JE TUDI REŠEVANJE KONFLIKTOV USPEŠNO.			1	10	36

Tabela 4: Trditve, ocenjene z oceno od 1 do 5

- ✓ S prvo trditvijo: "V podjetju dobivamo dovolj informacij" se pet anketirancev ne strinja, enaindvajset se jih ni moglo opredeliti, dvajset se jih strinja in samo trije se jih popolnoma strinjajo.
- ✓ "Znamo se pogovoriti o nastalem konfliktu in ga tudi rešiti." S to trditvijo se štirje vprašani ne strinjajo, sedemnajst jih ne ve, kako bi se opredelili, devetnajst anketirancev se strinja, devet se jih popolnoma strinja.
- ✓ "Nekatere konflikte jemljemo tudi pozitivno za naše podjetje." Eden se s to trditvijo sploh ne strinja, pet se jih ne strinja, sedem jih ne ve, kako bi se opredelili, enaindvajset vprašanih se strinja s to trditvijo, štirinajst se jih pa popolnoma strinja.
- ✓ »Konfliktu se raje izognem, kot da se soočim z njim.« O tej trditvi se sedemnajst ljudi ni moglo točno opredeliti, verjetno zaradi tega, ker je odvisno od situacije in se včasih konfliktu izognejo, včasih pa ne. Deset jih pravi, da se jim nikoli ne izognejo, osem jih pravi, da skoraj nikoli, devet se jim pogosto izogne, pet pa zelo pogosto.
- ✓ Sedemindvajset anketirancev se ne strinja s trditvijo, da imajo največ težav s sodelavci in nadrejenimi, ker ne upoštevajo njihovega mnenja. Devet anketirancev pa se strinja.
- ✓ Na vprašanje: »Vas krivijo za napake, za katere niste krivi?« je večina anketirancev (29) odgovorila, da ne, le pet vprašanih se je strinjalo.
- ✓ Z naslednjo trditvijo smo hoteli ugotoviti, koliko ljudi prizna napake in se zanje opraviči. Večina anketirancev se je popolnoma strinjala. Samo trije anketiranci se niso mogli točno opredeliti in so izbrali sredino.

- ✓ Prav tako se s trditvijo »Igram fairplay in to pričakujem tudi nazaj« večina vprašanih popolnoma strinja.
- ✓ S trditvijo: »Če je komunikacija uspešna, potem je tudi reševanje konfliktov uspešno,« se šestintrideset anketirancev popolnoma strinja, deset se jih strinja in samo eden je izbral sredino.

9 ZAKLJUČKI

Konflikti so prisotni v vsakem podjetju. Podjetje je sestavljeno iz ljudi, ki zavedno ali nezavedno komunicirajo. Komuniciranje je pomemben dejavnik v medsebojnih odnosih. V njih pa se skriva velik del vzroka za nastanek konfliktov.

Ko komuniciramo, moramo biti razumljivi za ostale soudeležence. Splošno znano je, da je v preprostem jeziku komuniciranje uspešnejše. Resnično se moramo potruditi pri poslušanju. Poskušajmo sprejeti mišljenje drugih, čeprav se ne strinjamo z njimi.

Konflikti se pojavijo tako v posamezniku kot v skupini. Včasih poslabšajo situacijo v podjetjih, včasih pa pripeljejo do sprememb, ki so dobre. Ko se znajdemo v konfliktni situaciji, na konflikt ni smiselno gledati kot na nekaj negativnega, smiselno je, da ga vzamemo kot začetek novih spoznanj. Nesmiselno se jim je izogibati ali jih ignorirati, ker s tem povzročimo še večjo škodo.

Če konflikta ne bi dojemali kot negativnega, bi lahko večkrat opazili, da pravzaprav deluje kot pozitivna sila, ki sili udeležence v delovnem okolju v potrebne spremembe. Konflikt je lahko tudi gonilo in motivacija za zaposlene, da pričnejo aktivneje sodelovati pri poslovanju, razmišljati o novih načinih dela, konflikti sporočajo zaposlenim, da je čas za spremembe.

