

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**KONFLIKTI NA DELOVNEM MESTU V
PODJETJIH**

Iris Triller

Ljubljana, avgust 2011

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

KONFLIKTI NA DELOVNEM MESTU V PODJETJIH

Kandidatka: Triller Iris
Vpisna številka: 04033883
Študijski program: visokošolski strokovni študijski program Javna uprava
Mentor: red. prof. dr. Štefan Ivanko

Ljubljana, avgust 2011

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Iris Triller, študentka Fakultete za upravo, smer javna uprava, z vpisno številko 04033883, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Konflikti na delovnem mestu v podjetjih.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oziroma citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oziroma 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 plagiatstvo - predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oziroma ideje predstavljene kot moje lastne - kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu 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 plagiatstvo 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: Tea Konte

Ljubljana, 07.08.2011

Podpis avtorice: Iris Triller

POVZETEK

Konflikti na delovnem mestu so tema, ki je v naših podjetjih vedno aktualna in o kateri bi morali biti nekoliko bolje poučeni, saj se je vsakdo izmed nas že znašel v takšni situaciji, v nekaterih podjetjih pa so stalnica na delovnih mestih. V teoretičnem delu bodo predstavljeni pogledi različnih avtorjev na konflikt, vrste konfliktov in medosebni odnosi, ki so eden od osnovnih pojavov v podjetjih. V nadaljevanju bom navedla vzroke za nastanek, dinamiko in potek konflikta ter zaznavanje konfliktnih situacij. Ker pa je konflikt tudi prvi vzrok in povod za nastanek psihičnega in fizičnega nasilja, se bom posvetila mobingu in stresu, kot posledicam negativnih strani konflikta, opisala pa bom tudi pozitivni vidik konfliktov. Veliko konfliktov nastane zaradi neuskladenosti različnih dejavnikov in interesov, vendar se temu lahko izognemo s pravimi prijemi, zato bom pozornost namenila odzivom na konflikt, njihovem obvladovanju ter ravnanju ob konfliktih. Posvetila pa se bom tudi načinu in obrazložitvi metod, ki pripomorejo k reševanju konfliktnih situacij, opisala proces konstruktivnega reševanja ter posledice razrešenih in nerazrešenih konfliktov. V empiričnem delu bom s pomočjo raziskave poskušala ugotoviti, kaj menijo zaposleni v slovenskih podjetjih o konfliktu, kako ga razumejo se z njim soočajo in rešujejo.

Ključne besede: medosebni odnosi, konflikt, podjetje, zaposleni, komunikacija

SUMMARY

CONFLICTS AT WORK

The subject which is always present in our enterprises should be known better because everyone of us has already been in a conflict situation and in some enterprises those situations are constantly existing. In the theoretical part, according to various authors, will be presented different views on the conflict, sorts of the conflicts and relationships which are one of the basics elements in the enterprise. To continue I will indicate the causes of formation, dynamics and course of the conflict and recognition of conflict situations. Since the conflict is the first cause and origin of development of physical and psychical violence, I will focus on mobbing and stress as a negative consequence and I will describe as well positive viewpoints of the conflict. Bad reconciliation of various factors and interests leads to the conflict, but that can be avoided by using right methods, therefore I will centre on responses to the conflict, managing the conflict and right measures. I will also focus on describing methods which help to solve conflict situation, I will describe the process of constructive solution and consequences of solved and unsolved conflicts. In the empirical part, supported by a research, I will try to find out what do the employees in slovene enterprises think about the existence of the conflict, how do they understand it, confront with it and solve it.

Key words: relationships, conflict, enterprise, employees, communication

KAZALO VSEBINE

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA	II
POVZETEK.....	III
SUMMARY.....	IV
1 UVOD	1
1.1 IZHODIŠČE DIPLOMSKEGA DELA	1
1.2 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE	2
1.3 HIPOTEZE.....	2
1.4 METODE DELA.....	2
1.5 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA.....	3
2 MEDOSEBNI ODNOSI V ORGANIZACIJI	4
3 OPREDELITEV KONFLIKTOV	6
3.1 RAZLIČNI POGLEDI NA KONFLIKT	6
3.2 KONFLIKTNA INTERAKCIJA	8
3.3 VRSTE KONFLIKTOV	9
4 VZROKI ZA NASTANEK KONFLIKTOV V PODJETJU	14
4.1 DINAMIKA IN POTEK KONFLIKTA	16
4.2 SITUACIJSKI MODEL KONFLIKTOV	17
5 POZITIVNI VIDIKI KONFLIKTOV IN NEGATIVNE POSLEDICE KONFLIKTA ...	19
5.1 POZITIVNE POSLEDICE KONFLIKTA	19
5.2 NEGATIVNE POSLEDICE	20
5.2.1 <i>MOBING</i>	21
5.2.2 <i>STRES</i>	23
6 OBVLADOVANJE IN RAVNANJE OB KONFLIKTIH	26
6.1 ODZIVI NA KONFLIKT	26
6.2 RAVNANJE OB KONFLIKTIH	27
6.3 OBVLADOVANJE KONFLIKTOV	28
7 REŠEVANJE KONFLIKTOV	30
7.1 PROCES KONSTRUKTIVNEGA REŠEVANJA KONFLIKTOV	32
7.2 POMEMBOST REŠEVANJA KONFLIKTOV V TIMU, SKUPINI	33
7.3 POUKARENJE VODJE NA REŠEVANJU KONFLIKTOV	34
7.4 RAZREŠENI IN NERAZREŠENI KONFLIKTI	34
8 RAZISKAVA O KONFLIKTIH NA DELOVNEM MESTU V PODJETJIH	36
8.1 ZASNOVA RAZISKAVE	36
8.2 IZVEDBA RAZISKAVE	36

8.3 OBRAZLOŽITEV RAZISKAVE.....	38
8.4 PREVERJANJE HIPOTEZ.....	50
8.5 PREDLOGI ZA ZMANJŠANJE KONFLIKTOV	51
9 ZAKLJUČEK	53
LITERATURA IN VIRI.....	55

KAZALO PONAZORITEV

KAZALO SLIK

Slika 1: Konflikti	7
Slika 2: Strukturni model konflikta.....	9
Slika 3: Konfliktna situacije.....	17
Slika 4: Odzivi na konflikt.....	26

KAZALO TABEL

Tabela 1: V kakšnih odnosih ste s sodelavci?	39
Tabela 2: Kaj razumete pod pojmom konflikt?.....	39
Tabela 3: Kako pogosti so konflikti na vašem delovnem mestu?	40
Tabela 4: Kaj so po vašem mnenju vzroki za nastanek konfliktov na delovnem mestu?...42	
Tabela 5: V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami glede posledic konflikta?43	
Tabela 6: Opreделите se glede naslednjih trditev o stresu in mobingu	45
Tabela 7: Na kakšen način rešujete konflikte?	46
Tabela 8: Kaj bi po vašem mnenju vplivalo na uspešnost reševanja konfliktov v podjetju?	48
Tabela 9: Opreделитеv glede trditev	49

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Struktura anketirancev glede na spol	37
Grafikon 2: Starostna struktura anketiranih.....	37
Grafikon 3: Izobrazbena struktura.....	38
Grafikon 4: Velikost podjetja	38
Grafikon 5: V kakšnih odnosih ste s sodelavci?.....	39
Grafikon 6: Kaj razumete pod pojmom konflikt?	40

Grafikon 7: Kako pogosti so konflikti na vašem delovnem mestu?	41
Grafikon 8: Aritmetična sredina - vzroki za nastanek konfliktov	42
Grafikon 9: Aritmetična sredina - posledice konfliktov	44
Grafikon 10: Aritmetična sredina - stres in mobing	45
Grafikon 11: Na kakšen način rešujete konflikte?	47
Grafikon 12: Kaj bi po vašem mnenju vplivalo na uspešnost reševanja konfliktov v podjetju?	48

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
------------------------------------	---

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

MDDSZ – Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve

UVZD – Urad RS za varnost in zdravje pri delu

UKC – Klinični center Ljubljana

KIMDPŠ – Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa

1 UVOD

1.1 IZHODIŠČE DIPLOMSKEGA DELA

Konfliktne situacije so v našem osebnem in poslovnem življenju neizogibne. Konflikt je za vse udeležence neprijetna situacija, polna negativne energije, pogosto pa so še dolgotrajni. Obstaja ključna točka, ko lahko pomembno vplivamo na to, kako se bo konflikt razvijal, zato je pomembno, da razvijemo sposobnosti obvladovanja konfliktov, in tudi prepričanje, da je razreševanje mogoče.

Eden glavnih pojavov v podjetjih so medosebni odnosi. Izvirajo iz našega dela, komuniciranja z ljudmi, iz naših navad in potreb in iz tega, ker pač nismo enaki drugim. Slabi odnosi prerastejo v konfliktne situacije, kar ljudje sprejemamo kot nekaj škodljivega in nezaželenega. Kadar se nekaj dogaja drugače, kot bi si želeli, četudi smo prepričani, da to ni dobro ne za druge ne za nas, se nismo pripravljene soočiti s tistimi, ki so neposreden ali posreden vzrok. V podjetju je veliko vzrokov, ki pripomorejo k nastanku konflikta, različnosti interesov posameznikov pa so glavni. Vsakdanjih nesporazumi lahko s-časoma postanejo vzroki za resne konflikte, če jih ne rešimo. To pa ima negativne posledice, ki vplivajo na učinkovitost organizacije in odnos med zaposlenimi. Posamezniki, ki so dalj časa izpostavljeni konfliktnim situacijam, doživljajo velike pritiske in stres.

Konflikt pa je tudi prvi vzrok in povod do psihičnega in fizičnega nasilja oziroma trpinčenja na delovnem mestu, ki mu pravimo tudi mobing. Seveda pa ima konflikt tudi prednosti, saj zaposlene spodbudi k spremembam in boljšim rešitvam. Posledice konfliktov bom podrobno razložila v svojem diplomskem delu.

Za uspešno delovanje vsakega delovnega okolja je pomembno predvsem prepoznavanje konfliktov, vsak posameznik pa se tudi drugače odziva na spore, kar bom opisala v nadaljevanju, dotaknila pa se bom tudi intenzivnosti, zaznavanja konfliktnih situacij in ravnanja ob konfliktih. Kadar se v organizaciji pojavi zmeren konflikt, so pomembne hitre in kreativne prilagoditve spremembam okolja ter pozitivni premiki proti ciljem in učinkovito iskanje rešitev za nastale probleme. Če konflikt hitro opazimo ali predvidimo, ga lažje obvladamo.

Veliko konfliktov na delovnem mestu nastane zaradi različnih vrednot, pomanjkljive komunikacije in zaradi slabe usklajenosti različnih dejavnikov in interesov. Temu se lahko izognemo s pravimi prijemi, čeprav to ni preprosto. Posvetila se bom načinu in razložila metode, ki pripomorejo k reševanju, saj to vpliva na uspešnost in učinkovitost podjetja in posredno tudi na izboljšanje rezultatov podjetja. Vendar nihče ne more odpraviti konflikta, če ni pripravljen sprejeti sprememb.

V drugem delu naloge pa bom predstavila rezultate raziskave, ki jo bom izvedla za potrebe diplomske naloge. S pomočjo anketiranja zaposlenih v slovenskih podjetjih bom

poskušala ugotoviti, kako posamezniki gledajo na konflikt in kako jih razumejo, se z njim soočajo in jih rešujejo.

Pojavljanje nasprotij, konfliktov in nasilnih dejanj je prisotno v vsakdanjem življenju in tudi v vsaki delovni organizaciji. Zdi se mi pomembno, da se poglobim v temo, ki lahko bralca privede do boljšega razumevanja konfliktov, prepoznavanja ali celo do boljših medsebojnih odnosov.

1.2 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE

Moj namen je v prvi vrsti približati temo vsakemu posamezniku k razumevanju konfliktov, prikazati pozitiven pogled na konflikt, saj po besedah psihologa Roberta Kržišnika Slovenci pogosto dojamemo konflikt kot nekaj slabega, kar je družbeno pogojeno. Zato bi rada prikazala, kako zelo pomemben je odziv na konfliktno situacijo ter kako ravnanje s konflikti vpliva na uspešnost in učinkovitost podjetja ter dobre odnose med zaposlenimi.

Cilj moje diplomske naloge je predstaviti konflikte, vrste in vzroke za njihov nastanek, pozitivne in negativne posledice nerazrešenih konfliktov ter način in metode za reševanje. Predvsem se bom ukvarjala s trditvijo, da so konflikti normalen pojav v podjetjih, da ne prinašajo samo slabih posledic in da jih je včasih dobro celo spodbujati.

Z raziskavo pa bom ugotovila, zakaj prihaja do konfliktov, kako pogosti so v podjetjih, kdaj, zakaj in kje se pojavljajo, kako se zaposleni odzovejo nanje, kako in na kakšen način jih rešujejo.

1.3 HIPOTEZE

Pri raziskovanju sem si kot iztočnico postavila naslednje hipoteze, ki sem jih med raziskavo potrdila oziroma zavrnila:

- Pomanjkljivo komuniciranje med zaposlenimi je najpogostejši vzrok za nastanek konfliktov v podjetju.
- Konflikti so pozitivni za posameznika in podjetja.
- Prikriti in potlačeni konflikti vplivajo na kakovost medsebojnih odnosov med zaposlenimi.

1.4 METODE DELA

V diplomskem delu bom z uporabo različne literature domačih in tujih avtorjev z opisno metodo predstavila različne poglede na konflikte, njihov nastanek, posledice, odzive, obvladovanja, ravnanja in način reševanja. Vključevala bom različne tabele in grafe za čim bolj nazorno razlago.

V raziskovalnem delu bom uporabila empirične podatke, ki sem jih pridobila z anketo. To sem jo izvedla med zaposlenimi iz različnih slovenskih podjetjih.

1.5 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA

Sledi kratek opis poglavij:

- Drugo poglavje bo namenjeno medosebnim odnosom, zakaj so pomembni dobri odnosi ter temeljne značilnosti medosebnih odnosov.
- V tretjem poglavju bom na podlagi različnih avtorjev opredelila konflikte, opisala konfliktno interakcijo ter vrste konfliktov.
- V četrtem poglavju bom navedla vzroke za nastanek konfliktov, dinamiko in potek konflikta, ter opisala zaznavanje različnih konfliktnih situacij ali t. i. situacijski model.
- V petem poglavju se bom posvetila pozitivnim vidikom ter negativnim posledicam, ki jih prinaša konflikt. Negativna posledica je tudi psihično ali fizično nasilje ali drugače mobing. Ker pa konfliktne situacije zelo stresno vplivajo na vsakega posameznika, bom pozornost namenila tudi stresu.
- V šestem poglavju bodo predstavljeni različni odzivi na konflikt, ravnanje ob konfliktih in obvladovanje konfliktov.
- Sedmo poglavje bom posvetila reševanju konfliktov. Opisala bom proces konstruktivnega reševanja konfliktov, pomembnost reševanja konfliktov v timu in skupini, poudarek vodje pri reševanju konfliktov ter posledice razrešenih in nerazrešenih konfliktov. Navedla pa bom tudi smernice za uspešno razreševanje.
- Osmo poglavje bo namenjeno empiričnemu delu diplomskega dela. Določila bom vzorec in s pomočjo grafov in tabel predstavila in obrazložila pridobljene rezultate anket, na koncu pa sledi še preverjanje hipotez.

2 MEDOSEBNI ODNOSI V ORGANIZACIJI

Delovne situacije so najbolj zapletene in zahtevne. V njih se pojavljajo najrazličnejši ljudje, katerih interesi in nagnjenja so dokaj različni in malokdaj najdejo skupni imenovalc. Delovna organizacija ureja odnose med njimi z različnimi pravilniki, poslovniki, statuti in drugimi splošnimi akti, kjer so podrobno določene pravice in dolžnosti vsakogar. Vendar pa življenje v delovni organizaciji poteka le približno tako, kot je predpisano. Vzroki za to so, da so ti akti pravno strogi in jim življenje dostikrat nasprotuje. Med ljudmi v delovni organizaciji so posebni človeški odnosi, ki so po eni strani posledica organizacije dela in načina proizvodnje, po drugi pa posledica najrazličnejše narave zaposlenih delavcev. Medtem ko sestavljajo delovno organizacijo ljudje z različnim znanjem, kvalifikacijami, navadami, narodnostmi, verami in podobno, pa pravni akti vsakogar obravnavajo enako. Delavec, ki teži k nekemu cilju in hoče zadostiti svojim željam in nagnjenjem, mora to uskladiti s cilji delovne organizacije, drugače zaide v protislovje z drugimi delavci ali pa s predpisi. Razumljivo je se, da to ni vedno mogoče, ker so njegovi osebni cilji lahko zanj življenjskega pomena. V tem primeru se lahko zgodi, da mu delovna organizacija prepreči uresničitev teh ciljev. Nastane vprašanje, kako naj se v takih primerih delavec odzove (Jurman, 1981, str. 163).

Če upoštevamo, da je delo v podjetju skupinsko, da zaposleni delajo za skupne interese podjetja, je jasno, da je medsebojno sodelovanje eden glavnih pogojev za uspeh. Dobri medsebojni odnosi so temelj skupinskega dela in so izredno pomembni za uspeh pri poklicnem delu. Vsak zaposleni bi se moral kdaj vprašati, ali je njegov odnos do sodelavcev dovolj primeren in spoštljiv. S samokritiko svojega vedenja na delovnem mestu lahko pogosto izboljšamo medsebojne odnose (Popovič in Zajc, 2002, str. 55). Pomembno vlogo pri odnosih pa ima tudi proces internega komuniciranja, saj so odnosi povezani s količino in kakovostjo informacij, ki jih imajo zaposleni. Čim bolj so informirani, tem manj je dvoma in več medsebojnega zaupanja. Takšne razmere omogočajo širjenje informacij in tudi medsebojno zaupanje in s tem zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. Za vzpostavitev dobrih medsebojnih odnosov pa je treba zagotoviti možnost odkrite kritike, razumevanje in medsebojno pomoč, varno opravljanje dela, prijetno počutje v ožji delovni skupini, disciplino na delovnem mestu, možnost posvetovanja in spoštovanje med sodelavci (Mumel, 2008). Dogovor je podlaga vsakršnega sporazumevanja, povezovanja in usklajevanja. V dogovarjanju ni zmagovalca ne poraženca, ne nadrejenega ne podrejenega, niti tistega, ki dobiva, niti tistega, ki izgublja. Posebna značilnost pravega dogovora je sposobnost, da človek vodi dialog s seboj in drugimi; da nikdar ni zadovoljen z doseženim stanjem in vselej teži naprej k napredku. Pogoj za resničen dogovor je vedenje po splošnih moralnih načelih, se pravi medsebojno priznavanje in spoštovanje vseh prednosti in pomanjkljivosti, ki jih kdo ima, vseh pravic in dolžnosti. Odnose, kakršni so, je treba poznati in jih nato oblikovati, da dobijo zeleno stanje. To je prvenstvena naloga menedžerjev v organizaciji, če želijo imeti visoko ustvarjalne in zadovoljne time in posameznike. Govorimo predvsem o organizaciji, v kateri bivamo in želimo s sodelavci

dosegati predvidene cilje. Če so medosebni odnosi nekakšna psihološka klima, v kateri živijo zaposleni, je pomembno vedeti, kakšna je in kaj bi bilo treba spremeniti. Da bi bila čim boljša, po možnosti ustvarjalna, bi bilo dobro poznati temeljne značilnosti medosebnih odnosov, predvsem kakšni naj bi bili, v skladu z dosedanjimi izkušnjami in raziskavami.

