

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

KOMUNICIRANJE IN KONFLIKTI

Mentor: doc. dr. Tonči Kuzmanič

Obravnavana organizacija: Pošta Slovenije, d.o.o.

Strokovni sodelavec iz organizacije: Vida Mladenovič

KOPER, 2006

SUZANA MITROVIČ

IZJAVA

Študentka Suzana Mitrovič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela.

Suzana Mitrovič

V Kranju, dne 13. 06. 2006

POVZETEK

Komunikacija je prenos informacij med oddajnikom in sprejemnikom s pomenskimi simboli. Je način izmenjave idej, stališč, vrednot, mnenj in dejstev. Bistvenega pomena je, da za komunikacijski proces obstaja pošiljatelj, ki sproži proces, in prejemnik, ki zaključuje zvezo.

Potrebno je poudariti, da je komunikacija proces, ki ni nikoli končan.

Če se ozremo nazaj, vidimo, da smo v preteklosti konflikte zavračali. Prikazovali smo jih kot negativne izkušnje. S prehodom v demokratično družbo smo stopili v fazo, v kateri smo se s konflikti sprijaznili, a določen strah pri spoprijemanju z njimi je še vedno prisoten. Še vedno se namreč raje distanciramo od konflikta, kot pa da ga rešujemo.

Konflikti so povsod. Nastajajo v nas samih, med dvema osebama, v skupini, med skupinami, v podjetju. Vzroki so lahko številni: nasprotje, nezdržljivi cilji, misli, čustva, različno dojemanje vlog. Lahko pa so konflikti tudi posledica boja med različnimi motivi oziroma hotenji, ki jih nek posameznik ali skupina želi uresničiti, ali pa gre preprosto za ovire pri doseganju zastavljenih ciljev.

Ključne besede: komunikacija, informacije, komunikacijski procesi, oddajniki, sprejemniki, konflikti, konflikti v podjetju, reševanje konfliktov, medosebni konflikti.

ABSTRACT

Communication is a social relation: one person communicates with another (from sender to receiver). Definition of communication is the exchange of ideas, messages, or information. Communication is the term for linking different spaces. Without communication, there is nothing in common: no teamwork, no mutual benefit, and no business value. It's important to point out that the communication process is »never-ending« process and We are the key for good quality in communication process.

If we look back in time, we denied conflicts in the past. We showed them as something negative. When we stepped in democratic society, we came into stage, where we became used to conflicts, but there is still present some fear when we are dealing with them. We still rather take a distance from conflicts than solving them.

Conflicts are everywhere. They rise in us, between two people, in group, between groups in companies. The reasons are numerous: contraries, incompatible goals, opinions, feelings, different understanding of role. The conflicts can also be a result of struggle between different motives or intentions, which individual or group wanted to achieve or there can be just a simple obstacle in the way to reach target goal.

Key words: communication, sender, receiver, communication process, conflict, mutual relations, conflicts in company, solving conflicts.

UDK 316.77:316.48(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
2	Komuniciranje.....	3
2.1	Elementi komuniciranja.....	3
2.2	Načini komuniciranja.....	5
2.2.1	Verbalno in neverbalno komuniciranje.....	5
2.2.2	Konstruktivno in dekonstruktivno komuniciranje.....	6
2.2.3	Formalno in neformalno komuniciranje.....	6
2.2.4	Komunikacijske strukture oz. mreže.....	8
2.3	Smeri komuniciranja.....	9
2.4	Razmerja v komuniciranju.....	10
2.5	Zakaj ne zna vsak dobro komunicirati?.....	11
2.6	Ovire pri uspešnem komuniciranju in načini kako jih premagovati.....	11
2.6.1	Premagovanje komunikacijskih ovir.....	13
2.7	Metode komuniciranja.....	13
2.7.1	Pisne metode komuniciranja.....	13
2.7.2	Ustne metode komuniciranja.....	14
3	Konflikti.....	17
3.1	Kaj ni konflikt?.....	17
3.2	Kaj je konflikt?.....	17
3.3	Dejavniki, ki spodbujajo nastajanje konflikta.....	18
3.4	Kako je smiselno reagirati.....	18
3.5	Odziv na konflikte v medsebojnih odnosih.....	20
3.6	Pozitivne in negativne posledice konfliktov.....	21
3.6.1	Pozitivne lastnosti.....	21
3.6.2	Negativne lastnosti.....	23
3.7	Smernice za razreševanje konfliktov.....	24
3.8	Sestava konflikta in verjetnost konflikta.....	26
4	Raziskava-metoda anketiranja in opis vzorca.....	27
4.1	Namen in vsebina raziskave.....	27
4.2	Izbor in metode anketiranja.....	27
4.3	Rezultat raziskave in predlogi.....	27
4.3.1	Nekategorizirano.....	28
4.3.2	Kategorizacija anketirancev po starosti.....	29
4.3.3	Kategorizacija anketirancev glede na stopnjo izobrazbe.....	33
4.3.4	Kategorizacija anketirancev po spolu.....	38
4.3.5	Kategorizacija anketirancev po delovnem mestu.....	40
4.3.6	Kategorizacija anketirancev po delovni dobi.....	43

5 Sklep	49
Literatura	53
Internetni viri.....	54
Priloga	55



SLIKE

Slika 2.1	Elementi komuniciranja.....	4
Slika 2.2	Individualno komuniciranje.....	10
Slika 2.3	Množično komuniciranje.....	10
Slika 2.4	Komunikacijsko omrežje.....	11
Slika 3.1	Pozitivne lastnosti konfliktov	22
Slika 3.2	Iskanje skupnih rešitev	23
Slika 4.1	Grafični prikaz anketirancev glede na njihovo starost	29
Slika 4.2	Grafični prikaz anketirancev glede na njihovo stopnjo izobrazbe.....	34
Slika 4.3	Grafični prikaz anketirancev glede na njihov spol	38
Slika 4.4	Grafični prikaz anketirancev glede na njihovo delovno mesto	40
Slika 4.5	Grafični prikaz anketirancev glede na njihovo delovno dobo	44



1 UVOD

Ideja za naslov diplomskega dela se je pritihovala v moje možgane zaradi dela, ki ga opravljam. Že enajst let delam namreč pri Pošti Slovenije, d. o. o., kjer je učinkovita komunikacija s strankami bistvenega pomena za dobro opravljanje dela, saj nepravilen pristop, napačna interpretacija oziroma drugačno razumevanje povedanega posledično lahko pripeljejo do konfliktnih situacij. Konflikti so takšne situacije, ki se jim težko izognemo. Spremljajo nas skozi vse življenje in doživljamo jih prav povsod. Večina ljudi si konflikt predstavlja kot neko neprijetno izkušnjo ali vsaj izkušnjo, ki prinese neprijetne, negativne posledice. Slednje napačno mnenje še posebej obvladuje miselnost v podjetjih, na delovnem mestu, med sodelavci ...

Podobno sem mislila tudi sama, dokler se nisem lotila te naloge in preučevanja konfliktov, vrst le-teh, vzrokov za njihov nastanek in posledic, ki jih konflikti povzročijo.

Diplomsko delo je razdeljeno na teoretični ter praktični del. Prvi del je sestavljen iz dveh poglavij, iz komuniciranja in konfliktov.

V prvem poglavju bom osvetlila komuniciranje, elemente, načine komuniciranja, smeri in razmerja pri komuniciranju, ovire in metode.

V drugem poglavju pa bom podrobneje opisala same konflikte, dejavnike, ki jih spodbujajo, odzive, pozitivne in negativne posledice, smernice za reševanje konfliktov...

V drugem, empiričnem delu diplomske naloge, bom na podlagi anonimnega anketnega vprašalnika pridobljene odgovore analizirala glede na starost, izobrazbo, spol, delovno dobo in delovno mesto anketirancev.

Na anketne vprašalnike so odgovarjali zaposleni na poštah 4101, 4105, 4106. Te pošte so namreč najbolj obremenjene pošte na Gorenjskem glede na velikost, količino dela in populacijo na območjih, ki jih pokrivajo.



2 KOMUNICIRANJE – OPREDELITEV IN POMEN

Človek večino svojega časa preživi v družbi z ljudmi; z njimi se pogovarja, prepira, jih posluša in uči, se rokuje ... Vse te in druge oblike vedenja do ljudi okoli nas imenujemo *komuniciranje*.

Obstajajo različne definicije komuniciranja. Definicije so si podobne, bistvo vseh pa je, da morajo biti osebe, ki komunicirajo, na »isti valovni dolžini« (Šulak 1987: 12).

Beseda komuniciranje izvira iz latinske besede »*communicare*« in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. Komuniciranje torej zadeva posredovanje in prejemanje informacij.

Lorbeku (1997: 19) pravi, da je komuniciranje ukvarjanje z izpovedjo ali izmenjavo misli, mnenj in informacij s pomočjo govora, pisave in znakov. Pomemben pojem v tej definiciji je izmenjava, ki pomeni, da se komuniciranje ne ukvarja samo s prenosom idej, ampak tudi s posledičnim prenosom informacij. Bistvo komuniciranja je v akciji in reakciji.

Komunikacija je prenos informacij med oddajnikom in sprejemnikom s pomenskimi simboli. To je način izmenjave idej, stališč, vrednot, mnenj in dejstev. Za potek komunikacijskega procesa je bistveno, da obstaja pošiljatelj, ki sproži proces, in prejemnik, ki zaključuje zvezo (Možina 1994: 560).

Med prebiranjem literature sem naletela na zanimivo definicijo komuniciranja. Pri komuniciranju se velikokrat zgodi tako, kot opisuje tale stavek:

»Vem, da misliš, da razumeš, kar misliš, da sem rekel, nisem pa prepričan, da ti je jasno, da to, kar si slišal, ni to, kar sem mislil.«

Komunikacija, ki je pretok informacij med ljudmi, nas vključuje kot oddajnike in sprejemnike. Če hočemo izboljšati kakovost svoje komunikacije, moramo torej poskrbeti za oboje, kaj pošiljamo in kako to pošiljamo, ter kako dobro sprejemamo kar nam drugi dajejo (Evans, Russell 1992: 148–149).

2.1 Elementi komuniciranja

Osrednji del komuniciranja je informacija. Če informacije ne moremo posredovati ali če je nimamo kje dobiti, komuniciranja ni. Za komuniciranje sta vedno potrebna tisti, ki informacijo pripravi in odda, rečemo mu oddajnik, in tisti, ki informacijo prejme, rečemo mu prejemnik.

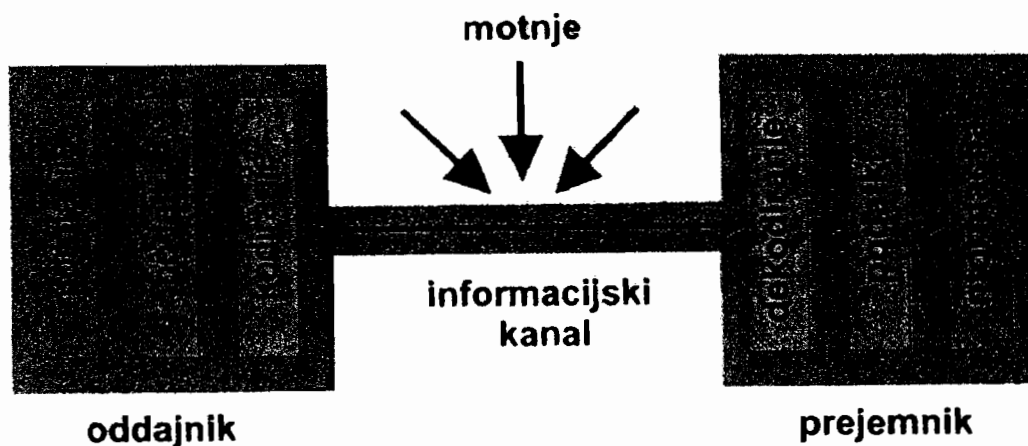
Komunikacija je prenos informacij od oddajnika do prejemnika. Oddajnik mora informacijo v naprej kodirati v obliko, primerno za prenos, in jo po informacijskem kanalu poslati prejemniku.

Komunikacijski proces sestavlja šest osnovnih elementov (Možina 1994: 560):

- oddajnik (oseba, ki kodira sporočilo),

- sprejemnik (oseba, ki sprejme sporočilo),
- sporočilo,
- kanal,
- povratna zveza,
- zaznavanje

Slika 2.1: Elementi komunikacije



Vir: Komuniciranje (<http://www.pfmb.uni-mb.si>)

1. Oddajnik je vir informacij in pobudnik komunikacijskega procesa. Oddajnik poskuša izbrati vrsto sporočil in najprimernejši kanal, nato pa kodira sporočilo. Pri kodiranju gre za pomensko vnašanje misli ali čustev v pisni ali besedni medij.
2. Sprejemnik je oseba, ki sprejema in dekodira (interpretira) oddajnikovo sporočilo. Dekodiranje sporočila pomeni prevajanje kodiranih sporočil v obliko, ki je razumljiva sprejemniku (Možina 1994: 561).
3. Sporočilo je skupina verbalnih (besednih ter pisnih) in neverbalnih simbolov, ki sestavljajo informacijo, ki jo želi oddajnik prenesti sprejemniku (Možina 1994: 562).
Sporočilo ima dve plati. Oddani in sprejeti sporočili nista nujno enaki. Prvi razlog za to je, da sta kodiranje in dekodiranje sporočila različno zaradi razlik v oddajnikovem in sprejemnikovem znanju ter stališčih. Drugi razlog: oddajnik lahko pošilja po več sporočil, ne samo eno.
4. Kanal je pot, po kateri potuje sporočilo od oddajnika do sprejemnika. Količino informacij, ki jo je mogoče prenašati po kanalu, imenujemo informacijska zmogljivost kanala (Možina 1994: 567).

5. Povratna zveza (feedback) je odgovor sprejemnika na oddajnikovo sporočilo. S povratno informacijo najbolje pokažemo, da je bilo sporočilo sprejeto in kako je bilo razumljeno (Možina 1994: 567).
6. Zaznavanje je proces sprejemanja in interpretacije pomena informacij (Možina 1994: 568).

Še en pomemben dejavnik je potreben, da je vzpostavljena komunikacija uspešna. To je zaupanje med virom in sprejemnikom.

Komuniciranje si lahko zamišljamo tudi kot povezano delovanje »5K«. To je Lasswellov model 5k, povzet po Uletovi in Klineju (1996: 56).

KDO vir – pošiljatelj
KAJ sporočilo – informacija
KAKO kanal – komunikacijsko sredstvo
KOMU prejemnik
(ZA)KAJ povratna informacija – učinek informacij.

2.2 Načini komuniciranja

Ker se v literaturi pojavljajo različne klasifikacije komuniciranja, ne moremo izhajati iz le ene same. Zato je združitev ugotovitev različnih avtorjev najprimernejša.

2.2.1 Verbalno in neverbalno komuniciranje

V praksi človek komunicira enovito, torej obenem verbalno in neverbalno. Celota obeh načinov komuniciranja daje komunikacijski učinek. Verbalno komuniciranje za sporazumevanje uporablja besede, ki so lahko izražene pisno ali ustno. Ustno komuniciranje pomeni pogovor dveh oseb ali v skupini, npr. predavanje in podobno. Prednost takšnega komuniciranja je v hitrosti sporočanja, njegovi natančnosti, neposrednem sodelovanju med pošiljateljem in prejemnikom (Rozman in drugi 1993: 228). Najbolj običajne oblike so neposredna komunikacija iz »oči v oči«, telefonski pogovor ter sestanki. Čeprav veljajo neposredne komunikacije za najučinkovitejše, ker omogočajo takojšen odziv prejemnika, pa njihova uporaba ni vedno možna. Vsak dodatni akter v komunikacijskem procesu zmanjšuje stopnjo interakcije in s tem efektivnost izmenjanih informacij (Hodgetts 1991: 400). Pisno komuniciranje predstavljajo pisma, dopisi, interna glasila, časopisi ... Ker je ena od človeških lastnosti njegova sposobnost vizualnega dojetja, je priporočljivo, da so pomembna sporočila posredovana naprej v pisni, potem še v ustni obliki (Hodgetts 1991: 400).

Neverbalno komuniciranje ni ne pisno ne ustno. Pri tej komunikaciji so vključeni vsi človeški čuti: vid, sluh, voh, okus, tip. Argyle (Ule 1992: 193–195) zagovarja, da je neverbalno komuniciranje delno naučeno, delno prirojeno. Ostre meje med naučenim in prirojenim ni. Nekateri so sposobni neverbalne reakcije med komuniciranjem zaigrati in s tem doseči občutek spontanosti. Dekodiranje neverbalnih sporočil in reagiranje nanje poteka bolj avtomatsko kot pri verbalnem sporočanju. Interpretiranje telesne mimike je

povsem podzavesten proces, pri dekodiranju verbalnih sporočil pa moramo biti aktivni in jih pozorno spremljati. Oblike neverbalne komunikacije so govornica telesa, izraba prostora in načina govorjenja. Govornica telesa vključuje izraze na obrazu, geste in držo telesa, ki jih posameznik zavestno ali nezavestno izraža. Izraba prostora pomeni, kako ljudje izrabljajo fizični prostor (npr. razporeditev stvari v pisarni). Način govorjenja je tesno povezan z verbalno komunikacijo. Hitrost govora, napetost glasu, pospeševanje in glasnost izgovorjave močno vplivajo na dojetje same vsebine izgovorjenega (Casson 1995: 21).

2.2.2 Konstruktivno in dekonstruktivno komuniciranje

Pri konstruktivnem in dekonstruktivnem komuniciranju ne obtožujemo drugih in v njih ne izzivamo občutkov krivde, ne hvalimo samega sebe, upoštevamo tuje želje in se izražamo čimbolj neposredno, logično in vsem razumljivo. Za to obliko komuniciranja moramo poznati zakonitosti komunikacijskega procesa, komunikacijske ovire ter načine njihovega premagovanja.

Destruktivno komuniciranje onemogoča posameznikov razvoj, medsebojno oddaljuje ljudi in je povsem neprimerno za reševanje tudi najbolj preprostih problemov, saj onemogoča medsebojno dogovarjanje. Takšno komuniciranje vključuje prekinjanje, ignoriranje, ironijo, samohvalo, norčevanje iz drugih, izogibanje odgovornosti pri skupnih odločitvah in druge negativne aspekte (Brajša 1983: 117).

2.2.3 Formalno in neformalno komuniciranje

Formalno komuniciranje se pojavlja znotraj organizacije. Zanj je značilno, da so komunikacijski kanali, oblika sporočil, raven komuniciranja in drugi faktorji komuniciranja formalno določeni (Možina 1995: 58). S tem sistemom je tesno povezan koncept hierarhičnosti. Formalno komuniciranje lahko glede na tok sporočil delimo na komuniciranje navzdol, komuniciranje navzgor in horizontalno komuniciranje.

