

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO

Diplomsko delo

**OBVLADOVANJE KONFLIKTOV V
ORGANIZACIJI**

Darinka Zagoršek

Ljubljana, marec 2012

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

OBVLADOVANJE KONFLIKTOV V ORGANIZACIJI

Kandidatka: Darinka Zagoršek
Vpisna številka: 04036345
Študijski program: visokošolski študijski program Uprava prva stopnja
Mentor: red. prof. dr. Miha Brejc

Ljubljana, marec 2012

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Darinka Zagoršek, študentka visokošolskega študijskega programa Uprava prva stopnja z vpisno številko 04036345, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Obvladovanje konfliktov v organizaciji.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. 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 plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo,
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektoriral/a: Mateja Berlot

Ljubljana, 22. 03. 2012

Podpis:

POVZETEK

Konflikti so neizogibni del vsake organizacije, saj smo ljudje različni in zato imamo različne poglede, zaradi česar prihaja do medosebnih, kakor tudi do medskupinskih konfliktov. Konflikti so različni, toda nujni za nadaljnji razvoj organizacije, ker opozarjajo na probleme, ki zahtevajo nove rešitve. Kljub temu je pa treba konflikte pravočasno prepoznati, spremljati in jih obvladati, saj v nasprotnem primeru postanejo intenzivnejši, kar lahko ima zelo negativne posledice. Nerazrešeni konflikti se lahko ponovno pojavljajo v različnih oblikah, njihov učinek je destruktiven, udeleženci pa se pogosto v svoji subjektivni prizadetosti odmaknejo od dejanskih vsebin in ciljev, ker jim je bolj pomembno zmagati. Takšni konflikti zmanjšujejo motivacijo, ljudje so napeti, napadalni, izostajajo iz dela, kar povzroča nizko učinkovitost organizacije.

Za konstruktivne rešitve konfliktov poznamo različne metode reševanja. Pri reševanju se poslužujemo različnih metod odvisno od konfliktne situacije, vendar je najuspešnejša tista, ko nobena stran ne zmagaja in nobena ne izgubi, ampak najdejo skupno obojestransko zadovoljivo rešitev. Pri reševanju konfliktov je ključno tudi znanje komunikacije, da znamo poslušati in tudi argumentirano razložiti možnosti rešitev ali posledic tako, da ne prihaja do napačnega razumevanja vsebin. V diplomski nalogi sem poskušala ugotoviti in analizirati prisotnost konfliktov v podjetju Dom dva topola ter na podlagi pridobljenih rezultatov in izsledkov iz teorije podala predloge za reševanje.

KLJUČNE BESEDE:

- konflikt
- organizacija
- zaposleni
- obvladovanje konfliktov
- komunikacija

SUMMARY

CONFLICT MANAGEMENT IN ORGANIZATION

Conflicts are an inevitable part of any organizations, as people are different and therefore have different views. Consequently, there are interpersonal as well as inter-group conflicts. Conflicts are different but essential for the further development of an organization, because they draw attention to problems which require new solutions. However, it is necessary to identify conflicts in time to monitor and manage them. Otherwise, they become more intense, which can have quite negative consequences. Unresolved conflicts can arise again in different forms. Their effect then is more destructive and participants because of their subjective disability often move away from the actual content and goals, because it is more important for them to win. Such conflicts diminish motivation, make people tense, aggressive, they do not come to work which results in lower efficiency of an organization.

For constructive solutions of conflicts there are different ways and methods of solving them. According to the conflict situation, we use different methods, but the most successful one is when neither side wins nor loses, but come to a common and mutually satisfactory solutions. In resolving conflicts, the key communication skill is to be able to listen and also reasonably explain the potential solutions or consequences, so that there is no misunderstanding of the content. In my thesis I tried to identify and analyze the presence of conflicts in the company "Dom dva topola". On the basis of the results and findings from the theory, I made some suggestions for the improvements of interpersonal conflicts.

KEY WORDS:

- conflict
- organization
- employees
- conflict management
- communication

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA	iii
POVZETEK.....	iv
SUMMARY.....	v
KAZALO.....	vi
KAZALO PONAZORITEV.....	vii
Kazalo grafikonov.....	vii
Kazalo tabel.....	vii
Kazalo slik.....	vii
Kazalo prilog.....	vii
1 UVOD.....	1
2 OPREDELITEV IN VRSTE KONFLIKTOV V ORGANIZACIJI	3
2.1 Definicija in klasifikacija konfliktov	3
2.2 Oblike konfliktov v organizaciji.....	4
2.3 Vrste konfliktov	4
2.3.1 Pozitivni konflikt	7
2.3.2 Negativni konflikt.....	9
3 VZROKI IN POSLEDICE KONFLIKTOV V ORGANIZACIJI.....	10
3.1. Splošni vzroki za nastanek konfliktov.....	10
3.2 Vzroki konfliktov med skupinami.....	12
3.3 Posledice konfliktov	14
4 OBVLADOVANJE IN REŠEVANJE KONFLIKTOV	17
4.1 Značilnosti reševanja konfliktov	17
4.2 Metode za reševanje konfliktov.....	18
4.3 Mačini reševanja konfliktov	20
4.4 Pomen komunikacije pri reševanju konfliktov	23
5 RAZISKAVA KONFLIKTOV V ORGANIZACIJI	24
5.1 Predstavitev podjetja	24
5.2. Predstavitev rezultatov raziskave o konfliktih v domu dva topola	24
5.2.1 Zadovoljstvo zaposlenih	25
5.2.2 Komunikacija na delovnem mestu	26
5.2.3 Oblike konfliktov v podjetju	27
5.2.4 Vzroki za nastanek konfliktov v podjetju	28
5.2.5 Posledice konfliktov	29
5.2.6 Reševanje konfliktov	31
5.3 Povzetek raziskave in predlogi za izboljšave.....	34
6 ZAKLJUČEK.....	37
LITERATURA IN VIRI.....	39
PRILOGE	41

KAZALO PONAZORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon1: Oblike konfliktov.....	27
Grafikon 2: Vzroki konfliktov.....	29
Grafikon 3: Posledice konfliktov.....	30
Grafikon 4: Odziv posameznika, ko nastane konflikt.....	31
Grafikon 5: Reševanje konfliktne situacije.....	32
Grafikon 6: Vpliv uspešnega reševanja konfliktov.....	32
Grafikon 7: Povezanost konfliktov z komunikacijo.....	33
Grafikon 8: Potreba po izobraževanju.....	34

KAZALO TABEL

Tabela 1: Različne neuskkljenosti kot možen vir konflikta.....	6
Tabela 2: Metode reševanja konfliktov.....	19
Tabela 3: Uspešnost metod premagovanja konfliktov.....	20
Tabela 4: Analiza zadovoljstva zaposlenih.....	25
Tabela 5: Analiza komunikacije zaposlenih.....	26
Tabela 6: Vzroki konfliktov.....	28
Tabela 7: Posledice konfliktov.....	30

KAZALO SLIK

Slika 1: Pozitivne lastnosti konfliktov.....	7
Slika 2: Vzroki konfliktov med delovnimi skupinami.....	13
Slika 3: Iskanje skupnih hotenj kot orodje za reševanje konfliktov.....	18
Slika 4: Vzorec načinov reševanja medosebnih konfliktov.....	22

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik – Konflikti v organizaciji – Dom dva topola.....	41
--	----

1 UVOD

V organiziranem delovnem okolju sodelujemo različni ljudje, ki imamo različne želje in cilje, zato med nami prihaja do nesoglasij in konfliktov. Kljub temu moramo zaposleni v podjetju usklajevati svoja pričakovanja in cilje, kajti le s skupnim timskim delom bomo lahko konkurenčni na trgu in se obdržali tudi v času recesije.

Konflikti se pojavljajo med posamezniki in tudi med skupinami v organizaciji, kakor tudi med vodstvom in ostalimi zaposlenimi. Konflikti včasih koristijo podjetju, saj spodbujajo razvoj in inovativnost, vendar če je teh nasprotovanj veliko in niso ustrezno obvladana ter rešena, lahko to pomeni resno nevarnost za delovanje organizacije. Zato je pomembno, da vodje v organizaciji prepoznajo konfliktno situacijo in ustrezno ukrepajo. Da pa lahko pravilno ukrepajo morajo poznati vzroke za nastanek konflikta in upoštevati načine reševanja, ki pomagajo rešiti nesoglasje in izboljšati medsebojne odnose.

Dobri medosebni odnosi so pomembni, saj komunikacija in sodelovanje povečujeta zadovoljstvo in višata motiviranost zaposlenih, ki pripomore k uspešnosti podjetja. Če so zaposleni nezadovoljni, iščejo razloge, da ostajajo dlje časa na bolniškem dopustu, oziroma so pri svojem delu manj učinkoviti. Prav zaradi tega je naloga vseh zaposlenih, da se trudijo za dobre medsebojne odnose v organizaciji.

Namen diplomskega dela je boljše razumevanje konfliktov ter raziskati, kako obvladovanje konfliktov vpliva na učinkovitost in uspešnost podjetja ter posredno na izboljšanje poslovnih rezultatov podjetja. V svojem delu sem predstavila, da konflikt sam po sebi ni nevaren, nevaren je lahko predvsem način, kako se na konflikt odzivajo udeleženci, če se ne naučijo konstruktivnega reševanja konfliktov. S tovrstnimi problemi se namreč srečuje vsaka organizacija, kakor tudi podjetje, v katerem sem zaposlena.

Za proučitev izbrane tematike sem se odločila tudi zaradi osebnih izkušenj, kajti zaposlena sem na delovnem mestu, kjer se pogosto srečujem s konfliktnimi situacijami. Pri tem sem spoznala, da je treba pri reševanju konfliktov biti zelo previden in tako preprečiti negativne posledice. Zato sem si želela pridobiti dodatno znanje, da bom konflikt pravočasno prepoznala, znala poiskati vzrok nastanka in bom v ta namen znala sprejemati ključne odločitve, kako ga bomo reševali, da bomo prišli do pozitivnih konstruktivnih rešitev.

Cilji diplomske naloge so bili:

- predstaviti pojem ter vrste konfliktov,
- predstaviti vzroke za nastanek konfliktov v organizaciji,
- ugotoviti posledice konfliktov za zaposlene in organizacijo,
- predstaviti različne pristope reševanja in značilnosti poteka procesa reševanja konfliktov,
- predstaviti pomen komunikacije pri reševanju konfliktov,

- glede na dobljene ugotovitve najti možnosti, kako izboljšati zadovoljstvo med zaposlenimi in vodstvom podjetja.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela, in sicer na teoretični in empirični del. Pri izdelavi diplomskega dela sem v teoretičnem delu uporabljala literaturo različnih avtorjev ter članke in prispevke s področja reševanja in obvladovanja konfliktov, komuniciranja in medsebojnih odnosov.

Empirični del moje naloge je zajet v petem poglavju, kjer sem obravnavala konflikte v podjetju Dom dva topola, d. o. o., v katerem je 16 redno zaposlenih, vendar se število poviša v času večje zasedenosti doma. Med zaposlenimi sem s pomočjo ankete raziskala vzroke za nastanek konfliktov, kako jih doživljajo, se odzivajo nanje in jih rešujejo.

2 OPREDELITEV IN VRSTE KONFLIKTOV V ORGANIZACIJI

2.1 DEFINICIJA IN KLASIFIKACIJA KONFLIKTOV

Človek mora neprestano ohranjati določeno biološko in sociološko ravnotežje, da ne bi postal žrtev raznih motenj. Zadovoljevanje potreb pa je nemalokrat povezano z različnimi preprekami, ki nastanejo na poti med potrebo in ciljem oziroma v času aktivnosti. Te ovire so lahko različne, naravne ali socialne, v človeku ali zunaj njega. Vsako oviro doživlja oseba kot subjektivno stanje visoke psihične napetosti. Ko gre za ovire zunaj človeka, govorimo o frustraciji, ko gre za ovire v njem, pa o konfliktih (Lipičnik, 1991, str. 25).

Konflikt je oblika nestrinjanja dveh ali več strani s ciljem, željo in vrsto interesa, občutkom in delovanjem. Konflikt je nasprotje nesprejemljivih teženj in delovanja v posameznih skupinah ali narodih ali med posamezniki, skupinami in narodi znotraj konkurenčnih ali kooperacijskih situacij. Nasprotovanje pa nastane zaradi nezdružljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani v skupini ali organizaciji (Ivanko in Stare, 2007, str. 195).

Povsod, v vsaki družbi, v kateri sta vsaj dve osebi, so konflikti neizogibni. Dve osebi pa nista pogoj za nastanek konflikta, ker ta lahko nastane že v eni sami (Lipičnik, 1998, str. 263).

Možina (2002, str. 584) navaja, da konfliktu lahko rečemo tudi nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdružljivih ciljev med člani. Lahko ga definiramo kot specifično obliko 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 uresničitev ciljev, potreb ali želja druge strani.

Konflikt je stanje, ko dva ali več sistemov znotraj istega sistema oz. teritorija ne funkcionirata optimalno zaradi neusklajenosti sistemov, kar pomeni pri medosebnih odnosih, da je medosebni konflikt stanje, ko dva ali več posameznikov znotraj določene skupine ali odnosa oziroma na določenem področju ne delujejo optimalno zaradi njihove neusklajenosti (Iršič, 2004, str. 66–67).

Morton Deutsch definira konflikt kot spopad nezdružljivih teženj in učinkov v posamezniku ali skupini, kakor tudi med posamezniki ali skupinami v konkurenčnih ali kooperacijskih položajih. Tako lahko po tej definiciji razlikujemo intrapersonalne konflikte ter konflikte v skupinah in konflikte med skupinami (Deutsch v: Brajša, 1994, str. 251).

Pri konfliktih ločimo odnos, vir, ravnanje, motivacijo in predmet konflikta. Odnos do konflikta je lahko nasilen in nenasilen. Vir konflikta je lahko eksogen in endogen. Ravnanje v zvezi s konfliktom je lahko funkcionalno in nefunkcionalno, motivacija je lahko iskrena in neiskrena, predmet konflikta pa je lahko vsebinski ali čustven (Esser v: Brajša, 1994, str. 252).

Poznamo tradicionalen in sodoben odnos do konfliktov. V tradicionalnem odnosu se konfliktu 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 je v minimalnem obsegu celo optimalen način medsebojnega vedenja (Luthans v: Brajša, 1994, str. 253).

2.2 OBLIKE KONFLIKTOV V ORGANIZACIJI

Konflikte v podjetju lahko razdelimo na tiste v posameznih sodelavcih (intrapersonalne), in na tiste med sodelavci (interpersonalne), nadalje na tiste v določenih skupinah sodelavcev, in na tiste med skupinami sodelavcev. Prav tako lahko v podjetju razlikujemo še latentne, skrite, ki nastanejo zaradi predhodno nerazrešenega konflikta, in težje prepoznavne konflikte ter manifestne, odkrite in lahko prepoznavne konflikte. Konflikti v podjetju so lahko tudi konstruktivni, če pripomorejo k razvoju podjetja, in destruktivni, če podjetju škodujejo. Konflikti lahko težijo k naraščanju ali pojemanju. Lahko so racionalni in zavedni ali iracionalni in nezavedni (Brajša, 1994, str. 254).

Kljub različnim opredelitvam in pojmovanjem konflikta ga razumemo kot stanje nasprotujočih teženj v posamezniku ali v sistemu med osebami znotraj določene organizacije, kot tudi med skupinami, ki so del večje skupnosti, kjer se križajo interesi. Konflikt lahko opredelimo kot stanje neuskklajenosti različnih dejavnikov, ki lahko ovirajo ali celo onemogočajo delovanje sistema (povzeto po Iršič, 2004, str. 66).

