

2018

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

NINA PEČAR

NINA PEČAR

KOPER, 2018

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

REŠEVANJE IN OBVLADOVANJE
KONFLIKTOV NA DELOVNEM MESTU

Nina Pečar

Koper, 2018

Mentor: doc. dr. Peter Štrukelj

POVZETEK

V zaključni projektni nalogi obravnavamo področje konfliktov na delovnem mestu. V prvem delu obravnavamo teorijo konfliktov na delovnem mestu, vrsto, vzroke, razvoj, odzive in posledice. Predstavljeni so: tehnike obvladovanja in strategije reševanja konfliktov ter pomen in vloga uspešnega ter učinkovitega internega komuniciranja.

V drugem delu ugotavljamo, kako zaposleni doživljajo konfliktne situacije na delovnem mestu. Zanimalo nas je, kakšna je splošna naravnost pri reševanju konfliktov v izbrani delovni organizaciji, kako pogosto zaposleni izrazijo svoje mnenje o nestrinjanju s sodelavci na različnih strukturnih ravneh, ali izražanje mnenja izzove učinkovito ali neučinkovito reševanje problema, kateri so najpogostejši vzroki za nastanek konfliktov in kako se odzovejo, ko pride do konfliktne situacije. Anketiranci so napisali tudi svoje predloge za reševanje konfliktov v lastni delovni organizaciji, ki bi vodili do učinkovitega reševanja problemov.

Ključne besede: delovno okolje, konflikti, reševanje konfliktov, nadrejeni/podrejeni, zaposleni na isti strukturni ravni.

SUMMARY

This final thesis examines various aspects of conflicts that occur in the workplace. The first part of the thesis provides an overview of a theory of workplace conflict, various types of workplace conflicts, what causes them, how they develop, their effects, and a variety of reactions to them.

The second part of the thesis examines how conflicts in the workplace are perceived by employees. The general attitude toward conflict resolution was observed in a chosen workplace environment. The thesis investigates how often employees express their opinions regarding disagreements with coworkers on various structural levels, whether expressing their opinions leads to effective or ineffective attempts to resolve a conflict, what the most common causes for conflicts are, and how employees react to them. Furthermore, the survey respondents gave their suggestions for future effective conflict resolution in their work environment.

Keywords: work environment, conflicts, conflict resolution, superior-subordinate relationship, employees on the same structural level.

UDK: 005.57:159.964.21(043.2)

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorju doc. dr. Petru Štruklju za hitro odzivnost, strokovno pomoč in za nasvete pri pisanju zaključne projektne naloge.

Zahvaljujem se vsem zaposlenim na Onkološkem inštitutu Ljubljana, ki so si vzeli čas in odgovorili na anketni vprašalnik ter s tem pripomogli k vpogledu v problematiko reševanja konfliktov na delovnem mestu.

Zahvaljujem se tudi družini in partnerju za podporo in potrpežljivost med študijem in pri pisanju zaključne projektne naloge. Teti Mojci se najlepše zahvaljujem za vso nesebično pomoč in pozitivno energijo.

VSEBINA

1 UVOD	1
1.1 Opredelitev problema.....	1
1.2 Namen in cilji.....	1
1.3 Hipoteze.....	1
1.4. Metode raziskovanja	2
1.5 Predpostavke in omejitve zaključne projektne naloge	2
2 KONCEPTUALIZACIJA KONFLIKTOV	3
2.1 Vrste konfliktov	3
2.2 Vzroki konfliktov	4
2.3 Razvoj konfliktov	5
2.4 Odzivi na konflikte.....	6
2.5 Posledice konfliktov.....	7
2.6 Reševanje konfliktov.....	8
3 OBVLADOVANJE KONFLIKTOV	10
3.1 Tehnike obvladovanja konfliktov.....	10
3.2 Strategije reševanja konfliktov	11
4 INTERNO KOMUNICIRANJE	15
4.1 Cilj internega komuniciranja.....	16
4.2 Smeri komuniciranja v organizaciji	17
4.3 Ovire v internem komuniciranju	17
4.4 Uspešno in učinkovito komuniciranje	19
5 EMPIRIČNA RAZISKAVA KONFLIKTOV V IZBRANI ORGANIZACIJI	21
5.1 Demografska struktura anketirancev	21
5.2 Rezultati in interpretacija	23
5.2.1 Pogostost spoprijemanja s konflikti na delovnem mestu	24
5.2.2 Najpogostejši vzrok za nastanek konflikta na delovnem mestu	25
5.2.3 Pogostost spoprijemanja s konflikti na delovnem mestu glede na strukturno raven.....	28
5.2.4 Pogostost spoprijemanja s konflikti na delovnem mestu glede na spol anketirancev	30
5.2.5 Najpogostejši način reševanja in obvladovanja konfliktov na delovnem mestu .	32
5.2.6 Splošna naravnost pri reševanju konfliktov na delovnem mestu.....	34
6 SKLEP	39
LITERATURA IN VIRI	41
PRILOGE.....	43

SLIKE

Slika 1: Dvodimenzionalni model reševanja konfliktov	6
Slika 2: Spol	22
Slika 3: Starostna skupina	22
Slika 4: Delovna doba	23
Slika 5: Najpogostejši vzrok za nastanek konflikta	27
Slika 6: Pogostost spoprijemanja s konflikti	29
Slika 7: Pogostost izražanja svojega mnenja.....	36
Slika 8: Izražanje mnenja, ki izzove učinkovito reševanje problema	37

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Tipi ljudi glede na višino praga prepoznavanja in praga tolerance na konflikt	10
Preglednica 2: Pogostost spoprijemanja s konflikti	24
Preglednica 3: Najpogostejši vzrok za nastanek konflikta.....	26
Preglednica 4: Najpogostejši vzrok za nastanek konflikta s podrejenimi glede na starost	28
Preglednica 5: Pogostost spoprijemanja s konflikti	31
Preglednica 6: Načini reševanja konfliktov	33
Preglednica 7: Načini reševanja konfliktov z nadrejenimi glede na spol.....	34
Preglednica 8: Doživljanje konfliktov na delovnem mestu	35
Preglednica 9: Izražanje mnenja izzove učinkovito reševanje problema.....	37

1 UVOD

Ljudje večino svojega časa preživimo v službi, kar pomeni, da se s konflikti srečujemo tudi na delovnem mestu. Lahko rečemo, da so postali neizogiben in pogost pojav, zato je zelo pomembno, da jih ne zatajimo, ampak se z njimi spoprimemo ter jih na pravi način rešujemo in obvladujemo.

1.1 Opredelitev problema

Posledice doživljanja konfliktov so za ljudi pogosto neprijetne, zato se moramo za uspešno poslovanje in dobro počutje na delovnem mestu naučiti pravilno komunicirati ter pravočasno obvladovati in reševati konflikte, do katerih prihaja. Nesmiselno je trditi in si zatiskati oči, da v določeni organizaciji ne prihaja do konfliktov, saj smo si ljudje med seboj zelo različni, imamo svoje vizije, cilje, misli in pogled na svet.

Namen zaključne projektne naloge je bil raziskati področje konfliktov na delovnem mestu in ugotoviti, kako zaposleni v izbrani organizaciji (Onkološki inštitut Ljubljana) rešujejo in obvladujejo konflikte.

1.2 Namen in cilji

- Študij literature s področja obvladovanja konfliktov na delovnem mestu;
- ugotoviti najpogostejše vzroke konfliktov v organizaciji;
- ugotoviti, ali so na delovnem mestu pogostejši konflikti med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci ali med sodelavci, zaposlenimi na isti strukturni ravni;
- ugotoviti, ali se ženske na delovnem mestu pogosteje znajdejo v konfliktnih situacijah kot moški;
- ugotoviti načine reševanja/obvladovanja konfliktov v organizacijah;
- ugotoviti, ali so posledice konfliktov zaposlenih v delovni organizaciji učinkovito reševanje problemov ali povečujejo sovražnost in zmanjšujejo medsebojno zaupanje.

1.3 Hipoteze

H 1: Vsak zaposleni se je vsaj enkrat spoprijel s konfliktom na delovnem mestu, kar je posledica različnih osebnostnih lastnosti in vrednot.

H 2: Do konfliktov najpogosteje prihaja zaradi neučinkovitega komuniciranja, kar je lahko posledica napačnega interpretiranja sporočil in/ali nezaupanja.

H 3: Na delovnem mestu je več konfliktov med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci kot med sodelavci, zaposlenimi na isti strukturalni ravni, kar je predvsem posledica različnih interesov in ciljev posameznika.

H 4: Ženske se pogosteje znajdejo v konfliktnih situacijah kot moški, saj so temperamentnejše, težje obvladujejo čustva in posledično odreagirajo burnejše.

H 5: Najpogostejša načina reševanja/obvladovanja konfliktov sta pogovor in sklepanje kompromisov, saj tako vsak lahko pove svoje argumente in sliši argumente druge osebe, predstavi svoje cilje in rešitve ter se po potrebi prilagodi in poišče skupne interese.

H 6: Večina zaposlenih doživlja konflikte na delovnem mestu kot vzrok za povečanje sovražnosti in zmanjšanje medsebojnega zaupanja, ker večina posameznikov konflikt razume kot nekaj negativnega in ne kot priložnost za izboljšavo.

1.4. Metode raziskovanja

V teoretičnem delu so na podlagi prebrane obstoječe literature opredeljeni: pojem konflikt, vrste, vzroki, posledice, odzivi na konflikte ter tehnike za reševanje in njihovo obvladovanje.

V empiričnem delu so zbrani podatki s pomočjo anonimnega elektronskega vprašalnika, ki je bil objavljen na spletu. Vprašalnik je bil posredovan vsem zaposlenim na Onkološkem inštitutu Ljubljana. Uporabljen je bil nenaključni tip vzorčenja, in sicer priložnostno vzorčenje; pričakovali smo vsaj 100 v celoti izpolnjenih vprašalnikov. Prvi del vprašalnika vsebuje osnovne podatke o anketirancih – starost, spol, delovna doba v letih, v drugem delu pa smo s pomočjo vprašanj zaprtega, polodprtega in odprtega tipa ter ocenjevalne lestvice zbirali podatke o konfliktih na delovnem mestu.

Vprašalniki so bili obdelani na ravni deskriptivne in inferenčne statistike. Uporabljeni so bili: frekvenčna distribucija (f , f %) atributnih spremenljivk, osnovna deskriptivna statistika numeričnih spremenljivk (mere srednje vrednosti in mere razpršenosti) in χ^2 -preizkus hipoteze neodvisnosti. Podatki so prikazani grafično z orodji Microsoft Office Excel.

1.5 Predpostavke in omejitve zaključne projektne naloge

Raziskava je bila omejena na zaposlene na Onkološkem inštitutu Ljubljana; posredovan jim je bil elektronski vprašalnik. Pričakovano je bilo, da bodo vprašalniki izpolnjeni verodostojno in da bodo izražali resnično stanje. Ker je bila raziskava omejena samo na zaposlene na Onkološkem inštitutu, rezultatov raziskave ni mogoče posploševati na druge organizacije.

2 KONCEPTUALIZACIJA KONFLIKTOV

Različni avtorji različno opredeljujejo konflikt. Iršič (2005) navaja konflikt v širšem pomenu besede kot vsako srečanje neusklajenih dejavnikov oziroma soočenje neusklajenosti ali neharmonije. Omenjeni avtor (2004, 65) prav tako meni, da konflikt lahko pomeni tudi notranjo napetost oziroma stanje nemoči zaradi nasprotujočih si teženj v posamezniku. Brajša (Fischalek 1977, po Brajša 1994, 251) opisuje konflikte kot medsebojno nasprotovanje različnih potreb, želja, interesov, čustev in ravnanja. Tudi Novak in sodelavci (2000, 106) poudarjajo, da je konflikt neizogiben del medsebojnih odnosov, izhaja pa iz interakcije med osebami, pri katerih gre po navadi tudi za nestrinjanje, različnost idej ali interesov. Nadalje navaja, da managerji za reševanje konfliktov med sodelavci po nekaterih raziskavah porabijo približno 20 % svojega časa, ki bi ga lahko namenili pomembnejšim stvarim. Udeleženci v konfliktih izgubijo veliko energije in ustvarjalnosti, prav tako pa se lahko poveča sovražnost, zmanjšajo pa medsebojno zaupanje in odprtost ter sposobnost organizacije za doseganje ciljev.

Ivanko in Stare (2007, 195) opredeljujeta konflikt kot obliko nestrinjanja dveh ali več strani s ciljem, z željo, vrsto interesa, občutkom ali z delovanjem. Meni, da je konflikt nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli ali čustev v posamezniku, med člani skupine ali v organizaciji. Opisujeta tudi (2007, 186) sodobno definicijo konflikta kot neizbežen, integralni del vsake spremembe ali celo kot optimalni način medsebojnega obnašanja.

2.1 Vrste konfliktov

Po vzrokih nastanka Ivanko in Stare (2007, 184) ločita konflikte na *konflikte interesov* in *konflikte vrednosti*.

Mumel (2008, 328) in Brajša (1994, 254) pa konflikte delita *glede na udeležence*:

- konflikt v posamezniku – razmerje med delovnim časom in časom za družino;
- konflikt med dvema posameznikoma – sodelavca se ne strinjata glede odločitve ali delovnega postopka;
- konflikt med posameznikom in skupino – posameznik ne upošteva norm skupine, zato lahko pride v konflikt;
- konflikt med dvema skupinama – razmerje dela in dolžnosti med različnimi profili delavcev v organizaciji (npr. med medicinskimi sestrami in zdravniki);
- konflikt med dvema skupinama na ravni organizacije – med sindikatom in delodajalcem glede plač.

Glede na hierarhijo v organizaciji ločimo konflikte oseb ali skupin, ki delujejo na *isti strukturni ravni*, in na tiste osebe ali skupine, ki v organizaciji delujejo na *različnih strukturnih ravneh* (Mumel 2008, 329).

V nadaljevanju Brajša (1994, 254) razvršča konflikte, ki nastanejo v organizaciji, še na *latentne, skrite, težje prepoznavne* in na *manifeste*, kar povzroča napeto ozračje med sodelavci, medtem ko *odkriti in lahko prepoznavni* konflikti pripomorejo k odkritemu medsebojnem spopadu.

Konflikti znotraj organizacije so lahko tudi *hierarhične narave*. Ivanko in Stare (2007, 189) opisujeta, da do konflikta hierarhične narave pride takrat, kadar se pojavijo nasprotja med različnimi vplivnimi ravni v organizaciji. Nadalje opredeljuje tudi *generalni konflikt*, to je konflikt med vodstvom in zaposlenimi v organizaciji. Konflikt, ki nastane med različnimi funkcijami, oddelki in sektorji v organizaciji, imenujemo *funkcionalni konflikt*. *Linijski konflikt* oz. konflikt »strokovnjak – vodja« je konflikt, v katerem vodja brez pravega strokovnega znanja poskuša s svojo organizacijsko avtoriteto razrešiti problem v organizaciji.