Komuniciranje navzdol pomeni prenos sporočil od zgornjih k spodnjim ravnam organizacijske hierarhije (od nadrejenih do podrejenih). Gre za prenos sporočil od managerjev k zaposlenim. Takšen način komuniciranja je bil do nedavnega najobičajnejši tok sporočil v formalnem sistemu, vendar pa za tržna gospodarstva ni več primeren.¹

Glavni namen uporabe tega načina komuniciranja je namreč managerska kontrola in koordinacija, s tem pa ukazovanje podrejenim. Kreps je prepričan, da ne gre zgolj za enostransko premoč v komuniciranju, saj to komuniciranje opravlja tudi druge funkcije: pošilja ukaze vzdolž hierarhične piramide, zaposlenim daje informacije, povezane z delom, ter pregled nad uspešnostjo njihovega dela (Berlogar 1999: 115–116). Kljub temu pa je ta komunikacija pogosto neuporabna. Vzroke lahko iščemo v neustreznosti in filtriranju informacij ter hkrati v splošni klimi nadrejenosti na eni strani ter podrejenosti na drugi strani. Sistematično in konsistentno je probleme komuniciranja

¹ Raziskave so pokazale, da je v Sloveniji še vedno opaznejši izrazit pretok informacij od zgoraj navzdol (Volk 2003: 15).

navzdol navedel Kreps (Berlogar 1999: 117–118). Po njegovem mnenju so komunikacijski kanali prenatrpani s sporočili, direktive kontradiktorne, kar povzroča zmedo, negotovost in zaskrbljenost. Sporočila so nejasna in netočna po prenosu preko hierarhičnih stopenj. Sporočila so prej polna izrazov moči in kontrole kot informacij o delu, kar pa zaposlene oddaljuje.

Pri komuniciranju navzdol se pojavi zanimiva dilema, ki se pojavi v odnosu med vrhom in ostalimi (nižjimi) deli organizacije. Tako imamo na eni strani radovednost zaposlenih in njihovo (biološko) potrebo po informiranju, na drugi strani pa nagnjenost managementa k zadrževanju informacij. Vrh se namreč dobro zaveda, da je zmožnost kontrolirati situacijo odvisen od njenih informacij, katerih drugi nimajo. Informacija namreč predstavlja moč za tistega, ki jo poseduje.

Komuniciranje navzgor predstavlja proces z nižjih na višje organizacijske ravni (komuniciranje od podrejenih k nadrejenim). Bistvena korist te oblike komuniciranja je posredovanje informacij nadrejenim o uspešnosti dela in o problemih in tako zagotavlja koristne ideje podrejenih. Komuniciranje od spodaj navzgor pomeni odkrito zanimanje za mnenje zaposlenih in pripombe ali vprašanja v zvezi z organizacijo in njihovim delom. Tu se pojavi problem, saj zaposleni informacije raje sprejemajo kot dajejo, če pa jih že posredujejo, jih najprej selekcionirajo, ker želijo posredovati le tista sporočila, ki bi po njihovem mnenju ugajala nadrejenim (Berlogar 1999: 119).

Za ta način komuniciranja je značilno, da se zaposleni vključujejo v odločanje, reševanje problemov in razvijanje politike (Berlogar 1999: 118). Tako lahko nadrejeni iz »prve roke« dobijo povratno informacijo in preverijo sprejetje sporočil navzdol, poleg tega pa lahko vodje ugotavljajo svojo vlogo. Učinkovitost tega tipa komuniciranja je zelo vprašljiva, saj management mnogokrat ne zagotavlja možnosti zanj, če pa že, ga izkorišča sebi v prid. Kreps (Berlogar 1999: 120) o učinkovitosti tega komuniciranja pravi, da je za zaposlene pogosto tvegano šefom govoriti o problemih, zato raje posredujejo sporočila, ki ugajajo.

Horizontalno ali vodoravno komuniciranje poteka med zaposlenimi v organizaciji, ki so na isti hierarhični stopnji (Berlogar 1999: 120). Njegove funkcije so zagotavljanje nemotenega in usklajenega dela, razkrivanje relevantnih informacij, ki so pomembne za vse sodelavce, ter omogočanje medsebojne podpore. Horizontalno komuniciranje poleg omenjenih funkcij prinaša v organizacijsko strukturo fleksibilnost in pomeni način ustvarjanja ustrezne organizacijske klime ter preprečevanje konfliktov (Berlogar 1999: 120).

Pomembno je dodati, da gre pri komuniciranju navzgor in navzdol bolj za sporočanje, informiranje, medtem ko imamo pri horizontalnem komuniciranju opravka z komunikacijo. Kateri tip komuniciranja je za določeno organizacijo primeren, je odprto vprašanje, menim pa, da je najboljša konsistentna uporaba in kombinacija vseh teh načinov komuniciranja. Le z dopolnjevanjem in racionalno uporabo bodo vsi trije tipi komuniciranja dejansko uspešni in učinkoviti.

Neformalno komuniciranje

Definiramo ga kot tisto obliko komuniciranja, ki ni predpisana s formalno organizacijsko strukturo ter hierarhijo. Vzrok zanj je predvsem radovednost in želja po socialni interakciji. Običajno to obliko komuniciranja imenujemo govorice. Zaposleni ga uporabljajo kot dopolnilo formalnemu komuniciranju, kadar pride do informacijske praznine. Viri neformalnih informacij so zaposleni oziroma sodelavci, javni mediji in govorice. Opravljajo lahko dvojno nalogo, na eni strani zapolnjujejo vrzeli v mreži formalnega komuniciranja, na drugi strani pa sproščajo čustveno napetost ljudi.

Vzrok za neformalno komuniciranje lahko iščemo v socialni naravi človeka. Ljudje so v organizaciji medsebojno povezani kot ljudje in ne le kot sodelavci. Med seboj sklepajo trajna prijateljstva in iščejo sogovornike, ki jim prisluhnejo ob vsakdanjih problemih (Berlogar 1999: 123).

V organizaciji predstavljajo informacije moč. Kdor koli poseduje pomembne informacije in je pripravljen tvegati, lahko pridobi in izvrši moč v organizaciji. Ljudje, ki težijo k organizacijski moči in vplivu, to pogosto dosežejo s pridobitvijo ključnih informacij ter razširjenjem teh informacij po organizaciji s pomočjo neformalnih komunikacijskih poti. Takšne ljudi imenujemo »neformalni vodje«.

Neformalno komuniciranje, ki se odvija med člani organizacije, je nemogoče in hkrati nespametno spregledati. Vsekakor je ta vrsta komuniciranja pomemben vir informacij za zaposlene. Zato morajo managerji to komunikacijo sprejeti, delati njej v prid in jo obravnavati kot del organizacijskega življenja.

2.2.4 Komunikacijske strukture oziroma mreže

Pri komuniciranju med več osebami se razmerja med njimi razširijo v komunikacijske strukture oziroma mreže, ki so hkrati pogost način prikazovanja komunikacijskih procesov v organizaciji. Rečemo lahko, da so komunikacijske mreže formalni ali neformalni vzorci komuniciranja, ki člane organizacije medsebojno povezujejo (Berlogar 1999: 125). Komunikacijske mreže oziroma strukture prikazujejo smeri komuniciranja in vlogo udeležencev v njih. Tipične vrste komunikacijskih mrež so: veriga, ipsilon, kolo, prstan ali krog ter vsi kanali.

Veriga predstavlja komuniciranje v liniji, v kateri gre za prenos sporočila od enega člana do drugega v določenem zaporedju. Vsak prejme informacijo od določene osebe in jo prenese določeni osebi.

Ipsilon izraža visoko hierarhijo, saj je center od določenih članov oddaljen bolj kot od drugih.

Kolo ali zvezda poudarja vlogo osrednje osebe. Komuniciranje poteka med članom skupine in centrom, ne pa tudi med člani posameznih skupin.

Vse tri oblike komunikacijskih mrež so značilne za organizacije s hierarhično strukturo. Odlikuje jih velika natančnost in hitrost komuniciranja. Velik poudarek je na vlogi nadrejenih, zanemarjeno pa je sodelovanje podrejenih.

Prstan ali krog je še vedno hierarhična struktura, pri katerem poteka komuniciranje v obliki verige.

Mreža oziroma struktura »vsi kanali« je značilna nehierarhična struktura, ki se pojavlja v podjetjih in timskih skupinah brez izrazite vloge vodje. Takšno komuniciranje poteka med člani skupine v vseh smereh.

Komuniciranje v organizaciji ni samo sebi namen, temveč je usmerjeno v doseganje ciljev organizacije. Skrivnost uspešnega komuniciranja je dobra medsebojna komunikacija v podjetju. Uspešen pogovor o nalogi je pogoj za uspešno opravljeno nalogo (Brajša 1994: 139). V preteklih obdobjih so se informacije pretakale po hierarhičnih smereh v smeri od zgoraj navzdol in obratno (Dimovski 2002: 15). Tako je bila najbolj običajna oblika strukture hierarhična piramida. Vodilna predpostavka organizacij je bila, da ključne ideje in odločitve nastanejo na vrhu. Te so nato posredovane navzdol. Blau in Scott (Možina 1986: 21) se sklicujeta na več raziskav, ki so pokazale, da sta učinkovitost zaposlenih in stopnja organizacijske hierarhičnosti obratno sorazmerni. Zaposleni, ki so pod striktno avtoritativno kontrolo, so manj učinkoviti kot zaposleni, ki imajo pri delu večjo avtonomijo in jim nadrejeni pomagajo. Moderne teorije managementa so v svojem zgodovinskem razvoju skrajšale verige ukazovanj in odpravile posamezne ravni v hierarhiji ter tako sploščile piramide. Kljub temu je piramida prisotna povsod (Stewart 1994: 37–38). Nova ekonomija zagovarja fleksibilne decentralizirane organizacije, ki upoštevajo ideje vsakega zaposlenega in imajo pomembno vlogo odprte komunikacije in horizontalno sodelovanje. Le-to omogoča prost pretok idej, informacij in znanja po vsej organizaciji. Vedno večji poudarek na znanju in izmenjavi informacij se odraža v vse večji fleksibilnosti organizacijski struktur ter večjemu opolnomočenju zaposlenih (Dimovski 2002: 15). Po napovedih mnogih avtorjev lahko pričakujemo, da bodo imela podjetja čez nekaj let polovico manj hierarhičnih ravni in samo tretjino današnjega števila managerjev. Nove organizacije bodo še bolj decentralizirane in mrežno organizirane, naloge v njih pa bodo bolj strukturirane in bolj zapletene (Božnar 2002: 660).

2.3 Smeri komuniciranja

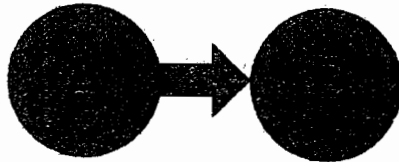
Če potuje informacija samo od oddajnika k sprejemniku, imenujemo takšno komuniciranje enosmerno komuniciranje. Enosmerno komuniciranje uporabljamo za posredovanje preprostih in lahko razumljivih informacij. Čeprav je prejemnik v podrejenem položaju, se informacija posreduje hitro in učinkovito. Če je komuniciranje izmenjava informacij, potem enosmerno komuniciranje mnogokrat ni pravo komuniciranje. Rešitev je v dvosmernem komuniciranju, pri katerem potuje informacija od oddajnika k prejemniku in nazaj. Prejemnik torej vrne oddajniku povratno informacijo, s katero npr. sprašuje za dodatna pojasnila, prejeto informacijo dopolnjuje ali popravlja in končno potrdi njeno razumevanje.²

² <http://www.pfmb.uni-mb.si/didgradiva/nastopi/didrac2/00/2/komuniciranje.htm>

2.4 Razmerja v komuniciranju

Ko želimo komu sporočiti informacijo, mu jo povemo, napišemo ali narišemo. Takšno individualno komuniciranje, pri katerem sodelujeta en oddajnik in en prejemnik, ima več prednosti: je enostavno, lahko ga prilagajamo individualnim lastnostim prejemnika, prejemnik lahko s povratno informacijo prejeto informacijo dopolni itd.

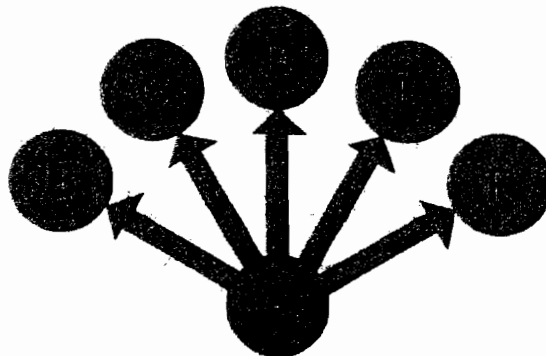
Slika 2.2: Individualno komuniciranje



Vir: Komuniciranje (<http://www.pfmb.uni-mb.si>)

Slabosti individualnega komuniciranja se pokažejo takrat, kadar želimo informacijo posredovati več ljudem. V primeru, ko želimo isto informacijo posredovati več ljudem, uporabimo različne oblike množičnega komuniciranja, npr. časopis, televizijo, radio, oglasno desko ipd.

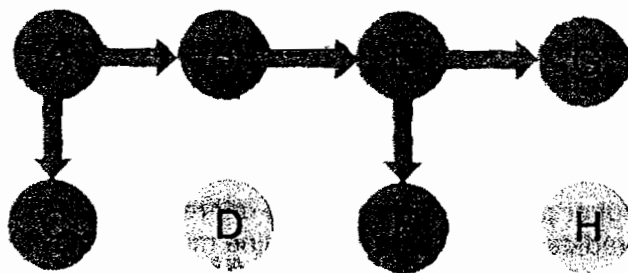
Slika 2.3: Množično komuniciranje



Vir: Komuniciranje (<http://www.pfmb.uni-mb.si>)

V takšnem omrežju sodeluje en ali več oddajnikov, vedno pa informacijo prejme več prejemnikov. Vsi prejemniki in oddajniki, ki med seboj komunicirajo, so povezani v komunikacijsko omrežje.

Slika 2.4: Komunikacijsko omrežje



Vir: Komuniciranje (<http://www.pfmb.uni-mb.si>)

Če si natančneje pogledamo to skico, vidimo, da v omrežju posreduje A informacijo C-ju in B-ju, B jo posreduje E-ju, ta pa G-ju in F-ju. V našem primeru D in H nista prejela informacije, čeprav sta tudi vključena v omrežje.

2.5 Zakaj ne zna vsak dobro komunicirati?

Razlogov je običajno več. Vzgoja, osebnostni tip, slabe komunikacijske navade (premalo, preveč ali neustrezna komunikacija), nerazumevanje, nepripravljenost poslušati sočloveka. Okoli 80 odstotkov uspešne komunikacije med ljudmi predstavlja namreč poslušanje drugega (ne samega sebe). Najpogostejši vzroki pa tičijo v prevzemanju neustreznih miselnih vzorcev od staršev (katerih prav tako ni nihče naučil uspešnega komuniciranja), od vzgojiteljev ali pa od okolice.

Vendar je to le začetno stanje, ki ga lahko vsak, z nekaj napora in učenja tehnik uspešnega komuniciranja, spremeni. Trajna nesposobnost komuniciranja pomeni pravzaprav trajno odločitev posameznika za vlogo »igranja žrtve« in nepripravljenost spremeniti tako stanje.

Najuspešnejša komunikacija pa se odvija na stopnji empatije. Tudi tega se lahko večina ljudi nauči.³

2.6 Ovire pri uspešnem komuniciranju in načini kako jih premagovati

Eden prvih korakov na poti k uspešnemu komuniciranju je poznavanje ovir pri komuniciranju. Ovire zadržujejo oddajanje in sprejemanje sporočil tako, da ovirajo prenos informacij, da popačijo ali v celoti blokirajo njihov pomen.

Možina (1991: 176) trdi, da so problemi komuniciranja pogosto simptomi oziroma odraz težav, ki obstajajo med posamezniki in skupinami tako v organizaciji kod drugod. Napake nastajajo zaradi prenosa informacij prek različnih in številnih ravni, zaradi

³ http://www.komunikeweb.net/products/komunikacija_komuniciranje.htm

nesposobnosti pošiljatelja ali prejemnika. Berlogar (1999: 165) navaja Hwllriegla in Slocuma, ki ovire za učinkovito komuniciranje delita na organizacijske in individualne.

Organizacijske ovire

- **Struktura**

Do komunikacijskih težav zelo verjetno pride, ko nekdo v komunikacijskem odnosu zavzema višji položaj kakor drugi. Čim več ravni ima organizacija, bolj kot sta prejemnik in pošiljatelj oddaljena, težje je uspešno pošiljati sporočilo.

- **Specializacija**

S tem, ko postaja znanje vedno bolj specializirano, strokovnjaki na svojih področjih razvijajo svoj žargon in okrajšave, s čimer poenostavijo komunikacijo. Zaradi tega je otežena komunikacija z ljudmi z drugih področij.

- **Različnost ciljev**

Vodstvo in delavci v organizaciji imajo različne cilje oziroma si le-te lahko različno interpretirajo.

- **Statusni odnosi**

Status je položaj posameznika v skupini ali organizaciji. Velika pisarna, parkirni prostor, službeno vozilo in drugi privilegiji so tipični statusni simboli. Praviloma so vidni oz. gre za predmete, ki jih povezujemo z osebo ali s položajem. Status je pomembna ovira za komuniciranje:

- ker se pogosto uporablja za izoliranje managerjev od stvari, ki jih ne želijo slišati,
- ker vpliva na obseg ter vrsto informacij, ki jih podrejeni pošilja navzgor oz. nadrejeni navzdol.

Individualne ovire

- **Nasprotujoče si predpostavke**

Pošiljatelj predvidi, da bo prejemnik interpretiral sporočilo tako, kot si želi on. Ključna beseda ali fraza lahko za oddajnika pomeni nekaj drugega kot za sprejemnika.

- **Semantika**

Je preučevanje načinov uporabe besed in njihovih simbolnih pomenov. Ključno vlogo za neuspešno komunikacijo ima napačno interpretiranje besednih pomenov. Prava komunikacijska ovira nastane, kadar dva človeka pripišeta istim besedam različen pomen in se tega ne zavedata.

- **Čustva**

So psihična stanja, s katerimi doživljamo vrednostni odnos do soljudi, stvari ali dogodkov. Kadar komuniciramo, ne prenašamo samo dejstev ali mnenj, temveč tudi čustva.

- **Komunikacijske spretnosti**

Ločijo se od človeka do človeka. Do razlik prihaja zaradi kulture, izobrazbe, vere, osebnostnih značilnosti ...

2.6.1 Premagovanje komunikacijskih ovir

Najprej se moramo zavedati, da ovire obstajajo in da lahko povzročijo resne težave. Ovine je mogoče premagati tako, da žrtvujemo svoj čas in trud.

Po Možini (1994: 573) je prikazanih več načinov za premagovanje ovir pri komuniciranju:

- *Uravnavanje pretoka informacij*

Managerji, ki sprejemajo preveč informacij, imajo težave z informacijsko zasičenostjo. Vzpostaviti morajo sistem, ki bo določil prioriteta sporočila, ki se jim mora takoj posvetiti.

- *Spodbujanje povratnih informacij*

Komunikatorji morajo preverjati, če so bila pomembna sporočila pravilno razumljena. To se da preveriti s povratno informacijo. Ni nujno, da je verbalna, kajti dejanja so pogosto glasnejša od besed.

- *Uporaba preprostega jezika*

Nadrejeni morajo izbirati take besede, da jih bodo podrejeni razumeli. Govoriti morajo v jasnih stavkih, izogibajo naj se žargona, ker bi sogovornika zmedli, tako da jih sploh ne bi razumel. V preprostem jeziku je komuniciranje uspešnejše, prilagajati pa se je treba strukturi poslušalcev.

- *Aktivno poslušanje*

Ni dovolj, da znajo managerji samo govoriti, ampak morajo postati tudi dobri poslušalci.

- *Zadrževanje negativnih čustev*

Negativna čustva lahko popačijo vsebino sporočila. Kadar je nadrejeni čustveno vznemirjen, je verjetno, da bo sporočilo oblikoval slabo. Prav tako je verjetno, da bo podrejeni narobe interpretiral sporočilo, kadar je čustveno vznemirjen. V takih primerih je najbolj preprosta rešitev, da ustavimo komuniciranje, dokler vpleteni spet ne obvladajo čustev.

