

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

POZITIVNA FUNKCIJA KONFLIKTA V
ORGANIZACIJI

Nina Thalen Bizjak

Koper, 2009

Mentor: viš. pred. mag. Klemen Širok

POVZETEK

Spremembe v zunanjem in notranjem okolju sodobne organizacije ustvarjajo pritisk, ki se v organizaciji lahko izraža kot konflikt. Konflikt ima v organizaciji lahko pozitivno ali negativno funkcijo. V diplomski nalogi smo dokazali, da miselna postavitev zaposlenih ključno vpliva na funkcijo konflikta, posredno tudi preko procesa komunikacije. V nalogi smo opisali dve temeljni miselni postavitvi, industrijsko in nastajajočo miselno postavitev. Nastajajoča miselna postavitev zaposlenih ima za rezultat pozitivno funkcijo konflikta, industrijska miselna postavitev zaposlenih pa negativno funkcijo konflikta. Pozitivna funkcija konflikta se kaže v učinkih, ki predstavljajo osnovo konkurenčne prednosti za organizacijo in pozitivno vplivajo na delovno izkušnjo zaposlenih. Organizacija lahko transformira negativno funkcijo konflikta v pozitivno funkcijo s t. i. izkušnjsko-transformacijskim izobraževanjem zaposlenih.

Ključne besede: konflikt, potencial človeških virov, transformacija, pozitivna funkcija konflikta, negativna funkcija konflikta, miselna postavitev, reševanje konflikta, komunikacija, izkušnjsko-transformacijsko izobraževanje

SUMMARY

Changes in the inner and outer environment of a modern organisation create pressure within the organisation that may be expressed by conflict. Conflict in organisation can have positive or negative function. In the thesis we argue that the mindset of employees substantially influences the function of conflict, indirectly also through the communication process. Emerging mindset of employees results in a positive function of conflict, industrial mindset of employees results in the negative function of conflict. Positive function of conflict is manifested in the effects that represent the competitive advantage for the organisation and influences positively on the working experience of employees. Organisation should transform negative function of conflict into positive one by transformational education of employees based on experience.

Key words: conflict, potential of human resources, transformation, positive function of conflict, negative function of conflict, mindset, resolving conflict, communication, experiential – transformational learning

UDK: 658.3:159.9(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se knjižničarkam in podjetju Intereuropa, d. d., za podporo pri pisanju in zbiranju podatkov, Vojku za lektoriranje. Zahvaljujem se mentorju mag. Klemnu Široku za resnično vodstvo in zaupanje pri pisanju naloge. Prijateljem, Noni in Pii za debate in skupna doživetja, kjer sem spoznavala in preizkušala dinamiko obravnavane teme. Mami in Tone, dala sta mi okolje, ljubezen in svobodo, v katerem je moj raziskovalni duh dobil krila. Marcel, dank je dat je in mij gelooft... jij weet wat liefde is en je weet hoe groot het kan zijn.

Nina

VSEBINA

1	Uvod, Svet sprememb	1
2	Konflikt	5
2.1	Funkcija konflikta v organizaciji	5
2.2	Pozitivne lastnosti in učinki konflikta.....	6
2.3	Oblike reševanja konflikta	7
3	Miselna postavitve in konflikt	9
3.1	Miselna postavitve	9
3.1.1	Industrijska miselna postavitve.....	11
3.1.2	Nastajajoča miselna postavitve.....	12
3.1.3	Vloga industrijske in nastajajoče miselne postavitve	14
3.2	Konflikt v okviru industrijske miselne postavitve	14
3.3	Konflikt v okviru nastajajoče miselne postavitve	15
4	Komunikacija v procesu reševanja konflikta	19
4.1	Komunikacija	19
4.1.1	Modeli komunikacije	20
4.1.2	Komunikacijski slogi reševanja konflikta	24
4.1.3	Komunikacijske strategije v procesu reševanja konflikta	26
4.2	Komunikacija v konfliktu v okviru miselne postavitve	28
4.2.1	Komunikacija v okviru industrijske miselne postavitve.....	28
4.2.2	Komunikacija v konfliktu v okviru nastajajoče miselne postavitve	28
5	Pozitivna funkcija konflikta kot vir konkurenčne prednosti organizacije	31
5.1	Vpliv pozitivne funkcije konflikta na konkurenčnost organizacije	31
5.2	Vpliv organizacije na funkcijo konflikta.....	33
6	Empirični del naloge – študija primera	35
6.1	Metoda študije primera	35
6.2	Predstavitev podjetja raziskave	38
6.3	Analiza in ugotovitve raziskave	39
6.3.1	Nastajajoča miselna postavitve ima za rezultat pozitivno funkcijo konflikta.....	39
6.3.2	Industrijska miselna postavitve ima za rezultat negativno funkcijo konflikta.....	41
6.3.3	Nastajajoča miselna postavitve in komunikacijska strategija v procesu reševanja konflikta	43
6.3.4	Industrijska miselna postavitve in komunikacijska strategija v procesu reševanja konflikta	44
6.3.5	Analiza izhodiščne hipoteze	45
7	Sklep	47
	Literatura	49

Priloge.....51

PONAZORILA

Slika 4.1	Linearni model komunikacije.....	21
Slika 4.2	Interaktivni model komunikacije.....	22
Slika 4.3	Transakcijski model komunikacije.....	23

1 UVOD, SVET SPREMEMB

“Pričakujemo lahko, da se bo v obdobju naših življenj zgodilo več sprememb, kot se jih je zgodilo od začetka civilizacije v zadnjih deset tisoč letih,” trdi Anderson v knjigi “Beyond Change Management” (2001, xv).

Okolje sodobne organizacije se drastično in z vedno večjo hitrostjo spreminja. Organizacije so se primorane v takem okolju hitro odzivati na spremembe, da bi zdržale pritisk, ki ga te spremembe povzročajo. Pritisk sprememb, ki jim je organizacija izpostavljena, se znotraj organizacije lahko izražajo kot nasprotja oz. konflikti. Konflikt obravnavamo kot srečanje nasprotij v idejah, načinih delovanja, komuniciranju, okoliščinah ... Konflikt je v sodobni organizaciji prisoten, vsak dan bolj. Razumevanje in reševanje konflikta je torej za organizacijo v dinamičnem okolju zelo pomembno.

V diplomski nalogi se bomo osredotočili na funkcijo, ki jo ima konflikt v organizaciji. Konflikt ima lahko v organizaciji pozitivno ali negativno funkcijo. Funkcijo konflikta opredeljujejo učinki, ki jih povzroči konflikt. Konflikt je v klasičnem managementu viden kot motnja v sistemu organizacije in je označen kot negativni pojav. Zaradi tega se želimo konfliktu največkrat izogniti ali ga čim prej odpraviti. Nepravilno obravnavan konflikt “ustvari kronično neučinkovitost v naših organizacijah, [...] Razlike se potencirajo, odnosi se polarizirajo, sodelovanje je sabotirano” (Gerzon 2006, 10). Ob pravilnem razumevanju in reševanju ima konflikt v organizaciji pozitivno funkcijo. Konflikt lahko postane instrument, ki na konstruktiven način podpira spremembo, usmerja organizacijo in ji omogoča potrebno znanje, zavedanje ter energijo za spremembo. Ob pravilnem razumevanju in reševanju konflikta lahko zagotovimo pozitivno funkcijo konflikta v organizaciji, ki se kaže v učinkih, kot so inovativnost, ustvarjalnost, boljša produktivnost, hitrejša rast in razvoj organizacije, boljši odnosi, boljša uporaba potenciala ljudi. Vse to predstavlja pogoje za kvalitetnejšo delovno izkušnjo zaposlenih in vire za doseg konkurenčne prednosti organizacije.

Vprašali smo se, kaj vpliva na to, kakšno funkcijo pridobi konflikt v organizaciji. V literaturi najdemo veliko tehnik, metod in veščin komunikacije, s katerimi lahko vplivamo na funkcijo konflikta. Komunikacijske strategije, taktike ter slogi reševanja konflikta so pomembni dejavniki, ki vplivajo na funkcijo konflikta. Menimo pa, da koncept t. i. miselne postavitve bolj celovito razloži, kaj narekuje izid konflikta in njegovo funkcijo. V diplomski nalogi želimo pokazati, da miselna postavitve vpliva tako na razumevanje konflikta kot na komunikacijo v procesu reševanja konflikta in s tem predstavlja pomemben dejavnik, ki ključno vpliva na funkcijo konflikta v organizaciji.

Miselna postavitve (angl. mindset) je izraz, ki smo ga povzeli po Andersonu (2001, 80) in opredeljuje sklop temeljnih prepričanj, nazorov in vrednot, ki vplivajo na naše soočanje s spremembo. Anderson (ibidem) opredeli dve miselni postavitvi; industrijsko

miselno postavititev in nastajajočo miselno postavititev. Naše razumevanje in soočanje s spremembo, ki se dogaja v organizaciji in v njenem okolju, je tesno povezano z našim soočanjem in reševanjem konflikta. Konflikt je katalizator spremembe.

V prvem delu teoretičnega dela smo opredelili konflikt in raziskali njegovo povezanost s spremembami v okolju organizacije. Ugotovili smo, da je konflikt naravni del odnosov in je zato v organizaciji vedno prisoten. Razložili smo koncept funkcije konflikta in opisali lastnosti pozitivne in negativne funkcije konflikta v organizaciji ter lastnosti konstruktivnega in destruktivnega reševanja konflikta.

V drugem delu teoretičnega dela smo se osredotočili na povezavo med miselno postavitvijo in konfliktom. Opredelili smo miselno postavititev ter opisali temeljna prepričanja, stališča, vrednote, značilne za industrijsko in nastajajočo miselno postavititev. Nato smo raziskali, kako miselna postavititev vpliva na razumevanje in soočanje s konfliktom.

Reševanje konflikta je tesno povezano s komunikacijskimi strategijami, taktikami in slogi reševanja konflikta. Trdimo, da miselna postavititev ključno vpliva na komunikacijo v procesu reševanja konflikta in s tem posredno na njegovo funkcijo. V tretjem delu teoretičnega dela smo tako opisali modele komunikacije, saj le ti predstavljajo osnovo našega razumevanja komunikacijskega procesa. V nadaljevanju smo predstavili najpomembnejše komunikacijske strategije, taktike in sloge reševanja konflikta. Na koncu poglavja smo raziskali, kako miselna postavititev vpliva na komunikacijo v procesu reševanja konflikta.

V četrtem poglavju smo pokazali, da pozitivna funkcija konflikta predstavlja osnovo za konkurenčno prednost organizacije in vpliva na kakovost delovne izkušnje zaposlenih. Poudarili smo, da organizacija s pomočjo izkušnjskega učenja o konfliktu transformira prevladujočo miselno postavititev in s tem vpliva na komunikacijo v procesu reševanja konflikta ter zagotovi pozitivno funkcijo konflikta. Glavno sporočilo diplomske naloge je, da prevladujoča miselna postavititev zaposlenih in managementa vpliva na njihovo naravnost do konflikta in na delovanje (komunikacijo) v procesu reševanja konflikta. To vpliva na pozitivno ali negativno funkcijo konflikta v organizaciji in s tem na konkurenčnost in uspeh organizacije.

Namen diplomske naloge je vzpodbuditi organizacije, da z izkušnjskim izobraževanjem zaposlenih na področju konflikta transformirajo negativno funkcijo konflikta v pozitivno funkcijo ter s tem povečajo konkurenčno prednost organizacije in izboljšajo kvaliteto delovne izkušnje zaposlenih.

V empiričnem delu želimo raziskati povezavo med funkcijo konflikta v izbrani organizaciji in miselno postavitvijo. V izbrani organizaciji bomo s pomočjo intervjuja raziskali funkcijo konflikta v odnosu nadrejeni–podrejeni. Raziskali bomo, kakšno miselno postavititev imajo zaposleni. Nato bomo iskali smiselne povezave med miselno postavitvijo zaposlenih in funkcijo konflikta. Ugotoviti želimo, kako lahko organizacija

vpliva na to, da pridobi konflikt v odnosu nadrejeni–podrejeni pozitivno funkcijo in s tem pozitivno vpliva na organizacijo v sodobnem okolju.

Glede na to, da je Slovenija popolnoma vstopila v svet mednarodnih trgov, je izredno pomembno, da se slovenske organizacije pravočasno seznanijo in preudarijo nove smernice razumevanja funkcije konflikta in njegovega reševanja. V diplomskem delu se osredotočamo na funkcijo konflikta v organizaciji, vendar želimo na tem mestu poudariti, da je obravnavana tema pomembna tudi za druga področja v družbi, kjer ljudje organizirano delujejo, kot so konflikt v družini, v izobraževalnem sistemu, na državni in meddržavni ravni ...

Mnogo je načinov, kako se lahko posamezniki v organizaciji odzovejo na konflikt. Teorija o funkciji konflikta, ki jo opisujemo v tej diplomski nalogi, je sinteza številnih modernih teorij, s katerimi smo se seznanili v preteklih desetih letih.

2 KONFLIKT

Sodobna organizacija deluje v okolju, kjer je edina stalnica sprememba. V takšnem okolju se je organizacija primorana spreminjati, kot posledica pritiskov teh sprememb pa se znotraj organizacije ustvarjajo nasprotja. Današnje okolje organizacij zahteva, da managerji “konstantno iniciirajo in se odzivajo na spremembe. Konflikt je pogosto tesno povezan s spremembo” (Murphy 1994, v). Ob spremembah se določijo okoliščine in stališča, ki so drugačne od tistih, ki so veljale pred spremembo. To ustvari nasprotje.

Konflikt je soočenje nasprotij, ki nastane ob spremembah, je “nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku in med člani, v skupini ali organizaciji” (Možina 2002, 584). Konflikt je dogodek, ki označuje situacijo, ko se pri posamezniku ali skupini pojavijo nesoglasja. “Konflikt je nabor razhajajočih se obnašanj, ciljev ali metod” (Murphy 1994, 14) in je “manifestacija razlik, ki delujejo druga proti drugi” (Crawley 1996, 10). Pri zaposlenih se konflikt pogosto pojavi kot posledica nasprotij med starim, utečenim načinom delovanja in novim načinom delovanja, ki ga predpiše vodstvo. Organizacija npr. uvede nov način dela (informacijska tehnologija), prestrukturiranje, združitev z drugimi organizacijami, kjer prihaja do konflikta organizacijske kulture, zamenjava vodstva podjetja itd. Pri vodilnih in managerjih se kaže konflikt kot posledica različnih načinov pristopa k spremembam, strategijah, ciljih, različnih pogledih na reševanje problemov itd. Zelo pogosto se konflikt izraža v odnosu med nadrejenimi, ki spremembe uvajajo, in podrejenimi, ki morajo zaradi sprememb prevzemati nove vloge. Konflikt je “po eni strani [...] motnja normalnega delovanja sistema; po drugi strani, je konflikt [...] del vseh odnosov” (Lulofs 2000, 3).

Očitno je, da je konflikt v organizaciji, ki se spreminja, prisoten. Vsak dan bolj. Pomembno je, kako obravnavamo in rešujemo konflikt, saj je od tega odvisno, kakšno funkcijo pridobi konflikt v organizaciji. “Konflikt ni le neizbežen, ampak mora biti obravnavan kot zdrav.” (Crawley 1996, 16). To je preobrat v široko prisotnem mnenju, da je konflikt večinoma negativna izkušnja. Nepravilno obravnavan konflikt “ustvari kronično neučinkovitost v naših organizacijah, [...] razlike se potencirajo, odnosi se polarizirajo, sodelovanje je sabotirano” (Gerzon 2006, 10). Razumevanje funkcije konflikta in reševanje konflikta je torej za organizacijo v dinamičnem okolju ključno.

2.1 Funkcija konflikta v organizaciji

“Konflikt je jedro socialne in osebne spremembe; je naravna posledica interakcij z drugimi in izbirami, ki so bile narejene v teh interakcijah. V tem smislu ima konflikt funkcijo, kar pomeni, da ima namen.” (Lulofs 2000, 12)

Funkcija konflikta je lahko pozitivna ali negativna, odvisno od tega, kako konflikt obravnavamo oz. kako ga rešujemo. Kadar obravnavamo konflikt kot motnjo sistema,

pridobi negativno funkcijo. Konflikt je zaradi tega nezaželen in vpleteni v konflikt velikokrat ne vedo, kako se z njim soočiti. V najslabšem primeru morajo biti posamezniki, ki so v konflikt vpleteni, utišani, "prevzgojeni" ali v skrajnem primeru izločeni. Pascale je v svoji raziskavi ugotovil, da se "organizacije pogosto konfliktom izogibajo ali se zanje ne zmenijo," saj ne vidijo njegove pozitivne vrednosti. V njegovi raziskavi so bila podjetja, ki so se izognila tej ozkoglednosti, Honda, General Electric in Ford, sposobna izvesti pozitivno organizacijsko spremembo, z uporabo energije konflikta.