Glede na posledice ločimo konflikte na *konstruktivne*, če pripomorejo k razvoju organizacije, in *destruktivne*, če organizaciji škodujejo (Brajša 1994, 254). Iršič (2017, 13–14) opisuje, da so *konstruktivni konflikti* usmerjeni na pozitivna čustva, spoštovanje, na sprejemanje odgovornosti, pri čemer oba udeleženca iščeta možnosti, ki bi bile sprejemljive za oba. Zaradi tega je komunikacija mirnejša, udeleženci pridejo do boljših idej, daje občutek skupnega prizadevanja in zadovoljstva. Na drugi strani pa udeleženci *destruktivnega konflikta* nastalo situacijo vidijo kot krivdo druge osebe, je ne želijo poslušati, lahko vodi do medsebojnih obtožb ali napada. Za destruktivni konflikt je značilno, da se udeleženci osredinjajo na poudarjanje svojih stališč in ne na iskanje skupne rešitve (Iršič 2017, 12–13).

Sladič (2016) o pogostosti konfliktov ugotavlja, da se 53,3 % intervjuvancev srečuje s konflikti na delovnem mestu večkrat mesečno, 26,7 % večkrat tedensko, 13,3 % vsak dan, le pri eni osebi pa do konfliktov na delovnem mestu ne prihaja.

2.2 Vzroki konfliktov

Vzroki za nastanek konflikta so različni; razlikujejo se od situacije do situacije. Vzroki za nastanek konfliktov so predvsem različna prepričanja, stališča, vrednote, nezaupanje, neiskrenost, pogosto pa je vzrok v komunikaciji. Iršič (2004, 79) navaja, da sta najpogosteje navedena vzroka nastanka konfliktov neusklajenost ciljev in interesov. Mumel (2008, 327) meni, da je vzrok za nastanek konflikta pogosto neustrezno oziroma neskladno komuniciranje med dvema sogovornikoma. Brajša (1994, 260–261) opisuje, da vzroke za konflikte med sodelavci najpogosteje najdemo v njihovih odnosih do konfliktne vsebine, njihovi komunikaciji o konfliktnih vsebinah in v njihovi osebnosti. Te vzroke uvršča v dve skupini, to so metakonfliktni vzroki in komunikacijski vzroki. *Metakonfliktni vzroki* konfliktov so vzroki, pri

katerih gre predvsem za različna razumevanja, stališča, prepričanja in vrednotenja, zaradi česar se ne moremo sporazumeti na vsebinski ravni; to pa nam onemogoča reševanje konfliktnih vsebin. *Komunikacijski vzroki* konfliktov so medsebojno nerazumevanje, nezaupanje in amorfnost komuniciranja (neosebno komuniciranje).

Na nagnjenost h konfliktnemu odzivanju pa pripomorejo tudi *osebni vzroki* konfliktnosti. Brajša (Lay 1981, po Brajša 1994, 257–258) opisuje naslednje osebne vzroke konfliktnosti. Ti vzroki so predvsem napačne ocene resničnosti, nerealna interpretacija resničnosti, izkrivljanje resničnosti. Kot osebni vzrok konfliktnosti opisuje tudi nepoznavanje sebe, napačno sliko o sebi in pomanjkanje vpogleda v lastno vedenje. Nadalje izpostavlja še nenadzorovanje čustev in nesposobnost obvladovanja čustvene reakcije lastnega vedenja, kamor uvršča tesnobo, strah, napetost, predsodke, netolerantnost do različnega mišljenja, vedenja in stališč (Lay 1981, po Brajša 1994, 257–258).

Do konflikta lahko pride tudi zaradi *neusklajenosti informacij* o isti stvari med dvema posameznikoma. Možnosti za neusklajenost je več. Mogoče je, da sta informacijo dobila iz različnih virov, od istega vira različne informacije, lahko je prišlo do odstopanj pri prenosu informacije, do spremembe informacije, mogoče pa je tudi, da si je eden (ali oba) informacijo narobe zapomnil ali jo narobe razumel. V takem primeru dosežemo zelo malo, če želimo drug drugega prepričevati. Veliko bolj smiselno je, da tako informacijo preverimo oziroma poiščemo dodatne informacije (Iršič 2004, 77–78).

Škrjanec (2009) v svoji diplomski nalogi navaja, da je večina anketirancev ocenila, da do konfliktov prihaja zaradi preobremenjenosti z delom, pomanjkanja informacij od nadrejenih, premajhnega upoštevanja in spoštovanja, nepravilnega vodenja, najmanj pa jih je ocenilo, da do konfliktov prihaja zaradi osebnih težav, tekmovalnosti in brezčutnega odnosa.

Anderson (2007, 72–73) opisuje vzroke za nastanek konflikta *med moškimi in ženskami*. Navaja, da se ženske v glavnem želijo sporazumeti, raje izražajo čustva, imajo večjo zmožnost empatije, zato tudi hitreje odpuščajo in pozabljajo, medtem ko moški radi zmagujejo, zatirajo svoja čustva in se posledično jezijo dlje. Navaja tudi, da je ženskam zelo pomemben občutek priljubljenosti, moškim pa spoštovanje.

2.3 Razvoj konfliktov

Mumel (Pondy 1967, po Mumel 2008, 329–332) opisuje pet stopenj razvoja konflikta. Prva stopnja je *latentni konflikt*, ki navzven še ni viden, saj ne zaznamo in se ne zavedamo, da obstaja ovira v zadovoljevanju določene potrebe. Ko v organizaciji nekdo prejme zahteve, ki niso skladne z njegovo vlogo oziroma je v položaju, ko mora opravljati več vlog, ki med seboj niso skladne, se pojavi osnova za konflikt. Latentni konflikt preide v *zaznavni konflikt*, ko se zavemo oviranja svoje potrebe. Zaznavo oviranja delimo na posledico napačnega zaznavanja okolja,

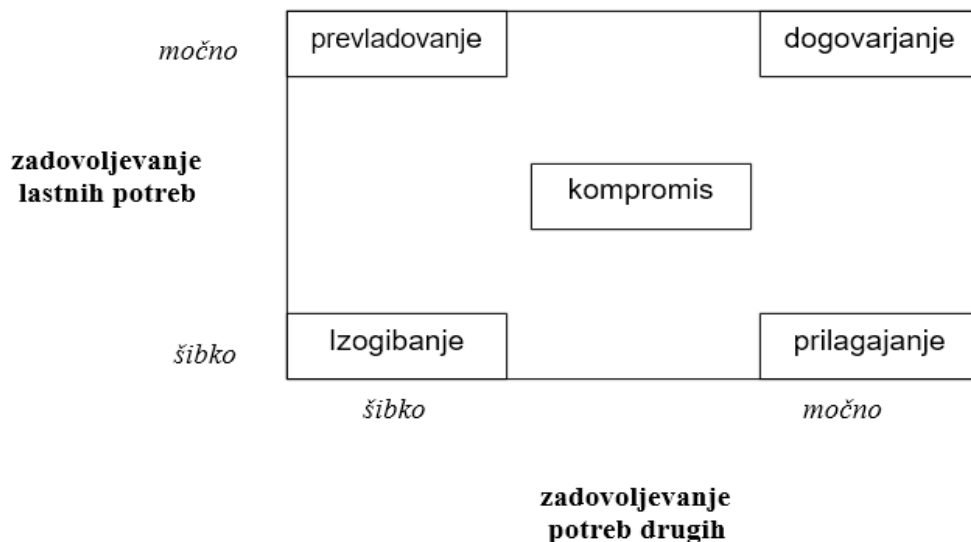
kar lahko rešimo s pojasnjevanjem, in dejansko oviranje svoje potrebe, česar pa samo s komunikacijo ne moremo rešiti. *Občuteni konflikt* nastane, ko ena oseba začuti, da jo druga oseba ovira pri zadovoljevanju potreb, vendar tega navzven ne pokaže. *Manifestni konflikt* je stopnja konflikta, ko se ta pokaže navzven v konkretnih oblikah obnašanja. Zadnja stopnja so *posledice konfliktov*, ki so lahko pozitivne ali negativne.

2.4 Odzivi na konflikte

Mumel (2008, 348) konfliktne ljudi ločuje od nekonfliktnih glede na ločevanje med potrebo in željo. Navaja, da so ljudje, ki ločijo med potrebo in željo, manj konfliktni kot ljudje, ki tega ne ločijo oziroma vsako željo razumejo kot potrebo.

Ljudje se na konflikte odzivamo različno. Prevladujoč slog odzivanja na konflikte je odvisen od posameznika. Iršič (2004, 133) poudarja, da na odziv dodatno vplivajo tudi konkretne okoliščine, razpoloženje, odnos z drugimi in socialno okolje. Iršič (2010, 42–44) v splošnem ločuje pet vrst odzivov na konflikt: prevlado, razreševanje, kompromis, umik in izgajevanje.

V dvodimenzionalnem modelu reševanja konfliktov, ki sta ga že leta 1964 predstavila Blake in Mouton, razvila pa Ruble in Thomas leta 1976, so omenjeni najpogostejši načini spoprijemanja s konflikti. Mumel (2008, 344) opisuje pet načinov reševanja konfliktov glede na dve osnovni dimenziji – zadovoljenja lastnih potreb in zadovoljevanje potreb drugih.



Slika 1: Dvodimenzionalni model reševanja konfliktov

Vir: Mumel (2008, 344).

Izogibanje nastane, če je prisotna nizka pripravljenost za zadovoljevanje lastnih potreb in potreb drugih. Konflikt je neizrazit, potreba, zaradi katere smo v konfliktu, je sorazmerno dobro zadovoljena.

Prevlada nastane, ko ima ena oseba močen interes za zadovoljitev svojih potreb, druga pa šibek interes za zadovoljitev svojih potreb. Ne gre za reševanje konflikta, ker ena oseba popolnoma prevlada, kar pa je posledica nespoštovanja potreb in želja druge osebe. Grožnja in kazen sta načina za dosego podreditve.

Prilagajanje je smiselno, ko je potreba po zadovoljevanju naše potrebe šibka, potreba po zadovoljevanju potrebe druge osebe pa močna.

Kompromis nastane takrat, ko obe strani popustita na enem področju, da bi pridobili na drugem.

Dogovarjanje oz. sodelovanje nastane, ko je potreba močna na eni in drugi strani, pri tem pa ni prostora za popuščanje, umikanje ali za podrejanje. Če obe strani verjameta, da je mogoč dogovor, začneta dogovarjanje in sledita istemu cilju, v nasprotnem primeru pa je alternativa *borba* (Mumel 2008, 345–347). Crawley in Graham (2012, 29) opisujeta, da je *sodelovanje* značilno za tiste ljudi, ki visoko cenijo svoje lastne cilje, hkrati pa so jim pomembni tudi odnosi in se zavedajo potreb drug drugega.

Lah (2013) ugotavlja, da se več konfliktov zgodi med nadrejenimi in podrejenimi (53 %) kot pa med sodelavci (47 %). Nadalje ugotavlja, da se samo 12 % intervjuvancev prilagodi oziroma podredi ljudem, s katerimi so v konfliktni situaciji, preostalih 88 % pa išče rešitev, ki bi bila najboljša za vse udeležene, pri čemer ohranja svoje interese.

2.5 Posledice konfliktov

Mumel (2008, 331) posledice konfliktov opredeljuje v dveh kategorijah. V prvi opisuje posledice uspešno rešenega konflikta, ki so pozitivne, omogočajo sodelovanje, lahko pa ga celo izboljšajo. V drugi kategoriji navaja posledice nerešenih konfliktov in posledice neuspešno rešenih konfliktov; te so negativne, saj ne izboljšujejo medsebojnih odnosov in delovnega procesa. Nadalje navaja (Mumel 2008, 332), da se pozitivna vloga konfliktov kaže v odpravljanju stagnacije, vzpodbujanju zanimanja, spodbujanju raziskovanja problema in v osebni rasti posameznika.

Tudi Brajša (Deutsch 1973, po Brajša 1994, 255) opisuje vrsto pozitivnih značilnosti konfliktov, kot so: spoznavanje problema, iskanje rešitev, preprečevanje stagnacije, spodbujanje radovednosti, lajšanje samospoznavanja, spodbujanje sprememb in utrjevanje identitete posameznika ali skupine. Prav tako Novak in sodelavci (2000, 106) navajajo, da so konflikti v organizacijah pogosto ventil, skozi katerega se soočajo in krešejo različna mnenja

in pogledi, kar lahko pripomore k boljšemu in ustvarjalnejšemu delu v organizaciji, poleg tega pa so konstruktivni konflikti za podjetje koristni.

Posledice konflikta niso vedno pozitivne. Mumel (2008, 333) opisuje številne negativne posledice konflikta: stres, agresivnost, uničeni odnosi, slaba komunikacija in onemogočeno reševanje problemov. Nadalje navaja, da negativne posledice konflikta razdirajo povezanost v skupini, to pa uničuje temelje za učinkovito delo.

Iršič (2003, po Iršič 2004, 103) med negativne posledice nerazrešenih ali neobvladanih konfliktov uvršča tudi upad komunikacije, poslabšanje ali prekinitvev odnosa, razpad skupine, stagnacijo sistema ali odnosa, nasilje, zatiranje, izobčenje, duševne motnje ali psihosomatske bolezni. Meni tudi, da neobvladani konflikti motijo interakcijo in ovirajo optimalno delovanje sistema.

Kljub negativnim posledicam pa izogibanje konfliktom ni dobra alternativa. Mumel (2008, 334) poudarja, da se moramo s konfliktom spoprijeti, saj izogibanje in zanikanje le še poslabšujeta in poglobljata situacijo.

2.6 Reševanje konfliktov

Ivanko in Stare (Jurina 1994, po Ivanko in Stare 2007, 193) v splošnem navajata štiri načine reševanja konfliktov, in sicer:

- dominacija (preglasovanje, pri katerem večina vsili rešitev manjšini);
- kompromis;
- integracija (odstopanje in recipročnost odstopanja sta postopka sprejemanja skupnih višjih, nadrejenih ciljev);
- arbitriranje tretje strani.

Za uspešno premagovanje konfliktov so potrebni medsebojno aktivno poslušanje, dajanje in sprejemanje odkritih in iskrenih sporočil, obojestransko spoštovanje tujih potreb ter medsebojno zaupanje. Potrebna je obojestranska pripravljenost sprejemanja novih informacij, obojestranska vztrajnost in odločnost (Gordon 1970, po Brajša 1994, 269).

