



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

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

KONFLIKTI IN REŠEVANJE KONFLIKTOV V KOMUNIKACIJSKEM PROCESU

Mentorica: Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Tanja Sušnik

Kamnik, februar 2012

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Marini Vodopivec, univ. dipl. psih., za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega dela.

Hvala mojim domačim, predvsem sinovoma Roku in Blažu, ki sta me razumela in spodbujala, ter sodelavkam, ki so mi omogočile izpeljavo intervjuja.

Zahvaljujem se tudi lektorici Ani Peklenik, prof., ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

IZJAVA

»Študentka Tanja Sušnik izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Marine Vodopivec, univ. dipl. psih.«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Diplomska naloga prikazuje pojavljanje in reševanje konfliktov med zaposlenimi in strankami. Osrednji problem, ki je obravnavan, so konflikti, konfliktne situacije in njihovo reševanje. Opisali smo izkušnje zaposlenih s konfliktnimi situacijami in njihovim reševanjem ter iskali najboljše načine za reagiranje v konfliktu.

Raziskava je bila opravljena na Zavodu za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije. Z metodo intervjuja smo pridobivali informacije o konfliktih v komunikacijskem procesu, kjer je udeležena prav posebna vrsta strank, to so starejši, bolni, neiznajdljivi ljudje. Komuniciranje z njimi je mnogokrat precej oteženo, zato morajo imeti zaposleni za to specifično populacijo ljudi veliko mero posluha in tolerance.

Intervjuji so bili opravljeni z vodjo oddelka za informacije o nakazovanju pokojnin ter še tremi sodelavkami, ki so dnevno v stiku s strankami. Vse štiri so odgovarjale na dvanajst enakih vprašanj in posredovale precej podobne odgovore.

Intervjuvanke se v svojem delovnem okolju znajdejo v konfliktnih situacijah, vendar ne pogosto, in jih v precejšnji meri tudi uspešno obvladujejo. Leta izkušenj pri delu s strankami pripomorejo k poznavanju psihologije, zato omenjene težave na področju komuniciranja lažje rešujejo. Pri obvladovanju stresnih situacij jim zelo pomagajo različne sprostitvene tehnike in veselje do dela s strankami.

KLJUČNE BESEDE

- komuniciranje
- konflikt
- jeza
- stres
- reševanje konfliktov

ABSTRACT

The following thesis presents the appearance of conflicts between employees and customers and the process of resolving them. The main issues addressed in the thesis are conflicts, conflict situations and their resolution. Employees' experiences pertaining to conflict situations, their resolution and the search for the most suitable way of reacting in a conflict situation are presented.

The research has been carried out at the Pension and Disability Insurance Institute of the Republic of Slovenia. Different information related to conflicts and communicational process with a particular group of clients, such as elderly, ill and not resourceful people, has been acquired through interviews. Communication with the abovementioned people is rather difficult; therefore, the employees have to have a great deal of tolerance.

The interviews have been conducted with the head of the department for information on remittance of pension and with three co-workers, who have contact with customers on a daily basis. All were asked the same twelve questions and gave similar answers.

All the interviewed employees have experienced conflict situations in their working environment; however, not often and can manage the conflicts rather successfully. Years of experiences in the field of working with customers contributed to improving their knowledge of psychology; therefore, the abovementioned communicational issues are resolved more easily. When managing stressful situation various relaxation techniques as well as enjoying working with customers can be beneficial.

KEY WORDS

- communication
- conflict
- anger
- stress
- conflict solving

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	KAJ JE KOMUNICIRANJE	2
2.1	OPREDELITEV KOMUNICIRANJA.....	2
2.2	PROCES KOMUNICIRANJA	2
2.3	OBLIKE KOMUNICIRANJA	3
2.4	TEŽAVE IN MOTNE PRI KOMUNICIRANJU	3
3	KAJ JE KONFLIKT	5
3.1	OPREDELITEV KONFLIKTA.....	5
4	VZROKI IN ZNAKI KONFLIKTOV.....	7
4.1	VZROKI ZA NASTAJANJE KONFLIKTOV.....	7
4.2	ZNAKI KONFLIKTOV	7
4.3	POSLEDICE KONFLIKTOV	7
5	STRES V POVEZAVI Z NASTANKOM KONFLIKTOV.....	9
5.1	KAJ JE STRES, NJEGOVI SIMPTOMI IN POSLEDICE.....	9
5.2	VPLIV STRESA NA NASTANEK KONFLIKTOV.....	9
6	REŠEVANJE KONFLIKTOV.....	11
6.1	NAČELA, KI JIH MORAMO UPOŠTEVATI PRI REŠEVANJU KONFLIKTOV.....	11
6.2	NAČINI REŠEVANJA KONFLIKTOV.....	11
6.3	VEŠČINE RAVNANJA V KONFLIKTU.....	11
6.4	SPRETNOST PREPIRANJA.....	12
6.5	VLOGA LETNEGA RAZGOVORA PRI REŠEVANJU KONFLIKTOV	13
6.6	REŠEVANJE KONFLIKTOV S SVETOVALNO TEHNIKO	13
6.7	TEŽAVNE STRANKE	13
6.8	KOMUNICIRANJE V TEŽAVNIH SITUACIJAH.....	15
6.9	SAMOPODOBA IN SAMOZAVEST	16
6.10	UPRAVLJANJE S ČASOM	17
7	ANALIZA INTERVJUJA	18
7.1	INTERVJU Z GOSPO NATAŠO MRZLIKAR, VODJO ODDELKA ZA INFORMACIJE O NAKAZOVANJU POKOJNIN	18
7.2	INTERVJU Z GOSPO NEVENKO GRBIN, VIŠJIM REFERENTOM V ODDELKU ZA INFORMACIJE O NAKAZOVANJU POKOJNIN	20

7.3	UGOTOVITVE NA PODLAGI IZPELJANIH INTERVJUJEV	21
8	SKLEP	23
9	LITERATURA IN VIRI.....	24

1 UVOD

V diplomski nalogi so opisani konflikti na delovnem mestu, konkretnije konflikti s strankami. Opredelili bomo konflikt, opisali, kaj vanj vodi in kako ga rešujemo.

K proučevanju tega primera me je privedlo vsakodnevno komuniciranje z različnimi sogovorniki tako znotraj organizacije kot tudi z zunanjimi strankami. Zaposlena sem namreč v javnem zavodu, in sicer na Zavodu za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, kjer se dnevno srečujemo s starejšimi, bolnimi, neukimi ljudmi in z ljudmi, ki so v hudih socialnih in finančnih stiskah. Njihove nevzdržne življenjske razmere povzročijo, da svojo slabo voljo in nemalokrat tudi jezo prenesejo na izplačevalca svojega edinega prihodka. Pri komuniciranju ne izbirajo besed, včasih se vedejo skrajno neprimerno, žalijo zaposlene in krivdo za nastalo situacijo v državi valijo na uslužbenke javnih zavodov. Takšno komuniciranje lahko hitro privede do konflikta.

Vsakdanji pojav, ki zelo vpliva na naše življenje, je pojav konflikta. Konfliktom se je skoraj nemogoče izogniti tako doma kot tudi na delovnem mestu, zato je prav, da se jih naučimo reševati.

V prvem delu diplomske naloge je opredeljena komunikacija, ki lahko sproži konflikt, ter pojem konflikt, in sicer, kaj konflikt sploh je, katere vrste konfliktov poznamo, kateri so vzroki za nastanek, kakšne so posledice in tehnike reševanja konfliktov.

Namen diplomske naloge je raziskati prisotnost konfliktov med zaposlenim in stranko ter možnosti ter načine za njihovo obvladovanje in preprečevanje.

Kot raziskovalni inštrument bo uporabljen intervju. Izbrali bomo nekaj zaposlenih v Zavodu, ki se dnevno srečujejo s strankami, in jih povprašali o izkušnjah pri komuniciranju s strankami: ali se v svojem delovnem okolju srečujejo s konflikti in kako pogosto, ali nastanek konflikta vpliva na njihovo storilnost in na kakšen način, s kom najpogosteje pridejo v konflikt, kako to rešujejo in kako ocenjujejo svojo sposobnost reševanja konfliktov.

