

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**OBVLADOVANJE KONFLIKTOV V IZBRANI
ORGANIZACIJSKI ENOTI**

Tanja Erkić

Ljubljana, junij 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO

DIPLOMSKO DELO

**OBVLADOVANJE KONFLIKTOV V IZBRANI ORGANIZACIJSKI
ENOTI**

Kandidatka: Tanja Erkić
Vpisna številka: 04035092
Študijski program: visokošolski strokovni študijski program Uprava 1. stopnja
Mentor: red. prof. dr. Štefan Ivanko

Ljubljana, junij 2017

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Tanja Erkić, študentka visokošolskega študijskega programa Uprava 1. stopnja z vpisno številko 04035092 sem avtorica diplomskega dela z naslovom Obvladovanje konfliktov v izbrani organizacijski enoti.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobeseidnega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerimi so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zaklonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah, Ur. list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo,
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo,
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela; ter soglašam z objavo dela v zbirki Dela FU.

Diplomsko delo je lektorirala: dipl. slov. Špela Vidmar

Ljubljana, 29.6.2017

Podpis avtorice:
Tanja Erkić

POVZETEK

Zavedati se moramo, da kjer so ljudje, so možni tudi konflikti, zato se jim ne moremo izogniti, lahko pa se jih naučimo učinkovito razreševati. Uspešno reševanje konfliktov postaja v današnjem času temeljna naloga vsake organizacije. V diplomski nalogi bom zato predstavila smernice za razreševanje konfliktov in načine spoprijemanja z njim. Tako kot ljudje zelo različno pojmujejo konflikt, tako tudi strokovne opredelitve niso enotne. V nadaljevanju bodo zato bolj podrobno razčlenjene različne opredelitve konflikta s strokovnega vidika in vrste konfliktov. Poleg različnih vrst konfliktov, boste lahko spoznali tudi konflikte, ki izhajajo iz neusklajenosti elementov. Vzroki za nastanek konflikta so lahko različni, kar bom predstavila v nadaljevanju, zato je zelo pomembno, da v primeru konfliktne situacije nekaj ukrenemo in ne čakamo, da se bo konflikt razrešil sam od sebe. Predstavila bom tudi po korakih posamične procese reševanje konfliktov in sicer natančneje: seznanitev s situacijo, ustvarjanje pozitivne klime, ugotavljanje problema, iskanje rešitve in izvedbo rešitve. Skozi čas se je pogled na konflikte spreminjal, zato je pomembna miselnost, da je vsak konflikt mogoče rešiti ne glede na to, kje in s kom je nastal. Konflikt nima namreč le negativnih lastnosti, temveč tudi pozitivne, ki se jih po navadi premalo zavedamo. Ključnega pomena za uspešnost organizacije so dobri medsebojni odnosi.

Ključne besede: konflikt, vrste konfliktov, vzroki konfliktov, posledice konfliktov, razreševanje konfliktov, spoprijemanje s konfliktom.

SUMMARY

CONFLICT MANAGEMENT IN THE SELECTED ORGANIZATIONAL UNIT

We must be aware of the fact that where are people are also possible conflicts. So they can not be avoided, but we can learn how to effectively resolve them. Successful conflict resolution is becoming today a fundamental task of any organization. In this thesis I will therefore put forward guidelines for resolving conflicts and ways of coping with them. Just as people perceive conflicts very differently as well as the formal definitions are not uniform. The various definitions of conflict will therefore be analyzed in more detail from the professional point of view and regarding the types of conflicts. In addition to the different types of conflicts, you will also learn about conflicts, which come from the mismatch of the elements. The causes of the conflict can be different, which I will discuss below. It is very important that in case of a conflict situation we try to do something and not wait for the conflict to resolve itself. I will also gradually present single processes about resolving conflicts namely: pairing with the situation, creating positive environment, defining the problem, finding the solution and execution of the solution. Over time, the view of the conflict varied, so it is important mindset that every conflict can be resolved regardless of where and by whom it is caused. The conflict does not have merely negative characteristics, but also positive ones, which we are usually not aware of enough. The key to the successful organization is in good relationships.

Keywords: conflict, types of conflicts, causes of conflict, the consequences of conflict, conflict resolution, coping with conflicts.

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA	iii
POVZETEK.....	v
SUMMARY	vi
KAZALO.....	vii
KAZALO PONAZORITEV	ix
KAZALO GRAFIKONOV	ix
1 UVOD	1
2 KONFLIKT	3
2.1 VRSTE KONFLIKTOV	4
2.1.1 STOPNJE KONFLIKTA.....	4
2.1.2 ODKRITOST KONFLIKTA	4
2.1.3 AKTIVNOST KONFLIKTA.....	5
2.1.4 OZADJE KONFLIKTA	5
2.1.5 RAVNI KONFLIKTA	5
2.1.6 NOTRANJI IN MEDSKUPINSKI KONFLIKT	6
2.1.7 VRSTE NEUSKLAJENOSTI.....	7
2.2 VZROKI KONFLIKTOV.....	10
2.3 POSLEDICE KONFLIKTOV	10
2.3.1 POZITIVNE POSLEDICE KONFLIKTOV	11
2.3.2 NEGATIVNE POSLEDICE KONFLIKTOV	11
3 SMERNICE ZA RAZREŠEVANJE KONFLIKTOV.....	13
3.1 ZAVEZNIŠTVO IN UPOŠTEVANJE RAZLIČNOSTI.....	13
3.2 PREVZEMANJE ODGOVORNOSTI, OHRANJANJE KOMUNIKACIJE IN POMIRJANJE ...	14
3.3 STABILIZACIJA INTERAKCIJE IN POROČANJE NAMESTO VPLIVANJA.....	14
3.4 RAZDELITEV KONFLIKTA NA MANJŠE DELE IN ODKRIVANJE DISFUNKCIONALNIH VZORCEV	15
4 NAČINI SPOPRIJEMANJA S KONFLIKTOM	16
4.1 IZOGIBANJE IN PREVLADA	16
4.2 PRILAGAJANJE IN KOMPROMIS.....	16
4.3 SODELOVANJE TER KONFLIKTNE IN NEKONFLIKTNE OSEBE.....	17

5	KORAKI V PROCESU REŠEVANJA KONFLIKTOV	18
5.1	KORAK 1: SEZNANIMO SE S SITUACIJO.....	18
5.2	KORAK 2: USTVARIMO POZITIVNO KLIMO.....	19
5.3	KORAK 3: UGOTOVIMO KAJ JE PROBLEM IN POSTAVIMO CILJE	19
5.4	KORAK 4: POIŠČIMO REŠITEV	20
5.5	KORAK 5: IZBEREMO REŠITEV IN JO IZVEDEMO	20
6	RAISKAVA O OBVLADOVANJU KONFLIKTOV V IZBRANI ORGANIZACIJSKI ENOTI	22
6.1	ZASNOVA RAZISKAVE	22
6.2	IZVEDBA RAZISKAVE.....	22
6.3	OBRAZLOŽITEV REZULTATOV.....	22
6.4	PREVERITEV HIPOTEZ.....	31
7	PREDLOGI IN UKREPI ZA USPEŠNO OBVLADOVANJE KONFLIKTOV V ORGANIZACIJI	32
8	ZAKLJUČEK	34
	LITERATURA IN VIRI.....	36
	PRILOGA	38

KAZALO PONAZORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Spol	22
Grafikon 2: Starost	23
Grafikon 3: Izobrazba	23
Grafikon 4: Delovna doba	24
Grafikon 5: Dobra komunikacija je glavni razlog za reševanje konfliktov.....	24
Grafikon 6: Spoprijemanje vodstva z obvladovanjem konfliktov	25
Grafikon 7: Samo vodstvo lahko učinkovito obvladuje konflikte	25
Grafikon 8: Način reševanja konfliktne situacije	26
Grafikon 9: Pogostost spoprijemanja s konflikti.....	26
Grafikon 10: Počutje po nastali konfliktni situaciji.....	27
Grafikon 11: Udeležba seminarjev o obvladovanju konfliktov.....	27
Grafikon 12: Pogostost dejavnikov kot vzrok za nastanek konflikta	28
Grafikon 13: Konflikti v organizaciji kot pozitivne in koristne rešitve.....	29
Grafikon 14: Najpogostejši načini reševanja konfliktov.....	29
Grafikon 15: Vplivi na uspešnost reševanja konfliktov.....	30
Grafikon 16: Razumevanje med sodelavci in nadrejenimi.....	30

1 UVOD

Konfliktne situacije se pojavljajo povsod, zato se tudi konfliktom izogibamo in se jih bojimo. V resnici pa je tisto, kar vodi v nevarnost, pravzaprav pomanjkanje ustreznih oblik spoprijemanja z njimi. Da bi se na konflikte hitreje odzvali, je pomembno, da jih dovolj hitro opazimo, saj imamo tako dovolj časa za ustrezen odziv in iskanje rešitve. Hitreje, kot opazimo konflikt, lažje ga obvladamo in razrešimo. Da začnemo razvijati sposobnost obvladovanja konfliktov, je prvi pogoj, da verjamemo v to, da se konflikte da razrešiti.

Namen diplomskega dela je širše preučiti pojav konfliktov, navesti glavne vzroke za nastanek nesoglasij v organizaciji in posledice nastanka konfliktov ter preučiti smernice, strategije in izpostaviti načine, ki jih udeleženci v konfliktu uporabijo za reševanje konfliktov.

Cilj diplomskega dela je ugotoviti, kaj sploh so konflikti in kako jih rešiti, predvsem kako rešiti negativen konflikt, da dobimo pozitiven konflikt. Z anketo in rezultati, ki jih bom dobila z raziskavo, bi rada dokazala, da sta zadovoljstvo zaposlenih in uspešno delovanje organizacije posebno pomembna dobra komunikacija in učinkovito obvladovanje konfliktov.

Skladno z namenom in ciljem diplomskega dela so oblikovane tri delovne hipoteze, ki bodo s pomočjo analiz anket zavrnjene ali potrjene, in sicer:

- Hipoteza 1: Dobra komunikacija je glavni razlog za uspešno reševanje konfliktov.
- Hipoteza 2: Do pozitivnih in koristnih rešitev privedejo lahko tudi konflikti v organizaciji.
- Hipoteza 3: »Vzgojni ukrepi« s strani vodstva najpogosteje vplivajo na uspešnost reševanja konfliktov v organizaciji.

Diplomsko delo sestavljata teoretični in empirični del. Teoretični del raziskave je namenjen predstavitvi različnih opredelitev konfliktov, vzrokov za nastanek konflikta, posledic konflikta, smernic in načinov spoprijemanja z njim ter korakov v procesu reševanja konfliktov. Sestavljen je iz osmih poglavij, in sicer na podlagi proučevane strokovne in znanstvene literature domačih in tujih avtorjev. Teoretičnemu delu sledi empirični del. V empiričnem delu bo predstavljena analiza ankete. Interpretirala bom ankete, ki so jih izpolnili zaposleni na zemljiški knjigi, in ugotavljala, koliko se pri svojem delu zaposleni srečujejo s konflikti, kakšno je njihovo ravnanje in poznavanje konfliktov ter kako obvladujejo medsebojne konflikte. Raziskava bo temeljila na kvantitativni metodi zbiranja podatkov. Metoda zbiranja podatkov je bil anketni vprašalnik, v katerem so sodelovali zaposleni, ki opravljajo različne naloge glede na naziv, ki ga imajo. Anketiranje sem izvedla po elektronski pošti. S pomočjo Microsoft Excela bom v grafični obliki podala rezultate izpolnjenih anket in jih interpretirala.

Diplomsko delo je sestavljeno iz osmih poglavij. V uvodnem poglavju bodo opredeljeni problematika, namen, cilj in zastavljene tri hipoteze. Sledi drugo poglavje, v katerem bo predstavljen pojem konflikt, saj je v znanstveni in strokovni literaturi mogoče zaslediti veliko različnih opredelitev konfliktov. Predstavljeni bodo nekateri vzroki za konflikt ter opisane posledice konfliktov, ki se delijo na negativne in pozitivne. Negativne posledice konfliktov lahko zahtevajo naš denar, čas in človeške vire. Pozitivne posledice konfliktov pa prinašajo veliko pozitivnih stvari za vse udeležence v konfliktu. V nadaljevanju bodo tudi izpostavljene različne neuskklajenosti kot možen vir konfliktov. Drugemu poglavju sledi tretje, v katerem so opisane smernice za razreševanje konfliktov, in sicer zaveznitvo, upoštevanje različnosti, prevzemanje odgovornosti, ohranjanje komunikacije, stabilizacija interakcije, poročanje namesto vplivanja, razdelitev konflikta in odkrivanje disfunkcionalnih vzorcev. Četrto poglavje zajema šest načinov spoprijemanja reševanja konfliktov. Peto poglavje podrobno opisuje korake v procesu reševanja konfliktov. Šesto poglavje zajema analizo in interpretacijo dobljenih rezultatov na podlagi izpolnjenih anket. Sedmo poglavje predstavlja nekatere predloge in ukrepe za uspešno obvladovanje konfliktov v organizaciji. Osmo poglavje pa je zaključek diplomskega dela, ki vsebuje strnjene ugotovitve po poglavjih. V prilogi bo priložen anketni vprašalnik o anketiranju zaposlenih na temo obvladovanje konfliktov v izbrani organizacijski enoti.

2 KONFLIKT

Konflikti so čisto običajni del našega vsakdana. Vse dokler nas bodo obdajali različni ljudje, se bodo naša mnenja in dejanja vedno razlikovala od mnenj drugih. Včasih bomo lahko preprosto odkorakali stran in se umaknili, verjetno, pa ste že spoznali, da v nekaterih primerih to preprosto ni mogoče (Sande & Johnson, 2013, str. 5). Vsak konflikt spreminja vse, ki so vanj vključeni. Konflikti včasih lahko privedejo do tega, da postanemo boljši, uspešnejši ljudje, včasih pa, da postanemo slabši (Cloke & Goldsmith, 2012, str. 7). Konflikt ponavadi že sam po sebi v nas zbudi neprijeten občutek, čeprav bi konflikte lahko dojemali tudi povsem drugače (Iršič, 2004, str. 9).

Različne teorije opredeljujejo pojem konflikt zelo različno. Lahko pomeni stanje nemoči zaradi nasprotujočih si teženj v posamezniku oziroma notranjo napetost. Poleg tega izraza medosebni konflikti ali konflikti lahko uporabimo tudi za oznako določenega odnosa med skupinami ali posamezniki (Iršič, 2004, str. 65).