Pomembno je sprejeti dejstvo, da je konflikt v organizaciji, ki se spreminja, prisoten. Kadar konflikt ni izražen, kadar ga ne rešujemo ali ga rešujemo neprimerno, ima konflikt uničujoče posledice. "Učinkoviti sodobni vodje morajo razviti sposobnosti, da obrnejo nasprotja v priložnosti, ali pa preprosto ne bodo uspeli." (Gerzon 2006, 3)

Kadar gledamo na funkcijo konflikta pozitivno, ugotovimo, da je konflikt naravni del spremembe. Konflikt nosi v sebi potencial, da vzpodbudi spremembo v organizaciji in pokaže na tista področja v organizaciji, kjer je sprememba potrebna.

"Biti vodja v reševanju konflikta vključuje soočenje z nasprotji na iskren in kreativen način ob razumevanju njegove kompleksnosti in obsega, ter omogočanje vpletenim, da se pomikajo naproti novim izvirnim rešitvam. Takšno vodenje zahteva, da se premaknemo onkraj močnim prvinskim odzivom na nasprotja, ki imajo za rezultat "mi proti njim" mentaliteto. Zahteva sposobnosti ki jih mnogi vodje nikoli niso razvili, zahteva razvoj osebne in strokovne sposobnosti, ki spremeni resne konflikte v nagrajujoče priložnosti za sodelovanje in inovacijo." (Gerzon 2006, 4)

Kot piše Možina (2002, 582), "imajo konflikti kar nekaj pozitivnih lastnosti, ki bi jih kazalo izrabiti kot priložnost pri ustvarjanju naše prihodnosti. Zaradi njih bi si konfliktov lahko v določeni meri celo želeli."

2.2 Pozitivne lastnosti in učinki konflikta

Konflikti kažejo na probleme in spodbujajo spremembo. Konflikti kažejo na navzočnost človekovih hotenj, ki želijo spremeniti obstoječe stanje. V ozadju konflikta je določena energija, ki je lahko uporabljena konstruktivno ali destruktivno. Kadar to energijo sprostimo na pravilen način, ta spodbudi spremembo. Posledica tega je pozitiven premik proti cilju. Zato lahko trdimo, da je v konfliktu prisoten potencial. Konflikti zahtevajo rešitev, zato je pomembno, da se z njimi soočimo. Kadar odlašamo, se jim v resnici ne moremo izogniti. Ob reševanju konfliktov pridobimo nove vpoglede na situacije in se iz tega odgovorno učimo. Konflikti lahko prinašajo inovacije in spremembe na delu kot tudi ustvarjalnost in hitre prilagoditve spremembam okolja.

Konflikti omogočajo spremembo in krepijo odnose. Konflikt omogoča spremembo tam, kjer je resnično potrebna. Opomni nas na razliko v interesih, vsebinah, odnosih ...,

ki so prisotne v organizaciji. Daje nam možnost, da se iz dveh različnih pozicij rodi tretja, nova in močnejša ter boljša od vsake posamezne začetne pozicije. S tem se krepijo in vzpostavljajo odnosi v organizaciji. "Pravzaprav ne moremo pričakovati, da bo vse teklo brez zapletov, nasprotij, če želimo, da bodo skupine, timi ustvarjalni in če naj se aktivno prilagajajo spremembam" (Možina 2002, 583).

Lulofs (2000) za pozitivne učinke konflikta navaja:

- ljudje na novo opredelijo svoj odnos do drugih,
- konflikt pomaga doseči bolj jasno opredeljene cilje in interese,
- konflikt pomaga ojačati zaupanje, povezanost, empatijo in moč v odnosih,
- konflikt povečuje zavedanje in razumevanje dinamike odnosov,
- konflikt lahko aktivira ustvarjalnost in nove rešitve.

Gerzon (2006) za pozitivne učinke konflikta navaja:

- nove integracije, ki ustvarjalno združujejo dva ali več različnih stališč,
- začetek novega, bolj produktivnega in ustvarjalnega odnosa,
- prenovitev pravilnikov, da pravila bolje odsevajo realne potrebe,
- nove priložnosti, ustvarjalnost in inovativnost.

Murphy (1994) navaja kot koristi konstruktivnega reševanja konflikta:

- za zaposlene: močnejši odnosi, povečanje samospoštovanja, osebni razvoj in rast;
- za organizacijo: izboljšano učinkovitost in produktivnost, ustvarjalno razmišljanje, sinergijo in timsko delo.

Ule (2005, 337) pravi, da "konflikt, ki ga znamo dobro razrešiti, lahko pomembno prispeva k izboljšanju kakovosti odnosa, poudarja soodvisnost med partnerji, signalizira potrebo po spremembi, dopušča diagnozo problemov."

Pozitivnih lastnosti in učinkov konflikta je dovolj, da lahko trdimo, da se ob pozitivni funkciji konflikta v organizaciji poveča konkurenčna prednost pred organizacijami, kjer ima konflikt predvsem negativno funkcijo. Pozitivna funkcija konflikta v organizaciji je posledica pravilne naravnosti do konflikta in predvsem od načina reševanja konflikta. Pomembno je, da organizacija zavestno izbere način reševanja konflikta, saj je od tega odvisna njegova funkcija in posledično učinki v notranjem in zunanjem okolju organizacije. Literatura razdeli reševanje konflikta v dve glavni skupini, na konstruktivno in destruktivno reševanje konflikta.

2.3 Oblike reševanja konflikta

Konflikt ima lahko pozitiven ali negativen učinek na vpletene in okolico. Ta učinek je funkcija konflikta in je povezana s tem, ali konflikt rešujemo na konstruktiven ali

Konflikt

destruktiven način. Konstruktivno reševanje konflikta povezujemo s pozitivno funkcijo konflikta, destruktivno reševanje konflikta pa povezujemo z negativno funkcijo konflikta.

Reševanje konflikta je konstruktivno, kadar posamezniki udeleženi v konfliktu čutijo, da so sodelovali pri oblikovanju odločitve, ki je povezana z njimi, so zadovoljni z rezultati in čutijo, da so vsi udeleženi nekaj pridobili. Funkcija konflikta je v tem primeru pozitivna. Gerzon (2006, 4) gre dlje v reševanju konflikta in pravi, da je funkcija konflikta pozitivna, kadar nam ga uspe transformirati, spremeniti tako, da se pojavijo inovativne rešitve, ki koristijo vsem udeležnim in ne le eni strani. Kompromis zanj ni zadovoljiva rešitev, saj je kompromis treba nadomestiti z ustvarjalnostjo in inovativnostjo.

Reševanje konflikta je destruktivno, kadar posamezniki udeleženi v konfliktu čutijo, da jim je bila odločitev, ki je povezana z njimi, vsiljena, kadar so nezadovoljni z rezultati, kadar je uničen odnos, kadar konflikt eskalira do take mere, da se udeleženci oddaljijo od prvotnih ciljev, kadar se konflikt ne razreši in se nadaljuje. Funkcija konflikta je v tem primeru negativna. Funkcija konflikta je negativna tudi, kadar konflikta ne rešujemo in ne izražamo.

V sodobni literaturi najdemo veliko različnih komunikacijskih strategij, slogov in napotkov, kako naj posameznik deluje pri reševanju konflikta. Menimo, da koncept miselne postavitve, ki ga opisujemo v naslednjem poglavju, bolj celovito razloži, kaj diktira izid konflikta in njegovo funkcijo. Ta vpliva na izbiro komunikacijskega sloga in strategije, ki jih uporabljamo, ter na naše delovanje pri reševanju konflikta.

3 MISELNA POSTAVITEV IN KONFLIKT

“Pogosto je neproduktivno obnašanje v konfliktni situaciji rezultat pomanjkanja razumevanja vloge, ki jo imajo stališča in prepričanja v procesu konflikta. Poleg tega lahko temeljne vrednote, ki jih imamo o tem, kako deluje svet [...] vplivajo na rezultate procesa konflikta. Prepričanja so misli in ideje, ki jih imamo o situacijah in ljudeh [...]. Stališča so pozitivne ali negativne predispozicije, ki vplivajo na to, kako se odločimo, da se bomo obnašali do drugih. Vrednote so predstave, zaželeni cilji in načini doseganja le teh, ki si jih delimo.” (Lulofs 2000, 21)

Poleg prepričanj, stališč in vrednot, ki jih imamo o konfliktu, so torej pomembne tudi temeljne vrednote, ki jih imamo o svetu. Avtorji, ki jih navajamo v nadaljevanju, opozarjajo, da je za uspešno delovanje v spreminjajočem se okolju nujen premik v teh temeljnih prepričanjih, stališčih in vrednotah. Menimo, da je miselna postavitve tisti pomemben element, ki ključno vpliva na izbiro sloga in strategije komunikacije v procesu reševanja konflikta ter na delovanje posameznika pri reševanju konflikta, od katerih je odvisno, kakšno funkcijo bo prevzel konflikt v organizaciji. Koncept miselne postavitve in koncept reševanja konflikta smo združili in ga v empiričnem delu tudi preverili.

3.1 Miselna postavitve

Sklop temeljnih prepričanj, stališč in vrednot, ki so značilni za kulturo, čas in prostor, v katerem posameznik deluje, smo po angl. izrazu (*mindset*), ki ga uporablja Anderson (2001, 80) poimenovali *miselna postavitve*. Anderson (ibidem) miselno postavitve opredeljuje kot “posameznikov pogled na svet, mesto oz. orientacijska točka, od koder posameznik doživlja svojo realnost in oblikuje svojo percepcijo realnosti.” Osnovo miselne postavitve sestavljajo temeljna prepričanja posameznika, poleg tega pa miselna postavitve vključuje tudi “misli in odnos do nečesa, kot tudi vrednote, izbire in želje. Posameznikove potrebe, upe in skrbi [...] strahove, fantazije in iluzije. Skupaj ti aspekti miselne postavitve sestavljajo filter, skozi katerega posameznik gleda v svet.” (Anderson 2001, 80)

Anderson (ibidem) poudarja, da je v svetu vedno večjih sprememb ključen premik v miselni postavitvi, iz *industrijske* (industrial) v *nastajajočo* (emerging) miselno postavitve. Industrijska miselna postavitve “dominira usmerjenost moderne družbe zadnjih dvesto petdeset let” (Anderson 2001, 109). Industrijska miselna postavitve je vplivala na velika znanstvena odkritja, ki so pripomogla k razvoju družbe, vendar istočasno ustvarja družbo, ki uničuje okolje in odtuja ljudi. Poleg Andersona mnogi avtorji pripisujejo veliko pomembnost zavedanju miselne postavitve in premik od značilnosti, ki jih pripisujemo industrijski miselni postavitvi, k značilnostim, ki jih pripisujemo t. i. nastajajoči miselni postavitvi. Nastajajoča miselna postavitve temelji na

odkritjih nove znanosti in zajema pogled na svet, kjer je pomembna dobrobit celote. Jaworski (1998, 183) opisuje tri temeljne premike v našem razmišljanju, ki so pomembni za kreativno vodenje in so ključni za prihodnost. Pravi, da je pomemben premik v načinu, kako razmišljamo o svetu. "Naš mentalni model načina, kako deluje svet, se mora premakniti od podobe sveta, ki je [...] stroju podoben svet, tog in določen, k modelu sveta, ki je odprt, dinamičen v medsebojni povezavi in z lastnostmi živega sistema." (ibidem). Poleg tega sta zanj pomembna še premik našega razumevanja odnosov in premik v naravi našega občutenja pripadnosti.

Peter Senge (2005, 9) piše o pomembnosti razumevanja medsebojne povezanosti celote in delov celote. Opisuje pomembnost spoznanja razlike med "strojem" in "živimi sistemi". Naše normalno razmišljanje nas navaja, da gledamo na svet kot na "stroj", sestavljen iz delov, ki imajo vsak svojo funkcijo in se jih da nadomestiti, če se pokvarijo. Živi sistemi ustvarjajo sami sebe. Niso sestavljeni iz ločenih delov, ampak se neprestano spreminjajo in rastejo. "Dokler je naše razmišljanje posledica navade – z večinoma industrijskimi 'iz dobe strojev' koncepti, kot so nadzor, predvidevanje, standardizacija in 'hitrejše je boljše' – bomo nadaljevali s poustvarjanjem institucij, kot so bile nekoč, kljub njihovi disharmoniji s svetom in s potrebo vseh živih sistemov po evoluciji." (Senge 2005, 9)

Miselna postavitvev sodobne zahodne kulture, piše avtorica Wheatley, se je po mnenju avtorice Zohar, izoblikovala pod velikim vplivom znanstvene teorije, ki jo je v 17. stoletju predstavil svetu sir Isaak Newton in jo danes poznamo pod imenom klasična mehanika (Zohar 1990, po Wheatley 1994, 28).

Sodobna organizacija temelji na klasični teoriji o managementu in je po mnenju Margaret Wheatley (1994, 27) newtonovska organizacija. Wheatleyeva opisuje newtonovsko organizacijo kot ogromen "stroj", sestavljeno iz posameznih delov. "Odgovornosti so organizirane v funkcije in ljudem so predpisane točno določene vloge in naloge v celotni strukturi. Pravilniki, protokoli, pravila in navodila opisujejo delovanje stroja." (ibidem). Avtorica poudarja pomembnost premika k razumevanju organizacije kot samoorganizirajoči se sistem, kjer so ključne tri komponente: identiteta, informacija in odnosi.

Desetletja je industrijska miselna postavitvev organizacijam povsem ustrezala. Razlog za to je bilo predvsem stabilno okolje, v katerem so lahko organizacije uspešno delovale. Ob vstopu v 21. stoletje, kot pravi Anderson (2001, 1), pa se sprememba dogaja povsod. "Njena hitrost in kompleksnost naraščata [...] Organizacije so prisiljene v korenite spremembe tako v vodenju, strategijah, procesih kot notranji kulturi, da bi lahko konkurirale in bile uspešne na današnjem tržišču." V svetu neprestanih sprememb industrijski deterministični pogled na svet ne daje več zadovoljivih razlag in odgovorov. Pri posameznikih in organizacijah se vedno bolj postavlja v ospredje sposobnost soočanja s spremembami kot eno najpomembnejših znanj za prihodnja desetletja.

Organizacije, ki temu ne bodo namenjale pozornosti, bodo doživljale vse več že znanih težav, kot so "rast turbulence, ki povzroča rast stresa, povečevanje ločenosti in notranje tekmovalnosti, ljudje vedno težje opravljajo delo [...], vedno več problemov, ki presegajo posameznika in organizacijo" (Senge 2005, 7).

V nadaljevanju smo po Andersonu (2001, 112–115) povzeli glavne značilnosti industrijske in nastajajoče miselne postavitve, saj menimo, da sta zelo nazorni in omogočata vključitev premikov v miselni postavitvi, ki jih opisujejo drugi že omenjeni avtorji. V nadaljevanju smo aplicirali koncept miselne postavitve na konflikt ter na konflikt pogledali v okviru industrijske miselne postavitve in v okviru nastajajoče miselne postavitve.

3.1.1 Industrijska miselna postavitve

Industrijska miselna postavitve opisuje temeljna prepričanja v štirih značilnostih: notranja realnost človeškega zavedanja ni pomembna; obstaja pomanjkanje; pomembni so ločeni deli, potreben je nadzor; dogodki se dogajajo diskretno (po Anderson 2001, 112).

Notranja realnost človeškega zavedanja ni pomembna

Kar je nevidno, ne obstaja, oz. se na to ne moremo zanašati. Štejejo le dokazljiva dejstva. V organizaciji se to kaže z upoštevanjem trdih dejavnikov in neupoštevanjem mehkih dejavnikov. Šele v zadnjih 20–30 letih se je v organizacijah pojavila pomembnost mehkih dejavnikov, kot so vrednote, kultura, etika, morala itd. Iz poslovnega okolja ta pogled izloči čustva, intuicijo, empatijo, kompleksnost, strast, zaupanje, emocije, celo inteligenco in promovira razum, logiko, enoumje, dejstva, analizo, pravila, strategijo, planiranje in nadzor.

Obstaja pomanjkanje

Ni dovolj virov ali rešitev, da bi ustvarili, kar želimo. Posledica tega je, da se večinoma ukvarjamo s kratkoročnimi rešitvami in manj z dolgoročnimi. Skrajnost takega razmišljanja se kaže v tem, da ljudje zgolj reagirajo na situacije, namesto da bi odgovorno in kreativno ustvarjali dolgoročne rešitve. Zaradi pomanjkanja se je treba boriti za vire (tržni delež, surovine, denarna sredstva ...), kajti le kdor je prvi, lahko pobere nagrado. Za to sta potrebna moč in nadzor nad viri, tudi nad človeškimi viri. Delovanje in odgovornost posameznih delov organizacije je določena s pravilniki, nalogami, normami ..., ki jih določi vodstvo organizacije. Kaže se pomanjkanje zaupanja v sposobnosti, potencial in odgovornost zaposlenih, ki postajajo izvrševalci. Vršni management odloča o najpomembnejših stvareh, ostali zaposleni po oddelkih so izvajalci dogovorjenega.

