

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

DELO DIPLOMSKEGA SEMINARJA

**MANAGEMENT KONFLIKTOV V PODJETJU
(CONFLICT MANAGEMENT OF ENTERPRISE)**

Kandidat(ka): Rok Petric

Program: univerzitetni

Študijska usmeritev: Management in organizacija poslovanja

Mentor: dr. Vojko POTOČAN, red. prof. za področje splošnega managementa
in poslovne organizacije

Študijsko leto: 2010/2011

Maribor, junij, 2011

PREDGOVOR

Konflikti so del našega življenja in so prisotni na skoraj vsakem našem koraku. Nič drugače ni na delovnem mestu. Konflikti, ki so predmet obravnave nastajajo v podjetjih zaradi različnih interesov, razlik, nesoglasij, sporov, nasprotovanj. Konflikti so lahko v skupini, med skupinami, med posamezniki in vodstvom itd.. Zaradi njihove stalne prisotnosti, je namen tega diplomskega seminarja razpravljati o konfliktih in njihovem učinkovitem upravljanju.

Diplomski seminar obsega pet vsebinskih poglavij. Prvo poglavje je uvod in opredeljuje področje in opis problema, zajema namen, cilje in osnovne trditve kot tudi predpostavke in omejitve raziskave in predvidene metode raziskave.

V drugem poglavju podajamo razlago kaj so konflikti in vzroke za njihov nastanek, vrste konfliktov, predstavimo tudi pozitivne in negativne posledice konfliktov.

Tretje poglavje se nanaša na reševanje konfliktov v podjetju, obsega opredelitev managementa konfliktov in metod za reševanje konfliktov. Pravtako opredeljujemo vpliv komunikacije na reševanje konfliktov ter navajamo teoretične predloge k njihovem razreševanju.

V četrtem poglavju s praktičnim primerom prikazujemo in obravnavamo rezultate, pridobljene z izvedeno anketo v izbranem podjetju. Ta del naloge je namenjen predvsem temu, da pokažemo, kako se konflikti v podjetju dejansko pojavljajo in kakšno je ob tem ravnanje managementa ter zaposlenih samih.

Diplomski seminar smo zaključili s sklepnimi mislimi ter predlogi za nadaljnjo obravnavo problema.

Ključne besede: management konfliktov // vrste konfliktov // vzroki za nastanek konflikta // metode in načini reševanja konfliktov // posledice konfliktov // komunikacija // funkcionalni konflikti //.

KAZALO

1. UVOD	5
1.1 Opredelitev področja in opis problema	5
1.2 Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega seminarja	5
1.3 Predpostavke in omejitve raziskave.....	6
1.4 Predvidene metode raziskovanja	7
2. KONFLIKTI V PODJETJU	8
2.1 Opredelitev konfliktov	8
2.2 Vzroki za nastanek konfliktov v podjetju	9
2.3 Vrste konfliktov v podjetju	11
2.3.1 Funkcionalni konflikti	12
2.3.2 Disfunkcionalni konflikti.....	12
2.3.3 Konflikti med skupinami	14
2.3.4 Konflikti v skupini.....	14
2.3.5 Konflikti ciljev v podjetju	15
2.4 Posledice konfliktov v podjetju	17
2.4.1 Pozitivne posledice	17
2.4.2 Negativne posledice.....	19
3. MANAGEMENT KONFLIKTOV	21
3.1 Opredelitev managementa konfliktov	21
3.2 Kako management rešuje konflikte	22
3.3 Metode za reševanje konfliktov	24
3.4 Načini reševanja konfliktov	26
3.5 Vloga komunikacije pri reševanju konfliktov.....	30
3.5.1 Pogajanja kot komunikacija	31
4. OBRAVNAVA KONFLIKTOV V IZBRANEM PODJETJU	33
4.1 Posnetek stanja v izbranem podjetju	33
4.2 Obravnava konfliktov s pomočjo izvedene ankete	33
4.4 Predlogi za uvedbo rešitev v podjetju.....	46
5. SKLEP	49
5.1 Temeljne ugotovitve	49

5.2 Odprti problemi za nadaljno obravnavo.....	49
POVZETEK.....	50
ABSTRACT	51
LITERATURA	52
SEZNAM GRAFOV.....	54
SEZNAM SLIK	54
SEZNAM TABEL	54
PRILOGE.....	55

1. UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Konflikti so del našega življenja in se moramo z njimi spopadati tako v zasebnem kot v poslovnem svetu. Podjetja si prizadevajo postati vedno bolj konkurenčna in odzivna na spremembe na tržišču, zato povečujejo poudarek na skupinskem delu kot orodju za doseganje ciljev.

Ker so skupine v podjetjih oblikovane za odzivanje na potrebe določenega trga, je njihova prednost predvsem v dinamičnosti, prožnosti ter združevanju ljudi z različnimi znanji, talenti in strokovnimi izkušnjami.

Delovne skupine sestavljajo različni ljudje, z različnimi pogledi, mnenji in izkušnjami, kar pogosto pripelje do konfliktov, še preden jim uspe doseči zastavljene cilje. Če obstajajo konflikti, mora obstajati tudi način za njihovo razreševanje. V tem primeru govorimo o managementu za reševanje konfliktov.

Konflikti so največkrat posledica nezmožnosti pravilnega komuniciranja med člani tima ali pa jih povzročajo razlike v njihovih osebnostih, zato je največji izziv vsakega managerja, kako upravljati konflikte tako, da bodo koristni za podjetje in zaposlene v njem.

Konflikti nimajo le negativnih posledic, temveč veliko pozitivnih. Poslovni rezultati se z ustreznim upravljanjem konfliktov lahko izboljšajo, izboljša pa se tudi motiviranost zaposlenih za delo, saj je prisotnega manj stresa.

Številni avtorji so mnenja, da pametneje ravnajo tisti, ki se konfliktom ne izogibajo, temveč se pripravljajo za reševanje konfliktov, torej se jih skušajo naučiti reševati.

Vsi, ki se srečujemo z medosebnimi nasprotji, in ne samo managerji, uporabljamo eno ali več kombinacij, načinov reševanja. Izbrati pravi način ali metodo za reševanje konfliktov lahko pripomore k dolgoročnemu zadovoljstvu vseh vpletenih v konflikt.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega seminarja

Namen

Namen diplomskega seminarja je predstaviti pojem konflikt, ugotoviti vzroke za nastanek konfliktov, prikazati s katerimi vrstami konfliktov se v podjetjih srečujemo, kako vplivajo na poslovanje podjetja ter preučiti vlogo managementa pri reševanju konfliktov.

Na podlagi razumevanja nastanka konfliktov v podjetju bomo proučili pozitivne in negativne posledice konfliktov. Del namena je tudi predstaviti vpliv komunikacije na konflikte.

Na praktičnem primeru pojavljanja konfliktov v izbranem podjetju in na podlagi teoretičnega znanja pa je namen predstaviti možne rešitve in ukrepe za odpravo konfliktov v podjetju.

Cilji

Cilj diplomskega seminarja je prikazati vlogo managementa pri upravljanju konfliktov. Z ustreznim upravljanjem konfliktov lahko izboljšamo poslovanje podjetja. Poleg razumevanja nastanka in vrst konfliktov pa je cilj naučiti se, kako se s pravilno komunikacijo odzivati nanje.

Ostali cilji diplomskega seminarja so:

- pojasniti vzroke za nastanek konfliktov;
- prikazati pozitivne in negativne posledice konfliktov;
- prikazati kako management rešuje konflikte;
- z vprašalnikom ugotoviti in analizirati prisotnost konfliktov v izbranem slovenskem podjetju.

V okviru diplomskega seminarja je cilj tudi razumeti možne načine reševanja konfliktov v podjetjih in možne rešitve za preprečevanje nastanka konfliktov.

Osnovne trditve

- v vsakem podjetju prihaja do konfliktov;
- s pravilno komunikacijo lažje rešujemo konflikte;
- management ima pomembno vlogo pri upravljanju s konflikti;
- anketa izraža realno stanje v izbranem podjetju.

1.3 Predpostavke in omejitve raziskave

- Predpostavljamo, da se v vsakem podjetju pojavljajo konfliktne situacije, tako tudi v izbranem podjetju.
- Predpostavljamo, da bo vloga managementa pri upravljanju s konflikti v prihodnosti vedno pomembnejša.
- Predpostavljamo da je nepravilna komunikacija eden izmed vzrokov za nastanek konfliktov in da se z ustreznim komuniciranjem lahko izognemo konfliktom.
- Predpostavljamo, da se z ustreznim managementom konfliktov poslovanje podjetja izboljša, stres na delovnem mestu pa zmanjša.

Pri pisanju diplomskega seminarja obstajajo določene ovire, in sicer:

- vsebinske in metodološke omejitve,
- težja dostopnost informacij zaradi občutljive tematike,
- omejena količina anketirancev, saj smo omejeni le na eno izbrano podjetje,
- omejena izpostavljenost podjetja zaradi občutljive tematike,
- pomanjkanje izkušenj pri raziskovanju področja,

- literatura pretežno v angleščini in nemščini.

1.4 Predvidene metode raziskovanja

Pri pisanju diplomskega seminarja si bomo pomagali z domačo in tujo literaturo. V diplomskem seminarju bomo pri praktičnem primeru uporabili poslovno raziskavo, saj bomo analizirali dogajanja v izbranem podjetju in iz analize izpeljali določene ugotovitve. Raziskava je tudi statična, saj se omejimo na določen čas dogajanja v podjetju.

Uporabljali bomo deskriptivni pristop k raziskovanju, ki temelji na opisu delovanja ali razvoja določenega procesa. Tako na osnovi prebrane literature, z metodo deskripcije, opisujemo in razlagamo pojave, dejstva, procese in pojme kot so konflikt, management konfliktov,...

Uporabili bomo tudi metodo kompilacije, saj gre za sestavljanje teksta s pomočjo primerjave mnenj različnih avtorjev, metodo klasifikacije, saj bodo definirani določeni pojmi in komparativno metodo, s katero primerjamo teoretična spoznanja z dejanskim stanjem.

Podatki v diplomskem seminarju so prikazani opisno, tabelarično in grafično.

2. KONFLIKTI V PODJETJU

2.1 Opredelitev konfliktov

Konflikt, lahko rečemo tudi nasprotje, navzkrižje, je pogost pojav v organizacijah in v vsebini dela managementa. Konflikt, bi rekli preprosto, je nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani, v skupini ali organizaciji. Malo drugačna definicija pa pravi: Konflikt je specifična oblika interakcije med člani v skupini oziroma v organizaciji, v kateri je dejavnost enega usmerjena proti dejavnosti drugega zaradi določenih dobrin, tako da ena stran poskuša ovirati ali onemogočiti uresničitev ciljev, potreb, želja ... druge strani (Možina in drugi 2002, 584).

Avtorji ločijo različne vrste konfliktov. Hellriegel, Slocum in Woodman (2001, 297-302) ločijo osebni, medosebni, konflikt v okviru skupine in med skupinami. V primerjavi s prvim gledanjem dodajajo še konflikt v skupini, ki pa je v bistvu medosebni. Lahko ugotovimo, da avtorji ločijo osebni ali osebnostni konflikt, kot ga poimenuje Mihelčič (1999, 543), medosebni konflikt, ki je lahko organizacijske narave ali pa posledica različnosti oseb ter konflikte med skupinami, kamor lahko štejemo tudi najrazličnejše združbe (Rozman 2005, 64).

Morton Deutsch (Deutsch 1973) definira konflikt kot spopad nezdržljivih teženj in učinkov v posamezniku, skupini in narodu ali med posamezniki, skupinami in narodi v konkurenčnih ali kooperacijskih položajih. Tako lahko po tej definiciji razlikujemo intrapersonalne in interpersonalne konflikte, potem konflikte v skupinah in konflikte med skupinami ter intranacionalne in internacionalne konflikte.

Fritz Fischalek (Fischalek 1977) opisuje konflikte kot medsebojno nasprotovanje različnih potreb, želja, interesov, čustev in ravnanja. Po Fischaleku lahko ločimo notranje, zunanje, latentne, lažne in mešane konflikte ter konflikte zaradi sprejemanja konfrontacije ali ogibanja konfrontaciji. Notranji konflikti lahko nastanejo zaradi dveh različnih, a privlačnih vsebin ('mučni izbor'), ali zaradi dveh različnih odbijajočih vsebin ('past'), ali v zvezi s privlačnostjo in odbojnostjo iste vsebine ('dve plati medalje'). Pri zunanjem konfliktu imamo dve ali več oseb z različnimi neuglašeni željami in aktivnostmi. Latentni, skriti in nezavedni konflikti nastajajo, ko se posamezniki ne zavedajo svojega neujemanja. Mešani konflikti so kombinacija notranjih in zunanjih konfliktov. V medsebojnih konfliktih lahko neposredno konfrontacijo sprejemamo ali se ji ogibamo.

Rupert Lay (Lay 1981) poleg navedenih razlikuje intrasistemske in intersistemske, situacijske in socialne, konstruktivne in destruktivne, nasprotniške in sovražniške, zavedne in nezavedne ter neeskalirajoče in eskalirajoče konflikte (Pavao Brajša 1994, 251).

Konflikt osebe nastaja v posamezniku, ki je v razmerju do članov različnih združb; igra torej različne vloge. Te vloge so pogosto v navzkrižju in se potegujejo za prevlado. Nas bo zanimal medosebni konflikt, ki ga Možina (2002, 581), zaradi povezave z organizacijskim položajem članov združbe, označuje kot položajni. Robbins (2001, 385) ga imenuje konflikt razmerja. Robbins prav za te konflikte meni, da so skoraj vedno disfunkcionalni ali destruktivni in da ustrezno zadržanje v sprejemljivih okvirih pozitivno vpliva na

učinkovitost združbe. Konflikt med skupinami - ali širše združbami - je prav tako povezan z razmerji (visokega reda) med njimi. Zanj smiselno veljajo enaki zaključki kot za medosebni konflikt (Rozman 2005, 64).

V diplomskem seminarju obravnavamo del medosebnih konfliktov, ki izvira iz razmerij med člani organizacije. Zato jim, skupaj z enakimi razmerji med skupinami, lahko rečemo kar organizacijski konflikti.

2.2 Vzroki za nastanek konfliktov v podjetju

V splošnem v literaturi zasledimo različne vire konflikta v združbi kot so npr. razlike v interesih, razlike v moči, tekmovanje za omejena sredstva, težnje po nadzoru virov, nedorečenost odgovornosti in pristojnosti v organizaciji ter različni pogledi udeležencev (Lewicki in Spencer 1992, 205-207).

Vzroki za konflikte oz. slabe odnose med sodelavci so pogosto drugačno razumevanje, prepričanje, stališče, vrednotenje vsebin in problemov, pri katerih skupaj delamo.

Položajni vzroki nasprotij pomenijo, da se ne moremo sporazumeti na vsebinski ravni, ker začnemo z različnih pozicij, ker imamo različna stališča, različne zorne kote, različna prepričanja in vrednotenja. Različno razumevanje in stališče do vsebine onemogoča rešitev same konfliktna vsebine. Te vzroke pogosto zanemarjamo in se o njih ne pogovarjamo. Ne premaknemo se od vsebine, ves čas jo nebistveno in navidezno spreminjamo in zapravljamo pogajalsko energijo. Uspeha ni. Nasprotje narašča.

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

R. Lay tukaj omenja semantične nesporazume, torej nesoglasja, ali različno razumevanje pomena določenih dejstev. Zelo pogosto je to tudi zamenjava komunikacijskih ravni. Gre za medsebojno mešanje informacijske, samoodkrivajoče, kontaktne in apelacijske ravni komuniciranja. Neprimerna čustvena reakcija pogosto povzroča spore in konflikte. V neverbalni spremljavi naše komunikacije pogosto najdemo vzroke in povode za konflikte (Pavao Brajša 1994, 258).

Lay omenja tudi amorfni način komunikacije, to je brezosebno komuniciranje. Vzroki konfliktov so lahko tudi fragmentarni in reaktivni načini komuniciranja. V prvih so sporočila nepopolna, v drugih defenzivna ali ofenzivna. Medsebojno tekmovanje ali tako imenovana simetrična eskalacija prav tako izziva konfliktna položaja. Tudi dolgotrajna toga komplementarnost - fiksirane pozicije v komunikacijskih odnosih, je lahko vzrok konfliktov (Pavao Brajša 1994, 259).

Vzroki za konflikte so tudi v osebnostih sodelavcev. To so **osebni vzroki** medsebojnih konfliktov. Sodelavci so različne osebnosti z različnimi osebnostnimi lastnostmi. 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 (Možina in drugi 2002, 581).

Rupert Lay (Lay 1981) opisuje osebne vzroke konfliktnosti. Ti so predvsem napačne ocene resničnosti, nerealna interpretacija resničnosti, izkrivljanje resničnosti. Potem še: nepoznavanje sebe, napačna slika o sebi, pomanjkanje vpogleda v lastno vedenje. Nadaljnji osebni vzroki konfliktnosti so nenadzorovana čustva, nesposobnost obvladovanja čustvene reakcije lastnega vedenja. Tukaj našteva tesnobo, strah, napetost, predsodke, netolerantnost do različnega mišljenja, vedenja in stališč. Vse to pripomore k naši nagnjenosti h konfliktnemu reagiranju. Lay tudi omenja, daje pomanjkanje humorja pomemben osebni vzrok konfliktnega vedenja (Pavao Brajša 1994, 258).