Po Iršiču so konflikti v širšem pomenu srečanje neusklajenih dejavnikov, torej bi to lahko imenovali soočenje neharmonije ali neusklajenosti. Kadar je sistem na kakršenkoli način neusklajen, ne deluje optimalno. To je hkrati tudi stanje, ki zahteva spremembe in sili v odzivanje. Konflikt lahko pomeni nevarnost, obenem pa je lahko priložnost za razvoj skupnosti, odnosov in posameznikov. Od vsakega posameznika je odvisno ali ga uporabi za uničevanje ali ustvarjanje (Iršič, 2005, str. 7).

Lipičnik pravi, da je v praksi pametneje, če se s konfliktom spoprimemo in se mu ne izogibamo, ampak se poskušamo naučiti, kako konflikte reševati. Da bi to uresničili, je treba zadostiti dvema pogojema: ustvariti moramo pozitivno klimo, ki predstavlja pozitivne lastnosti konfliktov, in razumeti moramo, kako konflikt sploh nastane (Lipičnik, 1996, str. 196).

Tanja Lamovec opredeljuje medosebni konflikt kot stanje, kjer dejanje ene osebe ovira in otežuje dejanje druge osebe (Iršič, 2004, str. 65).

Luthans kot temelja organizacijskega vedenja vodij, v svoji teoriji o konfliktih opisuje na dva načina (Luthans v: Ivanko & Stare, 2007, str. 184):

- Tradicionalna komunikacija pri vodenju – zanj je značilno, da je konflikte potrebno če se le da preprečiti, ali pa jih zmanjšati. V trenutku, ko pride do konfliktne situacije, pa je nujno potrebno ugotoviti, katera je tista oseba, ki je konflikt sploh sprožila.
- Sodobni pristop – je povzročen zaradi različnih notranjih in zunanjih dejavnikov. Ker je konflikt neizogiben integralni del vsake spremembe, meni, da je v primeru minimalnega obsega lahko celo optimalen način vedenja.

Fritz Fischalek definira konflikte kot nasprotovanje medsebojno različnih interesov, potreb, ravnanj, čustev in želja. Fischalek opredeljuje več vrst konfliktov in sicer: latentni, mešani in lažni, konflikt zaradi ogibanja in sprejemanja konfrontacije ter notranje in zunanje. Zaradi dveh privlačnih a različnih vsebin lahko nastane tako imenovan notranji konflikt. Notranji konflikt se lahko pojavi tudi, zaradi dveh drugačnih odbijajočih vsebin, ali v zvezi z odbojnostjo in privlačnostjo identične vsebine. Za zunanji konflikt je značilno, da imamo dve ali več osebi z različnimi aktivnostmi in neuglašeni željami. Kadar se oseba ne zaveda svoje neuskkljenosti, govorimo o nezavednih, skritih in latentnih konfliktih. Kombinacijo zunanjih in notranjih konfliktov imenujemo mešani konflikti. Medsebojni konflikti imajo to lastnost, da neposredno konfrontacijo lahko sprejmejo, ali se ji poskušajo izogniti (Brajša, 1994, str. 251).

Morton Deutsch pravi, da je konflikt kot spopad učinkov in nerazdružljivih tendenc v skupini, narodu in posamezniki ali med skupinami, narodi in posamezniki v kooperacijskih ali konkurenčnih situacijah (Iršič, 2004, str. 66).

2.1 VRSTE KONFLIKTOV

Za lažje prepoznavanje konfliktov in boljše razumevanje je koristno, če znamo ločiti vrste konfliktov. Če ne poznamo razloga konflikta, se je toliko težje odzvati, saj ne vemo česa se najprej lotiti, zato hitreje začnemo delovati proti drugemu, ne da bi konflikt sploh reševali, zato pogosto stanje celo poslabšujemo. V nadaljevanju bom zato predstavila nekatere vrste konfliktov (Iršič, 2004, str. 72).

2.1.1 STOPNJE KONFLIKTA

Stopnjo konflikta opredelimo na dva načina. Prvi način je vezan na fokus in drugi način, na stopnjo razširjenosti konflikta. Fokus konflikta lahko definiramo kot neke vrste problem, odnos ali osebo, kar imenujemo prva, druga in tretja stopnja konflikta. Vsaka naslednja stopnja, ki ji sledi je lahko še težje rešljiva in nenazadnje povezana tudi z več destruktivnimi taktikami. Tisti konflikti, ki so fokusirani na sam problem, jih je običajno lažje rešiti, zato je pametno, da preprečimo prehajanje konflikta na višjo stopnjo, oziroma počasi poskušamo znižati stopnjo konflikta do te točke, dokler se ne osredotočimo na sam problem (Iršič, 2004, str. 72).

2.1.2 ODKRITOST KONFLIKTA

Odkritost konflikta delimo na tri vrste konfliktov in sicer: prikrite, odkrite in potlačene. Konflikta, ki se dejansko ne zavedamo, mu pravimo potlačen konflikt. Prikrit konflikt definiramo kot tisti konflikt, ki ga je vsaj nekdo že zaznal, a skupina še vedno deluje, kot da ni zaznala ničesar oziroma se poskuša pretvarjati. Tisti konflikt, katerega posameznik ali skupina opazi in se ga tudi zaveda, pa imenujemo odkriti konflikt. Lastnost odkritega konflikta je, da kljub opaženosti ni rečeno, da bodo konflikt začeli tudi reševati (Iršič, 2004, str. 72).

2.1.3 AKTIVNOST KONFLIKTA

Pri tej vrsti konflikta poznamo aktivne in pasivne konflikte. Za aktivne konflikte je značilno, da se z njimi nekaj dogaja in sicer na način, da se rešuje, spreminja in širi, tako v negativnem kot pozitivnem smislu. Med pasivne konflikta pa spadajo tisti konflikti, ki se ne razvijajo ali kakorkoli spreminjajo oziroma rešujejo (Iršič, 2004, str. 73).

2.1.4 OZADJE KONFLIKTA

Ločimo več vrst ozadij konflikta, vendar jih bom v nadaljevanju predstavila le nekaj in sicer: prenesen konflikt, samostojen konflikt in konflikt, ki je posledica globljih neuskkljenosti. Definicija samostojnega konflikta je, da izvira iz zadevne nekompatibilnosti, lahko pa nastane tudi kot posledica globljega konflikta (npr. neuskkljenost ciljev lahko izhaja iz neuskkljenosti vrednot). Tukaj torej ne moremo govoriti o samostojnem konfliktu iz razloga, ker je konflikt ciljev le posledica konflikta vrednot. Dobro je vedeti, da konflikti, ki izhajajo iz globljega konflikta, lahko sklenemo nek dogovor, vendar je vseeno dobro, da vemo, da je v ozadju lahko še kompleksnejši in globlji konflikt. V to skupino uvrščamo tudi osebne konflikte, saj lahko privede do konflikta interesov v smislu, da osebi nekdo ni ravno pri srcu, vendar si tega ne bo priznala, posledično pa bo imela čisto drugačne interese, saj se izogiba podobnosti z zadevno osebo. Poznamo tudi umetno sprožen konflikt, ki se lahko zgodi na primer, če ne želimo izpolniti obljube ali dogovora in se potem z to osebo sporečemo, vendar čisto zaradi neke druge stvari. Na koncu, ker smo užaljeni prekličemo dogovor oziroma obljubo in sicer na način, da sedaj nima nobenega smisla več (Iršič, 2004, str. 73).

2.1.5 RAVNI KONFLIKTA

Po globini lahko delimo konflikt na spor, podpovršinski konflikt, globoko zakoreninjen konflikt in dediščino preteklosti.

- Spor se nanaša na pravice in stališča vpletenih. Pomembno vprašanje pri tem je, kdo pravzaprav ima prav. Ponavadi je povezan s točno določeno problematiko, ki pa je le redko resnični razlog konflikta. Če se res ugotovi problem na tej ravni, potem je pametno imeti nekoga, ki bo to razsodil in v zadevi odločil (Iršič, 2004, str. 74).
- Podpovršinski konflikt je običajno povezan z interesi, ki se jih vpletene osebe nemalokdaj premalo zavedajo. Tukaj uvrščamo predvsem odnose in čustva. Mnogokrat konflikti nastanejo zato, ker je oseba jezna, ali pa ni dovolj upoštevana v tistem trenutku. Tukaj žal vsebina spora nima opravka s samim vzrokom, zato se konflikt ne more razrešiti na ravni spora. V tem primeru je potreben določen čas, kjer bodo upoštevani poleg pravic in stališč, tudi interesi in posamični odnosi. Usposobljeni mediator je oseba, ki poskuša zadevo razrešiti v primeru, da udeleženca konflikta ne utegneta sama (Iršič, 2004, str. 74).

- Globoko zakoreninjen konflikt je konflikt, ki ima opravka z predsodki, identiteto in stereotipi. Pri tem konfliktu gre za raven konflikta, saj izvira iz nepoznavanja njegove kulture, spoštovanja drugačnosti in nesposobnosti sprejemanja. Da bi konflikt uspešno razrešili je potreben čas, ki bo vključeval stereotipe in identiteto vpletenih (Iršič, 2004, str. 74).
- Pri dediščini preteklosti je značilno, da na dan privrejo vsi spori, ki so bili v preteklosti še nerazrešeni. Sem sodijo globoko zakoreninjeni in podpovršinski konflikti, ki se počasi kopičijo in vedno bolj otežujejo medsebojno sodelovanje. V takšni situaciji je potreben čas, ki bo lajšal iz preteklosti posledice nerazrešenih konfliktov, izboljševal odnose in vzdušje vseh vpletenih (Iršič, 2004, str. 74).

2.1.6 NOTRANJI IN MEDSKUPINSKI KONFLIKT

- Notranji konflikt – poznamo tri vrste notranjih konfliktov. Stanje, ko nas privlačita dve stvari hkrati, ki se med seboj izključujeta imenujemo konflikt dvojnega približevanja. Stanje, ko smo ujeti med dvema stvarima, ki na odbijata imenujemo konflikt dvojnega izogibanja. Stanje, ko nas določena stvar privlači in odbija hkrati, pa označuje konflikt približevanja in izogibanja (Iršič, 2004, str. 75).

Notranji konflikti nastanejo v posamezniku. Najbolj enostavno jih obrazložimo s pomočjo motivacijskega ciklusa: potreba- akcija- cilj. Posameznikovo vedenje je spodbujeno z neko potrebo, to je ponavadi pomanjkanje nečesa (motiv). Posameznik na podlagi tega motiva določi cilj. Da bi omogočili doseg želenega cilja, so potrebne določene aktivnosti oziroma instrumentalno vedenje. Določene ovire, ki se lahko pojavijo pri doseganju cilja, lahko pri ljudeh povzročijo frustracije, te so lahko socialne, fizične ali psihološke. Posameznik, se lahko v skladu s temi ovirami vede konstruktivno, to pomeni, da opravi nekatere korektivne dejavnosti, da bi ovire obšel ali jih obvladal. Reakcija posameznika lahko privede do tega, da pod vplivom frustracije zaide v konfliktno situacijo in s tem povzroči, številne obrambne mehanizme. Eden izmed obrambnih mehanizmov je agresivnost (Ivanko & Stare, 2007, str. 187).

Agresijo definiramo kot vedenje, da nekoga namerno psihično ali fizično prizadenemo, ter s tem povzročimo ogromno škodo. Agresija se lahko pojavi v verbalni ali fizični obliki. Poznamo tudi pasivno agresijo, ki pomeni namerno neukrepanje v primeru agresije (Ivanko & Stare, 2007, str. 187).

- Medskupinski konflikti- se nanašajo na medskupinsko dinamiko v organizaciji. Zanj velja, da vsi udeleženci neke organizacije sprejemajo drug drugega, na določen način in imajo drugačno mišljenje o tujih in o svojih organizacijskih vlogah. V primeru motenj, lahko hitro pride do konflikta, saj posamezniki drugače dojemajo vloge skupin ali posameznikov. Člani različnih skupin so lahko, vodje, posamezniki

in strokovni sodelavci, kar pomeni, da se lahko znajdejo v specifičnih položajih, v primeru konfliktne situacije (Ivanko & Stare, 2007, str. 189).

V organizaciji so lahko konflikti tudi hierarhične narave. To velja takrat, kadar med različnimi vplivnimi ravnmi v organizaciji pride do nasprotij, s tem mislimo predvsem konflikti med vodjem oddelka in vodjem sektorja. Konflikt med zaposlenimi v organizaciji in vodstvom pa imenujemo generalni konflikt (Ivanko & Stre, 2007, str. 189).

Konflikt strokovnjak- ali drugače rečeno linijski konflikt oziroma vodja, je rezultat razmer, kjer vodje brez pravega strokovnega znanja, poskušajo, s svojo organizacijsko avtoriteto, razrešiti problem v organizaciji (Ivanko & Stre, 2007, str. 189).

Obstajajo tudi konflikti med neformalno in formalno organizacijo. Kadar neformalna organizacija čedalje bolj odstopa od formalne, in kjer vodje poskušajo te odmike vrniti na formalno organizacijo, imenujemo imperativni konflikt (Ivanko & Stare, 2007, str. 189).

2.1.7 VRSTE NEUSKLAJENOSTI

V nadaljevanju predlagam nekaj vrst konfliktov, izhajajočih iz neusklajenosti določenih elementov. Večji poudarek bo na zunanjih konfliktih, čeprav se podobni konflikti porajajo lahko tudi v samem posamezniku (Iršič, 2004, 76).

Neusklajenost informacij – do konflikta lahko pride, kadar imata o isti stvari, dva posameznika lahko popolnoma različne oziroma neusklajene informacije. Različne informacije sta lahko dobila od istega vira ali različnega vira, lahko pa da je prišlo do odstopanj pri samem prenosu informacij. Obstaja tudi opcija, da je eden že dobil spremenjene informacije, medtem ko je prišlo do sprememb informacij. Možno je tudi, da do neusklajenosti informacij pride, ker eden ali oba informacije sploh nista razumela, ali pa sta si jo po vsej verjetnosti celo narobe zapomnila. Pomembno pri tem je, da drug drugega ne prepričujemo glede neusklajene informacije, saj s tem ne bomo dosegli ničesar. Veliko večji smisel ima, če ob preverjanju in upoštevanju možnih razlogov za napačno informacijo, poiščemo oziroma preverimo dodatne informacije (Iršič, 2004, str. 77).

Neusklajenost zanimanj – v svetu obstaja veliko različnih ljudi, ki jih zanimajo tudi različne stvari, kar je včasih lahko koristno, tako za vsak odnos kakor tudi za skupino. Neusklajenost zanimanj lahko zelo hitro privede do konflikta še posebej kadar smo skupaj, saj se je zelo težko istočasno ukvarjati z različnimi stvarmi. Dostikrat je ravno razlog za konflikt, ker nekaterega neka stvar zanima, kar mogoče drugega ne, ali pa ga zanima precej manj. Pomembno je, da ne opuščamo stvari, ki drugega ne zanimajo. Catherine Johnson ugotavlja, da so pri srečnih zakoncih posamezniki odkrivali lastne interese, kljub temu, da partnerja mogoče v tistem trenutku to področje sploh ni zanimalo, sčasoma pa

je tudi partner razvil interes, da ga je to področje začelo izjemno zanimati (Iršič, 2004, str. 81).

