

**UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA, MARIBOR**

DIPLOMSKO DELO

Obvladovanje konfliktov v podjetjih
Managing conflicts in companies

Študentka: Maja Bombek
Študentka rednega študija
Številka indeksa: 81599989
Program: visokošolski strokovni
Študijska smer: management
Mentor: dr. Uršič Duško

Ptuj, marec, 2009

PREDGOVOR

Vodenje ljudi je zelo zahtevna naloga, saj mora vodja voditi tako, da bodo zaposleni delovali v dobro podjetja. S tem je potrebno spremeniti klasične in tradicionalne vloge vodenja. Vodja mora postati fleksibilen in prilagodljiv, ne sme se več samo osredotočati na številke in količine, svojo energijo mora usmeriti tudi na ljudi, ki jih vodi. Vodja mora zato obvladovati vse prvine uspešnega komuniciranja. Le na tak način bo postal boljši vodja in se s svojimi zaposlenimi lažje prilagajal moderni poslovni realnosti. S tem bo lahko uspešno reševal medsebojne odnose in konflikte, ki nastajajo med zaposlenimi v podjetju.

V vsaki organizaciji in skupini prihaja do medosebnih interakcij. Te interakcije pogosto povzročajo konflikte. Ti konflikti so lahko pozitivni, ki s svojimi učinki pripomorejo k uspešnosti podjetja, s tem ko se pojavljajo in jih zaposleni rešujejo, prihaja do novih spoznanj in idej za uspešnejšo rešitev nalog in doseganje ciljev podjetja. Konflikti so lahko tudi negativni in podjetju povzročajo samo težave in blokirajo nove ideje za doseg ciljev, prav tako pa vodijo k slabšim medosebnim odnosom med zaposlenimi. V kakšni obliki bodo konflikti nastali, kakšne bodo njihove posledice, je predvsem odvisno od vodje, ki s temi konflikti upravlja. Zato je zelo pomembno, da vodje poznajo izvore konfliktov ter vrste in metode za njihovo upravljanje in reševanje.

Diplomska naloga je razdeljena na tri sklope. V prvem sklopu sem obravnavala temeljne značilnosti vodenja, v drugem sklopu temeljne značilnosti konfliktov in v tretjem sklopu, ki je raziskovalne narave, sem obravnavala, kako vodje podjetja obvladujejo konflikte, ki nastajajo v njihovem podjetju.

V drugem poglavju sem se osredotočila na pomen vodenja, kakšne so sestavine vodenja in kako se je vodenje razvijalo skozi leta. Prav tako sem predstavila modele osebnih značilnosti vodenja, kakšne modele vedenja vodje poznamo in tudi situacijske modele vodenja.

V tretjem poglavju sem predstavila splošne značilnosti konfliktov. Nadalje sem iskala vzroke za nastanek konfliktov, ki se lahko kažejo v različnih vlogah, ki pripadajo zaposlenim v podjetju, njihovim različnim ciljem in pa tudi v različni organizacijski kulturi, ki pripada podjetju. Dotaknila sem se tudi teme o konfliktih v organizaciji, kateri so izvori konfliktov, ki nastanejo v organizaciji, kakšna je sestava kolektiva in kakšna je verjetnost, da v kolektivu pride do medsebojnih konfliktov. Obravnavala sem tudi, kako vpliva vodenje in pa tudi sam vodja na pojav konfliktov v organizaciji. V tem poglavju sem se tudi naučila, kako reševati takšne konflikte in pa tudi, kako jih uspešno preprečevati.

V zadnjem, četrtem, poglavju sem naredila raziskavo o obvladovanju konfliktov v podjetjih. V raziskavi sem naključno izbrala slovenska podjetja, kjer sem anketo izrecno pošiljala samo vodjem oziroma direktorjem podjetij. S tem sem želela izvedeti, kako oni obvladujejo konflikte, ki nastajajo med zaposlenimi v podjetju.

K A Z A L O

1	UVOD	4
1.1	NASLOV DIPLOMSKE NALOGE	4
1.2	OPREDELITEV OZ. OPIS PROBLEMA, KI JE PREDMET RAZISKOVANJA	4
1.3	NAMEN, CILJI IN TEZE DIPLOMSKE NALOGE	4
1.4	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE RAZISKAVE.....	5
1.5	PREDVIDENE METODE RAZISKOVANJA.....	5
2	VODENJE.....	6
2.1	POMEN VODENJA	6
2.2	SESTAVINE VODENJA.....	6
2.2.1	<i>Socialne sestavine vodenja.....</i>	<i>6</i>
2.2.2	<i>Čustvene sestavine vodenja.....</i>	<i>7</i>
2.3	RAZVOJ POGLEDOV NA VODENJE	7
2.3.1	<i>Pregled razvoja</i>	<i>7</i>
2.3.2	<i>Modeli osebnih značilnosti vodenja</i>	<i>8</i>
2.3.3	<i>Modeli vedenja vodje.....</i>	<i>8</i>
2.3.4	<i>Situacijski modeli vodenja.....</i>	<i>10</i>
3	KONFLIKTI.....	13
3.1	SPLOŠNO O KONFLIKTNIH	13
3.2	VZROKI ZA NASTANEK KONFLIKTOV	14
3.3	KONFLIKTI V ORGANIZACIJI	15
3.3.1	<i>Izvori in neizbežnost konfliktov</i>	<i>17</i>
3.3.2	<i>Sestava kolektiva in verjetnost konflikta.....</i>	<i>17</i>
3.3.3	<i>Konflikt dvojne vloge.....</i>	<i>18</i>
3.3.4	<i>Vpliv vodenja in vodje na konflikte v organizaciji</i>	<i>18</i>
3.4	REŠEVANJE KONFLIKTOV	19
3.5	PREPREČEVANJE KONFLIKTOV	21
4	RAZISKAVA O OBVLADOVANJU KONFLIKTOV V PODJETJIH	23
4.1	OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA NAČRTA	23
4.1.1	<i>Namen in vsebina raziskave</i>	<i>23</i>
4.1.2	<i>Izbor metode anketiranja.....</i>	<i>23</i>
4.1.3	<i>Opis vzorca.....</i>	<i>23</i>
4.2	REZULTATI ANKETE IN PREDLOGI	24
5	SKLEP	35
6	POVZETEK.....	36
7	LITERATURA.....	37
8	VIRI.....	38
	SEZNAM SLIK, TABEL IN GRAFOV.....	38

1 UVOD

1.1 Naslov diplomske naloge

Obvladovanje konfliktov v podjetjih.

1.2 Opredelitev oz. opis problema, ki je predmet raziskovanja

Predmet raziskovanja je analiza obvladovanja konfliktov v podjetjih. Konflikti so povsod neizogibno prisotni. Od tega, kako se nanje odzivamo, je odvisno, kakšne bodo posledice. Neobvladani konflikti so lahko vir nasilja ter poslabšanja ali prekinitve odnosov. Notranje napetosti, ki jih ob nerazrešenih konfliktih doživlja posameznik, lahko prispevajo k duševnim ali psihosomatskim motnjam. Po drugi strani pa lahko, če se zavedamo prisotnosti konfliktov in če poznamo konstruktivne načine za soočanje z njimi, konflikte uporabimo kot vir osebne rasti ter izboljšanja situacije in odnosov.

Delovno okolje je največji izvor konfliktov. Sredstva in viri v podjetju so omejeni in se je zanje potrebno boriti, vizije prihodnosti so raznolike, načinov za doseganja ciljev je toliko kot ljudi, zaradi tega lahko pride do konfliktov med posamezniki ali v skupini. Konflikt v poslovnih okoljih pa ni le nujno zlo, pač pa – podobno kot krize – generator razvoja in napredka, saj spodbuja aktiviranje potencialov, iskanje presežnih rešitev, razmislek o alternativah in s tem nenehno izboljševanje procesov. Zato je konflikt v podjetjih lahko izjemno produktiven, kakovostno procesiranje konfliktov pa tako rekoč konkurenčna prednost podjetja.

1.3 Namen, cilji in teze diplomske naloge

Namen diplomske naloge je preučitev, kako lahko konflikti nastanejo v delovnem okolju in kakšni so načini za njihovo reševanje in preprečevanje. Cilj diplomske naloge je boljše razumevanje obvladovanja konfliktov, kako reagiramo, ko do njih pride in kako jih lahko preprečimo.

V diplomski nalogi bom opredelila tudi stile in načine vodenja in kako lahko slabo vodenje pripelje do konfliktov v delovnem okolju.

Diplomska naloga prikazuje pomen načina reševanja konfliktov v organizaciji, kje so najpogostejši vzroki za nastanek konfliktov, kako vplivajo na uspešnost in delovanje organizacije ter katere načine reševanja uporabimo za odpravo le-teh. Pri tem je ugotovljeno, da vsebina reševanja konfliktov ni linearna in enoznačna. Konflikt sam po sebi namreč ni nujno dejavnik slabosti organizacije.

1.4 Predpostavke in omejitve raziskave

Predpostavka naloge je, da uspešna odprava konfliktov v organizaciji vpliva na pozitivno uspešnost delovanja organizacije in obratno, da neuspešna odprava konfliktov v organizaciji pomeni neuspešno delovanje organizacije.

Nekateri konflikti se v delovnem okolju razrešijo sami, pogosto pa se vlečejo tudi tedne in celo mesece. Gledano iz finančnega vidika katerakoli konfliktna situacija predstavlja nenehno odtekanje denarja iz podjetja. Ta odteka tako dolgo, kolikor dolg in intenziven je konflikt. Uspešno rešen ali celo preprečen konflikt podjetju zagotovo prinese več dobička, kot nenehno ukvarjanje z njimi.

Omejitvev pri diplomski nalogi načeloma ne bo. Omejitve se lahko pojavijo v primeru, da podjetja ne bodo pripravljena sodelovati v anketi.

1.5 Predvidene metode raziskovanja

Kot metodo raziskovanja bom uporabila spletno anketo, ki jo bom poslala naključnim majhnim podjetjem (število zaposlenih 10 – 25), natančneje direktorjem podjetij.

2 VODENJE

2.1 Pomen vodenja

Z vodenjem se srečujemo v politiki, kulturi, športu in tudi v podjetništvu. V zadnjem desetletju je zlasti v poslovnem življenju vloga vodenja izredno pridobila na pomenu. Brez učinkovitega vodenja zaposlenih v podjetjih ni več mogoče zagotavljati produktivnosti, visoke kvalitete izdelkov in storitev, dobičkonosnosti in vrhunskega servisiranja kupcev. Zato je vodenje težje ovrednotiti kot dobiček ali strošek dela. Njegove sestavine so »mehke« stvari, kot so recimo ideje, vrednote, energija, pripadnost podjetju, vizija in skrb za druge. In ravno te sestavine so zaslužne za to, da je tržna vrednost dolgoročno uspešnega podjetja velikokrat večja od njegove knjigovodske vrednosti, to je vrednosti »trdnih« sredstev – strojev, stavb in denarja.

Vodenje je funkcija managementa, ki jo lahko zelo splošno interpretiramo, kot »usmerjanje sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje kot tudi interakcije v in med skupinami za doseganje in uresničitev postavljenih ciljev«. Vodenje ne vsebuje vseh razsežnosti managementa, temveč samo tiste elemente, ki so povezani z usmerjanjem sodelavcev k doseganju postavljenih ciljev.

Vodenje je proces, v katerem vodja na podlagi svojih posebnih sposobnosti, osebnostnih lastnosti in znanja, z zanj značilnim ravnanjem vpliva na ljudi, da bi vzajemno dosegli dogovorjene cilje.

Yukl je analiziral različne avtorje, ki so raziskovali vodenje in poskušali najti ustrezen pomen in definicijo vodenja ter vloge in učinkovitosti vodij. Poudarja, da je vodenje:

- proces vplivanja, ki ima učinke na sodelavce;
- izbira ciljev skupine ali organizacije – podjetja;
- organizacija delovnih aktivnosti za izpolnjevanje zastavljenih ciljev;
- motiviranje sodelavcev za doseganje ciljev;
- vzdrževanje kooperativnih odnosov v skupini in timskega dela;
- zagotavljanje zunanje podpore za skupino ali organizacijo in vključevanje zunanjih sodelavcev – svetovalcev.

2.2 Sestavine vodenja

Vodenje sestavljajo sestavine, ki jih lahko delimo na socialne in čustvene.

2.2.1 *Socialne sestavine vodenja*

Socialne sestavine vodenja sestavljajo določene veščine, vedenja sposobnosti in čustva, ki so uporabne le v določenih primerih. Te sestavine so izrednega pomena, saj se vodja vsakodnevno srečuje z različnimi situacijami in ljudmi, s tem se mora nenehno prilagajati različnim okoljem. Dober vodja mora ob vseh lastnostih in sposobnostih obvladovati tudi medosebne odnose. Saj so socialne in čustvene potrebe delavcev prav tako pomembne za

njihovo motivacijo kot tudi denarne nagrade in grožnje. Vodja, kateri uporablja socialne sestavine vodenja, mora pravilno izbrati primerno oz. neprimerno vedenje za doseg postavljenih ciljev. Predvideti mora posledice svojega vedenja in pravilno oceniti situacijo, da lahko najde učinkovite rešitve. Vse te veščine in procese za pravilno odločanje se lahko nauči.

2.2.2 Čustvene sestavine vodenja

Vodja, pri katerem se izražajo čustvene sestavine vodenja, je prilagodljiv in živi v skladu z lastnimi moralnimi dispozicijami, je pošten in ima občutek odgovornosti. Vodja zaznava svoja čustva in jih je sposoben nadzirati, prav tako pa je sposoben zaznavati čustva svojih sodelavcev in jih tudi upoštevati. Če vodja zna upravljati s svojimi čustvi in s čustvi drugih ljudi, mu to prinaša konkurenčno prednost v poslovnem svetu. Vodja se mora te prednosti zavedati in jo tudi uporabljati.

Posameznik, ki je sposoben zaznati čustva svojih zaposlenih, lahko pri tem predstavlja motivacijsko orodje za njegovo delo. S tako obliko motivacije lahko oseba uresniči svoje želje in cilje, ki ji mogoče v drugačnih okoliščinah ne bi uspelo.

Vodja, ki se posveča čustvom svojih zaposlenih, si lahko s tem pridobi razumevanje med zaposlenimi, ustvarja si zaupanje in harmonijo v organizaciji, zaradi česar se zaposleni pozitivno odzivajo na spremembe in so bolj uspešni pri delu. Pri tem je pomembno, da vodja pravilno izbere način vodenja za posamezno osebo in za situacijo, v kateri se nahaja.

2.3 Razvoj pogledov na vodenje

2.3.1 Pregled razvoja

Z raziskavami o vodenju so pričeli že na začetku 20. stoletja. Te raziskave so bile naravnane na odkrivanje osebnostnih značilnosti vodje. Razvili so teorijo, ki je zagovarjala, da se vodje rodijo in da so lastnosti, ki so potrebne za vodenje, prirojene.

Kasneje so v 30-tih letih pričeli proučevati vodstvene stile in s tem tudi nove teorije o vodenju. Prvo raziskavo na tem področju je opravil Kurt Lewin na Child Welfare Research Station na Iowa University. Osnovni cilj raziskave je bil, ugotoviti vpliv različnih stilov vodenja na obnašanje posameznika in skupine. To raziskavo so kasneje še razširili na Ohio State University in na Univerzi v Michiganu, kjer so določili dve dimenziji vodenja: usmerjenost k nalogam in usmerjenost k sodelavcem.

V 60-tih letih so raziskovalci začeli razvijate vedno bolj kompleksnejše teorije vodenja. Iz teh teorij se je razvila situacijska teorija vodenja, ki izhaja iz predpostavke, da je uspeh vodenja odvisen od povezanosti med situacijo, vodenjem in vodjo. Prvi, ki je vključil v svojo teorijo tudi situacijske dejavnike, je bil Fiedler.

V 80-tih letih stopi v ospredje razlikovanje med transakcijskim in transformacijskim vodenjem, ki pripelje do izpostavljanja vloge določenih lastnosti vodje, ki so bile v

preteklih teorijah zanemarjene. To so oblikovanje vizije, lastni zgled in inspiracija zaposlenih. Osnove transakcijskega vodenja so dogovarjanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih in drugih ugodnostih, transformacijski vodje pa vodijo zaposlene z motiviranjem, lastnim zgledom, karizmo in inspiracijo (Kovač 2004, 39).

