

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POMEN KOMUNICIRANJA ZA OBVLADOVANJE KONFLIKTOV V
PODJETJU GR INŽENIRING D.O.O.**

Ljubljana, julij 2010

PETRA LEVEC

IZJAVA

Študentka Petra Levec izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalcem prof. dr. Nada Zupan, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POMEN KOMUNICIRANJA V PODJETJU	3
1.1 Predstavitev pojma komuniciranja v podjetju.....	4
1.2 Vrste komuniciranja v organizacijah.....	4
1.3 Poslovno komuniciranje	9
1.4 Sestavine komuniciranja	11
1.5 Komuniciranje kot vplivanje	15
2 OBVLADOVANJE IN REŠEVANJE KONFLIKTOV V PODJETJU	19
2.1 Pomen konfliktov v podjetju.....	20
2.2 Vzroki nastanka konfliktov.....	21
2.3 Vrste konfliktov.....	24
2.4 Reševanje konfliktov v podjetju	27
2.4.1 Predpostavke za reševanje konfliktov	27
2.4.2 Načini, metode in strategije reševanja konfliktov	29
2.4.3 Ovire pri reševanju konfliktov.....	35
2.5 Pomen komunikacije za reševanje konfliktov.....	37
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA: POMEN KOMUNICIRANJA ZA OBVLADOVANJE KONFLIKTOV V PODJETJU GR INŽENIRING d.o.o.	39
3.1 Predstavitev podjetja	39
3.2 Metodologija.....	42
3.2.1 Namen raziskave in raziskovalna vprašanja.....	42
3.2.2 Sestava vprašalnika.....	42
3.2.3 Potek raziskave	43
3.3 Opredelitev vzrokov za nastanek konfliktov v podjetju GR Inženiring d.o.o.	44
3.4 Obvladovanje konfliktov v podjetju GR INŽENIRING d.o.o.....	55
4 PREDLOGI ZA REŠEVANJE KONFLIKTOV V PODJETJU GR Inženiring d.o.o.	56
SKLEP.....	58
LITERATURA IN VIRI.....	60
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Sestavine komunikacijskega procesa	12
Slika 2: Prikaz različnih moči	17
Slika 3: Načini reševanja konfliktov glede na odnos udeležencev v konfliktu.....	31
Slika 4: Sprejemljivost spremembe kot posledice rešitve konflikta	35
Slika 5: Anketiranci po spolu	44
Slika 6: Motnje v komuniciranju s podrejenimi	45
Slika 7: Motnje v komuniciranju s sodelavci	45
Slika 8: Sporazumevanje s sodelavci	46
Slika 9: Pogostost nastajanja konfliktov med zaposlenimi	46
Slika 10: Vzrok za nastanek konfliktov: odnosi med zaposlenimi	47
Slika 11: Vzrok za nastanek konfliktov: pomanjkanje sodelovanja	48
Slika 12: Vzrok za nastanek konfliktov: tekmovanje za omejenimi viri	48
Slika 13: Vzrok za nastanek konfliktov: nejasnosti zaradi odgovornosti in avtoritete	49
Slika 14: Vzrok za nastanek konfliktov: medsebojna odvisnost.....	49
Slika 15: Uspešnost izvedbe sestankov	50
Slika 16: Stil vodenja nadrejenega v podjetju	51
Slika 17: Najbolj »priročen« način reševanja konfliktov v podjetju.....	52
Slika 18: Dejavniki za motivacijo pri delu	52
Slika 19: Poistovetenje osebnih ciljev zaposlenih z cilji podjetja.....	53
Slika 20: Vpliv internih komunikacij na uspešnost poslovanja v podjetju GR Inženiring d.o.o.	54
Slika 21: Predlogi za izboljšanje internega komuniciranja v podjetju	55

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kdo komunicira s kom?	11
Tabela 2: Razlogi za upor proti vplivom.....	16
Tabela 3: Bilančni podatki za podjetje GR Inženiring d.o.o. za leto 2009	40

UVOD

Razvoj sodobne človeške civilizacije temelji na tisočletjih sodelovanja med ljudmi. Obstoj človeka že dolgo ni več odvisen samo od posameznika (Florjančič & Ferjan, 2000, str. 12). Človek prebije veliko svojega časa v družbi z drugimi ljudmi. Obstaja še veliko drugih oblik vedenja do ljudi okoli nas, vse pa lahko povzamemo z besedo komuniciranje (Možina & Damjan, 1992 str. 1). Pojem »komunicirati« je zelo širok. Beseda »komunicirati« izvira iz latinske besede »communicare« in pomeni občevati, razpravljati, posvetovati se, vprašati za nasvet (Florjančič & Ferjan, 2000, str. 15). Komunikacija ima v življenju posameznika pomembno vlogo. Je edini način, da ugotovimo, kdo smo. S komunikacijo vzpostavimo stik z drugimi ljudmi (Adler, 1994, str. 11).

Komuniciranje v poslovnem okolju ne poteka samo znotraj določene organizacije temveč mora vsaka organizacija, če sploh hoče poslovati, vsakodnevno sodelovati tudi z zunanjimi partnerji. Tako poslovno komuniciranje neizbežno poteka znotraj in zunaj organizacije. Znotraj organizacije komunikacija poteka v vseh smereh. Ne poteka le od nadrejenih do podrejenih ali obratno, temveč tudi med podrejenimi in nadrejenimi. V vseh organizacijah komunicirajo vsi udeleženci med seboj, kar je pravzaprav nujno za določitev in doseg poslovnih ciljev in tako dolgoročen obstoj in rast (Lipičnik, 1998, str. 206).

Glavni namen komuniciranja z zaposlenimi je mobilizirati zmožnosti in sposobnosti zaposlenih in jim tako omogočiti, da uspešno opravljajo svoje delo in s tem prispevajo k uresničitvi organizacijskih ciljev (Kavčič, 2000, str. 1). Podjetje zato s sodobnim internim komuniciranjem ne želi zgolj informirati, ampak tudi motivirati, vzgajati in navduševati zaposlene, jih spodbujati k večji produktivnosti, poslovnosti, kvaliteti in s tem ustvarjati ugodno vzdušje med zaposlenimi. Nadalje želi utrjevati verodostojnost vodstva in zaupanje vanj ter utrjevati čvrsto in prepoznavno organizacijsko kulturo (Černetič, 1999, str. 5).

Tako lahko rečemo, da je komuniciranje nekako samoumeven, a s konflikti in tudi velikimi pričakovanji prepleten proces. Zakaj? Ker cilji posameznikov niso vedno usklajeni s cilji same organizacije in ostalih akterjev v njej in tako lahko pride do trenj, nesoglasij oz. do konfliktov. Komunikacija brez konfliktov skorajda ni realna, saj ne moremo pričakovati, da vsi udeleženci v komunikaciji želijo eno in isto oz. stremijo k istemu izidu komunikacije. Kaj pravzaprav je konflikt in kaj za komunikacijo pomeni?

Beseda konflikt je že sama po sebi dovolj zgovorna in zanimiva, poleg tega pa gre za tematiko, ki je in tudi vedno bo aktualna. Podrobneje bom proučila problem konfliktov v organizaciji, predvsem njihov vpliv na delovanje organizacije, zaposlene, vzroke in posledice konfliktov ter njihovo reševanje. Konflikte doživljamo kot grožnjo, kot nekaj negativnega, neželenega, nečesa torej, čemur se je treba na široko izogniti (Gruban et al., 1998, str. 180). Imajo konflikti resnično samo negativne strani oziroma posledice? Je res najbolj pametno, da se jim izognemo ali jih morda le nekoliko površno rešimo?

Predmet preučevanja magistrskega dela bo tako opredelitev pomena komuniciranja v organizaciji oz. v poslovnem okolju in vloga komuniciranja, kot vplivanja na druge udeležence znotraj oz. zunaj organizacije, s tem pa posredno tudi večšina pogajanja ter pomen in smiselnost etike oz. etičnosti v poslovnem komuniciranju. Poudarek bom dala pri tem pomenu komuniciranja pri reševanju konfliktov znotraj neke organizacije. V empirični raziskavi se bom osredotočila na podjetje GR Inženiring d.o.o., v katerem bom raziskovala pomen komuniciranja pri reševanju konfliktov.