Pomembni so ločeni deli, potreben je nadzor

Ločeni deli so pomembnejši in bolj vidni kot odnosi med njimi. Pomembnejši je uspeh ločenega dela in ne uspeh celote. V organizaciji je to vidno, ko se oddelki ali posamezniki borijo za "svoje" ideje, projekte, sredstva ... Vodje se osredotočajo na meje med deli, saj s tem pridobivajo nadzor, in ne toliko na odnos med njimi. Značilna je specializacija nalog in znanja, izgublja se občutek celote in povezanosti. Organizacija je razumljena kot "stroj", sestavljen iz različnih delov, kjer ima vsak del specializirano funkcijo. Ko vsak del izvaja svojo funkcijo, celoten "stroj" deluje. S pravilnim nadzorom in metodami lahko povečamo učinkovitost in produktivnost organizacije. Izpolnjevanje naročenega in upoštevanje pravil nadomestita ustvarjalnost in odgovornost. Zaradi toge strukture pravil, počasnega obdelovanja informacij, prevelikega števila informacij in možnega enoumja, se organizacija počasi odziva na spremembe v okolju in na notranje spremembe. Tradicionalna struktura organizacije obravnava posamezne dele v organizaciji kot ločene, opredeljene in zaključene celote. Ti deli so med seboj povezani po komunikacijskih poteh in se drug na drugega recipročno odzivajo.

Dogodki se dogajajo diskretno

Sprememba je sestavljena iz več zaporednih nepovezanih in ločenih dogodkov. Dinamika celote ni tako pomembna. Sprememba je nekaj, kar lahko obvladamo tako, da v presledkih interveniramo. S tem razmišljanjem se izgubi naravni tok dogodkov in vzvodov, ki jih pretekli dogodki nudijo za razumevanje sedanosti in dosego prihodnjih ciljev.

3.1.2 Nastajajoča miselna postavitvev

Nastajajoča miselna postavitvev je, kot že ime pove, nekaj, kar nastaja in ključno vpliva na naš pogled na svet ter posledično na organizacijo, komunikacijo in funkcijo konflikta. Z doprinosom nastajajoče miselne postavitvev postaja realnost kompleksnejša, ljudem pa daje boljšo opremljenost, ko delujejo v časih spremembe. Nastajajoča miselna postavitvev opisuje temeljna prepričanja v štirih značilnostih: zavedanje in miselna postavitvev neposredno vplivata na rezultat; obstaja dovolj virov; pomembni so odnosi in celota; vse je proces (po Anderson 2001, 115).

Zavedanje in miselna postavitvev neposredno vplivata na rezultat

Za človekov obstoj in delovanje je pomembno upoštevanje mehkih dejavnikov, kot so prepričanja, vrednote, kultura, etika, morala ... Pomembno je dati prostor intuiciji, čustvom, občutku, empatiji, kompleksnosti, strasti, zaupanju, inteligenci ... Notranja realnost posameznika je pomembna za izmenjavo energije in informacije. Energija in

informacija sestavljata materijo. Pomembno je zavedanje, ki neposredno vpliva na realnost. Individualna zavest je v stalni povezavi s kolektivno zavestjo.

Obstaja dovolj virov

To je pogled, ki je značilen za svet, v katerem se razvijajo živi organski sistemi. Ti sistemi imajo vse, kar potrebujejo za svoj obstoj in razvoj v spreminjajočem se okolju. Sistem iz spreminjajočega se okolja vnaša informacijo in energijo, ki jo potrebuje in ustvarjalno uporablja. Človeški viri so v takih sistemih videni kot sposobni, dobri v namelih, imajo sposobnost učenja in prilagajanja spremembam. So ustvarjalni in predani izgradnji pozitivne prihodnosti. Kadar imajo ljudje dovolj informacij in podpore, se bodo samoorganizirali in prilagodili spremembam. Pomemben je potencial individuuma v povezavi s potencialom celote. Organizacija razvija zavest svojega vpliva na zunanje okolje in postaja okolju prijazna, ko izbira dolgoročne rešitve.

Pomembni so odnosi in celota

V iskanju novih oblik organizacije je temeljni princip razumevanja sistema v "dati primarno vrednost odnosom, ki obstajajo med navidezno ločenimi deli" (Wheatley 1994, 10). Model organizacije v nastajajoči miselni postavitvi je živ sistem. Je povezana celota, kjer so njeni posamezni deli med seboj v neprestanem odnosu. Vse je v odnosu, povezano in soodvisno. Nič ne obstaja v izolaciji. Celota je pomembna, mostovi in odnosi so pomembnejši od meja in ločitev. Znotraj celote je diverzifikacija in kompleksnost. Ljudje sodelujejo in odgovorno soustvarjajo realnost. Wheatleyeva (2007, 33) razmišlja, da če so organizacije strukture procesov, je poizkus vzpostavitve nadzora preko trajnih struktur obsojen na neuspeh. Nadaljuje, da je pomembno vzpostaviti dinamično povezanost. Vsak del je del celote in deluje za celoto. Pomembna je soodgovornost.

Senge navaja, da se "celota poraja kot rezultat spreminjajočih se delov in del je manifestacija celote" (2005, 6). "Predpostavka, da je svet [...] narejen iz ločenih stvari, je iluzija in vodi v neskončno zmedo" in nadaljuje "obstajamo v mreži odnosov" (Jaworski 1998, 160). Jaworski izpostavlja pomembnost odnosov, ki se ves čas vzpostavljajo med posameznimi deli organizacije in celoto. "odnos je temeljni princip organizacije univerzuma" (184). Vsak del je povezan s celoto na podlagi informacije, predvsem pa si deli enako polje zavesti. Glede na situacijo se porodi impulz delovanja iz kateregakoli dela organizacije. Organizacija je povezana in zavestna dogajanja celote iz svojega unikatnega zornega kota.

Vse je proces

Vse je v konstantnem gibanju. Značilnosti dinamike procesov vplivajo na rezultate, ustvarjene v času. Sprememba je naravni del rasti. V organizaciji prihodnosti bomo

“morali prenehati opisovati naloge in namesto tega podpirati procese. Morali se bomo bolj zavedati, kako gradimo odnose” (Wheatley 1994, 38). “Moč v organizaciji je kapaciteta ustvarjena z odnosi.” Pomembno je, “kako organizacija organizira odnose, ne naloge, funkcije in hierarhije, ampak vzorce odnosov in sposobnosti, ki so na voljo, da se le ti ustvarijo” (ibidem).

“Organizacija je sestavljena iz delov, ki se spreminjajo, spreminjajo svojo definicijo sebe in definicijo svojega odnosa do ostalih delov. Proces organizacije simultano vključuje razvoj odnosov, ki se porajajo iz skupnega namena, izmenjave in ustvarjanja informacij, konstantnega učenja [...] Živi sistemi dajejo obliko organizaciji in razvijajo strukture v nove strukture, zaradi [...] sposobnosti skupnega ustvarjanja pomena, komunikacije in sposobnosti opaziti, kaj se dogaja v sedanjem trenutku” (Wheatley 2007, 27)

Sistem procesov se hitro odziva na okolico in na notranje spremembe.

3.1.3 Vloga industrijske in nastajajoče miselne postavitve

Izredno pomembno je poudariti, da nastajajoča miselna postavitve ne nadomešča industrijske, vendar dodaja vidike, ki jih je industrijska miselna postavitve spregledala. Oba pogleda sta pomembna, vsak v različnih situacijah. Glede na to, da se industrijska in nastajajoča miselna postavitve dopolnjujeta in ne izključujeta, je pomembno vedeti, kdaj je smiselno uporabljati eno in kdaj drugo miselno postavitve. Anderson (2001, 116) poudarja, da je industrijska miselna postavitve primerna za zaprte sisteme, nastajajoča pa za odprte sisteme. Zaprti sistemi, piše, so tisti, kjer je sistem ločen od svojega okolja in ne more svobodno izmenjavati energije in informacij s tem okoljem. Odprti sistemi pa imajo dvosmeren odnos z okoljem in svobodno izmenjujejo energijo in informacije s tem okoljem. Organizacija je sistem ljudi in je zato odprt sistem. Veliko je primerov, ko se sistem ljudi obravnava kot zaprt sistem; “avtoritativna vlada, zapori, religiozne dogme, produkcijske linije” (ibidem). Odprti sistemi ljudi pa so “tími, ki napredujejo, javne šole, demokratična vlada, organizacije, ki so povezane s svojim okoljem ...” (ibidem).

Menimo, da je organizacija načeloma odprt sistem, sestavljena iz podsistemov, ki so lahko zaprtega značaja. Pomembno je zavestno integrirati obe miselni postavitvi, le tako lahko primerno presodimo, kdaj v organizaciji uporabiti eno in kdaj drugo miselno postavitve.

V nadaljevanju smo na konflikt in njegovo reševanje pogledali v okviru industrijske in nastajajoče miselne postavitve.

3.2 Konflikt v okviru industrijske miselne postavitve

Kadar v okviru industrijske miselne postavitve obravnavamo in rešujemo konflikt, temeljna prepričanja obarvajo naše razmišljanje in delovanje. Ta se izražajo v naslednjih značilnostih.

Notranja realnost človeškega zavedanja ni pomembna

- Konflikt se racionalizira. Upošteva se dejstva, dokaze ... Izogiba se občutkom, intuiciji ...
- Pomembnejši so rezultati, manj pomembni so odnosi.
- Konflikti na področju kulture, vrednot, morale, etike niso pomembni.
- Konflikt začne obstajati, ko nekdo nanj pokaže.

Obstaja pomanjkanje

- Ni dovolj možnosti za rešitev konflikta.
- Ni dovolj časa, da bi se posvetili konfliktu, potrebna je hitra rešitev konflikta.
- Konflikt je motnja, zato jo je treba čim prej odpraviti, zaradi tega je konflikt nezaželen.
- Pri reševanju konflikta se izbira kratkoročne rešitve.
- Na konflikt reagiramo.
- Pri reševanju konflikta se izvaja pritisk moči in nadzora.
- Konflikt ni dobrodošel, podrejeni se morajo prilagoditi navodilom in direktivam nadrejenih.

Pomembni so ločeni deli, potreben je nadzor

- Konflikt je izoliran dogodek, ki s celoto organizacije ali oddelka ni povezan.
- V konfliktu so udeleženci ločeni in niso povezani, niso del istega procesa.
- Odnos je manj pomemben, pomembni so rezultati in vsebina.
- Značilna je močna poistovetenost udeležencev z “moja” rešitev, “moj” prav.
- Želja po izogibanju konfliktom in miselnost, da se da konfliktu izogniti s preišljeno “izbiro zaposlenih, ustreznim usposabljanjem, natančnimi navodili, kaj se sme in kaj ne, ter pravilnim nagrajevanjem” (Možina 2002, 585).

Dogodki se dogajajo diskretno

- Konflikt je izoliran dogodek v času in ni povezan s preteklostjo ali prihodnostjo, ni del kontinuuma dogodkov.
- Konflikt ni del dinamike celote in ni del naravnega toka dogodkov.

3.3 Konflikt v okviru nastajajoče miselne postavitve

V nadaljevanju smo aplicirali koncept nastajajoče miselne postavitve na konflikt. Kadar v okviru nastajajoče miselne postavitve obravnavamo in rešujemo konflikt,

temeljna prepričanja obarvajo naše razmišljanje in delovanje. Ta se izražajo v naslednjih značilnostih.

Zavedanje in miselna postavitve neposredno vplivata na rezultat

- Pri konfliktu se upošteva mehke dejavnike, kot so vrednote, kultura, morala, etika ...
- Pri konfliktu je pomembno notranje doživljanje, občutki, intuicija, empatija, čustva ...
- Izredno pomemben je element zaupanja.
- Konflikt je potencial za spremembo in razširitev zavedanja tako posameznikov kot celote.
- V konfliktu je vsak posameznik potencial za nove informacije in energijo.
- Konflikt začne obstajati, ko nekdo začuti nasprotje.

Obstaja dovolj virov

- Obstaja dovolj rešitev za konflikt, velikokrat se iz dveh različnih stališč rodi tretje, novo.
- Obstaja dovolj časa za soočenje s konfliktom, pomembno je, da se konflikt konstruktivno razreši.
- Konflikt je naraven pojav pri sodelovanju, konflikt prinaša informacijo in energijo, ki ju lahko ustvarjalno uporabimo.
- Pri reševanju konflikta se izbira dolgoročne rešitve.
- Posamezniki imajo dovolj sposobnosti, znanja in zavedanja, da se odgovorno soočijo s konfliktom.
- Pri reševanju konflikta se uporablja sodelovanje in pomembno je spoštovanje realnosti posameznika.

Pomembni so odnosi in celota

- Konflikt je del celote in je odraz celotne organizacije.
- Posamezniki v konfliktu so del procesa in so v tem procesu povezani.
- Pomemben je odnos, rezultati in vsebina.
- V konfliktu imajo posamezniki sposobnost učenja, so fleksibilni in iščejo rešitve, ki so istočasno “moje in naše”.
- Živi sistemi se samoorganizirajo. Pojav konflikta je potencialni razlog za spremembo in je razumljen kot stimulator spremembe v delu ali celoti organizacije.
- Reševanje konflikta krepi odnose.

Vse je proces

- Konflikt je del procesa in razvoja organizacije. Je pomemben odraz preteklih in prihodnjih dogodkov, je del kontinuuma dogodkov.
- Konflikt soustvarja dinamiko dogodkov in je del naravnega toka dogodkov.
- Konflikt je stimulator za proces redefinicije posameznikov in celotnega sistema.
- Konflikt je stimulator za proces redefinicije odnosov med posamezniki, med posamezniki in organizacijo ter odnosov do okolja organizacije.

Menimo, da je pomembno poznati in integrirati oba pogleda, da bi lahko v vsaki situaciji znali preudariti, kako se bomo soočili s konfliktom in ga rešili na način, da zagotovimo njegovo pozitivno funkcijo v organizaciji. “Pomemben korak na poti od teorij o konfliktu do boljšega managementa konflikta je, da prevzamemo miselno postavitvev, ki sprejme konflikt kot priložnost ob prepoznavanju rizika, povezanega z njim.” (Lulofs 2000, 37)

4 KOMUNIKACIJA V PROCESU REŠEVANJA KONFLIKTA

“Da bi posameznika osvobodili, tako na ravni stališča kot na ravni obnašanja, se morajo ljudje naučiti določenih vrednot in stališč in določenih komunikacijskih spretnosti, ki vzpodbujajo konstruktivno reševanje problemov in učinkovito reševanje medosebnih konfliktov.” (Lulofs 2000, 165)

Komunikacija je proces, preko katerega ljudje vzpostavljamo odnose. Izmenjava komunikacijskih sporočil velikokrat predstavlja vzrok ali povod za konfliktno situacijo. Vloga komunikacije v konfliktu je zelo pomembna, tako v fazi nastanka konflikta, predvsem pa v fazi njegovega reševanja. “Veliko naše medsebojne komunikacije je povezane s konfliktom v smislu, da skušamo preprečiti nastanek konflikta, [...] da rešujemo konflikt, ko se le-ta pojavi.” (Lulofs 2000, 149). Konflikt v organizaciji večinoma rešujemo s komunikacijo, tako verbalno kot neverbalno. Razumevanje in zavestna izbira komunikacijskega procesa, ki ga pri reševanju konflikta uporabimo, ključno vpliva na funkcijo, ki jo konflikt pridobi v organizaciji, ali kot pravi Lulofs (ibidem), “komunikacija omogoči ljudem pravilno znanje, stališča in spretnosti za konstruktivno upravljanje in reševanje konflikta.” Z boljšim razumevanjem komunikacijskega procesa je posameznik boljše opremljen za reševanje konflikta. Menimo, da je ključni element, ki vpliva na komunikacijski proces pri reševanju konflikta, miselna postavitve posameznikov, vključenih v konflikt. Najbolj se temu konceptu približa Lulofs: “Poleg vrednot [...] je posameznikova motivacija, da bi se izognil ali soočil v konfliktu z drugo osebo [...] močno povezana s pozitivnim izidom konflikta. To motivacijsko komponento lahko najdemo v stališču, ki ga ima posameznik do komunikacije na splošno.” (2000, 23)

V nadaljevanju poglavja smo združili koncept miselne postavitve in komunikacijski proces. Predvsem nas je zanimalo, kako se miselna postavitve odraža v komunikaciji v procesu reševanja konflikta. Na komunikacijo pri reševanju konflikta smo pogledali v okviru industrijske in v okviru nastajajoče miselne postavitve. Najprej pa smo opisali komunikacijo s pomočjo modelov komunikacije.