Namen diplomske naloge je na podlagi intervjujev in z analizo odgovorov ugotoviti, v kolikšni meri so prisotni konflikti med zaposlenimi in strankami in ter jih lahko zaposleni obvladuje oziroma preprečuje.

Cilj je potrditi oziroma zavrniti tezo, da je konflikt prisoten med zaposlenim in stranko in da lahko tudi sami vplivamo na izid oziroma preprečimo njegove negativne posledice.

2 KAJ JE KOMUNICIRANJE

2.1 OPREDELITEV KOMUNICIRANJA

Komuniciranje je obojestranski proces informiranja med dvema stranema. Komunikacija mora torej vedno vključevati dve strani, med katerima gre za prenos informacij.

Beseda komuniciranje izvira iz latinske besede »communicare« in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet.

Komuniciranje je bistvena prvina človekovega sporazumevanja s pomočjo jezika in traja od rojstva pa vse do smrti. Komuniciranje je oblika sporazumevanja med živimi bitji, ljudem omogoča skupno življenje in delovanje v družbi.

Želja vsakega posameznika v komunikacijskem procesu je, da bi ga drugi razumeli, in le dobra komunikacija nam to omogoča.

Komuniciranje je pretok informacij, pri katerem postanemo oddajniki in sprejemniki. Za dobro komunikacijo je pomembno, na kakšen način oddajamo informacije in kako jih sprejemamo od drugih.

2.2 PROCES KOMUNICIRANJA

Najbolj preprost komunikacijski sistem sestavljajo štiri sestavine: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot.

Pošiljatelj je oseba, ki sporočilo oddaja, prejemnik pa oseba, ki ji je sporočilo namenjeno in ga sprejme.

Sporočilo je vsaka ideja ali sistem idej (od najenostavnejših trditev in ugotovitev pa vse do najbolj sestavljenih miselnih konstrukcij), ki se preko raznih poti in sredstev komunikacije širijo do sprejemnikov (posameznikov ali skupin) (Gasar, 2008).

Komunikacijska pot pa je pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja k prejemniku.

Faze v procesu komuniciranja so:

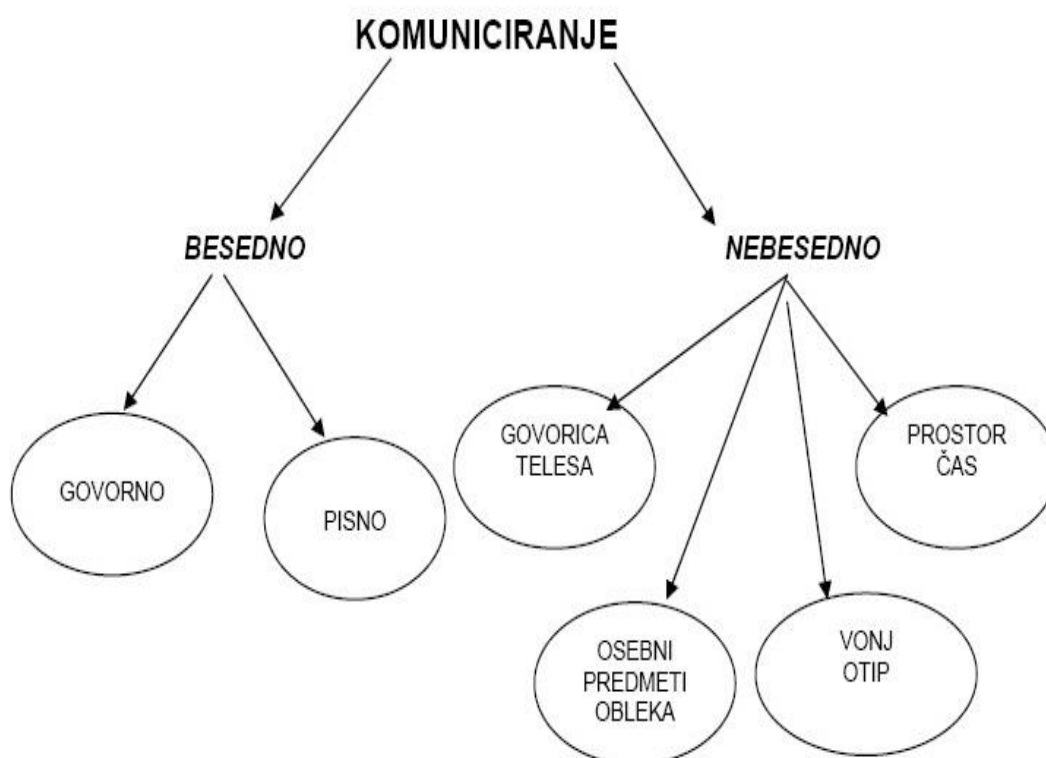
- kodiranje,
- prenos,
- sprejem,
- dekodiranje,
- reagiranje in
- vzvratno informiranje.

2.3 OBLIKE KOMUNICIRANJA

Komuniciranje delimo na verbalno in neverbalno.

Pri verbalnem ali besednem komuniciranju komunikacija poteka v obliki besed (pisanih ali govornih). Verbalno lahko ljudje komuniciramo neposredno (pogovor) ali pa posredno preko raznih medijev (telefon, radio, časopis).

Pri neverbalnem ali nebesednem komuniciranju pa je prisotna govorica telesa, osebni predmeti, obleka, vonj, otip, prostor, čas.



Slika 1: Načini komuniciranja
(Vir: Možina, 1998)

2.4 TEŽAVE IN MOTNE PRI KOMUNICIRANJU

Sporočilo ni vedno razumljeno tako, kot si ga je pošiljatelj zamislil. Pogosto se zgodi, da je komuniciranje neučinkovito in neuspešno. Včasih druge osebe sploh ne poslušamo, ker se ukvarjamo s svojimi mislimi ali pa želimo le povedati svoje, ne razumemo, kakšne namere ima sogovornik, včasih pa so naša pričakovanja čisto drugačna od tistega, kar slišimo.

Komunikacija ni preprosta niti med tistimi osebami, ki so si blizu, ki imajo veliko skupnega.

Pri komunikaciji ne gre samo za poslušanje, ampak za sprejemanje informacij. Ta proces lahko razdelimo na štiri faze:

- zaznavanje (informacije sprejemamo s čutili – slišimo, vidimo, tipamo, okušamo, vonjamo);
- dojetanje (dojamemo le tiste dražljaje, ki presežejo prag naše zavesti);
- razumevanje (informacijo lahko razumemo zelo različno);
- vrednotenje (koliko je sporočilo za nas vredno).

Poznamo tri vrste motenj v komuniciranju:

- motnje zaradi medosebnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika (ne govorita istega jezika ali pa različno mislita);
- motnje zaradi pomenskih nesporazumov (do teh motenj pride zaradi razlik med jeziki in kulturami udeležencev);
- motnje, ki nastanejo na komunikacijski poti (slaba telekomunikacijska zveza, izgubljeno pismo).

Motnje lahko nastanejo pri kateremkoli elementu komunikacijske poti (pošiljatelju, prejemniku, komunikacijski poti), vendar se jih da odpraviti, zato je potrebno ugotoviti, kje nastajajo.

Motnje pri pošiljanju nastanejo, če sporočilo ni jasno oblikovano ali pa je dvoumno, neprimerno kodirano ali ker se pošiljatelj ne vživi v prejemnika.

Da do takšnih motenj ne bi prihajalo, mora pošiljatelj jasno opredeliti, kaj želi sporočiti prejemniku, sporočilo mora biti jasno in razumljivo, pošiljatelj mora razumeti osebo, ki ji sporočilo pošilja, razumeti pa mora tudi svoje ravnanje pri pošiljanju sporočila.

O motnjah pri prejemniku pa govorimo, kadar prejemnik za sporočilo nima interesa ali če si sporočilo interpretira tako, kot ustreza njemu, njegove misli so nekje drugje ali pa ga ne razume tako kot pošiljatelj. Sporočila ne smejo biti dolgovezna in ne sme jih biti preveč.

Če je komunikacijski kanal prekinjen ali če zaradi velikega števila posrednikov sporočilo izgubi svoj namen, pa govorimo o motnjah na komunikacijski poti.