Namen magistrskega dela je proučiti pomen komuniciranja za obvladovanje konfliktov v organizaciji. Prispevek bo tako lahko koristil k večjemu zavedanju v organizaciji, da je komuniciranje (predvsem kvalitetno in premišljeno), pogajanje in pa etično obnašanje pomemben del poslovnega vsakdana in da so vsi trije elementi v organizaciji neizbežni (če ne celo nujno potrebni) oz. so podlaga, za čim bolj uspešno poslovanje znotraj in zunaj organizacije, predvsem pri obvladovanju konfliktov znotraj nje. Empirični del magistrskega dela predstavlja raziskava v podjetju GR Inženiring d.o.o., v kateri raziskujem pomen komuniciranja pri reševanju konfliktov.

Osnovna raziskovalna vprašanja:

RV 1: Katere motnje v komuniciranju se najpogosteje pojavljajo v podjetju GR Inženiring d.o.o.? Se največkrat pojavljajo motnje pri komuniciranju z nadrejenimi, kar posledično privede do povečanja konfliktnih situacij med zaposlenimi in nadrejenimi?

RV 2: Kje v podjetju GR Inženiring d.o.o. prihaja na ravni zaposleni – zaposleni pogosto do konfliktnih situacij? Je to posledica slabega medsebojnega komuniciranja med zaposlenimi?

RV 3: Kaj so najpogostejši vzroki za motnje? Je v podjetju GR Inženiring d.o.o. najpogostejši vzrok za slabe odnose s sodelavci na ravni zaposleni – zaposleni, ravno nekomunikativnost oziroma slabo medsebojno komuniciranje znotraj podjetja?

Cilj magistrskega dela je analizirati vlogo in vpliv komunikacije v podjetju ter vpliv na obvladovanje konfliktov znotraj organizacije oziroma podjetja. Ključni cilj je predvsem preučiti ugotovitve realne situacije v samem podjetju in na podlagi metode opazovanja in pogovorov preučiti obstoječe stanje v podjetju GR Inženiring d.o.o.. Na osnovi tega, nato predlagati izboljšave v podjetju glede komuniciranja ter obvladovanja konfliktov, vzpostaviti primerne delovne pogoje, ki se nanašajo na komuniciranje in odpravljanje konfliktov med zaposlenimi.

Podatki za raziskavo so bili zbrani z metodo anketiranja. Z anketnim vprašalnikom, izvedenim med zaposlenimi v podjetju GR Inženiring d.o.o., sem želela dobiti odgovore na vprašanja, kakšni so pravzaprav odnosi med zaposlenimi (komuniciranje znotraj podjetja) ter vpliv komuniciranja na reševanje konfliktov. Preučila sem, kakšen vpliv bi imeli zaposleni v podjetju na organizacijo poslovanja ter posledično z analizo rezultatov predlagala možne

ukrepe, ki bi izboljšali kakovost poslovanja in tako povečali zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji oziroma izboljšanje komuniciranja v organizaciji ter reševanja konfliktov.

Raziskava je pokazala, kakšen stil vodenja uporablja nadrejeni in ali obstaja možnost povratnih informacij. Nadalje sem skušala pokazati, kateri dejavniki najbolj motivirajo za delo ter oceno zaposlenih, kakšen je vpliv internih komunikacij na uspešnost poslovanja. Želela sem dobiti odgovore o poteku sestankov ter o načinu reševanja konfliktov. Izsledki in ugotovitve te raziskave nudijo celoviti odgovor o pomenu in vplivu komuniciranja in reševanja konfliktov med zaposlenimi v podjetju GR Inženiring d.o.o..

Zbrane podatke sem analizirala in interpretirala. Osredotočila sem se predvsem na metodo t.i. triangulacije (kot temelj kvalitativnega dela raziskovanja – oblikovanja anketnega vprašalnika), kar pomeni, da sem najprej preučila obsežen del dosegljive in primerne literature (teorijo), nato izdelala anketni vprašalnik, njegovo razumljivost in ciljnost testirala pri strokovnjakih v stroki ter nato izvedla anketo v podjetju GR Inženiring d.o.o..

Prvo poglavje je namenjeno predstavitvi celotne usmeritve magistrskega dela. V drugem poglavju sem predstavila pomen komuniciranja v podjetju, sestavine ter cilje. V tretjem poglavju sem nato prikazala pomen konfliktov za podjetje, njihovo obvladovanje ter reševanje. V četrtem poglavju sem predstavila smernice ter potek empirične raziskave v konkretnem podjetju GR Inženiring d.o.o.. V petem poglavju pa sem predstavila izsledke empirične raziskave ter predloge za morebitno izboljšanje trenutnega stanja v podjetju GR Inženiring d.o.o.. Nato sledi sklep, seznam virov in literature ter morebitne priloge.

1 POMEN KOMUNICIRANJA V PODJETJU

V klasično zasnovanih organizacijah so informacije skoncentrirane v zgornjih plasteh managementa, komunikacija je omejena zgolj na prenos skopih navodil za delo, vodje pa jo večinoma uporabljajo za vzdrževanje nespremenljivosti delovnih struktur in procesov (Možina et al., 2004, str. 17). Le tako se lahko vzdržuje, za kratkoročno zniževanje stroškov, potreben statični red. Vendar, sodobno poslovno okolje od podjetij zahteva prilagodljivost in s tem dinamičnost. Potrebno je ustvarjati konkurenčne prednosti in tako vzdrževati možnosti dolgoročnega preživetja. Pri tem je bistveno spoznanje, da vodstvo ne uspeva zaznavati vseh sprememb in se nanje pravočasno odzivati. Pomembne informacije so prisotne na vseh nivojih, potrebno je zgolj dopustiti njihov pretok. Ob tem pa dopustiti zaposlenim, da ob komunikaciji rastejo in se razvijajo v vedno bolj zrele osebnosti. Pri vzpostavitvi dinamičnega sistema komuniciranja je nujno potrebno zniževati napake »prenosa« (Rozman et al., 1993). V nasprotju z neosebno, omogoča komunikacija »smisla« veliko bolj kakovostno razumevanje sporočila. V podjetju so tako postavljeni temelji za doseganje potrebne kohezivnosti. Pri tem procesu lahko sveti delavec odigrajo izredno pomembno vlogo. Specifičen položaj v podjetju jim namreč omogoča delovanje v smeri povezovanja nivojev in doprinos h kakovostnem razvoju posameznika in celotnega podjetja.

1.1 Predstavitev pojma komuniciranja v podjetju

Komunikacija je proces, v katerem vsi udeleženci sprejemajo, pošiljajo in interpretirajo sporočila oz. simbole, ki so povezani z določenim pomenom (Možina et al., 2004, str. 18). Je vedno dvosmeren proces, saj je povezana s sočasno medsebojno zaznavo in hkratno medsebojno izmenjavo sporočil. Komunikacija omogoča usklajevanje mnenj, doseganje različnih ciljev, pa tudi vzpostavljanje, vzdrževanje in spreminjanje medosebnih odnosov.

Čeprav je veščina komuniciranja najpomembnejša izmed vseh, ki jih ljudje sploh imamo, se je le malokdaj načrtno učimo. Učinkovito pošiljanje sporočil: sporočilo mora biti razumljivo pošiljatelj mora biti zaupanja vreden, pomembna je tudi povratna informacija (angl. *feedback*) o tem, kako je sporočilo vplivalo na prejemnika.