2.3.2 *Modeli osebnih značilnosti vodenja*

Na začetku raziskovanj vodenja se je menilo, da se vodja rodi, torej so sposobnosti za vodenje in značilnosti vodij podedovane. Tako so bile zgodnje študije naravnane na odkrivanje osebnih lastnosti vodje, kasneje še fizične, socialne in delovne značilnosti.

Ti modeli o vodenju so osnovani na domnevah, da posebne osebnostne, socialne in fizične značilnosti določajo vodjo. Ključne značilnosti za identifikacijo vodje so fizične, osebnostne, socialne in delovne.

Tabela 1: Ključne značilnosti za identifikacijo vodje

Osebnostne	Fizične	Socialne	Delovne
Prodornost	Starost	Izobrazba	Iniciativnost
Samozavest	Videz	Mobilnost	Delavnost
Prilagodljivost	Vitalnost	Napredovalen	Usmerjenost k nadpovprečnim dosežkom

Glavna pomanjkljivost teh modelov je, da preveč poudarjajo fizične in osebnostne značilnosti. Fizične značilnosti niso povezane z uspešnim vodenjem, morda le naznanjajo vodjeve sposobnosti, saj je skoraj nemogoče, da bi posameznik imel vse zahtevane lastnosti idealnega vodje (Černetič 2004, 94).

V današnjem času se teorija osebnosti lastnosti ukvarja predvsem s spretnostmi, ki so potrebne za opravljanje dela. Osredotoča se na iskanje kompetenc (osebne lastnosti, znanja in spretnosti ter zmožnost delovanja v konkretni praksi) za učinkovito vodenje (Černetič 2004, 94).

2.3.3 *Modeli vedenja vodje*

Vedenjske teorije proučujejo vedenje vodje in odnos, ki ga vzpostavlja s tistimi, ki vodji sledijo ter interakcijami med vodjem in njimi.

Vedenjski modeli so modeli vedenja, ki poudarjajo in razlikujejo vedenjske, akcijske značilnosti uspešnega in neuspešnega vodje. V nasprotju z osebnimi značilnostmi vodje se da vedenje vodje opazovati in učiti. Zelo pomembno je, da vodja razširi svoje vrednote, če želi spoznati resnično vrednost svojih sodelavcev (Černetič 2004, 94).

Model mrežnega vodenja

Eden najbolj uporabljenih modelov vodenja vodij je model mrežnega vodenja, ki sta ga izdelala R. Blake in J. Mouton in izhaja iz temeljnih ugotovitev Ohio-študije.

V svoj model sta avtorja prevzela oba osnovna stila vodenja: skrb za proizvodnjo in skrb za sodelavce ter predpostavko o njuni medsebojni odvisnosti (Kovač 2004, 42).

Na temelju ugotovitev in izoblikovanega kvadrata o stilih vodenja iz Ohio študije sta avtorja oblikovala svoj kvadrat, ki ga sestavljata (Kovač 2004, 43):

- na horizontali 9-stopenjska lestvica za merjenje poudarjene skrbi za proizvodnjo in
- na vertikali 9-stopenjska lestvica za merjenje skrbi za sodelavce.

Teoretično obstaja v modelu 81 možnih kombinacij stilov vodenja, podrobno sta avtorja opisala samo pet različnih stilov vodenja:

1.1. nemočno vodenje – vodja ni aktiven, boji se ukazovati in se izogiba odgovornosti, ne sprejema izzivov in tveganj. Pri vodenju ne skrbi za odnose s podrejenimi, skratka je neuspešen in nemočen.

1.9. klubsko vodenje – gre za visoko usmerjenost k ljudem in majhno skrb za delovne naloge. Vzdušje v taki skupini je prijetno, vendar ne vodi k visoki produktivnosti, vodja pa se izogiba vsakim konfliktom, ki bi lahko pokvarili vzdušje.

9.1. avtokratsko vodenje – poudarja veliko usmerjenost k nalogam v proizvodnji. Vodja se pri takem vodenju ne ozira na želje in potrebe zaposlenih, pomembno je samo, da se jih čim bolj izkoristi pri izvajanju njihovih nalog.

5.5. organizacijsko vodenje – vodja posveča enako veliko pozornosti tako proizvodnji kot tudi ljudem in vedno teži k temu, da obstaja ravnotežje med enim in drugim. Veliko vodij meni, da je to najboljši način vodenja.

9.9. timsko vodenje – vodja posveča visoko skrb proizvodnji in tudi ljudem, kar je značilno predvsem za time, v katerih obstaja velika medsebojna povezanost, obenem pa velika odgovornost za doseganje rezultatov.

Slika 1: Blake in Mouton model vodenja - vedenjska mreža

visoka 9 8 7 6 5 4 3 2 1 nizka	9	1.9. skrbno proučevanje medčloveških odnosov je usmerjen k oblikovanju prijaznega in udobnega delovnega vzdušja ter primerne intenzitete dela				9.9. visoka stopnja delovne učinkovitosti in navdušeni sodelavci zasledujejo skupni cilj				
	8									
	7									
	6									
	5		5.5. zadostna delovna učinkovitost dosežena z izravnavo med minimalnimi zahtevanimi delovnimi rezultati ter pričakovanimi delovnimi rezultati							
	4									
	3									
	2	1.1. najmanjša možna oblika vplivanja na potek dela ter medosebne odnose				9.1. visoka stopnja delovne učinkovitosti brez polaganja pozornosti na medosebne odnose				
	1 nizka									
		1 nizka	2	3	4	5	6	7	8	9 visoka

Vir: (Kovač 2004, 43)

2.3.4 Situacijski modeli vodenja

Ker se vedenjski modeli v praksi niso povsem obnesli, so se sčasoma pojavili situacijski modeli vodenja.

Situacijski model vodenja izhaja iz predpostavke, da rezultati vodenja niso funkcija določenih lastnosti vodje, temveč je uspeh vodenja odvisen od interakcije med situacijo, vodjem in vodenim. Stil vodenja je odvisen od povezave med skupino, nalogo in vodstveno situacijo. Pri tem lahko ugotovimo, da različne skupine ter vodstvene situacije zahtevajo različne stile vodenja. S tem ne obstaja samo en način in stil vodenja, kakor tudi ni takšnega voditelja, ki bi bil v vseh situacijah uspešen in učinkovit.

Fidlerjev kontigenčni model

Fidler je predpostavljala, da so vodje z določenimi osebnostnimi značilnostmi učinkoviti v enih situacijah, v drugih pa ne.

Na osnovi svojega preučevanja Fidler razlikuje dva stila vodenja:

- usmerjenost k delu – nalogam, ki v ospredje postavlja doseganje ciljev in rešitev problema in
- usmerjenost k odnosom – zaposlenim, ki postavlja v središče delovanje voditelja in oblikovanje dobrih medčloveških odnosov v skupini.

Čprav je bila večina strokovnjakov prepričanih, da je potrebno s pomočjo izobraževanja usposobiti managerje za vodenje določene situacije, je Fiedler zagovarjal stališče, da je potrebno najprej določiti stil vodenja in šele nato prilagoditi situacijo managerju. To se

lahko doseže s pomočjo manipulacije treh ključnih dimenzij vodenja: stopnje moči voditelja, strukturiranosti naloge, kakovosti povezave med vodenim in vodjem (Kovač 2004, 35).

Hersey in Blanchardov situacijski model

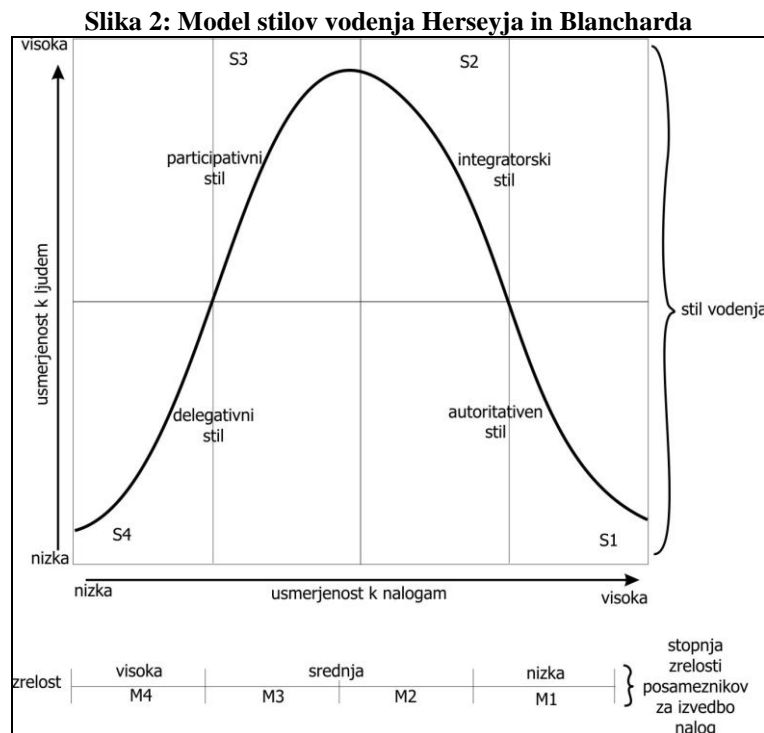
Ta model poudarja, da je vodenje odvisno od ukazovalnega in podpornega načina vedenja vodje in se spreminja glede na stopnjo zrelosti članov skupine.

Vodja mora stalno pregledovati stopnjo zrelosti članov, da lahko ugotavlja najbolj primerne kombinacije podpornega ali ravnalnega načina vedenja. Pri tem se moramo vprašati, ali lahko vodja takoj, ko se sreča z novo situacijo, izbere pravi način vodenja.

Avtorja sta se pri razvoju svojega modela osredotočila predvsem na preučevanje učinkovitosti posameznih stilov vodenja. Pri tem razlikujeta štiri učinkovite stile (Kovač 2004, 46):

- ukazovalen – zapovedovalen – vodja definira vlogo posameznika ter izvajanje nalog (enosmerna komunikacija);
- podporni – vodja poskuša oblikovati dvosmerno komunikacijo s pomočjo racionalne argumentacije ter socio-emocionalne podpore;
- participativni – vodja in sodelavec odločata skupaj; vodja nudi samo še socio-emocionalno podporo;
- delegativni – vodja prenese pooblastila na sodelavce in omeji kontakte samo na občasne kontrole.

Pomanjkljivost tega modela je v tem, da ne upošteva osebnih lastnosti ali virov moči vodje, ki vplivajo na izbrani način vodenja.



Vir: (Kovač 2004, 48)

Hausejev model poti in ciljev

Ta model poudarja, da uspešni vodje opredeljujejo pot in načine dela, pri katerih zaposleni dosegajo visoko storilnost in zadovoljstvo pri delu. Model proučuje, kako vedenje vodje vpliva na zadovoljstvo podrejenih in na njihovo motivacijo. Pozna štiri vrste vodenja (Černetič 2004, 96):

- podpirajoče,
- direktivno/usmerjevalno,
- sodelujoče,
- usmerjeno v dosežke.

3 KONFLIKTI

Že sama beseda konflikt marsikomu zbudi neprijetne občutke, saj konflikti pogosto predstavljajo nekaj bolečega, škodljivega in nezaželenega, čeprav bi lahko na konflikte gledali tudi povsem drugače. Česar ne poznamo, tega se bojimo; konfliktov večinoma ne poznamo in jih tudi ne želimo poznati, posledice pa so vse prej kot razveseljujoče.

Konflikti so prisotni povsod, vprašanje je le, kaj se z njimi naredi. Lahko jih rešujemo, ali pa jih puščamo nerešene, lahko zanje prevzamemo odgovornost ali pa krivdo zvalimo na drugega.

Ena od temeljnih težav pri obvladovanju konfliktov je v tem, da kadar se pokaže neusklajenost, se namesto k reševanju pogosto zatekamo k obtoževanju, nasilju ali prekinitvi komunikacije.

3.1 Splošno o konfliktih

Ljudje pojmujejo konflikt zelo različno, na primer kot spor, prepir, pretep, nesporazum, različna mnenja. Pri večini ljudi to tudi pomeni nekaj slabega, čemur se je potrebno, če je le mogoče, izogibati (Iršič 2004, 65).

Konflikt lahko pomeni notranjo napetost oziroma stanje nemoči zaradi nasprotujočih si mnenj med posamezniki. Poleg tega lahko konflikt pomeni tudi določen odnos med posamezniki ali skupinami.

Različne opredelitve konflikta (Lamovec 1991, Gordon 1989, Peterson 1983, Stuart 1982, v Iršič 2004, 65):

- Tanja Lamovec označuje medosebni konflikt kot situacijo, v kateri dejanje ene osebe onemogoča, otežuje ali ovira dejanje druge osebe.
- Thomas Gordon pojmuje konflikt kot situacijo, ko vedenje enega ovira izpolnjevanje potreb drugega, ali pa ko so neusklajene vrednote dveh posameznikov.
- Donald R. Peterson opredeljuje konflikt kot medosebni proces, do katerega pride, ko dejanja ene osebe ovirajo delovanje druge.
- Stuart pa definira konflikt kot čustveno nabit poskus, vsiliti spremembe odnosa drugemu.

Kljub različnim opredelitvam in pojmovanjem konflikta lahko razumemo pod tem pojmom stanje nasprotujočih si mnenj v nekem sistemu ali med posamezniki znotraj določene skupine. Taka nasprotujoča mnenja pa lahko ovirajo ali celo onemogočijo delovanje sistema.

Večine konfliktov se ponavadi niti ne zavedamo, zaznamo jih šele takrat, ko smo sredi prepira in se komunikacija prekine.

Konfliktna situacija je vedno ovira za doseganje ciljev posameznika, skupina ali organizacije. Ta neprijetnost, neznanje vzpostavljanja primernih odnosov v

komunikacijskem sistemu, jemlje zaposlenim čas, kreativnost, inovativnost in druge, za uspešno organizacijo pomembne impulze iz okolja (Černetič 2004, 124).

Posamezniki, ki so dolgo v konfliktni situaciji, reagirajo na okolje stresno, se težje skoncentrirajo za naloge in pri delu ne doživljajo želenega zadovoljstva. Energijo in čas, ki bi ju lahko porabili za doseganje cilja, porabljamo za reševanje konfliktov (Černetič 2004, 124–125).

Ločimo predvsem tri vrste osnovnih konfliktov, in sicer konflikte ciljev (izvirajo iz ciljev, ki se med seboj razlikujejo), konflikte spoznanj (nastanejo zaradi nestrinjanja z mislimi, idejami drugih) in konflikte čustev (izvirajo iz čustev in občutkov, ki so zaznani kot nezdržljivi) (Mihelič 2007).

3.2 Vzroki za nastanek konfliktov

Skupina vpliva na vsakega posameznega člana skupine tako, da je njegovo vedenje (Černetič 2004, 125):

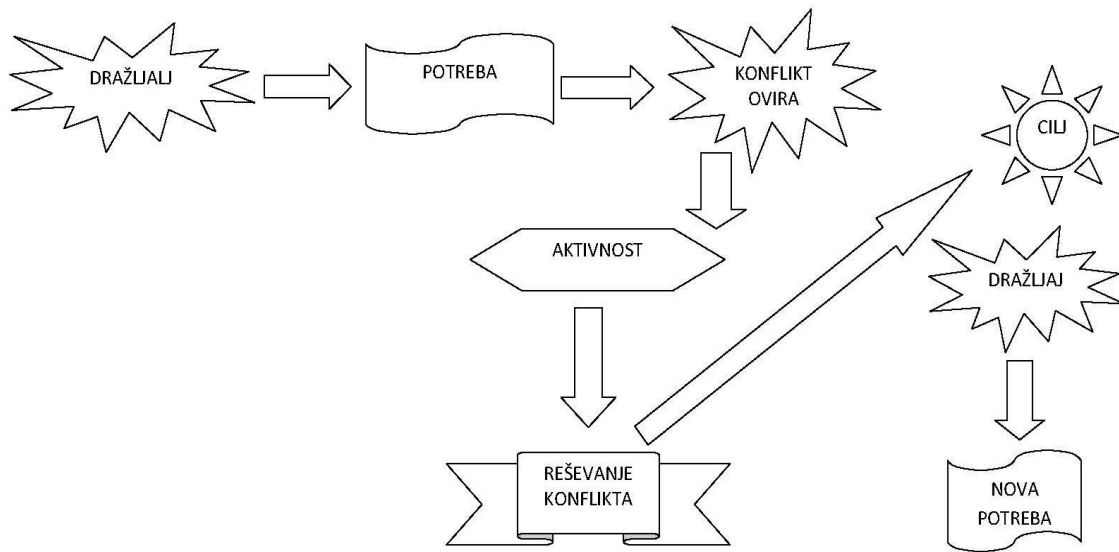
- konformno – vedenje je povsem prilagojeno pričakovanjem skupine,
- nekonformno – vedenje ne sledi pričakovanjem skupine,
- antikonformno – vedenje je v nasprotju s pričakovanji skupine.

