

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo  
visokošolskega programa**

**REŠEVANJE KONFLIKTOV V SODOBNI  
ORGANIZACIJI**

**Nina Grad**

**Ljubljana, junij 2009**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo  
visokošolskega programa

**REŠEVANJE KONFLIKTOV V SODOBNI ORGANIZACIJI**

Kandidatka: Nina Grad  
Številka indeksa: 04030464  
Mentor: dr. Štefan Ivanko

Ljubljana, junij 2009

## POVZETEK

Dobri medosebni odnosi so eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, da le ti izpolnjujejo delovne naloge in dosežajo zastavljene cilje podjetja. Za dobre medosebne odnose je potrebno zaupanje med zaposlenimi, to pa omogoča le uspešno sodelovanje in prilagajanje. Vendar v organizacijah ne teče vedno vse tako, kot je bilo načrtovano. V njej se srečujejo različni ljudje z različnimi pogledi, cilji in potrebami. Nastajanje konfliktov v organizaciji ni noben fenomen ampak dejansko, normalno stanje. Konflikti med zaposlenimi nedvomno poslabšajo poslovanje, kar se lahko kaže navzven kot nedoseganje ciljev in produktivnosti, ter neuspešnost podjetja. Bistveno pri tem je poznavanje konfliktov, njihovih vzrokov ter ustreznih načinov, kako posamezne konflikte uspešno rešiti, da bodo cilji udeležencev in cilji organizacije zadovoljeni. Vendar pa imajo konflikti tudi dobre lastnosti, saj kažejo na probleme, na navzočnost človeških hotenj, ki želijo spremeniti obstoječe stanje in zahtevajo rešitve. Reševanje konfliktov je možno na več načinov in tukaj ni prostora za neznanje. Poznavanje konfliktov in načinov njihovega obvladovanja in konkretnjšega reševanja postaja danes temeljna naloga vsake organizacije. Vendar se še vedno raje distanciramo od konflikta, kot pa ga rešujemo. Podjetje bodo postala uspešnejša, ko bo družba sprejela, da so konflikti nekaj samoumevnega, mehanizmi in pravila igre za njihovo razreševanje pa bodo splošno znana.

Ključne besede: organizacija, medsebojni odnosi, komunikacija, konflikt, organizacijski konflikt, obvladovanje konfliktov, reševanje konfliktov.

## **SUMMARY**

Good personal relations are among the most important factors, that affect the satisfaction of employees, while they are completing working assignments and reaching the goals of a company. For good personal relations, there has to be trust among the employees and that is only possible with cooperation and willingness to adapt to each other. But in organization things are not always running as planned. Inside organization are different people with different views, needs and goals. Beginning of organization conflict is not a phenomenal, but a normal condition. Conflicts undoubtedly have a disturbing effect on a working process, which can result in the drop of productivity, unfulfillment of business goals and finally in the fall of company profits. The most important things is to be able to know the conflict, their causes and the most suitable ways to solve them, so that the main goals of all members of the organization and the goals of the organization it self will be satisfied. But on the other hand, conflicts are also positive. They focus the attention on s possibly dangerous relations or problems in a company, which can then be solved. Conflict solving is possible in many different ways and therefore here is no room for ignorance. Knowing the conflicts and knowing the best way how to solve then correctly is today the biggest task of each organization. But here is still present some fear dealing with conflicts it is easier to take a distance from conflicts then solving them. The companies will became more successful when society accept that conflict are self-understood, and mechanism and rules of game for theirs solving will be generally known.

Key words: organization, mutual relations, communication, conflict, organizational conflict, working with conflicts, solving conflicts.

## KAZALO

1 UVOD.....	1
2 ORGANIZACIJA PODJETJA IN KOMUNICIRANJE .....	3
2.1 POJEM IN POMEN ORGANIZACIJE .....	3
2.2 KOMUNICIRANJE .....	5
3 OPREDELITEV IN VRSTE KONFLIKTOV .....	9
3.1 OPREDELITEV KONFLIKTA .....	9
3.2 VRSTE KONFLIKTOV .....	10
4 VZROKI ZA NASTANEK KONFLIKTOV.....	15
4.1 SPLOŠNI VZROKI NASTANKA KONFLIKTA .....	15
4.2 VZROKI HORIZONTALNIH KONFLIKTOV .....	17
4.3 VZROKI VERTIKALNIH KONFLIKTOV.....	18
5 POSLEDICE KONFLIKTOV .....	19
5.1 POZITIVNE POSLEDICE KONFLIKTOV .....	19
5.2 NEGATIVNE POSLEDICE KONFLIKTOV .....	21
6 OBVLADOVANJE IN REŠEVANJE KONFLIKTOV .....	23
6.1 SMERNICE IN TEHNIKE OBVLADOVANJA KONFLIKTOV .....	23
6.1.1 Smernice za obvladovanje konfliktov .....	23
6.1.2 Tehnike obvladovanja konfliktov .....	25
6.2 NAČINI REŠEVANJA KONFLIKTOV .....	27
6.2.1 Dvodimenzionalni pristop .....	27
6.2.2 Hockerjev model.....	30
6.2.3 Pogajanja .....	31
6.2.4 Strateški vidiki reševanja konfliktov v organizaciji .....	34
7 EMPIRIČNO PREUČEVANJE KONFLIKTOV .....	36
7.1 RAZISKAVA O KOMUNICIRANJU IN KONFLIKTIH V PODJETJU EUROPHONE.....	36
7.1.1 Predstavitev anketiranja.....	36
7.1.2. Predstavitev vzorca in vprašalnika .....	36
7.2 OBDELAVA IN ANALIZA DOBLJENIH REZULTATOV.....	37
7.3 POVZETEK EMPIRIČNIH UGOTOVITEV .....	48
8 ZAKLJUČEK.....	50
LITERATURA.....	51
VIRI .....	52
SEZNAM SLIK.....	53
SEZNAM TABEL .....	54
PRILOGE .....	55
IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKE NALOGE.....	61

# 1 UVOD

Da bi dosegli biološko in socialno ravnotežje, ljudje neprestano zadovoljujemo svoje potrebe, želje in interese. Vendar zadovoljevanje naših potreb ne poteka vedno tekoče in brez ovir, na naši poti za doseg ciljev pogosto naletimo na ovire. Nastane neprijetno čustveno stanje, konflikt.

Temeljno vodilo vsakega podjetja je nedvomno uspešnost poslovanja s tem pa je povezano tudi ravnanje s kadrovskimi viri. Strukture in tehnologije ni težko zamenjati ali spremeniti, drugače pa je, ko gre za ljudi, ki so zaposleni v organizacijah. Organizacija in zaposleni morajo usklajevati svoje cilje in pričakovanja. Dobri medsebojni odnosi so namreč ključni dejavnik za učinkovito timsko delo v podjetju. V sodobni družbi, kjer lahko posameznik svobodno izraža svoje misli in voljo in uveljavlja tudi svoja hotenja, je vse več verjetnosti, da bodo hotenja posameznikov in skupin različna, morda celo nasprotujoča. V takih primerih je potrebno različnost spoštovati in upoštevati. Osvojene spretnosti komuniciranja in tehnike obvladovanja konfliktov lahko pripomorejo k dobremu razumevanju, kljub razlikam v mnenjih in odzivih.

Pojav konfliktov lahko zasledimo vedno in povsod, tudi v organizaciji. Konflikti v organizaciji vplivajo nanjo v velikem obsegu. Če je teh konfliktov veliko ali če niso ustrezno obvladani in rešeni, potem lahko to pomeni resno nevarnost za delovanje organizacije. Pomembno je zavedanje, da imamo na izbiro različne možnosti za delo s konflikti. Če poznamo in upoštevamo ta orodja za obvladovanje konfliktov, lahko le ti konflikti koristno vplivajo na organizacijo, saj lahko vzpodbujajo razvoj, komunikacijo, inovativnost.

Pogledi na konflikte so se čez čas spreminjali. Tradicionalni pogled pravi, da se je treba konfliktom čim bolj izogibati, ker prinaša samo negativne posledice. Najnovejši pogledi in dognanja pa močno nasprotujejo takemu vidiku, in zajemajo stališča da je konflikt naraven in neizogiben pojav v sodobni organizaciji, ki lahko prinese tudi pozitivne posledice. Najnovejše teze pravijo, da je konflikt pravzaprav potreben za učinkovito delovanje organizacije in da bi ga morali celo spodbujati.

V diplomskem delu želim predstaviti področje konfliktov:

- organizacija podjetja in komuniciranje,
- vrste konfliktov, ki se lahko pojavijo v organizacijah,
- vzroke za njihov nastanek,
- pozitivne in negativne posledice konfliktov,
- reševanje konfliktov, odnos zaposlenih do tega, ovire, ki pri tem nastajajo ter različne metode in načine reševanja konfliktov
- ter empirično proučevanje konfliktov.

Namen diplomskega dela je preučiti pojav konfliktov in njihov vpliv v podjetju. Za izbrano temo sem se odločila predvsem zaradi osebnih izkušenj in zanimanja za to tematiko. Vedno znova se tudi v podjetju, kjer delam, spreminjajo delovne naloge,

odgovornosti, obseg dela in pristojnosti vsakega posameznika. Večkrat se odgovornosti neorganizirano prenašajo med zaposlenimi, kar povzroča neprijetne, stresne situacije in neproduktivno razpoloženje v organizaciji. Tako se pojavljajo nesoglasja med zaposlenimi in vodjo, ter obratno, kar vse zmanjšuje učinkovitost posameznika, kot tudi celotnega delovnega tima. In ravno zaradi tega bom proučila področje kadrov v organizacijah in možne rešitve za reševanje konfliktov med zaposlenimi.

Cilj diplomske naloge je analizirati konflikte v organizaciji in ugotoviti kako je treba z njimi ravnati, jih reševati in premagovati. Podrobneje je treba spoznati, opredeliti in razumeti posamezne vrste konfliktov, predvsem se bom osredotočila na tiste, ki so pomembne za uspešno delovanje organizacije. Ker so konflikti neizogibni je poznavanje in razumevanje le teh nujno pomembno. Cilj naloge bo tudi oblikovanje predlogov za čim boljše in uspešnejše obvladovanje in reševanje konfliktov.

Predstavila sem tudi empirično preučevanje poznavanja in ravnanja s konflikti ter predstavitev same metode dela, ter analizo same ankete, kjer bom z interpretacijo izpolnjenih anket z zaposlenimi podjetja Europhone ugotavljala njihovo poznavanje in ravnanje s konflikti. V obliki preglednic bom podala rezultate anket in nato s povzetkom zaključila zadnje poglavje.

Osnovne trditve diplomskega dela so naslednje:

- Konflikti izhajajo iz moči organizacije,
- Konfliktne situacije so v podjetju neizogibne,
- Konflikti imajo izjemen vpliv na delovanje organizacije,
- Konfliktne situacije so nujno potrebne za delovanje podjetja
- Na nastanek konfliktov vpliva sama organizacija, organizacijska kultura ter medsebojni odnosi med zaposlenimi
- Konflikti prinašajo pozitivne in tudi negativne posledice
- Reševanje konfliktov zahteva priprave in določeno znanje.

## 2 ORGANIZACIJA PODJETJA IN KOMUNICIRANJE

### 2.1 POJEM IN POMEN ORGANIZACIJE

Spoznati moramo pojem in pomen organizacije, zakaj se ljudje združujejo v organizacije, kakšne organizacije poznamo, ter kako vpliva organizacija na posameznika in skupine s svojo močjo. Tako ne moremo mimo pojma organizacija, saj bomo govorili o konfliktih v le tej. Opredečila se bom na tiste dele organizacije, organiziranosti, ki imajo neko povezavo s konflikti. Spoznavala bom kako lahko že sama organizacija kot taka vpliva na nastanek in razvoj konfliktov med zaposlenimi. Ravno v razmerjih med zaposlenimi ponavadi ležijo vzroki za nastanek konfliktov. Ponavadi so to konflikti med nadrejenimi in podrejenimi ali pa gre za medosebne odnose pri sodelavcih na isti ravni.

Sama beseda organizacija izhaja iz latinskega izraza »organon«, ki pomeni sredstvo, orodje.

Posameznih definicij organizacije je veliko in so rezultat dela številnih avtorjev. Vsak avtor vidi organizacijo s svojega vidika. V strokovni literaturi lahko najdemo veliko definicij organizacije. S pritegnitvijo številnih avtorjev je Ivanko številne definicije razvrstil v štiri skupine (Ivanko, 1982, str. 25):

1. Definicije, ki organizacijo pojmujejo kot zavestno človekovo dejavnost, usklajevanje proizvodnih tvorcev ali tehniko kombiniranja procesov zaradi večje smotrnosti,
2. Definicije, ki organizacijo razumejo kot sociotehniški sistem (kot tvorbo, ki je rezultat organiziranja),
3. Definicije organizacije kot sestava medsebojnih razmerij vseh udeležencev, ki združujejo svoje delo zaradi smotrnega uresničevanja skupnih ciljev,
4. Definicije, ki organizacijo razumejo kot znanstveno disciplino, ki preučuje in oblikuje zakonitosti, metode, načela in sredstva za organiziranje, upravljanje in razvijanje sociotehničnih sistemov .

Ivanko tudi pravi, da enotna definicija organizacije, prav zaradi različnih tipov definicij, ni mogoča (Ivanko, 1982, str. 25).

Z našega vidika je pomembna organizacija, ki jo sestavljajo ljudje. Torej pomembne so tiste organizacije, v katerih delajo ljudje, v katerih se proizvajajo izdelki oziroma storitve, ki so nujne za življenje posameznikov, skupin ali družbe kot celote.

Organizacija ima pomembno vlogo v življenju človeka, tako posameznika kot tudi družbe v celoti. Kot eno izmed najstarejših organizacij lahko štejemo družino, socializacija posameznika poteka v organizaciji, sredstva za življenje se pridobivajo v organizaciji, politična aktivnost posameznika poteka v organizaciji, prosti čas se preživlja v organizaciji in podobno. Posameznik je tako večino časa hote ali nehote v različnih organizacijah, ki bistveno vplivajo na njegovo življenje. Bolj kot se človeštvo



razvija, več je različnih organizacij, spreminja se tudi njihova narava in pomen (Fincham, 1999, str. 56).

Ljudje se združujejo v organizacije, saj le ta omogoča posamezniku oziroma skupini ljudi, da opravljajo naloge in da dosegajo določene cilje, ki jih kot posamezniki ali kot neorganizirana skupina ne bi zmogli. Organizacija povečuje moč posameznika ali posameznikov v skupini, da so sposobni doseči več v organizaciji kot pa če bi bili neorganizirani. Organizirane skupine so močnejše.

Ugotovila sem, da posamezniki ali skupine dosegajo več, če so organizirani. Vprašanje pa je sedaj, kako in s čim pa organizacija dosega take učinke? Do odgovora lahko pridemo dokaj hitro in tudi sam odgovor je relativno preprost. Namreč, v organizaciji je opredeljen cilj, ki ga člani skušajo doseči. Po opredeljenem cilju se določijo še aktivnosti, s pomočjo katerih lahko pridemo do zastavljenega cilja. Organizacija pa ima sedaj nalogo, da usmerja dejavnost posameznikov tako, da dovoljuje in spodbuja tisto dejavnost, ki služi za doseg tega cilja. Tukaj govorimo o instrumentalni dejavnosti. Ostale dejavnosti so lahko tudi prepovedane ali prepovedane. Tako postane organizacija bolj enovita, vsebuje manj različnih modalitet (Kavčič, 1991, str. 15).

Vsak posameznik ima v organizaciji določeno vlogo in določene naloge, ki so večinoma opredeljene s pravili, bodisi napisanimi ali nenapisanimi. S pravili je opredeljeno, kaj se sme in kaj ne, kaj se mora storiti in kaj se ne rabi. Organizacija ponavadi zahteva od svojih članov določeno mero podrejenosti, torej delovanje, ki je v skladu s pravili same organizacije. Članom lahko organizacija tudi prepoveduje delovanje, ki je v neskladju s pravili in je nekoristno za organizacijo. Organizacija določi posamezniku njegovo vlogo, ki jo mora igrati. Organiziranost ima seveda pozitivne in negativne učinke na posameznika. Kot negativni učinek se ponavadi navaja podrejanje organizaciji, pozitivni učinek pa je doseganje ciljev, ki jih posameznik brez organizacije najverjetneje ne bi nikoli dosegel. V tem kontekstu lahko govorimo tudi o zaželenih in nezaželenih učinkih (Kavčič, 1991, str. 14-15).

### **Organizacijska kultura**

S tem, ko organizacija živi in raste, nastaja v njej organizacijska kultura. To je način skupnega mišljenja in delovanja med člani organizacije, ki uresničujejo skupne cilje. Organizacijsko kulturo oblikuje predvsem menedžment in jo prenaša na nižje ravni. O dobri organizacijski kulturi govorimo takrat, ko v organizaciji prevladuje visoka stopnja socializacije. Zunanja obeležja kulture so navade, običaji, načini obnašanja, komuniciranja, reševanja problemov, vodenja, izobraževanja, odnosi med zaposlenimi (Možina, Bernik, Svetic, 2004, str. 153).

Vsaka organizacija ima tudi svojo organizacijsko kulturo. Gre za skupek vrednot, prepričanj in temeljnih stališč, ki so značilna za določeno organizacijo in jo tako tudi ločuje od drugih skupin in organizacij. Vsak posameznik v organizaciji se mora nekako prilagoditi organizacijski kulturi, saj lahko v nasprotnem primeru pride do konflikta. Ob upoštevanju navedenega lahko trdimo, da organizacijska kultura

dejansko močno vpliva na nastanek konfliktov v organizaciji( Berlogar, 2002, str. 56-58).

Organizacijske kulture ni mogoče predpisati, saj se njene pomembne sestavine uveljavljajo z načinom dela, osebnim zgledom in so skoraj nevidne. V organizaciji vedno poteka proces privajanja in odvajanja na organizacijsko kulturo. Skupinska kultura v organizaciji vpliva na življenje in delo zaposlenih, kar predstavlja način skupnega mišljenja, čustvovanja in delovanja. Pomembne so osrednje vrednote, socializacija in ritualni dogodki. Management kar največ prispeva k ustvarjanju take ali drugačne kulture v organizaciji( Množina, 2002, str. 572).

Organizacijska kultura je v ljudeh že vcepljena, je standardizirana, ljudje se vedno ne zavedajo, a ravnajo v skladu z njo. Organizacijska kultura je celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj, ki določajo način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje obliko nekega podjetja. Za organizacijsko kulturo je značilen časovni horizont, kar pomeni, da se oblikuje skozi daljše časovno obdobje in je tudi ne moremo spremeniti čez noč( Rozman, 2000, str. 25).

Organizacijska kultura ima tudi svoje specifične sestavine. Po mnenju Kavčiča so te sestavine naslednje (Kavčič, 1991, str. 133):

- **Vrednote**; imajo pomemben vpliv na obnašanje članov, zato jih je potrebno obravnavati kot temeljno sestavino organizacijske kulture
- **Tipični obrazci vedenja**; posamezne skupine in organizacije imajo specifične načine vedenja, ki so skupne članom skupine. Posamezne prvine se združujejo v tipične obrazce ali postopke.
- **Vzorniki**; v mnogih organizacijah obstajajo idealni modeli voditeljev ali tudi idealni modeli delavcev. Analiza dejanj takšnih vzornikov odkriva sestavine organizacijske kulture.
- **Običaji in obredi**; sem sodijo recimo praznovanja obletnic, proslave in drugi dogodki, ki so deležni posebne obravnave. V vsaki organizaciji se oblikuje poseben odnos do takšnih dogodkov. Ponekod take dogodke praznujejo ali pa jim dajejo nek poseben pomen, ponekod jih morda obravnavajo kot nekaj vsakdanjega. Z analizo takšnih dejanj dobimo pomembne indikatorje organizacijske kulture.
- **Komuniciranje**; tukaj gre predvsem za načine neformalnega komuniciranja ter za odnos neformalnega do formalnega komuniciranja v organizaciji. Tudi to je zelo pomembna sestavina organizacijske kulture.