Komunikacijska in organizacijska struktura sta v podjetju tesno povezani. Strukturo komuniciranja lahko predstavimo na dva načina. En način je, da je predstavimo kot strukturo za sistem poti in kanalov, po katerih tečejo sporočila. Je bolj tradicionalna definicija, po kateri so sporočila konkretni objekti, ki se prenašajo prek konkretnih kanalov komuniciranja. Druga pa je definicija strukture kot vzorca interakcij med ljudmi, ki organizacijo sestavljajo. Struktura je odvisna od tega, kdo komunicira s kom. komuniciranja (Berlogar, 1999, str. 114).

Organizacijsko strukturo lahko razmemo kot formalni sistem razčlenitve in razporeditve delovnih nalog po izvajalcih ter organizacijsko ureditev odnosov v celotnem podjetju. Posamezne strukture so med seboj povezane in se prilagajajo druga drugi (tehnična, motivacijska, managerska, komunikacijska). Komunikacijska struktura je dosti odvisna od tehnične strukture. Tehnična delitev privede do strukturnih razmerij med zaposlenimi (delitev dela na delovne naloge, združevanje delovnih mest v oddelke in povezovanje oddelkov v skupno delovno nalogo podjetja) (Ilič, 2001, str. 181).

Kot rečeno, komuniciranje v organizaciji ni samo sebi namen, ampak je usmerjeno v doseganje ciljev, pri čemer je pomembno poznavanje dejavnikov, ki vplivajo na zaposlene, da te cilje dosegajo oziroma so jih pripravljeni dosegati. Tako mora management s pomočjo komuniciranja v vseh smereh ugotoviti dejavnike, ki pripomorejo k boljšemu poslovanju organizacije (Brajša, 1996, str. 139).

1.2 Vrste komuniciranja v organizacijah

Organizacijsko komuniciranje je podobno individualnemu komuniciranju med posamezniki, saj gre pri obeh za prenos idej, mnenj, informacij preko zavednih in nezavednih sporočil (Smith et al., 1997).

Gre torej za proces, preko katerega se oblikuje organizacija, hkrati pa je povezano s samo organizacijsko strukturo in dogodki v organizaciji.

Tako kot individualne oblike komuniciranja tudi organizacijsko komuniciranje povečuje zadovoljstvo zaposlenih. V organizacijah se pojavljajo različne oblike individualnega komuniciranja. Največkrat se uporablja neposredno ustno, pisno ter elektronsko komuniciranje.

Komuniciranje je proces sestavljen iz več elementov in ta proces imenujemo komunikacijski proces, ki se odvija na različnih ravneh. Kreps (Kreps v Berlogar 1999, str. 61–62) obravnava štiri ravni komuniciranja, ki so: osebno, medosebno, v skupinah in med skupinami.

Osebno komuniciranje omogoča komuniciranje na medosebni in skupinski ravni znotraj organizacije.

Medosebno komuniciranje je tisto, ki se odvija med dvema posameznikoma preko procesa pošiljanja in sprejemanja sporočil.

Komuniciranje v skupinah poteka med tremi ali več udeleženci v komunikacijskem procesu, ki skušajo doseči neke skupne cilje. Tu se že pojavljajo problemi in prihaja do konfliktov. Po mnenju Danielsa in Spikerja (Daniels & Spiker v Berlogar, 1999, str. 63) je za organizacijo najbolj značilno prav komuniciranje v skupini. Po njunem je organizacija skupina, sestavljena iz več različnih skupin.

Komuniciranje med skupinami se pojavlja med manjšimi, med seboj odvisnimi skupinami, ki z delitvijo dela skušajo doseči skupne cilje.

Komuniciranje lahko glede na različne kriterije razdelimo na več oblik, skupin oz. vrst, in sicer glede na uporabljene simbole oz. znake, glede na smeri komuniciranja, glede na cilje, vsebino itd.. Najpogostejše uporabljene vrste komuniciranja so: verbalno in neverbalno, enosmerno in dvosmerno, formalno in neformalno, vertikalno in horizontalno, ustno in pisno ter konstruktivno in destruktivno komuniciranje.

Verbalno in neverbalno komuniciranje

Verbalno sporočanje je najpreprostejša in najučinkovitejša oblika komuniciranja v organizaciji in nasploh. Prednosti verbalnega komuniciranja sta hitrost in povratna informacija. Vendar pa po drugi strani nič ni dokumentirano, natančnost sporočanja je manjša in poleg tega nemalokrat pride do popačenja sporočila (sploh če je udeležencev v komunikacijskem procesu več).

Neverbalno ali nebesedno komuniciranje je pošiljanje sporočil brez besed: kretnje telesa, intonacija glasu, obrazna mimika itd.. Povsem razumljivo je, da ima neverbalno komuniciranje vpliv na razumevanje verbalnega komuniciranja. Neverbalno komuniciranje je

ponavadi nejasno, večpomensko in prepuščeno interpretaciji udeležencem v komunikacijskem procesu (Brajša, 1983).

Ustno in pisno komuniciranje

Pomembno prelomnico v človeški zgodovini predstavlja izum pisave pred dobrimi pet tisoč leti in s tem nastanek pisne kulture. Odločilnega pomena za uvedbo rabe pisave so bile gospodarske spodbude (nastanek prvih mest, razvoj trgovine in obrti itd.) ter z njimi povezane administrativne oziroma knjigovodske potrebe (popis premoženja, pobiranje davkov itd.). Večji del človeške zgodovine je pisno sporočanje obvladovala le manjšina ljudi. Šele z uvajanjem obveznega šolanja v 18. in 19. stoletju se je pismenost začela širiti med široke sloje prebivalstva.

Na tem mestu si bomo ogledali nekatere prednosti in slabosti ustnega in pisnega komuniciranja. Poskušajte ju najprej primerjati sami. Razmislite, kateri način sporočanja boste izbrali, če želite takojšnjo povratno informacijo. Se boste odločili za ustno sporočanje, če boste želeli trajnost sporočila? Boste daljše, npr. poslovno poročilo, podali (samo) v ustni obliki?

Prednosti ustnega komuniciranja so predvsem v naslednjem:

- je hitro,
- možne so takojšnje povratne informacije,
- je prožno (fleksibilno): možna so takojšnja dodatna pojasnila, razlage itd.,
- običajno ga spremlja tudi neverbalna komunikacija, ki dopolnjuje,
- poudarja, ponazarja itd. izrečeno, omogoča pa tudi razkrivanje čustvenih in drugih psihičnih stanj,
- omogoča sočasno komuniciranje z več ljudmi.

Ima pa ustno tudi nekatere slabosti, kot so:

- manjša natančnost sporočil,
- v procesu ustnega komuniciranja, zlasti če je udeležencev več, se sporočila lahko preoblikujejo in popačijo,
- majhna (nikakršna) trajnost sporočila.

Prednosti pisnega komuniciranja so predvsem:

- pri pisnem sporočanju imamo večji nadzor nad tistim, kar želimo sporočiti,
- večja natančnost, »dodelanost«, jasnost in nazornost, ker vsebino sporočila lahko bolje premislimo,

- prejemnik lahko sporočilo bolje razume, ker ga (lahko) večkrat prebere,
- trajnost sporočila: pošiljatelju in prejemniku ostane zapis, ki ga lahko hranita (skoraj) neomejeno dolgo.

Slabosti pisnega komuniciranja so predvsem:

- je bolj zamudno, za pisno sporočilo porabimo več časa kot za ustno,
- ni takojšnjih povratnih informacij in tako pošiljatelj ne ve, ali je bilo sporočilo dekodirano tako, kot si ga je zamislil,
- manjša sporočilnost, ker smo omejeni (skoraj) samo na besede.

Formalno in neformalno komuniciranje

Za formalno komuniciranje je značilno, da poteka preko uradno oblikovanih kanalov sporočanja v organizaciji. Po Krepsu (Kreps v Berlogar, 1999, str. 115) naj bi formalne kanale komuniciranja določala struktura organizacije, ki vključuje delitev na organizacijske ravni, oddelke, enote, skupine. Uporabljajo se za prenos specifičnih odgovornosti, navodil in ukazov zaposlenim. Ponavadi je formalno komuniciranje določeno s pravili, lahko pa je tudi implicitno, vendar jasno razumljeno. Se pravi, da je formalni način komuniciranja povezan s "klasičnim" konceptom organizacije. Poti komuniciranja so tesno povezane z organizacijsko strukturo. Večji del so vzpostavljene z normativnim sistemom, so statusne in ne osebne, njihova količina pa je sorazmerna z obsegom tehnične delitve dela in velikostjo sistema.