Temeljne značilnosti medosebnih odnosov:

- priznavanje različnosti
- vzajemnost odnosov
- omogočanje osebnega izražanja
- dajanje in sprejemanje povratnih informacij
- priznavanje nasprotij
- preprečevanje dvopomenske situacije
- brez kakršnegakoli vsiljevanja
- brez nehotene ali nevrotične zlorabe drugega

Za medosebne odnose je značilno, da upoštevamo razlike med posamezniki, da med njimi vlada vzajemnost, da gre za dajanje in sprejemanje povratnih informacij, za omogočanje osebnega izražanja vsakega posameznika, da priznavamo obstoj konfliktov, da priznavamo ne le podobnosti, ampak tudi različnosti v odnosih, da razlikujemo vsebino in odnose v komunikaciji, da onemogočamo nastanek dvopomenskih situacij, da ni nikakršnega vsiljevanja in da si prizadevamo dobiti čim bolj kritičen vpogled v možnost nehotenih oziroma nevrotičnih zlorab drugih. Seveda je to ideal, h kateremu moramo težiti in ki ga v celoti bržčas nikoli ne bomo dosegli, toda prizadevati si moramo, da te stvari poznamo, da jih preučujemo in jih v praksi uveljavljamo v skupno korist (Možina, 1994, str. 653–655).

3 OPREDELITEV KONFLIKTOV

Poznane so številne opredelitve konfliktov različnih avtorjev, ki so se skozi čas skladno z razvojem tudi smiselno spreminjale. Od popolnoma negativne oznake v tradicionalnem pogledu, ki pravi, da se je treba konfliktu izogibati, saj se enači z nasiljem in uničenjem. Naj bi se jih preprečevalo in zmanjševalo, ko pa se ti pojavijo, je treba med sprtima stranema ugotoviti krivca. Kasneje se razvije novejši, sodobnejši pristop do konflikta, ki nasprotuje tradicionalnemu in zavzema stališče, da je konflikt naraven in neizogiben pojav v vsaki družbi in organizaciji, ki deluje kot pozitivna sila, ki terja spremembe (Posedel, 2008, str. 2).

Tradicionalen in sodoben odnos do konfliktov podobno opisuje tudi Brajša po Luthansu (1994, str. 253), ki pravi, da se v tradicionalnem odnosu konfliktov ogibamo, prisojamo ga samo prepirljivcem, krivca pa nujno potrebujemo. V sodobnem odnosu konflikt jemljemo kot neogiben, integralni del vsake spremembe. Določen je s strukturnimi dejavniki in v minimalnem obsegu celo optimalen način medsebojnega vedenja.

3.1 RAZLIČNI POGLEDI NA KONFLIKT

V podjetju nastajajo številni konflikti, ki so različne vsebine, strukture in izvora. Obravnavamo jih lahko z vidika številnih avtorjev, ki imajo podobne poglede o pojavu konflikta, v nekaterih postavkah pa se vendarle razlikujejo.

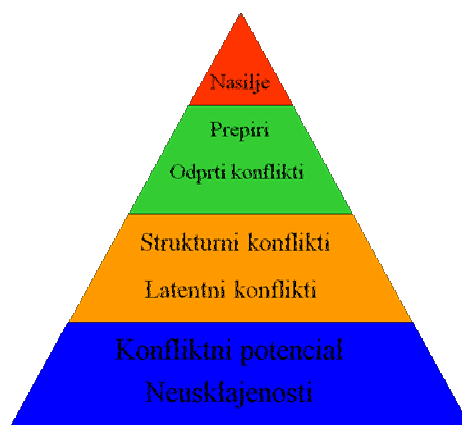
Teoretični pogled na konflikte v prvo skupino uvršča teorije, ki temeljijo na ugotovitvah biologov in antropologov in govorijo o obstoju agresivnega instinkta med vretenčarji. Ta nagon naj bi izhajal iz pogojev naravne selekcije. Ker pa niti posamezniki niti skupine niso stalno v konfliktu, je potrebno dodatno pojasnilo. To je mogoče s teorijo interesov, ki sodijo v drugo skupino teorij. Te pravijo, da do konflikta pride, kadar so napadeni, ogroženi interesi posameznika, skupine itd., kar je sociološka pojasnitev konflikta. Res je, da je konflikt prisoten v vseh socialnih sistemih, vendar nimajo vsi sistemi enake količine konfliktov, saj je njihova količina odvisna od socialne strukture sistema, moči in denarja. Vendar lahko znova ugotovimo, da tako biološka kakor sociološka razlaga vzrokov konfliktov temeljita na nesoglasju o načinu zadovoljevanja potreb. V bistvu gre enkrat samo za biološke potrebe, drugič pa za socialne potrebe (Mumel, 2008).

Iršič (2005, str. 7) meni, da je konflikt v širšem pomenu vsako srečanje neuskkljenih dejavnikov, lahko bi tudi rekli soočenje neuskkljenosti ali neharmonija. Je stanje, ko sistem zaradi te neuskkljenosti na tak ali drugačen način ne deluje optimalno. Hkrati je tudi stanje, ki sili v odzivanje in terja spremembe.

Za lažje razumevanje v nadaljnjem besedilu po Iršiču (2010, str. 3) definiram naslednje pojme:

- Prepir - krajše burno (ne)komuniciranje, v katerem poskuša vsaka stran doseči ali dokazati svoje.
- Odprti konflikti - vidna nestrinjanja oziroma spori.
- Strukturni konflikt - neusklajenost ciljev, vrednot, informacij itd.
- Latentni konflikt - še ne zaznan strukturni konflikt.
- Konfliktni potencial - neusklajenost, ki bi lahko pripeljala do konflikta, vendar ne, ker na zadevnem področju ni interakcije.
- Problem - stanje ki se razlikuje od želenega, brez jasne predstave o tem, kako bi željeno dosegli.

Slika 1: Konflikti



Vir: Iršič (2010, str. 4)

Možina (2002, str. 584) opredeljuje konflikt kot nasprotje, navzkrižje, ki je pogost pojav v organizacijah in v vsebini dela menedžmenta. Konflikt je nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani, v skupini ali organizaciji. Druga opredelitev, ki jo Možina navaja, pa pravi, da je konflikt specifična oblika interakcije med člani v skupini oziroma v organizaciji, v kateri je dejavnost enega usmerjena proti dejavnosti drugega zaradi določenih dobrin, tako da ena stran poskuša ovirati ali onemogočiti realizacijo ciljev, potreb, želja ipd. druge strani.

Lipovec (1987, str. 250) meni, da je vsak organizacijski proces konflikten, saj poteka v dveh nasprotnih smereh. Prisoten je v vsakem razmerju med dvema oseba, od katerih si vsaka po svoje izoblikuje ne samo svojo vlogo, temveč tudi zamisel, kakšna bi morala biti vloga drugega, da bi se ujemala z vlogo, kot si jo je sam izoblikoval.

Konflikt je interakcija soodvisnih ljudi ali skupin, ki doživljajo nezdržljivost ciljev ali oviranje pri dosegu teh. Če sta dva človeka med seboj neodvisna, med njima ne more priti do konflikta. Če imamo popolno odvisnost, tudi ni konflikta. Konflikt nastopi tam, kjer

gre za soodvisnost; kjer so izidi enega odvisni od akcij drugih (Pagon v: Florjančič in Bjorn, 2002, str. 117).

Situacije, v kateri dejanje ene osebe onemogoča, otežuje ali ovira dejanje druge osebe, označujemo kot medosebni konflikt (Lamovec, 1993, str. 61).

Kralj (2003, str. 449) opredeli konflikt kot situacijo, v kateri si udeleženci ali skupine udeležencev nasprotujejo.

Jurman (1981, str. 163) definira konflikt kot duševno stanje, v katerem se znajde posameznik pri preprečevanju zadovoljitve svojih motivov.

Anderson (2007, str. 17) pravi, da konflikt nastane, kadar imata dva človeka ali več ljudi različna in nasprotujoča si stališča v situaciji, ki se izraža v besedah in dejanjih. V obeh primerih se konflikt sproži, kadar nekdo misli, da drugi ogroža njegove interese.

Brajša (1994, str. 249) navaja definiciji avtorja Mortona Deutscha, ki pojmuje konflikt kot spopad nezdržljivih teženj in učinkov v posamezniku, skupini in narodu ali med posamezniki, skupinami in narodi v konkurenčnih ali kooperacijskih položajih, ter Fritza Fischaleka, ki opisuje konflikte kot medsebojno nasprotovanje različnih potreb, želja, interesov, čustev in ravnanja.

Različni avtorji različno definirajo konflikte, vendar je skupni imenovalec vseh resnih poskusov opredelitve konflikta potreba, ki se na manifestni ravni (navzven) kaže kot motiv, želja, cilj, interes ..., oseba (ne obstaja konflikt med predmeti) ali osebe in dobrina ali način zadovoljitve potrebe (Mumel, 2008).

3.2 KONFLIKTNA INTERAKCIJA

Konflikt torej temelji na določeni neuskkljenosti oziroma nekompatibilnosti. Neuskkljenost sama po sebi še ni konflikt, dokler ne moti delovanja sistema. Na podlagi te nekompatibilnosti oziroma motenj v delovanju sistema, se lahko razvije konfliktna interakcija, ki je vsaka interakcija, ki je motena zaradi določene neuskkljenosti. Konfliktna interakcija je torej lahko odkrit prepir, prikrito oviranje, odpor ali kako drugače moteno (so)delovanje sistemov.

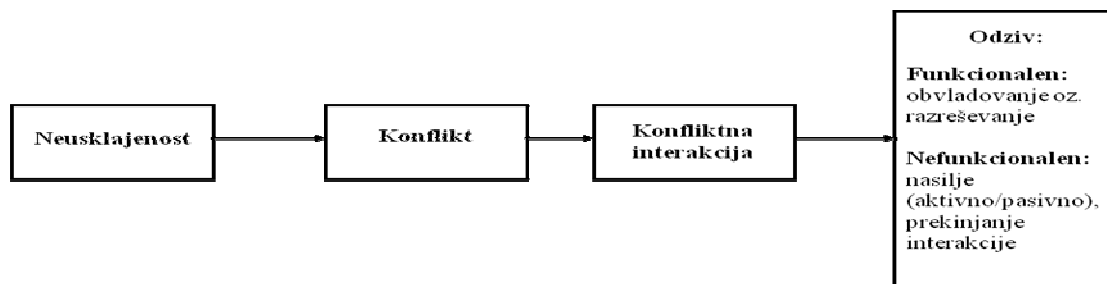
Destruktivna konfliktna interakcija

Za destruktivno konfliktno interakcijo je značilno, da se razširi (ekspanzija) in stopnjuje (eksalacija), tako da pogosto ostane neodvisna od izhodiščnega problema oziroma neuskkljenosti, poleg tega je za destruktivno interakcijo značilno stopnjevanje uporabe groženj, prisile in prevare – taktik, ki spodbujajo vračanje z enakim. Vse to vodi do defenzivnosti in prevelike napetosti, ki povzroči stereotipiziranje in ozkoglednost. Po drugi

strani pa je za konstruktivno interakcijo značilna osredotočenost na konfliktno problematiko, obojestranska uporaba strategij za reševanje problemov, odprtost za stališče drugega in vzajemna podpora z najmanj groženj in defenzivnosti.

Za konstruktivnost oziroma destruktivnost konfliktno interakcije torej njena intenzivnost (glasnost, hitrost odzivanja, intenzivnost čustev, gibanje) ni bistvenega pomena (Iršič, 2004, str. 67–68).

Slika 2: Strukturni model konflikta



Vir: Iršič (2010, str. 9)

3.3 VRSTE KONFLIKTOV

Pri poimenovanju in pri razvrščanju konfliktov se avtorji opirajo na različne segmente. Obstajajo različni pristopi in kriteriji, po katerih lahko konflikte delimo glede na področje nastanka, obliko, čas trajanja, število oseb itd.

Najbolj značilna delitev konfliktov v organizaciji je na vertikalni konflikt, horizontalni konflikt, linijsko-štabni konflikt in konflikt vlog.

Vertikalni konflikt: To so konflikti, ki so prežeti s hierarhijo in so običajno močnejši. Višja raven hoče svojo moč obdržati ali povečati, podrejeni pa poskuša zmanjšati ali ukiniti moč višje ravni (Rozman et al., 1993, str. 225).

Glavni vzroki vertikalnih konfliktov (Miškulin, 2009, str. 12):

- hierarhična moč (nadrejeni poskuša svoj vpliv in moč obdržati in celo povečati ali kadar nadrejeni zatirajo voljo in doseganje ciljev drugače mislečih, obratno pa, kadar poskušajo podrejeni zmanjšati ali izničiti vpliv, ki ga imajo nadrejeni),
- nezdržljivost ciljev (različni cilji v različnih oddelkih),
- strukturna razmerja (strukturna razmerja postavljajo v medsebojno odvisnost posamezne oddelke),
- obseg kontrole,
- interesni boj za status, prestiž in denarne nagrade.

Med vzroke lahko štejemo tudi težavno komuniciranje in individualne razlike posameznikov, redkosti virov ipd.

Horizontalni konflikt: To so konflikti, pri katerih so vse strani vključene na isti organizacijski ravni (Rozman et al., 1993, str. 225). Pojavljajo se tam, kjer imajo posamezniki priložnost primerjati sebe z drugimi posamezniki ali skupinami oziroma oddelki.

Kot vzrok nastanka horizontalnega konflikta štejemo (Miškulin, 2009, str. 11):

- velikost podjetja,
- različnost ciljev (za nekoga je pomemben cilj prejemati čim višjo plačo, za drugega pa dobre delovne razmere, novi dosežki, itd.),
- različnost vlog,
- medsebojna odvisnost (razlikujemo med zaporedno odvisnostjo, ko » output« enega oddelka postane »input« drugega oddelka in recipročno odvisnostjo, ko se izmenjuje material),
- tekmovanje za vire (delovne organizacije imajo omejeno količino virov, tako človeških, materialnih in finančnih, ki so razdeljeni med oddelki),
- težavno komuniciranje itd.

Linjsko- štabni konflikt: Linjska avtoriteta (Ivanko, 2002, str. 437) poteka po glavni verigi ukazovanja v skladu z načelom hierarhije. Menedžerji s štabno avtoriteto usmerjajo in nadzirajo podrejene, ki linijskim aktivnostim pomagajo z nasveti, priporočili, raziskavami in tehničnimi ekspertizami. Štabni menedžerji in zaposleni v štabnih službah oskrbujejo linijske funkcije s svojimi storitvami in informacijami. Ker so vloge linijskih štabnih menedžerjev različne, lahko pride do nasprotij, ki jih povzročajo razlike v osebnostih. Štabi (Marinšek 2006, str. 9) nimajo vloge delegiranja nalog, čeprav so navadno povezani z višjimi ravnmi menedžmenta, zato so pogosti konflikti z linijskim menedžmentom. Do konfliktov prihaja predvsem, kadar štabi izdajo priporočila ali načrte, ki so v nasprotju s prakso oziroma pričakovanji linijskega vodstva.

Konflikti vloge: Največ konfliktov (Možina, 2002, str. 588), s katerimi se srečajo zaposleni, je povezanih z vlogami in njihovimi značilnostmi. Konflikt vloge se pojavi, kadar je posameznik izpostavljen močnemu pritisku zaradi neuskklajenosti nalog oziroma pričakovanj. Pojem vloga se nanaša na skupek medsebojno povezanih nalog, ki naj bi jih posameznik opravil.

Osnovni tipi konfliktov vlog so konflikt vloge sporočitelja, konflikt med sporočitelji, konflikt med vlogami in konflikt med osebo in vlogo:

- Konflikt zaradi vloge sporočitelja nastane, če dobi kaka oseba nejasna ali nasprotujoča si sporočila od nosilca vloge oziroma sporočitelja.
- Konflikt med vlogami sporočiteljev se pojavi, če so sporočila raznih nosilcev vlog, ki so usmerjena na določeno osebo, med seboj neuskklajena.

- Konflikt med vlogami nastane, kadar so razne vloge pri posamezni osebi nezdržljive ali se križajo med seboj (vloga v organizaciji, v družini, športu itd.).
- Konflikt med osebo in vlogo nastane, če se pojavijo razlike med delovno vlogo in potrebami, željami in sposobnostmi osebe.

Nejasnost vloge, ki se kaže v nezadostnih informacijah, dvoumnih opredelitvah nalog in negotovosti glede posledic, je prav tako lahko vir konfliktov in stresnih situacij. Podobno meni Potrčeva (2004), da je nejasnost vlog rezultat nejasnih ali nedorečenih zahtev ali nerazumevanja pristojnosti, obveznosti in odgovornosti, ki so značilni za določeno vlogo in se kažejo v tem, da posameznik:

- ne ve, kaj bi moral narediti, da bi delo dobro opravil;
- ni vedno gotov, kaj se od njega pričakuje;
- opravlja delo, za katerega se vedno težko dobi potrebne informacije, vire ali materiale;
- ima občutek nezmožnosti za opravljanje določene naloge.

Konflikt je kot možnost vsebovan v vsakem razmerju med dvema osebama, od katerih si vsaka po svoje izoblikuje ne samo svojo vlogo, temveč tudi zamisel, kakšna bi morala biti vloga drugega, da bi se skladala z vlogo, kot si jo je sama izoblikovala. V neformalnem razmerju konflikt navadno ne prestopi meje navadnega razlikovanja, ki je plodno za obe vlogi. Manj prijetno pa postane v namerni organizacijski strukturi, ki se oblikuje okrog strukturne oblasti. Ko to strukturo poenostavimo v eno samo razmerje, vidimo, da ima ena vloga vso oblast, druga vloga, podrejeni, pa dobiva samo del oblasti od nadrejenega (Lipovec, 1987, str. 50).