Neuskklajenost načina delovanja – neuskklajeni način delovanja, lahko zelo hitro privede do konflikta, še posebej takrat, če dva delata skupaj. Eden je bolj timski delavec, zato pričakuje, da se bosta skupaj posvetovala, komunicirala ali skupno odločala o nekaterih stvareh. Medtem, ko drugi pa je bolj individualist, kar pomeni, da se le redko posvetuje z drugim. Razlikujeta se tudi v tem, da nekdo lahko dela tri stvari hkrati in preskakuje od ene do druge in spet nazaj, medtem ko drugi dela bolj sistematično eno za drugim (Iršič, 2004, str. 84).

Neuskklajenost navad – sem sodi na primer skoraj pregovorna zobna pasta. Eden je navajen stiskati tubo od spodaj navzgor, medtem ko drugi, pa v sredini. Ali pa, nekdo je navajen na čistočo in red, medtem ko drugega, če ima nered to ne moti kaj dosti, vendar konstantno popravljanje prvega, postane tudi za drugega počasi moteče. Čeprav takšni konflikti pogosto izhajajo iz drugih konfliktov, pa so neuskklajenosti navad lahko že same po sebi lahko vir težjih konfliktov (Iršič, 2004, str. 84).

Neuskklajenost pozornosti – do konfliktne situacije lahko pride tudi zaradi neuskklajenosti pozornosti, ki jo dva namenjata določeni dejavnosti ali drug drugemu. Primer neuskklajene pozornosti bi lahko izpostavili na primer pri komunikaciji z nekom in sicer na način, da je eden, ko govori zelo »pri stvari«, medtem ko drugi mogoče sploh ne posluša in zasanjano gleda naokoli. V tem primeru ni nujno, da do konfliktne situacije sploh pride, saj je mogoče za prvega dovolj že to, da ga vsaj posluša. Če pa prvi od drugega pričakuje intenzivno sodelovanje, pa je kaj hitro lahko neuskklajenost pozornosti vir konflikta (Iršič, 2004, str. 85).

Neuskklajenost čustev – neuskklajenost povezujemo s čustvi in so lahko krajša ali trajnejša in zato je posledično lahko tudi, neuskklajenost sama krajša ali trajnejša. Med trajnejše običajno uvrščamo ljubezen, odpor in naklonjenost. Med krajše pa uvrščamo žalost, jezo in veselje. Iz neuskklajenosti čustev prav tako lahko pride do težjih in lažjih konfliktnih situacij. Neuskklajenost se lahko nanaša med dvema partnerjema, ki čustva gojita drug do drugega, ali pa se nanaša na čustveni odziv v določeni situaciji, na način, da reagira eden jezo, drugi pa bolj milo in bi želel sočutje. Ključnega pomena pri čustveni neuskklajenosti je, da znamo čustva brzdati v določenih situacijah in ne vzklopimo prehitro, ter za svoja čustva prevzamemo odgovornost (Iršič, 2004, str. 86).

Neuskklajenost ritma – vsi ljudje delujemo z določenim ritmom, ki se ga dostikrat ne zavedamo. Običajno na naš ritem vpliva naše takratno razpoloženje, naša energija, osebnost, časovni pritisk ipd. Ritmi delovanja morajo biti usklajeni, v primeru, da niso, lahko povzročijo motnjo v delovanju. Kot posledica tega, to pomeni, da zaradi napetosti, ki jo povzročata neuskklajenost ritma pride lahko tudi do drugih konfliktnih situacij (Iršič, 2004, 87).

Neuskklajenost pomembnosti odnosa – nekaterim ljudem je odnos na prvem mestu in zelo pomemben, medtem ko drugim malo manj. Za enega predstavlja odnos z drugim zelo veliko, in je za to pripravljen vložiti v odnos veliko svoje energije, medtem ko drugemu, pa je to relativno postranskega pomena in ni pripravljen za odnos kaj dosti narediti. Za dober odnos je prvi pripravljen vložiti veliko truda, svoje energije, časa, ki ga ima na razpolago, zato prvi v isti meri ali vsaj malo manjši, to pričakuje tudi od drugega. Ker drugemu ni toliko pomemben odnos, zato večina svojega časa posveča nekaterim drugim stvarim, ki ga sproščajo in navdihujejo, nastane konflikt, saj prvi pričakuje, da se bi lahko drugi vsaj malo potrudil tudi za odnos (Iršič, 2004, str. 89).

Neuskklajenost načinov vplivanja – poznamo posredni, neposredni in spontani način vplivanja. Posredni način bi lahko bil na primer, da nekemu rečemo, kaj naj stori, kot na primer: »daj mi roko«, se pravi, da nek odziv drugega dosežemo posredno. Neposredni način je, če to dosežemo neposredno z nečim, na primer, ko brez besed iztegnemo roko proti drugemu in nam jo drugi stisne. Spontan način je isti kot neposredni, le da se pri spontanem tega ne zavedamo eksplicitno. Vmesna stopnja med zadnjima dvema sta primera, ko se mi ne zavedamo vpliva, drugi pa zavestno sledi, oziroma, ko se mi zavestno odločimo, drugi pa nezavedno sledi. Primer spontanega in neposrednega vplivanja je na primer ples. Ples v plesni šoli pa ima kar nekaj posrednega vplivanja, na primer, ko nam učitelj pove, kaj moramo narediti drugače. Potrebno je vedeti, da meja med načini ni tako jasna, saj so nekatere besede lahko tudi neposredni ali spontani način vplivanja, ker sprožijo določena dejanja, čustva ali misli. Posredni način je bistveno počasnejši, saj posredni način temelji na zavestnem upoštevanju in zavestni kontroli, medtem ko, neposredni in spontani sta precej hitrejša, saj delujeta v veliki meri mimo eksplicitne zavestne kontrole. Do konfliktne situacije pride zato, ker bi bil v danem trenutku bolj primeren ali pričakovan en način, uporabimo pa drugega. Na primer, če pri plesu, namesto da bi želeno neposredno dosegli, plesalki kar naprej govorimo, kako naj pleše in kako naj se odziva na naše gibe (Iršič, 2004, str. 92).

2.2 VZROKI KONFLIKTOV

Vzrok za nastanek konflikta je izjemno pogojen z različnostjo ljudi. Zaradi različnih ciljev, pričakovanj in želja ljudi, lahko hitro pride do neskladnosti in do konflikta (Ivanuša – Bezjak & Kociper, 2008, str. 119).

Do konflikta prihaja tudi zato, ker nekateri ljudje po svoje tolmačijo besede, ne da bi se prej sploh prepričali, ali so razumeli prav, oziroma so razumeli tako, kot je govorec želel biti razumljen. Vzrok za reševanje konfliktov med sodelavci ni tako pomemben, kot sam način, kako tedaj ravnamo. Zavedati se moramo, da se proti konfliktom ne moremo bojevati, lahko pa se potrudimo, da bomo v določenih situacijah znali prav ravnati. Ravno zato je pomembno poznati njihove morebitne vzroke (Božjak, 2009, str. 56).

Metakonfliktni vzroki konfliktov povzročajo, drugačno razumevanje stališč, vrednot, problemov in prepričanj. Ker imamo zaradi različnih izhodišč drugačen pogled in prepričanje glede vsebine, se ne znamo sporazumeti na vsebinski ravni. Različna stališča in razumevanje vsebine nam onemogoča rešitev konfliktne vsebine, zato nam povzroči naraščanje konflikta (Ivanuša – Bezjak & Kociper, 2008, str. 119).

Komunikacijski vzroki konfliktov, ki se pojavijo med sodelavci uvrščamo v drugo skupino konfliktov. Zanj je značilno medsebojno nerazumevanje. Ker govorimo nejasno in nerazumljivo, nas sodelavec ne razume. Nezaupanje prav tako spada v skupino komunikacijskih vzrokov konflikta. Sodelavec nam ne verjame, da tisto kar smo povedali, da smo povedali iskreno. Trdno je prepričan, da ne govorimo tistega, kar mislimo, zato z nami ne želi komunicirati (Brajša, 1994, str. 260).

Osebnost sodelavcev uvrščamo v tretjo skupino vzrokov. Imenujemo jih **osebni vzroki konfliktov**. Udeleženci imajo različne notranje osebne situacije. Pri reševanju konfliktov, je njihovo sodelovanje pod močnim vplivom vsega, kar se v tistem trenutku v njih dogaja. Do konfliktne vsebine običajno prihaja ravno iz razloga, ker so sodelavci napeti. Običajno niso soočeni s konfliktnim položajem okrog sebe, temveč s konfliktom v sebi, zaradi česa spremenijo svoje okolje v konfliktnem položaju (Brajša, 1994, str. 261).

2.3 POSLEDICE KONFLIKTOV

Posledice konfliktov delimo na negativne in pozitivne. Če konflikta nismo sposobni reševati konstruktivno, lahko konflikt pusti negativne posledice. Prav tako v nas lahko pusti negativna čustva, zato takrat govorimo o negativnih posledicah konflikta. Pozitivne posledice konfliktov se kažejo pri spodbujanju raziskovanja problema, odpravljanju stagnacije, osebni rasti posameznika in vzpodbujanju zanimanja (Mumel, 2008, str. 332).

2.3.1 POZITIVNE POSLEDICE KONFLIKTOV

Poznamo pet pozitivnih dimenzij konflikta:

- *Konflikt kaže na problem* – prva pozitivna stran konfliktov je v tem, da kaže na problem, na navzočnost človekovih hotenj, ki želijo spremeniti obstoječe stanje. Ta hotenja so vir energije, ki lahko spodbudi spremembe in omogoči njihovo sprostitev (Lipičnik, 1996, str. 38).
- *Konflikt odpravlja stagnacijo* – do konflikta lahko po navadi pride že, če imamo drugačen interes. Za cilj imamo zato možnost izbrati najboljši interes, ki ga potem poskušamo tudi uresničiti (Lipičnik, 1996, str. 39).
- Eden izmed pozitivnih posledic je tudi *konflikt, ki vodi do novih spoznanj* – zanj je značilno, da se poišče neka skupne rešitev, ki vodi do novih spoznanj in novega razvoja (Mumel, 2008, str. 332).
- *Konflikt je osnova za spremembe* – konflikte lahko potlačimo, ne moremo pa se jih ogniti. Kadar se pojavijo, bi zato morali najprej pomisliti, kako se jih bomo lotili, in ne kako se jih bomo ognili (Lipičnik, 1996, str. 39).
- *Konflikt utrjuje skupino* – kadar pride do usklajevanja znotraj skupine. To pomeni, da se oseba poskuša poistovetiti z njim in se podrediti kolektivu (Mumel, 2008, str 333).

Tanja Lamovec (Lamovec v: Iršič, 2004, str. 99) navaja sledeče možne koristi konfliktov:

- Mobilizirajo energijo in povečujejo motivacijo za soočenje s problemi,
- razbijajo monotonost življenja, spodbujajo nove interese, vnašajo dinamiko,
- konflikti znižujejo napetost v vsakdanjih odnosih in pogosto pripomorejo k ustreznejši odločitvi,
- v konfliktu bolj spoznamo drugega,
- konflikti spodbujajo osebno rast,
- razrešeni oziroma obvladani konflikti povečujejo in utrjujejo sposobnosti razreševanja in obvladovanja konfliktov,
- prispevajo k širjenju znanja in poglobljanju razumevanja življenja oziroma sveta ter
- omogočajo večje zaupanje drug drugemu ali samemu sebi.

2.3.2 NEGATIVNE POSLEDICE KONFLIKTOV

Poleg pozitivnih posledic, ki jih razrešeni konflikti prinašajo, obstaja tudi cela vrsta negativnih posledic neobvladanih konfliktov ali nerazrešenih, kot so poslabšanje ali celo prekinitve odnosa oziroma razpad skupne, upad komunikacije, duševne motnje ali psihosomatske bolezni, stagnacija sistema ali odnosa, izobčenje ter nasilje in zatiranje. Če nič drugega, neobvladani konflikti lahko še naprej ovirajo optimalno delovanje (Iršič, 2004, str. 103).

Najpogostejši negativni učinki konfliktov so (Mumel, 2008, str. 333–334):

- Spodbujanje sovražnih čustev,
- razbijanje enotnosti sistema,
- povzročanje napetosti v skupini in med skupinami,
- rušenje normalne komunikacije,
- odvrčanje pozornosti od ciljev in
- povzročanje destruktivnega in agresivnega vedenja.

Pomembno je vedeti, da je najslabše to, da se konfliktom izogibamo, saj za seboj pustimo nerešen konflikt. Nerešeni konflikti pa lahko obležijo in imajo za trajno posledico poslabšanje odnosov, zato je bolje tako za organizacijo, kot nas samih, da čim prej pristopimo k reševanju konfliktom in se z njim soočimo (Mumel, 2008, str. 334).

3 SMERNICE ZA RAZREŠEVANJE KONFLIKTOV

Murphy (1994, str. 48) meni, da je eden izmed glavnih razlogov za uspešno reševanje konfliktov v organizaciji tudi pogajanje. Ker delno obvladamo osnove pogajanja, saj se ljudje pogajamo vse življenje, bi bilo dobro, če bi te osnove tudi nadgradili. S tem bi pripomogli, da bi v organizaciji bolj učinkovito in uspešno reševali konfliktne situacije.

Daft (2015, str. 625) pa opredeljuje pogajanje kot strategijo managementa za reševanje konfliktov, kjer ljudje sprejemajo, razpravljajo in obravnavajo različne alternative, da bi dosegli skupno odločitev, ki bo sprejemljiva za obe strani.

V nadaljevanju bodo izpostavljene nekatere smernice za učinkovito in uspešno reševanje konfliktov v organizaciji.

3.1 ZAVEZNIŠTVO IN UPOŠTEVANJE RAZLIČNOSTI

Zavezništvo – ključni pomen zavezništva je, da se ne zoper stavimo proti drugemu, pač pa se poskušamo za dober odnos boriti skupaj. Pomembno pri tem je, četudi pride do konfliktne situacije, da iz prepira izluščimo le tisto najboljše in poskušamo soglasno najti neko skupno rešitev, ki bi bila na koncu za vse sprejemljiva. Zavezništvo lahko ohranimo tudi z pravili, ki jih upoštevamo tudi med prepikom, in na tak način učinkovito ohranimo odnos, kljub prepikom. S pravili lahko dosežemo, da se v konfliktni situaciji, ko smo pod velikim pritiskom med seboj ne žalimo. Če smo se pripravljene držati pravil, tudi med prepikom, lahko zavezništvo pripeljemo do tega, da se ne zoper stavimo proti drugi strani, pač pa smo se za dober medsebojni odnos pripravljene boriti s skupnimi močmi, in s tem dokazati, da je zavezništvo na tak način možno še bolj učvrstiti (Iršič, 2005, str. 16).