Obstaja pa v podjetju še en proces, če je predviden s strani vodilnih ali ne. Govorimo o neformalni komunikaciji. Neformalna komunikacija vse bolj pridobiva na pomenu, saj npr. Kavčič (2004, str. 125) poudarja, da sodobne organizacijske teorije spodbujajo oblikovanje horizontalnih komunikacij, ker konstruktivno služijo:

- koordinaciji delovnih nalog, ki postane hitrejša in učinkovitejša, saj odpade večji del ali celotna hierarhična veriga potovanja komunikacije pri rešitvi problema;
- reševanju problemov med enotami in posamezniki in medsebojnemu komuniciranju;
- reševanju konfliktnih situacij in dajanju emocionalne in socialne podpore.

Tako formalno kot neformalno komuniciranje lahko delimo na vertikalno in horizontalno komuniciranje.

Vertikalno in horizontalno komuniciranje

Vertikalno komuniciranje pa delimo na komuniciranje navzgor in navzdol. Kavčič (2004, str. 124) deli: informacije navzdol, ki so namenjene:

- prenosu napotil za delo in informacij, potrebnih za razumevanje delovne naloge;
 - informacijam o organizacijskih postopkih in praksi;
 - sporočanju ocen podrejenim o njihovem delu (s strani nadrejenih);
- informaciji ideološke narave (spodbujanje k delu, utrjevanje dobrega imidža podjetja);
in informacije navzgor, ki imajo naslednje vsebine:
- poročila o delu, doseženih rezultatih in problemih pri delu;
 - vprašanja za pojasnila delovnih operacij, postopkov ter poročila o aktivnosti drugih.

Komuniciranje navzgor in navzdol je povezano s hierarhijo. Komuniciranje navzdol pomeni prenos sporočil od zgornjih k spodnjim ravnam organizacijske hierarhije (sporočanje od nadrejenih k podrejenim). Nadrejeni sporočajo ukaze, delovna navodila, obrazložitve, informacije o postopkih ter povratne informacije podrejenim glede njihove uspešnosti ali pa zahtevajo poročila o izvedbi nalog. Komuniciranje navzdol gre preko več hierarhičnih nivojev in pri tem se sporočilo lahko popači in je na koncu nejasno in netočno.

Ravno v nasprotni smeri poteka komuniciranje navzgor, sporočilo se prenaša v obratni smeri organizacijske piramide: od podrejenih k nadrejenim. Uporablja se za prenos povratnih informacij nadrejenim, ki vključujejo informacije o napredku pri delovnih nalogah ter informacije o možnih problemih in konfliktih (Robbins, 1984). Takšno komuniciranje omogoča zaposlenim, da se vključijo v odločanje, reševanje problemov itd..

Horizontalno komuniciranje poteka med osebami iz iste delovne skupine ali med skupinami na isti hierarhični ravni. Pomembno je, ker prihrani čas pri koordinaciji delovnih nalog, zagotavlja pridobivanje informacij med sodelavci in je kanal za reševanje problemov in konfliktov med sodelavci (Robbins, 1984). Ker lahko preide v neformalno obliko komuniciranja (klepetanje med zaposlenimi), ga imajo nekatere organizacije za nepotrebno (Kreps v Berlogar, 1999, str. 121).

Neformalno komuniciranje je tisto, ki se med zaposlenimi pojavlja nenačrtovano in ni predpisano s formalno organizacijsko strukturo. Njegov nastanek izvira iz pomanjkljivega formalnega sistema komuniciranja. Poleg tega je povezano s potrebami zaposlenih po informacijah o organizaciji in dogajanjem v njej. Neformalno komuniciranje ima tako družbeno in socialno funkcijo. V organizacijah velikokrat vidijo neformalno komuniciranje kot nevarnost in ga omejujejo.

Formalno in neformalno komuniciranje torej potekata tako horizontalno (na istih hierarhičnih ravneh) kot vertikalno (navzgor in navzdol), pri čemer se formalna in neformalna sporočila križajo in mešajo. Težko je potegniti mejo med formalnim in neformalnim komuniciranjem, razen v primerih, ko gre za specifična formalna sporočila (formalna pravila, uradna navodila za postopke itd.).

Enosmerno in dvosmerno komuniciranje

Glede na smer sporazumevanja pa ločimo enosmerno in dvosmerno komuniciranje. Pri enosmernem komuniciranju pošiljatelj sporočilo zgolj odda, prejemnik pa opravi le funkcijo prejema informacije. Sporočilo potuje le v eno smer. Prednosti takega komuniciranja so hitrost, prihranek časa, je navidez bolj urejeno kot dvosmerno komuniciranje in je predvsem primerno za posredovanje kratkih preprostih sporočil. Vendar pa obenem zanemarja povratne informacije. Preko enosmernega sporočanja nadrejeni podrejenim posredujejo ukaze, delovna navodila, informacije potrebne za izvršitev delovnih nalog, itd.. Podrejeni pa uporabljajo enosmerno komuniciranje za sporočanje informacij o poteku dela, problemih itd..

Pri dvosmernem komuniciranju sporočila potujejo v obeh smereh. Pošiljatelj in sprejemnik nastopata v obeh vlogah - izmenično. Takšno komuniciranje je bolj sestavljeno in je zahtevnejše, vendar je počasnejše in manj načrtovano. Prednost dvosmernega komuniciranja je možnost sprotne razjasnitve morebitnih nerazumevanj (povratne informacije), kar zmanjšuje število napak. V organizaciji zagotavlja pretok informacij v vse smeri.

Za enosmerno komuniciranje je torej značilno, da je hitro in bolj urejeno, dvosmerno pa je bolj neurejeno, a vzpostavlja bolj demokratične odnose. Izbira oblike komuniciranja je predvsem odvisna od situacije, v kateri se komuniciranje oblikuje in poteka.

Konstruktivno in destruktivno komuniciranje

Komuniciranje lahko delimo tudi na konstruktivno in destruktivno. Konstruktivno je uspešno, funkcionalno, nemoteno in pozitivno. Je objektivno in je predvsem osredotočeno na probleme in naloge, ki se pojavljajo v organizaciji. Preko konstruktivnega komuniciranja se rešujejo problemi in izvajajo naloge. Destruktivno komuniciranje pa je neuspešno, disfunkcionalno, moteno in negativno. Poleg tega ne vključuje osnovnih značilnosti komuniciranja. Prihaja do pomanjkanja razumevanja v komuniciranju ali pa do napak pri prenosu oz. pri posredovanju sporočil. Takšno komuniciranje ni pravi način za reševanje nikakršnih problemov, zaradi njega se posamezniki v organizaciji oddaljujejo drug od drugega - to pa se pozna pri delu. Zaradi destruktivnega komuniciranja prihaja do problemov in konfliktov, njihovo reševanje je nepomembno, poleg tega pa je le malo volje in energije za uresničevanje delovnih nalog (Brajša, 1983).

1.3 Poslovno komuniciranje

Možina et al. (2004, str. 17–21) opredeljujejo poslovno komuniciranje kot temeljno tkivo, ki povezuje udeležence v organizaciji in med organizacijami in navajajo, da je namen poslovnega komuniciranja informiranje sodelavcev in drugih, pridobivanje koristnih informacij, predvsem pa vplivanje na sodelavce, posameznike in skupine zunaj svojega podjetja oz. organizacije in da je poslovno komuniciranje ciljna dejavnost, naravnana na

doseganje zastavljenih ciljev komuniciranja. Poudarjajo, da sta pri poslovnem komuniciranju pomembni dve kategoriji. In sicer ekonomičnost in produktivnost komuniciranja, ki povesta, kolikšni so bili stroški in kakšni so bili izidi komuniciranja. Iz tega sledi, da poslovno komuniciranje ne sme biti samo sebi namen in mora biti usklajeno z drugimi dejavnostmi organizacije.