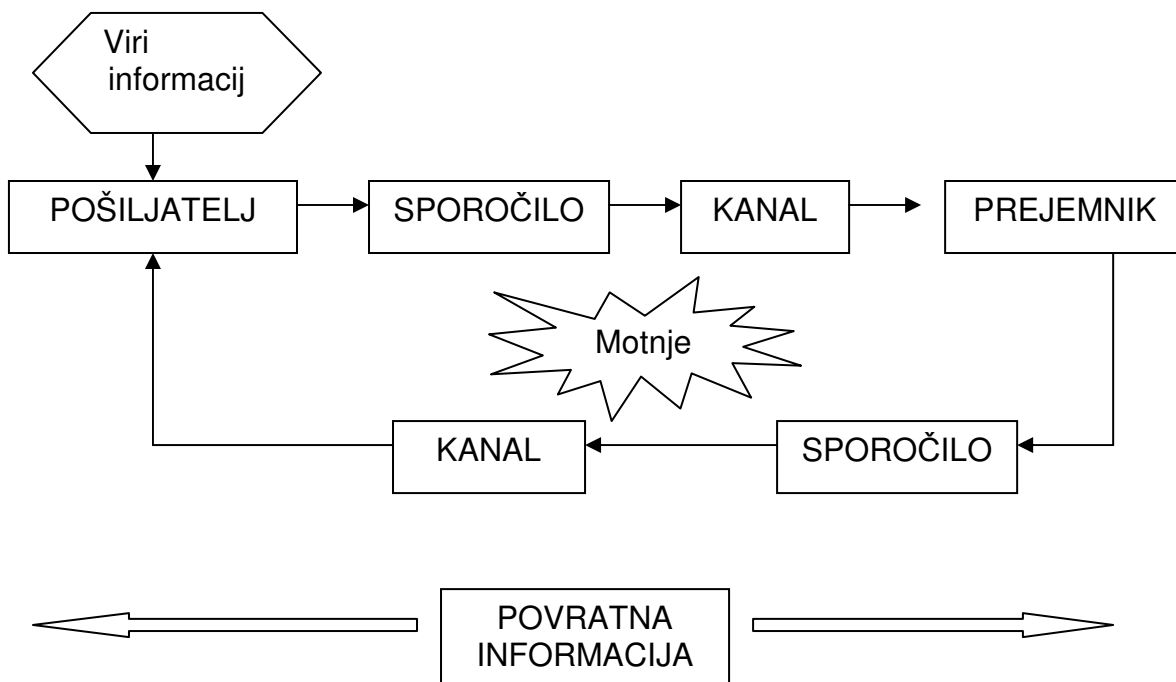
## 2.2 KOMUNICIRANJE

Beseda komuniciranje izhaja iz latinske besede »communicare« in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. To pomeni, da udeleženci med seboj izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje, se sporazumevajo, spreobračajo ali nadzorujejo ljudi, s katerimi prihajajo v medsebojni stik. Lahko bi tudi rekli, da je komuniciranje proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem (Lipičnik, 1997, str. 138).

Komunikacija poteka v organizaciji in med organizacijami, v katerih delujejo udeleženci komuniciranja – pošiljatelji in prejemniki. Smisel organizacij je v ciljnem delovanju in složnem prizadevanju za doseganje ciljev organizacije. Sodelovanje zahteva sporazumevanje, sporočanje in odgovarjanje, skratka – komuniciranje (Možina, 2004, str. 21).

Komuniciranje je torej prenašanje med oddajniki in sprejemniki po komunikacijskem kanalu. Pri tem je pomembno enako razumevanje sporočila s strani oddajnika in s strani sprejemnika. Sestavni deli komuniciranja so oddajnik, sprejemnik, kanal in sporočilo. Če pa bi želeli proces komuniciranja bolj natančno opisati, potem bi morali reči, da pošiljatelj izbira in kodira sporočila, da jih posredniki prenašajo in oblikujejo, da jih prejemnik dešifrira in na sporočilo reagira z ustreznim odgovorom (Rozman, 1993, str. 227).

**Slika 1: Komunikacijski proces**



Vir: Mescon, 1998, str. 169

Odprte komunikacije omogočajo učinkovito sodelovanje in zaupanje med zaposlenimi. Komuniciranje je tudi najmočnejši instrument motivacije, omogoča medsebojno zaupanje in sodelovanje. Dialog, preprosta organizacija in humani delovni odnosi omogočajo zadovoljne, samoiniciativne, lojalne in odgovorne zaposlene. In ravno s tem se spodbudi njihova naravna potreba po uspešnosti in sodelovanje pri odločitvah za večjo uspešnost (Šarman, 2001, str. 1402). Podjetje brez medsebojnega komuniciranja sodelavcev in brez skupnega reševanja kompleksnih problemov si težko predstavljamo. Poglavitne naloge komuniciranja v

podjetju so podpora ciljev organizacije, politike in programov za zadovoljitev potreb zaposlenih, usmerjenost kadrovske politike v stalno izboljševanje izobrazbene strukture in spremenjeno zaznavanje zaposlenih pod vplivom medijev in tehnološkega napredka (Gruban, Verčič, Zavrl, 1998, str. 180).

Reševanje problemov in konfliktov je sestavni del vsake organizacije in komunikacije v njej, dobra komunikacija pa je pogoj za reševanje konfliktov. Velikokrat je vzrok konfliktov neprimerna komunikacija oziroma pomanjkanje učinkovite komunikacije. Z uspešnim obvladovanjem komunikacije v organizaciji dosegamo zastavljene cilje podjetja, razvijamo boljše medosebne odnose in s tem rešujemo konflikte med sodelavci (Brajša, 1983, str. 118).

Poznamo enosmerno in dvosmerno komuniciranje. Enosmerno komuniciranje je hitrejše, deluje uradno ni prihrani čas, še posebej če je namenjeno številnim prejemnikom. Primerno je za posredovanje preprostih sporočil ob katerih ni dvomja in nerazumevanja. Dvosmerno komuniciranje prejemnik daje povratna sporočila pošiljatelju. Tako ga dopolnjuje in popravlja v tistih delih sporočila, ki mu niso jasni, se z njimi ne strinja. S takšnim komuniciranjem nastaja skupni jezik za sporazumevanje.

V podjetju obstajajo štiri tipi kanalov komuniciranja (Možina, 1994, str. 564):

- **komuniciranje navzdol**, ko nadrejeni pošilja sporočila podrejenim,
- **komuniciranje navzgor**, ko podrejeni pošiljajo sporočila nadrejenim
- **komuniciranje po vodoravnih kanalih**, med ljudmi, ki komunicirajo na istem hierarhičnem nivoju
- **vsestransko komuniciranje**
- **komuniciranje po neformalnih komunikacijskih kanalih**, tu pa gre za spontan način prenašanja sporočil, ne glede na položaj, ki ga ima oseba v podjetju

### **Komunikacijske ovire**

Komunikacijske ovire nam lahko povzročijo resne težave pri nadaljnjem poslovanju. Zelo pomembno je, da jih pravočasno zaznamo, nato pa delamo na razrešitvi teh ovir. V komunikacijskem procesu pogosto prihaja do komunikacijskih ovir. Dejavnike, ki so za to odgovorni imenujemo motnje. To so lahko hrup, govorjenje ali tehnološki problemi. Vzroki za motnje so lahko različni, lahko so to družbene razlike med pošiljateljem in sprejemnikom, organizacijski razlogi, tehnični razlogi. Vsakršne motnje pri komunikaciji pomenijo izgubo časa, poslabšanje odnosov in izničenje dosežkov. Vsekakor jih je potrebno prepoznati in spoznati ter nenazadnje tudi uspešno odpraviti, da lahko dosežemo ustrezno in učinkovito izmenjavo informacij. Posledice komunikacijskih ovir so napačne informacije, ki jih niso dobili tisti, katerim so namenjene ali pa jih ne sprejmejo pravočasno in tako izgubijo vrednost. Pomembno je, da menedžer v podjetju pozna način premagovanja komunikacijskih ovir, kajti uspeh podjetja je odvisen predvsem od dobre, čiste in jasne komunikacije.

Kot smo že ugotovili, komuniciranje ponavadi ne poteka tako učinkovito in brez težav, kot bi to želeli. V vseh fazah komuniciranja se pojavljajo motnje, ki zmanjšujejo urejenost in povečujejo entropijo komuniciranja.

Poznamo tri vrste motenj v komuniciranju (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 69):

- Motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika, ki sta si tujca, njune misli in občutki niso uglašeni med seboj, med njim ni empatije.
- Motnje zaradi nesporazumov: prejemniku sporočilo, kakršnega sprejme, ne pomeni isto kot pošiljatelju; te motnje so pogosto posledica razlik med jeziki in kulturami udeležencev.
- Motnje nastajajo na komunikacijski poti; informacije se kazijo, zamujajo, se izgubljajo.

Za odpravljanje teh motenj je bistveno, da znamo ugotoviti, kje nastajajo: pri pošiljatelju, pri prejemniku ali na komunikacijski poti.

Vrčko (2004, str. 188) omenja delitev, ki razdeljuje ovire na organizacijske in individualne. Prve so povezane s strukturo oziroma hierarhično ravno v organizaciji, nadalje s stopnjo specializacije, različnostjo ciljev in statusnimi odnosi med zaposlenimi. Druge pa nastajajo zaradi napačnega razumevanja oddajnikove informacije, vplivanja semantike in čustev ter pomanjkanje komunikacijskih spretnosti posameznika. Vse omenjene ovire oziroma motnje je moč najti v opredelitvi, ki jo navaja Možina (1995, str. 69). Tako se lahko organizacijske ovire pojavljajo tako pri pošiljatelju kot pri prejemniku, ki sta si lahko različna po svoji specializiranosti, oba na isti hierarhični stopnji v podjetju in z različnimi cilji. Prav tako pa se lahko individualne ovire pojavljajo pri obeh kakor tudi na komunikacijski poti.

Če v podjetju komunikacija ni svobodna, odprta in enakopravna, je tudi organizacija dela slabša in posledično je podjetje manj uspešno. Komuniciranja morajo biti večji vsi zaposleni v podjetju, kajti problemi – konflikti se stalno pojavljajo v vseh ravneh podjetja. Ker pa temu ni tako, prihaja do raznih motenj v komuniciranju, te pa pogosto vodijo do konfliktov. Reševanje le teh pa je sestavni del vsake komunikacije, zato sledi poglavje o konfliktih, kjer si bomo podrobneje pogledali, kako do njih pride, kakšne vrste konfliktov poznamo, kako jih obvladati in končno uspešno reševati.

## 3 OPREDELITEV IN VRSTE KONFLIKTOV

### 3.1 OPREDELITEV KONFLIKTA

Konflikt je definiran kot »>duševno stanje nemoči zaradi nasprotujočih si teženj; nasprotje, napetost (moralni konflikti, duševni konflikti, konflikt med hotenjem in nemočjo...)<<. Konflikten vidik je interpretiran kot »>nanašajoč se na konflikt (konfliktni interesi, konfliktni odnos, konfliktna situacija...)<<. Konfliktnost pa lahko razumemo kot »>lastnost, značilnost konfliktnega<< (SSJK, 1998, str. 424)

Konflikti so v življenju ljudi rezultat različnih ciljev in interesov. V medsebojnih odnosih so neizogibni, saj se pojavljajo povsod, v zasebnem in službenem življenju. Zgodijo se v vsakem okolju, kjer se pojavljata vsaj dve osebi. Pojmovanja strokovnjakov s tega področja se glede njegovega pomena precej razlikujejo.

Splošna opredelitev konflikta pravi (Možina, 2002, str. 581), da je le-ta oblika organizacijskega procesa, v katerem skušamo zajeti naravo in kompleksnost znotraj podjetja ali katerekoli druge združbe ljudi, saj gre za večdimenzionalen in kompleksen pojav, ki ga lahko obravnavamo z organizacijske, sociološke, psihološke plati in njihovimi kombinacijami. Možina meni da je konflikt nasprotovanje (2002, str. 584), ki nastane zaradi nerazdružljivih ciljev, misli, čustev med posamezniki ali med člani, v skupini ali organizaciji. Prav tako trdi (1987, str. 275), da konflikt pomeni specifično obliko interakcije med subjekti družbenega življenja, v katerih je dejavnost enega usmerjena proti dejavnosti drugega zaradi določenih dobrin tako, da ena stran želi omejiti, oškodovati ali onemogočiti realizacijo ciljev (interesov) druge. Konflikt označuje določeno težnjo v nasprotju z nekom, ki želi isto stvar.

Lipičnik (1991, str. 34) opredeljuje konflikte kot posledico boja med različnimi motivi ali hotenji oziroma kot neko oviro, ki je največkrat druga oseba in ki preprečuje, da bi tisto, kar si želimo uresničiti, tudi uresničili.

Lipovec (1987, str. 249) trdi, da je vsak organizacijski proces konflikten proces, ker poteka v dveh nasprotnih smereh in ker je konflikt 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, ki si jo je sam izoblikoval. Meni tudi da je konflikt v najbolj splošni obliki nujna sestavina in pogoj sodelovanja.

Daft in Noe (2001, str. 448) konflikt opredelita kot zaznano navzkrižje interesov, potrebnih in/ali vrednot.

Pri primerjavi navedenih opredelitev konfliktov različnih avtorjev lahko opazimo, da med njimi obstajajo podobnosti. Večina jih meni da so konflikti rezultat različnosti interesov in ciljev posameznikov in skupin. Skupni so si tudi pri trditvi da lahko nastanejo konflikti kot posledica nasprotovanja oz. oviranja pri uresnitvi ciljev. Med avtorji so opazne razlike pri pojmovanju glede stališča (organizacijskega, sociološkega, psihološkega) pri opisovanju konflikta. Če nasprotna mnenja izhajajo iz

razmerij oz. vlog med zaposlenimi, gre za organizacijski konflikt. Tako z organizacijskega kot sociološkega vidika so konflikti posledica različnosti vlog in manj posledica različnosti ljudi. Konflikti pa lahko izvirajo tudi iz različnosti ljudi samih, to pa bolj poudarja psihološki pogled.

### **Tradicionalni in pluralistični pogled**

Od začetka preučevanja konfliktov so se pogledi zelo spremenili. V obdobju od 1930 do 1950 je prevladoval tradicionalen pogled, ki je smatral konflikt za nezaželen in škodljiv, ter bi se ga morali v organizaciji izogibati, oziroma ga iztrebiti. Ker se konfliktom ni moč ogniti, ampak jih lahko samo razrešujemo se je hitro razvil pluralistični pogled, ki priznava raznolikost interesov posameznikov in skupin v organizacijah. Pluralisti menijo da so konflikti naravni in da se jim ni moč ogniti, zato mislijo da bi ga bilo treba spodbujati, seveda pa bi ga bilo treba tudi ustrezno urejati. Tradicionalisti želijo ustvarjati klimo, v katerem se konflikt ne bi pojavil, nasprotno pa menijo pluralisti, ki ga smatrajo kot dobrega, saj naj bi pripeljal do inovativnosti, dinamičnosti in učinkovitosti. Tradicionalisti menijo, da konflikt nastane zaradi pomanjkanja zaupanja, neiskrenosti in nerazumevanja. Glavni razlog za konflikt pa naj bi nastal zaradi motenj v komuniciranju. Pluralisti pa menijo, da konflikti nastanejo zaradi boja za omejene nagrade in sredstva, ter zaradi različnih interesov in ciljev, kar je v organizaciji popolnoma naravno. Tradicionalisti trdijo da so ljudje po naravi dobri, ter da so zaupanje, dobrota in kooperativnost del človeške narave, medtem ko pluralisti trdijo da jih vodi želja po uresničitvi ciljev, po uspehu. Prav tako trdijo da jih naprej žene tekmovalnost in potreba po samopotrjevanju.

### **3.2 VRSTE KONFLIKTOV**

Konflikte lahko delimo glede na različne kriterije. Lahko jih delimo npr. glede na čas trajanja, obliko, število vpletenih oseb, itd. V organizaciji jih delimo glede na akterje (Berlogar, 1999, str. 68), ločimo konflikte med posameznimi delavci, konflikte v katere je neposredno vpleten menedžment, konflikte med zaposlenimi in okoljem, konflikte organizacije kot institucije z institucijo v okolju ter konflikte, v katere so vpleteni lastniki in drugi.

Delimo jih lahko na konflikt odnosov, vsebinski konflikt in mešani konflikt.

Konflikti v organizaciji se pojavljajo v številnih oblikah. Najbolj znan in najbolj viden organizacijski konflikt je kolektivni konflikt. Po drugi strani pa so najpogostejši individualni konflikti, ki so sicer manj opazni, a prav tako izredno pomembni za samo organizacijo. Kolektivni konflikt ali imenovan tudi organizirani konflikt je značilen za večjo skupino ljudi, ki ima na začetku postavljen racionalni plan za doseganje določenih ciljev. Med sodelujočimi v tej skupini se kasneje lahko pojavijo različna mnenja o tem, kaj je boljša aktivnost za doseg določenega in kaj ne ter kako bi bilo zastavljen cilj najbolje doseči. Individualni ali neorganizirani konflikt je značilen za posameznika, prisotnost pa lahko ugotovimo preko najrazličnejših posledic kot so

recimo kraje, sabotaže, večje število delovnih nesreč, izostajanje od dela in podobno (Huczynski and Buchanan, 1991, str. 551).

Razločimo torej individualne in organizacijske konflikte. Posameznik se kot del določene združbe, odreče nekaj individualni svobodi in mora podrediti nekaj individualnih potreb skupinskim. Če se posameznik ni pripravljen podrediti pričakovanjem skupine, lahko nastopijo konflikti med njimi ali pa tudi med enim posameznikom in skupino. Individualni konflikt se lahko pojavi tudi med posameznikom in njegovim nadrejenim. Pri organizacijskih konfliktih nasprotja izhajajo iz razmerij v okviru organizacije. V organizaciji se pogosto razlogi za nesoglasja izžarevajo iz želje po pridobitvi moči in boljših možnostih izkoriščanja omejenih virov. V teh primerih prihaja do konfliktov med posamezniki, med skupinami ali celo kombinirano prav od števila v konflikt udeleženih oseb je odvisno, v katere in v koliko smeri so interesi orientirani, s tem pa je okvirno določen tudi značaj konflikta, ki se ob tem pojavlja.

Glede na to, kako konflikti vplivajo na uspešnost podjetja, jih lahko razdelimo na funkcionalne in disfunkcionalne konflikte (Vrčko, 2004, str. 227).

Konflikt je funkcionalen, če pripomore k doseganju večje uspešnosti podjetja. V delovnem procesu pomenijo neprestane poskuse za njegovo izboljšanje, spopadanje med zastarelimi in novimi načini dela ter predstavljajo stalno težnjo po spremembah. To kaže na dobro in zdravo stanje v podjetju, ki si angažirano prizadeva za izboljšanje svojega dela in uspešnosti.

V podjetju lahko nastane konflikt med dvema oddelkoma, ki se načeloma strinjata o ciljih, vendar imata različne poglede na to, kako doseči isti cilj. To povzroči tekmovalnost, saj želi vsak izmed oddelkov zmagati s svojo rešitvijo. Ta oblika konflikta spodbuja konkurenčnost, pripadnost skupini in ima pozitivne vplive na rezultate podjetja.

Druga oblika konflikta je disfunkcionalna. Za to obliko konflikta je značilno, da ovira in preprečuje doseganje postavljenih ciljev ter s tem posledično slabša rezultate podjetja. Ti konflikti delujejo razdiralno na odnose med zaposlenimi, povzročajo otopelost in nezainteresiranost za delo. Preprečevanje in reševanje teh konfliktov je naloga vodij.

Funkcionalnost oz. disfunkcionalnost lahko navežemo na raven konfliktov v podjetju. Za podjetje je najboljša optimalna raven konflikta, medtem ko visoka oz. prenizka raven negativno vplivata na uspešnost in učinkovitost.

Najbolj značilna delitev organizacijskih konfliktov v podjetju je delitev na horizontalne in vertikalne konflikte. Medtem ko pri prvih konfliktih izhajajo iz oseb ali skupin na isti ravni v podjetju, se pri drugih pojavljajo med osebami ali skupinami z različnih nivojev v podjetju. Pri horizontalnih konfliktih gre za nesporazum med posamezniki, oddelki, skupinami, ki so na isti strukturni ravni. Možnosti zanje obstajajo v vsaki situaciji, v kateri so ločeni oddelki oziroma imajo člani možnost primerjave samih sebe z drugimi skupinami ali posamezniki. Te konflikte je težko obvladovati ali celo preprečevati. Njihova pozitivna stran je tesnejše povezovanje, sodelovanje ter osredotočenje



članov na skupni cilj. Ponavadi jih razrešuje, spodbuja ali preprečuje nadrejeni. V primeru, da ugotovi da bo konflikt pustil negativne posledice, ga skuša preprečiti ali vsaj omiliti, saj gre za disfunkcionalen konflikt, ki je za podjetje destruktiven. Če pa se konflikt pokaže kot funkcionalen, ki pripomore k doseganju ciljev podjetja, ga skuša stimulirati, saj je za podjetje konstruktiven. Vertikalni konflikt se pojavi med različnimi hierarhičnimi ravnmi v podjetju. To je konflikt med posameznikoma, skupinama ali oddelkoma, kjer je ena stran podrejena drugi strani. Podrejeni poskušajo zmanjšati ali izničiti vpliv, ki ga imajo nadrejeni, ti pa poskušajo ta vpliv in moč obdržati ali celo povečati. Do teh konfliktov prihaja predvsem zaradi nerazdružljivih ciljev v različnih oddelkih (npr. komercialni ali nabavni službi, v proizvodnji), strukturnih razmerij, obsega kontrole, težav pri komuniciranju in v individualnih razlikah posameznikov. Navadno te konflikte razrešuje nadrejeni ali zastopniki obeh vpletenih strani.