Slika 2: Viri motenj komuniciranja
(Vir: Možina, 1998)

3 KAJ JE KONFLIKT

3.1 OPREDELITEV KONFLIKTA

Konflikt ali spor nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani skupine ali v organizaciji. Konflikti nastanejo kot posledica boja med različnimi motivi, hotenji ali pa neka ovira preprečuje, da bi hotenja uresničili.

Konflikt je proces, ki se prične, ko ena stran zazna, da druga stran negativno vpliva na njene interese in cilje. Posameznik zazna, da so njegove koristi ogrožene (npr. odvzem plačila, vpliva, ugodnosti ...).

Lipičnik (1996, str. 38) definira konflikt kot posledico boja med različnimi motivi ali hotenji oziroma kot neko oviro, največkrat drugo osebo, ki preprečuje, da bi tisto, kar si želimo uresničiti, tudi uresničili.

V podjetju pogosto prihaja do konfliktov, ki jih povzročajo neizražena jeza, skrita prizadetost, spori, ki se jim izogibamo. Včasih so konflikti izraženi kot manjše sitnarjenje, drugič pa kot hudi dvoboji in delitev vpletenih v več skupin. Čeprav nekateri teoretiki zagovarjajo stališče, da konflikti lahko povzročijo spremembe na bolje, pa je treba paziti, da se preveč ne razbohotijo oziroma jih skušamo reševati preventivno.

Povsod, kjer se pojavljata vsaj dve osebi, so konflikti neizogibni.

Ljudje v konfliktnih situacijah različno ravnajo, nekateri se jim poskušajo izogniti, nekateri jih poskušajo preprečevati, nekateri pa jih rešujejo.

Soočanje s konflikti je lahko uspešno ali neuspešno. Ko se želimo uspešno soočiti s konfliktom, se moramo čim bolj usmeriti k premagovanju problema in k dosegu zastavljenega cilja. Neuspešni v konfliktni situaciji pa smo, kadar prevlada čustvena napetost in se čustveno preveč vpletemo. To ni dobra pot za rešitev problema in določene čustvene reakcije, kot so npr. agresivni izbruhi, situacijo le poslabšajo. Konflikt, ki se izraža z napadom, je lahko beseden ali fizičen.

Tradicionalno se konflikt pojmuje kot nekaj slabega, nekaj, kar bi morali iztrebiti, pluralistični pogled pa zagovarja konflikt kot nekaj dobrega, nekaj, kar je treba spodbujati in predstavlja le samopotrjevanje in tekmovalnost.

Vrste konfliktov

Po Iršiču (2004, str. 75) konflikte delimo na:

- notranje,
- medosebne in
- medskupinske.

Notranji konflikt je konflikt v posamezniku. V psihologiji so najbolj poznane tri vrste notranjih konfliktov: konflikt dvojnega približevanja (človeka privlačita dve stvari hkrati, ki se med seboj izključujeta), konflikt dvojnega izogibanja (ujeti smo med dve stvari, ki nas odbijata) in konflikt približevanja in izogibanja (določena stvar nas privlači in odbija hkrati).

Medosebni ali medskupinski konflikt je konflikt med dvema stranema, ki si želita oziroma sta vezani na skupno rešitev, izid konflikta pa mora biti enoten za obe strani.

Pri medskupinskem konfliktu je vsaka stran avtonomna, vendar se odziva na dejanja in spremembe druge strani. Čeprav sta obe strani avtonomni, pride do konflikta, ker se določene smeri križajo.

4 VZROKI IN ZNAKI KONFLIKTOV

4.1 VZROKI ZA NASTAJANJE KONFLIKTOV

Vzroki za nastajanje konfliktov so: slaba komunikacija, osebna neujemanja, razlike v statusu in moči, razlike v ciljih, nejasne pristojnosti, sprememba navad, ogrožena varnost, pretirana previdnost, omejenost resursov, strah pred neznanim ...

V organizacijah deluje več interesnih skupin, ki poleg zadovoljevanja skupnih interesov stremijo tudi k zadovoljevanju svojih lastnih interesov. Doseganje ciljev ene skupine lahko ovira doseganje ciljev druge skupine.

Težave v komunikaciji se lahko pojavijo zaradi premalo komuniciranja ali pa so informacije prepočasne. Lahko se bistvo informacije na poti izgubi ali pa komunikacijske spretnosti niso dovolj razvite.

Tudi osebnostne značilnosti so lahko vzrok za nastanek konflikta, saj nekateri že s svojimi osebnostnimi značilnostmi in vedenjem povzročijo konfliktno situacijo.

4.2 ZNAKI KONFLIKTOV

Znaki konfliktov so: slabi medsebojni odnosi, pogosta odsotnost z dela, več odhodov iz podjetja, grožnje bojkota, padec motivacije za delo, upadanje storilnosti, zastoji v delovnem procesu

Prvi znaki motenj v medsebojnih odnosih so lahko komaj opazni, zato je pomembno, da se jih čim prej zavemo in da se tudi čim prej zavemo, da v podjetju ali skupini vlada napetost in da je dobro komuniciranje ogroženo.

4.3 POSLEDICE KONFLIKTOV

Posledice konfliktov so lahko pozitivne ali negativne.

Pozitivne posledice konfliktov

Konflikti v prvi vrsti kažejo na probleme. Če se konfliktom izogibamo, ne opazimo, da problemi sploh obstajajo. Konflikti lahko pokažejo človekovo željo, da se spremeni trenutno stanje in nadalje zahtevajo rešitve. Pred konflikti ni smiselno bežati, saj se prej ali slej vrnejo, lahko še v intenzivnejši obliki. Zato je potrebno najti bolj konstruktivno rešitev in neredko pridemo takrat do novih izumov.

Pozitivni učinki konfliktov so:

- preprečujejo zastoje (če ni trenj, ni niti motivacije za spremembe);
- sprožajo zanimanje (konflikti spodbudijo interes za iskanje novih rešitev);
- odkrivajo probleme in posledično tudi rešitve (konflikti opozorijo na probleme in vzpostavijo možnost za njihovo rešitev);
- so izhodišče za spremembe (konflikti mnogokrat povzročijo iskanje novih poti za doseg ciljev, ki jih sicer ne bi uporabili, problemi sprožijo spremembe, spremembe pa zagotavljajo možnost za izboljšanje);
- spodbudijo samokritiko (konfliktna situacija prisili udeležence, da ne razmišljajo le o obnašanju drugih, temveč da razmislijo tudi o svojem vedenju, o svojih nazorih);
- razmejijo skupine (osebe, vključene v konflikt, izostrijo svoj profil in se izločijo, lahko se oblikujejo nove skupine, socialne vezi se okrepijo).

Po Iršiču pa obstaja tudi cela vrsta negativnih posledic nerazrešenih konfliktov, kot so upad komunikacije, poslabšanje ali celo prekinitvev odnosa oziroma razpad skupine, nasilje, zatiranje, izobčenje, duševne motnje ali psihosomatske bolezni.

Nerazrešeni konflikti ovirajo komunikacijo, kar privede do poslabšanja odnosa. Z izogibanjem komunikaciji se število nerešenih konfliktov povečuje, vedno več se prepiramo. Zato se komunikaciji ne smemo izmikati, le s komunikacijo lahko nesoglasja rešujemo oziroma iščemo skupno rešitev za odpravo problema in izboljšanje stanja.

Konflikti, ki jih nismo uspešno rešili, povzročajo vir frustracij in sovražnosti, to pa vodi v poslabšanje odnosa, lahko celo v nasilje in agresijo. Potlačeni konflikti so zelo nevarni, saj se mnogokrat povrnejo v hujši obliki in že najmanjši nesporazum lahko privede do hudega nasilja.

Sčasoma lahko nerazrešeni konflikti privedejo do duševnih motenj in posledično tudi do psihosomatskih bolezni. Duševne motnje se namreč razvijejo predvsem zaradi ponotranjenih konfliktov, to je zaradi notranje napetosti.

Negativne posledice konfliktov se kažejo v zmanjševanju učinkovitosti družbe ali oddelka. Na psihološki ravni so izražene kot zmanjšanje koncentracije, nezmožnost treznega razmišljanja, razdražljivost in nezmožnost pomiritve. Pojavijo se tudi bolezenski znaki, kot so glavobol, nespečnost, želodčne težave, visok krvni tlak, nemalokrat pa nerazrešeni konflikti vodijo celo v neozdravljive bolezni (rak).