- *Uporaba neverbalnih znakov*

Če bi želeli poudariti bistvo sporočila in izraziti občutke, bi morali uporabljati neverbalne znake. Neverbalno komuniciranje se izraža z mimiko obraza, s telesnimi gibi, kretnjami in telesnim kontaktom. Besede morajo podkrepiti dejanja, tako da ne bi prihajalo do dvoumnih sporočil.

- *Uporaba neformalnih komunikacijskih poti*

Neformalnih oblik komuniciranja se v organizaciji ne da odpraviti, tudi če bi hoteli. Po neformalnih komunikacijskih poteh se prenašajo tudi razne govornice, ki zmanjšujejo delovno moralo in organizacijsko uspešnost.

2.7 Metode komuniciranja⁴

2.7.1 Pisne metode komuniciranja

Pri pisnih metodah komuniciranja so poleg vsebine pomembni hitrost, točnost, jasnost, možnost preverjanja ... Najbolj pogoste metode pisnega komuniciranja so:

⁴ Povzeto po Možina (1994: 576–582).

- kratka pisna sporočila za medsebojno obveščanje, iskanje ali dajanje informacij, vprašanj, odgovorov;
- pisma, ki so bolj uradna sporočila. Uporabljamo jih za nakazovanje idej, misli, ki bi jih bilo treba v bližnji prihodnosti prediskutirati ali izmenjati med seboj;
- poročila, ki so neosebne narave in vsebujejo informacije, analize, zaključke ...; Posebej učinkovita so tedaj, če temeljijo na podatkih raziskav, posvetovanj ...;
- plakati, oglasne deske, namenjene za kratko in hitro sporočanje mimoidočim o raznih dogodkih, vabilih, opozorilih ...;
- avdio in vizualni pripomočki – filmi, avdio in video kasete ...

2.7.2 Ustne metode komuniciranja

Te so pogosto povezane z uporabo slikovnih in tehničnih pripomočkov ter govorigo telesa. Najbolj pogosti metodi sta:

- *Razgovor ali intervju*, ki sta dva glavna pristopa pogovorov, usmerjena k cilju. Razgovor je načrtna dejavnost, ki jo mora eden od udeležencev usmerjati k določenemu cilju. Pogoji za uspešen razgovor so še: odkrito sodelovanje, smotrnost, usmerjanje pogovora in predhodna priprava. Razgovor lahko uporabimo za dobivanje podatkov, sprejemanje obvestil, za obveščanje, tj. informiranje stranke o določeni problematiki, za eventualno vplivanje na osebo, s katero se pogovarjamo. Intervju je načrtovani pogovor, v katerem si postavimo zapovrstnost poteka dogodkov in izmenjavanja misli, dobivanja in dajanja informacij, usmerjenih k cilju.

- *Sestanek*

Glede na vsebino ločimo:

- poslovne sestanke, na katerih se razpravlja o poslovnih zadevah,
- proizvodne, delovne sestanke, povezane z delom,
- študijske, kjer se ukvarjamo s študijsko problematiko,
- razne druge formalne in neformalne sestanke.

Glede na namen ločimo:

- informativne sestanke, kjer posredujemo nove podatke in informacije,
- posvetovalne sestanke za izmenjavo mnenj, iskanje predlogov ter ustreznih rešitev,
- preučevalne za preučevanje, pridobivanje mnenj in informacij,
- ustvarjalne, za reševanje zapletenih problemov.

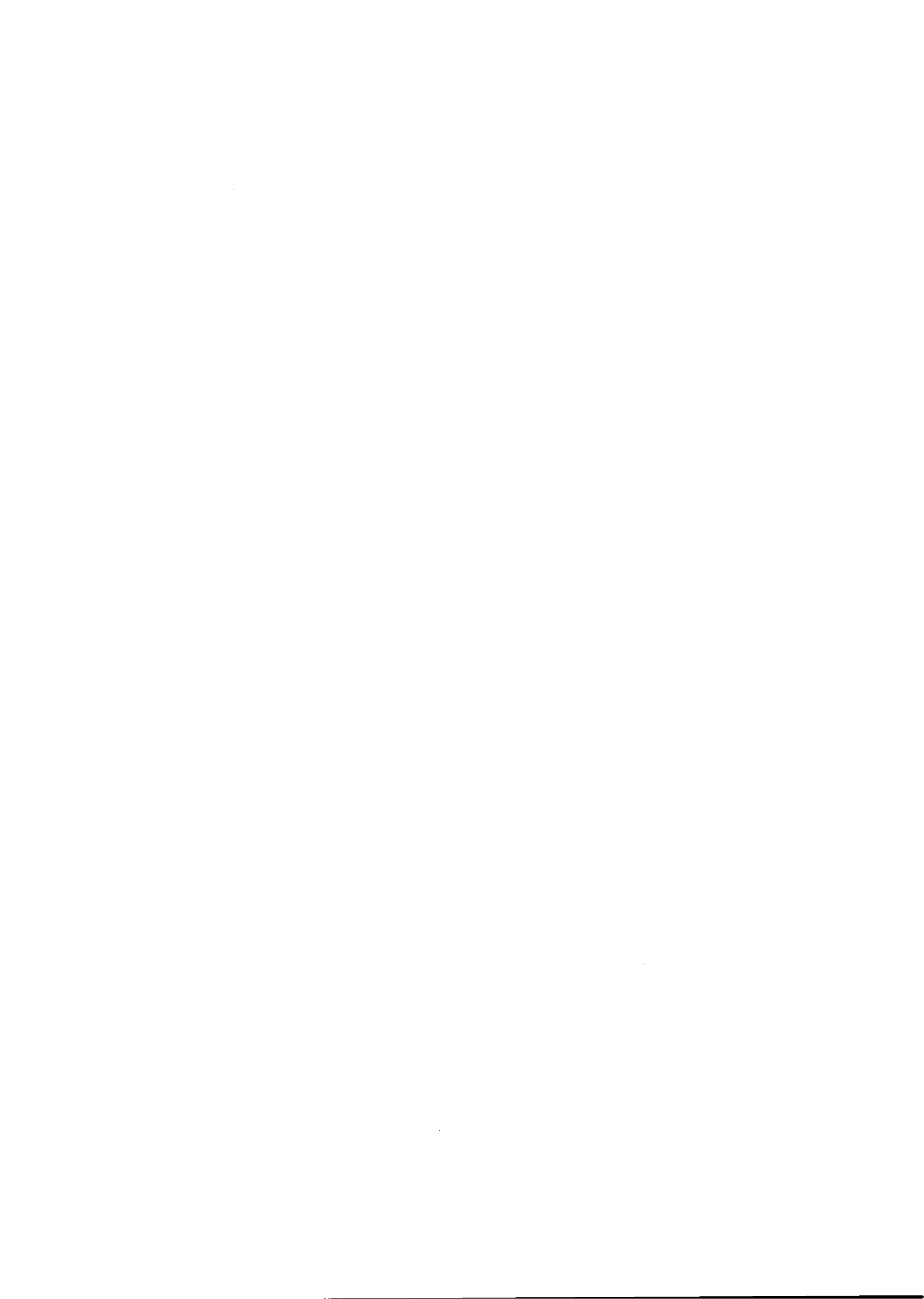
Glede na število udeležencev ločimo dvoje vrst sestankov:

- majhne skupine, do 15 udeležencev, to je navadni sestanek,
- velike skupine, več kot 15 udeležencev, to pa je množični sestanek.

Druge metode ustnega komuniciranja:

- predavanje, če je potrebno povedati nekaj novega,
- konference, za izmenjavo različnih pogledov mnenj,
- neformalni razgovori so najbolj pogosta oblika komuniciranja,
- telefonski razgovori kot nadomestilo za neposreden pogovor,

- delo v majhnih skupinah, za soočanje različnih mnenj in reševanje problemov.



3 KONFLIKTI

3.1 Kaj ni konflikt?

Večina ljudi razume besedo konflikt kot prepir ali fizično nasilje. V zvezi z večjimi skupinami in navodili pa se beseda konflikt uporablja za spopade ali vojne. Prepir, nasilje ali vojna pa so le (običajno destruktivni) način odziva na konflikt (Iršič 2005: 7).

3.2 Kaj je konflikt?

Lamovec (1998) v svoji knjigi enači konflikte z nesporazumi. Zanimiva je njegova *logika nesporazuma*:

»To, kar nameravamo sporočiti, je le redko enako tistemu, kar drugi razume. Nesporazum morda ne prinese takojšnje katastrofe, a če ga ne razrešimo, se bomo vedno bolj oddaljevali od začrtane smeri. Začne se nekako tako: prvi misli, da razume, kaj je drugi mislil, drugi pa ni popolnoma prepričan, ali je tisto, kar je prvi slišal, tisto kar drugi misli« (Lamovec 1998: 176).

Konflikti se pojavljajo v vsaki družbi, podjetju, povsod, kjer se pojavljata vsaj dve osebi, ki pa vendarle nista nujen pogoj za nastanek konflikta. Le-ta se namreč lahko pojavi že v osebi sami. Razumljivo je, da do konfliktov prihaja na številne načine, saj jih povzročajo mnoge situacije, najpogosteje pa do njih prihaja med dvema ali več udeleženci.

Številni avtorji opredeljujejo konflikte na različne načine:

- Po Iršiču (2005: 7) je to stanje, ko sistem zaradi te neuskklajenosti na tak ali drugačen način ne deluje optimalno. Hkrati je tudi stanje, ki sili v odzivanje in terja spremembe. Konflikt lahko predstavlja nevarnost, hkrati pa je priložnost za razvoj posameznika, odnosov in skupnosti.
- Možina in soavtorji (1994: 641) označujejo konflikt kot nasprotje, navzkrižje, ki je pogost pojav v organizacijah. Do konflikta pride zaradi nasprotovanja, ki nastane zaradi nezdružljivih ciljev, misli, čustev, v posamezniku ali med člani, v skupnosti ali v organizaciji.

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 realizacijo ciljev, potreb, želja ... druge strani (Možina 1994: 641).

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

- Fred Luthans opisuje tradicionalen in sodoben odnos do konfliktov. V tradicionalnem odnosu se konfliktu ogibamo, prisojamo ga prepirljivcem, krivca pa nujno potrebujemo. V sodobnem odnosu konflikt jemljemo kot neogiben, integralni del vsake spremembe. Določen je s strukturnimi dejavniki (npr. razredni sistem) in v minimalnem obsegu celo zaželen (Luthans 1985: 413).
- 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 in Mežnar 1998: 264).
- Tudi Vecchio opisuje konflikt kot posledico ugotovitve posameznika, da ga nekdo ali nekaj ovira pri dosegu želenega cilja ali ciljev (Vecchio 2000: 234).
- Za Berlogarja je konflikt nasprotje med interesi ljudi ali skupinami ljudi, ki so med seboj soodvisni (npr. v družini, organizaciji, družbi). Interesi so vedno povezani z nosilcem interesa, to pomeni s posameznikom ali skupino (Berlogar 1999: 68).

3.3 Dejavniki, ki spodbujajo nastajanje konflikta⁵

Nekateri dejavniki, ki še posebej spodbujajo nastajanje konflikta, so:

- Soodvisnost nalog – večja ko je povezanost in odvisnost nalog med posamezniki, timi ali oddelki, večja je možnost za nastanek konflikta.
- Neskladnost v statusu zaposlenih – ljudje smo občutljivi za to, če ima kdo več pravic kot mi sami. Tako ima vodja tima npr. pravico med delovnim časom opravljati osebne dolžnosti, ostali zaposleni pa ne. To lahko pripelje do konflikta.
- Pravne nejasnosti – predpisi so na veliko področjih še pomanjkljivi, zato se ne ve, kdo je za kakšno stvar odgovoren in kdo ne.
- Komunikacijske ovire.
- Skupni viri – ko sta dva posameznika, tima, oddelka odvisna od istih virov, velikokrat pride do konflikta.
- Razlike v sistemu nagrajevanja in merilih za uspešnost – nekatere aktivnosti imajo takojšnje rezultate, pri drugih se rezultati pojavijo šele čez nekaj časa. Če nagrajevanje in ocenjevanje ni usklajeno in če dolgoročni in kratkoročni dosežki nimajo teže, ki jim pripada, lahko kmalu pride do konflikta.
- Sposobnosti, znanje in zmožnosti posameznikov – nekatere osebne lastnosti že same po sebi lahko privedejo do konflikta, npr. agresivnost, dominantnost ipd.

3.4 Kako je smiselno reagirati

Na svetu ne obstaja podjetje, v katerem se ne bi soočali s konflikti. Kjer koli že ljudje sodelujejo, prej ali slej pride do konfliktne situacije. Zato lahko z gotovostjo trdimo, da je ob pojavu konfliktne situacije najbolj pomembno premišljeno ravnanje. S

⁵ Povzeto po Steers (1984: 489).

samim ugotavljanjem vzrokov konflikta ne bomo rešili, zato je bolje, da trud usmerimo v reševanje konfliktov.

Čeprav se zavedamo, da vsaka rešitev konflikta privede do neke spremembe, ki naj bi bila v večini primerov pozitivna, se spremembam že po naravi najraje izognemo. Mogoče zato tudi velja, da se spopadov s konflikti in osebami, ki so vanj vpletene, skušamo kar najdlje izogibati. Vendar pa bi se vsak moral zavedati, da konflikta ni mogoče rešiti, dokler nismo pripravljeni sprejeti sprememb. Človek pa, ki hoče rešiti konflikte, ki želi nekaj spremeniti, si mora v prvi vrsti to želei.

Po Iršiču (2005: 12–13) je najboljša prav razreševanje konfliktov, vendar pa ni vedno smiselno. V časovni stiski se lahko dogovorimo za kompromis oziroma si izborimo prevlado mnenja, dejanja, včasih pa smo se, glede na to, kako pomembna se nam zdi zadevna stvar, pripravljene tudi podrediti. Vedno pa naj velja zakon pravičnosti – včasih popustimo sami, tako bo naslednjič lažje popustil tudi kdo drug, ko bomo v časovni stiski ali nam bo stvar zelo pomembna.

Prepogosta uporaba katerega koli načina prinese s seboj neželene stranske učinke.

- Kdor se vedno podreja, se ne počuti upoštevanega;
- kdor vedno sklepa kompromise, se mora vedno pogajati za svoje pravice, je vedno delno prikrajšan;
- kdor skuša vedno prevladovati, postane nepriljubljen;
- kdor poskuša vedno razreševati konflikt, lahko po nepotrebnem izgublja čas in energijo.

Najbolje je vzdrževati ravnovesje med občutkom zase (pomembnost lastnih interesov) in občutkom za drugega (pomembnost dobrih odnosov).

Pomembno je tudi to, da pri stvareh, ki so za nas bistvenega pomena, ne popuščamo, ne sklepamo kompromisov, ker bi ostali nezadovoljni in naše temeljne potrebe neizpolnjene. To ne pomeni, da moramo svoje interese uveljaviti na račun drugega.

Čeprav nam prvi pogled ne razkriva nobene druge rešitve kot ravno podreditev ene osebe drugi, lahko vsak ob svoji nepopustljivosti hkrati upošteva tudi mnenje drugega, tako pa skupaj odkrijeta način, da uresničita to, kar se obema zdi najpomembnejše.

V konfliktnih situacijah so pogosto prisotna strastna čustva, ki lahko močno vplivajo na samo reševanje konflikta. Za konstruktivno rešitev konflikta je pomembno, na kakšen način se ga lotimo, kakšno strategijo izberemo in katero metodo uporabimo. Ravno zaradi premočnih čustev mnogokrat izberemo napačno. Preden pa se lotimo samega reševanja konflikta, je dobro spoznati nekatere ovire, ki nas čakajo pri konstruktivnem reševanju.⁶

Napačno razumevanje ali negativen odnos do konflikta nam lahko že na samem začetku prepreči konstruktivno reševanje, saj že v začetku naredimo osnovno napako – odzovemo se impulzivno.

⁶ Povzeto po Erčulj in Vodopivec (1999,70-72)

Čas je pomembna sestavina, saj je zelo pomembno, da rešujemo konflikte, ko smo pripravljeni in pri tem nismo preveč čustveno obremenjeni.

Neustrezna komunikacija nam lahko predstavlja veliko oviro, predvsem kadar ne znamo poslušati. Morda ne želimo slišati stališč drugih. V takšni komunikaciji lahko pride do uporabe izrazov, ki konflikt še potencirajo, npr.: »Ti si kriv.« Cilj poslovnega komuniciranja namreč ni označiti sogovornika kot nesposobneža, ampak je namenjeno doseganju ciljev, rešitvi konflikta, ne pa njegovemu dodatnemu povzročanju.

Obrambno vedenje se lahko kaže na dva načina, oba pa predstavljata veliko oviro. Če se želimo prikazati v najlepši luči in konflikt zanikamo, potem ga tudi nismo pripravljeni reševati. Če pa igramo preveliko žrtev, pa pravzaprav niti nismo pripravljeni na rešitev konflikta, saj nam ustreza, da so vsi drugi napadalci, da nas napadajo, imajo nekaj proti nam, mi pa smo majhni, ubogi ...

Nepripravljenost, da se odpremo, pomeni, da niti nismo pripravljeni na sodelovanje niti ga ne moremo pričakovati. Odprtost pomeni, da povemo prave vzroke za konflikt, ne glede na to, kolikšna krivda je na naši strani. Tudi če informacije niso prijetne za nas, jih ne smemo skrivati, še zlasti pa ne o njih lagati.

Nepoznavanje procesa reševanja konfliktov pomeni, da ne znamo opredeliti bistva problema, zaradi katerega je sploh prišlo do konflikta, ne znamo izbrati pravih metod za reševanje, ne znamo poiskati rešitev in se ne znamo odločati.

Med močnimi čustvi posebej negativno izstopa jeza. Pri konfliktu je posebej važno obvladovati predvsem sebe, svojo jezo in stres. Šele potem bomo lahko obvladali druge. Obvladovanje zahteva veliko treninga in samodiscipline, je pa osnovni pogoj za racionalno reševanje konfliktov.

3.5 Odziv na konflikte v medsebojnih odnosih⁷

Ker konflikt sproža napetost in bolečino, s čimer sili v delovanje, je nujno, da se nanj odzovemo. Odzovemo se lahko na različne načine:

- da se uklonimo oz. naredimo tako, kot da ga ne bi bilo, in se podredimo;
- ga odrinemo in se delamo, da ga ni;
- izvajamo pritisk, da bi se drugi podredili;
- iščemo kompromis, ki ga bolj ali manj hitro dosežemo;
- začnemo konflikt razreševati, kar običajno pripelje do bolj kakovostnih rešitev.

UMIK

Umaknemo se, kadar ne verjamemo, da je možno problem rešiti, sam konflikt pa doživljamo kot nevarnost.

PODREDITEV

Do podreditve pride običajno iz strahu pred možnim pritiskom, ki bi verjetno nastal, če se ne bi podredili, ampak bi problem izrazili.

⁷ Povzeto po Iršič (2005: 8–9).

IZVAJANJE PRITISKA

Kadar so nam lastni interesi ali ideje najpomembnejši. Drugega običajno obravnavamo kot sredstvo in če se nam ne prilagaja, kot vir težav.

KOMPROMIS

Nanj pristanemo, kadar se nam zdi, da bomo na ta način iztržili vsaj nekaj, sicer bi tvegali, da ostanemo praznih rok.