Tudi procesi v delovnih skupinah ne tečejo vedno gladko, ampak se včasih zapletejo. Pravzaprav ne moremo pričakovati, da bo vse teklo brez zapletov in nasprotij, če želimo, da bodo skupine ustvarjale in se aktivno prilagajale raznim spremembam. Razlike med zaposlenimi so samo en vir konfliktov, saj je možnih nasprotij, stresov za posameznike v skupini in organizaciji veliko (Možina et al. 1994, str. 641).

2.3 VRSTE KONFLIKTOV

V glavnem ločimo tri vrste osnovnih konfliktov:

- Konflikti ciljev izvirajo iz med seboj nasprotujočih si ciljev, željenih izidov in pričakovanih dosežkov med člani v skupini ali organizaciji.
- Konflikti spoznanj nastanejo zaradi nestrinjanja z mnenji, idejami drugih oziroma kadar spoznamo, da so naše misli nezdružljive z mislimi drugih.
- Konflikti čustev nastanejo v situacijah, v katerih zaznamo, da so naši občutki, čustva drugačna od drugih oziroma kadar se razjezimo ali razveselimo in podobno (Možina et al. 1994, str. 641).

Iršič (2004, str. 75) pa navaja, da so v psihologiji najbolj poznane tri vrste notranjih konfliktov:

- Konflikt dvojnega približevanja je situacija, ko nas privlačita in zanimata dve strani, ki sta si v lastnostih čisto različni in se med seboj izključujeta.
- Konflikt dvojnega izogibanja je situacija, ko smo ujeti med dve stvari, ki nas odbijata.
- Konflikt približevanja in izogibanja je situacija, ko nas določena stvar privlači in odbija hkrati.

Temeljne značilnosti medskupinskega konflikta so, da v njem prevladujemo mi in oni, močna kohezija v nasprotujočih si skupinah, poudarjena fronta proti sovražni skupini, precenjevanje svoje in podcenjevanje nasprotnikove skupine, negativna komunikacija s sovražnikom, nenehno iskanje krivcev in žrtev, prehajanje konfliktov v skupinski fenomen, ogibanje, ohlajanje, brzdanje in konfrontacija (Luthans v: Brajša, 1994, str. 252). Konflikte lahko opišemo kot medsebojno nasprotovanje različnih potreb, želja, interesov, čustev in ravnanja. Po Fischaleku lahko ločimo notranje in zunanje, latentne, lažne in mešane konflikte ter konflikte zaradi sprejemanja konfrontacije ali ogibanja konfrontaciji. Notranji konflikti lahko nastanejo zaradi dveh različnih, a privlačnih vsebin, zaradi dveh različnih odbijajočih vsebin ali v zvezi s privlačnostjo in odbojnostjo iste vsebine. Pri zunanjem konfliktu imamo dve ali več oseb z različnimi neuglašeni željami in aktivnostmi. Latentni, skriti in nezavedni konflikti nastanejo, ko se posamezniki ne zavedajo svojega neujemanja. Mešani konflikti so kombinacija notranjih in zunanjih konfliktov. V medsebojnih konfliktih lahko neposredno konfrontacijo sprejemamo ali se ji ogibamo (Fischalek v: Brajša, 1994, str. 251).

Iršič (2004, str. 76) pravi, da meja med notranjim in zunanjim konfliktom ni zelo jasna, poleg tega pa lahko eden prehaja v drugega ali ga inducira. Nekateri konflikti izhajajo iz neusklajenosti določenih elementov. Neusklajenosti se lahko pojavijo med elementi iste vrste ali pa med elementi različne vrste, pri čemer je možnih kombinacij zelo veliko. Poleg tega so lahko neusklajenosti med posamezniki ali med skupinami, kakor tudi v posamezniku samem. V nadaljevanju je večji poudarek na zunanjih konfliktih oziroma na konfliktih med posamezniki in skupinami, čeprav so zelo podobni konflikti lahko tudi v posamezniku samem, kar je toliko bolj razvidno, če upoštevamo dejstvo, da lahko notranji in zunanji konflikti prehajajo eni v druge oziroma inducirajo eni v druge. Pogostejše vrste neusklajenosti so zaradi večje preglednosti prikazane v tabeli.

Tabela 1: Različne neuskklajenosti kot možen vir konflikta

Neuskklajenosti		
- informacij	- osebnosti	- dojetanje situacije
- znanja	- teritorija	- načinov vplivanja
- tolerance na konflikt	- želja in hotenj	- razumevanja
- namena sporočila	- pozornosti	- predstav
- ciljev ali interesov	- čustev	- odnosov do drugih
- stališč ali pogledov	- razpoloženj	- socialnih vlog
- vidikov ali gledišč	- prepričanj	- navad
- zanimanj	- motiviranosti	- pričakovanj
- vrednot	- ritma	- procedur
- stilov odzivanja na konflikt	- pragov zaznavanja konflikta	- pragov prepoznavanja
- pomena besed in pojmov	- odgovornosti – pristojnosti	- pomembnosti odnosa

Vir: Iršič (2004, str. 77)

V organizaciji poznamo različne vrste konfliktov tudi glede na akterje konfliktov:

- konflikti med samimi zaposlenimi,
- konflikti, v katere je neposredno vpleten management,
- konflikti med zaposlenimi in nekom iz okolja – stranko,
- konflikti organizacije kot institucije z institucijo iz okolja,
- konflikti, v katere so vpleteni lastniki (Berlogar, 2001, str. 68).

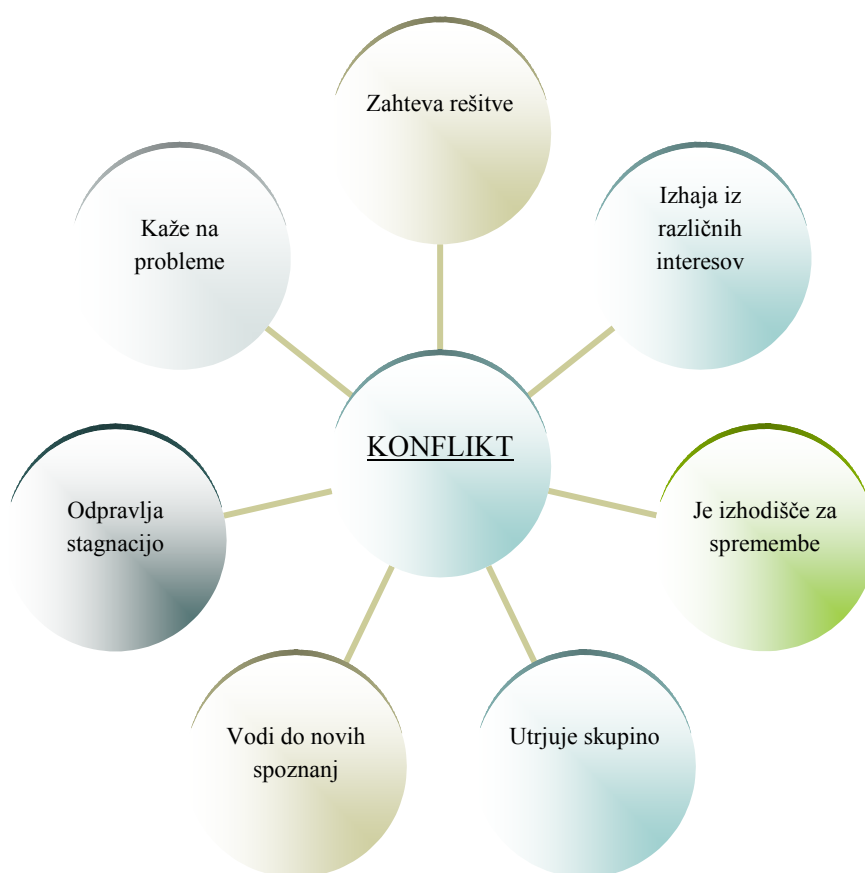
Konfliktov je veliko vrst. Glede na udeležence je mogoče razlikovati konflikte v posamezniku, med posamezniki, posameznika s skupino itd. Glede na vsebino je mogoče razlikovati med realnimi konflikti, ko gre za neko realno dobrino, in nerealnimi, pri katerih gre za sproščanje napetosti v posamezniku, konflikti vlog itd. (Kavčič, 1992, str. 12).

2.3.1 POZITIVNI KONFLIKT

Prva pozitivna stran konfliktov je v tem, da kažejo na probleme in na človekovo hotenje spremeniti obstoječe stanje. To hotenje je vir energije, ki ji moramo omogočiti sprostitve in tako spodbuditi spremembo.

Druga dobra stran konfliktov je, da zahtevajo rešitve. Konflikte sicer lahko potlačimo, se odrečemo uresničitvi ciljev, ne moremo pa se jim izogniti, ker zmeraj prihajajo na dan v takšni ali drugačni obliki. Kadar se pojavijo konflikti, bi zato morali najprej pomisliti, kako jih bomo reševali, ne pa, kako se jim bomo izognili (Lipičnik, 1998, str. 264–265).

Slika 1: Pozitivne lastnosti konfliktov



Vir : Lipičnik (1998, str. 264)

Tanja Lamovec (1991, str. 61) navaja sledeče možne koristi konfliktov:

- Konflikti pripomorejo, da ozavestimo probleme v odnosu, ki jih je treba rešiti.
- Spodbujajo spremembe.
- Mobilizirajo energijo in povečujejo motivacijo za soočenje s problemi.
- Razbijajo monotonost življenja, spodbujajo nove interese, pomenijo izziv in vnašajo dinamiko.
- Konflikti pogosto pripomorejo k ustrežnejši odločitvi.
- Znižujejo napetost v vsakdanjih odnosih.
- V konfliktu bolj spoznamo samega sebe.
- Konflikti lahko odnos poglobijo in obogatijo.
- V konfliktu bolj spoznamo drugega.
- Konflikti spodbujajo osebno rast.
- Razrešeni oziroma obvladani konflikti povečujejo in utrjujejo sposobnosti razreševanja in obvladovanja konfliktov.
- Razrešeni konflikti lahko prispevajo k širjenju znanja in poglobljanju razumevanja sveta oziroma življenja.
- Razrešeni konflikti prinašajo višjo raven kulture v interakciji in omogočajo bolj intenzivno sodelovanje.
- Razrešeni konflikti omogočajo večje zaupanje drug drugemu ali samemu sebi.

Med pozitivne lastnosti konflikta glede na vodstveni proces spadajo zlasti tiste, ki prispevajo k ugotovitvi problema, iskanju rešitev, umirjanju strasti, spodbujanju vednosti, samospoznanju, spremembam in strukturiranju posamezne in skupinske identitete (Ivanko in Stare, 2007 str. 185–186).

Kavčič (1992, str. 13) v svojem delu navaja, da ima konflikt po eni teoriji predvsem pozitivne funkcije:

- konflikt oblikuje skupino, jo razmejuje od drugih,
- ohranja skupino, » čisti zrak« v skupini, izloča nakopičena sovraštva in čustva,
- prispeva k ohranjanju in vzpostavljanju ravnotežja v skupini,
- ima posebne funkcije v razmejevanju skupine navzven,
- skupine, ki so v stalnem boju s sovražnikom, postanejo bolj notranje trdne,
- povzroči iskanje novih zavezištev in zato povzroči oblikovanje novih povezav,
- omogoča realno merjenje moči skupin,
- konflikt je tisti, ki spodbuja družbeni razvoj.

Veliko je takih, ki menijo, da so konflikti nekaj pozitivnega, saj poživljajo situacijo, izzivajo zaposlene k razmišljanju in aktivnem prilagajanju. Usmerjajo jih k iskanju vzrokov, kaj je v ozadju in zaradi česa je konflikt nastal. Potem na osnovi ugotovljenega razmišljajo, kaj bi se dalo storiti, da bi konflikte rešili. Pozitivni konflikt vodi k ustvarjalnosti, k spremembam in k boljšim rešitvam. Z dajanjem dodatnih informacij lahko člani spoznajo zakonitosti dogajanja in ugotovijo, kakšne popravne ukrepe je treba sprejeti, da bi izboljšali zagatno

stanje. Tisti, ki sprejemajo pozitivno držo, pojmujejo konflikt kot pogoj za doseganje svojih ciljev (Možina et al. 1994, str. 642).

2.3.2 NEGATIVNI KONFLIKT

Negativni so konflikti v skupinah oziroma v organizaciji, če management odkrito ali prikrito spodbuja brezkompromisno tekmovanje namesto vzajemne pomoči. V takih okoliščinah gre velikokrat dosežek enega na račun dosežka drugega. Zaposlenim, pri katerih se ponavljajo takšni konflikti, se v prihodnje želijo izogniti in pobegniti iz take situacije. Svoje počutje kažejo z vedenjskimi znamenji, kot so brežvoljnost, brezbržnost, utrujenost, včasih pa kot napadalnost ali odsotnost z dela. Močan konflikt velikokrat povzroča napačno razumevanje stvarnosti, to pa vodi k ozkim in nepravilnim odločitvam. Če je situacija nabita z čustvi, smo lahko tako zagreti s svojim gledanjem, da pozabimo na potrebe drugih. Zmagati postane bolj pomembno kot vzajemna rešitev (Možina et al. 1994, str. 642).

Kavčič (1992, str. 12–13) navaja tudi teorijo, da imajo negativni konflikti rušilne posledice na posameznika, organizacijo in družbo v celoti:

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

Bolj občutljivi in manj sprejemljivi so tudi konflikti med več osebami. Ti navadno nastanejo, ko posamezna stran skuša doseči razumevanje svojega stališča ali pogleda pri nasprotni strani in zato ovira nasprotno stran, da bi počela isto. Ljudje se počutijo neprijetno in se zato poskušajo konfliktom izogibati (Lipičnik, 1998, str. 263).

3 VZROKI IN POSLEDICE KONFLIKTOV V ORGANIZACIJI

3.1. SPLOŠNI VZROKI ZA NASTANEK KONFLIKTOV

Številni raziskovalci so identificirali in opisali množične vzroke konfliktov v organizacijskem vedenju, vendar so kot temeljne vzroke nastajanja konfliktov navedli naslednje:

- različna izkrivljena prepričanja,
- frustracije in različna vrednotenja,
- konfliktna stališča in čustveno spremljanje teh stališč,
- konfliktnost in nagnjenost k agresivnosti.

Na podlagi navedenih vzrokov nastajanja konfliktov je mogoče sklepati, da so vzroki za nastajanje konfliktov v prepričevanjih, stališčih, uporabi različnih kriterijev vrednotenja in čustvenega spremljanja stališč in prepričanj v smislu naše kontrole emocij in nesposobnosti obvladovanja, čemu prištevamo še težave, strah, napetost, predsodke, netoleranco idr. S tem pa že preidemo na področje osebnih vzrokov konfliktnosti, ki so zasnovani na napakah in napačnem dojetanju stvarnosti, nepoznavanju samega sebe, nekontroliranih čustev, pomanjkanja humorja idr. (Ivanko in Stare, 2007, str. 186).

Brajša (1994, str. 260–261) navaja, da je vzroke za konflikte med sodelavci treba iskati predvsem zunaj konfliktne vsebine. Najpogosteje jih najdemo v drugačnem razumevanju konfliktne vsebine, v njihovi komunikaciji o konfliktni vsebini in v samih sodelavcih, v njihovi osebnosti...