Upoštevanje različnosti – ker že vnaprej predpostavljamo neupravičeno usklajenost, zaradi tega dostikrat pride do nepotrebnih konfliktov. Je že res, da smo si v nekaterih pogledih ljudje izredno podobni, vendar se v mnogih pogledih tudi razlikujemo. Poleg razlik, ki se vidijo navzven kot na primer, samo vedenje človeka, interesi in navade, ki jih človek ima, obstajajo tudi takšne, ki niso takoj opazne. To so na primer razlike v dojemanju situacije in drugačnem pogledu na svet ter razlike v načinu reševanja problemov. Če tem razlikam ne damo možnosti in ne upoštevamo, da obstajajo, s tem otežujemo in zaviramo, da bi nastali konflikt lahko sploh uspešno rešili. Razlog, zaradi katerega pride do konfliktne situacije tiči prav v nezavedanju razlik (Iršič, 2005, str. 18).

3.2 PREVZEMANJE ODGOVORNOSTI, OHRANJANJE KOMUNIKACIJE IN POMIRJANJE

Prevzemanje odgovornosti – kadar pride do konflikta pogosto, obtožujemo sebe ali začnemo kriviti drug drugega. Takšno obtoževanje lahko vodi le do negativnih rešitev in poslabšanja medsebojnih odnosov. Pomembno pri tem je, da ne prenesemo krivde na sebe ali nekoga drugega, pač pa za začetek prevzamemo odgovornost. Pojem krivda in odgovornost se med seboj popolnoma razlikujeta, čeprav ju ljudje v vsakdanjem življenju pogosto ne ločimo. Če poenostavimo, bi lahko rekli, da je osnovno vprašanje glede krivde, kdo naj bo kaznovan, pri odgovornosti pa, kaj lahko ukrenemo, da se stanje izboljša. Odgovornost je vezana na spremembo, krivda pa ne prinaša nobene izboljšave. Krivda pomeni pasivno, odgovornost, pa aktivno naravnost do problema (Iršič, 2005, str. 148).

Ohranjanje komunikacije in pomirjanje – prekinitvev komunikacije je pogost izid konflikta, ki se lahko vleče zelo dolgo. Ker je vsak pri sebi močno prepričan, da je prav on tisti, ki ima prav, meni, da se mu godi krivica in se zato jezi na drugega, v smislu, kako se lahko tako obnaša do mene. V primeru, da komunikacijo prekinemo, sebe običajno vidimo kot žrtev, nasprotnega udeleženca pa kot storilca konflikta. Če je le mogoče, se poskušamo vzdržati in komunikacije ne prekinemo, saj je to izrednega pomena za uspešno iskanje rešitve konflikta. V primeru, da se ne moremo vzdržati, je najbolje, da komunikacijo za nekaj časa opustimo in sicer le za toliko časa, da se v sebi pomirimo. Če vznemirjanja ne spodbujamo z negativnim razmišljanjem, naš organizem potrebuje, le dvajset minut, da se pomiri, zato je pomembno, da se po kratkem odmoru vrnemo k temi, ki je bila odprta pred prepirom. Pot do rešitve si zapremo, če komunikacijo prekinemo brez razloga, saj s tem onemogočimo, da bi konflikt prispeval k boljšemu odnosu. Po navadi je pomembno prav to, da prekinemo začasno komunikacijo in jo poskušamo preložiti z namenom, da se umirimo. Če kljub nalaganju notranje in zunanje napetosti, še vedno silimo v nadaljevanje komunikacije, lahko zadevo privedemo do nasilja, ki ne le da komunikacijo ustavi, pač pa lahko pusti pri enem in drugem hude fizične ali psihološke posledice (Iršič, 2005, str. 21–22).

3.3 STABILIZACIJA INTERAKCIJE IN POROČANJE NAMESTO VPLIVANJA

Stabilizacija interakcije – zanj je značilno, da običajno ubere svojo pot. En element stabilizacije je *zmanjšanje hitrosti odzivanja*. Če želimo kljub konfliktom komunikacijo ohraniti, je potrebno včasih ravnati prav nasprotno, od tistega, kot bi se v danem trenutku dogajalo samo od sebe. S tem mislimo, da je včasih namesto hitrega odzivanja bolje ubrati počasnejše odzivanje, saj pridobimo na času, ki nam še vedno omogoča možnost, da ugotovimo, kaj resnično se sploh dogaja. Vse to poveča možnost, da se na dogajanje odzovemo bolj konstruktivno, kot bi se sicer. Preverjanje dogajanja in zmanjšanje hitrosti odzivanja imenujemo stabilizacija (Iršič, 2005, str. 23).

Drug element stabilizacije je *preverjanje dogajanja*. Po eni strani preverjanje, ali je to drugi resno mislil, po drugi strani pa, ali sem prav razumel, kar je bilo izrečeno. Mnogokrat naša prizadetost izhaja iz razumevanja izgovorjenega, in ne toliko iz namena ali besed, ki ga je oseba imela. Po drugi strani pa lahko nekdo izgovori tudi nekaj, kar v tistem trenutku ni mislil tako in mu je na koncu žal, da je sploh karkoli izgovoril. Če se bomo v tistem trenutku odzvali le na to, se konflikt lahko po nepotrebnem samo poglobi. Če pa se izkaže, da ta oseba ni mislila resno, ji s tem damo možnost, da vzame izrečeno besedo nazaj, s tem se izognemo nepotrebnim prizadetostim in zaostrovanju konflikta (Iršič, 2004, str. 157).

Poročanje namesto vplivanja – izrazno komponento lahko vsebuje vsako sporočilo, to je običajno tisto, kar želimo doseči pri drugem oziroma tisto, kar sporočamo sami. V konfliktnih situacijah je bistveno lažje razglablјati o drugem, kot pa o sebi. Ker smo običajno osredotočeni takrat samo na svojo bolečino in prizadetost ne opazimo, da druga stran ravno tako trpi. Zato tudi druga stran reagira enako, in se za našo prizadetost ne zmeni. Če v danem trenutku govorimo samo o tem, kako se mi počutimo in ne prisluhnemo tudi drugemu, bomo konflikte zelo težko razrešili. V takšni situaciji ne bomo našli rešitve, ki bi bila uspešna za oba, pač pa bomo morali poiskati rešitev šele, ko se bo prepir umiril. Lahko pa pride do situacije, da bomo po prepiru boljše razumeli drugega kot kdajkoli prej (Iršič, 2005, str. 25–26).

3.4 RAZDELITEV KONFLIKTA NA MANJŠE DELE IN ODKRIVANJE DISFUNKCIONALNIH VZORCEV

Razdelitev konflikta na manjše dele – je v resnici posledica tako imenovanih manjših konfliktov, ki se običajno zgrnejo na celotno skupino ali odnos. Pomembno pri tem je, da pride do konfliktna situacije, da konflikte ne rešujejo vseh hkrati, pač pa vsakega posebej. Ključno je tudi to, da pri nastalem problemu ostanemo in prepira ne razširimo na vsa področja, saj bi s to potezo lahko naše odnose še bolj ogrozili, in ravno tako na koncu ne bi rešili ničesar. Če se bomo posvetili samo enemu problemu in ga uspešno tudi rešili, nas bo obdajal pozitiven občutek in misel na to, da na tak način zmoremo rešiti marsikaj (Iršič, 2005, str. 27).

Odkrivanje disfunkcionalnih vzorcev - večjo težo pomena ima ozaveščanje disfunkcionalnega vzorca interakcije, kjer vsak lahko prispeva svoj del, kot pa odkrivanje posameznih neuskklajenosti, ki se ob prepiru pojavijo. Pogosto se na vedenje drugega odzivamo samodejno, prepričani pa smo, da je druga stran povzročila naš odziv. Ne glede na prepričanje pa je pomembno, da je vsak posameznik sam odgovoren za svoje odzive in vedenje. Pogostokrat ena in druga stran na to pozabita, zato pravimo, da se njuno odzivanje in vedenje sestavi v tako imenovano destruktivno interakcijo. Značilnost destruktivnih vzorcev je, da postanejo razvidni in da se o njih lahko sproščeno pogovarjamo. Spreminjati jih bomo začeli šele takrat, ko se jih bomo jasno zavedali (Iršič, 2005, str. 28).

4 NAČINI SPOPRIJEMANJA S KONFLIKTOM

Načini spoprijemanja s konflikti so najpogosteje združeni v dvodimenzionalnem modelu. Kadar je udeleženec konflikta pripravljen zadovoljiti potrebe drugih, govorimo o prvi stopnji dimenzije. Udeleženec, ki zadovoljuje svoje potrebe pa uvrščamo v drugo stopnjo dimenzije (Mumel, 2008, str. 344).

4.1 IZOGIBANJE IN PREVLADA

Izogibanje – nekateri, udeleženci se raje izognejo konfliktom, saj v njih prebudi negativne občutke, zato pogosto občutijo frustracijo in nemoč. Izogibajo se ljudem, s katerimi so v konfliktu, in temam glede katerih je nastal konflikt. Ker se v konfliktnih situacijah velikokrat odrečejo osebnim ciljem, ne utegnejo ohraniti medsebojnih odnosov. Tistim, ki se izogibajo, se je lažje umakniti zunanjemu in notranjemu konfliktu, kot pa se spoprijeti z njim (Crawley & Graham, 2012, str. 28).

Prevlada – pomeni, da če ima nekdo izredno močan ali šibak interes, da bi svoje potrebe zadovoljil, takrat govorimo o prevladi. To pomeni poraz za eno stran in zmaga za drugo. Zaposleni niso pripravljeni za sodelovanje pri reševanju problema, saj je tudi želja po zadovoljitvi potrebe šibka. Načini za doseg podreditve enega interesa drugemu so lahko premeščanje, grožnje, kazni in podobno. Pri tem ne gre za reševanje konflikta, saj ena stran v popolnosti prevlada. Prevlada je posledica potreb, nespoštovanja skrbi in želja drugih. Prevlada ni nujno vedno slaba strategija. V časovni stiski, v kriznih razmerah je prevlada sprejemljiva. Uporabimo jo, če moramo uvesti disciplino, znižati stroške, zmanjšati morebitno število zaposlenih ali vsiliti neprijetna pravila poslovanja (Mumel, 2008, str. 346).

4.2 PRILAGAJANJE IN KOMPROMIS

Prilagajanje – je način obvladovanja konfliktov in strmi k temu, da se medsebojni odnosi ohranijo. Nekateri lastnih ciljev ne priznavajo kot pomembne, zato se jim ni problem prilagoditi, saj si želijo, da bi bili všeč drugim ter, da bi jih drugi tudi sprejeli. Če želijo, da se ustvari harmonija, menijo, da morajo biti konflikti hitro rešeni. Bojijo se, da če se konflikt nadaljuje, da bo nekdo prizadet, kar bi lahko povzročilo, da bi se odnosi skrhal. Da bi ohranili pozitiven odnos, se pogosto odrečejo ciljem, ki so si jih prvotno zastavili (Crawley & Graham, 2012, str. 28).

Kompromis – pomeni, da vsaka stran na enem področju popusti, da bi pridobila na drugem. Nobena od vpletenih strani ne doseže vsega zato je vsaka stran pripravljena malo popustiti. Nihče od vpletenih ne doseže vsega, kar si je zamislil, pa vendar le, je izid rešitve takšen, da vsi lahko z njo shajajo. Kompromis je primeren, ker se ne konča z zmagovalcem na eni strani in poražencem na drugi, pač pa, ker se vsaka stran nečemu odreče in pri tem tudi nekaj pridobi. Kompromis je (npr. dogovor o višini plače). Če cilji niso vredni večjega napora in, če sta oba udeleženca enako močna, je kompromis mogoč.

S kompromisom dosežemo strinjanje s sprejeto rešitvijo, ne rešimo pa težav. V nekaterih okoliščinah sklepanje kompromisa prinaša največ, kar je možno doseči (Mumel, 2008, str. 347).

4.3 SODELOVANJE TER KONFLIKTNE IN NEKONFLIKTNE OSEBE

Sodelovanje – zanj je značilno, da sta možna dva razpleta, in sicer samo takrat, kadar je potreba po zadovoljitvi potrebe močna, tako pri drugem udeležencu, kakor tudi pri nas. Udeleženca strmita k skupni rešitvi, če verjameta, da je možen dogovor. Alternativna borba nastane takrat, kadar sta udeleženca prepričana, da sporazum ni možen. Tukaj gre ponavadi za močno nezadovoljeno potrebo, ki nam ne nudi dovolj prostora, da ni lahko pri nekaterih zadevah malo popustili, ali se ji podredili. Dogovarjanje je, uspešen način reševanja konfliktnih situacij. Z njim pravočasno odpravimo in odkrijemo vzroke konflikta. Dejstvo je, da imajo udeleženci iste cilje, nesoglasja so le v načinu doseganja teh ciljev. To je rešitev konflikta in ključ konflikta. Dogovarjanje se lahko konča z obojestransko korist z izidom » zmaga – zmaga«. Pri tem ni niti poraženca, niti zmagovalca, nobenega ni, ki bi samo izgubljal ali pridobival. Medsebojno spoštovanje in priznanje vseh pomanjkljivosti in prednosti, ki jih nekdo ima, je predpogoj za dogovor. Za sodelovanje se odločimo, če verjamemo, da z njim pridemo do najboljših možnih rešitev. Za sodelovanje potrebujemo voljo udeležencev in veliko časa (Mumel, 2008, str. 347 - 348).

Konfliktne in nekonfliktne osebe – ko govorimo o konfliktih, se srečamo z ljudmi, ki so v konfliktnih situacijah vseskozi izpostavljeni, in o ljudeh, ki se le malokrat srečujejo s konflikti. Ne glede na vse pa je pomembno, da gre v osnovi za ločevanje med željo in potrebo. Tako znotraj sebe kakor z okoljem, so osebe, ki ločijo, kaj je potreba oziroma želja. Pogosteje se v konfliktnih situacijah znajdejo osebe, ki željo zamenjujejo s potrebo. Zadeva je čisto preprosta. Dejstvo je, da je potreb bistveno manj, kot pa samih želja, zato je tudi logično, da do konfliktno ne prihaja tako pogosto, kot na primer pri zadovoljevanju želja, ki jih je bistveno več. Oseba, ki loči potrebo od želje, ne gre v spor za neko dobrino, ki jo želi imeti tudi druga oseba, saj je možno zadovoljiti potrebo tudi na drugačen način. Človek, ki meni, da je želja potreba, se čuti ob oviranju želje ogroženega ter potisnjenega v konflikt z drugimi, ki imajo isto željo. Zelo hitro lahko pride do konflikta, če si oba udeleženca na primer želita isto pisarno. Če je eden od njiju dovolj zrel in razume, da status v organizaciji ni odvisen od opremljenosti pisarne in velikosti, ampak predvsem od odnosov, ki nam jih uspe razviti s sodelavci, ter znanja, do konflikta ne pride (Mumel, 2008, str. 348).