RAZREŠEVANJE KONFLIKTA

Je iskanje rešitve, ki bi bila kar najboljša za oba, pri čemer vsak ohrani lastne interese in tudi dober odnos.

3.6 Pozitivne in negativne posledice konfliktov

Ljudje pogosto predpostavljajo, da je konflikt vedno negativen ali da ima vsaj negativne posledice. Nasprotno pa nam lahko konflikt ponudi tudi marsikaj pozitivnega. To je lahko priložnost za rast, za iskanje novih idej, novih mehanizmov, novih rešitev. Naloga vodje ni preprečiti konflikte, ampak jih znati reševati, ko se pojavijo.

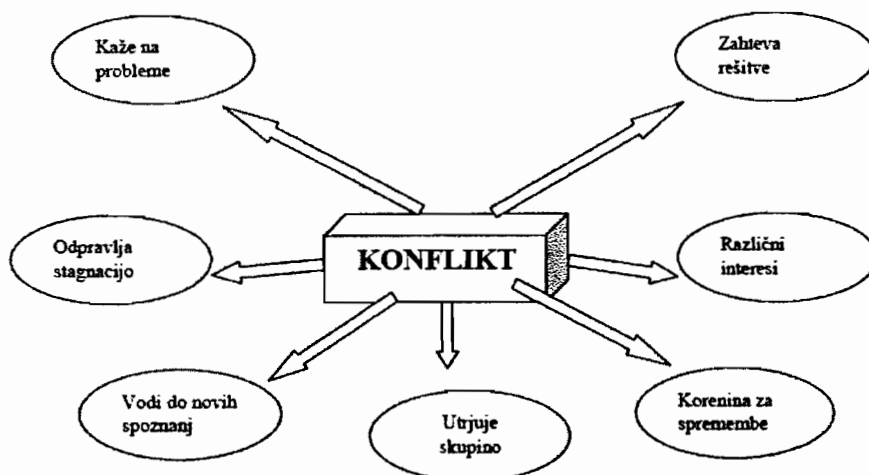
Primerno reševanje konflikta lahko umiri odnose med dvema posameznikoma, skupinama, oddelkoma v konfliktu, saj se v konfliktu stvari razčistijo in »pospravijo«. Za vsakega vpletenega v konflikt je le-ta priložnost, da izrazi in odpravi vzroke za nezadovoljstvo. Konflikt je priložnost za osebno rast in razvoj lastne identitete. Če vpleteni v konflikt energije ne vložijo v reševanje konflikta v smeri uresničitve ciljev, ampak vsak trmasto vztraja pri svojem, to konflikt samo še poglobi. Konflikt tako negativno vpliva na posameznika, na vzdušje v timu, na delovne procese (Steers 1984: 487).

3.6.1 Pozitivne lastnosti

»Kdor hoče, najde pot, kdor noče, najde izgovor« (Fritz 2003: 72).

Marsikdo povezuje konflikte le z negativnimi posledicami, kar je sila zmotno. Konflikti imajo številne pozitivne lastnosti, ki so razvidne iz slike 3.1. Če te pozitivne lastnosti konfliktov pravilno izkoristimo, lahko pridemo do pozitivnih posledic.

Slika 3.1: Pozitivne lastnosti konfliktov⁸



Vir: Lipičnik 1994: 207.

Prva pozitivna stran konfliktov je v tem, da kaže na probleme, na prisotnost človekovih hotenj, ki želijo spremeniti obstoječe stanje. Ta hotenja so vir energije, ki ji moramo omogočiti sprostitvev in tako spodbuditi spremembo.

Druga dobra stran konfliktov je, da zahtevajo rešitve. Konflikte sicer lahko potlačimo, se odrečemo uresničitvi ciljev, ne moremo pa se jim izogniti, ker vedno prihajajo na dan v takšni ali drugačni obliki. Kadar se konflikti pojavijo, bi morali najprej pomisliti, kako jih bomo reševali, ne pa kako se jim bomo izognili. Konflikt navadno nastane zaradi različnih interesov. To nam daje priložnost, da izberemo za cilj najboljši interes.

Ker konflikt odpravlja mrtvilo, nas varuje pred prepričanjem, da imamo vse probleme že rešene. Konflikt je korenina za spremembe. Ohranitev nespremenjenega stanja nas lahko uspava.

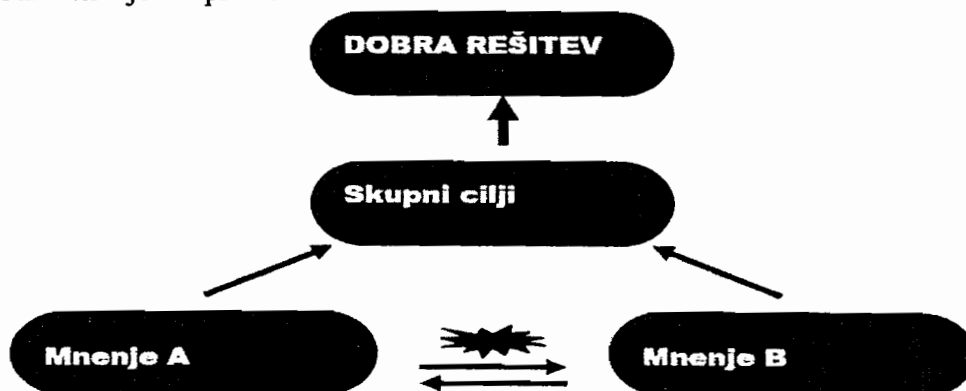
Pridobivati moramo nova spoznanja, kar omogoča prav pojasnjevanje konfliktov. Strokovnjaki trdijo, da se je 90 odstotkov vseh vrst izvernih rešitev pojavilo iz nujnosti. To pomeni, da je moralo 90 odstotkov inovatorjev doživljati svojevrstne konflikte, ki so jih znali izkoristiti pri oblikovanju svojih idej.

Kadar se pojavijo konflikti med več osebami ali med skupinami, morajo le-ti poiskati skupne cilje in skupne rešitve (slika 3.2), kar skupine utrjuje. Iskanje skupnih hotenj je močnejše orodje za reševanje konfliktov, kot pa ugotavljanje in razgaljanje razlik (Lipičnik 1994: 208).

Konflikt skupino oblikuje, ohranja, razmejuje od drugih, predvsem pa »čisti zrak« v skupini, saj izloča nakopičena sovražna čustva. Zraven tega še prispeva k ohranjanju in vzpostavljanju ravnotežja v skupini ter omogoča realno merjenje moči (Kavčič 1992: 13).

⁸ Povzeto po Lipičnik (1994: 207–208).

Slika 3.2: Iskanje skupnih rešitev



Vir: Lipičnik 1998: 265.

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

Strinjanje z dejstvom, da so konstruktivni konflikti za organizacijo koristni, zasledimo tudi pri Novaku (2000: 106), ki dodaja, da:

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

3.6.2 Negativne lastnosti

Konflikti spodbujajo nezadovoljstvo, slabijo medsebojne odnose, zmanjšujejo delovno uspešnost, povzročajo borbe med člani, ki postanejo pomembnejše od samega sebe (Bernik in drugi 2000: 113–114).

Konflikti razbijajo enotnost sistema, spodbujajo sovražna čustva med posamezniki in skupinami oziroma organizacijami, povzročajo napetost v skupinah in med skupinami, rušijo kanale normalnega komuniciranja med ljudmi, odvrčajo pozornost od ciljev, otežujejo njihovo doseganje itd. (Kavčič 1992: 13).

Kakšne so torej funkcije konfliktov – pozitivne ali negativne? Kaže, da oboje. Konflikt na eni strani spodbuja razvoj in je zato določena mera konflikta v skupini, organizaciji in družbi pozitivna. Če pa je konflikt premočan, pa lahko uniči skupino in organizacijo. Zato je treba raven konflikta v organizaciji skrbno uravnati. Dovoljevati ali celo spodbujati je treba tolikšno jakost konflikta, kot je koristno za razvoj. Po drugi strani pa je treba preprečevati pretirane konflikte, ki bi vplivali razdiralno. To uravnavanje je znano pod pojmom »upravljanje konflikta« (Kavčič 1992: 13).

3.7 Smernice za razreševanje konfliktov

Veliko avtorjev opisuje svoje načine in nakazuje smernice reševanja konfliktov. Povzela bom nekaj načinov razreševanja konfliktov različnih avtorjev.

Reševanja konfliktne situacije se moramo lotiti konstruktivno, kar pomeni, da se je lotimo najboljše kot se le da. Za to pa se moramo pripraviti, ugotoviti, kaj želimo, in izbrati pravilno metodo reševanja.

Proces konstruktivnega reševanja konfliktov⁹

Ko pride do situacije, ki »diši« po konfliktu, je treba takoj reagirati. Najprej se moramo opredeliti, ali gre za nesporazum ali za resen problem oziroma nesoglasje. Do nesporazuma lahko pride mimogrede, ko ena stran pač napačno ali slabo razume drugo, kar pa še ne velja za konflikt, poleg tega pa je tudi relevantno rešljivo. Nekaj povsem drugega pa je, če težave izhajajo iz različnih mnenj, stališč, interesov.

Če se izkaže, da gre pri nastali situaciji za resen problem, ga je treba v drugem koraku natančno opredeliti. Obe strani morata odkriti resnični vzrok za nastanek konflikta. Kaj je krivo ali kaj je botrovalo nastali situaciji? Tudi pri iskanju informacij si je treba zastaviti določena vprašanja: Kaj se je zgodilo, zakaj, kje, kdaj, kdo so udeleženci? Le tako bomo lahko ločili dejstva, ki jih potrebujemo, od osebnih, subjektivnih mnenj.

Tretji korak v tem procesu je ugotavljanje, kako obe strani zaznavata konflikt. Pomembno je ugotoviti, kaj si druga stran misli o nastali situaciji, kaj ji pomeni sam konflikt in kakšne rešitve ima v mislih. Potrebno je »zamenjati vloge« in si nastalo situacijo pogledati tudi z drugega zornega kota.

Sledi opredelitev možnosti za rešitev konflikta. Seveda v izbor pridejo le rešitve, ki bi konflikt rešile v obojestransko korist. Potrebno je najti čim več možnosti in idej, ki bi pomagale do skupnega cilja.

V samem procesu zbiranja idej je prepovedano kritiziranje, obsojanje, izločanje ali vrednotenje idej. S kritično presojo obe strani izbereta možnosti, ki koristijo obema.

Zadnji korak procesa je sklenitev sporazuma, kajti brez tega zadnjega koraka nismo rešili ničesar. Ta sporazum mora biti realen in sprejemljiv za obe strani, poleg tega pa mora vsebovati še:

- skupno stališče, ki sta ga obe strani sprejeli,
- dogovor o načinih ravnanja v prihodnosti (česa se bomo držali in česa izogibali),
- dogovor o načinih ravnanja, če bo kdo kršil sporazum,
- urnik izvajanja dogovora in nadzora, ki mora vsebovati termine srečanj, na katerih bosta obe strani ugotavljali ali je konflikt rešen kot je treba ali pa se je treba še kaj dogovoriti.

Pri reševanju konflikta je pomembno vedeti, da vsaka rešitev nujno in vedno privede do sprememb. Sprejemljivost za spremembe, ki jih predpostavlja rešitev konflikta, lahko bistveno vpliva na pripravljenost za reševanje konflikta (Lipičnik 1991: 39).

Najbolj sprejemljiva je rešitev konflikta, če od ljudi ne terja sprememb v njihovem življenju. Vendar v tem primeru o rešitvi ne moremo govoriti, saj se nič ni spremenilo (Lipičnik 1991: 39).

⁹ Povzeto po Novak (2000: 114–115).

Šeststopenjski proces reševanja konflikta poteka v naslednjih fazah:

- določitev problema (predstaviti je potrebno problem in rešitve),
- iskanje možnih rešitev (posameznih rešitev še ni potrebno vrednotiti),
- ovrednotenje vseh rešitev (za to fazo je potrebno veliko časa),
- odločitev, katera rešitev je najboljša (rešitve ne smemo izbirati s pomočjo glasovanja, ampak je potrebno doseči soglasje),
- odločitev o načinu izvedbe in
- preverjanje, kako je rešitev uspela.

Obstaja veliko lažjih, a neučinkovitih poti pri spopadanju s konflikti, ki si jih lahko izberejo člani tima. To so obrambni mehanizmi (Steers 1984: 49):

- agresivnost – posameznik direktno ali indirektno napade izvor konflikta,
- kompromis – posameznik se prilagodi tako, kot najboljše more, a v tem primeru največkrat ne pride do optimalne rešitve, saj se prilagaja sam in ne v sodelovanju z drugo stranjo v konfliktu,
- umik – ta obrambni mehanizem pomeni zmanjševanje ogroženosti v konfliktni situaciji na tak način, da se posameznik izogne stiku z virom konflikta, npr. se umakne v sanjski svet, fantazijo, lažno realnost, izključuje čustva itd.

Obrambni mehanizmi lahko zmanjšajo zavedanje konflikta, težko pa bodo konflikt v resnici rešili. Največkrat povzročijo, da se konflikt le poglobi in razširi na druga področja.

Vodja tima mora konflikt sprejeti kot priložnost za rast, iskanje novih rešitev, idej. V konfliktu ne sme prepoznavati svojega poraza ali poraza članov tima. Prav tako si ne sme dovoliti pasivnosti. Na konflikt mora reagirati. Vpletene strani mora pripraviti do tega, da s pogovorom in asertivnim vedenjem razrešijo konflikt in izkoristijo možnosti, ki jih ponujajo pozitivne posledice konflikta.

Steers (1984: 497) opozarja vodje timov na nekatere neučinkovite strategije za reševanje konfliktov:

- neaktivnost – problem ne bo izginil, če ga bomo ignorirali. Ignoriranje lahko samo poveča razočaranje in jezo zaposlenih;
- administrativno reševanje konflikta – vodja problem prepozna in prizna, da obstaja, za njegovo rešitev pa ne stori prav veliko. Ves čas se opravičuje zaposlenim, »da take stvari pač potrebujejo čas«;
- navidezna aktivnost – vodja naredi vse, da bi »potolažil« vpletene v konflikt in pokazal razumevanje, hkrati pa ne stori ničesar, da bi izbrskal bistvo konflikta in konflikt učinkovito razrešil;
- skrivnost – vodja se drži pravila »Česar ne vedo, jim ne more škodovati«. Zato članom tima nekaterih informacij ne razkrije. To povzroči, da zaposleni vodji ne zaupajo. Prav zaupanje pa je nujno potrebno za uspešno vodenje;
- utišanje – težko je, ko se mora posameznik boriti proti večini. To se lahko zgodi takrat, ko večina »etiketira« posameznika, ki je z nekom v konfliktu. Označi ga za težavneža in sitenža, ki ne zna biti tiho in trdi, da bi bilo bolje zanj, če konflikta ne razglasa (npr. spolna diskriminacija).

3.8 Sestava kolektiva in verjetnost konflikta¹⁰

V nekaterih okoljih prihaja prej in pogosteje do konfliktov. To stanje so pripisovali lastnostim oseb, ki kolektiv sestavljajo. Posebej so bili pozorni na vodje, ki naj bi povzročali konflikte. Takšnih vodij so se kolektivi poskušali znebiti za vsako ceno. To so izkoriščali predvsem tisti, ki niso bili sposobni reševanja konfliktov ali pa konfliktov niso znali izkoristiti za napredek podjetja.

Manager, ki želi biti uspešen, mora izvrševati več funkcij oz. vlog:

- vlogo proizvajalca (dosega boljše rezultate kot tekmeci, mora pa biti sposoben doseči končni cilj);
- vlogo upravljalca (zahteva več znanja in energije kot druge vloge, ker mora znati načrtovati, koordinirati in izvajati kontrolo);
- vlogo podjetnika (ki mora biti sposoben presojudati, se odločati in določati cilje in voditi politiko podjetja, da bi dosegal cilje);
- vlogo integratorja (ki doseže, da lahko skupina deluje sama v jasno začrtani smeri, ne da bi bila odvisna od posameznika).

Te vloge so si tudi nasprotujoče, niti ena oseba jih ne more istočasno uresničevati. Če to poskuša, se pokažejo pomanjkljivosti, kot npr.:

- tisti, ki se odlikujejo v idejah in načrtovanju, te ideje in načrte slabo uresničujejo;
- tisti, ki dobro uresničujejo ideje, so slabi motivatorji;
- tisti, ki znajo motivirati, imajo probleme z vzdrževanjem discipline;
- tisti, ki so sposobni uresničevati naloge, se težje prilagajajo spremembam in težje sprejemajo nove ideje;
- ...

¹⁰ Povzeto po Lipičnik (1991: 41).

4 RAZISKAVA – METODA ANKETIRANJA IN OPIS VZORCA

4.1 Namen in vsebina raziskave

Osnovni namen raziskave je bil ugotoviti, kako pogosto se zaposleni na delovnem mestu – na pošti – srečujejo s konflikti, kako uspešni so pri njihovem reševanju, kako konflikti vplivajo na storilnost in s kom najpogosteje prihajajo v konfliktno situacijo. Cilj empiričnega dela diplomske naloge je bil prikazati različne metode reševanja konfliktov, katerih se poslužujejo anketiranci, ter prikazati kakšen vpliv imajo konflikti (ne glede na uspešnost njihovega reševanja) na medsebojne odnose med udeleženci v konfliktu.

4.2 Izbor in metode anketiranja

V raziskavi je uporabljena tehnika ankete, katere osnova je anonimni anketni vprašalnik (priloga 1). V anketi je sodelovalo 32 naključno izbranih anketirancev, poštarnih uslužbencev, ki pa se med seboj razlikujejo po delovni dobi, izobrazbi, starosti, spolu, delovnem mestu oz. položaju.

Anketiranje je bilo izvedeno na treh najbolj obremenjenih gorenjskih poštah, in sicer na pošti 4101, 4105 in 4106. Navedene pošte veljajo za močno obremenjene pošte v smislu največjega pretoka strank, največje količine dela in največjega števila zaposlenih. Za omenjene pošte sem se odločila zato, ker so poštarni uslužbenci na tako izpostavljenih delovnih mestih najbolj merodajen vir informacij za obravnavano temo.

Poklic poštarnega uslužbenca je izjemno stresen poklic in zahteva veliko potrpljenja, prijaznosti, razumevanja in sposobnosti uspešnega komuniciranja ter reševanja konfliktov.

Namen ankete je bil z načrtno postavljenimi vprašanji organizirano zbrati podatke o stališčih in mnenjih anketirancev, s pomočjo katerih bi dokazala, da se vsi anketiranci srečujejo s konflikti, ne glede na njihov položaj v delovni organizaciji, spol, starost, izobrazbo ali delovno dobo. Hkrati sem želela s pridobljenimi odgovori potrditi svojo hipotezo, da se bolj izkušeni anketiranci, torej anketiranci z več delovne dobe ter anketiranci z višjo izobrazbo redkeje srečujejo s konflikti oz. jih lažje in hitreje rešujejo, medtem ko se mlajši anketiranci oz. tisti z manj delovne dobe pogosteje srečujejo s konflikti in le-te tudi mnogo težje rešujejo. Poleg navedenega pa bi rada ugotovila, ali drži splošno mnenje, da se ženske pogosteje srečujejo s konflikti kot moški.

Glede na to, da je delo na pošti timsko, je sleherni uslužbenec ves čas pod nadzorom svojih sodelavcev, tako nadrejenih kot prirejenih in podrejenih, ves čas pa je izpostavljen tudi vedno večjim zahtevam in pričakovanjem tako trga, kot strank, s katerimi je vsakodnevno v kontaktu.