Iršič (2004, 139) navaja, da je pogovor smiseln, če v njem sodelujeta obe strani, ki sta pripravljeni slišati interese drug drugega in poiskati skupno rešitev, ki je dobra za oba. V splošnem predlaga (Iršič 2004, 140) preprosto pravilo odziva na konflikt, to je pomembnost lastnega interesa in pomembnost odnosa. Če je pomembno oboje, iščemo čim boljšo rešitev. Če je pomembnejši odnos, popustimo, če je pomembnejši lastni interes, pa uveljavimo svoje. Če ni pomembno niti eno niti drugo, se umaknemo. Fleksibilnost odzivanja na konflikt prinaša posredne koristi. Če kdaj popustimo, da nekomu olajšamo rešitev, bo mogoče on drugič popustil

nam, ko bo stvar za nas pomembnejša. Prepegosta uporaba katerega koli načina pa pripelje do neželenih stranskih učinkov. Nemočno, nekoristno in nepomembno se počuti tisti, ki se vedno podredi. Kdor vedno sklepa kompromise, se mora stalno pogajati in je vedno za nekaj prikrajšan. Prevladovanje uničuje medsebojne odnose, in kdor želi vedno prevladovati, hitro postane nepriljubljen. Kdor poizkuša vedno reševati konflikt, je hitro lahko označen za tistega, ki vedno »komplicira«. Iršič (2004, 140) nadalje predlaga vzdrževanje ravnovesja med pomembnostjo dobrih odnosov ter svojo pomembnostjo oziroma pomembnostjo svojih lastnih interesov in občutkom za drugega – včasih popustimo, včasih vztrajamo pri svojem, se umaknemo, poiščemo kompromis, včasih pa s sodelovanjem poskušamo poiskati najboljšo rešitev.

Konstruktivno reševanje konfliktov je mogoče izpeljati le pod določenimi pogoji. Ti so:

- obojestransko pripravljenost sprejemanja novosti, vztrajnost in odločnost;
- ogibanje ravnanju zmaga – poraz;
- uporabljanje sporočila »jaz«;
- sprejemanje konfrontacije;
- razumevanje narave konflikta (Lamovec 1991, po Mumel 2008, 335–337).

Mumel (Reece in Brandt 1999, po Mumel 2008, 336–337) pogoje za konstruktivno reševanje konfliktov razvršča v pet skupin. Prva je *zaupanje*, ki predstavlja prvi pogoj za reševanje konflikta in je nujna za razvijanje medsebojnega odnosa. Druga je *razkrivanje udeležencev v konfliktu* in je tesno povezana z zaupanjem. Omogoča natančnejše komuniciranje, zvišuje samozavest in prispeva k boljšim odnosom. Tretja je *natančno zaznavanje*, ki je nujno za konstruktivno reševanje konflikta. Četrta je *spodbujanje sodelovanja*, ki pripomore k hitrejšemu reševanju konflikta. Peta je *resnicoljubno in učinkovito komuniciranje*, ki je v konfliktni situaciji težko dosegljivo, kljub temu pa je nujno za uspešno rešitev konflikta.

Zaradi ohranjanja dobrih medsebojnih odnosov s sodelavci je pomembno, da konflikt prepoznamo, se ga zavedamo ter da ga želimo in znamo na ustrezen in uspešen način rešiti, pri tem pa moramo ohraniti interese zaposlenih in tudi organizacije. Ljudje smo si med seboj različni, zato so različni tudi naši odzivi na konflikte; prevladujoč slog je odvisen od vsakega posameznika. Kljub temu pa to ne bi smel biti izgovor, da se reševanja konflikta ne lotimo, saj nerešeni ali neuspešno rešeni konflikti pogosto pripeljejo do nemotiviranosti za delo in slabo počutje zaposlenih. Izraz »konflikt« ima za marsikoga še vedno negativen prizvok, vendar pa ga lahko izkoristimo tudi kot nekaj pozitivnega, kot priložnost za osebno rast ali spremembo, zato se reševanju ne bi smeli izogibati. Pri tem je pomembno, da sta oba udeleženca konflikta pripravljena sodelovati, si zaupata, poslušata drug drugega, najpomembnejše pa je, da sta pripravljena poiskati skupno rešitev, ki bo dovolj dobra za oba. V naslednjem poglavju smo predstavili tehnike in strategije za obvladovanje konfliktnih situacij na delovnem mestu.

3 OBVLADOVANJE KONFLIKTOV

Iršič (2004, 165) definira obvladovanje konflikta kot »(ponovno) vzpostavljanje nadzora nad dogajanjem in izbiro primernega odziva v določeni konfliktni situaciji«. Crawley in Graham (2012, 35) pa navajata, da obvladovanje konfliktov ne pomeni, da konflikt zatremo ali prezremo, ampak to, da preusmerimo vso energijo v pozitiven izid.

3.1 Tehnike obvladovanja konfliktov

Iršič (2004, 165) poudarja, da je *razreševanje* konfliktov ena izmed možnosti njihovega obvladovanja, pri kateri se lotevamo reševanja pri vzrokih in ne le pri posledicah. Pri razreševanju pridemo do novih rešitev in spoznanj, osebnostne rasti in do višje ravni kulture. Poleg razreševanja konfliktov sta po avtorjevem mnenju dejavnika, ki bistveno povečata sposobnost obvladovanja konfliktov, tudi *nizek prag prepoznavanja* konflikta in *visok prag tolerance*. Cilj obvladovanja konfliktov je, da preidemo iz konfliktno v nekonfliktno interakcijo, pri tem pa ni nujno, da odpravimo neusklajenost, na primer v načinu dela, dokler posameznik dela na način, ki mu najbolj ustreza, vendar v smeri skupnega cilja. Iršič (2004, 128) tudi pojasnjuje, da toleranca na konflikt pomeni, da lahko funkcioniramo kljub konfliktu, da smo sposobni prezreti in opustiti manjše konflikte ter da te prepoznamo in jih uporabimo kot sredstvo komunikacije, ki se mu lahko prilagodimo, ne da bi nas pri tem konflikt oviral. Ključnega pomena je sposobnost preklopiti iz konfliktno interakcijo na drugo raven, pri čemer ne gre za izogibanje konfliktu, ampak za zavestno in soglasno odločitev, da se konfliktna interakcija ne nadaljuje. Sposobnost zanemarjanja negativnega vidika komunikacije in odzivanje na pozitivnega prav tako spadata k toleranci na konflikt.

Preglednica 1: Tipi ljudi glede na višino praga prepoznavanja in praga tolerance na konflikt

	Prag prepoznavanja: nizek	Prag prepoznavanja: visok
Prag tolerance: visok	voditelji	izkoriščani
Prag tolerance: nizek	samotarji	konfliktno izzvani

Vir: Iršič (2004, 130).

Ohranjanje konstruktivnosti je prav tako pomembno za uspešno obvladovanje konfliktov. To pomeni naravnost in vedenje, ki vodita k izboljšanju ali optimizaciji interakcije ali jo ohranjata na visoki ravni in je v veliki meri odvisna od prage tolerance. Pomembno je, da konstruktivnost zavestno ohranjamo vsaj do neke mere. Ko se konflikt razširi in eskalira, pri tem pogosto postane neodvisen od začetnega problema oziroma neusklajenosti, govorimo o destruktivni interakciji. O destruktivni interakciji lahko govorimo takrat, ko vključuje defenzivnost, sovražnost, uničevalnost, omalovaževanje ali prezir. Značilnosti destruktivne interakcije so uporaba grožnje, prisile ali prevare. Vsaka eskalacija konflikta ni destruktivna; ta

lahko včasih konstruktivno prispeva h kakovosti interakcije in odnosa, saj včasih šele skozi prepir odkrijemo določene neuskklajenosti ali razkrijemo prej zamolčana stališča (Iršič 2004, 147).

Obvladovanje konfliktov je odvisno od konkretnega posameznega konflikta in vpletenih oseb. Glede na to v splošnem ločimo akcijsko in strateško obvladovanje konfliktov. *Aksijsko* obvladovanje konflikta je obvladovanje odprtega konflikta; to je situacija, ko že pride do prepira, pri tem pa ni pogoj, da je konflikt že viden. To obvladovanje vključuje ohranjanje oziroma ponovno vzpostavljanje sodelovanja, akomodacijo in širjenje informacijskega prostora (Iršič 2004, 166). *Strateško* obvladovanje konfliktov pa je obvladovanje nekompatibilnosti, kar povzroča neoptimalno sodelovanje. Strateško obvladovanje konfliktov je lahko preventivno (konflikti, ki se še niso razvili v odprte konflikte) ali kurativno (konflikti, ki se večkrat pojavljajo, trenutno pa niso aktivni). Vključuje spreminjanje vedenjskih, čustvenih in miselnih vzorcev, spreminjanje sistema in teritorija (Iršič 2004, 190).

Iršič (2004, 209) opisuje, da v določenih medsebojnih odnosih lahko pride do konfliktne situacije tudi zato, ker se dva ne znata *konstruktivno pogovarjati*. Če npr. eden govori o zanj pomembnih stvareh, drugi pa ga ne posluša, komunikacija posledično preneha oziroma ostane na površinski ravni. Nadalje navaja, da se komunikacija lahko ohranja in pogloblja šele z razvijanjem kakovostnejšega načina komuniciranja.

Ivanko in Stare (Jurina, 1994, po Ivanko in Stare 2007, 192–193) opisujeta obvladovanje konfliktov skozi odnos nadrejeni – podrejeni, pri tem navajata štiri metode upravljanja konfliktov:

- vodja dobi – podrejeni izgubi (»win – lose«);
- podrejeni dobi – vodja izgubi (»win – lose«);
- vodja in podrejeni izgubita (»lose – lose«);
- vodja in podrejeni dobita (»win – win«).

3.2 Strategije reševanja konfliktov

Ivanko in Stare (2007, 193) menita, da konflikte obvladujemo s tem, da jih rešujemo ali pa spodbujamo. Strategija spodbujanja konfliktov se uporablja takrat, ko pričakujemo, da bo konflikt sprožil konstruktivne pristope k reševanju. Nadalje opisujeta znano strategijo, pri kateri se vodja umakne od konflikta, s tem pa postopno stagnira oziroma ga zaposleni sprejemajo kot »status quo«.

Mumel (2008, 339–344) navaja pet korakov v procesu reševanja konfliktov.

V *prvem koraku*, to je korak iskanja vzrokov in posledic, se seznanimo s preteklostjo in trenutnim stanjem, s katerim udeleženci konflikta niso zadovoljni; poskušamo ugotoviti, kaj je problem, zakaj je do njega sploh prišlo. Udeleženci konflikta predstavijo svoj pogled in se seznanijo s pogledi drugih. Prvo fazo lahko razdelimo na dva dela. V prvem delu zbiramo podatke, pri čemer poskusimo vključiti vse mogoče vidike konflikta, v drugem delu pa poskusimo določiti raven konflikta.

V *drugem koraku* želimo poenotiti poglede na problem, proces in na namen reševanja. Udeleženci morajo biti pripravljeni slišati drug drugega, ga razumeti, povedati svoja razmišljanja in želje. Pomembno je, da se izogibajo napadalnim besedam in da uporabljajo t. i. »jaz« sporočila.

V *tretjem koraku* ugotavljamo, kaj je problem, in postavimo cilje, ki morajo biti enourni, razumljivi, konkretni, zasnovani na logiki in ne na čustvih. Ugotavljamo, katere potrebe niso zadovoljene, kje se pogledi razlikujejo, in poenotimo merila uspeha oziroma neuspeha. Cilji morajo biti postavljeni tako, da so sprejemljivi za vse udeležence. Posluževati se moramo tudi vmesnih, lažje dosegljivih ciljev, ki so rešljivi sami po sebi, saj ti povečajo obojestransko sodelovanje in možnosti za soglasje. Če postavimo samo končni cilj, ki bi se udeležencem zdel težko uresničljiv, tvegamo, da udeleženci prej obupajo.

Četrty korak je korak iskanja rešitev. Na tej stopnji iščemo aktivnosti, ki bi odpravile konflikt. Najprej izberemo več alternativnih rešitev, nato pa tiste, ki najbolj ustrezajo postavljenim merilom. Pri iskanju različnih rešitev smo omejeni z izkušnjami, znanjem, domišljijo in s časom. Poznamo dva načina razmišljanja, tj. konvergentno in divergentno. Za konvergentno razmišljanje je značilno iskanje ene same pravilne rešitve, kar ustvarja občutek, da so vsi konflikti rešljivi na točno določen način oziroma sploh niso rešljivi; v tem primeru iščemo edino mogočo rešitev. Pri divergentnem razmišljanju nismo osredinjeni na eno samo rešitev, ampak iščemo različne mogoče načine rešitve, pri tem pa smo omejeni le s časom in z domišljijo.

V *petem, zadnjem koraku* izberemo rešitev in jo izvedemo. V tem koraku preučimo vse zbrane rešitve, do katerih smo prišli v četrtem koraku, jih prečistimo in ločimo neuporabne od uporabnih. Če so bile prve štiri faze dobro izvedene, je rešitev konflikta samoumevna. Po tem, ko izberemo najprimernejšo rešitev, jo je treba samo še uresničiti, zato zapišemo npr. način dela in merila uspešnosti. Med izvajanjem sprejete rešitve primerjamo do zdaj doseženo stanje s cilji, ki smo jih načrtovali, in s tem ugotavljamo uspešnost oziroma morebiten nov problem. Ko obe strani soglašata, da je prišlo do rešitve konflikta, je postopek končan. Če se kmalu po rešitvi konflikta pojavi podoben konflikt, to pomeni, da konflikta sploh nismo rešili, ampak smo reševali le manifestni konflikt. V tem primeru se moramo vrniti na začetek in konflikt preučiti natančneje kot prvič.

Mumel (2008, 344) poudarja, da k reševanju konfliktov bistveno pripomorejo pozitiven odnos do procesa reševanja konfliktov in tistih, ki so v proces reševanja vključeni, odlična komunikacija, poznavanje dinamike konfliktov in načinov reševanja.

Med strategije reševanja konfliktov uvrščamo tudi *komunikacijske spretnosti*, med katerimi sta najpomembnejši učinkovito pošiljanje sporočil ter učinkovito poslušanje in odgovarjanje.

Trije temeljni pogoji, ki povečujejo učinkovitost komuniciranja, so:

- preprosto in razumljivo sporočilo;
- zaupanje pošiljatelju;
- povratna informacija o odzivu prejemnika (Novak s sodelavci, 2000, 125).

Poleg opisanih temeljnih pogojev za učinkovito komuniciranje moramo upoštevati še naslednja pravila učinkovitega sporočanja:

- pošiljatelj mora prevzeti odgovornost za sporočilo;
- sporočilo mora biti popolno in specifično;
- za prejemnika mora biti pošiljatelj verodostojna oseba;
- besedno in nebesedno sporočilo morata biti skladna;
- sporočila morajo biti redundantna (ponovimo jih na več načinov ob uporabi čim večjega števila kanalov);
- iskanje povratne informacije;
- prilagajanje sporočila prejemniku;
- uporabljanje prispodobe pri opisovanju čustev;
- ne ocenjujemo sogovornika (Novak s sodelavci, 2000, 125–126).

K učinkovitemu komuniciranju pa v veliki meri pripomoreta ustrezno medsebojno poslušanje in odgovarjanje. Novak s sodelavci (2000, 126) navaja pet načinov poslušanja in odgovarjanja:

- svetovanje in ocenjevanje;
- analiziranje in interpretiranje;
- podpora;
- poizvedovanje in spraševanje;
- parafraziranje in razumevanje.