Omenili smo že, da je z našega vidika pomembna organizacija v kateri ljudje delajo, torej, delovna organizacija. V povezavi z delovno organizacijo pa nas sedaj zanimajo še konflikti, ki v njej nastajajo. Različne konflikte, ki se pojavljajo v delovnih organizacijah lahko delimo po mnenju Brajša na naslednje skupine (Brajša, 1994, str. 254):

- **Intrapersonalni ali osebni konflikti,**
- **Interpersonalni ali medosebni konflikti**
- **Konflikti v določenih skupinah,**
- **Konflikti med skupinami**

Intrapersonalni ali osebni konflikti se skupaj z medosebnimi ali interpersonalnimi konflikti nanašajo na posameznika oziroma posameznike, konflikti v skupinah in konflikti med skupinami pa se nanašajo na skupine ljudi. Prav tako lahko v podjetju razlikujejo še latentne oziroma skrite in težje prepoznavne konflikte ter manifestne oziroma odkrite in lahko prepoznavne konflikte. Posledica prvih je napeto in konfliktno ozračje med sodelavci, posledica drugih pa njihovi odkriti medsebojni spopadi. Konflikti v podjetju so lahko tudi konstruktivni, če pripomorejo k razvoju podjetja, in destruktivni, če podjetju škodujejo. Konflikti lahko težijo k naraščanju (eskalirajoči) ali k pojemanju (deskalirajoči). Konflikti so lahko tudi racionalni in zavedni ali iracionalni in nezavedni (Brajša, 1994, str. 254).

### **Intrapersonalni konflikti**

Intrapersonalni konflikti se pojavijo v osebi sami in sicer ko je oseba nezadovoljna sama s seboj, ko more oseba sprejeti težko odločitev, ko je nezadovoljna s cilji ali pričakovanji, ki jih mora doseči. Intrapersonalni konflikti zelo pogosto vodijo v interpersonalne ali medosebne konflikte (Neal, 2003).

Oblike intrapersonalnih konfliktov (Možina, 1994, str. 644):

- Konflikt vloge sporočitelja; nastane v primeru, če zaposleni dobi nejasna ali nasprotujoča si navodila od sporočitelja. Primer: zaposleni dobi svojega nadrejenega dve nalogi in rešitev vsake naloge posebej bi zahtevala polni delovni čas. Zaposleni ne ve, katera naloga je po pomembnosti primarna, ker

se njegov nadrejeni ni jasno izrazil in to ga vodi v konfliktno situacijo, ki jo je povzročil sporočitelj – menedžer.

- Konflikt med vlogami sporočiteljev; nastane takrat, ko sporočila raznih nosilcev vlog, ki so usmerjena na določeno osebo, med seboj niso usklajena. Primer: zaposleni dobi dve nalogi od dveh različnih menedžerjev (matrična organizacija). Oba nadrejena imata svoje zahteve, npr. da se ena naloga opravi prej, druga pa kasneje in to vodi v konfliktno situacijo, če so zahteve in želje obeh sporočiteljev med seboj neusklajene.
- Konflikt med vlogami: posameznik lahko opravlja poleg vloge v podjetju tudi različne druge življenjske vloge izven podjetja. Delo v podjetju mu lahko vzame vedno več časa in zato se ne more več ukvarjati z določeno dejavnostjo izven službe. Tej dejavnosti se mora posameznik odpovedati, pa čeprav ve, da mu je sedaj že zelo koristila (finančno, zdravstveno,...)
- Konflikt med osebo in vlogo: nastane, če se pojavijo razlike med zahtevami vloge, ki jo mora oseba izpolniti in njenimi potrebami, željami, stališči, vrednotami in sposobnostmi. Za primer lahko vzamemo šolanega strokovnjaka na določenem poslovnem področju, ki ga to delo utruja ali mu je nezanimivo. Lahko je diplomiran komunikolog, pa mu komuniciranje s strankami ni kaj preveč všeč, zato bi raje delal kaj drugega.

### **Interpersonalni konflikti**

Interpersonalni konflikti ali medosebni konflikti se pojavijo med dvema ali več posamezniki. Lahko se vključimo v središče vroče debate na sestanku, pridemo v spor s sodelavcem ali pa imamo slab odnos s svojim nadrejenim. Tukaj gre za tip konflikta, ki se v praksi zelo pogosto pojavlja.

Medosebni konflikti se torej nanašajo na situacije, v katere sta vključeni vsaj dve ali pa več oseb. V vsakem medosebnem odnosu se pojavljajo konflikti, nasprotujoča si mnenja in interesi. Situacije, v katerih dejanje ene osebe onemogoča, otežuje ali ovira dejanje druge osebe, lahko tako označujemo kot medosebni ali interpersonalni konflikt. Ta pri zaposlenih v organizaciji izhaja iz razlik v posameznikovih ciljih, iz razlik v načinih njihovega uresničevanja ali pa iz razlik med potrebami in pričakovanji posameznika v odnosu do druge osebe. Managerji se morajo zato v te konflikte resno poglobiti in najti ustrezne poti za njihovo uspešno reševanje (Lamovec, 1991, str. 61).

Konflikt med dvema ali več ljudmi je samoumeven in ni nujno, da pomeni nekaj slabega. Pravzaprav je lahko odnos med ljudmi ob prisotnosti konflikta boljši kot pa odnos, kjer konflikta ni. Medosebni konflikti se lahko pojavijo na vseh nivojih interakcije, torej v organizaciji, med prijatelji, v družini itn. Ko se konflikt pojavi, je lahko odnos poslabšan ali izboljšán. Če s konfliktom neprimerno ravnamo, si lahko obetamo zamere, sovraštvo in morda tudi konec odnosa. Če pa s konfliktom ravnamo pravilno, je lahko rezultat zelo produktiven tako za eno kot drugo stran udeležencev v medosebnem konfliktu (Bellafiore, 2005).

Medosebni konflikt lahko v širšem smislu pojmuje kot (Možina, 1994, str. 648):

- Nestrinjanje ali nezdržljivost s cilji, pravili, politiko, odločitvami in

- Nesprejemljivo vedenje, ki mu sledijo jeza, nezaupanje, užaljenost ali zavračanje

## 4 VZROKI ZA NASTANEK KONFLIKTOV

### 4.1 SPLOŠNI VZROKI NASTANKA KONFLIKTA

Zdaj, ko smo boljše spoznali posamezne vrste konfliktov organizacije, je potrebno spoznati tudi vzroke za njihov nastanek. Konfliktov organizacije je namreč več vrst in tudi vzrokov ali njihovih virov je posledično izredno veliko.

Organizacije pogosto težijo k temu, da navzven delujejo kot harmonična, kooperativna struktura. Skušajo delovati kot >srečna družina>, kjer se konflikti pojavljajo izjemoma, vzroki zanje pa so le manjši nesporazumi ali osebna nestrinjanja. Dejstvo pa je, da je situacija v realnosti popolnoma drugačna. Organizacije so kot nekakšne arena, kjer nastopajo individualni in medosebni konflikti, kjer se posamezniki in skupine ljudi bojujejo za kariere, privilegije, osebne vrednosti in ostale vrednostne nagrade (Hodgson, 1996, str. 207).

V strokovni literaturi lahko zasledimo številne klasifikacije vzrokov konfliktov organizacije. Huczynski in Buchanan navajata pet temeljnih vzrokov, ki povzročajo konflikte v organizaciji (Huczynski and Buchanan, 1991, str. 549):

- **Odnosi med zaposlenimi.** Številni sociologi so definirali odnose med zaposlenimi kot možen vir vsaj dveh vrst konfliktov, ki se pojavljajo v organizaciji. Tukaj gre za to, da se v organizaciji menjava delo za plačilo in hitro lahko pri tem pride do nasprotujočih si zahtev in prioritet. Pri odnosih med zaposlenimi je zato nujna določena mera podrejenosti zaposlenih in nadrejenost zaposlovalca.
- **Tekmovanje za omejenimi viri.** V povezavi z redkostjo virov lahko konflikti nastanejo zaradi deljenja denarja, opreme in ljudi. Z vidika pridobivanja ali nepridobivanja lahko ena stran pridobi, druga pa ne, kar seveda pomeni takojšen nastanek konflikta.
- **Nejasnost zaradi odgovornosti in avtoritete.** Posamezniki ali skupine so lahko v nejasnosti, kdo nosi temeljno odgovornost za določena opravila ali kdo ima avtoriteto in nad kom. Vsaka stran lahko v tem primeru zavrača odgovornost, kar lahko povzroči konflikte.
- **Medsebojna odvisnost.** V trenutku, ko so posamezniki, skupine ali oddelki organizacije odvisni drug od drugega, lahko nastanejo konflikti. Če prispevek posameznika ali skupine drugim posameznikom ali skupinam ni zadovoljen v smislu kakovosti ali časa, kar je seveda bistveno za druge udeležence, potem lahko le ti to jemljejo kot zaviranje njihovih ciljev. Konflikti v takem primeru so neizbežni.
- **Razlikovanje oziroma razločevanje.** Razlikovanje se običajno nanaša na vrsto dela, ki ga posamezniki ali skupine v organizaciji opravljajo. Posameznik se vključi v skupino in jo sooblikuje s svojimi normami, s svojimi izkušnjami in

navadami. Svoje delo jemljejo kot najpomembnejše oziroma bolj pomembno in bolj težavno, kot delo drugih skupin. Tvorijo se posebne skupine, ki pričnejo gledati na ostale skupine organizacije kot neprimerljive z njimi, kot manj vredne. Večja kot so takšna razlikovanja, več bo konfliktnih situacij med različnimi skupinami.

Najpogostejši vzroki (Možina, 2005, str. 55) za nastanek konfliktov v podjetju so predvsem nasprotujoče si dejavnosti, različna interpretacija ciljev, razhajanja pri zaznavi okolja in strokovna nesoglasja.

Možina podrobno opisuje tudi druge tri zelo pomembne vzroke za nastanek konfliktov, in sicer:

- Položajne,
- Komunikacijske,
- osebne vzroke.

Položajni vzroki pomenijo, da se ne moremo sporazumeti na vsebinski ravni, ker začenjamo z različnih pozicij, ker imamo različne cilje in stališča. Različno razumevanje in stališča do vsebine onemogoča rešitev same konfliktne vsebine. Najbolj splošen vzrok konflikta je, da dve različni osebi vstopata v medsebojni odnos, v tem razmerju pa oblikujeta svoji vlogi v začetku zgolj po svojih lastnostih. Postopno z organizacijskim procesom prilagajata vsak svojo vlogo drugi in jo spreminjata. Na začetku so nekatere vloge pomanjkljivo definirane, vendar postajajo ob ponavljanjučem se organizacijskem procesu vse bolj jasne. Odnosi se lahko v tem procesu izpopolnjujejo in spreminjajo na bolje ali pa prihaja do vse globljih razlik in nasprotij (Lipovec, 1987, str. 249).

Druga skupina vzrokov za konflikte med sodelavci je na področju komunikacije o konfliktnih vsebinah. Torej komunikacijski vzroki konfliktov. Lahko govorimo nerazločno, nerazumljivo, nejasno, tako da nas sodelavec ne razume. V to skupino sodi tudi nezaupanje, neiskrenost. Pogosto vodi do konflikta tudi neoseben način pogovarjanja.

Vzroki za konflikte so tudi v osebnostih sodelavcev (Možina, 2002, str. 581). To so osebni vzroki medsebojnih konfliktov. Sodelavci so različne osebnosti z različnimi osebnimi lastnostmi. Imajo različne želje in cilje, zaradi katerih lahko pride do nesoglasij in nadalje do konflikta. Korenine konfliktnosti so tudi v osebnih lastnostih posameznika s poudarkom na poreklu, etični pripadnosti, verski in politični opredeljenosti, generacijski pripadnosti, statusnem stanju, itd. vse te posebnosti in razlike kažejo na veliko zapletenosti pri iskanju konflikta v naravi ljudi. Njihovo sodelovanje pri reševanju konfliktov je pod močnim vplivom vsega, kar se v njih dogaja. Lahko so napeti, napadalni in neposredno >>iščejo in ustvarjajo<< konfliktne vsebine.

Konflikti se pojavljajo tudi zaradi nekaterih značilnosti organizacijskih struktur. Zelo pogosto so to piramidne strukture, ki povečujejo rivalstvo med posamezniki, prav tako pa tudi hierarhična razdelitev oblasti kot vzrok večanja odvisnosti in prisotnosti strahu pred ocenjevanjem ter pojav individualne odgovornosti in velikost modernih

organizacijskih struktur, ki povzročajo težave v komuniciranju. Takšne strukture organizacije manjšajo možnost, da bi zaposleni izrabljali večji del svojih sposobnosti (Lipovec, 1987, str. 241).

Organizacijske konflikte lahko med drugim razdelimo na horizontalne in vertikalne konflikte. Horizontalni konflikti so med posamezniki ali oddelki na isti strukturalni ravni, zato med stranema ne obstaja razmerje nadrejeni-podrejeni. Vertikalni konflikti pa nastajajo med stranmi na različnih položajih v organizacijski strukturi. Zelo močni so vertikalni konflikti, saj so povezani s hierarhijo. To so konflikti med dvema posameznikoma, skupinama ali oddelkoma, kjer je ena stran podrejena drugi strani. Pojavljajo se med ravnatelji in izvajalci, med centralo in dislocirano poslovno enoto, med vodjo (menedžerjem) delovnega tima in ostalimi člani itd. Do konfliktov med različnimi hierarhičnimi stopnjami pride predvsem zaradi nerazdružljivosti ciljev, obsega kontrole, strukturalnih razmerij, moči, redkosti virov in težav pri komuniciranju (Ikeda, 2005).

## **4.2 VZROKI HORIZONTALNIH KONFLIKTOV**

Horizontalni konflikti so konflikti, ki se pojavljajo na isti strukturalni ravni. So manj predvidljivi kot vertikalni konflikti, poleg tega pa za njihovo reševanje obstaja manj pravil in predpisov. Večinoma jih razrešuje in spodbuja nadrejeni. Vzroki zanje so različni, od različnih ciljev, različnih vlog v podjetju, medsebojne odvisnosti nalog do razlik v moči, komunikacijskih motenj, itd. (Cedilnik, 1993, str. 15-21).

Različnost ciljev je verjetno najbolj pogost posamezni vzrok medskupinskega konflikta v organizaciji. Doseganje ciljev enega oddelka lahko ovira doseganje drugih oddelčnih ciljev, kar lahko povzroči konflikt.

Horizontalni konflikt lahko pride tudi pri posameznikih, saj imamo ljudi različne lastnosti. Nedvomno najdemo nekaj tipov ljudi, s katerimi lažje delamo kot z drugimi. Različna vzgoja, izkušnje, izobrazba se kažejo v drugačnem dojemanju iste stvarnosti, posledica pa je pogosto konflikt.

Različnost vlog je naslednji vzrok. Zaradi opravljanja različnih funkcij se ljudje telesno in fizično oddaljijo. Posamezniki in skupine, ločeni med seboj, potem različno razmišljajo in zaznavajo probleme. Vloge so različne, zato prihaja med njimi do različnih interesov.

Velik vzrok za konflikte je tekmovanje med skupinami za omejene dobrine. Sposobnost pridobitve več dobrin poveča ugled in veljavo. Konfliktne situacije so pogoste tudi zaradi odvisnosti nalog od ene enote do druge (glede materiala, informacij, proizvodov,...). Če med oddelki odvisnosti ni, je tudi možnost konflikta minimalna.

Eden izmed najbolj pogosto navajanih virov konflikta so komunikacijske motnje (prevelik obseg informacij, časovna stiska, semantika, sposobnost poslušanja, itd.).

### 4.3 VZROKI VERTIKALNIH KONFLIKTOV

Vertikalni konflikti se pojavijo med različnimi hierarhičnimi ravnmi. Gre za zatiranje volje in doseganja ciljev drugače mislečih ljudi s strani njihovih nadrejenih. Značilnost teh konfliktov je v prevladi moči ene strani nad drugo. Za razliko od horizontalnih konfliktov ima pri vertikalnih konfliktih ena od soudeleženih strani večjo moč pri njihovem razreševanju. To je posledica razmerij, ki izhajajo iz organizacijske strukture.

Zelo pogosti so konflikti med lastniki podjetja in sindikatom kot predstavnikom delavcev (Cedilnik, 1993, str. 22,23). Ti konflikti se navadno pojavljajo v večjih industrijskih podjetjih. Pri teh konfliktih obstajajo tudi temeljna pravila konflikta med delavci oz. sindikatom in ravnatelji, ki so formalizirana z zakoni in predpisi in je v njih določeno, kako naj potekajo pogajanja predstavnikov obeh strani.

Konflikt med specialisti in ravnalci je drugi najpogostejši vertikalni konflikt (Pavčič, 1998, str. 15-17). Ker so najvišji ravnalci na najvišjih položajih, iz tega izhaja njihova moč. Po drugi strani pa so specialisti eksperti z velikim teoretičnim in praktičnim znanjem, vendar je njihova moč pri sprejemanju odločitev o poslovnem procesu podjetja ponavadi zelo omejena. Pogosto odlično poznajo le ozko delovno področje, s poslovanjem podjetja kot celote pa so slabo seznanjeni. Specialisti se z zavzetostjo za uvajanje novih idej pogosto izkažejo kot svež veter v podjetju in s tem ogrozijo položaj premalo ambicioznih ravnalcev. Z večanjem stopnje raziskovanja dokazujejo smotrnost uvedbe sprememb v poslovni proces, hkrati pa nesmiselnost obstoja določenih položajev in vlog v organizaciji podjetja. To je torej pogost vzrok za zavračanje sprememb v podjetju s strani vodilnih.

## 5 POSLEDICE KONFLIKTOV

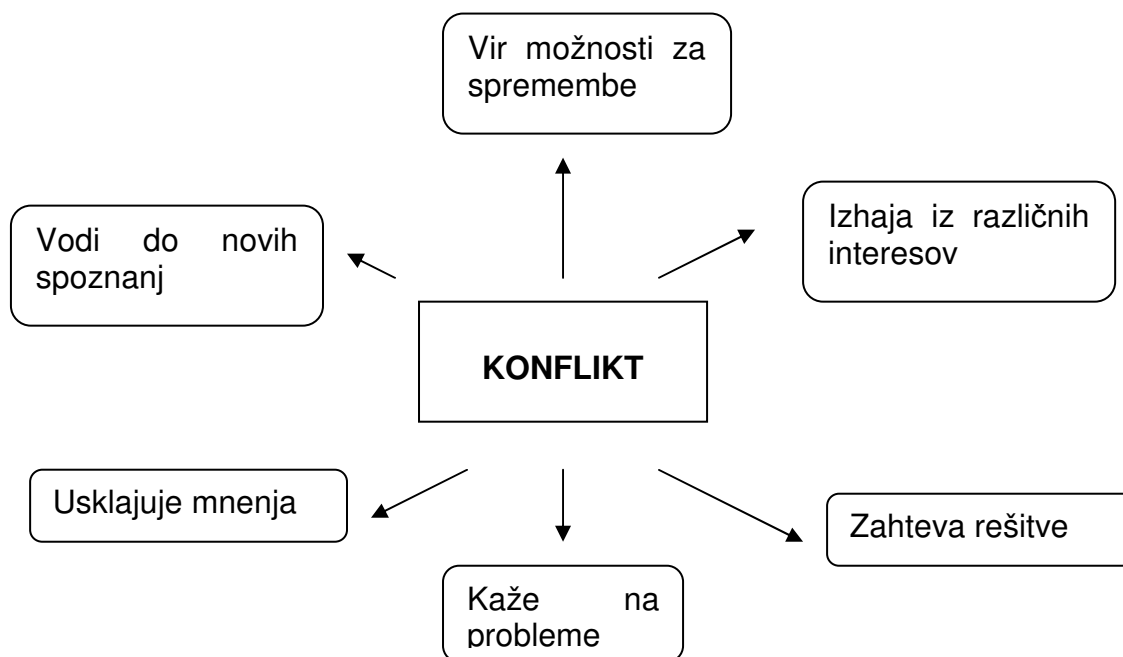
Konflikti so pomembno gibalno sprememb in imajo lahko pozitivne kot tudi negativne posledice. Le-ti usmerjajo pozornost ljudi na probleme in jih spodbujajo k njihovem razreševanju. Vendar imajo konflikti v podzavesti ljudi negativen prizvok, zato je potrebno v prvi vrsti odpraviti neustrezna prepričanja o konfliktih.