Obstaja pa še vrsta možnih klasifikacij konfliktov:

Če se sodelavci razlikujejo v idejah, odločitvah ali dejanjih, govorimo o stvarnih konfliktih. Ti so ponavadi konstruktivni, saj so podlaga za kreativne rešitve, pri katerih nasprotni strani v konfliktu pridobita več, kot sta imeli na začetku. Ko pa neke osebe zaradi različnih osebnih vzrokov ne maramo in se z njo ne ujamemo, imamo opravka z osebnostnim konfliktom. Takšni konflikti so največkrat destruktivni, saj se napajajo iz čustev in predsodkov o značaju in motivih sodelavcev (Novak, 2000, str. 107).

Pogost je tudi konflikt vrednot (Maslach in Leiter, 2002, str. 15), ki se pojavlja tam, kjer so nasprotja med zahtevami v službi in osebnimi načeli. V nekaterih primerih delo sili ljudi v dejanja, ki se jim zdijo neetična in ki so v nasprotju z njihovimi osebnimi vrednotami. (Delavec je, na primer, prisiljen lagati, da proda neki izdelek, pridobi potrebno potrdilo ali prikrije napako. Z drugimi besedami, delavec se morda počuti ujetega v sistemu, organizaciji lastnih spornih vrednot, ki pogosto odražajo protislovje med visokozvenečimi propagandnimi izjavami in dejanskim ciljem organizacije.)

Možina (1994, str. 641) loči tri vrste osnovnih konfliktov, in sicer:

- Konflikt spoznanja: nastane zaradi nestrinjanja z mnenji, idejami drugih, oziroma kadar spoznamo, da so naše misli nezdružljive z mislimi drugih.
- Konflikt čustev: je situacija, v kateri zaznamo, da so naši občutki, čustva drugačna od drugih, oziroma, kadar se razjezimo ali razveselimo in podobno.
- Konflikt ciljev: izvira iz med seboj nasprotujočih si ciljev, želenih izidov in pričakovanih dosežkov med člani v skupini ali organizaciji.

Bolj podrobno konflikte ciljev opisuje Jurman (1981, str. 164-165), ki jih deli na tri tipe: Prvi tip konfliktov nastane, kadar mora delavec izbirati med dvema ciljema, ki sta oba enako privlačna. Taki konflikti niso hudi in ne puščajo negativnih posledic. Drugi tip konfliktov se pojavlja, kadar mora delavec nujno izbirati med dvema negativnima ciljema. To je hud konflikt, ki ima za delavca vedno negativne posledice. O tretjem tipu konfliktov govorimo, kadar ima cilj, ki ga želi doseči delavec, zanj pozitivne in negativne posledice. V takem cilju sta združena mik, ki privlači, in temna stran, ki odbija. Če se odločimo za cilj zaradi njegove pozitivne strani, moramo sprejeti tudi negativno stran.

Z vidika na uspešnost organizacije Možina (2002, str. 601) razlikuje med funkcionalnimi in disfunkcionalnimi konflikti:

- Funkcionalni so tisti, ki med skupinami povečujejo učinkovitost pri delu oziroma poslovanju. Tako lahko nasprotje med skupinama (oddelkoma), ki se načelno strinjata o ciljih, vendar imata različne poglede o poteh za doseganje ciljev, v procesu razreševanja veliko pripomore, da bo izbrana pot, ki bo za organizacijo najboljša.
- Disfunkcionalni konflikti, pa ovirajo in prepričujejo doseganje zastavljenih ciljev, ker se skupine ne strinjajo, nasprotujejo ali celo zavračajo skupne cilje.

Delitev, ki temelji na številu in organiziranosti oseb, vpletenih v konflikt:

Brajša (1994, str. 254) deli konflikte na tiste, ki so v posameznih sodelavcih- (intrapersonalne), med sodelavci (interpersonalne) ter konflikte, ki so v določeni skupini sodelavcev in med skupinami sodelavcev. Razlikuje latentne, skrite in teže prepoznavne konflikte, katerih posledica je napeto in konfliktno ozračje med sodelavci, in manifestne, odkrite, prepoznavne, katerih posledica so odkriti medsebojni spopadi.

Mumel (2008) loči:

- konflikt v posamezniku – razmerje med delovnim časom in časom za družino;
- konflikt med dvema posameznikoma – sodelavca se ne strinjata glede odločitve ali delovnega postopka;
- konflikt med posameznikom in skupino – vsaka skupina ima norme, če jih posameznik ne upošteva, lahko pride z njo v konflikt;
- konflikt med dvema skupinama – razmerje dela in dolžnosti;
- konflikt med dvema skupinama na ravni organizacije ali panoge – med sindikatom in delodajalcem glede plač;

- glede na raven udeležencev v hierarhiji organizacije ločimo konflikte oseb ali skupin na isti ravni in konflikte med osebami ali skupinami na različnih ravneh organizacije.

Z vidika teorije odločanja pa poznamo konflikte kot posledico različne presoje, o katerih govorimo takrat, kadar želita dve skupini izvesti določene nezdržljive in med seboj nasprotujoče si aktivnosti. Izvedba njihovih aktivnosti temelji na napačnem presojanju posledic. Pri konfliktih, ki so posledica različnega vrednotenja, obe strani različno ocenjujeta posledice istega dejanja. Konflikti kot posledica razdelitve nastanejo takrat, kadar obe strani pričakujeta za izvedbo določenih aktivnosti isti rezultat v obliki določenih ugodnosti ali stvari, vendar je v trenutku ugodnost mogoča samo za eno stran (Rozman et al., 1993, str. 221).

Konflikti v timu, skupini

Podjetja (Catro, 2010) si prizadevajo postati vedno bolj prožna in odzivna na spremembe na trgu, zato povečujejo poudarek na skupinskem delu kot mehanizmu za doseganje ciljev. Ker so skupine, timi v podjetjih začasne in oblikovane za odzivanje na specifične potrebe, je njihova prednost predvsem v dinamičnosti in prožnosti ter združevanju ljudi z različnimi talenti, spretnostmi in strokovnimi izkušnjami. Sestavljajo jih namreč različni ljudje, z različnimi mnenji, pogledi, izkušnjami, kar pogosto pripelje do konfliktov, še preden jim uspe doseči zastavljene cilje. Ko združimo ljudi, četudi le začasno, bodo postajali vedno bolj soodvisni. To pa še povečuje možnosti za konflikte znotraj skupine, saj imajo ljudje iz različnih organizacijskih enot ali iz različnih okolij različne interese in razmišljanja, povezane z različnimi vrstami produktov, storitev, trgov ali funkcij. Najpogosteje prihaja do težavnih situacij, kadar zaposleni ne priznavajo avtoritete svojim nadrejenim, saj takrat bolj odkrito izražajo svoje nestrinjanje. Obstajajo pa tudi drugi dejavniki, kot so vedno večje pomanjkanje resursov, bližanje pomembnih rokov, pritiski, upočasnitev poslovanja ipd. Kralj (2003, str. 449) pravi, da v skupini obstaja dinamična interakcija med posameznimi člani, ki pa se dejavno prilagajajo skupnemu cilju. Žal člani skupine ne sodelujejo vedno in nagajajo, zato mora vodja doseči sodelovanje, torej motivirati.

Pravi konflikti so največkrat posledica nezmožnosti komuniciranja med člani ali pa jih povzročajo razlike v njihovih osebnostih. Konflikti so naraven stranski produkt timskega dela, kar nekateri ljudje zanikajo in je lahko nezdravo ali celo grozeče za skupinsko delo. Brez določene stopnje konfliktov člani ne delujejo tako ustvarjalno in niso pripravljeni prevzeti večjega tveganja, kar sčasoma ustvari dolgočasno delovno okolje.

Kljub temu da so za marsikaterega člana konfliktne situacije naporene, popolnoma neugodne in se v njih ne znajde, so konflikti del življenja in se je treba z njimi spopasti (Catro, 2010).

4 VZROKI ZA NASTANEK KONFLIKTOV V PODJETJU

Vzrok, ki lahko povzroči konflikt v podjetju, ponavadi ni en sam, ampak jih je več in se velikokrat med seboj prepletajo. Različnost posameznikov pa je po navadi glavni. Vzroki vsakdanjih nesporazumov lahko sčasoma postanejo vzroki resnih konfliktov, če ti ostanejo nerešeni. Organizacije se nenehno razvijajo in spreminjajo, spremembe pa zahtevajo prilagoditve medsebojnih razmerij, čemur pa se ljudje upirajo (E-računovodstvo, 2009).

Konflikti nastajajo kot posledica dejavnosti posameznikov ali skupin. Lahko so formalni, kar pomeni, da je mogoče prepoznati vse v konflikt vpletene strani, lahko pa so neformalni, kadar ga povzročajo vsaj eni strani v konfliktu neznani vzroki, ki so pogosto zunaj organizacije. Stalno spreminjanje okolja močno vpliva na delovno okolje, delovna mesta so v stalni tranziciji, s čimer se možnosti konfliktnih okoliščin povečujejo. Napetosti med novinci in drugimi uslužbenci, med vodjo in sodelavci, med sodelavci, zato je nemogoče vse interakcije nadzorovati. Med dejavnike konfliktov pogosto uvrščajo neskladje vrednot. Vrednota deluje kot osebno verjetje, ki daje pomen socialni interakciji. Vrednote pomagajo ljudem, da ločijo dobro od slabega, pravilno od napačnega, pravično od nepravičnega. Različne vrednote ne povzročajo nujno konfliktov. Pripadniki različnih vrednostnih sistemov lahko desetletja uspešno delajo drug z drugim. Konflikt nastane, kadar posamezniki začnejo vsiljevati svoje vrednote drugim. Te konflikte je najtežje reševati (Brejč 2004, str. 85).

Brajša (1994, str. 260) pravi, da moramo vzroke za konflikte med sodelavci raziskati predvsem zunaj konfliktne vsebine. Najpogosteje jih najdemo v njihovih odnosih do konfliktne vsebine, v njihovi komunikaciji o konfliktni vsebini in v samih sodelavcih, v njihovi osebnosti. Vzroke za konflikte pogosto najdemo v drugačnem razumevanju, prepričanju, stališču, vrednotenju določenih vsebin in problemov, pri katerih skupaj delamo. Poimenuje jih vzroki interpersonalnih konfliktov v podjetju, ki jih deli na metakonfliktne, komunikacijske in osebne vzroke:

- Metakonfliktni: različna razumevanja, stališča, prepričanja in vrednotenja. Ne moremo se sporazumeti na vsebinski ravni, ker začnemo z različnih pozicij, ker imamo različna stališča, različne zorne kote, različna prepričanja in vrednotenja.
- Osebni: osebna konfliktnost. Vzroki za konflikte so tudi v osebnostih sodelavcev. Sodelavci so različne osebnosti z različnimi notranjimi osebnimi situacijami. Lahko so napeti in konfliktni in neposredno »iščejo in delajo« konfliktne vsebine. Potrebujejo konflikt in si ga ne želijo premagati.
- Komunikacijski: medsebojno nerazumevanje in nezaupanje, amorfnost komuniciranja. Tudi tukaj so vzroki za konflikte zunaj konflikta. Sodelavec nas ne razume, ker govorimo nerazumljivo, zato nam ne zaupa in ne verjame naši iskrenosti. Komunikacijski vzrok konfliktov je tudi amorfnost naše komunikacije. O vsebini se pogovarjamo neosebno. Tako se sodelavec o konfliktni vsebini ne želi pogovarjati. Podobno meni tudi Berlogar (1999, str. 165), ki pravi, da napake in

problemi pri komuniciranju nastanejo že zaradi prenosa informacij prek različnih in številnih ravni, zaradi komunikacijskih nesposobnosti pošiljatelja ali prejemnika. Veliko najresnejših problemov je povezanih z razdelitvijo oziroma uporabo moči, hierarhijo, napake zaradi želje ugajati prejemniku našega sporočila, ki ima večjo moč. Hellriegl in Slocum komunikacijske ovire delita na organizacijske, ki so struktura organizacije, specializacija delovnih nalog, različni cilji in statusna razmerja med zaposlenimi, ter na individualne, ki so konfliktne domneve, semantika, čustva in komunikacijske spretnosti.

Najbolj splošni vzrok konflikta je, da dve različni osebi stopata v medsebojno razmerje, ki zagotavlja skupno delovanje, in v tem razmerju oblikujeta svoji vlogi. Na začetku zgolj po svoji lastnosti, postopoma pa s tem dvojnimi, nasprotnosmernim organizacijskim procesom prilagajata vsaka svojo vlogo drugi in s tem spreminjata tudi medsebojno razmerje; to pa vse popolnejše zagotavlja uspešnejše in trajnejše skupno delovanje. Brez tega nasprotnosmernega procesa ne bi mogli prilagajati svojih vlog, s tem pa skupno delovanje ne bi bilo možno, vsaj trajno ne (Lipovec, 1987, str. 249).

Vzroki za konflikte pa so tudi konkretni dejavniki (Rozman et al., 1993, str. 221), ki so nastali konfliktni položaj sprožili ali povzročili. Ti vzroki so medsebojna povezanost, različna interpretacija ciljev, razhajanja pri zaznavi okolja in strokovna razhajanja. Vzroki zaradi medsebojne povezanosti so zelo pogosti in tudi najbolj preprosti konflikti. Delo v podjetju je razdeljeno na podlagi tehnične delitve dela in povezano v skupni proces. Rezultat podjetja se lahko doseže samo tako, da je vsak del procesa pravočasno izveden. Zaradi različnih odstopanj lahko nastanejo zastoji, prekrivanje ali se celo ustavi proces dela. Posledice so konflikti, ki so najpogostejši med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji ali različnimi organizacijskimi enotami. Konfliktov se lahko izognemo s pravočasno predhodno temeljito pripravo in izvedbo procesa v obliki organizacijske sinhronizacije delnih in med seboj povezanih procesov. S pravilno postavljenimi zaporedji in odnosi ter pristojnostmi med deli procesa je razčiščevanje nastalih konfliktov veliko lažje. Skupne cilje podjetja je treba razgraditi na posamezne cilje organizacijskih enot v podjetju. Podobno meni Novak (2002, str. 108), da je vir konflikta lahko tudi razdelitev virov (denarja) in delovnih sredstev med posameznimi oddelki, relativni položaj posameznika ali celotnega oddelka v organizaciji, sprememba v procesu dela ipd.

Jelovac (2009, str. 110) meni, da je v polju morale konflikt ponavadi spor, ki je prerasel v spopad, katerega vzroki so lahko:

- hkraten obstoj najmanj dveh približno enako močnih ciljev, vrednostnih sistemov ali interesov;
- hkraten vznik nasprotujočih si vedenjskih teženj;
- hkratno delovanje dveh ali več nasprotujočih si vrednot oziroma norm (vedenja, delovanja);
- izraz stanja, v katerem se dva človeka ali več ljudi ne strinja(ta) glede določenih organizacijskih, poslovnih ipd. Zadev oziroma navzočnost čustvenih nasprotovanj in z njimi povezanih napetosti med njima/njimi.

Če na koncu povzamemo nekaj najobičajnejših vzrokov za konflikte: neučinkovito komuniciranje, razlike v vrednotah, stališčih in prepričanju, kulturne razlike, pravila in predpisi pri delu, neustrezno vodenje in uporaba avtoritete, percepcija neenake delitve virov, medsebojna trenja, razlike v statusu, ugledu, moči in nasprotujoči si cilji (Novak 2002, str. 109).

4.1 DINAMIKA IN POTEK KONFLIKTA

«Konflikt se začne, ko eden sprevidi razlike v svojem mnenju in mnenju drugega» (Anderson 2007, str. 18).

Brajša po Esserju (1994, str. 255) opisuje dinamiko razvojnih stopenj konfliktnega položaja. Najprej poudarja posledice predhodnega konflikta. Zlasti če ta ni razrešen, je pomemben vzročni dejavnik latentnega konflikta, ki pod vplivom okolja postaja osnova manifestnega konflikta. Prvi znaki manifestnega konflikta so napetost, čustveni konflikt in zaznavanje konfliktnega položaja v nas ali okoli nas. Ta čustveni in zaznani konflikt lahko zanikamo, potlačimo ali odklanjamo. Če nam to ne uspe, se spremeni v manifestnega. Za nadaljnji razvoj manifestnega konflikta je pomembno naše razmišljanje o možnostih njegove rešitve in ravnanja z njim. Močnejše ali šibkeje izražene posledice konflikta so odvisne od našega ravnanja.

Konflikti (Rozman 2002, str. 223) vedno potekajo kot dinamični procesi:

- zaznava konflikta ali frustracije,
- določitev konfliktna situacije,
- reakcija na konfliktno situacijo,
- interakcija z »nasprotnikom«,
- rezultat interakcije.

Lipovec (1987, str. 299) meni, da konflikt poteka v zaporednih fazah, ki se razlikujejo po nastalih organizacijskih spremembah, bodisi na eni bodisi na drugi strani, zajeti v konflikt. Takšne faze bi morale biti:

- zaznavanje razlik v zamišljanju razmerij in funkcij v strukturi in individualne negativne reakcije;
- nastajanje neformalne organizacije, s čimer se prizadeti povezujejo v neformalno skupino, v kateri se poenotijo zamisli o nesprejemljivosti obstoječe organizacije;
- pojav zavestnega odpora proti obstoječim organizacijskim odnosom (ko je na drugi strani meje sprejemljivosti dosežena točka pripravljenosti za delovanje);
- nastanek formalnih združb, ki zastopajo težnje prizadetih (s čimer nastajajo prekrivajoče se strukture);
- razrešitev konflikta.

Faze poteka bi morale temeljiti predvsem na empiričnih raziskavah posameznih konfliktov različnih zvrsti, da bi lahko utemeljeno določili faze v poteku konflikta.

4.2 SITUACIJSKI MODEL KONFLIKTOV

Možina (1994, str. 645–647) ter Berlogar in Novak (2011) opisujejo različne okoliščine, ki zahtevajo različno reševanje konfliktov, odvisno od nasprotovnosti – stopnje različnosti oziroma nezdržljivosti ciljev ali povezovalnosti – združljivost ciljev. Situacijski, lahko bi mu rekli tudi percepcijski model, pomaga menedžerjem in zaposlenim zaznavati konfliktno situacijo v organizaciji. Model predpostavlja, da se morajo menedžerji v različnih okoliščinah lotevati konfliktov različno. Model sestavljata dve spremenljivki, sodelovalna in povezovalna, ki identificirata štiri osnovne konfliktno situacije. Nasprotovna variabla opisuje stopnjo, o kateri posamezniki in skupine, ki so v konfliktu, menijo, da so njihovi cilji različni in nezdržljivi. Povezovalna variabla se nanaša na stopnjo, do katere so cilji posameznikov in skupin zaznani kot združljivi, podobni ali enaki. Če so cilji skupni, ima na koncu vsakdo korist.