Glede na to, da so konflikti neizogibni in prisotni v vsaki organizaciji ter da se ob nastali konfliktni situaciji ne počutimo dobro, je za uspešno obvladovanje in reševanje konfliktov v prvi vrsti pomembno, da se nastale situacije zavedamo ter da k obvladovanju oziroma reševanju pristopimo pozitivno. V tem poglavju smo poleg razreševanja konfliktov, ki je ena izmed možnosti obvladovanja konfliktov, spoznali še dva dejavnika, ki povečata sposobnost

obvladovanja konfliktov, to sta nizek prag prepoznavanja konflikta in visok prag tolerance. Pomembni možnosti obvladovanja in reševanja konfliktov v organizaciji sta tudi razvijanje konstruktivnega komuniciranja, stališč, odzivanja in razmišljanja ter komunikacijske spretnosti. Naslednje poglavje smo posvetili temi, za katero menimo, da je prav tako zelo pomembna za uspeh vsake organizacije, to je interno komuniciranje.

4 INTERNO KOMUNICIRANJE

Omenili smo že, da je neustrezno komuniciranje lahko eden izmed vzrokov za nastanek konfliktna situacije. Za uspešno obvladovanje in reševanje nastalih konfliktov v organizaciji pa je ključnega pomena ravno ustrezno komuniciranje. Mumel (2008, 50–51) navaja, da v poslovnem okolju veliko problemov večinoma nastane zaradi napačnega ali pomanjkljivega komuniciranja. Nadalje navaja, da je komuniciranje vir poslovnih problemov in tudi sredstvo za njihovo reševanje.

Novak in sodelavci (2000, 121) menijo, da je medsebojna komunikacija »večfazen in večsmeren proces, v katerem vsi udeleženci sprejemajo, pošiljajo in interpretirajo znake, ki so nosilci določenega pomena«. Novak in sodelavci (2000, 123–124) tudi opisujejo različne dejavnike, t. i. komunikacijske šume, ki ovirajo medsebojno komunikacijo. Dejavniki, ki zmanjšujejo delovno uspešnost, povečujejo možnosti za nastanek krize v organizaciji in ne omogočajo učinkovitega medsebojnega komuniciranja, so: uporabljanje neustreznih besed, nepopolna sporočila, čustveno prenapeti zaposleni, zunanji vplivi – telefon, slabo razumevanje perspektive sogovornika in selektivno zaznavanje pri poslušanju in odgovarjanju. Novak in sodelavci (2000, 124–125) še poudarjajo, da je za učinkovito komuniciranje temeljnega pomena povratna informacija, ki omogoča, da pošiljatelj sporočila naredi ustrezne izboljšave v komunikacijskem procesu, ob tem pa znižuje možnost nastanka konflikta. Komunikacija je učinkovita takrat, ko prejemnik interpretira sporočilo tako, kot je pošiljatelj želel, da ga razume.

Interno komuniciranje je sistematičen način komuniciranja med zaposlenimi v določeni organizaciji, ta pa je v funkciji upravljanja in vodenja organizacije. Cilj je zgraditi in ohraniti zdrave in pozitivne odnose med zaposlenimi, saj bodo ti uspešni in učinkoviti, le če bodo razumeli cilje organizacije. Uspešni in učinkoviti bodo, če bodo razumeli, kje je njihovo mesto, če bodo vedeli, kako lahko prispevajo k izpolnjevanju teh ciljev, in če bodo zadostno informirani (Kitchen 1997, po Mumel 2008, 154).

Mumel (2008, 160) nadalje poudarja, da je prav informiranost o dogajanju v organizaciji pomembna komponenta zadovoljstva zaposlenih, kajti le zadovoljni in motivirani zaposleni bodo o svoji organizaciji govorili pozitivno. Tudi Možina idr. (2004, 23) navajajo, da lahko s pošteno komunikacijo pri zaposlenih pridobimo visoko motiviranost za podporo organizaciji in organizacijskim ciljem.

Slabo interno komuniciranje ima številne posledice. Razlogi nezadovoljstva zaposlenih se pogosto kažejo kot povečana odsotnost z dela, nižja produktivnost, slabša kakovost izdelkov, poslovnih odločitev, nezainteresiranost za predloge. Delovne razmere, odnosi med sodelavci, občutek varnosti in stalnosti zaposlitve, možnosti napredovanja in strokovnega razvoja ter plača prav tako kažejo zadovoljstvo zaposlenih. Posledica slabega internega komuniciranja se kaže tudi na področju uresničevanja poslovnih strategij, saj so te nekoristne, če ni zaposlenih, ki bi

jih bili pripravljene in sposobni uresničiti. Z vidika motiviranosti je pomembno, da zaposleni vedo, zakaj naj bi določene aktivnosti izvedli. Kakovost izvedbe je pričakovano nižja, če zaposleni ne vedo, zakaj morajo nekaj početi (Mumel 2008, 161–162).

Krevs (2010) v raziskovalnem delu diplomske naloge ugotavlja, da kar 69 % anketiranih ni zadovoljnih s komuniciranjem v podjetju, v katerem so zaposleni, 31 % anketiranih pa je s komunikacijo zadovoljnih.

4.1 Cilj internega komuniciranja

Mumel (2008, 158) ločuje splošne in konkretne cilje internega komuniciranja. Splošni cilj je oblikovanje optimalnega sistema internega komuniciranja; to je sistem, ki organizaciji omogoča ohranjanje ravni funkcioniranja ob najnižjih mogočih vložkih (učinkovitost komuniciranja), in z uporabo najpreprostejših sistemov komuniciranja, kar izhaja iz načela parsimoničnosti. To načelo govori o tem, da pri dveh enako kakovostnih rešitvah problema vedno izberemo preprostejšo, in to zaradi tega, ker je pri preprostih rešitvah možnost za napake manjša. Mumel (Gruban 1993, po Mumel 2008, 158–159) opisuje cilje internega komuniciranja, ki pa so zelo enostranski, kar pomeni, da obravnavajo le eno stran internega komuniciranja in zanemarjajo tiste dimenzije, ki se nanašajo na opravljanje delovnih nalog zaposlenih.

Ti cilji so:

- izboljšati informacijske pretoke (kdo, kaj, kdaj komu, kako, s čim);
- dvosmerne oblike komuniciranja;
- afirmirati timsko delo (sestava, pravila, nagrajevanje);
- dvigniti raven participacije zaposlenih pri upravljanju skladno s politiko organizacije in z zakonskimi določili;
- opredeliti in uveljaviti zeleno vedenje, profil vodje, profil zaposlenega, slog komuniciranja posameznika in organizacije;
- opredeliti vrednote organizacije ter jih utrditi v temeljne poslovne politike in vedenje posameznikov, skupin pa tudi organizacij;
- opredeliti merila zadovoljstva delavcev, načine ugotavljanja in merjenja zadovoljstva ter preučevanje zadovoljstva;
- izboljšati motivacijo, odgovornost, samoiniciativnost, pripadnost, inovacijsko sposobnost;
- izboljšati medsebojno komunikacijo in komunikacijo s strankami, predvsem zaposlenih, ki so s strankami v neposrednem stiku;
- vgraditi komunikacijo v poslovno politiko organizacije, politiko napredovanja, nagrajevanja ter osebnega in strokovnega razvoja zaposlenih ter zagotoviti usposabljanja;
- izboljšati seznanjenost in identifikacijo zaposlenih s temeljnimi strateškimi dokumenti (vizija, strategija, poslovni načrt);

- dvigniti sposobnost reševanja interesnih in interakcijskih konfliktov in sporov.

4.2 Smeri komuniciranja v organizaciji

Komuniciranje v organizaciji poteka v več smereh. Mumel (2008, 179–180) ločuje tri smeri: vertikalno komuniciranje, horizontalno komuniciranje in komuniciranje v različnih smereh.

Vertikalno komuniciranje se deli na komunikacijsko pot navzdol in komunikacijsko pot navzgor. Med prenašanje informacij navzdol spadajo: navodila za delo, delovna načela, politika organizacije in procedure, povratne informacije ter indoktrinacija. Med prenašanjem sporočila navzdol obstaja velika verjetnost, da se sporočilo popači, prav tako velikokrat pomembni deli sporočila ne dosežejo prave osebe (Katz in Kahn 1978, po Mumel 2008, 179–180). Berlogar (1999, 197) navaja še nekaj problemov, ki so značilni za komuniciranje navzdol. Ti so: neustreznost informacij in sredstev za njihovo razširjanje, filtriranje informacij ter položaj dominantnost – podrejenost. Komunikacijska pot navzgor je glavni način pridobivanja informacij za višje ravni managementa v organizaciji (Mumel 2008, 180).

Horizontalno komuniciranje poteka med udeleženci, ki so v organizaciji približno na isti strukturni ravni. Za komuniciranje na horizontalni ravni so značilni: prepričevanje, posvetovanje in svetovanje namesto dajanja navodil (Mumel 2008, 181). Horizontalno komuniciranje ima po Leeju in Zweranu (Kreps 1990, po Berlogar 1999, 120) v organizaciji pomembno vlogo. Zaposlenim omogoča razviti ustrezne medsebojne odnose, zagotavlja način pridobivanja relevantnih in skupnih informacij, je komunikacijski kanal za reševanje problemov med sodelavci ter jim omogoča medsebojno podporo.

Komuniciranje v različnih smereh je izmenjavanje informacij med zaposlenimi na različnih strukturnih ravneh v organizaciji. To komuniciranje je navadno neformalno (Mumel 2008, 181).

4.3 Ovire v internem komuniciranju

V vsaki organizaciji obstajajo številne ovire, zaradi katerih je komuniciranje onemogočeno in/ali ovirano, zato je pomembno, da te ovire poznamo in se jih zavedamo, saj jih le tako lahko odpravimo oziroma zmanjšamo njihove posledice (Mumel 2008, 187). V procesu komuniciranja poznamo tri kategorije motenj glede na to, kje v komunikacijskem procesu nastanejo:

- pri pošiljatelju;
- pri prejemniku;
- na komunikacijski poti (Mumel 2008, 187).

Najpogostejši vzroki za nastajanje ovir v komunikacijskem procesu so naslednji:

- ista beseda ima za različne ljudi različen pomen;
- prepričani smo v nekaj, kar ne drži (npr. predvidevamo, da ima sodelavec potrebno predznanje o problemu, vendar v resnici to ne drži);
- vodilni delavci pogosto mislijo, da njihovi podrejeni ne želijo sodelovati z njimi, v resnici pa si ti želijo več sodelovanja z nadrejenimi;
- značilnosti vertikalnega in horizontalnega komuniciranja v organizaciji (npr. če sporočanje navzdol ne omogoča povratnih informacij, ne vemo, koliko sporočila je bilo prejetega in pravilno razumljenega; podrejeni pri sporočanju navzgor posredujejo samo informacije, za katere menijo, da jih nadrejeni želijo slišati; podrejeni so občutljivi na odziv nadrejenih – če vodstvo ne uporabi njihove informacije, jih podrejeni v prihodnosti najverjetneje ne bodo več posredovali; rivalstvo med zaposlenimi – nekdo zadrži informacijo z namenom prednosti pred drugimi, ki te informacije nimajo);
- podrejeni pogosto ne zaupajo nadrejenim, zato večino dobljenih informacij preverjajo;
- prehitro sprejemanje zaključkov in posredovanje napačnih informacij (Mumel 2008, 187–188).

Mumel (2008, 188–189) tudi razlaga, da na formalne in neformalne poti komuniciranja v organizaciji vpliva *organizacijska struktura*. Ovira nastane zaradi oddaljenosti sprejemnika od oddajnika, kajti več kot je ravni v organizaciji in dlje kot je sprejemnik, težje je uspešno prenašati sporočila. Poleg tega na komuniciranje vplivajo stopnja specializacije, različnost ciljev med vodstvom in delavci v organizaciji ter statusni odnosi v organizaciji. *Individualne ovire* pri komuniciranju, te naj bi imela približno polovica vseh zaposlenih, so napačna predvidevanja, napačno interpretiranje pomena besed, čustva in (ne)spretnost v komuniciranju (Mumel 2008, 188–190).

Ker ovire v internem komuniciranju lahko povzročijo resne težave v organizaciji, Mumel (2008, 190–191) za njihovo odpravljanje opisuje naslednje tehnike:

- uravnavanje pretoka informacij;
- spodbujanje povratnih informacij;
- uporaba preprostega jezika;
- aktivno poslušanje;
- zadrževanje negativnih čustev;
- uporaba neformalnih komunikacijskih poti.

4.4 Uspešno in učinkovito komuniciranje

Uspešnost je temelj učinkovitosti in doseganja ciljev. Uspešnost internega komuniciranja je doseganje komunikacijskih ciljev, tj. izpolnjevanje nalog in ciljev komuniciranja, pri čemer morajo biti ti usklajeni z delovanjem in s cilji celotne organizacije. Eden izmed pogojev za doseganje konkurenčne prednosti in poslovne uspešnosti organizacije je uspešno interno komuniciranje. Za doseganje teh ciljev se moramo truditi in sistematično dosegati uspešnost, pri tem pa si lahko pomagamo z naslednjimi aktivnostmi:

- vključevanje vodstva za doseganje podpore;
- jasno oblikovanje ciljev internega komuniciranja;
- hierarhična povezava internega komuniciranja s strateškimi cilji in z usmeritvami organizacije;
- standardi internega komuniciranja;
- povezovanje uspešnosti internega komuniciranja z uspešnostjo poslovanja organizacije;
- z uporabo metod raziskovanja (Mumel 2008, 182).

Mumel (2008, 183) navaja, da na učinkovitost in uspešnost komuniciranja bistveno vplivajo:

- odnosi med zaposlenimi;
- motiviranost in samostojnost;
- fleksibilnost v komuniciranju;
- zaupanje med sodelavci;
- kultura komuniciranja med zaposlenimi.

Možina idr. (2004, 24) opisujejo, da na zadovoljstvo z delom in organizacijo, hkrati pa posredno tudi na organizacijsko učinkovitost vplivajo komunikacijska klima ter komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci. Na zadovoljstvo podrejenih z nadrejenimi vpliva predvsem način komunikacije. Nadalje Možina idr. (2004, 23) navajajo da učinkovitejše vertikalno komuniciranje od zgoraj navzdol spodbuja zaposlene pri ustvarjanju novih idej in podajanju teh navzgor, in sicer brez skrbi, da bi bile te za vodstvo organizacije nepomembne. Mumel (2008, 183) tudi dodaja, da bi morali biti v organizaciji usmerjeni na kakovost izdelkov, ki jih ponujajo, ter na kakovost komuniciranja, saj uspešno in učinkovito komuniciranje med zaposlenimi poveča zadovoljstvo z delom, posledično pa tudi učinkovitost organizacije kot celote.