Namen diplomske naloge je bil predvsem raziskati, kako se ljudje soočajo s konflikti v svojih organizacijah, ali se jim raje izognejo ali se soočijo z njimi. Prav tako smo želeli raziskati vzroke konfliktov, njihov namen in posledice.

Med raziskovanjem smo ugotovili, da konflikti prinašajo tudi pozitivne posledice in ne samo negativne. Kažejo na probleme, zahtevajo rešitve, omogočajo možnosti za spremembe, usklajujejo mnenja itd. Ne moremo pa tudi mimo negativnih posledic: neudobje v organizaciji, napetost, nevarnost, nesporazumi, prepiri ... Ljudje običajno niso pripravljeni na spremembe, ki jih konflikt prinese, kar pa je pravzaprav nujno za njihovo reševanje.

Glede na rezultate raziskave so ljudje kar zadovoljni s komuniciranjem v podjetjih. Pravijo, da sicer prihaja do konfliktov, ampak to je skoraj neizogibno, razen če jih

sami ignorirajo. Nekateri so predlagali rešitve konfliktov v svoji organizaciji oziroma opozorili na pomanjkljivosti v komunikaciji, ki privedejo do konfliktov.

Kot vemo, so zaposleni v podjetju ključ, ki vodi do uspešnega in učinkovitega poslovanja. Kakovost našega bivanja je odvisna od tega, kako komuniciramo, saj je glavnina človekovih problemov komunikacijske narave. Umetnost komuniciranja je ključ do uspeha povsod, predvsem v poslovnem svetu. Komunikacija je proces, ki se ga moramo nenehno učiti, tako da bomo ustvarili nove kakovostne medsebojne odnose.

**»Ločimo problem od ljudi,
bodimo trdi s problemom in mehki z ljudmi.
Ne rešujemo problemov tako, da napadamo ljudi,
skupaj z ljudmi napadimo problem.«**

(Zidar Gale, 2005, str. 38)

LITERATURA IN VIRI

KNJIGE:

- Anderson, K. (2007). *Učinkovito reševanje konfliktov*. Ljubljana: Tuma.
- Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje: Od konfliktov do skupnega pomena*. Maribor: Obzorja.
- Brajša P. (1994). *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Fink, I., Goltnik Urnaut, A., Števančec, D. (2009). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Heller, R., Hindle, T. (2001). *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Hleb, K. (2001). Kako reševati konflikte. *Podjetnik: od ideje do uspeha*. 10 (8), str. 34–36.
- Kavčič, B. (1992). *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kovač, J. (2005). *Funkcionalnost in disfunkcionalnost konfliktov v organizaciji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lamovec, T. (1991). *Spretnosti v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Zavod RS za produktivnost dela.
- Lipičnik, B. (1991). *Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo in šport.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
- Možina, S. et al. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Možina, S. (2002). *Management – nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Osredečki, E. (1994). *Kultura poslovnega komuniciranja*. Lesce: Oziris.
- Stankovič, T. (2003). *Opravljanje konfliktov*. Ljubljana: Delo.

- Rozman, R., Kovač, J. in Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, R. (2005). *Potek konflikta v dvosmernih organizacijskih procesih*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.

OSTALI VIRI:

- *Komuniciranje*. Dosegljivo na naslovu <http://sl.wikipedia.org/wiki/Komuniciranje>. Dostopno 15. 8. 2013.
- *SSKJ*. Dosegljivo na naslovu http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=konflikt&hs=1. Dostopno 15. 8. 2013.
- Možina, S. *Participativno reševanje konfliktov v organizaciji*. Dosegljivo na naslovu www.delavska-participacija.com/clanki/ID020123.doc. Dostopno 15. 8. 2013.