Medsebojni konflikti nastanejo zaradi različnih osebnosti in posledično različnih notranjih osebnih situacij. Njihovo sodelovanje pri reševanju konfliktov je pod močnim vplivom vsega, kar se v njih dogaja. Lahko so napeti, napadalni in neposredno »iščejo in delajo« konfliktne vsebine, ker potrebujejo konflikt in si ga ne želijo premagati. Ne soočajo se namreč s konfliktnim položajem okrog sebe, temveč s konfliktom v sebi, zaradi katerega spremenijo svoje okolje v konflikten položaj.

Vzroke za konflikte med sodelavci najdemo v drugačnem razumevanju, prepričanju, stališču, vrednotenju določenih vsebin in problemov, na katerih skupaj delajo. Položajni vzroki nasprotij pomenijo, da se ne morejo sporazumeti na vsebinski ravni, ker se razhajajo glede na pozicije, stališča, zorne kote, prepričanja in vrednotenja.

Pogosti vzroki za konflikte med sodelavci se nahajajo na področju komuniciranja o konfliktnih vsebinah. To so komunikacijski vzroki konfliktov, ko nas sodelavec kratko malo ne razume, ker govorimo nerazumljivo in nejasno. Tudi nezaupanje sodi v to skupino, ko sodelavec ne verjame naši iskrenosti. Ne verjame tistemu, kar govorimo, ker je prepričan, da govorimo eno, mislimo drugo, delamo pa nekaj tretjega. Tudi pogovarjanje o vsebini na neoseben način lahko vodi do konflikta, ker se sodelavec na ta način ne želi pogovarjati.

Značilna skupina vzrokov konfliktnosti so komunikacijske narave, to so vzroki, ki nastajajo v samem procesu komuniciranja:

- semantični nesporazumi – različno tolmačenje istih dejstev,
- zamenjava komunikacijskih ravni,
- neprimerno emocionalno spremljanje,
- verbalno-neverbalna neuskklajenost,
- amorfni ali reaktivni slog komuniciranja, poročila so napol službena, nepopolna (Ivanko in Stare, 2007, str. 186–187).

Pri komunikaciji s pomočjo elektronske pošte je večja verjetnost, da bo sporočilo napačno razumljeno, zato je prejemanje pomembnih sporočil na ta način lahko škodljivo, ker se ne moremo ustrezno odzvati (povzeto Dickson, 2007, str. 13).

Največ konfliktov med zaposlenimi je povezanih z vlogami in njihovimi značilnostmi. Konflikt vloge se pojavi, kadar je posameznik izpostavljen močnemu pritisku neuskklajenih nalog ali pričakovanj, ki naj bi jih izvedel. Konflikt se velikokrat pojavi zaradi nejasnosti vloge, ki je posledica različnih dejavnikov:

- dvoumne informacije o načinu opravljanja dela,
- neustrezne informacije o ciljih, ki jih je treba doseči,
- negotovost, ki vpliva na vedenje posameznika napredovanje, nagrajevanje, odpuščanje, premeščanje in podobno.

Ko oseba dobro opravi eno vrsto nalog, je težko, da bo opravila enako dobro še ostale vloge, katere je nosilec in so s prejšnjo v nasprotju. Zato je vzrok izrazitosti konflikta odvisen od moči pritiska, ki jo izvaja nosilec vloge. Osnovni tipi vlog, zaradi katerih nastanejo konflikti, so:

1. *Konflikt vloge sporočitelja*

Ta oblika konflikta nastane zaradi nejasnega ali nasprotujočega sporočila od strani nosilca vloge oziroma od sporočitelja. Namreč, če zaposleni od svojega nadrejenega dobi dve nalogi, za kateri je za rešitev vsake naloge posebej potreben poln delovni čas, zaposleni ne ve, katera naloga je pomembnejša, saj se sporočitelj ni jasno izrazil in to ga vodi v konfliktno situacijo, ki jo je povzročil prav sporočitelj, torej njegov manager.

2. *Konflikt med vlogami sporočiteljev*

Ta oblika osebnega konflikta nastane takrat, ko sporočila raznih nosilcev vlog, ki so usmerjena na določeno osebo, medseboj niso usklajena. V primeru, ko zaposleni dobi dve nalogi od dveh različnih managerjev v organizaciji in imata oba nadrejena svoje zahteve, da se ena naloga opravi prej, druga pa kasneje, vodi to v konfliktno situacijo zaradi neuskklajenosti zahtev od nosilcev vlog.

3. Konflikt med vlogami

Posameznik opravlja poleg vloge v podjetju tudi različne druge življenjske vloge izven podjetja. Uravnavanje različnih vlog je zahtevno, če nam ne uspe, pride do raznih kompromisov ali pa je treba iz kakšne vloge izstopiti, preden nastane konflikt.

4. Konflikt med osebo in vlogo

Ta konflikt nastane, kadar se pojavijo razlike med zahtevami vloge, ki jo mora oseba izpolniti, in njenimi potrebami, željami, stališči, vrednotami in sposobnostmi (povzeto Možina et. al. 1994, str. 643).

Lipičnik (1998 str. 264) pravi, da nekateri nastanek konflikta razlagajo kot posledico boja med različnimi motivi oziroma hotenji ali takrat, ko neka ovira preprečuje, da bi hotenje uresničili. Konflikt torej ne more nastati tam, kjer nimajo hotenj ali pa le-te nevirano uresničujejo. Ravno tako konflikti ne povzročajo težav ljudem, ki se do njih vedejo brezbrizno. Želja, da bi uresničil svoja hotenja, povzroči, da človek intenzivno išče načine za zadovoljitev hotenj. Bistveno pri tem je, da je oseba zaradi konflikta zelo aktivna.

3.2 VZROKI KONFLIKTOV MED SKUPINAMI

Organizacijski konflikt je nekaj povsem naravnega in vedno prisotnega, saj se predstave o vlogah oziroma razmerjih med člani združbe med seboj razlikujejo. Tako je že sama združba konfliktna, saj se v njej povežejo posamezniki, ki želijo slediti svojim ciljem, vendar morajo v združbi cilje spremeniti oziroma jih prilagoditi (Rozman et. al. 2011, str. 32).

Možina et al. (1994, str. 655–657) navajajo, da so nasprotja med skupinami pogosta in managerji porabijo precej časa za njihovo urejanje. Čeprav je več vzrokov teh konfliktov, so najbolj znani štirje:

1. Razlike v ciljih

Podobne delovne skupine imajo različne cilje, kar se utegne pokazati v nasprotovanju, ko ena skupina ceni kakovost, druga količino, ali ko je ena za vzdrževanje čistega okolja in delovnih naprav, druga pa ne. Zaradi tega nastanejo očitki in pritožbe, ki jih mora reševati pristojni manager. Takšni konflikti so pogosti in trajajo dlje časa.

2. Razlike v poteh

Dve skupini lahko imata enake cilje, razlikujeta se pa v poti in sredstvih za njihovo doseganje. Velikokrat prihaja do vprašanja, katera metoda je boljša in čemu dati prednost.

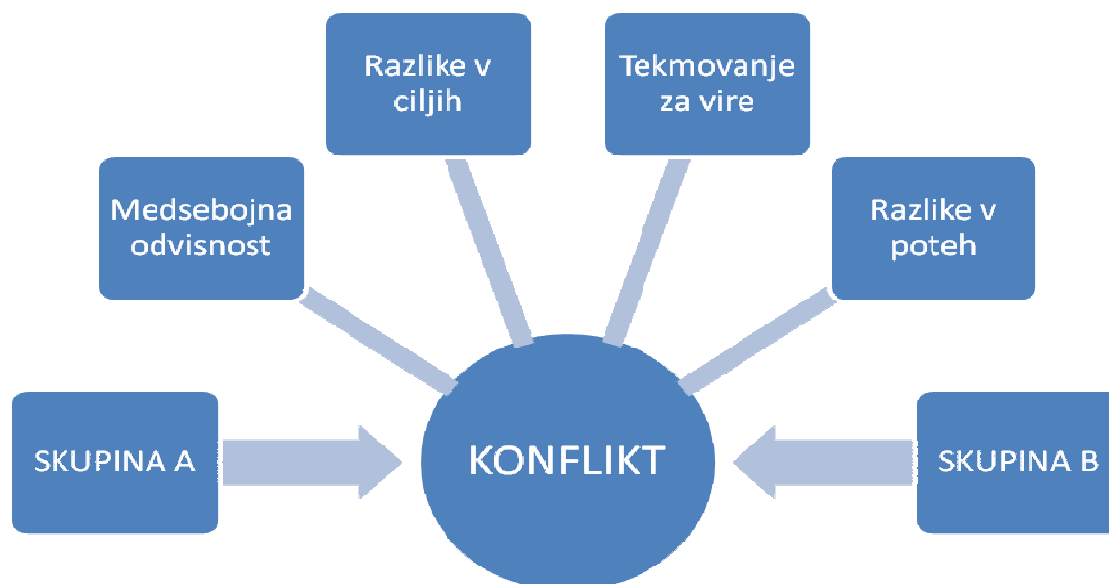
3. Tekmovanje za vire

Razpoložljivi viri, tako tehnični kot kadrovske in finančni, so vedno omejeni. Če si ena skupina prisvoji več kot druga in če gre to celo v škodo druge, nastane konflikt. Prav tako tudi, če kaka skupina opazi, da ji niso priznali njenega prispevka ali da je prišlo do dodatne delovne obremenitve zaradi nedogovorjene akcije.

4. Medsebojna odvisnost

Delovne skupine so glede na svoje dejavnosti med seboj bolj ali manj odvisne. Največ usklajevanja oziroma možnosti nastajanja nasprotij je med skupinami, kjer je izloček ene skupine vložek druge skupine. Takšnih primerov je polno v proizvodni in storitveni dejavnosti. Da ne bi prihajalo do konfliktov, je najbolje, če se postopki dobro predvidijo in načrtujejo ter izdajo ustrezna navodila.

Slika 2: Vzroki konfliktov med delovnimi skupinami



Vir: Možina et. al. (1994, str. 656)

Poznani so tudi konflikti med formalno organizacijo in skupino neformalne organizacije. Neformalna organizacija vselej bolj ali manj odstopa od formalne organizacije in formalni vodje želijo te odmike zopet vrniti na formalno organizacijo (Ivanko in Stare, 2007, str. 189).

Konflikti nastanejo zaradi različnih interesov, kar nam daje priložnost, da izberemo najboljši interes. Tako nas konflikti opozorijo, da nimamo vseh problemov že rešeni, temveč moramo iskati nove rešitve za doseg cilja, kajti ohranitev nespremenjenega stanja nas lahko uspava. Ponavljanje konfliktov nam omogoča pridobivati nova spoznanja. Strokovnjaki trdijo, da se je 90 odstotkov vseh vrst izvirnih rešitev pojavilo iz nujnosti. To pomeni, da je moralo 90 odstotkov inovatorjev doživljati svojevrstne konflikte, ki pa so jih znali izrabiti pri oblikovanju svojih idej (povzeto po Lipičniku, 1998, str. 265).

3.3 POSLEDICE KONFLIKTOV

Posledica doživljanja konflikta je občutek razdiralnosti, ki si ga ljudje ne želijo in je neprijeten. Prav neprijetnost povzroča, da se poskušajo ljudje konfliktom izogibati, jih preprečevati in to jih sili v racionalno reševanje konfliktov. Kadar se pojavijo konflikti med več osebami ali med skupinami, morajo ti poiskati skupne cilje in skupne rešitve, to pa skupine utruje. Zdi se, da je iskanje skupnih hotenj močnejše orodje za reševanje konfliktov kot pa ugotavljanje in razgaljanje razlik (Lipičnik, 1998, str. 263–265).

Konflikt spodbuja tudi razvoj in zato je določena mera konflikta v skupini, organizaciji in družbi pozitivna. Če je konflikt premočan, pa lahko uniči skupino, organizacijo ali državo. Zato je treba raven konflikta v organizaciji ali v državi skrbno uravnavati in preprečevati konflikte, ki vplivajo razdiralno (Kavčič, 1992, str. 13).

Zraven pozitivnih posledic, ki jih prinašajo razrešeni konflikti, obstaja tudi cela vrsta negativnih posledic nerazrešenih ali neobvladanih konfliktov:

1. Upad komunikacije in slabšanje kvalitete odnosa

Komunikacija je bistven del zdravega odnosa. Nerazrešeni konflikti ovirajo komunikacijo, kar pomeni, če se določenega področja zavedno ali nezavedno izogibamo, se izogibamo tudi komunikaciji. Posledica tega je vse več nerazrešenih konfliktov, zaradi česar se sčasoma pogovarjamo le še o najnujnejših operativnih vprašanjih. Z upadom komunikacije pa upada tudi kvaliteta odnosa oziroma delovanje skupine, zato je pomembna tista vrsta komunikacije, ki je relevantna za odnos.

2. Razpad sistema ali odnosa

Neučinkovito rešeni konflikti zaradi izogibanja ali neuspešnega reševanja se bodo pogosto pojavljali ter postanejo vir frustracij, ki lahko sčasoma prekinejo odnos, še posebej, če izhod iz sistema ni onemogočen. Če je izhod iz sistema otežen ali nezaželen, nerešeni konflikti vodijo v vedno hujše motnje delovanja, ki sčasoma lahko privedejo do nasilja ali duševnih motenj, odvisno od tega, ali se napetost pri posamezniku usmeri navzven ali navznoter.

3. Stagnacija sistema ali odnosa

Če konfliktov ne razrešujemo ali jih vsaj nevtraliziramo, lahko predstavljajo resno oviro pri razvoju sistema ali odnosa. V kolikor jih v preteklosti nismo znali razrešiti, jih bomo v sedanjosti verjetno še manj, zato se jim tako ali drugače izogibamo. Tako ostajamo na neki način ujetniki nerešenih konfliktov iz preteklosti.

4. Zatiranje in nasilje

Potlačen konflikt postane nevaren, saj ima tendenco, da eksplodira v najhujši obliki, tako na družbeni kot na individualni ravni. Če konfliktov ne razrešujemo dovolj zgodaj, pripeljejo do stanja, ko že majhen nesporazum lahko sproži hudo nasilje, torej preidemo v napeto ozračje, kjer obstaja stalna nevarnost nasilja, ki je ne predstavlja le aktivna oblika, ampak tudi pasivno nasilje, ki je toliko bolj nevarno, ker je bolj prikrito. Ena od oblik pasivnega nasilja je tudi izobčenje.

5. Izključitev ali izobčenje

Izobčenje v bistvu pomeni splošno prekinitev relevantne komunikacije z določenim članom ali manjšo skupino. Pri tem ni nujno, da je posameznik formalno izključen ali izobčen, ampak socialno oziroma komunikacijsko. Tisti, ki niso izobčeni, projicirajo svoje negativne predstave na posameznika ali skupino in ji toliko lažje pripišejo vzrok težav, čeprav so težave v bistvu v interakciji. S tem se težave v bistvu ne razrešijo, saj drugi ni vzrok težav, vzrok težav je neoptimizirana interakcija oziroma neusklajenost posameznikov.

6. Duševne motnje

Nerazrešeni konflikti oziroma nepoznavanje konfliktov lahko prispevajo tudi k nastanku duševnih motenj ali celo duševne bolezni. Poleg zunanjih konfliktov, ki jih posameznik ponotranji in postanejo vir notranje napetosti, se lahko tudi notranji konflikti drugih članov prenesejo na določenega posameznika. Nakopičena notranja napetost se lahko sprošča v obliki nasilja, neracionalnih izbruhov, nočnih mor, depresije...

7. Psihosomatske bolezni

Možna posledica nerazrešenih konfliktov so tudi psihosomatske bolezni, to so bolezni čustvenega oziroma psihološkega izvora, ki imajo fiziološke posledice. Zelo pogosti primeri so čir na želodcu, srčna kap, žolčni kamni, migrene, astma in podobno.