Slika kaže štiri osnovne konfliktno situacije, ki so bolj ali manj ekstremne. Največkrat se konfliktni dogodki pripetijo v vmesnem prostoru, ki ga označujejo številke, med drugimi tudi v sredini. Vsaka konfliktno situacija je določena na podlagi tega, kako posamezniki ali timi spoznavajo in interpretirajo stopnje povezovalne in nasprotovne variable.

Slika 3: Konfliktno situacije



Vir: Možina (2002, str. 589)

Konfliktno situacija dobiti-izgubiti. Konfliktno situacija se pojavi, kjer se srečata nasprotujoči si stopnji obeh variabel, to je veliko nasprotovanje in majhno povezovanje. Je situacija, v kateri imata obe strani več nasprotujočih si kakor skupnih ciljev, kar pomeni, če eden dobi, drugi izgubi.

Mešana konfliktna situacija se pojavi, kadar je razmerje med variablama zelo nasprotno in zelo sodelovalno, ali drugače, pomeni situacijo, v kateri je veliko nasprotujočih si in veliko povezanih ciljev. Značilno je skupno odločanje in sodelovanje.

Povezovalna situacija. V njej je več skupnih kakor nasprotujočih si ciljev. Akcije posameznika, tima, organizacije imajo pozitiven učinek na druge. Ker so cilji združljivi in se velikokrat med seboj podpirajo, doseganje enih pomaga dosežati druge. Konflikti niso močni niti niso dolgotrajni. Če nastajajo, izvirajo večinoma iz medosebnih težav, usklajevanja in nejasnosti pri delu. Povezovalnih situacij je po številu največ. So pravzaprav zelene situacije v organizaciji. Nekaj nasprotovanj je dobrodošlih, saj vodijo k razmišljanju in iskanju novih poti. Obstaja pa nevarnost prehoda v prvi dve.

Majhna medsebojna odvisnost nastane, če obstaja majhno nasprotovanje in majhno povezovanje med posamezniki, timi in organizacijami. Je situacija, kadar imata obe strani malo nasprotnih in malo povezanih ciljev. V njej ni konfliktnih dogodkov, če obstajajo, pa so neizraziti. Posamezniki in skupine pravzaprav nimajo razloga, da bi bili skupaj, ker ne sodelujejo.

Mejaš (2000, str. 116) pravi, da je očitno, da različne situacije zahtevajo tudi različne strategije razreševanja konfliktov. Vendar je malo ljudi, ki so sposobni menjati svoje strategije v skladu z zahtevami trenutne situacije. Večina menedžerjev ima svoj način reševanja konfliktov, ki ga uporabljajo v skoraj vseh situacijah. Tako so nekateri menedžerji nagnjeni k tekmovalnosti in morajo biti v vsaki, tudi najmanjši konfliktni situaciji, zmagovalci. Takšni ljudje s svojim načinom reševanja konfliktov samo izzivajo nove. Drugi ne marajo konfliktov in se jim poskušajo za vsako ceno izogniti. Izmikanje rešitvi pomembnih konfliktov prinaša več škode kot koristi. Uspešen menedžer je tisti, ki svojo strategijo razreševanja konfliktov prilagaja potrebam situacije.

5 POZITIVNI VIDIKI KONFLIKTOV IN NEGATIVNE POSLEDICE KONFLIKTA

Konflikt ima za posameznika, skupino ali organizacijo pozitivne in negativne posledice. Na eni strani spodbuja razvoj, zato je določena mera konflikta v organizaciji celo pozitivna, nasprotno pa lahko premočan konflikt uniči skupino ali celotno organizacijo. Zavedati bi se morali prav pozitivnih posledic, saj jih kaže izrabiti kot priložnost pri ustvarjanju boljše prihodnosti (E-računovodstvo, 2009).

5.1 POZITIVNE POSLEDICE KONFLIKTA

Brajša po M. Deutschu (1994, str. 255) opisuje vrsto pozitivnih značilnosti konfliktov. Konflikt nam pomaga pri spoznavanju problema in tudi pri iskanju njegove rešitve. Konflikti preprečujejo stagnacijo in spodbujajo radovednost, lajšajo samospoznavanje in spodbujajo spremembe ter utrjujejo identiteto posameznika ali skupine. Podobno meni Iršič (2010, str. 5,6), ki pravi, da konflikti:

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

Skupina ali tim, v kateri ni konfliktov, postane statična, apatična in neprilagodljiva na spremembe in inovacije. Da bi se skupina vzdrževala, bila samokritična in kreativna, je stalna količina konfliktov nujna (Mejaš, 2000, str. 113).

Možne pozitivne posledice konfliktov v skupini, timu (Kavčič, 1992, str. 12–13):

- konflikt oblikuje skupino, jo razmejuje od drugih,
- ohranja skupino, »čist zrak« v skupini, izloča nakopičena sovražna čustva itd.,
- prispeva k ohranjanju in vzpostavljanju ravnotežja v skupini,
- ima posebne funkcije v razmejevanju skupine navzven (postavlja meje, homogenizira skupino itd.),
- skupine, ki so v stalnem boju s sovražnikom, postanejo bolj notranje trdne,

- povzroči iskanje novih zavezništev in zato povzroči oblikovanje novih povezav,
- omogoča realno merjenje moči skupin itd.,
- drugače rečeno, konflikt je tisti, ki spodbuja družbeni razvoj.

Konflikt onemogoča članom skupine, da pasivno sprejemajo odločitve, ki temeljijo na slabih predpostavkah, prisili jih, da raziščejo vse možne alternative, spodbuja rojevanje novih idej, spodbuja novo vrednotenje skupnih ciljev in tako povečuje verjetnost boljšega prilagajanja na spremembe (Mejaš, 2000, str. 113).

Kot vidimo, imajo konflikti kar nekaj pozitivni lastnosti, ki bi jih kazalo izrabiti kot priložnosti pri ustvarjanju prihodnosti. Zaradi njih bi si konfliktov v določeni meri lahko celo želeli. Pozitivna stran konfliktov je v tem, da kažejo na probleme, na navzočnost človekovih hotenj, ki želijo spremeniti obstoječe stanje. Druga dobra lastnost je tudi, da zahtevajo rešitve. Konflikte sicer lahko potlačimo, se odrečemo uresničitvi ciljev, ne moremo pa se jim ogniti, ker zmeraj prihajajo na dan v takšni ali drugačni obliki. Kadar se pojavijo, bi morali najprej pomisliti, kako jih bomo reševali, ne pa, kako se jim bomo izognili. Ker konflikt navadno nastane zaradi različnih interesov, nam to daje priložnost, da izberemo za cilj najboljši interes in ga poskušamo doseči. Pogosto je konflikt odskočna deska za spremembe, saj nas ohranitev nespremenjenega stanja lahko uspava. Strokovnjaki trdijo, da se je 90 odstotkov vseh izvernih rešitev pojavilo iz nujnosti. To pomeni, da je moralo 90 odstotkov inovatorjev doživljati svojevrstne konflikte, ki pa so jih znali izrabiti. Kadar se pojavijo konflikti med več osebami ali med skupinami, morajo ti poiskati skupne cilje in skupne rešitve, to pa skupine utrjuje. Zdi se, da je iskanje skupnih hotenj močnejše orodje za reševanje konfliktov, kot pa ugotavljanje in razgaljanje razlik. Do utrjevanja skupine lahko pripelje način reševanja problemov, ki mora upoštevati vsa mnenja vseh, ki so v konfliktu udeleženi. Zmotno je mnenje, da je konflikt mogoče rešiti tako, da od dveh hotenj prevlada eno, ki ga mora spoštovati tudi nasprotna stran. V tem primeru bi lahko govorili o vsiljevanju, ne o usklajevanju mnenj. O usklajevanju mnenj veliko lažje govorimo, če iz dveh različnih mnenj oblikujemo novo, tretje, ki upošteva osnovne poteze prejšnjih dveh (Lipičnik, 1996, str. 15–16).

5.2 NEGATIVNE POSLEDICE

Konflikti imajo predvsem negativne rušilne posledice na posameznika, organizacijo in družbo v celoti. Konflikti, ki niso konstruktivno razrešeni, lahko vodijo v zaostrovanje konfliktne interakcije ter prispevajo k razvoju negativnih posledic nerazrešenih ali neobvladanih konfliktov, kot so (Iršič, 2010, str. 7):

- upad dobrega razpoloženja,
- upad komunikacije in slabitev kakovosti odnosa,
- razpad sistema ali odnosa,
- stagnacija sistema,
- izobčenje,
- duševne motnje,

- psihosomatska bolezen,
- motnje optimalne interakcije.

Vnaprej je težko vedeti, ali bo imel konflikt v skupini negativne ali pozitivne posledice. To je odvisno od načina njegove razrešitve, vrste dela, intenzivnosti in kontrole konflikta. Kljub temu obstajajo nekatera pravila, ki povečujejo verjetnost pozitivnih posledic (Mejaš, 2000, str. 113).

Negativne posledice konfliktov v skupini, timu (Kavčič, 1992, str. 12–13):

- razbijajo enotnost sistema,
- spodbujajo sovražna čustva med posamezniki in skupinami oziroma organizacijami,
- povzročajo napetosti v skupinah in med skupinami,
- povzročajo destruktivno in agresivno vedenje,
- rušijo kanale normalnega komuniciranja med ljudmi,
- odvrtačajo pozornost od ciljev,
- otežujejo doseganje ciljev itd.

Kakšne so resnične funkcije konfliktov, pozitivne ali negativne? Kaže da obojne. Konflikt po eni strani spodbuja razvoj, zato je določena mera konfliktov v skupini, organizaciji in družbi pozitivna. Če pa je konflikt premočan (npr. slepo sovraštvo), lahko uniči skupino, organizacijo ali državo. Zato je treba raven skrbno uravnati: dovoljevati ali celo spodbujati toliko konfliktov, kot jih je koristnih za razvoj, in preprečevati pretirane konflikte, ki bi vplivali razdiralno (Kavčič, 1992, str. 12–13).

Novak (2000, str. 107) meni, da je njihova največja posledica izguba časa. Menedžerji za reševanje konfliktov med sodelavci po nekaterih raziskavah porabijo približno 20 odstotkov svojega časa, ki bi ga lahko namenili za bolj ustvarjalne zadeve.

5.2.1 MOBING

Negativna posledica konflikta je tudi mobing, saj je ugotovljeno, da je trpinčenje na delovnem mestu nadaljevanje nekega nerešenega konflikta. Mobing ali psihično nasilje na delovnem mestu je socialna interakcija, ki vključuje napade ene ali več oseb na eno ali več oseb vsaj enkrat na teden in v daljšem časovnem obdobju (Bilban, 2011). Pojav, ki prizadene vse več delavcev, poimenujemo z različnimi izrazi (mobing, bullying, teroriziranje, viktimiziranje, trpinčenje, šikaniranje), za vsemi pa se skriva podoben pomen: sistematično slabo ravnanje s podrejenimi, sodelavci ali nadrejenimi, ki lahko, če se ponavlja ali poteka kontinuirano, žrtvam povzroči resne socialne, psihične in telesne zdravstvene težave (UKC in KIMDPŠ, 2007). Izvajanje mobinga je pogosto povezano z zlorabo moči, pri čemer se žrtve zelo težko branijo. Posebno težko se je braniti pred prefinjenimi oblikami mobinga, kot so degradacija dela in socialna izključenost (Mlinarič, 2007).

Mobing delimo na vertikalni in horizontalni. Vertikalni se veže na situacije, v katerih vodja izvaja mobing nad podrejenim sodelavcem ali nad enim sodelavcem, nato nad drugim,

dokler ne uniči cele skupine. Temu se z drugo besedo reče tudi strateški mobing ali pa »bossing«. Lahko pa mobing izvaja tudi skupina delavcev nad vodjo. To je najpogosteje, kadar se delavci želijo znebiti svojega šefa.

Horizontalni mobing pa se povezuje s situacijami, v katerih se izvaja mobing med zaposlenimi, ki so na isti hierarhični ravni. Ogroženost, ljubosumje, nezdravi karierizem in zavist lahko pri posamezniku vzbudijo željo, da se nekoga odstrani iz organizacije (Bilban, 2011).

Mobing se začne s konfliktom med dvema ali več zaposlenimi. Takrat še ne moremo govoriti o pojavu mobinga, saj je to proces, ki se razvija in traja daljše časovno obdobje. Raziskovalci so ugotovili, da je v tem procesu mogoče opredeliti določene faze oziroma razvojne stopnje, po katerih se lahko iz konflikta razvije mobing. Če se začetna konfliktna situacija ne razreši, pripelje do pojavov psihoterorja. Zaradi nerazumevanja bistva problema pride v naslednji fazi do prvih disciplinskih ukrepov. Mobing se v četrti, sklepni fazi skoraj vedno konča s prekinitvijo delovnega razmerja med delavcem in delodajalcem (Štefe, 2009, str. 9).

Leymann je opredelil kar 45 različnih dejanj, značilnih za psihično nasilje, ki jih lahko razdelimo v pet skupin:

- z delom povezana dejanja, ki lahko vključujejo spreminjanje žrtvinih delovnih nalog na negativen način ali oviranje žrtve pri izpolnjevanju teh nalog;
- socialna izolacija, ki lahko vključuje prekinitev komunikacij z določeno osebo ali izločitev posameznika iz družabnih dogodkov v organizaciji;
- osebni napadi ali napadi na posameznikovo zasebno življenje z zasmehovanjem, žaljivimi opazkami ter podobnim;
- verbalne grožnje ter kritiziranje, vpitje ali sramotenje v javnosti;
- širjenje govoric.

Med žrtvami psihičnega nasilja so enakomerno porazdeljeni zaposleni z različnim statusom, tako delavci kot vse ravni menedžmenta. Med dejanji psihičnega nasilja prevladujejo organizacijski ukrepi, ki vplivajo na posameznikove delovne naloge in pristojnosti, poniževanje, socialna izolacija, napadi na zasebnost, verbalno nasilje in razširjanje govoric ter nenehno spreminjanje nalog s ciljem kaznovanja posameznika (UKC in KIMDPŠ, 2007). Pogosto konflikte, ki se pozneje razvijejo v mobing, sprožijo pomanjkljivosti v organizaciji delovnega procesa. Konstantna časovna stiska, premalo zaposlenih v oddelku, zunanji pritiski, nejasna ali nasprotujoča si navodila...Za vse, ki delajo pod takimi pogoji, so konflikti ventil za frustracije, ki jih čutijo zaradi preobremenjenosti. Posebej verjetno je, da bodo žrtve mobinga postali tisti zaposleni, ki svojega dela ne opravijo dovolj dobro ali pa ga opravljajo preveč dobro (Tkalec, 2011).

V začetku devetdesetih je bil pojav psihičnega nasilja razumljen predvsem kot eden od socialnih povzročiteljev stresa v organizaciji. Toda strokovnjaki opozarjajo, da »običajni« povzročitelji stresa skoraj praviloma prizadenejo vse zaposlene v neki organizacijski enoti,

medtem ko je za psihično nasilje značilno, da je usmerjeno le v določene posameznike, ki lahko utrpijo resne posledice za zdravje, povzročitelji, opazovalci in nevtralni očitvidci pa sploh niso prizadeti. Psihično nasilje je pogosto nadaljevanje in stopnjevanje nerešenega konflikta. Reševanje konfliktnih situacij in problemov v organizacijah lahko tako vidimo tudi v luči preprečevanja psihičnega nasilja ali vsaj zmanjševanja njegovih negativnih posledic. Ugodno okolje za pojav psihičnega nasilja ustvarjajo tudi številni drugi organizacijski dejavniki: zamegljene zahteve in pričakovanja glede posameznih vlog oziroma delovnih mest, nekooperativno delovno okolje in nejasni medsebojni odnosi, šibki organizacijski tokovi, predvsem komunikacijski, slaba seznanjenost s pravili, pravicami in dolžnostmi, dolgotrajno neetično delovanje organizacije in dvomljive strategije, prikrivanje določenih dejanj in zanikanje konfliktov, medsebojno zaupanje, neodkrito komuniciranje itd. (UKC in KIMDPŠ, 2007).

5.2.2 STRES

Posamezniki, ki so dalj časa izpostavljeni konfliktnim situacijam, nejasnostim v pričakovanjih glede vlog in neuspešnemu reševanju konfliktov, lahko doživijo precejšen stres. To je posebno stanje, pri katerem se kažejo določeni psihični, fizični in vedenjski znaki, ki nastanejo, kadar je posameznik preobremenjen (Možina 2002, str. 603-604). Večina vzrokov (Frantar, 2009) za stres pri delu izhaja iz delovnega okolja in so posledica delovnih obremenitev, delovnih razmer, čezmernega dela, organizacijske strukture, klime, kulture ter vloge in odgovornosti na delovnem mestu, medsebojnih odnosov in sprememb v organizaciji. Neskladja med delavcem in delovnimi razmerami lahko ustvarjajo pritiske, ki vplivajo na razvoj stresa. Pretirane zahteve in pritiski na delovnem mestu so lahko rezultat slabega načrtovanja dela, vodenja in nezadovoljivih delovnih razmer. Posledica tega je lahko, da delavci ne dobijo zadostne podpore nadrejenih. Raziskave kažejo, da se največ stresa pojavlja pri delu, kjer zaposleni niso sposobni izpolniti pretiranih delovnih zahtev in prenesti pritiskov zaradi pomanjkanja znanja, sposobnosti in podpore drugih zaposlenih. Če so zaposleni sposobni izpolniti delovne zahteve, imajo potrebno znanje, imajo nadzor nad delom, ki ga opravljajo, in če imajo določeno stopnjo odločitev pri delu, je manj možnosti za stres na delovnem mestu.

Viri stresa

Vire delovnega stresa lahko razdelimo na tri kategorije; individualne, organizacijske in družbene. Družbeni stresorji nastanejo zaradi ekonomskih, političnih, socialnih in tehnoloških sprememb. Vzrok organizacijskih stresorjev so organizacijske značilnosti. Individualni stresorji pa so sestavljeni iz osebnih značilnosti posameznika, njegovih prednosti in slabosti ter zmožnosti, da se spopade s situacijami, ki so zanj grožnja. Različne kombinacije stresorjev povzročajo različno jakost stresa v življenju posameznika.

Vzroki stresa na delovnem mestu so: (Frantar, 2009)

- delovne razmere (svetloba, hrup, temperatura, slab zrak – dejavniki, ki motijo delo in povzročajo slabo počutje na delovnem mestu),

- konflikt v delovni sredini zaradi različnih pričakovanj (nadrejeni in podrejeni imata lahko različne poglede, kako se lotiti reševanja delovnega problema ali opravljanja delovne naloge),
- nejasnost naloge, pravic, položaja pri delu,
- preobremenjenost v času in nesposobnost,
- odgovornost za sodelavce (vsi vodje nimajo občutka za delo z ljudmi in vodenje ljudi),
- omejitev možnosti napredovanja, prehitro napredovanje.