Po Esseju (1975) so vzroki konfliktov lahko različna ali popačena prepričanja. Temu sledijo problemi vrednotenja zaradi osebne frustriranosti ali različnih meril. Konflikti lahko nastanejo tudi zaradi konfliktnih odnosov in čustvovanja ob njih. In na koncu, konflikti so pogosto posledica konfliktnosti in agresivnosti v vedenjskih programih posameznikov (Pavao Brajša 1994, 257).

Po Lipičniku so konflikti posledica boja med različnimi motivi, oziroma hotenji in nastanejo takrat, ko nekdo ali nekaj preprečuje, da bi tisto, kar želimo tudi uresničili (Lipičnik 1998, 264).

Dejali smo, da so viri nastajanja konfliktov različni. Lahko izvirajo iz ene same osebe, ker ni zadovoljna s svojim položajem, lahko nastanejo v skupini zaradi slabega medsebojnega razumevanja ali med skupinami, ker ni pravega sodelovanja, lahko nastanejo tudi v odnosu do svoje ali do tuje organizacije. Vzroki so različni: nezadovoljstvo z delovnimi razmerami in plačilom za delo; nestrinjanje z načinom dela nadrejenega in sodelavcev; slabo informiranje in odsotnost povratnih informacij; uvajanje sprememb in odpori, ki se pri tem pojavljajo; neupoštevanje idej, predlogov, želja itd. V skladu s tem so konflikti lahko osebni, skupinski, organizacijski, tehnični, poslovni, informacijski itn. (Možina in drugi 2002, 601).

Če potegnemo črto pod zgoraj navedenimi definicijami konfliktov, vidimo, da navedeni avtorji menijo, da so konflikti rezultat različnih interesov in ciljev posameznikov ali skupin oziroma nasprotovanja in oviranja pri doseganju le-teh. Pri avtorjih so opazne razlike glede stališča pri opisovanju konfliktov. Ta stališča so podana iz organizacijskega, sociološkega ali psihološkega vidika. Z organizacijskega vidika so konflikti neizogibna posledica različnosti ciljev in vlog. Psihološki vidik pa po drugi strani bolj poudarja pomen lastnosti ljudi in raznih odnosov, ki jih le-ti imajo v organizaciji.

2.3 Vrste konfliktov v podjetju

Konflikte delimo po različnih kriterijih. V organizacijah jih glede na akterje ločimo na konflikte med posameznimi sodelavci, konflikte, v katere je neposredno vpleten management, konflikte med zaposlenimi in okoljem, konflikte organizacije kot institucije z institucijo v okolju ter konflikte, v katere so vpleteni lastniki in drugi (Berlogar 2011, 68).

Konflikt ciljev izvira iz med seboj nasprotujočih si ciljev, želenih izidov in pričakovanih dosežkov med člani v skupini ali organizaciji. Le ti se nanašajo na delovne, poslovne, organizacijske ali socialne dejavnosti.

Konflikt spoznanja nastane zaradi nestrinjanja z mnenji ali idejami drugih oziroma ob spoznanju, da so naše misli nezdržljive z mislimi drugih pri delu, druženju, komuniciranju, v skupini ali organizaciji.

Konflikt čustev je situacija, v kateri zaznamo, da so naši občutki, čustva drugačni od drugih, če se razjezimo ali postanemo užaljeni in smo pripravljene vrniti "milo za drago". Sem spadajo tudi pojavi nezadovoljstva, pretirane občutljivosti, nestrpnosti, zamerljivosti in podobno (Možina in drugi 2002, 584).

Konflikte v podjetju lahko razdelimo na tiste, ki so v posameznih sodelavcih (intrapersonalni), in na tiste, ki so med sodelavci (interpersonalne), potem na tiste, ki so v določenih skupinah sodelavcev, in na tiste, ki so med skupinami sodelavcev. Prav tako lahko v podjetju razlikujemo še latentne, skrite in teže prepoznavne konflikte ter manifestne in pa 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 pojemanju (deskalirajoči). Lahko so racionalni in zavedni ali iracionalni in nezavedni (Brajša 1994, 254).

Intrapersonalni konflikt je oblika individualno psihičnega konflikta, ki nastane, ker podrejeni sicer sprejme formalno predpisano vlogo, a ta ne ustreza njegovi zamisli vloge kar mu vzbuja občutek podrejenosti, brezsmiselnosti in frustracije ter se izrazi tudi kot poslabšanje mentalnega, pa tudi splošnega zdravja (Lipovec 1987, 250).

Interpersonalni konflikti se 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 (Lamovec 1991, 61).

Z vidika vpliva na uspešnost organizacije pa razlikujemo med funkcionalnimi in disfunkcionalnimi konflikti.

2.3.1 Funkcionalni konflikti

Funkcionalni konflikti so tisti, ki med skupinami povečujejo učinkovitost pri delu oziroma poslovanju. Tako lahko nasprotje med skupinama (oddelkoma), ki se načelno strinjata o ciljih, vendar imata različne poglede o poteh za doseganje ciljev, v procesu razreševanja veliko pripomore k temu, da bo izbrana pot, ki bo za organizacijo najboljša (Možina in drugi 2002, 601).

Konflikt je funkcionalen, če pripomore k doseganju večje uspešnosti organizacije. 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. Za zmago pa je potrebna kakovost. Ta oblika konflikta spodbuja konkurenčnost, pripadnost skupini in ima pozitivne vplive na rezultate podjetja (Robbins 1984, 396).

Kovač (2005, 19) funkcionalne razsežnosti konfliktov v osnovi opredeljuje predvsem kot:

- oblikovanje pozitivnega tekmovalnega ozračja,
- stimulacijo novih idej in interesov,
- povečanje skupinske kohezije,
- izboljšanje posameznikove oz. skupinske samopodobe,
- pomoč pri oblikovanju jasnih razmerij in razmejitev med posamezniki in skupino v združbi,
- osnovo za organizacijski razvoj.

2.3.2 Disfunkcionalni konflikti

Disfunkcionalni konflikti so tisti, ki ovirajo in preprečujejo doseganje zastavljenih ciljev, ker se skupine ne strinjajo, nasprotujejo ali celo zavračajo skupne cilje (Možina in drugi 2002, 601).

To so konflikti, za katere je značilno, da ovirajo in preprečujejo doseganje postavljenih ciljev ter s tem posledično vplivajo negativno na rezultate organizacije. Ti konflikti delujejo razdiralno na odnose med zaposlenimi, povzročajo otopelost in nezainteresiranost za delo. Reševanje in preprečevanje te vrste konfliktov je naloga vodij.

Negativne oz. disfunkcionalne razsežnosti konfliktov v združbi se odražajo predvsem v:

- 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,
- povečanje stopnje emocionalne razsežnosti v organizaciji (Stahle 1999, 389, Rosenstiel 2000, 276).

Na ravni instrumentalne razsežnosti organizacije je vprašanje funkcionalnosti in disfunkcionalnosti konfliktov zelo pomembno. Naperi za povečanje učinkovitosti organizacije postaja tako v pridobitnih kot nepridobitnih združbah osrednja naloga managerjev. Konflikti lahko prispevajo k povečani dinamičnosti organizacijske razvoja in s tem uspešnosti združbe kot celote (Kovač 2005, 22). Razmerje med velikostjo konfliktov in možnimi vplivi na organizacijo, z vsemi značilnostmi, ki se v njej pojavijo, je prikazano v tabeli 1.

Tabela 1: Razmerje med obsežnostjo konfliktov in uspešnostjo organizacije

Obsežnost konfliktov	Vpliv na organizacijo	Značilnosti, ki se pojavijo v organizaciji	Raven uspešnosti organizacije
Nizka	Disfunkcionalen vpliv	Počasna prilagoditev na spremembe v okolju Malo sprememb Malo spodbud in idej Apatija Stagnacija	Nizka
Optimalna	Funkcionalen vpliv	Pozitivni premiki proti ciljem Inovacije in spremembe pri delu Iskanje rešitev za probleme Kreativnost in hitre prilagoditve spremembam okolja	Visoka
Visoka	Disfunkcionalen vpliv	Navzkrižje z aktivnostmi Razdor Koordinacijske težave Kaos	Nizka

Vir: Možina in drugi (2002, 601).

2.3.3 Konflikti med skupinami

Konflikti ne nastajajo samo v skupini, med člani teama, ampak tudi med skupinami, včasih pa gre za konflikte med skupino in organizacijo. Ta nasprotja so pogostejša in managerji porabijo več časa za njihovo reševanje.

V času konflikta med skupinami, vsaka skupina postane kohezivnejša. Medsebojne razlike se pozabljajo, občutek pripadnosti skupini se povečuje. Vsi se usmerjajo na skupinsko nalogo. Vodenje postaja bolj avtorsko in člani v skupini lažje sprejemajo, da jim nekdo nalaga delo in ukazuje. Skupina postane bolj organizirana in strukturirana, od članov se zahteva večja lojalnost in konformizem (Bernik 2000, 119).

Razpoložljivi viri (tehnični, finančni, kadrovski itd.) so redkokdaj v obilju. Če si jih ena skupina prisvoji več kot druga in če gre to celo na škodo druge, nastane konflikt. Prav tako tudi, če kaka skupina opazi, da ji niso priznali njenega prispevka ali da je prišlo do dodatne delovne obremenitve zaradi nedogovorjene akcije. Na primer: marketinška skupina je začela široko zastavljeno akcijo preučevanja tržišča, nato pa se pritožuje nad oddelkom za informatiko, ker noče (morda ne more) pravočasno obdelati podatkov ipd. (Možina in drugi 2002, 600).

Istočasno se na drugo skupino gleda kot na sovražnika. Prihaja do distorzije percepcije - opazijo se samo dobre strani lastne skupine in slabe strani "sovražne" skupine. Sovraštvo do druge skupine raste, komunikacija se zmanjšuje. Če se jih prisili, da pridejo za pogajalsko mizo, nobena stran ne posluša druge. Sliši se samo stvari, ki podkrepljujejo lastno pozicijo (Bernik 2000, 119).

Delovne skupine so glede svoje dejavnosti med seboj odvisne. Največ potencialnih konfliktov je med skupinami, kjer je izložek ene skupine vložek druge skupine. Največ takšnih primerov najdemo v proizvodni in storitveni dejavnosti. Ne gre samo za to, da bo delo končano pravočasno, ampak tudi, da je bilo predhodno delo kvalitetno opravljeno.

Da ne bi prihajalo do konfliktov, je najbolje dobro predvideti in načrtovati postopke ter izdati ustrezna navodila. Med izvajanjem pa je treba delo nenehno spremljati in ob njem ustrezno ukrepati. Če je pri delu karkoli opuščeno in zato pride do konfliktov, so ti najostrejši in tudi ustrezno dragi (Možina in drugi 2002, 600).

Rešitev za težave bi lahko bila pogostejša komunikacija med skupinami in vpeljava sistema nagrajevanja za skupine, ki pomagajo ena drugi.

2.3.4 Konflikti v skupini

Ko ljudje pridejo v medsebojni stik, vstopijo v sprva nenamerna razmerja. V teh razmerjih, če želijo delovati skupaj, se prilagajajo drug drugemu. Sprva je razmerje med njimi še neoblikovano. Različno razumevanje vlog vodi k težavam v sodelovanju, k

nesporazumom, preprirom, jezi, ipd. V medsebojnem sodelovanju, vplivanju in prilagajanju se člani spreminjajo (spreminjanje je posledica razmerij). Spreminjajo se v tistem svojem delu, v katerem so povezani. To pa vsaj posredno vpliva tudi na njihove ostale vloge. Kdo in v kolikšni meri se spreminja, pa je odvisno predvsem od njegove osebnosti, od moči, ki jo ima član itd. (Rozman 2005, 65).

Popolna skladnost med ljudmi ne obstaja. Tudi kadar izgleda, da so odnosi popolnoma skladni, je zelo velika verjetnost, da gre za izogibanje, izrinjanje iz zavesti ali za negiranje problemov. Izogibanje in negiranje problemov ne bo rešilo, postali bodo intenzivnejši in s časom vse težje rešljivi. Skupina, v kateri ni konfliktov, postane statična, apatična in neprilagodljiva na spremembe in inovacije. Da bi se skupina vzdrževala, bila samokritična in kreativna, je stalna količina konfliktov nujna (Bernik 2000, 113).

Če je delo, s katerim se ekipa ukvarja, kreativno in zahteva nove in originalne pristope, so potencialne pozitivne posledice konflikta večje. V takšnih primerih konflikt omogoča, da na površino pridejo različna mišljenja in ideje, posebno tiste, ki so neobičajne in jih zastopa manjši del skupine. Takšne ideje so pogosto lahko zelo koristne za delo in tudi prisilijo skupino, da oceni svoj običajni način dela. Konflikt je posebno pomemben pri sprejemanju odločitev, ker onemogoči članom, da pasivno sprejemajo odločitve na ustaljen način in jih prisili, da ocenijo prednosti in pomanjkljivosti različnih alternativ. To je lahko bistvenega pomena v situacijah, ko je neko podjetje v krizi ali pa se mora hitro prilagoditi spremembam in zahtevam tržišča (Bernik 2000, 117).

Konflikti v skupinah oziroma v organizaciji so posebno nevarni, če management odkrito ali prikrito spodbuja brezkompromisno tekmovanje namesto vzajemne pomoči. V takih situacijah gre dosežek enega pogosto na račun dosežka drugega. Zaposleni, ki izkusijo takšne konflikte, se jim v prihodnje želijo izogniti ali pobegniti iz take situacije. Svoje počutje kažejo z vedenjskimi znaki, kot so brezvoljnost, brezbržnost, utrujenost, včasih pa kot napadalnost ali odsotnost z dela. Močan konflikt velikokrat povzroča napačno razumevanje stvarnosti, kar pelje k ozkim in nepravilnim odločitvam. Če je situacija nabita s čustvi, smo lahko tako zagreti z našim gledanjem, da pozabimo na potrebe drugih. Zmaga postane pomembnejša kot vzajemna rešitev (Možina 2002, 585).

Sodelovanje zaposlenih pri delu v različnih oddelkih organizacije bi lahko povečalo razumevanje problemov v drugih skupinah, kar bi posledično vodilo do manjše konfliktnosti zaposlenih v skupini.

2.3.5 Konflikti ciljev v podjetju

V združbi je nasprotje med ciljem združbe in cilji posameznih članov. Npr. cilj posameznikov v podjetju je predvsem doseganje njihovih lastnih ciljev. Cilj združbe je družbeno določen, npr. v kapitalističnem podjetju dobiček. Med obema ciljema je konflikt, po svojih posledicah funkcionalen ali disfunkcionalen, ki je lahko različno razrešen. Prav tako pride do nasprotja med cilji posameznih članov. Npr. cilj ravnatelja proizvodnje je proizvajati proizvode, za katere so proizvodne zmogljivosti najbolj ustrezne. Cilj ravnatelja prodaje pa je prodajati proizvode, ki jih kupci najbolj želijo. Tako določena obseg in

struktura proizvodov sta različna. Gre za konflikt med člani združbe, ki je določen z njihovimi vlogami ali razmerji, neodvisno od lastnosti ljudi (Rozman 2005, 65).

Podobne delovne skupine imajo lahko različne cilje, kar se utegne pokazati v nasprotovanju. Na primer: ena skupina ceni kakovost, druga količino, ena je za vzdrževanje čistega okolja in delovnih naprav, druga (recimo delovna izmena, ki pride za njo) pa ne. Zaradi tega nastanejo prepiri, očitki in pritožbe, ki jih mora reševati pristojni manager. Takšni konflikti so zelo pogosti in dolgotrajni (Možina in drugi 2002, 600).

Dve skupini imata lahko enake cilje, razlikujeta pa se po poteh in sredstvih za doseganje ciljev. Velikokrat pride do vprašanja, katera metoda je boljša, čemu dati prednost. Zaposleni v prodaji in proizvodnji se strinjajo, da je treba povečati dobiček, toda razlikujejo se v poteh. Prodajno osebje meni, da bi ga najlažje povečali s posebnimi storitvami, namenjenimi porabnikom, proizvodno osebje pa misli, da bi bilo najbolje znižati stroške, in sicer tako, da ne bi bilo treba prekinjati proizvodnje. Ko prodaja na primer zahteva majhne količine za posebna naročila porabnikov, proizvodnja izjavi: ne, stroški bi bili preveliki. In tako se nadaljuje, dokler kdo ne zbliža obeh skupin in poenoti njihovih različnih pogledov na pot do skupnih ciljev (Možina in drugi 2002, 600).

Organizacija je sestavljena iz večjega števila delovnih enot ali skupin. Da bi bila organizacija uspešna, je nujno, da skupine zaznavajo svoje cilje kot identične s cilji organizacije ali pa, da vidijo možnost, kako lahko svoje cilje dosegajo tako, da delajo za organizacijo (Bernik 2000, 117).

Delovna skupina lahko podpira cilje organizacije ali jim nasprotuje; kar je dobro za organizacijo, ni vselej dobro za vsako skupino. Tudi če bi člani skupine želeli podpirati oboje, svoje in organizacijske cilje, jim to v praksi ne bi šlo najbolje od rok. Na primer: delovna skupina meni, da prispeva več, kot bi bilo potrebno k ciljem organizacije, za to naj bi dobila ustrezno finančno nagrado. Če te ni, se situacija med skupino in managementom zaostri. Razlogov je lahko več. Eden bi bil, da skupina resnično veliko prispeva in je prikrajšana pri plačilu. Drugi, da njenih prispevkov morda ne cenijo dovolj vodja in druge skupine. Tretji razlog je morda, da ni dovolj poistovetena (identificirana) s cilji organizacije (Možina in drugi 2002, 599).