8. Motnje optimalne interakcije

Motnje interakcije so lahko zmanjšana motivacija, več dela, ponavljanje opravil, preveč »dogovarjanja«, napeto vzdušje. Čim močnejša je motnja interakcije, toliko bolj ključnega pomena je, da konflikte razrešimo.

9. Prenos in dezintegracija

Posameznik običajno ni vključen le v en sistem ali odnos, zato je izpostavljen več virom konfliktov naenkrat. Če se konflikti ne razrešijo v skupini, kjer so nastali, lahko vplivajo tudi na druge skupine, v katere je posameznik vključen. Skupina, v katero posameznik prinaša posledice nerešenih konfliktov od druge skupine, pa lahko te posledice bodisi pomaga reševati bodisi jih blaži ali pa zavrača (povzeto po Iršiču 2004, str. 103–109).

Posamezniki, ki so dlje časa izpostavljeni konfliktnim situacijam, nejasnostim v pričakovanjih glede vlog ali neuspešnemu reševanju konfliktov, lahko doživijo precejšnji stres. Stres je posebno posameznikovo stanje, pri katerem se kažejo določeni psihični, fizični in vedenjski znaki, ki nastanejo, kadar je posameznik preobremenjen. Drugače povedano, stresi so razne vrste pritiskov, ki povzročajo neželene posledice na psihični, fiziološki in vedenjski ravni (Možina et al. 1994, str. 660).

Čeprav konflikti lahko ogrozijo obstoj združbe, obenem prinašajo tudi nove rešitve. Ustvarjanje novih rešitev brez konfliktov ni mogoče, obstajajo pa različne možnosti za preprečevanje, reševanje in spodbujanje konfliktov (Rozman et. al. 2011, str. 32).

4 OBVLADOVANJE IN REŠEVANJE KONFLIKTOV

4.1 ZNAČILNOSTI REŠEVANJA KONFLIKTOV

Pri reševanju konfliktov je pomembno vedeti, da vsaka rešitev nujno in vedno privede do sprememb. Če ljudje ne sprejmejo sprememb, se nič ne zgodi in nihče ne more rešiti konflikta, brez rešitve pa ni mogoče priti do napredka v družbi. Sprejemljivost rešitev je namreč odvisna tudi od razmerja, kako velike so spremembe za udeležence v konfliktu. Oseba v konfliktu je nenehno psihično napeta, zato teži k zmanjševanju te napetosti in temu primerno ravna. Z vidika prilagojenosti nastajata dva načina reševanja konfliktnih situacij, ki ju poznamo kot prilagojeno in neprilagojeno obliko reagiranja na konflikt. Prilagojena oblika pomeni, da posameznik zadovoljivo in trajno zmanjša psihično napetost, saj trajno reši konflikt. Neprilagojena oblika reagiranja na konflikt pa oviro le začasno odstrani in tako še bolj oteži nadaljnje reševanje konflikta (povzeto po Lipičnik, 1991, str. 26–39).

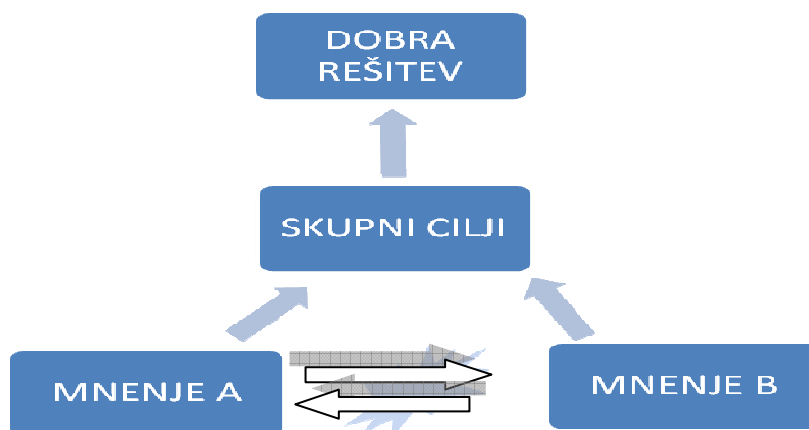
Možina et al. (1994, str. 658) pravijo, da bi moral manager pri delu upoštevati znana načela o reševanju nasprotij in problemov. Stopnje reševanja so naslednje:

- najprej je treba opredeliti konfliktno situacijo, v kateri smo se znašli in dobiti čim več podatkov in informacij;
- zbrane podatke je treba proučiti in ugotoviti, kaj bi se dalo ukreniti;
- nato se je treba odločiti in napraviti načrt izvedbe;
- na koncu zadevo izpeljati in ugotoviti, kaj smo dosegli.

Če na podlagi teh stopenj nismo zadovoljni s tem, kar smo na koncu dosegli, je treba proces ponoviti in ugotoviti, kje in v čem nismo bili uspešni.

Do utrjevanja skupine lahko pripelje način reševanja problemov, ki mora upoštevati mnenja vseh, ki so v konfliktu udeleženi. Zmotno je mnenje, da je konflikt mogoče rešiti tako, da od dveh hotenj prevlada eno, ki ga mora spoštovati tudi nasprotna stran. V tem primeru bi lahko govorili o vsiljevanju, ne o usklajevanju mnenj. O usklajevanju mnenj mnogo lažje govorimo, če iz dveh različnih mnenj oblikujemo novo, tretje, ki upošteva osnovne poteze prejšnjih dveh (Lipičnik, 1998, str. 265).

Slika 3: Iskanje skupnih hotenj kot orodje za reševanje konfliktov



Vir: Lipičnik (1998, str. 265).

Za številne zaposlene ima beseda konflikt ali nasprotje negativno obeležje in jih spominja na prepire, napadalnost, nasilje in sovraštvo. Tradicionalni management dejansko poudarja, da konflikti niso zaželeni. Zagovorniki tega menijo, da se da konfliktu izogniti s pomočjo premišljene izbire zaposlenih, z ustreznim usposabljanjem, z natančnimi navodili, kaj se sme in česa ne, ter z pravilnim nagrajevanjem (Možina et. al. 1994, str. 642).

4.2 METODE ZA REŠEVANJE KONFLIKTOV

Glede na naravo in način spreminjanja konfliktnih situacij, razvrščamo metode v tri skupine:

1. **Metoda pomirjanja**, ki nastalo konfliktno situacijo ublaži. To lahko storimo z nasveti, posredovanjem, sklepanjem kompromisov, včasih tudi z blagimi grožnjami in opomini ter obljubami.
2. **Metoda sodelovanja**, ki naj konflikte na tak ali drugačen način reši. Teh je največ in se uporabljajo najbolj pogosto. To so razgovori na sestankih, izmenjave mnenj, pogajanja, primeri iz prakse, igranje vlog, didaktične in poslovne igre, akcijsko učenje, programi razvoja in druge.
3. **Metoda preoblikovanja**, ki delno ali v celoti spremeni stanje tako, da pride do delitve skupine, oblikovanja skupine, uvajanja novih delovnih postopkov in načinov odločanja, arbitraže, zamenjave članov oziroma vodje, spreminjanja z vrha navzdol ali od spodaj navzgor in podobno (Možina et al., 1994, str. 658).

Tabela 2: Metode reševanja konfliktov

Primerne metode	Neprimerne metode
↓	↓
Pozitivne spremembe	Negativne spremembe
- dobro izkoriščeni viri	- obstoječi viri niso uporabljeni
- nove izkušnje	- ni novih znanj in izkušenj
- večja motiviranost	- prevladuje nezadovoljstvo
- produktivno vedenje	- problemi trajajo in se poglobljajo
- sprotno reševanje problemov	

Vir: Možina et al., (1994, str. 657).

Tomas Gordon (v Brajša, 1994, str. 262) je znan po svoji teoriji premagovanja konfliktov. Razlikuje tri metode ravnanja ob konfliktih:

1. **Jaz dobivam, ti pa izgubljaš** – rešitev konflikta ustreza meni, ne pa tudi rešitvi nasprotnega udeleženca. Rešitev mojega konflikta je enostranska, zato se nasprotna stran jezi in bo odločitev sabotirala.
2. **Ti dobivaš, jaz izgubljam** – omogoča rešitev nasprotni strani, mi pa se jezimo, ker izgubljam. To je njihova rešitev in ne naša, zaradi česar ne želimo sodelovati pri njeni uresničitvi.
3. **Vsi dobivajo** – je optimalna, saj omogoča obojestransko zadovoljstvo z rešitvijo konflikta, kajti obe strani dobivata. Ker ni izgube, sta obe strani pripravljene sodelovati pri uresničitvi rešitve.

R. Kiechl je raziskoval učinkovitost in neučinkovitost posameznih metod premagovanja konfliktov. Razdelil jih je na tlačenje, beg, boj, kompromis, integracijo in druge metode. Integracija je najtesnejše sodelovanje in največja povezanost, to je maksimalno spoštovanje partnerjevih in lastnih potreb ter želja. Integracijska, sodelovalna metoda je najučinkovitejša, boj in tekmovanje pa sta najbolj neučinkovita (Kiechl v: Brajša, 1994, str. 271).

Tabela 3: Uspešnost metod premagovanja konfliktov

METODE	REŠITVE	
	USPEŠNA %	NEUSPEŠNA %
BEG	0,0	9,4
TLAČENJE	0,0	1,9
BOJ	24,5	79,2
KOMPROMIS	11,3	5,7
INTEGRACIJA	58,5	0,0
DRUGE METODE	5,7	3,8
SKUPAJ	100,0	100,0

Vir: Brajša (1994, str. 271).

4.3 NAČINI REŠEVANJA KONFLIKTOV

Ivanko in Stare (2007, str. 193) poznata štiri načine reševanja konfliktov:

- preglasovanje je postopek, kjer večina vsili rešitev manjšini (dominacija),
- razgovori in dogovori so najuspešnejši način reševanja konfliktov (kompromis),
- odstopanje in recipročnost odstopanja je postopek sprejemanja skupnih višjih ciljev (integracija),
- arbitriranje tretje strani.

Možina et. al. (1994, str. 657) ločujejo pet različnih načinov reševanja konfliktov, ki se razlikujejo glede na stopnjo lastnega zadovoljevanja (zadovoljiti lastne potrebe, zaskrbljenost za svoje poglede in potrebe) in stopnjo sodelovanja (zaskrbljenost za tuje poglede in potrebe, želja zadovoljiti tudi potrebe sodelavcev).

Pri načinu **tekmovanja in prevladovanja** prevladuje težnja, da bi z uporabo moči obvladovali situacijo in prisilili druge, da bi pristali na ponujeno rešitev. Ta način zadovoljuje samo eno stran, ki je udeležena v konfliktu. Oseba, ki se nagiblje k temu načinu reševanja nasprotij, ponavadi uporablja fraze: »Nimam rad stvari tako, kot potekajo« ali »Če se ne morete naučiti sodelovanja, potem je bolje, da greste«. Če se kdo ne strinja, hitro občuti moč takšne osebe. Če nastane konflikt med člani v skupini, potem posameznik, ki je zagovornik tega načina, običajno nadrejenega prosi, da bi z njegovo pomočjo obvladal nasprotno stran. S takim ravnanjem se razvije položaj zmaga – poraz, tekmovanje, uporaba sile in vsiljevanje odločitev ene strani drugi.

Tisti, ki uporabljajo **način izogibanja**, se nagibljejo k umiku iz konfliktne situacije ali želijo ostati nevtralni. Običajno so to nekakšni prenašalci sporočil nadrejenim, podrejenim ali sodelavcem. Če jih povprašajo o njihovem mnenju, rečejo: »Problema ne poznam zadosti« ali »Potreboval bi še nekaj dodatnih podatkov« ali »Najbolje bo, da napravite tako, kot mislite« in podobno. Konflikt ignorirajo in pričakujejo, da se bo rešil sam.

Problema nočejo videti, izogibajo se soočenju, skrivajo se za birokracijo in od nje pričakujejo, da bo rešila nasprotje.

Tretji način je **način prilagajanja**. Ta načrtno zanemarja pomen zadovoljevanja lastnih potreb in ciljev, zato pa poudarja zadovoljevanje skupnih potreb, interesov in ciljev. Posameznik, ki se ravna po tem načinu, meni: »Zakaj bi vztrajal pri svojem in bi drugi bili nezadovoljni« ali »Ne želim reči ničesar, kar bi druge prizadelo« ali »Ne spleča se tvegati prijateljstva, da bi moje obveljalo« ali »Pomembno je, da delo teče naprej. Problem se bo sčasoma že tako rešil« in podobno. To je pravzaprav popuščanje, podrejanje in zadovoljevanje partnerja. S tem načinom sicer zagotovimo dobro počutje ljudi, pravi problem pa ostaja nedotaknjen in se bo prej ali slej pokazal.

Četrty način je **kompromis**. Pomeni zmerno in delno vztrajanje pri lastnih potrebah in željah ob prav tako zmernem in delnem zadovoljevanju sodelavčevih potreb in želja. Posamezniki, nagnjeni k temu načinu, pravijo: »Ne vztrajam do konca, če drugi popusti« ali »Poskušam najti rešitev, ki bi zadovoljila obe strani«. Kompromis dosežemo s pogajanjem, merjenjem dobička in izgube (primeren način, kadar kompromis predstavlja za vsako stran večji dosežek ali vsaj ne slabšega, kakor če ga ne bi bilo) in skupnim iskanjem obojestransko zadovoljujoče in sprejemljive rešitve. Veliko ljudi meni, da je to ena najbolj stvarnih oblik vedenja v konfliktnih situacijah, čeprav je treba biti previden – prehitro pristajanje na kompromise lahko škodi pravnemu razpletu konfliktna situacije.

Peti način je način **dogovarjanja in sodelovanja**. Označuje ga težnja k ugotavljanju vzrokov nasprotij, k posredovanju informacij in skupnem iskanju ustreznih rešitev. Pomembno je medsebojno sodelovanje z željo, da bi vsakdo v čim večji meri uresničil svoje cilje. Tisti, ki je za dogovarjanje, meni: »Poskušam zadovoljiti tako svoje kot njegove potrebe« ali »Skušam dobiti vsa različna stališča in ideje, preden povem svoj predlog« ali »Če se v mnenjih ne poenotimo, se spleča žrtvovati nekaj časa in ugotoviti vzroke, zakaj ne soglašamo in na osnovi tega poiskati ustrezno alternativo«. Z dogovarjanjem odkrito obravnavamo konflikte, nasprotja, jih analiziramo in skušamo najti rešitev, ki bi kar najbolje zadovoljevala vse vpletene v konflikt. Z razlikami se soočimo, ideje in informacije pa med seboj delimo. Iščemo skupne rešitve, razvijamo položaj, v katerem vsi dobivajo, na probleme in konflikte pa gledamo kot na izzive in priložnosti.

Slika 4: Vzorec načinov reševanja medosebnih konfliktov



Vir: Možina et al. (1994, str. 648)

V organizaciji je način reševanja konflikta odvisen od strategije za rešitev konflikta, katero pa je mogoče izbrati po različnih kriterijih interesa managementa – cilj organizacije, načelo pravičnosti ali formalna in neformalna moč akterjev konflikta. Glede na našete kriterije management izbira naslednje strategije reševanja konflikta:

- Najcenejši način reševanja zadovoljitev potreb drugih je upoštevanje njihovih interesov, preden sploh pride do konflikta, ko še ni emocionalnega naboja in so nasprotja manjša.
- Izogibanje običajno pomeni željo ostati nevtralen.
- Prilagajanje pomeni načrtno zanemarjanje zadovoljevanja osebnih potreb.
- Prevladovanje je težnja po nadvladi nad drugimi, ki je podkrepljena z uporabo moči.
- Pristajanje na kompromise pomeni, da so posamezniki pripravljene žrtvovati nekaj svojih interesov, da bi dosegli dogovor.
- Dogovarjanje pomeni težnjo po ugotavljanju vzrokov nasprotij in k iskanju skupnih ustreznih rešitev, kadar imajo vpleteni skupne cilje ali kadar se konflikt rešuje z zunanjo arbitražo.
- Reševanje konfliktov, sklicujoč se na pravičnost, običajno poteka zunaj organizacije, pri pristojnem državnem organu ali na sodišču.
- Konflikti se rešujejo tudi z uporabo moči, kar pomeni sposobnost uveljaviti svoj interes kljub opoziciji (Berlogar, 2001, str. 69).