Malo stresa je lahko spodbuda. To občutimo, ko v našem delu vidimo smisel in si želimo učenja novih stvari. Za nikogar ni dobro, če ima premalo dela, ki je dolgočasno in monotono. Pozitivni stres čutimo, kadar delamo z veseljem in navdušenjem, vidimo v delu spodbudo, dajemo od sebe vse najboljše v sodelovanju s sodelavci in vemo, da je naše delo cenjeno in imamo občutek, da se lahko osebnostno razvijamo.

Negativni škodljivi stres občutimo, kadar so naše obremenitve na delu prevelike, ko porabimo za delo preveč časa. Čutimo ga kot neprijetne občutke okrog srca, glavobole, bolečine v želodcu, pritisk v prsih, napetost v mišicah, omotičnost, znojenje in drugo. Škodljiv stres deluje tudi na naše psihično počutje. Postanemo razdražljivi, zaskrbljeni, nemirni, utrujeni, žalostni, pozabljivi in prestrašeni, opazimo da se težko skoncentriramo (MDDSZ in UVZD, 2011).

Posledice za organizacijo in zaposlene

Posledice stresa pa ne vplivajo le na posameznika, temveč tudi na podjetje in njegovo poslovanje ter seveda družbo kot celoto. Brejc (2004, str. 88) pravi: »Stres navadno povzroči zmanjšano učinkovitost, manjšo motiviranost, povečata se absentizem in fluktuacija, narašča število napak, nesreč pri delu in konflikti so vse pogostejši.« Pojavijo se slabši odnosi ter medsebojni konflikti. Poslabšata se komunikacija in sodelovanje med zaposlenimi, pri njih je zmanjšana motivacija in produktivnost, prav tako se zmanjša kreativnost, fleksibilnost in inovativnost. Pri zaposlenih se prav tako zmanjšajo kreativnost, fleksibilnost in inovativnost, občutek pripadnosti družbi, kar se kaže pri neupoštevanju delovnih postopkov, zamujanju na delo, dolgih delovnih odmorih, zmanjšanju spoštovanja delodajalčeve lastnine, poslabšanju storitev ... (E-računovodstvo, 2009) Organizacije bi se morale resno posvetiti stresu, saj podcenjujejo nekaj, kar je dolgoročen problem, ki vpliva na uspešnost neke organizacije. Vpliva namreč na končni rezultat organizacije in ni zgolj problem posameznika. (Maslach in Leiter, 2002, str. 62–64).

V stresni situaciji ni veliko časa za pretehtavanje in premišljevanje, zato reagiramo tako, kot smo navajeni. Čim hujši je stres, tem manjša je razsodnost oziroma zmožnost odločanja. Seveda stres ni odvisen le od situacije, ampak tudi od posameznikove navajenosti na tako situacijo in sposobnosti, da jo obvlada. Ista situacija je lahko za nekoga zelo običajna, za drugega pa zelo stresna. Konflikt je za večino stresna situacija in

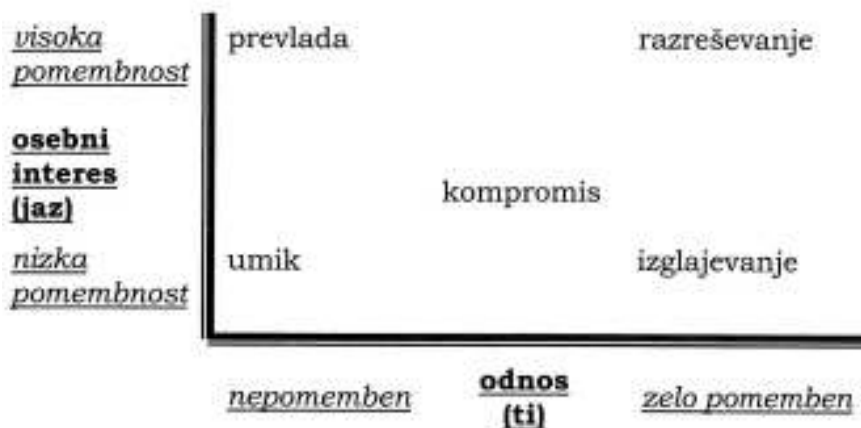
tako so tudi vedenjski programi med konfliktom toliko bolj samodejni, nezavedni in jih je težko spremeniti (Iršič, 2004, str. 57–58).

6 OBVLADOVANJE IN RAVNANJE OB KONFLIKTIH

6.1 ODZIVI NA KONFLIKT

Iršič (2004, str. 133-135) pravi, da so odzivi na konflikt lahko različni glede na posameznika in glede na okoliščine. Vsak človek ima določen prevladujoč način odzivanja na konflikt, ki je odvisen predvsem od splošne naravnosti v zvezi s konflikti, poleg tega pa na njegov konkreten odziv v danem trenutku vplivajo tudi konkretne okoliščine, razpoloženje, odnos z drugim, socialno okolje. Na splošno ločimo pet vrst odzivov: prevlado, razreševanje, kompromis, umik in izglajevanje, pri katerih sta pomembna dva vidika, in sicer pomembnost osebnega interesa oziroma sebe in pomembnost odnosa ali drugega. V luči teh dveh vidikov lahko načine odzivanja razporedimo vzdolž dveh dimenzij.

Slika 4: Odzivi na konflikt



Vir: Iršič (2004, str. 133)

Izglajevanje. Kadar osebni interesi niso pomembni ali se jim posameznik z lahkoto odpove, dobri odnosi pa so zelo pomembni za zadevnega posameznika, poskuša ta pomiriti vzdušje in zgladiti konflikt, da bi se ohranili dobri odnosi oziroma dobro vzdušje. Prednost izglajevalca je, da zna poskrbeti za dobro razpoloženje, v katerem se ljudje počutijo varne in sprejete. Ob konfliktu in napetem ozračju pa se izglajevalec kljub vsemu prizadevanju počuti nemočnega in v stiski.

Umik. Če niti osebni interes oziroma neka problematika niti odnos, ki je vpleten, nimata visoke vrednosti za posameznika, se bo ta ob napetosti hitro umaknil. Umik je lahko fizični ali psihološki, pri čemer se posameznik lahko umakne iz odnosa oziroma interakcije z vpleteno osebo ali pa le s področja zadevne problematike. Tak človek najboljše dela, kadar

je sam, saj se s tem izogne potencialnim napetostim, uveljavlja pa se na področjih, kjer nima konkurence.

Prevlada. Ko so osebni interesi zelo pomembni, odnos oziroma interesi drugega pa ne, bo posameznik verjetno izbral prevlado. Kadar se posameznik odziva s prevlado, poskuša uveljaviti svoje mnenje, svojo rešitev ali svoj način. Pogosto ne želi izgubljati časa z iskanjem alternativ ali pa se mu zdi, da bi drugi lahko kaj prispevali k razrešitvi problema. Prednost takega posameznika je, da zna uveljavljati lastne interese in poglede.

Kompromis. Kadar so tako osebni interesi kot tudi odnosi pomembni do določene mere, posameznik v primeru konflikta poskuša doseči kompromis. Zaveda se pomembnosti medosebnih odnosov, zato je pripravljen v svojih zahtevah tudi popustiti, kljub temu pa s pogajanjem in iskanjem kompromisa zase iztrži kar največ.

Razreševanje. Kadar so lastni interesi kot tudi interesi drugega oziroma odnos z drugim posamezniku zelo pomembni, si prizadeva poiskati optimalno rešitev. Nagnjen je k iskanju rešitev, pri katerih uveljavi lastne interese ali poglede in hkrati obdrži dobre odnose. V proces iskanja take rešitve je pripravljen vložiti toliko časa in energije, kolikor je treba. Ne pristaja na navidezne omejitve in zelo ustvarjalno rešuje probleme.

Novak (2000, str. 111) pa dodaja k petim odzivom še enega, in sicer:

Selektivno ignoriranje. Ljudje, ki jim odnosi s posameznimi ljudmi pomenijo veliko, za nekatere ljudi pa se sploh ne zmenijo, je značilno, da je njihov cilj tem bolj pomemben, čim manj spoštujejo sogovornika. V takih primerih želijo nad sogovornikom prevladati, saj jim odnos s takimi ljudmi nič ne pomeni. Kadar pa se soočijo z ljudmi, s katerimi želijo iz jasnih, predvsem egoističnih in koristoljubnih nagibov ohraniti dobre odnose, na svoj cilj pozabijo in pustijo, da drugi nad njim prevladajo.

Seveda pa so pri vsakem posamezniku bolj ali manj prisotne vse komponente v različnih razmerjih, ki pa se tudi spreminjajo glede na notranje in zunanje dejavnike. Kljub temu ima posameznik določeno splošno tendenco odzivanja na konflikte, ki je prevladujoča v splošnem in v skrajnih razmerah (Iršič, 2004, str. 133–135).

6.2 RAVNANJE OB KONFLIKTIH

Če imamo pred očmi tri izhode iz konfliktnega položaja »eden dobiva, drugi izgublja« (rešitev zmaga-poraz), »oba izgubljata« (rešitev poraz-poraz) in »oba dobivata« (rešitev zmaga-zmaga), nam je jasno, da je dobro le tisto ravnanje, ki pripelje do tretje rešitve, predvsem če položaj »oba dobivata« prepoznamo kot »podjetje dobiva«, ker oba v našem primeru pomeni podjetje. Torej, izhode iz vseh konfliktov v podjetju bi lahko razdelili samo na dve rešitvi: »podjetje izgublja« in »podjetje dobiva«. Ravnanje ob konfliktu po sistemu »zmaga-poraz« ali »poraz-poraz« povzročata vsaki organizaciji veliko škode, ker otežuje in onemogoča nadaljnje sodelovanje zaposlenih. Med zmagovalci in poraženci, to

so sodelavci v organizaciji, se razvijajo sovraštvo, nepripravljenost za kompromis in odklanjanje sodelovanja. Tudi najboljša rešitev, ki je pridobljena na ta način, se ne uresniči. Organizacija začenja delati s polovično zmogljivostjo, to je z zmagovalno stranjo. Poražena stran sabotira, bojkotira, stavka, spreminja se v pasivnega opazovalca in se veseli neuspešnosti sprejete rešitve. Udeleženci začenjajo popačeno zaznavati, drug drugega napačno presojsati in enostransko ocenjevati. Nastajajo motnje v medsebojnem komuniciranju in sporazumevanju.

V organizaciji bi lahko še razlikovali ravnanje ob konfliktu z uporabo in brez uporabe sile. Uporaba sile pri ravnanju s konfliktom v podjetju ima negativne učinke tako za tiste, ki silo uporabljajo, kot za tiste, ki jim je namenjena. Med njimi postane lažna komunikacija, v vedenju sodelavcev se izmenjujejo prilizovanje, podložnost, tekmovalnost, konkurenca, odklanjanje in odpor po drugi strani. Organizacija se spreminja v nasprotujoče si skupine, ki si med seboj formalno in neformalno, odkrito in prikrito nasprotujejo. Beg in umikanje vase je prav tako uhojen mehanizem obrambe pred uporabo sile. Uporaba sile vodilnim v podjetju jemlje zelo veliko časa. Odločanje je blokirano. Njihov resnični vpliv je vedno manjši. Odtujujejo se od svojih sodelavcev. Prisila izzove protinapad in agresijo. Rezultat takega ravnanja so slabljenje človeških potencialov v podjetju, popolna neustvarjalnost in pasivnost sodelavcev in nazadnje propad organizacije (Možina, 2011, str. 5).

Elvenes (2009) meni, da je razlika med ravnanjem in reševanjem konfliktov mojstrstvo, zato to poimenuje konflikt mojstrstva. Ravnanje s konflikti je kot proces ustvarjanja najboljšega možnega okolja za konflikte, da se pojavljajo, pa tudi za reševanje konfliktnih situacij, ki so postale uničujoče. Konflikt mojstrstva pa vidi kot možnost, da se sprejmejo vse konfliktno situacije, ki so konstruktivne, ali pa se iz destruktivne situacije spravijo na konstruktivno pot. Konflikt mojstrstva se doseže z ustreznim ravnanjem ob konfliktih, čeprav to pomeni, da se je treba osredotočiti na usposabljanje in si vzeti čas. Če si ne vzamemo časa, hitro lahko nastanejo napete situacije, v katerih podjetja po nepotrebnem izgubijo prožnost in tudi potrebo po iskanju nove rešitve.

6.3 OBVLADOVANJE KONFLIKTOV

Konflikt (Iršič, 2010 in 2005, str. 14) pogosto vodi v nasilje in velikokrat mislimo, da je vedno tako. Zato se konfliktov bojimo in se jim izogibamo. V resnici pa je ravno pomanjkanje priznavanja prisotnosti konfliktov in pomanjkanje ustreznih oblik soočanja z njimi ter njihovega razreševanja tisto, kar vodi v nevarnost. Da bi se lahko na konflikte bolj konstruktivno odzivali, se jih moramo naučiti hitreje opaziti. Kolikor hitreje konflikt opazimo ali celo predvidimo, toliko lažje ga razrešimo ali obvladamo. Obvladovanje konflikta je kot (ponovno) vzpostavljanje nadzora nad dogajanjem in izbiro primernega odziva v določeni konfliktni situaciji. Na kakšne načine obvladujemo konkretne konflikte, je precej odvisno od posameznega konflikta in vpletenih oseb, na splošno pa lahko ločimo akcijsko in strateško obvladovanje konfliktov.

Akcijsko obvladovanje konflikta je kot obvladovanje odprtega konflikta, to je situacije, ko že nastane prepir ali kaka druga oblika odprtega konflikta.

Strateško obvladovanje je obvladovanje strukturnih konfliktov:

- preventivno obvladovanje je obvladovanje neusklajenosti, preden pride do (odprtega) konflikta oziroma takrat ko še ni moteč;
- kurativno obvladovanje je obvladovanje konfliktov, ki so se že pojavili in niso bili razrešeni, ali ponavljajočih se konfliktov.

Mejaš (2000, str. 118) meni, da so intenzivni konflikti skoraj vedno destruktivni. Vodijo do zelo negativnih posledic, ki so v skrajnem primeru prenehanje delovanja tima. Konflikt bo imel pozitivne posledice, če je umirjene ali srednje jakosti. Posebno destruktivni so lahko intenzivni medosebni konflikti. Zelo pogosti so, čeprav nadrejeni vložijo veliko naporov, da bi jih zmanjšal. Dlje ko ignoriramo takšen konflikt in ga ne poskušamo rešiti, bolj so stališča nasprotnih strani destruktivnejša in razvija se vzorec vedenja, ki ga imenujemo konfliktna spirala. Prvotni vzrok konflikta se popolnoma pozabi, nasprotni strani pa se izčrpavata z medosebnimi napadi. Interes dela je tu vedno na drugem mestu. Zaradi tega nadrejeni ne bi smeli dopustiti, da se konflikt razvije do te stopnje, ker ga je potem zelo težko razrešiti. Če pa se je to že zgodilo, je najpomembnejše, da stranem v konfliktu omogočimo, da se pogovorita. Nadrejeni je pri tem tretja stran, ki to omogoči. V takem primeru se lahko uporabi postopek soočanja s konfliktom, razumevanje pozicije nasprotne strani, definiranje problema, iskanje in ocenjevanje rešitev ter dogovor in uresničitev dogovora.

Prvi pogoj, da začnemo razvijati sposobnost obvladovanja konflikta, je, da verjamemo, da se konflikte da razreševati (Iršič, 2005, str. 15).

7 REŠEVANJE KONFLIKTOV

Za uspešno razreševanje je bistveno zgodnje odkrivanje. Bolj ko se konflikt izoblikuje, bolj se razraste, zahteve nasprotnih strani so vse bolj izrazite in iskanje skupnih rešitev je čedalje težje (Kavčič, 1992, str. 18). Vsak konflikt je sestavljen iz dveh ravni. Prva raven, ki se je zavedamo in na njej poskušamo konflikt pogosto tudi rešiti, je razumska. Druga, ki je vedno vključena, a redko upoštevana v procesu reševanja konfliktov, je čustvena raven. To dejstvo velja za vse ljudi. Konflikt navadno nastane na čustveni ravni, se manifestira na varni, razumski ravni in se tam tudi rešuje. Če se reševanje ne prestavi tudi na čustveno raven, sanacija ni mogoča (Hleb, 2001).

Brajša (1994, str. 273–274) glede na reševanje konfliktov v podjetju ločuje tekmovalno, ogibajoče se, prilagajajoče, kompromisno in sodelovalno podjetje:

- Tekmovalno podjetje je tisto, v katerem prevladujejo potrebe sodelavcev nad potrebami podjetja. Sodelavci sledijo svojim ciljem in zadovoljujejo predvsem svoje potrebe. Med sodelavci prevladujejo rivalstvo, konkurenca, nezaupanje in sumničenje. Podjetje je žrtvovano sodelavcem.
- Izogibajoče podjetje je tisto, v katerem prevladuje ozračje medsebojnega izogibanja tako med sodelavci kot med njimi in podjetjem. Konflikt je nezaželen. Problemov ne vidijo, sodelovanju se izogibajo. Nihče se noče nikomur zameriti, zato se drug drugega izogibajo.
- Prilagajajoče podjetje je tisto, v katerem je vse podrejeno medsebojnemu prilagajanju. Vsi popuščajo. Lastne potrebe in želje tlačijo, poudarjajo potrebe in cilje podjetja.
- Kompromisno podjetje je tisto, v katerem se podjetje in sodelavci pogajajo. Vse je zasnovano na medsebojnih kompromisih. Delno zadovoljujejo lastne potrebe, delno potrebe podjetja.
- Sodelovalno podjetje je tisto, v katerem podjetje in sodelavci sodelujejo. Med sodelavci ter med sodelavci in podjetjem je vzajemen in iskren odnos. Obojestransko skrbijo za cilje, potrebe in želje obeh strani. Napredovanje podjetja je povezano z napredovanjem sodelavcev.