5 KORAKI V PROCESU REŠEVANJA KONFLIKTOV

Proces reševanj konfliktov sestavlja pet korakov, in sicer: skupno opredelitev konflikta, ustvarjanje ustrezne klime, opredelitev problema in postavljanje ciljev, iskanje rešitve ter izbira in izvedba rešitve (Mumel, 2008, str. 339).

5.1 KORAK 1: SEZNANIMO SE S SITUACIJO

V tem koraku se najprej seznanimo s trenutnim stanjem in preteklostjo, s katerim udeleženci konflikta niso zadovoljni. Običajno je konfliktna situacija posledica več vzrokov. Udeležence postopka sprašujemo, kaj je sploh problem in zakaj je do problema prišlo. To je ponavadi faza iskanja posledic in vzrokov, brez argumentiranja.

Iskanje nastalih posledic in opisovanje vzrokov je večplastno, zato zelo težko odkrijemo tisti pravi vzrok problema. V tej fazi se nepazljivosti in napake dolgovezijo skozi cel proces reševanja konfliktov.

Pomembno pri tej fazi je, da jo razdelimo na dva dela. Sprva moramo zbrati podatke in v to vključiti vse možne vidike konflikta. Da bi rešili konflikt, je potrebno izbrati čim več informacij o nastalem problemu. V drugem delu je potrebno določiti raven konflikta. Če ne bomo pravilno tolmačili problema in načrtov za prihodnost, se bomo ukvarjali z nečem drugim, namesto z reševanjem trenutnega problema.

Dejanska izvedba je še kako zahtevna, čeprav se nekaterim izvajanje naštetih nalog, zdi samoumevno in enostavno. Konfliktni so namreč sestavljeni iz latentnega (prikritega) dela in manifestnega (vidnega) dela. Tisto, ki je vidno vsem sodelujočim je lažje razpravljati, težje pa je razpravljati o skritih vsebinah, saj se jih pogosto sploh ne zavedamo.

S pomembnimi informacijami razpolagamo, če poznamo odnos sodelujočih do nastale situacije in preteklost konflikta. Udeleženci konflikta so obremenjeni s preteklim in sedanjim dogajanjem, zato je pomembno, da smo s tem seznanjeni, saj bomo na tak način lažje reševali konflikte.

Konfliktna situacija je, posledica hotenj po zadovoljitvi določenih potreb. Ugotoviti moramo najprej, kaj udeleženci želijo v konfliktni situaciji doseči, kako razmišljajo in česa se bojijo, ter katere potrebe nimajo zadovoljene.

Pri tem vidiku se udeleženci konflikta seznanijo s tem, kakšne pogledi na problem imajo drugi in obenem, predstavijo tudi svoj pogled na nastali problem. S pogovorom skušajo doseči tiste rešitve konflikta, ki bodo vsem skupni. Pomembno je poudariti, da konfliktna situacija lahko rešimo zgolj s sodelovanjem in soočenjem s konfliktom.

Za nadaljnje postopanje je konfrontacija odločilnega pomena in je izredno zahteven način reševanja konflikta. Ko udeleženci šele opredelijo konflikt kot skupen problem, je potrebno stopiti skupaj in ga tudi uspešno rešiti (Mumel, 2008, str. 339-340).

5.2 KORAK 2: USTVARIMO POZITIVNO KLIMO

Osnovni cilj te faze je, pristopiti k nastalemu problemu. Poenotiti želimo sam proces reševanja in poglede na problem. Proces zajema dogovor o sodelovanju prisotnih in nasprotnih strani, lokacijo, stopnji formalnosti, ki bodo veljala. Ključnega pomena je, da ugotovimo, kaj udeleženci konflikta pričakujejo in kako dojemajo sam proces reševanja konflikta. Če ob delu ne vlagamo v odnose, doseženo soglasje nima velikega pomena. Pomembno je, da ustvarimo pozitivno vzdušje do vseh vključenih in do tistih, ki na stvari gledajo nekoliko drugače. Vsaka rešitev zahteva spremembe. Če se poskušamo izogniti spremembam, se s tem velikokrat izognemo tudi rešitvi konflikta. Dovzetnost za spremembe torej pomembno vpliva na pripravljenost za reševanje konflikta.

Komuniciranje je pomemben proces k ustvarjanju ustreznega vzdušja in pozitivne klime. Udeleženci morajo biti pripravljeni prisluhniti drug drugemu in jim dopustiti, da izrazijo svoje želje in razmišljanja na glas. Motivacija za uspešno reševanje konflikta izhaja iz ocene škode in koristi. Če udeleženec predpostavi, da bo ob rešitvi konflikta v slabši situaciji, se prizadeva raje ohraniti trenutno stanje. V tem primeru poskusi najprej spremeniti motivacijo takega udeleženca. Eden izmed načinov je, namerno povečanje koristi ob rešitvi konflikta in povečanje škode od ohranjanju konflikta (Mumel, 2008, str. 340-341).

5.3 KORAK 3: UGOTOVIMO KAJ JE PROBLEM IN POSTAVIMO CILJE

Skupno delo vseh udeležencev v konfliktu je ugotavljanje dejanskega problema. Pri tem skušamo ugotoviti, kje so razlike v pogledih na način zadovoljevanja potreb in katere potrebe še niso zadovoljene.

Glavni cilj je rešitev konflikta na način, da bo omogočeno zadovoljevanje nezadovoljenih potreb vsem udeležencem, zato moramo natančno določiti, kaj bo za nekoga uspeh ali neuspeh. S tem se izognemo samosvoji razlagi končnega izida in poenotimo kriterije za vse enako. Udeležencem morajo biti cilji razumljivi in konkretni. Ne smejo biti zasnovani na čustvih, pač pa na logiki. To dosežemo na način, da si med seboj ne nasprotujemo.

Cilje dosežemo tako, da za njihovo uresničevanje ne bodo potrebni napor. V primeru, da je napor sprejemljiv, se bodo udeleženci potrudili, v nasprotnem primeru bodo obupali, še preden se bodo problematike sploh lotili. Prav pa je, da doseganje ciljev vedno vežemo na vloženo delo.

Nekateri cilji niti niso enako pomembni, niti jih ni enako lahko doseči. Pri cilju obstaja zaporedje, kjer doseganje enih ciljev omogoči doseganje drugih. Nekateri udeležence teh ciljev vzpodbudi, da se lotijo tistih ciljev, ki so težji.

Lažje dosegljivi cilji omogočajo medsebojno sodelovanje, zato med cilje vključimo tudi takšne, ki niso tako pomembni in so že sami po sebi rešljivi. Zelo težko bi uresničili cilj, če bi ga sprva postavili kot končni cilj, saj bi pri tem udeleženci hitro obupali (Mumel, 2008, str. 341- 342).

5.4 KORAK 4: POIŠČIMO REŠITEV

V tej fazi poskušamo najti aktivnosti, ki bi lahko odpravile konflikt in rešile problem. Sprva izmed več alternativnih rešitev najdemo tisto, ki najbolj ustreza glede na dane kriterije.

Obstajata dva načina razmišljanja pri iskanju rešitev in sicer divergentno in konvergentno. Omejeni smo s svojimi časom, znanjem, izkušnjami in domišljijo, pri iskanju različnih možnosti rešitve.

Za konvergentno mišljenje je značilno, da poiščejo samo eno pravilno rešitev problema. Pri tem nam daje občutek, da so vsi problemi rešljivi, ali pa niso rešljivi. Iz tega razloga moramo poiskati eno in edino možno rešitev. Že v formalnem izobraževanju nas navajajo, da razmišljamo tako, saj je edini ustrezen način za pridobivanje visokih ocen.

Za divergentno razmišljanje je značilno, da odkrivamo različne možne rešitve problema in ne samo eno samo rešitev. Pri tem smo časovno omejeni s časom in domišljijo. Divergentno mišljenje ima značilnost spontanosti in prilagodljivosti, razmišljanje je originalno in sovпада z ustvarjalnostjo. Velikokrat je glavni vzrok za konflikt drugačen način razmišljanja udeležencev

Sprejemanje različnih idej je tudi ena izmed ponujenih tehnik ustvarjalnega razmišljanja. Pomembno je, da ne zavračamo idej, še preden bi se jih sploh lotili. Velikokrat na videz nenavadne ideje lahko skrivajo izvirno rešitev. Mnenje strokovnjakov nenazadnje upoštevamo le kot eno izmed možnosti in ne, kot eno in edino najboljšo rešitev (Mumel, 2008, str. 342-343).

5.5 KORAK 5: IZBEREMO REŠITEV IN JO IZVEDEMO

Rešitev konflikta je že samoumevna, če smo dobro izvedli pred tem vse prve štiri faze. Pomembno je, da sklenemo nek skupen dogovor, v katerem upoštevamo dolžnosti in pravice vseh udeležencev. V osnovi najprej postavimo akcijski načrt, kako bo zadeva potekala, šele potem določimo ukrepe za kršitelje dogovora.

V četrti fazi, kjer smo že izbrali ideje, moramo sedaj zadevo prečistiti. Poznamo potencialno neuporabne in nesmiselne predloge od smiselnih, koristnih in ustreznih. Od razpoloženihih opcij, ki jih imamo na voljo izberemo tisto, katera bi lahko rešila konflikt. Prav tako izberemo ustrezno najbolj ugodno alternativo, ki bo v danem trenutku najbolj ustrezala udeležencem konflikta. Na koncu pretehtamo najbolj neugodne in ugodne posledice izbrane rešitve.

Ko izmed vseh naštetih možnosti izberemo tisto najustreznejšo rešitev je pomembno, da jo potem uresničimo. Pri tem se moramo dogovoriti, kdo se bo česa lotil in zabeležimo čas, prostor, sam način dela ter kriterije uspešnosti rešitve.

Pri sami izvedbi rešitve, ki smo jo sprejeli je potrebno primerjati doseženo stanje z načrtovanimi cilji. Potrebno je ugotoviti, če se stanje ujema in sicer na način, da preverimo ali smo bili vseskozi uspešni, ali se je mogoče med reševanjem pojavil nov nastali problem, ali če mogoče obstaja potreba po tem, da bi celoten proces reševanja problema ponovili. Postopek je zaključen, ko se obe strani strinjata, da je prišlo do skupne rešitve konflikta.

Lahko se zgodi, da se konflikt, ki smo ga rešili, ponovno pojavi, kar pomeni, da konflikta v resnici sploh nismo rešili, pač pa smo reševali le manifestni konflikt. V tem primeru se je potrebno vrniti nazaj na problem in ga ponovno natančneje proučiti kot smo ga sprva.

Uspešno reševanje konflikta je v prvi vrsti tesno povezano z komuniciranjem, samim načinom reševanja konflikta in poznavanjem dinamike konfliktov. Ključnega pomena je, da na zadevo gledamo iz pozitivne plati, tako do tistih, ki so v proces vključeni, kot do samega procesa reševanja konfliktov (Mumel, 2008, str. 343-344).

6 RAISKAVA O OBVLADOVANJU KONFLIKTOV V IZBRANI ORGANIZACIJSKI ENOTI

6.1 ZASNOVA RAZISKAVE

Zasnova raziskave je temeljila na kvantitativni metodi zbiranja podatkov. Metoda zbiranja podatkov je bil anketni vprašalnik, ki je služil za pridobivanje in zbiranje potrebnih podatkov za analizo obvladovanja konfliktov v izbrani organizacijski enoti. Anketo sestavlja 16 vprašanj, pretežno zaprtega tipa, na katera so zaposleni morali odgovoriti tako, da so izbrali enega ali več odgovorov izmed vnaprej ponujenih možnosti.

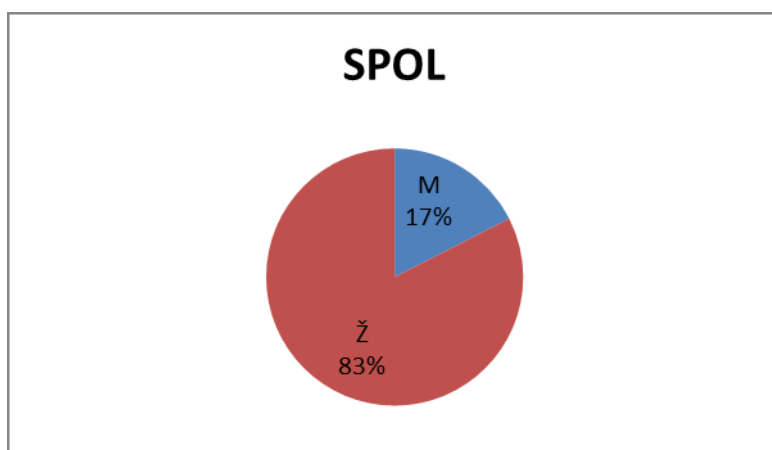
6.2 IZVEDBA RAZISKAVE

V izvedbi raziskave so sodelovali zaposleni na zemljiški knjigi, ki opravljajo različne naloge glede na naziv, ki ga imajo. Po elektronski pošti je bil anketni vprašalnik poslan vsem zaposlenim. Z odzivom sem bila izredno zadovoljna, saj je anketo izpolnilo vseh 40 zaposlenih, ki so bili takrat prisotni, preostali štirje zaposleni pa zaradi odsotnosti niso utegnili. Zbiranje podatkov je potekalo od 6. 2. 2017 do 15. 2. 2017. S pomočjo Microsoftovega programa sem pridobljene rezultate anket ponazorila z grafikoni in interpretacijo.

6.3 OBRAZLOŽITEV REZULTATOV

V grafikonu 1 so navedeni podatki glede na spol. Iz njega je razvidno, da prevladujejo ženske, saj jih je 33 žensk, kar je 83 odstotkov, in 7 moških, kar je 17 odstotkov.