Vsak med nami ima eno ali več priljubljenih strategij reševanja konfliktov. V konfliktni situaciji se lahko umaknemo, se skušamo prilagoditi drugim ljudem, lahko sklepamo kompromise, skušamo vsiliti svoje poglede in rešitve ali pa sodelujemo pri oblikovanju skupnih rešitev (Svetujem.com, 2011).

V procesu usklajevanja prihaja do medsebojnega usklajevanja različnih pogledov in prilagajanja, kar zmanjša konflikt in pripelje do novih rešitev. Proces se začne z ugotavljanjem razlik v pogledih, medsebojnem prilagajanju in v iskanju skupne rešitve v novem razumevanju vlog (Rozman et. al. 2011, str. 32).

4.4 POMEN KOMUNIKACIJE PRI REŠEVANJU KONFLIKTOV

Za uspešno premagovanje konflikta je pomembna dobra medsebojna komunikacija. Da bi jo dosegli, je potrebno medsebojno aktivno poslušanje, dajanje in sprejemanje odkritih in iskrenih sporočil ter obojestransko spoštovanje in zaupanje. Potrebna je obojestranska pripravljenost sprejemanja novih informacij, obojestransko vztrajnost in odločnost pri izmenjavi informacij. Za reševanje konfliktov je zelo pomembno uporabljati »jaz« sporočila, ki preprečujejo zapiranje in odtujevanje, spodbujajo pa medsebojno samoodkrivanje.

Tudi kadar skušamo konflikt rešiti s sodelovanjem, moramo obvladati spretnost komuniciranja. Ko skupaj delamo pri definiranju in reševanju konflikta ter si sodelovanja obojestransko želimo, lahko pridemo do skupne rešitve, če je komunikacija v ozračju odprtosti, medsebojnega zaupanja in svobode. Namreč pogosto nam različno razumevanje vsebin in stališč do vsebine onemogoča rešitev same konfliktne vsebine. Te vzroke pogosto zanemarjamo in se o njih ne pogovarjamo. Zaradi tega se ne premaknemo od vsebine, ves čas jo nebitveno in navidezno spreminjamo in zapravljamo svojo pogajalsko energijo, vendar uspeha ne dosežemo, konflikt pa še narašča (povzeto Brajša, 1994, str. 260–272).

Konflikti so pogosto posledica slabe komunikacije. Če želimo izboljšati komunikacijo na delovnem mestu, moramo najprej začutiti posameznika v njegovih hotenjih, željah in pričakovanjih. Skozi te ga bomo lažje razumeli in ga usmerjali tako, da bo bolj zadovoljen. Vemo namreč, da ima vsak zadovoljni posameznik večjo produktivnost na delovnem mestu, hkrati se poveča tudi kreativno razmišljanje in zmanjšujejo se stresni dejavniki. Dejstvo je, da je v času večje obremenitve na delovnem mestu treba ljudem povečati pozornost, tako s komunikacijo kot tudi na druge načine, saj so v takšnih trenutkih še posebej občutljivi in ranljivi. Namreč stresna situacija zmanjšuje potrpežljivost posameznika in sproži se konflikt (Mladipodjetnik.si, 2011).

Iskreno sporazumevanje nam omogoča, da ne vidimo le razlik, temveč tudi enakost znotraj teh razlik. Tako nam komunikacija pomaga razčistiti nesporazume v odnosih in se vzpostavi novo razumevanje med osebami (povzeto Dickson, 2007, str. 206–207).

5 RAZISKAVA KONFLIKTOV V ORGANIZACIJI

Konflikti v organizaciji so neizogibni, saj medseboj sodelujejo različni ljudje z različnimi osebnostmi, pričakovanji in cilji. Obenem pa so konflikti v organizaciji tudi koristni, saj zahtevajo rešitve in spodbujajo nadaljnji razvoj, vendar le v primeru, ko so obvladani in se rešujejo na sprejemljive načine. Kadar je konfliktov v organizaciji preveč, lahko negativno vplivajo na poslovanje in povečujejo stroške. Zato si morajo vodilni v organizaciji posebej prizadevati, da konflikte pravočasno prepoznajo ter jih obvladujejo in rešujejo tako, da ne prihaja do škodljivih posledic, ampak do pozitivnih sprememb. Namen raziskave je analizirati pojavljanje konfliktov v podjetju Dom dva topola, ugotoviti vzroke za nastanek in njihove posledice ter načine reševanja, katerih se zaposleni najpogosteje poslužujejo.

5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Dom dva topola, d.o.o., je leta 1994 ustanovilo Društvo distrofikov Slovenije zaradi zdravstvenih potreb obolelih z različnimi tipi distrofij – mišičnih obolenj. Društvo distrofikov Slovenije je Dom dva topola ustanovilo z namenom, da imajo živčno-mišično oboleli posebej prilagojen objekt zaradi specifičnih potreb za izvedbo skupinske obnovitvene rehabilitacije, do katere so opravičeni že po Zakonu o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju, kakor tudi v Konvenciji o pravicah invalidov. Zato je prioriteta poslovanja v domu izvedba obnovitvene rehabilitacije živčno-mišično obolelih oseb, za katero ima tudi pridobljeno potrebno koncesijo, ter izvedba drugih društvenih programov za ohranjanje zdravja. Dom je v okviru svojih zmogljivosti po svojem družbenem poslanstvu odprt še za številne socialne programe, ki jih izvaja društvo, in v katerih so uporabniki velikokrat delni ali pa celotni plačniki domskih storitev.

V Domu dva topola je trenutno 16 zaposlenih, ker je poslovanje sezonske narave, saj je vezano na izvedbo obmorske obnovitvene rehabilitacije, ki jo izvaja Društvo distrofikov Slovenije. Število zaposlenih se poveča v mesecih od maja do oktobra, ko se stalnemu osebju pridružijo še številni sezonski pogodbeni delavci, prostovoljci in študentje, ki delajo preko študentskega servisa ali opravljajo obvezno prakso. Dom dva topola ima status invalidskega podjetja in zato na delovnih mestih, katera zmorejo opravljati invalidne osebe, zaposluje le-te in s tem statusom se omogoča zaposlovanje invalidnih oseb, kakor tudi zakonske ekonomske olajšave poslovanja (Dom dva topola, 2011).

5.2. PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE O KONFLIKTIH V DOMU DVA TOPOLA

V poglavju bom predstavila rezultate raziskave v Domu dva topola med 16 zaposlenimi, od katerih je polovica moških in polovica žensk. V raziskavi sem ugotavljala zadovoljstvo zaposlenih, kakšna je medsebojna komunikacija in oblike konfliktov, ki se pojavljajo. Raziskala sem tudi vzroke za nastanek konfliktov in posledice le-teh ter odzive in načine reševanja.

5.2.1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

V prvem sklopu vprašanj raziskujem zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Zadovoljstvo zaposlenih in organizacijska klima imata neposredne in posredne vplive na uspešnost organizacije. Povezanost med zadovoljstvom, klimo in korporativno uspešnostjo je celo tako močna, da je v praksi dejansko nemogoče zaslediti primer, kjer bi imel določen poslovni sistem neustrezno in nespodbudno organizacijsko klimo ter obenem dosegal visoko stopnjo uspešnosti. Vse organizacije so namreč uspešne le toliko časa, dokler imajo ustrezno klimo in zadovoljne zaposlene (organizacijskaklima.si, 2011).

Tabela 4: Analiza zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljen sem	popolnoma nezadovoljen %	v veliki meri nezadovoljen %	srednje zadovoljen %	zadovoljen %	zelo zadovoljen %	Povp. oce.
s svojim delom	0	0	0	50	50	4,50
s sodelavci	0	0	12,5	50	37,5	4,25
z vodstvom	0	6,25	6,25	31,25	56,25	4,38
z višino plače	0	12,5	18,75	62,5	6,25	3,63
z delovnimi pogoji	0	0	6,25	81,25	12,5	4,06
z možnostjo izobraževanja	0	18,75	6,25	43,75	31,25	3,88
z delovnim časom	0	0	18,75	50	31,25	4,13
Povprečna ocena						4,12

Vir: Lastni

Pri pregledu analize zadovoljstva med zaposlenimi v Domu dva topola je povprečna ocena skupnega zadovoljstva 4,12, kar pomeni, da so zaposleni v povprečju zadovoljni. Najbolj zadovoljni so s svojim delom, saj je povprečna ocena dosegla 4,50, tako lahko iz tabele vidimo, da je 50 odstotkov zaposlenih zelo zadovoljnih in 50 odstotkov zadovoljnih. Iz tega podatka lahko razberemo, da jih delo, ki ga opravljajo, veseli.

Na drugem mestu je zadovoljstvo z vodstvom s 4,38 povprečno oceno, saj je kar 56,25 odstotkov zelo zadovoljnih, kar kaže na dobre odnose med zaposlenimi in vodstvom. Zadovoljnih je 31,25 odstotkov, le 6,25 odstotkov je veliki meri nezadovoljno in enak odstotek srednje zadovoljnih, kar pa je lahko zaradi različnih pogledov na naloge vodilnih.

Zadovoljstvo s sodelavci je v 50 odstotkih zadovoljnih in v 37,5 odstotkih zelo zadovoljnih, le 12,5 odstotkih je srednje zadovoljnih. Skupna povprečna ocena zadovoljstva s sodelavci je 4,25, kar pomeni, da med seboj dobro sodelujejo.

Zaposleni so kar v 81,25 odstotkih zadovoljni tudi z delovnimi pogoji, kakor tudi z delovnim časom, ker je le 18,75 odstotkov srednje zadovoljna, ostalih 50 odstotkov je zadovoljnih in 31,25 odstotkov zelo zadovoljnih, tako je povprečna ocena 4,13, kljub temu, da se delo opravlja v izmenah in pogosto tudi ob nedeljah in praznikih.

Zaposleni so najmanj zadovoljni z višino plače, saj je povprečna ocena 3,63, kljub temu je 62,5 odstotkov zadovoljnih, ampak osebni dohodek je zelo občutljivo področje. Nezadovoljstvo med zaposlenimi se zazna tudi z možnostjo izobraževanja, vendar je povprečna ocena 3,88, kajti le 18,75 odstotkov je v veliki meri nezadovoljnih, 31,25 pa je zelo zadovoljnih, kar kaže na različne možnosti izobraževanja, ki so tudi odvisne od zahtevnosti delovnega mesta. Ker pa zaposleni radi opravljajo svoje delo, bi bilo dobro, da se vsem omogoča tudi možnost izobraževanja, saj s tem pridobi tudi podjetje bolj strokoven kader.

5.2.2 KOMUNIKACIJA NA DELOVNEM MESTU

Za dobro komunikacijo na delovnem mestu je pomembno, da priznavamo drugim njihovo drugačnost, kajti ljudje se med seboj razlikujemo. Naše sedanje mišljenje oblikujejo naše pretekle izkušnje in znanje, zato smo si v dojemanju različni. Za uspešne odnose velja načelo vzajemnosti, torej da znamo poslušati mnenja drugih in da tudi mi z drugimi delimo svoje izkušnje, da pomagamo sodelavcem in znamo zaprositi za pomoč, ko jo potrebujemo. Za dobro komunikacijo naj bi vsak bil sposoben sprejemati možnost, da ima lahko tudi sodelavec prav, seveda je pa potrebno, da zna svoje mnenje podpreti z argumenti. Tako se sodelavci med seboj bolje razumejo, si medsebojno pomagajo in so načeloma bolj zadovoljni. Vemo namreč, da ima vsak zadovoljni posameznik večjo produktivnost na delovnem mestu, hkrati se poveča tudi kreativno razmišljanje in se zmanjšujejo negativni konflikti. Zato sem analizirala, kakšna je komunikacija med sodelavci, z nadrejenimi in s samimi strankami v podjetju.

Tabela 5: Analiza komunikacije zaposlenih

Komunikacija	zelo slaba %	slaba %	srednja %	dobro %	zelo dobra %	Povp. ocena
s sodelavci	0	0	6,25	43,75	50	4,44
z nadrejenimi	0	0	6,25	43,75	50	4,44
s strankami	0	0	0	43,75	56,25	4,56
Povprečna cena						4,48

Vir: Lastni

Iz analize komunikacije zaposlenih v podjetju lahko ugotovimo, da je komunikacija dobra, saj je povprečna ocena 4,48. Še posebno dobra je s strankami (gosti), s katerimi ima 56,25 odstotkov vprašanih zelo dobro komunikacijo in 43,75 odstotkov dobro. Na podlagi rezultatov lahko sklepamo, da je med zaposlenimi zelo močno zavedanje, da se je treba

gostom maksimalno posvetiti, tako da jih aktivno poslušajo in posredujejo ustrezno informacijo.

Tudi med sodelavci je komunikacija dobra, saj polovica vprašanih ocenjuje medsebojno komunikacijo za zelo dobro, slaba polovica (43,75 odstotkov) za dobro in le 6,25 odstotkov za srednjo. Komunikacija med sodelavci je odvisna tudi od narave dela, katerega posameznik opravlja, saj nekateri zaposleni več sodelujejo med seboj.

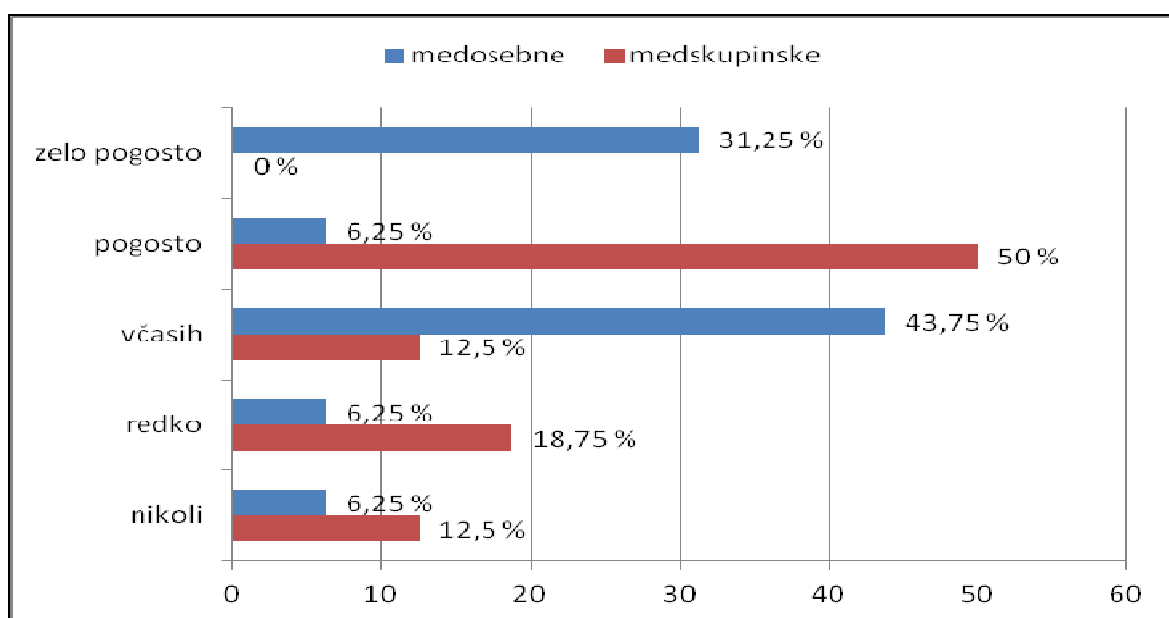
Prav tako je dobra komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi, kjer je povprečna ocena 4,44, kar kaže na dobro medsebojno informiranost in sodelovanje. Polovica zaposlenih je komunikacijo z nadrejenimi ocenilo kot zelo dobro, 43,75 odstotkov za dobro in 6,25 odstotkov za srednjo.