4.1 Komunikacija

Komunikacija je temeljni element vsakega organiziranega delovanja skupine ljudi. Brez komunikacije med ljudmi si ne moremo predstavljati organiziranega dela. Beseda komunikacija izvira iz latinske besede “communicare” in pomeni občevati, razpravljati, posvetovati se, vprašati za nasvet. V leksikonu najdemo opredelitev, da je komunikacija: “Zveza, sporočilo, prenos informacije med viri.” (*Leksikon Cankarjeve založbe* 1998, 4). Lulofs (2000) poudarja, da naše razumevanje komunikacije s pomočjo modelov komunikacije vpliva na to, kako definiramo in dojemamo konflikt. V pregledu modelov komunikacije opazimo, da so prvi modeli procesa komunikacije zasnovani v

okviru industrijske miselne postavitve, naj sodobnejši modeli pa vključujejo značilnosti nastajajoče miselne postavitve. V nadaljevanju predstavljamo modele komunikacije, različne sloge in komunikacijske strategije, ker menimo, da je razumevanje teh vidikov komunikacije pomembno tako za oblikovanje odnosa posameznika do komunikacije na splošno kot do komunikacije v procesu reševanja konflikta.

4.1.1 Modeli komunikacije

Razumevanje komunikacijskega procesa se je v času spreminjalo. V nadaljevanju bomo predstavili proces komunikacije s pomočjo štirih modelov komunikacije, ki so se razvijali skozi čas. Opazili smo, da imajo prvi modeli komunikacije t. i. linearni model komunikacije in interakcijski model komunikacije lastnosti industrijske miselne postavitve, transakcijski in spiralni model komunikacije pa vsebujeta elemente nastajajoče miselne postavitve. Lahko bi trdili, da bolj ko se naše razumevanje komunikacijskega procesa pogloblja, bolj se bližamo celovitemu razumevanju, ki vsebuje komponente industrijske miselne postavitve in upošteva ter dodaja tudi komponente nastajajoče miselne postavitve.

Linearni model komunikacije

Klasično pojmovanje obravnava proces komunikacije linearno (slika 4.1). Linearni model razumevanja komunikacije je primeren, kadar gre za enosmerno komunikacijo in povratna informacija ni možna, npr. poročilo, TV, članek v strokovni reviji. V linearnem modelu komunikacije zajema komunikacijski proces vsaj dva komunikatorja; sporočevalca in prejemnika informacije. Komunikatorja morata za uspešno komunikacijo imeti skupno polje izkušenj in morata poznati pomen simbolov, s katerimi komunicirata. "Komuniciranje je prenos simbolov, ki so splošno sprejeti s strani skupine." (Florjančič 2000, 15)

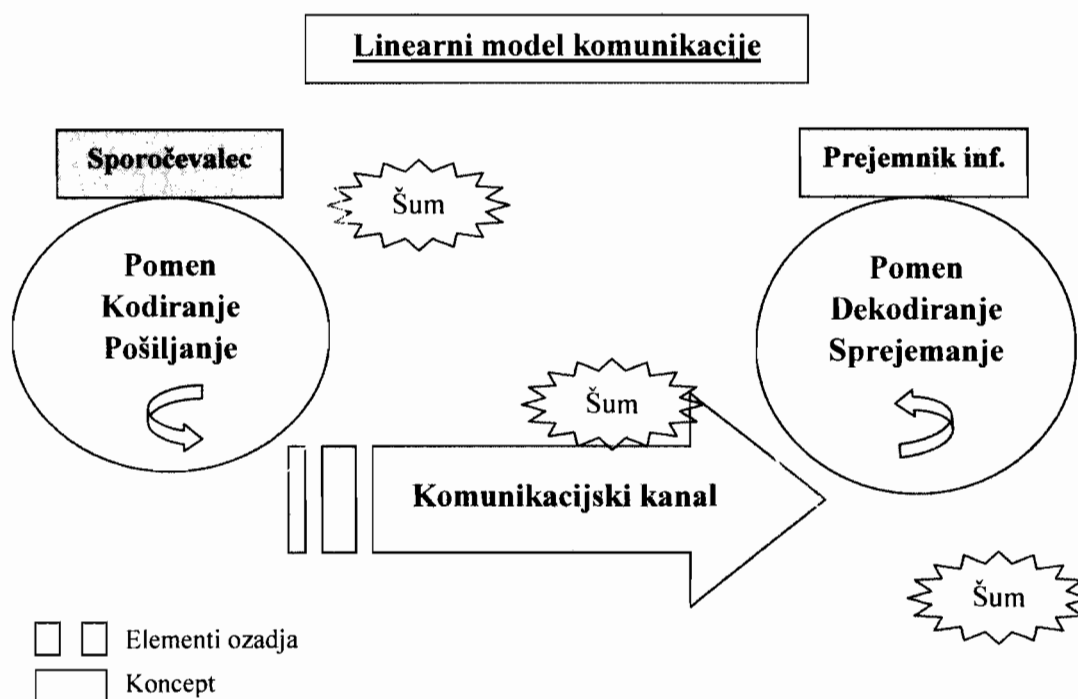
Sporočevalec pomen, ki ga želi posredovati, kodira v simbole in tako oblikuje sporočilo, ki je lahko verbalno ali neverbalno. Sporočilo preko komunikacijskega kanala pošlje prejemniku informacije. "Komunikacijski kanal je sredstvo prenosa sporočila od sporočevalca do prejemnika." (Kavčič 2004, 11). Sporočilo je po komunikacijskem kanalu lahko poslano neposredno, kar pomeni, prenos informacije po zraku z glasom. Sporočilo je lahko poslano posredno, z uporabo tehničnih sredstev. Prejemnik informacije sporočil prejme, ga dekodira in prevede oz. interpretira.

Na proces komunikacije vplivajo elementi ozadja komunikatorjev. Elementi ozadja so: emocionalno in psihološko stanje, sposobnosti komuniciranja, samopodoba, spol, kultura, pričakovanja, ravnanje ali odnos in spomin komunikatorjev. Pomemben je tudi kontekst, v katerem se odvija komunikacija. Kontekst opredeljujejo fizična postavitev, odnos med komunikatorji, kultura in specifična situacija, v kateri se zgodi komunikacija. Kontekst bistveno vpliva na to, kako je sporočilo interpretirano. Miselna

postavitev sodi po našem mnenju predvsem v elemente ozadja, saj vključuje emocije, temeljna prepričanja o sebi in o svetu, vrednote, ideje, znanje, izkušnje ... Menimo, da se miselna postavitev delno kaže tudi v kontekstu, saj ta vključuje odnos med komunikatorji. Pri miselni postavitvi ločimo dva temeljna pristopa do odnosa med komunikatorji, pristop, kjer sta komunikatorja obravnavana kot ločena, in pristop, kjer sta obravnavana kot povezana v procesu. V linearnem modelu komunikacije sta komunikatorja obravnavana kot ločena.

Na celotni komunikacijski proces vpliva šum, ki povzroči, da sporočilo ni dobro prenešeno, sprejeto ali razumljeno. Šum ločimo na notranji šum, zunanji šum in šum v sporočilu. Pomembna je tudi razdelitev dejavnikov, ki zmanjšujejo natančnost prenosa sporočila. Kavčič te dejavnike razdeli na tehnološko pogojene dejavnike in dejavnike, pogojene s človeškim dejavnikom (2004, 20).

Slika 4.1 Linearni model komunikacije

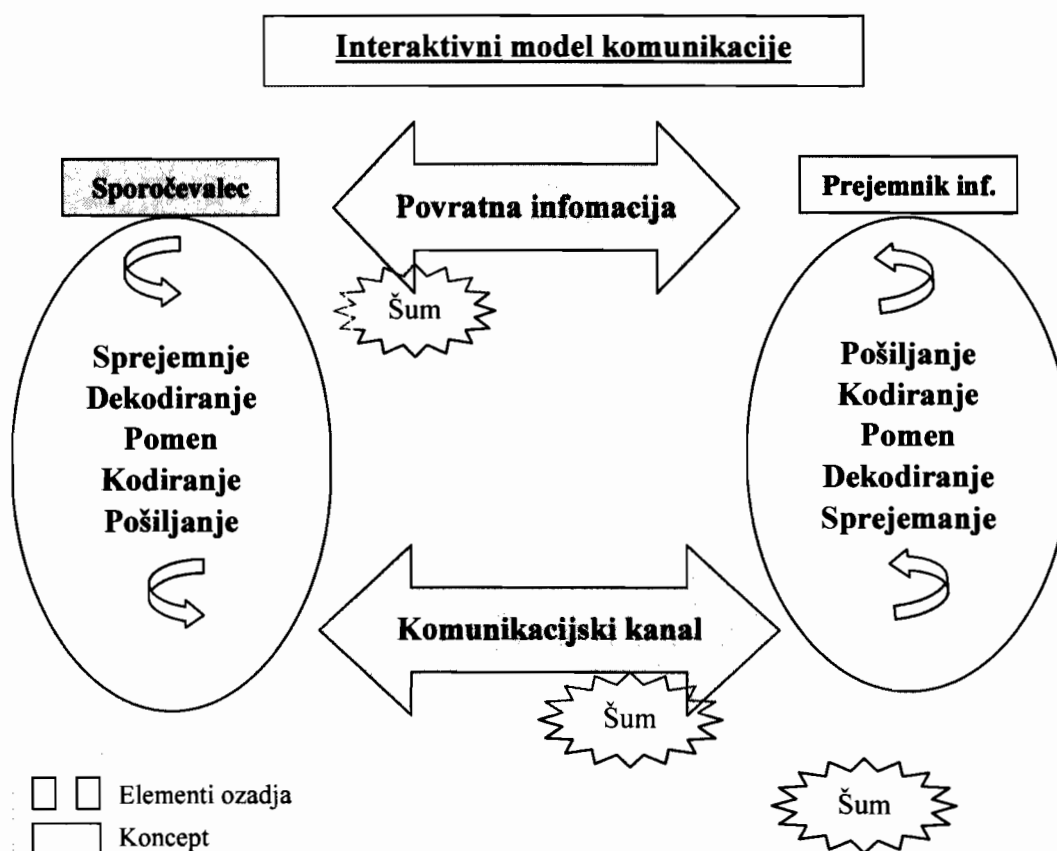


Interaktivni model komunikacije

Linearni model komuniciranja ne zadošča, kadar govorimo o neposredni komunikaciji med ljudmi, saj ne vključuje dejstva, da tudi prejemnik informacije ves čas povratno sporoča. "Ker komuniciramo neprestano, ker ne moremo ne-komunicirati, je tudi povratno sporočanje neprestano. Ima lahko verbalno ali neverbalno obliko." (Kavčič 2004, 17). Interaktivni model komunikacije (slika 4.2) ima vse značilnosti linearnega modela in je nadgrajen s povratno informacijo. Povratno informacijo lahko

opišemo tudi kot “poseben tip sporočila, oblikovan kot odgovor na sprejeto sporočilo. Povratna informacija je kritična komponenta v komunikaciji, saj nam pomaga razumeti, kako je bilo sporočilo, ki smo ga poslali, prejeto” (Angell 2007, 18). Sporočila tako začenjajo krožiti kot po tekočem traku med komunikatorjema. Vsak komunikator postane v procesu komunikacije izmenično sporočevalec in prejemnik sporočila. Pomembno je, da sta komunikatorja v tem modelu obravnavana kot dva ločena udeleženca v procesu komunikacije, v katerem si sporočila izmenjujeta.

Slika 4.2 Interaktivni model komunikacije

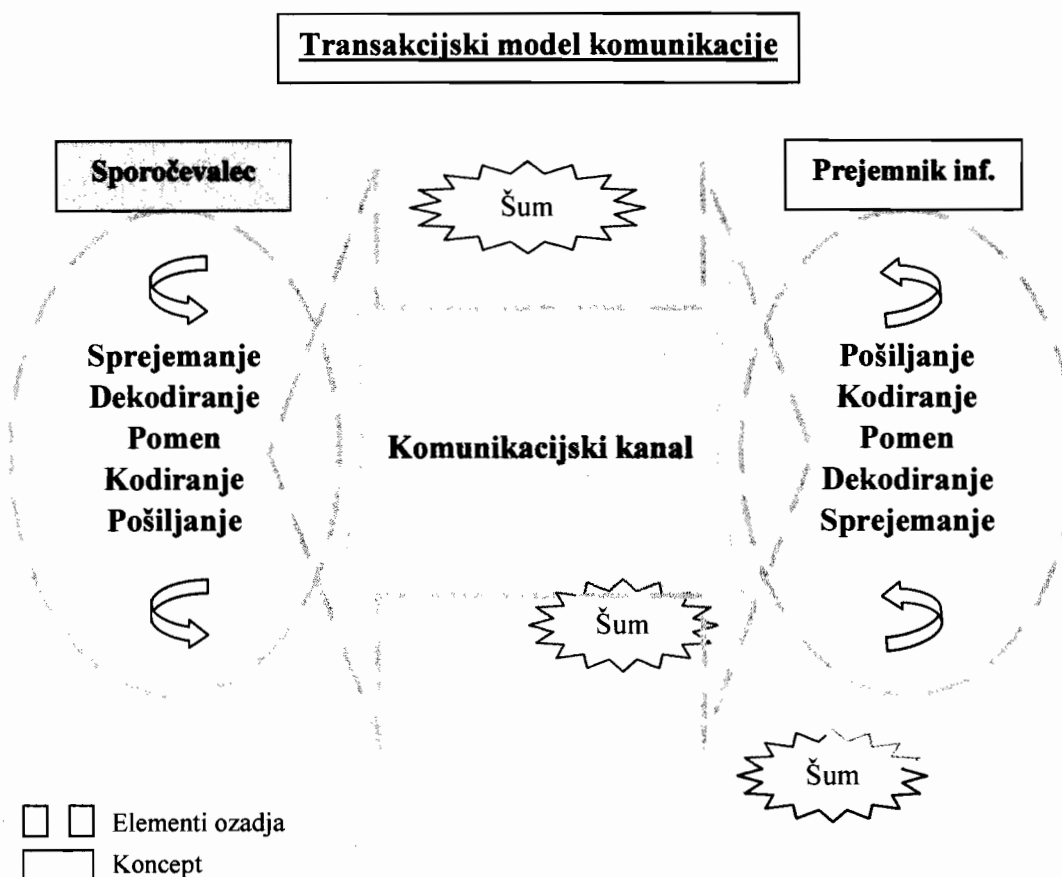


Interaktivni model vidi komunikacijo kot proces pošiljanja in sprejemanja sporočila, se osredotoča na končni produkt komunikacije, in na to, kako se prejemnik sporočila odziva na sporočilo sporočevalca. Interaktivni model obravnava komunikacijo kot definirano in predpostavlja, da ima posameznik definirano enako mnenje ali identiteto pred, med in po komunikaciji. Interaktivni model se nagiba k temu, da obravnava odnos, ki se vzpostavi med komuniciranjem kot fiksen, npr. enkrat prijatelji, vedno prijatelji, ali enkrat sovražniki, vedno sovražniki.

Transakcijski model komunikacije

Večina literature, predvsem literature o managementu, se zadovolji z interakcijskim modelom razumevanja komunikacije. Vendar vse več raziskovalcev komunikacijskega procesa ugotavlja, da je komunikacija: “proces, pri katerem ljudje delajo ali ustvarjajo pomen skupaj” (Lulofs 2000, 150). “Takšen pristop prepozna, da komunikacija [...] ni nekaj, kar delamo drug drugemu, ampak nekaj, kar delamo drug z drugim.” (ibidem). Ločenost med sporočevalci, ki je značilna za interakcijski model komunikacije, je tu nadomeščena s povezanostjo. Ločeni deli postanejo celota. Transakcijski model komunikacije (slika 4.3) dopolnjuje interakcijskega tako, da oddajanje in sprejemanje sporočil poteka sočasno, prav tako kodiranje in dekodiranje sporočila. “Transakcijski model predstavlja komunikacijo iz oči v oči, kjer se verbalna in neverbalna sporočila pošiljajo in sprejemajo simultano.” (Yates 2008)

Slika 4.3 Transakcijski model komunikacije



Transakcijski model uvaja drugačno, bolj organsko in fleksibilno razumevanje komunikacijskega procesa, kar je značilno za nastajajočo miselno postavitev.