Kadar se v skupini pojavi nekonformno in antikonformno vedenje, pride do konfliktnih situacij med člani skupine. Konflikti povzročajo različna moteča vedenja posameznikov, ki močno motijo delo v skupini, njihovo kreativnost in inovativnost. S tem zmanjšajo rezultate dela, ker delujejo zaviralno in manjšajo motivacijo zaposlenih. Vodja mora biti pozoren na takšne posameznike, ki imajo pogosto antikonformno vedenje, saj so ravno ti nosilci inovacij in sprememb v organizaciji, le da svojih idej ne znajo izraziti na ustrezen način.

Vzroki za nastanek konfliktov:

- **Razlike v ciljih:** cilj enega oddelka lahko ovira doseganje ciljev drugih oddelkov, kar pripelje do konflikta.
- **Različnost vlog:** mnogo konfliktov v podjetju je povezanih z vlogami, ki predstavljajo skupek nalog, ki naj bi jih posameznik opravil. Vsak posameznik si oblikuje različne vloge in pri tem izhaja iz svojih osebnih lastnosti.
- **Značilnosti organizacijske kulture:** konflikti se pojavljajo tudi zaradi nekaterih značilnosti organizacijskih struktur. To so pogosto piramidne strukture, ki povečujejo rivalstvo med posamezniki, hierarhična razdelitev oblasti kot vzrok večanja odvisnosti in prisotnosti strahu pred ocenjevanjem, pojav individualne odgovornosti in velikost modernih organizacijskih struktur, ki povzročajo težave v komuniciranju.

Spodnja slika shematsko prikazuje, kako konflikt v motivacijskem krogu preprečuje pot do zastavljenega cilja.

Slika 3: Prikaz konfliktna situacije

Vir: (Černetič 2004, 125)

Zgornja slika nam kaže, da so dražljaji iz okolja in nezadovoljene potrebe posameznikov tisto, kar povzroča konflikte med ljudmi. Če tega konflikta ne rešimo, ne moremo priti do cilja. V organizacijah se lahko zgodi, da nek konflikt le navidezno rešimo, samo da pridemo do zadanega cilja, medtem ko slabi odnosi med posamezniki v skupini ostanejo in se pri naslednji nalogi spet lahko pojavijo, kar seveda pripelje do novega konflikta. Ko v organizaciji rešujemo konflikte, jih moramo rešiti v celoti, to pomeni, da so zadovoljene vse potrebe posameznikov.

Konflikti vedno nastanejo zato, ker drug drugega omejujemo, si vsiljujemo svoje vrednote in stališča na neprimeren način. S tem drugemu jemljemo moč, svobodo, pripadnost. Težave v medsebojnih odnosih so vedno različice naslednjih vedenjskih vzorcev (Černetič 2004, 126):

- Hočem, da narediš nekaj, česar nočeš narediti.
- Hočeš, da naredim nekaj, česar nočem narediti.
- Oba hočeva, da oba narediva nekaj, česar nočeva narediti.
- Skušam se prisiliti, da bi naredil nekaj, česar nočem narediti in to počnem deloma zato, da bi ugajal nekemu drugemu.

V zgornjih primerih gre za nespoštovanje drugega in njegove svobode, prepričevanje ter vsiljevanje vedenja nekoga drugega.

3.3 Konflikti v organizaciji

Organizacije so idealen prostor za nastajanje konfliktov, saj je v istem prostoru običajno večja skupina različnih ljudi, ki so zaradi narave dela prisiljeni prebiti skupaj tudi po več ur na dan v istem prostoru. Pri tem lahko konfliktni odnosi nastanejo zaradi nespoštovanja norm, pomanjkljivosti v osebnostih posameznikov in njihovem značaju. Vse to povzroča neprijetno razpoloženje pri posameznikih znotraj in zunaj delovnega okolja.

Konfliktne situacije in konflikti so posebne vrste napetosti v ustreznih družbenih odnosih, ki se prej ali slej sprožijo in vodijo do takšnih ali drugačnih družbenih sprememb. V organizaciji lahko s konflikti ravnamo na dva načina:

- z razreševanjem konfliktov ali
- z zadušitvijo konfliktov.

Razreševanje konflikta je iskanje rešitve, ki bi bila kar najboljša za oba, s čemer vsak ohrani lastne interese in tudi dober odnos z drugim. Za razreševanje je pogosto potrebno več truda, časa in energije, poleg tega pa tudi dobra mera ustvarjalnosti, da se domislimo novih rešitev. V sodelovanju se pogosto rodijo rešitve, katerih se sicer sami (ali brez konflikta) sploh ne bi domislili. Bistveno za razreševanje je torej, da verjamemo, da je možno konflikt razrešiti, in da to zares hočemo, da smo pripravljeni vložiti v to dovolj energije, da si za razreševanje vzamemo dovolj časa in da vzdržujemo ustvarjalno sodelovanje.

Značilno za zadušitev konfliktov je, da tisti, ki konflikte duše, zanikajo in prezrejo njihove vzroke in izvore. Konflikti, ki niso učinkovito razrešeni zaradi izogibanja ali zaradi neuspešnih poskusov razreševanja, se bodo pogosto ponavljali ter postali vir frustracije in sovražnosti, ki lahko sčasoma prekine odnos med posamezniki v organizaciji. Prav zaradi tega bi morali v organizaciji razreševati konfliktne situacije in konflikte ter odpravljati njihove vzroke in izvore. Gre za to, da se nasprotij iz konfliktnih situacij zavemo, da jih spoznavamo in jih poskušamo razrešiti.

V organizaciji se pojavljajo konflikti v obliki stavk zaposlenih in kot konflikti med vodilnimi in strokovnimi delavci (Černetič 2004, 128).

Dosedanja praksa stavk v naših delovnih organizacijah kaže, da obstoječi mehanizmi ne razrešujejo vseh konfliktnih situacij in konfliktov. Pri razmišljanju o vzrokih za tako stanje, se nakazujeta vsaj dve domnevi (Černetič 2004, 128):

- lahko, da se v naših organizacijah, kljub drugačni normativni naravnosti, slej kot prej vzdržuje in deluje avtokratična in hierarhična porazdelitev moči in vpliva;
- lahko, da so obstoječi upravni mehanizmi za razreševanje konfliktov in konfliktnih situacij organizacijsko vendarle še nerazviti in neprimerni; pravi vzrok konfliktov pa bo verjetno v obeh okoliščinah hkrati.

Stavke zaposlenih se pojavijo v večini primerov zaradi relativno nizkih osebnih dohodkov ali zaradi slabega vpliva zaposlenih na odločanje v organizaciji in pomanjkljivo informiranje.

Konflikti med vodilnimi in strokovnimi delavci so pogojeni z naslednjimi vzroki (Černetič 2004, 130–131):

- funkcionalne razlike med najvišjimi vodilnimi in strokovnimi delavci,
- v statusnih razlikah med vodilnimi in strokovnimi delavci in iz tega izhajajočih različnih ter pogost nasprotujočih si individualnih interesov in potreb,
- v različnosti ciljev in vrednostnih sistemov enih in drugih; eni pristajajo na poklicno etiko, drugi pa na poslovno etiko.

3.3.1 Izvori in neizbežnost konfliktov

Takoj za zakonskim življenjem je delovno okolje največji izvor konfliktov. Sredstva in viri v podjetju/organizaciji so omejeni in se je zanje potrebno boriti, vizije prihodnosti raznolike, načinov doseganja ciljev je toliko kot ljudi ... in konflikt je tu. Konflikt v poslovnih okoljih pa ni le nujno zlo, pač pa – podobno kot krize – generator razvoja in napredka, saj spodbuja aktiviranje potencialov, iskanje presežnih rešitev, razmislek o alternativah in s tem nenehno izboljševanje procesov. Zato je konflikt v podjetjih/organizacijah lahko izjemno produktiven, kakovostno procesiranje konfliktov pa tako rekoč konkurenčna prednost podjetja. Vendar pa ljudje konflikte doživljamo zelo osebno, kar bistveno hendikepira naše delovanje v konfliktih.

Pri konfliktih velja razlikovati: izvor, vzrok in povod. Povod je lahko zelo površen (zadnja kaplja čez rob: prenizek OD, neizplačani OD ...). Povod je nekaj, kar je zunanja pojavnost globljih izvorov in vzrokov. Konflikti v organizacijah (stavke, konflikti med vodilnimi in strokovnimi delavci) imajo (Černetič 2004, 129):

- socialnopsihološke in
- strukturno-organizacijske izvore.

Med socialno-psihološkimi izvori velja omeniti, da se konflikti pojavijo takrat, ko deprivacija in frustracija dosežeta stanje, ki ga ni več moč prenašati. Člani organizacije dobijo občutek depriviranosti predvsem tedaj, ko ne dobijo česa, kar jim po njihovem mnenju pripada. Frustracija je naslednji psihološki mehanizem, ki izziva konflikte, izhaja pa iz aktualiziranih in nezadovoljenih materialnih, socialnih potreb in je odvisna od mesta, ki ga zavzema posameznik ali skupina v hierarhiji organizacije (Černetič 2004, 129).

Med strukturno-organizacijskimi izvori konfliktov v organizaciji pa so (Černetič 2004, 130):

- nasprotje med nosilci organizacijskih funkcij izvajanja, med vodenjem in upravljanjem,
- nasprotja med oblastniškimi in neoblastniškimi strukturami znotraj organizacije,
- nasprotja med nosilci fizičnega in umskega dela,
- nerešeni odnosi med deli organizacije in organizacijo v celoti,
- nerazrešeni odnosi med organizacijo in širšim socialnim okoljem.

Konflikti so lahko površinski in socialni vzorec vedenja na katerega smo pristali, običajno pa imajo izvor na globljih in za osebno identiteto posameznika pomembnejših ravneh osebnosti. Pomembno je, da vemo, katere vrednote oblikujejo pravila vedenja v skupini, kjer delujemo in živimo. Poskrbeti moramo za uravnoteženost pri izpolnitvi individualnih potreb; pomembno je odkriti prave ovire, ki se zdijo včasih nepremostljive v odnosih z drugimi.

3.3.2 Sestava kolektiva in verjetnost konflikta

Že dlje časa se avtorji ukvarjajo s proučevanjem ljudi, ki naj bi povzročali konfliktne situacije. Opazili so, da v nekaterih okoljih prej in pogosteje prihaja do konfliktov kot v

drugih. To stanje so pripisovali lastnostim oseb, ki kolektiv sestavljajo. Posebej so bili pozorni na vodje, ki naj bi povzročali konflikte. Takšnih vodij so se kolektivi skušali znebiti za vsako ceno, kar so izkoriščali predvsem tisti, ki niso bili sposobni reševanja konfliktov ali pa le-teh niso znali izkoristiti za napredek podjetja.

Tako je A. Adizes poudarjal dober management kot pogoj za ustrezno krmiljenje podjetij. Po njegovem mora management, ki želi biti uspešen, izvrševati več funkcij. Manager bi moral igrati več vlog, kot je vloga proizvajalca, upravljalca, podjetnika in integratorja. Nobene teh vlog ni mogoče pogrešati. Vse štiri skupaj šele predstavljajo osnovo za dober management, ki ga zato ne more predstavljati en človek, ampak skupina, ki se med seboj dopolnjuje. Razlike v stilu in mišljenju posameznikov je treba sprejeti kot neizbežen in zaželen vidik managementa. S tem so konflikti opredeljeni kot zelena stanje, ki pomaga k napredku organizacije (Lipičnik 1994, 212–213).

3.3.3 Konflikt dvojne vloge

V podjetju oz. delovni organizaciji velja, da vsak posameznik prevzame svoj socialni status. Zaposleni na delovnih mestih različno napredujejo, zaradi tega pogosto pride do situacije, ki jo imenujemo problem dvojnega statusa organizacijske vloge posameznika. Problem dvojnega statusa vedno povzroča konflikt vloge posameznika. Dvojno vlogo posameznika opredeljujemo takole (Černetič 2004, 133):

- Do konflikta pri samem nosilcu lahko pride takrat, kadar zahteve v zvezi z vlogo kršijo temeljne vrednote, nagibe in potrebe posameznika, ki opravlja vlogo.
- Do konflikta zaradi različnih pričakovanj v zvezi z vlogo pride takrat, ko posamezniki opredelijo nosilcu vlogo glede na različne nize pričakovanj, kar postavi nosilca v položaj, ko vseh teh pričakovanj ne more izpolniti.

Posameznik, ki je vzpostavljen konfliktu vloge, lahko doživi psihološki stres, katerega posledice so čustveni problemi in neodločnost. Tak posameznik je frustriran in kot tak reagira na okolje nevrotično, torej ima zmanjšano možnost zaznave in odzivanja na okolje. Pomembno pri pojavu problema dvojnega statusa je, da posameznik problem prepozna in ga na ustrezen način reši. Problem dvojnega statusa je notranji konflikt posameznika, ki ima negativne posledice za zunanje okolje (Černetič 2004, 134).

3.3.4 Vpliv vodenja in vodje na konflikte v organizaciji

Ravnanja v delovnem okolju usmerjajo prenekateri cilji, interesi in vrednote posameznikov, ki so si marsikdaj v nasprotju. V teh primerih se ustvarjajo konflikti. Vodja, ki misli, da so konflikti med zaposlenimi nepotrebni in da se njihovo nastajanje lahko v celoti prepreči, ni na poti do uspeha. Res je, da je napeto situacijo najbolj enostavno in najhitreje pripisati nekaterim konfliktnim posameznikom ali jo enostavno pomesti pod preprogo.

Ker je vodja tisti, ki bo gladil spore med zaposlenimi, mu lahko pravilno postopanje prinese zaupanje in spoštovanje s strani podrejenih.

V primeru bolj kompleksnih konfliktov, ter tistih v katerih je udeležen tudi vodja, je najboljše preučiti naslednje:

- akterje konflikta in njihove položaje/odnose v preteklosti,
- najverjetnejši vzrok za nastanek konflikta ter vedenje akterjev med potekom konflikta,
- kaj dejansko je resnični problem, ki je lahko drugačen, kot so nam ga izpostavili akterji.

Odgovori na ta vprašanja bodo dali vodji podlago za pravilno odločitev pred postopanjem. Na podlagi teh ugotovitev lahko vodja najde alternativne rešitve ter se po posvetovanju z vpletenimi odloči za najbolj optimalno. Veliko vodij v tem trenutku smatra problem za rešen, vendar še zdaleč ni tako. Za popolno zgladitev spora je potrebno sestaviti načrt ukrepov ter spremljati njihovo izvajanje.

Pri svojem odločanju mora vodja paziti na to, da posluša argumente vseh vpletenih strani in se izogiba temu, da iz določenih razlogov verjame izključno samo eni strani ter se postavi na njeno stran. Poleg pričevanj akterjev mora vodja poskušati pridobiti tudi objektivnejše dokaze in argumente, saj lahko ljudje napačno predstavijo situacijo.

Kadar se po daljšem prizadevanju za složnost dveh posameznikov vseeno izkaže, da so njune želje, cilji in načini nekompatibilni, jih vodja ne sme siliti, da delata skupaj. Vsakega od njih naj raje prerazporedi v tim, v katerem se bosta počutila bolj »doma«.

Prav gotovo tudi vodjevo odločanje in ukrepi do neke mere ustvarjajo konfliktnosti, če niso dobro domišljeni. V takem primeru mora vodja zagotoviti dober in uspešen pretočni sistem komunikacij. S posamezniki, za katere misli, da so problematični in neprestano povzročajo probleme, naj skuša pridi do dna razlogom za njihovo nezadovoljstvo, pri tem naj ima v prihodnosti v mislih, kaj so mu povedali in na podlagi tega sprejema odločitve.

3.4 Reševanje konfliktov

Praksa je pokazala, da pametneje ravnajo tisti, ki se konfliktom ne ogibajo ali poskušajo celo oblikovati brezkonfliktno okolje, pač pa se pripravljajo za reševanje konfliktov, torej se jih poskušajo naučiti reševati. Za ta korak pa je potrebno zadostiti dvema pogojema:

- razumeti morajo, kako nastane konflikt, nasprotje, navzkrižje,
- ustvariti morajo ustrezno klimo, ki poudarja predvsem pozitivne lastnosti konfliktov.