Ker je neustrezno komuniciranje eden izmed pogostejših vzrokov za nastanek konflikta v organizaciji, po drugi strani pa je za njegovo obvladovanje in reševanje najpomembnejše prav ustrezno komuniciranje, lahko strnemo, da bi morala vsaka organizacija zagotavljati uspešno in ohranjati učinkovito interno komuniciranje. Vodstvo vsake organizacije bi moralo stremeti k uresničevanju zastavljenih ciljev internega komuniciranja, poznati ovire, ki lahko pri tem

nastanejo, in jih znati uspešno odpraviti. Pomembno je, da so zaposleni dovolj informirani o organizaciji, v kateri so zaposleni, da poznajo svoje delovne naloge in razumejo cilje podjetja ter delujejo skladno z njimi ter da se v organizaciji počutijo zaželeno in predvsem koristno. Takšni delavci bodo bolj motivirani za delo, o svoji organizaciji bodo govorili pozitivno in se bodo z veseljem vračali na svoje delovno mesto. Poleg tega bodo takšni zaposleni tudi veliko učinkovitejši pri svojem delu, kar posledično seveda vpliva na uspešnost celotne organizacije.

V nadaljevanju smo predstavili izsledke anketnega vprašalnika.

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA KONFLIKTOV V IZBRANI ORGANIZACIJI

Cilj raziskave je bil pridobiti informacije o splošni naravnosti reševanja konfliktov v izbrani delovni organizaciji. Zanimalo nas je, kako pogosto se anketiranci spoprijemajo s konflikti na delovnem mestu, kako pogosto izrazijo svoje mnenje o nestrinjanju s sodelavci na različnih strukturnih ravneh, ali izražanje njihovega mnenja izzove učinkovito ali neučinkovito reševanje problema, kateri so najpogostejši vzroki za nastanek konfliktov in kako se odzovejo, ko pride do konfliktne situacije. Prosili smo jih tudi, da napišejo vsaj en predlog za reševanje konfliktov v njihovi delovni organizaciji, ki bi vodil do učinkovitega reševanja problemov.

Z vprašalnikom, ki je v prilogi, smo s pomočjo vprašanj zaprtega in odprtega tipa ter ocenjevalne lestvice zbrali podatke o njihovih izkušnjah in ravnanju, povezanih s konflikti na delovnem mestu.

V empiričnem delu so predstavljeni podatki, ki smo jih zbrali s pomočjo anonimnega elektronskega anketnega vprašalnika, ki je bil objavljen na spletu in posredovan na elektronske naslove vseh zaposlenih Onkološkega inštituta Ljubljana. Uporabljen je bil nenaključni tip vzorčenja in sicer priložnostno vzorčenje. Anketni vprašalnik je v celoti izpolnilo 161 anketirancev, kar predstavlja vzorec vključenih zaposlenih.

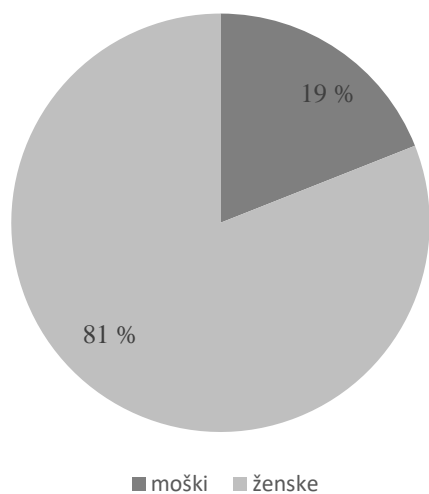
Podatki so bili statistično obdelani s programom SPSS na ravni deskriptivne in inferenčne statistike glede na naravo in vlogo spremenljivk. Uporabljeni so bili: frekvenčna distribucija ($f, f\%$) atributnih spremenljivk, osnovna deskriptivna statistika numeričnih spremenljivk (mere srednje vrednosti in mere razpršenosti) in χ^2 -preizkus hipoteze neodvisnosti oz. Kullbackov 2 $\hat{1}$ -preizkus, kadar pogoja o teoretičnih frekvencah nista bila izpolnjena. Podatki so prikazani grafično z orodji Microsoft Office Excel.

5.1 Demografska struktura anketirancev

Po podatkih, pridobljenih iz Internega časopisa Onkološkega inštituta Ljubljana Onkoskop (Onkološki inštitut, 2016), je bilo na dan 31. 1. 2016 na Onkološkem inštitutu Ljubljana 998 zaposlenih, katerim je bil poslan elektronski vprašalnik. V raziskavi je bilo zajetih 161 zaposlenih, ki so v celoti izpolnili anketni vprašalnik. Ti predstavljajo vzorec vključenih v raziskavo, kar je dobrih 15 % vseh zaposlenih.

Vzorec vključenih zaposlenih smo opredelili z naslednjimi socialno-demografskimi značilnostmi: spol, starost in delovna doba.

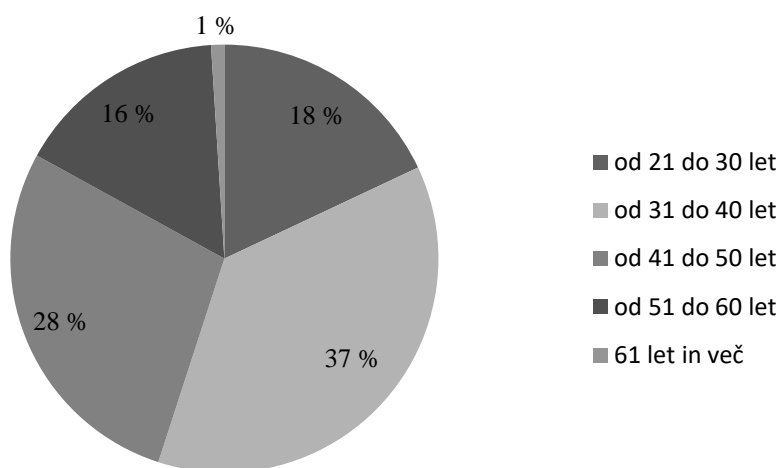
Spol



Slika 2: Spol

Slika 1 predstavlja spol sodelujočih anketirancev. Vidimo, da je v raziskavi sodelovalo 31 (19 %) moških in 130 (81 %) žensk.

Starost

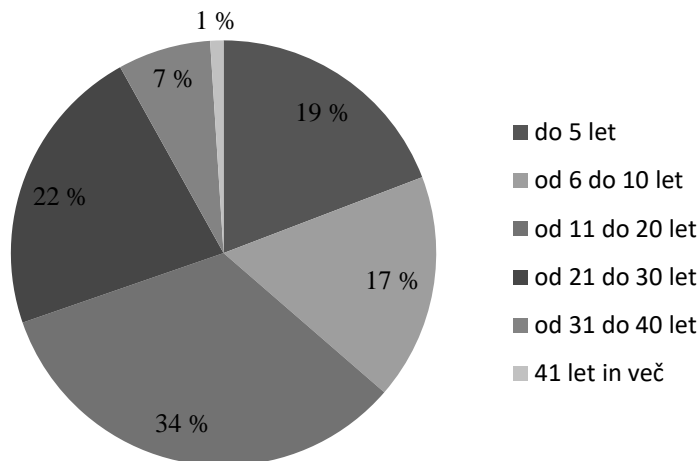


Slika 3: Starostna skupina

S slike 2 razberemo, da spada 60 (37 %) anketirancev v starostno skupino od 31 do 40 let, 45 (28 %) anketirancev v starostno skupino od 41 do 50 let, 45 (28 %) anketirancev v starostno

skupino od 41 do 50 let, 26 (16 %) anketirancev v starostno skupino od 51 do 60 let in 1 (1 %) anketiranec v starostno skupino 61 let in več.

Delovna doba



Slika 4: Delovna doba

Slika 3 predstavlja delovno dobo anketirancev. Razberemo, da je na anketni vprašalnik odgovorilo 53 (33 %) zaposlenih z delovno dobo od 11 do 20 let, 36 (22 %) zaposlenih z delovno dobo od 21 do 30 let, 30 (19 %) zaposlenih z delovno dobo do 5 let in 28 (17 %) tistih z delovno dobo od 6 do 10 let. V vzorcu je sodeloval manjši delež zaposlenih z delovno dobo od 31 do 40 let; teh je bilo 12 (7 %), 2 (1 %) zaposlena pa spadata v skupino z največ delovne dobe, to je 41 let ali več.

5.2 Rezultati in interpretacija

V nadaljevanju bomo predstavili izsledke raziskave, v kateri ugotavljamo, kako zaposleni zaznavajo konfliktno situacije v svojem delovnem okolju. Statistično pomembnost povezanosti opisnih spremenljivk smo ugotavljali s χ^2 -preizkusom hipoteze neodvisnosti oziroma s Kullbackovim $2\hat{I}$ -preizkusom (ob neizpolnjenih pogojih glede teoretičnih frekvenc za χ^2 -preizkus). Pri interpretaciji statistične pomembnosti rezultatov statističnih preizkusov smo uporabili kriterij $p \leq 0,05$. Na osnovi rezultatov anketnega vprašalnika bomo potrdili ali ovrgli postavljene hipoteze.

Če bi želeli ugotoviti dejansko stanje v nekem delovnem okolju, bi morali to okolje neposredno opazovati, saj isto situacijo različni udeleženi lahko doživljajo zelo različno.

5.2.1 Pogostost spoprijemanja s konflikti na delovnem mestu

Zanimalo nas je, kako pogosto se zaposleni na delovnem mestu spoprijemajo s konfliktnimi situacijami. Anketiranim smo zastavili vprašanje, kako pogosto se spoprijemajo s konfliktom na delovnem mestu. Odgovarjali so na sedemstopenjski deskriptivni ocenjevalni lestvici, in sicer *vsak dan, več dni v tednu, enkrat tedensko, večkrat mesečno, enkrat mesečno, redkeje kot enkrat mesečno, ni take situacije*. Podatke smo obdelali na ravni deskriptivne statistike.

Pri raziskovanju smo postavili naslednjo hipotezo:

H 1: Vsak zaposleni se je vsaj enkrat srečal s konfliktom na delovnem mestu, kar je posledica različnih osebnostnih lastnosti in vrednot.

Preglednica 2: Pogostost spoprijemanja s konflikti

Kako pogosto se vi spoprijemate s konfliktom na delovnem mestu?			
		f	f %
Vsak dan	Na isti strukturni ravni.	4	2,5
	Z nadrejenimi.	5	3,1
	S podrejenimi.	3	1,9
Več dni v tednu	Na isti strukturni ravni.	17	10,6
	Z nadrejenimi.	6	3,7
	S podrejenimi.	8	5,0
Enkrat tedensko	Na isti strukturni ravni.	16	9,9
	Z nadrejenimi.	10	6,2
	S podrejenimi.	11	6,8
Večkrat mesečno	Na isti strukturni ravni.	21	13,0
	Z nadrejenimi.	14	8,7
	S podrejenimi.	21	13,0
Enkrat mesečno	Na isti strukturni ravni.	28	17,4
	Z nadrejenimi.	20	12,4
	S podrejenimi.	22	13,7
Redkeje kot enkrat mesečno	Na isti strukturni ravni.	62	38,5
	Z nadrejenimi.	69	42,9
	S podrejenimi.	50	31,1
Ni take situacije	Na isti strukturni ravni.	13	8,1
	Z nadrejenimi.	37	23,0
	S podrejenimi.	46	28,6
Skupaj	Na isti strukturni ravni.	161	100
	Z nadrejenimi.	161	100
	S podrejenimi.	161	100

Iz preglednice 2 vidimo, da je v vzorcu sodelujočih 8,1 % anketiranih presodilo, da s sodelavci na isti strukturni ravni ne prihaja do konfliktov. 23 % sodelujočih je presodilo, da ne prihaja do konfliktov z nadrejenimi sodelavci, in 28,6 % sodelujočih s podrejenimi sodelavci. Iz teh odgovorov ne moremo vedeti, ali do takšne situacije mogoče ne pride zato, ker ti anketiranci nimajo podrejenih ali nadrejenih kolegov, vendar nam nadaljnji pregled podatkov pokaže, da jih od 13 anketiranih (8,1 %), ki so odgovorili, da ne prihaja do konfliktov s sodelavci na isti strukturni ravni, 7 enako meni tudi za odnose s podrejenimi in z nadrejenimi sodelavci. Iz tega lahko sklepamo, da ti anketirani v svojem delovnem okolju ne doživljajo konfliktnih situacij. Ti podatki niso skladni z ugotovitvami raziskave o pogostosti konfliktov, v kateri Sladič (2016) ugotavlja, da se večina (53,3 %) intervjuvancev srečuje s konflikti na delovnem mestu večkrat mesečno, dobra četrtina (26,7 %) večkrat tedensko in 13,3 % vsak dan. Anketiranci v naši raziskavi namreč menijo, da se s konflikti srečujejo redkeje. Večkrat mesečno in pogosteje konflikte s kolegi na isti ravni doživlja 36 %, s podrejenimi kolegi dobra četrtina (26,7 %) in z nadrejenimi kolegi dobra petina (21,7 %) vprašanih. Največji delež anketirancev je tudi odgovoril, da se s konflikti na delovnem mestu srečujejo redkeje kot enkrat mesečno, in sicer v 42,9 % z nadrejenimi kolegi, v 38,5 % s kolegi na isti strukturni ravni in 31,1 % s podrejenimi kolegi.

Postavljeno hipotezo zavrnamo.

5.2.2 Najpogostejši vzrok za nastanek konflikta na delovnem mestu

V nadaljevanju so nas zanimali najpogostejši vzroki za nastanek konflikta v delovnem okolju med različnimi strukturnimi ravni. Anketirani so na vprašanje, *kateri je najpogostejši vzrok za nastanek konflikta v organizaciji*, odgovarjali na sedemstopenjski deskriptivni ocenjevalni lestvici, pri čemer so izbirali med *neučinkovito komuniciranje, nasprotujoči si cilji, preobremenjenost z delom, občutek premajhne pripadnosti podjetju, različne osebnostne lastnosti, različne vrednote in ni take situacije*. Podatke smo obdelali na ravni deskriptivne statistike.