5 STRES V POVEZAVI Z NASTANKOM KONFLIKTOV

5.1 KAJ JE STRES, NJEGOVI SIMPTOMI IN POSLEDICE

Vplivu stresa smo podvrženi vsi. Določena količina stresa je koristna in nas spodbuja k večji učinkovitosti, preveč stresa pa deluje ravno nasprotno.

Dolgotrajni stres vodi v bolezni, zato je pomembno, da si privoščimo dovolj sprostitve v obliki telesne dejavnosti ali počitka. Dolgotrajen stres namreč povzroča:

- motnje v spanju, nemir, povečano razdražljivost, notranji nemir, nihanje razpoloženja;
- zvišan krvni pritisk, motnje srčnega ritma, srčni infarkt;
- splošno napetost mišic;
- migreno, glavobol;
- zmanjšanje odpornosti, porušenje imunskega sistema;
- želodčne težave.

Stres ni nikoli posledica zahtev okolja in naših zahtev kot takih, ampak le posledica našega odnosa do teh zahtev.

Simptomi stresa so:

- napadi panike,
- hiperventilacija,
- obsesivno vedenje,
- depresija,
- razdražljivost in jeza,
- strahovi in fobije,
- nespečnost,
- pretirano uživanje alkohola, kajenje in druge odvisnosti,
- kronična utrujenost.

5.2 VPLIV STRESA NA NASTANEK KONFLIKTOV

Kot je že navedeno, življenja brez stresa ni. Kadar pa je stresna obremenitev prehuda, lahko pride do neprijetnih situacij pri delu s strankami. Razdražljivost in jeza sta običajni posledici nakopičenega stresa in zahtev okolja, naših lastnih prepričanj o pomembnosti dogodkov, nestrpnosti, priučenih socialnih veščin in sposobnosti obvladovanja težavnih situacij. Jeza je eno najtežje obvladljiv čustev in je naravna reakcija na razočaranje, občutek ogroženosti in bolečino.

Jeza postane problematična, ko se pojavlja prepogosto, v zelo intenzivni obliki, če traja predolgo, izbruhne v neprimernih okoliščinah ali preraste v napadalnost. Jeza je rezultat povezanih dogodkov in reakcij.

Iz izkušenj pa tudi iz prebrane literature izhaja, da je jeza čustvo, ki je zelo težko obvladljivo in otežuje komunikacijo. Z jeznim človekom ne gre razpravljati, saj ta ne razmišlja zbrano in tudi ni pripravljen poslušati sogovornika.

Jeznega sogovornika je potrebno najprej umiriti, ga neprizadeto poslušati in mu nekako pomagati rešiti problem. Če nam to ne uspe, se ne smemo z njim zaplesti v prepir, ne smemo ga obsojati, saj ga je do takšnega stanja verjetno privedla situacija, ki ji ni kos, ali strah oziroma občutek nemoči. Od takšnega sogovornika se je potrebno čim prej posloviti.

Ker pa nismo vsak dan enako razpoloženi in smo včasih bolj drugič manj potrpežljivi, si moramo še posebej v svojih »slabih trenutkih« vedno znova ponavljati, da nekateri ljudje pač delajo napake, da se počutijo ogrožene in da jih bomo obvladali le s svojim potrpljenjem, preudarnostjo in zbranim razumom. Dovolimo sogovornikom, da so takšni, kot so, tudi če so za nas v določeni situaciji težavni. Zavedati se moramo, da je izvor njihove težavnosti v njih samih in da nima povezave z nami. Ostati moramo mirni in v poslovni distanci. V takšnih situacijah je zelo pomembna samokontrola in samoobvladovanje, predvsem pa izogibanje stresu, saj pod vplivom tega postanemo občutljivi in nestrpni. Sprijaznimo se z dejstvom, da jezni sogovornik potrebuje več pozornosti in več našega časa, ki ga moramo žrtvovati, saj bomo ob uspešnem zaključku pogovora zadovoljni in ponosni, da smo izpeljali situacijo, ki bi lahko imela hujše posledice.

Tehnike za obvladovanje napetosti oziroma odpravljanje stresa:

- racionalno razmišljanje,
- pozitivne afirmacije,
- vizualizacija in
- sproščanje.

6 REŠEVANJE KONFLIKTOV

6.1 NAČELA, KI JIH MORAMO UPOŠTEVATI PRI REŠEVANJU KONFLIKTOV

Za reševanje konfliktov je treba razumeti, kako nastane konflikt – želja, da bi uresničili svoja hotenja, povzročča, da človek intenzivno išče načine za zadovoljitev teh in da je pri tem aktiven. Ustvariti moramo vzdušje, ki poudarja pozitivne lastnosti konflikta za doseganje skupnih ciljev in uravnnavati skrb zase in za soudeležene v konfliktu.

Pri reševanju konfliktov moramo spoštovati celovite osebnosti udeležencev v konfliktu, reševanje naj ne posega v čustveno in osebno integriteto posameznikov, ne sme preiti v poniževanje in v določanje »zmagovalcev« in »poražencev«, dovoliti moramo različnosti posameznikov v željah, mnenjih, vrednotah, ločiti moramo vedenje od osebnosti. Pripravljeni moramo biti spremeniti lastno vedenje in zavedati se moramo, da imajo želje, mnenja in vrednote za posameznika različen pomen. Pripravljeni moramo biti na reševanje konfliktov brez uporabe moči, brez izsiljevanja in nasilja, sprejeti moramo komunikacijo kot pot do rešitve konflikta. Usmerjeni moramo biti h konstruktivnim ciljem in k izdelavi strategije reševanja konfliktov.

6.2 NAČINI REŠEVANJA KONFLIKTOV

Poznamo več načinov za reševanje konfliktov:

- **tekmovanje**, ki odraža vztrajanje pri nekem stališču, se uporablja takrat, ko je potrebno hitro odzivanje na nujne situacije;
- **izogibanje**, ko nismo pripravljeni ne vztrajati ne sodelovati; tak način je primeren, ko ni možnosti za zmago, ko je tema nepomembna, ko je treba pridobiti več časa, da lahko zberemo več informacij;
- **kompromis** uporabimo takrat, ko sta cilja na obeh straneh enako pomembna;
- **prilaganje**, ko je visoka stopnja pripravljenosti za sodelovanje;
- **sodelovanje**, ki odraža tako vztrajanje pri svojem kot tudi pripravljenost na sodelovanje v smislu, da obe strani zmagata.

Kateri način bomo uporabili za reševanje spora, je odvisno od tega, kako pomemben je naš osebni cilj oziroma odnos.

V poslovnih odnosih prevladujeta dve strategiji, in sicer kompromis in konfrontacija oziroma soočenje.

6.3 VEŠČINE RAVNANJA V KONFLIKTU

Udeleženec v konfliktni situaciji si zagotovi uspeh pri reševanju spora, če upošteva naslednje veščine:

- večino poslušanja, to je sposobnost pozornega in zbranega poslušanja sogovornika;
- večino kontroliranja, to je sposobnost jasno razložiti svoj problem in pridobiti obrazložitev od druge strani;
- še preden pride do konflikta, uporabimo preventivna sporočila;
- z jasnimi sporočili odkrijemo drugi osebi, kaj mislimo, v kaj verjamemo in jo tako seznanimo s svojimi stališči.

Konfliktom se ni pametno izogibati, treba pa se jih je naučiti reševati na konstruktiven način. Najbolj ustrezen inštrument v reševanju konfliktov je uporaba argumentov.

Terpin in Klobučarjeva navajata šest korakov pri procesu ustvarjalnega reševanja konflikta:

- identificiranje in opredelitev problema (specifična situacija sproži pričakovanja, nemir, predvidevanja);
- iskanje možnih rešitev (identifikacija in soočanje s konfliktom, iskanje poti za rešitev konflikta);
- preverjanje možnih rešitev (ocena ustreznosti rešitve za vse udeležence v konfliktu);
- skupna odločitev (dogovor za kompromisno rešitev, ki je sprejemljiva za vse udeležence v konfliktu);
- izvajanje rešitve (dogovor za ukrepe, ki bodo zagotovili izvedbo rešitve);
- sledenje izvajanju rešitve (spremljanje izvajanja rešitve in premislek o potrebnih korektivnih ukrepih).