Reševanje konfliktov je logični proces, ki se začne z določitvijo problema, nadaljuje z analizo, kaj je privedlo do neželenega rezultata. Problem ostaja, če se nastalo stanje pomembno razlikuje od začetnega stanja. Ugotoviti je treba dogodek, spremembo, vzrok, ki je privedel do obstoječega stanja. Dokler tega povsem natančno ne ugotovimo, so vse akcije le dobre namere in je le malo verjetno, da se bo obstoječe neželeno stanje popravilo. Le ustrezne akcije, ki temelje na točni opredelitvi vzrokov, bodo z veliko verjetnostjo privedle do cilja, do izboljšave (Možina 1994, 29).

V kolikšni meri je možno rešiti nastali konflikt, je odvisno od mnogih dejstev. Najpomembnejša med njimi so: značaj konflikta, njegova intenzivnost, izgledi za možnost sporazuma in vzajemno zaupanje, osebne značilnosti oseb, ko so v konfliktu, vzroki za nastali konflikt. Različni avtorji za reševanje konfliktov predlagajo naslednje preizkušene metode:

- sporno zadevo se skuša rešiti z **glasovanjem**, tako da je sprejeta tista rešitev, za katero se je odločila večina. Ta način ni vedno najboljši, čeprav se sporno situacijo da odločiti z glasovanjem. Glasovanje namreč ni vedno odraz dejanskih stališč, ker se velikokrat izvaja pod pritiskom, pod vplivom najbolj vplivnih oseb in zaradi potrebe po konformizmu. Glasovanje je neprimerno tudi zato, ker o izidu glasovanja tisti, ki so bili »porazeni«, običajno ne spremenijo svojega mišljenja in teženj. Glasovanje je torej koristno samo takrat, ko to pomeni poenotenje obnašanja in ravnanja, in če skupina spozna, da je takšno stanje boljše od stanja, ki ga povzroča konflikt.
- Zelo učinkoviti in koristni so **pogovori** med stranema, ki sta v konfliktu. Vsaka od prizadetih strani skuša v razgovoru najti argumente, s katerimi skuša prepričati drugo stran ali v nekaterih svojih prvotnih zahtevah popusti v znak dobre volje.
- Ena od strani, ki so v sporu, **odstopi** od nekaterih svojih prvotnih zahtev, ne da bi zahtevala, da to stori tudi druga stran. Tak način izkazovanja dobre volje, brez pogojev, običajno vzbudi pri nasprotni strani željo po posnemanju obnašanja in tako se postopoma spor zglajuje. Če pa skuša to pripravljeno druga stran izkoristiti za to, da zdrži prednost, se običajno tak poskus reševanja konflikta prekine.
- Obe strani skušata najti v novem skupnem cilju uresničenje **obojestranskih koristi**. Najdba takega skupnega cilja »višjega ranga«, ki bi zadovoljil obe strani, je zelo težka naloga, toda konflikt je potem sorazmerno hitro rešljiv.

Uspešno reševanje konfliktov zahteva obvladovanje večšine reševanja. Nekateri posamezniki so po naravi bolj veščji v tem, vendar se vsi lahko v določeni meri naučijo in osvojijo veščine. Nekateri med njimi so (Bernik 2000, 120–122):

- **Zavzemanje kooperativnega stališča.** Kompetitivno stališče predvideva, da ena stran v konfliktu izgublja in druga dobiva. Konflikt pa bo najuspešnejše rešen ob izhodišču, da obe strani lahko dobita v konfliktu in da morata v tem aktivno sodelovati, na ta način pokažete, da skrbite za potrebe soljudi kot tudi za lastne potrebe. Pokažete tudi, da cenite drugo osebo in da menite, da ona lahko pripomore k razrešitvi konflikta. Konflikt ne bo rešen, če samo ena stran strmi k njegovemu reševanju.
- **Sprejemanje konflikta kot normalni del življenja.** Nekateri ljudje gledajo negativno na vsak konflikt in se mu poskušajo za vsako ceno izogniti. Ne želijo videti razlike med seboj in drugimi, niso se pripravljene pogovarjati o konfliktu – če pa to že počno, so običajno agresivni. Konflikti pa so normalen del življenja, potrebno jih je razumeti kot probleme, h katerim lahko pristopimo ali konstruktivno ali destruktivno. Pri konstruktivnem pristopu se ne bomo obnašali impulzivno in emotivno, ampak bomo pripravljene vložiti napor v iskanje najboljših rešitev.
- **Izbiranje pravega trenutka.** Konflikt je najboljše reševati v času, ki najbolj ustreza obema stranema. Prišlo bo do težav, če se k reševanju konflikta pristopi, ko še niste pripravljene na to. Najboljši čas za reševanje konflikta je, ko imata obe strani dovolj časa in energije, da to naredita temeljito.
- **Izboljšanje svoje komunikacijske veščine.** Sposobnost poslušanja drugega je nujna v procesu reševanja konflikta. Osebe, ki ne znajo poslušati težko prenašajo izražanje

čustev, ne slišijo mišljenja druge strani, preveč govorijo, usmerjajo se na negativne strani druge osebe in vedno so pripravljene kritizirati. Različni telesni gibi in način govora lahko potencirajo konflikt. Če vpijemo, dvigujemo glas, govorimo s hladnim tonom in pri tem še mahamo s kazalcem, stiskamo pest ali udarjamo z dlanjo po mizi, bo emocionalna temperatura narasla, pripravljenost druge osebe za sodelovanje se bo zmanjšala in nam bo verjetno odgovorila na isti način. Zaradi tega je takšne znake, ki so lahko ogrožajoči za drugo osebo, potrebno kontrolirati.

- **Odprtost.** Pomanjkanje odprtosti je lahko destruktivno na različne načine. Oseba bo morda prikrla prave razloge za konflikt. Če pravi razlogi niso jasni, je konflikt zelo težko rešiti. Informacije se lahko zamolčijo zavestno ali tudi nezavedno kot rezultat obrambnega procesa. Zamolčanje informacij v določenem trenutku lahko zmanjša konflikt, ko pa pridejo na dan, se konflikt lahko intenzivira.
- **Sprejemanje konflikta tako, kot vsak drug problem.** Za uspešno rešitev problema, morata obe strani uvideti, kaj imata skupnega, jasno in konkretno morata definirati problem in vložiti energijo v kreativno iskanje obojestransko zadovoljivih rešitev.

3.5 Preprečevanje konfliktov

Določena stopnja konfliktov v podjetju je zaželena. Prevelika stopnja pa lahko hitro negativno vpliva na medosebne odnose med zaposlenimi in na podjetje. Za preprečevanje konfliktov lahko uporabljamo različne postopke (Vrčko):

- združevanje ali ločevanje posameznikov in skupin,
- jasno opredeljevanje in določanje delovnih nalog,
- razširjanje virov,
- skupno reševanje problemov.

V nadaljevanju bom podrobneje opisala zgoraj navedene postopke preprečevanja konfliktov.

Ločevanje posameznikov ali skupin je najlažja in najbolj varna pot pri preprečevanju konfliktov. Skupinam in posameznikom se tako ni potrebno srečevati in medsebojno komunicirati, tako da do konfliktov med njimi ne more priti. Ločevanje je v praksi težko izvedljivo pri posameznikih in skupinah, ki med seboj sodelujejo in so odvisni drug od drugega.

Preprečevanje konfliktov na podlagi **združevanja skupin** in posameznikov je naslednja rešitev. Tu govorimo o združevanju oseb, ki so sposobne delovati v skupini in ne bodo prav oni vzrok konfliktov. Temeljito je potrebno premisliti, katere posameznike in skupine povezati, saj bodo delovali skupaj in imeli enake cilje.

Ena najpomembnejših stvari pri preprečevanju konfliktov je, da vsak zaposleni zelo **jasno pozna svojo vlogo in vlogo drugih** v podjetju. Zaposleni morajo poznati obseg svojih delovnih nalog in morajo vedeti, kdo je v podjetju za kaj pristojen in v kolikšni meri. Tako obstaja mnogokrat manjša možnost za nastanek konfliktov. Slabša stran te rešitve je, da lahko delovne naloge jasno opredelimo le pri preprostih, že utečenih opravilih. Pri kompleksnih delovnih nalogah tega načina ne moremo uporabiti.

Veliko število konfliktnih situacij nastane zaradi redkosti virov v podjetju. **Omejene vire** zelo težko porazdelimo v podjetju, ne da bi postal vsaj en oddelek jezen, zato je edina rešitev, da poskušamo najti nove vire.

Pri skupnem reševanju problemov nasprotni strani pristopita skupaj, se soočita in razpravljata o problemu. Obe strani morata seveda pokazati pripravljenost za sodelovanje na takšen način, kar se v praksi zgodi le redkokdaj.

Zaradi potreb organizacije je pomembno, da je vodenje takšno, da nastane organizacijska kultura, kjer se konflikti odpravljajo sprotno in ustrezno. Skupina ljudi, ki dela skupaj, mora, ko pride do sporne točke in različnosti mnenj in stališč, med seboj složno sodelovati in konstruktivno reševati nastale konflikte.

4 RAZISKAVA O OBVLADOVANJU KONFLIKTOV V PODJETJIH

4.1 Opredelitev raziskovalnega načrta

4.1.1 Namen in vsebina raziskave

Glavni namen ankete je bila potrditev hipoteze, ki sem si jo zadala na začetku pisanja diplomske naloge, da uspešno vodenje vodi do reševanja konfliktov v podjetju. Vodenje in konflikti, do katerih prihaja znotraj podjetij, so v tesni povezavi. Medtem ko na eni strani uspešno vodenje pomaga pri reševanju oziroma pri izogibanju konfliktov, na drugi strani pa so v podjetju konflikti zaželeni, ker kasneje tudi vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja. Njihova prisotnost pomaga vodji odkriti, v katerem delu procesa vodenja je naredil napako. Zato ker je z njo seznanjen, je v prihodnosti ne bo ponovil. Z anketo sem želela tudi ugotoviti, kako vodilni kader v slovenskih podjetjih svoje podjetje vodi in kako se spopada s konflikti.

4.1.2 Izbor metode anketiranja

Anketiranje je bilo izvedeno s spletno anketo in je potekalo po elektronski pošti. Ključni anketiranec je bil direktor podjetja. Analiza zajema 44 pravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov iz različnih slovenskih podjetij, pri čemer je bil vprašalnik naslovljen na 140 podjetij. Anketni vprašalnik je predstavljen v prilogi 2.

Za izvedbo anketiranja s spletno anketo in po elektronski pošti sem se odločila na podlagi hitrega in neposrednega dostopa do anketirancev. Prednosti elektronskega anketiranja so tudi popolna avtomatizirana računalniška podprtost, anketiranci imajo dovolj časa za odgovarjanje, odgovori na vprašanja pa so standardizirani in se sproti shranjujejo v ustrezno obliko. Edina slabost, ki se pokaže pri tej vrsti anketiranja, je, da ni osebnega stika z anketirancem. Zato se lahko tudi zgodi, da je anketiranec sploh ne izpolni ali pa jo namesto njega izpolni kdo drug.

4.1.3 Opis vzorca

V vzorčni okvir so bila zajeta majhna podjetja, ki imajo najmanj deset in ne več kot petindvajset zaposlenih. Podjetja so bila izbrana naključno s pomočjo poslovnega imenika (PIRS), pri čemer sem zajela samo podjetja, ki imajo pravno obliko družbe z omejeno odgovornostjo.

Kot sem že na začetku poglavja omenila, je bil naslovnik v vsakem naključno izbranem podjetju glavni direktor. Vodilni v podjetjih so namreč zadolženi za vodenje in reševanje problemov oziroma konfliktov znotraj podjetja. Z osebnim zgledom in vedenjem dajejo vsem zaposlenim v podjetju zgled in ustvarjajo tako podjetniško kulturo, ki je naklonjena hitrim in jasnim komunikacijam v podjetju. Zaželeno je, da so predstavniki omenjenega kadra poleg poznavanja svojega področja tudi »strokovnjaki« na področju vodenja, saj je

takšno znanje tudi nujno potrebno za uspešno vodeno podjetje. Zaradi tega sem se odločila, da v anketni vzorec vključim prav njih. Izobrazbena in starostna struktura ter struktura po spolu anketirancev so prikazani v prilogi 1.

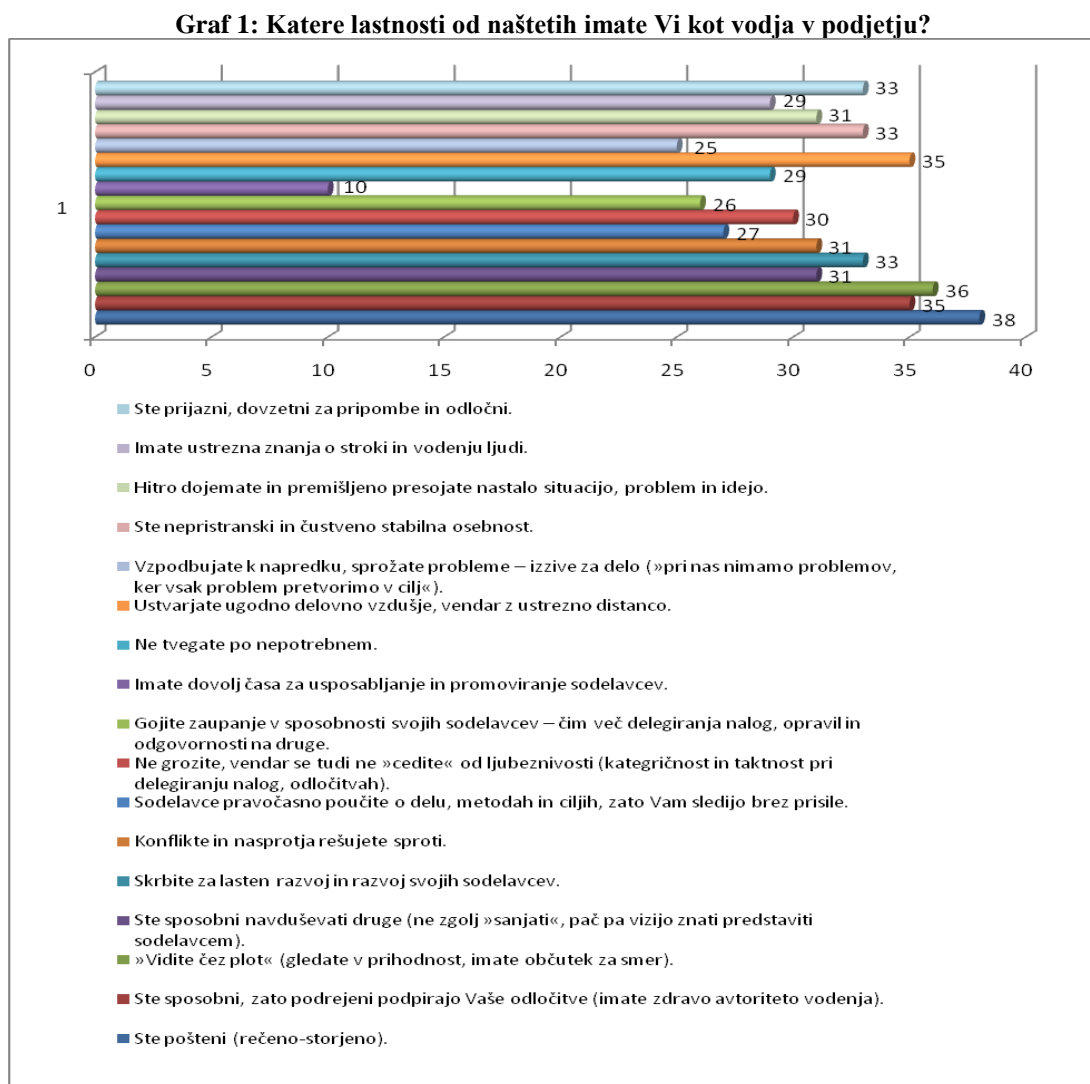
4.2 Rezultati ankete in predlogi

Obdelava in analiza rezultatov sta razdeljeni na posamezna vprašanja v anketi in logično sledita anketnemu vprašalniku. Za lažji pregled so rezultati posameznega vprašanja analizirani sproti.

Vprašanja glede vodenja

Katere lastnosti od naštetih imate Vi kot vodja v podjetju?

Pri tem vprašanju so anketiranci označili lastnosti, ki za njih veljajo. Vsak anketiranec lahko označi več lastnosti.