Skupine občasno prihajajo v konflikte, ki bi lahko resno zmanjšali produktivnost organizacije. V tem primeru so skupine usmerjene k uresničevanju lastnih ciljev in z onemogočanjem drugih skupin pri doseganju njihovih ciljev, niso pa usmerjeni k ciljem organizacije. Edini izhod iz takšne situacije je ponovno vzpostavljanje odnosov sodelovanja med skupinami (Bernik 2000, 119).

Manager mora preučiti nastalo stanje in ugotoviti, kaj je pravi razlog za tako vedenje. Možni ukrepi bi bili: sprememba nagrajevanja, reorganizacija delovnih postopkov, prestrukturiranje skupine, zamenjava vodje in podobno (Možina in drugi 2002, 599).

2.4 Posledice konfliktov v podjetju

Dolgo časa se je na konflikte gledalo kot na nekaj slabega, na nekaj, čemur se je treba za vsako ceno izogniti. Danes prevladuje pristop, da konflikti sami po sebi niso niti dobri niti slabi, posledice v skupini pa so lahko tako dobre kot slabe (Bernik 2000, 113).

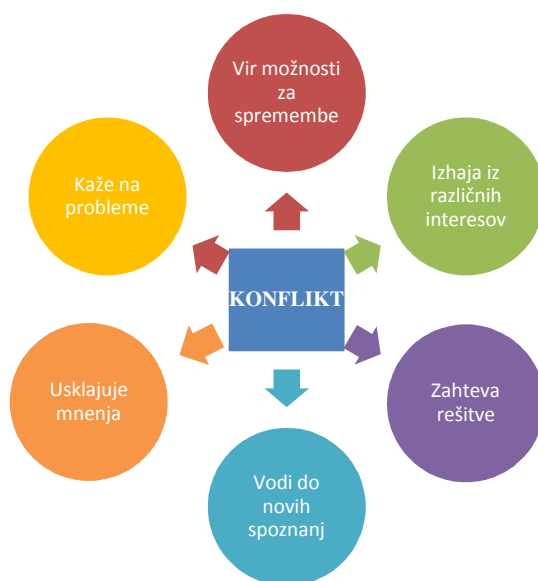
Funkcionalnost konfliktov lahko pojmujeemo kot socializacijsko razvojno stopnjo posameznika ali skupine pri doseganju večje stopnje učinkovitosti in uspešnosti. Vsak posameznik in skupina v združbi potrebuje obdobja harmonije in konfliktov za svojo rast in razvoj (Kovač 2005, 20).

Posledica doživljanja konflikta je občutek neusklajenosti, ki si ga ljudje ne želijo in je neprijeten. Prav neprijetnost povzroča, da se poskušajo ljudje konfliktom ogibati, jih preprečevati, po drugi strani pa jih sili v racionalno reševanje konfliktov (Možina in drugi 2002, 581).

2.4.1 Pozitivne posledice

Pomemben pogoj za reševanje konflikta je ustvarjanje ustreznega ozračja. Konflikt namreč nima le negativnih lastnosti, temveč tudi pozitivne in zavedati bi se morali predvsem teh. Kot kaže slika 1, imajo konflikti kar nekaj pozitivnih lastnosti, ki bi jih kazalo izrabiti kot priložnost pri ustvarjanju naše prihodnosti. Zaradi njih bi si konfliktov lahko v določeni meri celo želeli.

Slika 1: Prednosti konfliktov



Vir: Možina in drugi (2002, 582).

Prva pozitivna stran nasprotij je v tem, da kažejo na probleme, na navzočnost človekovih hotenj, ki želijo spremeniti obstoječe stanje. Ta hotenja so vir energije, zato ji moramo omogočiti sprostitev in tako spodbuditi spremembo (Možina in drugi 2002, 582).

Druga dobra stran konfliktov je, da zahtevajo rešitve. Nasprotja sicer lahko potlačimo, se odrečemo uresničitvi ciljev, ne moremo pa se jim ogniti, ker zmeraj prihajajo na dan v takšni ali drugačni obliki. Kadar se pojavijo konflikti, bi zato morali najprej pomisliti, kako jih bomo reševali, ne pa, kako se jim bomo ognili (Možina in drugi 2002, 583).

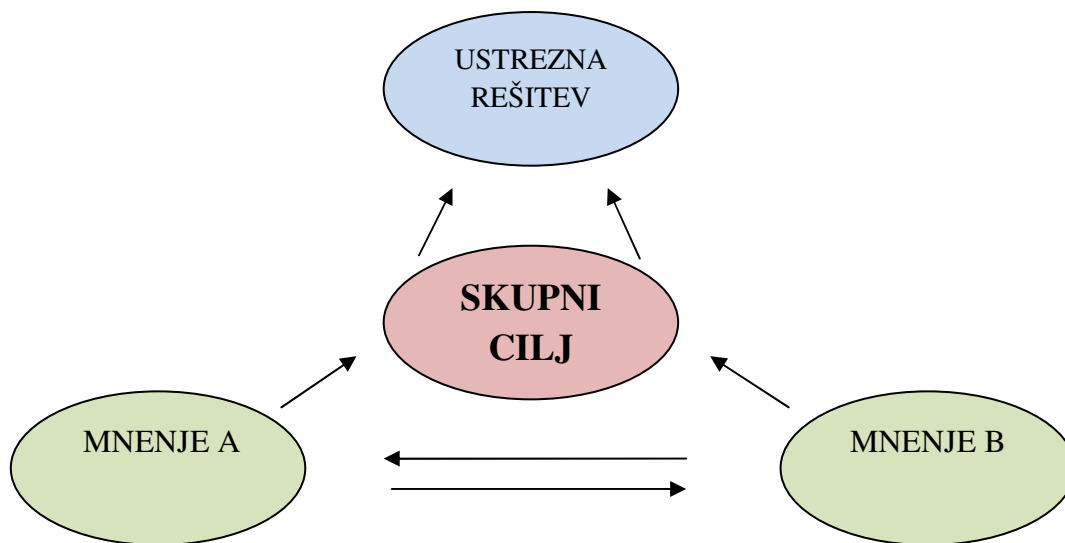
Konflikt navadno nastane zaradi različnih interesov. To nam daje priložnost, da izberemo za cilj najboljši interes in ga poskušamo doseči. Ker konflikti odpravljajo mrtvilo, nas varujejo pred prepričanjem, da imamo vse probleme že rešene.

Konflikt omogoča možnosti za spremembe. Ohranitev nespremenjenega stanja nas lahko uspava. Pridobivati moramo nova spoznanja, to pa omogoča prav ponavljanje konfliktov. Strokovnjaki trdijo, da se je 90 odstotkov vseh vrst izvirmih rešitev pojavilo iz nujnosti. To pomeni, da je moralo 90 odstotkov inovatorjev doživljati svojevrstne konflikte, ki pa so jih znali izrabiti pri oblikovanju svojih idej.

Kadar se pojavijo konflikti med več osebami ali med skupinami, morajo ti poiskati skupne cilje na podlagi novih spoznanj, to pa skupine utrjuje. Zdi se, da je iskanje skupnih hotenj močnejše orodje za reševanje konfliktov kot ugotavljanje in razgaljanje razlik.

Do utrjevanja skupine lahko pripelje način reševanja problemov, ki mora upoštevati vsa mnenja vseh, ki so v konfliktu udeleženi. Zmotno je mnenje, da je konflikt mogoče rešiti tako, da od dveh hotenj prevlada eno, ki ga mora spoštovati tudi nasprotna stran. V tem primeru bi lahko govorili o vsiljevanju, ne o usklajevanju mnenj. O usklajevanju mnenj mnogo lažje govorimo, če iz dveh različnih mnenj oblikujemo novo, tretje, ki upošteva osnovne poteze prejšnjih dveh (Možina in drugi 2002, 583). To nam prikazuje slika 2.

Slika 2: Iskanje skupnih rešitev, ciljev



Vir: Možina in drugi (2002, 583).

Procesi v skupinah, teamih torej ne tečejo vedno gladko, ampak se včasih zapletejo. Pravzaprav ne moremo pričakovati, da bo vse teklo brez zapletov, nasprotij, če želimo, da bodo skupine, teami ustvarjalni in če naj se aktivno prilagajajo spremembam (Možina in drugi 2002, 583).

Kavčič (1992, 13) vidi v konfliktu predvsem pozitivne funkcije:

- konflikt oblikuje skupino, jo razmejuje od drugih,
- ohranja skupino, »čisti zrak« v skupini, izloča nakopičena sovražna čustva itd.,
- prispeva k ohranjanju in vzpostavljanju ravnotežja v skupini,
- ima posebne funkcije v razmejevanju skupine navzven (postavlja meje, homogenizira skupino itd.),
- skupine, ki so v stalnem boju s sovražnikom, postanejo bolj notranje trdne,
- povzroči iskanje novih zavezništev in zato povzroči oblikovanje novih povezav,
- omogoča realno merjenje moči skupin itd.

Lipičnik (2005, 35) pravi, da k ustreznosti pripomore tudi zavedanje pozitivnih strani konfliktov, kot so:

- pospeševanje rasti v primerjavi z drugimi,
- sprožanje kreativnosti in inovativnost,
- sprožanje razvoja kompetenc v medsebojnih odnosih,
- sprožanje vzajemnega razumevanja različnih vrednot,
- sprožanje socialne spremembe in napredka,
- sprožanje procesa premagovanja stagnacije,
- pomoč pri oblikovanju originalnih stališčih.

2.4.2 Negativne posledice

Konflikti v medsebojnih odnosih niso posebnost na znanju temelječih združb, ampak so prisotni v vseh združbah. Zanje je značilno, da temeljijo na čustvih in se osredotočajo na osebne spore in nezdružljivost med posamezniki. Konfliktki te vrste zmanjšujejo zmožnost racionalne presoje in zato negativno vplivajo na delovanje združbe. Še posebej škodljiva je ta vrsta konfliktov znotaj tima, kjer je intenzivno in poglobljeno sodelovanje nujno za uspešno dokončanje naloge. Zaradi teh učinkov je preprečevanje in izogibanje takšnim konfliktom priporočljivo za vsako združbo (Kaše 2005, 15-16).

Negativne oz. disfunkcionalne razsežnosti konfliktov v združbi se odražajo predvsem v:

- 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,
- povečanje stopnje emocionalne razsežnosti v organizaciji (Staehele 1999, 389, Rosenstiel 2000, 276).

Vsekakor pa k ustrezni klimi sodi tudi blokiranje negativnih strani konfliktov, ki se kažejo v:

- povečevanju stresa,
- zmanjševanju produktivnosti,
- zmanjševanju medsebojne kohezivnosti,
- zahtevanjem časa za reševanje,
- možnih neustreznih rešitvah,
- do izraza prihajajo bolj status in ego kot pa razlogi in realnost,
- prekomernem naraščanju stroškov za reševanje (Lipičnik 2005, 38).

Po prvi imajo konflikti predvsem negativne, rušilne posledice na posameznika, organizacijo in družbo v celoti:

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

Skratka, konflikt v skupini ali v družbi enačijo z boleznijo pri posamezniku in temu podobni naj bi bili tudi učinki (Kavčič 1992, 12).

3. MANAGEMENT KONFLIKTOV

3.1 Oprelitev managementa konfliktov

Če obstajajo konflikti, mora biti tudi pot, način za njihovo razreševanje. V tem smislu govorimo o managementu za reševanje konfliktov. Le ta obravnava ukrepe, ki so namenjeni, da se nasprotja zmanjšajo, omilijo ali po možnosti rešijo. V nekaterih primerih pa je morda dobro, da se celo povečajo, če je stanje v skupini ali organizaciji medlo, nejasno, zagatno in je treba ljudi miselno ali čustveno razgibati (Možina in drugi 2002, 584).

Zavzeli smo stališče, da je razreševanje konfliktov praviloma stvar managementa. Konflikti med deli organizacije (oddelki itd.) se morajo razreševati z vidika organizacije kot celote, torej so stvar vršnega managementa. Konflikte znotraj nižjih ravni morajo razreševati njihovi managementi, vendar morajo predvidevati posledice razrešitev in informirati vršni management. Konflikti med organizacijo in okoljem pa se morajo razreševati med prizadetim delom organizacije in zunanjim nasprotnikom ob informiranju vršnega managementa, dostikrat pa tudi z neposrednim sodelovanjem vršnega managementa.

Glede načinov razreševanja konfliktov je vrsta možnosti, od pozicije moči do bolj finih oblik ustvarjalnega tekmovanja ali celo sodelovanja. Najbolj groba, le včasih uspešna oblika je razrešitev s pozicij moči, ki pa zadovolji samo tistega, ki ima moč, sicer pa ustvarja nezadovoljstvo prizadetih. Boljše je razreševanje na pozitiven način. Gre za možnosti sodelovanja, to je najboljše, za izbirno tekmovanje (ne sovražno, ampak iskanje najboljšega, ki dopušča uveljavitev tudi drugih), pri ostrih nasprotovanjih pa za vzpostavitev pravil razreševanja vse do arbitraž, kar je zagotovo boljše od spopada.

Ob pojavi nasprotij je treba upoštevati dejstva: nasprotniki, dogajanja, možne koristi in škode ter kako bi jih bilo mogoče obvladovati. Predvsem je treba preprečevati spore, ki izhajajo iz neurejenih nasprotovanj (Kralj 2005, 27).

Praksa je pokazala, da managerji različno reagirajo na svoje neprijetne občutke, ko doživljajo konflikte. Eni se konfliktom upirajo in mislijo, da jih sodelavci s tem dolgočasijo. Menijo, da se morajo sodelavci ukvarjati samo s svojim delom. Prav tako se spremembam upirajo, ker jih nimajo časa uresničiti. Spremembe sprejemajo le, če hitro dajejo rešitve.

Drugi konflikte ignorirajo ali pa se borijo proti njim. To je odvisno od tega ali konflikti ogrožajo njihovo skrbno zgrajeno kontrolo nad dogodki ali ne. Iz istih razlogov - strah pred izgubo kontrole - tudi ne sprejemajo sprememb.

Tretji pogosto sami ustvarjajo konflikte zato, da jih kasneje lahko rešujejo. Pogosto jih uporabljajo za spodbujanje sodelavcev k novi aktivnosti. Radi imajo spremembe, če jih sami uvajajo. Upirajo se spremembam, ki bi jih uvajali drugi.

Četrtri imajo radi konflikte, če sodelujejo pri njihovem reševanju. Prav tako je dovzetni za spremembe, če povečujejo njihovo vlogo pri reševanju konfliktov in ne rušijo enotnosti v kolektivu.

Peti pa prikazujejo konflikte kot popolni nesporazum in se jih zelo bojijo. Spremembi ne opazijo ali pa se jih bojijo, tako kot konfliktov.

Ne glede na to, kako posamezni managerji, ki se največkrat srečujejo s konflikti v praksi, reagirajo nanje in na spremembe, ki iz njih izhajajo, nam pojmovanje konfliktov narekuje posebno previdnost pri njihovem reševanju. Konflikta ni mogoče rešiti s tem, da govorimo česa, ne maramo, ampak ga je mogoče rešiti edino tako, da povemo, kaj hočemo. Dokler aktivnost kot posledica hotenja še ni stekla, imamo možnosti, da posamezno hotenje preoblikujemo v skupno hotenje. Če pa je aktivnost na osnovi napačnega hotenja že stekla, jo je težko ustaviti ali preusmeriti. V igri so že materialne posledice, ki so lahko precejšnje. Zato ni slučaj, da nekateri merijo rezultate "rešenih konfliktov" prav po materialnih izidih nekega konflikta. Sem sodijo variante kot so "dobim - dobi", "zgubit- dobim" in podobno.

Pri reševanju konfliktov je pomembno vedeti, da vsaka rešitev nujno in vedno privede do sprememb. Znano je, da se ljudje spremembam, če je le mogoče, izogibajo, in se verjetno tudi zato poskušajo izogibati konfliktom. Tako je videti, da nihče ne more rešiti konflikta, če ni pripravljen sprejeti sprememb. Sprejemljivost za spremembe, ki jih predpostavlja rešitev konflikta, lahko bistveno vpliva na pripravljenost za reševanje konflikta (Lipičnik 2005, 36-37).

Konflikt na eni strani spodbuja razvoj in je zato določena mera konflikta v skupini, organizaciji in družbi pozitivna. Če pa je konflikt premočan (npr. slepo sovraštvo), pa lahko uniči skupino, organizacijo ali državo. Zato je treba raven konflikta v organizaciji ali v državi skrbno uravnavati: dovoljevati ali celo spodbujati toliko konflikta, kot je koristno za razvoj, in preprečevati pretirane konflikte, ki bi vplivali razdiralno. To uravnavanje je znano pod pojmom »upravljanje konflikta« (Kavčič 1992, 13).

3.2 Kako management rešuje konflikte

Uspešno reševanje konfliktov zahteva obvladovanje veščine reševanja. Nekateri posamezniki so po naravi bolj veščji v tem, vendar se vsi lahko v določeni meri naučijo in osvojijo veščine. Bernik (2000, 120-121) navaja nekatere med njimi:

1. Zavzemite kooperativno stališče!

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 adekvatno rešen, če samo ena stran doprinaša k njegovemu reševanju.