Grafikon 1: Spol

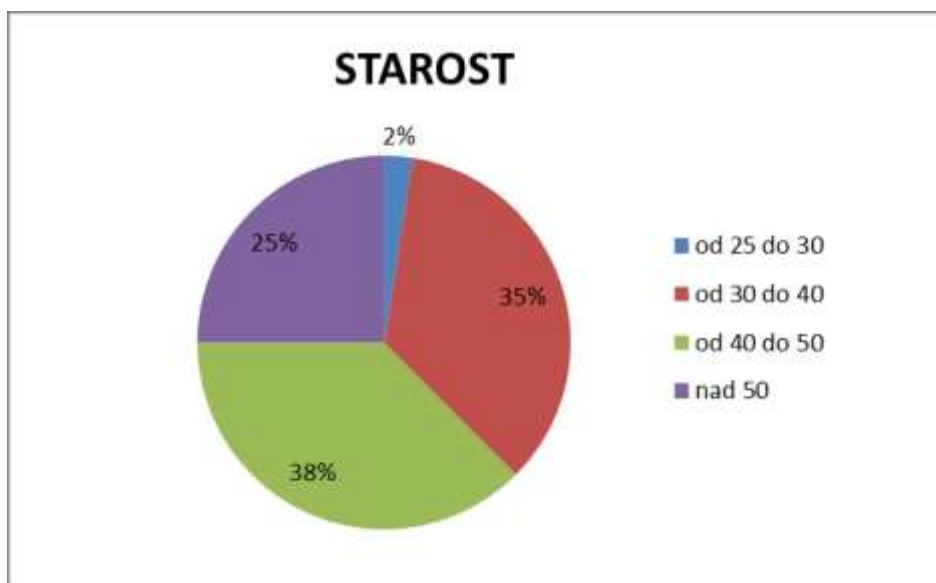


Vir: lasten

Grafikon 2 prikazuje starost zaposlenih na zemljiški knjigi. Le en zaposleni, kar je dva odstotka, spada v kategorijo od 25 do 30 let. 14 zaposlenih, kar je 35 odstotkov, je starih od 30 do 40 let. 15 zaposlenih oziroma 38 odstotkov je starih od 40 do 50 let. Starejših od

50 let je zgolj 10, kar je 25 odstotkov. Iz tega lahko sklepamo, da je na zemljiški knjigi zaposlena izredno mlada populacija.

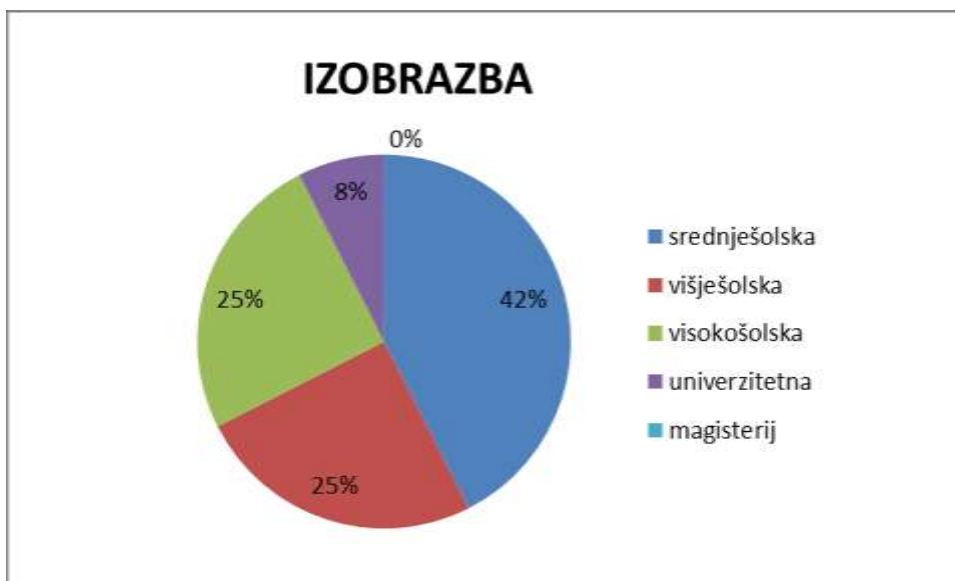
Grafikon 2: Starost



Vir: lasten

Grafikon 3 prikazuje stopnjo izobrazbe. Največ zaposlenih, kar 17 oziroma 42 odstotkov, ima končano srednješolsko izobrazbo, 10 anketirancev, to je 25 odstotkov, je tistih, ki so končali višješolsko izobrazbo, 10 vprašanih, kar je 25 odstotkov, pa ima visokošolsko izobrazbo. Izredno majhen delež, le trije zaposleni ali osem odstotkov, ima končano univerzitetno izobrazbo, nihče od zaposlenih pa nima magisterija.

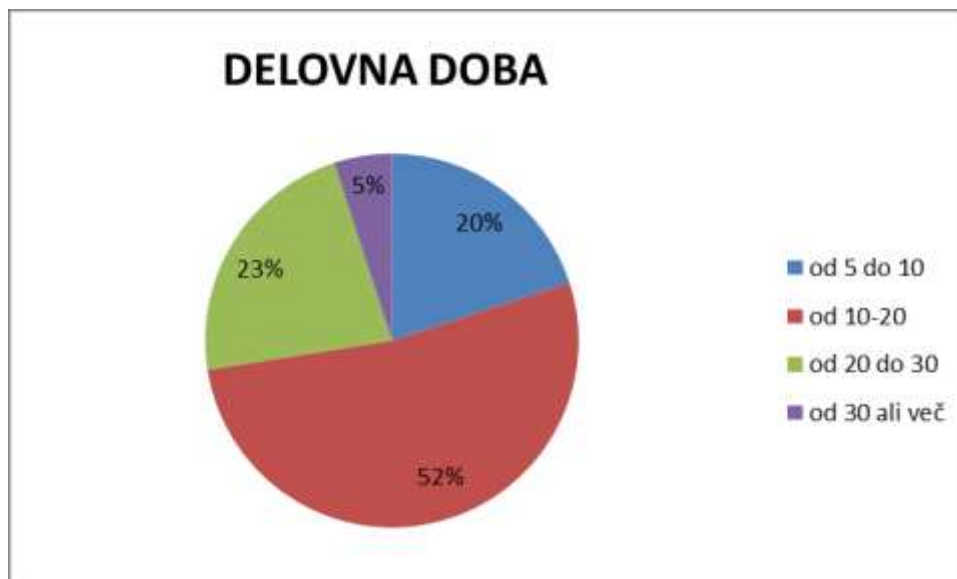
Grafikon 3: Izobrazba



Vir: lasten

V grafikonu 4 so prikazani podatki o delovni dobi zaposlenih na Okrajnem sodišču v Ljubljani na zemljiški knjigi. Osem anketiranih, kar je 20 odstotkov, je zaposlenih od 5 do 10 let. Največ, kar 21 anketiranih oziroma 52 odstotkov, je zaposlenih od 10 do 20 let, 9 anketirancev, kar je 23 odstotkov, spada v skupino od 20 do 30 let. Najmanjši delež, to sta samo dva anketiranca, kar je pet odstotkov, pa sta na zemljiški knjigi zaposlena 30 let ali več.

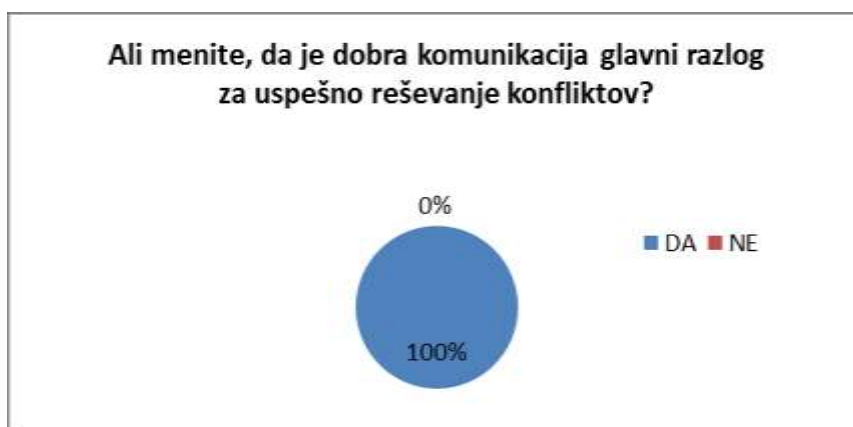
Grafikon 4: Delovna doba



Vir: lasten

Iz grafikona 5 je razvidno, da vsi, torej 40 anketirancev, meni, da je dobra komunikacija glavni razlog za uspešno reševanje konfliktov. Zavedajo se pomena dobre komunikacije med zaposlenimi, saj ta lahko uspešno vpliva na delovanje organizacije in ne nazadnje na uspešno reševanje konfliktov v njej. Menim, da je komunikacija izrednega pomena v življenju, zato se je je treba učiti in naučiti, saj se z njo srečujemo vsak dan v službi, pri partnerjih, prijateljih in otrocih.

Grafikon 5: Dobra komunikacija je glavni razlog za reševanje konfliktov



Vir: lasten

Grafikon 6 prikazuje rezultate na vprašanje, kako se vodstvo spopriema z obvladovanjem konfliktov. Pet anketiranih, kar je 12 odstotkov, je odgovorilo, da vodstvo pri reševanju konflikta aktivno sodeluje vse od nastanka konflikta do razrešitve. 12 vprašanih, kar je 30 odstotkov, pravi, da se vodstvo ne ukvarja s konflikti in da morajo zanje poskrbeti sami. Več kot polovica anketiranih, to je 58 odstotkov ali 23 zaposlenih, pa meni, da je vodstvo vedno na voljo za nasvete in pogovor, kako uspešno rešiti nastali konflikt.

Grafikon 6: Spoprijemanje vodstva z obvladovanjem konfliktov



Vir: lasten

Iz grafikona 7 je razvidno, da je več kot polovica oziroma 23 anketirancev (70 odstotkov) odgovorilo, da samo vodstvo lahko učinkovito obvladuje konflikte. 12 anketirancev, kar je 30 odstotkov, pa se s tem ne strinja.

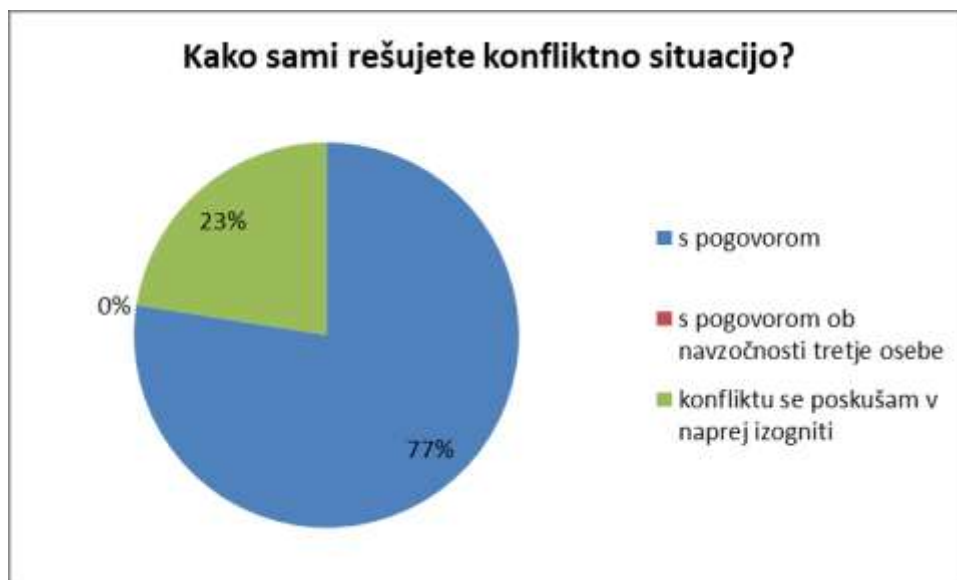
Grafikon 7: Samo vodstvo lahko učinkovito obvladuje konflikte



Vir: lasten

Grafikon 8 prikazuje, da je 31 anketirancev, kar je 77 odstotkov, poskušalo konflikt reševati samo s pogovorom, devet anketirancev oziroma 23 odstotkov pa se poskuša konfliktu vnaprej izogniti. Nobeden konfliktov ne želi reševati s pogovorom ob navzočnosti tretje osebe.

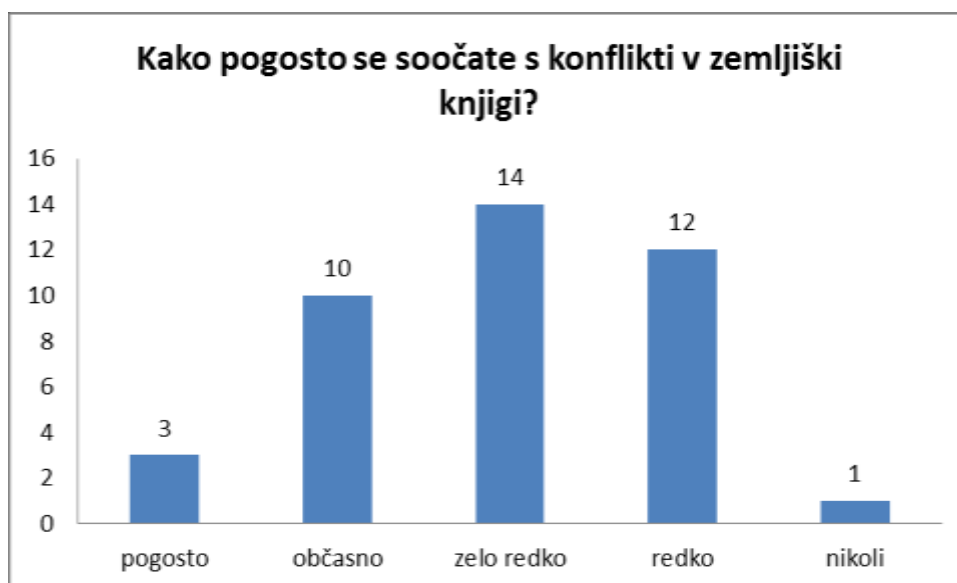
Grafikon 8: Način reševanja konfliktno situacije



Vir: lasten

Grafikon 9 navaja, da se samo en anketiranec s konfliktom na zemljiški knjigi ni nikoli soočil. Trije anketiranci menijo, da se s konflikti pogosto srečujejo, 10 anketiranih trdi, da občasno. Redko se s konflikti spoprijema 12 anketirancev, 14 anketirancev pa zelo redko.