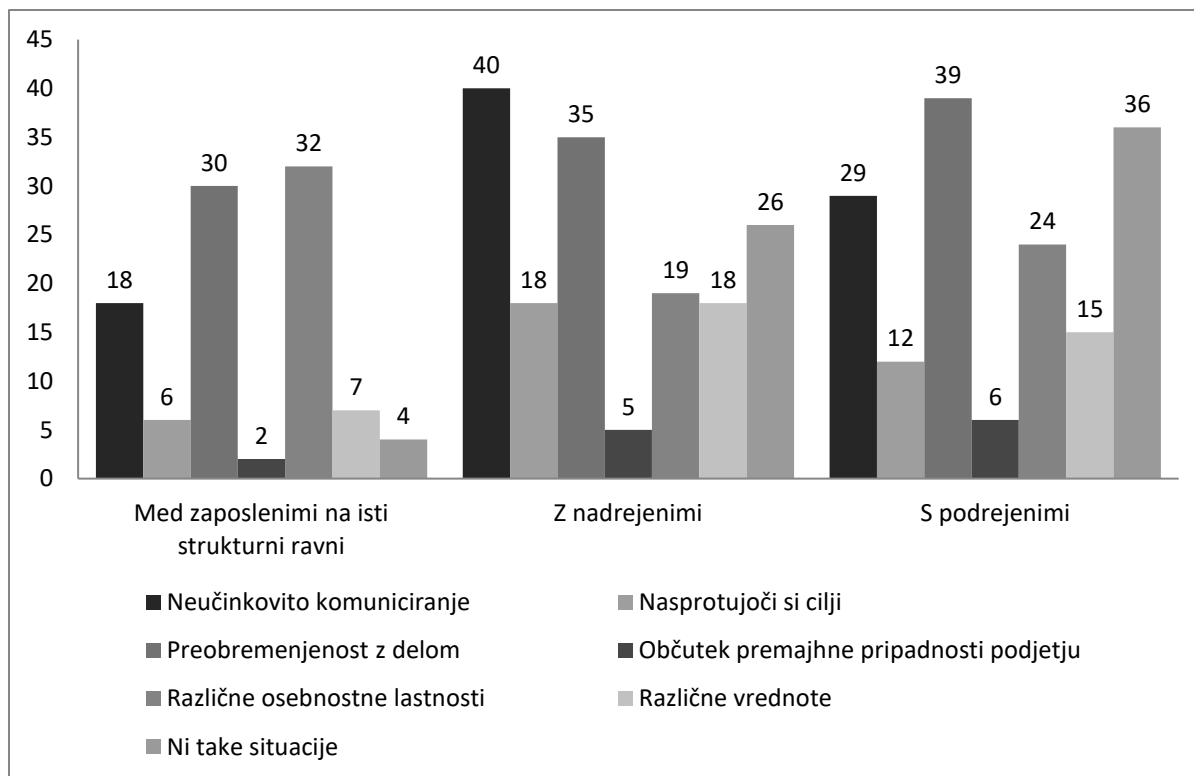
Postavili smo hipotezo.

H 2: Do konfliktov najpogosteje prihaja zaradi neučinkovitega komuniciranja, kar je lahko posledica napačnega interpretiranja sporočil in/ali nezaupanja.

Preglednica 3: Najpogostejši vzrok za nastanek konflikta

		f	f %
Neučinkovito komuniciranje	Na isti strukturni ravni.	29	18
	Z nadrejenimi.	40	24,8
	S podrejenimi.	29	18
Nasprotujoči si cilji	Na isti strukturni ravni.	9	5,6
	Z nadrejenimi.	18	11,2
	S podrejenimi.	12	7,5
Preobremenjenost z delom	Na isti strukturni ravni.	49	30,4
	Z nadrejenimi.	35	21,7
	S podrejenimi.	39	24,2
Občutek premajhne pripadnosti podjetju	Na isti strukturni ravni.	4	2,5
	Z nadrejenimi.	5	3,1
	S podrejenimi.	6	3,7
Različne osebnostne lastnosti	Na isti strukturni ravni.	52	32,3
	Z nadrejenimi.	19	11,8
	S podrejenimi.	24	14,9
Različne vrednote	Na isti strukturni ravni.	12	7,5
	Z nadrejenimi.	18	11,2
	S podrejenimi.	15	9,3
Ni take situacije	Na isti strukturni ravni.	6	3,7
	Z nadrejenimi.	26	16,1
	S podrejenimi.	36	22,4
Skupaj	Na isti strukturni ravni.	161	100
	Z nadrejenimi.	161	100
	S podrejenimi.	161	100

Iz podatkov v preglednici 2 razberemo, da slaba tretjina anketirancev (32,3 %) meni, da so najpogostejši vzrok za nastanek konflikta s sodelavci na isti strukturni ravni različne osebnostne lastnosti posameznikov. Pri konfliktih z nadrejenimi jih skoraj četrtina (24,8 %) meni, da je vzrok za nastanek konflikta neučinkovito komuniciranje. Pri konfliktih s podrejenimi pa slaba četrtina vprašanih (24,2 %) meni, da je vzrok za to preobremenjenost z delom.



Slika 5: Najpogostejši vzrok za nastanek konflikta

Na sliki 5 najtemneje obarvani stolpec prikazuje konflikte zaradi neučinkovitega komuniciranja. Vidimo, da so vprašani ta vzrok za konflikt v največjem deležu prepoznali le pri komunikaciji z nadrejenimi sodelavci. Ti rezultati so skladni z ugotovitvami, da pri komunikaciji v organizaciji najpogosteje nastanejo ovire zaradi oddaljenosti sprejemnika in oddajnika (Mumel, 2008), kar tudi predstavlja oddaljenost med podrejenimi in nadrejenimi sodelavci.

Hipoteza je potrjena samo v komunikaciji z nadrejenimi, saj anketirani v največjem deležu menijo, da do konfliktnih situacij zaradi neučinkovite komunikacije prihaja le pri konfliktih z nadrejenimi.

Zanimalo nas je tudi, kako se odgovori anketiranih o najpogostejših vzrokih za nastanek konflikta na delovnem mestu razlikujejo glede na njihove socialno-demografske značilnosti. Statistično pomembnost povezanosti opisnih spremenljivk smo ugotavljali s χ^2 -preizkusom hipoteze neodvisnosti oziroma s Kullbackovim $2\hat{I}$ -preizkusom. Ugotovili smo, da so statistično pomembne razlike v zaznavanju najpogostejšega vzroka za nastanek konflikta s podrejenimi sodelavci ($2\hat{I} = 44,929$; $g = 24$; $p = 0,006$) le med različnimi starostnimi skupinami anketiranih.

Preglednica 4: Najpogostejši vzrok za nastanek konflikta s podrejenimi glede na starost

		21–30	31–40	41–50	51–60	61 in več	Skupaj
Neučinkovito komuniciranje	f	6	12	7	4	0	29
	f %	20,7	41,4	24,1	13,8	0	100 %
Nasprotujoči si cilji	f	0	8	3	1	0	12
	f %	0	66,7	25,0	8,3	0	100 %
Preobremenjenost z delom	f	7	14	13	5	0	39
	f %	17,9	35,9	33,3	12,8	0	100 %
Občutek premajhne pripadnosti podjetju	f	0	5	1	0	0	6
	f %	0	83,3	16,7	0	0	100 %
Različne osebnostne lastnosti	f	4	9	5	6	0	24
	f %	16,7	37,5	20,8	25,0	0	100 %
Različne vrednote	f	0	1	6	7	1	15
	f %	0	6,7	40,0	46,7	6,7	100 %
Ni take situacije	f	12	11	10	3	0	36
	f %	33,3	30,6	27,8	8,3	0	100 %

Preglednica 4 kaže, da največ (39) vprašanih meni, da je najpogostejši vzrok za nastanek konfliktov s podrejenimi sodelavci na delovnem mestu preobremenjenost z delom. Tako meni dobra tretjina (35,9 %), starih od 31 do 40 let, in dobra tretjina (33,3 %), starih med 41 in 50 let. Mlajši in starejši zaposleni menijo, da je vzrok za nastanek konfliktov preobremenjenost z delom v manjših deležih. Zaposleni v starosti od 21 do 30 let v največjem deležu (33,3 %) menijo, da ni take situacije. To je verjetno povezano s tem, da najmlajši zaposleni nimajo podrejenih sodelavcev. Anketirani v tem starostnem obdobju v največjem deležu (20,7 %) menijo, da je najpogostejši vzrok za nastanek konflikta s podrejenimi sodelavci neučinkovito komuniciranje. Nasprotujočih si ciljev, občutka premajhne pripadnosti podjetju, različnih vrednot pa ne zaznavajo kot najpogostejši vzrok konfliktov. Anketirani, stari od 31 do 40 let, v nasprotju s svojimi mlajšimi sodelavci v največjem deležu (83,3 %) kot vzrok za nastanek konfliktov izpostavljajo prav občutek premajhne pripadnosti podjetju. Dve tretjini (66,7 %) teh anketiranih pa prav tako v nasprotju z mlajšimi sodelavci vzrok za nastanek konfliktov vidijo v nasprotujočih si ciljih. Izpostavimo lahko še anketirane, stare od 51 do 60 let, med katerimi jih slaba polovica (46,7 %) meni, da so najpogostejši vzroki za nastanek konfliktov različne vrednote zaposlenih.

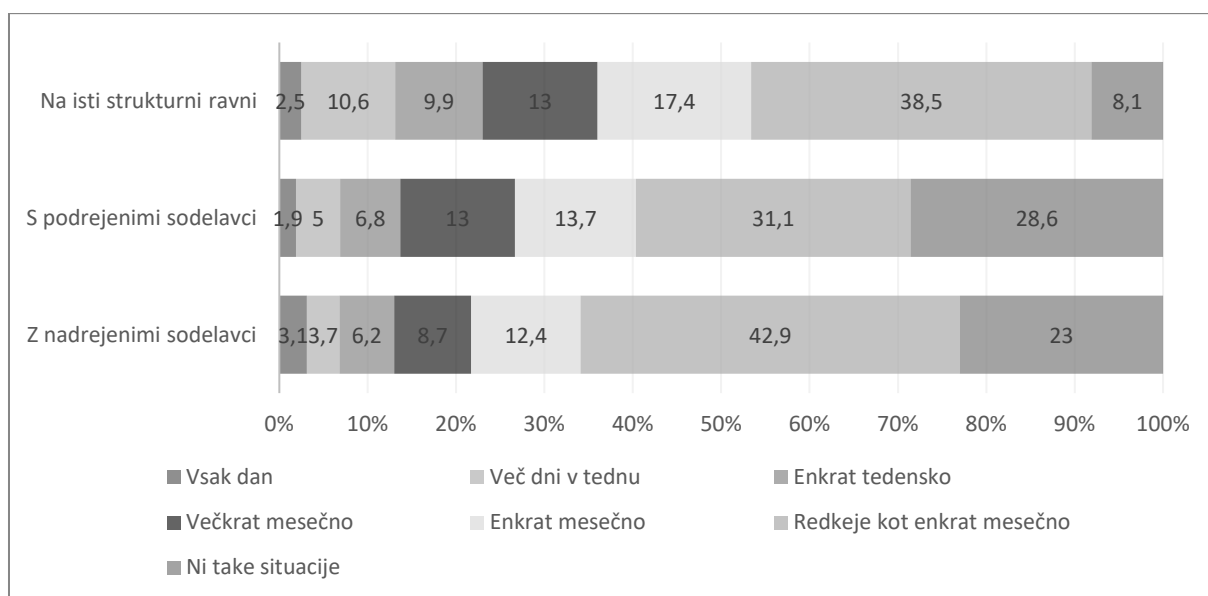
5.2.3 Pogostost spoprijemanja s konflikti na delovnem mestu glede na strukturno raven

Ugotavljali smo tudi pogostost spoprijemanja s konflikti na delovnem mestu glede na strukturno raven zaposlenih, in sicer s sodelavci na isti strukturni ravni ter z nadrejenimi in podrejenimi sodelavci. Anketirani so na vprašanje, kako pogosto se spoprijemajo s konfliktom na delovnem mestu, za vse tri strukturne ravni odgovarjali na sedemstopenjski deskriptivni

ocenjevalni lestvici, in sicer od *vsak dan, več dni v tednu, enkrat tedensko, večkrat mesečno, enkrat mesečno, redkeje kot enkrat mesečno, ni take situacije*. Podatke smo obdelali na ravni deskriptivne statistike.

Postavili smo naslednjo hipotezo:

H 3: Na delovnem mestu je več konfliktov med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci kot med sodelavci, zaposlenimi na isti strukturalni ravni, kar je predvsem posledica različnih interesov in ciljev posameznika.



Slika 6: Pogostost spoprijemanja s konflikti

S slike 6 vidimo, da največji delež anketiranih konflikte med sodelavci na isti strukturalni ravni zaznava redkeje kot enkrat mesečno. Če združimo podatke tistih, ki menijo, da se s konflikti spoprijemajo večkrat mesečno ali pogosteje, vidimo, da je največji delež (36 %) tistih, ki menijo, da se spoprijemajo s konflikti s kolegi na isti strukturalni ravni. Konflikte z nadrejenimi tako pogosto doživlja 21,7 % anketiranih in konflikte s podrejenimi 26,7 %. Podatki torej kažejo, da anketirani konflikte med sodelavci na isti strukturalni ravni doživljajo pogosteje kot z nadrejenimi ali s podrejenimi. Podatki niso skladni z ugotovitvami raziskave o pogostosti konfliktov na različnih strukturalnih ravneh, v kateri Lah (2013) ugotavlja, da se več konfliktov zgodi med nadrejenimi in podrejenimi (53 %) kot pa med sodelavci (47 %).

Hipotezo 3 zavrnamo.

5.2.4 Pogostost spoprijemanja s konflikti na delovnem mestu glede na spol anketirancev

Zanimalo nas je tudi, ali so med ženskami in moškimi razlike v spoprijemanju s konflikti na delovnem mestu.

Postavili smo hipotezo 4:

H4: Ženske se pogosteje znajdejo v konfliktnih situacijah kot moški, saj so temperamentnejše, težje obvladujejo čustva in posledično odreagirajo burnejše.

Podatke smo pridobili iz istega vprašanja kot pri prejšnji hipotezi in jih obdelali na ravni deskriptivne statistike.

Preglednica 5: Pogostost spoprijemanja s konflikti

		Moški		Ženske	
		f	f %	f	f %
Vsak dan	Na isti strukturni ravni.	1	3,2	3	2,3
	Z nadrejenimi.	2	6,5	3	2,3
	S podrejenimi.	1	3,2	2	1,5
Več dni v tednu	Na isti strukturni ravni.	4	12,9	13	10
	Z nadrejenimi.	0	0	6	4,6
	S podrejenimi.	1	3,2	7	5,4
Enkrat tedensko	Na isti strukturni ravni.	7	22,6	9	6,9
	Z nadrejenimi.	3	9,7	7	5,4
	S podrejenimi.	4	12,9	7	5,4
Večkrat mesečno	Na isti strukturni ravni.	5	16,1	16	12,3
	Z nadrejenimi.	4	12,9	10	7,7
	S podrejenimi.	4	12,9	15	11,5
Enkrat mesečno	Na isti strukturni ravni.	7	22,6	21	16,2
	Z nadrejenimi.	4	12,9	16	12,3
	S podrejenimi.	6	19,4	16	12,3
Redkeje kot enkrat mesečno	Na isti strukturni ravni.	6	19,4	56	43,1
	Z nadrejenimi.	13	41,9	56	43,1
	S podrejenimi.	6	19,4	44	33,8
Ni take situacije	Na isti strukturni ravni.	1	3,2	12	9,2
	Z nadrejenimi.	5	16,1	32	24,6
	S podrejenimi.	7	22,6	39	30
Skupaj	Na isti strukturni ravni.	161	100	161	100
	Z nadrejenimi.	161	100	161	100
	S podrejenimi.	161	100	161	100

Preglednica 5 kaže, da ženske v največjih deležih presojujejo, da konflikte na vseh ravneh doživljajo redkeje kot enkrat mesečno. V največjih deležih (43,1 %) so to konflikti s sodelavci na isti strukturni ravni in z nadrejenimi, dobra tretjina (33,8 %) pa jih meni, da redkeje kot enkrat mesečno doživljajo konflikte s podrejenimi sodelavci. Največji delež moških (41,9 %) najredkeje doživlja konflikte z nadrejenimi sodelavci, in sicer redkeje kot enkrat mesečno. Dobra petina moških (22,5 %) meni, da konflikte s sodelavci na isti strukturni ravni doživlja enkrat tedensko in enkrat mesečno.