2. Sprejmite konflikt kot normalen 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.

3. Izberite pravi trenutek!

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, npr. dokler se vi ali nasprotna stran še jezi in je čustveno vznemirjena. Najboljši čas za reševanje konflikta je, ko imata obe strani dovolj časa in energije, da to naredita temeljito.

4. Izboljšajte 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.

Med najpomembnejšimi stvarmi, ki doprinašajo h konfliktu je obtoževanje drugega in nesposobnost, da jasno povemo kar mislimo in čutimo.

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 pesti ali udarjamo z dlanjo po mizi, bo emocionalna temperatura narasla, pripravljenost druge osebe za sodelovanje pa 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.

5. Bodite odprti

Pomanjkanje odprtosti je lahko destruktivno na različne načine. Oseba bo morda prikrila 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. Če zamolčite to, kot pozitivno ocenjujete pri drugi osebi, boste ustvarili negativno emocionalno klimo, ki sama po sebi pospešuje konflikt. Čeprav odprtost v začetku lahko včasih tudi pojača konflikt, je to edini način, ki privede do zdrave rešitve konflikta.

6. Sprejmite konflikt 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. Zbrati morata vse informacije, potrebne za sprejetje odločitve in se ne smeta trmasto upirati logičnim rešitvam zaradi neke nepomembne slabosti. Dosežen dogovor mora biti jasno definiran, tako da ga obe strani razumeta na enak način. Dogovora se je potrebno držati v vsakem primeru. Če ugotovite, da ga ne morete izpolniti, poskušajte s ponovnimi pogovori.

3.3 Metode za reševanje konfliktov

Možina in drugi (2002, 602) metode, ki jih uporabljamo pri reševanju konfliktov pri delu, delijo predvsem v tri skupine:

Metode pomirjanja, ki naj nastalo konfliktno situacijo omilijo. Sem sodijo pozivi, nasveti, posredovanje, kompromisi, včasih tudi blage grožnje in opomini ter obljube.

Metode sodelovanja, ki naj konflikte na ta ali drugačni način rešijo. Teh je največ in se uporabljajo najpogosteje. To so pogovori, sestanki (informativni, konfrontacijski, diskusijski), izmenjava mnenj (skupinsko ogledalo), pogajanja (pozicijska, integrativna), primeri iz prakse, igranje vlog, didaktične in poslovne igre, akcijsko učenje, programi razvoja in drugo.

Metode preoblikovanja, ki delno ali v celoti spremenijo obstoječe stanje, na primer: delitev ali oblikovanje skupine, uvajanje novih delovnih postopkov in načinov odločanja, arbitraža, zamenjava članov oziroma vodje, spremembe z vrha navzdol in podobno.

Manager bi moral pri svojem delu poleg znanih načel za reševanje nasprotij, problemov, upoštevati tudi stopnje analize in poteka, ki bi bile naslednje:

1. najprej je treba opredeliti konfliktno situacijo ter dobiti čim več podatkov in informacij;
2. potem je treba podatke preučiti in ugotoviti, kaj je vzrok konflikta;
3. nato je treba navesti predloge in se odločiti
4. napraviti načrt izvedbe glede na čas, kraj in način
5. končno stvari izpeljati in ugotoviti, kaj smo dosegli.

Če nismo zadovoljni s tem, kar smo dosegli, je treba postopek ponoviti in ugotoviti, kje in v čem nismo bili uspešni (Možina in drugi 2002, 602).

Priročen obrazec za obravnavo poteka reševanja konfliktov po omenjenih stopnjah prikazuje tabela 2.

Tabela 2: Obrazec za obravnavo poteka reševanja konfliktov

Analiza in potek reševanja konfliktov:
1. stopnja: opis konflikta (kdaj, kje, kdo...):
2. stopnja: vzrok(i) nastanka (najbolj verjeten vzrok):
3. stopnja: rešitev, predlogi (alternativne poti):
4. stopnja: načrt izvedbe (akcije, čas):
5. stopnja: spremljanje (dosežki, ugotovitve):

Vir: Možina in drugi (2002, 602).

Po Thomasu in Owensu lahko pri reševanju konfliktov uporabljamo metode kompeticije, ogibanja, prilagajanja, kompromisa in sodelovanja. Pri metodi kompeticije prevladuje asertivnost (potreba zadovoljiti lastne potrebe), sodelovanja (želje zadovoljiti tudi potrebe partnerja) pa skorajda ni. S takim ravnanjem se razvija položaj zmaga-poraz, tekmovalnost, uporaba sile in vsiljevanje podrejanja ene strani drugi.

Če uporabimo **metodo ogibanja**, sta v središču dogodka neasertivnost in nesodelovanje, torej nezadovoljevanje lastnih potreb in hkrati nezanimanje za potrebe partnerja. Konflikt ignoriramo in pričakujemo, da se bo rešil sam. Problemov nečemo videti. Izogibamo se konfrontaciji. Skrivamo se za birokracijo in od nje pričakujemo, da bo razrešila konflikt.

Tretja metoda je **prilagajanje**. Tukaj prevladujeta neasertivnost in kooperativnost, to je nezadovoljevanje lastnih želja in potreb ob oziranju na želje in potrebe partnerja. To je pravzaprav popuščanje, podrejanje in zadovoljevanje partnerja.

Četrta metoda je **kompromis**. Tu sta v ospredju zmerna asertivnost in zmerna kooperativnost, to je zmerno in delno vztrajanje pri lastnih potrebah in željah ob prav tako zmernem in delnem zadovoljevanju partnerjevih potreb in želja. To dosežemo s pogajanjem, merjenjem dobička in izgube in skupnim iskanjem obojestransko zadovoljujoče in sprejemljive rešitve.

Peta metoda premagovanja konfliktov je **sodelovanje**. Tukaj prevladujeta asertivnost in kooperativnost. To je edini način resničnega reševanja konflikta. Z razlikami se konfrontiramo, ideje in informacije pa med seboj delimo. Iščemo skupne rešitve, razvijamo

položaj, v katerem vsi dobivajo, na probleme in konflikte pa gledamo kot na izzive in priložnosti (Brajša 1994, 270).

3.4 Načini reševanja konfliktov

Vsi, ki se srečujemo z medosebnimi nasprotji, in ne samo managerji, uporabljamo eno ali več kombinacij, načinov reševanja: izogibanje, prilagajanje, prevladovanje, sprijaznjenje s kompromisi, dogovarjanje.

Navedeni načini kažejo različne kombinacije usmerjenosti bodisi k zadovoljevanju lastnih potreb bodisi k zadovoljevanju potreb sodelavcev (Možina in drugi 2002, 591).

Način izogibanja. Tisti ki uporabljajo ta način, se nagibajo k umiku iz konfliktna situacije ali želijo ostati nevtralni. Običajno so to nekako prenašalci sporočil nadrejenim, podrejenim ali sodelavcem. Če jih povprašajo o svojem mnenju, rečejo: "Ne poznam dovolj tega problema" ali "potreboval bi še nekaj dodatnih podatkov" ali "najbolje bo, da napravite tako, kot mislite" in podobno.

Seveda, če problem resnično obstaja, potem je takšno vedenje neproduktivno, ker s takšnim ravnanjem ne bodo ničesar dosegli.

V nekaterih situacijah pa je morda ustrezno, na primer:

1. če so konflikti manjšega pomena in je škoda izgubljati čas za njihovo analizo in reševanje;
2. če ni dovolj informacij, ki bi posamezniku omogočili učinkovito reševanje konflikta;
3. če posameznik nima ustrezne moči v primerjavi z drugimi, na primer, nižji manager ne more veliko vplivati na novo strategijo, pa če mu je všeč ali ne itd.

Način prilagajanja. Ta način načrtno zanemarja pomen zadovoljevanja osebnih potreb in ciljev, zato pa poudarja zadovoljevanje skupnih potreb, interesov in ciljev. Posameznik, ki se ravna po tem načinu, meni: "Zakaj bi vztrajal pri svojem in bi bili drugi nezadovoljni" ali "ne želim reči ničesar, kar bi druge prizadelo" ali "ne spleča se tvegati prijateljstva, da bi moje obveljalo" ali "pomembno je, da teče delo naprej, problem se bo sčasoma že kako rešil" in podobno. Pomembna pri tem je uvidevnost, za to pa je treba imeti precej potrpežljivosti in pristanelek drugih (Možina in drugi 2002, 592).

Če ta način zadovoljuje zgolj čustvene potrebe zaposlenih, je neučinkovit, ker zanemarja izvirne vzroke konflikta. S tem načinom sicer zagotovimo dobro počutje ljudi, pravi problem pa ostaja nedotaknjen in se bo prej ali slej pokazal. Vendar je način prilagajanja dober, vsaj za kratek čas, in sicer:

1. če so zaposleni zapleteni v potencialno močan čustveni konflikt, ki ga je treba omiliti;
2. če v skupini dalj časa prevladujejo ostra nasprotja;

3. če so problemi resnično osebni in niso povezani z delom

Način prevladovanja je težnja, da bi z uporabo moči obvladovali položaj in prisilili druge, da bi privolili v ponujeno rešitev. Ta način zadovoljuje samo eno stran, ki je udeležena v konfliktu. Oseba, ki se nagiblje k temu načinu reševanja nasprotij, ponavadi uporablja fraze: "Nimam rad stvari tako, kot potekajo" ali "če se ne morete naučiti sodelovanja, potem je bolje, da greste" in podobno. Če se kdo ne strinja, hitro občuti moč takšne osebe.

Način prevladovanja vključuje tako imenovano konfliktno situacijo dobiti - izgubiti. Manager, ki se s tem strinja, uporablja pri reševanju nasprotij med podrejenimi ali med oddelki grožnja, kazni, premeščanje in podobne instrumente, da bi dosegel svoje, da bi zmagal za vsako ceno. Če nastane konflikt med člani v teamu, potem posameznik, ki je zagovornik tega načina, običajno poprosi nadrejenega, da bi z njegovo pomočjo obvladal nasprotno stran. Nepopustljivo vztrajanje ene ali obeh strani vodi v stresno ali krizno situacijo.

Preveliko uporabljanje tega načina škodi, druga stran ob tem otopi, ker njeni predlogi in potrebe niso upoštevani. Toda v nekaterih organizacijskih situacijah bi bil ta način primeren, na primer,

1. kadar okoliščine terjajo hitro akcijo in ni časa za razne predloge in želje;
2. kadar je treba opraviti neprijetne naloge (znižanje števila zaposlenih, uvesti prepoved kajenja itn.);
3. kadar je treba koga zaščititi pred prevladovanjem druge osebe.

Pristajanje na kompromise pomeni težnjo posameznikov, da bi žrtvovali nekaj interesov in tako dosegli dogovor. Taki posamezniki pravijo: "Ne vztrajam do konca, če drugi popustijo" ali "poskušam najti rešitev, ki bi zadovoljila obe strani," in podobno. Točka pristajanja na kompromise leži v sredini vzorca na sliki. Pomeni, da je ta situacija nekako uravnovešena med usmerjenostjo k lastnim potrebam in usmerjenostjo k potrebam drugih. Veliko ljudi meni, da je to ena najbolj stvarnih oblik vedenja v konfliktnih situacijah. Ta način je primeren,

1. kadar kompromis pomeni za vsako stran večji dosežek ali vsaj ne slabšega, kakor če ga ne bi bilo;
2. kadar ni mogoče doseči kaj več od tega;
3. kadar predlogi ene strani blokirajo cilje druge strani.

Prehitro pristajanje na kompromise lahko škodi pravemu razpletu konfliktno situacije. Možina in drugi (2002, 593) navajajo dober primer; vzemimo na primer vsakdanjo potrebo po čistem okolju - svežem zraku v organizaciji.

»Eni so hoteli imeti okna in vrata vedno zaprta, drugi vedno odprta. Eni so se bali prepiha in glavobola, drugi so težko delali, če ni bilo pretoka zraka. Nasprotovanje je bilo precejšnje, saj so že začele padati ostre besede. Za razsodnika so naprosili nadrejenega. Ta je prišel in ponudil kompromisno rešitev: okna naj bodo odprta samo v gornji polovici, spodnji, večji del pa naj bo zaprt. Vsi so se z nadrejenim strinjali, toda izkazalo se je, da ni bil nihče zadovoljen. Prepihovalo je resda malo manj, še naprej, svežega zraka pa tudi ni bilo dovolj. Pozneje so se zopet zbrali in ugotovili, da so se prehitro strinjali s

kompromisnim predlogom. Ugotovili so namreč, da je podobna situacija tudi v drugih delovnih sobah in da so bili glavni vir onesnaževanja zraka kadilci. Našli so ustrezno rešitev, tako da so za kadilce dobili poseben prostor, za svež zrak pa so poskrbeli s prezračevanjem v odmorih.«

Iskanje ustrežnejših rešitev je ena osnovnih nalog vsakega managerja. Morda z dogovarjanjem.

Način dogovarjanja. Označuje ga težnja k ugotavljanju vzrokov nasprotij, k posredovanju informacij in skupnemu iskanju ustreznih rešitev. Pomembno je medsebojno sodelovanje z željo, da bi vsakdo čim bolj uresničil svoje cilje. Tisti, ki je za dogovarjanje, meni: "Poskušam zadovoljiti tako svoje kot njegove potrebe" ali "skušam dobiti vsa različna stališča in ideje, preden povem svoj predlog" ali "če se v mnenjih ne poenotimo, se splača žrtvovati nekaj časa in ugotoviti vzroke, zakaj se ne strinjamo in na podlagi tega poiskati ustrezno alternativo" in podobno. Z dogovarjanjem odkrito obravnavamo konflikte, jih analiziramo in skušamo najti rešitev, ki bi kar najbolj ustrezala vsem vpletenim v konflikt (Možina in drugi 2002, 594).

Izmenjava mnenj, preskušanje predlogov in ocenjevanje glede na posledice ponavadi vodi k učinkovitemu reševanju medosebnih nasprotij. Način dogovarjanja je posebno primeren,

1. kadar imajo vpletene strani enega ali več skupnih ciljev in se ne strinjajo samo glede različnih poti in sredstev;
2. kadar dogovor vodi k najboljši splošni rešitvi za kak konflikt;
3. kadar se je treba najbolje odločiti na podlagi razpoložljivih informacij, morda tudi s pomočjo zunanjega strokovnjaka za reševanje konfliktov (Možina in drugi 2002, 595).

Opisali smo razne načine reševanja medosebnih konfliktov. Menimo, da bi bilo dobro, če jih povzamemo v malo drugačni obliki. V ta namen nudimo tabelo 3 na naslednji strani.

Tabela 3: Načini reševanja medosebnih konfliktov

NAČIN	ZNAČILNO VEDENJE	UTEMELJITEV
Izogibanje <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ne nasprotuje, se ne meni za prave vzroke in gre mimo njih. Nima časa za poglobljanje v probleme.	Razlike so prevelike ali premajhne, da bi jih lahko premostili. Če poskusi, lahko škoduje odnosom v skupini in povzroči še več problemov.
Prilagajanje <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Strinja se z drugimi. Ne vztraja pri svojem. Sodeluje tudi na škodo osebnih ciljev	Ni vredno tvegati rušenja dobrih odnosov in sožitja v skupini.
Prevladovanje <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Se bori. Vztraja in je napadalen. Poskuša doseči svoje za vsako ceno.	Preživijo samo najmočnejši. Mora preizkusiti, prevladati. Poklicno in etično je večinoma korekten.
Kompromis <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Pomembno je, da doseže osnovne cilje in ohrani dobre odnose. Ni preveč popustljiv, toda sodeluje.	Nič ni popolno. Obstaja več kot en način za rešitev problema. Da bi kaj dobili, moramo tudi kaj žrtvovati.
Dogovarjanje <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Priznava potrebe vseh. Visoko ceni vzajemno pomoč. Vztraja in sodeluje pri doseganju skupnih ciljev.	Ko vsi odprto pretehtajo vzroke, lahko poiščejo rešitev, ki je koristna za vse, ne da bi bil kdo deležen posebnih pravic ali da bi bil prizadet.
* Preglejte in primerjajte odgovore s sodelavci, razpravljajte z njimi, morda tudi z nadrejenimi. Vnesite v tretje okence oznako P, to je način, ki bi bil najbolj pripraven za v prihodnje.		

Vir: Možina in drugi (2002, 594).

Možina in drugi (2002, 595) navajajo naslednja navodila za pomoč pri izpolnjevanju preglednice; izpolnite jo najprej vi in potem morda s sodelavci v skupini ter eventualno tudi z vodjem. Označite najprej tistega, ki ga uporabljate vi, z J v prvem okencu in nato v drugem okencu tistega, ki ga uporablja vaš nadrejeni, z N, v tretje okence pa vnesite črko P, to je način, ki bi bil primeren za v bodoče ravnanje.

Očitno je, da različne situacije zahtevajo tudi različne strategije razreševanja konfliktov. Vendar je malo ljudi, ki so sposobni menjati svoje strategije v skladu z zahtevami trenutne situacije. Večina managerjev ima en stil reševanja konfliktov, ki ga uporablja v skoraj vseh situacijah. Tako so nekateri managerji nagnjeni k tekmovalnosti in v vsaki, tudi v najmanjši konfliktni situaciji, morajo biti zmagovalci. Takšni ljudje s svojim načinom reševanja konfliktov samo izzivajo nove. Drugi ne marajo konfliktov in se jim skušajo za vsako ceno izogniti. Izmikanje razrešitvi pomembnih konfliktov prinaša več škode kot koristi. Uspešen manager je tisti, ki svojo strategijo razreševanja konfliktov prilagaja potrebam situacije (Bernik 2000, 116).