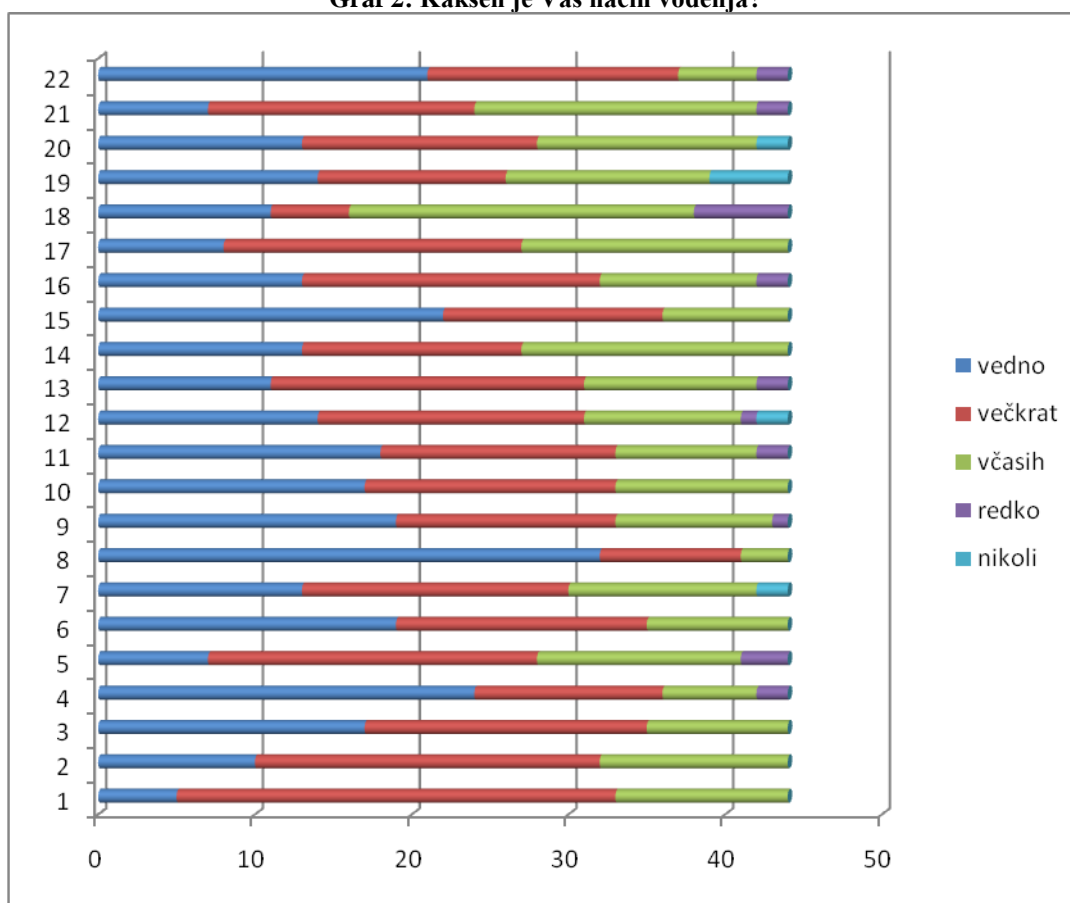
Vir: (Anketni vprašalnik, priloga 2).

Iz grafa je razvidno, da se je največ direktorjev odločilo za lastnost »Ste pošteni«, kar pomeni, da kar rečejo, to tudi storijo. Med drugim so tudi naravnani k temu, da gledajo v prihodnost, kar bo takrat dobro za podjetje in imajo občutek, v katero smer naj peljejo podjetje. Veliko odgovorov je dobila tudi lastnost, da vodje ustvarjajo ugodno delovno vzdušje, vendar so pri tem pazljivi in vzdržujejo ustrezno distanco. Veliko direktorjev se je odločilo za lastnost »Ste sposobni« in s tem podrejeni podpirajo njihove odločitve. Direktorji, ki so odgovarjali na anketo menijo, da so prijazni in dovtetni za pripombe ter odločni. Prav tako naj bi bili nepristranski in čustveno stabilni ter skrbijo za lasten razvoj in razvoj svojih sodelavcev. Prav v nasprotju s to lastnostjo pa je najmanj odgovorov dobila lastnost, kjer naj bi direktorji imeli dovolj časa za usposabljanje in promoviranje sodelavcev. To pomeni, da veliko vodij porabi svoj čas za upravljanje svojega podjetja samo zato, da z njim ustvarja profit, v zaposlene pa ne vlaga veliko truda, s tem da jih ne usposablja, če to ni nujno potrebno in da o njih ne govorijo veliko v javnosti in jih promovirajo. S tem načinom bodo zaposleni vedno bolj zamorjeni in bodo z nezadovoljstvom prihajali na delo, saj bodo mnenja, da niso pri direktorju nič vredni.

Kakšen je vaš način vodenja?

Pri tem vprašanju so anketirancem bile podane trditve, pri katerih so lahko označili en odgovor pri vsaki trditvi. Posamezne trditve so prikazane v prilogi 2.

Graf 2: Kakšen je Vaš način vodenja?



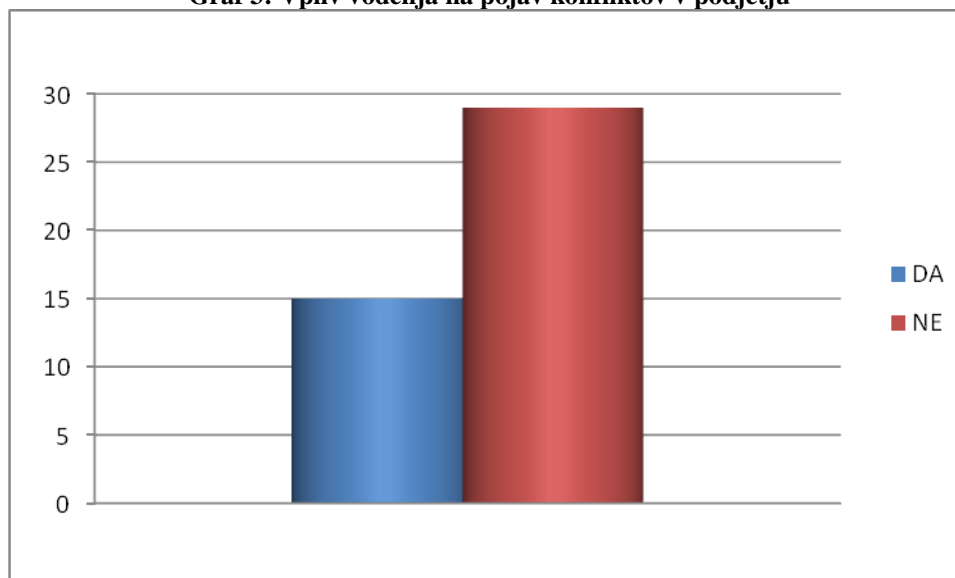
Vir: (Anketni vprašalnik, priloga 2).

Graf nam prikazuje način vodenja, ki ga uporabljajo anketiranci. Najbolj pogost način vodenja, ki ga uporabljajo anketiranci, je, da sodelavcem jasno poveje, kakšna so njihova stališča. Kar pomeni, da zelo podrobno razložijo, kaj se od njih pričakuje, kako pomembna je posamezna naloga in kakšni so cilji, ki jih morajo doseči. Prav tako anketiranci vedno organizirajo svoje delovne aktivnosti in tudi svojim sodelavcem namenjajo delo v skladu z zahtevnostjo nalog. Anketiranci so tudi odgovorili, da vedno spoštujejo mnenja in počutje drugih in da so za njihova mnenja tudi dostopni in dovtetni. Vedno več je vodij, ki to načelo tudi v veliki meri uporabljajo, vendar se še vedno najdejo kakšni vodje iz »stare šole«, katerim pa mnenje svojih sodelavcev ne pomeni veliko in ga tudi nikoli ne upoštevajo, predvsem kadar gre za mnenje, ki ga poda njegov podrejeni. Veliko anketirancev se je odločilo za trditev, ki pravi, da svoje delo načrtujejo, ker želijo, da je opravljeno pravočasno. V današnjem času je ta način vodenja zelo pomemben, saj vsi želijo, da je neka določena naloga opravljena pravočasno, saj lahko v nasprotnem primeru pride do nezaupanja strank do podjetja, ki zanj opravlja to določeno nalogo in tako lahko podjetje izgublja svoje stranke. Anketiranci tudi trdijo, da zagotovijo vse, da se sodelavci zavedajo svoje vloge v skupini in s tem tudi vse sodelavce obravnavajo enako. Anketiranci so se odločili za trditev, ki jo kot vodje redko ali nikoli ne uporabljajo, in je, da spodbujajo uporabljanje enotnih postopkov, da bi delo potekalo bolje, kar je res pravilna odločitev, saj ni vsaka naloga enaka in je ne bi mogli reševati po istem postopku. Prav tako so se odločili, da nikoli oziroma redno ne naredijo ničesar, kar bi pokvarilo prijetno razpoloženje v skupini. V nekaterih primerih ta trditev res drži, nekateri vodje pa so ravno tisti, ki pokvarijo razpoloženje v skupini, morda se tega ne zavedajo oziroma to storijo nenamerno.

Glede na prejšnje odgovore, ali mislite, da vaše vodenje vpliva na pojav konfliktov v podjetju?

Anketiranci so lahko odgovarjali z da ali ne.

Graf 3: Vpliv vodenja na pojav konfliktov v podjetju



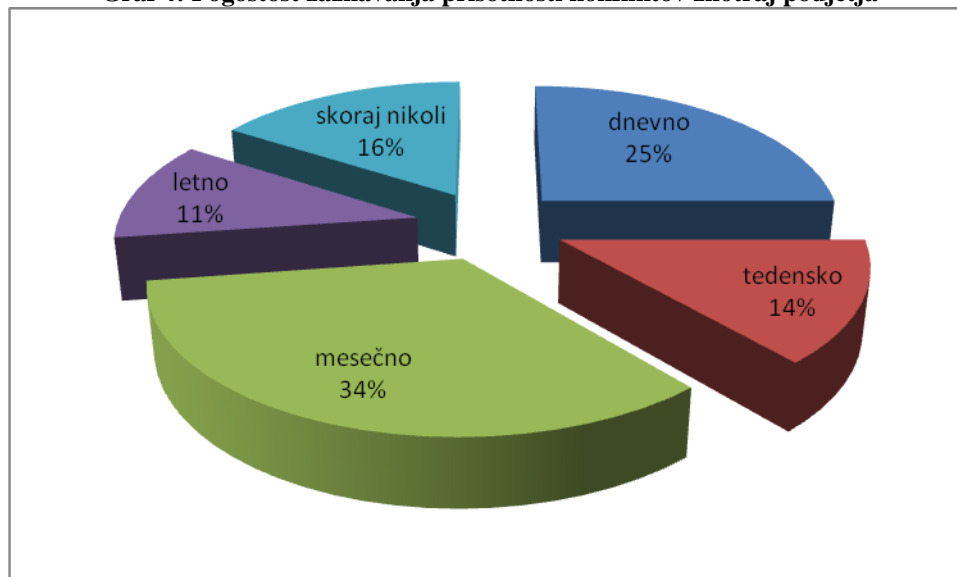
Vir: (Anketni vprašalnik, priloga 2).

Kar 29 anketirancev meni, da njihov način vodenja ne vpliva na pojav konfliktov v podjetju. To pomeni, da so mnenja, da so za konflikte, ki nastanejo v podjetju krivi le njihovi podrejeni.

Vprašanja glede konfliktov v podjetju

Kako pogosto zaznavate prisotnost konfliktov znotraj vašega podjetja?

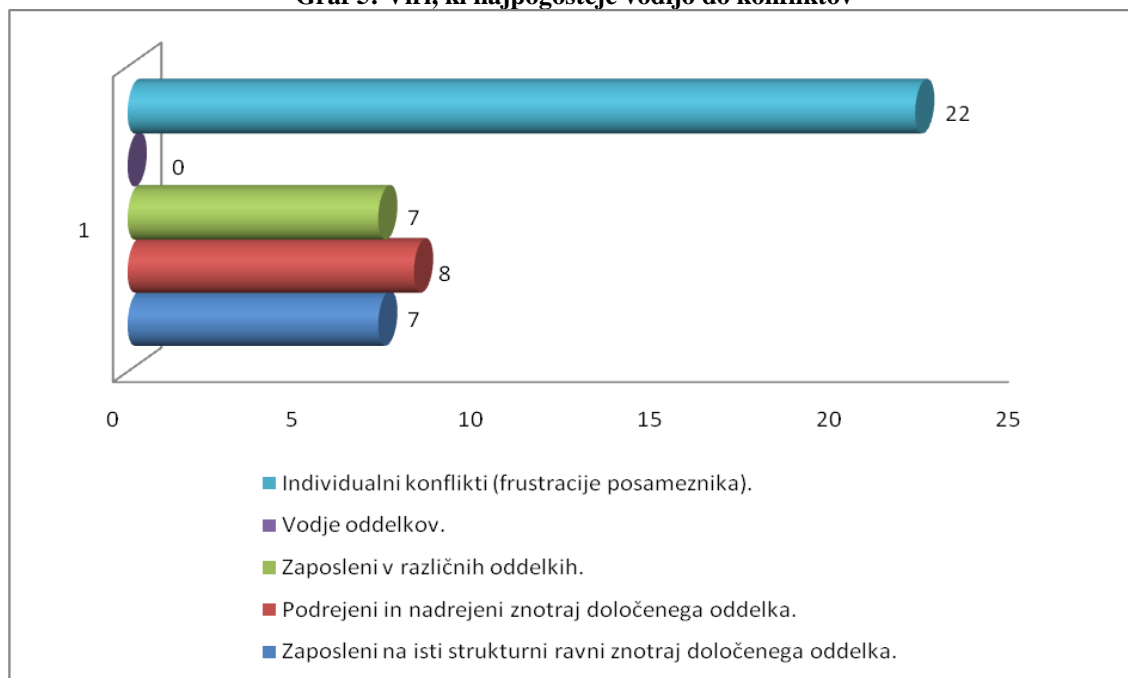
Graf 4: Pogostost zaznavanja prisotnosti konfliktov znotraj podjetja



Vir: (Anketni vprašalnik, priloga 2).

Vse več organizacij in podjetij se srečuje s konflikti. Posledično tudi zaradi nezadostne komunikacije med zaposlenimi. 34 odstotkov anketiranih meni, da se konflikti v njihovi organizaciji pojavljajo mesečno. Kar 25 odstotkov pa jih meni, da so konflikti na dnevnem redu. Prav gotovo gre za konflikte med različnimi hierarhičnimi ravnemi, kjer med zaposlenimi ni zaupanja in sodelovanja. 16 odstotkov anketiranih je odgovorilo, da se konflikti pri njih skoraj nikoli ne pojavljajo, kar je za podjetja ugodno z ene strani, z druge strani pa je lahko neugodno, saj so lahko konflikti, ki se pojavljajo v podjetjih tudi pozitivni. S tem lahko vodilni v podjetju ugotovijo, kaj zaposlenim ne odgovarja in z reševanjem teh konfliktov samo poglobijo zaupanje sodelavcev.

Konflikti se pojavljajo med zaposlenimi znotraj podjetja, ki so med seboj v različnih relacijah. Izberite enega izmed naštetih virov, ki po vašem mnenju najpogosteje vodi do konfliktov!