6.4 SPRETNOST PREPIRANJA

Beseda prepir ima običajno negativno konotacijo, vendar je v bistvu nekaj dobrega. Nekateri avtorji opredeljujejo prepir kot ostrejši konflikt, ki ga spremljajo negativna čustva.

Uspešen, združujoč prepir je pošten, obojestransko korekten, sproščujoč, konkreten, medtem ko je slab, neuspešen prepir nepošten, enostransko aktiven, neodgovoren, nejasen, celo agresiven.

V prepiru moramo biti konstruktivno naravnani, iskati moramo kompromis, zato je treba to tudi jasno izraziti.

Za dober prepir je treba dovoliti različna mišljenja, ne smemo se prepustiti besu, paziti moramo na izgovorjene besede, dovoliti drugi strani, da govori, priznati svoje napake, iskati pomoč in nasvete. Včasih je treba razpravo preložiti in o problemu premisliti.

6.5 VLOGA LETNEGA RAZGOVORA PRI REŠEVANJU KONFLIKTOV

Dober način za razvijanje medsebojnih odnosov in tudi za reševanje konfliktov je letni razgovor. Ta naj bi potekal vsaj enkrat letno. Takrat ima zaposleni priložnost, da poleg ostali stvari spregovori tudi o medsebojnih odnosih, kaj ga najbolj moti, v zvezi s čim prihaja najpogosteje do konfliktov in drugo.

6.6 REŠEVANJE KONFLIKTOV S SVETOVALNO TEHNIKO

Konflikte je mogoče reševati tudi s svetovanjem, vendar mora imeti tisti, ki svetuje, dober vpogled v problematiko, da lahko neposredno svetovanje koristi in ne naredi še večje škode. Kljub svetovanju pa se mora posameznik odločiti sam.

Najslabša, vendar najpogostejša reakcija prizadetega v konfliktu je jeza, zato je zelo pomembno, da se to negativno čustvo naučimo obvladati in da jezo preprečujemo. Če naletimo na jeznega sogovornika, je zelo pomembno, da ostanemo mirni, da kritiki prisluhnemo in si ne dovolimo sogovornika užaliti, nikakor se torej ne smemo prepustiti čustvom.

6.7 TEŽAVNE STRANKE

Pri komunikaciji velikokrat prihaja do težavnih situacij, saj določeni dogodki ali situacije sprožijo vedenje, ki ga sogovornik doživlja kot težavo ali oviro pri doseganju svojega cilja. Nekateri ljudje so težavni zaradi načina, kako nastopajo in se vedejo do drugih. Torej niso težavni samo z nami, ampak je dejansko težavnost del njihovega načina življenja. Njihovega obnašanja zato ne smemo jemati osebno. Naučiti se moramo tehničnih prijemov, da se bomo s takimi ljudmi lahko sporazumevali, ne da bi spreminjali njihov značaj.

Težavne stranke so tiste, ki nas zavrnejo, zasujejo s pripombami, nam ne pustijo do besede, nas nočejo niti razumeti ali slišati. Proti nam osebno verjetno nimajo nič, ampak se tako obnašajo do vseh ljudi. In ker ima stranka vedno prav, lahko izraža svoje mnenje na kakršenkoli način, napada, zaposleni pa mora ostati miren, objektiven ter skleniti pogovor obema v prid. Nemalokrat pa se je izkazalo, da so težavne stranke, ki so poleg tega še nezadovoljne, lahko tudi koristne, saj nam s svojim obnašanjem pokažejo resnične napake našega dela, ki jih mogoče sami niti ne opazimo.

Težavne stranke lahko razvrstimo v skupine in jih imenujemo kar po pripadnikih različnih živalskih vrst (tiger, zajklja, merjasec, kamela, školjka, podlasica).

Ti opisi niso nujno negativni, lahko pa najdemo podobnosti z glavnimi karakteristikami omenjenih vrst iz živalskega sveta.

Jezna stranka

Jezno stranko si lahko predstavljamo kot tigra, ki puhti od jeze in je vedno nastrojen. Majhne neprijetne pripetljaje spreminja v velike. V prostor navadno vstopi pritajeno in prijetno, pozdravi ter čaka na akcijo. Ob izbruhu je jakost govora zelo močna. Z jezno stranko se ne gre prerekati, jo žaliti ali se pretirano opravičevati. Z njo je potrebno ostati na poslovni distanci, se ji opravičiti zaradi določene stvari in takoj začeti odpravljati vzroke njene jeze, najprej pa jo je potrebno umiriti, sicer ne bomo dosegli ničesar. Jezni sogovornik potrebuje več naše pozornosti, zato je treba čim prej prepoznati njen problem in takoj ukrepati.

Klepetava stranka

Klepetava stranka govori o vsem mogočem, samo o tem ne, kaj v bistvu želi od nas. Je hitro užaljena in ima značilnosti zajklje. Pri komunikaciji s klepetavo stranko se moramo izogibati jezi, ne smemo ji pokazati, da se dolgočasimo, prav tako je ne smemo prekinjati sredi stavka. Utišati je ne moremo, lahko pa jo usmerjamo, da bo govorila o tem, kar želi od nas. Izkoristiti moramo premore v njenem govoru, jo zamotiti s kakšnim gradivom, iz katerega si lahko podrobneje prebere o zadevi, ki jo zanima.

Neotesana stranka

Neotesano stranko si lahko predstavljamo kot merjasca. Je nesramna, groba, staromodna, ne prenese kritike in nestrinjanja. Oporekanje, prerekanje in spreminjanje njenega mnenja ne pride v poštev. Njena grobost ni namenjena nam osebno, zato moramo ostati predvsem mirni, ignorirati je treba njeno nesramnost, biti do nje prijazni in ji čim prej ustreči.

Vzvišena stranka

Vzvišeno stranko lahko primerjamo s kamelo, je ošabna in domišljava in nas bo ponižala ob vsaki priložnosti. Misli, da ve vse in ne mara, da kdo dvomi o njenih nazorih ali pogledih. Zameri, če ji povemo, da se moti. Ne gre je poniževati, prav je, da se svojim znanjem povzdignemo na njen nivo in ji ponudimo rešitev, ki je nekaj posebnega. Všeč ji je laskanje.

Molčeča stranka

Školjka je zid molka. Potrebuje veliko časa za odločitev in ne mara vsiljivcev. Zanj si je potrebno vzeti dovolj časa, biti moramo sproščeni, ne silimo jo v hitro odločitev. Nevsiljiv humor včasih pomaga, da se takšna stranka odpre in spregovori.

Nezaupljiva stranka

Nezaupljiva stranka nas bo temeljito zaslišala, poskušala bo najti kakršnokoli napako, vse bo še enkrat preverila, saj se grozno boji, da bi jo kdo pretental. Je kot podlasica, zato se ji ne smemo pustiti zbegati. S sprenevedanjem in priganjanjem ne bomo prišli daleč. Na njena vprašanja moramo odgovarjati potrpežljivo in suvereno, tudi večkrat, če je potrebno. Le z vztrajnostjo, znanjem in prijaznostjo bomo dosegli, da bo taka stranka zadovoljna.

	USMERJENOST V DRUGEGA	USMERJENOST V ASE	USMERJENOST V ODNOS
ODKRITA AGRESIVNOST	Težavnost: JEZNI SOGOORNIK	Težavnost: KLEPETAVI SOGOVORNIK	Težavnost: GROBI SOGOVORNIK
PRIKRITA AGRESIVNOST	Težavnost: VZVIŠENI SOGOVORNIK	Težavnost: TIHI SOGOVORNIK	Težavnost: NEZAUPLJIVI SOGOVORNIK

*Tabela 1: Obvladovanje težavnih strank
(Vir: Terpin, Klobučar, 2006)*

6.8 KOMUNICIRANJE V TEŽAVNIH SITUACIJAH

Terpin in Klobučarjeva navajata nekaj splošnih pravil za obvladovanje težavnosti pri sogovornikih:

- ohranjanje lastne umirjenosti,
- izražanje zanimanja za sogovornika,
- ugotavljanje pomembnosti,
- označevanje,
- postavljanje kažipotov,
- povzemanje vsebine,
- lastna odprtost,
- predstavljanje možnosti,
- razlaganje posledic,
- varno nestrinjanje,
- upočasnjevanje in
- postavljanje meja.