3.5 Vloga komunikacije pri reševanju konfliktov

Komunikacija je nosilec vseh socialnih dogajanj. Posamezniku omogoča, da uporabi izkušnje drugih v skupini in tako spozna tudi tisto, česar sicer sam ne bi mogel. S komunikacijo skupina analizira probleme, prinaša odločitve in usklajuje delo posameznikov znotraj skupine na poti do skupnega cilja. Poleg tega komunikacija tudi omogoča, da skupina spozna in reši svoje notranje težave.

Da bi skupina lahko ustrezno in ob zmerni, porabi energije dosegla skupni cilj, potrebuje odprto, spontano komunikacijo, ki je ne sme motiti niti različna hierarhična raven posameznikov niti meje posameznih organizacijskih enot.

Težave v komuniciranju se pogosto kažejo zaradi drugih težav med posamezniki in skupinami (Lipičnik 1996, 68).

Možina (1975, 198) opozarja na ovire, ki bi jih kazalo odstraniti, da bi komunikacija lažje stekla. Ovire, ki jih avtor imenuje so naslednje:

- Problem zaupanja. Besedne komunikacije potekajo s pomočjo ljudi in med njimi, zato tu ne gre brez zaupanja.
- Problem ustvarjanja medsebojnih odvisnosti, skupin, ciljev in vrednot. Človek raje in lažje sprejema nalogo in nasvet od sodelavcev v skupini kot pa od nadrejenega.
- Problem dajanja priznanj. Nobena stvar ni tako omejevalna v komuniciranju kot občutek, da človek ne dobi ustreznega priznanja za dani prispevek.
- Problem strukture skupine. Sproščene in tekoče komunikacije so mogoče le, če obstaja sprejemljiva in sprejeta porazdelitev vlog.

Za normalno vzdrževanje komunikacijskega procesa v skupini so potrebne povratne informacije. To so informacije, ki so od sprejemnika vračajo k odpošiljatelju in mu povedo, kako se bile sprejete njegove informacije pri sprejemniku. Pogoste ovire, ki onemogočajo vzpostavitev povratnih informacij, so hierarhični in avtoritativni odnosi. Organizacije, v katerih je sistem povratnih informacij nerazvit, avtorji označujejo za nesposobne. To so organizacije, ki niso zmožne odpravljati lastnih napak in se na teh napakah učiti (Lipičnik 1996, 69).

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.

Med najpomembnejšimi stvarmi, ki doprinašajo h konfliktu je obtoževanje drugega in nesposobnost, da jasno povemo kar mislimo in čutimo.

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 pesti ali udarjamo z dlanjo po mizi, bo emocionalna temperatura narasla, pripravljenost druge osebe za sodelovanje pa 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 (Bernik 2000, 121).

Komunikacija je zelo pomembna v odnosih med zaposlenimi ter med zaposlenimi in nadrejenimi. Čim bolj učinkovito poteka komunikacija med nadrejenimi in zaposlenimi, tem manjša je verjetnost za nastanek stresa. Učinkovitost komunikacije je pogosto odvisna od različnih oblik vedenja menedžerja, na primer spodbujanja uspešnosti zaposlenih, pohvale za dobro opravljeno delo, določanja smeri njihovega delovanja in zagotavljanja podpore pri delu (Treven 2005, 85).

3.5.1 Pogajanja kot komunikacija

Kot sredstvo za reševanje konfliktov pogosto uporabljamo pogajanja. Pogajamo se pravzaprav v različnih oblikah celo življenje. Poznamo vrsto definicij pogajanj, ki vključujejo naslednje sestavine: dve ali več strank, različni in skupni interesi, pripravljenost na popuščanje pri uresničevanju svojih zahtev.

Definicij pogajanj je več. Kavčič (2002, 345) navaja naslednje:

- Pogajanja na splošno lahko definiramo kot proces reševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oz. vse stranke pripravljene spremeniti svoje začetne zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev. V tem smislu so pogajanja ena najpogostejših aktivnosti vsakega človeka.
- Za komercialna pogajanja (trgovska) velja, da jih je mogoče definirati kot pridobivanje gospodarskih koristi za pogajalcev posel. To velja kar enoznačno za vsa komercialna pogajanja. Pri tem ne gre le za pogajanja o ceni, pač pa o vseh dejavnikih, ki vplivajo na gospodarsko korist oziroma izboljšanje gospodarskega položaja pogajalca.
- Pogajanja so barantanje s popuščanji.
- Pogajanja so način, kako dobimo tisto, kar si želimo, po najnižji možni ceni. Vendar ne zastoj.
- Pogajanja je nadalje mogoče definirati kot konferenco ali razpravo z namenom, da dosežemo sporazum glede neke pogodbe, dogovora ipd.

Pogajanja so proces, v katerem kaže razlikovati vsaj štiri stopnje:

1. Priprave na pogajanja. Nepripravljeni pogajalci ne smejo na pogajanja. Priprave obsegajo: določitev ciljev, odločitev o strategiji, zbiranje informacij, določitev pogajalca ali pogajalske skupine, določitev časa pogajanj, določitev kraja pogajanj, določitev pristojnosti pogajalcev in odločitev, ali bodo pogajanja javna ali tajna.
2. Začetek pogajanj, ko se stranki v pogajanjih prvič uradno srečata. Takrat se pogajalci predstavijo, določijo dnevni red pogajanj, predstavijo svoje začetne pozicije in preverijo pristojnosti.

3. Iskanje sporazuma je najpomembnejši in običajno najdaljši del pogajanj. Pogajalci morajo najprej vzpostaviti dobre medsebojne odnose. Sledi dokazovanje utemeljenosti njihovih zahtev, nakazovanje novih možnosti in oblikovanje novih predlogov. Pri tem lahko pride do zastojev. Pri iskanju skupno sprejemljive rešitve je pomembno prepričevanje nasprotne strani. Da bi dosegli sporazum, pa morata obe strani tudi popuščati od začetnih zahtev.
4. Sklenitev sporazuma je zaključna stopnja. Je nekaj prikladnih tehnik, kako in kdaj zaključiti pogajanja. Sporazum mora vsebovati nekatere obvezne sestavine, da je dober.

Da so pogajanja potrebna, mora obstajati vsaj delna razlika v interesih obeh strank. Pogajanja so uporabna za razreševanje konfliktov. Pomeni, da gre obema strankama za neko korist, ki jo hočeta obe, je pa ni na voljo v zadostni količini za obe. Pogajanja so zato primernejša za realistične konflikte, kjer je korist neka materialna dobrina.

4. OBRAVNAVA KONFLIKTOV V IZBRANEM PODJETJU

4.1 Posnetek stanja v izbranem podjetju

Za obravnavo smo si izbrali računalniško podjetje, kjer je zaposlen visoko izobražen in relativno mlad kader. Ukvarjajo se z uvajanjem novih tehnologij v poslovna okolja in prodajo računalniške opreme. Zaradi zahtevnega umskega dela je za podjetje ključen kakovosten kader. Za doseg visoke stopnje konkurenčnosti na trgu, mora biti podjetje inovativno in napredno na vseh področjih.

Podjetje omogoča učinkovito uporabo modernih informacijskih tehnologij, predvsem rešitev, ki temeljijo na Microsoft in UNIX/Linux sistemih. V zadnjem času postaja zelo pomembna tudi odprtokodna programska oprema.

V podjetju imajo tako večletne izkušnje pri:

- uvajanju novih tehnologij v poslovna okolja
- celovitih rešitvah za strojno in programsko opremo
- servisu strojne računalniške opreme
- kakovostnih poslovnih spletnih storitvah z veliko dodane vrednosti
- maloprodaji v trgovini ob močni podpori spletne trgovine.

Zaradi kompleksnosti dela in kratkih poslovnih rokov prihaja do največ konfliktov. V podjetju se s svojimi programskimi rešitvami spopadajo z najuspešnejšimi podjetji na globalnem trgu, zato mora delo potekati hitro, kvalitetno in brez večjih zapletov. Hiter tehnološki razvoj sili podjetje v povezovanje, potrebni so novi pristopi in obvladovanje širokega spektra tehnoloških rešitev.

Visoke zahteve uporabnikov in zahteve po optimalnih rešitvah predstavljajo za podjetje dnevni izziv, zato le kombinacija kvalitete dela systemskega integratorja, kvalitete programske in strojne opreme vodi v dolgoročno uspešno uporabo računalniških rešitev. Zaposleni so posledično pod stalnim stresom in visoko delovno obremenitvijo, kar se odraža v pojavu konfliktnih situacij med njimi in vodstvom.

V podjetju je trenutno zaposlenih 36 ljudi, s pomočjo anketnega vprašalnika (priloga 1) smo pridobili podatke od 30 zaposlenih, kar pomeni, da smo anketirali 83,3% vseh zaposlenih. Na podlagi dovolj reprezentativnega vzorca, lahko sklepamo na dejansko stanje v podjetju.

4.2 Obravnava konfliktov s pomočjo izvedene ankete

Za obravnavo smo si izbrali računalniško podjetje, katerega imena zaradi konkurenčnega boja na trgu dela in specifične obravnavane teme ne bomo izdali, kar pa ni bistvenega pomena, saj je osnovni namen ankete predstaviti stanje v podjetju na podlagi dejavnosti, s katero se ukvarjajo.

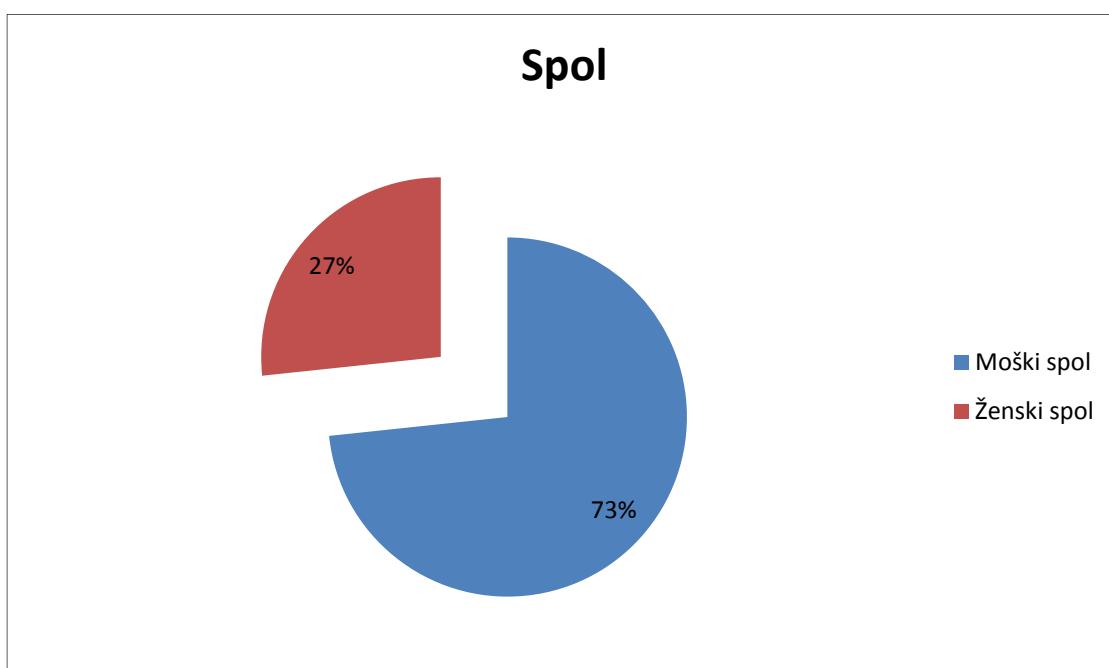
Zaposleni so v anketnem vprašalniku anonimno odgovarjali na 11 vprašanj. Povprašali smo jih o konfliktih, ki nastajajo v podjetju, o njihovi pogostosti ter upravljanju z njimi.

Predpostavljamo, da so vsi zaposleni v tem podjetju, ki so nam odgovarjali na anketo, podali resnične odgovore, zato je obravnava, ki sledi v nadaljevanju, posnetek resničnega stanja.

Anketirali smo 30 zaposlenih. Rezultati v diplomskem seminarju so bili pridobljeni s pomočjo računalniškega programa Excel, kamor smo vnesli pridobljene rezultate iz anket in izračunali deleže posameznih odgovorov. Rezultati v nadaljevanju so grafično prikazani.

Graf 1 nam prikazuje strukturo zaposlenih v podjetju po spolu.

Graf 1: Spol anketirancev

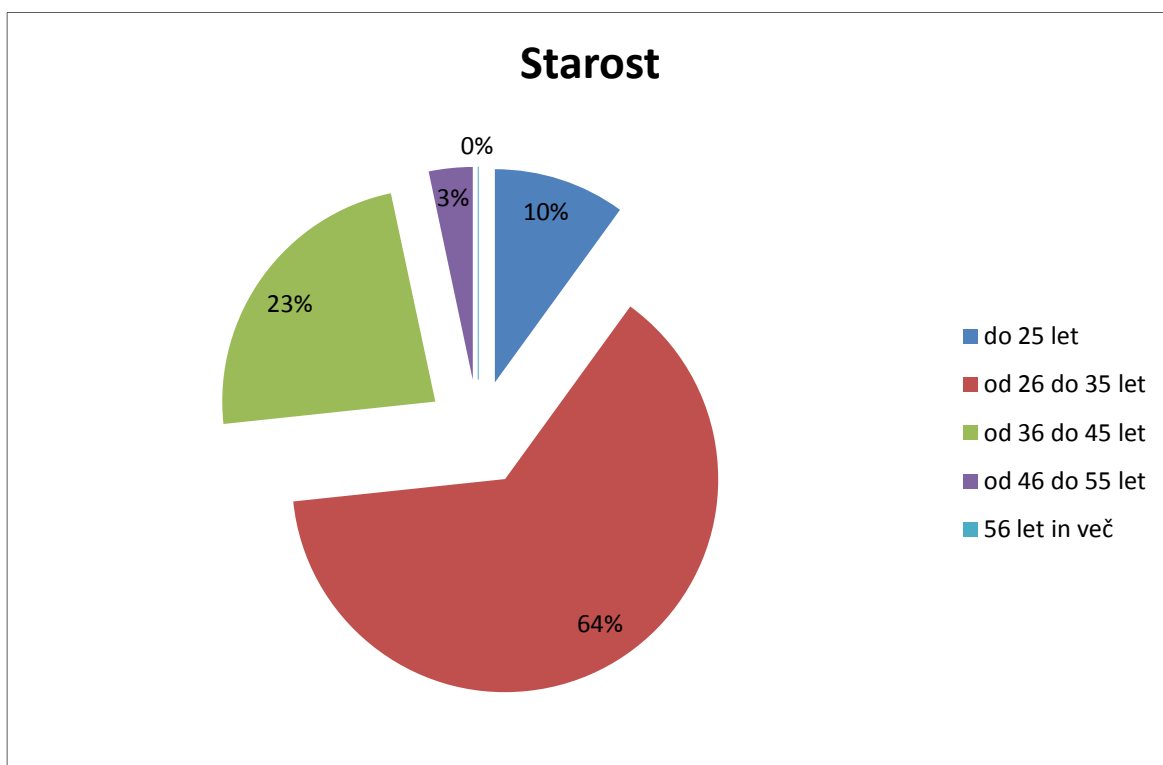


Iz grafa je razvidno, da je v podjetju zaposlenih 73% moških (22 anketirancev) in le 27% žensk (8 anketirancev).

Graf 2 prikazuje starostno strukturo zaposlenih v podjetju. Anketiranci so izbirali med petimi možnostmi. Prva možnost je bila starost do 25 let, katero so obkrožili 3 anketiranci. Delež zaposlenih do 25 let tako znaša 10%. Druga možnost je bila starost od 26 do 35 let, katero je obkrožilo 19 anketirancev, delež zaposlenih v danem starostnem razponu tako znaša 64%, kar predstavlja največji delež od vseh zaposlenih v podjetju. Tretja možnost je bila starost od 36 do 45 let, katero je izbralo 7 anketirancev. Delež zaposlenih v tem starostnem razponu, tako znaša 23%. Predzadnja možnost je bila starost od 46 do 55 let, katero je obkrožil le en anketiranec, tako delež zaposlenih v tem starostnem razponu znaša 3%. Možnost starosti nad 56 let ni obkrožil nihče, tako znaša delež v tem starostnem razponu natanko 0%.