Za ustrezno načrtovanje reševanja konflikta moramo poznati proces in osnovne značilnosti konflikta. Spoznati moramo udeležence, njihovo moč v konfliktu ter stopnjo intervencije in formalnosti v procesu reševanja. Udeleženca v konfliktu sta najpogosteje dva. To pomeni dva pogleda na način zadovoljevanja potrebe, ki ju je treba uskladiti. Z večanjem števila udeležencev se stopnjuje tudi težavnost reševanja konflikta. Če so udeleženci konflikta pripravljeni sodelovati v procesu reševanja, je potrebna le minimalna stopnja intervencije in formalnosti v procesu reševanja. Če pa je v procesu reševanja konflikta potrebna tretja stran, to pomeni zunanjo intervencijo in formalni način reševanja. Zunanjo pomoč pri reševanju konfliktov (tretja stran, zunanji svetovalec) uporabimo, če ni sodelovanja med stranmi v konfliktu. Skrajna oblika intervencije je arbitražna. Reševanje nesoglasij med

osebami je povezano tudi z njihovo močjo. Ljudje v medsebojnih odnosih vplivamo drug na drugega, vpliv pa je povezan z močjo posameznika. Moč je tudi eden temeljnih dejavnikov pri oblikovanju struktur in procesov v organizaciji ter pri njenem vodenju. Moč je prvi pogoj za vpliv, vplivanje pa je proces, v katerem posameznik ali skupina povzroči spremembo v posamezniku ali skupini (Mumel, 2008).

Metode, ki se uporabljajo pri reševanju konfliktov, se delijo na tri skupine (E-računovodstvo, 2009):

- metode pomirjanja, ki naj bi nastalo situacijo omilile; to so razni nasveti, posredovanja, pozivi, kompromisi in včasih blage grožnje, opomini ter obljube;
- metode sodelovanja, ki jih je največ in so najpogostejše; sem sodijo pogovori, sestanki, izmenjava mnenj, pogajanja, primeri iz prakse, igranje vlog;
- metode preoblikovanja, ki delno ali v celoti spremenijo obstoječe stanje, kot so na primer delitev ali preoblikovanje skupine, uveljavljanje novih delovnih postopkov in načinov odločanja, arbitraža, zamenjava članov, spremembe z vrha navzdol ipd.

Pri reševanju konfliktov je pomembno vedeti, da vsaka rešitev nujno in vedno privede do sprememb. Ljudje se, če je le mogoče, izogibajo spremembam in se verjetno tudi zato poskušajo izogibati konfliktom. Tako je videti, da nihče ne more rešiti konflikta, če ni pripravljen sprejeti sprememb. Pripravljenost na spremembe, ki jih prinese rešitev konflikta, lahko bistveno vpliva na reševanje konflikta.

Sprejemljivost rešitev je odvisna tudi od razmerja, kako velike so spremembe za posamezne udeležence v konfliktu. Najsprejemljivejša je rešitev, ki vsem udeleženi prinese enako velike spremembe. Sicer ima tisti, ki naj bi doživel večje in dražje spremembe, občutek, da je bil pri reševanju konflikta opeharjen. Navidezno podobna nesprejemljivost rešitve se pojavlja tudi, če je sprememba zelo velika, vendar za vse udeležene enaka. Nesprejemljivost rešitve v tem primeru ne izvira iz razmerja velikosti sprememb med udeleženi, ampak iz njihove težke izvedljivosti. Ker je izvedljivost sprememb pogojena tudi z materialnim stanjem posameznega udeleženca, se ti upirajo vsaki rešitvi, ki presega njihove možnosti. V tem primeru so pripravljeni celo odstopiti od načela, da naj bi rešitev konflikta prinesla enake spremembe za vse udeležene (Lipičnik, 2000, str. 138).

Če konfliktov ne razrešujemo, tvegamo poslabšanje razpoloženja, upad komunikacije in slabitev odnosa ter sčasoma njegovo prekinitev ali porast nasilja v odnosu. Tvegamo tudi, da postanemo ujetniki nerazrešenih konfliktov, saj dokler jih ne razrešimo, odnos ne more napredovati. V še težjih primerih pa lahko nerazrešeni konflikti prispevajo tudi k nastanku duševnih ali psihosomatskih motenj. Najmilejša posledica konfliktov, ki bi jih morali razrešiti, a jih ne, je motnja optimalnega delovanja tako posameznikov kot tudi odnosa ali skupine kot celote (Iršič, 2005, str. 11).

7.1 PROCES KONSTRUKTIVNEGA REŠEVANJA KONFLIKTOV

Lamovec (1993, str. 6772) pravi, da moramo za konstruktivno reševanje konfliktov poznati temeljne dimenzije konfliktnih situacij. Te so: točno zaznavanje konflikta, točno sporazumevanje, vzpostavitev zaupanja ter sodelovanje pri reševanju problema. V konfliktnih situacijah se pogosto pojavijo zaznavna izkrivljanja, ki povzročijo, da nasprotnikovo vedenje, motivacijo in položaj vidimo v popačeni obliki. Vsi ti nesporazumi privedejo do eskalacije konflikta in otežujejo njegovo konstruktivno reševanje. Dokler smo povsem prepričani, da imamo prav in da se drugi moti, dokler opazimo vsako kršitev pri drugem in spregledamo svoje lastne, dokler uporabljamo dvojni standard in vidimo stvari črno-belo, toliko časa je konflikt destruktiven oziroma se še povečuje. Za konstruktivno reševanje je odločilnega pomena tudi učinkovita in neprekinjena komunikacija. Zelo pogosto pa se zgodi, da posamezniki v konfliktni situaciji komunikacijo prekinejo ali ta postane zmedena. Če zares želimo rešiti konflikt, moramo poskrbeti, da ohranimo odprte vse kanale komuniciranja, ter sporočati le resnične obljube in podatke. Večkrat se zgodi, da druga stran v danem trenutku ni zainteresirana za rešitev konflikta in prav zato vnaša zmedo v komunikacijo. Prvi pogoj za konstruktivno reševanje konfliktov je vzpostavitev zaupanja. Nezaupanje moramo odkrito izraziti, navesti specifične oblike vedenja, ki so ga povzročile. Najbolj zanesljiva pot za konstruktivno reševanje pa je ustvarjanje situacije, ki zahteva sodelovanje obeh za doseg skupnega cilja.

Novak po Brandu in Reccu (1999, str. 114–116) pravi, da gre pri procesu konstruktivnega reševanja konfliktov za pet korakov:

1. Razlikovanje nesporazuma od pravega konflikta

Najprej se je treba opredeliti, ali gre zgolj za nesporazum ali za resnični problem ali nesoglasje. Konflikt, ki nastane le zato, ker ena stran napačno ali slabo razume drugo, je mnogo lažje rešiti kot težave, ki izvirajo iz različnosti mnenj, stališč in interesov. Za reševanje konfliktov, ki izvirajo iz slabega razumevanja, je velikokrat treba uporabiti le tehnike medsebojnega komuniciranja, kot so dejavno poslušanje in učinkovito sporočanje.

2. Opredelitev konflikta in zbiranje informacij o njem

Če ne gre le za nesporazum, temveč za resničen problem, ga je pri drugem koraku treba natančno opredeliti. To pomeni, da se morata obe strani v konfliktu vprašati, kaj je v resnici vzrok zanj. Pri zbiranju informacij o konfliktu pa je pomembno ločiti dejstva od osebnih mnenj.

3. Spoznavanje, kako obe strani zaznavata konflikt

Tretji korak procesa reševanja konflikta je ugotavljanje, kako obe strani zaznavata konflikt. To pomeni, da morata obe strani ugotoviti, kaj si druga stran misli o konfliktu, kaj ji konflikt pomeni in kakšne so njene rešitve. Treba je zamenjati vloge in problem pogledati tudi z zornega kota nasprotne strani.

4. Opredelitev možnosti za reševanje konflikta

Pri četrtem koraku obe strani raziščeta možnosti reševanja konflikta v vzajemno korist. Pri tem si lahko pomagata z metodo viharjenja možganov ali kakšno drugo kreativno tehniko zbiranja idej. Cilj tega koraka je najti čim več možnosti in idej, kako bi lahko rešili konflikt tako, da bi dosegli skupni cilj. V procesu zbiranja idej je prepovedano vsakršno kritiziranje, obsojanje, izločanje ali vrednotenje teh idej.

5. Doseganje sporazuma

Zadnji korak procesa reševanja konfliktov je doseganje sporazuma. Sporazum mora biti realen, učinkovit, sprejemljiv za obe strani in mora imeti skupno stališče, ki sta ga obe strani sprejeli v zvezi z rešitvijo konflikta, dogovor o načinih ravnanja v prihodnosti, da konflikt ne bo več, dogovor o načinih ravnanja obeh strani, če bo katera izmed njihju prekršila sporazum, ter natančen urnik izvajanja sprejetega dogovora in nadzora, ki mora imeti termine srečanj, na katerih bosta obe strani ugotovili, ali je konflikt zadovoljivo rešen.

7.2 POMEMBNOST REŠEVANJA KONFLIKTOV V TIMU, SKUPINI

Pogosto je najobičajnejši odziv na konflikte med člani skupine ali tima ta, da se preprosto vedejo, kot da jih ni, namesto da bi se z njim soočili in jih poskušali rešiti racionalno. Posledica tega so lahko slabi rezultati ali pa rezultatov sploh ne dosegajo. Najbolj destruktivno ignoriranje konfliktov vpliva na tim, in sicer povečuje pasivnost. Z izogibanjem konfliktom si člani samo otežijo delo, pa tudi sodelavci ne jemljejo njihovih potreb resno. Posledica tega je, da se drug drugemu zamerijo, izkoristijo drug drugega in tako zaidejo v začaran krog. Nekateri dogovori in sporazumi so takšni, da lahko povzročijo več težav kot prvotni konflikt. Če sporazum, ki ga sklenemo, ni racionalna rešitev, če ne zadovoljuje osnovnih potreb vseh vpletenih in ne rešuje temeljne težave, potem se bo najverjetneje enak konflikt znova pojavil in ga bo težje rešiti. Žal so vodje in člani skupine prepogosto nagnjeni k enakim, že znanim načinom reševanja konflikta, ki pa so pogosto neuspešni, sploh kadar se pojavijo težja vprašanja, ki jih je treba rešiti. Reševanje težav, katerih edini namen je odpravljanje konfliktov, je tako samo še en način za izogibanje konfliktom (Catro, 2010).

Čeprav lahko konflikt do določene mere deluje pozitivno na odnose v skupini, je v veliko primerih za organizacijo škodljiv. Ko se enkrat pojavi, ga je zelo težko razrešiti. Najpogosteje omenjane strategije so iskanje skupnega sovražnika in iskanje strategije, ki bo skupine v konfliktu prisilila h komunikaciji in k iskanju višjega skupnega cilja. Zaradi težav pri reševanju teh konfliktov je treba v organizaciji usmeriti energijo v preprečevanje takšnih konfliktov (Mejaš, 2000, str. 120).

7.3 Poudarek vodje na reševanju konfliktov

Rozman in drugi (1993, str. 219) pravijo, da mora vodja pri konfliktu igrati vlogo razsodnika. Vodja, ki obvlada konflikte, lahko s pomočjo reševanja konflikta izvede spremembe, ki so nujne in v normalnih razmerah ne bi bile sprejete. Prav tako je načrtno sproščanje konfliktov in usmerjanje energije v smeri pozitivnega reševanja problemov v veliko pomoč pri usmerjanju podrejenih k skupnemu cilju. Zato velja osnovno pravilo za vsakega vodjo, da se mora naučiti upravljati konflikte. Podobno meni Novak (2000, str. 109), ki pravi, da je naloga vodstva podjetja, da konflikte spelje v pozitivno smer, tako da iz konflikta pride organizacija bogatejša za izkušnjo in še močnejša in bolj organizirana. Zato je zelo pomembno poznati strategije in proces učinkovitega reševanja konfliktov ter pogoje, ki morajo biti izpolnjeni. Mihalič (2008, str. 63) meni, da je delovanje posameznika močno pogojeno s tem, kako se počuti znotraj kolektiva. Naloga vodje je tudi, da ustrezno poskrbi za vključitev vsakega posameznika v kolektiv, mu pomaga pri uveljavljanju njegove vloge in pri doseganju sprejetosti v kolektiv organizacije. Neformalni sistem (Lenski, 2010) organizacijske kulture, način, kako se zaposleni in vodje ukvarjajo s konflikti, in formalni sistem intervencije imajo lahko velik vpliv na to, ali je reševanje konstruktivno ali destruktivno. Če imajo vodje slabo znanje o konfliktih, to pogosto pomeni slabo upravljanje konfliktov v celotnem sistemu.

7.4 Razrešeni in nerazrešeni konflikti

Razrešeni konflikti prinašajo celo vrsto pozitivnih posledic, saj pripomorejo, da ozavestimo probleme in najdemo ustrezne rešitve, spodbujajo spremembe, razbijajo monotonijo in mobilizirajo energijo, omogočajo, da bolj spoznamo sebe in drugega ter poglobimo in obogatimo odnos. Poleg tega razrešeni konflikti prispevajo k širjenju znanja in poglobljanju razumevanje sveta in življenja, omogočajo bolj intenzivno sodelovanje, prinašajo višjo raven kulture v interakciji ter omogočajo večje zaupanje sebi in drugemu (Račnik, 2008). Negativne posledice nerešenih konfliktov za podjetja so manjša delovna motivacija, slabše sodelovanje, manjša produktivnost, napeto vzdušje, nesporazumi pri posredovanju nalog, večji stroški, oteženo delovanje, sodni postopki, prekinitve poslovnega sodelovanja ter nezaupanje v sodelavce ali poslovne partnerje (Iršič, 2010, str. 8).

Smernice za razreševanje konfliktov (svetujem.com, 2011).

1. Zaveznitvo pomeni, da kljub konfliktu ohranimo skrb za dobro drugega, poskušamo poraziti konflikt in kljub nesoglasjem ohranjamo dober odnos in vzajemno naklonjenost.
2. Upoštevanje različnosti. Konflikti so pogosti, ker neupravičeno predpostavljamo usklajenost, ki je vse prej kot samoumevna.
3. Prevzemanje odgovornosti pomeni odkrivanje težave in iskanje rešitve, ne pa dokazovanje krivde drug drugemu.

4. Ohranjanje komunikacije in pomirjanje. Pogost izid konflikta je prekinitev komunikacije. Med tem pa nastajajo frustracije in občutek, da se nam godi krivica.
5. Stabilizacija interakcije.

Kot vidimo, ločimo več pristopov, vidikov, strategij, ko se soočamo z nasprotji, navzkrižji in konflikti v organizaciji. Katero strategijo ali pristop bomo uporabili, je večinoma odvisno od tega, kako pomemben je naš osebni cilj in kako pomemben je odnos. Vse to kaže, da je reševanje konfliktov posebna vrsta reševanja problemov, kjer sta dosežena maksimalna skrb zase in za soudeleženca v konfliktu. Z reševanjem nasprotij poskušamo konflikt rešiti, ne pa zmagati v boju z nasprotnikom. Da bi lahko uspešno reševali nasprotja, je treba ustvariti posebno klimo. Gre za odnos med svobodnimi ljudmi, ki hočejo živeti in delati skupaj v prijetnih in neprijetnih situacijah. Takšen odnos med ljudmi je najlažje ustvariti z vzgojo in izobraževanjem, katere cilj naj bi bil tudi pripraviti ljudi za kulturnen in učinkovit način reševanja problemov oziroma konfliktov (Možina, 2011, str. 11).

8 RAZISKAVA O KONFLIKTNIH NA DELOVNEM MESTU V PODJETJIH

8.1 ZASNOVA RAZISKAVE

V teoretičnem delu sem predstavila različne poglede avtorjev, v empiričnem delu pa sem poskušala s pomočjo ankete sama pridobiti odgovore med zaposlenimi iz različnih podjetij. Predvsem sem želela ugotoviti dejansko stanje v podjetjih.

Pri raziskovanju sem si kot podlago in iztočnico postavila hipoteze, ki sem jih med raziskavo potrdila oziroma zavrnila:

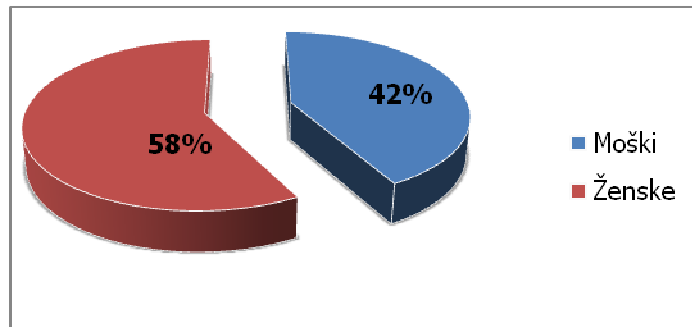
- Pomanjkljivo komuniciranje med zaposlenimi je najpogostejši vzrok za nastanek konfliktov v podjetju.
- Konflikti so pozitivni za posameznika in podjetja.
- Prikriti in potlačeni konflikti vplivajo na kakovost medsebojnih odnosov med zaposlenimi.

8.2 IZVEDBA RAZISKAVE

Anketo sem izvedla med naključno izbranimi zaposlenimi iz različnih podjetij. Sodelovalo je 109 zaposlenih. Anketa je bila opravljena v dveh mesecih, vprašalnik je bil anonimen, saj se glede na temo večina ne bi želela izpostavljati in zato tudi odgovori ne bi bili realni. Vključevala je 13 vprašanj ali trditev, ki so se navezovali na proučevano tematiko. Razdelila sem jih v naslednje sklope: odnosi v podjetju, razumevanje pojma konflikt in pogostost pojavljanja konfliktov v podjetju, vzroki za nastanek ter pozitivne in negativne posledice konflikta, stres in mobing, reševanje konfliktov ter opredelitve glede trditev. Rezultati raziskave so prikazani z pomočjo grafov ali opisno v odstotkih.

V prvem delu predstavljam odgovore na vprašanja s področja analize demografskih podatkov, in sicer strukturo anketirancev po spolu, starosti, izobrazbi in velikosti podjetja, v katerem so zaposleni.

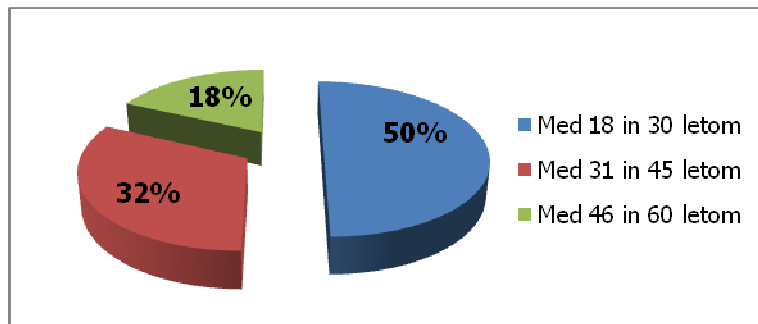
Grafikon 1: Struktura anketirancev glede na spol



Vir: Anketa

Iz grafa je razvidno, da od 109 zaposlenih iz različnih podjetjih prevladuje delež žensk z 58 odstotki, moških je 42 odstotkov.