Medsebojne komunikacije med zaposlenimi so ugodne, zato jih ni strah povedati, kar želijo in mislijo ter dajati nove pobude, o katerih lahko argumentirano razpravljajo. Ugodna komunikacija ustvarja tudi dobro vzdušje v podjetju, ki zaposlene zadovoljuje in motivira k boljšemu opravljanju nalog.

5.2.3 OBLIKE KONFLIKTOV V PODJETJU

V podjetju se pojavljajo konflikti med posamezniki kakor tudi med skupinami, ki imajo običajno neformalnega vodjo. V nadaljevanju sem analizirala, katera oblika, medosebna ali medskupinska, se pojavlja pogosteje.

Grafikon 1: Oblike konfliktov



Vir: Lastni

Polovica vprašanih je ocenila, da pogosto prihaja v podjetju do medskupinskih konfliktov, ker različne delovne skupine zaznavajo konkretno situacijo različno. Rezultat kaže tudi na to, da se zaposleni po različnih sektorjih povezujejo in zagovarjajo svoja stališča. Le 12,5

odstotkov zaposlenih nikoli ne zazna medskupinskih konfliktov, 18,75 odstotka redko in 12,5 odstotkov včasih.

Medosebne konflikte pa zaposleni zaznajo včasih v 43,75 odstotkih, zelo pogosto v 31,25 odstotkih, pogosto, redko in nikoli pa v 6,25 odstotkih. Medosebni konflikti v podjetju se pojavljajo, vendar več kot polovica zaposlenih se z njimi ne srečuje zelo pogosto.

5.2.4 VZROKI ZA NASTANEK KONFLIKTOV V PODJETJU

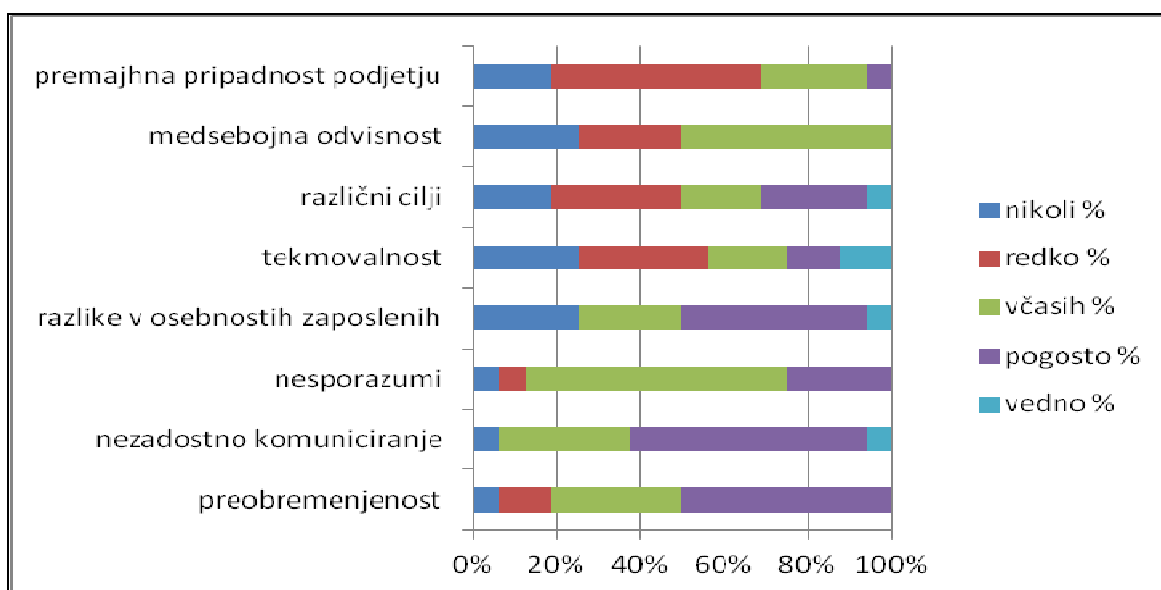
Če želimo konstruktivno razrešiti konflikt, je nujno prepoznati vzrok nastanka. Vzrok, ki lahko povzroči konflikt v podjetju, običajno ni en sam, ampak jih je več in se velikokrat med seboj prepletajo. V analizi sem zajela najpogostejše vzroke.

Tabela 6: Vzroki konfliktov

Vzroki konfliktov	nikoli %	redko %	včasih %	pogosto %	vedno %	Povp. ocena
preobremenjenost	6,25	12,5	31,25	50	0	3,25
nezadostno komuniciranje	6,25	0	31,25	56,25	6,25	3,56
nesporazumi	6,25	6,25	62,5	25	0	3,06
razlike v osebnostih zaposlenih	25	0	25	43,75	6,25	3,06
tekmovalnost	25	31,25	18,75	12,5	12,5	2,56
različni cilji	18,75	31,25	18,75	25	6,25	2,69
medsebojna odvisnost	25	25	50	0	0	2,25
premajhna pripadnost podjetju	18,75	50	25	6,25	0	2,19

Vir: Lastni

Grafikon 2: Vzroki konfliktov



Vir: Lastni

Iz grafa 2 je možno razbrati, da je vir konfliktov pogosto nezadostno komuniciranje in to kar v 56,25 odstotkih, v 31,25 odstotkih je včasih, le 6,25 odstotkov vprašanih pa ocenjuje, da je vedno ter enak odstotek meni, da ni vzrok konfliktov. Povprečna ocena vzroka za konflikt zaradi nezadostnega komuniciranja je 3,56, kar predstavlja najvišjo oceno med obravnavanimi možnimi vzroki.

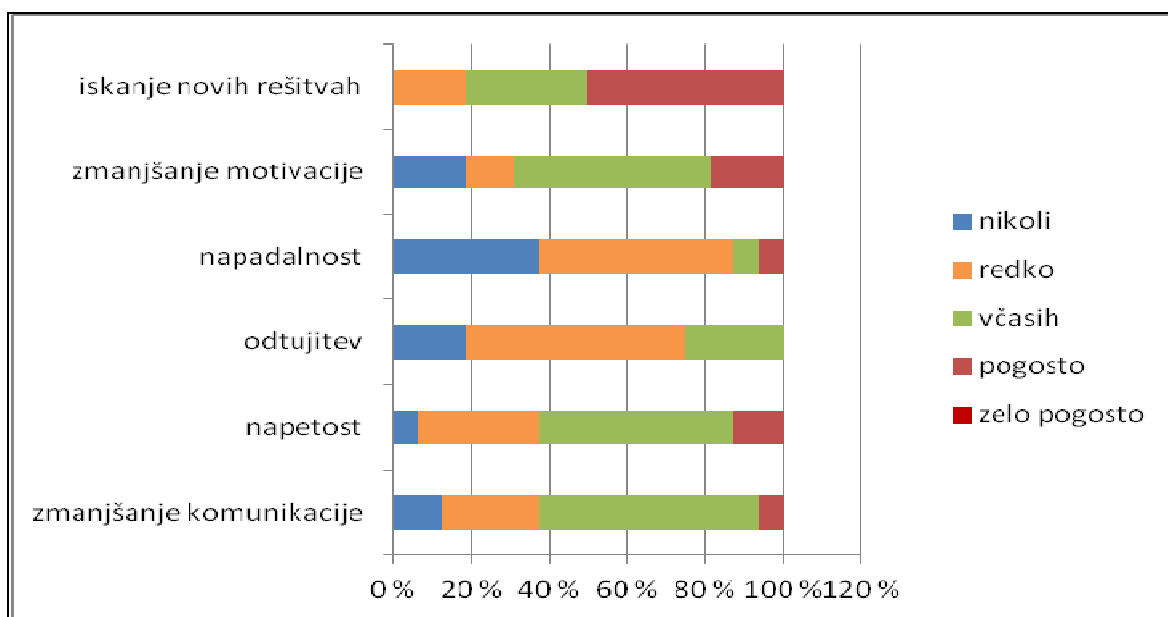
Pogost vzrok konflikta, in to kar pri polovici zaposlenih, predstavlja preobremenjenost, ker je takrat prag tolerance nižji in so bolj razdražljivi. Pri 31,25 odstotkih zaposlenih je preobremenjenost le včasih vzrok, pri 12,5 odstotkih redko in pri 6,25 odstotkih nikoli. Povprečna ocena vzroka zaradi preobremenjenosti je 3,25.

Vzroki konfliktov v podjetju nastajajo tudi zaradi razlik v osebnostih zaposlenih po povprečni oceni 3,06 in po enaki oceni tudi zaradi nesporazumov. Manj pogosto pa se pojavljajo konflikti zaradi različnih ciljev, tekmovalnosti, medsebojne odvisnosti in premajhne pripadnosti podjetju.

5.2.5 POSLEDICE KONFLIKTOV

Konflikt ima tako pozitivne kot negativne posledice na posameznika, skupino ali organizacijo. Na eni strani spodbuja razvoj in je zato določena mera konflikta v organizaciji celo pozitivna, čeprav pa lahko močan konflikt, ko ni medsebojnega sodelovanja, uniči skupino ali celotno podjetje. V tem sklopu bom predstavila, katere posledice konfliktov zaposleni zaznavajo pri sebi.

Grafikon 3: Posledice konfliktov



Vir: Lastni

Tabela 7: Posledice konfliktov

Posledice konfliktov	nikoli	redko	včasih	pogosto	zelo pogosto	Povp. ocena
zmanjšanje komunikacije	12,5	25	56,25	6,25	0	2,56
napetost	6,25	31,25	50	12,5	0	2,69
odtujitev	18,75	56,25	25	0	0	2,06
napadalnost	37,5	50	6,25	6,25	0	1,81
zmanjšanje motivacije	18,75	12,5	50	18,75	0	2,69
iskanje novih rešitev	0	18,75	31,25	50	0	3,31

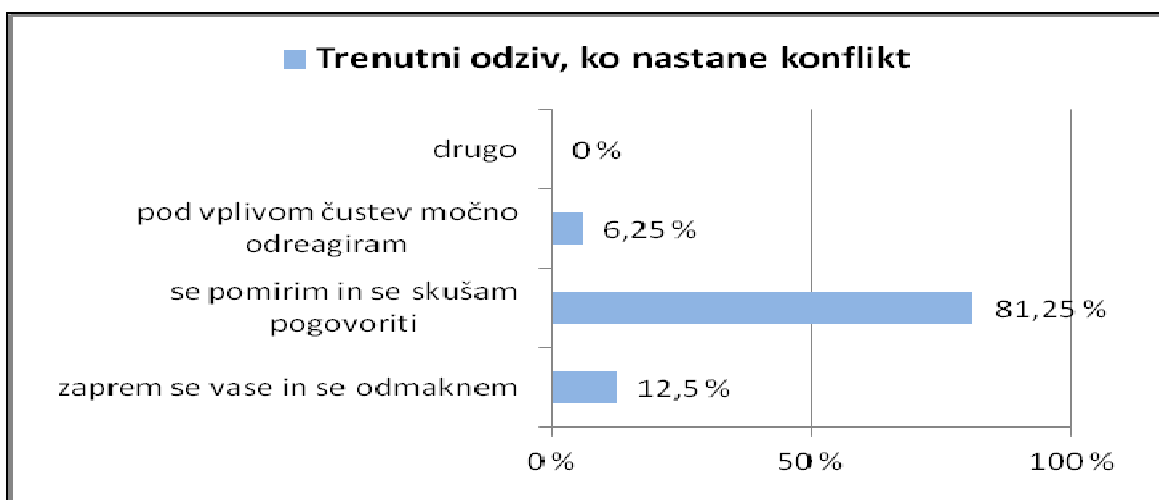
Vir: Lastni

Iz tabele 7 lahko razberemo, da je najpogostejša posledica konfliktov med zaposlenimi iskanje novih rešitev v povprečni oceni 3,31. Polovica zaposlenih pogosto išče nove rešitve, kar kaže na pozitiven in konstruktiven konflikt. Pojavljajo se tudi negativni konflikti, kot so napetost in zmanjšanje motivacije v povprečni oceni 2,69, včasih zmanjšanje komunikacije (56,25 odstotkov), občasno pa tudi odtujitev ter le redko napadalnost. Iz analize lahko sklepamo, da raven intenzivnosti konflikta v podjetju ni previsoka, saj spodbuja spremembe, manj intenzivni so pa negativni konflikti, zato ne prinašajo pogosto nezaželenih posledic.

5.2.6 REŠEVANJE KONFLIKTOV

Reševanje konfliktov je zelo zahtevno, kajti le ustrezni pristop prinaša pozitivne posledice, zato zahteva maksimalno skrb zase in za soudeležence v konfliktu. Konflikt poskušamo rešiti z odpravljanjem nasprotij in nesoglasij, ne pa tako, da poskušamo zmagati. V podjetju gre za odnos med svobodnimi ljudmi, ki delajo skupaj v prijetnih in neprijetnih situacijah, zato je pomembno, da zaposleni rešujejo konflikte na kulturnen in učinkovit način. Zaposlenim sem postavila nekaj vprašanj in raziskala, kako reagirajo na konflikt in kakšne pristope reševanja uporabljajo.

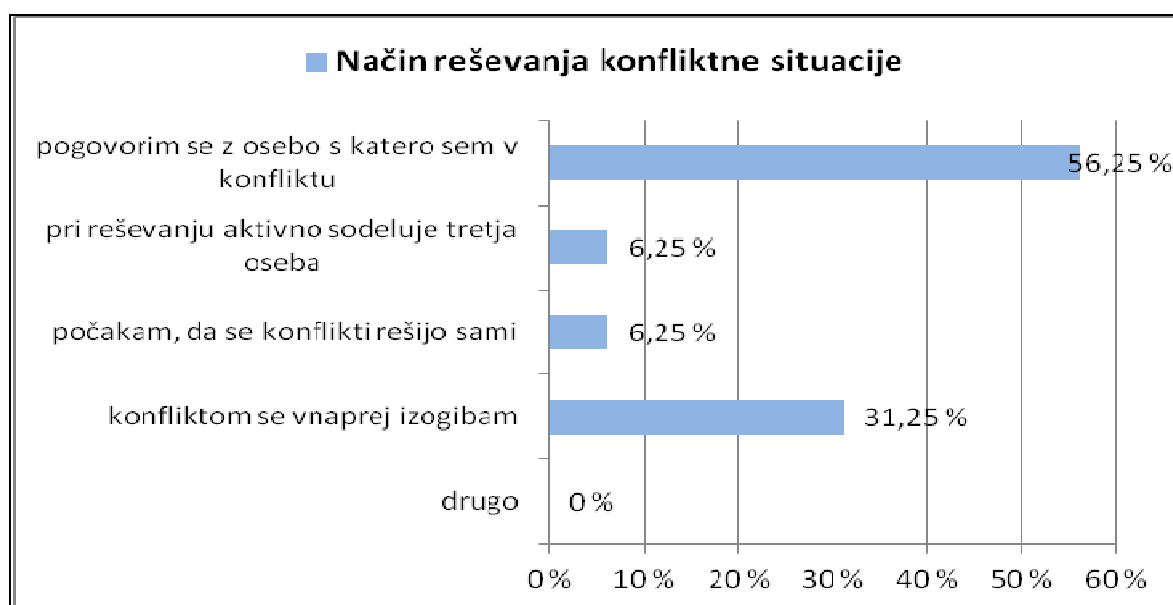
Grafikon 4: Odziv posameznika, ko nastane konflikt



Vir: Lastni

Na zastavljeno vprašanje: »Kako reagirate oziroma se odzovete v trenutku, ko nastane konflikt?« je večina anketirancev (81,25 odstotkov), to je tudi razvidno iz grafa 4, odgovorila, da se najprej pomiri in se skuša pogovoriti, kar je najboljša odločitev, ker se s pogovorom najhitreje pride do konstruktivnih in obojestransko zadovoljivih rešitev. Med vprašanimi se jih 12,5 odstotkov zapre vase in se odmakne, 6,25 odstotkov pa pod vplivom čustev močno odreagira in tako le še dodatno poveča konflikt in zaostri medsebojne odnose.