Kavčič (2004, str. 67–68) pravi, da se poslovno komuniciranje od drugih vrst komuniciranja razlikuje po tem, da se nanaša na poslovna opravila in ima za cilj doseganje poslovnih rezultatov. Posebnosti, ki iz tega izhajajo pa razčlenjuje sledeče: poslovne komunikacije imajo praktičen namen in tako med drugim odgovarjajo na konkretna vprašanja (posebna pozornost velja učinkovitosti sporočil), ki se porajajo pri raznih poslovnih opravilih oz. akcijah in ravno zato je pomembno, da so in morajo biti poslovne komunikacije prilagojene prejemniku, saj se z njimi trudimo za dober vtis (pomembno je kako in kaj povemo). Poleg vsega naštetega pa ne smemo pozabiti da mora biti poslovno komuniciranje tudi ekonomično.

Komuniciranje omogoča sledeče (Možina et al., 2004, str. 17):

- dajanje in dobivanje informacij, medsebojno izmenjavo podatkov, mnenj,
- vzdrževanje poslovnih, tržnih stikov,
- delovanje in prenos idej, zamisli rešitev,
- začenjanje, razvoj in končanje dela,
- nabavo, prodajo, pogodbe,
- pregled, usmerjanje in usklajevanje poslov, dejavnosti,
- reševanje tekočih in potencialnih problemov,
- raziskovalno in razvojno dejavnost itd.

Možina et al. (2004, str. 22) svetujejo, da v poslovnem svetu vsakdo pozna vrste in oblike komuniciranja, njihove prednosti in slabosti ter jih prilagaja okoliščinam in osebemu načinu dela. Tako je za izboljšanje poslovnega komuniciranja potrebno predvsem (s)poznati svoj naravni stil komuniciranja in pa stil komuniciranja drugih udeležence v komunikaciji in sicer zato, da se znamo potem primerno prilagoditi za boljše komuniciranje.

Različni avtorji ločijo različne vrste poslovnega komuniciranja. Tako Kavčič (2004, str. 123) loči pisno in ustno poslovno komuniciranje, Možina et al. (2004, str. 23–33) pa razlikujejo interno, eksterno, krizno komuniciranje in tržno multimedijско sporočanje (Tabela 1).

Tabela 1: Kdo komunicira s kom?

Podjetja	Posredniki	Potrošniki
<ul style="list-style-type: none"> - s posredniki - s potrošniki - s kupci - z različnimi javnostmi 	<ul style="list-style-type: none"> - s kupci - s potrošniki - z različnimi javnostmi 	<ul style="list-style-type: none"> - z drugimi potrošniki - s podjetji - z različnimi javnostmi

Vir: S. Možina et al., Poslovno komuniciranje, 2004, str. 23-33.

Različni avtorji omenjajo naslednje korake, ki naj bi bili prednostnega pomena, če hočemo uspešno komunicirati. Se pravi, da je prvi korak k uspešni komunikaciji že sama priprava na komunikacijo oz. ciljna naravnost h komunikaciji. Najprej moramo seveda definirati oz. vedeti, s kom bomo komunicirali, se pravi, da identificiramo ciljno skupino. Nadalje moramo vedeti o čem se bomo pogovarjali, kaj bo tema komunikacije - torej določimo cilje komuniciranja in obenem oblikujemo sporočilo, ki ga želimo posredovati. Pomembno pa je, da izberemo ustrezne komunikacijske kanale in določimo finančna sredstva, ki so nam na voljo oz. ki jih nameravamo v ta namen porabiti. Naslednji korak je izbira instrumentov komunikacijskega spleta in merjenje rezultatov. Merjenje je pomembno, saj brez tega ne moremo vedeti ali je bilo komuniciranje uspešno ali ne in ali so bili naši koraki, ki smo jih izbrali ustrezni ali bi jih bilo naslednjič potrebno opredeliti drugače. Nenazadnje pa moramo omeniti še upravljanje in koordiniranje s celotnim procesom komuniciranja.

1.4 Sestavine komuniciranja

Vsak komunikacijski sistem je sestav razmerij med ljudmi, ki nastaja s komuniciranjem in zaradi njega. Komunikacijski sistem je struktura, ki nastaja s komuniciranjem, zato je komunikacijska struktura tudi eden od temeljev, na katerem se gradi organizacijska struktura. Komunikacije pa so, kot že rečeno, tokovi sporočil, s katerimi se prenašajo informacije; so sredstvo koordinacije in komuniciranje je oddajanje sporočil tako, da jih sprejemnik sprejme, in samo sprejemanje teh sporočil.

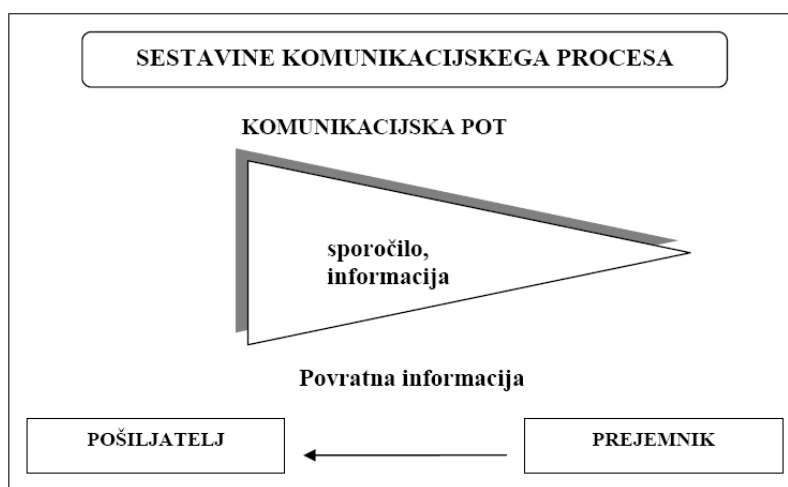
Osnovne komponente v procesu komuniciranja so (Rozman et al., 1993, str. 227):

1. Oddajnik ali pošiljatelj je oseba, ki sporočilo oblikuje in oddaja z namenom, da bi pri prejemniku dosegel nek komunikacijski učinek. Kakšen bo ta učinek, je odvisno od pošiljateljeve vloge v organizaciji, njegovih čustev, premišljevanj itd. Imeti mora jasno opredeljen cilj, kaj hoče sporočiti prejemniku in naj kar najbolje razume interese in vrednote osebe, ki posreduje sporočilo. Ker je on tisti, ki informacijo preoblikuje v sporočilo, mora poznati pravila komuniciranja, da lahko izbere ustrezno obliko komuniciranja.
2. Prejemnik je oseba, ki ji je sporočilo namenjeno in ki sporočilo prejme. Na to, kako prejemnik reagira na sporočilo, vpliva vrsta dejavnikov: smiselnost sporočila, motiviranost za sprejem informacij, oblika in privlačnost sporočila, vsebina sporočila,

komunikacijska usposobljenost prejemnika in fizično stanje prejemnika. Reakcije prejemnika na sporočilo označujemo kot komunikacijski učinek.