### 5.1 POZITIVNE POSLEDICE KONFLIKTOV

Konflikti v organizaciji pripomorejo, da se zavemo tistih problemov, ki jih moramo rešiti. Pravzaprav je zelo dobrodošla in pozitivna situacija, če ga znamo in če nam ga uspe rešiti. To zlasti velja za poslovno okolje, kjer se pričakuje nenehno izboljševanje procesov, izdelkov, iskanje niš in prilagajanje vse večjim zahtevam porabnikov.

Možina (2002, str. 582) meni, da konflikt nima le negativnih lastnosti, temveč tudi pozitivne (Slika 2) in zavedati bi se morali predvsem teh. konflikti prinašajo kar nekaj pozitivnih posledic, ki bi jih kazalo izrabiti kot priložnost pri ustvarjanju naše prihodnosti. Zaradi njih naj bi si konfliktov lahko v določeni meri celo želeli.

**Slika 2: Pozitivne posledice konfliktov**



Vir: Možina, 2002, str. 582

Prva pozitivna stvar je, da konflikti spodbujajo spremembe. Ob izogibanju konfliktov ne opazimo, da obstajajo določeni problemi, ki jih je potrebno rešiti. V vsaki



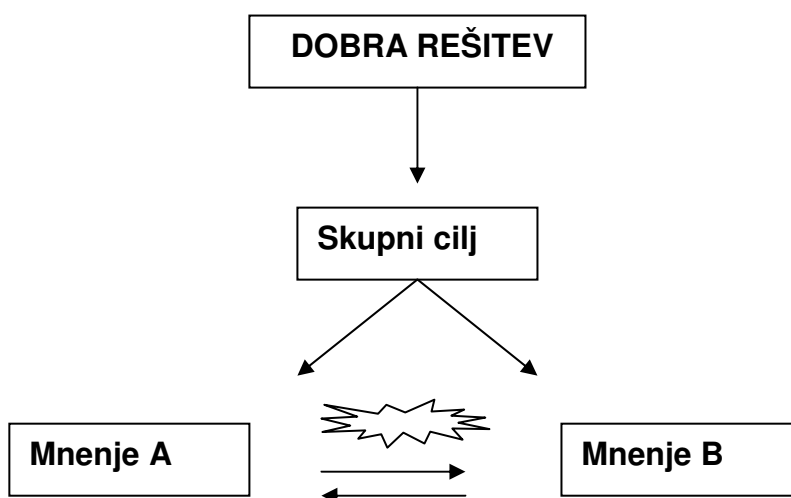
organizaciji nastopi čas za spremembe, potrebno je spremeniti stare navade in se naučiti novih. Prav tako konflikti povečajo motivacijo za soočanje s problemi.

Druga dobra stran je, da konflikti pripomorejo k ustrežnejši odločitvi. Če naletimo na nestrinjanje, bolj skrbno premislimo ter poiščemo nove rešitve. Kadar se pojavijo konflikti, bi morali premišljevat kako jih bomo reševali, in ne kako se jim bomo ognili.

Konstruktivna razrešitev konflikta odpravi številne majhne napetosti v medsebojnih stikih, tako lahko uskladimo mnenja, pomenijo izziv in spodbujajo nove interese. V konfliktih spoznavamo samega sebe, lahko nam poglobijo in obogatijo odnos, saj utrdijo prepričanje o trdnosti odnosa, ki lahko kljubuje problemom. Zato se nadaljnje povečuje samozavest, zvišuje kreativnost in produktivnost.

Kadar se pojavijo konflikti med več osebami ali med skupinami, morajo le-ti poiskati skupne cilje in skupne rešitve (slika 3), kar skupine utrjuje. Iskanje skupnih hotenj je močnejše orožje za reševanje konfliktov, kot pa ugotavljanje in razgaljanje razlik. Konflikt skupino oblikuje, ohranja, razmejuje od drugih, predvsem pa čisti zrak v skupini, saj izloča nakopičena sovražna čustva. Prispeva tudi k ohranjanju in vzpostavljanju ravnotežja v skupini, ter omogoča realno merjenje moči skupin.

**Slika 3: Iskanje skupnih rešitev**



Vir: Lipičnik, 1998, str. 265

Konflikti so v organizacijah ventil, skozi katerega se krešejo različna mnenja in pogledi, kar pripomore k boljšemu in kreativnemu delu v organizaciji. Omogočajo primerjanje različnih idej, predlogov, z razpravo in pogovorom pripomorejo k urejanju razmer, spodbujajo radovednost, povečajo motivacijo, medsebojno zaupanje in naklonjenost ter omogočijo, da udeleženci v konfliktu spoznajo samega sebe (Novak, 2000, str. 106- 107).

Konflikt onemogoča članom skupine, da pasivno sprejemajo odločitve, ki temeljijo na slabih predpostavkah. Prisili jih, da raziščejo vse možne alternative, vzpodbuja rojevanje novih idej in novo ovrednotenje skupnih ciljev ter tako povečuje verjetnost boljšega prilagajanja na spremembe (Bernik in drugi, 2000, str. 113).

Strinjanje z dejstvom, da so konstruktivni konflikti za organizacijo koristni, zasledimo tudi pri Novaku, ki dodaja, da:

- omogočajo konfliktno situacijo primerjanje različnih omej, predlogov, strategij in načrtov,
- le z razpravo in pogovorom lahko pripomoremo k urejanju razmer, kar lahko samo pripomore k mirnejšemu ozračju v podjetju, posledično pa tudi k večji produktivnosti in učinkovitosti zaposlenih,
- konstruktivni konflikti spodbujajo spremembe v odnosu, pripomorejo k ustrežnejšim odločitvam,
- udeleženci v konfliktu bolje spoznajo samega sebe.

## 5.2 NEGATIVNE POSLEDICE KONFLIKTOV

Po Iršiču (2004, str. 103) in Kavčiču (1992, str. 12) so negativne posledice nerazrešenih konfliktov upad komunikacije, poslabšanje odnosov v skupini, spodbujanje sovražnih čustev med posamezniki in skupinami, povzročajo nasilje in agresivno obnašanje, nadalje povzročajo duševne motnje in ovirajo oz. otežujejo doseganje ciljev.

Pogosto pride do težav v komunikacijskih tokovih. Nerazrešeni konflikti ovirajo komunikacijo, z izogibanjem komunikaciji pa se še poveča število nerazrešenih konfliktov. Posameznik je nezadovoljen in podvržen stresu. To vpliva na kvaliteto odnosa oz. na delovanje zaposlenih, kar se kaže predvsem v nižji učinkovitosti pri doseganju ciljev. Zato je pomembno, da konflikte sproti odkrivamo, razrešujemo in ohranjamo komunikacijo, če želimo, da bo združba uspešna kot celota. Če konfliktov nismo učinkovito razrešili in se pogosto ponavljajo, lahko to privede do poslabšanja odnosov, pa tudi do agresivnega in nasilnega obnašanja. Nerazrešeni konflikti lahko pripeljejo tudi do nastanka duševnih motenj (notranja napetost, nočne more, depresije) in psihosomatskih bolezni.

Negativne oziroma disfunkcionalne razsežnosti konfliktov v združbi, se odražajo predvsem v (Kovač, 2005, str. 23):

- nestabilnosti in nižji učinkovitosti pri doseganju postavljenih ciljev,
- stresu in nezadovoljstvu na ravni posameznika,
- motnjah v komunikacijskih tokovih, koordinacijskih naporih ter nižji stopnji izkoriščenosti obstoječih resursov,
- oblikovanje stereotipov in stopnje zaznav ter
- povečanje stopnje emocionalne razsežnosti v organizaciji (Rosenstiel, 2000, str. 276).

Negativne posledice torej zmanjšujejo učinkovitost združbe ali oddelka, na osebni ravni pa so povezani s počutjem zaposlenih, s stresnim delovnim okoljem.

Ravno v upravljanju konfliktov in konfliktnih situacijah pa leži zelo pomembna vloga menedžerja, saj je on najbolj poklican reševati takšne situacije. On mora vedeti, kako naj dogajanje ustrezno nadzira, kako ga usmeri v pravilno reševanje. Moorhead in Griffin (1995, str. 223) trdita, da je v konfliktnih situacijah potrebna čimprejšnja in ustrezna razrešitev. Takrat mora manager postopati tako, da konflikt obrne iz negativne, tekmovalne smeri v smer sodelovanja in konstruktivne razprave.

Menedžerji naj bi v svojih združbah ustvarjali okolje, v katerem je konflikt zdrav, vendar pa naj ne bi potekal do ekstremov. Zaželeno ni niti premalo niti preveč konfliktov. Za podjetje je najboljša optimalna raven konflikta, medtem ko previsoka oz. prenizka raven konflikta vpliva na njegovo uspešnost in učinkovitost. Stimulirati morajo konflikt tako, da dosežejo polne koristi iz njegovih funkcionalnih lastnosti, po drugi strani pa morajo znati tudi znižati njegovo raven, kadar postane negativen. Ali bo konflikt funkcionalen ali nefunkcionalen, je odvisno od njegove ravni oziroma stopnje in ostalih njegovih individualnih značilnosti. Ključno pri tem je, da se naredi pravilno oceno dejanskega stanja v svoji združbi glede na to, ali je konfliktna raven optimalna, previsoka, prenizka.

## 6 OBVLADOVANJE IN REŠEVANJE KONFLIKTOV

Ugotovila sem, da se konflikti pojavljajo vedno in povsod, zato tudi konflikti v organizaciji niso nobene izjeme. Konflikti nastajajo med osebami, v skupinah in med skupinami in njihovim okoljem, pojavljajo se tudi v samem posamezniku. Običajno se konflikte obravnava kot nekaj slabega, negativnega in nezaželenega, pa vendar temu ni vedno tako. Spoznala sem, kakšne vrste konfliktov lahko zasledimo nasploh in kateri so značilni za organizacije, spoznali smo njihove vire ter prednosti in slabosti njihovega razreševanja ali nerazreševanja. Ugotovila sem, da si organizacija ob ustrezni uporabi reševanja lahko obeta pozitivne posledice, zaradi česar bom v tem poglavju nekoliko podrobneje opisala reševanje in obvladovanje konfliktov v organizaciji.

### 6.1 SMERNICE IN TEHNIKE OBVLADOVANJA KONFLIKTOV

Smernice za obvladovanje konfliktov so številne in se tudi razlikujejo glede na vrsto nastalega konflikta. V tem delu bom navedla najpogostejše in najpomembnejše smernice, ki nam omogočajo lažje reševanje nastalih konfliktov oziroma boljši pristop k pričetku reševanja, nadalje pa se bom osredotočila še na posamezne konkretne tehnike, ki so potrebne za uspešno reševanje nastalih konfliktov.

Preden se bom natančneje posvetila smernicam in tehnikam obvladovanja konfliktov bi bilo dobro, da pojasnim pomen obvladovanja in pomen reševanja konfliktov. Pojma nista enaka in ju kot takšna moramo razlikovati. Obvladovanje konflikta lahko razumemo kot ponovno vzpostavljanje nadzora nad dogajanjem in izbiranje primernega odziva na določeno konfliktno situacijo. Obvladovanje konflikta pomeni, da konflikt bodisi rešimo, ga opustimo oz. zanemarimo ali pa vsilimo svoje mišljenje drugemu, lahko pa tudi sklenemo kompromis. Pri reševanju konfliktov pa pridemo do določenih rešitev, konflikta se lotevamo pri njegovih vzrokih in ne pri njegovih posledicah. Reševanje konfliktov lahko tako definiramo kot enega izmed načinov za obvladovanje konfliktov. Ugotovila sem torej, da je obvladovanje konfliktov širši pojem od samega reševanja konfliktov.

#### 6.1.1 Smernice za obvladovanje konfliktov

Po mnenju Iršiča obstajajo nekatere smernice, ki se lahko upoštevajo z namenom uspešnega obvladovanja konfliktov. To so recimo razvijanje sposobnosti za konflikt, osveščenost in večanje razvidnosti, ohranjanje konstruktivnosti, prevzemanje odgovornosti, širitev informacijskega prostora, stabilizacija interakcije, zamejitev konflikta, spreminjanje konflikta v problem, fleksibilna rigidnost in zaveznitvo (Iršič, 2004, str. 144-164):

- **Razvijanje sposobnosti za konflikt**, to je ena izmed najpomembnejših lastnosti, ki jo potrebujemo za dobre medosebne odnose. Sposobnost za

konflikt pomeni, da ima posameznik pridobljeno, naučeno sposobnost, da zaznava konflikte za motenimi interakcijami ali komunikacijami, da ga je sposoben prepoznavati in se z njim soočiti, da ga je sposoben in željan pričeti reševati ali pa da je sposoben z njim živeti.

- **Osveščanje in večanje razvidnosti**, pri ravnanju s konflikti je zelo pomembna metakomunikacija ali komunikacija o komunikaciji. S pomočjo metakomunikacije se povečuje razvidnost v odnosih. Večja kot je razvidnost, boljša je komunikacija in lažje se konflikti razrešujejo, hkrati pa obstaja možnost večjega odkrivanja konfliktov, torej tistih, ki se jih prej nismo zavedali.
- **Ohranjanje konstruktivnosti**, je bistvena za uspešno ravnanje s konflikti. Lahko jo definiram kot naravnost ali vedenje, ki vodi k izboljšanju interakcije ali pa jo ohranja na visoki ravni. Konstruktivnost je v veliki meri odvisna od praga tolerance, namreč, večji kot je konflikt, ki smo ga sposobni zdržati, dlje lahko ohranjamo konstruktivnost v interakciji. Konstruktivnost moramo imeti zavestno pod nadzorom, saj lahko drugače hitro pride do prekinitve interakcije ali do nasilja v najslabšem primeru.
- **Prevzemanje odgovornosti**, valjenje krivde drug na drugega v konfliktnih situacijah je dokaj pogosto. Obstajajo tudi primeri, ko pričnemo kriviti sami sebe. Ne prva ne druga oblika ne vodita k reševanju konflikta temveč le do poslabšanje nadaljnjih odnosov. Namesto prelaganja krivde ali obtoževanja drugih ali sebe, je potrebno prevzeti odgovornost, ki je že v sami osnovi popolnoma nekaj drugega kot pa krivda. Pri krivdi ne pričakujemo nobena izboljšave, pri odgovornosti pa pričakujemo spremembe. Odgovornost je tako aktivna, krivda pa pasivna naravnost na konflikt.  
V zvezi z odgovornostjo imamo tako na voljo naslednje alternative in sicer: prevzemamo odgovornost za svoja dejanja in svoje vedenje, prevzemamo odgovornost za čustva, prevzemamo odgovornost za dogajanje, odgovornost lahko zavračamo, odgovornost lahko pustimo, ne prevzemamo odgovornosti in krivimo nekoga ali nekaj drugega.  
Vidimo, da prve tri možnosti vodijo v uspešno reševanje konfliktov, zadnje tri pa običajno pomenijo onemogočanje naslednjega koraka, torej, reševanje nastalega konflikta.
- **Širjenje informacijskega prostora**, v splošnem pomeni, da se urejenost informacijskega prostora poveča, če se poveča sam informacijski prostor. Pri konfliktnih ponavadi ne vidimo rešitve takoj. Rešitve so običajno na začetku neoptimalne, lahko celo zgubimo nadzor nad dogajanjem in podobno. Da ne bi takoj obupali in se prepustili toku, lahko raje pristopimo k zadevi nekoliko bolj smotrno. Razširiti moramo informacijski prostor in takrat se nam pokažejo ali ustvarijo možnosti, ki nam prej niso bile vidne ali pa sploh še niso obstajale. Širjenje informacijskega prostora se lahko nanaša bodisi na čas, ljudi, teritorij, kontekst, dejavnost, pozornost, možnosti,...
- **Stabilizacija ali upočasnitev interakcije**, za uspešno obvladovanje konfliktov je potrebno konflikt zamejiti, torej preprečiti njegovo ekspanzijo in stabilizirati njegovo interakcijo, s čimer preprečimo eskalacijo konflikta. Prvi element stabilizacije je zmanjševanje hitrosti odzivanja, kar pomeni, da lahko zmanjšamo naše odzive in tako pridobimo na času, ki ga lahko uporabimo za iskanje drugih možnosti, za razmišljanje o posledicah in podobno. Drugi element stabilizacije pa je preverjanje dogajanja. Tukaj gre za preverjanje, če

smo prav razumeli, kar je bilo povedano in tudi za preverjanje, če je drugi povedano tudi mislil resno. Pogosto imamo tukaj težave z različnimi interpretacijami povedanega.

- **Zamejitev konflikta**, uspešna rešitev konflikta zahteva tudi preprečevanje njegove razširitve (ekspanzije) in poglobljanja (eskalacija). Le tako lahko nato lažje rešimo problem, ki je skrit pod konfliktom. To seveda ne pomeni, da je potrebno konflikt obdržati na začetni ravni, saj je včasih zmerna eskalacija in ekspanzija celo koristna. Konflikt je treba ohranjati na čim nižji stopnji, kar pa pomeni, da se je potrebno izogibati elementom, ki povzročajo nepomembno razširitev in poglobljanje konflikta.
- **Spreminjanje konflikta v problem**, pri odprtih konfliktih je značilno pomanjkanje sodelovanja pri reševanju problema, zato je tudi smiselno, da se odprti konflikti preoblikujejo v probleme, kakor hitro je to mogoče. S tem spremenimo temeljno naravnost <<poraziti drugega>> v <<poraziti problem>>. Spreminjanje konflikta v problem je tako ključnega pomena za njegovo uspešno reševanje. Vseh odprtih konfliktov pa ne velja spreminjati v probleme, saj se konflikti med seboj razlikujejo. Nekateri odprti konflikti so namreč funkcionalni za odnose in tako ne predstavljajo problema, ki ga je potrebno reševati. To so torej konflikti, ki imajo druge namene, npr. sproščanje napetosti, urjenje, zabava.
- **Fleksibilna rigridnost**, pomeni vzajemno sodelujočo naravnost kljub vztrajanju pri svojih interesih ali potrebah. Fleksibilna rigridnost je po mnenju nekaterih avtorjev ključna za uspešno reševanje konfliktov v medsebojnih odnosih. Konfliktna situacija se obravnava kot rešljiv problem, za katerega potem obe strani vpletenih iščeta primerno rešitev. Doseganje ustreznih rešitev pa tako zahteva, da sta obe strani rigidni glede temeljnih ciljev in da sta tudi fleksibilni glede sredstev za njihovo doseganje.
- **Zavezništvo**, ko odkrijemo konflikt je pomembno, da ne postanemo sovražniki, temveč da kljub konfliktu na eni ravni sodelujemo pri reševanju problema na drugi. Taka naravnost se imenuje zavezništvo. Gre za povezanost in sodelovanje v boju proti skupnemu nasprotniku, ki je v tem primeru konflikt. Kljub nesoglasjem sodelujemo v procesu iskanja rešitve in sicer kot zavezniki in ne kot nasprotniki. Zavezništvo torej pomeni, da se kljub nesoglasju in prepiru ohranja povezanost. Na prvem mestu je tukaj kvaliteta odnosa, od svojih potreb in interesov pa tudi ne odstopamo. Zavezništvo torej ne predstavlja niti podrejanja niti odpovedovanja lastnim interesom.

## 6.1.2 Tehnike obvladovanja konfliktov

Po mnenju Iršiča lahko razlikujemo med akcijskim in strateškim obvladovanjem konfliktov. Obvladovanje konfliktov je v večji meri odvisno od konflikta samega in tudi od vpletenih oseb (Iršič, 2004, str. 166-190).

### Akcijsko obvladovanje konfliktov

Akcijsko obvladovanje konfliktov lahko pojasnimo kot obvladovanje odprtih konfliktov, situacij, ko je že prišlo do prepira ali kakšne druge oblike odprtega konflikta. Tukaj ni

nujno, da je nastajajoči konflikt že povsem viden. Namreč, pri dovolj spretnem obvladovanju odprtih konfliktov marsikdo sploh ne ve, da je do konflikta prišlo. Akcijsko obvladovanje je torej obvladovanje konflikta na licu mesta. Vključuje ohranjanje ali ponovno vzpostavljajanje sodelovanja, akomodacije in širjenje informacijskega prostora. Tukaj velja izpostaviti naslednje tehnike (Iršič, 2004, str. 166-190) :

- Tehnike ohranjanja sodelovanja; to so tehnike, ki omogočajo ohranjanje sodelovanja. Sem lahko pripišemo tehnike konstruktivnega sporočanja, nedefenzivno poslušanje, potrjevanje, preverjanje razumevanja, razjasnjevanje ter pomirjanje.
- Tehnike akomodacije; akomodacijo konflikta lahko pojasnimo kot odpravljanje določene neusklajenosti in sicer tako, da ne ovira več delovanja samega sistema. Pri tej tehniki ne spreminjamo bistveno samega sistema, drugih vpletenih, sebe ali situacije. Konflikt se lahko akomodira s podreditvijo ene ali druge strani, s kompromisom, lahko tudi z uveljavljanjem svojega predloga, akomodira pa se lahko tudi s pojasnjevanjem.
- Tehnike širjenja informacijskega prostora; tehnike, ki jih lahko uvrstimo v to domeno so številne, najpomembnejše oz. najbolj pogosto uporabljene pa so projiciranje konflikta skozi filter, preklapljanje iz prepira, prelaganje prepira, možganska nevihta, zamenjave vlog itd.