Glede na občutljivost obravnavane teme sem izbrala anonimno anketo, saj sem ocenila, da bom le tako lahko pridobila odgovore, ki bi odražali dejansko stanje.

4.3 Rezultat raziskave in predlogi

Obdelava in analiza rezultatov sta razdeljeni na več podpoglavij, ki logično sledijo anketnemu vprašalniku (glej prilogo 1).

Za lažji pregled so rezultati posameznega vprašanja analizirani sproti.

Odgovori so razdeljeni na naslednje kategorije:

- starost,
- izobrazba,
- spol,
- delovno mesto oz. položaj,
- delovna doba.

4.3.1 Nekategorizirano

Na prvo vprašanje Ali se v svojem delovnem okolju srečujete s konflikti? je vseh 32 anketirancev odgovorilo pritrdilno, kar glede na naravo dela, ki ga opravljajo, ni presenetljivo.

Če obravnavamo vse anketirance kot celoto in jih ne kategoriziramo po spolu, izobrazbi, delovni dobi in delovnem položaju, ugotovimo, da se:

- 22 % anketirancev s konflikti srečuje večkrat dnevno,
- 9 % anketirancev s konflikti srečuje enkrat dnevno,
- 16 % anketirancev s konflikti srečuje enkrat tedensko,
- 37 % anketirancev pa se s konflikti srečuje redkeje kot enkrat mesečno.

Na vprašanje Ali nastanek konfliktov vpliva na vašo storilnost? je kar 63 % vprašanih odgovorilo, da konflikti na delovnem mestu vplivajo na njihovo storilnost, medtem ko je 37 % anketirancev menilo, da konflikti nimajo vpliva na kakovost in kvantiteto njihovega dela.

Na nadaljnje vprašanje – na kakšen način oz. kako vplivajo konfliktne situacije na njihovo storilnost, je 44 % vprašanih odgovorilo, da konfliktne situacije ne vplivajo na njihovo storilnost. 40 % jih je odgovorilo, da konfliktne situacije zmanjšajo njihovo storilnost, saj izgubijo voljo do dela, 13 % vprašanih konfliktne situacije še dodatno motivirajo, 3 % vprašanih pa so izbrali odgovor »drugo«.

Na peto vprašanje S kom najpogosteje pridete v konflikt? je kar 59 % vprašanih odgovorilo, da v konflikt najpogosteje pridejo s stranko, 13 % se jih najpogosteje znajde v konfliktni situaciji z nadrejenim, 16 % s prirejenimi (»enakovrednimi« sodelavci, ki opravljajo enako delo kot vprašani), po 6 % vprašanih pa je odgovorilo, da se najpogosteje znajdejo v konfliktni situaciji s podrejenimi in s samim seboj.

Odgovor, da se anketiranci najpogosteje znajdejo v konfliktni situaciji s stranko, je bil povsem pričakovan, saj so poštni uslužbenci neposredno izpostavljeni danes vse bolj zahtevnim strankam, ki včasih enostavno ne razumejo dolžnosti poštne službe, ravnati se v skladu z veljavno zakonodajo in internimi predpisi (npr. osebno vročanje pisemskih pošilk, dolžnost izkazovanja istovetnosti z osebnim dokumentom ...). Poštni uslužbenci so namreč pogosta tarča kritik s strani strank, da je stranka »sveta«, kar pa v pravni državi, kljub tako opevani demokraciji in človekovim pravicam, ne velja.

Iz odgovora na šesto vprašanje Na kakšen način rešujete konflikte pri delu? izhajajo ugotovitve, da kar 72 % vprašanih konflikte na delu rešuje samoiniciativno, le 22 %

reševanje konfliktov prepušča nadrejenim, medtem ko 6 % vprašanih pri reševanju konfliktne situacije čaka na pobudo drugega udeleženca v konfliktu.

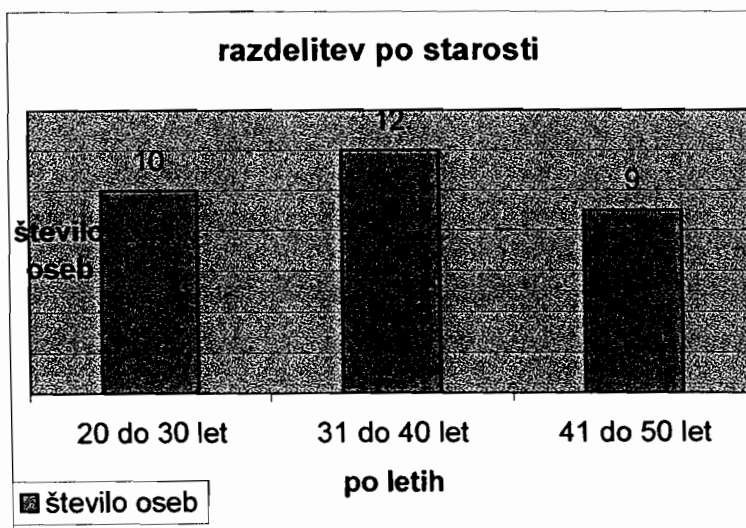
Na sedmo vprašanje Kako ocenjujete svojo sposobnost reševanja konfliktov? je 41 % vprašanih menilo, da konflikte rešuje dobro, ravno tako 41 % anketirancev konflikte rešuje povprečno, po 7 % vprašanih konflikte rešuje slabo in izjemno dobro, 4 % vprašanih pa se niso opredelili za nobenega od podanih odgovorov.

Med metodami, ki jih najpogosteje uporabljajo za reševanje konfliktov, prevladuje dialog, saj je kar 78 % vprašanih odgovorilo, da konflikte rešuje z dialogom. 9 % vprašanih se za reševanje konfliktov odloči s posredovanjem nadrejenega, 7 % anketirancev je odgovorilo, da si za reševanje konfliktov izbere posrednika oz. t. i. »peacemakerja«, 3 % vprašanih so odgovorili, da se namesto, da bi konflikt rešili, raje »kujajo« in čakajo na pobudo drugega udeleženca v konfliktu, ravno tako 3 % pa se poslužujejo drugih tehnik reševanja konfliktov.

Na vprašanje Kakšen je odnos do udeležencev v konfliktu po uspešni rešitvi konflikta? je kar 56 % vprašanih odgovorilo, da je odnos enak kot pred konfliktom, pri 34 % se odnos celo izboljša, pri 1 % anketirancev pa se odnos kljub uspešno rešenemu konfliktu poslabša, 6 % vprašanih se ni opredelilo za nobenega od podanih odgovorov.

4.3.2 Kategorizacija anketirancev po starosti

Slika 4.1: Grafični prikaz anketirancev glede na njihovo starost



Ko sem odgovore anketirancev kategorizirala po starosti v naslednje starostne skupine

1. od 20 do 30 let
2. od 31 do 40 let in
3. od 41 do 50 let,

pa sem dobila sledeče odgovore:

Starostna skupina od 21 do 30 let

V starostni skupini od 21 do 30 let, ki je obsegala skupno 10 anketirancev, so vsi vprašani na vprašanje Ali se v svojem delovnem okolju srečujete s konflikti? podali pritrdilni odgovor.

40 % anketirancev se s konflikti v svojem delovnem okolju srečuje večkrat dnevno, 10 % enkrat dnevno, 20 % enkrat tedensko in 30 % vsaj enkrat na mesec, medtem ko nihče ni odgovoril, da se s konflikti v delovnem okolju srečuje redkeje kot enkrat na mesec.

60 % vprašanih v starostni skupini od 21 do 30 let trdi, da konflikti v delovnem okolju vplivajo na njihovo storilnost.

40 % tistih, na katere konflikti vplivajo, je odgovorilo, da konflikti v delovnem okolju zmanjšajo njihovo storilnost, kar v posledici pripelje do izgube volje do dela, 10 % vprašanih, starih od 21 do 30 let, pa je odgovorilo, da jih konflikti celo dodatno motivirajo.

V prvi obravnavani starostni skupini je 20 % vprašanih odgovorilo, da najpogosteje pridejo v konflikt z nadrejenimi, 10 % s prirejenimi (s sebi enakopravnimi oz. enakovrednimi), medtem ko je kar 70 % vprašanih odgovorilo, da najpogosteje pride v konflikt s stranko.

Glede sposobnosti reševanja konfliktov je 20 % anketirancev, ki med vprašanimi spadajo med najmlajše (od 21 do 30 let) odgovorilo, da povprečno rešujejo konflikte, 10 % jih je priznalo, da slabo rešujejo konflikte, 60 % jih meni, da dobro rešujejo konflikte, medtem ko je 10 % anketirancev odgovorilo, da izjemno dobro rešujejo konflikte.

Na vprašanje, kakšne metode uporabljajo pri reševanju konfliktov, je kar 90 % anketirancev v obravnavani skupini odgovorilo, da konflikte rešujejo s pomočjo dialoga, 10 % pa se raje »kuja«, namesto da bi nesporazum skušali zgladiti. Nihče od vprašanih v tej skupini ne rešuje konfliktov s pomočjo »peacemakerja« oz. posrednika, ravno tako pa nihče od anketiranih v tej starostni skupini reševanja konflikta ne prepušča nadrejenim.

Na vprašanje Kakšen je vaš odnos do udeležencev v konfliktu po uspešni rešitvi konflikta? je 70 % vprašanih odgovorilo, da je odnos med udeleženci po konfliktu enak kot pred konfliktom, 30 % pa je, po moji oceni nepričakovano, odgovorilo, da se odnos z drugimi udeleženci konflikta celo izboljša. Nihče od vprašanih ni odgovoril, da konflikt medsebojne odnose poslabša.

Starostna skupina od 31 do 40 let

V starostno skupino od 31 do 40 let se je uvrstilo 12 anketirancev.

Vseh 12 anketirancev je odgovorilo tako, kot predhodno obravnavana mlajša skupina – v svojem delovnem okolju se srečujejo s konflikti.

25 % anketirancev se s konflikti v delovnem okolju srečuje večkrat dnevno, 33 % enkrat dnevno, 9 % enkrat tedensko in 33 % enkrat na mesec.

67 % vprašanih trdi, da nastanek konflikta vpliva na njihovo storilnost, 33 % pa jih pravi, da konflikti ne vplivajo na njihovo produktivnost.

33 % anketirancev je odgovorilo, da konflikti vplivajo na njihovo storilnost tako, da zmanjšujejo njihovo storilnost in posledično povzročijo izgubo volje do dela, 17 % jih je odgovorilo, da jih konflikti dodatno motivirajo, 41 % anketirancev je menilo, da konflikti nimajo vpliva na njihovo storilnost, 9 % vprašanih v tej skupini pa je izbralo odgovor »drugo«.

Glede na to, da je kar 67 % anketirancev v starostni skupini od 31 do 40 let na tretje vprašanje odgovorilo, da konflikti vplivajo na njihovo storilnost, se mi glede na dobljene odgovore na četrto vprašanje poraja vprašanje o doslednosti anketirancev. Zakaj? Na tretje vprašanje je, kot že zgoraj opisano, 67 % odgovorilo, da konflikti vplivajo na njihovo storilnost, v nadaljevanju pa jih je na četrto vprašanje, na kakšen način vplivajo konflikti na vašo storilnost, kar 41 % odgovorilo, da konflikti sploh ne vplivajo na njihovo storilnost.

Največ anketirancev v skupini od 31 do 40 let – kar 59 % – je odgovorilo, da najpogosteje pridejo v konflikt s stranko, 25 % s prirejenimi, po 8 % vprašanih pa v konflikt najpogosteje pride z nadrejenim oz. s podrejenim.

75 % vprašanih konflikte rešuje samoiniciativno, 17 % s posredovanjem nadrejenega, 9 % pa čaka, da pobudo za rešitev konflikta prevzame drugi udeleženec v konfliktu.

Glede sposobnosti reševanja konfliktov je kar polovica anketirancev v starostni skupini od 31 do 40 let svojo sposobnost reševanja konfliktov ocenila kot povprečno, sledijo jim tisti, ki menijo, da dobro rešujejo konflikte (33 %), 8 % anketirancev je priznalo, da konflikte rešuje slabo, 9 % vprašanih pa je svojo sposobnost reševanja konfliktov ocenilo kot izjemno dobro.

91 % tistih, ki spadajo v skupino od 31 do 40 let, kot najpogostejšo metodo reševanja konfliktov uporablja dialog, 9 % pa reševanje konfliktov prepušča nadrejenim. Zanimiva je primerjava odgovorov na isto vprašanje pri mlajši skupini anketirancev (od 21 do 30 let), kjer se kar 10 % vprašanih raje »kuja«, nihče pa reševanja konfliktov ne prepušča nadrejenemu.

Na vprašanje Kakšen je vaš odnos do udeležencev v konfliktu po uspešni rešitvi konflikta? je 66 % anketirancev odgovorilo, da odnos med udeleženci v konfliktu ostane nespremenjen, pri 25 % se odnos izboljša, pri 9 % pa poslabša.

Starostna skupina od 41 do 50 let

V starostno skupino od 41 do 50 let je bilo uvrščenih 9 oseb.

Vseh 9 je na vprašanje, ali se v svojem delovnem okolju srečujejo s konflikti, odgovorilo pritrdilno, od tega se jih 22 % s konflikti srečuje enkrat dnevno, 11 % enkrat

na teden, 22 % enkrat na mesec, celo 45 % pa jih je odgovorilo, da se s konflikti srečujejo redkeje kot enkrat na mesec.

55 % vprašanih v starostni skupini od 41 do 50 let je odgovorilo, da konflikti vplivajo na njihovo storilnost, 45 % pa nima tovrstnih težav.

Pri tistih, pri katerih konflikti vplivajo na njihovo storilnost, so vsi odgovorili, da konflikti zmanjšajo njihovo storilnost in povzročijo izgubo volje do dela.

Anketiranci, stari od 41 do 50 let, najpogosteje pridejo v konflikt s stranko (45 %), sledijo konflikti z nadrejenimi (22 %), po 11 % vprašanih pa najpogosteje pride v konflikt s podrejenimi, prirejenimi ali pa sami s seboj.

Velika večina anketirancev v tej starostni skupini (78 %) se je tako kot v predhodnih dveh skupinah opredelila, da se najpogosteje sami lotevajo reševanja konfliktov, 22 % pa konflikte rešuje s posredovanjem nadrejenih.

Na vprašanje Kako ocenjujete svojo sposobnost reševanja konfliktov? je 45 % svojo sposobnost ocenilo kot povprečno, 33 % jih meni, da konflikte rešujejo slabo, 11 % pa jih meni, da konflikte rešujejo dobro oz. izjemno dobro.

Kot najpogostejša metoda reševanja konfliktov se pri 56 % vprašanih pojavlja dialog, 22 % anketirancev se po konfliktu »kuj«¹, 11 % konflikte rešuje prek posrednika oz. »peacemakerja«, ravno tako 11 % pa reševanje konfliktov prepušča nadrejenim.

Po uspešno rešenem konfliktu odnos med udeleženci v konfliktu pri 22 % vprašanih ostane nespremenjen, pri 56 % se odnos izboljša, pri 22 % pa se odnos do udeležencev v konfliktu še dodatno poslabša.

Če povzamemo odgovore vseh starostnih skupin, ugotovimo, da se različne starostne skupine različno srečujejo s konflikti. Kategorija od 21 do 30 let se večkrat dnevno srečuje s konflikti, kar gre pripisati njihovi mladosti, nezkušenosti, želji po prevladanju svojega interesa ...

Kategorija od 31 do 40 let se s konflikti srečuje redkeje kot kategorija 21 do 30 let, in sicer najpogosteje enkrat dnevno, medtem ko se kategorija vprašanih od 41 do 50 let s konflikti srečuje najredkeje, kar gre pripisati njihovi zrelosti, izkušenosti in spretnosti izogniti se konfliktom oz. jih pravočasno preprečiti, kar pa je nedvomno posledica daljše delovne dobe.

Konflikti vplivajo na storilnost pri vseh starostnih skupinah; pri starostni skupini od 21 do 30 let in od 31 do 40 let bolj, pri starostni skupini od 41 do 50 let pa manj, v vseh kategorijah pa je nedvomno več takih, na katere konflikti vplivajo, kot takih, na katere konflikti ne vplivajo.

V največji meri konflikti na storilnost posameznika vplivajo tako, da se zmanjša njihova storilnost.

Na vprašanje, s kom najpogosteje anketiranci pridejo v konflikt, se kot najpogostejši odgovor pojavlja odgovor »s stranko«, sledijo konflikti z nadrejenimi in konflikti s podrejenimi.

Vse skupine se reševanja konfliktov najprej lotijo same, šele nato jih rešujejo s posredovanjem nadrejenih. Potrebno pa je izpostaviti nekaj odgovorov v starostni kategoriji od 21 do 30 let in od 31 do 40 let. Anketiranci namreč navajajo, da konfliktov sploh ne rešujejo, vendar je odstotek teh odgovorov glede na število vseh anketiranih zanemarljiv.

V vseh treh starostnih skupinah večina anketirancev meni, da je njihova sposobnost reševati konfliktne situacije povprečna ali dobra, precej manj pa je bilo takih, ki so priznali, da konfliktne situacije rešujejo slabo.

Le redki anketiranci (cca. 10 % v vsaki starostni skupini) pa so svojo sposobnost reševanja konfliktov ocenili kot izjemno dobro.

Metode reševanja konfliktnih situacij so bile, po mojem mnenju, pričakovane, in sicer velika večina anketirancev v vseh treh starostnih skupinah kot najpogostejšo metodo uporablja dialog. Pri najmlajši skupini od 21 do 30 let se poleg dialoga pogosto pojavlja tudi »kujanje«. V skupini od 31 do 40 let in od 41 do 50 let pa se pri reševanju konfliktov anketiranci pogosto obračajo tudi na nadrejene.

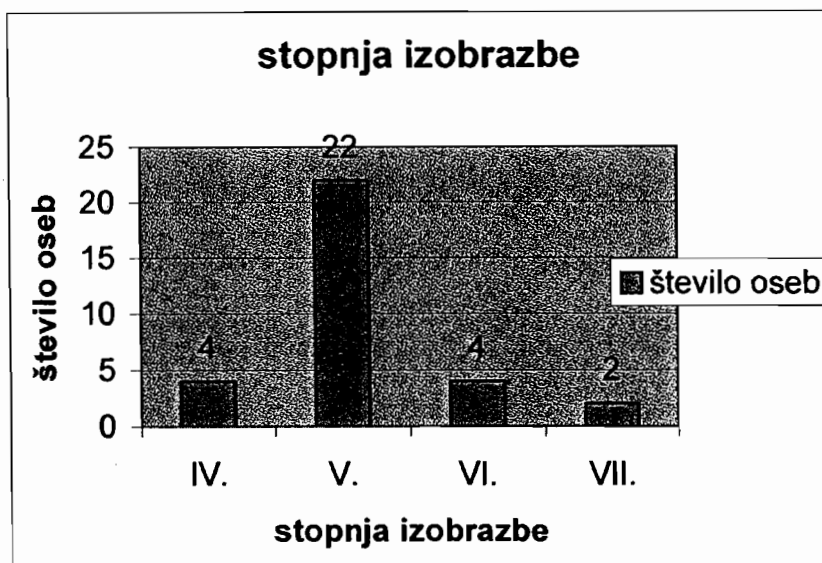
Na vprašanje Kakšen je vaš odnos do udeležencev v konfliktu po uspešno rešenem konfliktu? so anketiranci najpogosteje odgovorili, da je odnos enak kot pred konfliktom. Kot drugi najpogostejši odgovor pri vseh starostnih skupinah pa se pojavi odgovor, da se odnos z drugim udeležencem v konfliktu celo izboljša.

