



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Komercialist  
Modul: Podjetniški

## **REŠEVANJE KONFLIKTOV NA DELOVNEM MESTU**

Mentorica: Ana Peklenik, prof.  
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Ana Škrjanec

Kamnik, november 2009

## **ZAHVALA**

Za pomoč in nasvet pri izdelavi moje diplomske naloge z naslovom Reševanje konfliktov na delovnem mestu se zahvaljujem vsem, ki so sodelovali pri moji diplomski nalogi, predvsem mentorici pri predmetu poslovno komuniciranje, gospe Ani Peklenik. Zahvaljujem se ji tudi za lektoriranje diplomske naloge.

### **IZJAVA**

»Študentka Ana Škrjanec izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Ane Peklenik, prof.«

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

Dne: 26. 11. 2009

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

Konflikti so v življenju ljudi nekaj normalnega in so neizogibni. Lahko rečemo, da skoraj ni družbe, organizacije ali skupine, v kateri bi se posamezniki harmonično dopolnjevali in v kateri ne bi bile prisotne konfliktne situacije.

Za boljše razumevanje in lažje prepoznavanje konfliktov je koristno, če znamo ločiti med različnimi vrstami konflikta ali delov konflikta. V svojem poslovnem okolju srečujemo in tudi dnevno komuniciramo z ljudmi, ki jih morda ne bi izbrali za prijatelje zaradi razlik v značaju in temperamentu, pripadnosti generaciji, moči, urejenosti in vedenju, pripadnosti in privlačnosti, pogledih in odzivih. Iz tega vrtinca želimo izplavati kot nosilci dobrih odnosov in se pohvaliti, da smo opremljeni z vsem potrebnim za uspešno poslovno in zasebno življenje. Vzorca ali boljše rečeno recepta za to ni. Ne poznamo tudi nobenega človeka, ki bi bil popoln. Poznamo pa jih kar nekaj, ki jim večinoma uspeva združevati doseganje osebnih ciljev s pričakovanji ljudi, ki jih na poti do njih srečujejo.

Oprava imamo z različnimi ljudmi in vedno ne moremo vsem ustreči. Lahko pa se temu približamo, če za nekaj trenutkov izstopimo iz sebe in pogledamo dogodke ter udeležence z distance, če žrtvujemo nekoliko svojega udobja in se prilagodimo okolju ter ljudem v njem. Zaradi različnosti ljudi in interesov oseb je treba pravila in smerokaze postavljati zelo ohlapno in se jih ne smemo držati kot pijanec plota. Pravila oblikuje in postavlja življenje, ki se ves čas spreminja, veliko hitreje kot v preteklosti. Vsi smo ves čas izpostavljeni – ves čas in vsakokrat, ko nismo sami. Tudi če se tega ne zavedamo, nas drugi opazujejo in ocenjujejo. Mi na drugi strani delamo enako in si ustvarjamo mnenje o ljudeh, s katerimi vstopamo v stik.

Kolikor je ljudi, toliko je tudi mnenj. Strokovnjaki ločujejo pet različnih načinov reševanja konfliktov, ki se razlikujejo glede na stopnjo lastnega zadovoljevanja (zadovoljiti lastne potrebe, zaskrbljenost za svoje poglede in potrebe) in stopnjo sodelovanja (zaskrbljenost za tuje potrebe, želje zadovoljiti tudi potrebe sodelavcev). V praktičnem delu diplomske naloge bom uporabila rezultate ankete ter ugotovila, ali se res vsakodnevno pojavljajo konflikti, kot sem opazila sama, ter s kakšnimi metodami jih anketiranci rešujejo.

Anketirala bom širšo javnost oziroma naključne anketirance, ki jih je približno 100. Anketni vprašalnik bo vseboval vprašanja zaprtega tipa, vsekakor pa bo ta anketa anonimna.

## **KLJUČNE BESEDE**

- Konflikt
- Reševanje konfliktov
- Delovno mesto
- Medosebni odnos

## **ABSTRACT**

Conflicts are a common and unavoidable occurrence in everyday life. It can even be said that there is no society, organisation or any other group where individuals harmoniously complement each other and never run into a conflict.

For better understanding, it is useful to be able to distinguish among different types of conflicts or parts of conflicts, respectively. On a daily basis, we meet and communicate with people who would otherwise probably not be our friends due to various differences, e.g. differences in personality, generation, status, behaviour, attraction, views and responses. We all want to appear as carriers and supporters of good relationships and boast that we have all what is necessary to lead a successful business and private life. However, there is unfortunately no recipe for such success. There is also no such thing as perfection. Nevertheless, there are a few who manage to combine successfully the achievement of personal goals with the expectations other people on this path have.

When dealing with different people, we cannot constantly please everyone: however, we can ease the communication with other people and approach their wishes by looking at situations and participants from a distance. We need to sacrifice some of our comfort and adjust ourselves to the environment and people in it.

Due to the differences and conflicts of interests, we should set the rules as loosely as possible. The rules are shaped and set by life, which is constantly changing – considerably faster than it used to. We find ourselves exposed every time we are not alone. Even when not aware, we are being watched and evaluated by other people. Moreover, even we, on the other side, are not different when forming opinions about people we are in contact with. There are at least as many opinions in the world as there are people.

Experts distinguish among five different ways of solving conflicts – with regard to the degree of personal satisfaction (satisfying your own needs, concern about your own views and needs) and the degree of cooperation (concern about other people's views and needs, the desire to satisfy the needs of co-workers).

In the practical part of my thesis, I used the results of the survey to find out whether conflicts really arise on a daily basis and what methods people use to solve them.

The survey was conducted among fifty randomly chosen members of the general public. The questionnaire, which is anonymous, contains closed questions.

## **KEYWORDS**

- Conflict
- Solving conflicts
- Workplace
- Interpersonal relationships

## KAZALO

1 UVOD.....	1
2 OPREDELITEV POJMA KONFLIKT .....	2
3 POZITIVNI VIDIKI IN POSLEDICA NEREŠENIH KONFLIKTOV .....	3
3.1 KONFLIKTI SO NEIZOGIBNI.....	3
3.2 MOŽNE KORISTI, KI JIH KONFLIKTI PRINAŠAJO.....	3
3.3 NEGATIVNE POSLEDICE NERAZREŠENIH KONFLIKTOV .....	3
4 UČINKOVITO REŠEVANJE KONFLIKTOV V ŠTIRIH KORAKIH.....	4
4.1 PRVI KORAK .....	4
4.2 DRUGI KORAK .....	5
4.3 TRETJI KORAK.....	6
4.4 ČETRTE KORAK.....	8
5 TEHNIKE OBVLADOVANJA KONFLIKTOV .....	11
5.1 OBVLADOVANJE KONFLIKTOV .....	11
5.2 STRATEŠKO IN AKCIJSKO OBVLADOVANJE KONFLIKTOV.....	11
6 SMERNICE ZA REŠEVANJE KONFLIKTOV .....	13
7 PARTICIPATIVNO REŠEVANJE KONFLIKTOV V ORGANIZACIJI .....	17
KONFLIKT .....	18
8 REŠEVANJE KONFLIKTOV S SODELAVCI .....	21
8.1 STRATEGIJE REŠEVANJA KONFLIKTOV .....	21
8.2 UČINKOVITO KOMUNICIRANJE PRI REŠEVANJU KONFLIKTA .....	24
9 PRAKTIČNI DEL.....	25
10 POROČILO.....	35
11 REZULTATI .....	36
12 RAZPRAVA .....	37
13 ZAKLJUČEK.....	38
14 LITERATURA .....	40
15 PRILOGA – ANKETNI VPRAŠALNIK.....	41

## KAZALO SLIK

Slika 1: Pozitivni dejavniki konfliktov .....	18
Slika 2: Iskanje skupnih rešitev in ciljev .....	19
Slika 3: Načini reševanja konflikta, nasprotja .....	23

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Akcijsko in strateško obvladovanje konfliktov .....	12
Tabela 2: Primerjava oseb z razumskim in čustvenim odnosom .....	21

## KAZALO GRAFOV

Graf 1: Spol anketirancev .....	25
Graf 2: Starost anketirancev .....	25
Graf 3: Izobrazba .....	26
Graf 4: Razumevanje s sodelavci in nadrejenimi .....	26
Graf 5: Pojavljanje konfliktov .....	27
Graf 6: Pogostost zaznavanja konfliktov .....	27
Graf 7: Prepirljivost .....	28
Graf 8: Kričanje na sodelavce .....	28
Graf 9: Seganje v pogovor sogovorniku .....	29
Graf 10: Občutki oblik pri vodstvu .....	29
Graf 11: Občutki oblik pri sodelavcih .....	30
Graf 12: Zamenjava službe zaradi konfliktov .....	30
Graf 13: Vzroki konfliktov v podjetju .....	31
Graf 14: Načini reševanja konfliktov .....	31
Graf 15: Občutek ob zmagi .....	32
Graf 16: Občutek ob izgubi .....	32
Graf 17: Vpliv na uspešnost reševanja konfliktov .....	33
Graf 18: Lastnosti iz živalskega sveta .....	33
Graf 19: Pozitivni učinki konflikta .....	34

## 1 UVOD

Namen diplomske naloge je čim bolje raziskati, kako v podjetjih zaposleni prepoznajo, obvladujejo in rešujejo nastale konflikte: kakšne metode ter tehnike uporabljajo, da bi konflikte uspešno ter čim hitreje rešili. Za ta naslov sem se odločila, ker se v podjetjih ter tudi na splošno v življenju velikokrat pojavljajo konflikti, zato bi rada ugotovila glavni vzrok zanje in kdo jih največkrat izzove.

Cilj diplomske naloge je ugotoviti, kako dobro zaposleni rešujejo konflikte, s katerimi metodami oziroma koraki jih rešujejo, kateri so glavni vzroki za nastanek konfliktov ter katere lastnosti zaposlenih prevladujejo, če jih primerjam z lastnostmi iz živalskega sveta.

V diplomski nalogi bomo preverjali naslednje hipoteze:

- V podjetjih se konflikti pojavljajo večkrat tedensko ali mesečno.
- Vzroki za nastanek konflikta pri naključnih anketirancih so občutja preobremenjenosti z delom, nepravilnega vodenja vodstva ter občutek premajhnega spoštovanja in upoštevanja, najmanj pa zaradi osebnih težav in tekmovalnosti.
- V konfliktih ljudje večinoma reagirajo s seganjem v besedo in prekinjanjem.
- Zaposleni z nižjo izobrazbo največkrat reagirajo na konflikte tako, da potrpijo ali pa se konfliktom vnaprej izogibajo.
- Polovica ljudi v podjetju ima lastnosti sove in medvedka.

Hipoteze sem nameravala preveriti s pomočjo anketnega vprašalnika v podjetju. Ker mi to ni uspelo, se mi je zdelo zanimivo preveriti, kako konflikte rešujejo naključni anketiranci.



## 2 OPREDELITEV POJMA KONFLIKT

Beseda konflikt izhaja iz latinske besede »confligare«, kar pomeni spor, boj, prepir, nasprotovanje, nesoglasje. Konflikt je proces, pri katerem hoče ena stran odstraniti drugo, bodisi tako, da jo uniči, ali pa tako, da jo napravi neučinkovito. Konflikt je vselej le sredstvo za to, da se doseže nek cilj, ki ni vsem dosegljiv.

Pojavi se, kadar imata dva ali več ljudi različna in nasprotujoča stališča v situaciji, ki se izraža v besedah ali dejanju. V obeh primerih se konflikt sproži, kadar nekdo misli, da drugi ogroža njegove interese. Začne se pri dveh posameznikih, nato pa se razširi na skupine, katerim osebka pripadata (družine, podjetja, skupine državljanov, verske skupnosti, politične skupine, na katerokoli organizacijo). Večina bo mnenja, da se jih konflikt tiče in da se morajo opredeliti. In tako nenadoma postane ogrožena vez med ljudmi. Ko se ta prepričanja utrdijo, se korenito zmanjšajo možnosti, da bodo našli rešitev. Zato je zelo pomembno, da konflikt rešimo, še preden se vanj vključi več udeležencev.

Konflikti so v življenju ljudi nekaj normalnega in so neizogibni. Ena od lastnosti ljudi je druženje in sodelovanje, neizogibna posledica sodelovanja pa so tudi konflikti. Lahko rečemo, da skoraj ni družbe, organizacije ali skupine, v kateri bi se posamezniki harmonično dopolnjevali in v kateri ne bi bile prisotne konfliktne situacije.

Teorija pojmuje konflikt na različne načine, največkrat kot obliko organizacijskega procesa (Kare, 2007).

## **3 POZITIVNI VIDIKI IN POSLEDICA NEREŠENIH KONFLIKTOV**

### **3.1 KONFLIKTI SO NEIZOGIBNI**

Ugotavlja se, da v družbi prevladuje mnenje, da so konflikti v medosebnih odnosih nekaj slabega, nezaželenega in da se jim je potrebno izogibati. Ljudje pogosto navajajo konflikte kot razloge za nesoglasje, prepir, ločitve in socialne nemire. V resnici je vzrok za vse to nesposobnost reševanja konfliktov na konstruktiven način. Visoka stopnja medsebojne odvisnosti, ki je značilna za zakone, povzroči, da so strukturni konflikti neizogibni. Strukturni konflikti pa so osnova za odkrite konflikte. Niti strukturni konflikti niti odkriti konflikti niso vedno pozitivni ali negativni dogodki v odnosu. So bolj neizogiben in centralni aspekt tesnih odnosov. Kako se z njimi ravna, pa je lahko funkcionalno ali disfunkcionalno za odnos. Tudi v drugih kontekstih, v šoli, službi kot tudi v družbi nasploh, so konflikti neizogibni. Konflikti torej so, vprašanje je le, kako jih obravnavamo. Veliko lažje se je soočiti oziroma spoprijeti s konfliktom, če se zavedamo možnosti koristi, ki jih prinaša tako za posameznika kot tudi za medosebne odnose (Možina, 1998).

### **3.2 MOŽNE KORISTI, KI JIH KONFLIKTI PRINAŠAJO**

Konflikti pripomorejo, da ozavestimo probleme v odnosu, ki jih je potrebno rešiti, spodbujajo spremembe, mobilizirajo energijo in povečujejo motivacijo, soočenje s problemi, razbijajo monotonost življenja, spodbujajo nove interese, pomenijo izziv in vnašajo dinamiko. Konflikti pogosto pripomorejo k ustreznejši odločitvi in znižujejo napetost v vsakdanjih odnosih. V konfliktu bolje spoznamo samega sebe. Konflikti lahko odnos poglobijo in obogatijo. V konfliktu bolje spoznamo drugega, konflikti spodbujajo osebno rast. Rešeni oziroma obvladani konflikti povečujejo in utrjujejo sposobnost razreševanja in obvladovanja konfliktov, prispevajo k širjenju znanja in poglobljanju razumevanja sveta, omogočajo večje zaupanje drug drugemu ali samemu sebi (Možina, 1998).

### **3.3 NEGATIVNE POSLEDICE NERAZREŠENIH KONFLIKTOV**

Poleg pozitivnih posledic, ki jih razrešeni konflikti prinašajo, obstaja tudi cela vrsta negativnih posledic nerazrešenih ali neobvladanih konfliktov, kot so: upad komunikacije, poslabšanje ali celo prekinitve odnosa, nasilje in zatiranje, izobčenje, duševne motnje ali psihosomatske bolezni. Če nič drugega, neobvladovani konflikti še naprej motijo interakcijo in ovirajo optimalno delovanje sistema (Možina, 1998).

## 4 UČINKOVITO REŠEVANJE KONFLIKTOV V ŠTIRIH KORAKIH

### 4.1 PRVI KORAK

#### **Ugotovite svojo glavno potrebo.**

Dobro je, da se dlje časa pripravljate in razmislite, kaj je bistveno za reševanje konflikta. Če boste vedeli, kaj želite, se boste bolj obvladovali in boste posledično bolj sproščeni. Če se boste zavedali, kaj je za vas bistveno, boste pripravljeni na pogovor in se boste zato lažje znašli v dani situaciji. Lahko boste bolj odprti in prilagodljivi, boljši poslušalci. Če konteksta ne boste imeli pripravljenega, se boste bolj verjetno dejavno odzvali in pri tem morda zanemarjali svojo glavno potrebo. Potem se vprašajte:

»Kaj najbolj potrebujem? Kakšen izid je zame tu najpomembnejši? Če bi sam odločal o izidu, kakšen bi bil?« Kadar se bolj posvetite predhodnemu delu, povečate tudi svoje možnosti za uspeh.

#### **Naj postane »Kaj si želim« avtomatski odziv.**

Izzvalnim situacijam se težko izognemo – te so pač del življenja, vendar boste bolj jasno vedeli, kaj želite storiti, če se boste avtomatsko odzvali na vedenje drugih z vprašanjem: »V kakšni zvezi je to s tem, kar je zame bistveno?« V bodoče boste do teh odgovorov prišli bolj pogosto in s tem postali manj odzivni, pa tudi močnejši. Zdi se paradoksalno, vendar je res, da boste manj sebični, če se boste bolj sebično trudili spoznati, kaj je za vas pomembno. Bolje boste prisluhnili in ustregli potrebam drugih, če boste delovali tako, da bo dobro za obe strani (Kare, A. 2007).