Če združimo podatke o zaznavanju pogostosti spoprijemanja s konflikti za vsak dan, več dni v tednu in za enkrat tedensko, vidimo, da ženske menijo, da se s konflikti spoprijemajo redkeje, kot to menijo moški. Tako pogoste konflikte s sodelavci na isti strukturni ravni zaznava 19,2 %

žensk in 38,7 % moških, konflikte z nadrejenimi kolegi 16,3 % moških in 12,3 % žensk, s podrejenimi kolegi pa 19,3 % moških in 12,3 % žensk.

Hipoteza 4 ni potrjena.

5.2.5 Najpogostejši način reševanja in obvladovanja konfliktov na delovnem mestu

Pri raziskovanju smo v nadaljevanju ugotavljali, kateri so po mnenju anketirancev najpogostejši načini reševanja in obvladovanja konfliktov na delovnem mestu. Na vprašanje, *kako najpogosteje rešujejo konfliktno situacijo*, so izbirali med odgovori *se umaknem in izognem konfliktu*, *se prilagodim drugemu*, *s pogovorom poskušam doseči kompromis (vsak malo popusti)*, *s sodelovanjem in z dogovarjanjem (dopuščanja različnih poti do istega cilja)*, *prepričan/-a sem o svojem mnenju in ga vztrajno zagovarjam* in *ni take situacije*. Podatke smo obdelali na ravni deskriptivne statistike.

Zastavili smo si naslednjo hipotezo:

H 5: Najpogostejša načina reševanja in obvladovanja konfliktov sta pogovor in sklepanje kompromisov, saj tako vsak lahko pove svoje argumente in sliši argumente druge osebe, predstavi svoje cilje in rešitve ter se po potrebi prilagodi in poišče skupne interese.

Preglednica 6: Načini reševanja konfliktov

	Na isti strukturni ravni		Z nadrejenimi		S podrejenimi	
	f	f %	f	f %	f	f %
Se umaknem in izognem konfliktu.	15	9,3	25	15,5	10	6,2
Se prilagodim drugemu.	8	5,0	20	12,4	4	2,5
S pogovorom poskušam doseči kompromis.	57	35,4	41	25,5	50	31,1
S sodelovanjem in dogovarjanjem.	74	46,0	51	31,7	61	37,9
Prepričan sem o svojem mnenju in ga vztrajno zagovarjam.	4	2,5	3	1,9	6	3,7
Ni take situacije.	3	1,9	21	13,0	30	18,6
Skupaj	161	100 %	161	100 %	161	100 %

Preglednica 6 kaže najpogostejše načine reševanja konfliktov anketirancev. Podatki kažejo, da so anketiranci v največjih deležih odgovorili, da sta njihova najpogostejša načina reševanja sodelovanje in dogovarjanje, drugi najpogostejši pa pogovor in sklepanje kompromisov. Skoraj polovica anketiranih (46 %) je odgovorila, da s sodelovanjem in z dogovarjanjem najpogosteje rešujejo konflikte na isti strukturni ravni, 37,9 % konflikte s podrejenimi sodelavci in 31,7 % konflikte z nadrejenimi sodelavci. Ti rezultati so razveseljivi, saj kažejo, da se večina zaposlenih poslužuje načina reševanja konfliktov, za katerega je značilno, da so posamezniku pomembni lastni interesi in tudi interesi drugega oz. odnos z njim, zato si prizadeva poiskati optimalno rešitev, za kar je pripravljen vložiti toliko časa in energije, kot je potrebno (Iršič 2004, 135).

Hipoteza 5 ni potrjena.

Ugotavljali smo tudi, ali se odgovori anketiranih statistično pomembno razlikujejo glede na njihove socialno-demografske značilnosti. Statistično pomembnost povezanosti opisnih spremenljivk smo ugotavljali s χ^2 -preizkusom hipoteze neodvisnosti oziroma s Kullbackovim $2\hat{I}$ -preizkusom. Statistično pomembne razlike pri zaznavanju najpogostejših načinov reševanja konfliktnih situacij smo ugotovili le med moškimi in ženskami v odnosih z nadrejenimi ($2\hat{I} = 11,259$; $g = 5$; $p = 0,046$).

Preglednica 7: Načini reševanja konfliktov z nadrejenimi glede na spol

	Moški		Ženske		Skupaj	
	f	f %	f	f %	f	f %
Se umaknem in izognem konfliktu.	8	25,8	17	13,1	25	15,5
Se prilagodim drugemu.	1	3,2	19	14,6	20	12,4
S pogovorom poskušam doseči kompromis.	4	12,9	37	28,5	41	25,5
S sodelovanjem in dogovarjanjem.	14	45,2	37	28,5	51	31,7
Prepričan sem o svojem mnenju in ga vztrajno zagovarjam.	1	3,2	2	1,5	3	1,9
Ni take situacije.	3	9,7	18	13,8	21	13,0
Skupaj	31	100	130	100	161	100

Preglednica 7 kaže, da slaba polovica moških (45,2 %) konflikte z nadrejenimi najpogosteje rešuje s sodelovanjem in z dogovarjanjem, ženske pa konflikte z nadrejenimi najpogosteje rešujejo s sodelovanjem in z dogovarjanjem ali s kompromisom (28,5 %). Najmanjši delež vprašanih vztrajno zagovarja svoje mnenje (moški 3,2 %, ženske 1,5 %). Isti delež moških (3,2 %) konflikte rešuje tudi s prilagajanjem drugemu. Zanimivo je, da se približno četrtnina moških (25,8 %) konfliktom z nadrejenimi izogne, medtem ko tako reagira le 13,1 % žensk.

Anketirani so napisali tudi svoje predloge za učinkovitejše reševanje problemov v njihovi delovni organizaciji. Najpogosteje so predlagali sprotne sestanke z več pogovora in s poslušanjem drug drugega ter skupnim reševanjem konfliktov, strpnost, razumevanje in spoštovanje posameznikov in razlik med njimi ter hkrati nerazlikovanje med različnimi profili zaposlenih. Predlagali so tudi mediacijo, razbremenitev ter ločevanje strokovnega in administrativnega dela, izobraževanje vodstvenih delavcev na področju vodenja zaposlenih in reševanja konfliktov.

5.2.6 Splošna naravnost pri reševanju konfliktov na delovnem mestu

Zanimalo nas je tudi, kakšna je splošna naravnost pri reševanju konfliktov v delovni organizaciji. Anketirani so odgovore izbirali na petstopenjski deskriptivni ocenjevalni lestvici, in sicer med *konflikti vedno izzovejo učinkovito reševanje problema*, *konflikti pogosto izzovejo učinkovito reševanje problema*, *konflikti včasih izzovejo učinkovito reševanje problema*, *včasih pa so vzrok za povečanje sovražnosti in zmanjšanje medsebojnega zaupanja*, *konflikti so pogosto vzrok za povečanje sovražnosti in zmanjšanje medsebojnega zaupanja* in *konflikti so vedno vzrok za povečanje sovražnosti in zmanjšanje zaupanja*. Podatke smo obdelali na ravni deskriptivne statistike.

Postavili smo naslednjo hipotezo:

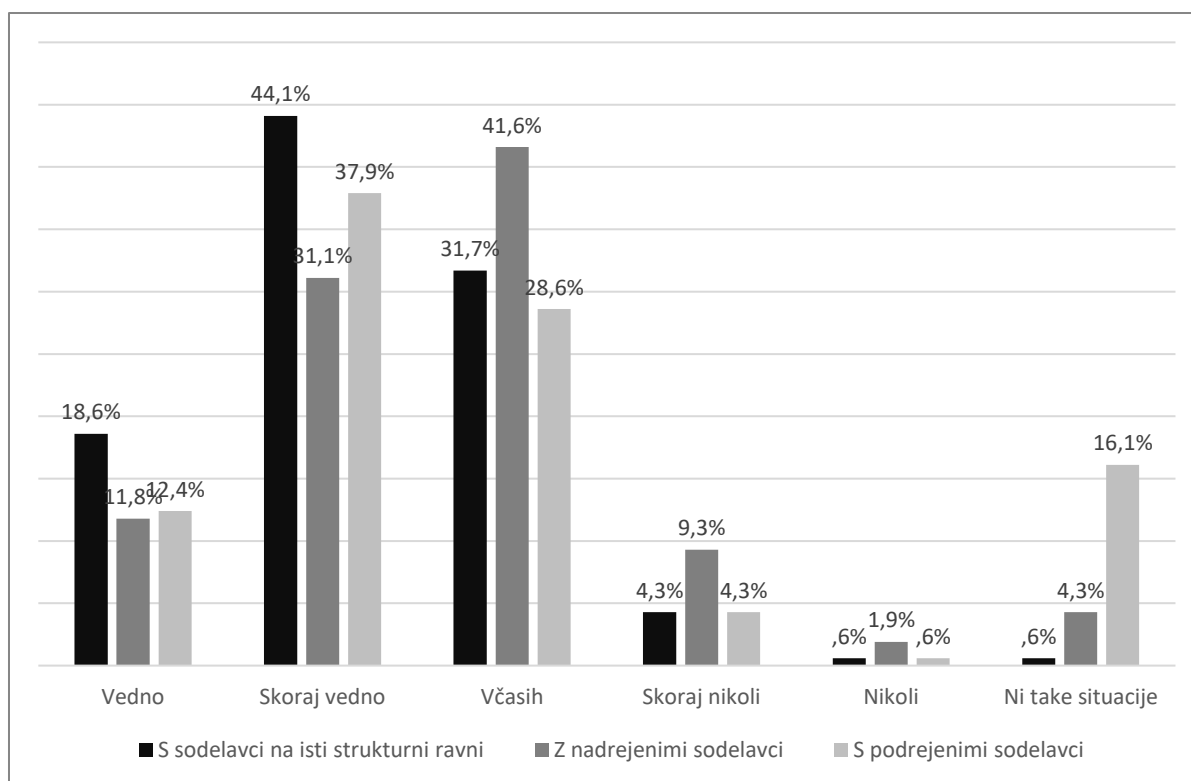
H 6: Večina zaposlenih doživlja konflikte na delovnem mestu kot vzrok za povečanje sovražnosti in zmanjšanje medsebojnega zaupanja, ker večina posameznikov konflikt razume kot nekaj negativnega in ne kot priložnost za izboljšavo.

Preglednica 8: Doživljanje konfliktov na delovnem mestu

	f	f %
Konflikti VEDNO izzovejo učinkovito reševanje problema.	7	4,3
Konflikti POGOSTO izzovejo učinkovito reševanje problema.	24	14,9
Konflikti VČASIH izzovejo učinkovito reševanje problema, VČASIH pa so vzrok za povečanje sovražnosti in zmanjšanje medsebojnega zaupanja.	94	58,4
Konflikti so POGOSTO vzrok za povečanje sovražnosti in zmanjšanje medsebojnega zaupanja.	33	20,5
Konflikti so VEDNO vzrok za povečanje sovražnosti in zmanjšanje zaupanja.	3	1,9
Skupaj	161	100

Hipoteza 6 je zavrnjena, saj več kot polovica (58,4 %) zaposlenih meni, da konflikti v delovni organizaciji včasih izzovejo učinkovito reševanje problemov, včasih pa so vzrok za povečanje sovražnosti in zmanjšanje medsebojnega zaupanja. Le dobra petina (22,4 %) jih meni, da so konflikti pogosto ali vedno vzrok za povečanje sovražnosti in zmanjšanje medsebojnega zaupanja.

Anketiranci so tudi presojali pogostost izražanja svojega mnenja, če se na delovnem mestu ne strinjajo s svojimi sodelavci na isti strukturalni ravni, z nadrejenimi ali s podrejenimi sodelavci. Na vprašanje, *kako pogosto izrazijo svoje mnenje, če se na delovnem mestu ne strinjajo*, so odgovarjali na petstopenjski deskriptivni ocenjevalni lestvici, in sicer med *vedno*, *skoraj vedno*, *včasih*, *skoraj nikoli* in *nikoli*. Med odgovori je bila ponujena tudi možnost *Ni take situacije*. Podatke smo obdelali na ravni deskriptivne statistike.



Slika 7: Pogostost izražanja svojega mnenja

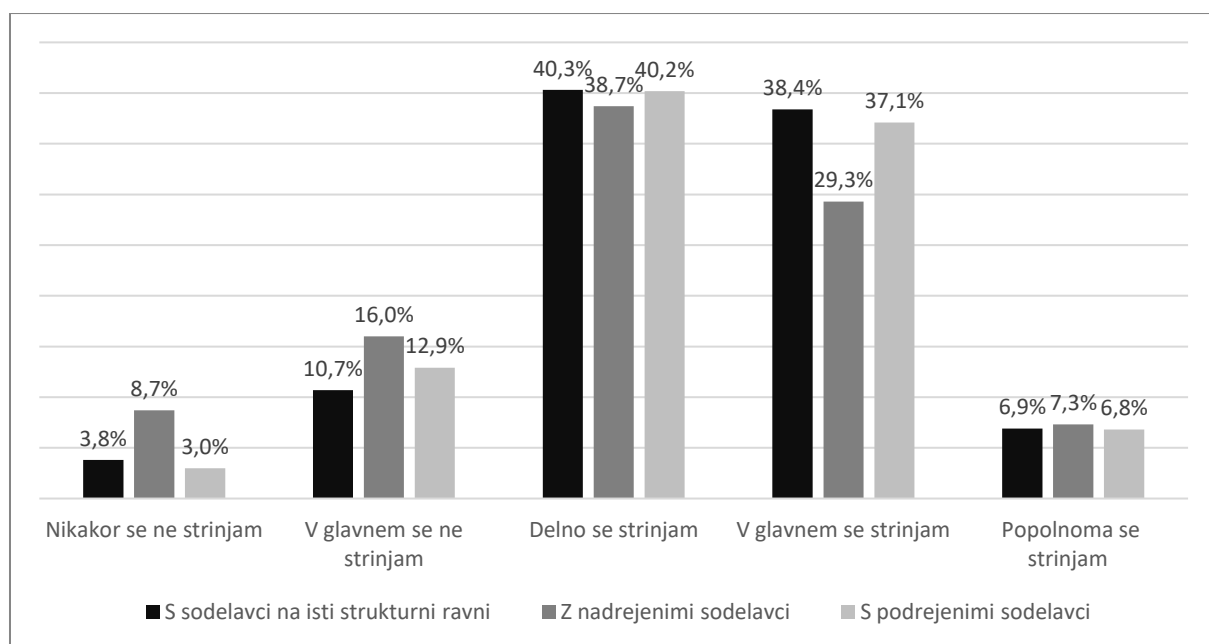
Iz podatkov na sliki 7 vidimo, da je večina (62,7 %) anketirancev presodila, da vedno ali skoraj vedno izrazi svoje mnenje, če se na delovnem mestu ne strinja s sodelavci na isti strukturni ravni, polovica (50,3 %), če se ne strinja s podrejenimi sodelavci, in 42,9 %, če se ne strinja z nadrejenimi sodelavci. Ti podatki so razveseljivi, saj kažejo, da se anketiranci v veliki meri v svojem delovnem okolju počutijo dovolj varni, da izražajo svoje nestrinjanje, in tudi pričakujejo neki ustrezen učinek. Zato nas je v nadaljevanju tudi zanimalo njihovo strinjanje s tem, ali njihovo izražanje mnenja med sodelavci izzove učinkovito reševanje problema. Anketiranci so trditev *Kadar v pogovoru s sodelavci izrazim svoje mnenje, to izzove učinkovito reševanje problema* ocenili na petstopenjski lestvici Likertovega tipa, in sicer od *nikakor se ne strinjam* do *popolnoma se strinjam*. Lahko so izbrali tudi možnost *ni take situacije*. Podatke smo obdelali na ravni deskriptivne statistike.