“Komunikacija ni nekaj statičnega, je proces v evoluciji.” (Yates 2008). Lulofs (2000, 150) ugotavlja, da so temeljne značilnosti transakcijskega modela v tem, da poudarja proces komunikacije, kjer ljudje s komuniciranjem skupaj ustvarjajo pomensko sporočilo. Transakcijski model se osredotoča na to, kaj ljudje ustvarjajo skupaj, kako sodelujejo, se pogajajo ter delajo skupaj, da bi prišli do nekega skupnega zaključka ali strinjanja. “Sporočevalec in prejemnik sta medsebojno odgovorna za učinek in uspešnost komuniciranja.” (Ule 2005, 101). Pri transakcijskem modelu gre za idejo, da kadarkoli ljudje komunicirajo med seboj, ves čas opredeljujejo in na novo opredeljujejo svojo definicijo tega, kdo so in kako s svojimi sporočili vplivajo na druge. Transakcijski model se nagiba k ideji, da ob vsakem komunikacijskem odnosu ves čas opredeljujemo, in na novo opredelimo svojo definicijo tega odnosa. Ta premik pojmovanja in razumevanja komunikacijskega procesa je ključen, ko razmišljamo o organizaciji prihodnosti, saj naše razumevanje komunikacijskega procesa vpliva na naše reševanje konflikta in s tem opredeljuje njegovo funkcijo.

Spiralni model komunikacije

Frank Dance je proces komuniciranja predstavil z gibanjem po vijačnici ali spirali. S tem je ponazoril neprestani razvoj komunikacijskega procesa. Krožna gibanja se ponavljajo na vedno višji ravni in se nadaljujejo v neskončnost. “Gibanje vijačne oblike je določeno s preteklimi krogi, vendar se postopno osvobajata krogov nižjega reda.” (Dance 1972 po Ule 2005, 102). To ponazarja časovne komponente preteklosti, sedanjosti in prihodnosti, ki so delno vedno prisotne v komunikacijskem procesu. S tem je presežena diskretnost dogodkov. Komunikacija postane proces v konstantnem gibanju, kar je značilno za nastajajočo miselno postavitev.

Vidimo lahko, da modeli komunikacije v svojem časovnem razvoju vključujejo vedno več značilnosti nastajajoče miselne postavitve. Več o povezavi med značilnostmi miselne postavitve in modeli komuniciranja smo opisali v poglavju 4.2.

4.1.2 Komunikacijski slogi reševanja konflikta

Komunikacijski slog je način, kako posameznik razmišlja o konfliktu in se pripravlja na delovanje v konfliktu. Pri slogu reševanja konfliktov je pomembno poudariti, da izbira ali nagnjenost posameznika k določenemu slogu ni enaka obnašanju, ki ga ta posameznik izbere, ko je sam v konfliktu. “Conrad je našel le manjšo povezanost med posameznikovo nagnjenostjo k slogu in njegovim dejanskim obnašanjem.” (Lulofs 2000, 104). Slog označuje posameznikov odnos do konflikta, kadar ta ni neposredno soočen v konfliktu. Obnašanje v konfliktu je povezano s strategijo reševanja konfliktov. Raziskovalci so mnenja, da je to zaradi tega, ker neposredno soočenje v konfliktu zoži posameznikove odločitve delovanja. Menimo, da je neposredno soočenje v konfliktu prostor, kjer se izrazi dejanska miselna postavitev

posameznika. Strategija in ne slog kaže na miselno postavitev. Prav zaradi tega je konflikt proces, kjer posameznik lahko postane zavesten svoje dejanske miselne postavitve.

Klasične teorije o slogu komunikacije v konfliktu menijo, da se komunikacijski slog med konfliktom ne spreminja, kar nakazuje na lastnosti industrijske miselne postavitve, medtem ko novejša teorija poudarjajo, "da posamezniki lahko izmenjujejo sloge, ko se konflikt razvija" (Lulofs 2000, 100), kar vključuje element fleksibilnosti, ki je značilen za nastajajočo miselno postavitev.

Komunikacijski slogi se med seboj razlikujejo glede na posameznikovo skrb zase (osebni cilj) in skrb za druge (ali za odnos) (Lulofs 2000).

Izogibalni slog

Posameznik se konfliktu skuša predvsem izogniti. Posameznik, ki uporablja ta slog, se morda intuitivno zaveda, da bi mu soočenje s konfliktom prineslo korist, vendar se mu te koristi ne zdijo dovolj velike, da bi tvegalo soočenje v konfliktu. Prav tako se mu odnos z drugimi ne zdi dovolj pomemben, da bi uporabili soočenje za izboljšanje ali večjo jasnost v odnosu. Posameznik, ki uporablja ta slog, se raje zateka k pomembnosti sledenju pravil in postopkov, da se tako oddalji od osebne vpletenosti v konfliktno situacijo. Značilno obnašanje: fizična odsotnost, izogibanje pogovoru, tišina.

Prilagoditveni slog

Posameznik skuša konflikt rešiti s prilagajanjem drugim. To počne tudi na račun svojih ciljev. Ta oseba ceni odnos z drugimi bolj kot ceni svoje lastne cilje oz. rezultate. Rad vzdržuje iluzijo harmonije in ne moti odnosov. Značilno obnašanje: strinjanje z drugimi, glajenje nesporazumov.

Tekmovalni slog

Posameznik pristopa h konfliktu na dominanten način in skuša s silo doseči svoj prav. Posameznik, ki uporablja ta slog, ceni dosego svojih ciljev in mu ni mar za odnose oz. za počutje drugih. Takšen slog je morda primeren v kriznih situacijah, vendar na dolgi rok povzroča, da se drugi počuti zapostavljenega pri sprejemanju odločitev. Značilno je argumentiranje in izsiljevanje. Konflikt je za takega človeka tekmovanje za prevlado, prestiž in zmago.

Kompromisni slog

To je slog srednje poti. Posamezniku s tem slogom so v enaki meri pomembni njihovi lastni cilji kot odnos z drugimi. Zavzema se, da bi vsi udeleženci v enaki meri zmagali in izgubili. Ta slog je primeren, kadar je treba doseči razumske rešitve, vendar

ne smemo pozabiti, da vsi udeleženci izgubijo del svojih ciljev, zaradi česar ta slog ni idealen.

Sodelovalni slog

To je slog, kjer razvijamo vzajemne zadovoljujoče rezultate. Posameznik, ki uporablja ta slog reševanja konfliktov, zelo ceni tako osebne cilje kot odnos. Prizadeva si, da bi vsi, ki so vpleteni v konflikt, zmagali. Pri takšnem pristopu je zelo pomemben element zaupanja, saj vsebuje odkritost glede interesov, ciljev in potreb udeležencev. Ta slog zahteva spoštovanje, zavedanje in fleksibilnost.

4.1.3 Komunikacijske strategije v procesu reševanja konflikta

“Čeprav komuniciranje ne more odpraviti vseh nesoglasij in konfliktov, pa lahko pomaga upravljati s konflikti [...], če med seboj komuniciramo spretno in realistično.” (Ule 2005, 329). Strategija reševanja konflikta je način, kako se ljudje obnašajo, ko so neposredno vključeni v konflikt. Strategije so povezane s taktikami, ki opisujejo posameznikova dejanja med tem, ko uporablja strategijo. V literaturi najdemo veliko različnih strategij pri reševanju konfliktov, kot so: zanikanje, dezorientacija, selekcija, menjava, segmentacija idr. Največ pozornosti je namenjeno sodelovalni/integrativni strategiji, tekmovalni/distributivni strategiji in strategiji izogibanja. Strategije in taktike, ki jih opisujemo v tem poglavju, smo povzeli po avtorju Lulofs (2000, 104-109). Zaradi povezanosti s spremembo smo opisali tudi strategijo transformacije dialoga (po Angell. 2007, 426) in dodali strategijo, za katero menimo, da je pomembna, in jo poimenovali strategija notranje transformacije. Katero strategijo in z njo povezano taktiko bo posameznik uporabil, je odvisno od njegove miselne postavitve, percepcije situacije in odnosa. Kot smo že omenili, prihaja do razlike med posameznikovim razmišljanjem o delovanju v konfliktu in med samim delovanjem, ko je posameznik neposredno soočen v konfliktu. Menimo, da je neposredno soočenje v konfliktu področje, kjer lahko resnično razumemo, katero miselno postavitev ima posameznik. Zaradi tega je to tudi področje, kjer lahko spreminjamo oz. transformiramo miselno postavitev in področje, kjer lahko merimo spremembo miselne postavitve v organizaciji.

Tekmovalna/distributivna strategija

Posameznik bo izbral to strategijo reševanja konflikta, kadar ima občutek, da obstaja možnost, da druge z lahkoto prisili, da spremenijo svoje stališče. Posamezniku, ki izbere to strategijo, so pomembna predvsem njegova stališča, stališča drugih so zanj nepomembna. Pojavlja se prepričanje, da obstaja samo en zmagovalec.

Taktike, povezane s to strategijo, vključujejo tekmovalnost, žaljenje drugih, grožnje, uporabo sarkazma, kričanje, postavljanje zahtev. Pomembno je, da se pri tej strategiji posameznik osredotoča na ljudi in ne na predmet konflikta. Velikokrat se

pojavi stališče, da so za konflikt odgovorni drugi in značilno je zanikanje lastne odgovornosti.

Strategija izogibanja

Posameznik bo izbral to strategijo reševanja konflikta, kadar ima občutek, da so problemi, ki se pojavijo ob soočenju s konfliktom, večji od problemov, ki se pojavljajo ob izogibanju konflikta. Strategija se uporabi, kadar se zdi nesmiselno vključevati druge v konflikt, kadar je soočenje s konfliktom bolje opraviti v drugih okoliščinah oz. času, kadar ima posameznik občutek, da so njegove sposobnosti reševanja konflikta slabše od sposobnosti osebe, s katero se mora soočiti.

Taktike, povezane s to strategijo, vključujejo minimaliziranje diskusije, izogibanje, občutek sramu do konflikta in plašnost.

Sodelovalna/integrativna strategija

Posameznik bo izbral to strategijo reševanja konflikta, kadar ima občutek, da ima z udeleženci konflikta nekaj skupnega in verjame, da je možno najti rešitev, ki bo zadovoljila obe strani. Posameznik bo to strategijo izbral, kadar verjame v svoje sposobnosti soočenja s konfliktom in je prepričan, da drugi udeleženci želijo rešiti problem.

Taktike, povezane s to strategijo, vključujejo obojestransko sodelovanje, iskanje področij strinjanja, izražanje zaupanja, izkazovanje skrbnosti, iskanje rešitev, ki so v obojestransko zadovoljstvo. Pri tej strategiji se uporablja analiza problema, izražanje čustev in misli, povezanih s konfliktom, predvsem pa sprejemanje odgovornosti za vpletenost vseh strani v konflikt.

Strategija transformacije dialoga

Ta strategija se osredotoča na odnos v konfliktu. Pomembna je transformacija pogojev in konceptov konflikta. Osredotoča se na večanje razumevanja z ozaveščanjem čustev in z menjavanjem percepcije interesov in ciljev. Pri tej strategiji posameznik ozavešča in spozna svojo miselno postavitev in jo transformira. "Skozi dialog se lahko reorganizirajo osebne percepcije, doseže se lahko večje razumevanje in celo sistem, v katerem se udeleženci nahajajo, se lahko spremeni." (Angell 2007, 426)

Strategija notranje transformacije

Dodali smo strategijo, ki v literaturi, ki smo jo obravnavali ni opisana, je pa prisotna v različnih metodah, značilnih za izkušnjsko in transformacijsko izobraževanje. Menimo, da je strategija pomembna, saj povezuje zavest posameznika z zavestjo celote. To strategijo smo poimenovali strategija notranje transformacije. Ta

strategija obravnava konflikt kot odsev notranje dinamike posameznika, ki se je manifestirala v zunanji realnosti. Nesoglasja v notranjosti posameznika ali nesoglasje med njegovo notranjo realnostjo in zunanjo realnostjo se manifestirajo v konfliktu. Gre za proces notranje transformacije z uporabo notranjega transformacijskega dialoga, pri katerem posameznik širi zavedanje. Na konkretnem primeru konflikta posameznik s pomočjo vpašanj in odgovorov pri sebi ozavešča konflikt. S to strategijo pride do premika miselne postavitve. Iz doseženega novega zavedanja se posameznik odloči, kako bo deloval v konfliktu.

4.2 Komunikacija v konfliktu v okviru miselne postavitve

V modelih komunikacije, komunikacijskih slogih in strategijah v procesu reševanja konflikta lahko prepoznamo značilnosti industrijske oz. nastajajoče miselne postavitve. Razumevanje splošnega komunikacijskega procesa, ki ga opisujejo modeli komunikacije, izbira komunikacijskega sloga in strategije pri reševanju konflikta ključno vpliva na funkcijo konflikta. V nadaljevanju smo združili koncept miselne postavitve in komunikacije v procesu reševanja konflikta ter pogledali na komunikacijo, torej modele, sloge in strategije v okviru industrijske in nastajajoče miselne postavitve.

4.2.1 Komunikacija v okviru industrijske miselne postavitve

Menimo, da interakcijski model komunikacije vključuje značilnosti, ki jih lahko pripišemo industrijski miselni postavitvi. Po interakcijskem modelu komunikacije sta komunikatorja v konfliktu ločena v komunikaciji in si sporočila izmenjujeta recipročno. Osredotočata se na končni rezultat konflikta in ne toliko na odnos, ki ga s komunikacijo ustvarjata. Komunikacija v konfliktu je vnaprej definirana in predpostavlja se, da udeleženca v konfliktu ohranjata začetni vlogi skozi celoten konflikt. Prav tako ne spreminjata odnosa drug do drugega in ne odnosa do konflikta. Oba udeleženca delujeta v mejah poznanega (po Lulofs 2000, 149).

Zaradi ne spreminjanja odnosa menimo, da je značilna uporaba ene komunikacijske strategije skozi celotni konflikt. Udeleženci se nagibajo k uporabi tekmovalne/distributivne strategije in strategije izogibanja. Prisotno je nezaupanje oz. nizka stopnja zaupanja.

4.2.2 Komunikacija v konfliktu v okviru nastajajoče miselne postavitve

Menimo, da značilnosti transakcijskega in spiralnega modela komunikacije lahko povežemo z značilnostmi nastajajoče miselne postavitve. V transakcijskem modelu komunikacije je poudarjena soodgovornost do procesa komunikacije in reševanja konflikta. Udeleženca se zavedata, da skupaj soustvarjata komunikacijo v konfliktu kot tudi rešitev konflikta. Prisotna je fleksibilnost in pripravljenost, da bi prišli do rešitve, ki je primerna za oba udeleženca. Udeleženca konflikta s pomočjo komunikacije

opredeljujeta in na novo opredelita svojo vlogo v konfliktu. Prav tako udeleženca s pomočjo komunikacije opredeljujeta in na novo opredelita svojo definicijo odnosa v konfliktu kot tudi svoj odnos do konflikta. Gre za skupno odkrivanje vsega, kar je še nezavedno in je pomembno za sodelovanje (po Lulofs 2000, 149). Spiralni model komunikacije dodaja dimenzijo časa, kjer se diskretnost dogodkov nadomesti s procesom.

Zaradi fleksibilnosti odnosa menimo, da je značilna uporaba različnih slogov in strategij, katere določa vsebina konflikta in njegovo trajanje v času. Udeleženci se nagibajo k uporabi sodelovalne/integrativne strategije in strategije transformacije dialoga. Udeleženci znajo presoditi, kdaj je pomembno uporabiti druge komunikacijske strategije v procesu reševanja konflikta. Prisotna je visoka stopnja zaupanja.

5 POZITIVNA FUNKCIJA KONFLIKTA KOT VIR KONKURENČNE PREDNOSTI ORGANIZACIJE

Prevladujoča miselna postavitev v organizaciji vpliva na komunikacijo v procesu reševanja konflikta in posledično na funkcijo konflikta. Zagotovitev pozitivne funkcije konflikta v organizaciji predstavlja vir konkurenčne prednosti v organizaciji. Konkurenčno prednost organizacije opredelimo kot "enkratno in trajnejši prednostni položaj, ki si ga organizacija ustvari glede na ostale organizacije v panogi in se na zunaj kaže kot neka dolgoročna prednost na trgu" (Bambarger 1989 po Bertonec 2003, 2). Konkurenčna prednost temelji na konkurenčnih osnovah, ki jih ima bolj ali manj vsaka organizacija, razlika je le v tem, ali organizacija te osnove dobro uporabi ali ne. V nadaljevanju omenjamo konkurenčne osnove, ki so za temo, ki jo obravnavamo, pomembne.

5.1 Vpliv pozitivne funkcije konflikta na konkurenčnost organizacije

"O osnovah konkurenčnih prednosti podjetja obstaja več mnenj. V bistvu pa gre le za nekaj hipotez." (Čater. 2000 po Bertonec 2003, 3)

Hipoteza na temelju virov postavlja v osnove konkurenčne prednosti tako fizične kot nefizične vire. Za našo obravnavo so v tej kategoriji pomembni predvsem človeški viri in organizacijski viri. Človeški viri so obravnavani kot izhodiščni in ključni ter pridobivajo na pomembnosti. Nanašajo se na znanja in veščine zaposlenih, njihovo prilagodljivost in fleksibilnost, lojalnost, sposobnosti managementa, medsebojne odnose itd. Pod organizacijske vire štejemo vse, kar je rezultat naporov celotnega kolektiva, npr. organizacijska kultura, načini vodenja, sistemi komuniciranja itd.