Med težavne situacije lahko štejemo spore, reklamacije in pritožbe strank. Nastale probleme moramo reševati sproti. Pomembna je izbira primerne trenutka za razčiščevanje zadeve. Vnaprej je treba načrtovati način in jasnost izražanja težave. Sogovornika ne smemo zmerjati ali napadati, ampak ga moramo poslušati in iskati rešitev problema. V težavni situaciji moramo ohraniti profesionalnost, vljudnost, pa vendar tudi odločnost. Na splošno velja, da učinkovit in olikan uslužbenec prilagodi stranki slog komuniciranja in vedenja. Pri učinkovitem sporazumevanju spontano prilagodimo jakost in hitrost svojega govorjenja sogovornikovemu. Na tak način lahko poglobimo zaupanje in razumevanje, sogovornika pa pripravimo k

sodelovanju. Kritike naj se ne bi branili; če so obtožbe resnične, priznamo napako, stranki pojasnimo, kako jo bomo odpravili in seveda izrazimo upanje, da se stvar ne bo ponovila.

V težavnih situacijah moramo biti diplomatski, pripomb in agresivnosti ne smemo jemati osebno. Podcenjevalni ton stranke preslišimo in nanj ne reagiramo, pripombe brezpogojno prejemamo. V odnosu do težavnih strank moramo biti pozitivni, sproščeni, občutke stranke in njena mnenja spoštujemo in jih potrdimo. Tudi nasmech velikokrat sprosti napetost v komunikaciji.

V komunikacijskem procesu pa svojo vlogo odigrajo tudi čustva, ki dajejo življenju motivacijo, namen, smisel in cilj. Izražamo jih v treh stopnjah: najprej zaznamo dogajanje, nato občutke opišemo z besedami in na koncu občutek izrazimo še telesno, npr. s kričanjem, skakanjem od veselja, jokom ipd. Nekateri ljudje imajo prirojeno sposobnost izražanja misli in čustev, zato se bolj zavedajo samega sebe, imajo izostren občutek za lastno identiteto, niso napeti, lažje se sprostijo in imajo manj težav z zdravjem. Drugi, ki neradi kažejo čustva, pa so bolj podvrženi stresu in napetostim. Da bi se izognili stresu, se je treba s svojimi čustvi uglasiti oziroma se jih najprej sploh zavedati. Na ta način je delo s strankami bolj kakovostno.

6.9 SAMOPODOBA IN SAMOZAVEST

Pri delu s strankami je pomembno, kako samozavesten je uslužbenec. Samozavesten človek namreč zna reči »ne«, svoja čustva in mnenja izraža odkrito in brez zadrege. Tak človek zaupa vase, ima pozitivno samopodobo in občutek lastne identitete. Človekova samopodoba in samozavest sta zelo povezani.

Bolj samozavestni postanemo, če nismo preveč ponižni, pazimo na vedenje in na videz, vizualiziramo svoje uspehe in se ne obremenjujemo s krivdo. Družimo se z ljudmi, ob katerih se počutimo dobro, napake vzamemo kot nekaj, iz česar se lahko učimo.

Samopodoba je odnos do samega sebe in ocena lastnih sposobnosti.

Samopodoba je ena izmed temeljnih področij osebnosti, ki se postopno oblikuje že od otroštva dalje in se spreminja ter razvija celo življenje. Je pomemben del osebnosti v vsakem življenjskem obdobju in v vsaki situaciji.

Pojem samopodoba razumemo kot množico odnosov, ki jih posameznik zavedno ali nezavedno vzpostavlja do samega sebe. V te odnose s samim seboj vstopamo postopoma, s pomočjo predstav, občutij, vrednotenj, ocen samega sebe, svojih tipičnih socialnih naravnosti, ki jih najprej prejemamo preko matere, nato pa se razvijajo preko širšega družbenega okolja.

Med najpomembnejše naloge vsakega človeka spada skrb za lastno samopodobo. Poznamo dejstvo in strinjamo se z njim, da imajo pozitivna čustva do samega sebe izjemno velik vpliv na človekovo vsakodnevno življenje in delo. Pogosto pa pozabljamo na negovanje in vzdrževanje lastne samopodobe ter neprestano skrb za

osebnostno rast. Le človek s pozitivno samopodobo lahko začuti vso globino in smisel svojega življenja.

Samopodoba je torej:

- odnos do samega sebe,
- vrednost, ki jo pripisujemo samemu sebi,
- sestavljena slika; celotna podoba lastne vrednosti,
- naša notranja predstava o sebi,
- proces in se razvija skozi čas.

Ljudje s pozitivno samopodobo se osredotočijo na pozitivne izkušnje, pri soočanju s težavami ostajajo psihološko trdni. Visoka samopodoba daje človeku moč, nudi mu več zadovoljstva, mikavnosti in navdušenja pri soočanju z novimi izkušnjami. Z visoko samopodobo lažje razvijamo in ohranjamo trdne medsebojne odnose, bolj privlačimo tiste osebnosti, ki tudi uživajo svoje življenje in izpolnjujejo svoje potenciale. Z visoko samopodobo smo bolj gotovi, odločni, optimistični in koristnejši, skratka močnejši. Samo z visoko samopodobo lahko bolje prepoznamo svojo lastno vrednost in pomembnost svojih dosežkov, ne da bi potrebovali nenehno odobravanje drugih. To ne pomeni, da drugih ne potrebujemo, temveč da smo z njimi v vzajemnem in ne v odvisnem odnosu. Visoka samopodoba nam omogoča prevzeti več odgovornosti za svoja dejanja, osebna odgovornost pa je nujen pogoj za prevzemanje socialnih odgovornosti.

Samopodoba je torej način, kako ljudje vidimo sebe. Proces njenega oblikovanja se začne na podlagi mnenj staršev, učiteljev in prijateljev. V zrelejši dobi, ko imamo za seboj že nekaj učnih, poklicnih in drugih rezultatov, si samopodobo oblikujemo na podlagi lastnih izkušenj. Za samopodobo je pomembno, da se zavedamo svojih pozitivnih lastnosti in da se znamo pohvaliti.

6.10 UPRAVLJANJE S ČASOM

Pomemben stresni dejavnik pri delu s strankami je večno pomanjkanje časa, ki povzroča napetost in obremenjuje odnose, zato je treba svoje delo načrtovati.

Za uspešno upravljanje s časom je treba pravilno oceniti porabo časa za opravljanje dolžnosti, zavedati se je treba lastnih želja ter najti ravnovesje med delom in prostim časom.

Najprej si moramo določiti cilje in prednostne naloge, si ustvariti svoj sistem, delo opraviti takoj. Urnik ne sme biti prenatrpan, delati moramo le eno stvar naenkrat. Sprijazniti se moramo z dejstvom, da nismo popolni, in se truditi, da ohranimo ravnotežje med delom, počitkom in razvedrilom.

7 ANALIZA INTERVJUJA

Kot je navedeno že v uvodu, je cilj diplomske naloge ugotoviti, v kolikšni meri so prisotni konflikti med zaposlenimi in strankami in kako jih zaposleni preprečujejo oziroma obvladujejo.

Cilj je potrditi oziroma zavrniti tezo, da je konflikt med zaposlenim in stranko prisoten ter da lahko tudi sami vplivamo na njegove negativne posledice in jih preprečujemo.

V raziskovalnem delu diplomske naloge je uporabljena metoda intervjuja. Vodji oddelka za informacije o nakazovanju pokojnin in trem sodelavkam, ki se dnevno srečujejo s strankami po telefonu ali osebno, je bilo zastavljenih 12 enakih vprašanj in pridobljeni odgovori so precej podobni.