#### **Naš nagon za preživetje deluje proti nam.**

Naš nagon za preživetje nam narekuje, da se moramo hitreje odzvati na občutek nevarnosti kot na razburjenje ob zaznavanju priložnosti. Hitreje se odzovemo negativno kot pozitivno in negativni odzivi trajajo mnogo dlje kot pozitivni. Kadar začutimo nevarnost in se nanjo odzovemo, v glavnem pomislimo na to, kaj si želimo, mnogo močnejše pa se zavedamo tistega, česar nočemo. Če boste osredotočili pogled na oviro na cesti, bo večja verjetnost, da se boste vanjo zaleteli (Kare, A. 2007).

#### **Pretehtajte še druge možnosti in eno izmed njih izberite.**

Življenje je pogosto niz odločitev. Čim več možnosti si boste v neki situaciji predstavljali, več boste imeli možnosti, da boste zadovoljni z izbiro. Navadno imate na razpolago več možnosti na začetku pogovora, preden se konflikt razraste in preden ste v stiski s časom. Naredite seznam rešitev s pozitivnimi posledicami. Te naj vas vodijo do vaše prve izbire (Kare, A. 2007).

#### **Predstavljajte si bistvo svoje osnovne potrebe v enem stavku.**

Pri svojih željah bodite konkretni in natančni.

Kakšen naj bo točno določen izid?

Kako se bomo ob njem počutili?

Zaradi katerih podrobnosti bo bolj uresničljiv?

V mislih si živo predstavljajte izid in ga natančno opredelite v eni povedi. Vaš namen bo bolj jasen in imeli boste več možnosti za uspeh in dosego sporazuma, če bo ta poved čim krajša. Naslednji stavek je preveč nedoločen, da bi bil učinkovit: »Želim si, da bi drugi bolje sodelovali z mano.« Ta stavek bi bil učinkovit, če bi zvenel takole: »Želim si, da bi drugi pri teh odločenih nalogah v skupnem projektu delovali takole.«

### **Spoznajte samega sebe in to, kar je za vas pomembno.**

Mnogi se odločajo, ne da bi se popolnoma zavedali, kaj jih spodbuja. Čim bolj boste poznali sami sebe, tem boljša bo vaša izbira (Kare, 2007).

### **Kako vas dojemajo drugi?**

Če boste imeli jasno predstavo o tem, kdo ste, kakšne so vaše izbire, osebne, poklicne, boste manj naporni in manj zmedeni. Vedno boste imeli oporno točko, s pomočjo katere boste lahko odločali. Ko boste vedeli, kako sprejemate samega sebe, preverite svoje predstave, kako vas dojemajo drugi. Zelo redko je, da vas drugi vidijo tako, kot se dojemate sami. Konflikti torej pogosto nastajajo zaradi razlik med našimi predstavami o sebi in predstavami drugih. Postopek, s katerim se naučite sebe videti tako, kot vas vidijo drugi, je zelo zapleten (Kare, A. 2007).

### **Spoznajte svoje vedenjske vzorce.**

Pretehtajte, kateri vaši vedenjski vzorci izzovejo konflikt. Preglejte svoje preteklo življenje, pretekli mesec, prelistajte rokovnik, da boste spoznali vzorce, ki so povzročili konflikte, v katerih ste se znašli.

### **Iz česa izvira vaša moč?**

Preden konflikt nastopi, se morate vprašati, kam se boste lahko zatekli, kje boste našli podporo in tolažbo. Preglejte spisek svojih sorodnikov, ljudi, ki jih imate najraje, prijateljev, sodelavcev, razmislite, na koga se lahko zanesete, da vam bo pomagal. Kdo so tisti, na katere ne morete računati? Kje in kako si lahko pridobite tiste, ki vam bodo pomagali: morda med tistimi, s katerimi se zdaj ne družite. Vprašati se morate tudi to, kako sami podpirate svoje prijatelje, kadar se znajdejo v težavah. Če boste drugim dajali, kar potrebujejo, vam bodo pogosto to vrnil, morda celo preden se boste tega zavedali sami. Morda vam bo pomagal kdo od tistih, na katere niste računali (Kare, A. 2007).

## **4.2 DRUGI KORAK**

### **Katere so potrebe drugega?**

Po prvem koraku smo spoznali, kaj je bistveno za vas. Zdaj se moramo osredotočiti na tisto, kar je najbolj pomembno za tistega, ki je vpleten v konflikt. Ta postopek lahko zameglijo zavedna in nezavedna mnenja, ki jih imate o njem.

Težko je pokazati, da se z nekom ne strinjamo. Kako se pravilno odzovemo na ljudi, ki pokažejo, da se z nami ne strinjajo? Morda ste si že ustvarili mnenje o drugih na podlagi njihove pojave, poklica, vedenja itd. Je mogoče, da ste si zaradi teh domnev ustvarili napačno mnenje. Poskušajte pogledati na situacijo z njihovega vidika in pazljivo prisluhnite, kaj vam pripovedujejo. Vedeti morate, da mnenje oblikuje naše izkušnje in ne obratno (Kare, 2007).

### **Kaj pomenijo besede in vedenje drugega?**

Vsak ima svoje mnenje o tem, kaj pomenijo določene besede in dejanja, tudi če se teh domnev ne zavedamo. Dva lahko storita ali rečeta isto, vendar imata povsem različne namene. Lahko pa naredita ali izrečeta nekaj povsem različnega, pa imata isti namen.

Najprej se morate znebiti svojih domnev. Potem morate zelo pazljivo preučiti, kaj je nekdo storil ali rekel, da boste spoznali, kaj nekoga ogroža ali razveseljuje. Tako boste spoznali, kaj je za drugega bistvenega pomena. Ne sprašujte na način, kot da skušate opravičiti svoje vedenje ali kot da želite zmagati. Sprašujte tako, da boste lažje ugotovili, kakšen kdo je. Zavedati se moramo, da so v vsakomur tako zavedni kot nezavedni strahovi. Najprej jih morate spoznati, potem pa se jih morate znebiti. To je pomembno zato, da boste lahko odprto prisluhnili drugim in se nanje iskreno odzivali. Ko se boste znebili svojih strahov, boste pomagali tudi drugemu, da se bo znebil svojih strahov, in tako bosta oba bolj dojemljiva (Kare, 2007).

### **Skušajte gledati na svet tako kot drugi.**

Nikar ne mislite, da veste, kaj si drugi želi, tudi če ga dobro poznate. Prav tako ne predvidevajte, kaj nekdo meni s svojimi besedami. Preden se odzovete, ga vprašajte, kaj je s tem mislil, in še enkrat, da boste potrdili, če ga pravilno razumete. S tretjim korakom mu povejte, kako ste razumeli njegove besede. Najbolj napačno razumemo tiste, do katerih gojimo močna čustva, kot sta ljubezen ali sovraštvo (Kare, 2007).

## **4.3 TRETJI KORAK**

### **Lažje sprejemamo tiste, ki so nam podobni.**

Ljudje se težje sprostijo ob tistih, ki se jim ne zdijo takšni, kot bi morali biti. Raziskave dokazujejo, da imamo težave že pri poslušanju. V prisotnosti neznancev ali v neznanem okolju ne opazujemo okolice. Šele ko se počutimo varne, se odpremo do te mere, da drugega človeka zares vidimo in slišimo. Bolj smo sproščeni z ljudmi, ki jih lahko bolje razumemo, torej s tistimi, ki so nam podobni. Pravilneje razberemo njihova vizualna in verbalna vodila, to je njihov zgled, dejanja, ton glasu in besede.

Najmočneje se odzovemo na tiste, ki se očitno razlikujejo od nas po starosti, narodnosti, spolu in velikosti. Druga raven razlik, ki prav tako povečuje možnosti, da bomo koga napačno razumeli, pa vsebuje verska, moralna in politična prepričanja, ekonomski razred, v katerem smo bili vzgojeni ali kateremu smo se zdaj prilagodili, naš poklic in delovno mesto. Pomembno je tudi, ali imamo otroke, ali smo poročeni ali samski, zdravi ali bolni; sramežljivi ali družabni, telesno ali duševno prizadeti, če nas je pred nedavnim doletela izguba ali če smo na pragu nečesa novega in čudovitega. Te razlike predstavljajo določeno tveganje in priložnost. Zunanost, besede in dejanja bo nekdo hitreje razumel napak, če bo prišel z vami v konflikt. Tvegate več, če govorite z nekom, katerega zunanost, besede in dejanja se od vaših razlikujejo. Obenem pa imate tudi priložnost, da si pridobite nove koristne sposobnosti (Kare, 2007).

### **Večkrat priznavajte skupne točke kot razlike.**

»Vse, kar je smiselno početi, počnite počasi.« Dovolite si počasnejši tempo, da boste lahko kasneje pohiteli.

- Govorite tiho. Govorite počasi. Ne bodite preveč zgovorni.
- Gibajte se počasi in se manj premikajte. Ne krillite z rokami.

- Udobno se namestite na stolu ali sproščeno stojte, tako da boste bolj sproščeni.
- Vaše telo naj izraža prisrčnost.

### **Sprašujte.**

Učinkovita taktika je, da začnete s postavljanjem splošnih vprašanj, ob katerih se sogovornik sprosti in čuti, da ga razumete. Tako boste do podatkov prišli s pomočjo drugih. Poskušajte se vživeti v druge, da boste spoznali, kaj menijo.

### **Pomembna vprašanja.**

Ko ste si ustvarili bolj jasno sliko, morate svoje domneve potrjevati tako, da postavljate naslednjih pet (končnih novinarskih) vprašanj: kdo, kaj, kje, zakaj, kako. Začnite s posrednimi splošnimi vprašanji in si utirajte pot k bolj natančno opredeljenim. Posredna poizvedovanja lahko zajemajo naslednja vprašanja:

- Kaj menite o tej situaciji?
- Kako vpliva na vas?
- Imate predlog, kako bi lahko rešili ta problem?
- Kaj bi izboljšalo situacijo, da bi bila za vas ugodna?

Nato pa začnite z bolj določenimi vprašanji:

- Katere spremembe bi pomagale, da bi vam bil ta predlog všeč?
- Kaj bi po vašem mnenju morali storiti, preden končamo z delom?

### **Prosrite za nasvet in preverjajte.**

Razmišljajte na glas. Recite na primer: »Kaj če bi storili takole?« S tem ustvarite smer, v katero želite usmeriti drugega. Če boste prosili za nasvet, vam bo to pomagalo na več načinov: ustvarili si boste popolnejšo sliko, pokazali boste, da ste voljni sodelovati pri rešitvi in drugi bo v to samodejno vključen. Ta pristop najbolje deluje, šele ko spregovorite. Deloval bo tudi, kadar se bodo pogajanja znašla na mrtvi točki in boste vi želeli, da se premaknejo v novo smer. Na kratko, odkrijte dejstva, drugače bodo dejstva razkrila vas (Kare, 2007).

### **Poslušajte.**

Pametneje je poslušati kot govoriti – s tem boste imeli boljše možnosti za ustvarjanje odnosa. Vedeti morate, da ni potrebno, da vas drugi občudujejo – vaš namen je rešiti konflikt. V glavnem bodite tiho in pustite drugemu govoriti. S tem boste pokazali, da ga poslušate in spoštujete, obenem pa bo lahko ostal trdno na tleh. Najpomembnejši stavek za gradnjo odnosa je: »Povejte mi kaj več o tem.«

### **Ne obnašajte se, kot bi bili vsemogočni.**

Če boste poskušali določiti dnevni red ali prevzeti vodstvo situacije, boste stopili na mesto vsemogočnega. S tem verbalno, ali še pogosteje, neverbalno sporočate, da poznate vse odgovore in imate vso moč, da ste prepričani, da veste, kaj je za vsakogar najbolje in kako postopati, da bo vse prav, da so drugi vpleteni manjvredni, slabotni, neumni, pasivni ali da z njimi lahko manipulira. Če boste ravnali tako, se bodo drugi seveda uprli, saj bodo želeli ohraniti svoj ponos in avtonomijo. Zavedajte se, da ste močnejši, če se moči odrečete.

### **Obvladujte se.**

Ne dovolite čustvom, da bi vas ovirala na poti do sporazuma. Večina prvotnih namenov, da bi zgladili spor, ne deluje, ker gojite negativna čustva in ne zaradi dejanskih razlik v pogledu na zadevo ali rešitev. Preden bosta oba želela narediti

četrti korak, se lahko situacija poslabša ali ostane nerešena, saj je večina zadovoljna, če situacija ostane takšna, kot je, namreč nerešena. Kadar ste jezni ali čutite, da ste ogroženi, največkrat začnete hitreje in glasneje govoriti ali pa drugega prekinjate. Bodite pozorni na to, da boste govorili počasneje, uporabljali manj besed in zmehčali glas. Kadar vas mika, da se ne bi strinjali ali da bi želeli prehitro napredovati, pomislite na štiri P-je:

- pokažite, da ste slišali, kar je drugi pravkar rekel,
- prosite za več podatkov,
- pritrdite temu, kar je drugi pravkar rekel ali želel povedati,
- nato povejte svoje mnenje (Kare, 2007).

## 4.4 ČETRТИ KORAK

### **Povejte svoje stališče.**

Kadar rešitev predlagate tako, da najprej spregovorite o tem, kar je dobro za druge, nato o tem, kar je ugodno za obe strani in končno o tem, kar je dobro za vas, boste dosegli naslednje:

- Drugim boste pokazali, kaj bodo s tem pridobili.
- Dali jim boste vedeti, da ste pripravljeni sodelovati, ne pa tekmovati.
- Pokazali boste, da imate častne namene.
- Njihovo pozornost boste preusmerili na možnosti, ki jih ponuja vaš predlog.

### **Kako ravnamo, kadar moramo sporočiti slabo vest?**

Kadar boste morali spregovoriti o negativni zadevi, najprej omenite nekaj, kar je v zvezi s tem pozitivno, nato pa predstavite negativne vesti, takoj nato pa dodajte še nekaj pozitivnih podatkov. Če boste svoje pripovedovanje začeli in končali pozitivno, se bodo drugi počutili varne. Slabe vesti umestite med dobre (Kare, 2007).

### **Določite središče pozornosti.**

Premislite, katere stvari bi želeli poudariti. To bo usmerjalo pozornost drugih na vašo prošnjo. Nekatero besede ali povedi izgovorite s še posebej živahnim tonom. Kadar povečujete določene pozitivne lastnosti drugih, jih povežite s svojimi. Komplimente si radi zapomnimo. Imate priložnost, da zasijete in tudi razpršite kritiko, če druge od srca pohvalite, potem ko so vas neposredno ali posredno kritizirali. Tako bo razlika med vami in njimi zelo očitna. Če vas je kdo v preteklosti na veliko kritiziral, bo to po vseh verjetnosti počel tudi v prihodnje. Vnaprej poiščite dobro lastnost, ki jo boste pri njem iskreno hvalili. Izogibajte se priložnosti, da bi stopnjevali konflikte. Kadar mečete blato, se z njim tudi umažete (Kare, 2007).

### **Ostanite mirni.**

Kadar postanejo pogajanja težka, kadar ste zelo napeti, ko se morata obe strani končno odločiti, kako naprej, je napočil čas, ko se morate zavedati svojih šibkih točk in ostati mirni. To je najtežje in najbolj odločilnega pomena, kadar vi odločate o končnem izidu. Skušajte si priklicati v zavest, da konflikt v bistvu ni nastal, ker bi tako želeli vi ali kdo drug. Bolje se boste obvladovali, če boste še naprej jasno povedali, kaj je vaša glavna potreba. Nikar se ne čutite krive, pogumno spregovorite o razlikah. Da bi se izognili zaostritvi položaja, storite naslednje:

- Na začetni stopnji pogovora zmanjšajte količino neposrednih nasprotij.
- Zmanjšajte čas med sestanki, na katerih rešujete problem.

- Navajate podobne primere, ki naj bodo aktualni in ne preobsežni.
- Kot posrednika upoštevajte nekoga tretjega, ki je objektivni.

### **Vedno imate na razpolago tri izbire.**

V vsaki situaciji so vedno na voljo tri možnosti:

- \* Lahko se sprijaznite, da bo situacija ostala takšna, kot je.
- \* Lahko spremenite svoje vedenje.
- \* Lahko odnehate.

Pred odločitvijo boste najobčutljivejši in najbolj pod stresom. Preden se odločite, se vprašajte, kaj se iz situacije lahko naučite. Na ta način boste na prizor lahko gledali s pozitivne in negativne strani. Ko boste izbrali, vam morda situacija ne bo nič bolj všeč, vendar boste o sebi in drugih izvedeli nekaj novega. Kadar se obe strani znajdeti v slepi ulici in se ne moreta sporazumeti, morate poiskati pozitivne namene druge strani. Ko boste pokazali, da si to želite, bodo drugi delovali bolj pozitivno. Svojim nagonom ne dovolite, da bi spregovorili prvi. Ne govorite veliko. Ne govorite o tem, česar ne marate, kaj bi radi izboljšali ali popravili. Mnogo bolje bo, če boste neposredno spregovorili z drugim, da se boste prepričali, če imate kakšno možnost, da se sporazumeta. Vedno si priključite v misli pozitivno predstavo, še posebej, kadar niste zadovoljni.