Graf 5: Viri, ki najpogosteje vodijo do konfliktov

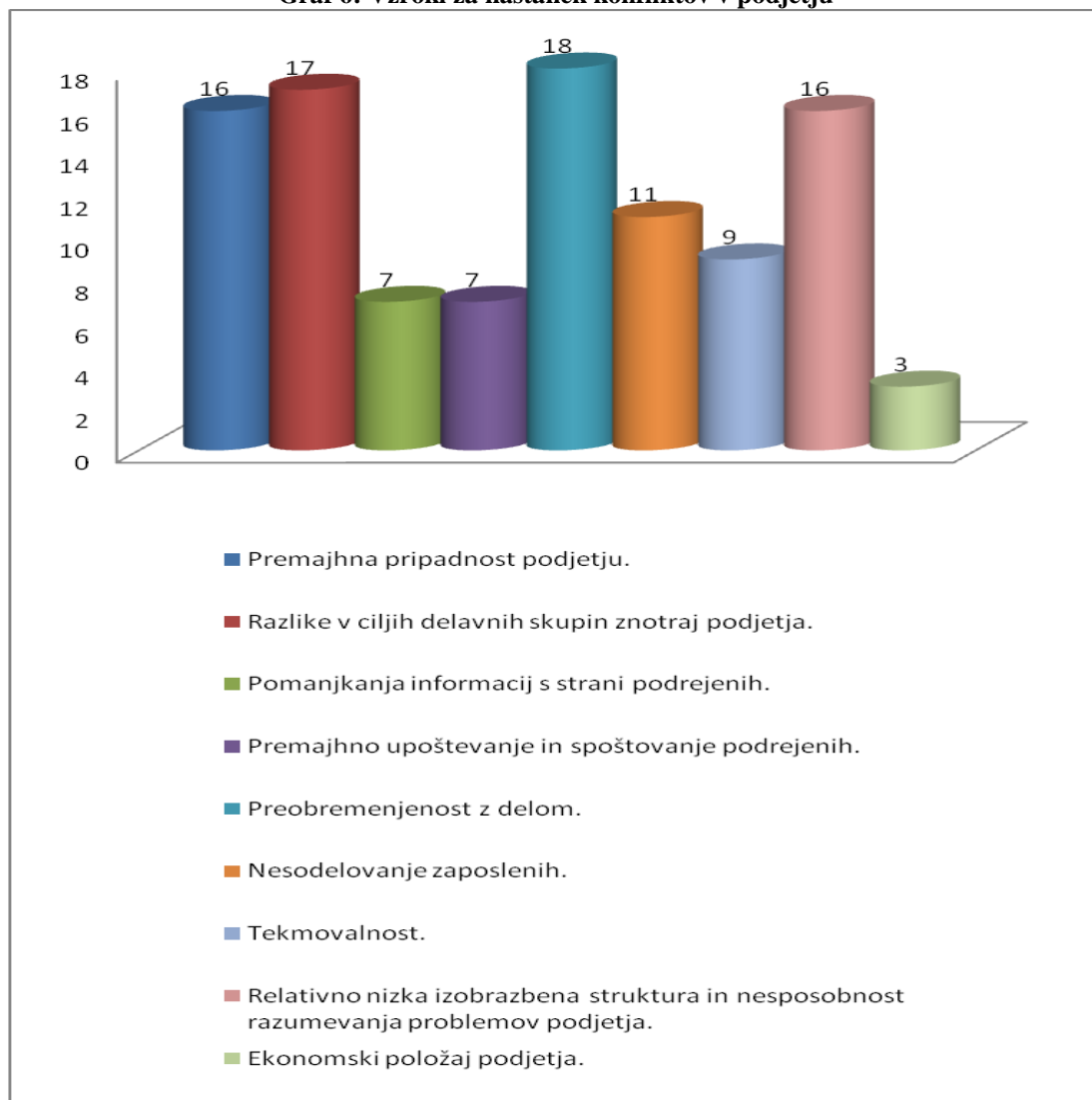
Vir: (Anketni vprašalnik, priloga 2).

V podjetju poteka sodelovanje med zaposlenimi na različnih ravneh. Tako lahko pride do konfliktov med zaposlenimi na isti ravni, kot tudi med podrejenimi in nadrejenimi. 22 anketirancev meni, da je največji vir nastajanja konfliktov v podjetju na individualni ravni, to so večinoma frustracije posameznikov, kjer zaposleni niso zadovoljni z delom, ki ga opravljajo in zaradi tega nezadovoljstva tudi pride do konfliktov. Takšni konflikti lahko posamezniku pripomorejo k osebnemu razvoju in večji kreativnosti, lahko pa ga še bolj psihično uničijo. 8 anketirancev je odgovorilo, da so najpogostejši viri konfliktov v podjetju med podrejenimi in nadrejenimi znotraj določenega oddelka. Oblast nad oddelkom imajo vodilni, zato so podrejeni velikokrat mnenja, da so izkoriščeni in zaradi tega prihaja do konfliktov. 7 anketirancev meni, da se pojavljajo konflikti med zaposlenimi v različnih oddelkih. Vzroki za te konflikte lahko najdemo v različnih ciljih, ki jih imajo oddelki, v različnih nalogah, ki jih opravljajo zaposleni idr. Prav tako je 7 anketirancev odgovorilo, da se pojavljajo konflikti med zaposlenimi na isti strukturni ravni znotraj določenega oddelka. Tukaj gre predvsem za tekmovanje med zaposlenimi in posledično tudi za pridobitev večje moči. Ker so na anketo odgovarjali le vodilni kadri v podjetju, je bilo nekako pričakovati, da noben anketiranec ne bo izbral, kot najpogostejši vir pojavljanja konfliktov, vodje oddelkov. S tem bi namreč priznali, da so sami pogosto udeleženi v konfliktih, oziroma da so prav vodilni velikokrat krivci za nastale konflikte med zaposlenimi.

Kateri so vzroki za nastanek konfliktov v vašem podjetju?

Pri tem vprašanju so lahko anketiranci izbirali med večimi vzroki za nastanek konfliktov v podjetju.

Graf 6: Vzroki za nastanek konfliktov v podjetju

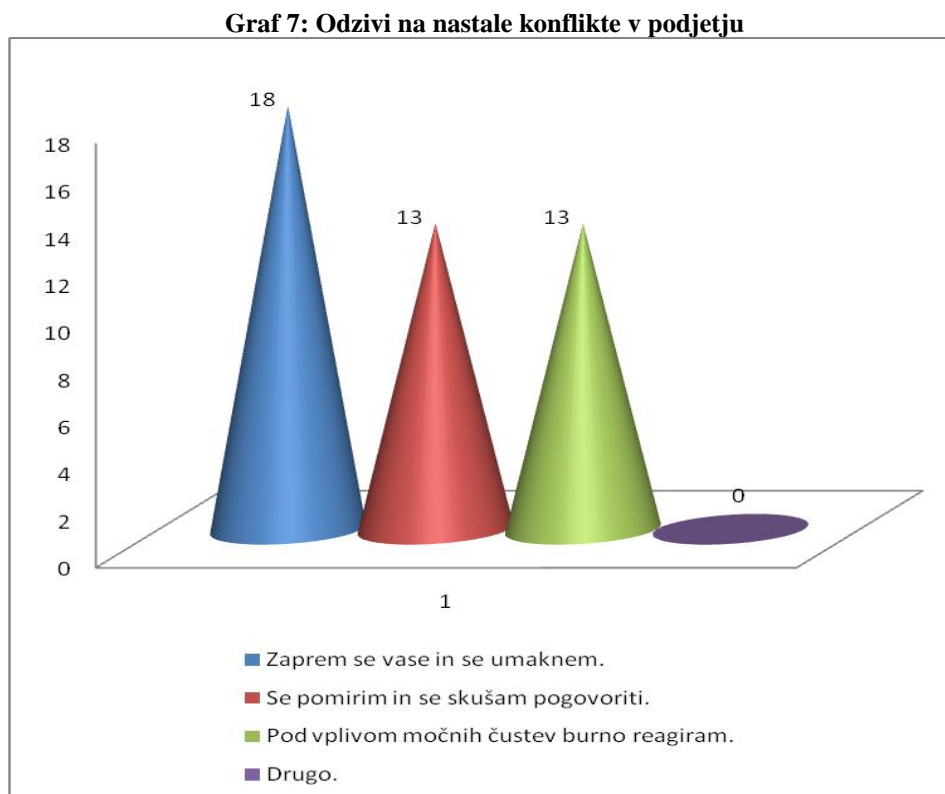


Vir: (Anketni vprašalnik, priloga 2).

Vzroki za nastanek konfliktov so lahko različni, kakor smo tudi ljudje različni. Največ anketirancev, kar 18, jih meni, da pride do konfliktov zaradi preobremenjenosti z delom. Za to so lahko krivi bodisi vodje, ker svojim podrejenim nalagajo preveč dela, ali pa si zaposleni sami nalagajo preveč dela in ga ne zmorejo opraviti v določenem času in so zaradi tega nestrpni in slabe volje, kar pa pogosto privede do konfliktov. 17 anketirancev je mnenja, da pride do konfliktov v podjetju zaradi razlik v ciljih delavnih skupin znotraj podjetja. Vsak član delavne skupine si zada svoj cilj in k njemu stremi, ne glede na to kaj o tem porečejo drugi člani. Tako bo deloval samo proti svojemu cilju, zaradi tega pa se pojavijo konflikti in nesoglasja med člani skupine, ker se njihovi cilji razlikujejo. 16 anketirancev meni, da pride do konfliktov zaradi premajhne pripadnosti podjetju in zaradi relativno nizke izobrazbene strukture in nesposobnosti razumevanja problemov podjetja. Ta dva odgovora se nekako tudi dopolnjujeta, saj ponavadi zaposleni z nizko izobrazbeno

strukturo čutijo manjšo pripadnost podjetju in delajo samo za plačo. Tisti zaposleni, ki imajo višjo izobrazbo, pa bolj razumejo probleme v podjetju in čutijo večjo pripadnost njemu. Odgovor, ki ga je pomembno omeniti, je tudi, da prihaja do konfliktov v podjetju zaradi nesodelovanja med zaposlenimi, kar pomeni, da zaposleni med seboj ne sodelujejo, bodisi zaradi tega, ker se hočejo pred vodjo dokazati kot posameznik in zato raje delo opravijo sami ali pa zaradi kakšne osebne zamere do drugega sodelavca.

Kako reagirate oziroma se odzovete v trenutku, ko nastane konflikt? Izberite enega od naštetih načinov?

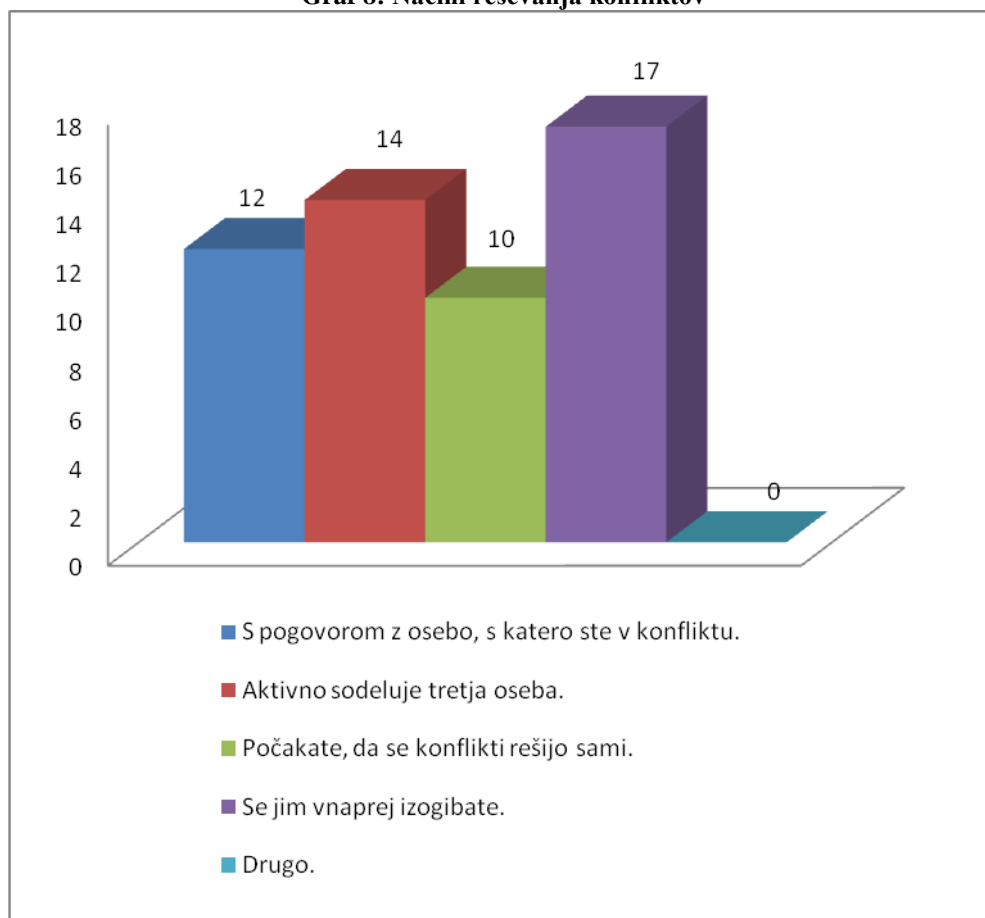


Vir: (Anketni vprašalnik, priloga 2).

Vsak posameznik se različno odzove na nastale konflikte. 18 anketirancev je odgovorilo, da se raje zaprejo vase in se umaknejo. Za ta način odziva na konflikt se odločijo, kadar ne verjamejo, da lahko nastalo situacijo rešijo, sam konflikt pa za njih predstavlja nevarnost. 13 anketirancev pravi, da se raje pomirijo in se skušajo pogovoriti, s tem želijo najti kompromis, da bi iztržili vsaj nekaj, sicer pa bi tvegali, da ostanejo praznih rok. Prav tako je 13 anketirancev odgovorilo, da pod vplivom močnih čustev burno reagirajo, kar je pa seveda narobe, saj je potrebno nenehno ustvarjati komunikacijsko kulturo, v kateri bi prevladovalo medsebojno poslušanje in razumevanje, brez impulzivnih komentarjev in reakcij.

Na kakšen način ponavadi rešujete konflikte?

Graf 8: Načini reševanja konfliktov

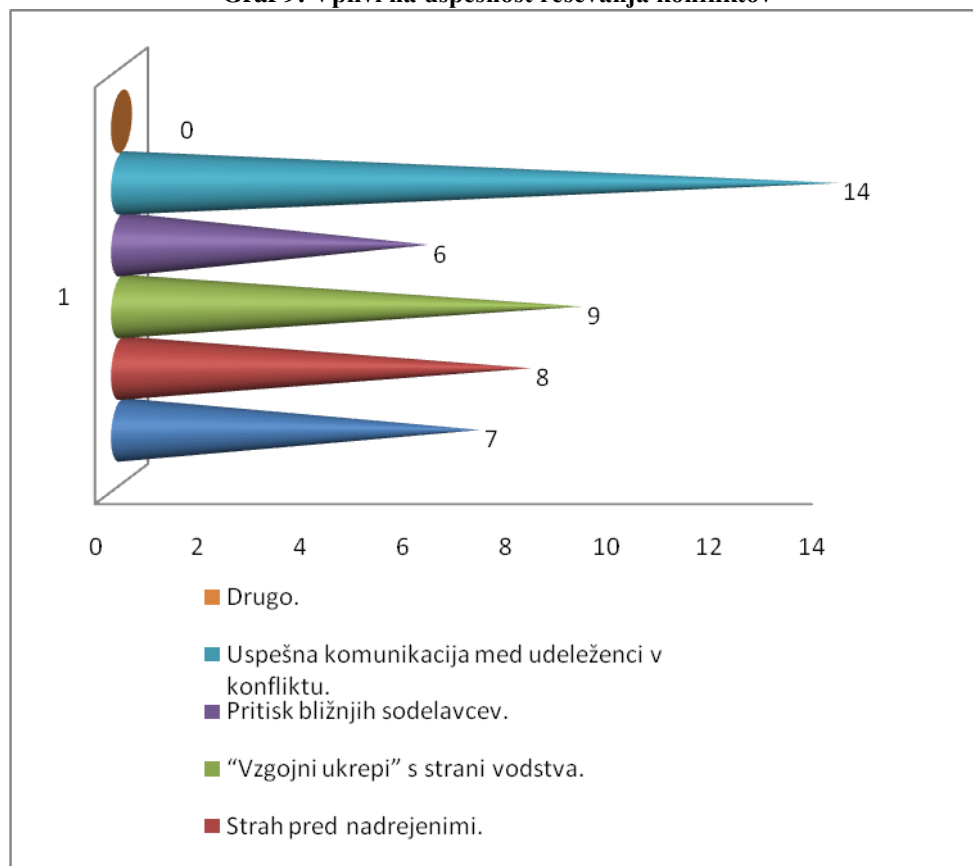


Vir: (Anketni vprašalnik, priloga 2).