Hipoteza na temelju znanja, ki zagovarja, da organizacija ustvari konkurenčno prednost, če zna pravilno ustvarjati, uporabljati ter izkoriščati znanje, ki ga potrebuje. Tu so pomembne ustvarjalnost, inovativnost in sinergija.

Elemente, ki jih lahko pripišemo osnovam konkurenčne prednosti, opisuje tudi Murpy (1994, 7). Poudarja, da učinki pozitivnega toka konflikta, torej kadar se konflikt rešuje konstruktivno in ima v organizaciji pozitivno funkcijo, prinašajo veliko prednosti tako za organizacijo kot za zaposlene.

Najpomembnejše prednosti za organizacijo so:

- Izboljšana produktivnost in učinkovitost:
Zaposleni so sposobni učinkoviteje izvajati svoje delo in so sposobni usmeriti svojo energijo tja, kjer proizvede najboljši rezultat.

- Ustvarjalno razmišljanje:
S tem, ko organizacija vzpodbudi zaposlene, da se ne sramujejo svojih napak ampak, so odprti glede njih in se iz njih učijo, organizacija vzpodbudi in pridobi koristi ustvarjalnega razmišljanja.
- Sinergija in timsko delo:
Zaposleni so sposobni osredotočiti se na izvajanje storitve in služiti svojim strankam in drug drugemu.

Najpomembnejše prednosti za zaposlene so:

- Močnejši odnosi:
Posameznik je sposoben gojiti močnejše odnose kot posledica sproščene izmenjave misli in občutkov. V takšnem okolju se odigrava manj "iger uma", kar se odraža v manj stresnem delovnem vzdušju.
- Povečano samospoštovanje:
Posameznik se počuti dobro in ima dobro mnenje o sebi in kritike ne jemlje osebno, ampak se iz nje uči.
- Osebni razvoj in rast:
Kadar se posameznik zave svojih omejitev in jih preseže, postane bolj proaktiven pri reševanju konflikta, iz katerega se uči in pri tem prejema podporo sodelavcev.

Kako pozitivna ali negativna funkcija konflikta vpliva na osnovo konkurenčne prednosti organizacije, je razvidno iz splošnega opisa učinkov pozitivnega toka konflikta in negativnega toka konflikta. Te Murphy (1994, 20) opiše s pomočjo štirih elementov: komunikacija, odnosi, konflikt, produktivnost.

- Učinki pozitivnega toka konflikta za zaposlene in organizacijo
Komunikacija je odprta in neprekinjena, kar vzpodbudi izražanje resničnih misli in občutkov. Ob takšni komunikaciji se vzpostavijo odnosi, kjer je prisotna visoka stopnja zaupanja in spoštovanje do interesov vsakega posameznika. To pripelje do jasno definiranih konfliktov, ki se rešujejo z miselnostjo zmaga-zmaga. Takšno reševanje konflikta se izrazi v povečani učinkovitosti in produktivnosti. Problemi se rešujejo ustvarjalno in s sinergijo.
- Učinki negativnega toka konflikta za zaposlene in organizacijo
Komunikacija se vzpostavi le takrat, kadar je nujno potrebna, prisotni so skriti nameni. To ustvarja odnose, za katere je značilna enostranskost. Taki odnosi temeljijo na strahu in na moči. Značilna je defenzivnost. To se odrazi pri reševanju konfliktov tako, da je osredotočenost v konfliktu na sebi in ne na koristi organizacije. Konflikti lahko vodijo v akutne fizične in psihične bolezni.

Produktivnost se v takšnih okoliščinah zmanjša. Prioriteta postanejo nujne namesto pomembne zadeve in opravila.

Zaključimo lahko, da funkcija, ki jo ima konflikt v organizaciji, vpliva na osnove konkurenčnih prednosti organizacije, tako pozitivno kot negativno. V tej luči postane pomembno, da organizacija zavestno vpliva na funkcijo konflikta.

5.2 Vpliv organizacije na funkcijo konflikta

“Vire je potrebno ustvariti znotraj organizacije [...], pomembno je povečati svojo sposobnost transformacije konflikta v priložnosti. [...] Izuriti sebe in svoje zaposlene, da se ustvarjalno soočajo s konfliktom je najboljša investicija [...], ki zagotovi, da postane organizacija uspešnejša in učinkovitejša.” (Gerzon 2006, 12). Organizacija lahko vpliva na funkcijo konflikta, s pravilno izbiro izobraževalnih programov, ki se osredotočajo na izkušensko učenje in transformacijo miselne postavitve.

“Vse učenje integrira mišljenje in delovanje. Pri vsem učenju gre za to, kako delujemo v odnosu s svetom in kakšne vrste sposobnosti se razvijejo iz naših interakcij. Razlika je v globini zavedanja in posledično v izvoru naših dejanj. Kadar zavedanje nikoli ne preseže površinskih dogodkov in obstoječih okoliščin, bodo dejanja reakcije. Kadar pa nam uspe prodreti globlje in se zavesti večjih celot, ki ustvarjajo ‘kar obstaja’, in našo povezanostjo s to celoto, se izvor in učinkovitost naših dejanj dramatično spremeni.” (Senge 2005, 11)

Pomembno je, da organizacija izbira izobraževalne programe, ki temeljijo na izkušenskem učenju in transformaciji. Termin transformacija je zelo uporabljan v novejših izobraževanjih za organizacije. Transformacija v tem kontekstu pomeni spremembo miselne postavitve. Pomeni spremembo, ki temelji na razširitvi ali poglobitvi zavedanja. To se doseže z izkušenskim učenjem. “Transformacija ne pomeni, da je konflikt površno rešen, s pomočjo hitrega kompromisa niti tega, da je začasno urejen.” (Gerzon 2006, 4). Torej ne gre le za miselne vaje in spoznavanje novih konceptov, gre za integracijo nove miselne postavitve in dejanj skozi izkušnjo. V posamezniku se pri transformacijskem učenju zgodi globok premik v zavedanju, posameznik pridobi vpogled v izvor svojih dejanj znotraj širšega okvira odnosov in okolja. Novo znanje ni le pridobljen miselni koncept, ki le prekrije obstoječe, temveč je resnično razumevanje in zavedanje posameznikove lastne obstoječe miselne postavitve in vzrokov svojih dejanj ter sprememba (transformacija) le-teh. Konflikt postane destruktiven, kadar ena stran preneha biti fleksibilna. Stališče se fiksira in ni več odprtosti za dotok novih informacij. Le premik in razširitev zavedanja, torej dotok novih informacij, lahko transformira destruktiven konflikt v konstruktiven. Pri izkušensko-transformacijskem izobraževanju se posameznik z izkušnjo na konkretnih primerih uči prepoznati in zavestno vplivati na takšne situacije. Kot poudarja Senge (2005, 9), je tako pridobljeno znanje dosti učinkovitejše in je trajnejše. Takšno učenje uporablja potencial

posameznika, ki bi drugače ostal "prekrit" z novimi koncepti in miselnimi vajami, ki jih posameznik sicer pozna, vendar jih v delovnem okolju ne uporabi v praksi.

V poglavju komunikacija v procesu reševanja konflikta (poglavje 4) smo omenili, da se miselna postavitve posameznika pokaže pri uporabljeni strategiji komunikacije, torej takrat, kadar je posameznik neposredno soočen v konfliktu. Konflikt je tako pokazatelj obstoječe miselne postavitve in pokazatelj področja, kjer je transformacija miselne postavitve potrebna. Konflikt je področje, kjer je posameznik najbolj reaktiven in ima posledično najnižje zavedanje o sebi in svoji interakciji z okoljem. Za učni proces je to zaželeno, saj lahko posameznik skozi konkretno izkušnjo transformira svojo miselno postavitve in pogloblja svoje zavedanje. Učni proces, ki uporabi dejanske in obstoječe primere konflikta, v katere je posameznik vključen, transformira miselno postavitve in istočasno razrešuje konfliktne situacije v organizaciji. Pri transformacijskem učenju se posameznik nauči principov transformacije svoje miselne postavitve ter posledično svoje komunikacije ter dejanj in je sposoben aplicirati te principe tudi v delovnem okolju, kadar se sooča z drugimi primeri konflikta na delovnem mestu.

Poudariti želimo tudi, da je potrebno na miselno postavitve gledati celostno. Posameznik lahko npr. v svojem oddelku uporablja nastajajočo miselno postavitve, v odnosu do drugih oddelkov v organizaciji pa industrijsko miselno postavitve. Prav tako lahko znotraj oddelka, v odnosu z različnimi osebami uporablja različne miselne postavitve. Pomembno je, da organizacija doseže integracijo in predvsem zavestno uporabo miselne postavitve na vseh ravneh odnosov v organizaciji.

Na ta način organizacija vlaga v vseživljenjsko izobraževanje svojih zaposlenih, ki s pridobljenim znanjem o principih transformacije kontinuirano poglobljajo svoje zavedanje o konfliktu in transformirajo miselno postavitve. To ustvarja okolje, v katerem konflikt pridobi pozitivno funkcijo in posledično ustvarja kvalitetno delovno izkušnjo zaposlenih ter konkurenčno prednost organizacije.

6 EMPIRIČNI DEL NALOGE – ŠTUDIJA PRIMERA

V empiričnem delu diplomske naloge želimo v konkretnem organizacijskem okolju raziskati, ali miselna postavitev vpliva na funkcijo konflikta v organizaciji. Hipotezo, da miselna postavitev ključno vpliva na razumevanje konflikta in na komunikacijo v procesu reševanja konflikta ter s tem posredno na pozitivno ali negativno funkcijo konflikta, želimo dokazati ali ovreči. V primeru, da hipotezo dokažemo, lahko trdimo, da organizacija s transformacijo miselne postavitve vpliva na pozitivno funkcijo konflikta. Za raziskavo smo izbrali metodo študije primera.

6.1 Metoda študije primera

Zaradi narave obravnavane teme smo izbrali kvalitativni raziskovalni pristop, natančneje metodo študije primera. “Metoda je primerna za raziskovanje obravnavane teme, saj je uporabna predvsem pri raziskovalnih vprašanjih, ki odgovarjajo na ‘Kako’ in ‘Zakaj’ ter se nanašajo na dogodke v sedanosti, v kontekstu realnega okolja.” (Yin 1994, 6)

Študija primera je empirična raziskovalna metoda, ki vključuje s strani raziskovalca v naprej sestavljeno strukturo. Ta struktura zajema: raziskovalno vprašanje, hipoteze, enoto/e analize, povezovanje podatkov s hipotezami in merila za interpretacijo raziskanega. Uporabljeno metodologijo smo povzeli po avtorju Robertu K. Yinu (1994, 20–26).

Raziskovalno vprašanje

Raziskovalno vprašanje je vprašanje, iz katerega izhajamo v naši raziskavi. To vprašanje postavi okvir raziskavi, izpostavi zanimanje raziskovalca ter postavi temelj raziskovalnim hipotezam. “raziskovalci zožijo svojo temo v bolj specifično, osredotočeno raziskovalno vprašanje” (Neuman 2003, 164). Raziskovalno vprašanje, ki smo si ga zastavili, je: “Kako prevladujoča miselna postavitev zaposlenih v odnosu nadrejeni–podrejeni vpliva na funkcijo konflikta?”

Enota analize

Enota analize natančneje omeji študijo primera. Funkcijo konflikta bi lahko raziskovali v različnih odnosih, npr. konflikt med organizacijami, konflikt med zaposlenimi in strankami, konflikt med oddelki v organizaciji ... Za raziskavo smo izbrali konflikt v odnosu nadrejeni–podrejeni v izbranem podjetju. Enota analize je par nadrejeni–podrejeni. Pri raziskavi smo uporabili enote analize iz različnih oddelkov, da bi lahko zajeli različne dinamike odnosov v organizaciji. Pri izbiri nadrejenega smo izbrali tudi njemu podrejenega, da bi zagotovili povezavo v dinamiki odnosa nadrejeni–podrejeni. Odločili smo se za tri enote analize, torej šest zaposlenih.

Raziskovalne hipoteze

Raziskovalne hipoteze usmerijo raziskavo v teme, ki jih je treba raziskati. “Vsaka hipoteza usmeri pozornost na nekaj, kar mora biti raziskano, znotraj okvira raziskave.” (1994, 20–26). Osnovna raziskovalna hipoteza in njej podrejene raziskovalne hipoteze, ki smo si jih postavili, so: “Miselna postavitev zaposlenih vpliva na komunikacijo v procesu reševanja konflikta ter s tem posredno vpliva na funkcijo konflikta.”

- Nastajajoča miselna postavitev ima za rezultat pozitivno funkcijo konflikta.
- Industrijska miselna postavitev ima za rezultat negativno funkcijo konflikta.
- Nastajajoča miselna postavitev uporablja več komunikacijskih strategij v procesu reševanja konflikta in daje prednost sodelovalni/integrativni strategiji, strategiji transformacije dialoga in strategiji notranje transformacije.
- Industrijska miselna postavitev uporablja eno komunikacijsko strategijo v procesu reševanja konflikta in daje prednost strategiji izogibanja in tekmovalni/distributivni strategiji.

Na podlagi raziskovalnih hipotez smo se odločili raziskati tri področja:

- katera miselna postavitev (nastajajoča ali industrijska) prevladuje pri zaposlenih;
- kakšno funkcijo ima za zaposlenega konflikt (pozitivno ali negativno);
- katero komunikacijsko strategijo v procesu reševanja konflikta uporablja zaposleni (sodelovalno/integrativno strategijo, strategijo transformacije dialoga, strategijo notranje transformacije, strategijo izogibanja ali tekmovalno/distributivno strategijo).

Povezovanje podatkov s hipotezami in kriteriji za interpretacijo raziskanega

Pridobljene podatke na treh raziskovalnih področjih, miselna postavitev, funkcija konflikta in komunikacija v procesu reševanja konflikta, bomo na podlagi teoretičnih izhodišč povezali z raziskovalnimi hipotezami ter jih potrdili ali ovrgli. Pri določanju miselne postavitve zaposlenega bomo raziskali, katera od štirih značilnosti določene miselne postavitve prevladuje.

Tabela 6.1 Značilnosti miselnih postavitev

Nastajajoča miselna postavitev	Industrijska miselna postavitev
Zavedanje in miselna postavitev neposredno vplivata na rezultat	Notranja realnost človeškega zavedanja <i>ni</i> pomembna.
Dovolj je virov.	Obstaja pomanjkanje virov.
Pomembni so odnosi in celota.	Pomembni so ločeni deli.
Vse je proces.	Dogodki se dogajajo diskretno.

Pri določanju funkcije konflikta bomo izhajali iz asociacije, ki jo zaposleni povezuje s konfliktom v odnosu do svojega nadrejenega/podrejenega, in iz odnosa zaposlenega do konflikta – ali je konflikt za zaposlenega želen ali neželen dogodek. Pri določanju komunikacijske strategije v procesu reševanja konflikta bomo raziskali, kako se zaposleni obnaša, kaj naredi v konfliktu s svojim nadrejenim/podrejenim in na podlagi teoretičnih izhodišč določili uporabljeno strategijo.

Za zbiranje podatkov raziskave smo izbrali metodo intervju. Intervju je “eden najpomembnejših virov podatkov pri raziskavah študije primera” (Yin 1994, 84). V raziskavi smo uporabili osredotočen intervju, kjer bo intervju potekal krajši čas (največ eno uro). “Osredotočen intervju je intervju, kjer je oseba intervjuvana krajši čas, npr. šestdeset minut. V tem primeru lahko intervju [...] prevzame pogovorno obliko, vendar bo bolj verjetno sledil naboru vprašanj”, ki so bila določena vnaprej (ibidem). V intervjuju bomo postavljali usmerjena vprašanja, vendar bomo istočasno ohranili fleksibilnost in prilagodili vprašanja glede na pogovor.

Uporabili bomo le en način zbiranja podatkov, intervju. Opravili bomo šest intervjujev. Raziskava bi bila popolnejša, če bi podatke zbrali na več različnih načinov, npr. direktno opazovanje, opazovanje udeležencev konteksta, dokumentacija, anketa ... Intervju ima kot metoda nekaj pomembnih pomanjkljivosti, ki smo se jih pri izvajanju zavedali in poskušali načrtno izogniti, da bi pridobili boljše veljavnost. Intervju je verbalno poročilo in je lahko podvržen napačni interpretaciji, slabemu zapisu povedanega, slabemu reproduciranju in sintezi povedanega, slabi artikulaciji ... Omejitev predstavlja tudi majhno število opravljenih intervjujev.