4.3.3 Kategorizacija anketirancev glede na stopnjo izobrazbe

Vseh 32 anketirancev sem glede na stopnjo izobrazbe razdelila na štiri razrede:

1. anketiranci s IV. stopnjo izobrazbe,
2. anketiranci s V. stopnjo izobrazbe,
3. anketiranci s VI. stopnjo izobrazbe in
4. anketiranci s VII. stopnjo izobrazbe.

Slika 4.2: Grafični prikaz anketirancev glede na njihovo stopnjo izobrazbe



Anketiranci s IV. stopnjo izobrazbe

V razred z najnižjo stopnjo izobrazbe (IV. stopnja) so se uvrstili štirje anketiranci. Na prvo vprašanje Ali se v svojem delovnem okolju srečujete s konflikti? so vsi vprašani odgovorili pritrdilno.

25 % vprašanih se s konflikti srečuje večkrat dnevno, 25 % enkrat na mesec, kar 50 % pa se jih s konflikti srečuje redkeje kot enkrat na mesec.

Deljena so mnenja o tem, ali konflikti vplivajo na njihovo storilnost ali ne. 50 % jih je odgovorilo, da konflikti vplivajo na njihovo storilnost, druga polovica pa jih meni, da konflikti nimajo vpliva na njihovo storilnost.

Vsi tisti, ki so odgovorili, da konflikti vplivajo na njihovo storilnost, so bili enotni, da konflikti povzročijo izgubo volje do dela in tako posledično zmanjšajo njihovo storilnost.

Obravnavani razred v kar polovici primerov najpogosteje pride v konflikt s stranko, po 25 % vprašanih pa najpogosteje pride v konflikt s prirejenimi (sodelavci na enakem delovnem mestu z enako funkcijo) in s samim seboj.

Kar polovica anketirancev v razredu z najnižjo stopnjo izobrazbe konflikte rešuje sama, 25 % s posredovanjem nadrejenega, 25 % pa je takih, ki prepuščajo rešitev konfliktov drugemu udeležencu v konfliktu.

Na vprašanje Kako ocenjujete svojo sposobnost reševanja konfliktov? so mnenja anketirancev deljena. 25 % svoje sposobnosti reševanja konfliktov ocenjuje kot povprečne, 25 % jih meni, da konflikte rešuje slabo, 25 % jih meni, da konflikte rešujejo dobro, 25 % pa jih meni, da izjemno dobro rešujejo konflikte.

Kar polovica anketirancev v obravnavanem razredu se pri reševanju konfliktov obrne na nadrejenega, 25 % vprašanih konflikte rešuje z dialogom, 25 % pa se ni opredelilo za nobenega od ponujenih odgovorov.

Na vprašanje Kakšen je vaš odnos do udeležencev v konfliktu po uspešni rešitvi konflikta? jih polovica meni, da je odnos enak kot pred konfliktom, pri 25 % vprašanih se odnos izboljša, pri 25 % pa poslabša.

Anketiranci s V. stopnjo izobrazbe

V ta razred se je uvrstilo 22 anketirancev. Vsi so odgovorili, da se v svojem delovnem okolju srečujejo s konflikti.

18 % se jih s konflikti srečuje večkrat dnevno, 9 % enkrat dnevno, 18 % enkrat na teden, 18 % enkrat na mesec, kar 37 % vprašanih pa se s konflikti srečuje redkeje kot enkrat na mesec.

77 % vprašanih v tem razredu meni, da konflikti v delovnem okolju vplivajo na njihovo storilnost, 23 % vprašanih pa meni, da konflikti nimajo vpliva na njihovo storilnost.

Pri odgovorih na četrto vprašanje Na kakšen način konflikti vplivajo na vašo storilnost? se je ponovno pojavila nedoslednost anketirancev pri odgovarjanju na vprašanja, saj je pri odgovoru na tretje vprašanje le 23 % anketirancev odgovorilo, da konflikti ne vplivajo na njihovo storilnost, pri odgovoru na četrto vprašanje pa se je odstotek takih, ki menijo, da konflikti ne vplivajo na njihovo storilnost, zvišal na 37 %. 45 % vprašanih meni, da konflikti v delovnem okolju zmanjšajo njihovo storilnost in zato izgubijo voljo do dela, 14 % vprašanih konflikti še dodatno motivirajo, 4 % vprašanih pa se niso opredelili za nobenega od ponujenih odgovorov (izbrali so odgovor »drugo«).

Največ anketirancev v tem razredu, kar 55 %, najpogosteje pride v konflikt s stranko, 14 % z nadrejenim, 18 % s prirejenim, 9 % s podrejenim in 4 % sami s seboj.

Kar 73 % anketirancev se samih loti reševanja konfliktov, medtem ko se jih 23 % za rešitev konflikta obrne na nadrejenega, 4 % vprašanih pa čakajo, da pobudo prevzame drugi udeleženec v konfliktu.

55 % anketirancev svojo sposobnost reševanja konfliktov ocenjuje kot povprečno, 43 % jih meni, da konflikte rešujejo slabo, 37 % svojo sposobnost reševanja konfliktov ocenjuje kot dobro, 4 % pa konflikte rešuje izjemno dobro.

Kar 82 % anketirancev v tem razredu kot najpogostejšo metodo reševanja konfliktov uporablja dialog, 9 % rešuje konflikte s pomočjo posrednika (»peacemakerja«), 4 % reševanje konfliktov prepuščajo nadrejenim, 5 % pa se namesto reševanja konfliktov raje »kuja«.

55 % vprašanih meni, da je odnos med udeleženci v konfliktu enak kot pred konfliktom, 37 % jih meni, da se odnos izboljša, 4 % da se odnos poslabša, 4 % pa so ostali do tega vprašanja neopredeljeni (odgovor »drugo«).

Anketiranci s VI. stopnjo izobrazbe

V razred s VI. stopnjo izobrazbe so se uvrstili štirje anketiranci. Vsi so pritrdili, da se v svojem delovnem okolju srečujejo s konflikti.

50 % se s konflikti srečuje večkrat dnevno, 50 % pa redkeje kot enkrat na mesec.

Kar polovica jih meni, da konflikti vplivajo na njihovo storilnost, druga polovica pa meni, da konflikti na njihovo storilnost ne vplivajo.

Polovica tistih, ki menijo, da konflikti vplivajo na njihovo storilnost, meni, da konflikti zmanjšajo njihovo storilnost, saj izgubijo voljo do dela.

75 % anketirancev v tem razredu najpogosteje pride v konflikt s stranko, 25 % pa z nadrejenim.

Tri četrtine anketirancev samostojno rešuje konflikte na delu, medtem ko ena četrtnina konflikte rešuje s posredovanjem nadrejenega.

Svojo sposobnost reševanja konfliktov 75 % vprašanih ocenjuje kot dobro, 25 % pa kot izjemno dobro.

Vsi anketiranci v tem razredu kot najpogostejšo metodo reševanja konfliktov uporabljajo dialog in so si vsi enotni, da je odnos do udeležencev po uspešni rešitvi konflikta enak kot pred konfliktom.

Anketiranci s VII. stopnjo izobrazbe

V razred anketirancev s VII. stopnjo izobrazbe sta se uvrstila dva anketiranca, ki se tako kot anketiranci v predhodnih razredih, v svojem delovnem okolju srečujeta s konfliktom.

Polovica se srečuje s konflikti večkrat dnevno, polovica enkrat dnevno.

Pri 50 % konflikti vplivajo na storilnost, pri 50 % pa ne.

Pri tisti osebi, pri kateri konflikti imajo vpliv na storilnost, konflikti pozitivno vplivajo na njegovo storilnost, saj ga dodatno motivirajo.

Oba anketiranca v razredu s VII. stopnjo izobrazbe najpogosteje prideta v konflikt s stranko, konflikte pa najpogosteje rešujeta sama.

Oba anketiranca sta svojo sposobnost reševanja konfliktov ocenila kot dobro, kot najpogostejšo metodo pri reševanju konfliktov pa uporabljata dialog.

Po mnenju obeh je odnos do udeležencev v konfliktu po uspešni rešitvi konflikta enak kot pred konfliktom.

Če povzamem odgovore vseh razredov, razdeljenih glede na izobrazbo anketirancev, ugotovim, da se odgovori med posameznimi razredi močno razlikujejo. Pri tistih z nižjo stopnjo izobrazbe (IV. in V. stopnja) jih je največ odgovorilo, da se redkeje srečujejo s konflikti, kar polovica tistih s VI. stopnjo izobrazbe se s konflikti srečuje večkrat dnevno, druga polovica tistih s VI. stopnjo izobrazbe pa se s konflikti srečuje redkeje kot enkrat na mesec. Najpogosteje se s konflikti srečujejo tisti s VII. stopnjo izobrazbe, kar pa je povsem razumljivo. Očitno gre za t. i. kontrolorje ali upravnike pošt, ki so

nadrejeni vsem zaposlenim na posamezni pošti in na katere se za rešitev konfliktov obračajo tako podrejeni oz. uslužbenci, kot tudi stranke.

Anketiranci z nižjo stopnjo izobrazbe zasedajo »manj pomembna« delovna mesta in imajo na izbiro dve možnosti – ali bodo konflikt (npr. s stranko) rešili sami ali bodo reševanje konflikta prepustili svojemu nadrejenemu, medtem ko kontrolorji oz. upravniki (tisti s VII. stopnjo izobrazbe) te možnosti nimajo in so dolžni ukrepati v vsaki konfliktni situaciji.

Konflikti v vseh razredih vplivajo na storilnost anketirancev, pri nekaterih bolj, pri drugih manj. Nižja ko je stopnja izobrazbe, bolj vplivajo konflikti na storilnost anketiranca, višja ko je stopnja izobrazbe, manj konfliktna situacije vplivajo na storilnost.

Omenjena ugotovitev niti ni presenetljiva, glede na to, da so anketiranci z nižjo stopnjo izobrazbe bolj izpostavljeni zahtevnim strankam in s tem konfliktnim situacijam, saj so konstantno v neposrednem stiku s strankami. Tisti z višjo stopnjo izobrazbe bolje obvladujejo konfliktna situacija, saj so zato posebej usposobljeni, k čemur pa je pripomogla tako višja izobrazba, kot posebno obvezno poklicno usposabljanje in tudi daljša delovna doba. Nedvomno pa je vpliv konfliktov v delovnem okolju odvisen tudi od posameznika samega, od njegovega značaja, temperamenta ...

Vse skupine najpogosteje pridejo v konflikt s strankami. Pri nižji stopnji izobrazbe se poleg strank pojavljajo konflikti z nadrejenimi, s prirejenimi in s samim seboj, medtem ko tisti s VII. stopnjo izobrazbe v konflikt prihajajo izključno s strankami. Tudi to ni presenetljivo, saj so tisti s VII. stopnjo izobrazbe nadrejeni in s strani sodelavcev uživajo spoštovanje in avtoriteto, medtem ko se konfliktom s strankami ne morejo izogniti.

Glede načina reševanja konfliktov se v vseh skupinah večina anketirancev sama loti reševanja konfliktna situacije. Nekateri anketiranci z nižjimi stopnjami izobrazbe (IV., V., VI.) se za rešitev konflikta obračajo tudi na nadrejenega.

Tisti s IV. stopnjo izobrazbe različno ocenjujejo svojo sposobnost reševanja konfliktov, od povprečne, dobre, do izjemno dobre. Tisti s V. stopnjo izobrazbe v največjem številu menijo, da so njihove sposobnosti reševanja konfliktov povprečne, približno enako število pa svoje sposobnosti ocenjuje kot slabe oz. dobre. Tisti s VI. stopnjo izobrazbe v veliki večini (75 %) menijo, da dobro rešujejo konfliktna situacija, 25 % anketirancev pa svojo sposobnost reševanja konfliktov ocenjuje kot izjemno dobro. Anketiranca s VII. stopnjo pa sta si enotna, da konflikte rešujeta dobro.

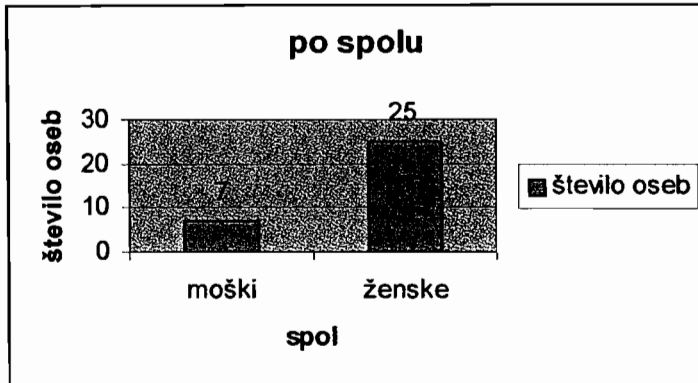
Najpogostejša metoda reševanja konfliktov pri tistih s IV. stopnjo izobrazbe je reševanje konfliktov s pomočjo nadrejenega oz. z njegovim posredovanjem, kot druga najpogostejša metoda pa sledi dialog. Tisti s V., VI. in VII. stopnjo izobrazbe pa se pri reševanju konflikta najpogosteje poslužujejo dialoga.

Pri vseh razredih, ne glede na izobrazbo, odnos med udeleženci v konfliktu najpogosteje ostane nespremenjen, medtem ko se pri nekaterih anketirancih (s IV. in V. stopnjo izobrazbe) odnos celo izboljša, pri zelo redkih (s IV. in V. stopnjo izobrazbe) pa se poslabša.

4.3.4 Kategorizacija anketirancev po spolu

Med vsemi anketiranci je 7 moških in 25 žensk.

Slika 4.3: Grafični prikaz anketirancev glede na njihov spol



Moški

Vseh 7 anketirancev moškega spola se v svojem delovnem okolju srečuje s konflikti, od tega 43 % večkrat dnevno, 14 % enkrat dnevno, 14 % enkrat na teden, 29 % enkrat na mesec.

71 % anketirancev je odgovorilo, da nastanek konfliktov vpliva na njihovo storilnost, na 29 % moških anketirancev pa konflikti nimajo takega vpliva.

Tisti, ki so odgovorili, da nastanek konfliktov vpliva na njihovo storilnost, so si bili enotni, da konflikti povzročijo izgubo volje do dela in tako zmanjšajo njihovo storilnost.

29 % vprašanih moških najpogosteje pride v konflikt z nadrejenim, ravno tako 29 % najpogosteje pride v konflikt s samim seboj, po 14 % vprašanih pa največkrat pride v konflikt s podrejenim oz. prirejenim oz. s stranko.

Kar 57 % moških anketirancev najpogosteje konflikte rešuje samostojno, 14 % se za rešitev obrne na nadrejenega, 29 % pa jih čaka, da pobudo za rešitev konflikta prevzame drugi udeleženec v konfliktu.

Na vprašanje, kako ocenjujejo svojo sposobnost reševanja konfliktov, je 14 % odgovorilo, da konflikte rešuje povprečno dobro, 29 % jih meni, da konflikte rešujejo slabo, ravno tako 29 % jih meni, da konflikte rešujejo dobro, 14 % pa svojo sposobnost reševanja konfliktov ocenjuje kot izjemno dobro.

Tudi med moškimi anketiranci se kot najpogostejša metoda reševanja konfliktov pojavlja dialog (43 %), sledi reševanje konfliktov s pomočjo t. i. »peacemakerja«, 14 % reševanje konfliktov prepušča nadrejenim in 14 % konfliktov sploh ne rešuje oz. se jih »kuja«.

Na vprašanje Kakšen je vaš odnos do udeležencev v konfliktu po uspešni rešitvi konflikta? jih je 57 % odgovorilo, da je odnos enak kot pred konfliktom, 43 % pa jih je ocenilo, da se odnos med udeleženci v konfliktu celo izboljša.

Ženske

Vse ženske anketiranke (25) so tako kot njihovi moški sodelavci odgovorile, da se srečujejo s konflikti v svojem delovnem okolju.

16 % anketirank se s konflikti v delovnem okolju srečuje večkrat dnevno, 8 % enkrat dnevno, 16 % enkrat na teden, 12 % enkrat na mesec in 48 % redkeje.

60 % anketirank meni, da konflikti vplivajo na njihovo storilnost, medtem ko na 40 % anketirank konflikti na ta način ne vplivajo.

Na vprašanje, na kakšen način konflikti vplivajo na storilnost, je 48 % anketirank odgovorilo, da konflikti ne vplivajo na njihovo storilnost, 32 % jih meni, da konflikti zmanjšajo njihovo storilnost, 16 % anketirank konflikti dodatno motivirajo, 4 % vprašanih pa se niso opredelili za nobenega od navedenih odgovorov (med odgovori so izbrali odgovor »drugo«).

Ženske anketiranke najpogosteje, kar v 72 %, pridejo v konflikt s stranko, sledijo konflikti s prirejenimi (16 %), nato konflikti z nadrejenimi (8 %), najmanj (samo 4 %) anketirank pa se v konflikt zaplete s podrejenimi.

76 % anketirank je odgovorilo, da konflikte rešujejo same, medtem ko 24 % konflikte rešuje s pomočjo nadrejenega.

48 % anketirank svojo sposobnost reševanja konfliktov ocenjuje kot povprečno, 4 % jih meni, da konflikte rešujejo dobro, ravno tako 4 % menijo, da konflikte rešujejo izjemno dobro, kar 44 % vprašanih pa svojo sposobnost reševanja konfliktov ocenjujejo kot slabo.

Kar 88 % anketirank uporablja kot najpogostejšo metodo reševanja konfliktov dialog, 8 % vprašanih reševanje konfliktov prepušča nadrejenim, 4 % pa so izbrali odgovor »drugo«.

Po uspešni rešitvi konflikta je odnos med udeleženci v konfliktu pri kar 45 % anketirankah ženskega spola enak kot pred konfliktom, pri 32 % se odnos izboljša, pri 4 % poslabša, 8 % anketirank pa je izbralo odgovor »drugo«.

Če primerjamo odgovore moških z odgovori žensk, ugotovimo, da se tako moški kot ženske v svojem delovnem okolju srečujejo s konflikti. 43 % moških se kar večkrat dnevno srečuje s konflikti, 29 % pa jih pravi, da se s konflikti srečujejo enkrat mesečno. Podoba pri ženskah je občutno drugačna, saj jih 48 % pravi, da se s konflikti srečujejo redkeje kot enkrat na mesec, le 16 % anketirank pa se s konflikti srečuje večkrat dnevno. Konflikti v delovnem okolju pri obeh spolih vplivajo na njihovo storilnost, saj kar 71 % moških priznava, da konflikti vplivajo na njihovo storilnost, ravno tako konflikti vplivajo na storilnost tudi pri 48 % žensk.

Moški najpogosteje pridejo v konflikt z nadrejenim in sami s seboj, najbolj redki primeri pa so konflikti s stranko in prirejenim. Pri ženskah je situacija obratna. Najpogosteje pridejo v konflikt s stranko, sledijo konflikti s prirejenimi in nadrejenimi, nazadnje s podrejenimi. Tako moški kot ženske najpogosteje konflikte rešujejo sami in s posredovanjem nadrejenega, 29 % moških pa celo trdi, da konfliktov ne rešujejo oz. se »kujajo«.

Ocena sposobnosti reševanja konfliktov se med spoloma razlikuje. Moški odkrito priznavajo, da konflikte rešujejo v največjem številu slabo, sledijo tisti, ki menijo da konflikte rešujejo dobro, še manj je takih, ki svojo sposobnost reševanja konfliktov ocenjujejo kot izjemno dobro, najmanj pa je takih, ki menijo, da konflikte rešujejo povprečno. Ženske svojo sposobnost reševanja konfliktov ocenjujejo precej drugače od moških, v večini primerov kot dobro in povprečno.