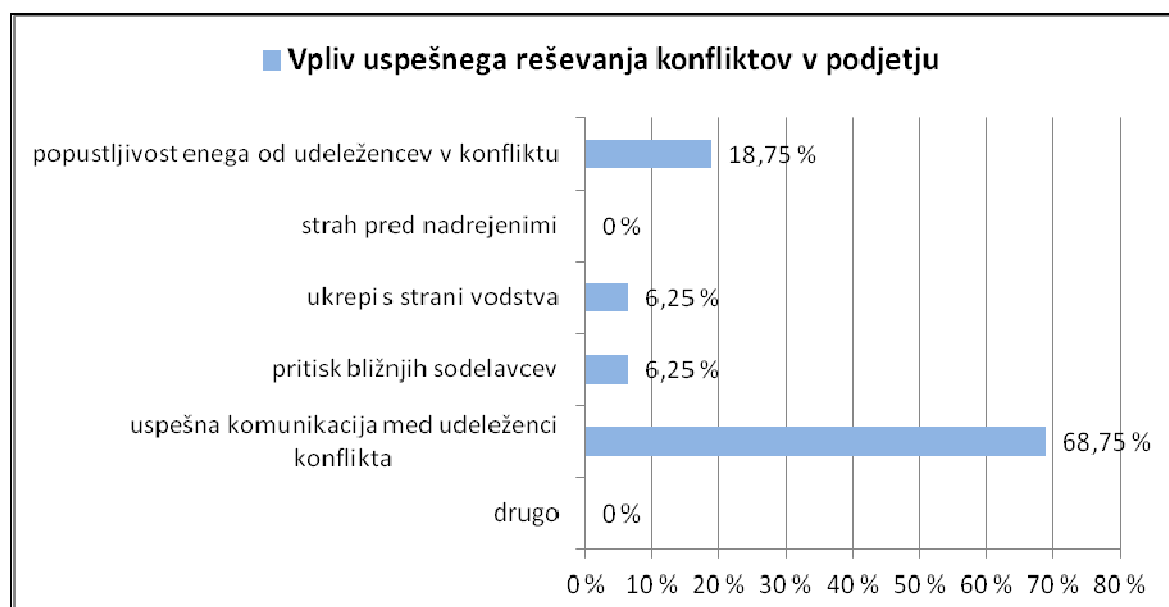
Grafikon 5: Reševanje konfliktna situacije



Vir: Lastni

Anketirance sem povprašala tudi o načinih, ki se jih poslužujejo pri reševanju konfliktna situacije. Večina vprašanih (56,25 odstotkov) se z osebo, s katero je v konfliktu, pogovori in s tem ponudi možnost medsebojnega sodelovanja. Medtem ko se 31,25 odstotkov zaposlenih konfliktom vnaprej izogiba, kar 6,25 odstotkov počaka, da se konflikti rešijo sami in enak odstotek vprašanih si želi, da pri reševanju aktivno sodeluje tretja oseba.

Grafikon 6: Vpliv uspešnega reševanja konfliktov

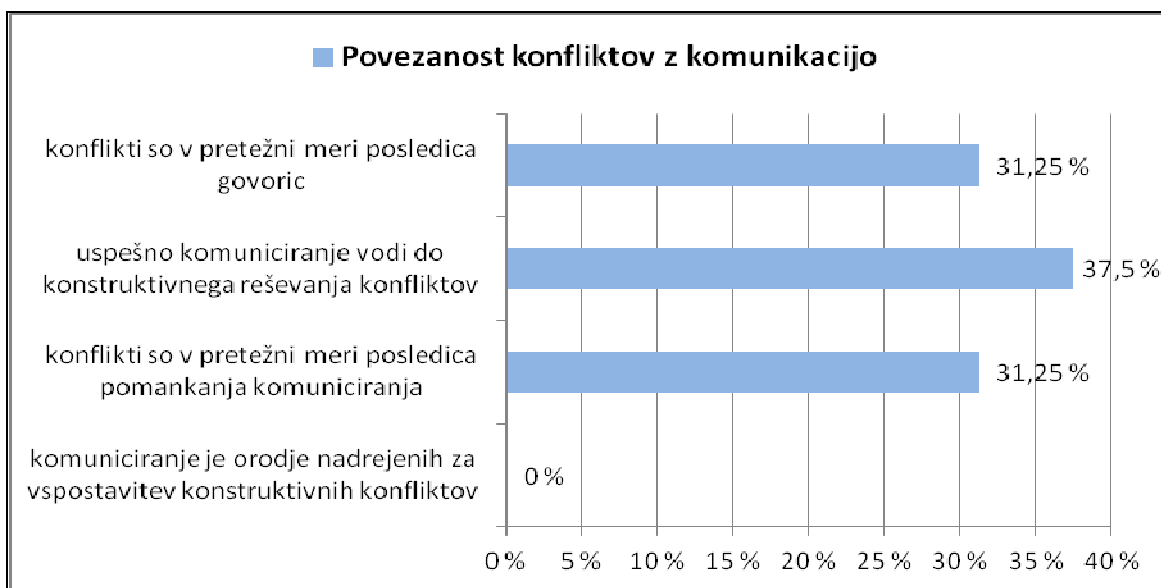


Vir: Lastni

Z vprašanjem: «Kaj po vašem mnenju vpliva na uspešnost reševanja konfliktov v podjetju?» je ugotovljeno, da se zaposleni v glavnem (68,75 odstotkov) zavedajo, da ima

močan vpliv za reševanje konfliktov uspešna komunikacija med udeleženci konflikta. V 18,75 odstotkih vpliva na uspešno reševanje konfliktov tudi popustljivost enega od udeležencev, na nekatere zaposlene (6,25 odstotkov) vpliva tudi pritisk bližnjih zaposlenih in na 6,25 odstotkov ukrepi s strani vodstva. Tako je iz grafa 6 razvidno, da se mnenja o vplivu uspešnega reševanja konfliktov razlikujejo, vendar pa nihče ni odgovoril, da bi vplival na razrešitev strah pred nadrejenimi, kar kaže na demokratični način vodenja podjetja.

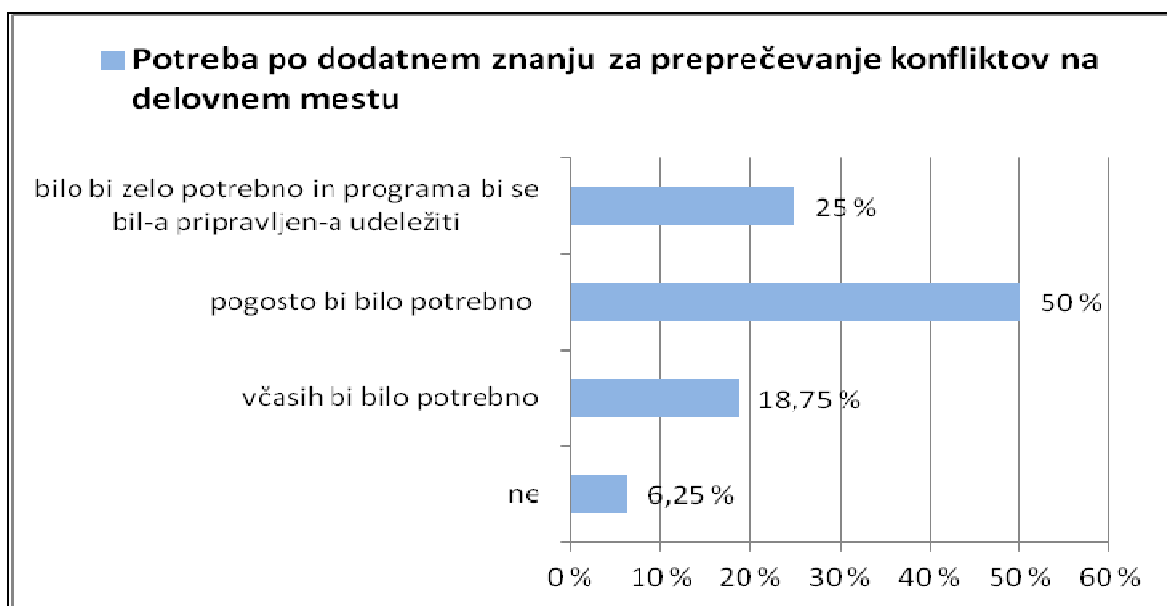
Grafikon 7: Povezanost konfliktov z komunikacijo



Vir: Lastni

Komuniciranje in prisotnost konfliktov sta v tesni povezavi, zato smo anketirane vprašali, katera trditev po njihovem mnenju najbolj nazorno opisuje to povezavo. Iz grafa 7 lahko zasledimo, da so bile ocene precej različne, iz česar lahko sklepamo različnost dojemanja zaposlenih konkretne situacije. Da uspešno komuniciranje vodi do konstruktivnega reševanja konfliktov, se je strinjalo 37,5 odstotkov, nekateri zaposleni (31,25 odstotkov) smatrajo, da so konflikti v pretežni meri posledica govoric, 31,25 odstotkov pa meni, da so konflikti posledica pomanjkanja komuniciranja.

Grafikon 8: Potreba po izobraževanju



Vir: Lastni

Na zastavljeno vprašanje: »Ali mislite, da potrebujete znanja za preprečevanje konfliktov na delovnem mestu?« polovica vprašanih meni, da bi bilo pogosto potrebno, četrtnina smatra, da bi bilo zelo potrebno in bi se programa tudi bili pripravljeni udeležiti, le 6,25 odstotkov zaposlenih nima potrebe po izobraževanju, medtem ko se 18,75 odstotkom vprašanih zdi, da bi včasih bilo potrebno. Pri pregledu grafa 8 lahko zasledimo, da 75 odstotkov smatra, da so dodatna znanja za preprečevanje konfliktov potrebna.

5.3 POVZETEK RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Po narejeni raziskavi in pregledu zbranih rezultatov ankete lahko povzamemo, da v Domu dva topola prihaja do medosebnih kakor tudi do medskupinskih konfliktov. Pomembno je, da raven intenzivnosti konflikta, ki bi na počutje zaposlenih vplivala negativno, ni previsoka, ampak je v podjetju prisoten zdrav in zmeren konflikt, ki spodbuja spremembe pri delu in učinkovito iskanje rešitev za nastale probleme.

Zaposleni so zelo zadovoljni s svojo zaposlitvijo, saj je skupna povprečna ocena 4,12. Najbolj zadovoljni so zlasti s svojim delom, prav tako pa so zadovoljni tudi z delovnim časom in delovnimi pogoji. Medosebni odnosi med sodelavci kakor tudi s samim vodstvom so dobri. Največ nezadovoljstva je izražena zaradi višine plače, namreč ta dimenzija je bila na splošno ocenjena kot najslabša, zato predlagamo ponovno proučitev možnosti dodatnega nagrajevanja zaposlenih v primeru večje učinkovitosti.

Komunikacijo na delovnem mestu zaposleni ocenjujejo kot dobro s povprečno oceno 4,48. Komunikacija zaposlene zbližuje in povečuje medsebojno zadovoljstvo v primeru ugotovljenih skupnih interesov, lahko pa jih tudi razdvaja. Do razdvajanja pride zaradi nerazumevanja in nesprejemanja drugačnosti, kar pa lahko zelo hitro pripelje do konfliktov. Zaposleni namreč kot najpogostejši vzrok konfliktov navajajo nezadostno

komuniciranje in to povprečno oceno 3,56 ter nesporazume in razlike v osebnosti. Da bi napredovali na komunikacijskem področju, je pomembno, da pričnejo druge sprejemati in jih doživljati kot ljudi, ki so jim enakopravni ne glede na delovno mesto ali doseženo izobrazbo, kajti v življenju niso vsi imeli enakih možnosti. Ko pričnemo druge spoštovati in jih jemati kot enakopravne, se izboljša naša komunikacija z njimi, s tem dobimo priložnost za osebno rast in boljše medsebojne odnose. Prijazno delovno okolje z dobrimi medsebojnimi odnosi je plod sodelovanja zaposlenih, katerega je treba ves čas dopolnjevati, dograjevati in izpopolnjevati.

Kot pogosti vzrok konfliktov s povprečno oceno 3,25 so zaposleni navedli preobremenjenost, ki lahko nastane v delovnem okolju zaradi organizacijskih pogojev. Pogosto je vzrok preobremenjenosti vsebina dela, ker ni jasno določena, zato se posledično pojavljajo pritiski pri delu. Da bi se temu izognili, morajo biti jasno opredeljene pristojnosti posameznikov. V okviru pristojnosti pa je opredeljena možnost vplivanja na delo in na razporejanje lastnega delovnega časa, kajti delovni čas in soodločanje pri razporejanju delovnega časa pomembno vplivata na obremenjenost. Neformalna podaljševanja delovnega časa in slabo načrtovana vnaprejšnja razporeditev delovnega časa povzročijo občutke preobremenjenosti. Ustrezni organizacijski pogoji z jasno opredeljeno vsebino dela ter točno določenimi pristojnostmi, odgovornostmi in delovnim časom zagotavljajo zaposlenemu manj obremenjujoče delo. Zato si mora delodajalec prizadevati omogočiti čim boljše organizacijske pogoje, da lahko zaposleni učinkovito opravljajo svoje delo (cilizadelo.si).

Med manj pogoste vzroke konfliktov so zaposleni opredelili različne cilje, tekmovalnost, medsebojno odvisnost in premajhno pripadnost podjetju.

V podjetju Dom dva topola prihaja do konfliktov, vendar ne povzročajo škodljivih posledic za zaposlene. Med negativnimi posledicami konfliktov so zaposleni s povprečno oceno 2,69 opredelili zmanjšanje motivacije in napetost. Včasih zaradi konfliktov manj komunicirajo, le redko pa se čutijo odtujeno ali napadalno. Pozitivne posledice konfliktov s povprečno oceno 3,31 se med zaposlenimi v podjetju kažejo v tem, da iščejo nove rešitve, kar je za podjetje zelo dobro.

Pri reševanju konfliktov moramo biti zelo previdni, da pridemo do pozitivnih in zadovoljivih rešitev za vse udeležence konflikta. Zato smo med zaposlenimi najprej preverili njihov odziv v trenutku, ko nastane konflikt, in ugotovili smo, da 81,25 odstotkov odreagira zelo preudarno, saj se najprej pomiri in se nato skuša pogovoriti. Med zaposlenimi se 12,5 odstotkov zapre vase in se odmakne ter 6,25 odstotkov vprašanih pod vplivom čustev zelo močno odreagira. Na te zaposlene bi moralo biti vodstvo posebej pozorno, se z njimi umirjeno pogovoriti in jih usmerjati k konstruktivnim rešitvam, kar bi zmanjšalo negativne posledice konfliktov.