### **Strateško obvladovanje konfliktov**

Pri strateškem obvladovanju konfliktov gre za obvladovanje strukturnih konfliktov, torej tistih, ki se še niso razvili v odprte konflikte ali pa tistih, ki se pogosto ponavljajo, čeprav trenutno še niso aktivni. Strateško obvladovanje konfliktov je lahko preventivno, kar pomeni, da govorimo o obvladovanju usklajenosti preden pride do odprtega konflikta oz. preden postane ta konflikt moteč. Po drugi strani pa je strateško obvladovanje lahko tudi kurativno, kar pomeni, da gre za obvladovanje konflikta, ki se je že pojavil in ni bil razrešen ali pa da gre za obvladovanje ponavljajočih konfliktov. Tehnik strateškega obvladovanja konfliktov je veliko, omenili bomo nekaj najpomembnejših:

- **Tehnike spreminjanja vedenjskih, čustvenih in miselnih vzorcev**; vedenje, čustva in misli ljudi so med seboj neločljivo povezani. Razumevanje in ovrednotenje nastale konfliktne situacije v veliki meri določa naš čustveni odziv in posledično tudi vedenje. Tehnik za spreminjanje teh vzorcev je veliko, omenili bomo tehnike mentalnega urjenja, kjer v mislih vadimo oz. si predstavljamo bolj funkcionalne oblike vedenja v podobni konfliktni situaciji, potem je ena izmed tehnik izdelava čustvenega zemljevida, katerega izdelavo začnemo z zapisovanjem nezaželenega čustva in vzrokov le tega. Ta zemljevid nam omogoča boljše odzive na konflikte, njihovo lažje razumevanje in večjo jasnost naših čustev nasploh.
- **Tehnike spreminjanja sistema; to so kompleksnejše tehnike**; Da bi spremenili sistem, je običajno potrebno spremeniti tudi vedenjske vzorce. Tu je pomembno več komunikacije. Tudi tehnik spreminjanja sistema je več, omenili bomo najpomembnejše. Te so recimo tehnika izražanja svojih želja, kjer lahko enostavno odpravimo nekatere konflikte že s tem, da povemo, česar si želimo. Omeniti velja tudi tehniko izobraževanja ali

samoizobraževanja. Zanimiva tehnika je tudi tehnika razvoja konstruktivnejših oblik komunikacije, saj je komunikacija tu zelo pomembna. Razvijanje ustrezne komunikacije omogoča, da obe strani lažje prideta do rešitve.

- **Tehnike spreminjanja teritorija;** ta sklop tehnik izhaja iz teritorialne perspektive, ki je zelo uporabna pri reševanju konfliktov in tudi problemov v medosebnih odnosih. Tudi teh tehnik je veliko, omenili jih bomo samo nekaj. To so recimo tehnike širjenja teritorija, to pa lahko razumemo kot širjenje virov, zaradi pomanjkanja katerih je prišlo do konflikta. Pomembna je tudi tehnika urejanja teritorija, kjer lahko s samo ureditvijo teritorija oz. virov razrešimo dozdevno pomanjkanje virov. Ena izmed tehnik je tudi zamenjava teritorijev .

Konflikti vedno potekajo kot dinamični procesi. Razlikujemo naslednje faze poteka konflikta (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 226):

- Zaznava konflikta ali frustracije,
- Določitev konfliktne situacije,
- Odziv na konfliktno situacijo,
- Interakcija z >>nasprotnikom<<,
- Rezultat interakcije.

## 6.2 NAČINI REŠEVANJA KONFLIKTOV

Takoj ko se pojavijo konflikti, pa naj bo to med več osebami ali med skupinami, pa tudi v samem posamezniku, morajo le ti poiskati skupne cilje in rešitve. Ugotovili smo, da obstaja veliko vrst različnih konfliktov in zato obstajajo tudi najrazličnejši načini za njihovo reševanje. V strokovni literaturi lahko zasledimo različne pristope k reševanju konfliktov, najpomembnejše in najpogosteje uporabljene pa bomo tukaj tudi navedli. Omeniti moramo tudi, da je uspešno reševanje konfliktov tesno povezano s sami odnosom med udeleženci v konfliktu.

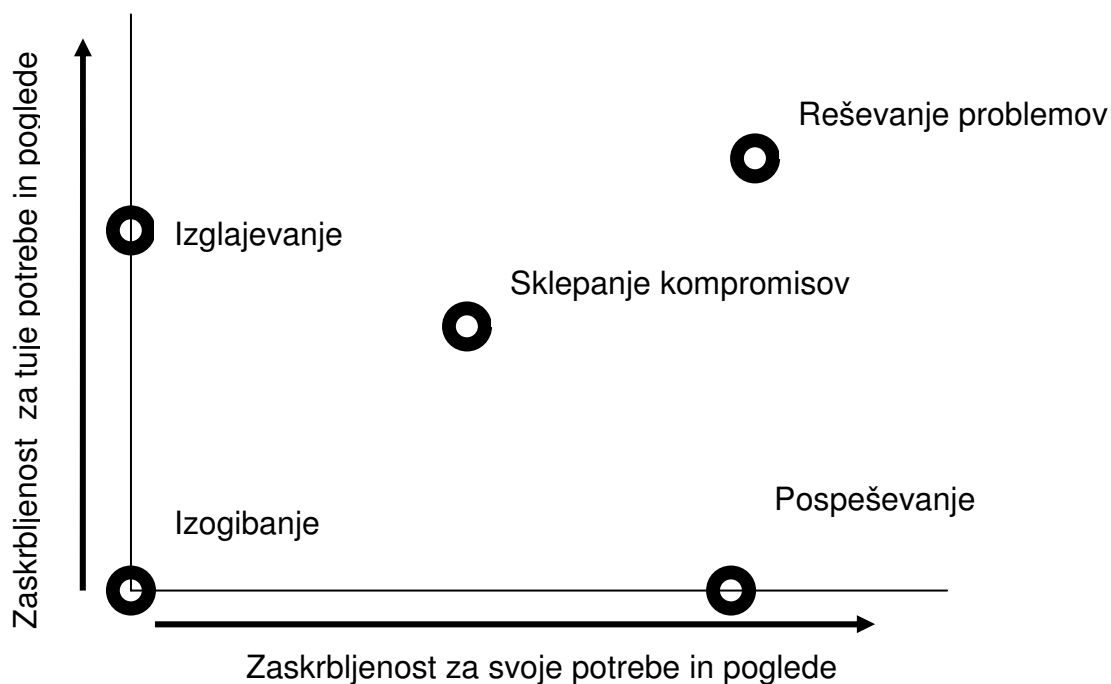
### 6.2.1 Dvodimenzionalni pristop

Lipičnik pravi, da je uspešno reševanje konfliktov pogojeno s skrbjo zase in s skrbjo za druge udeležence v konfliktu. Od stopnje obeh zaskrbljenosti je nadaljnje odvisno, kakšen bo pristop k reševanju konfliktov. Strokovnjaki najpogosteje omenjajo pet pristopov k reševanju konfliktov in sicer (Lipičnik, 1991, str. 37); glej Slika 4 :

- izogibanje,
- pospeševanje,
- izglajevanje,
- sklepanje kompromisov,
- reševanje problemov.



**Slika 4: Načini reševanja konfliktov glede na odnos udeležencev v konfliktu**



Vir: Lipičnik, 1996, str. 41

Modela sestavljata vodoravna in navpična os. Vodoravna prikazuje stopnjo, do katere smo pripravljeni sodelovati pri zadovoljevanju potreb drugih, navpična pa stopnjo, do katere zadovoljujemo predvsem lastne potrebe. Od teh dveh stopenj je odvisen pristop, ki ga izberemo za reševanje konflikta.

### **Izogibanje**

Kadar se nagibljemo k umiku iz konfliktne situacije ali želimo ostati nevtralni, uporabljamo način izogibanja. Torej se poskušamo konfliktu izogniti. Običajno so to nekaki prenašalci sporočil nadrejenim, podrejenim ali sodelavcem. Sklicujejo se na pomanjkanje podatkov, nepoznavanje problema. Konflikt ignorirajo in pričakujejo, da se bo rešil sam. Takšno ravnanje je popolnoma neproduktivno, sploh če problem dejansko obstaja. Izogibanje konfliktu je primeren način, če so konflikti manjšega pomena.

### **Sklepanje kompromisov**

Sklepanje kompromisov pomeni težnjo posameznikov, da bi žrtvovali nekaj interesov in tako dosegli dogovor. Pri tem delno vztrajajo pri lastnih željah in potrebah, želijo pa zadovoljiti tudi del potreb in želj druge strani. Točka pristajanja na kompromise leži v sredini vzorca na Sliki 4, kar kaže na uravnoteženost med usmerjenostjo k lastnim potrebam in usmerjenosti k potrebam drugih. Kompromis dosežemo s pogajanjem, merjenjem dobička in izgube. Pomembno je tudi da skupno iščemo obojestransko zadovoljujoče in sprejemljive rešitve. Ta način je primeren, kadar kompromis predstavlja za obe strani večji dosežek ali vsaj ne slabšega, kakor če ga ne bi bilo.

Sklepanje kompromisov naj bi bila ena najbolj stvarnih oblik vedenja v konfliktnih situacijah, čeprav je treba biti previden – hitro pristajanje na kompromise lahko škodi pravnemu razpletu konfliktna situacije.

### **Reševanje problemov**

Pri reševanju problemov sta dosežena maksimalna skrb zase in soudeleženca v konfliktu. Z reševanjem problemov želimo konflikt rešiti, ne pa sami zmagati. Pomembno je medsebojno zaupanje in svoboda odločanja z željo, da bi vsak v čim večji meri uresničil svoje cilje. Z dogovarjanjem odkrito obravnavamo konflikte, jih analiziramo in skušamo najti rešitev, ki bi kar najbolje zadovoljevala vse vpletene v konflikt. Na probleme in konflikte pa moramo gledati kot na izzive in priložnosti. Ta način uporabljamo, kadar imajo vpletene strani skupne cilje, ne strinjajo pa se samo glede različnih poti za doseganje skupnih ciljev.

### **Izglajevanje**

O načinu izglajevanja konflikta govorimo kadar zase nismo zaskrbljeni, za drugega pa malo bolj. Soudeleženca poskušamo prepričati, da konflikt ni tako močan, da bi ga bilo potrebno reševati. Pri tem posameznik ne želi vztrajati pri svojem, da ne bi bili ostali prizadeti, nezadovoljni. Pri tem je pomembno uvidevanje, za kar je potrebno imeti precej potrpežljivosti in strinjanje drugih. Prednosti tega načina se kažejo v spodbujanju sodelovanja in se pojavijo za kratek čas, če so zaposleni vpleteni v potencialno močan čustveni konflikt, ki ga je potrebno ublažiti, če v skupini dalj časa prevladujejo ostra nasprotja, ter če so problemi resnično osebni in niso povezani z delom. Slabost tega načina pa je, da sicer lahko zagotovimo dobro počutje ljudi, a pravi problem ostaja nedotaknjen in se bo prej ali slej pokazal. Ta način reševanja konfliktov torej zadovoljuje samo čustvene potrebe zaposlenih, vendar pa je neučinkovit, ker zanemari izvirne vzroke konflikta.

### **Pospeševanje**

Pospeševanje se pojavi pri visoki zaskrbljenosti zase in skoraj nikakršni za soudeleženca v konfliktu. Za ta način reševanja konfliktov je značilno, da poskušamo uveljaviti in vsiljevati svojo rešitev kot edino mogočo. Ta način zadovoljuje samo eno stran, ki je udeležena v konfliktu, potrebe drugega pa so ponavadi zanemarjene. Če se kdo z osebo, ki uporablja tak način reševanja nasprotij ne strinja, hitro občuti moč te osebe. Pri reševanju nasprotij med udeleženci nadrejeni uporablja grožnjo, kazen, premeščanje in druge podobne instrumente za doseg svojega cilja (Možina, 1994, str. 649). Nepopustljivo vztrajanje ene ali obeh strani vodi v stresno ali krizno situacijo. Prevelika uporaba tega pristopa škodi, saj lahko druga stran ob neupoštevanju njenih predlogov in potreb ob tem otopi. Ta način je primeren predvsem, kadar je potrebno hitro reagirati. Kadar je potrebno opraviti neprijetne naloge in če je potrebno nekoga zaščititi pred prevlado druge osebe.

Tehnike razreševanja konfliktov so si zelo različne. Obstaja veliko načinov kako razrešiti, omiliti spore, konflikte, potrebno pa je tudi izbrati ustrezno tehniko. Najbolj klasični način reševanja konfliktov temeljijo na avtoritativnem poseganju vodij v konflikt, torej kadar poskušamo nastala nesoglasja odpraviti. Konflikte lahko odstranimo tudi s pomočjo organizacijskih sprememb. To so predvsem konflikti povezani s potekom dela, delitvijo dela, kompetencami, itd. preko organizacijskih

sprememb lahko razrešujemo konflikte z natančnejšo opredelitvijo zadolžitve, odgovornosti, avtoritete, sprememba strukture in podobno.

## **6.2.2 Hockerjev model**

Gre za petstopenjski model reševanja konfliktov, ki sicer ne zajema vseh vidikov, si ga pa zato lahko zapomnimo, pri tem pa je uporaben za vse vpletene strani. Konflikte, do katerih pride v organizacijah, je marsikdaj potrebno rešiti po formalni poti. Pri tem si lahko pomagamo ravno s tem modelom. Poudariti je treba, da modela ne gre preveč poenostavljati, ampak ga moramo prevesti v svoje okolje.

### **I. stopnja: Konfrontacija s konfliktom**

Na začetku je najbolj pomembno, da vsi vpleteni priznajo, da gre za konflikt. Pri pojavu konfliktna situacije je pomembno, da se morajo le-te zavedati prav vsi udeleženci, ki morajo priznati resnost konflikta in se morajo biti z njim tudi pripravljeni soočiti, predvsem pa morajo biti vsi pripravljeni na sodelovanje. Ni dovolj, če se le ena stran zaveda konflikta, zavedati se ga morajo vsi. Če se ga nasprotna stran ne zaveda, ji moramo to sporočiti, kar pa lahko storimo na zadržan, napadalen način. Pri tem moramo tudi navesti svoje cilje, želje in potrebe, za kar je potrebno precej občutka, drugače ne bomo mogli pravilno sodelovat.

### **II. stopnja: Razumevanje stališča drugih**

Gre za najpomembnejšo stopnjo, če želimo uspešno rešiti nastali konflikt. Za resnično razumevanje drugih potrebujemo dobre komunikacijske sposobnosti. Najbolje je, če najprej jasno izrazimo svoje stališče, pri tem pa pokažemo pripravljenost na sodelovanje. Pri tem se moramo izogibati dvoumnih ali napadalnih besed, predvsem pa moramo aktivno poslušati.

### **III stopnja: Opredelitev problemov**

Ko predstavimo vsak svoje probleme, težave, stališča, cilje, moramo skupaj opredeliti temeljni problem, zaradi katerega je sploh prišlo do konflikta. Pri skupnem reševanju morata obe strani paziti, da ne postane ena stran dominantna oziroma, da se ne začne druga stran braniti. Ves čas morata biti obe v enakem položaju, predvsem pa morata med seboj sodelovati, drugače se konflikt ne bo premaknil z mrtve točke. Zavedati se moramo, da če smo uspeli skupaj jasno opredeliti konflikt, ni nevarnosti, da ga ne bi še rešili skupaj, zato se ne smemo bati tvegati in narediti prvi korak.

### **IV. stopnja: Preverjanje možnih rešitev**

Rešitve moramo najprej poiskati. Gre za ustvarjalno delo, pri čemer lahko uporabimo več metod. Pogosto je uspešna metoda viharjenja možganov. Ko si pripravimo paletu možnih rešitev, moramo vsako oceniti in poiskati prednosti in slabosti, ki bi jih naj prinesla vpletenim.

## V. stopnja: **Sporazum- odločitev o najboljši rešitvi**

Če vse stopnje izvedemo kot je treba, če med sabo sodelujemo in ničesar ne skrivamo, predvsem pa če imamo skupno željo za rešitev konflikta, potem nam ne bo težko iz palete možnih rešitev izbrati pravo. Vendar s tem še nismo povsem pri koncu. <<Skleniti>> moramo pogodbo, s katero opredelimo pravice in dolžnosti vpletenih. Pri tem se lahko pogovorimo tudi o posledicah kršitve dogovora, kajti če bo do tega prišlo, se bodo medsebojni odnosi še poslabšali.

### **6.2.3 Pogajanja**

Pogajanje štejejo mnogi avtorji kot enega izmed zelo pomembnih in tudi zelo dobrih načinov za reševanje konfliktov v organizacijah. Človek se pogaja celo življenje, kot otrok s starši in obratno, v službi in v javnem življenju. Vsak človek bolj ali manj pozna osnove pogajanja in posledice dobrega in slabega pogajanja. Ker se ljudje pogajamo skozi vse življenje in ker delno obvladamo osnove pogajanja, lahko na tem mestu rečemo, da je zelo dobro, če bi te osnove tudi nadgradili z ustrezno dopolnitvijo našega znanja na tem področju, saj nas bi to lahko pripeljalo do lažjega in manj bolečega reševanja konfliktov v organizaciji in tudi v življenju nasploh (Murphy, 1994, str. 48).

V vsakem pogajanju nastopata vsaj dve ali pa več strank. Da so pogajanja sploh potrebna, mora obstajati vsaj delna razlika v interesih strank. Pogajanja so uporabna za oblike konfliktov, ki jim pravimo realistični konflikti. Tukaj gre za konflikte, nastale med dvema ali več strankami, ki denimo hočejo neko dobrino, ki pa je ni na razpolago v zadostnih količinah. Če konflikta ni, tudi pogajanja niso potrebna. Nerealistični konflikt pa je seveda konflikt, pri katerem cilj ni neka materialna dobrina temveč le sproščanje napetosti v posamezniku ali skupini. Pogajanja v tem primeru ni mogoče uporabiti (Kavčič, 1996, str. 10).

Definicij pogajanj je več, na splošno pa jih lahko definiramo kot proces reševanja konfliktov med dvema ali več strankami, v katerem sta obe ali vse stranke pripravljene spremeniti svoje začetne zahteve z namenom doseganja skupne sprejemljive rešitve. Pogajanja kot takšna so zelo pogosta aktivnost vsakega človeka. Konflikt v tem pogledu moramo razumeti dovolj široko, zavedati se moramo, da obstajajo različni konflikti in da so tudi pogajanja lahko različna oziroma različno prilagojena posameznemu konfliktu.

Poznamo tudi komercialna pogajanja, ki jih je mogoče definirati kot sredstvo za pridobivanje gospodarskih koristi. Tukaj lahko govorimo o pogajanjih o ceni in o vseh ostalih faktorjih, ki vplivajo na gospodarsko korist oziroma izboljšanje gospodarskega položaja pogajalca. Pogajanje lahko definiramo tudi kot barantanje z večjim ali manjšim popuščanjem ene ali vseh strani in tudi kot način doseganja tistega, kar si želimo. To pa seveda pomeni po najnižji možni ceni a vendar ne zastonj. Pogajanja lahko definiramo tudi kot razpravo ali konferenco z namenom, da dosežemo sporazum ali soglasje glede pogodb, dogovorov in podobno (Kavčič, 1996, str. 11).

Pogajanje kot oblika reševanja konflikta pride v poštev le, če so izpolnjeni določeni pogoji (Markič, 1994, str. 7):

- za pogajanja sta potrebni vsaj dve strani, ki imata določen interes, potrebo
- prisotna mora biti obojestranska volja za pogajanje
- interesi med strankami morajo biti vsaj deloma različni
- obe udeleženi stranki morata biti pripravljene vsaj nekaj dati, odstopiti od svojih začetnih zahtev
- v zameno morata obe tudi nekaj dobiti
- pogajanja niso in tudi ne bi smela biti vpitje in grožnje

Če ti pogoji niso izpolnjeni, potem pogajanja sploh niso potrebna. Kajti zakaj bi se sploh pogajali, če v celoti obvladamo situacijo in lahko dobimo vse kar hočemo? Zakaj bi se tudi pogajali, če situacijo obvladajo drugi in je že v naprej jasno, da ne bomo dobili ničesar? Pogajanja torej ne pridejo v poštev, če odločitev diktira bodisi ena bodisi druga stran (Kavčič, 1992, str. 28).