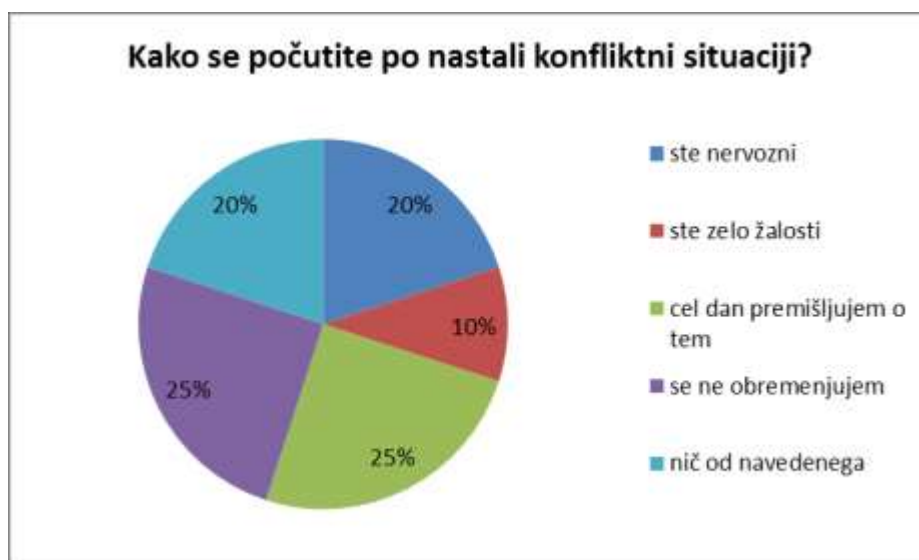
Grafikon 9: Pogostost spoprijemanja s konflikti



Vir: lasten

Grafikon 10 prikazuje, da je osem anketirancev, kar je 20 odstotkov, po konfliktni situaciji nervoznih, le štirje anketirani, to je 10 odstotkov, je zelo žalostnih, ko pride do konflikta. Deset zaposlenih, kar je 25 odstotkov vseh vprašanih, pravi, da cel dan preiščujejo o nastali situaciji, prav tako deset anketirancev oziroma 25 odstotkov oseb pa se z nastalo situacijo sploh ne obremenjuje. Izmed vseh naštetih odgovorov pa je osem anketirancev ali 20 odstotkov obkrožilo odgovor nič od navedenega.

Grafikon 10: Počutje po nastali konfliktni situaciji



Vir: lasten

Iz grafikona 11 je razvidno, da bi se 33 anketiranih, kar je 83 odstotkov, udeležilo seminarja o obvladovanju konfliktov, kar je več kot polovica anketiranih. Sedem anketiranih oziroma 18 odstotkov pa je takih, ki še ne vedo, ali bi se udeležili seminarja o konfliktih. Nihče ni obkrožil odgovora ne vem.

Grafikon 11: Udeležba seminarjev o obvladovanju konfliktov



Vir: lasten

Grafikon 12 prikazuje, kako pogosto se naštetih dejavniki pojavijo kot vzrok za nastanek konflikta. Anketiranci so izmed naštetih dejavnikov obkrožili ustrezno oceno z lestvico od 1 do 5, in sicer 1 – se ne pojavlja, 2 – zelo redko, 3 – redko, 4 – pogosto in 5 – zelo pogosto.

Nezaupanje strank se kot vzrok konflikta pogosto pojavlja pri 11 anketirancih, redko se pojavi pri 10 zaposlenih in zelo redko pri petih zaposlenih, zelo pogosto se pojavi pri petih zaposlenih in se ne pojavlja pri devetih anketirancih.

Nihanje čustev in razpoloženja se kot vzrok konflikta pojavlja redko pri 16 anketirancih, pogosto pri devetih anketirancih, zelo pogosto pri treh anketiranih, pri petih anketiranih se ta pojav ne pojavlja, pri sedmih anketirancih pa zelo redko.

Pomanjkanje informacij in znanja se kot vzrok konflikta pojavlja pogosto pri 15 zaposlenih, redko se pojavi pri 12 anketiranih in zelo redko pri 11 anketirancih. Ne pojavlja se pri dveh anketirancih, pri nobenem pa ni zelo pogost.

Pomanjkljiva in slaba komunikacija se kot redki vzrok konflikta pojavlja pri 15 anketiranih, zelo redko se pojavi pri 13 anketiranih in pogosto pri 10 anketiranih, pri enem anketirancu se ne pojavlja, pri enem pa se pojavlja zelo pogosto.

Neusklajenost želja, pričakovanj in vrednot strank se kot vzrok konflikta pojavlja redko pri 14 anketiranih, pogosto se pojavi pri 11 anketiranih in zelo pogosto pri treh anketiranih. Šest zaposlenih meni, da se ne pojavlja, prav tako pri šestih pa se pojavi zelo redko.

Nerazumevanje pomena besed in pojmov se kot vzrok konflikta pojavlja redko pri 15 zaposlenih, 14 zaposlenih meni, da pogosto, 10 je takih, ki pravijo, da zelo redko, pri enem pa se pojavlja zelo pogosto. Nihče se ni odločil za odgovor, da se ne pojavlja.

Grafikon 12: Pogostost dejavnikov kot vzrok za nastanek konflikta



Vir: lasten

Iz grafikona 13 je mogoče ugotoviti, da se večina, in sicer 38 anketirancev, kar je 95 odstotkov, zaveda, da je konflikt lahko tudi koristen in lahko privede tudi do pozitivnih rešitev. Le dva anketiranca, kar je pet odstotkov, menita, da to ni mogoče. Mislim, da je ključnega pomena pri razrešitvi, da izluščimo pozitivne posledice in se iz tega tudi nekaj naučimo.

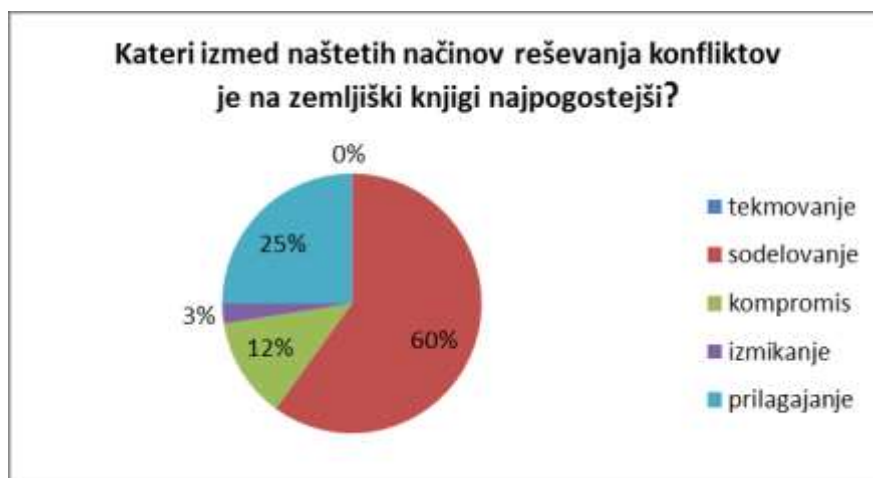
Grafikon 13: Konflikti v organizaciji kot pozitivne in koristne rešitve



Vir: lasten

Grafikon 14 prikazuje, da je najpogostejši način reševanja konfliktov na zemljiški knjigi sodelovanje, za kar se je odločilo kar 24 anketiranih oziroma 60 odstotkov vprašanih, sledi mu prilagajanje z 10 anketiranci, kar je 25 odstotkov. Pri načinu reševanja konfliktov je videti, da nihče ne uporablja tekmovalnosti, le en zaposlen, kar so trije odstotki, se raje izogne konfliktom, medtem ko je pet anketiranih oziroma 12 odstotkov pripravljenih skleniti kompromis.

Grafikon 14: Najpogostejši načini reševanja konfliktov



Vir: lasten

Iz grafikona 15 razberemo, da je 28 anketirancev, kar je 70 odstotkov, za to, da se rešuje konflikte z uspešno komunikacijo med udeleženci v postopku, nikakor pa ne z »vzgojnimi ukrepi« s strani vodstva in strahom pred nadrejenimi. Malo manjši odstotek, to je 12 anketirancev, kar je 30 odstotkov, jih meni, da na uspešnost reševanja konfliktov vpliva, da eden izmed udeležencev malo popusti, nikakor pa ne odobravajo pritiska bližnjih sodelavcev.

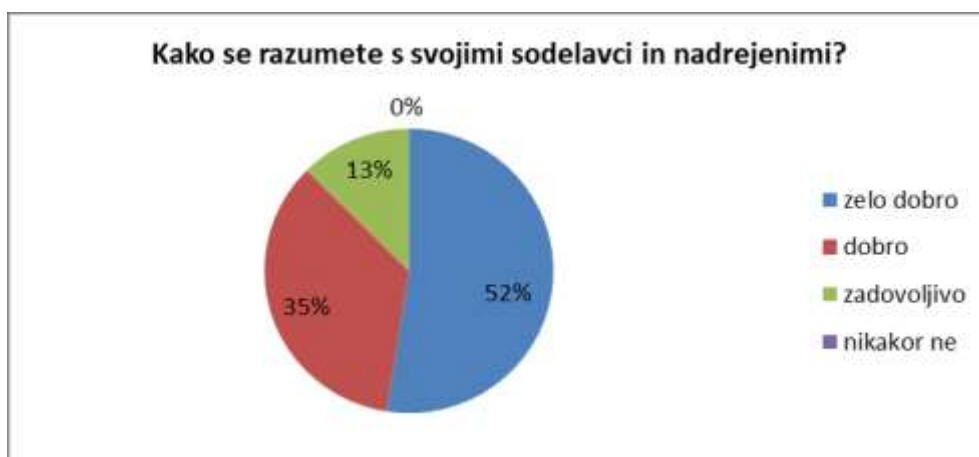
Grafikon 15: Vplivi na uspešnost reševanja konfliktov



Vir. lasten

Grafikon 16 prikazuje, da se 21 anketirancev, kar je 52 odstotkov, s svojimi sodelavci in nadrejenimi razume zelo dobro, 14 anketirancev oziroma 35 odstotkov pa jih meni, da dobro. Iz grafikona je razvidno, da ni nobenega od zaposlenih, ki se nikakor ne bi razumel s sodelavci in nadrejenimi. Le pet anketiranih, kar je 13 odstotkov, pa je odnos z zaposlenimi označilo kot zadovoljiv.

Grafikon 16: Razumevanje med sodelavci in nadrejenimi



Vir: lasten

6.4 PREVERITEV HIPOTEZ

S pomočjo analize anket bom preverila zastavljene hipoteze. Omenjene hipoteze bodo na podlagi rezultatov zavrjene ali potrjene.

Hipoteza 1, ki navaja, da je dobra komunikacija glavni razlog za uspešno reševanje konfliktov, je potrjena. 40 anketirancev, kar je 100 odstotkov, se strinja s trditvijo, da je dobra komunikacija glavni razlog za uspešno reševanja konfliktov. Menim, da je uspešna komunikacija sestavni del vsake organizacije za uspešno reševanje konfliktov in njen obstoj. Skoraj nemogoče si je predstavljati organizacijo, ki bi delovala brez medsebojnega komuniciranja med sodelavci in brez reševanja konfliktov. Menim, da uspešno komuniciranje ni pomembno samo za vodilne in zaposlene, ampak tudi za ugled organizacije.

Hipoteza 2, ki navaja, da konflikti v organizaciji lahko privedejo tudi do pozitivnih in koristnih rešitev, je potrjena. Samo dva zaposlena (pet odstotkov) menita, da konflikti v organizaciji ne morejo privedi do pozitivnih in koristnih rešitev. Kar 38 zaposlenih, to je 95 odstotkov vseh anketirancev, pa pravi, da konflikti lahko privedejo do pozitivnih rešitev. Ni nujno, da je vsak konflikt negativen. Menim, da konflikti v organizaciji lahko privedejo do negativnih posledic, če jih nismo sposobni uspešno razrešiti z osebo, s katero smo v konfliktu. Če se je udeležene v konfliktu pripravljen pogovoriti, pa lahko s skupnimi močmi konflikt spremenita v pozitivne in koristne rešitve.

Hipoteza 3, ki navaja, da »vzgojni ukrepi« s strani vodstva najpogosteje vplivajo na uspešnost reševanja konfliktov v organizaciji, se zavrne. 28 anketirancev, to je 70 odstotkov zaposlenih, je odgovorilo, da uspešno reševanje konfliktov rešujejo le z uspešno komunikacijo med udeleženci v postopku. 12 anketirancev oziroma 30 odstotkov pa jih meni, da je popustljivost enega od udeležencev v konfliktu pomembnejša za uspešno reševanje konfliktov. Menim, da »vzgojni ukrepi« s strani vodstva niso uspešen ukrep za reševanje konfliktov v organizaciji. Ne nazadnje nezaupanje zaposlenim, kontroliranje in vršenje pritiska nad njimi lahko privede samo še do poslabšanja situacij in še večjih konfliktov v organizaciji. Slovenski pregovor pravi: lepa beseda lepo mesto najde, in tudi sama menim, da se z uspešno komunikacijo, pogovorom in prilagajanjem vedno najde skupna rešitev, ki je na koncu pozitivna za vse.

7 PREDLOGI IN UKREPI ZA USPEŠNO OBVLADOVANJE KONFLIKTOV V ORGANIZACIJI

Iz raziskave je ugotoviti, da se zaposleni na zemljiški knjigi s konflikti spoprijemajo zelo redko, saj je večina anketirancev odgovorila, da se s svojimi sodelavci in nadrejenimi zelo dobro razumejo, zato ni razlogov, da bi prihajalo do konfliktov. V primeru konfliktne situacije zaposleni rešujejo zaplet s pogovorom oziroma je vodstvo vedno tisto, ki je na voljo za nasvete in pogovor, kako uspešno rešiti konflikt. Zaradi pozitivnega vzdušja in dobrih medsebojnih odnosov, ki vladajo na zemljiški knjigi, ni razlogov, da bi do konfliktnih situacij sploh prihajalo, saj so zaposleni in nadrejeni vedno pripravljene pomagati in najti neko skupno rešitev, ki bi na koncu ustrezala tako zaposlenemu kakor tudi organizaciji.

Ker predlogov glede medsebojnih konfliktov na zemljiški knjigi ne morem podati, saj jih skoraj ni, se bom osredotočila predvsem na zaposlene v zemljiški knjigi, ki imajo opravka s strankami. Najprej bi predlagala poostreitev varnosti. Menim, da bi bila varnost boljša, če bi namesto varnostnih služb, ki nimajo nikakršnih pooblastil, stavbo varovala policija, ki ima bistveno več pooblastil in pravic. Ta bi lahko stranko zaradi neprimerne vedenja do zaposlenega kaznovala z denarno kaznijo oziroma ukrepala po določbah zakona. S tem ukrepom bi se nekatere stranke prav gotovo bolj brzdale. Seveda pa obstajajo izjeme, ki jih tudi tak ukrep ne bi zaustavil.

Glede nato, da zemljiška knjiga ponuja kar nekaj seminarjev skozi celo leto, bi predlagala tudi, da bi kakšen organiziran seminar potekal tudi o obvladovanju konfliktov, kjer bi se podučili, kako ukrepati v primeru konfliktnih situacij.