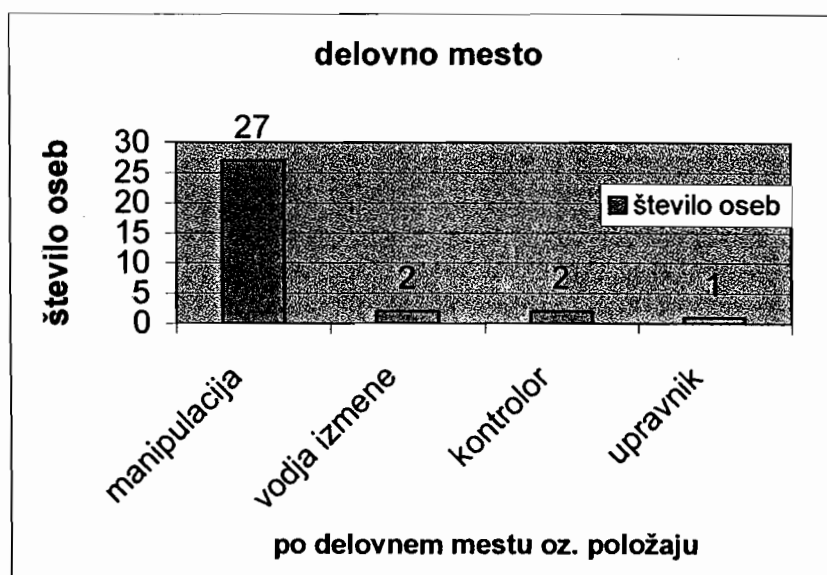
Za metode, ki jih najpogosteje uporabljajo pri reševanju konfliktov, sta oba spola najpogosteje navedla dialog; moški se pri reševanju konfliktov obračajo tudi na »peacemakerja«, nekateri se celo »kujajo«, medtem ko ženske poleg dialoga reševanje konfliktov najpogosteje prepustijo v reševanje nadrejenemu.

Pri večini tako moških kot žensk odnos do drugega udeleženca v konfliktu, po uspešno rešenem konfliktu, ostane enak kot pred konfliktom.

4.3.5 Kategorizacija anketirancev po delovnem mestu

Med anketiranci je 27 anketirancev takih, ki delajo v manipulaciji, 2 sta vodji izmene, 2 sta kontrolorja in 1 oseba je upravnik.

Slika 4.4: Grafični prikaz anketirancev glede na njihovo delovno mesto



Naj v izogib nejasnostim pojasnim, kakšno funkcijo ima vsaka od naštetih skupin. Hierarhično gledano je na najvišjem položaju upravnik, ki je glavna in odgovorna

oseba. Sledi funkcija kontrolorja, nato vodja izmene, na najnižjem mestu hierarhične lestvice pa so delavci v manipulaciji. Delavci v manipulaciji opravljajo t. i. »delo za pultom«. Gre pretežno za tiste delavce z nižjo stopnjo izobrazbe, ki delajo bodisi na pisemskem okencu, bodisi na blagajni, bodisi na univerzalnih okencih ...

Ker delo na poštah poteka v dveh izmenah (dopoldansko in popoldansko delo), je v vsaki izmed skupin ena oseba določena za vodjo. Na manjših poštah je to vodja izmene, na poštah z večjim številom zaposlenih pa je to kontrolor. Vodja izmene na manjših poštah oz. kontrolor na večjih poštah sta nadrejena delavcem v manipulaciji in opravljata neposreden nadzor nad delom v manipulaciji.

Delo upravnika je najbolj odgovorno delo na pošti, saj je upravnik glavna in odgovorna oseba, ki odgovarja za kakovost dela podrejenih, tako tistih v manipulaciji, kot vodij izmene in kontrolorjev.

Delavci v manipulaciji

Vseh 27 delavcev v manipulaciji se srečuje s konflikti v delovnem okolju. 22 % se jih s konflikti srečuje večkrat dnevno, 11 % enkrat dnevno, 15 % enkrat na teden, 19 % enkrat na mesec, 33 % pa redkeje.

63 % delavcev v manipulaciji trdi, da konflikti vplivajo na njihovo storilnost, 37 % jih meni, da konflikti ne vplivajo na njihovo storilnost.

Pri 44 % delavcev v manipulaciji konflikti povzročijo izgubo volje do dela in posledično zmanjšajo njihovo storilnost do dela, pri 8 % konflikti anketirance dodatno motivirajo, 44 % jih je odgovorilo, da konflikti nimajo vpliva na njihovo storilnost, 4 % pa se niso opredelili za nobenega od navedenih odgovorov (odgovor »drugo«).

Med delavci v manipulaciji jih kar 60 % najpogosteje pride v konflikt s stranko, sledijo konflikti s prirejenimi (19 %), 7 % jih najpogosteje pride v konflikt z nadrejenim, ravno tako 7 % s podrejenimi, preostalih 7 % pa najpogosteje pride v konflikt sami s seboj.

67 % delavcev v manipulaciji rešuje konflikte samostojno, 26 % s posredovanjem nadrejenega, 7 % manipulativnih delavcev pa čaka, da pobudo za rešitev konflikta prevzame drugi udeleženec v konfliktu.

40 % manipulativnih delavcev meni, da konflikte rešujejo povprečno, 37 % jih meni, da konflikte rešujejo dobro, 11 % izjemno dobro, 8 % vprašanih je svojo sposobnost reševanja konfliktov ocenilo kot slabo, 4 % pa se niso opredelili za nobenega od podanih odgovorov (odgovor »drugo«).

Kot najpogostejšo metodo reševanja konfliktov 73 % manipulativnih delavcev uporablja dialog, 11 % jih reševanje konfliktov prepušča nadrejenim, 8 % konflikte rešuje s pomočjo »peacemakerja«, 4 % se po konfliktu »kujajo«, 4 % pa se niso opredelili za nobenega od navedenih odgovorov.

Na vprašanje Kakšen je vaš odnos do udeležencev v konfliktu po uspešni rešitvi konflikta? je 55 % manipulativnih delavcev odgovorilo, da je odnos po konfliktu enak kot pred konfliktom, pri 33 % se odnos izboljša, pri 4 % pa se poslabša. Preostalih 8 % manipulativnih delavcev se ni opredelilo za nobenega od odgovorov (»drugo«).

Vodja izmene

Med anketiranci sta bili dve vodji izmene. Obe vodji izmene se, tako kot manipulativni delavci, v svojem delovnem okolju srečujeta s konflikti. Eden se srečuje s konflikti enkrat na teden, drugi pa redkeje kot enkrat na mesec.

Obe vodji izmene sta odgovorili, da konflikti vplivajo na njuno storilnost, in sicer tako, da ju dodatno motivirajo.

Vodji izmene se v konflikte najpogosteje zapleteta s stranko in z nadrejenim. Obe vodji izmene izključno sami rešujeta konflikte, svojo sposobnost reševanja konfliktov pa ocenjujeta kot povprečno in dobro.

Kot najpogostejšo metodo reševanja konfliktov uporabljata dialog.

Glede odnosa do drugih udeležencev v konfliktu po uspešni rešitvi le-tega pa je en vodja izmene odgovoril, da odnos ostane enak kot pred konfliktom, drugi pa, da se odnos celo izboljša.

Kontrolorji

Dva anketiranca po svoji funkciji spadata med kontrolorja.

Oba se v svojem delovnem okolju srečujeta s konflikti, eden od njiju se s konflikti srečuje enkrat na teden, drugi pa redkeje kot enkrat na mesec.

Oba soglašata, da konflikti vplivajo na njuno storilnost, in sicer tako, da ju dodatno motivirajo.

Eden od njiju v konflikt pride najpogosteje s stranko, drugi pa z nadrejenim.

Oba kontrolorja konflikte najpogosteje rešujeta sama, svojo sposobnost reševanja konfliktov pa eden ocenjuje kot povprečno, drugi pa meni, da konflikte rešuje dobro.

Oba kot najpogostejšo metodo reševanja konfliktov uporabljata dialog, glede odnosa do drugih udeležencev v konfliktu po uspešni rešitvi konflikta pa je eden odgovoril, da je odnos enak kot pred konfliktom, drugi pa, da se izboljša.

Upravnik

Med vsemi anketiranci je le ena oseba zaposlena na delovnem mestu upravnika. Tako kot predhodne skupine, se tudi upravnik v svojem delovnem okolju srečuje s konflikti, vendar se za razliko od ostalih s konflikti srečuje večkrat dnevno.

Nastanek konflikta vpliva na njegovo storilnost tako, da izgubi voljo do dela in posledično zmanjša njegovo storilnost.

Upravnik najpogosteje pride v konflikt s stranko in izključno sam rešuje konflikte. Svojo sposobnost reševanja konfliktov je upravnik ocenil kot dobro, kot najpogostejšo metodo reševanja konfliktov uporablja dialog.

Na vprašanje Kakšen je vaš odnos do udeležencev v konfliktu po uspešni rešitvi konflikta? je edini anketiranec, zaposlen na delovnem mestu upravnika, odgovoril, da je odnos do ostalih udeležencev enak kot pred konfliktom.

Če povzamemo vse odgovore, ugotovimo, da se vsi anketiranci ne glede na delovno mesto srečujejo s konflikti. 33 % delavcev v manipulaciji se s konflikti srečuje redkeje kot enkrat na mesec, 22 % večkrat dnevno, 11 % enkrat dnevno, 15 % enkrat na teden in 19 % enkrat na mesec. Tako vodji izmene kot kontrolorja se s konflikti srečujejo enkrat na teden (50 %) oz. enkrat na mesec (50 %). V nasprotju z mojimi pričakovanji sem prišla do ugotovitve, da se s konflikti najpogosteje srečuje prav upravnik.

Ne glede na delovno mesto konflikti vplivajo na storilnost vseh anketirancev.

V manipulaciji so bili odgovori izenačeni, in sicer na polovico anketirancev konflikti ne vplivajo na storilnost, na drugo polovico anketirancev pa konflikti vplivajo tako, da izgubijo voljo do dela, s tem jim tudi pade storilnost.

Delavci v manipulaciji najpogosteje pridejo v konflikt s stranko in s prirejenimi, torej s sebi enakimi. Vodji izmene in kontrolorja v konflikt najpogosteje prideta z nadrejenimi in s stranko, medtem ko upravnik izključno s stranko.

Kontrolorji, vodje izmen in upravnik konflikte na delu rešujejo izključno sami, medtem ko manipulativni delavci konflikte rešujejo sami in s posredovanjem nadrejenega.

Velika večina anketirancev, ne glede na delovno mesto, meni, da je njihova sposobnost reševanja konfliktov povprečna oz. dobra, le redki (8 % delavcev v manipulaciji) pa menijo, da je njihova sposobnost reševanja konfliktov slaba.

Kontrolorji, vodje izmen in upravnik kot najpogostejšo metodo reševanja konfliktov uporabljajo dialog, medtem ko manipulativni delavci konflikte z dialogom rešujejo le v 73 %.

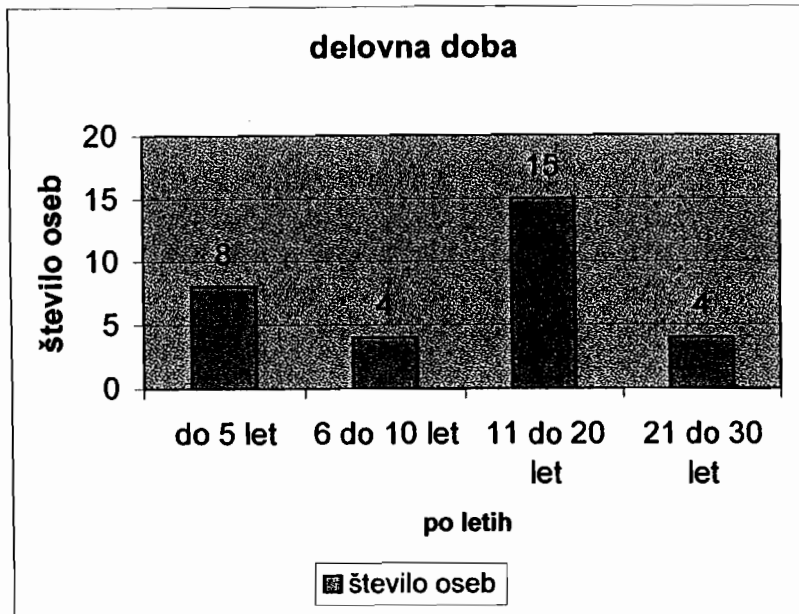
Odnos do udeležencev po uspešni rešitvi konflikta je pri polovici vseh vprašanih enak kot pred konfliktom, pri skoraj polovici se odnos celo izboljša, le redki (4 % manipulativnih delavcev) pa so odgovorili, da se odnos po uspešno rešenem konfliktu poslabša.

4.3.6 Kategorizacija anketirancev po delovni dobi

Glede na dolžino delovne dobe sem vse anketirance razdelila na naslednje skupine:

1. do 5 let delovne dobe,
2. od 6 do 10 let delovne dobe,
3. od 11 do 20 let delovne dobe in
4. od 21 do 30 let delovne dobe.

Slika 4.5: Grafični prikaz anketirancev glede na njihovo delovno dobo



Anketiranci, ki imajo največ 5 let delovne dobe

Med tiste anketirance z najmanj delovne dobe, torej tiste, ki imajo do vključno 5 let delovne dobe, se je uvrstilo 8 anketirancev.

Vsi so bili soglasni, da se v svojem delovnem okolju srečujejo z konflikti.

Na vprašanje, kako pogosto se srečujejo s konflikti, je 37,5 % anketirancev z najmanj delovne dobe odgovorilo, da se s konflikti srečuje večkrat dnevno, 12,5 % se jih s konflikti srečuje enkrat dnevno, ravno tako 12,5 % enkrat na teden, 37,5 % pa se s konflikti srečuje redkeje kot enkrat na mesec.

Polovica anketirancev je odgovorila, da nastanek konfliktov vpliva na njihovo delovno storilnost, pri preostali polovici pa konflikti na storilnost ne vplivajo.

Na vprašanje Na kakšen način vplivajo konflikti na vašo storilnost? jih je kar 62,5 % odgovorilo, da ne vplivajo na storilnost, 25 % anketirancev izgubi voljo do dela, kar posledično zmanjša njihovo storilnost, 12,5 % anketirancev pa konflikti v delovnem okolju dodatno motivirajo.

Anketiranci z najmanj delovne dobe pridejo najpogosteje v konflikt s prirejenim, torej sebi enakopravnimi sodelavci (75 %), 25 % pa jih najpogosteje v konflikt pride z nadrejenim.

Kar polovica anketirancev konflikte na delu rešujejo sama, 37,5 % s posredovanjem nadrejenega, 12,5 % pa jih čaka, da pobudo prevzame drug udeleženec v konfliktu.

Svojo sposobnost reševanja konfliktov 25 % anketirancev v tej skupini ocenjuje kot povprečno, 12,5 % kar slabo, 50 % svojo sposobnost reševanja konfliktov ocenjuje kot dobro, 12,5 % pa kot izjemno dobro.

Kot najpogostejšo metodo reševanja konfliktov kar 75 % anketirancev v tej skupini uporablja dialog, 12,5 % anketirancev konfliktov ne rešuje oz. se »kuja«, ravno tako 12,5 % pa konflikte rešuje s pomočjo »peacemakerja«.

62,5 % anketiranih ohrani enak odnos z ostalimi udeleženci v konfliktu po uspešni rešitvi le-tega, pri 37,5 % anketiranih pa se odnos celo izboljša.

Anketiranci z delovno dobo od 6 do 10 let

Med anketirance z delovno dobo med 6 in 10 let so se uvrstile 4 osebe. Vse štiri osebe so odgovorile, da se v svojem delovnem okolju srečujejo s konflikti. 50 % se jih s konflikti srečuje večkrat dnevno, 25 % enkrat na mesec in 25 % redkeje kot enkrat na mesec.

Pri 75 % nastanek konfliktov vpliva na njihovo storilnost, pri 25 % tovrstnega vpliva ni. Med tistimi, na katere konflikti vplivajo, je kar 67 % takih, ki zaradi konflikta izgubijo voljo do dela in se jim zato zmanjša storilnost, 33 % pa je takih, ki jih konflikti dodatno motivirajo.

Velika večina, kar 75 % anketirancev v konflikt najpogosteje pride s stranko, 25 % pa s prirejenim oz. s sodelavci na enakem delovnem mestu.

75 % anketiranih rešuje konflikte na delu samostojno, 25 % pa s posredovanjem nadrejenega.

Svojo sposobnost reševanja konfliktov 25 % ocenjuje kot povprečno, 75 % pa jih meni, da konflikte rešujejo dobro.

Vsi anketiranci v tej skupini so si bili enotni, da kot najpogostejšo metodo reševanja konfliktov uporabljajo dialog.

Na vprašanje Kakšen je vaš odnos do udeleženca v konfliktu po uspešni rešitvi konflikta? jih je polovica odgovorila, da je odnos enak kot pred konfliktom, pri drugi polovici pa se odnos celo izboljša.

Anketiranci z delovno dobo od 11 do 20 let

Med anketirance, ki imajo od 11 do 20 let delovne dobe, se je uvrstilo 15 anketirancev. Vseh 15 anketirancev se v svojem delovnem okolju srečuje s konflikti.

13 % se jih s konflikti srečuje večkrat dnevno, 7 % enkrat dnevno, 33 % enkrat na teden, 20 % enkrat na mesec in 27 % redkeje kot enkrat na mesec.

Na 73 % anketiranih konflikti posledično vplivajo tako, da se jim zmanjša storilnost, na 27 % vprašanih pa konflikti ne vplivajo na storilnost.

Na vprašanje, na kakšen način konflikti vplivajo na storilnost, je 33 % anketirancev v tej skupini odgovorilo, da konflikti ne vplivajo na njihovo storilnost, 47 % zaradi konfliktov izgubi voljo do dela in se jim zato zmanjša storilnost, 13 % anketiranih konflikti še dodatno motivirajo, 7 % pa je izbralo odgovor »drugo« oz. se niso opredelili za nobenega od prejšnjih odgovorov.

Med anketiranci v tej skupini so najpogostejši konflikti s stranko (41 %), sledijo konflikti s prirejenimi (20 %), po 13 % anketirancev pa v konflikt najpogosteje pride z nadrejenim, podrejenim ali sami s seboj.

80 % anketirancev samostojno rešuje konflikte na delu, 13 % s posredovanjem nadrejenega, 7 % pa jih čaka, da pobudo za rešitev konflikta prevzame drugi udeleženec v konfliktu.

Skoraj polovica (47 %) anketirancev svojo sposobnost reševanja konfliktov ocenjuje kot povprečno, 33 % kot dobro, 7 % jih meni, da konflikte rešujejo slabo, 13 % pa svojo sposobnost reševanja konfliktov ocenjuje kot izjemno dobro.

Kot najpogostejšo metodo reševanja konfliktov kar 80 % anketirancev v tej skupini uporablja dialog, 13 % konflikte rešuje s pomočjo »peacemakerja«, 7 % pa reševanje konfliktov prepušča nadrejenim.

Odnos do ostalih udeležencev v konfliktu po uspešni rešitvi konflikta pri 60 % anketiranih ostane enak kot pred konfliktom, pri 33 % se izboljša, pri 7 % pa se poslabša.