### **Vrste pogajanj**

Pogajanja se lahko uporabljajo za doseg različnih ciljev. Cilji, ki jih skušajo posamezniki doseči je torej več in temu primerno je tudi število pogajanj, ki jih lahko uporabimo. Iz tega vidika je tudi pomembno, da omenimo nekatere vrste pogajanj, ki se v praksi najpogosteje uporabljajo. Kavčič pravi, da obstajajo štiri vrste takšnih pogajanj in sicer:

- **Pogajanja o temeljni usmeritvi aktivnosti**

Tukaj gre denimo za to, da se neka velika multinacionalka odloča za nakup našega podjetja. Pri tem izrazi željo, da bi se o nakupu pogajala. Direktor podjetja skliče sestanek vodilnih strokovnjakov in odbor delničarjev. Strokovnjaki ugotovijo, da bi naše podjetje lahko prodalo največji proizvodni program, multinacionalka pa zahteva nakup celotnega podjetja, ne samo enega programa. Zaenkrat ni povsem jasno zakaj, morda zato, da bi ga ukinili in s tem zmanjšali konkurenco. Na tem posvetu torej želi direktor odgovor na vprašanje, ali se sploh pogajati z multinacionalko ali ne.

- **Pogajanja o določitvi okvira medsebojnih odnosov z drugo stranjo**

Denimo, da konkurira naše podjetje drugemu podjetju v državi s podobnimi proizvodi. Izvedelo se je, da obe podjetji načrtujeta razširitev proizvodnje in prodaje na področju, ki ga že pokriva drugo podjetje. Naše podjetje recimo izdeluje moško obutev, drugo podjetje pa žensko. Obe podjetji bi radi razširili proizvodni in prodajni program na žensko in moško obutev. Direktorja obeh podjetij se zdaj odločita, da se bosta poskušala izogniti tržnemu spopadu in se bosta s pogajanjem skušala dogovoriti o sodelovanju na skupnem trgu. Na pogajanju se bosta skušala dogovoriti o nastopu na različnih trgih, o delitvi programa ali o skupnem programu in podobno.

- **Enkratna kupčija (najverjetneje brez nadaljnega sodelovanja)**

Naše podjetje se recimo odloči, da bo povečalo proizvodni program, za kar pa potrebuje nekatere nove stroje. Na trgu poišče ustreznega proizvajalca tovrstnih strojev in se z njim dogovori o nakupu. Tukaj gre sedaj za pogajanje o vrsti strojev, o

njihovi ceni, o dobavnih rokih, o servisih in podobno. Najverjetneje je, da po končani kupčiji s tem proizvajalcem ne bomo imeli več stikov.

- **Dolgoročni odnosi ali partnerstvo med našo organizacijo in neko drugo organizacijo**

Naše podjetje je recimo pričelo z razširjanjem prodaje svojih izdelkov na druga tržišča. Da bi naše podjetje lahko pridobilo vsa dovoljenja v drugih državah, je potrebno zagotoviti tudi ustrezen servis in vzdrževanje teh proizvodov. Strokovnjaki našega podjetja ocenijo, da je hitreje in ceneje, če servis prevzame neka organizacija v tisti državi. Ko takšno organizacijo najdemo, pričnemo z njo pogajanja o tem, pod kakšnimi pogoji mi prepuščamo ta servis in kakšne pogoje postavljajo oni za sprejem. Po končanih pogajanjih ob ustrezni pozitivni rešitvi in pričetku dela pa obe organizaciji obdržita stik oziroma lahko govorimo o partnerstvu med našo id drugo organizacijo.

### **Proces pogajanja**

Proces pogajanja je daljši proces in ne enkratno dejanje. Nekatera pogajanja lahko trajajo tudi več mesecev, lahko pa tudi več let. Pogajanja tudi niso serijsko dejanje, saj se v popolnoma enaki obliki ne pojavljajo več kot enkrat. Pogajajo se namreč ljudje, ki so spremenljivi, spreminjajo se okoliščine, kjer pogajanja potekajo in spreminjajo se tudi konflikti, zaradi katerih tečejo pogajanja. Pogajalski proces je torej edinstveni ali unikatni proces. Vsako pogajanje tako zahteva posebne priprave.

Ko govorimo o pogajalskem procesu, moramo omeniti stopnje ali sestavine samega procesa. V strokovni literaturi lahko zasledimo številne klasifikacije pogajalskih stopenj, ki so bolj ali manj različne ali podobne. Kavčič je mnenja, da lahko v splošnem pogajalske stopnje ali sestavine razdelimo v štiri temeljne skupine (Kavčič, 1996, str. 19):

- **Priprave na pogajanja**

Priprave na pogajanja so kritična stopnja v pogajanjih, saj nepripravljeni pogajalci ne smejo na pogajanja. Slaba pripravljenost podaljšuje pogajanja, povečuje verjetnost po nepotrebnem popuščanju, zmanjšuje verjetnost doseganja predvidenih ciljev, povečuje neprijetnost in zapletenost pogajanj ter otežuje iskanje rešitev. Pri pripravah na pogajanja gre predvsem za medsebojno spoznavanje strank ter za formalno predstavitev ene pogajalske skupine drugi in obratno.

- **Otvoritev pogajanj in predstavitev začetnih pozicij**

Začetek pogajanj je zelo pomemben, kajti takrat naredimo prvi vtis na nasprotno stranko. Le ta je zelo pomemben, saj lahko z njim pokažemo, kako resni smo in kako dobro smo pripravljeni. Lahko govorimo o nekakšnem uvodu v resnična pogajanja. Stranki se sporazumeta, o čem se bosta pogajali, določita dnevni red, vsebino in zaporedje obravnavanih vsebin. Na tej točki morata biti obe stranki že popolnoma pripravljeni na pogajanje. Predstavijo se tudi začetne pozicije obeh strank, torej kaj je tisto, kar posamezna stranka želi doseči s pogajanjem.

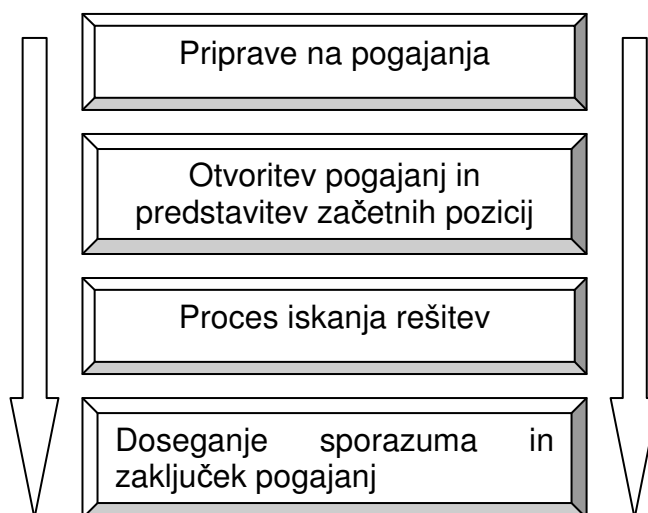
- **Proces iskanja rešitev oziroma sporazuma**

Proces iskanja sporazuma je faza med predstavitvijo začetnih pozicij in doseženim sporazumom. Lahko je zelo dolga, lahko pa tudi kratka, še posebej, če strani pristajata na nasprotno zahtevo. Stranki na tej stopnji že poznata drug drugega in vesta, kaj je tisto kar želita doseči. Na temelju tega iščeta skupne možne rešitve, torej takšne, ki naj bi bile za obe strani sprejemljive.

- **Sklenitev sporazuma in zaključitev pogajanj**

Doseganje sporazuma in zaključitev pogajanj pomeni, da je treba pogajanja enkrat tudi zaključiti. Nujno je, da se stranki sporazumeta glede rešitve konflikta in da lahko na podlagi tega zaključita s pogajanja. Pogajalec mora biti usposobljen, da prepozna pravi trenutek, ko je potrebno pogajanja zaključiti. Za zaključitev je nujno, da sta se stranki sporazumeli o glavnih temah in sta s sporazumom tudi obe čim bolj zadovoljni. Če ne dosežeta zadovoljstva, sporazum in zaključek nista mogoča.

**Slika 5: Stopnje pogajanja**



Vir: prirejeno po Kavčiču, 1996, str. 19-20

#### **6.2.4 Strateški vidiki reševanja konfliktov v organizaciji**

Kot vidimo, ločimo več pristopov vidikov, strategij, ko se soočamo z nasprotji, konflikti v organizaciji. Kakšen pristop oz. katero strategijo bomo uporabili, je v glavnem odvisno od tega, kako pomemben je naš osebni cilj in kako pomemben je odnos, in sicer:

- Kadar ni pomemben niti cilj niti odnos, se je najbolje umakniti,
- Kadar je cilj zelo pomemben, odnos pa ne, lahko poskusimo nasprotnika prepričati,
- Kadar je zelo pomemben odnos, cilj pa ne, poskušamo spor zgladiti,

- Kadar sta cilj in odnos zmerno pomembna in kaže, da nihče ne bo mogel doseči tistega, kar želi, je kompromis lahko koristen in
- Kadar sta zelo pomembna tako cilj kot odnos, je najustreznejše soočenje tj. dogovarjanje

Reševanje konfliktov je posebna vrsta reševanja problemov, kjer sta dosežena maksimalna skrb zase in za soudeleženca v konfliktu. Z reševanjem nasprotij skušamo konflikt rešiti ne pa zmagati v boju z nasprotnikom. Da bi lahko uspešno reševali nasprotja, je potrebno 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 kulturne in učinkovite načine reševanja problemov oz. konfliktov (Možina, 2000, str. 11,12).



## **7 EMPIRIČNO PREUČEVANJE KONFLIKTOV**

### **7.1 RAZISKAVA O KOMUNICIRANJU IN KONFLIKTNIH V PODJETJU EUROPHONE**

V empiričnem delu sem obravnavala in raziskovala, kakšno je poznavanje komuniciranja in kakšno je ravnanje s konflikti v izbranem slovenskem podjetju. Raziskavo o komuniciranju in konfliktih v podjetju Europhone sem naredila s pomočjo anonimne ankete med zaposlenimi, kako komunicirajo v podjetju, katere načine najbolj uporabljajo ter kako v podjetju gledajo in ravnaajo s konflikti.

#### **7.1.1 Predstavitev anketiranja**

Anketiranje sem izvedla preko elektronske pošte. Sodelovanje je potekalo anonimno, tako da so rezultate poslali vsi iz istega elektronskega naslova. Namreč pred anketo je obstajal strah, da ne bodo hoteli sodelovati, saj se v današnjem času vsak boji za svoje delovno mesto in ne želi ničesar kritizirati, kar je povezano z podjetjem. V empiričnem delu naloge sem želela pridobiti vpogled v poznavanje pomembnosti komuniciranja in konfliktov.

#### **7.1.2. Predstavitev vzorca in vprašalnika**

V anketi je sodelovalo 10 zaposlenih, od tega 8 oseb ženskega spola in 2 osebe moškega spola. Sedem ženskih oseb in en moški delajo na področju komerciale, ostali dve osebi pa delata na področju administracije in vodenja. Podjetje Europhone se ukvarja s prodajo mobilnih telefonov in deluje v treh različnih krajih in sicer v Mozirju, Celju in Ptuj. Imajo tri poslovalnice in anketa je bila opravljena v vseh treh. Večino zaposlenih sem imela možnost tudi osebno spoznati v mesecih, ko sem opravljala počitniško delo, kar je prav gotovo pripomoglo, da so sodelovali v anketi. V omenjenem podjetju sem opazila, da se pogosto pojavljajo konflikti, zato me je zanimalo, kje ležijo vzroki zanje in na kakšen način jih rešujejo. To sem poskusila ugotoviti s pomočjo vprašalnika, ki sem ga opremila z obrazložitvijo, za kaj v njemu gre, čemu bo služil, ter, da je anonimen. Vprašalnik vsebuje 19 vprašanj, ki sem jih razdelila na naslednje sklope: oblike komuniciranja, pretok informacij in stopnja informiranosti, odnosi v podjetju ter konflikti in njihovo reševanje. V velikih večini vprašanj sem v odstotkih izračunala delež, ki ga predstavlja posamezni odgovor. Vprašanja, ki so zahtevala razvrstitev po pogostosti oziroma pomembnosti, sem obdelala tako, da sem izračunala povprečno razvrstitev posameznega odgovora. Rezultati so diplomskem delu prikazani s pomočjo tabel, slik ali opisno v odstotkih.

## 7.2 OBDELAVA IN ANALIZA DOBLJENIH REZULTATOV

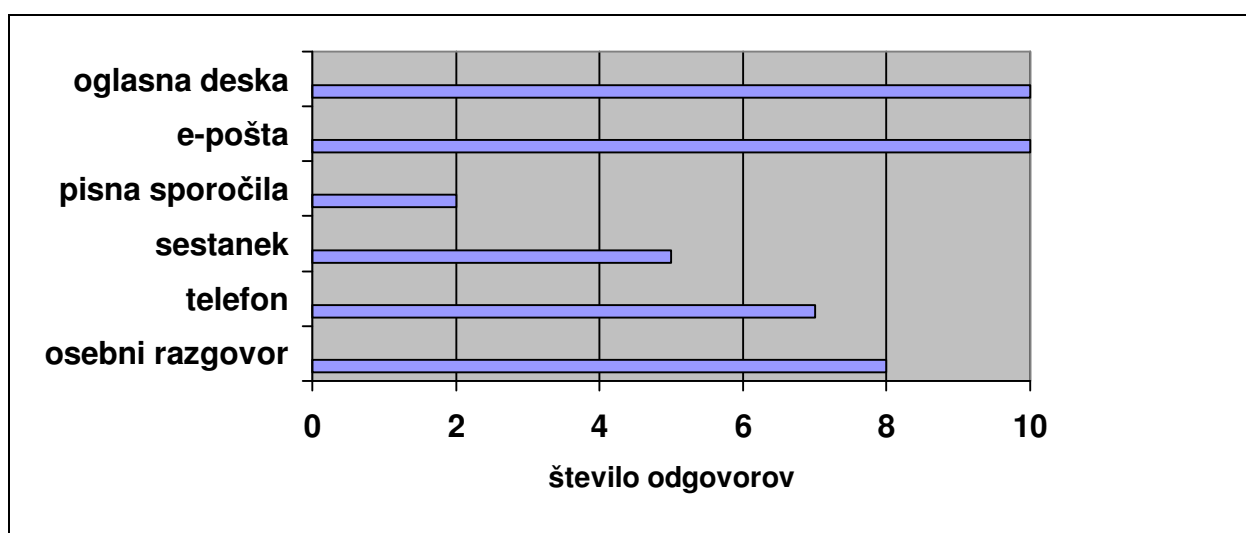
V tem delu naloge v obliki tabelarnih prikazov predstavljam rezultate ankete izbranega podjetja. Pri vprašanjih zaprtega tipa predstavljam frekvenco in odstotek posameznega možnega odgovora, ki so ga izbrali posamezni sogovorniki, pri odprtih vprašanjih, kjer so lahko anketiranci prosto navajali odgovore, pa prikazujem vse njihove odgovore.

Rezultate predstavljam za vsako vprašanje ločeno tako, da najprej predstavim vprašanje in nato navajam izbrane anketirančeve odgovore, njihovo število in odstotek.

### 1. Kakšno obliko komuniciranja najpogosteje uporabljate znotraj podjetja?

Komuniciranje je pomemben del dejavnosti članov vsake organizacije, s pomočjo katerega pridobivamo informacije, medsebojno izmenjujemo podatke in mnenja, rešujemo tekoče in potencialne probleme. Tako me je zanimalo, katere oblike komuniciranja najpogosteje uporabljajo znotraj podjetja in na kakšen način pridobivajo informacije. Največ informacij pridobijo preko e-pošte (povsem razumljivo, saj ima podjetje trgovine na treh različnih lokacijah) in oglasne deske, tak način pridobivanja informacij predstavlja minimalni strošek za podjetje, je pa tudi zelo učinkovit, saj imajo vsi zaposleni ves čas dostop do nje. V podjetju prevladuje tudi osebni razgovor, kar je dobro in pričakovano za majhno podjetje, saj gre za dvosmerne komunikacije, pri katerih se lahko hitreje rešuje nesoglasje in nerazumevanja med zaposlenimi.

**Slika 6: Najpogostejša oblika komuniciranja**



Vir: Lasten

## 2. Na kakšen način dobite največ informacij?

Največ informacij tako zaposleni dobijo od sodelavcev preko pogovora, veliko tudi preko e-pošte in oglasne deske, premalo pa od vodij. Tako se večinoma pojavljajo neformalne komunikacije, formalne pa samo v obliki komunikacij navzdol, ko nadrejeni predaja napotke za delo. Ker imajo delavci premalo možnosti izražanja svojega mnenja preko pogovora z vodjo ali na sestankih, prihaja v podjetju do konfliktov.

## 3. Kakšna je po vašem mnenju stopnja informiranosti v podjetju?

**Tabela 1: Stopnja informiranosti v podjetju**

Odgovori	Število	Odstotek
Zelo dobra	0	0,0
Dobra	4	40,0
Zadovoljiva	5	50,0
Nezadovoljiva	1	10,0

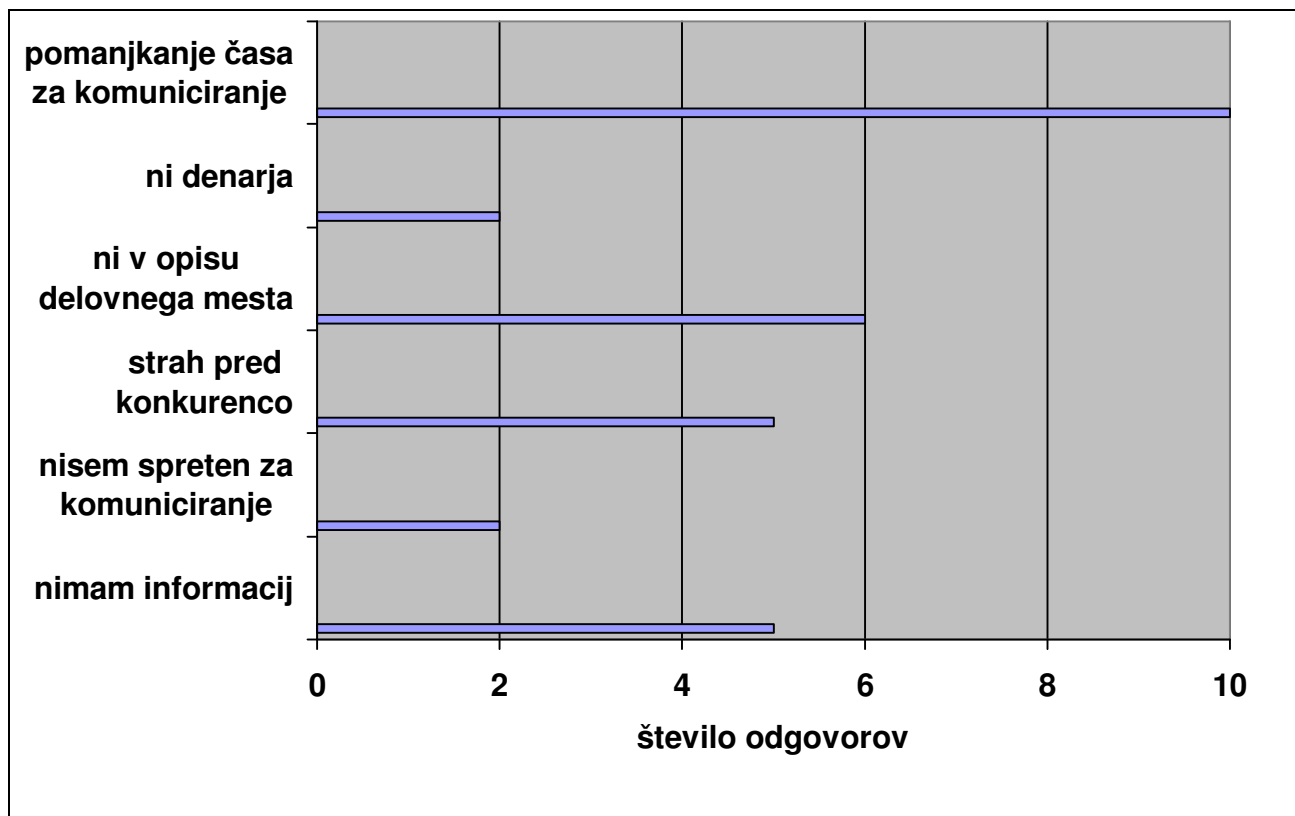
Vir: Lasten

Želela sem ugotoviti, kakšna je stopnja informiranosti v podjetju. Največ anketirancev (kar 50 odstotkov) jih meni, da je informiranost zadovoljiva, ostali večinski delež (40 odstotkov) pa jih meni da je njihova informiranost dobra. Eden od anketirancev je nezadovoljen z stopnjo informiranosti v podjetju. Zanimivo je, da noben izmed anketirancev ne meni, da je stopnja informiranosti zelo dobra.