3. Sporočilo so informacije, ki jih želi pošiljatelj prenesti prejemniku, ta pa naj bi jih razumel na enak način. Imenujemo ga signal in ga izrazimo z besedami, gibi ali drugimi znaki. Sporočilo naj bo razumljivo, da bo prejemnik vedel, kaj želi pošiljatelj povedati. Naj bo tudi jedrnato, brez nepotrebnih fraz in odvečnih besed, ki samo obremenjujejo komunikacijsko pot.
4. Komunikacijski kanal je pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja k prejemniku. Lahko gre za neposreden stik med pošiljateljem in prejemnikom, pisma ali razne tehnične posrednike (telekomunikacijske zveze). Odločitev, po katerem kanalu poslati neko sporočilo, je odvisna od številnih dejavnikov, kot so: kompleksnost sporočila, pomembnost sporočila, predvidena reakcija prejemnika, hitrost odgovora, količina in lokacija prejemnikov primerjalni stroški (Guffey, 1991, str. 9-11). Izbira lahko zelo vpliva na učinkovitost, hitrost, zanesljivost in stroške prenosa sporočila. Komunikacijski kanali se med seboj razlikujejo po zmogljivosti. Zmogljivost je največja količina sporočil, ki jih je po kanalu mogoče prenesti.
5. Koda spremeni informacijo v obliko, v kateri se lahko prenaša po komunikacijskemu kanalu.
6. Šum je vsaka motnja v procesu komuniciranja oziroma vsak dejavnik, ki zmanjšuje natančnost prenosa sporočila, prepreči sprejem sporočila ali povzroči napačno razumevanje le-tega. Takšnih dejavnikov je veliko, če ne že neskončno. Njihov skupni učinek pa je zmanjšanje učinkovitosti komuniciranja.
7. Povratna informacija je sporočilo, ki ga oddaja prejemnik informacije nazaj pošiljatelju in se nanaša na učinek informacije. Pozitivno povratno sporočilo pomeni, da je dosežen učinek na prejemnika ustrezen, negativno povratno sporočilo pa pomeni, da doseženi komunikacijski učinek ni zadosten, da preveč odstopa od predvidenega, zato je treba sprožiti dodatne aktivnosti.

Slika 1: Sestavine komunikacijskega procesa



Vir: S. Možina et al., *Poslovno komuniciranje*, 2004, str. 51.

Kot je razvidno iz slike 1, so vsi elementi komuniciranja med seboj povezani. Vsi elementi morajo biti prisotni, da proces komuniciranja lahko poteka.

Komunikacije, ki jih sestavljajo zgolj štirje elementi: sporočilo, oddajnik, prejemnik in komunikacijski kanal so najbolj preprost komunikacijski sistem, ki se ponavlja v bolj zamotane komunikacijske sisteme. Komunikacijske mreže oziroma strukture prikazujejo smeri komuniciranja in vlogo udeležencev v njih.

Tipične vrste komunikacijskih mrež so: veriga, ipsilon, kolo, prstan ali krog, možna pa je tudi kombinacija vseh kanalov.

Veriga predstavlja komuniciranje, kjer gre za prenos sporočila od enega člana do drugega v določenem zaporedju. Vsak prejme informacijo le od določene osebe in jo prenese določeni osebi. Ipsilon izraža hierarhijo, saj je center od določenih članov oddaljen bolj kot od drugih. Kolo ali zvezda poudarja vlogo osrednje osebe. Komunikacija poteka med posameznim članom skupine in centrom, ne pa tudi med člani posameznih skupin. Vse te vrste komunikacijskih mrež so značilne za organizacije s hierarhično strukturo. Odlikuje jih velika natančnost in hitrost komuniciranja, velik poudarek je na vlogi nadrejenih, zanemarjeno pa je sodelovanje podrejenih. Prstan ali krog je še vedno hierarhična struktura, kjer poteka komuniciranje v obliki verige. Prisotni sta tako horizontalna kot vertikalna komunikacija. Struktura "vsi kanali" je značilna nehierarhična struktura, ki se pojavlja v projektnih in timskih skupinah brez izrazite vloge vodje. Takšno komuniciranje poteka med vsemi člani skupine v vseh smereh in je čutiti veliko sodelovanje.

In bolj zapleteni so ti komunikacijski sistemi, večja je verjetnost motenj v komuniciranju in obenem pomembnost in potreba po odpravljanju teh motenj.

Motnja je vse, kar se poleg sporočila še prenaša po komunikacijskem kanalu. Govorimo lahko tudi o komunikacijskem šumu kot o vsaki motnji, ki se pojavlja v procesu komuniciranja. Motnje se pojavljajo tako na strani pošiljatelja kot prejemnika sporočila, ne smemo pa pozabiti še na komunikacijski kanal oziroma komunikacijsko pot. Motnje na oddajniku so lahko nerazumljiv jezik oz. izrazoslovje, dvoumnost, nesistematičnost, pomešanost sporočil, preveč informacij, nepovezanost informacij, filtriranje informacij, itd.. Motnje na sprejemniku so lahko nerazumevanje, neznanje partnerjev, ki komunicirata oz. komunicirajo, slaba koncentracija ali pa selektiven sprejem informacije, ki jo s komuniciranjem posreduje eden od udeležencev komunikacije. Motnje na kanalu pa so lahko motnje TV, telefona, oddaljenost ali množica.

Na splošno pa ovire pri komuniciranju razdelimo na fizične (tehnične, mehanske), semantične, psihične in socialne. Posledica različnih ovir oziroma komunikacijskih шумov je popačenje informacij; sporočilo ni razumljeno tako, kot je bilo zamišljeno. Motnje izmaličijo, zmedejo sporočila in zmanjšajo ali onemogočijo možnost za prenos sporočila.

Fizične (tehnične, mehanske) ovire se nanašajo na »zunanje« – prostorske in druge okoliščine, v katerih poteka komunikacija, pa tudi na motnje v komunikacijskem kanalu. Udeleženci komunikacijskega procesa velikokrat nanje ne morejo vplivati. Hrup, neustrezna temperatura, neustrezen sedežni red, neustrezna razsvetljava, neprimeren čas za komunikacijo itd. so okoliščine, ki zmanjšujejo uspešnost komunikacije. Omenimo lahko tudi različne motnje pri telefonskih zvezah, pa tehnično nepopolnost radijskega in televizijskega medija itd. Tehnični šum nastane lahko tudi zaradi slabe retorike sporočevalca, njegove nejasne artikulacije.

Semantične (pomenske) ovire (semantični šum) pomeni, da verbalni in/ali neverbalni znaki nimajo istega pomena za pošiljatelja in prejemnika sporočila. Uporabljamo lahko besede, ki jih sogovornik ne razume (npr. tujke, narečne izraze, žargon, preveč strokovno terminologijo itd.), prav tako ni mogoče enoznačno razumeti vseh neverbalnih znakov. Take težave so pogoste v medkulturnem komuniciranju, tj. v komuniciranju med pripadniki in pripadnicami različnih kultur in subkultur; do njih prihaja vedno, ko sporočila ne prilagodimo prejemnikovemu referenčnemu okviru.

Semantični šum nastane lahko tudi zaradi neuskladenosti verbalne in neverbalne komunikacije.

Psihične ovire izhajajo iz človekove osebnosti, pa tudi njegovega trenutnega počutja in razpoloženja. Stres, napetost, utrujenost, zaskrbljenost, trema itd. so že takšna počutja, ki ovirajo komunikacijo. Komunikacija je ovirana tudi, ko nas iz takšnih ali drugačnih razlogov preplavljajo zelo močna pozitivna ali negativna čustva. Motnje v komunikaciji povzročata tudi nedokončan odnos: po prepiru doma najbrž nismo sposobni uspešne komunikacije na delovnem mestu in obratno. Vrednote, predsodki, stereotipi itd. vplivajo na naše sprejemanje informacij in tudi na to, da jih zaznavamo selektivno: da vidimo, preberemo, slišimo tisto, kar želimo videti, slišati, prebrati, kar je v skladu z našimi vnaprejšnjimi pričakovanji, vrednotami itd. V skladu s tem tudi dekodiramo sporočilo. Pri posameznikih in posameznicah se večkrat pojavlja strah pred (odkrita) komunikacija. Ne upamo si izraziti svojega mnenja, občutkov in čustev. Lahko se bojimo, da se bomo v komunikaciji preveč razkrili drugim in sebi (narcistični strah); strah nas je lahko ozaveščanja lastne preteklosti, potlačenih in nerazrešenih konfliktov itd., ki bi lahko »planili na dan« v odkriti komunikaciji z drugimi (transforni strah); strah nas je, da bomo v sogovornikih prepoznali nasprotnike, zato se izogibamo odkrite komunikacije (paranoidni strah) itd.. V komunikaciji lahko uporabljamo izzivalne besede, ki pri drugih izzovejo jezo, kot npr. »Ne bodi no takšna reva ...«, »Cepec, kaj si pa misliš ...« itd..