Intervju bomo snemali, vendar so intervjuvani zaposleni anonimni. Iz intervjujev bomo izluščili lastnosti obravnavanih spremenljivk: miselna postavitev, komunikacijska strategija, funkcija konflikta in jih smiselno povezali. Pri miselni postavitvi se bomo osredotočili na razmejitve po značilnostih nastajajoče miselne postavitve in značilnostih industrijske miselne postavitve. Ugotovili bomo, katere ali katero komunikacijsko strategijo v procesu reševanja konflikta uporablja zaposleni. Po značilnostih pozitivne funkcije konflikta in značilnostih negativne funkcije konflikta bomo ugotovili, katera funkcija konflikta prevladuje pri zaposlenemu.

Pri pripravi vprašanj za intervju smo izhajali iz teorije raziskovalnih področij: miselne postavitve, komunikacije v procesu reševanja konflikta in funkcije konflikta. Zastavili smo tri glavna vprašanja, v okviru katerih smo postavili podrobnejša vprašanja, ki se nanašajo na raziskovalna področja. Tako smo dobili vprašalnik, sestavljen iz treh glavnih vprašanj, namenjenih za orientacijo izpraševalca, ter štirinajst vprašanj, ki podrobno raziskujejo zastavljene teme, namenjenih izprašanemu. Pri sestavljanju vprašalnika smo izhajali iz naslednjih tem: Zanimalo nas je kakšno funkcijo ima konflikt v odnosu nadrejeni–podrejeni za zaposlenega? Tu smo vprašanja črpali iz teorije o pozitivni in negativni funkciji konflikta.

Zanimalo nas je tudi, katero miselno postavitev, industrijsko ali nastajajočo, uporablja zaposleni v konfliktu v odnosu nadrejeni–podrejeni? Tu smo vprašanja črpali iz teorije o lastnosti konflikta v okviru industrijske in nastajajoče miselne postavitve. Vključili smo tudi teorijo o lastnosti komunikacije v procesu reševanja konflikta v okviru industrijske in nastajajoče miselne postavitve.

Nazadnje nas je zanimalo, katero ali katere komunikacijske strategije v procesu reševanja konflikta uporablja zaposleni v odnosu nadrejeni–podrejeni. Tu smo vprašanja črpali iz teorije o komunikacijskih strategijah v procesu reševanja konflikta.

6.2 Predstavitev podjetja raziskave

Raziskavo smo izvedli v organizaciji Intereuropa, globalni logistični servis. “Konzern Intereuropa je vodilni ponudnik celovitih logističnih storitev v Sloveniji in jugovzhodni Evropi ter uspešen logistični koncern z velikimi razvojnimi možnostmi. [...] Podjetje Intereuropa, d. d., obvladujoča družba, ima sedež v Kopru (Slovenija), kjer posluje prek mreže osmih poslovnih enot. Konzern Intereuropa pa, poleg obvladujoče družbe, sestavlja še 18 povezanih družb v 12 državah, kjer ima lastna podjetja z omrežjem poslovnih enot in logističnih terminalov.” (povzeto iz Intereuropa 2008)

Izbrali smo organizacijo, ki je storitvena. V storitveni organizaciji je število interakcij med zaposlenimi večje in ima funkcija konflikta večjo vlogo, tako pozitivno kot negativno. Podjetje Intereuropa vlaga v izobraževanje svojih zaposlenih in se zaveda potenciala, ki ga za podjetje predstavljajo zaposleni. “V Intereuropi se zavedamo zahtev današnjega poslovnega okolja, zato strmimo k nenehnem izobraževanju in usposabljanju zaposlenih. Znanje, sposobnost in motiviranost naših zaposlenih so naše edino jamstvo, zato sta doseganje strateških ciljev koncerna ter izpopolnjevanje osebnih vrednot in ciljev naših zaposlenih tesno prepletena. V Intereuropi se zavedamo, da so usposobljeni in visoko motivirani kadri strateško bogastvo podjetja. Ena od konkurenčnih prednosti koncerna so sposobnost, znanje, podjetnost in spoštljivost zaposlenih, ki dosegajo učinkovito sodelovanje znotraj mreže koncerna.” (ibidem)

6.3 Analiza in ugotovitve raziskave

Raziskovalno vprašanje, na katerega smo v raziskavi želeli odgovoriti, je: “Ali prevladujoča miselna postavitev zaposlenih vpliva na funkcijo konflikta v odnosu nadrejeni–podrejeni?” Raziskavo smo usmerili s pomočjo raziskovalnih hipotez, ki smo jih podrobneje opisali v poglavju Metoda študije primera (glej poglavje 6.1).

Ugotovili smo, da je pri večini zaposlenih prevladovala nastajajoča miselna postavitev. Značilnosti industrijske miselne postavitve smo opazili le pri nekaterih zaposlenih. Zaposleni so primere značilnosti obeh miselnih postavitev omenjali tudi iz preteklih odnosov z drugimi nadrejenimi. Tudi te primere smo vključili v opis značilnosti, nismo jih pa upoštevali pri analizi povezave med miselno postavitvijo in komunikacijsko strategijo v procesu reševanja konflikta oz. povezave med miselno postavitvijo in funkcijo konflikta. Pri analizi povezave smo upoštevali le miselno postavitev, ki je prevladovala v sedanjem odnosu nadrejeni–podrejeni.

V nadaljevanju bomo na podlagi zbranih podatkov raziskovalne hipoteze potrdili ali ovrgli.

6.3.1 *Nastajajoča miselna postavitev ima za rezultat pozitivno funkcijo konflikta*

V nadaljevanju predstavljamo z raziskavo ugotovljene značilnosti nastajajoče miselne postavitve in pozitivne funkcije konflikta pri zaposlenih.

Nastajajoča miselna postavitev se pri zaposlenih izraža z naslednjimi značilnostmi:

- *Zavedanje in miselna postavitev neposredno vplivata na rezultat*
Prisotno je odprto usmerjanje nadrejenega. Zaposleni dopuščajo emocije, vendar dajejo prednost razumskim odločitvam. Značilno je ravnotežje čustvene in razumske plati zaposlenih. Prisotna je empatija in postavitev v zorni kot kolegov, da bi bolje razumel stališče drugega. To kaže na fleksibilnost.

Prisotna je uporaba občutka pri odnosih. Nadrejeni in podrejeni izražata zelo visoko obojestransko zaupanje in zaupanje v dobronamernost dejanj. Ocene zaupanja nadrejenih in podrejenih se na lestvici, kjer ena pomeni ne zaupam in deset pomeni zelo zaupam, gibljejo med 9 in 10. Prisotna je empatija in zaznava konflikta z občutkom ne zgolj z razumom. Konflikt se rešuje takoj, ko se pojavi občutek prisotnosti konflikta. Nadrejeni velikokrat uporabi izraz, da *začuti* problem, ki bi lahko prerasel v konflikt in ga začne razreševati.
- *Dovolj je virov*
Prisotno je izredno močno prepričanje, da “vedno obstaja skupna rešitev.” Zaposleni iščejo “rešitve, ki so zadovoljive za obe strani.” Iščejo “najboljše rešitve.” Prisotna je mentaliteta, da je dovolj časa, da se posveti konfliktu, kadar je konflikt pomembne narave. Zaposleni verjamejo, da “je dovolj časa za

sprotno reševanje konfliktov”, da je na “začetku odnosa potrebnega več časa pri reševanju konflikta potem pa vedno manj, pri tem se kakovost odnosa dvigne na višjo raven.” Zaposleni imajo dobro definirano polje moči, ne čutijo potrebe po nepotrebnem potrjevanju. “Ni stvar v tem, da kdor bo vztrajal, je močnejši.” “Podrejenega vedno jemljemo kot pomembnega, pomemben je njegov doprinos.” Nadrejeni verjamejo, da podrejeni “vedno naredijo stvari po svojih najboljših močeh in sposobnostih.” Prisotno je zaupanje v strokovno usposobljenost zaposlenih. Konflikt prinaša informacijo o drugih, tudi za redefinicijo odnosa. “Konflikt prinaša informacijo o človeku, ki je zelo verodostojna in ti da vedeti, kakšen je zaposleni kot človek in kako ga lahko boljše spoznaš [...] lahko spoznaš tudi, da nisi za skupaj [...] to sigurno koristi.” Prisotno je spoštovanje, odkritost. “Zaupamo si in si povemo, kaj nas teži, in kaj ni o. k.”

– *Pomembni so odnosi in celota*

Močno je prisotna mentaliteta “mi” in “jaz in mi” ter timski duh in občutek povezanosti. “Dobro se poznamo med seboj.” Povezovalni element je izredno visoka stopnja zaupanja, omenja se kemija med ljudmi. Za zaposlene so pomembni tako odnosi kot rezultati dela. “Dobri odnosi so pogoj za dobre delovne rezultate”, zavedajo se, da so tu zaradi rezultatov, vendar vedo, da “so dobri rezultati dosegljivi ob dobrih odnosih.” Prisoten je močan občutek kolektiva in odgovornosti do kolektiva. “Dobri odnosi pomagajo, da se lažje spopadaš z delovnimi problemi.”; “Odnosi prinašajo rast in napredek.” Za zaposlene je pomembna vrednota poslušanja.

– *Vse je proces*

Zaposleni se zavedajo, da so konflikti iz preteklosti težje obvladljivi in rešljivi. Trenutni konflikti so lažje rešljivi in predstavljajo priložnost. “Težje je reševati konflikt iz preteklosti, ker manjka informacija, in situacija je težje premakljiva.” Težji konflikti so rezultat preteklosti in vplivajo na sedanost in na prihodnost.

Pozitivna funkcija konflikta se pri zaposlenih izraža z naslednjimi značilnostmi: podrejeni in nadrejeni imata občutek, da kljub soočenju različnih mnenj še nista bila v konfliktu. Zaposleni pravi, “Pri nas nismo taki, da bi ustvarjali konflikte, kljub temu, da imamo nasprotna mnenja.” Prisotno je reševanje, združevanje moči, odprtost do drugačnih stališč. “Jaz konflikta ne vzamem kot osebni napad na mojo avtoriteto.” Zaposleni pravi, da se v konfliktu večkrat vpraša: “Kaj bi jaz sam naredil, če bi razmišljal tako kot kolega.” Zaposleni rad dela in ima rad svoje delo. “Jaz rada pridem v službo. [...] Smo zelo kooperativni, jaz si ne morem predstavljati, da bi delala v drugi sredini.” Prisotno je uvajanje novih projektov, načinov dela, kljub primanjkovalju časa.

“Mi smo inovativen sektor.” Prisoten je realen okvir in zavedanje, da prisotni kreirajo konflikt. Značilna je odprtost do tega, da nimaš prav, da si zmotljiv in da sam ne veš vsega. “Stvari so rešljive, [...] enkrat imaš prav, drugič ne, to da smo različnih mnenj, ni nič slabega” Zaposleni vidi konflikt kot konstruktiven. “Konflikt kot konstruktiven sestanek je absolutno zaželen, da se zbistri um, saj skozi čas lahko začneš delati stvari avtomatično.” Prisoten je humor, zaposleni so odprti do drugih. “Delamo enotno [...] mi se nasmejimo.” Prisotna je ustvarjalnost in vitalnost zaposlenih. “Srečanje nasprotnih mnenj je iskanje skupnih rešitev ali iskanje skupne poti ali argumentov do nekih, s strani nadrejenega postavljenih ciljev.” Konflikti se rešujejo sproti. “Konflikt prinaša nove ideje, nove rešitve, nove informacije.”

Analiza povezave med nastajajočo miselno postavitvijo in pozitivno funkcijo konflikta

Ugotavljamo, da je tam, kjer je pri zaposlenih prevladovala nastajajoča miselna postavitev, istočasno prevladovala pozitivna funkcija konflikta. Ugotovili smo tudi, istočasno prisotnost nastajajoče miselne postavitve pri nadrejenem in podrejenem, kar potrjuje teoretično izhodišče, da skupaj ustvarjamo odnos in posledično konflikt.

Hipotezo, da ima nastajajoča miselna postavitev za rezultat pozitivno funkcijo konflikta, potrjujemo.

6.3.2 Industrijska miselna postavitev ima za rezultat negativno funkcijo konflikta

V nadaljevanju predstavljamo podatke o značilnosti industrijske miselne postavitve in negativne funkcije konflikta pri zaposlenih.

Industrijska miselna postavitev se pri zaposlenih izraža z naslednjimi značilnostmi:

– *Notranja realnost človeškega zavedanja ni pomembna*

Splošna ocena zaupanja pri zaposlenih ni visoka tako pri nadrejenem kot pri podrejenem. Nadrejeni je zaupanje do svojih podrejenih na lestvici od ena do deset, kjer ena pomeni ne zaupam, deset pa pomeni zelo zaupam, označil s 7. Nadrejeni meni, da podrejeni, glede na isto lestvico njemu zaupajo od 5 do 6. Podrejeni ima občutek, da je zaupanje nadrejenega prisotno, vendar ni izraženo, na lestvici oceni zaupanje z 9. Podrejeni svoje zaupanje nadrejenemu oceni s 6. Omenja se manjša pripravljenost priznavanja napak, ki se zgodijo pri delu. Prisoten je nerazrešen konflikt, kateremu se ne posveča pozornosti, da bi se razrešil. “S svojimi strokovnimi funkcijami smo tako obremenjeni, da funkcijo vodenja nehote zanemarjamo.” Opazili smo pristno pripravljenost do izboljšanja odnosov tako pri nadrejenemu kot pri podrejenemu, vendar se to ne

izrazi v dejanjih, ohranja se stanje, kjer je čutiti prisotnost nerazrešenega konflikta.

– *Obstaja pomanjkanje*

Pri nadrejenemu je prisotno zavedanje o pomanjkanju samoiniciativnosti zaposlenih. “Niso toliko samoiniciativni, da bi določene stvari izpeljali sami.” Prisotno je prepričanje o pomanjkanju časa za vodenje in odnose. “Problem vseh vodij je ta, da imajo premalo časa.” Na drugi strani podrejeni izražajo pomanjkanje zaupanja v vodenje. Pri podrejenemu je zaznati pomanjkanje pristnih odnosov. Podrejeni si želi več pristnih odnosov. Podrejeni nakaže na pomanjkanje pohvale in nagrajevanja za delo. “Kadar ne dobiš pohvale za svoje delo, se to pozna na slabših odnosih.” Zaznali smo pomanjkanje občutka, da je zaposleni cenjen in spoštovan.

– *Pomembni so ločeni deli*

Kljub temu, da se nadrejeni zaveda pomembnosti odnosov, in kljub zavedanju, da odnosov primanjkuje, temu zaradi pomanjkanja časa ne posveti dovolj pozornosti. Prisotna je pristna želja po sodelovanju in boljših odnosih, vendar se temu ne posveti pozornosti, sklepamo, da to ni prioriteta. Podrejeni si želi več pristnih odnosov. Čuti se ločenega. “Nadrejeni v vsakem primeru uveljavi svojo voljo.” Prisotna je zahteva po izpolnitvi “mojih” ciljev. Medsebojno zaupanje ni visoko. Značilno je, da se odnose in medsebojni kontakt zmanjša na minimum. To pelje v občutek neodgovorjene oz. enostranske komunikacije. Zaposleni se strinjajo, da nerazrešen konflikt pripelje do nezaupanja in poslabšanja odnosov. Zaposleni pravijo, da je v primeru nerazrešenih konfliktov prisotna “negativna energija” in distanca v odnosih. “Nadrejenega drugače gledam, tudi če mu tega ne povem.”

– *Dogodki se dogajajo diskretno*

Ni podatka, ki bi ustrezal tej značilnosti.

Negativna funkcija konflikta se pri zaposlenih izraža z naslednjimi značilnostmi: podrejeni in nadrejeni se zavedata pozitivne vrednosti izmenjave nasprotujočih si mnenj in odkritosti, vendar je kljub temu prisoten nerazrešen konflikt. “Včasih prideš do pozitivnega zaključka, do spremembe.” Konflikt je opazen, vendar ni naslovljen ali rešen. Podrejeni ima občutek, da ni dosegel svojega cilja, da se mu godi krivica. Konflikt zaposleni povezujejo z občutki teže in nezaželenosti. Konflikt vpliva na odnose, ki so omejeni in neresnični. Stimulacija do dela pade, produktivnost je zadovoljujoča, vendar zaposleni ne bo naredil več, kot mu je naročeno. Nadrejeni opaža pomanjkanje samoiniciativnosti. Ni inovativnih idej. Ni rasti in napredovanja.

Analiza povezave med industrijsko miselno postavitvijo in negativno funkcijo konflikta

Ugotavljamo, da je tam, kjer je pri zaposlenih prevladovala industrijska miselna postavitev, istočasno prevladovala negativna funkcija konflikta. Ugotovili smo tudi prisotnost industrijske miselne postavitve tako pri nadrejenem kot pri podrejenem, kar potrjuje teoretično izhodišče, da skupaj ustvarjamo odnos in posledično konflikt.