Med anketiranci smo izločili tiste, ki so izbrali možnost *ni take situacije*, in med odgovori na petstopenjski lestvici Likertovega tipa izračunali povprečno vrednost njihove ocene strinjanja, da izražanje njihovega mnenja izzove učinkovito reševanje problema.

Preglednica 9: Izražanje mnenja izzove učinkovito reševanje problema

Kadar v pogovoru s sodelavci izrazim svoje mnenje, to izzove učinkovito reševanje problema.					
	N	\bar{x}	SD	Minimum	Maksimum
S sodelavci na isti strukturni ravni.	159	3,34	0,899	1	5
Z nadrejenimi sodelavci.	150	3,11	1,044	1	5
S podrejenimi sodelavci.	132	3,32	0,894	1	5

Iz preglednice 9 je razvidno, da se zaposleni v povprečju najbolj strinjajo, da njihovo mnenje izzove učinkovito reševanje problema v pogovoru s sodelavci na isti strukturni ravni ($\bar{x} = 3,34$; $SD = 0,899$), manj se strinjajo, da njihovo mnenje izzove učinkovito reševanje problema v pogovoru s podrejenimi sodelavci ($\bar{x} = 3,32$; $SD = 0,894$), in najmanj, da izzove učinkovito reševanje problema v pogovoru z nadrejenimi sodelavci ($\bar{x} = 3,11$; $SD = 1,044$). Iz podatkov o standardnem odklonu vidimo, da so njihovi odgovori zelo razpršeni, kar prikazuje graf 7.



Slika 8: Izražanje mnenja, ki izzove učinkovito reševanje problema

Podatki na sliki 8 kažejo, da se največji delež anketiranih delno strinja, da njihovo izražanje mnenja med sodelavci izzove učinkovito reševanje problema. Lahko rečemo, da se zaposleni v največjem deležu mogoče niso mogli odločiti, ali njihovo izražanje mnenja izzove učinkovito reševanje problema ali ne. Razveseljivo pa je, da se še večji delež anketiranih v glavnem in popolnoma strinja, da njihovo izražanje mnenja izzove učinkovito reševanje problema. Med njimi jih slaba polovica (45,3 %) meni, da je tako pri reševanju problemov s sodelavci na isti strukturni ravni, malo manj (43,9 %), da je tako pri reševanju problemov s podrejenimi sodelavci, in najmanj (36,6 %), da je tako pri reševanju problemov z nadrejenimi sodelavci.

Lahko rečemo, da so odgovori pričakovani, saj je komunikacija med sodelavci na isti strukturalni ravni drugačna kot med podrejenimi in nadrejenimi. Mumel (2008, 181) navaja, da je za horizontalno komuniciranje, ki poteka med udeleženci, ki so v organizaciji približno na isti strukturalni ravni, značilno predvsem prepričevanje, posvetovanje in svetovanje, namesto dajanja navodil, kar je značilno za komunikacijsko pot navzdol.

6 SKLEP

Konflikti so neizogiben pojav in so prisotni v vsaki organizaciji. Ker so posledice doživljanja konfliktov za ljudi pogosto neprijetne, je za ohranjanje dobrih medsebojnih odnosov na delovnem mestu pomembno, da jih pravočasno prepoznamo, se z njimi spoprimemo, jih obvladujemo in rešujemo. Vsi konflikti pa niso samo negativni. Brajša (Deutsch 1973, po Brajša 1994, 255) poudarja, da nam konflikti pomagajo preprečevati stagnacijo, spodbujajo radovednost in spremembe ter utrjujejo identiteto posameznika ali skupine. Tudi Novak in sodelavci (2000, 106) menijo, da lahko pripomorejo k boljšemu in ustvarjalnejšemu delu v organizaciji ter da so konstruktivni konflikti za podjetje celo koristni.

V raziskavi smo ugotavljali, kako zaposleni doživljajo konfliktne situacije in njihovo reševanje v svojem delovnem okolju. Ugotovili smo, da največji delež anketirancev meni, da se s konflikti na delovnem mestu srečujejo redkeje kot enkrat mesečno.

Za obvladovanje in reševanje konfliktov je zelo pomembno ustrezno komuniciranje. Mumel (2008, 182) navaja, da je eden izmed pogojev za doseganje konkurenčne prednosti in poslovne uspešnosti organizacije uspešno interno komuniciranje. V raziskavi smo ugotovili, da anketirani v največjem deležu menijo, da do konfliktnih situacij zaradi neučinkovite komunikacije prihaja le pri konfliktih z nadrejenimi. Ko smo anketirance povprašali o predlogih, ki bi pripomogli k učinkovitejšemu reševanju problemov v izbrani delovni organizaciji, so bili najpogostejši predlogi sprotne sestanki z več pogovora in s poslušanjem drug drugega ter skupno reševanje konfliktov.

Pred raziskovanjem smo predvideli, da zaposleni na delovnem mestu doživljajo več konfliktov med nadrejenimi in podrejenimi kot med sodelavci, zaposlenimi na isti strukturni ravni. Te hipoteze nismo potrdili, saj so podatki pokazali, da anketirani pogosteje doživljajo konflikte s sodelavci na isti strukturni ravni kot z nadrejenimi ali s podrejenimi sodelavci. V raziskavi smo ugotovili, da ženske menijo, da se s konflikti spoprijemajo redkeje, kot to menijo moški. Izkazalo se je tudi, da je po mnenju anketirancev najpogostejši način reševanja konfliktov v njihovi delovni organizaciji sodelovanje in dogovarjanje, na drugem mestu pa pogovor in sklepanje kompromisov, kar je zelo spodbudno. Ugotovili smo, da so pri zaznavanju najpogostejših načinov reševanja konfliktnih situacij statistično pomembne razlike med moškimi in ženskami v odnosih z nadrejenimi. Največji delež zaposlenih konflikte z nadrejenimi rešuje s sodelovanjem in z dogovarjanjem. Med njimi tako konflikte rešuje slaba polovica moških in le dobra četrtnina žensk. Enak delež žensk v konfliktnih situacijah poskuša s pogovorom doseči kompromis, medtem ko je takšnih le dobra desetina moških. Raziskava je pokazala, da več kot polovica zaposlenih meni, da konflikti v delovni organizaciji včasih izzovejo učinkovito reševanje problemov, včasih pa so vzrok za povečanje sovražnosti in zmanjšanje medosebnega zaupanja. Le dobra petina jih meni, da so konflikti pogosto ali vedno vzrok za povečanje sovražnosti in zmanjšanje medsebojnega zaupanja.

Izsledki raziskave so bolj optimistični kot postavljene hipoteze. To je razveseljivo, saj pomeni, da anketirani bolj pozitivno kot negativno doživljajo reševanje konfliktov v svojem delovnem okolju. Biti pa moramo pazljivi in objektivni ter ne smemo zanemariti, da je na anketni vprašalnik odgovorilo 15 % vseh zaposlenih na Onkološkem inštitutu; mogoče so bili to tisti, ki so na splošno bolj optimistični in pozitivno naravnani pri reševanju konfliktov in tudi bolj motivirani za sodelovanje v takšnih raziskavah.

Na podlagi ugotovitev raziskave lahko za učinkovitejše reševanje in obvladovanje konfliktov v delovnem okolju, ki smo ga raziskovali, priporočamo redne delovne sestanke za reševanje sprotnih problemov, pri čemer bi bili udeleženci resnično slišani in upoštevani.

Reševanje konfliktov in učinkovita komunikacija v delovni organizaciji nista nekaj samoumevnega; sta kompetenci, ki se ju da razvijati in priučiti. Zato bi bilo smiselno več pozornosti posvetiti izobraževanju na temo pozitivne klime na delovnem mestu, dobrim odnosom med zaposlenimi in spoštljivemu komuniciranju, kar vpliva na zadovoljstvo in učinkovitost zaposlenih. Ker na kakovost opravljenih storitev pomembno vplivajo dobri medosebni odnosi med sodelavci in ker konflikti zavirajo delovno vnemo, je treba zaposlenim zagotoviti delovno okolje, v katerem se bodo počutili zažele in spoštovane, saj bodo tako bolj motivirani in učinkoviti pri opravljanju svojega dela.

Do konfliktov na delovnem mestu prihaja tudi zaradi preobremenjenosti, pri čemer bi poudarili pomen ločevanja strokovnega in administrativnega dela. Preveč obremenjeni zaposleni namreč težje rešujejo in obvladujejo konfliktne situacije.

V prihodnje bi bilo smiselno še podrobneje raziskati strokovno področje reševanja konfliktov na delovnem mestu. Raziskovali bi lahko vsebino konfliktov in ugotavljali, ali se konflikti pojavljajo na strokovni, organizacijski ali na osebnostni ravni. Če bi želeli ugotavljati dejansko reševanje konfliktnih situacij v nekem delovnem okolju, bi bilo treba to okolje tudi neposredno opazovati.

LITERATURA IN VIRI

- Anderson, Kare. 2007. *Učinkovito reševanje konfliktov*. Ljubljana: Tuma.
- Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Brajša, Pavao. 1994. *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Crawley, John in Katherine Graham. 2012. *Mediacija za menedžerje, razreševanje konfliktov in ponovna vzpostavitev odnosov na delovnem mestu*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
- Deutsch, Morton. 1973. *Konfliktregelung*. München: Reinhardt.
- Fischalek, Fritz. 1977. *Faires Streiten in der Ehe*. Harder. Freiburg im B. 1987.
- Gordon, Thomas. 1970. *Familienkonferenz*. Hamburg: Rowohlt Reinbek.
- Gruban, Brane. 1993. *Strategija je doma na realnih tleh*. Ljubljana: Pristop.
- Iršič, Marko. 2004. *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: Rakmo.
- Iršič, Marko. 2005. *Uvod v razreševanje konfliktov v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
- Iršič, Marko. 2017. *Communication Wellnes. New standards for Quality communication in Organizations*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
- Ivanko, Štefan in Janez Stare. 2007. *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Jurina, Milan. 1994. *Rukovodjenje in organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Hrvatske.
- Katz D. in Kahn R. 1978. *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kitchen, J. Phillip. 1997. *Public Relations: Principles and Practise*. London: International Thomson Bussines Press.
- Kreps, L. Gary. 1990. *Organizational Communication, Theory and Practice, 2nd Edition*. New York: Longman.
- Krevs, Alenka. 2010. *Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi v podjetju*. https://www.bb.si/doc/diplome/Krevs_Alenka.pdf (10. 3. 2018).
- Lah, Lea. 2013. *Reševanje konfliktov v podjetju*. https://www.bb.si/doc/diplome/Lah_Lea.pdf (20. 12. 2017).
- Lamovec, Tanja. 1991. *Spretnosti v medsebojnih odnosih*. Ljubljana: Zavod RS za produktivnost dela, Center za psihodiagnostična sredstva.

- Lay, Rupert. 1981. *Krisen und Konflikte*. München: Heyne.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar, Nada Zupan, Ana Nuša Knežević. 2004. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
- Mumel, Damijan. 2008. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
- Novak, Božidar s sodelavci. 2000. *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Onkološki inštitut. 2016. *Onkoskop*. Interno gradivo, Onkološki inštitut Ljubljana.
- Pondy, Louis R. 1967. *Organizational conflict: Concepts and models*. Administrative Science Quarterly. Vol. 12. No. 12. September.
- Reece, Barry L. in Rhonda Brandt. 1999. *Effective Human Relations in Organizations*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Sladič, Luka. 2016. *Management konfliktov v organizaciji*.
<https://dk.um.si/Dokument.php?id=93192> (5. 12. 2017).
- Škrjanec, Ana. 2009. *Reševanje konfliktov na delovnem mestu*.
https://www.bb.si/sites/default/files/uploads/files/diplome/skrjanec_ana_0.pdf (7. 4. 2018).

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik

Spoštovani, vljudno prosim, da izpolnite spodnjo anketo o reševanju konfliktov na delovnem mestu. Konflikt razumemo kot »del medsebojnih odnosov, pri katerih gre po navadi tudi za nestrinjanje, različnost idej ali interesov«. Za anketo boste potrebovali pet minut.

XSPOL – Spol:

- moški
- ženski

XSTAR2a4 – V katero starostno skupino spadate?

- do 20 let
- od 21 do 30 let
- od 31 do 40 let
- od 41 do 50 let
- od 51 do 60 let
- 61 let in več

Q1 – Število let delovne dobe:

- do 5 let
- od 6 do 10 let
- od 11 do 20 let
- od 21 do 30 let
- od 31 do 40 let
- 41 let in več

Q2 – Kakšna je splošna naravnost pri reševanju konfliktov v vaši delovni organizaciji?

- Konflikti VEDNO izzovejo učinkovito reševanje problema.
- Konflikti POGOSTO izzovejo učinkovito reševanje problema.
- Konflikti VČASIH izzovejo učinkovito reševanje problema, VČASIH pa so vzrok za

Q6 – Kako pogosto izrazite svoje mnenje, če se na delovnem mestu ne strinjate?

	Vedno	Skoraj vedno	Včasih	Skoraj nikoli	Nikoli	Ni take situacije
S sodelavci na isti strukturni ravni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Z nadrejenimi sodelavci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S podrejenimi sodelavci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q7 – Kadar v pogovoru s sodelavci izrazim svoje mnenje, to izzove učinkovito reševanje problema.

	Nikakor se ne strinjam.	V glavnem se ne strinjam.	Delno se strinjam.	V glavnem se strinjam.	Popolnoma se strinjam.	Ni take situacije.
S sodelavci na isti strukturni ravni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Z nadrejenimi sodelavci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S podrejenimi sodelavci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q8 – Napišite vsaj en predlog za reševanje konfliktov v vaši delovni organizaciji, ki bi vodil do učinkovitega reševanja problemov.