Socialne (družbene) ovire je včasih težko razmejiti od semantičnih in psihičnih. Težave v komunikaciji med ljudmi, ki zavzemajo neenake položaje na hierarhični lestvici v podjetju ali drugje so mogoče bolj socialne kot psihične »narave«. Tudi komunikacija med ljudmi, ki se zelo razlikujejo po izobrazbi, poklicu, starosti itd. je otežena zaradi socialnih dejavnikov. Manipuliranje z informacijami ima pogosteje družbene kot kakšne psihične vzroke.

Motnje lahko odpravimo na več različnih načinov. S ponavljanjem sporočil, s čimer se natančnost sporočila poveča, vendar pa je ponavljanje zamudno, zahteva več truda in zmanjša kapaciteto komunikacijskega kanala. Potem s kodiranjem sporočil, kar poveča kapaciteto kanala, vendar pa porabimo več časa za dekodiranje. Nadaljnje možnosti so tudi povratna sporočila sprejemnika, kar pomeni spremembo enosmernih v dvosmerne komunikacije in je natančnost sicer večja, porabimo pa več časa in zmanjša se kapaciteta komunikacijskega kanala in pa odbiranje (selekcija) sporočil, pri čemer sprejemnik ali oddajnik odbereta samo najvažnejša sporočila in s tem povečata kapaciteto komunikacijskega kanala (obrazci). Lahko pa seveda načine sporočanja kombiniramo. Nenazadnje pa ne smemo pozabiti, da tudi aktivno poslušanje in večja koncentracija prispevata k zmanjšanju motenj in kakovostnejši komunikaciji. Poleg tega na tem mestu lahko izpostavimo tudi neverbalno komunikacijo oziroma govorico telesa in pa ton jezika. Glas uspešneje izdaja namere v komuniciranju kot pa izraz na obrazu. Nenazadnje pa je pomembno, da se poskušamo vživeti v položaj drugih, da bi bolje in bolj pravilno razumeli, kaj nam hočejo sporočiti oziroma povedati.

1.5 Komuniciranje kot vplivanje

Komuniciranje je dajanje in prejemanje informacij, oboje pa je podrejeno vplivanju, ki je eden izmed temeljnih namenov poslovnega komuniciranja (drugi nameni so še informiranje, poučevanje, prepričevanje itd.) (Rozman et al., 1993). Vplivamo na sodelavce in skupine sodelavcev v lastni organizaciji in drugih organizacijah, s katerimi naša organizacija posluje ali na katero tudi vplivajo. Poslovno komuniciranje je uspešno, če vpliva na stališča in delovanje posameznikov in skupin tako, da organizacija dosega zastavljene poslovne cilje. Komuniciranje skuša vplivati na udeležence, da bi spremenili svojo naravnost ali svoje delovanje (Možina et al., 2004, str. 34–35).

Kavčič (2004, str. 60–61) trdi, da je oseba v vlogi mnenjskega vodje v središču pretoka informacij v skupini ali mreži, ki ima sposobnost neformalnega vplivanja na stališča in obnašanje drugih članov skupine. Največkrat formalni in neformalni vodja nista ista oseba, čeprav je tudi to možno. Mnenjski vodja tako uživa zaupanje članov skupine in ima nanje velik vpliv, ki je odvisen od tega, ali je v skladu z organizacijskimi normami. Res pa je, da ljudje v podjetjih oz. različnih organizacijah neradi spreminjajo svojo naravnost in delovanje. Tako se nekateri (tako posamezniki kot tudi podjetja in organizacije kot celote) vplivanju upirajo, nekateri pa ga sprejemajo (Tabela 2).

Tabela 2: Razlogi za upor proti vplivom

Posamezniki	Podjetja in organizacije kot celote
<ul style="list-style-type: none"> - koristi; - navade; - varnost; - strah pred neznanim; - izbiranje informacij. 	<ul style="list-style-type: none"> - vztrajnost struktur; - notranja soodvisnost; - vztrajnost skupin; - ogrožena ekspertiza; - ogrožena ustaljena razmerja moči; - ogrožena ustaljena razporejenost virov.

Vir: B. Kavčič, *Osnove poslovnega komuniciranja*, 2004, str. 60-61.

Da pa lahko posameznik ali posamezniki vplivajo na ostale udeležence v skupini ali mreži (pa naj bo to formalno ali neformalno), je potrebna "prisotnost" moči. Organizacijska moč je sposobnost vplivanja na organizacijske rezultate. Posamezniki, ki so vstopili v organizacijo, imajo tri možnosti: lahko ostanejo in prispevajo, kar se od njih pričakuje; lahko zapustijo organizacijo; lahko ostanejo in poskusijo spremeniti organizacijo.

Beseda moč se uporablja na mnogih področjih našega življenja. Za obravnavanje moči v združbi moramo opredeliti moč kot lastnost njenih delov, to je različnih vlog, ki jih imajo ljudje (skupine) v njej ter razmerij med njimi (Dimovski et al., 2008). Moč posameznika, gledano predvsem sociološko, lahko opredelimo kot sposobnost vplivanja na dejanja in vedenje drugega človeka z namenom doseganja svojega cilja (Dimovski et al., 2008). Pogoj za nastanek moči je razmerje. Če je človek sam, moč (v organizacijskem smislu) ne obstaja. Moč se v združbah pojavlja v večplastnih razmerjih, ki pa imajo svoje temelje v preprostih prvinskih odnosih. Prav ti, kot na primer sosedski odnos, čustveni odnos in odnos med spoloma, so pogoj za nastanek bolj zapletenih razmerij, v katerih pa nastane proces vplivanja in izražanja moči.

Tavčar (2000, str. 72) je opredelil moč takole: »Moč je temeljna energija prevajanja "namena" v realnost, je karakteristika in kvaliteta, brez katere vodje ne bi mogli voditi. Moč je priložnost graditi, oblikovati in preusmeriti zgodovino.« Poleg tega razlikuje dve obliki moči. Prva je aktivna oblika, kjer je moč opredeljena kot sposobnost vplivanja na druge za doseg organizacijskih ciljev in druga je pasivna oblika, kjer je moč definirana kot sposobnost doseganja organizacijskih ciljev kljub vplivanju drugih.

Možina et al. (2004, str. 36) pa moč opredeljujejo popolnoma kratko in jedrnat in navajajo, da je moč zmožnost vplivati na ljudi. Če povzamemo zgornje lahko na kratko rečemo, da je moč zmožnost vplivanja in usmerjanja posameznika ali skupine za doseganje zelenih ciljev. V organizacijah oz. podjetjih je moč sposobnost doseganja ciljev in se navadno "uporablja" v zvezi z vrsto odločitev kot so na primer koordinacija in prenos odločitev znotraj podjetja ali odločitve v zvezi z razporejanjem resursov. Manj naj bi se moč "uporabljala" za vrednotenje uspešnosti dela, pri kadrovske politiki ali pri reševanju konfliktov.

Moč ima v različnih situacijah različen pomen. Največji pomen ima moč v primeru reorganizacije, kadrovskih sprememb ali alokacije virov. Najbolj se "uporablja" pri velikih odločitvah in na višjih organizacijskih ravneh. Moč je ustrezno orodje v situacijah povezanih z večjo negotovostjo, soodvisnostjo, primanjkovalcem virov in nenazadnje v situacijah, kjer se razhajajo mnenja oz. v primeru konfliktov.