## 4. Kateri so po vašem mnenju najpogostejši razlogi za nezadostno informiranost znotraj podjetja?

Zaposleni so morali med šestimi najpogostejšimi razlogi za nezadostno informiranost znotraj podjetja izbrati tri, ki so se jim zdeli najpomembnejši. Najpogostejši razlog za nezadostno informiranost vidijo v pomanjkanju časa za stalno komunikacijo (glej Sliko 7). Ta rezultat je pričakovan, saj vsak zaposlen v podjetju Europhone dosti časa posveti strankam, tako pa zmanjka časa za stalno komunikacijo med zaposlenimi. Njihov nadrejeni je izpostavil razlog za pomanjkanje komuniciranja med zaposlenimi tudi to, da imajo zaposleni ob menjavi izmene na razpolago pol ure dnevno za predajo del in informacij, vendar tega ne izkoristijo, kot jim je dano, saj se jim po veliki večini zdi edino pomembno predati denar in ob točni uri oditi domov.

**Slika 7: Razlogi za nezadostno informiranost znotraj podjetja**



Vir: Lasten

Velik delež predstavlja podatek, da to ni naloga v opisu njihovega delovnega mesta, za kar je potem razumljivo da so njihove informacije nezadostne, kajti niti sami se ne potrudijo da bi prišli do njih. Nadalje se jih kar nekaj boji konkurence, kar je normalno, saj je konkurenca prodajalcev oz. zastopnikov mobilne telefonije kar velika.

5. Ali menite, da so za zadovoljstvo in uspešno delo zaposlenih potrebni obveščanje, medsebojni odnosi in stiki?

**Tabela 2: Ali so za uspešno delo potrebni obveščanje, medsebojni odnosi?**

Odgovori	Število	Odstotek
Vedno	6	60,0
Skoraj vedno	4	40,0
Včasih	0	0,0
Redko	0	0,0
Nikoli	0	0,0

Vir: Lasten

Zanimalo me je tudi, ali anketiranci menijo, da so za zadovoljstvo in uspešno delo zaposlenih potrebni obveščanje, medsebojni odnosi in stiki. Več kot polovica (60 odstotkov) jih je prepričanih, da vedno, preostalih 40 odstotkov pa, da skoraj vedno. Za preostale tri možnosti se ni odločil noben anketiranec, kar samo potrjuje dejstvo, da se ljudje radi povezujemo, navezujemo stike, ter da je za uspešno delo izredno pomembno obveščanje ter dobri medsebojni odnosi.

6. Kaj ste sami pripravljene storiti za boljši pretok informacij?

**Tabela 3: Kaj ste pripravljene storiti za boljši pretok informacij?**

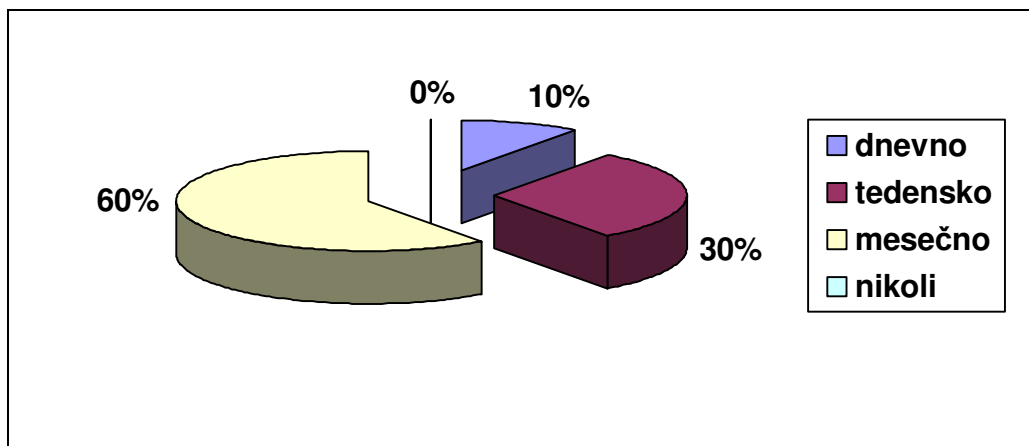
Odgovori	Število	Odstotek
Pripravljen sem vodjo obveščati o delu in problemih pri delu	9	21,4
Pripravljen sem prisluhniti o problemih, ki se pojavljajo v zvezi z delom	10	23,8
Pripravljen sem obveščati o pomembnih odločitvah, ki se nanašajo na delo	8	19,0
Pripravljen sem dajati povratne informacije glede ocene njihov uspešnosti	5	12
Pripravljen sem obiskati seminar o komunikaciji	10	23,8
Ničesar nisem pripravljen narediti	0	0,0
Drugo	0	0,0

Vir: Lasten

Za izboljšanje pretoka informacij je večina anketirancev (23,8 odstotkov) pripravljena prisluhniti sodelavcem o problemih, ki se pojavljajo z delom prav tak odstotek zaposlenih pa je pripravljen obiskati seminar oziroma predavanje o komunikaciji v podjetju. To zopet kaže na to, da smo večinoma odprti drug do drugega za probleme in jih skušamo reševati po najboljših močeh. Veliko jih je pripravljenih (21,4 odstotkov) obveščati vodjo o delu in o problemih, ki nastajajo pri delu, ter obveščati o pomembnih odločitvah, ki se nanašajo na delo (19 odstotkov). Vse to je zelo pozitivno za samo reševanje konfliktov, saj je za njihovo uspešno reševanje potrebno znati prisluhniti, dajati povratne informacije in aktivno poslušati. Preostali odgovori so dobili manj glasov, nihče pa ni navedel, da ni pripravljen narediti ničesar.

7. Ali se v podjetju pojavljajo konflikti in če se, kako pogosto?

**Slika 8: Pogostost konfliktov v podjetju**

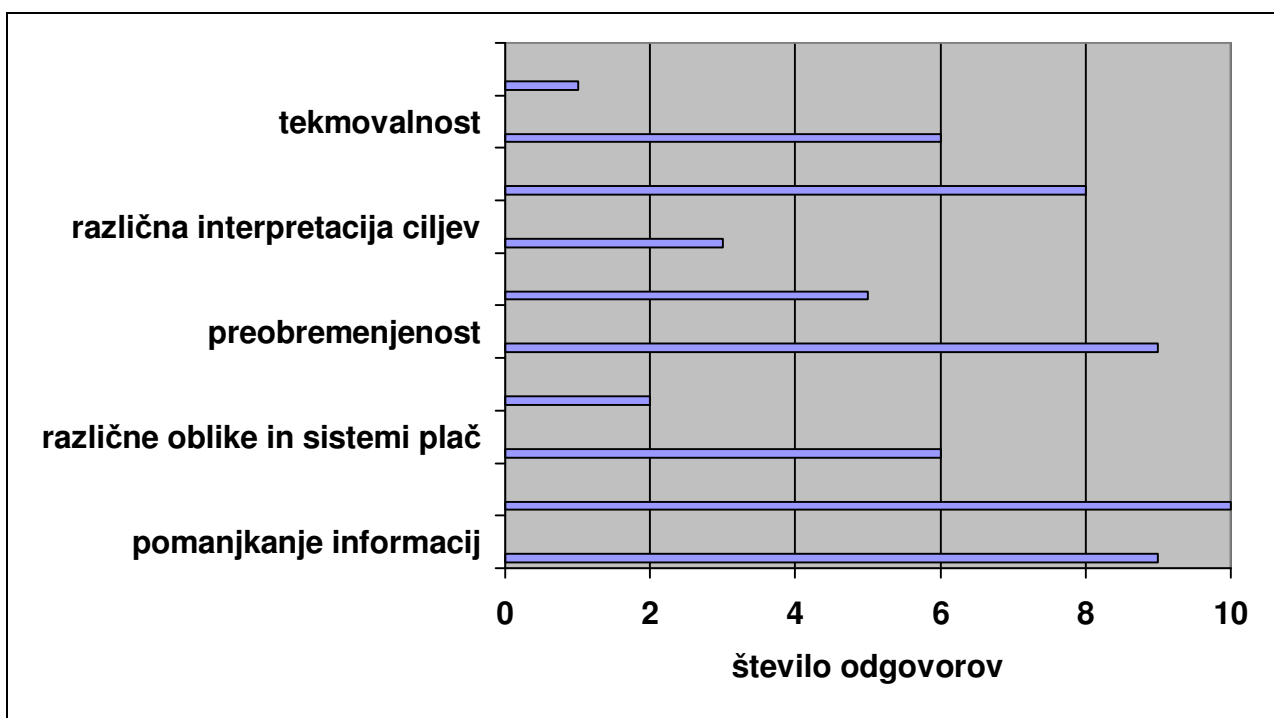


Vir: Lasten

Za uspešno delovanje podjetja je zelo pomembno, da med zaposlenimi prevladujejo dobri medsebojni odnosi. Če so odnosi dobri, če imajo zaposleni občutek varnosti, spoštovanja, razumevanja in medsebojne pomoči, potem je posledično tudi manj konfliktov. Vendar me rezultati 7. vprašanja ne presenečajo, saj sem že prej ugotovila, da je v podjetju premajhna informiranost oz. nezadostno komuniciranje. Tako je 60 odstotkov anketirancev odgovorilo, da se konflikti v podjetju pojavljajo večkrat mesečno. Ena oseba celo meni, da se ti konflikti pojavljajo dnevno, tri osebe pa, da se pojavljajo tedensko.

8. Kateri so po vašem mnenju vzroki za nastanek konfliktov?

Slika 9: Vzroki za nastanek konfliktov



Vir: Lasten

Konflikti so neizogiben pojav v vsakem okolju, tako tudi v podjetjih. Vzrokov za njihov nastanek je veliko, med sabo pa se prepletajo. Zaposlene sem povprašala, kateri so po njihovem mnenju vzroki za nastanek konfliktov v njihovem podjetju. Največ (16,9 odstotkov) jih vidi vzrok za nastanek konfliktov v nezadostnem komuniciranju in pomanjkanju informacij (15,3 odstotkov). Tudi vzroka kot sta preobremenjenost z delom (15,3 odstotkov) in premajhna pripadnost podjetju (13,6 odstotkov) sta dobila veliko odgovorov. Zaposleni v podjetju menijo, da so razlogi tudi v različnih oblikah in sistemih plač, saj je večina zaposlenih plačana po učinku, tako da me niti ne čudi visoko število odgovorov pri tekmovalnosti (10,2 odstotkov), saj se s takim načinom oblikovanja plač tekmovalnost med zaposlenimi sigurno poveča. Kar 8,5 odstotkov vidi vzroke za nastanek konfliktov v različnih osebnostih zaposlenih, kar je značilno za individualne konflikte. To pa pravzaprav ni nič nenavadnega, saj ljudje nimajo enakih pogledov na to, kako doseči zastavljene cilje podjetja, ter kakšni sploh so cilji podjetja. Podjetje namreč ne sestavljajo enako misleči posamezniki, temveč številni, med seboj različni sodelavci, ki tvorijo zapleteno in kompleksno celoto stališč, mnenj in odnosov.

9. Konflikti prinašajo tudi pozitivne posledice. Se strinjate?

**Tabela 4: Ali konflikti prinašajo tudi pozitivne posledice**

Odgovori	Število	Odstotek
Da	8	80,0
Ne	2	20,0

Vir: Lasten

Ljudje smo različni in vsak po svoje gleda na pojem konflikta. Za večino ljudi je konflikt nekaj negativnega in napačno reagira nanj. Vendar je konflikt povsem vsakdanji in velikokrat neizogiben pojav, ki je prisoten tako v zasebnem življenju kot v službenem. Velikokrat je konflikt nujen in celo koristen saj prinaša mnogo sprememb. Tako je 80 odstotkov anketirancev odgovorilo, da konflikti prinašajo tudi pozitivne spremembe, kar me ne preseneča, saj so imeli v podjetju Europhone pred kratkim tudi manjše predavanja o konfliktih, tako da so zaposleni tudi sami spoznali, da lahko konflikti prinesejo tudi koristne posledice. Konflikt je namreč generator razvoja in napredka, saj spodbuja aktiviranje potencialov, iskanje presežnih rešitev in s tem nenehno izboljševanje procesov dela. Zato je kot tak lahko izjemno produktiven, lahko bi celo rekla, da je kakovostno procesiranje konfliktov konkurenčna prednost podjetja.

10. Če ste odgovorili z da, katere prinašajo vam?

**Tabela 5: Pozitivne posledice konfliktov**

Odgovori	Število	Odstotek
Vodijo do novih spoznanj	4	13,8%
Zahtevajo rešitve	6	20,7%
Usklajujejo mnenja	3	10,3%
Kažejo na probleme	8	27,6%
So vir možnosti za spremembe	8	27,6%

Vir: Lasten

Prva pozitivna stvar nasprotij oz. konfliktov je glede na odstotek odgovorov (27,6 odstotkov) v tem, da kažejo na probleme, na navzočnost človekovih hotenj, ki želijo spremeniti obstoječe stanje. Konflikt omogoča možnosti za spremembe. Ohranitev nespremenjenega stanja nas lahko uspava. Prav ponavljanje konfliktov pa omogoča pridobivanje novih spoznanj. Prav tako je zelo pomembna posledica konfliktov, da zahtevajo rešitve. Nasprotja sicer lahko potlačimo, se odrečemo uresničitvi ciljev, težko pa se jim ognemo, kajti zmeraj znova prihajajo na dan. Zato bi morali najprej pomisliti, kako jih reševati, ne pa, kako se jim ogniti. Zaradi vseh teh pozitivnih lastnosti oz. posledic, bi si morali konflikte v določeni meri celo želeli.



Če ste odgovorili z ne, katere posledice prinašajo vam?

**Tabela 6: Negativne posledice konfliktov**

Odgovori	Število	Odstotek
Neprijetnost	0	0,0
Nesporazumi	2	45,0
Prepir	2	45,0
Težave	1	10,0
Stisko	0	0,0
Nevarnost	0	0,0

Vir: Lasten

Poleg pozitivnih koristi, ki jih prinašajo razrešeni konflikti, je seveda tudi cela vrsta negativnih, rušilnih posledic, ki dajejo konfliktom negativni predznak. V odnosih med zaposlenim prihaja do preprirov in nesporazumov, kar vodi v stagnacijo sistema ali odnosa, lahko pa vodi tudi v propad sistema ali odnosa. Neučinkovito rešeni konflikt zaradi izogibanja ali neuspešnega reševanja, postanejo vir frustracij, ki lahko sčasoma prekinejo odnos. To pa seveda zopet vpliva na kvaliteto komunikacije. Konflikte je potrebno sproti reševati in ohranjati ustrezno komunikacijo, ki je jedro dobrega odnosa.

11. Ali menite, da konflikti pripomorejo k večji uspešnosti vašega podjetja?

**Tabela 7: Konflikti in uspešnost podjetja**

Odgovori	Število	Odstotek
Ne, konflikti nam škodijo	1	10,0
Niso pomembni pri uspešnosti	0	0,0
Delno nam pomagajo, delno pa škodijo	8	80,0
Zelo, saj nam povečujejo uspešnost	1	10,0

Vir: Lasten

Večna, torej 80 odstotkov anketirancev, je mnenja, da jim konflikti delno pomagajo, delno pa škodijo, enemu anketirancu pa konflikti uspešnost le povečujejo. En sam anketiranec je ocenil, da jim konflikti škodijo, nihče pa se ni strinjal s trditvijo, da konflikti niso pomembni pri uspešnosti.

12. Ali menite, da bi se mogli konfliktom izogibati oziroma jih spodbujati?

**Tabela 8: Izogibanje oz. spodbujanje konfliktov**

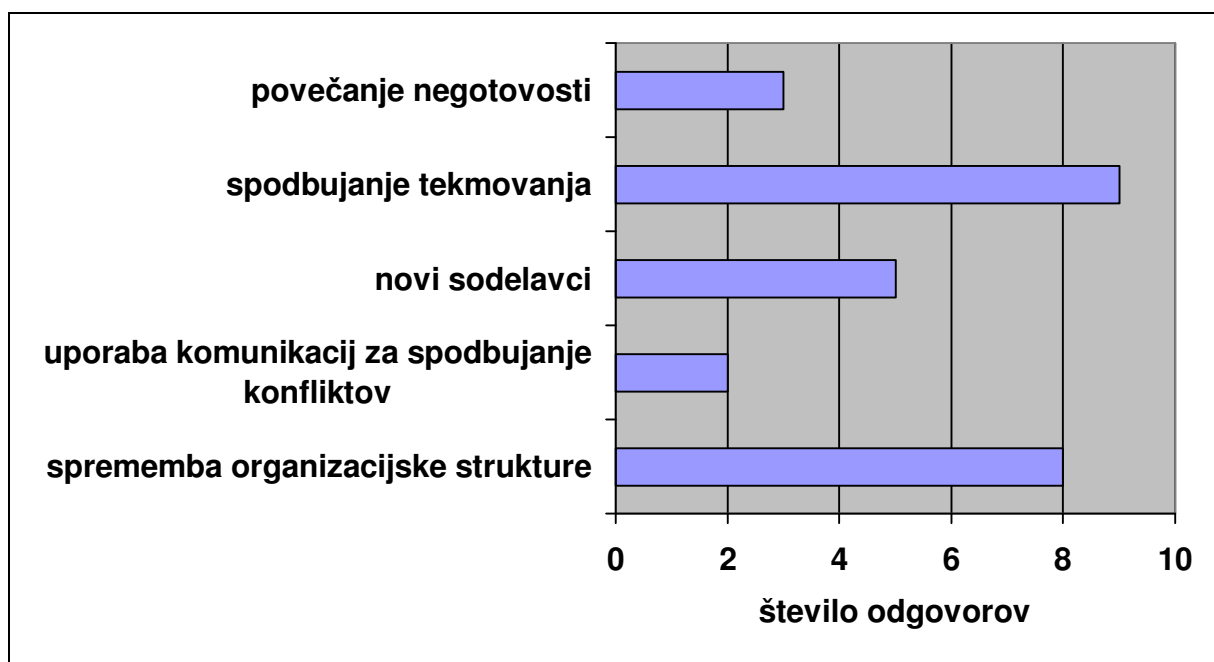
Odgovori	Število	Odstotek
Izogibati	2	20,0
Jih spodbujati	8	80,0

Vir: Lasten

Na navedeno vprašanje je 80 odstotkov anketirancev odgovorilo, da bi morali konflikte spodbujati, ostalih 20 odstotkov pa je menila, da bi se morali konfliktom izogibati.

13. Na kakšen način menite, da bi spodbujali konflikte?

**Slika 9: Načini spodbujanja konfliktov**



Vir: Lasten

Največ anketirancev, in sicer kar 33 odstotkov meni, da bi bila najbolj učinkovit način spodbujanja konfliktov spodbujanje tekmovanja. Tekmovanje med zaposlenimi in posledično njihovo nagrajevanje ne privede do negativnega učinka. Priporočljivo je, da posamezniki predlagajo nove rešitve in dobre ideje, saj bodo zato nagrajeni (boljša plača, napredovanje). Tekmovanje med zaposlenimi bo povečalo produktivnost. Tudi spremembe v organizacijski strukturi lahko uporabimo za spodbujanje konfliktov, tako meni 30 odstotkov anketirancev. Delovne naloge lahko vodilni prerazporedijo, razcepijo ali povežejo v posamezne oddelke, lahko pa tudi

razdelijo pristojnosti in odgovornosti. 18,5 odstotkov anketirancev je odgovorilo, da bi konflikte spodbujali z novimi sodelavci, 11 odstotkov z povečanjem negotovosti in 7,5 odstotkov z uporabo komunikacij za spodbujanje konfliktov.

14. Katere pristope uporabljate pri reševanju konfliktov?

**Tabela 9: Najboljši pristop pri reševanju konfliktov**

Odgovori	Število	Odstotek
Izogibanje	1	10,0
Prevladovanje	0	0,0
Kompromis	4	40,0
Dogovarjanje	6	60,0
Drugo	0	0,0

Vir: Lasten

Vsi anketiranci, ki konflikte rešujejo z dogovarjanjem (60 odstotkov) ali sklepanjem kompromisov (40 odstotkov), so mnenja, da sta to najboljša načina za reševanje konfliktov, saj sta na koncu obe strani zadovoljni, ker se upoštevajo interesi vseh udeleženi. Oba načina pomenita, da smo pripravljeni na najbolj civilizirano obliko reševanja konfliktov, s ciljem dosega končne rešitve. V primeru, ko sklepamo kompromise, ne sme biti naš cilj izogibanje konfliktom, kajti tako smo samo začasno pomirili situacijo. Za izogibanje se je odločil samo en anketiranec, saj naj bi mu drugi pristopi vzeli preveč časa in energije.