### **V čem se moški in ženske razlikujejo.**

Zdaj je napočil pravi trenutek, da si ogledamo vzroke za konflikte, ki nastajajo med moškimi in ženskami. Ženske si želijo ponavadi sporazumeti, medtem ko moški radi zmagujejo. Moški želijo zatreti čustva, zato se jezijo. Ženske pa raje izražajo čustva, zato hitreje odpuščajo in hitro pozabijo. Tako moški kot ženske želijo ugajati in biti spoštovani. Vendar je za ženske še pomembneje, da imajo občutek, da so priljubljene, moški pa si bolj želijo spoštovanja. Zato so njihovi načini reševanja konflikta običajno drugačni. Nekdo, ki uspešno rešuje konflikte, mora imeti obe lastnosti: zmožnost empatije in sposobnost začrtati meje. Ženska vrлина je zmožnost, da se vživi v drugega, da začuti njegove potrebe in se o njih pogovori. Moška lastnost pa je, da najprej razume svoje potrebe in začrta meje, preden se posveti potrebam drugega. V popolnem svetu bi se morale ženske naučiti začrtati ostrejšše meje, moški pa bi se morali sprijazniti z ohlapnejšimi (Kare, 2007).

### **Kaj se bo zgodilo, če boste odnehali?**

Kadar se vam zdi, da kljub vsemu ne najdete rešitve in ste na tem, da obupate, pomislite, koliko vloženega truda bi bilo zaman, če bi odnehali. Če bo obupala tudi druga stran, je bolje, da ji poveste svoje dvome. Razočaranje lahko javno priznate in poveste, da boste zdaj oba morala dokazati, koliko sta se trudila, pa vam ni uspelo priti do rešitve. Vzemite si pet minut časa in glasno razmišljajte o tem, kaj ste do zdaj dosegli.

Pomislite tudi na to, da se morebiti lahko osebno spremenite in s tem izboljšate situacijo.

Zavedati se morate, da ste del konflikta, zato ga najbolje obvladate.

### **Kaj lahko storite?**

- Točno določite, kaj se dogaja.
- Analizirajte, kaj se mora zgoditi, da boste uspešni.
- Temu primerno spremenite svoje vedenje.
- Ocenite, če se je vaš trud, da bi izboljšali vedenje, obrestoval.



### **Kako naj se spopademo s težavami?**

Bolj ko bodo drugi sodelovali pri reševanju problema, bolj bodo cenili vas, sebe in rešitev, ki jo boste predlagali. Pogosto jih morate spraševati po njihovem mnenju, jih vabiti, da se vključijo v odbor ali naredijo potrebno raziskavo. Najbolje bo, če boste vključili v razpravo vse. Izbirate lahko posameznike, ki se vam zdijo najmanj pomembni in se usedete k njim. Ne smete dopustiti, da se bodo počutili izločene. Če kdo ne bo aktivno sodeloval, bodite še bolj vljudni, to se ponavadi obnese, kadar je zloben. Morate pa jasno dokazati, kaj boste in česa ne boste dopustili. Ne smete besedičiti, držati se morate tega, kar rečete. Jasno postavite svoje meje – na ta način boste pokazali, da spoštujete sebe in druge. Kadar prepir traja dlje kot deset minut, se vprašajte, če se za njim ne skriva še kakšen globlji, skrit pomen. Storite vse, da boste spremenili energijo. V razpravo vključite novega člana, spremenite temo pogovora, preselite se v drug prostor, končno pa si vzemite odmor. Ustavite tok dogodkov, da se konflikt ne bo stopnjeval. Kadar se motite, morate to takoj priznati, se opravičiti najbolj prizadetim in jasno povedati, kaj boste od zdaj naprej delali drugače. Vaš pogum bodo gotovo občudovali. Ni potrebno, da se borite v vsaki bitki ali da se odzovete na vsako vprašanje. Kadar na odgovor niste pripravljeni ali raje sploh ne bi dali odgovora, pokažite, da ste slišali, kar je drugi povedal, vendar ni potrebno, da se z njimi strinjate. Konfliktom se boste izognili, če boste samo pokazali, da ste vprašanje vzeli na znanje (Kare, 2007).

### **Porazdelite moč.**

Ljudje najbolje delujejo v skupini, kadar imajo občutek, da je moč porazdeljena. Kadar menijo, da imate vi več moči kot drugi in zato ničesar ne nudite v zameno, vam bodo že iz ponosa nasprotovali. Domislite si, kako bi tudi drugi strani dali občutek moči. Če pa imate manj moči, se pretvarjajte, da je razmerje moči enako in odnos uravnotežen.

Imejte jasno predstavo o tem, iz česa izvira vaša moč, da jo boste lahko bolj učinkovito uporabili. Pozicijska moč izvira iz vaše družbene vloge. Osebna moč pa temelji na bolj nedoločenih stvareh – kako se predstavite, koliko podatkov ste pridobili. Ostali viri moči so še: prijeten zunanji videz, prikupnost, besedna spretnost, izkušnje, znanje.

Če govorimo zelo čustveno, s tem razsipamo moč.

Nikar ne govorite takole:

- Bodimo pošteni (v prevodu: Hočem, da se ravnate po mojih pravilih).
- Lahko to dokažete? (v prevodu: Vem, da ne morete, vendar me bo zabavalo, če se boste trudili).
- Gotovo ne mislite takole! (v prevodu: Bolje vas poznam, kot poznate sami sebe).
- Le kako ste lahko pomislili na to? (v prevodu: Ste res tako neumni)?
- O tem bom spregovoril kasneje. (v prevodu: Utihnite in pustite, da to uredim jaz).

Takšna strategija vedno izzove protinapad. Če boste uporabljali takšno orožje, boste izpadli neresno. Mnogi podcenjujejo svojo moč in si včasih prisvajajo, kar jim v resnici ne pripada. Svojo moč pokažite na naslednji način:

- Poiščite, od kod v konfliktu resnično izvira moč tega, kar je za vas bistveno.
- Svoje želje razporedite po pomembnosti.
- Določite, kdo ali kaj vam stoji na poti.
- Določite svoje vire.
- Izberite pravi čas, da boste svojo moč kar najbolje uporabili (Kare, 2007).

## **5 TEHNIKE OBVLADOVANJA KONFLIKTOV**

### **5.1 OBVLADOVANJE KONFLIKTOV**

Obvladovanje konflikta definiramo kot vzpostavljanje nadzora nad dogajanjem in izbiro primernega odziva v določeni konfliktni situaciji. To lahko pomeni tudi konflikt enostavno opustiti oziroma zanemariti, se prilagoditi, vsiliti svoje mnenje ali skleniti kompromis kot tudi konflikt oziroma problem, ki leži pod njim razrešiti. Obvladovanje, kot je definirano tu, je torej širši pojem od razreševanja in ga vključuje kot možen odziv na konfliktno situacijo, če je to smiselno.

Po razreševanju pridemo do novih rešitev, to je: ustvarimo nove možnosti in se lotevamo konflikta pri vzrokih in ne le pri posledicah, ostali odzivi pa le odpravljajo oziroma blažijo posledice. Reševanje je eden od možnih načinov obvladovanja, in sicer tak, ki vodi do novih spoznanj, do osebnostne rasti in do višjih ravni kulture.

Seveda sta nizek prag prepoznavanja konflikta in visok prag tolerance dejavnika, ki bistveno povečata sposobnost obvladovanja konflikta. Cilj obvladovanja je prehod iz konflikta oziroma konfliktnih interakcij v reševanje problema oziroma sodelovanje ali nevtralizacija konflikta, torej prehod iz konfliktnih interakcij v interakcijo, ki ni konfliktna. Za reševanje oziroma obvladovanje konflikta, to je neoptimalnega delovanja zaradi delne neusklajenosti, pa ni nujno, da odpravimo neusklajenost samo. Konflikt lahko obvladamo tudi z drugačnim načinom odpravljanja neoptimalnega delovanja, pri čemer sama neusklajenost lahko ostane. Kljub neusklajenosti v načinu dela na primer lahko odpravimo neoptimalno delovanje, tako da vsak dela na način, ki mu najbolj ustreza v smeri skupnega cilja. Sodelovanje namreč ne pomeni nujno hkratnega delovanja, ampak lahko tudi delovanje v isti smeri. Če vsak opravi svojo nalogo, je cilj dosežen, četudi bi isto nalogo kdo drug opravil drugače (Shapiro, 1996).

### **5.2 STRATEŠKO IN AKCIJSKO OBVLADOVANJE KONFLIKTOV**

Na kakšne načine obvladujemo konkretne konflikte, je v veliki meri odvisno od posameznega konflikta in vpletenih oseb, v splošnem pa lahko ločimo akcijsko in strateško obvladovanje konfliktov. Akcijsko obvladovanje konflikta definiramo kot obvladovanje odprtega konflikta, to je situacija, ko že pride do prepira ali kake druge oblike odprtega konflikta. Pri tem ni nujno, da je nastajajoči odprti konflikt že povsem viden. Pri sprotnem obvladovanju odprtih konfliktov marsikdo sploh ne opazi, da je do konflikta prišlo. Strateško obvladovanje konflikta, ki je lahko preventivno ali kurativno, pa definiramo kot obvladovanje strukturnih konfliktov, to je nekompatibilnost, ki povzroča neoptimalno sodelovanje, in sicer tistih, ki se še niso razvili v odprte konflikte ali pa tistih, ki se večkrat ponavljajo, čeprav trenutno niso aktivni (Shapiro, 1996).

**Akcijsko in strateško obvladovanje konfliktov.****Akcijsko obvladovanje:**

Obvladovanje odprtega konflikta na licu mesta.

**Strateško obvladovanje:** obvladovanje strukturnih konfliktov.

**Preventivno:**

Obvladovanje konflikta, preden pride do odprtega konflikta oziroma takrat, ko še ni moteč.

**Kurativno:**

Obvladovanje konflikta, ki se je že pojavil in ni bil razrešen, ali ponavljajočih se konfliktov.

Tabela 1: Akcijsko in strateško obvladovanje konfliktov

Seveda lahko pride tudi do prenehanja med strateškim in akcijskim obvladovanjem. Preizkus strateškega reševanja konflikta namreč lahko privede do tega, da se konflikt izmuzne našemu nadzoru in se spremeni v odprti konflikt, pri čemer je potrebno vedeti in nevede uporabiti strategije za obvladovanje odprtih konfliktov, to je za akcijsko obvladovanje. Prav tako pa se lahko proces obvladovanja po tem, ko je bil odprti konflikt uspešno obvladan, spremeni v strateško obvladovanje konflikta. Strateško obvladovanje lahko vodi do zavedne ali nezavedne, formalne ali neformalne vzpostavitve določenih pravil interakcije, ki odpravijo ali vsaj zmanjšajo možnost, da bi prišlo do iste vrste odprtih konfliktov. Nova pravila se lahko vzpostavijo z razreševanjem konflikta s prevlado, to je tako, da jih določi avtoriteta oziroma močnejši s podreditvijo, tako da si jih tisti, ki se prilagodijo sami, vsilijo, ali pa s pogajanjem oziroma nameščanjem. Le razreševanje pa prenese bistveno nove rešitve oziroma širši sistem. Shapiro (1996) ponuja šest sklopov tehnik za obvladovanja konfliktov, in sicer:

- ohranjanje sodelovanja,
- akomodacijo,
- širjenje (informacijskega) prostora,
- spreminjanje vedenjskih, čustvenih in miselnih programov,
- spreminjanje sistema in
- spreminjanje teritorija.

Pri prvih treh gre predvsem za akcijsko obvladovanje, to je obvladovanje odprtih konfliktov, pri drugih treh pa za strateško, to je za obvladovanje strukturnih konfliktov.

## 6 SMERNICE ZA REŠEVANJE KONFLIKTOV

V nadaljevanju je kratko opisanih nekaj smernic za uspešnejše reševanje konfliktov, in sicer zavezništvo, upoštevanje različnosti, prevzemanje odgovornosti, ohranjanje komunikacije, stabilizacija interakcije, poročanje, razdelitev konflikta in odkrivanje vzorcev (Iršič, 2007).

### Zavezništvo

Ena najpomembnejših smernic za uspešno razreševanje konfliktov je zavezništvo. Zavezništvo pomeni, da kljub konfliktu ohranimo skrb za dobrobit drugega in da skušamo poraziti konflikt in ne partnerja. Zavezništvo pomeni, da se skupaj borimo za odnos in ne drug proti drugemu, se z njim pogovorimo ter skupaj iščemo način, kako bi bolje reagirali. Lahko se tudi dogovorimo za določena pravila, ki se jih potem tudi med preprirom držimo in na ta način ohranjamo zavezništvo kljub preprirom. Tako lahko prepriro zamejimo, kultiviramo in drug drugega zavarujemo pred tem, da bi se med preprirom huje prizadeli. Če nam uspe tudi med preprirom obdržati pravila, za katera smo se dogovorili izven prepriro, ohranjamo zavezništvo, kar pomeni, da se skupaj borimo za odnos in ne drug proti drugemu. Zavezništvo torej pomeni, da kljub nesoglasjem ohranjamo dober odnos in vzajemno naklonjenost, da drugega ne vidimo kot sovražnika in sebe ne kot njegovo žrtev ter da kljub ohranjanju lastnih interesov in vrednot spoštujemo in upoštevamo tudi interese in vrednote drugega (Iršič, 2007).

### Upoštevanje različnosti

Pogosto do neželenih izidov konflikta pride, ker neupravičeno predpostavljamo usklajenost, ki je vse prej kot samoumevna. Vsak človek je enkrat in četudi smo si v marsičem podobni, se v mnogih stvareh razlikujemo. Poleg bolj očitnih razlik, kot so na primer interesi, navade in vedenja, obstaja še veliko razlik, ki so manj opazne, kot so razlike v pomenu besed, ki jih uporabljamo, razlike v načinu reševanja problemov, razlike v dojemanju situacije in pogledu na svet. Če teh razlik ne upoštevamo oziroma ne dopuščamo možnosti, da obstajajo razlike, ki jih še nismo opazili, s tem otežujemo rešitev konflikta, še posebej, če je le-ta povezan ravno s temi razlikami. Stiska, ki jo doživljamo ob konfliktu, je pogosto posledica takega nezavedanja razlik in neredko vodi v vzajemno pripisovanje norosti ali hudobije drugemu (Iršič, 2007).

### Prevzemanje odgovornosti

Kadar pride do prepriro, pogosto krivimo drug drugega. Sami delamo najbolje in si mislimo, da drugi očitno ni pripravljen konstruktivno delovati. Težava je le v tem, da drugi misli enako in potem skušamo drug drugemu dokazati krivdo, s čimer konflikt le poglobljamo. Namesto tega se lahko vprašamo:

Kateri moji čustveni in vedenjski vzorci so odgovorni za moj način odzivanja v konfliktu?

Kako se moje vedenje in vedenje drugega sestavlja v konfliktno interakcijo?

Kaj bi lahko naslednjič storil drugače v taki situaciji? Česa se lahko iz tega prepriro naučim o sebi in o drugem? Poleg tega, da na ta način prevzamemo odgovornost za svoje vedenje, lahko konflikt izrabimo za napredovanje, spoznavanje sebe in drugega ter poglobljanje odnosa. Prevzemanje odgovornosti tudi pomeni, da namesto izgubljanja časa z ugotavljanjem ali dokazovanjem, kdo je kriv, iščemo rešitev za nastalo situacijo in smernice za to, da bi se v prihodnje podobnim težavam

izognili. Prevzemanje odgovornosti pomeni odkrivanje težave in iskanje rešitve, ne pa dokazovanje krivde drug drugemu. Odgovornost je potrebno prevzeti tudi za splošno stanje v odnosu in zadovoljenost naših potreb in želja. Pogosto si želimo ali upamo, da bo drugi kar nekako vedel, česa si želimo in kaj potrebujemo ter da bo poskrbel za nas. Mi pa smo potem razočarani, ker se to ne zgodi. Zmoten zaključek, ki se rodi v naši glavi, je, da drugi dobro ve, kaj želimo ali potrebujemo, a nam noče ugoditi. Če od drugega ne dobivamo tistega, kar želimo ali potrebujemo, najprej poskrbimo, da bo to zagotovo vedel (Iršič, 2007).

### **Ohranjanje komunikacije in pomirjanje**

Pogost izid konflikta je prekinitev komunikacije, ki se lahko vleče tudi več dni. Medtem je seveda vsak pri sebi prepričan, da ima prav in da se mu dogaja krivica ter se jezi na drugega, češ: »Kako more biti takšen do mene?« Če komunikacijo prekinemo, nam to omogoča, da sebe vidimo kot žrtev, drugega pa ko storilca. Za uspešno iskanje rešitve je torej pomembno, da komunikacije ne prekinemo in če je le mogoče, vzdržimo. Če ne moremo vzdržati, lahko vzamemo odmor, komunikacijo pa prekinemo le za toliko časa, da se pomirimo. Organizem potrebuje približno dvajset minut, da se pomiri, če vznemirjanja ne ohranjamo z negativnim razmišljanjem. Pomembno je, da se kasneje vrnemo k temi, ki je bila odprta med prepirom. Če komunikacijo prekinemo brez nadaljevanja, si namreč zapremo pot do rešitve in s tem onemogočimo, da bi konflikt poglobil odnos in nas pripeljal bliže skupaj. V takem primeru torej plačamo ceno, ne da bi dobili tisto, kar smo plačali. Če komunikacijo prekinemo, si zapremo pot do rešitve in s tem onemogočimo, da bi konflikt prispeval k izboljšanju odnosa. Po drugi strani pa je prav tako kot ohranjanje komunikacije pomembno, da le-to po potrebi začasno prekinemo oziroma odložimo z namenom, da se pomirimo. Če namreč vztrajamo v nadaljevanju komunikacije kljub kopičenju notranje in zunanje napetosti, neredko pride do nasilja, ki komunikacijo ne le prekine, ampak poleg tega še globoko rani odnos in pušča hude psihološke ali celo fizične posledice pri enem ali obeh. Če komunikacije ne preložimo kljub kopičenju napetosti, tvegamo tudi nasilje (Iršič, 2007).