PRILOGA

Priloga 1: Anketa: OBVLADOVANJE KONFLIKTOV MED ZAPOSLENIMI

KAZALO SLIK

Slika1: Uspešno komuniciranje	4
Slika 2: SMART cilji	6

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Struktura anketiranih po spolu	25
Graf 2: Struktura anketiranih po starosti.....	26
Graf 3: Struktura anketirancev po delovni dobi	27
Graf 4: Oblike komuniciranja	28
Graf 5: Ali je v podjetju dovolj komuniciranja?	28
Graf 6: Kako pogosto se pojavljajo konflikti?	30
Graf 7: Pojavljanje konfliktov	30
Graf 8: Struktura načinov reševanja konfliktov	31

KAZALO TABEL

Tabela 1: Struktura anketiranih po starosti	26
Tabela 2: Na kakšne načine ljudje komunicirajo?	27
Tabela 3: Kako pogosto se pojavljajo konflikti?	29
Tabela 4: Trditve, ocenjene z oceno od 1 do 5	33

PRILOGA 1: ANKETA – OBVLADOVANJE KONFLIKTOV MED ZAPOSLENIMI

Spoštovani,

sem Lea Lah, študentka smeri poslovni sekretar na višji šoli B&B. Pred vami je vprašalnik o obvladovanju konfliktov med zaposlenimi. Želim, da anonimno izpolnite anketni vprašalnik. Vaši odgovori oziroma rezultati mi bodo pomagali pri izdelavi diplomske naloge na to temo. Reševanje anketnega vprašalnika vam ne bo vzelo veliko časa.

Že vnaprej se vam zahvaljujem za vaš čas in iskrene odgovore.

OSEBNI PODATKI ANKETIRANCA

- **Spol:**

1. M 2. Ž

- **Starost:**

- a) do 25 let
- b) od 26 do 35
- c) od 36 do 45
- d) od 46 do 55
- e) od 55 dalje

- **Delovna doba:**

- a) od 1 leta do 6 let
- b) od 7 let do 15 let
- c) od 16 let do 20 let
- d) 20 let in več
- e) kot študent/ka

1. **Kakšno obliko komuniciranja najpogosteje uporabljate v podjetju med zaposlenimi?**

- a) Osebni pogovori
- b) Telefon
- c) E-pošta
- d) Oglasna deska
- e) Sestanki

2. **Se vam zdi, da v podjetju dovolj komunicirate? Če NE, kaj bi po vaše spremenili, da bi bilo bolje?**

- a) DA b) NE
-
-

3. Ali se v vašem podjetju pojavljajo konflikti?

- a) DA b) NE

4. Kako pogosto se pojavljajo? (odgovorite samo, če ste odgovorili z DA)

- a) Večkrat dnevno
 b) Vsak dan
 c) Večkrat na teden
 d) Večkrat na mesec
 e) Večkrat na leto

5. V podjetju pride do največ konfliktov med:

- Sodelavci
- Nadrejenimi in podrejenimi

6. Kaj je po vašem mnenju krivo, da pride do konfliktov?

7. Naslednja vprašanja ocenite od 1 (se ne strinjam / skoraj nikoli) do 5 (popolnoma se strinjam / zelo pogosto)!

- V PODJETJU DOBIVAMO DOVOLJ INFORMACIJ.

1 2 3 4 5

- ZNAMO SE POGOVORITI O NASTALEM KONFLIKTU IN GA TUDI REŠITI.

1 2 3 4 5

- NEKATERE KONFLIKTE JEMLJEMO TUDI POZITIVNO ZA NAŠE PODJETJE.

1 2 3 4 5

- KONFLIKTU SE RAJE IZOGNEM, KOT DA SE SOOČIM Z NJIM.

1 2 3 4 5

- NAJVEČ TEŽAV IMAM S SODELAVCI ALI NADREJENIMI, KER NE UPOŠTEVAJO MOJEGA MNENJA.

1 2 3 4 5

- VAS KRIVIJO ZA NAPAKE, ZA KATERE NISTE KRIVI?

1 2 3 4 5

- VEDNO SE OPRAVIČIM, ČE VEM, DA SEM NAREDIL/A NAPAKO ALI ŠKODO.

1 2 3 4 5

- IGRATE NA »FAIR PLAY« IN TO TUDI PRIČAKUJETE NAZAJ.

1 2 3 4 5

- ČE JE KOMUNIKACIJA MED ZAPOSLENIMI USPEŠNA, POTEM JE TUDI REŠEVANJE KONFLIKTOV USPEŠNO.

1 2 3 4 5