Predlagala bi tudi spremembe glede vpisa predloga lastninske pravice. Natančneje bi tu izpostavila predvsem, plačilo sodne takse, saj jo mora stranka plačati na blagajni zemljiške knjige takoj, ko vloži predlog na zapisnik. Menim, da bi bilo boljše, če bi stranka lahko plačala sodno takso naknadno, po plačilnem nalogu, ki bi ji ga poslali po pošti. Namreč zaposleni ne more sprejeti naslednje stranke naprej, saj mora počakati, da se stranka vrne nazaj z potrdilom o plačani taksi, zato včasih pride do nepotrebne konflikta, ker so nekatere stranke neučakane. S tem ukrepom, bi lahko v zemljiški knjigi zmanjšali gnečo, saj bi zadeve po mojem mnenju lahko potekale še hitreje, kot sicer.

Naslednji predlog je vezan na informacije po telefonu. Namreč zemljiška knjiga posluje tako, da zadevo lahko uredite neposredno na okenčku ali pa pisno preko vložišča. V tem primeru, bi predlagala, da bi se določila dežurstva tudi po telefonu. Oseba, ki bi bila takrat dežurna, bi lahko stranki posredoval vse potrebne informacije in odgovore na zastavljena vprašanja glede zemljiške knjige. Nekatere stranke močno nasprotujejo temu, da nekaterih manj zahtevnih informacij ne morejo dobiti po telefonu, zato morajo vzeti dopust, da zadevo lahko sploh uredijo, kar pa se jim ne zdi prav.

Eden izmed predlogov je tudi parkirišče, saj stranke, ki želijo urediti zadeve v zemljiški knjigi nimajo dostopnega parkirnega mesta, kjer bi lahko zemljiškoknjžne zadeve uredile v miru, zato so jezne in neupravičeno konfliktne do zaposlenega. To problematiko bi zelo težko rešili, saj se zemljiška knjiga nahaja v samem centru naše prestolnice, kjer je po večini mesto zaprto, zato je tudi dostop z osebnim avtomobilom nemogoč. Glede na situacijo, bi lahko mogoče predlagali, da bi zemljiška knjiga imela nekje v bližini zakupljena zasebna parkirišča, kjer bi lahko stranke zemljiške knjige parkirale in zemljiškoknjžne zadeve v miru uredile. S tem ukrepom bi omogočili, da bi bile stranke bolj zadovoljne, in posledično tudi manj konfliktne do zaposlenih v zemljiški knjigi.

8 ZAKLJUČEK

V svojem diplomskem delu, sem želela predstaviti, kako v svoji organizaciji, natančneje v zemljiški knjigi zaposlen obvladujejo konflikte kadar pride do njih. Zavedati se moramo, da so konflikti danes neizogiben del našega življenja. Družba je naravna tako, da v primeru nestrinjanja, nasprotovanj, različnih interesov in ciljev hitro pride do konfliktne situacije, zato je zelo pomembno, da se znamo z njo spoprijeti. Zmotno je misliti, da se bo konflikt rešil sam od sebe, zato je dobro konflikte reševati sproti, saj s tem dosežemo veliko pozitivnih posledic. Ključnega pomena je, da izluščimo pozitivne posledice in da se iz tega nekaj naučimo. Konflikti lahko prinesejo tudi negativne posledice, predvsem bi na tem mestu poudarila rušenje normalne komunikacije, oteževanje doseganja ciljev in agresivno vedenje. Da bi našli neko skupno rešitev, je treba imeti veliko potrpežljivosti in nadzora nad samim seboj, predvsem pa ohranjati dobre medsebojne odnose. Nenapete situacije in dobri odnosi so bistvenega pomena za uspešno delovanje organizacije in zadovoljstvo zaposlenih.

Vzrokov za nastanek konflikta je veliko, a največkrat je glavna pri tem naša osebnost. Ugotavljanje temeljnega vzroka nam pomaga vsaj malo, da uberemo metodo, s katero bomo poskušali rešiti težavo. Tehnik za reševanje je veliko, zato je treba v danem trenutku skrbno izbrati tisto pravo.

Za boljše razumevanje in lažje prepoznavanje konfliktov je koristno, če znamo ločiti med različnimi vrstami konfliktov. Že od same lastnosti konflikta lahko ugotovimo, ali je ta resen ali ne, zato je pametno konflikt opredeliti po stopnji intenzivnosti, saj tako vemo, kaj lahko pričakujemo in kako se ga lotiti.

Poleg različnih vrst konfliktov smo lahko spoznali tudi nekaj vrst konfliktov, izhajajočih iz neusklajenosti določenih elementov. Tukaj bi mogoče bolj izpostavila neusklajenost pomembnosti odnosa, saj odnos nekom pomeni bolj, spet drugemu manj, zato lahko pride do nepotrebnih konfliktnih situacij. Menim, da glede na tempo življenja, ki ga danes živimo, bi se za odnose morali vsi malo bolje potruditi in posvetiti drug drugemu. Poudarila bi, da so ravno dobri odnosi tako v službi, partnerstvu, prijateljstvu ipd. tisti, ki nam krojijo življenje in, da skozi pogovor, ko nekomu prisluhnemo in si vzamemo »minutko« časa zanj, lahko odnos bistveno spremenimo in izboljšamo.

Za razreševanje konfliktov smo spoznali različne smernice. Menim, da je zavezništvo izredno pomembna smernica konflikta, saj se skupaj bojujemo za odnos in ne drug proti drugemu. Le na pošten način in z upoštevanjem želja in potreb svojih zaposlenih lahko zgradimo dobre odnose in obratno, tudi zaposleni morajo razumeti želje njihovih nadrejenih. Žal, nas v današnjih časih konflikti spremljajo vsepovsod, zato je pomembno, da se naučimo, kako se lahko z njim spoprijemamo, da bo čim manj stresno tudi za nas same. V diplomskem delu smo spoznali načine spoprijemanja s konflikti in sicer: izogibanje, prevlada, prilaganje, kompromis in sodelovanje, pomembne pa so tudi

konfliktne in nekonfliktne osebe. Pri tem bi izpostavila predvsem kompromis, saj z njim dosežemo, da vsaka stran malo popusti, kar je v določenih situacijah ključnega pomena, ter prilagajanje. Osebe, ki so se pripravljene prilagoditi menim, da v konfliktnih situacijah lažje shajajo, saj ne komplicirajo, pač pa se poskušajo prilagoditi, da bo zadeva stekla brez konfliktov.

V diplomski nalogi smo spoznali tudi posamične korake pri procesu reševanja konfliktov. Pomembno pri tem je, da se najprej seznanimo z nastalo situacijo, nato ustvarimo pozitivno klimo, ugotovimo kaj je sploh problem, poiščemo rešitev in na koncu izberemo ustrezno rešitev. Spoznali smo, da je edini razlog za uspešno reševanje konfliktov, dobra komunikacija ter pozitiven odnos do reševanja konflikta.

Iz vsega navedenega in na podlagi anket sem lahko ugotovila, da je medsebojna komunikacija v organizaciji ključna, da do konfliktov sploh ne bi prihajalo. Menim, da z uspešno komunikacijo lahko marsikdaj preprečimo nastanek konfliktnih situacij. Iz anket lahko ugotovimo tudi, da je najpogostejši način za reševanje konfliktov sodelovanje, s čimer se je strinjala več kot polovica anketiranih. Menim, da je reševanje problemov skozi sodelovanje lahko idealni način, da do konflikta sploh ne pride. Kompromis, je tudi eden od načinov, s katerimi se zaposleni spopadajo pri reševanju konflikta, zato je tudi odnos do nadrejenih in sodelavcev zelo dober. Večina zaposlenih se je strinjala, da konfliktna situacija ni nujno samo negativna in, da lahko privede tudi do pozitivnih lastnosti. Ugotovila sem, da nam soočanje različnih mnenj in iskanje skupnih rešitev lahko omogoči nova spoznanja in kreativnejše delo v timu.

Konflikti so danes neizogibni, spremljajo nas vsak dan tako v poslovnem okolju kakor tudi v zasebnem. Bolj kot bomo konflikte in njihove izvore poznali, bolj se bomo lahko nanje odzivali. Konflikt si moramo zastaviti kot izziv, saj ni nujno samo negativen, ampak lahko privede tudi do takšnih situacij, da se iz njega kaj koristnega naučimo.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

- Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Crawley, J., Graham, K. (2012). *Mediacija za menedžerje: razreševanje konfliktov in ponovna zgraditev odnosov na delovnem mestu*. Ljubljana: Zavod Rakmo
- Cloke, K., Goldsmith, J. (2012). *Razreševanje osebnih in organizacijskih konfliktov*. Ljubljana: Zavod Rakmo
- Daft, L. R., Marcic, D. (2015). *Understanding management*. Cengage learning: Boston
- Iršič, M. (2004). *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod Rakmo
- Iršič, M. (2005). *Uvod v razreševanje konfliktov v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Zavod Rakmo
- Ivanuša – Bezjak, M., Kociper, L. (2008). *Poslovno sporazumevanje in vodenje (v živilstvu)*. Maribor: Višješolski izobraževalni program Živilstvo in prehrana
- Ivanko, Š., Stare, J. (2007). *Organizacijsko vodenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo, Univerza v Ljubljani
- Lipičnik, B. (1996). *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo
- Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: COPIS Ljubljana
- Mumel, D. (2012). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: Založniško podjetje De VESTA v sodelovanju v Založbo WS
- Murphy, J. (1994). *Managing conflict at work*. Burr Ridge: Mirror press
- Sanchez, K. E. (2009). Od konflikta do sodelovanja - ali je sploh mogoče? V M. Božjak (ured.), *Preobremenjenost, konflikti in stres na delovnem mestu*. Ljubljana: Zbornica zdravstvene nege Slovenije - Zveza društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije, Sekcija medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov v hematologiji
- Sande, K., Johnson, K. (2013). *Razreševanje vsakodnevnih konfliktov*. Ljubljana: Krščansko društvo Horeb

VIRI

- Marija, S. B. (30.1.2017). Obvladovanje konfliktov s strankami. Pridobljeno iz anketno vprašanje <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=90522>
- Kristina, H. (30.1.2017). Obvladovanje konfliktov v organizaciji. Pridobljeno iz anketno vprašanje <https://dk.um.si/Dokument.php?id=8916>
- Petra, Ž. (30.1.2017). Obvladovanje konfliktov v podjetju. Pridobljeno iz anketno vprašanje <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=14279>
- Karmen, J. (30.1.2017). Vzroki konfliktov v podjetju Metra Inženiring d.o.o.. Pridobljeno iz anketno vprašanje <http://www.doba.si/diplome/11100070877.pdf>
- Mateja, J. (30.1.2017). Vpliv komuniciranja na reševanje konfliktov. Pridobljeno iz anketno vprašanje https://www.bb.si/doc/diplome/Jerse_Mateja.pdf

PRILOGA

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Moje ime je Tanja Erkić in sem študentka visokošolskega strokovnega študijskega programa Uprava 1. stopnje na Fakulteti za upravo. Zaključujem diplomsko nalogo z naslovom Obvladovanje konfliktov v izbrani organizacijski enoti pod mentorstvom red. prof. dr. Štefana Ivanka, zato vas vljudno prosim, da mi pri izdelavi raziskovalnega dela pomagate in rešite anketo. Anketa je anonimna. Pridobljeni rezultati bodo služili izključno za namen moje raziskave v diplomski nalogi. Na vprašanja odgovorite tako, da obkrožite ustrezno oceno ali obkrožite ustrezno odgovor.

Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

1. Spol:
 - a) M
 - b) Ž

2. Starost:
 - a) Od 25 do 30
 - b) Od 30 do 40
 - c) Od 40 do 50
 - d) Nad 50 let

3. Stopnja izobrazbe:
 - a) Srednješolska izobrazba
 - b) Višješolska izobrazba
 - c) Visokošolska izobrazba
 - d) Univerzitetna izobrazba
 - e) Magistrska izobrazba

4. Koliko let ste zaposleni na Okrajnem sodišču v Ljubljani na zemljiški knjigi?
 - a) Od 5 let do 10 let
 - b) Od 10 let do 20 let
 - c) Od 20 let do 30 let
 - d) 30 let ali več

5. Ali menite, da je dobra komunikacija glavni razlog za uspešno reševanje konfliktov?
 - a) Da
 - b) Ne

6. Kako se vodstvo spoprijema z obvladovanjem konfliktov?
 - a) Pri reševanju konflikta aktivno sodeluje vse od nastanka konflikta do razrešitve
 - b) S konflikti se ne ukvarja, zanje moramo poskrbeti sami
 - c) Vedno je na voljo za nasvete in pogovor, kako uspešno rešiti konflikt

7. Ali menite, da le vodstvo zemljiške knjige lahko učinkovito obvladuje konflikte v vaši organizaciji?
 - a) Da
 - b) Ne

8. Kako sami rešujete konfliktno situacijo?
 - a) S pogovorom
 - b) S pogovorom ob navzočnosti tretje osebe
 - c) Konfliktu se poskušam vnaprej izogniti

9. Kako pogosto se spoprijemate s konflikti na zemljiški knjigi?
 - a) Pogosto
 - b) Občasno
 - c) Zelo redko
 - d) Redko
 - e) Nikoli

10. Kako se počutite po nastali konfliktni situaciji?
 - a) Ste nervozni
 - b) Ste zelo žalostni
 - c) Cel dan premišlujete o tem
 - d) Se ne obremenjujete
 - e) Nič od navedenega

11. Ali bi se udeležili seminarja o obvladovanju konfliktov, če bi ga za vas organizirala vaša organizacija?
 - a) Da
 - b) Ne
 - c) Ne vem

12. Kako pogosto se kot vzrok za nastanek konflikta pojavijo naslednji dejavniki? Obkrožite ustrezno oceno (1– se ne pojavlja, 2 – zelo poredko, 3 – redko, 4 – pogosto, 5 – zelo pogosto).

Nezaupanje strank	1	2	3	4	5
Nihanja čustev in razpoloženja	1	2	3	4	5
Pomanjkanje informacij in znanja	1	2	3	4	5
Pomanjkljiva in slaba komunikacija	1	2	3	4	5
Neusklajenost pričakovanj, želja in vrednot strank	1	2	3	4	5
Nerazumevanje pomena besed in pojmov	1	2	3	4	5

13. Se vam zdi, da konflikti v organizaciji niso nujno samo negativni in lahko privedejo tudi do pozitivnih in koristnih rešitev?

- a) Da
- b) Ne

14. Kateri od naštetih načinov reševanja konfliktov na zemljiški knjigi je najpogostejši??

- a) Tekmovanje
- b) Sodelovanje
- c) Kompromis
- d) Izmikanje
- e) Prilagajanje

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

- a) Strah pred nadrejenim
- b) Uspešna komunikacija med udeleženci v konfliktu
- c) Popustljivost enega od udeležencev v konfliktu
- d) » Vzgojni ukrepi« s strani vodstva
- e) Pritisk bližnjih sodelavcev

16. Kako se razumete s svojimi sodelavci in nadrejenim?

- a) Zelo dobro
- b) Dobro
- c) Zadovoljivo
- d) Nikakor ne