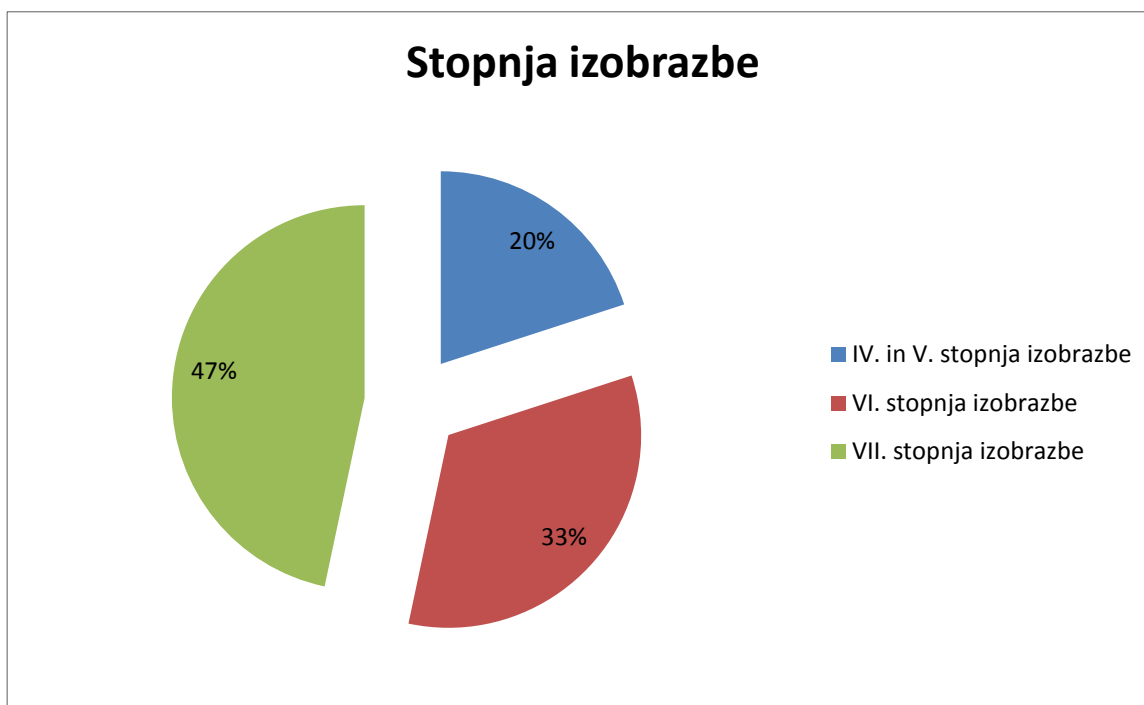
Kot vidimo po rezultatih ankete podjetje sestavlja mlad kader, ki je bolj prilagodljiv in lažje sledi razvojnemu toku tehnologij po svetu. Ta znanja so potrebna v podjetju za uspešno konkuriranje na trgu.

Graf 2: Starostna struktura zaposlenih



V anketi smo povprašali zaposlene tudi po stopnji njihove izobrazbe. V anketi so imeli anketiranci na voljo 3 možnosti in sicer: srednjo izobrazbo (IV. in V. stopnja), višjo izobrazbo (VI. stopnja) in visoko izobrazbo (VII. stopnja). Največ zaposlenih v podjetju ima visoko izobrazbo. To možnost je obkrožilo 14 anketirancev, kar v deležu zaposlenih znaša 47%. Deset anketirancev je izbralo možnost višja izobrazba, kar je v grafu razvidno kot 33% delež. Možnost srednje izobrazbe je obkrožilo 6 anketirancev, njihov delež je najmanjši in znaša 20%. Rezultati kažejo da je v podjetju največ višje in visoko izobraženega kadra, ki bi moral razumeti pomen konfliktov za podjetje in posledice, ki jih njihovo nereševanje prinaša. Zaradi zahtevnega dela razvoja programske opreme, ki je primarna dejavnost podjetja je visoko izobražen kader logična posledica izobrazbene strukture podjetja. Graf 3 prikazuje deleže zaposlenih po stopnji izobrazbe.

Graf 3: Izobrazbena struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe



Prvo tematsko vprašanje anketnega vprašalnika se je navezovalo na pogostost konfliktnih situacij v podjetju. Anketiranci so lahko izbirali med naslednjimi gostotami konfliktov: nikoli, redko (do 3x na mesec), pogosto (do 3x na teden) in vsak dan. Zanimiv in pričakovan podatek je, da noben anketiranec ni obkrožil možnosti nikoli, kar se sklada s teoretičnimi znanji avtorjev, da so konflikti neizbežni ob interakciji človeka z drugim človekom. Možnost redko (do 3x na mesec) je obkrožilo kar 22 anketirancev, njihov delež tako znaša 73%. Ta podatek nam pove, da so konflikti v podjetju sicer prisotni, vendar ne v tolikšni meri, da bi podjetje moralo uvajati disciplinske postopke zoper zaposlene za ohranjanje reda in miru na delovnem mestu. Sedem anketirancev je obkrožilo možnost, da se na delovnem mestu srečujejo s konfliktnimi situacijami pogosto (do 3x na teden). Njihov delež od celote znaša 23%.

Prisotnost pogostih konfliktov pa čeprav pri manjšem deležu zaposlenih je znak za vodstvo podjetja, da bi lahko z učinkovitejšim upravljanjem konfliktov, konfliktno situacijo v podjetju spremenili oziroma izboljšali v korist podjetja in zaposlenih. Možne ukrepe navajamo v nadaljevanju diplomskega seminarja. S konfliktom se srečuje vsak dan le 1 anketiranec, delež zaposlenih ki se srečujejo s konflikti v podjetju vsak dan tako znaša 4%. Nujnost večjih sprememb pri upravljanju konfliktov pri tako nizkem deležu je majhna, vendar zaradi boljše delovne klime in manj stresnega dela vseeno priporočljiva. Graf 4 nam prikazuje gostoto konfliktov na delovnem mestu.

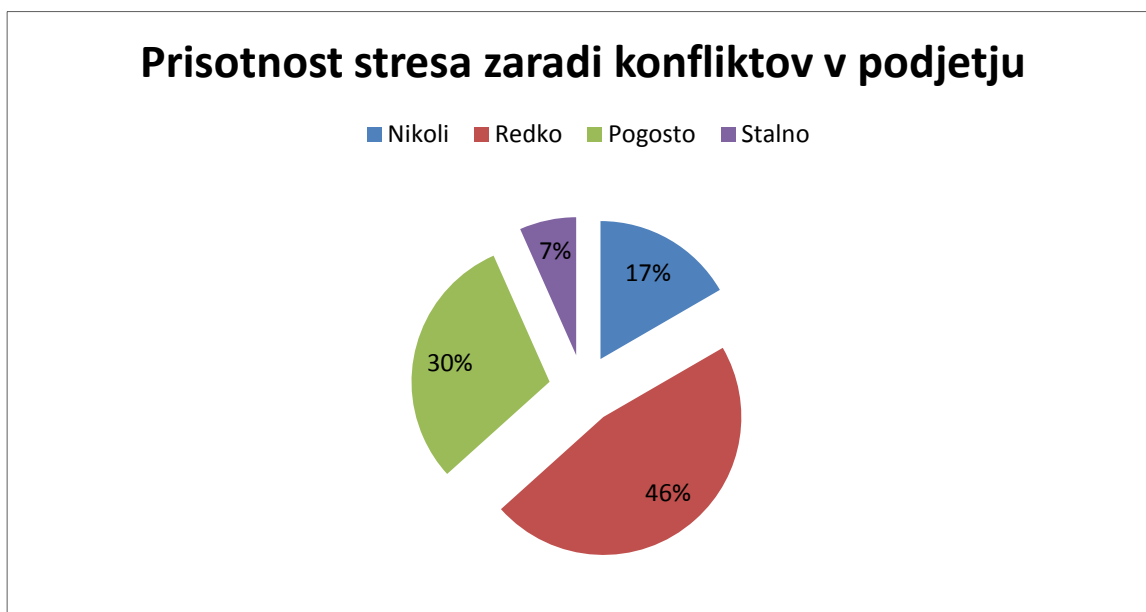
Graf 4: Gostota konfliktov



V nadaljevanju ankete smo anketirance povprašali ali so zaradi pojavljanja konfliktov na delovnem mestu pod stresom. Možnosti za obkrožitev so bile naslednje: stalno, nikoli, redko in pogosto. V povezavi s vprašanjem o gostoti konfliktov na delovnem mestu, lahko logično sklepamo da manjša gostota pojavljanja konfliktov na delovnem mestu pomeni tudi manjšo prisotnost stresa na delovnem mestu. Zaradi konfliktov na delovnem mestu 5 anketirancev ni nikoli pod stresom. Delež zaposlenih, ki zaradi konfliktov niso nikoli pod stresom znaša 17%. Zaradi konfliktov je redko pod stresom 14 anketirancev, kar znaša 46% vseh anketiranih. Da so zaradi konfliktov na delovnem mestu pogosto pod stresom je odgovorilo 9 anketirancev, kar znaša 30% vseh anketiranih. Stalno pod stresom je zaradi konfliktov 7% anketiranih (2 odgovora). Zaradi narave dela podjetja je pričakovana določena prisotnost stresa, saj je delo umsko zahtevno in terja od zaposlenih maksimalno zbranost in natančnost pri kratkih projektnih rokih.

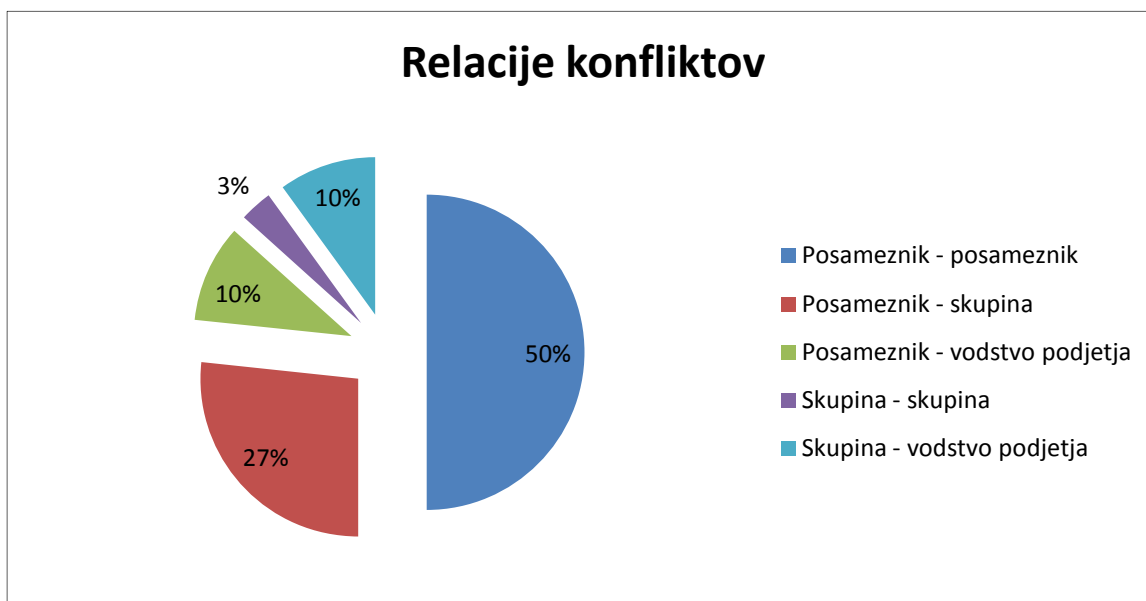
Dobra stran rezultatov ankete je, da je več kot polovica zaposlenih le redko oziroma nikoli pod stresom, kar pripomore k boljši učinkovitosti in produktivnosti zaposlenih. A ker je več kot tretjina zaposlenih pogosto oziroma stalno pod stresom, bi vodstvo podjetja moralo razmisliti o konfliktni situaciji v podjetju, da bodo zaposleni na delovnem mestu srečnejši in zadovoljnejši. Graf 5 nam prikazuje prisotnost stresa na delovnem mestu.

Graf 5: Prisotnost stresa na delovnem mestu



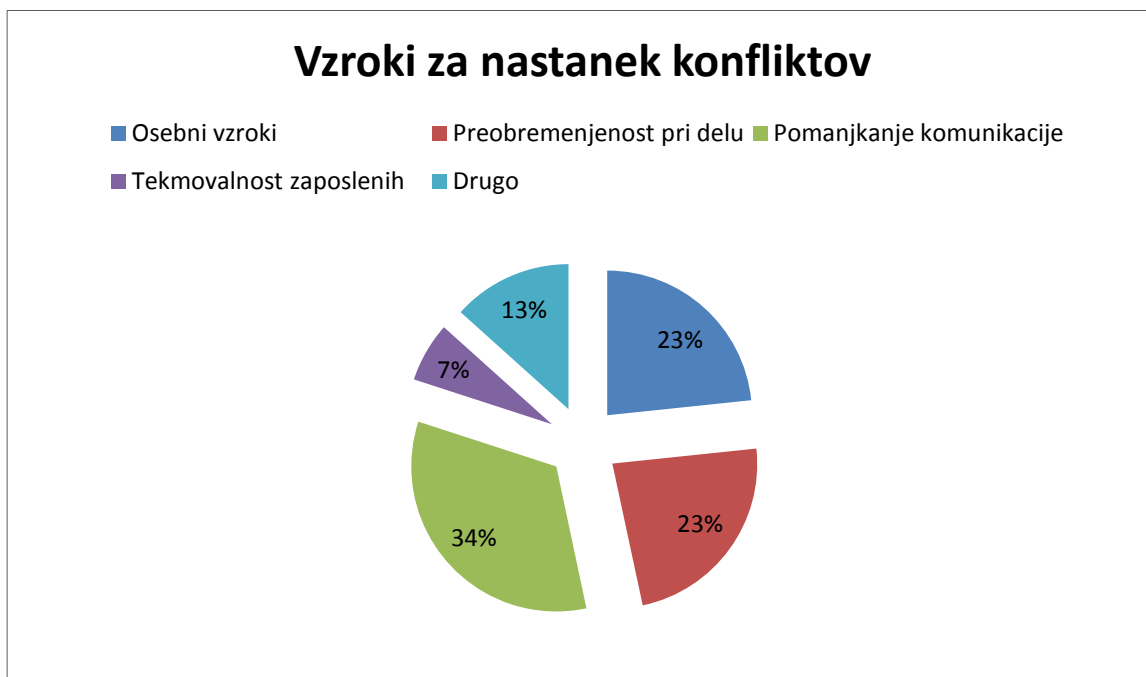
Pri naslednjem vprašanju smo anketirance povprašali na kateri relaciji se konflikti največkrat pojavljajo. Izbirali so lahko med relacijami posameznik-posameznik, posameznik-skupina, skupina-skupina, skupina-vodstvo podjetja ter posameznik-vodstvo podjetja. Največ konfliktov (50%) se po rezultatih anketirancev zgodi na relaciji posameznik-posameznik, sledi relacija posameznik-skupina z 27%. Na vsaki od relacij skupina-vodstvo podjetja in posameznik-vodstvo podjetja se zgodi 10% konfliktov. Najmanj konfliktov se pojavlja na relaciji skupina – skupina in sicer le 3%. Rezultate ankete nam prikazuje graf 6.

Graf 6: Relacije konfliktov



Graf 7 prikazuje vzroke za nastanek konfliktov.

Graf 7: Vzroki za nastanek konfliktov



Najpogostejši vzrok za nastanek konflikta je pomanjkanje komunikacije. Tega mnenja je 10 anketirancev. O pomembnosti komunikacije pri odpravi konfliktov smo pisali že v tretjem poglavju. Da bi zaposleni lahko dosegali zadane cilje v podjetju, potrebujejo odprto in spontano komunikacijo, ki je ne sme motiti niti različna hierarhična raven posameznikov niti meje posameznih organizacijskih enot.

Naslednja vzroka sta preobremenjenost pri delu in osebni vzroki, vsakega od njiju je izbralo 7 anketirancev. Po rezultatih ankete najmanjši delež vzrokov za konflikte pripada tekmovalnosti med zaposlenimi, saj sta le 2 anketiranca obkrožila dano možnost. Štirje anketiranci so navedli druge vzroke za nastanek konfliktov. Dva anketiranca sta navedla slab dan kot vzrok za nastanek konfliktov, prenizka plača za opravljeno delo in konflikt interesov pa sta vzroka za nastanek konfliktov pri preostalih dveh anketirancih.

Pri naslednjem vprašanju nas je zanimalo, če imajo konflikti pozitiven ali negativen vpliv na poslovanje podjetja. Kar 67% anketirancev je mnenja da konflikti vplivajo negativno na poslovanje podjetja. Da konflikti vplivajo pozitivno na poslovanje podjetja je mnenja 13% anketirancev, ostalih 20% anketirancev pa je mnenja, da konflikti ne vplivajo na poslovanje podjetja. Rezultate prikazuje graf 8.