15. Kateri pristop se je izkazal za najboljšega in zakaj?

Za najboljši pristop se je izkazal način dogovarjanja, kajti le pri dogovarjanju se popolno reši konfliktna situacija, ker se vsi udeleženci strinjajo z rešitvijo. Pri dogovarjanju obe strani odkrito obravnavata konflikte, jih skupaj analizirata in skušata poiskati rešitev, ki bi kar najbolj zadovoljevala vse vpletene v konfliktno situacijo. Pri kompromisu pa gre za uravnovešeno situacijo med težnjami za zadovoljitev lastnih potreb in potreb drugih, vsak se že nekoliko žrtvuje, da nekaj na drugi strani pridobi. Tako je pri dogovoru večji izplen in večje zadovoljstvo. Najboljša rešitev je tista, ki udeležencem prinese enako velike spremembe.

16. Ali v podjetju organizirate razna srečanja oz. sestanke z namenom reševanja konfliktov?

**Tabela 10: Srečanja oz. sestanki za reševanje konfliktov**

Odgovori	Število	Odstotek
Ne, nikoli	1	10,0
Včasih	9	90,0
Da, vedno	0	0

Vir: Lasten

Na navedeno vprašanje je samo en anketiranec odgovoril, da nikoli ne organizirajo srečanj z namenom reševanja konfliktov, preostalih devet anketirancev pa je odgovorilo, da srečanja organizirajo le včasih.

17. Kdo je pri vas odgovoren za reševanje konfliktov?

Večina anketirancev je odgovorila, da te odgovornosti v njihovem podjetju nimajo opredeljene, konflikte pa rešujejo glede na naravo in vrsto konflikta. Včasih je za rešitev konflikta med zaposlenimi potrebna intervencija direktorja, ponavadi pa ga zaposleni rešijo med seboj. Pogosto se zgodi, da vprašajo za napotke reševanja nadrejenega, takrat pa se več ali manj rešujejo konflikti z dogovarjanjem in kompromisi. Eden od anketirancev je mnenja da so za reševanje konfliktov odgovorni vsi udeleženci v konfliktu, vendar morajo biti vsi udeleženci tudi motivirani za rešitev konflikta.

18. Ali se pri reševanju konfliktov srečujete s kakšnimi ovirami? Če da, s katerimi?

Kot največjo oviro pri reševanju konfliktov so anketiranci zopet največkrat izpostavili neustrezno komunikacijo, predvsem kadar ne znamo poslušati. Izpostavili so tudi nepoznavanje vsebine konflikta po strokovni plati in nepoznavanje procesa reševanja konfliktov, ter različna razumevanja enakih stvari. Veliko oviro jim predstavlja tudi pomanjkanje časa in volje za razrešitev problemov oz. konflikta. Napačno razumevanje ali negativen odnos do konflikta nam lahko že na samem začetku prepreči konstruktivno reševanje, saj ponavadi že v začetku naredimo osnovno napako, da se odzovemo impulzivno (posebej važno je obvladovati jezo in stres). Velik dejavnik je tudi rivalstvo med zaposlenimi, ki med njimi pripelje do situacije, da konflikta ne bo zmožen rešiti, če bo moral popustiti ali priznati zmoto v prid sodelavca. Eden od anketirancev pa je navedel tudi, da se rešujejo predvsem posledice, vzroka pa ne odpravijo, kar čez nekaj časa zopet privede do konflikta.

19. Ocenjujete, da je vaše podjetje naredilo že dovolj za učinkovito reševanje konfliktov?

**Tabela 11: Koliko je podjetje naredilo za učinkovito reševanje konfliktov**

Odgovori	Število	Odstotek
Nikakor nismo naredili dovolj	3	30,0
Nekaj smo naredili, marsikaj bi še lahko	7	70,0
Naredili smo dovolj	0	0,0

Vir: Lasten

Večina intervjuvancev (7) je mnenja, da so v tej smeri že nekaj naredili, vendar bi lahko delali še intenzivneje v tej smeri. Trije od anketirancev pa so bili do sedanjih tovrstnih aktivnosti v podjetju zelo kritični in so ocenili, da za učinkovito reševanje konfliktov še niso naredili dovolj. Nihče pa ni bil mnenja, da se je v podjetju naredilo že vse potrebne korake za uspešno reševanje konfliktov.

### **7.3 POVZETEK EMPIRIČNIH UGOTOVITEV**

Ravni podjetja so običajno sestavljeno iz glavnega vodstva, vodij in delavcev. Komuniciranje znotraj podjetja poteka med ravnimi v podjetje, med deli podjetja in med funkcijami podjetja. Med zaposlenimi se tako oblikujejo odnosi, ki so zelo pomembni za dobro poslovanje podjetja. Za dobre odnose med zaposlenimi pa se morajo trudi vsi, tako vodje kot ostali zaposleni, saj bodo le tako postali uspešni in učinkoviti v poslovnem svetu.

Menim, da so v podjetju Europhone dobro seznanjeni s pojmom konflikta, saj se vsi večkrat mesečno srečujejo z njim. V podjetju pa je potrebno najprej izboljšati notranjo komunikacijo in izmenjavo informacij med zaposlenimi, da se lahko potem posvetijo boljšemu in bolj konstruktivnemu reševanju konfliktov.

Ugotovila sem, da so zaposleni nekoliko slabše zadovoljni z informiranostjo, zato bi podjetju predlagala, da začne bolj pogosto sklicevati sestanke, posebno kadar pride do sprememb, izrednih nalog ali do posameznih problemov, ki jih je potrebno rešiti znotraj podjetja. Namen takih sestankov naj bo dogovor o načinu dela v nastalih razmerah, koordiniranje nalog ter iskanje rešitev za nastale probleme. Izboljšati pa bi bilo potrebno tudi notranjo komunikacijo, kar bi lahko storili z manjšimi spremembami. Kot smo omenili, bi bilo dobro pogosteje sklicevati sestanke, tam pa bi pojasnjevali navodila za delo ter dajali odkrite in poštene informacije o stanju v podjetju. Nadrejeni bi dobili večje zaupanje zaposlenih tudi z pogovarjanjem o stvareh, o katerih mislijo različno ali pa jih ne razumejo (poslušanje argumentov in odprtost za predloge), z priznanjem napak in pomanjkljivosti, z izkazovanjem pripravljenosti za reševanje problemov, kadar pride do njih, itd..

Večina anketirancev je prepričana o pozitivnih posledicah konfliktov, ker konflikti nedvomno zahtevajo rešitve in kažejo na probleme, ki so prisotni v podjetju. Večina jih meni, da bi morali konflikte spodbujati, nekateri pa so še vedno mnenja, da se jim je bolje izogniti. Kot kaže imajo z konflikti slabe izkušnje, kljub temu, da prinašajo vrsto pozitivnih lastnosti.

Kadar pride do konfliktov, je zelo pomembno, kako jih rešujemo oz. izrazimo svoje mnenje. Dogovarjanje se je pri izbranem podjetju izkazalo za najboljši način reševanja konfliktov. Vsi se strinjajo, da je pri reševanju konfliktov potrebno medsebojno sodelovanje, konflikte pa moramo obravnavati odkrito, jih analizirati in potem najti skupno rešitev. Menijo, da je v njihovem podjetju za povzročeni konflikt v prvi vrsti odgovoren vsak posameznik sam, zato bi ga moral ta tudi najprej sam začeti reševati. Šele potem bi se morali začeti s konfliktom spopadati vodje oz. direktorji.

Večina zaposlenih pravi, da so za učinkovito reševanje konfliktov naredili dovolj, marsikaj pa bi še lahko. Ena izmed rešitev bi lahko bila pogostejša izobraževanja na tem področju ali celo uvedba delovnega mesta, ki bi skrbelo za učinkovito ravnanje s konflikti, čeprav bi bilo to primerno bolj za srednje velika in velika podjetja.

## 8 ZAKLJUČEK

V diplomski nalogi sem se želela seznaniti in analizirati konflikte, ter ugotoviti kateri so pristopi za njihovo reševanje in ugotoviti, kako le-ti vplivajo na uspešnost podjetja.

Vedno znova se lahko prepričamo, da pomanjkanje komuniciranja v organizaciji ustvarja konflikte, medtem ko jih komuniciranje osebkov, kar pomeni iskanje skupnih rešitev, razrešuje. Ker komuniciranje med ljudmi vpliva na delovanje organizacije, se moramo zavedati pomembnosti komuniciranja za njeno uspešnost.

Ampak vendarle so v vsaki organizaciji prisotni konflikti. Različni avtorji različno definirajo konflikt. Če več definicij združim v eno, bi seta slišala nekako takole: Konflikt je rezultat različnih, nasprotujočih si ciljev in interesov posameznika ali skupin. Občutimo ga kot nasprotovanje in oviro pri doseganju ciljev.

Na začetku diplomskega dela smo postavili določene predpostavke, ki smo jih v samem delu skušali čim bolj predstaviti in dokazati. Organizacijska kultura ima velik vpliv na uspešnost podjetja, še večji vpliv pa ima na zaposlene, še posebej, ko jo osvojijo in delujejo v skladu z njo. Kultura podjetja je zmes nekih nepisanih pravil, vrednot, ki pomaga jo ljudem prepoznati podjetje, zaposlenim pa dajejo navodila, kako naj se v podjetju vedejo in delajo. Če se zaposleni nikakor ne more identificirati s kulturo svojega podjetja, lahko hitro pride do konfliktnih situacij.

Danes prevladuje pluralistični pogled, ki pozdravlja konflikte. Konflikte pojmuje kot nekaj dobrega, saj motivirajo in spodbujajo. Konflikti spodbujajo novosti, kar poveča ustvarjalnost in podjetje tako lažje konkurira ostalim organizacijam. Vendar pa je težko določiti mejo do katere so konflikti še dobrodošli in še delujejo kot pozitivni. Ker so konfliktna situacije neizogibne je zelo pomembno tudi to, da znamo te konfliktna situacije tudi pravilno urejati. Potrebno jih je obvladovati in z njimi pravilno ravnati. Načinov oz. metod razreševanja konfliktov je zelo veliko, način in uspešnost reševanja pa sta odvisna tudi od vrste konflikta (horizontalni, vertikalni, funkcionalni, disfunkcionalni,...) ter vzroka nastanka.

Posledice konfliktov so lahko zelo različne, pozitivne ali negativne. Osebno mislim, da prinesejo več pozitivnih stvari, se pa strinjam, da je za doseg pozitivnih sprememb potrebno veliko tolerance, potrpežljivosti in volje do sožitja na obeh straneh konflikta. Bolj bi morali poudarjati pomen dobrega partnerstva in ustreznih stilov vodenja. Ker je reševanje konfliktov postala zaželena večšina, se mi zelo pomembno zdi tudi izobraževanje v tej smeri. Vendar pa tudi samo znanje ni dovolj, ampak je odločilna statusna moč, ki jo ima posameznik. Menim, da večina konfliktov v organizaciji nastane zato, ker posameznik z preveliko družbeno močjo hote ali nehote vsiljuje svojo voljo drugim. Tako pa s tem sproža upor in konflikte.

## LITERATURA

- 1 ANDERSON, Kare. Učinkovito reševanje konfliktov. Tuma, Ljubljana, 2007
- 2 BERLOGAR, Janko. Organizacijsko komuniciranje: Od konfliktov do skupnega pomena. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1999
- 3 BRAJŠA, Pavao. Vodenje kot medosebni proces. DDU Univerzum, Ljubljana, 1983
- 4 CEDILNIK, Olga. Ravnanje konfliktov v podjetjih. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1993
- 5 DAFT L. Richard. Organization theory and design. West Publishing Company St.Paul, 1986
- 6 IRŠIČ, Marko. Umetnost obvladovanja konfliktov. Rakmo, Ljubljana, 2004
- 7 IVANKO, Štefan. Strukture in procesi v organizaciji. Visoka upravna šola, Ljubljana, 2000
- 8 KAVČIČ, Bogdan. Sodobna teorija organizacije. DZS, Ljubljana, 1991
- 9 KAVČIČ, Bogdan. Kako se uspešno pogajati. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1992
- 10 KAVČIČ, Bogdan. Spretnost pogajanja. Moderna organizacija, Kranj, 1996
- 11 KOVAČ, Jure. Funkcionalnost in Disfunkcionalnost konfliktov v organizaciji. VI. Znanstveno posvetovanje v organizaciji. Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Zveza organizatorjev Slovenije, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2005
- 12 LIPIČNIK, Bogdan. Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov. Zavod republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana, 1996
- 13 LIPOVEC, Filip. Razvita teorija organizacije. Založba Obzorja, Maribor, 1987
- 14 MOŽINA, Stane et al.. Managment. Založba Didakta, Radovljica, 1994
- 15 MOŽINA, Stane. Participativno reševanje konfliktov v organizaciji. Industrijska demokracija, Ljubljana, 11, 2000
- 16 MOŽINA, Stane et al.. Managment, Nova znanja za uspeh. Založba Didakta, Radovljica, 2002
- 17 MURPHY, Jim. Managing conflict at work. Mirror press, Burr Ridge, 1994
- 18 NOVAK, Božidar, s sodelavci. Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: Priporočnik za krizne odnose z javnostmi v praksi. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000
- 19 PAVČIČ, Matjaž. Ravnanje vertikalnih konfliktov v podjetju. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1998
- 20 VRČKO, Matjaž et al.. Poslovno sporazumevanje in vodenje. Biro praxis, Ljubljana, 2004



## **VIRI**

1 Slovar slovenskega knjižnega jezika, Ljubljana: DZS, 1998. 1714 str.

## SEZNAM SLIK

Slika 2: Pozitivne posledice konfliktov .....	19
Slika 3: Iskanje skupnih rešitev .....	20
Slika 4: Načini reševanja konfliktov glede na odnos udeležencev v konfliktu .....	28
Slika 5: Stopnje pogajanja .....	34
Slika 6: Najpogostejša oblika komuniciranja.....	37
Slika 7: Razlogi za nezadostno informiranost znotraj podjetja.....	39
Slika 8: Pogostost konfliktov v podjetju .....	41
Slika 9: Vzroki za nastanek konfliktov .....	42
Slika 9: Načini spodbujanja konfliktov .....	45

## SEZNAM TABEL

Tabela 1: Stopnja informiranosti v podjetju .....	38
Tabela 2: Ali so za uspešno delo potrebni obveščanje, medsebojni odnosi?.....	39
Tabela 3: Kaj ste pripravljeni storiti za boljši pretok informacij?.....	40
Tabela 4: Ali konflikti prinašajo tudi pozitivne posledice .....	43
Tabela 5: Pozitivne posledice konfliktov .....	43
Tabela 6: Negativne posledice konfliktov .....	44
Tabela 7: Konflikti in uspešnost podjetja .....	44
Tabela 8: Izogibanje oz. spodbujanje konfliktov .....	45
Tabela 9: Najboljši pristop pri reševanju konfliktov .....	46
Tabela 10: Srečanja oz. sestanki za reševanje konfliktov .....	47
Tabela 11: Koliko je podjetje naredilo za učinkovito reševanje konfliktov.....	48

## **PRILOGE**

Anketni vprašalnik

## ANKETNI VPRAŠALNIK

*Spoštovani. Pred vami je vprašalnik o komuniciranju in reševanju konfliktov v organizaciji. Anketa mi bo služila za izdelavo diplomske naloge na Fakulteti za upravo v Ljubljani z naslovom Obvladovanje konfliktov v sodobni organizaciji.*

*Sodelovanje je anonimno!*

*Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem.*

1. Kakšno obliko komuniciranja najpogosteje uporabljate znotraj podjetja?

- osebni razgovor
- telefon
- sestanek
- e- pošta
- pisna sporočila
- oglasna deska

2. Na kakšen način dobite največ informacij?

- od vodje
- na sestankih
- od sodelavcev
- od podrejenih
- preko oglasne deske

3. Kašna je po vašem mnenju stopnja informiranosti v podjetju?  
(označi z X)

- zelo dobra
  - dobra
  - zadovoljiva
  - nezadovoljiva, zakaj?
- 

4. Kateri so po vašem mnenju najpogostejši razlogi za nezadostno informiranost znotraj podjetja? Izberite tri, ki se vam zdijo najpomembnejši.

- Mimamo dovolj časa za stalno komuniciranje
- Sam nimam informacij.
- Nisem dovolj spreten za komuniciranje s sodelavci.
- Informacija bi lahko prišla v roke konkurentov.
- Stalna komunikacija ni v opisu mojega delovnega mesta.
- Ni dovolj denarja za uporabo internih oblik komuniciranja (okrožnice, interna glasila..)
- Drugo: \_\_\_\_\_

5. Ali menite, da so za zadovoljstvo in uspešno delo zaposlenih potrebni obveščanje, medsebojni odnosi in stiki?  
(označi z X)

- vedno
- skoraj vedno
- včasih
- redko
- nikoli

6. Kaj ste sami pripravljene storiti za boljši pretok informacij?  
(možnih je več odgovorov)

- pripravljen sem vodjo obveščati o delu in problemih pri delu
- pripravljen sem prisluhniti podrejenim/ sodelavcem o problemih, ki se pojavljajo v zvezi z delom
- pripravljen sem obveščati podrejene/ sodelavce o pomembnih odločitvah, ki se nanašajo na njihovo delo
- pripravljen sem podrejenim/ sodelavcem dajati povratne informacije glede ocene njihove uspešnosti
- pripravljen sem oiskati seminar oz. Predavanje o komunikaciji v podjetjih
- ničesar nisem pripravljen narediti
- drugo: \_\_\_\_\_

7. Ali se v podjetju pojavljajo konflikti in če se, kako pogosto?  
(označi z X)

- Da, večkrat dnevno
- Da, večkrat tedensko
- Da, večkrat mesečno
- Ne

8. Kateri so po vašem mnenju vzroki za nastanek konfliktov?  
(možnih je več odgovorov)

- pomankanje informacij
- nezadostno komuniciranje
- različne oblike in sistemi plač, uvajanje različnih oblik in sistemov predpisov ter standardov
- nejasna razdelitev med pristojnostmi in odgovornostmi
- preobremenjenost z delom
- razlike v osebnostih zaposlenih
- različna interpretacija ciljev
- premajhna pripadnost podjetju
- tekmovalnost
- konkuriranje ciljev, interesov, stališč, vrednot, zaznav

9. Konflikti prinašajo tudi pozitivne posledice. Se strinjate?  
(označi z X)

- da
- ne

10. Če ste odgovorili z da, katere prinašajo vam?  
(več možnih odgovorov)

- vodijo do novih spoznanj
- zahtevajo rešitve
- usklajujejo mnenja
- kažejo na probleme
- so vir možnosti za spremembe

Če ste odgovorili z ne, katere posledice prinašajo vam?  
(več možnih odgovorov)

- neprijetnost
- nesporazumi
- prepir
- težave
- stisko
- nevarnost

11. Ali menite, da konflikti pripomorejo k večji uspešnosti vašega podjetja?  
(označi z X)

- ne, konflikti nam škodijo
- niso pomembni pri uspešnosti
- elno nam pomagajo, delno škodijo
- zelo, saj nam povečujejo uspešnost

12. Ali menite, da bi se mogli konfliktom:  
(označi z X)

- izogibati
- jih spodbujati

13. Na kakšen način menite, da bi spodbujali konflikte?  
(več možnih odgovorov)

- sprememba organizacijske strukture
- uporaba komunikacij za spodbujanje konfliktov
- novi sodelavci (spodbujevalci konfliktov)
- spodbujanje tekmovanja
- povečanje negotovosti

14. Katere pristope uporabljate pri reševanju konfliktov?  
(označi z X)

- izogibanje
- prevladovanje
- kompromis
- dogovarjanje
- drugo: \_\_\_\_\_

15. Kateri pristop se je izkazal za najboljšega in zakaj?

16. Ali v podjetju organizirate razna srečanja oz. sestanke z namenom reševanja konfliktov?  
(označi z X)

- ne, nikoli
- včasih
- da, vedno

17. Kdo je pri vas odgovoren za reševanje konfliktov?



18. Ali se pri reševanju konfliktov srečujete s kakšnimi ovirami? Če da, s katerimi?  
(več možnih odgovorov)

19. Ocenjujete, da je vaše podjetje naredilo že dovolj za učinkovito reševanje konfliktov?  
(označi z X)

- nikakor nismo naredili dovolj
- nekaj smo naredili, marsikaj bi še lahko
- naredili smo dovolj

## **IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKE NALOGE**

Podpisana Nina Grad, rojena 26.01.1984 v Ljubljani, s svojim podpisom potrjujem, da sem avtorica diplomske naloge z naslovom Reševanje konfliktov v sodobni organizaciji. Strinjam se z objavo diplomskega dela na internetnih straneh.

Ljubljana, junij 2009

Podpis:

Diplomsko nalogo je lektorirala Milena Končina.