Vprašanja v intervjuju:

1. Ali se v svojem delovnem okolju srečujete s konflikti in kako pogosto?
2. Ali nastanek konflikta vpliva na vašo storilnost in na kakšen način?
3. S kom najpogosteje pridete v konflikt?
4. Kako konflikt rešite?
5. Kako bi ocenili svojo sposobnost reševanja konflikta?
6. Ali srečevanje s konflikti v vašem delovnem okolju vpliva na vaše zasebno življenje?
7. Ali v prostem času izvajate kakšne sprostilne tehnike in katere?
8. Se vam zdi, da z večletnimi delovnimi izkušnjami pri delu s strankami lažje odpravljate konflikte oziroma da pridete manjkrat v konflikt s stranko?
9. Znete oceniti stranko in tako izbrati najučinkovitejši način za reševanje konflikta?
10. Ali vaše osebno počutje vpliva na nastanek konflikta?
11. Ste kdaj obiskali kakšen tečaj oziroma predavanje na temo reševanja konfliktov?
12. Je bil učinkovit?

V nadaljevanju sta zapisana intervjuja z gospo Natašo Mrzlikar in gospo Nevenko Grbin, ostali dve sogovornici pa sta želeli ostati anonimni.

7.1 INTERVJU Z GOSPO NATAŠO MRZLIKAR, VODJO ODDELKA ZA INFORMACIJE O NAKAZOVANJU POKOJNIN

1. Ali se v svojem delovnem okolju srečujete s konflikti in kako pogosto?

V svojem delovnem okolju se seveda srečujem tudi s konflikti. Konflikti niso pogosti. S pravim konfliktom se srečam morda 1-krat na dva ali tri mesece.

2. Ali nastanek konflikta vpliva na vašo storilnost in na kakšen način?

Včasih nastanek konflikta vpliva na mojo storilnost, predvsem v smislu, da o konfliktu dosti razmišljam in s tem tratim dragoceni čas, ki bi ga lahko bolj koristno porabila za reševanje drugih nalog. Se pa trudim, da konflikt čim prej rešim in nato pozabim nanj.

3. S kom najpogosteje pridete v konflikt?

Najpogosteje pridem v konflikt s sodelavci na isti hierarhični lestvici.

4. Kako konflikt rešite?

Trudim se razložiti celotno zadevo, poskušam razložiti, zakaj vztrajam na svojem stališču in nato nekako na koncu »zgladiti« zadevo.

5. Kako bi ocenili svojo sposobnost reševanja konfliktov?

Menim, da relativno dobro rešujem konflikte, če bi uporabila lestvico 1–5, potem bi se ocenila s 4.

6. Ali srečevanje s konflikti v vašem delovnem okolju vpliva na vaše zasebno življenje?

Da. Konflikti v mojem delovnem okolju vplivajo na moje zasebno življenje.

7. Ali v prostem času izvajate kakšne sprostilne tehnike in katere?

V prostem času je moja edina sprostilna tehnika sprehod po svežem zraku, pogosto pa se tudi sproščam s peko slaščic, kar mi je v izredno veselje.

8. Se vam zdi, da z večletnimi delovnimi izkušnjami pri delu s strankami lažje odpravljate konflikte oziroma da pridete manjkrat v konflikt s stranko?

Da. Več kot 20 let izkušenj pri delu s strankami mi je v veliko pomoč predvsem pri izogibanju, če pa že pride do konflikta, ga lažje rešim.

9. Znete oceniti stranko in tako izbrati najučinkovitejši način za reševanje konflikta?

Največkrat da.

10. Ali vaše osebno počutje vpliva na nastanek konflikta?

Trudim se, da moje osebno življenje ne vpliva na nastanek konfliktov, vendar menim, da se včasih to zgodi, saj se nihče ne more imeti vedno 100-odstotno pod kontrolo.

11. Ste kdaj obiskali kakšen tečaj oziroma predavanje na temo reševanje konfliktov?

Da, enkrat.

12. Je bil učinkovit?

Seminar ni bil učinkovit.

7.2 INTERVJU Z GOSPO NEVENKO GRBIN, VIŠJIM REFERENTOM V ODDELKU ZA INFORMACIJE O NAKAZOVANJU POKOJNIN

1. Ali se v svojem delovnem okolju srečujete s konflikti in kako pogosto?

Občasno se v delovnem okolju srečujem z manjšimi in večjimi konflikti.

2. Ali nastanek konflikta vpliva na vašo storilnost in na kakšen način?

Takoj po konfliktu mogoče res, ker v mislih še vedno predelujem dogodek, ga pa poskusim čim prej odmisлити, sploh v primeru, ko ni nastal po moji krivdi.

3. S kom najpogosteje pridete v konflikt?

Z nestrpno stranko, včasih je ravnanje z njene strani upravičeno, včasih ne.

4. Kako konflikt rešite?

V kolikor je strankina jeza upravičena, poskusim zadevo v najkrajšem možnem času najbolje rešiti, če pa je konflikt oz. strankina jeza nastal neupravičeno, jo poslušam, poskušam umiriti oz. preusmeriti na nekoga, ki je morebiti odgovoren za nastanek situacije.

5. Kako bi ocenili svojo sposobnost reševanja konflikta?

Se trudim, da zadevo rešim čim bolj strokovno, se pa včasih zgodi, da ko zadevo pri sebi ponovno »preučim«, ugotovim, da bil lahko postopala na drugačen, boljši način.

6. Ali srečevanje s konflikti v vašem delovnem okolju vpliva na vaše zasebno življenje?

Niti ne, če vem, da nisem razlog za nastali konflikt, zadevo poskušam čim prej pozabiti, v kolikor je pa nastal konflikt, ki je povezan z mojim delom, poskušam, ko storim vse, kar lahko za rešitev situacije, zadevo odmisлити.

7. Ali v prostem času izvajate kakšne sprostilne tehnike in katere?

Najbolj sproščujoča tehnika je sprehod oz. tek v naravi, po navadi takrat tudi pridem do zaključka, ali sem ravnala dobro ali bi lahko še bolje.

8. Se vam zdi, da z večletnimi delovnimi izkušnjami pri delu s strankami lažje odpravljate konflikte oziroma da pridete manjkraj v konflikt s stranko?

Ja, zagotovo dobiš določene izkušnje in znaš bolj ravnati, je pa včasih odvisno tudi od dneva, od tvojega razpoloženja, koliko si dovteten in kako se soočiš z zadevo.

9. Znete oceniti stranko in tako izbrati najučinkovitejši način za reševanje konflikta?

To prinesejo večletne delovne izkušnje, da že iz pogovora razbereš, kako z določeno stranko ravnati, da zmanjšaš konflikt ali ga preprečiš.

10. Ali vaše osebno počutje vpliva na nastanek konflikta?

Včasih se zgodi, ampak po navadi hitro dojamem, da moje osebno počutje ne sme vplivati na reševanje določenih konfliktov.

11. Ste kdaj obiskali kakšen tečaj oziroma predavanje na temo reševanja konfliktov?

Sem, v okviru službe.

12. Je bil učinkovit?

Do neke mere ja, precej pa prinesejo delovne izkušnje in tudi ostala prebrana strokovna literatura.

7.3 UGOTOVITVE NA PODLAGI IZPELJANIH INTERVJUJEV

Stranke, ki jih srečujemo na Zavodu za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije, so prav posebna populacija, to so pretežno starejši in neuki ljudje, ljudje v težkem socialnem položaju, delovni invalidi. Od sogovornika zahtevajo ogromno energije, veliko mero poslušnosti, tolerance, večkratno odgovarjanje na povsem enaka vprašanja. Govorjenje mora biti velikokrat glasno, saj slabo slišijo, to pa uslužbenca še dodatno izčrpava. Nepoznavanje zakonov in predpisov s strani stranke zaposlenim delo še otežuje, saj jih morajo razložiti na čim bolj razumljiv način.

Na podlagi izpeljanih intervjujev ugotavljamo, da so sodelavke zelo enotne, da se v svojem delovnem okolju srečujejo z manjšimi konflikti, vendar jim v veliki večini uspe preprečiti nastanek konflikta. Konflikti nastajajo predvsem med zaposlenim in stranko, manj med zaposlenimi. Ocenile so, da je konfliktov več pri komuniciranju preko telefona kot pa pri osebni komunikaciji. Ko ljudje niso osebno izpostavljeni, torej bolj kažejo svoje nezadovoljstvo, lažje grajajo, bolj pogosto žalijo. Največkrat pridejo v konflikt z nezadovoljno, nestrpno stranko, ki prejme s strani Zavoda

drugačen odgovor, kot ga je pričakovala (npr. prenizko odmerjena pokojnina, prepozno izplačilo, prepozen odgovor na njeno vlogo), vedno več pa je konfliktov s strankami, ki so na splošno nezadovoljne s stanjem v državi in nekako le iščejo nekoga, na katerega bi prenesle ves svoj bes. Ne smemo pozabiti na stranke, ki so že po naravi konfliktno osebe in se je že zato težko izogniti konfliktu z njimi.