Pomemben pogoj za reševanje konfliktov je ustvarjanje ustreznega ozračja. Konflikt namreč nima le negativnih lastnosti, temveč tudi pozitivne in zaposleni bi se morali zavedati predvsem teh. Zaradi pozitivnih posledic bi si konfliktov lahko v določeni meri

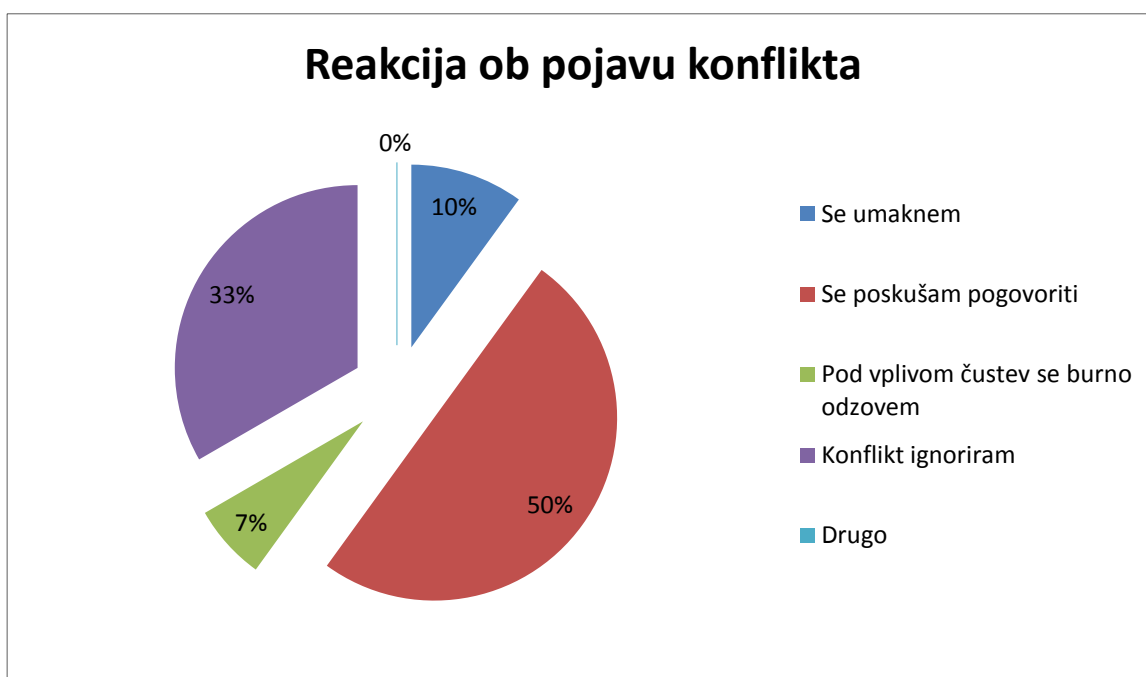
celo želeli. Večina zaposlenih je mnenja, da v podjetju konflikti negativno vplivajo na poslovanje, zato je naloga vodstva, da poskrbi za ustrezno delovno klimo. Tako se bo posledično izboljšalo poslovanje podjetja, saj bodo zaposleni bolj motivirani za delo, kar vodi k višji produktivnosti.

Graf 8: Vpliv konfliktov na poslovanje podjetja



Pri naslednjem vprašanju v anketnem vprašalniku nas je zanimalo, kako se zaposleni odzovejo ob nastanku konflikta. Anketiranci so imeli možnost dopisati svoj odziv ali pa so izbirali med naslednjimi danimi možnostmi: konflikt ignorirajo, se poskušajo pogovoriti, se umaknejo, čustveno močneje odreagirajo. Rezultate ankete prikazuje graf 9.

Graf 9: Odziv zaposlenih ob pojavu konflikta

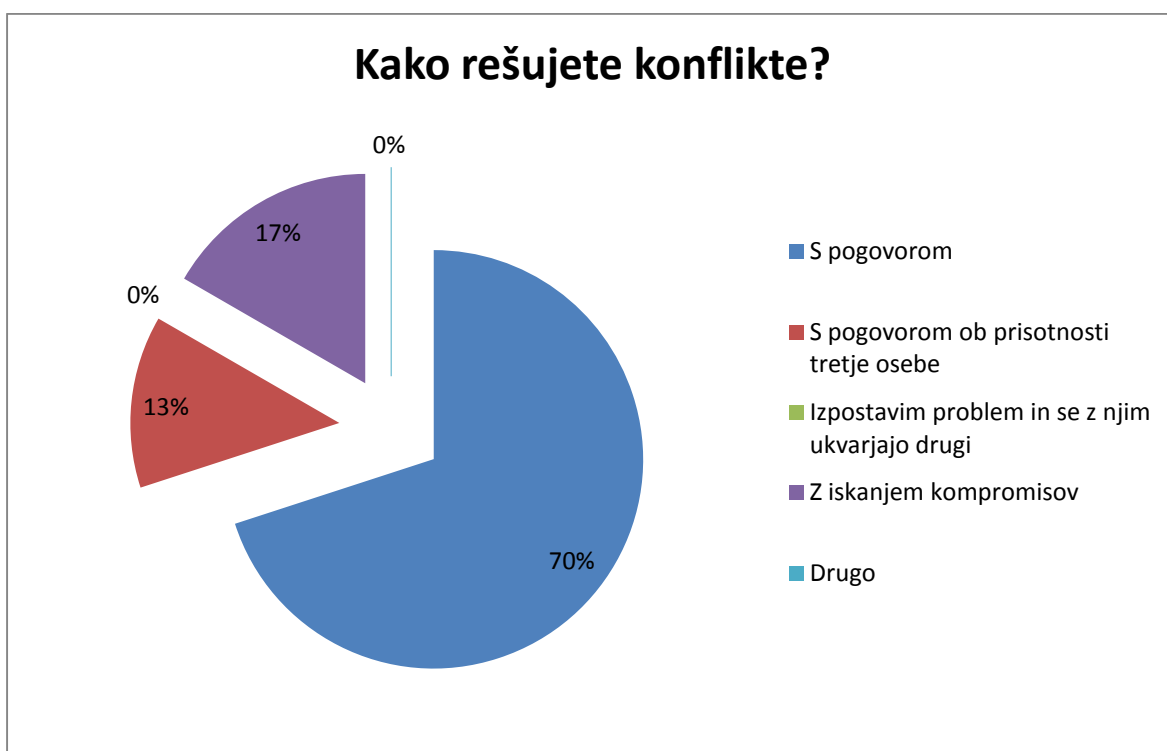


Polovica anketirancev se ob nastanku konflikta poskuša pogovoriti, tretjina anketirancev konflikt ignorira, desetina se jih umakne. Dva anketiranca pa se ob nastanku konflikta čustveno močneje odzoveta. Noben izmed anketirancev ni podal drugega odziva ob nastanku konflikta.

Rezultati ankete kažejo, da so zaposleni v veliki meri pripravljeni na pogovor ob pojavu konflikta, kar najhitreje privede do rešitve konflikta. Umik oziroma ignoriranje konflikta lahko konflikt le še stopnjuje, česar pa si ne želimo.

Anketirance smo v nadaljevanju vprašali, kako oni rešujejo konflikte. Graf 10 prikazuje rezultate ankete.

Graf 10: Kako zaposleni v podjetju rešujejo konflikte

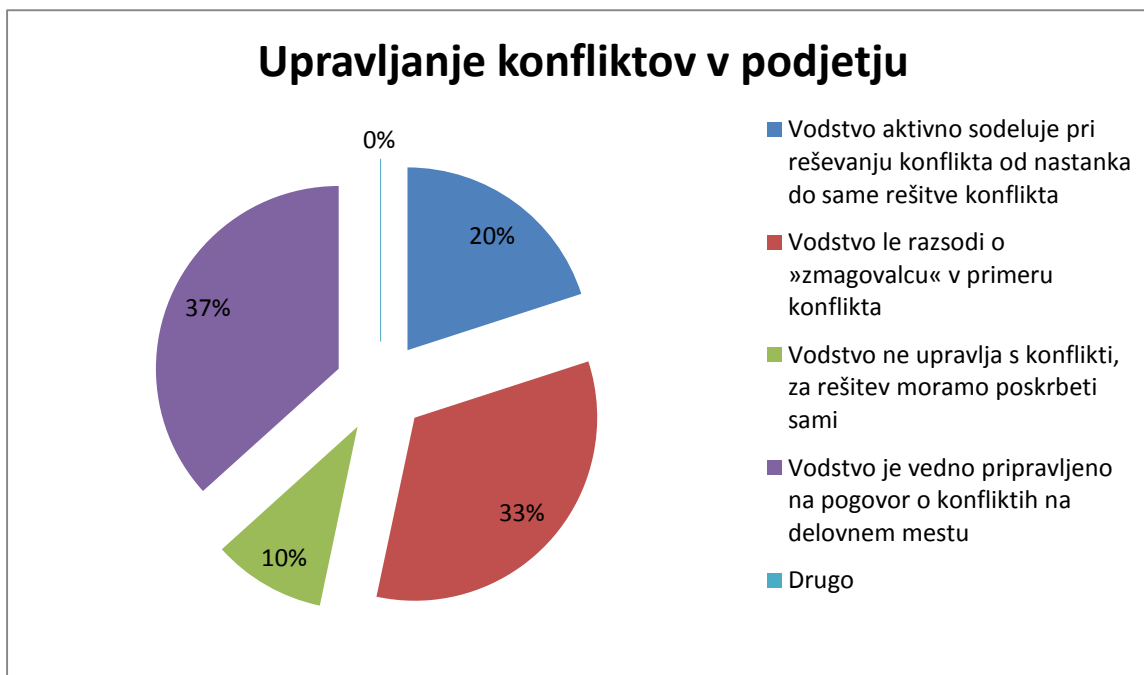


Največ anketirancev (70%) rešuje konflikte s pogovorom, 13% anketiranih pravtako rešuje konflikte s pogovorom ampak ob prisotnosti tretje osebe, preostali anketiranci (17%) pa za rešitev konflikta iščejo kompromise.

S pogovorom lahko analiziramo konflikt od vzroka do posledic. Poleg tega pogovor o konfliktu tudi omogoča, da skupina ali posameznik spozna in reši svoje notranje težave, da bi v prihodnje manj prihajalo do konfliktnih situacij.

Graf 11 prikazuje, kako podjetje upravlja s konflikti.

Graf 11: Upravljanje konfliktov v podjetju



Enajst anketirancev je mnenja, da je vodstvo vedno pripravljeno na pogovor o konfliktih na delovnem mestu. To predstavlja 37% vseh anketiranih. Deset anketirancev je mnenja, da vodstvo v primeru konflikta le razsodi o zmagovalcu v konfliktu. Da vodstvo aktivno sodeluje pri razreševanju konfliktov od nastanka do rešitve konflikta meni 20% anketiranih oz. 6 anketirancev. Desetina anketiranih pa je mnenja, da podjetje ne upravlja konfliktov in da morajo za rešitev konflikta poskrbeti kar zaposleni sami. Drugega mnenja ni podal noben izmed anketiranih.

Graf 12 prikazuje dejavnike, ki vplivajo na uspešnost reševanja konfliktov po doseženih točkah. Anketiranci so pri vsakem dejavniku izbirali v razponu od 0 do 4 točk, kjer 0 točk pomeni, da dejavnik nikoli ne vpliva na uspešnost reševanja konfliktov, 4 točke pa, da dejavnik zelo pogosto vpliva na uspešnost reševanja konfliktov. Ena točka pomeni, da dejavnik redko vpliva na uspešnost reševanja konfliktov, dve točki da včasih vpliva in tri točke, da dejavnik pogosto vpliva na uspešnost reševanja konfliktov. Seštete točke pri vsakem dejavniku nam povedo, kako uspešen je dejavnik pri reševanju konfliktov. Več točk pomeni večjo uspešnost pri reševanju konfliktov.

Graf 12: Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost reševanja konfliktov



Največ zbranih točk (110 točk) je zbral dejavnik argumenti. Zaposleni so torej mnenja, da so za uspešno reševanje konfliktov najbolj pomembni dobri argumenti. Na uspešno reševanje konfliktov močno vpliva primeren nivo komunikacije. Ta dejavnik je zbral 95 točk. S sklepanjem kompromisov lahko po mnenju anketirancev pravtako uspešno rešujemo konflikte, saj je ta dejavnik zbral 80 točk. Manj uspešni pri reševanju konfliktov bi po mnenju anketirancev bili, če bi se zanašali le na mnenje tretje osebe. Ta dejavnik je zbral skupno 70 točk. Najmanj uspeha pri reševanju konfliktov pa po mnenju zaposlenih zagotavljajo potencialni ukrepi s strani vodstva podjetja, saj je ta dejavnik zbral le 50 točk.

V nadaljevanju smo anketirance prosili, da navedejo eno rešitev konfliktnih situacij v podjetju. Rezultati so predstavljeni v nadaljevanju diplomskega seminarja.

Zadnje vprašanje anketnega vprašalnika je bilo, če so anketiranci zaradi prisotnosti konfliktov razmišljali o menjavi službe. Graf 13 prikazuje rezultate.

Graf 13: Razmišljanja o menjavi službe



Zaradi prisotnosti konfliktov v podjetju 80% anketiranih ni razmišljalo o menjavi delovnega mesta, kar nakazuje, da so razmere in odnosi v podjetju relativno dobri. Prisotnost konfliktov tako ni moteča za večino zaposlenih v podjetju, kar je vzpodbudno za podjetje in zaposlene v njem.

4.3 Ocena stanja na področju konfliktov v podjetju

Za poslovno okolje je značilno, da se stalno in hitro spreminja. Kadar se pojavljajo spremembe, se zaradi ogrožanja ustaljenih navad pojavljajo konflikti. Ker so konflikti v podjetjih vedno prisotni, smo s pomočjo anketnega vprašalnika na začetku ugotavljali starostno in izobrazbeno strukturo zaposlenih v izbranem podjetju. V nadaljevanju smo preverjali gostoto konfliktov, vzroke zanje ter kako zaposleni in vodstvo rešujejo konflikte.

V izbranem podjetju je zaposlen relativno mlad kader in izobražen kader. Konflikti se v podjetju dogajajo redko, a ker so večinoma prisotni na relaciji posameznik-posameznik, so toliko bolj stresni za zaposlene. Najpogostejši vzrok za nastanek konfliktov v izbranem podjetju je pomanjkanje komunikacije, zato bi vodstvo moralo posvetiti več časa sodelovanju zaposlenih med seboj, da bi se bolje spoznali. Drugi najpogostejši vzrok za nastanek konfliktov je preobremenjenost pri delu. Po rezultatih ankete je večina zaposlenih mnenja, da konflikti prinašajo negativne posledice na poslovanje podjetja. Delo v računalniškem podjetju je vsekakor umsko zahtevno, zato bi se z boljšo razporeditvijo dela ali uvedbo dodatnih delovnih timov lahko količina dela na posameznika zmanjšala. Posledično bi delo bilo manj stresno, dvignila bi se produktivnost in učinkovitost, kar bi izboljšalo poslovanje podjetja.

Za reševanje konfliktov je potrebno poznati njihovo bistvo in iskati načine za njihovo zgladitev. V izbranem podjetju se zaposleni zavedajo, da se s pogovorom da rešiti veliko konfliktov, zato ne preseneča, da je pogovor najpogostejši način razreševanja konfliktov med zaposlenimi. Vodstvo podjetja je aktivno pri upravljanju konfliktov. Večina zaposlenih je mnenja, da vodstvo prisluhne težavam zaposlenih in skuša najti primerno rešitev zanje. Aktivna politika vodstva podjetja do razreševanja konfliktov od nastanka do same rešitve konflikta pomeni, da se je podjetje sposobno prilagajati novim izzivom v poslovnem svetu. Sodelovanje vodstva in zaposlenih pri reševanju konfliktov lahko prinaša konkurenčno prednost podjetju, saj se konflikti rešijo bistveno hitreje in trajno, poglobi odnose med zaposlenimi kar rezultira v boljši delovni klimi in boljših delovnih pogojih na delovnem mestu.

Ljudje imajo različne želje in cilje, zaradi katerih se lahko pojavijo nesoglasja in posledično konflikti. Rezultati ankete kažejo, da se konflikti v izbranem podjetju najhitreje rešijo s predstavitvijo argumentov in primernim nivojem komunikacije. Mnenje tretje osebe ali potencialni ukrepi vodstva nimajo večjega pomena pri reševanju konfliktnih situacij v izbranem podjetju. Sklepanje kompromisov je pravitako eden izmed možnih načinov za zgladitev sporov v podjetju.

Zaradi prisotnosti konfliktov je le petina zaposlenih razmišljala o menjavi delovnega mesta. Vodstvo podjetja bi kljub vzpodbudnemu rezultatu morale posvetiti več časa razvoju svojega kadra, da bi bil odstotek nezadovoljnih zaposlenih še nižji.

4.4 Predlogi za uvedbo rešitev v podjetju

V desetem anketnem vprašanju smo zaposlene prosili, da navedejo en predlog za izboljšavo konfliktnega stanja v izbranem podjetju. Z njihovo pomočjo navajamo predloge za uvedbo rešitev v podjetju.

Komunikacija oziroma njeno pomanjkanje je po mnenju anketirancev najpogostejši vzrok za nastanek konfliktov. Za dobre odnose med zaposlenimi in zaposlenimi ter vodstvom podjetja je pomembna jasna in učinkovita komunikacija. S pravilnim komuniciranjem je nivo stresa na delovnem mestu lahko nižji. Vodstvo podjetja bi morale redno sklicevati sestanke, kjer bi del sestanka posvetili odnosom med zaposlenimi. Po mnenju anketirancev ima pomanjkanje sproščene komunikacije velik vpliv na nastanek konfliktov, saj se ne počutijo kot del kolektiva. Skupne malice in kratki redni premori med delom bi omogočili druženje zaposlenih in vodstva podjetja, kjer bi se lahko neformalno pogovarjali o dejavnosti podjetja. Vodstvo podjetja bi s pohvalami zaposlenim za dobro opravljeno delo, pozitivno vplivalo na storilnost v podjetju. Hkrati bi vodstvo podjetja po mnenju anketirancev morale več časa posvetiti podpori zaposlenim na nižjih nivojih.

Verbalno izražanje v komunikacijskem procesu mora biti primerne jakosti in jasnosti, ne sme biti napadalno in žaljivo. Pri reševanju problemov se je potrebno osredotočiti na to, kako problem rešiti in ne na tistega, ki je problem povzročil. Za uspešno reševanje konfliktov je potrebno dobro prisluhniti in se vživeti v vlogo sogovornika, da lahko podrobno analiziramo konflikt od vzroka do posledic. Podjetje bi lahko uvedlo škatlo

predlogov, kjer bi zaposleni lahko anonimno vodstvu podjetja sporočili svoja mnenja, predloge za izboljšavo poslovanja, pripombe, pohvale,.. Z analizo dobljenih sporočil bi vodstvo dobilo dovolj informacij, kako izboljšati procese v podjetju, da bodo koristnejši za zaposlene in podjetje samo.