### **Stabilizacija interakcije**

Pomembna smernica je tudi stabilizacija interakcije. Konfliktna interakcija ima namreč to lastnost, da pogosto ubere svojo pot. Če hočemo komunikacijo kljub konfliktu obdržati na konstruktivni ravni, je potrebno včasih ravnati ravno nasprotno, kot bi se dogajalo samo od sebe: to pomeni, da namesto hitrega in samodejnega odzivanja izberemo raje počasnejše odzivanje, ki nam še vedno omogoča vpogled v to, kar se dogaja. Stabilizacija pomeni zmanjšanje hitrosti odzivanja in preverjanje dogajanja. Naši odzivi temeljijo na naših predstavah o tem, kaj se dogaja, ki pa niso vedno pravilne in še posebej v viharju besed in čustev pogosto pride do motenj v zaznavanju in interpretaciji. Po eni strani je potrebno preverjati, ali smo prav razumeli dogajanje in to, kar je bilo rečeno, in po drugi strani, ali je drugi to resno mislil. Pogosto smo prizadeti ali jezni zato, ker si napačno razlagamo oziroma napačno dojemamo situacijo, čeprav si je drugi isto stvar povsem drugače razlagal oziroma je imel povsem drugačen namen. Težava je v tem, da se ne zavedamo vedno svojih interpretacij, ampak se nanje odzivamo, kot da bi bile resnične. Po drugi strani pa lahko drugi reče kaj, česar ne misli resno oziroma mu je za izgovorjene besede žal. Če se v takem primeru odzovemo le na to, kar je bilo rečeno, se konflikt po nepotrebnem poglobi. Namesto tega pa lahko preverimo, ali drugi izrečeno resno misli oziroma mu damo možnost, da do izgovorjenega zavzame stališče. Če se izkaže, da drugi izrečenega ne misli resno, se izognemo nepotrebnim prizadetosti in

zaostrovanju konflikta. Če pa se izkaže, da so bile besede, ki so nas prizadele, mišljene resno, lahko ob tem ozavestimo globlji konflikt, ki ga bo potrebno tako ali drugače razrešiti (Iršič, 2007).

### **Poročanje namesto vplivanja**

Vsako poročilo vsebuje izrazno in vplivno komponento, to je tisto, kar sporočamo o sebi in tisto, kar želimo doseči pri drugem. Ko pride do napetosti, je veliko lažje govoriti o drugem ali prekiniti komunikacijo, kot pa govoriti o sebi oziroma poročati o tem, kaj se z nami dogaja. Čeprav je to težko, pa je potrebno, ker drugi tega ne ve in torej ne more upoštevati. Napetost prepira pogosto prinese nekakšno zaslepljenost in otopelost za drugega. Čeprav bi bilo lahko več kot očitno, da drugi trpi, tega enostavno ne dojemamo, ker smo tako osredotočeni na svojo bolečino. Hkrati tudi drugi prav tako ne upošteva naše bolečine. Če v takem trenutku, namesto da zahtevamo spremembo vedenja pri drugem, začnemo poročati o svojem počutju, omogočimo, da se drugemu odprejo oči.

V viharju prepira po vsej verjetnosti tako ali tako ne bomo našli rešitve, ki bi bila dobra za oba – rešitev bomo morali poiskati kasneje, ko se bo prepir že polegel. Lahko pa se zgodi, da bomo po prepiru, če bomo sposobni poročati o svoji bolečini, drug drugega razumeli bolje kot prej (Iršič, 2007).

### **Razdelitev konflikta na manjše dele**

Kar v splošnem razumemo pod izrazom konflikt, je v resnici posledica cele vrste manjših konfliktov, ki se naenkrat zgrnejo na odnos ali skupino. Potrebno je prepoznati konflikte ali neuskklajenosti, ki se ob prepiru pokažejo, in potem reševati posamezne neuskklajenosti in ne vseh hkrati. Zato je pomembno, da tudi med preprirom ne pustimo, da bi se le-ta razširil na vsa področja odnosa, ampak ostanemo pri določenem problemu, ki je prišel na dan. Če bomo hoteli rešiti vse naenkrat, po vsej verjetnosti ne bomo rešili ničesar, ostal pa bo občutek nezadovoljstva in občutek, da se ne da ničesar rešiti. Če pa bomo po drugi strani zaradi prepira rešili vsaj en majhen problem, bomo naslednjič imeli enega manj, poleg tega pa bomo krepili občutek, da postopno zmoremo rešiti marsikaj.

### **Odkrivanje disfunkcionalnih vzorcev**

Še bolj kot odkrivanje posameznih neuskklajenosti, ki se ob prepiru zgrnejo na kup, pa je ključnega pomena ozaveščanje disfunkcionalnega vzorca interakcije, h kateri vsak od udeležencev prispeva svoj del. Vsak se odziva na vedenje drugega bolj kot ne samodejno, prepričan pa je, da je drugi povzročil njegov odziv. Kljub takemu prepričanju pa je vsak odgovoren za svoje vedenje in svoje odzive. Kadar obe strani na to pozabita, se njuno vedenje oziroma odzivanje pogosto sestavi v destruktivno interakcijo. To sestavljanje poleg izbir enega in drugega predstavlja ključni dejavnik v interakciji, ki se ga le redko zavedamo. Zelo pomembno je, da te destruktivne vzorce postopno ozaveščamo do te mere, da postanejo razvidni in se lahko o njih celo pogovarjamo. Šele ko se jih bomo jasno zavedali, jih bomo lahko začeli spreminjati (Iršič, 2007).

### **Spreminjanje vedenjskih vzorcev**

Če hočemo spremeniti izide konfliktov, ki se pojavijo, moramo torej spremeniti svoje odzivanje nanje. To spreminjanje nikakor ni enostavno, saj so naši odzivi, še posebej v stresni situaciji, v precejšnji meri samodejni.

Konflikt je v splošnem stresna situacija in v stresu se odzivamo na način, katerega smo najbolj navajeni. Bolj kot je situacija stresna, bolj so naši odzivi samodejni in

toliko težje jih je spreminjati. Zaradi tega se tudi pogosto zgodi, da se med konfliktom vedemo tako, kot se sicer ne bi in nam je kasneje žal, a ko naslednjič pride do konflikta, se spet vedemo podobno. Sčasoma dobimo občutek, da se ne moremo spremeniti in posledično, da se konfliktov ne da razrešiti. Vendar pa ni tako. Lahko se spremenimo in lahko se naučimo bolje razreševati konflikte. Ko odkrijemo način, na katerega se želimo odzivati, se moramo v njem izuriti do te mere, da bo postal samodejen. Ena od možnosti je, da sistematično opazujemo svoje odzive v stresni ali konfliktni situaciji. Ko odkrijemo svoj vzorec odzivanja, poiščemo način, na katerega bi se želeli odzivati namesto tega. Če ne najdemo boljšega odziva, potem je nesmiselno pričakovati, da se bomo naslednjič odzivali drugače. Ko odkrijemo način, na katerega se želimo odzivati, pa se moramo v njem izuriti do te mere, da bo postal samodejen. V stresu konflikta namreč ne bomo sposobni razmišljati, kako bi lahko reagirali, ampak se bomo samodejno odzivali (Iršič, 2007).

### **Smernice za razreševanje konfliktov**

- Izberi naravnost: »Skupaj proti problemu.« Drugega obravnavaj kot zaveznika in ne kot sovražnika.
- Upoštevaj različnost osebnostnih sistemov (vrednot, prepričanj, vedenjskih vzorcih, interesov).
- Prevzemi odgovornost za situacijo in išči rešitve.
- Glej na konflikt kot na učno priložnost in se vprašaj, kaj se lahko iz tega naučiš in kaj lahko naslednjič storiš v taki situaciji.
- Prepoznavaj konfliktne vzorce in razloge za konflikt, jih poimenuj in se o njih pogovori z drugimi.
- Zavedaj se, da je tudi konflikt priložnost za razvoj odnosa in osebnosti.
- Zavedaj se, da je vsak konflikt prej ali slej možno rešiti, tako da je rešitev dobra za oba.
- Išči rešitve širše od problema (Iršič, 2007).

## 7 PARTICIPATIVNO REŠEVANJE KONFLIKTOV V ORGANIZACIJI

### Vzroki konfliktov, nasprotij

Vzroke za konflikte med sodelavci pogosto najdemo v drugačnem razumevanju, prepričanju, stališču, vrednotenju določenih vsebin in problemov, na katerih skupaj delamo.

Položajni vzroki nasprotij pomenijo, da se ne moremo sporazumeti na vsebinski ravni, ker začnemo iz različnih pozicij, ker imamo različna stališča, različne zorne kote, različna prepričanja in vrednotenja. Različno razumevanje in stališča do vsebine nam omogoča rešitev same konfliktne vsebine. Te vzroke pogosto zanemarjamo in se o njih ne pogovarjamo. Ne premaknemo se od vsebine, ves čas jih nebitveno in navidezno spreminjamo in zapravljamo svojo 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. Sodelavec ne verjame naši iskrenosti. Ne verjame tistemu, kar govorimo. Prepričan je, da govorimo eno, mislimo drugo, delamo pa nekaj tretjega. Tudi pogovarjanje o vsebini na neoseben način vodi do konflikta, ker se sodelavec na ta način ne želi pogovarjati.

Vzroki za konflikte so tudi v osebnostih sodelavcev. To so **osebni vzroki** medsebojnih konfliktov. Sodelavci so različne osebnosti z različnimi notranjimi osebnimi situacijami. Njihovo sodelovanje pri reševanju konfliktov je pod močnim vplivom vsega, kar se v njih dogaja. Lahko so napeti, napadalni in neposredno »iščejo in delajo« konfliktne vsebine.

### Posledice in lastnosti konfliktov, nasprotij

Posledica doživljanja konflikta je občutek razdiralnosti, ki si ga ljudje ne želijo in je neprijeten. Prav neprijetnost povzroča, da se poskušajo ljudje konfliktom ogibati, jih preprečevati. Sili jih v racionalno reševanje konfliktov.

Praksa je pokazala, da pametneje ravnajo tisti, ki se konfliktom ne ogibajo ali poskušajo celo oblikovati brez konfliktno okolje, ampak se pripravljajo za reševanje konfliktov, torej se jih poskušajo naučiti reševati.

Za ta korak pa je potrebno zadostiti dvema pogojema:

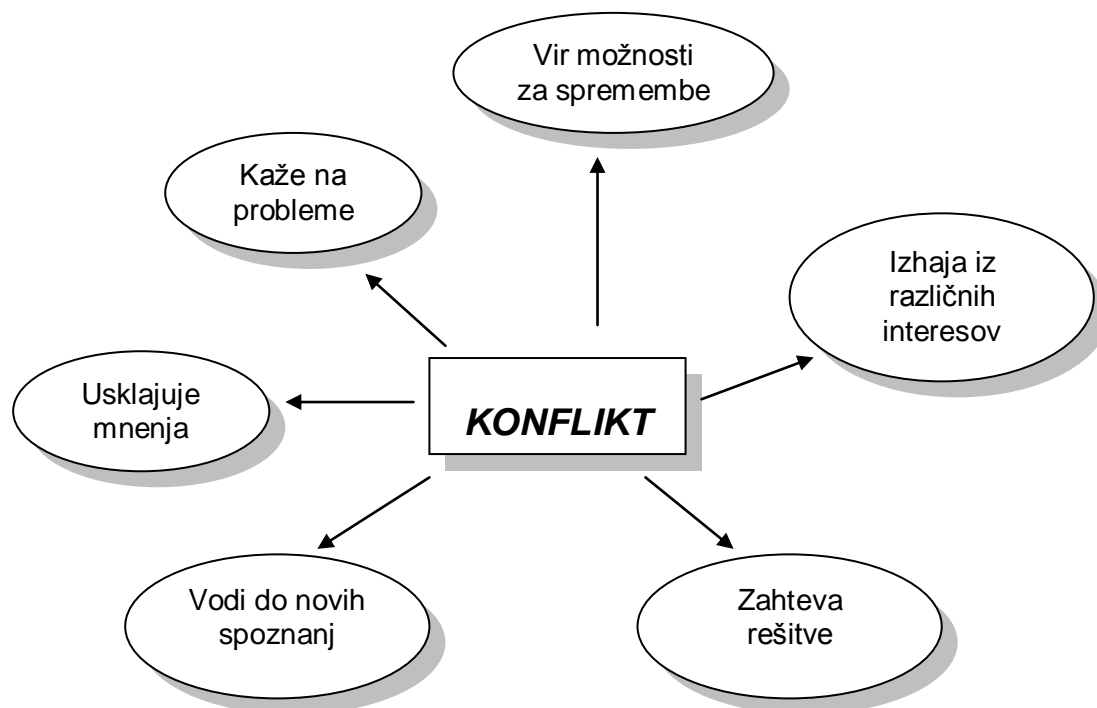
- razumeti morajo, kako nastane konflikt, nasprotje, navzkrižje,
- ustvariti morajo ustrezno klimo, ki poudarja predvsem pozitivne lastnosti konfliktov.

Nekateri nastanek nasprotij razlagajo kot posledico boja med različnimi motivi oziroma hotenji ali ker neka ovira preprečuje, da bi hotenje uresničili. Konflikt torej ne more nastati tam, kjer nimajo hotenj ali pa le-te neovirano uresničujejo. Ravno tako konflikti ne povzročajo težav ljudem, ki se do njih vedejo brezbržno. Želja po uresnitvi hotenj povzroči, da človek intenzivno išče načine zadovoljitve. Bistveno pri tem je, da je oseba zaradi konflikta zelo aktivna.

Drugi pogoj za reševanje konflikta je ustvarjanje ustrezne klime. Konflikt namreč nima le negativnih lastnosti, temveč tudi pozitivne in zavedati bi se morali predvsem teh. Kot kaže Slika 1, imajo konflikti kar nekaj pozitivnih lastnosti, ki bi jih kazalo izrabiti kot priložnost pri ustvarjanju naše prihodnosti. Zaradi njih bi si konfliktov lahko v določeni meri celo želeli (Možina, 1998).



**Prva pozitivna stran nasprotij** je v tem, da kažejo na probleme, na navzočnost človekovih hotenj, ki želijo spremeniti obstoječe stanje. Ta hotenja so vir energije, ki ji moramo omogočiti sprostitvev in tako spodbuditi spremembo.



Slika 1: Pozitivni dejavniki konfliktov

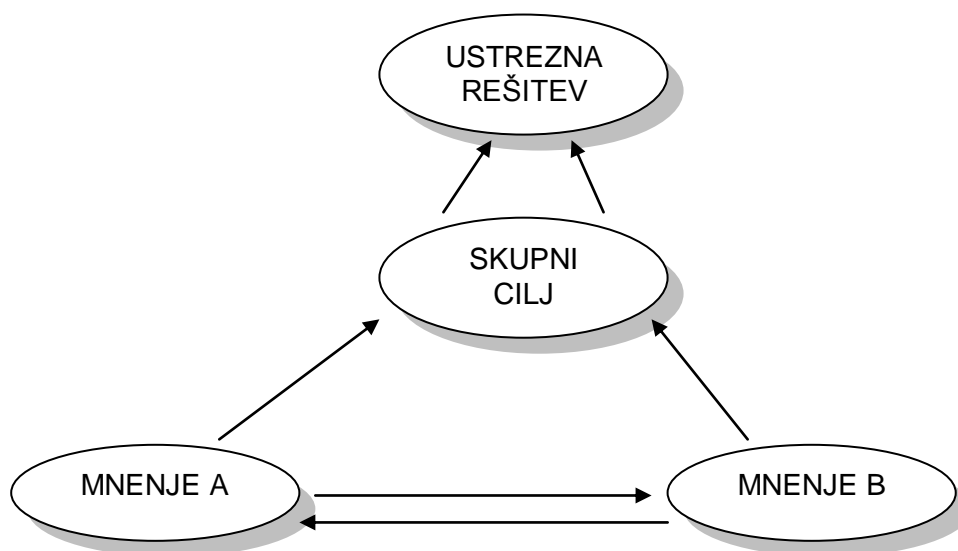
**Druga dobra stran konfliktov** je, da zahtevajo rešitve. Nasprotja sicer lahko potlačimo, se odrečemo uresničitvi ciljev, ne moremo pa se jim ogniti, ker zmeraj prihajajo na dan v takšni ali drugačni obliki. Kadar se pojavijo konflikti, bi zato morali najprej premisliti, kako jih bomo reševali, ne pa, kako se jim bomo ognili.