Konflikti se lahko pojavijo v vsaki skupini in organizaciji. Pomembno je predvsem, da jih pravočasno prepoznamo in jih na pravi način rešujemo. 17 anketirancev je odgovorilo, da se konfliktov raje vnaprej izogibajo, kot pa da bi se z njimi soočili in jih poskušali rešiti. V tem primeru želijo ostati nevtralni. Včasih je tak pristop neproduktiven, še posebno, kadar konflikt res obstaja, v nekaterih primer pa se lahko tak način izda za pravilnega, kadar gre za manjši nesporazum in bi bolj podrobno raziskovanje pripeljalo do večje izgube časa, saj verjetno tudi ni dovolj informacij, ki bi pripomogle, da bi lahko tak konflikt razrešili. 14 anketirancev raje izbere način, kjer aktivno sodeluje tretja oseba. Ta način reševanja konfliktov je primeren, kadar so konflikti že bolj intenzivni in dolgotrajni. V tem primeru so udeleženci že tako nezaupljivi drug do drugega, da sodelovanje z njimi sploh ni mogoče. Te osebe so ponavadi strokovnjaki s področja človeškega vedenja. 12 anketirancev se z osebo, s katero je v konfliktu, raje pogovori. Pri tem načinu gre za medsebojno sodelovanje oziroma dogovarjanje. S posredovanjem informacij o konfliktu lahko s skupnimi močmi najdejo ustrezen rešitev. V veliko primerih se konflikt na tak način razreši tako, da ena oseba pridobi, druga pa izgubi, zelo malo pa je primerov, kjer bi obe strani pridobili in izgubili enako. 10 anketirancev pa raje počaka, da se konflikti rešijo kar sami.

Kaj po vašem mnenju vpliva na uspešnost reševanja konfliktov? Izberite enega izmed spodaj naštetih dejavnikov, ki ima po vašem mnenju najpomembnejši vpliv!

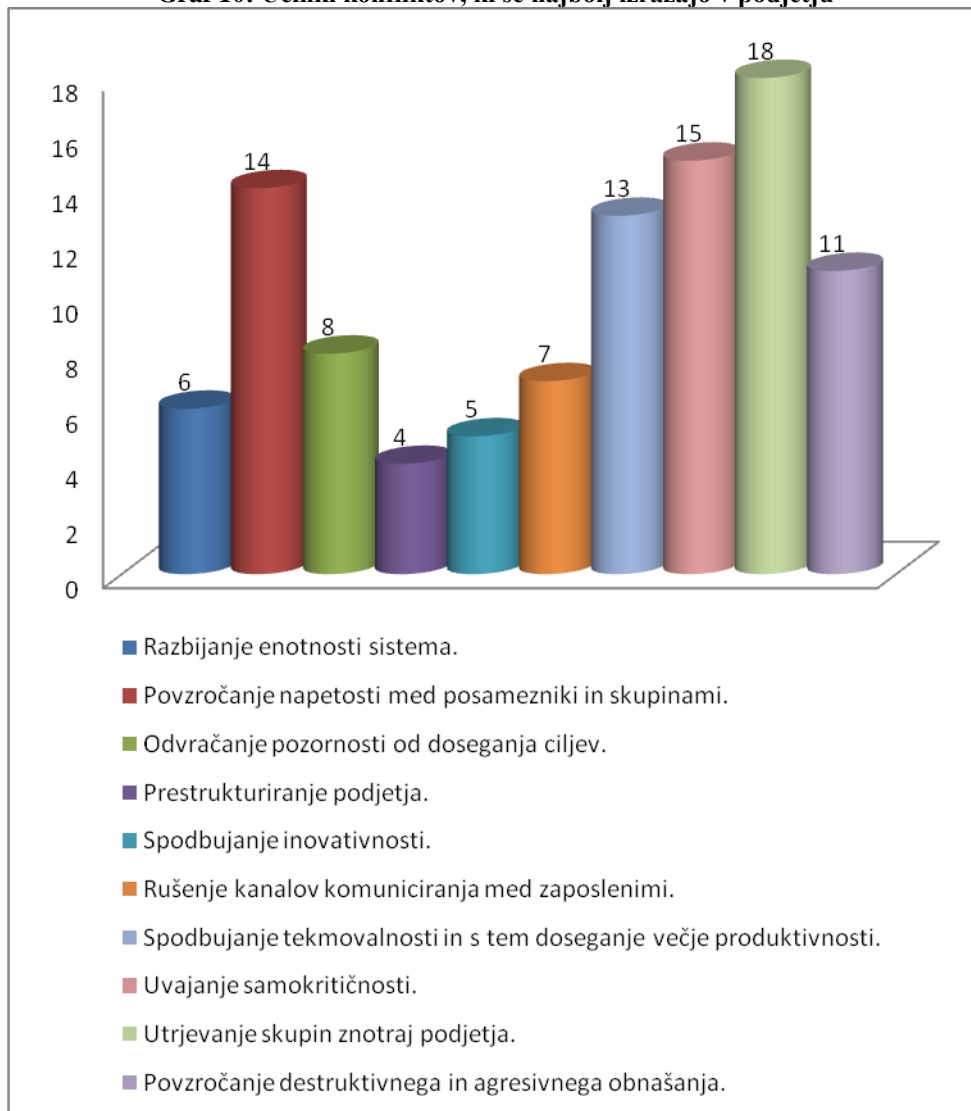
Graf 9: Vplivi na uspešnost reševanja konfliktov



Vir: (Anketni vprašalnik, priloga 2).

14 anketirancev meni, da uspešna komunikacija med udeleženci v konfliktu vpliva na uspešnost reševanja konfliktov. Zaradi prezaposlenosti z delom, zaposleni nimajo časa za medsebojno komuniciranje, zato do konfliktov tudi prihaja in jih ne morejo uspešno reševati. Zaradi tega je potem tudi veliko lažje, če eden od udeležencev v konfliktni situaciji popusti. Zato je za dobro delovanje podjetja potrebna uspešna komunikacija med zaposlenimi, že preden konflikti sploh nastanejo. 9 anketirancev je odgovorilo, da je »vzgojni ukrep« s strani vodstva najpomembnejši vpliv uspešnega reševanja konfliktov. Kot vzgojne ukrepe so si anketiranci verjetno predstavljali v obliki odbitkov pri plači zaposlenih in zmanjševanja delovnih ugodnosti. S to trditvijo se poveže tudi trditev, da je za uspešno reševanje konfliktov največji vpliv strah pred nadrejenimi. Za to trditev se je odločilo 7 anketirancev. Prav zaradi »vzgojnih ukrepov« občutijo zaposleni strah pred nadrejenimi in s tem tudi prihaja do nezadostne komunikacije med njimi, kar samo povečuje nezaupanje in nespoštovanje do vodje.

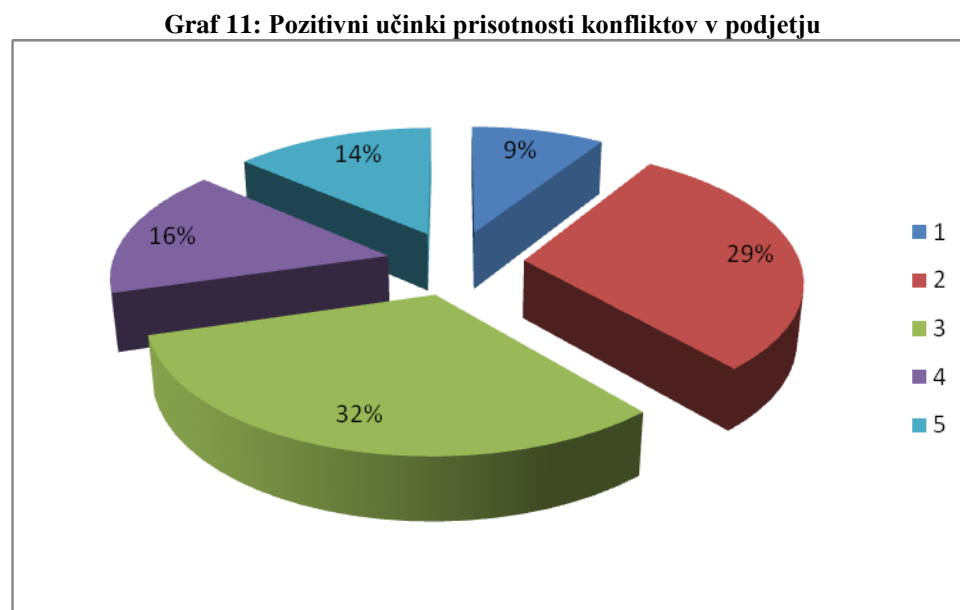
Kateri izmed spodaj naštetih učinkov konfliktov se najbolj izražajo v vašem podjetju? Izberite tiste, ki so po vašem mnenju najpogostejši!

Graf 10: Učinki konfliktov, ki se najbolj izražajo v podjetju

Vir: (Anketni vprašalnik, priloga 2).

Iz grafa je razvidno, da je največ anketirancev, kar 18, izbralo učinek, ki se najbolj izraža v njihovem podjetju, kot utrjevanje skupin znotraj podjetja. Ta učinek je pozitivne narave, saj povzroča, da se skupina, v kateri prihaja do konfliktov, utrdi in tudi bolje deluje pri kasnejših nalogah. Pozitivni učinek konfliktov na uspešnost podjetja, ki so ga anketiranci izbrali, je še uvajanje samokritičnosti, kjer zaradi konfliktov zaposleni vidijo svoje napake in jih lahko odpravijo. Eden od pozitivnih učinkov, ki ga je izbralo več anketirancev, je tudi spodbujanje tekmovalnosti in s tem doseganje večje produktivnosti. Konflikti velikokrat spodbujajo tekmovalnost med zaposlenimi, da bi se čimbolje odrezali pred vodilnimi in posledično s tem dosegajo tudi večjo produktivnost, saj zaradi tekmovalnosti več storijo. Negativni učinek, ki ga je izbralo 14 anketirancev, je ta, kjer konflikti povzročajo napetost med posamezniki in skupinami, saj so zaposleni zaradi medsebojnih interakcij velikokrat zamerljivi in se njihova medsebojna komunikacija poslabšuje. 11 anketirancev je izbralo tudi negativni učinek konfliktov, ki povzroča destruktivno in agresivno obnašanje. To se lahko kaže predvsem z nasiljem med zaposlenimi, tako verbalnim kot tudi fizičnim.

V kolikšni meri se strinjate s trditvijo, da ima prisotnost konfliktov pozitivne učinke na uspešnost podjetja? Ocenite z oceno na lestvici od 1 (se ne strinjam) do 5 (se absolutno strinjam)!



Vir: (Anketni vprašalnik, priloga 2).

Ljudje različno gledajo na konflikte, ki se pojavljajo v njihovih podjetjih. Nekaterim pomenijo največje zlo in se jih skušajo izogniti, spet drugi gledajo na konflikte s pozitivne strani, saj jim predstavljajo nove izzive. Pri tem vprašanju sem anketirance spraševala, ali se strinjajo s trditvijo, da ima prisotnost konfliktov pozitivne učinke na uspešnost podjetja. 32 odstotkov anketirancev je nevtralnega mnenja in se ne morejo odločiti, ali ima prisotnost konfliktov pozitivne ali negativne učinke. Če od te sredine seštejemo vse odstotke skupaj na eno in na drugo stran, lahko ugotovimo, da se več anketirancev (skupaj 38 odstotkov) nagiba k temu, da konflikti nimajo pozitivnih učinkov na uspešnost podjetja. Najbolj logična razlaga, da so se anketiranci odločili za tak odgovor, bi bila starost anketirancev. Povprečna starost anketirancev namreč znaša 44 let, kar predstavlja že starejšo populacijo, ki pa jim lahko pripišemo še tradicionalni pogled na konflikte, za katerega je značilno, da prinaša samo slabe stvari, kot so nasilje in neproduktivnost, in se jim je potrebno kolikor je le mogoče izogibati.

SKLEP

Razmerja med ljudmi so postala temelj sodobnega vodenja. Obvladovanje medsebojnih odnosov lahko ljudi preusmeri od tega, da bi nadzirali druge, k temu, da jih bodo vodili. Ljudje se lahko naučijo, da se preusmerijo od ukazovanja k vodenju, od tekmovanja k sodelovanju. V prejšnjih časih je bilo mogoče voditi podjetje z ukazovanjem in grožnjami, kar pa v današnjem času predstavlja trajno konkurenčno prednost, je osebno vodenje ljudi, dobri odnosi med njimi in pozitivno obnašanje zaposlenih drug do drugega. O dobrih odnosih govorimo, kadar med zaposlenimi poteka učinkovita komunikacija ter izmenjava informacij, kadar lahko podrejeni aktivno sodelujejo pri pomembnih odločitvah, ki jih sprejema podjetje in s tem tudi kažejo pripadnost podjetju. Med sodelavci je prisotno tudi zaupanje in sprejemanje razlik med posamezniki in pa tudi v sprotne reševanju konfliktov.

Prav namen tega diplomskega dela je bil, kako sprotne reševati konflikte, oziroma kako jih obvladovati. Pri tem moramo naprej vedeti, kaj so konflikti in kakšni so vzroki za njihov nastanek. Konflikti nastanejo različno, saj jih povzročajo različne situacije. Pogosto nastane navzkrižje, konflikt kot nesporazum v osebi sami, še večkrat pa nastane med dvema ali več udeleženci, med posamezniki ali skupinami, med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci. Vzroke za konflikte lahko najdemo v drugačnem razumevanju, drugačnem prepričanju in stališčih na nalogah, ki jih zaposleni delajo skupaj. Ti vzroki so lahko na položajni ravni, kjer imajo zaposleni različna prepričanja in izhajajo iz različnih stališč. Vzroki za konflikte so lahko tudi na osebni ravni, kjer imajo zaposleni različne osebnosti z različnimi notranjimi situacijami in so lahko napeti in napadalni ter sami iščejo konflikte. Eden od vzrokov za konflikte se lahko pokaže tudi na komunikacijski ravni, kjer so zaposleni med seboj nezaupljivi, morda se zaradi slabe komunikacije ne razumejo.

Konflikti se pojavljajo v vsaki organizaciji, med posamezniki in v skupini. V današnjih časih so konflikti že dobrodošli, saj lahko z njimi dosežemo tudi boljše poslovanje podjetja. To so pozitivni konflikti, ki nam pomagajo pri utrjevanju skupin znotraj podjetja, spodbujajo inovativnost zaposlenih, med zaposlenimi spodbujajo tekmovalnost in s tem tudi doseganje večje produktivnosti. Vse to pa lahko vodi do tega, da si izberemo nove cilje in nove interese ter jih poskušamo tudi doseči.

Pravilno reševanje konfliktov ne pomeni, da se konfliktom v veliki meri izognemo in ostanemo nevtralni, s tem problema samo nočemo videti in čakamo, da se bo rešil sam. S konflikti se moramo spoprijeti in jih poskušamo z različnimi prijemi rešiti. Bodisi jih rešujemo tako, da se skušamo dogovoriti za kompromis, kjer ne zmaga ali zgubi ne ena in ne druga stran, ampak skušamo zadovoljiti naše potrebe in želje, prav tako pa tudi potrebe in želje tistega, s katerim smo v konfliktu. Z reševanjem nasprotij želimo konflikt rešiti, ne pa zmagati v boju z nasprotnikom. Najbolje pa je, da konflikte pravi čas prepoznamo in jih skušamo sproti obvladovati, da pustijo pozitivne namesto negativnih posledic.

POVZETEK

Vodenje ljudi je zelo zahtevna naloga, saj mora vodja voditi tako, da bodo zaposleni delovali v dobro podjetja. S tem je potrebno spremeniti klasične in tradicionalne vloge vodenja. Vodja mora postati fleksibilen in prilagodljiv, ne sme se več samo osredotočati na številke in količine, svojo energijo mora usmeriti tudi na ljudi, ki jih vodi. Vodja mora zato obvladovati vse prvine uspešnega komuniciranja. Le na tak način bo postal boljši vodja in se s svojimi zaposlenimi lažje prilagajal moderni poslovni realnosti. S tem bo lahko uspešno reševal medsebojne odnose in konflikte, ki nastajajo med zaposlenimi v podjetju. Konflikti se pojavljajo v vsaki organizaciji, med posamezniki in v skupini. V današnjih časih so konflikti že dobrodošli, saj lahko z njimi dosežemo tudi boljše poslovanje podjetja. To so pozitivni konflikti, ki nam pomagajo pri utrjevanju skupin znotraj podjetja, spodbujajo inovativnost zaposlenih, med zaposlenimi spodbujajo tekmovalnost in s tem tudi doseganje večje produktivnosti. Vse to pa lahko vodi do tega, da si izberemo nove cilje in nove interese ter jih poskušamo tudi doseči. Negativne posledice konfliktov se lahko kažejo kot razbijanje enotnosti sistema in lahko povzročajo napetosti med posamezniki in skupinami. Konflikte moramo pravi čas prepoznati in jih pričeti sproti obvladovati in reševati.

Ključne besede: vodenje in vodja, osebne značilnosti vodenja, medosebni odnosi, konflikti, reševanje konfliktov, preprečevanje konfliktov, obvladovanje konfliktov.