Po rezultatih ankete so zaposleni v podjetju pod veliko obremenitvijo dela, kar je drugi najpogostejši vzrok za nastanek konfliktov. Vodstvo podjetja bi moralo z boljšo organizacijo dela poskrbeti, da imajo zaposleni dovolj a ne preveč dela. Več zadanih nalog, ki morajo biti opravljene v kratkem časovnem roku, vodi do povišanega stresa. Posledično je vedno več dela opravljenega površno, kar na koncu rezultira v reklamacijah strank in višjih stroških za podjetje. Po mnenju anketirancev bi morali zaradi naraščajočega števila projektov v podjetju zaposliti vsaj dva nova programerja, ki bi razbremenila obstoječe zaposlene. Podjetje lahko najame tudi študente, ki bi opravljali lažja dela in tako pomagali zaposlenim pri opravljanju svojih nalog. Uvedejo se lahko redni premori med delom za hitrejšo regeneracijo in boljšo koncentracijo zaposlenih. Delo poteka na računalnikih, zato bi vodstvo podjetja lahko razmislilo o delu od doma, ki bi zaposlenim in podjetju prihranil nekaj stroškov.

Osebni vzroki so manjši del vzrokov za nastanek konfliktov v izbranem podjetju a vendarle pomembni. Delo more potekati nemoteno in dobri odnosi med zaposlenimi lahko k temu veliko pripomorejo. Za boljše osebne odnose zaposlenih in vodstva podjetja bi podjetje lahko organiziralo neformalna srečanja (družabne igre, pikniki, športne aktivnosti,..) izven delovnega časa, kjer bi se zaposleni lahko bolje spoznali in zgladili morebitne spore.

Za boljšo delovno vneto in kot protikonfliktni ukrep je motiviranje zaposlenih pomemben dejavnik za izboljšavo poslovnega procesa podjetja in za manj stresno delovno okolje. Predlogi zaposlenih v anketnem vprašalniku so bili različni. Z ustreznim nagrajevanjem za delovno uspešnost se dvigne motivacija zaposlenih a hkrati tekmovalnost med zaposlenimi, kar bi lahko vodilo do novih konfliktov v podjetju, zato mora vodstvo poskrbeti za uravnotežen sistem nagrajevanja. Vodstvo lahko motivira zaposlene na nematerialen način. To lahko stori že s pogovorom ali pohvalo zaposlenega. Eden izmed predlogov v anketnem vprašalniku je bil, da bi vodstvo lahko poskrbelo za boljši delovni ambient, saj bi naj že sama postavitev pisarn in pohištva negativno vplivala na počutje v podjetju. Z napredovanjem lahko podjetje nagradi marljivega in vestnega zaposlenega in posledično vpliva na motiviranost ostalih, saj tako vidijo, da se trud izplača.

Denar ima veliko vlogo pri pojavljanju in odpravljanju konfliktov. Med anketiranci je bilo nekaj predlogov za udeležbo zaposlenih pri delitvi dobička in manj za višje plače, kar nakazuje, da je plačilna politika podjetja sicer dobra a bi lahko bila boljša. S povišicami, bonusi, dodatnimi izobraževanji in dodatnimi dopusti lahko podjetje nagradi in motivira zaposlene za dobro opravljena dela. Če zaposleni vedo, da bodo za svoj trud tudi pošteno poplačani je tudi delovna vneto veliko večja, kar pomeni višjo produktivnost zaposlenih in višji dobiček podjetja. Z višjim dobičkom podjetja bodo zadovoljnejši tudi lastniki podjetja, ki bodo za dobro upravljanje podjetja nagradili vodstveni kader.

Analiza anketnega vprašalnika je pokazala, da kljub nizki gostoti pojavljanja konfliktov zaposleni čutijo posledice v obliki stresa. S predlaganimi rešitvami bi podjetje zmanjšalo

obremenitve zaposlenih in izboljšalo odnose med njimi, kar bi delovalo preventivno proti pojavljanju konfliktov. Zaposleni so s položajem v podjetju zadovoljni in ne razmišljajo o odhodu iz podjetja, naloga vodstva podjetja pa je, da skrbi za nadaljni razvoj in motivacijo zaposlenih, da se bo ugodna delovna klima odražala tudi v bilancah podjetja.

5. SKLEP

5.1 Temeljne ugotovitve

V diplomskem seminarju smo proučili konflikte, vzroke za njihov nastanek, posledice konfliktov ter navedli načine in metode, kako uspešno upravljati nastale konflikte.

Izbrano podjetje je tehnološko podjetje, ki se ukvarja z razvojem programske opreme in prodajo računalniške opreme. Delo je zelo zahtevno, pritiski zaradi razvoja novih tehnologij pa pripomorejo, da zaposleni klonijo pod pritiskom kratkih projektnih rokov.

Konflikti nimajo le negativnih posledic, prinašajo tudi pozitivne. Pozitivne posledice so, da kažejo na probleme, zahtevajo rešitve in omogočajo možnosti za spremembe. Konflikti so del vsakdana tudi v poslovnem svetu, njihova prisotnost kaže na možnost boljšega poslovanja.

Z obravnavo konfliktov v izbranem podjetju smo z anketo ugotovili in dokazali, da so konflikti dejansko prisotni v podjetju. Vzrokov za nastanek konfliktov je več in so pogosto v medsebojni povezavi. V našem primeru je poglobitni razlog za nastanek konfliktov pomanjkanje komunikacije med zaposlenimi.

Konflikti v izbranem podjetju so sicer redki, vendar so za zaposlene relativno stresni, zato je ustrezno upravljanje konfliktov ključnega pomena. Vodstvo izbranega podjetja se s problematiko konfliktov ukvarja aktivno, vendar bi moralo posvetiti več časa preventivnim ukrepom za preprečevanje nastajanja konfliktnih situacij.

5.2 Odprti problemi za nadaljno obravnavo

Iz izvedene ankete smo pridobili rezultate, ki prikazujejo, da stanje v izbranem podjetju zaradi prisotnosti konfliktov ni kritično, vendar imajo vpliv na količino stresa in raven zadovoljstva zaposlenih.

Problem je, da nekateri predlagani ukrepi nosijo večje organizacijske in finančne posledice, zato je implementacija nekaterih rešitev lahko vprašljiva. Vsekakor pa je pomembno poskrbeti za dobro motiviranost kadra, saj se z njihovim učinkovitejšim in produktivnejšim delom lahko poslovanje podjetja bistveno izboljša.

Odprto ostaja vprašanje ali so zaposleni pripravljeni na spremembe. Predlagane rešitve bi lahko pripomogle k zmanjšanju konfliktov v podjetju, zato bi moralo biti njim kot vodstvu podjetja v interesu, da se uvedejo določene spremembe.

POVZETEK

Vsak dan slišimo, beremo in se pogovarjamo o konfliktih med državami, političnimi strankami, družinskimi člani, udeleženci v prometu. Konflikti so prisotni v našem vsakdanjem življenju. Nobena izjema niso konflikti na delovnem mestu v organizaciji. Pogosto te konflikte dojemamo kot nujnost, s katerim se moramo sprijazniti. V organizacijski literaturi beremo o konfliktih kot stalnem pojavu, o njihovih lastnostih, vzrokih, vrstah, posledicah, njihovem premagovanju ali celo spodbujanju, o ravnanju z njimi. Naučili smo se, da konflikti ne prinašajo le negativnih posledic, temveč da so lahko koristni za razvoj podjetja in razvoj zaposlenih v njem.

V diplomskem seminarju smo se usmerili le v ožji del preučevanja konfliktov: v samo nastajanje in potek organizacijskih konfliktov v organizacijskih procesih. V prispevku smo se omejili na konflikte med posamezniki, ki izvirajo iz razmerij med njimi kot člani organizacij. Vse ugotovitve smo smiselno razširili tudi na konflikte med skupinami in konflikte v skupini.

V diplomskem seminarju smo najprej prikazali razumevanje konflikta. Poudarili smo nujnost konflikta v vsakem organizacijskem razmerju v podjetju in opredelili tisto vrsto konfliktov, ki je predmet obravnave. Nastajanje in potek konfliktov smo prikazali v neformalnih in formalnih organizacijskih procesih. Prikazali smo usklajevanje ali koordinacijo kot proces, ki vpliva na potek konflikta in vlogo managementa pri reševanju oziroma upravljanju s konflikti.

V praktičnem delu diplomskega seminarja smo prikazali in dokazali obstoj konfliktov v izbranem podjetju. Vodstvo v izbranem podjetju se po rezultatih anketnega vprašalnika, ki smo ga pripravili sicer aktivno ukvarja s upravljanjem konfliktnih situacij, a prostora za izboljšave je mnogo. S teoretičnimi predlogi kako izboljšati upravljanje s konflikti smo del rešitev za izbrano problematiko predlagali tudi sami.

ABSTRACT

In many cases, conflict in the workplace just seems to be a fact of life. We've all seen situations where different people with different goals and needs have come into conflict. And we've all seen the often-intense personal animosity that can result.

The fact that conflict exists, however, is not necessarily a bad thing: As long as it is resolved effectively, it can lead to personal and professional growth. In many cases, effective conflict resolution can make the difference between positive and negative outcomes.

The good news is that by resolving conflict successfully, you can solve many of the problems that it has brought to the surface, as well as getting benefits for company that you might not at first expect.

However, if conflict is not handled effectively, the results can be damaging. Conflicting goals can quickly turn into personal dislike. Teamwork breaks down. Talent is wasted as people disengage from their work. And it's easy to end up in a vicious downward spiral of negativity and recrimination.

The discussion needed to resolve conflict expands people's awareness of the situation, giving them an insight into how they can achieve their own goals without undermining those of other people.

To calm these situations down, it helps to take a positive approach to conflict resolution, where discussion is courteous and non-confrontational, and the focus is on issues rather than on individuals. If this is done, then, as long as people listen carefully and explore facts, issues and possible solutions properly, conflict can often be resolved effectively. And that is the point of managing conflicts.

Key words: conflict management // cause of conflict // conflict prevention // methods and ways for solving conflicts // conflict consequences // communication //.

LITERATURA

1. Brajša, Pavao. 1994. *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Berlogar, Janko. 2011. *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Bernik, Jurij. 2000. *Management in vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
4. Hellriegel, Don, John W. Slocum, Jr., Richard W. Woodman. 2001. *Organizational Behavior*. Cincinnati.
5. Kaše, Robert. 2005. *Konflikti v na znanju temelječi združbi*. Konflikti v in med organizacijami, 13-17.
6. Kavčič, Bogdan. 1992. *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Kovač, Jure. 2005. *Funkcionalnost in disfunkcionalnost konfliktov v organizaciji*. Konflikti v in med organizacijami, 19-22.
8. Lamovec, Tanja. 1991. *Spretnost v medsebojnih odnosih*. Ljubljana: Zavod RS za produktivnost dela.
9. Lewicki, R.J., Spencer, G. 1992. *Conflict and negotiation in organizations: Introduction and overviews* Journal of Organizational Behavior, 13 (3), 205-207
10. Lipičnik, Bogdan. 1996. *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
11. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Lipičnik, Bogdan. 2005. *Reševanje konfliktov, ne nasprotij*. Konflikti v in med organizacijami, 35-39.
13. Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja.
14. Mihelčič, Miran. 1999. *Organizacija in ravnateljstvo*. Ljubljana: Založba FE in FRI.
15. Možina, S., B. Kavčič, M. Tavčar, D. Pučko, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, L. Repovž, A. Vizjak, A. Vahčič, V. Rus, R. Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Založba Didakta.
16. Možina, Stane. 1975. *Poslovna socio-psihologija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

17. Robbins, Stephen. 1984. *Management: Concepts and Practices*. New York: Prentice-Hall.
18. Robbins, Stephen. 2001. *Organizational Behavior*. New York: Prentice-Hall.
19. Rosenstiel, L. 2000. *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
20. Rozman, Rudi. 2005. *Potek konflikta v dvosmernih organizacijskih procesih*. Konflikti v in med organizacijami, 63-67.
21. Staehle, H. Wolfgang. 1999. *Management*. München: Verlag Vahlen.
22. Treven, S. 2005. *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV Založba.

SEZNAM GRAFOV

Graf 1: Spol anketirancev	34
Graf 2: Starostna struktura zaposlenih.....	35
Graf 3: Izobrazbena struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe	36
Graf 4: Gostota konfliktov.....	37
Graf 5: Prisotnost stresa na delovnem mestu	38
Graf 6: Relacije konfliktov	38
Graf 7: Vzroki za nastanek konfliktov	39
Graf 8: Vpliv konfliktov na poslovanje podjetja.....	40
Graf 9: Odziv zaposlenih ob pojavu konflikta.....	41
Graf 10: Kako zaposleni v podjetju rešujejo konflikte.....	42
Graf 11: Upravljanje konfliktov v podjetju	43
Graf 12: Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost reševanja konfliktov.....	44
Graf 13: Razmišljanja o menjavi službe.....	45

SEZNAM SLIK

Slika 1: Prednosti konfliktov	17
Slika 2: Iskanje skupnih rešitev, ciljev	18

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Razmerje med obsežnostjo konfliktov in uspešnostjo organizacije	13
Tabela 2: Obrazec za obravnavo poteka reševanja konfliktov	25
Tabela 3: Načini reševanja medosebnih konfliktov	29

PRILOGE

Priloga 1: Anketa

Spoštovani!

Pred vami je vprašalnik o reševanju konfliktov v podjetju. Vljudno vas prosim, da ga izpolnite in mi ga vrnite. Anketa mi bo služila za izdelavo diplomskega seminarja na Ekonomsko – poslovni fakulteti v Mariboru z naslovom: »Management konfliktov v podjetju«.

Sodelovanje je anonimno!

Prosim, da pri vsakem vprašanju obkrožite po en odgovor, razen v primeru, ko je zahtevano drugače.

Za vaše sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

Osebni podatki

Starost anketiranca:

- a) do 25 let
- b) od 26 do 35 let
- c) od 36 do 45 let
- d) od 46 do 55 let
- e) od 56 let in več

Spol:

- a) moški
- b) ženski

Stopnja izobrazbe:

- a) srednja (IV. in V. stopnja)
- b) višja (VI. stopnja)
- c) visoka (VII. stopnja ali več)

1. Kako pogosto se v vašem kolektivu pojavljajo konflikti?

- a) nikoli
- b) redko (do 3x na mesec)
- c) pogosto (do 3x na teden)
- d) vsak dan

2. Ali ste zaradi konfliktov na delovnem mestu pod stresom?

- a) redko
- b) pogosto
- c) nikoli
- d) stalno

3. Na kateri relaciji se konflikti najpogosteje pojavljajo?

- a) posameznik – skupina
- b) posameznik – posameznik
- c) skupina – skupina
- d) skupina – vodstvo podjetja
- e) posameznik – vodstvo podjetja

4. Kateri so najpogostejši vzroki za nastanek konflikta?

- a) osebni vzroki
- b) preobremenjenost pri delu
- c) pomanjkanje komunikacije v podjetju
- d) tekmovalnost zaposlenih
- e) drugo: _____

5. Kako po vašem mnenju ti konflikti vplivajo na uspešnost podjetja?

- a) pozitivno
- b) negativno
- c) nimajo vpliva na uspešnost podjetja

6. Kako se odzovete ob nastanku konflikta?

- a) konflikt ignoriram
- b) se poskušam pogovoriti
- c) se umaknem
- d) pod vplivom čustev burno odreagiram
- e) drugo: _____

7. Kako vi rešujete konflikte?

- a) s pogovorom
- b) s pogovorom ob prisotnosti tretje osebe
- c) izpostavim problem in se z njim ukvarjajo drugi
- d) z iskanjem kompromisov
- e) drugo: _____

8. Kako vodstvo upravlja s konflikti?

- a) vodstvo aktivno sodeluje pri reševanju konflikta od nastanka do same rešitve konflikta
- b) vodstvo le rzsodi o »zmagovalcu« v primeru konflikta
- c) vodstvo ne upravlja s konflikti, za rešitev moramo poskrbeti sami
- d) vodstvo je vedno na voljo za pogovor o konfliktih na delovnem mestu
- e) drugo: _____

9. Kaj po vašem mnenju najbolj vpliva na uspešnost reševanja konfliktov v podjetju. S pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oz. nestrinjanje s posameznimi dejavniki. Obkrožite ustrezno številko pri vsakem dejavniku.

0 - nikoli	1 - redko	2 – včasih	3 - pogosto	4 – zelo pogosto
------------	-----------	------------	-------------	------------------

Primeren nivo komunikacije v konfliktu.	0	1	2	3	4
Potencialni ukrepi s strani vodstva.	0	1	2	3	4
Mnenje tretje osebe.	0	1	2	3	4
Argumenti.	0	1	2	3	4
Sklepanje kompromisov.	0	1	2	3	4

10. Navedite en predlog za izboljšavo konfliktnega stanja v vašem podjetju!

11. Ali ste zaradi prisotnosti konfliktov razmišljali o menjavi delovnega mesta?

- a) da
- b) ne

HVALA ZA SODELOVANJE!