Konflikt navadno nastane zaradi različnih interesov. To nam daje priložnost, da izberemo za cilj najboljši interes in ga poskušamo doseči. Ker konflikti odpravljajo mrtvilo, nas varujejo pred prepričanjem, da imamo vse probleme že rešene (Možina, 1998).

**Konflikt daje možnosti za spremembe.** Ohranitev nespremenjenega stanja nas lahko uspava. Ponavljanje konfliktov omogoča pridobivanje novih spoznanj. Strokovnjaki trdijo, da se je 90 odstotkov vseh vrst izvornih rešitev pojavilo iz nujnosti. To pomeni, da je moralo 90 odstotkov inovatorjev doživljati svojevrstne konflikte, ki pa so jih znali izrabiti pri oblikovanju svojih idej.

Kadar se pojavijo konflikti med več osebami ali med skupinami, morajo ti poiskati skupne cilje in skupne rešitve, to pa skupine utrjuje. Zdi se, da je iskanje skupnih hotenj močnejše orodje za reševanje konfliktov kot pa ugotavljanje in razgaljanje razlik.

Do utrjevanja skupine lahko pripelje način reševanja problemov, ki mora upoštevati vsa mnenja vseh, ki so v konfliktu udeleženi. Zmotno je mnenje, da je konflikt mogoče rešiti tako, da od dveh hotenj prevlada eno, ki ga mora spoštovati tudi nasprotna stran. V tem primeru bi lahko govorili o vsiljevanju, ne o usklajevanju mnenj. **O usklajevanju mnenj** mnogo lažje govorimo, če iz dveh različnih mnenj oblikujemo novo, tretje, ki upošteva osnovne poteze prejšnjih dveh, kar kaže Slika 2 (Možina, 1998).



Slika 2: Iskanje skupnih rešitev in ciljev

### Pomen načina ravnanja ob konfliktu, nasprotju

Ni organizacije, v kateri med sodelavci ne bi bilo nasprotij. Brezkonfliktno podjetje je utopija in iluzija. Če je konflikt, nasprotje, navzoč, je pomembnejše vprašanje: »Kako s tem ravnati? Zakaj je do tega prišlo?« V tem pogledu je za podjetje pomembnejše ravnanje ob konfliktu kot premagovanje konflikta in vzrokov za nasprotje. Če se čemu ne moremo izogniti, se moramo naučiti ravnati v skladu s tem.

Če imamo pred očmi tri izhode iz konfliktnega položaja: »eden dobiva, drugi izgublja« (**zmaga – poraz, rešitev**), »oba izgubljata« (**poraz – poraz, rešitev**) in »oba dobivata« (**zmaga – zmaga, rešitev**), nam je jasno, da je dobro samo tisto ravnanje, ki pripelje do tretje rešitve, še posebej, če položaj »oba dobivata« prepoznamo kot »podjetje dobiva«, ker oba v našem primeru pomeni podjetje. Torej bi izhode iz vseh konfliktov v podjetju lahko razdelili samo na dve rešitvi konfliktov: »podjetje izgublja« in »podjetje dobiva«.

Ravnanji po sistemu »zmaga – poraz« ali »poraz – poraz« povzročata vsaki organizaciji veliko škode, ker otežujeta in onemogočata nadaljnje sodelovanje zaposlenih. Med »zmagovalci« in »poraženci«, to pa so sodelavci v organizaciji, se razvija sovražstvo, nepripravljenost za kompromis in odklanjanje sodelovanja. Tudi najboljša rešitev, ki je dobljena na ta način, se ne uresniči. Organizacija začne delati s polovično zmogljivostjo, to je z zmagovalno stranjo. Poražena stran sabotira, bojkotira, stavka, spreminja se v pasivnega opazovalca in se veseli neuspešnosti »sprejete« rešitve. Udeleženci začenjajo popačeno zaznavati, drug drugega napačno presojati in enostransko ocenjevati. Nastajajo **motnje v medsebojnem komuniciranju in sporazumevanju**.

V organizaciji bi lahko še razlikovali ravnanje ob konfliktu z uporabo sile in brez uporabe sile. **Uporaba sile pri ravnanju v konfliktu v podjetju** ima negativne učinke tako za tiste, ki silo uporabljajo, kot za tiste, katerim je sila namenjena. Med njimi se komunikacija prekine ali postane neiskrena, lažna komunikacija. V vedenju sodelavcev se izmenjujejo prilizovanje, podložnost in avtomatsko soglašanje po eni strani ter tekmovalnost, konkurenca, odklanjanje in odpor po drugi strani. Organizacija se spreminja v več medsebojno nasprotujočih si skupin, ki si med seboj formalno in neformalno, odkrito in prikrito nasprotujejo. Beg in umikanje vase je prav tako pogost mehanizem obrambe pred uporabo sile. Uporaba sile vodilnim v podjetju jemlje zelo veliko časa. Odločanje je blokirano. Njihov resnični vpliv je vedno manjši. Odtujujejo se od svojih sodelavcev. Prisila izziva protinapad in agresijo. Rezultat takega ravnanja je slabljenje človeških potencialov v podjetju, popolna neustvarjalnost in pasivnost sodelavcev ter nazadnje propad organizacije (Možina, 1998).

## 8 REŠEVANJE KONFLIKTOV S SODELAVCI

V svojem poslovnem okolju srečujemo in tudi dnevno komuniciramo z ljudmi, ki jih morda ne bi izbrali za prijatelje zaradi razlik v značaju in temperamentu, generacij in moči, urejenosti in vedenju, pripadnosti in privlačnosti, pogledih in odzivih. Iz tega vrtinca želimo izplavati kot nosilci dobrih odnosov in se pohvaliti, da smo opremljeni z vsem potrebnim za uspešno poslovno in zasebno življenje. Vzorca ali bolje rečeno recepta za to ni. Ne poznamo tudi nobenega človeka, ki bi bil popoln. Poznamo pa jih kar nekaj, ki jim večinoma uspeva združevati doseganje osebnih ciljev s pričakovani ljudi, ki jih na poti do uresničevanja srečujejo. Opravka imamo z ljudmi in tolikšnimi razlikami, da nikoli in nikakor ne moremo vsem in za vselej ustreči. Lahko pa se temu približamo, če za nekaj trenutkov izstopimo iz sebe in pogledamo na dogodke ter udeležence v njih malo bolj od daleč, če žrtvujemo nekoliko svojega udobja, se prilagodimo okolju ter ljudem v njem.

Zaradi različnosti ljudi in interesov oseb je treba pravila in smerokaze postavljati zelo ohlapno in ne smemo se jih držati za vsako ceno. Pravila oblikuje in postavlja življenje, ki se ves čas spreminja, veliko hitreje kot v preteklosti. Vsi smo ves čas izpostavljeni – ves čas in vsakokrat, ko nismo sami. Tudi če se tega ne zavedamo, nas drugi opazujejo in ocenjujejo. Mi na drugi strani delamo enako in si ustvarjamo mnenje o ljudeh, s katerimi vstopamo v stik ali ki se pojavljajo v našem okolju. Kolikor je ljudi, toliko je mnenj.

### Osebni odnos do konfliktnih situacij – reševanje ali izogibanje?

Osebe z razumskim odnosom	Osebe s čustvenim odnosom
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikti so nekaj normalnega v medosebnih odnosih: včasih se razumemo, včasih se pač ne.</li> <li>• Spoprimejo se s konfliktno situacijo.</li> <li>• Se pogovarjajo o konfliktu.</li> <li>• Pri reševanju konfliktov izhajajo iz načel, dejstev in logičnih povezav.</li> <li>• Ohranjajo mirne živce.</li> <li>• Cenijo razumnost in privlačnost, čustev ne vmešavajo v reševanje konfliktnih situacij.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne marajo konfliktnih situacij.</li> <li>• Radi imajo harmonične odnose.</li> <li>• Konfliktom se raje izognejo.</li> <li>• Občutljivi so na odzive drugih.</li> <li>• Ni jim vseeno, kako se drugi počutijo v konfliktni situaciji.</li> <li>• Odločajo se na podlagi osebnega odnosa, vrednot ali vpliva drugih ljudi.</li> </ul>

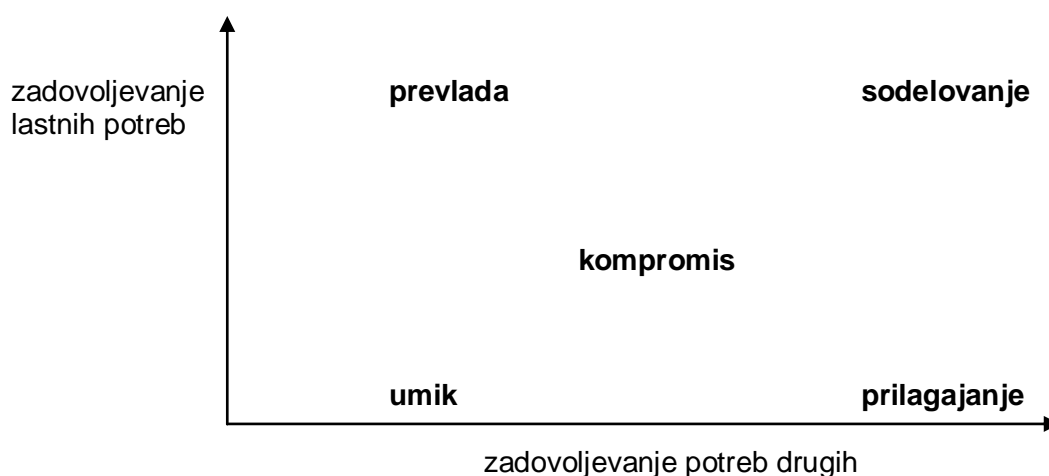
Tabela 2: Primerjava oseb z razumskim in čustvenim odnosom

### 8.1 STRATEGIJE REŠEVANJA KONFLIKTOV

Strokovnjaki ločujejo pet različnih načinov reševanja konfliktov, ki se razlikujejo glede na stopnjo lastnega zadovoljstva (zadovoljiti lastne potrebe, zaskrbljenost za svoje poglede in potrebe) in stopnjo sodelovanja (zaskrbljenost za tuje poglede in potrebe, želja zadovoljiti tudi potrebe sodelavcev).

1. **Umik (želva):** oseba se umakne v svoj svet, da bi se konfliktu izognila. Odpove se lastnim ciljem, vendar ga ne zanima niti odnos. Izogne se sporni temi in ljudem. Prepričan je, da se konflikta ne splača in ne da rešiti, zato se psihično in fizično umakne. Reševanje konflikta se mu zdi nepotrebno. Ravna podobno kot želve, ki v svojem trdem oklepu počakajo, da nevarnost mine, nato pa nemoteno nadaljujejo svojo pot. Za to strategijo naj bi se redko odločali.
2. **Prevlada (morski pes):** nasprotnika skušamo prevladati s silo. Takim osebam so najbolj pomembni lastni cilji. Odnosi so zanje dobri, če se jih drugi bojijo. Ne zanimajo jih potrebe drugih ljudi. Sami nimajo potrebe po ugajanju. Ljudi delijo na zmagovalce in poražence – sebe imajo za zmagovalce. Zmaga jim daje občutek ponosa, moči in uspeha. Njihov tipičen način reševanja konfliktov je napad. Nasprotnika prestrašijo z dokazovanjem moči in superiornim odnosom. V naravi se tako obnaša morski pes. Vsi se ga bojijo in bežijo pred njim. Kljub svoji moči nima avtoritete, zbuja le strah, zato je obsojen na samotarsko življenje. Strategija napada ni priporočljiva. Ukazovalnost in nepopustljivost v obliki absolutne avtoritete smemo uporabiti samo takrat, ko gre za vprašanje življenja in smrti, obstoja ali propada in ko se zavedamo, da z izgubljanjem časa izgubljam tudi možnosti za preživetje (elementarne nesreče, požari, nasilja ...).
3. **Zglajevanje (medvedek):** najpomembnejši je odnos, cilji so drugi. Predvsem si prizadevamo pridobiti naklonjenost nasprotne strani. Konflikte in nasprotja želimo rešiti hitro in jih zgladiti. Nagibamo se k poenostavitvam. Bojazen pred poslabšanjem odnosov nas sili k pretirani skrbi, da bi nasprotnika prizadeli. Menimo, da so konflikti škodljivi, zato se raje odpovemo svojim ciljem v zmotnem prepričanju, da tako rešujemo dobre odnose. Tak način reševanja konfliktov izberemo navadno zaradi časovne stiske in predvsem na delovnih mestih, kjer imamo veliko strank in obiskovalcev. Stalno odpovedovanje lastnim ciljem je lahko nevarno (ker smo žrtvovali svoje cilje v sporu s strankami, nastane konflikt med nami in nadrejenimi). Če tako rešujemo konflikte, smo podobni medvedku, ki razdre čebelji panj, ker se želi posladkati. Ne moti ga preveč, da ga razjarjene čebele opikajo. Del svojih ciljev mora žrtvovati in plačati s svojim slabim počutjem, če hoče še naprej ostajati v sožitju s čebelami.
4. **Kompromis (lisica):** kadar smo delno zainteresirani za dosego svojih ciljev in si želimo ohraniti tudi znosne odnose, sklepamo kompromise. Pripravljeni smo se odpovedati delu svojih ciljev in nasprotno stran skušamo prepričati, naj ravna podobno. Iščemo rešitev, s katero bi obe strani vsaj nekaj pridobili in se zavedamo, da idealne rešitve za obe strani ne moremo doseči. Za skupno dobro popuščamo v svojih zahtevah in žrtvujemo tudi nekatere vidike dobrih odnosov. Ko tako rešujemo konflikte, priznavamo nasprotni strani, da konflikt obstaja, nikoli pa ji povsem ne razkrijemo svojih ciljev, zato ob koncu reševanja obhaja drugo stran nekoliko neprijeten občutek. Podobno zvito se obnaša med živalmi lisica – na videz dobrohotna, a vedno poskrbi, da je njena polovica malo večja od polovice nasprotnika.
5. **Sprejemanje (sova):** to strategijo izberemo, ko visoko vrednotimo svoje cilje in zelo spoštujemo tudi medsebojne odnose. Na konflikte gledamo kot na rešljive probleme, zato si prizadevamo skupaj z nasprotno stranjo poiskati rešitev, ki bi nas privedla do skupnih ciljev in izboljšala odnose. Pripravljeni smo sprejemati samo take odločitve, ki pomenijo zadovoljitev obeh strani in hkrati omejitev

čustvene napetosti. Ko se odločamo za to strategijo, ravnamo modro. Zanje moramo imeti sposobnost. Najprej morata obe strani priznati, da sta v konfliktu. Ves čas reševanja sta potrebna obojestransko spoštovanje in strpnost. Reševanje je postopno in vsako stopnjo doseženega sporazuma je treba ovrednotiti, preden nadaljujemo. Komunikacija mora biti učinkovita. Če postane komunikacija zmedena zaradi groženj, laži, obljub in česa drugega, se reševanje konflikta ustavi. Le redke je narava obdarila s tako stopnjo modrosti in sposobnosti, da lahko spontano rešujejo konflikte s konfrontacijo. Gre namreč za povsem razumski pristop. Čustva so zavestno izvzeta. Prav zato pa se te strategije z vajo in treningi lahko naučimo. Če jo bomo obvladali, bomo uživali velik ugled med ljudmi – tako kot sova med živalmi v basnih, ko je večni in pravični razsodnik.



Slika 3: Načini reševanja konflikta, nasprotja

#### Nasveti pri reševanju konfliktov:

- Ne pustite se obvladovati čustvom (najprej sprostite čustva).
- Ne poistovetite konflikta s človekom (poskrbite, da postane konflikt spoznavni problem).

Osredotočite se na interese, ne na probleme.

- Poslušajte, opazujte in skušajte razumeti nasprotno stran.
- Bodite iskreni in spodbujajte iskrenost.
- Poskrbite za sproščeno ozračje.
- Bodite pozitivni.
- Poskrbite za to, da bosta pridobila oba.

## 8.2 UČINKOVITO KOMUNICIRANJE PRI REŠEVANJU KONFLIKTA

### 1. Odreagirajmo, kadar opazimo, da je nekaj narobe.

Naučimo se bolj poslušati in opazovati sodelavce. Pogosto ljudje ne izrečejo vsega, kar jih moti, ali pa to povedo le posredno. Govorica telesa je zgovornejša, saj izraža občutke. Kaj se skriva za hitro spremembo v nebesedni komunikaciji (sodelavec zardi, prebledi, umakne pogled, zategne usta, se obrne stran ...), bomo izvedeli le, če ga vprašamo. Najtežje rešujemo nakopičene težave.

### 2. Ne prilivamo olja na ogenj.

Ko se človek znajde v težavni situaciji, v svojem izražanju pogosto pretirava, posebej če je v stresu in čustveno močno vpleten. S takšno reakcijo situacijo samo poslabšamo.

Na primer:

»No, kaj bi pravzaprav rad povedal?«

»Kaj je narobe s tabo?«

»Od kod, za boga, si dobil tako idejo?«

»Ne bodi smešen!«

»Me hočeš razjeziti?«

Raje situacijo umirimo s tem, da skušamo razumeti, kako se počuti in kaj pričakuje od nas.