Pri analizi načina reševanja konflikta med zaposlenimi sem ugotovila, da se dobra polovica zaposlenih odloči za pogovor z osebo, s katero je v konfliktu, in želi nesporazum rešiti, kar je dobro za medsebojne odnose. Nekateri zaposleni pa imajo do konfliktov bolj pasiven

odnos, namreč kar 31,25 odstotkov se konfliktom naprej izogiba in to za podjetje običajno ni dobro. Takšen odnos preprečuje iskanje novih rešitev za nastale situacije, ki se pojavljajo. Zaposleni zaradi izogibanja konfliktom preprečijo možnost boljših rešitev. Prav tako jih 6,25 odstotkov želi, da pri reševanju sodeluje tretja oseba in enak odstotek čaka, da se konflikti rešijo sami. Podjetje mora preprečevati pasivni odnos pri reševanju konfliktov, zato priporočam vodilnim, da z zaposlenimi sodelujejo in gradijo dobre odnose, ki temeljijo na zaupanju. Tako bodo konfliktne situacije skušali razrešiti pravočasno s skupnimi močmi.

Zaposlene smo povprašali, kaj vpliva na uspešno reševanje konfliktov, in večina smatra, da je med udeleženci konflikta ključna uspešna komunikacija. Vendarle pa povezavo med komunikacijo in konflikti zaposleni vidijo različno, kar dokazuje različni pogled ljudi glede na predhodne življenjske izkušnje. Namreč 31,25 odstotka meni, da so konflikti v pretežni meri posledica govoric in 31,25 odstotka smatra, da je konflikt v pretežni meri posledica pomanjkanja komuniciranja, toda 37,5 odstotka se zaveda, kako pomembno je uspešno komuniciranje, saj le-to vodi do konstruktivnega reševanja konfliktov. Zaposleni so v večini izrazili tudi potrebo po dodatnem znanju, da bi preprečili morebitne konflikte. Potreba se zazna tudi iz celotne analize, kajti zaposleni ocenjujejo komunikacijo kot dobro, kljub temu pa je najpogostejši vzrok konfliktov v podjetju nezadostna komunikacija in nesporazumi. Ker vsako znanje zaposlenih daje podjetju dodano vrednost, bi bilo v prihodnje smiselno organizirati izobraževanja na temo uspešnega reševanja konfliktov in pravilne komunikacije.

6 ZAKLJUČEK

Živimo v organizirani družbi, vendar so pričakovanja, cilji in vrednote tako posameznikov kakor tudi skupin zelo različni in zato so konflikti neizogibni. Stanje konflikta je lahko že v osebi sami, vsekakor pa so pogosti medosebni in medskupinski konflikti. V organizaciji prihaja do različnih vrst konfliktov, pogosti so zaradi nasprotujočih ciljev med člani skupine, zaradi nestrinjanja z mnenji, idejami drugih, kakor tudi zaradi različnega čustvovanja. Konflikti so lahko zavedni in nezavedni, destruktivni in konstruktivni. Pogosto se konflikt obravnava kot nekaj slabega, vendar brez njega sploh ne bi bilo sprememb, ki pa so nujne za nadaljnji razvoj vsake družbe.

V organizaciji so zaželeni pozitivni konflikti, ki kažejo na probleme in s tem povzročijo potrebo po spremembi stanja, ustvarjalnosti in iskanju novih rešitev. Tudi če jih potlačimo, se ponovno pojavljajo, zato nujno zahtevajo rešitve in zaposlene silijo k razmišljanju in aktivnem prilagajanju. Pri pojavljanju negativnih konfliktov je pomembno, da jih pravočasno prepoznamo in jih obvladujemo ter s tem preprečimo negativne posledice. Močan konflikt lahko med zaposlenimi povzroči brezvoljnost, brezbriznost, utrujenost, napadalnost ali odsotnost z dela, v sistemu organiziranosti pa razbitje, napetost in odvrčanje pozornosti od dejanskih ciljev.

Vzroki za nastanek konfliktov so zelo različni, kot smo različni ljudje. Pogosti vzroki za nastajanje konfliktov so v prepričanjih, stališčih, uporabi različnih kriterijev vrednotenja in čustvenega spremljanja stališč ter nesposobnosti obvladovanja. Med sodelavci je pogost vzrok v različnem razumevanju in odnosu do obravnavanega vprašanja, v njihovi komunikaciji o konfliktni vsebini ter v sami osebnosti sodelavcev. Konflikt se velikokrat pojavi tudi zaradi nejasnosti vloge, ker so navodila o načinu opravljanja dela nerazumljiva, zaradi neustreznih informacij o ciljih, ki jih je treba doseči ter zaradi negotovosti, ki vplivajo na vedenje posameznika, napredovanje, nagrajevanje, odpuščanje, premeščanje in podobno. Med delovnimi skupinami konflikti najpogosteje nastanejo zaradi tekmovanja za vire in medsebojne odvisnosti zaposlenih.

Konflikt spodbuja razvoj in zato je določena mera konflikta v skupini, organizaciji in družbi nujna, da nas privede do pozitivnih sprememb. Kljub temu pa je treba konflikte skrbno obvladovati in uravnavati, saj premočan konflikt vpliva razdiralno in destruktivno, pri posamezniku pa lahko povzroči zdravstvene težave. Konflikte je treba reševati, vendar vsaka rešitev spremeni obstoječe stanje, sprememb pa si ljudje običajno ne želijo. Pri reševanju konfliktov poznamo različne metode za doseganje pozitivnih rešitev, od metode pomirjanja in preoblikovanja do metode sodelovanja. Obstajajo tudi različni načini za razreševanje konfliktov: način prevladovanja, izogibanja, prilagajanja in kompromisa.

Ključnega pomena za pozitivno razrešitev konfliktov je dobra medsebojna komunikacija, ki nam pomaga z argumenti razjasniti situacijo in nas pripelje s sodelovanjem do obojestransko zadovoljivih rešitev.

V empiričnem delu diplomske naloge sem opravila raziskavo v podjetju Dom dva topola, kjer sem tudi sama zaposlena. Raziskava je pokazala, da kot v vsakem podjetju tudi v našem prihaja do medosebnih in medskupinskih konfliktov. Zaposleni se trudijo konflikte reševati in so zadovoljni s svojo zaposlitvijo ter z medosebnimi odnosi v podjetju.

Komunikacija v podjetju je ocenjena kot dobra, ampak pri analizi vzrokov za nastanek konfliktov ugotovimo, da zaposleni navajajo kot najpogostejši vzrok nezadostno komuniciranje in nesporazume, ki večinoma nastanejo zaradi nepravilne komunikacije. Med pogoste vzroke konfliktov navajajo tudi preobremenjenost, katero lahko zmanjšamo z boljšo organiziranostjo.

Konflikti v podjetju nimajo večjih negativnih posledic, ker se pojavljajo občasno in niso intenzivni, saj jih polovica zaposlenih skuša reševati sproti s pogovorom, nekateri pa za pomoč zaprosijo tretjo osebo. Kljub temu mora vodstvo spremljati konflikte, posebej pri tistih zaposlenih, ki pasivno odreagirajo nanje, se jih izogibajo ali čakajo, da se rešijo sami. Nerešeni konflikti se ponavljajo in lahko postanejo intenzivnejši z dodanimi čustvi, takrat pa je raven negativnih posledic višja in škodljiva.

Zaposleni se zavedajo, da je za uspešno reševanje konfliktov pomembna komunikacija, vendar se njihovi pogledi o povezavi med komunikacijo in konfliktom razlikujejo. Da bi dosegli v podjetju več znanja o pravilni medsebojni komunikaciji in reševanju konfliktov, bi bilo priporočljivo organizirati v podjetju dodatna izobraževanja zaposlenih. Z več znanja zaposlenih bo v podjetju manj negativnih konfliktov in več pozitivnih, ki bodo povzročili iskanje novih rešitev in razvoj podjetja.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. BERLOGAR, Janko (1999). *Organizacijsko komuniciranje: Od konfliktov do skupnega pomena*. Gospodarski vestnik. Ljubljana.
2. BERLOGAR, Janko (2001). *Osebni in družbeni vidiki komuniciranja v javni upravi*. Visoka upravna šola, Ljubljana.
3. BRAJŠA, Pavao (1994). *Managerska komunikologija : komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
4. DICKSON, Anne (2007). *Prave besede za težavne pogovore*. Iskanja, Ljubljana.
5. IRŠIČ, Marko (2004). *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Zavod Rakmo, Ljubljana.
6. IVANKO Štefan, STARE Janez, (2007). *Organizacijsko vedenje*. Fakulteta za upravo, Ljubljana .
7. KAVČIČ, Bogdan (1992). *Kako se uspešno pogajati*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
8. LAMOVEC, Tanja (1991). *Spretnosti v medosebnih odnosih*. Produktivnost, Ljubljana
9. LIPIČNIK, Bogdan (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
10. LIPIČNIK, Bogdan (1991). *Vsak človek ima problem le skupaj imamo rešitev*. Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport, Ljubljana.
11. MOŽINA, Stane, KAVČIČ, Bogdan, TAVČAR, Mitja I.,PUČKO, Danijel, IVANKO, Štefan, LIPIČNIK, Bogdan, GRIČAR, Jože, REPOVŽ, Leon, VIZJAK, Andrej, RUS, Veljko, BOHINC, Rado (1994). *Management*. Didakta, Radovljica.
12. MOŽINA, Stane, ROZMAN, Rudi, GLAS, Miroslav, TAVČAR, Mitja, PUČKO, Danijel, KRALJ, Janko, IVANKO, Štefan, LIPIČNIK, Bogdan, GRIČAR, Jože, TEKAVČIČ, Metka, DIMOVSKI, Vlado, KOVAČ, Bogomir (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Didakta, Radovljica.
13. ROZMAN, Rudi, MIHELIC, Miran, KOVAČ, Jure (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

VIRI

1. BAJEC, Darka (2011). *Konflikti*. Dostopno 15.12.2011 na: http://www.svetujem.com/index.php?option=com_content&task=view&id=40&Itemid=58.
2. Cilizadelo.si (2011). *Organizacijski dejavniki tveganja*. Dostopno 10.12.2011 na: <http://www.cilizadelo.si/default-60200.html>.
3. Organizacijskaklima.si (2012). Vpliv organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih na uspešnost podjetja. Dostopno 12.1.2012 na: <http://www.organizacijskaklima.si/zadovoljstvo-zaposlenih.html>.
4. KOSEC, Zinka (2011). *Komunikacija na delovnem mestu*. Dostopno 10.12.2011 na: <http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/poslovanje/komunikacija-na-delovnem-mestu>.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik – Konflikti v organizaciji – Dom dva topola

Priloga : ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani, moje ime je Darinka Zagoršek in sem absolventka Fakultete za upravo. Pred vami je vprašalnik o reševanju konfliktov v organizaciji. Anketa mi bo služila za izdelavo diplomske naloge na Fakulteti za upravo v Ljubljani z naslovom Obvladovanje konfliktov v organizaciji.

Sodelovanje je anonimno!

Za sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem.

1. Na lestvici označite stopnjo svojega zadovoljstva na delovnem mestu!

(Pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko med 1 in 5; pri tem 1 pomeni popolno nezadovoljstvo, 2 v veliki meri nezadovoljstvo, 3 srednje zadovoljstvo, 4 zadovoljstvo in 5 pomeni, da ste zelo zadovoljni)

ZADOVOLJEN-A SEM:

s svojim delom	1	2	3	4	5
s sodelavci	1	2	3	4	5
z vodstvom	1	2	3	4	5
z višino plače	1	2	3	4	5
z delovnimi pogoji	1	2	3	4	5
z možnostjo izobraževanja	1	2	3	4	5
z delovnim časom	1	2	3	4	5

2. Kakšna je vaša komunikacija na delovnem mestu?

(Pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko med 1 in 5, 1 - Zelo slaba, 2 - Slaba, 3 - Srednja, 4 - Dobra, 5 - Zelo dobra)

s sodelavci	1	2	3	4	5
z nadrejenimi	1	2	3	4	5
s strankami	1	2	3	4	5

3. Katere oblike konfliktov se po vašem mnenju pojavljajo v vašem podjetju?

(Pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko med 1 in 5, pri tem naj 1 pomeni, da oblike se ne pojavljajo nikoli, 2 redko, 3 včasih, 4 pogosto in 5 pomeni, da se pojavljajo zelo pogosto)

medosebne	1	2	3	4	5
medskupinske	1	2	3	4	5

4. Kateri so po vašem mnenju vzroki za nastanek konfliktov v podjetju?

(Pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko med 1 in 5, 1 – ni vzrok, 2- običajno ni vzrok, 3- je občasno vzrok, 4- običajno je vzrok, 5- je vedno vzrok)

preobremenjenost	1	2	3	4	5
nezadostno komuniciranje	1	2	3	4	5
nesporazumi	1	2	3	4	5
razlike v osebnostih zaposlenih	1	2	3	4	5
tekmovalnost	1	2	3	4	5
različni cilji	1	2	3	4	5
medsebojna odvisnost	1	2	3	4	5
premajhna pripadnost podjetju	1	2	3	4	5

5. Ali pri sebi opazite spodaj navedene posledice konfliktov?

(Pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko med 1 in 5, pri tem naj 1 pomeni, da simptome ne opazite nikoli, 2 redko, 3 včasih, 4 pogosto in 5 pomeni, da simptome opazate zelo pogosto)

zmanjšanje komunikacije	1	2	3	4	5
napetost	1	2	3	4	5
odtujitev	1	2	3	4	5
napadalnost	1	2	3	4	5
zmanjšanje motivacije	1	2	3	4	5
iskanje novih rešitev	1	2	3	4	5

6. Kako reagirate oziroma se odzovete v trenutku, ko nastane konflikt?

(obkroži)

- a) zaprem se vase in se odmaknem
- b) se pomirim in se skušam pogovoriti
- c) pod vplivom čustev močno odreagiram
- d) drugo _____

7. Kako rešujete konfliktno situacijo?

(obkroži)

- a) pogovorim se z osebo, s katero sem v konfliktu
- b) pri reševanju aktivno sodeluje tretja oseba
- c) počakam, da se konflikti rešijo sami
- d) konfliktom se vnaprej izogibam
- e) drugo: _____

8. Kaj po vašem mnenju vpliva na uspešnost reševanja konfliktov v podjetju?

(obkroži)

- a) popustljivost enega od udeležencev v konfliktu
- b) strah pred nadrejenim
- c) ukrepi s strani vodstva
- d) pritisk bližnjih sodelavcev
- e) uspešna komunikacija med udeleženci v konfliktu
- f) drugo: _____

9. Komuniciranje in prisotnost konfliktov sta v tesni povezavi. Obkrožite eno trditev, ki najbolj nadzorno opisuje to povezavo.

- a) konflikti so v pretežni meri posledica govoric
- b) uspešno komuniciranje vodi do konstruktivnega reševanja konfliktov
- c) konflikti so v pretežni meri posledica pomanjkanja komuniciranja
- d) komuniciranje je orodje nadrejenih za vzpostavitev konstruktivnih konfliktov

10. Ali mislite, da potrebujete znanja za preprečevanje konfliktov na delovnem mestu?

(obkroži)

- a) ne
- b) včasih bi bilo potrebno
- c) pogosto bi bilo potrebno
- d) bilo bi zelo potrebno in programa bi se bil-a pripravljen-a udeležiti