Anketiranci z delovno dobo od 21 do 30 let

Med tiste anketirance z največ delovne dobe, torej od 21 do 30 let, so se uvrstili 4 anketiranci.

Vse štiri osebe se v svojem delovnem okolju srečujejo s konflikti.

25 % se jih s konflikti srečuje večkrat dnevno, 75 % pa redkeje kot enkrat na mesec. Na polovico konflikti vplivajo na storilnost, pri drugi polovici pa tega vpliva ni.

Pri tistih, ki so odgovorili, da konflikti vplivajo na njihovo storilnost, so si bili enotni, da nastanek konfliktov povzroči izgubo volje do dela in posledično zmanjša njihovo storilnost.

Kar 75 % anketirancev v tej skupini najpogosteje pride v konflikt s podrejenimi, 25 % pa z nadrejenimi.

75 % anketiranih konflikte na delu rešuje samostojno, 25 % pa s posredovanjem nadrejenega.

Svojo sposobnost reševanja konfliktov 75 % ocenjuje kot povprečno, 25 % pa jih meni, da konflikte rešuje slabo.

Kot najpogostejšo metodo reševanja konfliktov polovica anketirancev v tej skupini uporablja dialog, 25 % konflikte rešuje s pomočjo nadrejenega, 25 % pa se ni opredelilo za nobenega od navedenih odgovorov (izbrali so odgovor »drugo«).

Pri 50 % odnos do udeležencev v konfliktu po uspešni rešitvi konflikta ostane enak, 50 % pa se ni opredelilo za nobenega od danih odgovorov, izbrali so odgovor »drugo«.

Delavci z manj delovne dobe (do 10 let) se najpogosteje srečujejo s konflikti, saj so kot najpogostejši odgovor izbrali, da se s konflikti srečujejo večkrat dnevno. Starejši delavci, torej tisti z več delovne dobe, pa se s konflikti srečujejo enkrat na mesec ali celo redkeje, le redki se s konflikti srečujejo pogosteje.

Glede na lastne izkušnje, ki jih imam pri delu na pošti, me pridobljeni odgovori niti ne presenečajo. Sama sem namreč delala na vseh možnih okencih na pošti, tako v manipulaciji kot tudi v vlogi vodje izmene ter upravnika.

Delavci z manj delovne dobe praviloma namreč delajo na bolj obremenjenih in s tem bolj stresnih delovnih mestih, kot so okence za izročanje pošilk, pisemsko ali paketno okence.

Na omenjenih okencih je kontakt s stranko precej bolj oseben in tudi traja dlje časa, s tem pa se poveča tudi izpostavljenost delavcev na teh okencih za nastanek konfliktov.

Za razliko od delavcev z manj delovne dobe pa delavci z daljšo delovno dobo delajo na okencu »blagajna«, kjer sprejemajo vplačila in izplačila, njihov kontakt s stranko je krajši in manj oseben, s tem pa se zmanjšajo tudi možnosti za nastanek konfliktnih situacij.

Konflikti različno vplivajo tudi na storilnost. Na delavce, ki imajo do 5 let delovne dobe, in delavce, ki imajo od 21 do 30 let delovne dobe, konflikti ne vplivajo toliko. Pri ostalih skupinah pa se zaradi konfliktov zmanjša storilnost in celo izgubijo voljo do dela.

Vse skupine najpogosteje pridejo v konflikt s stranko, sledijo pa konflikti z nadrejenimi. Konflikte največkrat rešujejo sami, nekateri pa s posredovanjem nadrejenega.

Sposobnost reševanja konfliktov najpogosteje ocenjujejo kot dobro in povprečno. Najpogostejša metoda pri reševanju konfliktov je dialog.

Odnos do udeležencev po konfliktu je največkrat enak kot pred konfliktom, naslednji najpogostejši odgovor je, da se odnos celo izboljša.



5 SKLEP

Kot sem navedla že na začetku empiričnega dela, je bil namen raziskave v predmetni diplomski nalogi ugotoviti, kako pogosto se zaposleni na pošti, v okviru opravljanja svojega dela, srečujejo s konflikti, kako uspešni so pri njihovem reševanju, s kom najpogosteje pridejo v konflikt, ali konflikti vplivajo na njihovo storilnost ter v kolikor vplivajo, na kakšen način.

Glede na to, da so anketiranci pri odgovorih na zastavljena vprašanja morali med drugim opredeliti tudi svoj odnos do sodelavcev, tako nadrejenih, prirejenih in podrejenih, sem se odločila za uporabo ankete z anonimnim anketnim vprašalnikom.

Odgovore na zastavljena vprašanja sem najprej obravnavala nekategorizirano, kot celoto, nato pa sem jih razvrstila glede na starost, izobrazbo, spol, delovno mesto in delovno dobo anketirancev.

Na podlagi pridobljenih odgovorov vseh anketirancev sem ugotovila, da se vsi, ne glede na delovno mesto, spol, starost, izobrazbo in delovno dobo, srečujejo s konflikti. Glede na to, da sem z empiričnim delom diplomske naloge želela potrditi svojo hipotezo – da se bolj izkušeni delavci, torej tisti z več delovne dobe in tisti delavci z višjo stopnjo izobrazbe, redkeje srečujejo s konflikti kot delavci z manj delovne dobe in z nižjo stopnjo izobrazbe, v kolikor pa se z njimi srečajo, pa jih rešujejo bolj uspešno od svojih mlajših in manj izobraženih kolegov – sem morala anketirance temu ustrezno razvrstiti glede na delovno dobo, delovno mesto in stopnjo izobrazbe. Ker pa sem želela potrditi tudi svojo drugo hipotezo, da so ženske tiste, ki se bolj pogosto znajdejo v konfliktnih situacijah kot moški, pa sem anketirance razdelila tudi glede na spol.

Po natančni obdelavi in primerjavi vseh pridobljenih odgovorov sem ugotovila, da moja hipoteza, da se anketiranci z višjo stopnjo izobrazbe redkeje srečujejo s konflikti kot tisti z nižjo stopnjo izobrazbe, ne drži. Ugotovila sem namreč, da se s konflikti najpogosteje srečujejo anketiranci s VII. stopnjo izobrazbe, kar me je sprva presenetilo, vendar se mi po tehtnem premisleku ta ugotovitev sedaj zdi povsem razumljiva. Anketiranci s VII. stopnjo izobrazbe zasedajo delovna mesta kontrolorjev in upravnikov pošt, ki so nadrejeni ostalim sodelavcem na pošti in na katere se za pomoč pri reševanju konfliktov obračajo tako sodelavci kot tudi stranke. Pri tem niti ni nujno, da so v konflikt vpleteni neposredno, lahko so tudi posredno s posredovanjem pri reševanju konflikta.

Glede drugega dela prve hipoteze, da se tisti delavci z manj delovne dobe pogosteje srečujejo s konflikti kot tisti z več delovne dobe, pa sem prišla do pričakovanih odgovorov, ki so nedvomno potrdili ta del hipoteze. Na podlagi pridobljenih odgovorov sem namreč ugotovila, da se delavci z manj delovne dobe precej pogosteje srečujejo s konflikti kot tisti z več delovne dobe. Kot je bilo že enkrat prej poudarjeno, delavci z manj delovne dobe na poštah praviloma zasedajo delovna mesta, ki so bolj obremenjena in s tem tudi stresna ter bolj izpostavljena konfliktnim situacijam s strankami. Na teh delovnih mestih je kontakt s stranko precej bolj oseben in dolgotrajen, zato tudi ni presenetljivo, da na teh delovnih mestih najpogosteje prihajajo v konflikte.

Moja druga hipoteza, da se ženske uslužbenke na pošti pogosteje srečujejo s konflikti kot njihovi sodelavci moškega spola, je bila na podlagi pridobljenih odgovorov na moje veliko presenečenje ovržena. Skoraj polovica moških je namreč odgovorila, da se s konflikti srečuje večkrat dnevno, medtem ko se večkrat dnevno s konflikti sreča manj kot šestina žensk.

Če na kratko povzamem odgovore na vsa zastavljena vprašanja, sem prišla do naslednjih ugotovitev:

- vsi anketiranci se v svojem delovnem okolju srečujejo s konflikti, nekateri pogosteje, drugi redkeje, nihče pa se jim ne more izogniti;
- večina anketirancev ni imuna na konfliktne situacije, saj pri kar dveh tretjinah anketirancev konflikti vplivajo na njihovo storilnost, in sicer tako, da zmanjšajo njihovo storilnost, kar posledično pripelje do izgube volje do dela;
- najpogosteje se anketiranci znajdejo v konfliktni situaciji s stranko. Konflikti med sodelavci se pojavljajo redkeje, vendar pa so kljub temu prisotni. Konfliktom s stranko, po pogostosti, sledijo konflikti z nadrejenimi;
- velika večina anketirancev konflikte rešuje sama, le redki se odločajo za reševanje konflikta s pomočjo nadrejenega, še bolj redki pa so primeri, ko anketiranec čaka, da drugi udeleženec v konflikt prevzame pobudo za rešitev konflikta;
- večina anketirancev svojo sposobnost reševanja konfliktov ocenjuje kot dobro in povprečno, le redki menijo, da konflikte rešujejo izjemno dobro ali slabo;
- kot najpogostejšo metodo reševanja konfliktov anketiranci uporabljajo dialog, zgolj nekateri pa konflikt rešujejo s posredovanjem nadrejenega ali s pomočjo »peacemakerja« (nepristranski posrednik, kateremu oba udeleženca v konfliktu zaupata);
- po uspešni rešitvi konflikta se pri anketirancih odnos med udeleženci v konfliktu pri skoraj polovici vprašanih ne spremeni, pri skoraj tretjini pa se odnos celo izboljša.

Naj za konec podam svoje subjektivno mnenje o konfliktih in komuniciranju na delovnem mestu.

Na konflikte ne bi smeli nikdar gledati kot na nekaj negativnega oz. pozitivnega. Bolje bi bilo konflikt izkoristiti kot priložnost za skupno doseganje ciljev in zdravo tekmovalnost. Sam konflikt je nekaj povsem normalnega in pozitivnega, kar pa velja le, če se nanaša na neko tematiko. Kakor hitro pa konflikt postane oseben, pa ni dobro niti za stranko niti za uslužbenca. Torej, če želimo delati v prijaznem okolju, medsebojno dobro sodelovati in dosegati želene cilje, je torej potrebno vse naše moči usmeriti v pozitivne medsebojne odnose, ki pa jih je moč doseči le z veliko mero (prijaznega) komuniciranja, strpnosti in medsebojnega spoštovanja. V kolikor pa do konflikta le pride, pa je potrebno vselej imeti v vidu, da je potrebno nekaj spremeniti, ker trenutno

stanje očitno ne ustreza nikomur izmed vpletenih. Konflikt je pravzaprav neke vrste začetek, povzročitelj novih spoznanj in način, kako preprečiti stagnacijo v medsebojnih odnosih.

LITERATURA

- Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bernik, Jurij. 2000. *Management in vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Božnar, Mateja. 2002. *Vpliv informacijske tehnologije na organiziranost podjetja s poudarkom na procesih*. Organizacija, letnik 35, številka 10: 659-664. Kranj: Moderna organizacija.
- Brajša, Pavao. 1994. *Managerska komunikologija: Komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Brajša, Pavao. 1983. *Vodenje kot medosebni proces*. Ljubljana: DDU Univerzum.
- Casson, Herbert N. 1995. *Umetnost govora*. Ljubljana: Pravljično gledališče
- Dimovski, Vlado. 2002. *Teorija organizacije in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Erčulj, Justina in Irena Vodopivec. 1999. *S komunikacijo do ciljev*. Ljubljana: Šola za ravnatelje
- Evans, Roger in Peter Russel. 1992. *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha center.
- Fritz, Roger. 2003. *Pot do uspeha: kako pridobiti in ohraniti gibalno uspeha*. Ljubljana: Tuma.
- Hodgetts, Richard M. 1991. *Organizational Behavior: Theory and Practice*. New York: Macmillan Publishing Company
- Iršič, Marko. 2005. *Uvod v razreševanje konfliktov v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
- Kavčič, Bogdan. 1992. *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Lamovec, Tanja. 1998. *Psihosocialna pomoč v duševni stiski*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Lipičnik, Bogdan. 1994. *Ljudje in organizacija*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1991. *Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport.
- Lipičnik, Bogdan in Mežnar, Drago. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- Lorbek, Franc. 1997. *Osnove komuniciranja v marketingu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Luthans, Fred. 1985. *Organisational behavior: forth edition*. Singapore: McGraw-Hill book Co.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Nuša Kneževič. 1995. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba Obzorja.
- Možina, Stane in drugi. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane. 1991. *Sociopsihologija v podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Možina, Stane in Florjančič, Jože. 1986. *Ustvarjalno komuniciranje in informiranje v organizaciji združenega dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- Novak, Božidar s sodelavci. 2000. *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: Priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Rozman in drugi. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

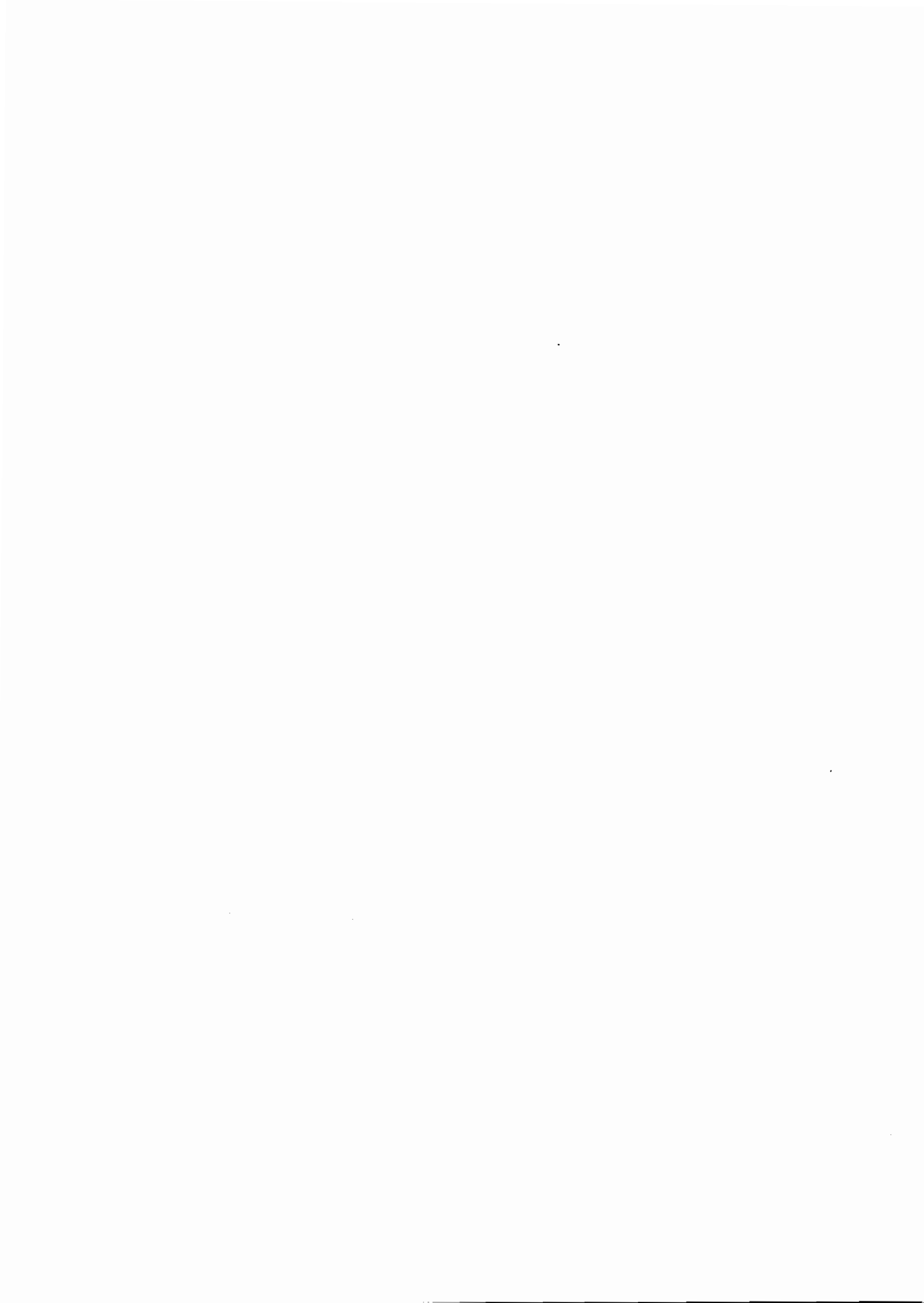
- Steers, Richard M. 1984. *Introduction of Organizational Behavior* (second edition). Glenview (IL): Scott, Foresman and CO.
- Stewart, M. Aileen. 1994. *Empowering people*. London: Pitman Institute of Management Foundation
- Šulak, Franjo. 1987. *Tržišno komuniciranje u trgovini na malo*. Zagreb: Školska knjiga.
- Ule, Mirjana in Kline, Miro. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta ta družbene vede.
- Ule, Mirjana. 1992. *Socialna psihologija*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Vecchio, Robert P. 2000, *Organizational behavior Care Concepts: fourth edition* Orlando: Harcourt Inc.
- Volk, Linda. 2003. *Management se še ni prilagodil ekonomiji znanja*. Delo, letnik 2003, št. 138:15.

INTERNETNI VIRI

Komuniciranje, dosegljivo na <http://www.pfmb.uni-mb.si/didgradiva/nastopi/didrac2/00/2/komuniciranje.htm>. (15.01.2006)

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik



ANKETNI VPRAŠALNIK

Starost (obkroži): do 20 let 21–30 31–40 41–50 50 let in več

Izobrazba (obkroži stopnjo): IV. V. VI. VII. več

Spol (obkroži): *M* *Ž*

Delovno mesto/položaj (obkroži): manipulat. delavec vodja izmene kontrolor upravnik

Delovna doba (obkroži): do 5 let 6–10 let 11–20 let 21–30 let 31 let in več

1. Ali se v svojem delovnem okolju srečujete s konflikti? **DA** **NE**

2. Kako pogosto?

- a. večkrat dnevno b. enkrat dnevno
- c. enkrat na teden d. enkrat na mesec
- e. redkeje

3. Ali nastanek konfliktov vpliva na vašo storilnost? **DA** **NE**

4. Na kakšen način?

- a. ne vpliva b. zmanjša mojo storilnost in izgubim voljo do dela
- c. me dodatno motivira d. drugo _____

5. S kom najpogosteje pridete v konflikt?

- a. nadrejenimi
- b. podrejenimi
- c. prirejenimi
- d. stranko
- e. sam s seboj

6. Na kakšen način rešujete konflikte pri delu?

- a. sam b. s posredovanjem nadrejenega c. ne rešujem jih
- d. čakam, da pobudo prevzame drugi udeleženec v konfliktu

7. Kako ocenjujete svojo sposobnost reševanja konfliktov?

- a. povprečna
- b. slabo rešujem konflikte
- c. dobro rešujem konflikte
- d. izjemno dobro rešujem konflikte
- e. drugo _____

8. Kakšne metode uporabljate pri reševanju konfliktov?

- a. dialog
- b. »kujanje«
- c. uporaba t. i. »peacemaker-ja«
- d. reševanje konfliktov prepuščam nadrejenim
- e. drugo _____

9. Kakšen je vaš odnos do udeležencev v konfliktu po uspešni rešitvi konflikta?

- a. odnos je enak kot pred konfliktom
- b. odnos se izboljša
- c. odnos se poslabša
- d. drugo _____