### 3. Obvladajmo negativna čustva in ohranimo mirno kri.

Potihem odštevamo od dvajset nazaj in naredimo nekaj globokih vdihov in izdihov. Pojdimo na balkon. Nikoli ne reagirajmo, kadar smo jezni in žalostni.

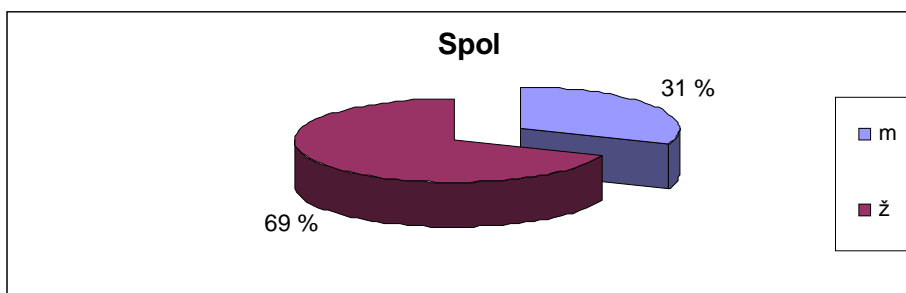
### 4. Katere komunikacijske veščine in spretnosti zavestno uporabimo?

Prvi cilj pogovora o konfliktu je razumevanje sogovornika. Da bomo izvedeli, kaj misli in čuti, ga zbrano poslušamo, opazujemo in se vanj skušamo vživeti. Ko predstavljamo svoja stališča in interese, se dobro pripravimo, tako da o vsem najprej pošteno razmislimo. Le tako bomo svoje misli lahko jasno izražali. Izogibajmo se pretiravanju, obtoževanju in posploševanju in ne reagirajmo po načelu »akcija–reakcija«.

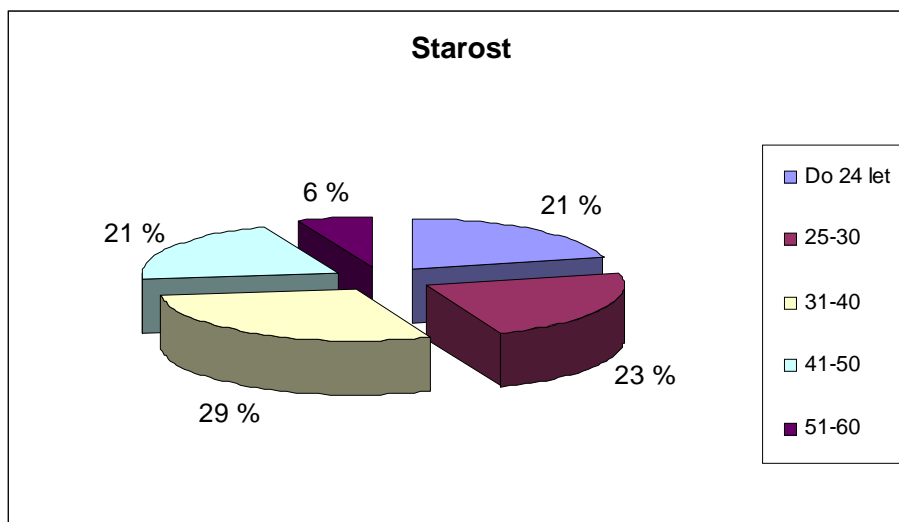
## 9 PRAKTIČNI DEL

Praktični del je potekal preko anketnih vprašalnikov, ki so bili razposlani med naključne anketirance, in sicer jih je bilo 133. Anketa je bila anonimna in izvedena v obdobju treh mesecev: junija, julija, avgusta. Rešenih anketnih vprašalnikov je bilo 130, od tega jih je bilo 30 nepopolno oziroma nesmiselno izpolnjenih.

### 1. Splošni podatki o anketirancih

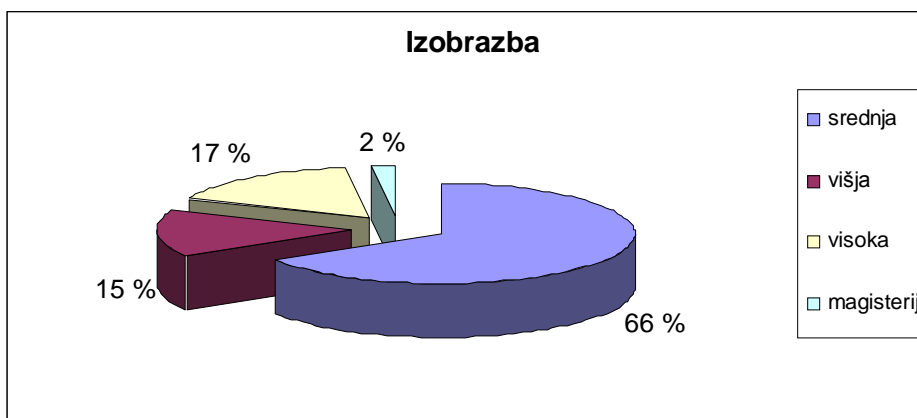


Graf 1: Spol anketirancev



Graf 2: Starost anketirancev

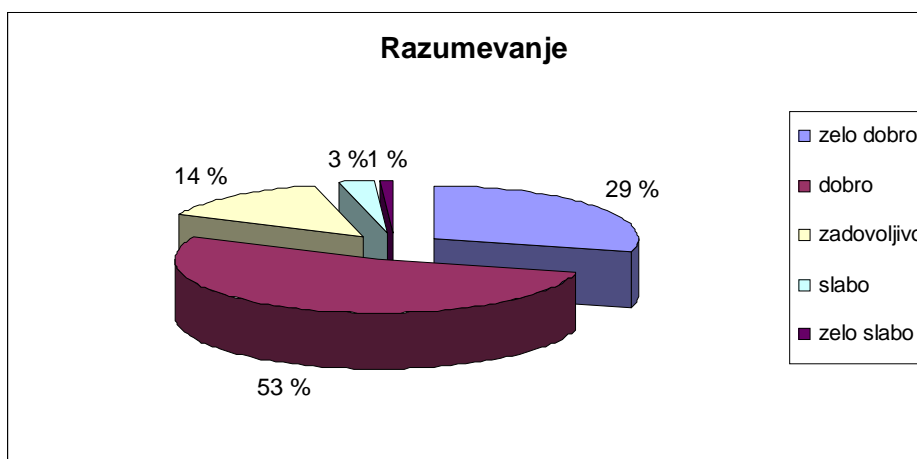




**Graf 3:** Izobrazba

Več kot polovica anketirancev je žensk, anketiranci so stari od 24 do 60 let, večina ima srednješolsko oziroma višjo in visoko izobrazbo.

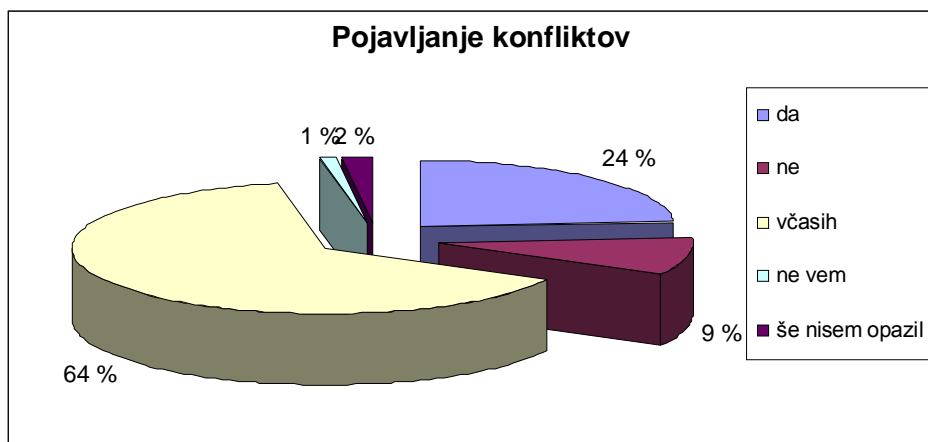
## 2. Kako se razumete s sodelavci in nadrejenimi?



**Graf 4:** Razumevanje s sodelavci in nadrejenimi

Polovica anketirancev se dobro razume s sodelavci in nadrejenimi, nekaj se jih razume zelo dobro in zadovoljivo, manjši odstotek pa se razume slabo ali zelo slabo.

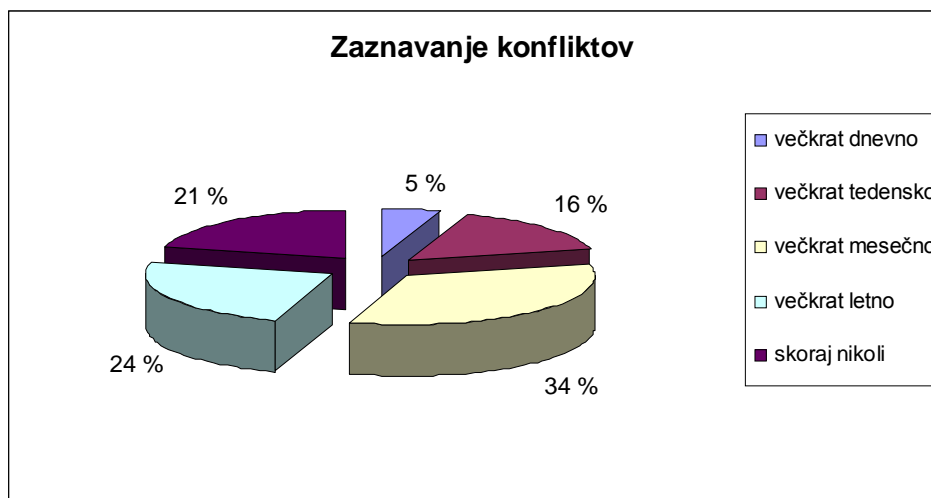
### 3. Ali se v vašem oddelku pojavljajo konflikti, prepiri s sodelavci?



**Graf 5:** Pojavljanje konfliktov

Več kot polovica anketirancev je odgovorila, da se pojavljajo včasih, četrtnina, da se pojavljajo, nekaj vprašanih konfliktov še ni opazilo bodisi zaradi prekratkega časa delovanja v podjetju.

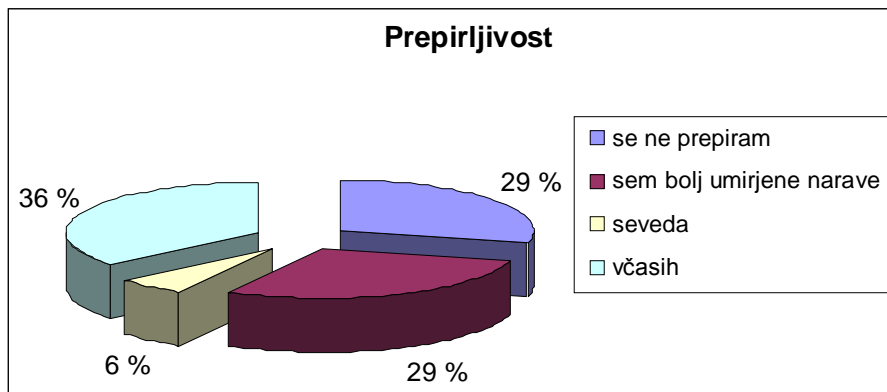
### 4. Kako pogosto zaznavate prisotnost konfliktov znotraj vašega podjetja?



**Graf 6:** Pogostost zaznavanja konfliktov

Anketiranci zaznavajo konflikte večkrat mesečno, nekaj jih le-te zaznava tedensko oziroma večkrat letno, nekaj pa je tudi takšnih, ki konfliktov nikoli niso zaznali skoraj nikoli.

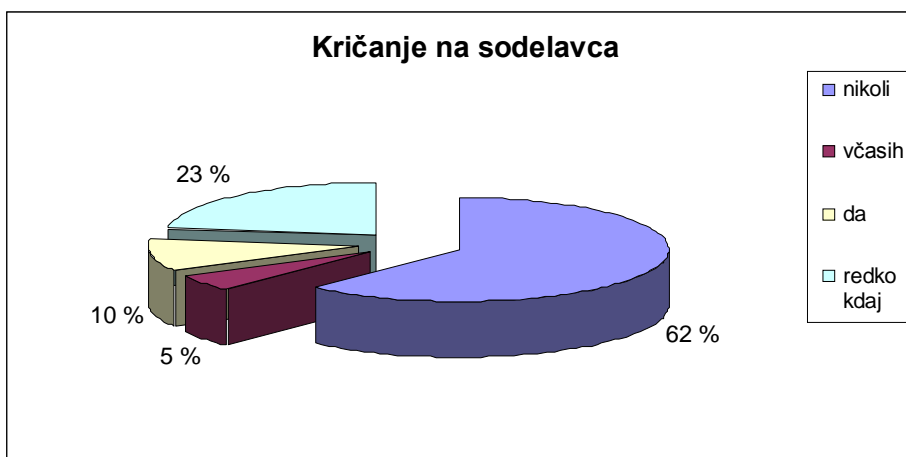
## 5. Ali se vi prepirate (ste prepirljivi)?



**Graf 7:** Prepirljivost

Večina anketirancev se prepira včasih, nekaj se jih ne prepira, nekaj jih je bolj umirjene narave, zato raje potrpijo.

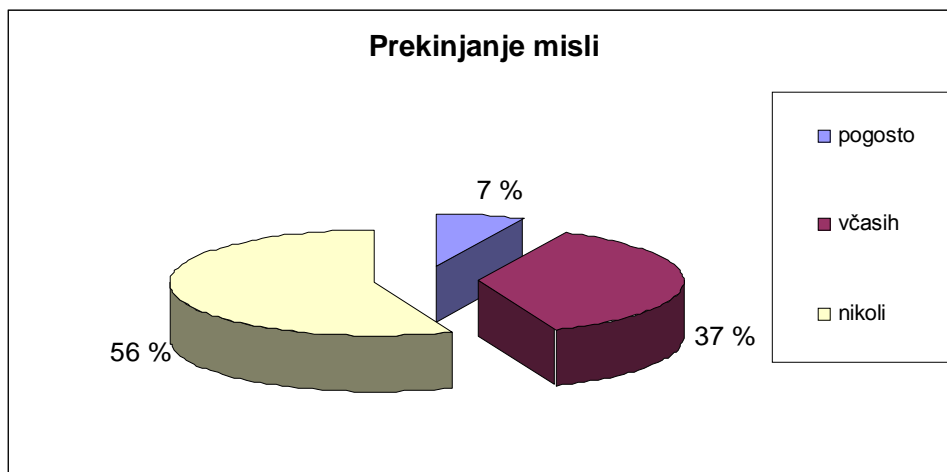
## 6. Ali kdaj med prepikom oziroma konfliktom kričite na sodelavce?



**Graf 8:** Kričanje na sodelavce

Več kot polovica je odgovorila, da nikoli ne kriči, nekaj redko kdaj, nekaj pa včasih, ker se ne morejo zadržati.

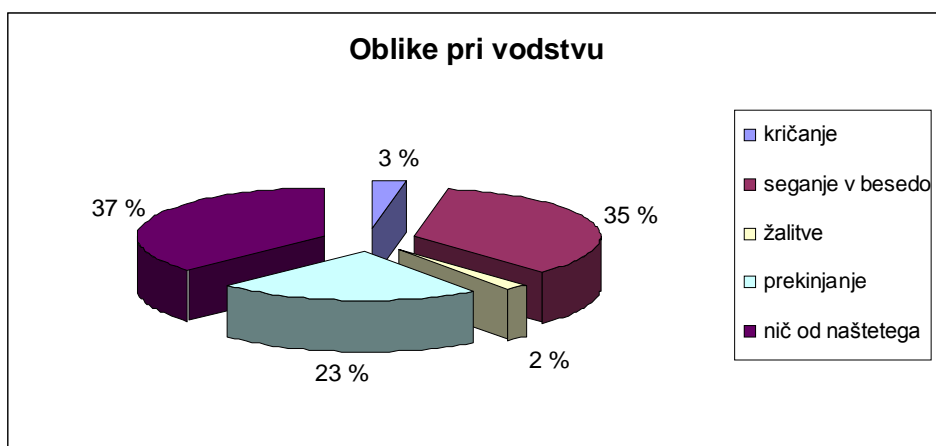
## 7. Ali kdaj segate v pogovor, sogovornika prekinjate in mu ne pustite dokončati misli?



**Graf 9:** Seganje v pogovor sogovorniku

Več kot polovica anketiranih nikoli ne prekinja in vedno pustijo sogovorniku dokončati misel, več kot tretjina jih včasih prekinja sogovornika, vendar se tega ne zavedajo, kasneje to obžalujejo, manjši odstotek je tudi takšnih, ki pogosto prekinjajo sogovornika, ker se z njim ne strinjajo.