Zaposlene so povedale, da konfliktno situacije deloma vplivajo na njihovo storilnost, vendar ne vedno. Izpostavile so, da je pomemben faktor tudi njihovo osebno počutje in količina dela. Ko se same ne počutijo fizično ali psihično najbolje, ko jih tarejo njihove osebne težave ali ko so bolne, težje rešujejo konflikte. V takšnih situacijah včasih ne zberejo dovolj moči za ustrezno ravnanje v konfliktni situaciji in se velikokrat odzovejo neprimerno, čeprav vedo, da na tak način konflikta ne bodo rešile. Tudi ko je količina dela prevelika, ko jih poleg čakajočih strank čaka še kopica nerešenih zadev, je odziv z njihove strani neprimeren. Strinjale so se, da jim pri velikem številu čakajočih strank zaradi utrujenosti storilnost močno pade. Ugotavljajo, da včasih že pozdrav pri sogovorniku vzbudi določeno predstavbo in da nasmeje dela čudeže. Kadar so utrujene, pod stresom, morda celo raztresene, stranke to začutijo, včasih tudi izrabijo in posledica je konfliktna situacija.

Konflikti v delovnem okolju deloma vplivajo na njihovo zasebno življenje, o njih pogosto premišlujejo, poskušajo ugotoviti, zakaj je do konflikta prišlo in ali so ustrezno reagirale. Konfliktnih situacij ne jemljejo osebno in jih z različnimi sprostilnimi tehnikami ali svojimi hobiji nekako uspešno premagujejo. Predvsem jim pomaga sprostitve v naravi, hoja, tek, meditacija, joga. Zavedajo se, da je stresne situacije potrebno sproti odpravljati, saj ko se stres nakopiči, človeka lahko pahne v bolezen. Konflikte trenutno uspešno obvladujejo in zaradi njih niso odsotne z dela, se pa včasih morda preobremenjenost pokaže v padcu odpornosti, poruši se imunski sistem in zbolijo ali pa občutijo težave s hrbtenico, pogosti so migrenski glavoboli.

Ugotavljajo, da na vedenje strank pogosto vpliva luna, ne samo polna, ampak tudi druge lunine mene. Takrat se jim zdijo ljudje bolj razdražljivi, težje obvladljivi. Ker smo tudi zaposleni izpostavljeni različnim dejavnikom, pa se moramo zavedati, da moramo kljub vsemu tudi v najtežjih situacijah odreagirati profesionalno, z veliko mero tolerance.

Zaposlene konfliktno situacije rešujejo predvsem tako, da najprej stranki dovolijo, da pove vse, kar ima povedati, jo potem skušajo umiriti in zadevo pojasniti. Dovolijo, da stranka pove svoje mnenje, vendar morajo včasih tudi ostro nastopiti. Prav tako se stranko razoroži z vljudnostnimi frazami, z opravičilom, če je krivda na naši strani, ali z zagotovitvijo, da bomo zadevo res v nekaj dnevih temeljito pregledali in jo o rešitvi pisno ali po telefonu obvestili. Težavno stranko, ki nas je poklicala po telefonu in s katero se nikakor ne moremo dogovoriti, pa prosimo, naj nam da nekaj minut, da zadevo preverimo, in da jo bomo poklicali nazaj. V tem času se sogovornik umiri in zadevo lahko potem dokaj hitro in učinkovito rešimo.

Intervjuvanke so se strinjale, da so se takšnih metod reševanja konfliktov naučile skozi svoje delovne izkušnje in dlje časa, ko delajo s strankami, bolj so uspešne v težavnih situacijah. Težavne situacije rešujejo pretežno same in pomoč nadrejenega v večini primerov ni potrebna. Tudi posredovanje varnostne službe je zelo redko.

Stranko znajo nekako oceniti s psihološkega vidika, znajo ovrednotiti, kako naj z njo komunicirajo, na kakšen način jo bodo najlažje obvladale. Vse to pa se vsak dan sproti učijo pri svojem delu.

V okviru zavoda so se nekajkrat udeležile predavanj na temo sporazumevanja s strankami, obvladovanja težavnih strank, obvladovanja stresa.

Predavanja so se jim zdela zanimiva, so tudi prispevala k boljšim delovnim rezultatom na tem področju, vendar so se vse strinjale, da je teorija eno, praksa pa čisto nekaj drugega in da je reakcija v težavnih situacijah precej odvisna od posameznika, od njegovega temperamenta.

8 SKLEP

V svojem poslovnem okolju se srečujemo in tudi dnevno komuniciramo z ljudmi, ki jih morda ne bi izbrali za svoje prijatelje zaradi razlik v značaju in temperamentu, generaciji in moči, urejenosti in vedenju, strpnosti in avtoriteti, pripadnosti in pravičnosti, pogledih in odzivih. Med ljudmi so tolikšne razlike, da nikoli in nikakor ne moremo vsem in za vselej ustreči. To lahko vsaj delno uresničimo, če za nekaj trenutkov izstopimo iz sebe in pogledamo dogodke in udeležence v njih malo bolj od daleč, če žrtvujemo kakšno svoje udobje, se prilagodimo okolju in ljudem v njem. Pravila, kako reagirati v napetih situacijah, oblikuje življenje samo, ki pa se nenehno spreminja. Ves čas smo izpostavljeni, drugi nas opazujejo in ocenjujejo in mi sami na drugi strani počnemo isto. O ljudeh si ustvarjamo svoje mnenje in jih prav tako na nek način ocenjujemo.

Nikoli ne bomo zgrešili, če bomo do svojih strank prijazni, spoštljivi in obzirni.

Vsi, ki imajo neposreden stik s strankami, bi morali imeti tudi nekaj znanja psihologije.

Za uspešno komuniciranje je treba sogovornika spoštovati, se vanj vživeti, lahko misliti, pozorno poslušati, upoštevati besedno in nebesedno komunikacijo, upoštevati čustveno komponento.

Naučiti se moramo imeti radi najprej sami sebe, če ne spoštujemo sebe, nas tudi drugi ne bodo spoštovali. Nikoli ne smemo dopustiti, da nas nekdo razjezi ali užalosti. Zavedati se moramo, da je umetnost obvladovanja medčloveških odnosov v priznavanju razlik med ljudmi. Nasmeh in prijaznost delata čudeže.

9 LITERATURA IN VIRI

- Anderson, K. (2007). *Učinkovito reševanje konfliktov*. Ljubljana: Tuma.
- Bitenc, M. (2009). *Osnove upravljanja in organizacija poslovanja*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Gasar, S. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Kranj: B & B.
- Grant, W. (2004). *Vsakdanji nesporazumi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Iršič, M. (2004). *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: RAKMO.
- Kavčič, B. (1992). *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Klobučar, K., Terpin, M. (2006). *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana.
- Lipičnik, B. (1996). *Reševanje problemov namesto reševanje konfliktov*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Mandič, T. (1998). *Psihologija komunikacije*. Ljubljana: Glotta Nova.
- Matejčič, K. (2002). revija Finance. Pridobljeno 31. 5. 2010 z naslova http://www.finance.si/26712/Delo_s_strankami_je_kot_sre%8anje_dveh_svetov
- Osebni razvoj (2009). Pridobljeno 31. 5. 2010 z naslova <http://osebnirazvoj.com/razno/15-nasvetov-kako-ostati-pozitiven-v-negativnih-situacijah>
- Osredečki, E. (1995). *Popolna poslovna tajnica*. Ljubljana: Oziris.
- Popovič, M., Zajc, M. (2000). *Vstop v poslovni svet*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Žigon, N. (2005). *Partnerski odnosi – jeza*. Revija Viva.

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Načini komuniciranja</i>	3
<i>Slika 2: Viri motenj komuniciranja</i>	5

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Obvladovanje težavnih strank</i>	15
---	----