Hipotezo, da ima industrijska miselna postavitev za rezultat negativno funkcijo konflikta, potrjujemo.

6.3.3 Nastajajoča miselna postavitev in strategija komunikacije v procesu reševanja konflikta

Nastajajoča miselna postavitev uporablja več komunikacijskih strategij v procesu reševanja konflikta in daje prednost sodelovalni/integrativni strategiji, strategiji transformacije dialoga in strategiji notranje transformacije.

Pri določitvi strategije komunikacije smo lahko jasno določili le prevladujočo strategijo, ostale so bile s strani zaposlenih nakazane in bi za njihovo potrditev potrebovali več podatkov. Podatke bi v dodatni raziskavi lahko zbrali z metodo opazovanja.

V nadaljevanju predstavljamo značilnosti komunikacijskih strategij v procesu reševanja konflikta pri zaposlenih. Za opis značilnosti nastajajoče miselne postavitve pri zaposlenih glej poglavje 6.3.1.

Različne komunikacijske strategije v procesu reševanja konflikta se pri zaposlenih izražajo z naslednjimi značilnostmi:

- *Sodelovalna/integrativna strategija*
Pri reševanju konflikta so zaposleni usmerjeni na problem in ne na osebno vpletenost in dokazovanje, bolj je prisotno argumentiranje z dodajanjem informacije, prisotna je odkritost in izmenjava mnenj. “Konflikt je ena vrsta iskanja rešitve, če se konflikt med dvema osebama rešuje neosebno, na konstruktiven način. Potem sta to le dva različna pogleda, na eno stvar. [...] Ne sme biti žalitev, poseganja v osebnost, ampak je potrebno stvar reševati. Vedno lahko prideš do rešitve.” Prisotna je odgovornost do komunikacije in kvalitete odnosov. Aktivno se išče skupna rešitev. “Počasi, počasi prideš do skupne rešitve.” Nadrejeni kot podrejeni dopuščata zmotljivost ter dopuščata fleksibilnost v mnenju ob zadostnih argumentih. “Poslušam mnenja drugih in jih bom upošteval, če bodo primerna.”
- *Strategija transformacije dialoga*
Ni podatka, ki bi ustrezal tej značilnosti.

- *Strategija notranje transformacije.*

Ni podatka, ki bi ustrezal tej značilnosti.

Analiza povezave med nastajajočo miselno postavitvijo in sodelovalno/integrativno strategijo, strategijo transformacije dialoga ter strategijo notranje transformacije.

Ugotavljamo, da je tam, kjer je pri zaposlenih prevladovala nastajajoča miselna postavitev, istočasno prevladovala sodelovalna/integrativna strategija. Ugotovili smo tudi istočasno prisotnost nastajajoče miselne postavitve in prisotnost sodelovalne strategije reševanja konflikta pri nadrejenem in podrejenem, kar potrjuje teoretično izhodišče, da skupaj ustvarjamo možnosti za razrešitev konflikta. Nadrejeni: “Konflikt zahteva sodelovanje ene in druge strani, biti mora prisotna odprtost za poslušanje druge strani.” Podrejeni: . “Konflikt je ena vrsta iskanja rešitve, če se konflikt med dvema osebama rešuje neosebno, na konstruktiven način.”

Hipotezo, da nastajajoča miselna postavitev uporablja več komunikacijskih strategij v procesu reševanja konflikta in daje prednost sodelovalni/integrativni strategiji, strategiji transformacije dialoga in strategiji notranje transformacije, potrjujemo delno. Potrdimo lahko, da nastajajoča miselna postavitev uporablja sodelovalno strategijo reševanja konflikta. V raziskavi nismo zbrali dovolj podatkov, da bi lahko potrdili povezavo med nastajajočo miselno postavitvijo in strategijo transformacije dialoga ter strategijo notranje transformacije. Potrdimo pa lahko, da nastajajoča miselna postavitev uporablja več različnih strategij, saj nadrejeni, ki uporabljajo nastajajočo miselno postavitev, uporabljajo tudi strategijo, kjer uporabijo avtoriteto položaja. To naredijo, kadar v danih okoliščinah ocenijo, da je to potrebno.

6.3.4 Industrijska miselna postavitev in komunikacijska strategija v procesu reševanja konflikta

Industrijska miselna postavitev uporablja eno komunikacijsko strategijo v procesu reševanja konflikta in daje prednost strategiji izogibanja in tekmovalni/distributivni strategiji.

Pri določitvi komunikacijske strategije smo lahko jasno določili le prevladujočo strategijo, ostale so bile s strani zaposlenih nakazane in bi za njihovo potrditev potrebovali več podatkov. V primeru dodatne raziskave predlagamo zbiranje podatkov z metodo opazovanja.

V nadaljevanju predstavljamo podatke značilnosti komunikacijskih strategij v procesu reševanja konflikta pri zaposlenih. Za opis značilnosti industrijske miselne postavitve pri zaposlenih glej poglavje 6.3.2.

Različne komunikacijske strategije v procesu reševanja konflikta se pri zaposlenih izražajo z naslednjimi značilnostmi:

– *Strategija izogibanja*

Pri podrejenem in nadrejenem je prisotna želja po sodelovanju in razrešitvi problema, ki ne preraste v dejanja. Tako obstaja prisotnost nerazrešenega konflikta. Prisotno je izogibanje odnosom in želja po pristnih in boljših odnosih. Ni dovolj časa za razrešitev problema, nadrejeni in podrejeni ne ustvarita priložnosti za vzpostavitev kvalitetnih odnosov. Komunikacija se skrči na najnujnejše. Zaposleni verjamejo, da komunikacija ne prinaša rešitve. Nadrejeni: “Rešujem, kolikor utegnem [...]. Podrejeni želi nekaj, jaz pa imam premajhna pooblastila, da bi to sprovedla.[...] Tudi mi imamo nadrejene.” Podrejeni: “Veš, da se ti je mogoče zgodila krivica [...]. Ne rineš več naprej, enkrat, dvakrat probaš [...] potem pa nisi več toliko stimuliran. [...] Če nadrejeni ni pripravljen nečesa sprejeti, ne moreš ničesar doseči. Moraš se prilagoditi. ”

– *Tekmovalna/distributivna strategija*

Prisoten je občutek nemoči tako pri nadrejenem kot pri podrejenem. Prisoten je tudi občutek prevlade nad zaposlenim, občutek, da se zaposlenemu godi krivica.

Analiza povezave med industrijsko miselno postavitvijo in izogibalno ter tekmovalno/distributivno komunikacijsko strategijo v procesu reševanja konflikta

Ugotavljamo, da je tam, kjer je pri zaposlenih prevladovala industrijska miselna postavitvev, istočasno prevladovala strategija izogibanja. Ugotovili smo tudi istočasno prisotnost industrijske miselne postavitve in prisotnost izogibalne strategije reševanja konflikta tako pri nadrejenem kot podrejenem, kar potrjuje teoretično izhodišče, da skupaj ustvarjamo možnosti za razrešitev konflikta.

Hipotezo, da industrijska miselna postavitvev uporablja eno komunikacijsko strategijo v procesu reševanja konflikta in daje prednost strategiji izogibanja in tekmovalni/distributivni strategiji, potrjujemo delno. Potrdimo lahko, da industrijska miselna postavitvev uporablja izogibalno strategijo reševanja konflikta. V raziskavi nismo zbrali dovolj podatkov, da bi lahko potrdili povezavo med industrijsko miselno postavitvijo in tekmovalno/distributivno strategijo. Prav tako ne moremo potrditi, da industrijska miselna postavitvev uporablja le eno komunikacijsko strategijo v procesu reševanja konflikta.

6.3.5 Analiza izhodiščne hipoteze

Izhodiščna hipoteza raziskave je: miselna postavitvev zaposlenih vpliva na komunikacijo v procesu reševanja konflikta ter s tem posredno vpliva na funkcijo konflikta. Potrdili smo povezavo med miselno postavitvijo in funkcijo konflikta.

Empirični del naloge – študija primera

Potrdili smo povezavo med miselno postavitvijo in komunikacijsko strategijo v procesu reševanja konflikta. Izhodiščno hipotezo raziskave lahko tako potrdimo.

7 SKLEP

V diplomski nalogi smo raziskali povezavo med funkcijo konflikta in t. i. miselno postavitvijo zaposlenih. Temeljna hipoteza diplomske naloge je, da miselna postavitvev zaposlenih vpliva na komunikacijo v procesu reševanja konflikta ter s tem posredno vpliva na funkcijo konflikta. Hipotezo smo v raziskavi tudi potrdili.

Pokazali smo, da miselna postavitvev kot sklop temeljnih prepričanj, občutenj, idej in izkušenj celostno razloži vplive, ki usmerjajo zaposlene pri soočanju s konfliktom. Koncept miselne postavitve smo povzeli iz literature ter pokazali, kakšne lastnosti pridobi konflikt pod vplivom industrijske in nastajajoče miselne postavitve.

Potrdili smo, da ima konflikt v organizaciji lahko pozitivno ali negativno funkcijo, odvisno od tega, kako se zaposleni s konfliktom soočajo. S pomočjo raziskave smo dokazali, da ima pri zaposlenih, kjer prevladujejo značilnosti nastajajoče miselne postavitve, konflikt pozitivno funkcijo. Pri zaposlenih, kjer je prisotna industrijska miselna postavitvev, ima konflikt negativno funkcijo.

Z raziskavo smo potrdili tudi, da miselna postavitvev vpliva na komunikacijo pri reševanju konflikta. Potrdili smo, da zaposleni, pri katerem prevladuje nastajajoča miselna postavitvev, uporablja sodelovalno/integrativno strategijo komunikacije, medtem ko zaposleni, pri katerem prevladuje industrijska miselna postavitvev, uporablja strategijo izogibanja.

Pozitivna funkcija konflikta predstavlja za organizacijo konkurenčno prednost in pozitivno vpliva na delovno izkušnjo zaposlenih. Menimo, da se mora sodobna organizacija zavedati, kako pomembno vlogo ima miselna postavitvev zaposlenih na funkcijo konflikta. Organizacija lahko s pomočjo izkušnjsko-transformacijskega izobraževanja zaposlenih vpliva na miselno postavitvev. Pri tem učnem procesu zaposleni skozi konkretno izkušnjo transformira svojo miselno postavitvev in pogloblja svoje zavedanje. Na ta način bodo zaposleni negativno funkcijo konflikta znali transformirati v pozitivno. Prav tako bodo zaposleni znali uporabljati miselno postavitvev, ki je v danih okoliščinah najprimernejša; različne situacije v organizaciji namreč zahtevajo uporabo različnih miselnih postavitvev – industrijsko ali nastajajočo.

Na ta način bo sodobna organizacija, ki je v svojem notranjem in zunanjem okolju izpostavljena vedno večjim in hitrejšim spremembam, dobro opremljena za doseganje uspeha.

LITERATURA

- Angell, Pamela. 2007. *Business communication design, creativity, strategies and solutions*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Anderson, Dean. 2001. *Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Bamberger, Ingolf. 1989. Developing competitive advantage in small and medium-size firms. *Long range planning* 22 (5): 80–88.
- Bertoncelj, Maja. 2003. *Viri kot osnova konkurenčne prednosti slovenskih podjetij*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Byron, Katie. 2008. *The work of Byron Katie*. [Http://www.thework.com/thework.asp#1](http://www.thework.com/thework.asp#1) (november 2008).
- Crawley, John. 1996. *Constructive conflict management: managing conflict at work*. London: N. Brealey.
- Čater, Tomaž. 2000. *Hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti podjetja*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Florjančič, Jože in Marko Ferjan. 2000. *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Gerzon, Mark. 2006. *Leading through conflict: how successful leaders transform differences into opportunities*. Boston: Harvard Business School Press.
- Grad, Anton. 1997. *Veliki angleško-slovenski slovar = English-Slovene dictionary*. Ljubljana: DZS.
- Intereuropa. 2008. *Koncern Intereuropa*. [Http://intereuropa.hal.si/slo/intereuropa_1.asp](http://intereuropa.hal.si/slo/intereuropa_1.asp) (december 2008).
- Jaworski, Joseph. 1998. *Synchronicity, the inner path of leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kavčič, Bogdan. 2004. *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Leksikon Cankarjeve založbe*. 1998. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Lulofs, Roxane Salyer. 2000. *Conflict: from theory to action*. Boston: Allyn & Bacon.
- Možina, Stane. 2002. Odnosi, nasprotja v organizaciji. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 580–617. Radovljica: Didakta.
- Murphy, Jim. 1994. *Managing conflict at work*. Burr Ridge: Business One Irwin, Mirror Press.
- Neuman, William Lawrence. 2003. *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. Boston: Allyn & Bacon.
- Senge, Peter M. 1999. *The dance of change: the challenges to sustaining momentum in learning organisations*. New York: Currency/Doubleday.
- Society for Organizational Learning. Senge, Peter. 2005. *Presence, exploring profound change in people, organisations and society*. London: N. Brealey.

Literatura

- Ule, Mirjana. 2005. *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Wheatley, Margaret J. 1994. *Leadership and the new science, learning about organisation from an orderly universe*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Wheatley, Margaret J. 2007. *Finding our way: leadership for an uncertain time*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Yates, Daniel. B. I. *Communication transactional model*. [Http://pirate.shu.edu/~yatesdan/Tutorial.htm](http://pirate.shu.edu/~yatesdan/Tutorial.htm) (november 2008).
- Yin, Robert K. 1994. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Zohar, Danah. 1990. *The quantum self: Human nature and consciousness defined by the new physics*. New York: William Morrow and Co.

PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik za intervju

VPRAŠALNIK ZA INTERVJU

Vprašano osebo najprej seznanimo z namenom tega intervjuja: namen intervjuja je raziskati, kakšno funkcijo ima konflikt v organizaciji v odnosu do nadrejenega oz. podrejenega.

Povemo, da bomo zastavili vrsto vprašanj, na katera naj odgovori spontano. Ni pravih ali napačnih odgovorov. Kadar koli želi, lahko od intervjuja odstopi. Vse, kar je izrečeno, je anonimno. Intervju bo trajal 30–45 min. Konflikt obravnavamo kot nasprotja, ki nastanejo v mnenjih, idejah, komunikaciji med njim in njegovim nadrejenim/podrejenim. Zbiramo podatke o parih nadrejeni–podrejeni.

I. raziskovalno vprašanje: Kakšno funkcijo ima konflikt v odnosu nadrejeni–podrejeni za zaposlenega? Vprašanja za intervju:

1. Če bi konflikt ali nasprotje z vašim podrejenim/nadrejenim primerjali z vremenom. Kašno vreme bi bilo takrat, kadar sta v konfliktu?
2. Če pomislite na nasprotje ali konflikt z vašim podrejenim/nadrejenim, s katerimi drugimi besedami bi to opisali?
3. Ali se strinjate z izjavo: “Konflikt ali nasprotje z mojim nadrejenim/podrejenim je nezaželen.” Zakaj da/ne?
4. Ali se strinjate z izjavo: “Konflikt ali nasprotje z mojim nadrejenim/podrejenim je zaželen.” Zakaj da/ne?

II. raziskovalno vprašanje: Katero/katere komunikacijsko/e strategijo/e v procesu reševanja konflikta uporablja zaposleni v odnosu nadrejen–ipodrejeni?

Vprašanja za intervju:

5. Kaj naredite, kadar ste v konfliktu z vašim nadrejenim/podrejenim?
6. Kaj naredi vaš nadrejeni/podrejeni, kadar sta v konfliktu?

III. raziskovalno vprašanje: Katero miselno postavitev, industrijsko ali nastajajočo, uporablja zaposleni v konfliktu v odnosu nadrejeni–podrejeni?

Vprašanja za intervju:

Notranja realnost človeškega zavedanja ni/je pomembna.

7. Ali v konfliktu zaupate svojemu nadrejenemu/podrejenemu?
8. Kako bi se odzvali, če bi vam nadrejeni/podrejeni začel govoriti o svojih občutkih, doživljanju, čustvih v konfliktni situaciji?

Obstaja pomanjkanje/dovolj je virov.

9. Kaj prinaša konflikt?
10. Kako bi nadaljevali izjavo: “Čas, porabljen za reševanje konfliktov, je ...”

Priloga

Pomembni so odnosi in celota/ločeni deli.

11. Ali lahko v odstotkih poveste, koliko so za vas pomembni rezultati dela in koliko je pomemben odnos, ki ga imate z vašim nadrejenim/podrejenim?
12. Kako to po vašem mnenju ocenjuje vaš podrejeni/nadrejeni?

Vse je proces/dogodki se dogajajo diskretno.

13. Ali je po vašem mnenju konflikt rezultat preteklih dogodkov?
14. Ali po vašem mnenju konflikt vpliva na dogodke v prihodnosti?

Zahvala za sodelovanje in vprašanje, če bi rad za konec še kaj dodal v povezavi z intervjujem. Stisk roke in nasvidenje.