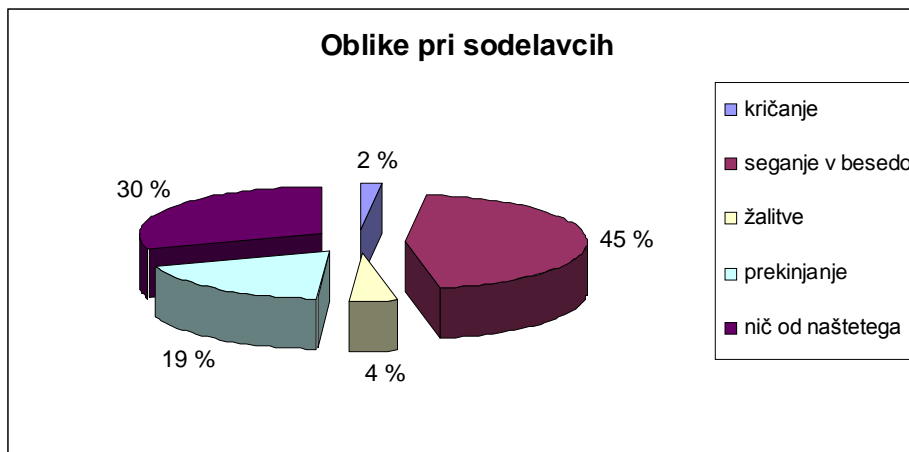
## 8. Ali ste v zadnjih 6 mesecih večkrat občutili katero izmed naštetih oblik vedenja pri vodstvu?



**Graf 10:** Občutki oblik pri vodstvu

Pri anketirancih prevladujejo oblike seganja v besedo, prekinjanje ali pa kar vse oblike.

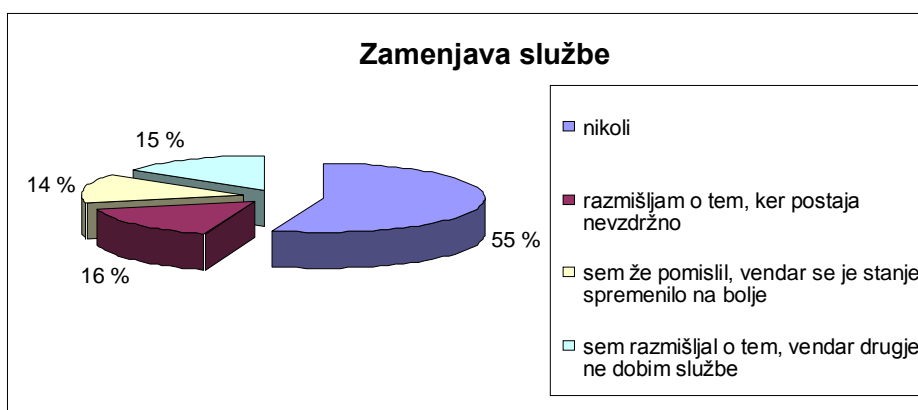
## 9. Ali ste v zadnjih 6 mesecih večkrat občutili katero izmed naštetih oblik vedenja pri sodelavcih?



**Graf 11:** Občutki oblik pri sodelavcih

Tudi pri sodelavcih prevladuje seganje v besedo in prekinjanje, nekaj pa je tudi takšnih, ki niso občutili nič od tega. Med njimi je kar nekaj anketirancev, ki so pred kratkim zasedli določeno delovno mesto.

## 10. Ste kdaj pomislili (ali razmišljate), da bi zamenjali službo zaradi ponavljajočih se konfliktov ter nekulturnega obnašanja sodelavcev in nadrejenih?



**Graf 12:** Zamenjava službe zaradi konfliktov

Polovica anketirancev je odgovorila, da niso nikoli pomislili, da bi zamenjali službo, nekaj jih je pa tudi pomislilo, vendar se je stanje spremenilo na bolje oziroma druge službe ne dobijo, nekaj je pa takšnih, ki bi zamenjali, ker stanje postaja nevzdržno.

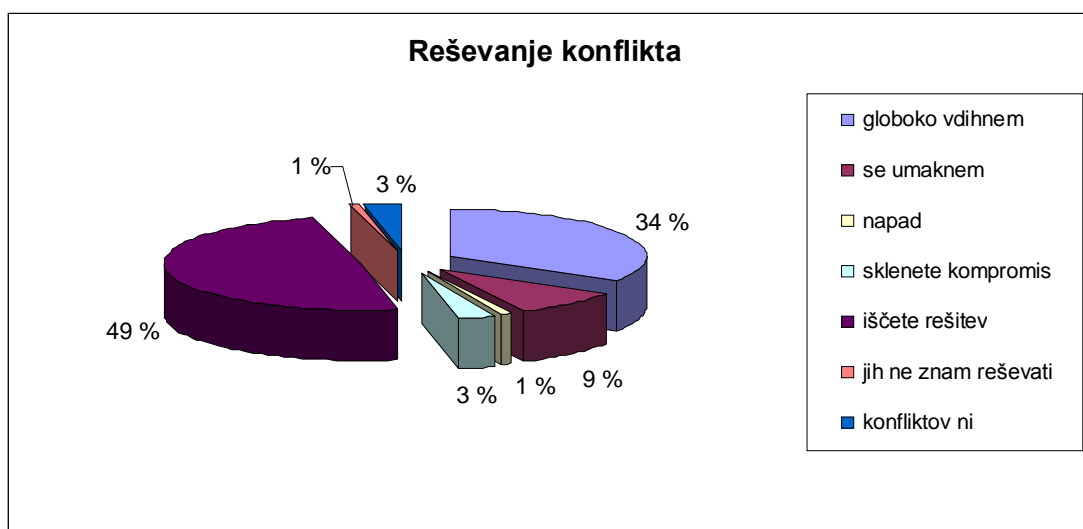
**11. Kateri so vzroki za nastanek konfliktov v vašem podjetju? Ocenite vsakega izmed spodaj naštetih z oceno na lestvici od 1 (ne vpliva) do 4 (zelo vpliva).**



**Graf 13:** Vzroki konfliktov v podjetju

Večina ugotavlja, da do konfliktov prihaja zaradi preobremenjenosti z delom, pomanjkanja informacij s strani nadrejenih, premajhnega upoštevanja in spoštovanja ali celo nepravilnega vodenja, najmanj pa zaradi osebnih težav, tekmovalnosti in brezčutnega odnosa.

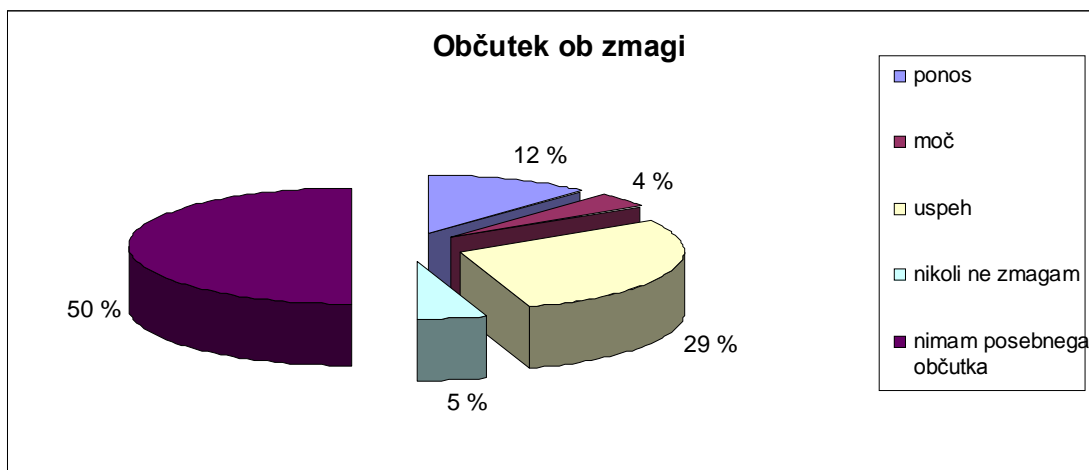
**12. Na kakšen način običajno rešujete konflikt oziroma bi ga reševali?**



**Graf 14:** Načini reševanja konfliktov

Polovica anketiranih konflikte rešuje tako, da gleda nanje kot rešljive probleme, si prizadeva skupaj z nasprotno stranjo poiskati rešitev, ki bo privedla do skupnih ciljev in izboljšanja odnosa. Nekaj je takšnih, ki konflikte rešujejo tako, da globoko vdihnejo in ohranijo mirno kri ter se skušajo pogovoriti na miren način, manjši odstotek anketiranih konflikte vidi kot nerešljive probleme, nekaj pa se jih tudi umakne v svoj prostor.

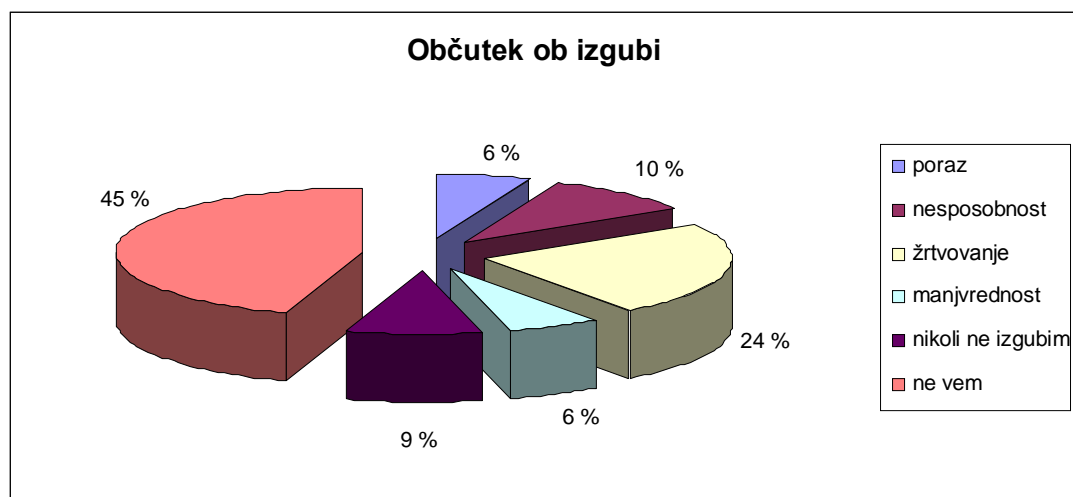
### 13. Kakšen občutek dobite, ko v konflikту zmagate?



**Graf 15:** Občutek ob zmagi

Polovica anketiranih je povedala, da nima posebnega občutka, bodisi zaradi prekratkega časa v podjetju, prevladuje pa tudi občutek uspeha, ponosa, nekaj tudi moči.

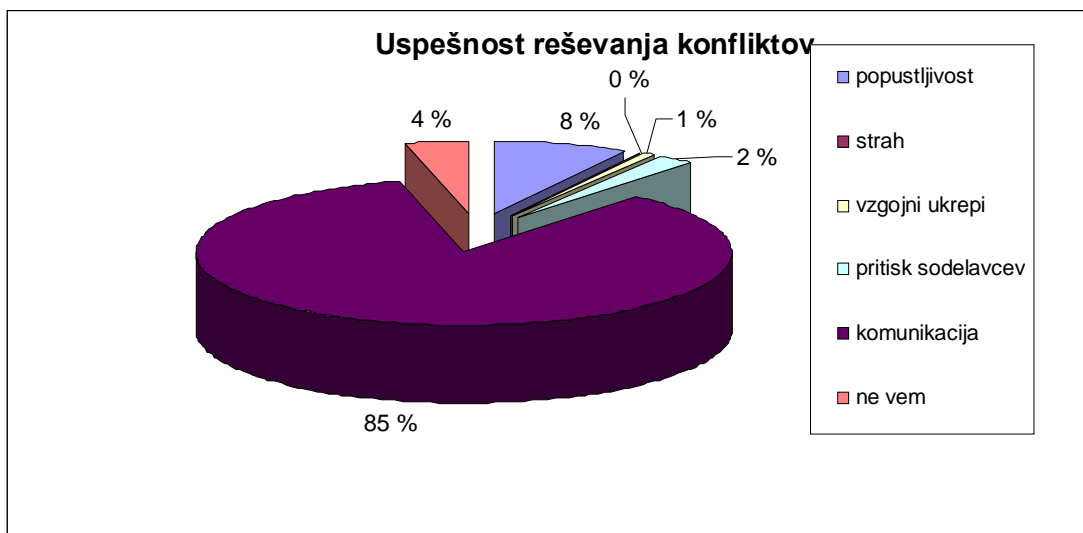
### 14. Kakšen občutek dobite, ko v konflikту izgubite?



**Graf 16:** Občutek ob izgubi

Polovica anketiranih tako kot ob zmagi nima posebnega občutka, prevladuje pa tudi občutek žrtvovanja in popuščanja, nekaj jih ima občutek nesposobnosti, manjvrednosti ter poraza.

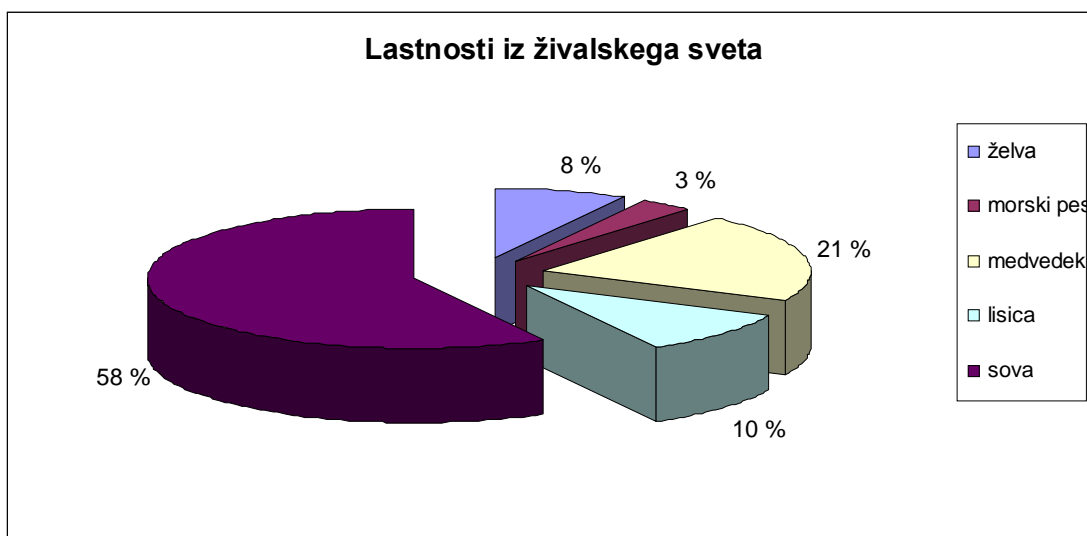
### 15. Kaj po vašem mnenju vpliva na uspešnost reševanja konfliktov?



**Graf 17:** Vpliv na uspešnost reševanja konfliktov

Večina anketiranih je odgovorila, da je pomembna uspešna komunikacija med udeleženci v konfliktu, manjši odstotek pa tudi, da vpliva na uspešnost reševanja konfliktov popustljivost do osebe, s katero so v konfliktu.

### 16. Katere lastnosti iz živalskega sveta so vam podobne, če jih primerjate s svojimi?

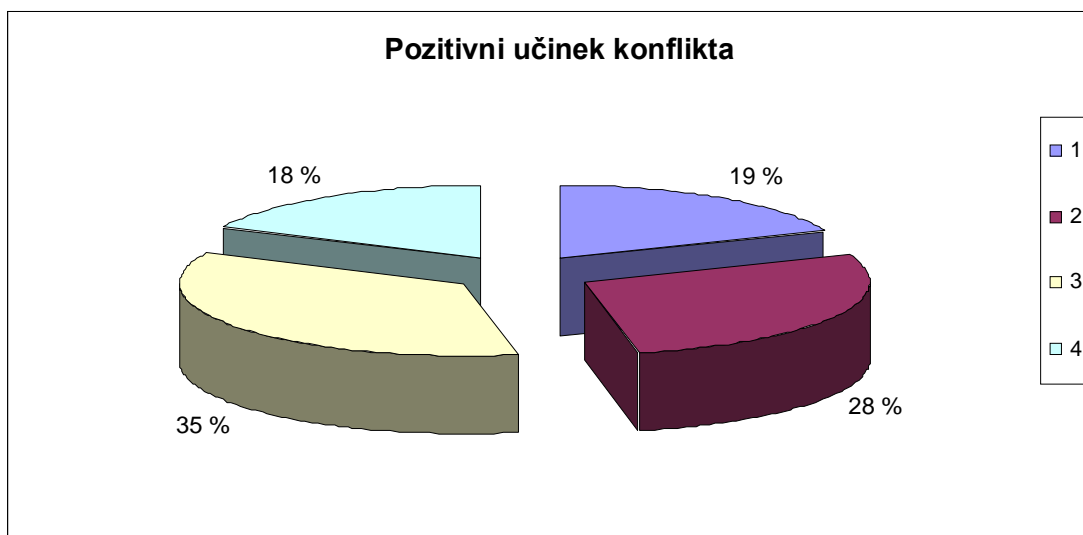


**Graf 18:** Lastnosti iz živalskega sveta



Največ je sov, nato medvedkov, nekaj je lisic, želv in manjši odstotek je morskih psov.

### 17. V kakšni meri se strinjate s trditvijo, da ima prisotnost konfliktov pozitivne učinke na uspešnost podjetja?



**Graf 19: Pozitivni učinki konflikta**

Večina je odgovorila, da prisotnost konfliktov ne vpliva znatno na uspešnost podjetja, nekaj jih je odgovorilo, da delno vpliva, nekaj pa tudi, da ne vpliva.

## 10 POROČILO

Za praktični del diplomske naloge smo uporabili anketni vprašalnik, in sicer smo spraševali naključne anketirance. Pri teoriji smo povzemali literaturo, ki smo jo uporabili tudi pri oblikovanju anketnega vprašalnika.