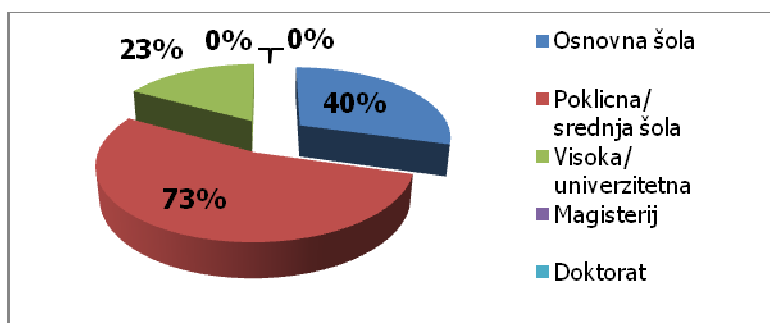
Grafikon 2: Starostna struktura anketiranih



Vir: Anketa

Iz grafičnega prikaza je razvidno, da je 50 odstotkov vseh anketirancev starih od 18 do 30 let, 32 odstotkov od 31 do 45 let in 18 odstotkov anketiranih, ki so stari od 46 do 60 let. Iz raziskave je razvidno, da je na vprašanja odgovarjala mlajša populacija, saj je polovica vseh vprašanih stara od 18 do 30 let.

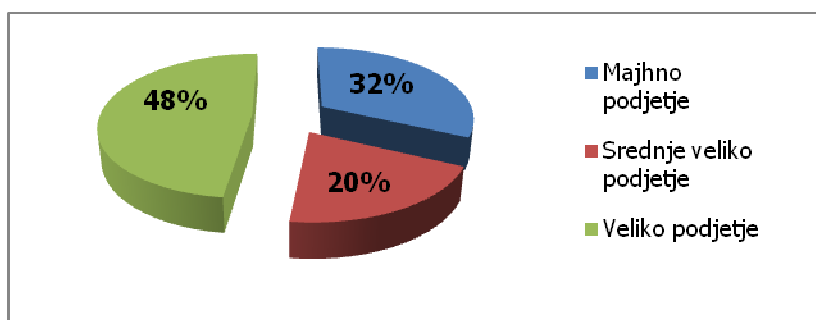
Grafikon 3: Izobrazbena struktura



Vir: Anketa

Največ anketirancev (73 odstotkov) je končalo poklicno ali srednjo šolo, sledijo jim tisti (25 odstotkov), ki imajo visoko ali univerzitetno izobrazbo. Zelo majhen delež anketiranih, 4 odstotke, pa ima končano le osnovno šolo. Žal nobeden izmed anketirancev nima magisterija ali doktorata.

Grafikon 4: Velikost podjetja



Vir: Anketa

Graf 4 prikazuje, v kako velikih podjetjih so anketirani zaposleni. Razvidno je, da jih je v majhnih podjetjih zaposlenih 32 odstotkov, v srednjih podjetjih 20 odstotkov, največ zaposlenih pa je v velikih podjetjih, 48 odstotkov. V večjih podjetjih je glede na analizo anket manjša verjetnost pojavljanja konfliktov kot v srednjih ali majhnih podjetjih.

8.3 OBRAZLOŽITEV RAZISKAVE

◇ Odnosi s sodelavci

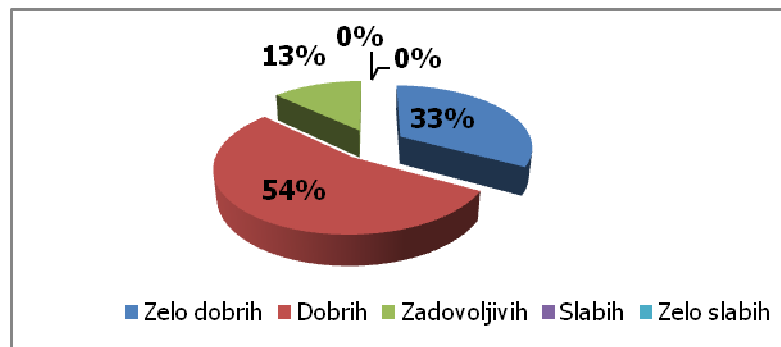
Ker so dobri medsebojni odnosi temelj vsakega podjetja in eden glavnih pogojev za uspeh ter uspešno delovanje podjetja, me je zanimalo, v kakšnih odnosih so anketirani z sodelavci.

Tabela 1: V kakšnih odnosih ste s sodelavci?

	Število	%
Zelo dobrih	36	33
Dobrih	59	54
Zadovoljivih	14	13
Slabih	0	0
Zelo slabih	0	0

Vir: Anketa

Grafikon 5: V kakšnih odnosih ste s sodelavci?



Vir: Anketa

Kot lahko vidimo, je 54 odstotkov anketiranih v dobrih odnosih, 33 odstotkov v zelo dobrih odnosih, 12 odstotkov pa jih je v zadovoljivih odnosih. Presenetljiv je podatek, da se za zadnji dve možnosti ni odločil nihče.

◇ **Pojem konflikt**

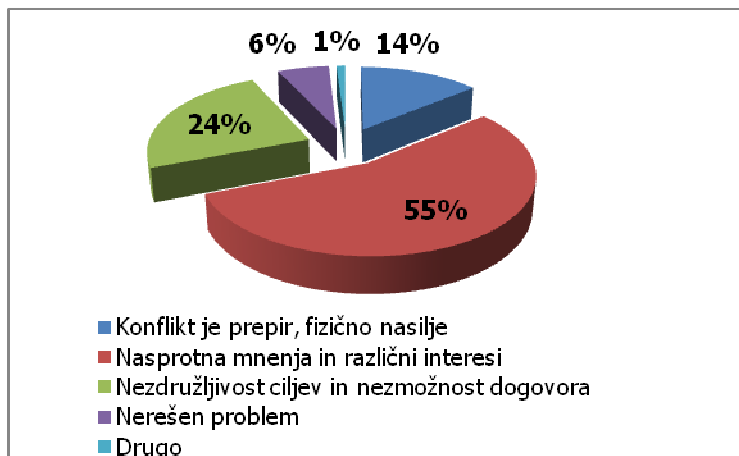
Vsak posameznik konflikt dojema in si razlaga drugače. Zanimalo me je, kako anketiranci razumejo ali si predstavljajo konflikt.

Tabela 2: Kaj razumete pod pojmom konflikt?

	Število	%
Konflikt je prepir, fizično nasilje	16	14
Nasprotna mnenja in različni interesi	63	55
Nezdružljivost ciljev in nezmožnost dogovora	28	24
Nerešen problem	7	6
Drugo	1	1

Vir: Anketa

Grafikon 6: Kaj razumete pod pojmom konflikt?



Vir: Anketa

Iz grafa lahko vidimo, da so bili odgovori precej enotni, saj je kar 54 odstotkov anketiranih mnenja, da konflikt pomeni neka nasprotna mnenja in različne interese. Med vprašanimi se jih je 24 odstotkov opredelilo, da je to nezdružljivost ciljev in nezmožnost dogovora. Kot prepir oziroma fizično nasilje, ki so običajno destruktivni načini odziva na konflikt, pa jih konflikt pojmuje 13 odstotkov. Majhen delež, 6 odstotkov, si konflikt predstavlja kot nerešen problem.

◇ **Pogostost pojavljanja konfliktov na delovnem mestu**

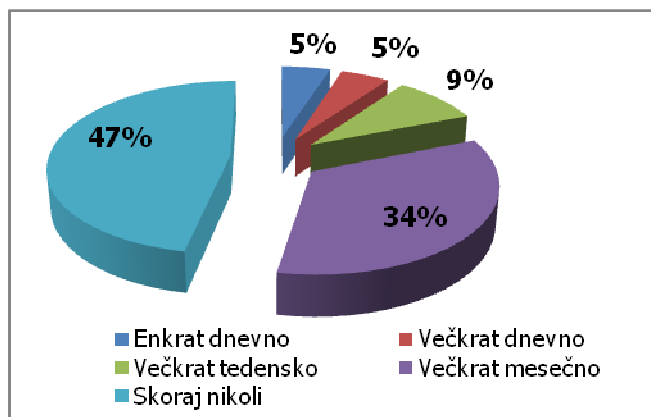
Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, kako pogosto se anketirani srečujejo s konflikti na delovnem mestu.

Tabela 3: Kako pogosti so konflikti na vašem delovnem mestu?

	Število	%
Enkrat dnevno	5	5
Večkrat dnevno	5	5
Večkrat tedensko	10	9
Večkrat mesečno	37	34
Skoraj nikoli	51	47

Vir: Anketa

Grafikon 7: Kako pogosti so konflikti na vašem delovnem mestu?



Vir: Anketa

Iz grafičnega prikaza je razvidno, da jih je od skupaj 109 anketiranih 47 odstotkov odgovorilo, da na njihovem delovnem mestu skoraj nikoli ni konfliktov. Presenetljivi odgovori, zato menim, da ne priznavajo obstoj konflikta, morda ga celo ne prepoznajo. Obstaja pa tudi možnost, da se še niso srečali s konfliktno situacijo ali pa niso konfliktne osebe, vsakdo pa tudi drugače dojema konflikt. Med anketiranimi jih je 34 odstotkov odgovorilo, da do konfliktov prihaja večkrat mesečno, 9 odstotkov večkrat tedensko, 5 odstotkov vseh vprašanih pa se s konflikti sooča enkrat ali večkrat dnevno.

◇ Vzroki za nastanek konfliktov na delovnem mestu

Vzroki za nastanek konfliktov v podjetju so lahko zelo različni, zato me je pri naslednjem vprašanju zanimalo, kaj je po mnenju anketirancev najpogostejši vzrok za nastanek konfliktov.

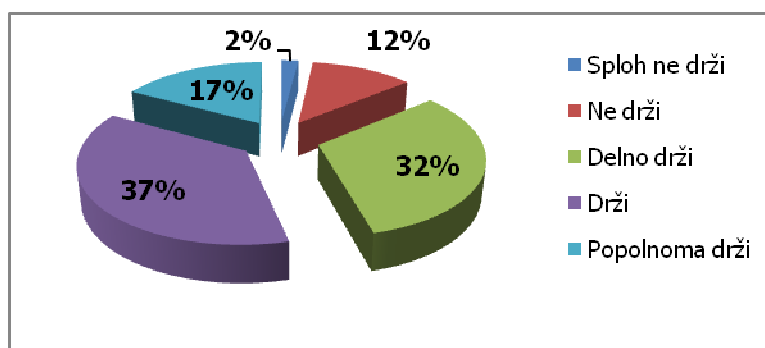
Tabela 4: Kaj so po vašem mnenju vzroki za nastanek konfliktov na delovnem mestu?

	Sploh ne drži	Ne drži	Delno drži	Drži	Popolnoma drži
Pomanjkljivo komuniciranje	0 %	5 %	33 %	35 %	27 %
Krivična kritika in krivične obtožbe	3 %	11 %	23 %	44 %	19 %
Izkoriščanje in opravljanje dela nekoga drugega	2 %	7 %	33 %	41 %	17 %
Podcenjevanje, nepriznavanje sposobnosti	3 %	16 %	28 %	38 %	15 %
Širjenje govoric zaradi nepravilnih informacij	3 %	13 %	25 %	41 %	18 %
Nerazumna pričakovanja od nadrejenih ali sodelavcev	3 %	16 %	40 %	28 %	13 %
Privilegij posameznikov	3 %	11 %	37 %	31 %	18 %
Tekmovalnost in zavist	1 %	19 %	32 %	34 %	14 %
Nesodelovanje zaposlenih in razlike v osebnostih	2 %	8 %	39 %	37 %	14 %
Aritmetična sredina	2 %	12 %	32 %	37 %	17 %

Vir: Anketa

Po mnenju anketiranih je najpogostejši vzrok za nastanek konfliktov pomanjkljivo komuniciranje. Drugi dve najpogostejši trditvi sta krivična kritika in krivične obtožbe ter izkoriščanje in opravljanje dela nekoga drugega. Naslednji vzrok je širjenje govoric zaradi nepravilnih informacij ter nesodelovanje zaposlenih in razlike v osebnostih. Zelo blizu so si trditve, kot so privilegij posameznikov, podcenjevanje, nepriznavanje sposobnosti ter tekmovalnost in zavist. Za trditev nerazumna pričakovanja od nadrejenih ali sodelavcev se je odločilo najmanj vprašanih.

Grafikon 8: Aritmetična sredina - vzroki za nastanek konfliktov



Vir: Anketa

Iz grafa aritmetične sredine je razvidno, da sta najpogostejša odgovora drži in delno drži. Med anketiranimi se jih je 37 odstotkov odločilo za odgovor drži in 32 odstotkov za odgovor delno drži. Po tem lahko sodimo, da je vsak naštet vzrok lahko resen povod za nastanek konfliktov in kljub odstotkovnim razlikam iz tabele moramo vsakega jemati resno. Zato je treba obravnavati tudi na videz nepomembne vzroke, saj so lahko zametek najhujših konfliktov v podjetju.

◇ **Pozitivne in negativne posledice konfliktov**

Konflikt je lahko pozitiven ali negativen. Vsak posameznik pa ima različne poglede na njegove posledice. Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, kakšno mnenje o posledicah imajo anketiranci.

Tabela 5: V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami glede posledic konflikta?

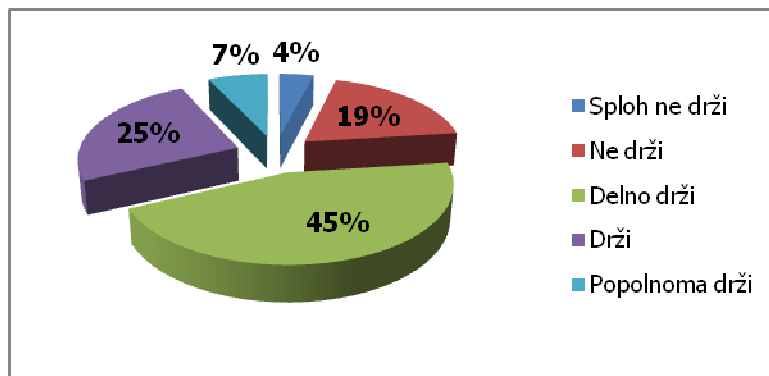
	Sploh ne drži	Ne drži	Delno drži	Drži	Popolnoma drži
Konflikt je pozitivna situacija, ki izziva zaposlene k razmišljanju in razvoju posameznikov	8 %	14 %	39 %	31 %	8 %
Vodi do novi spoznanj in ustvarjalnosti	4 %	14 %	37 %	37 %	8 %
Je izhodišče za spremembe in rešitve	3 %	11 %	41 %	33 %	12 %
Pogosto pripomorejo k ustreznejši odločitvi	4 %	17 %	49 %	25 %	5 %
Odpravlja stagnacijo in utrjuje skupino	5 %	33 %	40 %	18 %	4 %
Ima pozitivne učinke na uspešnost podjetja	11 %	28 %	46 %	8 %	7 %
Konflikti povzročajo upad ali prekinitvev komunikacije	2 %	25 %	39 %	29 %	5 %
Otežujejo doseganje ciljev	1 %	16 %	45 %	33 %	5 %
Povzročajo razdiralnost in oddaljenost	3 %	11 %	53 %	24 %	9 %
Zmanjšujejo delovno uspešnost	5 %	18 %	43 %	27 %	7 %
Povzročajo destruktivno in agresivno obnašanje	2 %	21 %	50 %	22 %	5 %
Spodbujajo sovražna čustva in napetosti med posamezniki	2 %	17 %	51 %	23 %	7 %
Aritmetična sredina	4 %	19 %	45 %	26 %	7 %

Vir: Anketa

Prvi del v tabeli je namenjen pozitivnim posledicam, drugi del pa negativnim. Najprej bomo pogledali, kaj mislijo o pozitivnih posledicah. Več kot polovica anketirancev se je strinjala s trditvijo, da je konflikt izhodišče za spremembe in rešitve, ter s trditvijo, da konflikt vodi do novih spoznanj in ustvarjalnosti. Večina je tudi mnenja, da je konflikt pozitivna situacija, ki zaposlene spodbudi k razmišljanju in razvoju posameznikov ter da pogosto pripomore k ustreznejši rešitvi. Več kot polovica anketiranih pa se ne strinja s trditvijo, da konflikt odpravlja stagnacijo in utrjuje skupino, in trditev, da ima pozitivne učinke na uspešnost podjetja, kar je bil pričakovan odgovor.

Pri negativnih posledicah se je pri vseh trditvah več kot polovica strinjala, da konflikti otežujejo doseganje ciljev, povzročajo razdiralnost in oddaljenost, spodbujajo sovražna čustva in napetosti med posamezniki, zmanjšujejo delovno uspešnost, povzročajo upad ali prekinitev komunikacije ter povzročajo destruktivno in agresivno vedenje.

Grafikon 9: Aritmetična sredina - posledice konfliktov



Vir: Anketa

Iz grafa aritmetične sredine je razvidno, da je najpogostejša trditev, na katero so anketiranci odgovarjali delno drži - kar s 45 odstotki. Po tem lahko sodimo, da se večina anketirancev ne more opredeliti, ali so posledice konflikta pozitivne ali negativne.

◇ **Stres in mobing**

Vsakdanji različni dejavniki vplivajo, da se znajdemo v stresnih situacijah in smo pod velikim pritiskom, zato je stres eden glavnih sprožilcev konfliktov med posamezniki. Nerešen konflikt pa lahko preide tudi v mobing. Zanimalo me je, kaj anketiranci menijo o naslednjih trditvah.