ABSTRACT

Human resource leadership is a most demanding task since it requires of the leader to lead his employees in the way that they want to act to the benefit of the company. Therefore classical and traditional management roles must be changed. A leader must be flexible, should not concentrate only on numbers and quantities but has to redirect his energy to people he leads as well. A leader has to master all of the elements of effective communication to become a better leader and, together with his employees, to be capable of adapting to the present business reality. Only then can he strengthen the relations and solve conflicts between employees. Conflicts can occur in every organisation, both between the individuals and within the group. Conflicts can also be useful since they can improve operations. We are talking about positive conflicts which can be helpful since they lead to consolidation of teams within the company; they promote innovations, stimulate competition and hence help to increase the productivity. All of the aforementioned can stimulate us to set up new goals and interests we to strive to achieve. Negative impacts of the conflicts are reflected in disunity of the system and can cause tensions between individuals as well as groups. The conflicts must be identified in time and managed and solved as they occur.

Key words: leadership and leader, personal characteristics of leader, interpersonal relations, conflicts, conflict solving, conflict prevention, conflict mastering.

LITERATURA

1. Anderson, Kare. 2007. *Učinkovito reševanje konfliktov*. Ljubljana: Tuma.
2. Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Bernik, Jurij. 2000. *Management in vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
4. Chalvin, Marie-Joseph. 2004. *Kako preprečiti konflikte*. Radovljica: Didakta.
5. Černetič, Metod. 2004. *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
6. Florjančič, Jože. 1999. *Kadrovska funkcija management*. Kranj: Moderna organizacija.
7. Grant, Wendy. 2004. Vsakdanji nesporazumi: kako se jim izogniti ali jih rešiti. Ljubljana: Mladinska knjiga.
8. Huczynski, A., Buchanan, D. 2001. *Organizational Behaviour*. Harlow: Financial times/ Prentice hall.
9. Kovač, Jure. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
10. Lipičnik, Bogdan. 1994. *Ljudje in organizacija*. Maribor: EPF.
11. Mastenbroek, W.F.G. 1993. *Conflict management and organizational development*. Chichester: Wiley.
12. Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Možina, Stane. 2002. *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
14. Možina, Stane. 1994. *Menedžment v izobraževanju*. Modul: Vodenje notranje organizacije zavoda. Vodenje sodelavcev. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport.
15. Murphy, Jim. 1994. *Managing conflict at work*. Burr Ridge (Ill): Business one Irwin Mirror Press.
16. Ovsenik, Jožef. 1999. *Stebri nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja*. Kranj: Moderna organizacija.
17. Shapiro, Daniel. 1996. *Konflikt in komunikacija: vodnik skozi labirint obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod za odprto družbo.
18. Stannack, Peter. 1993. *Managing people for the first time*. London: Pitman: Livewire.

5 VIRI

1. Iršič, Marko. 2005. *Uvod v razreševanje konfliktov v medsebojnih odnosih*. [Online]. Dostopno na: <http://www.rakmo.si/knjizica.pdf>
2. Mihelič, Anton. 2007. *Organizacija, organiziranje in menedžment*. [Online]. Dostopno na: http://www.antonmihelic.com/studijska_gradiva/organizacija_skripta.htm
3. Vrčko, Matjaž. *Konflikti in nasprotja v organizaciji*. [Online]. Dostopno na: <http://www.sc-nm.com/scnm/visja/Documents/prosojKONFLIKTI.pdf>

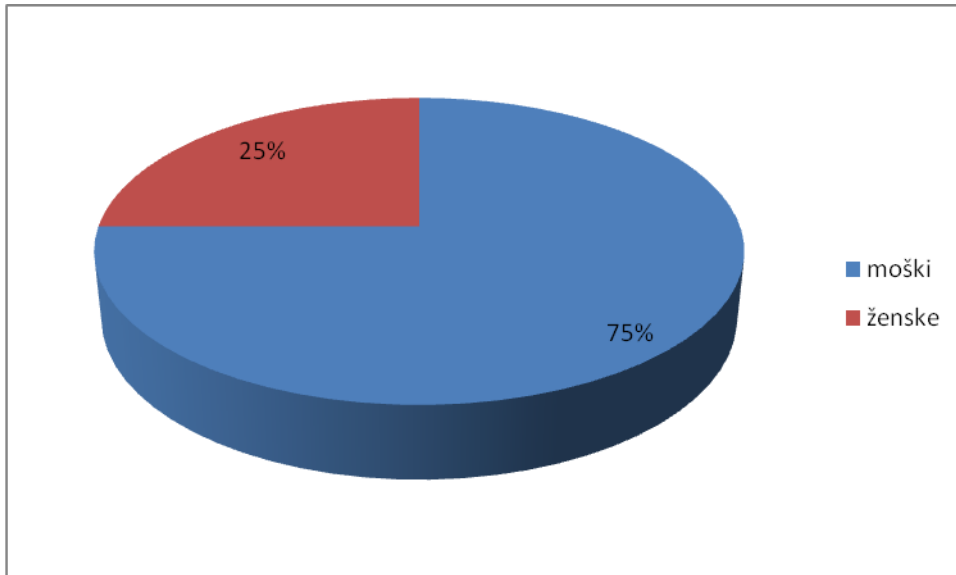
SEZNAM SLIK, TABEL IN GRAFOV

SLIKA 1: BLAKE IN MOUTON MODEL VODENJA - VEDENJSKA MREŽA.....	10
SLIKA 2: MODEL STILOV VODENJA HERSEYJA IN BLANCHARDA.....	11
SLIKA 3: PRIKAZ KONFLIKTNE SITUACIJE.....	15
TABELA 1: KLJUČNE ZNAČILNOSTI ZA IDENTIFIKACIJO VODJE.....	8
GRAF 1: KATERE LASTNOSTI OD NAŠTETIH IMATE VI KOT VODJA V PODJETJU?.....	24
GRAF 2: KAKŠEN JE VAŠ NAČIN VODENJA?.....	25
GRAF 3: VPLIV VODENJA NA POJAV KONFLIKTOV V PODJETJU.....	26
GRAF 4: POGOSTOST ZAZNAVANJA PRISOTNOSTI KONFLIKTOV ZNOTRAJ PODJETJA.....	27
GRAF 5: VIRI, KI NAJPOGOSTEJE VODIJO DO KONFLIKTOV.....	28
GRAF 6: VZROKI ZA NASTANEK KONFLIKTOV V PODJETJU.....	29
GRAF 7: ODZIVI NA NASTALE KONFLIKTE V PODJETJU.....	30
GRAF 8: NAČINI REŠEVANJA KONFLIKTOV.....	31
GRAF 9: VPLIVI NA USPEŠNOST REŠEVANJA KONFLIKTOV.....	32
GRAF 10: UČINKI KONFLIKTOV, KI SE NAJBOLJ IZRAŽAJO V PODJETJU.....	33
GRAF 11: POZITIVNI UČINKI PRISOTNOSTI KONFLIKTOV V PODJETJU.....	34

PRILOGE

PRILOGA 1: Splošni podatki o anketirancu

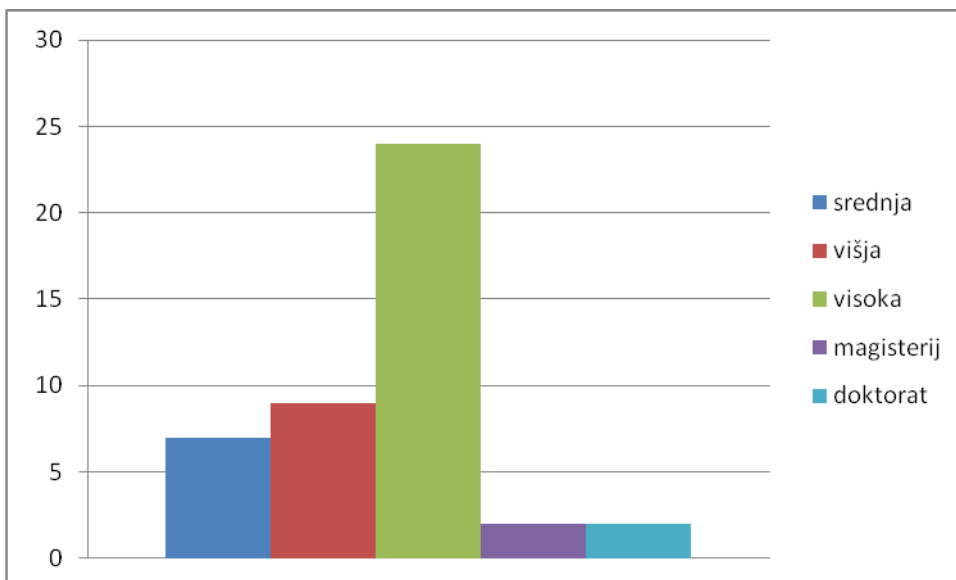
1. Spol



2. Starost

Povprečna starost anketirancev 44 let.

3. Stopnja izobrazbe



PRILOGA 2: Vprašalnik

Raziskava o obvladovanju konfliktov v podjetjih

Spoštovani. Sem Maja Bombek, na Ekonomsko-poslovni fakulteti pripravljam diplomsko delo z naslovom »Obvladovanje konfliktov v podjetjih«. Pred Vami je spletni anketni vprašalnik o obvladovanju konfliktov v podjetjih. Vljudno Vas prosim, da ga izpolnite in oddate. Izpolnjevanje ankete Vam ne bo vzelo veliko časa, meni pa bo pripomoglo k uspešnosti nadaljnega dela.

Na anketo odgovarjate anonimno, podatki bodo predstavljeni zgolj v agregatni obliki.

Anketni vprašalnik**VODENJE****1. Katere lastnosti od naštetih imate Vi kot vodja v podjetju?**

- Ste pošteni (rečeno–storjeno).
- Ste sposobni, zato podrejeni podpirajo Vaše odločitve (imate zdravo avtoriteto vodenja).
- »Vidite čez plot« (gledate v prihodnost, imate občutek za smer).
- Ste sposobni navduševati druge (ne zgolj »sanjati«, pač pa vizijo znati predstaviti sodelavcem).
- Skrbite za lasten razvoj in razvoj svojih sodelavcev.
- Konflikte in nasprotja rešujete sproti.
- Sodelavce pravočasno poučite o delu, metodah in ciljih, zato Vam sledijo brez prisile.
- Ne grozite, vendar se tudi ne »cedite« od ljubeznivosti (kategoričnost in taktnost pri delegiranju nalog, odločitvah).
- Gojite zaupanje v sposobnosti svojih sodelavcev – čim več delegiranja nalog, opravil in odgovornosti na druge.
- Imate dovolj časa za usposabljanje in promoviranje sodelavcev.
- Ne tvegate po nepotrebem.
- Ustvarjate ugodno delovno vzdušje, vendar z ustrežno distanco.
- Vzpodbujate k napredku, sprožite probleme – izzive za delo. (»Pri nas nimamo problemov, ker vsak problem pretvorimo v cilj.«)
- Ste nepristranski in čustveno stabilna osebnost.
- Hitro dojemate in preišljeno presoimate nastalo situacijo, problem in idejo.
- Imate ustrezna znanja o stroki in vodenju ljudi.
- Ste prijazni, dovzetni za pripombe in odločni.

2. Kakšen je vaš način vodenja? (V=vedno, Č=večkrat, H=včasih, R=redko, N=nikoli)

V Č H R N

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Vzamem si čas, da lahko pojasnim sodelavcem, kako naj delajo. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Sodelavcem pojasnim, kakšna sta njihova vloga in položaj v skupini. |

- Natančno razložim pravila in postopke, ki naj bi jih upoštevali pri delu.
- Organiziram svoje delovne aktivnosti.
- Sodelavce obveščam, kako dobro opravljajo delo.
- Sodelavcem povem, kaj se od njih pričakuje.
- Spodbujam uporabljanje enotnih postopkov, da bi delo potekalo bolje.
- Jasno povem, kakšna so moja stališča.
- Sodelavcem namenjam delo v skladu z zahtevnostjo nalog.
- Zagotovim vse, da se sodelavci zavedajo svoje vloge v skupini.
- Načrtujem delo, ker želim, da bo opravljeno pravočasno.
- Zahtevam, da se naloge opravljajo na podlagi standardnih postopkov.
- Stremim k temu, da bi bilo delo čim prijetnejše.
- Pomagam sodelavcem pri delu.
- Spoštujem mnenja in počutje drugih.
- Sem pozoren in obziren do drugih.
- Vzdržujem prijateljske odnose v skupini.
- Ne naredim ničesar, kar bi pokvarilo prijetno razpoloženje v skupini.
- Vse sodelavce obravnavam enako.
- Vnaprej obveščam o spremembah in sodelavcem razložim, kako bodo delovala.
- Skrbim za dobro počutje sodelavcev.
- Sem dostopen in dovzeten za mnenja sodelavcev.

3. Glede na prejšnje odgovore ali mislite, da vaš način vodenja vpliva na pojav konfliktov v vašem podjetju?

DA NE

KONFLIKTI

1. Kako pogosto zaznavate prisotnost konfliktov znotraj vašega podjetja?

- Dnevno.
- Tedensko.
- Mesečno.
- Letno.
- Skoraj nikoli.

2. Konflikti se pojavljajo med zaposlenimi znotraj podjetja, ki so med seboj v različnih relacijah. Izberite enega izmed naštetih virov, ki po vašem mnenju najpogosteje vodi do konfliktov!

- Zaposleni na isti strukturni ravni znotraj določenega oddelka.

- Podrejeni in nadrejeni znotraj določenega oddelka.
- Zaposleni v različnih oddelkih.
- Vodje oddelkov.
- Individualni konflikti (frustracije posameznika).

3. Kateri so vzroki za nastanek konfliktov v vašem podjetju?

- Premajhna pripadnost podjetju.
- Razlike v ciljih delavnih skupin znotraj podjetja.
- Pomanjkanja informacij s strani podrejenih.
- Premajhno upoštevanje in spoštovanje podrejenih.
- Preobremenjenost z delom.
- Nesodelovanje zaposlenih.
- Tekmovalnost.
- Relativno nizka izobrazbena struktura in nesposobnost razumevanja problemov podjetja.
- Ekonomski položaj podjetja.

4. Kako reagirate oziroma se odzovete v trenutku, ko nastane konflikt? Izberite enega od naštetih načinov?

- Zaprem se vase in se umaknem.
- Se pomirim in se skušam pogovoriti.
- Pod vplivom močnih čustev burno reagiram.
- Drugo _____.

5. Na kakšen način ponavadi rešujete konflikte?

- S pogovorom z osebo, s katero ste v konfliktu.
- Aktivno sodeluje tretja oseba.
- Počakate, da se konflikti rešijo sami.
- Se jim vnaprej izogibate.
- Drugo _____.

6. Kaj po vašem mnenju vpliva na uspešnost reševanja konfliktov? Izberite enega izmed spodaj naštetih dejavnikov, ki ima po vašem mnenju najpomembnejši vpliv!

- Popustljivost enega od udeležencev v konfliktu.
- Strah pred nadrejenimi.
- "Vzgojni ukrepi" s strani vodstva.
- Pritisk bližnjih sodelavcev.
- Uspešna komunikacija med udeleženci v konfliktu.
- Drugo _____.

7. Kateri izmed spodaj naštetih učinkov konfliktov se najbolj izražajo v vašem podjetju? Izberite tiste, ki so po vašem mnenju najpogostejši!

- Razbijanje enotnosti sistema.
- Povzročanje napetosti med posamezniki in skupinami.
- Odvrčanje pozornosti od doseganja ciljev.
- Prestrukturiranje podjetja.
- Spodbujanje inovativnosti.
- Rušenje kanalov komuniciranja med zaposlenimi.
- Spodbujanje tekmovalnosti in s tem doseganje večje produktivnosti.
- Uvajanje samokritičnosti.
- Utrjevanje skupin znotraj podjetja.
- Povzročanje destruktivnega in agresivnega obnašanja.

8. V kolikšni meri se strinjate s trditvijo, da ima prisotnost konfliktov pozitivne učinke na uspešnost podjetja? Ocenite z oceno na lestvici od 1 (se ne strinjam) do 5 (se absolutno strinjam)!

- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

SPLOŠNI PODATKI O ANKETIRANCU

Spol : M Ž

Starost: _____

Stopnja izobrazbe: srednja višja visoka magisterij doktorat

Vaš položaj v podjetju: _____

Število zaposlenih: _____

ZA VAŠE SODELOVANJE SE VAM ISKRENO ZAHVALJUJEM.