Hipoteze so bile oblikovane na podlagi odnosov v podjetju, kjer sem zaposlena. Po raziskavi se ujemajo z odgovori, podanimi s strani naključnih anketirancev.

Po opravljeni anketi smo ugotovili, da imajo anketiranci različne izkušnje in se na konflikte tudi različno odzivajo. V podjetjih se konflikti pojavljajo večkrat mesečno, tedensko. Glavni vzrok za nastanek konfliktov so po občutju anketirancev preobremenjenost z delom, pomanjkanje informacij s strani nadrejenih in prenizko spoštovanje, v najmanjši meri so vzrok zanje osebne težave in tekmovalnost.

Konfliktov zaposleni ne rešujejo s kričanjem oziroma žaljenjem, pač pa na miren način ter z uspešno komunikacijo. Le manjši odstotek zaposlenih se obnaša kot morski pes.

Iz ankete smo tudi ugotovili in s tem je tudi hipoteza potrjena, da zaposleni z nižjo izobrazbo raje potrpijo ali pa se konfliktov že vnaprej izogibajo. Več kot polovica anketirancev je imelo srednjo izobrazbo, kar je tudi razlog za takšen rezultat. Ljudje z nižjo izobrazbo raje potrpijo in se pogovorijo na miren način, s tem pa se tudi žrtvujejo in je njihov del zmage manjši kot nasprotnikov. Zato je tudi takšen izid – večji odstotek sov in medvedkov.

## 11 REZULTATI

Rezultati anketnega vprašalnika so pokazali, da zaposleni dokaj dobro rešujejo nastale konflikte in jih znajo obvladovati. Konflikte rešujejo tako, da nanje gledajo kot na rešljive probleme in si prizadevajo skupaj z nasprotno stranjo poiskati rešitev, ki jih bo privedla do skupnih ciljev ter do izboljšanja odnosa, poskušajo se pogovoriti na miren način. Manjši odstotek anketirancev žal še vedno ne rešuje konfliktov na miren način ali z uspešno komunikacijo, ampak največkrat z vpitjem ali žalitvami.

Hipoteze:

- V podjetjih se konflikti pojavljajo večkrat mesečno, tedensko.
- Vzroki za nastanek konflikta pri naključnih anketirancih so občutja preobremenjenosti z delom, pomanjkanje informacij s strani nadrejenih, prenizka raven spoštovanja in upoštevanja, v najmanjši meri pa osebne težave in tekmovalnost.
- V konfliktih ljudje večinoma reagirajo s seganjem v besedo in prekinjanjem.
- Zaposleni z nižjo izobrazbo največkrat reagirajo na konflikte tako, da potrpijo ali pa se že vnaprej izogibajo konfliktom.
- Več kot polovica ljudi v podjetju ima lastnosti sove ali medvedka, manjši odstotek je želv, lisic in najmanj morskih psov.

Analiza hipotez:

1. hipoteza je potrjena.
2. hipoteza je potrjena.
3. hipoteza je potrjena.
4. hipoteza je potrjena.
5. hipoteza je potrjena.

## 12 RAZPRAVA

Konflikti so v življenju ljudi nekaj normalnega in neizogibnega. Pojavljajo se, kot je navedeno v literaturi, pogosto, iz opravljene ankete je razvidno, da se pojavljajo večkrat mesečno. Ker se pojavljajo pogosto, je dobro, da jih znamo tudi uspešno reševati. Anketa je pokazala, da je za uspešno reševanje konflikta pomembna uspešna komunikacija med udeleženci v konfliktu. Če jih ne rešujemo sproti, se samo stopnjujejo in s tem še poslabšujejo položaj oziroma stanje v podjetju, pri tem pa trpijo tudi drugi zaposleni.

V anketi smo ugotovili, da zaposleni znajo reševati konflikte, in sicer tako, da na konflikte gledajo kot na rešljive probleme, zato si skupaj z nasprotno stranjo prizadevajo poiskati rešitev, ki bi jih privedla do skupnih ciljev in boljšega odnosa, ter seveda tako, da se poskušajo pogovoriti. Le manjši odstotek anketirancev konflikte rešuje s kričanjem in žaljenjem.

Cilj diplomske naloge je dosežen, saj smo ugotovili, da zaposleni dokaj dobro znajo reševati konflikte, in sicer z uspešnimi metodami. Ugotovili smo, da je glavni vzrok za pojavljanje konfliktov preobremenjenost z delom, pomanjkanje informacij s strani nadrejenih in občutek pomanjkanja spoštovanja. Anketiranih pa je bilo več ljudi z lastnostmi sove in medvedkov.

## 13 ZAKLJUČEK

Konflikti so v življenju ljudi nekaj normalnega in so neizbežni. Pojavijo se, kadar imata dva ali več ljudi različna in nasprotujoča stališča v situaciji, ki se izraža v besedah ali dejanjih. Konflikti pripomorejo, da ozavestimo problem v odnosu, ki ga je potrebno rešiti, spodbujajo spremembe, mobilizirajo energijo in povečujejo motivacijo soočanja s problemi, razbijajo monotonost življenja, spodbujajo nove interese, pomenijo izziv in vnašajo dinamiko.

Poleg pozitivnih posledic, ki jih razrešeni konflikti prinašajo, obstaja tudi cela vrsta negativnih posledic nerazrešenih ali neobvladanih konfliktov. Učinkovito reševanje konfliktov je razdeljeno v štiri korake, in sicer:

- Prvi korak – ugotovite svojo glavno potrebo, naj postane »Kaj si želim« avtomatski odziv, naš nagon za preživetje deluje proti nam, pretehtajte še druge možnosti in eno izmed njih izberite, predstavljajte si bistvo svoje osnovne potrebe v enem stavku, spoznajte samega sebe in to, kar je za vas pomembno, kako vas dojemajo drugi, spoznajte svoje vedenjske vzorce.
- Drugi korak – katere so potrebe drugega, kaj pomenijo besede in vedenje drugega, skušajte gledati na svet tako kot drugi.
- Tretji korak – lažje sprejemamo tiste, ki so nam podobni, zato večkrat priznavajte skupne točke kot razlike, sprašujte pomembna vprašanja, prosite za nasvet in preverjajte, poslušajte, ne obnašajte se, kot bi bili vsemogočni, obvladajte se.
- Četrti korak – povejte svoje stališče, kako ravnamo, kadar moramo sporočiti slabo vest, določite središče pozornosti, ostanite mirni, vedno imate na razpolago tri izbire, v čem se moški in ženske razlikujejo, kaj se bo zgodilo, če boste odnehali, kaj lahko storite, kako naj se spopademo s težavami. Porazdelite moč.

Obvladovanje konflikta definiramo kot vzpostavljanje nadzora nad dogajanjem in izbiro primernega odziva v določeni konfliktni situaciji.

Obvladovanje je torej širši pojem od razreševanja in ga vključuje kot možen odziv na konfliktno situacijo, če je le-to smiselno. Akcijsko obvladovanje konflikta definiramo kot obvladovanje odprtega konflikta, to je situacija, ko že pride do prepira ali kake druge oblike odprtega konflikta. Strateško obvladovanje konflikta, ki je lahko preventivno ali kurativno, pa definiramo kot obvladovanje strukturnih konfliktov, to je nekompatibilnost, ki povzroča neoptimalno sodelovanje. Smernice za uspešnejše razreševanje konfliktov so zaveznitvo, upoštevanje različnosti, prevzemanje odgovornosti, ohranjanje komunikacije, stabilizacija interakcije, poročanje, razdelitev konflikta in odkrivanje disfunkcionalnih vzorcev.

Strokovnjaki ločujejo pet različnih načinov reševanja konfliktov, ki se razlikujejo glede na stopnjo lastnega zadovoljevanja (zadovoljiti lastne potrebe, zaskrbljenost za svoje poglede in potrebe) in stopnjo sodelovanja (zaskrbljenost za tuje poglede in potrebe, želja zadovoljiti tudi potrebe sodelavcev): umik (želva), prevlada (morski pes), glajenje (medvedek), kompromis (lisica), sprejemanje (sova).

Za naslov Reševanje konfliktov na delovnem mestu sem se odločila, ker se v podjetjih ter tudi na splošno v življenju pojavljajo konflikti in sem ugotovila, da je glavni vzrok pojavljanja konfliktov preobremenjenost z delom, pomanjkanje informacij

s strani nadrejenih in premalo spoštovanja. Konflikte največkrat izzovejo sodelavci sami med seboj zaradi naštetih glavnih vzrokov.

Cilj diplomske naloge je bil dosežen, saj je bilo ugotovljeno, da zaposleni največkrat rešujejo konflikte tako, da se poskušajo pogovoriti, torej z uspešno komunikacijo.

## 14 LITERATURA

- Chalvin, M.J.: Kako preprečiti konflikte. Radovljica: Didakta, 2004.
- Iršič, M.: Umetnost obvladovanja konfliktov. Ljubljana: Rakmo, 2004.
- Iršič, M.: Uvod v razreševanje konfliktov v medosebnih odnosih. Ljubljana: Rakmo, 2005.
- Kare, A.: Učinkovito reševanje konfliktov. Ljubljana: Tuma, 2007.
- Lipičnik, B.: Reševanje problemov namesto reševanje konfliktov. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo, 1996.
- Lipičnik, B.: Vsak človek ima probleme le skupaj imamo rešitev. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport, 1991.
- Shapiro, D.: Konflikti in komunikacija. Ljubljana: Profima, 1996.
- Grant, W.: Vsakdanji nesporazumi. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2004.
- Možina, S.: Vodenje, vedenje, odločanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998.

## 15 PRILOGA – ANKETNI VPRAŠALNIK

Sem Ana Škrjanec, študentka Višje strokovne šole B&B, smer komercialist. Z diplomsko nalogo z naslovom Reševanje konfliktov na delovnem mestu želim zaključiti študij, zato potrebujem tudi vašo pomoč oziroma vaše odgovore anketnega vprašalnika. Odgovore bom uporabila za praktični del diplomske naloge.

### 1. Splošni podatki anketiranca

Spol	o M      o Ž
Starost (obkroži)	Do 24 let, 25-30, 31-40, 41-50, 51-60
Stopnja izobrazbe	o srednja    o višja    o visoka    o magisterij

### 2. Kako se razumete s sodelavci in nadrejenimi?

- a.) zelo dobro
- b.) dobro
- c.) zadovoljivo
- d.) slabo
- e.) zelo slabo
- f.) ne vem

### 3. Ali se v vašem oddelku pojavljajo konflikti, prepiri med sodelavci?

- a.) da
- b.) ne
- c.) včasih
- d.) ne vem
- e.) še nisem opazil-a

### 4. Kako pogosto zaznavate prisotnost konfliktov znotraj vašega podjetja?

- a.) večkrat dnevno
- b.) večkrat tedensko
- c.) večkrat mesečno
- d.) večkrat letno
- e.) skoraj nikoli

### 5. Ali se vi prepirate (ste prepirljivi)?

- a.) se ne prepiram
- b.) sem bolj umirjene narave, zato raje potrpi
- c.) seveda, saj imam v večini primerov prav jaz
- d.) včasih

### 6. Ali kdaj med preprirom oziroma konfliktom kričite na sodelavce?

- a.) nikoli, saj se da pogovoriti na miren način,
- b.) včasih, saj se ne morem zadržati
- c.) da, takrat ko vem, da imam prav
- d.) redko kdaj



**7. Ali kdaj segate v pogovor, sogovornika prekinjate in mu ne pustite dokončati misli?**

- a.) pogosto, če se z njim ne strinjam
- b.) včasih, ampak se takrat tega ne zavedam, kasneje pa obžalujem
- c.) nikoli, sogovorniku vedno pustim dokončati misel

**8. Ali ste v zadnjih 6 mesecih večkrat občutili katero izmed naštetih oblik vedenja pri vodstvu?**

- a.) kričanje
- b.) seganje v besedo
- c.) žalitve
- d.) prekinjanje
- e.) nič od naštetega

**9. Ali ste v zadnjih 6 mesecih večkrat občutili katero izmed naštetih oblik vedenja pri sodelavcih?**

- a.) kričanje
- b.) seganje v besedo
- c.) žalitve
- d.) prekinjanje
- e.) nič od naštetega

**10. Ste kdaj pomislili (ali razmišljate), da bi zamenjali službo zaradi preponavljajočih se konfliktov ter nekulturnega obnašanja sodelavcev in nadrejenih ?**

- a.) nikoli
- b.) razmišljam o tem, ker postaja nevzdržno
- c.) sem že pomislil, vendar se je stanje spremenilo na bolje
- d.) sem razmišljal o tem vendar drugje ne dobim službe

**11. Kateri so vzroki za nastanek konfliktov v vašem podjetju? Ocenite vsakega izmed spodaj naštetih z oceno na lestvici od 1 (ne vpliva) do 4 (zelo vpliva)**

	1	2	3	4
Občutek pomanjkanje informacij s strani nadrejenih				
Občutek premajhnega spoštovanja in upoštevanja				
Tekmovalnost				
Osebne težave				
Nesodelovanje zaposlenih in medsebojno neobveščanje				
Preobremenjenost z delom				
Napačno razumevanje delovnih nalog - neizvrševanja nalog				
Neppravilno vodenje vodstva				
Apatičen (brezčuten) odnos med zaposlenimi				

**12. Na kakšen način ponavadi rešujete konflikt oziroma bi ga reševali?**

- a.) globoko vdihnem in ohranim mirno kri ter se skušam pogovoriti na miren način
- b.) umaknete se v svoj prostor, ker ste prepričani, da se konflikta ne da in ne splača rešiti ter se psihično in fizično umaknete
- c.) na nasprotnika skušate vplivati z dokazovanjem moči - napad
- d.) pripravljeni ste se odpovedati delu svojih ciljev in nasprotno stran skušate prepričati, naj ravna podobno - sklenete kompromis
- e.) na konflikte gledate kot na rešljive probleme, zato si prizadevate skupaj z nasprotno stranjo poiskati rešitev, ki vas bo privedla do skupnih ciljev in izboljšanja odnosa
- f.) jih ne znam reševati
- g.) konfliktov ni

**13. Kakšen občutek dobite, ko v konfliktu zmagate?**

- a.) ponos
- b.) moč
- c.) uspeh
- d.) nikoli ne zmagam
- e.) nimam posebnega občutka

**14. Kakšen občutek dobite, ko v konfliktu izgubite?**

- a.) poraz
- b.) občutek nesposobnosti in nezadovoljstva
- c.) občutek popuščanja in žrtvovanja
- d.) občutek manjvrednosti
- e.) nikoli ne izgubim
- f.) nimam posebnega občutka

**15. Kaj po vašem mnenju vpliva na uspešnost reševanja konfliktov?**

- a.) popustljivost z osebo, s katero ste v konfliktu
- b.) strah pred nadrejenim
- c.) vzgojni ukrepi
- d.) pritisk bližnjih sodelavcev
- e.) uspešna komunikacija med udeleženci v konfliktu
- f.) ne vem

**16. Katere lastnosti iz živalskega sveta so vam podobne, če jih primerjate s svojimi?**

a.) ŽELVA: umaknem se v svoj svet, da bi se konfliktu izognil, ravnam podobno kot želva, ki v svojem trdem oklepu počaka, da nevarnost mine, nato pa nemoteno nadaljuje svojo pot.

b.) MORSKI PES: nasprotnika prestrašim z dokazovanjem moči in superiornim odnosom - v naravi se tako obnaša morski pes. Vsi se ga bojijo in bežijo pred njim.

c.) MEDVEDEK: konflikte in nasprotja želimo hitro zgladiti, nagibamo se k poenostavitvam. Če tako rešujete konflikte, ste podobni medvedku, ki razdre čebelji panj, ker se želi posladkati. Ne moti ga preveč, da ga razjarjene čebele opikajo. Del svojih ciljev mora žrtvovati in plačati s svojim slabim početjem, če hoče še naprej ostajati v sožitju s čebelami.

d.) LISICA: pripravljani smo se odpovedati delu svojih ciljev in nasprotno stran skušamo prepričati, naj ravna podobno. Ko tako rešujemo konflikte, priznavamo nasprotni strani, da konflikt obstaja, nikoli pa povsem ne razkrijemo svojih ciljev. Podobno zvito se obnaša lisica- na videz dobrohotna, a vedno poskrbi, da je njena polovica malo večja od polovice nasprotnika.

e.) SOVA: na konflikte gledamo kot na rešljive probleme. Pripravljani smo sprejemati samo take odločitve, ki pomenijo zadovoljitev obeh strani in hkrati omilijo tudi čustveno napetost. Spotoma rešujemo konflikte, čustva pa so zavestno izvzeta. Prav zato pa se te strategije z vajo in treningom lahko naučimo. Če jo bomo obvladovali, bomo uživali velik ugled med ljudmi- tako kot sova med živalmi v basnih, ki je večni in pravični sodnik.

**17. V kolikšni meri se strinjate s trditvijo, da ima prisotnost konfliktov pozitivne učinke na uspešnost podjetja?** Ocenite z oceno na lestvici od 1 (se ne strinjam) do 4 (se strinjam)

a.) 1                      b.) 2                      c.) 3                      d.) 4

Hvala za vaše sodelovanje.