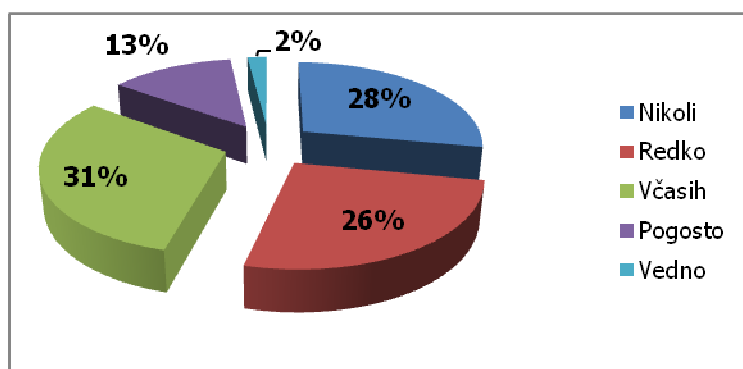
Tabela 6: Opredelite se glede naslednjih trditev o stresu in mobingu

	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
Na delovnem mestu sem pogosto pod stresom	6 %	26 %	40 %	24 %	4 %
Stresne situacije so povod za konflikt	4 %	20 %	44 %	28 %	4 %
Na delovnem mestu sem preobremenjen in pod velikimi pritiski	7 %	25 %	48 %	16 %	4 %
Med sodelavci se počutim neprijetno	37 %	45 %	16 %	1 %	1 %
Sem bil oziroma sem žrtev psihičnega in fizičnega nasilja	64 %	19 %	15 %	2 %	0 %
Pogosto sem žrtev ustrahovanja, poniževanja in šikaniranja (mobinga)	70 %	21 %	7 %	1 %	1 %
Stres in mobing sta posledica nerešenih konfliktov	9 %	23 %	43 %	19 %	6 %
Aritmetična sredina	28 %	26 %	31 %	13 %	2 %

Vir: Anketa

Kar 48 odstotkov anketirancev pravi, da so na delovnem mestu pogosto pod stresom, več kot polovica, 54 odstotkov, pa je mnenja, da so stresne situacije povod za konflikt. Štiriinštirideset odstotkov je na delovnem mestu preobremenjenih in pod velikim pritiskom, zato tudi ni presenetljivo, da jih 46 odstotkov misli, da sta stres in mobing posledica nerešenih konfliktov. Manjši delež, 10 odstotkov, se jih med sodelavci počuti neprijetno in so pogosto žrtev ustrahovanja, poniževanja in fizičnega nasilja, skrb zbudajoč pa je podatek, da jih je 5 odstotkov pogosto žrtev ustrahovanja, poniževanja in šikaniranja oziroma mobinga. Glede na manjši vzorec moje raziskave, v kateri je bilo zajetih 109 anketiranih, je kar 6 žrtev mobinga. Na podlagi tega lahko sklepamo, da je mobing kar pogost v slovenskih podjetjih, verjetno pa se večina posameznikov niti ne zaveda, ne prizna ali ne prepozna, da so mogoče že žrtve mobinga.

Grafikon 10: Aritmetična sredina - stres in mobing



Vir: Anketa

Iz grafa aritmetične sredine je razvidno, da se je 31 odstotkov odločilo za odgovor včasih, 28 odstotkov za odgovor nikoli, 26 odstotkov pa za odgovor redko. Po mojem mnenju sta stres in mobing prisotna v vseh slovenskih podjetjih, vendar se kažeta na različne načine. Večina delovne populacije stresa in mobinga ne zazna, dokler ne pride do hujših oblik oziroma posledic, ki pa so včasih lahko pogubne.

◇ Reševanje konfliktov

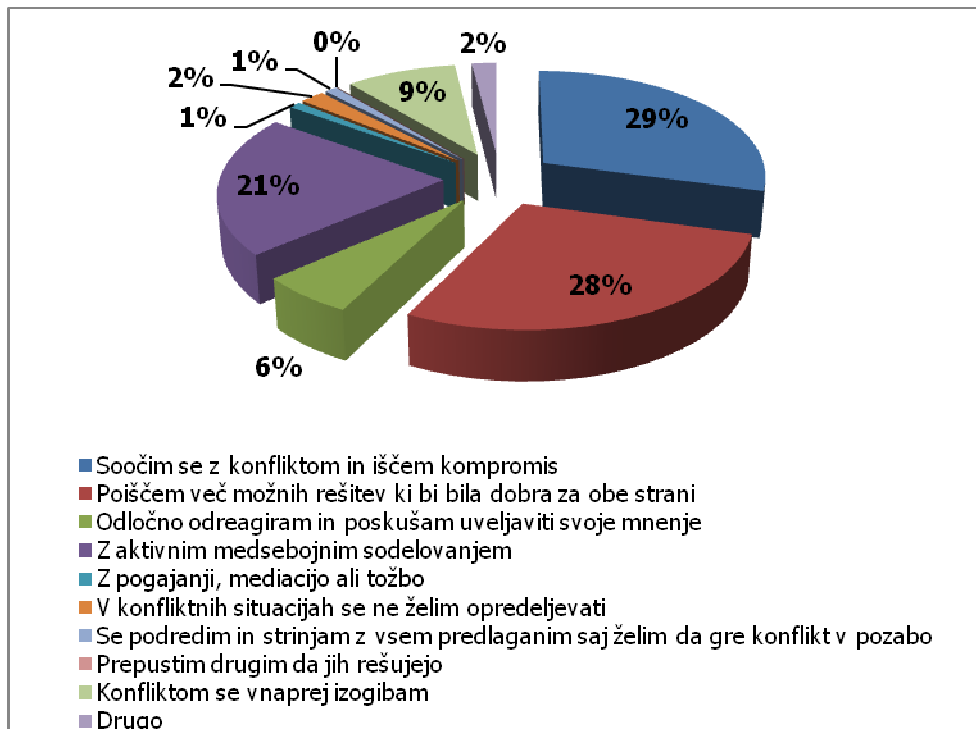
Tako kot se vsak posameznik po svoje spopada s konfliktnimi situacijami, tako jih tudi vsakdo pa svoje rešuje. Pristopov za reševanje konfliktov je veliko, od vsakega posameznika pa je odvisno, katerega bo izbral.

Tabela 7: Na kakšen način rešujete konflikte?

	Število	%
Soočim se z konfliktom in iščem kompromis	79	29
Poiščem več možnih rešitev ki bi bila dobra za obe strani	74	28
Odločno odreagiram in poskušam uveljaviti svoje mnenje	16	6
Z aktivnim medsebojnim sodelovanjem	57	21
Z pogajanjem, mediacijo ali tožbo	4	1
V konfliktnih situacijah se ne želim opredeljevati	5	2
Se podredim in strinjam z vsem predlaganim saj želim da gre konflikt v pozabo	3	1
Prepustim drugim da jih rešujejo	0	0
Konfliktom se vnaprej izogibam	25	9
Drugo	5	2

Vir: Anketa

Grafikon 11: Na kakšen način rešujete konflikte?



Vir: Anketa

Največ anketirancev, 29 odstotkov, rešuje konflikte, tako da se sooči z njimi in išče kompromis, 28 odstotkov jih poišče več možnih rešitev, ki bi bile dobre za obe strani, 21 odstotkov pa jih rešuje z aktivnim medsebojnim sodelovanjem. Iz tega lahko sklepamo, da se konflikti rešujejo na pravi način, kar je dobro, saj je treba poiskati ustrezno rešitev za vse udeležence. Devet odstotkov vprašanih se konfliktom izogiba, manjši odstotek pa se v konfliktnih situacijah ne želi opredeljevati ali pa se podredi z vsem predlaganim in želi, da se konflikt pozabi. Samo odstotek jih rešuje konflikte s pogajanjem, mediacijo ali tožbo, nobeden pa ne prepusti, da jih rešujejo drugi.

◇ **Uspešnost reševanja konfliktov**

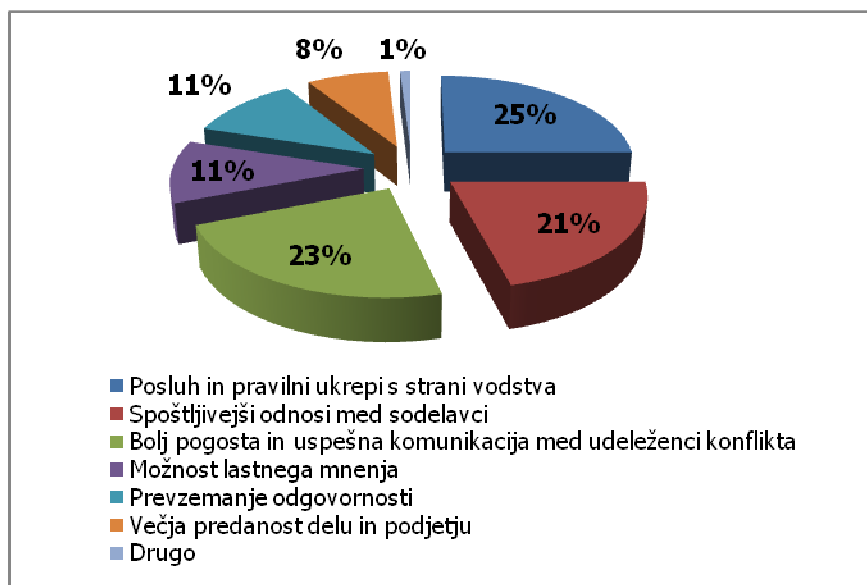
Uspešno reševanje konfliktov je pomembno za posameznika in podjetje, zato me je zanimalo, kaj anketirani menijo o tem.

Tabela 8: Kaj bi po vašem mnenju vplivalo na uspešnost reševanja konfliktov v podjetju?

	Število	%
Posluš in pravilni ukrepi s strani vodstva	80	25
Spoštljivejši odnosi med sodelavci	67	21
Bolj pogosta in uspešna komunikacija med udeleženci konflikta	73	23
Možnost lastnega mnenja	34	11
Prezemanje odgovornosti	36	11
Večja predanost delu in podjetju	25	8
Drugo	2	1

Vir: Anketa

Grafikon 12: Kaj bi po vašem mnenju vplivalo na uspešnost reševanja konfliktov v podjetju?



Vir: Anketa

Na vprašanje, kaj bi vplivalo na uspešno reševanje konfliktov, je največ anketirancev, 25 odstotkov, mnenja, da posluš in pravilni ukrepi vodstva, iz česar lahko sklepamo, da je premalo komunikacije med nadrejenimi in zaposlenimi, kar pove že naslednji najpogostejši odgovor. Kar 23 odstotkov vprašanih je namreč odgovorilo, da je za uspešno reševanje konfliktov pomembna pogostejša in uspešna komunikacija. Enaindvajset odstotkov jih meni, da spoštljivejši odnosi med sodelavci, 11 odstotkov anketiranih pa je mnenja, da bi moral za uspešno reševanje vsak udeleženec prevzeti odgovornost za povzročeni konflikt. Manjši odstotek pa je za način reševanja določilo možnost izražanja lastnega mnenja ali večjo predanost delu in podjetju.

◇ **Opredelitev glede trditev**

Tabela 9: Opredelitev glede trditev

	DA		NE	
Ali menite da bi se morali konfliktom izogibati?	50	46 %	59	54 %
Nadrejeni imajo velik vpliv na pogostost konfliktov?	82	75 %	27	25 %
Konflikti so pozitivni za podjetje in posameznika?	46	42 %	63	58 %
Konflikti prinašajo večinoma negativne posledice?	57	52 %	52	48 %
Reševanje konfliktov je pomembno in potrebno jih je sproti reševati?	108	99 %	1	1 %
V podjetju je veliko prikritih in potlačenih konfliktov?	89	82 %	20	11 %

Vir: Anketa

Pri prvi trditvi 46 odstotkov anketirancev meni, da bi se morali konfliktom izogibati, medtem ko 54 odstotkov meni, da se jim ne bi smeli. Tisti, ki se strinjajo s prvo trditvijo, imajo še vedno tradicionalen pogled na konflikte. Ta je, da se je treba konfliktom izogibati. Svojega mišljenja ne želijo izreči, če odstopajo od drugih, ker jih je strah, da bodo izzvali konflikt. Tisti, ki pa se strinjajo z nasprotnim, v konfliktih vidijo možnost za napredek, učenje na lastnih napakah in pozitivne učinke.

Kar 75 odstotkov je mnenja, da imajo nadrejeni velik vpliv na pogostost konfliktov, 25 odstotkov anketiranih pa se s tem ne strinja. Podrejeni si pogosto ne upajo soočiti z nadrejenimi, ker so ti netolerantni do tovrstnih soočanj, zaposleni se bojijo izgubiti službo misleč, da je vpletenost v konflikt negativna izpostavljenost, zato se pogosto strinjajo z njihovimi predlogi in mnenji.

Nekoliko pričakovani so bili tudi odgovori pri tretji trditvi, saj 42 odstotkov vprašanih meni, da so konflikti pozitivni za podjetje in posameznika, še vedno pa je večina, 58 odstotkov, mnenja, da konflikti niso pozitivni. To se dokazuje tudi pri naslednji trditvi, saj je 52 odstotkov mnenja, da konflikti prinašajo negativne posledice. Če povzamemo, več kot polovica anketiranih še vedno misli, da konflikti nimajo pozitivnega vpliva in prinašajo negativne posledice.

Vsi anketiranci, razen enega, pa so tudi mnenja, da je konflikte pomembno in potrebno sproti reševati. Če konfliktov ne razrešujemo, se začnejo poglobljati, postanejo vir sovražnosti in tako lahko postanemo njihovi ujetniki.

Dvainosemdeset odstotkov vprašanih je odgovorilo, da je v podjetju veliko prikritih in potlačenih konfliktov, 18 odstotkov pa se s tem ne strinja. Zaposleni bežijo pred konflikti oziroma potlačijo probleme, ker želijo ohraniti dobre odnose in znosno stanje v delovnem okolju.

8.4 PREVERJANJE HIPOTEZ

Na začetku diplomske naloge sem postavila hipoteze, ki sem jih s pomočjo raziskave potrdila oziroma zavrnila.

Hipoteza št. 1 je bila:

Pomanjkljivo komuniciranje med zaposlenimi je najpogostejši vzrok za nastanek konfliktov v podjetju.

Z analizo odgovorov sem ugotovila, da je 78 odstotkov anketiranih odgovorilo, da je najpogostejši vzrok za nastanek konfliktov pomanjkljivo komuniciranje. Konflikti so posledica slabe komunikacije, ki je prisotna lahko že nekaj časa, vendar stresna situacija zmanjšuje potrpežljivost posameznika in tako se sproži konflikt. Kadar koli se pojavi napet položaj, imata obe prizadeti strani vsaka svoje cilje in se bojujeta za njihovo uresničitev. Zato je kakovostna komunikacija povezana z zadovoljstvom in produktivnostjo zaposlenih, njena bistvena vloga pa je utrjevanje pripadnosti zaposlenih v podjetju. Težko je usklajevati različne zamisli in mnenja, zato razvite spretnosti komuniciranja pripomorejo k večjemu zadovoljstvu na delovnem mestu, saj je komuniciranje vez, ki povezuje posamezne dele organizacije. Kar 75 odstotkov anketiranih meni, da imajo nadrejeni velik vpliv na pogostost konfliktov. Vsi ti podatki kažejo na omejeno komunikacijo med zaposlenimi ter nadrejenimi in podrejenimi. Raziskava Nadohove (2011), ki je bila opravljena v nekaterih evropskih državah in primerjalno tudi v Sloveniji, kaže, da slovenske organizacije pri uporabi različnih praks vertikalnega komuniciranja zaostajajo za drugimi državami. V Sloveniji je več kot polovica organizacij povečala komuniciranje po elektronski pošti, veliko manj pa je neposrednega stika. V nasprotju z drugimi državami se v Sloveniji še vedno povečuje komuniciranje prek predstavništev zaposlenih, opaziti pa je tudi povečanje komuniciranja od zgoraj navzdol prek sestankov delovnih skupin. Podobno se kaže tudi pri proučevanju praks komuniciranja od spodaj navzgor. Medtem ko slovenski zaposleni predvsem komunicirajo s svojimi nadrejenimi prek predstavniških teles, sindikatov in svetov delavcev, njihovi evropski kolegi bolj sporočajo svoje poglede prek sestankov delovnih skupin ali neposrednih nadrejenih. Obenem je treba upoštevati, da menedžerji v Sloveniji še niso pripravljene na neposredno komuniciranje z zaposlenimi.

Ne glede na način komuniciranja v podjetju tako moja kot druge raziskave kažejo, da je komunikacija omejena in je premalo med zaposlenimi ter nadrejenimi in podrejenimi, zato morajo podjetja vzpostaviti trdnejše sodelovanje med zaposlenimi in menedžmentom, saj bodo tako okrepili svojo uspešnost. Postavljeno hipotezo lahko potrdim.

Hipoteza št. 2 je bila:

Konflikti so pozitivni za posameznika in podjetje.

V številnih poslovnih okoljih zmotno velja, da so konflikti negativni in da se jim je treba izogibati. Vendar pa ima vsak posameznik različne poglede na posledice konfliktov. Ob konfliktih večina pomisli na situacije, ki se jim je treba izogibati, ker povzročajo težave in imajo negativen prizvok, spet drugi pa se strinjajo, da ima konflikt pozitivne učinke, saj predstavljajo nove izzive. Kar 52 odstotkov se strinja, da konflikti prinašajo večinoma negativne posledice, 58 odstotkov pa se jih ne strinja s trditvijo, da so konflikti pozitivni za podjetje in posameznika. Kljub temu pa ima 42 odstotkov anketiranih pozitiven pogled na konflikt, 47 odstotkov pa se jih ne strinja, da prinašajo samo negativne posledice. Čeprav ni veliko odstopanja, je še vedno več kot polovica vprašanih nagnjena k negativnosti konflikta, tako da hipotezo glede na analizo odgovorov vprašanih zavračam.

Hipoteza št. 3 je bila:

Prikriti in potlačeni konflikti vplivajo na kakovost medsebojnih odnosov med zaposlenimi.

Iz analize odgovorov, v kakšnih medsebojnih odnosih so zaposleni, se je 87 odstotkov anketirancev odločilo za odgovor, da so v dobrih oziroma zelo dobrih odnosih, 14 odstotkov je bilo takih, ki so v zadovoljivih, zanimivo pa je, da se nihče ni opredelil za odgovor v slabih oziroma zelo slabih odnosih. V povezavi z zgoraj navedenimi ugotovitvami pa je presenetljiv podatek, da so se pri vprašanju, ali je v podjetju veliko prikritih in potlačenih konfliktov, kar z 89 odstotki odločili za odgovor da.

Menim, da se zaposleni konfliktov raje izogibajo, saj se je 54 odstotkov anketirancev opredelilo za to trditev. Iz tega lahko sklepamo, da se konfliktom izogibajo, misleč, da to pripelje do boljših odnosov. V strahu, da so nadomestljivi, želijo vzpostaviti ali ohraniti čim boljše navidezne odnose med sodelavci, predvsem z nadrejenimi. Ne želijo se izpostavljati, saj jih tako lahko sodelavci označijo kot konfliktne osebe. Realno gledano se to dogaja v vseh kolektivih, kar slabo vpliva na učinkovitost in pripadnost. Če so v podjetju dobri medsebojni odnosi, to še ne pomeni, da ni prikritih in potlačenih konfliktov, kar je razvidno tudi iz moje raziskave, zato je hipoteza zavrnjena.

8.5 PREDLOGI ZA ZMANJŠANJE KONFLIKTOV

Na podlagi opravljene raziskave podajam naslednje predloge za zmanjšanje konfliktov na delovnem mestu. Prav na začetku bi bilo priporočljivo, da bi delodajalci pri izbiri novih kandidatov za zaposlitev sodelovali s strokovnjaki za psihologijo, ki bi podali strokovno oceno profila kandidata na podlagi pogovora in ne samo na podlagi opravljenih testov. S