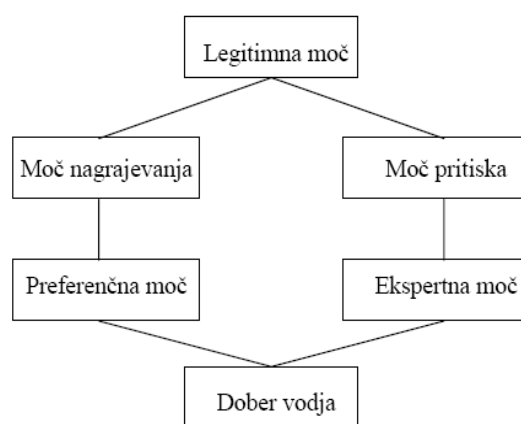
Moč lahko opredelimo na treh nivojih in sicer (Rozman, 2000, str. 35):

- **moč na nivoju posameznika** (moč kot perspektiva in taktika); Posameznik ima v stiku z organizacijo tri možnosti: a) izstop iz organizacije, b) prilagoditev v organizaciji ali c) vplivanje v organizaciji, če ima vir moči, če sta prisotni volja in energija za uporabo vira moči in če je politična spretnost pri uporabi.
- **moč na nivoju skupin** (strateško-politični proces);
- **moč na nivoju organizacij**.

Različni avtorji ločijo oz. razločujejo različne tipe moči. Izvor te moči pa so lahko položaj, možnost za nagrajevanje in kaznovanje, znanje in informiranost, privlačnost osebnosti in drugo. Ena izmed možnih delitev je (prikazana je na slika 2):

- **legitimna moč:** moč, ki izvira iz položaja v organizacijski hierarhiji (vojska),
- **moč nagrajevanja:** izvira iz možnosti, da nagrajuje sodelavce,
- **moč pritiska:** izhaja iz bojazni sodelavcev pred kaznijo,
- **preferenčna moč:** izvira iz identifikacije sodelavcev z vodjo,
- **ekspertna moč:** izvira iz strokovnega znanja vodje.

Slika 2: Prikaz različnih moči



Odnosi moči se v podjetjih oz. organizacijah vzpostavljajo zavestno in namerno, saj je razporeditev moči znotraj nekega podjetja oz. organizacije za njegovo delovanje ključnega pomena, ker bi bilo delovanje le-tega drugače otežkočeno. V vsakdanjem življenju oz. v praksi se pojavlja več vrst strukture moči. V neformalni strukturi moči izvira moč iz

določenih značilnosti posameznika, ki ima večjo moč od drugih, medtem ko je pa za podjetja oz. organizacije pomembnejša formalna struktura moči, ki se veže na posamezne položaje v podjetju. Ker se v tem kontekstu posvečam komuniciranju v podjetju, je na tem mestu smiselno govoriti o družbeni moči. Družbeno moč najpogosteje opredeljujemo kot sposobnost posameznika ali skupine, da vpliva na vedenje drugih posameznikov ali skupin.

Moč se manifestira kot potencialni vpliv na psihična stanja ljudi, to je na njihove odločitve, stališča, emocije ali kot potencialni vpliv na njihova dejanja in postopke ter možnost za njihovo kontrolo. Pri izražanju moči v socialnih odnosih gre lahko za vpliv (Baguley, 1994, str. 76):

- ene osebe na drugo osebo,
- skupine na drugo skupino,
- skupine na posameznika in
- posameznika na skupino.

Tudi pojem avtoritete pomeni določeno vrsto moči in ne moči na splošno. Avtoriteta se pojavlja predvsem v formalnih organizacijah in pomeni moč, ki jo ima oseba na določenem položaju, zato jo imenujemo legitimna ali formalna moč (Baguley, 1994, str. 76). V odvisnosti od tega, kako visoko je ta oseba na hierarhični lestvici v skupini, je odvisen tudi domet njene moči. Avtoriteta je povezana tudi s statusom in prestižem. Tudi vodenje se povezuje le z določeno vrsto moči, to je z močjo, ki izvira iz določenega položaja v skupini in pride do izraza samo v določenih sferah.

Pomembno je, da tisti, ki imajo moč vplivanja na druge soudeležence v poslovnem procesu, izberejo najprimernejšo vrsto oz. obliko moči, saj je od tega odvisen odziv (uklonitev, identifikacija ali privzetje).

Kot je razvidno iz zgornjega dela je poslovno komuniciranje ciljna dejavnost poslovnežev, managerjev – torej služi za doseganje njihovih ciljev. Manager komunicira s svojimi sodelavci v podjetju, da bi si zagotovil sodelovanje in oporo pri poslovnem delovanju; manager komunicira s trženjskimi partnerji (dobavitelji in odjemalci) ter s trženjskimi konkurenti – da bi svoji organizaciji zagotovil uspešnost na tržišču; manager komunicira s številnimi drugimi zunanjimi dejavniki – da bi podpirali delovanje njegove organizacije. Skratka: manager komunicira z vsemi temi posamezniki, skupinami in organizacijami zato, da bi jih informiral in dobival informacije, da bi usklajeval stališča in snoval rešitve za posamezne zadeve (priložnosti in nevarnosti, probleme), predvsem pa seveda zato, da bi vlival nanje.

Na ostale udeležence v komunikaciji pa lahko vplivajo tudi posamezniki v organizacijah in ne le poslovneži in mnagerji in sicer z ustrezno komunikacijo. To dvoje je močno povezano. Ker, če ne poznamo osnov pravilnega oz. uspešnega komuniciranja, najbrž ne bomo naredili

na ostale udeležence velikega vtisa in tudi ne bomo mogli kdove kako vplivati nanje oz. jih pridobiti na svojo stran.

Kot že rečeno moramo, če hočemo s komuniciranjem vplivati na ostale udeležence v komunikaciji, nujno poznati vrste in oblike komuniciranja, njihove prednosti in slabosti ter jih prilagajati okoliščinam in osebnemu načinu dela. Poznati moramo svoj naravni stil komuniciranja in pa stil komuniciranja drugih udeležence v komunikaciji in sicer zato, da se znamo potem primerno prilagoditi za boljše komuniciranje. Bolj ko se prilagodimo, bolj ko smo večji dobre komunikacije, večja je možnost, da posredujemo svoja mnenja in stališča, predstavimo svoje cilje in tako vplivamo na mnenja in stališča ter cilje vseh ostalih udeležencev v komunikaciji.

Lahko zaključimo, da brez ustrezne komunikacije tudi vplivanje na ostale udeležence v komunikacijskem procesu, če ravno ne gre za prevlado v moči, ni mogoče ali pa je močno oteženo.

2 OBVLADOVANJE IN REŠEVANJE KONFLIKTOV V PODJETJU

Kot že omenjeno, večina ljudi razume konflikt kot prepir ali celo pretep in meni, da so konflikti škodljivi ter da se jim je najbolje izogibati. Po drugi strani pa strokovnjaki ugotavljajo, da so konflikti v medsebojnih odnosih neizogibni in da je ključnega pomena, kaj se z njimi naredi. Če reševanje konfliktov ni ustrezno, se lahko pojavijo nasprotja, ki počasi zavirajo uspešnost skupin in v skrajnem primeru povzročijo njihov razpad ter se kasneje organizirajo na novih osnovah. Nerešeni ali napol rešeni konflikti otežujejo reševanje konfliktov v prihodnosti. Zato se nekdo lahko tudi duševno »zlomi«, medtem ko drugi dolgo kljubuje oviram brez znakov zmedenosti.

Konflikti, frustracije, problemi in težave, vse to so do neke mere normalni življenjski pojavi. V zmerni obliki nas spodbujajo; so izziv, brez katerega bi bilo življenje manj zanimivo in privlačno. Prav tako prinašajo celo vrsto pozitivnih posledic, saj pripomorejo, da ozavestimo probleme in najdemo ustrezne rešitve, razbijajo monotonijo ter omogočajo, da bolj spoznamo sebe in drugega ter poglobimo in obogatimo odnos. Da bi se lahko na konflikte bolj učinkovito odzivali, je potrebno, da se jih naučimo hitreje opaziti. Na ta način bomo imeli več časa za izbiranje ustreznega odziva in več časa za iskanje njihove rešitve. Kolikor hitreje konflikt opazimo, toliko lažje ga rešimo ali obvladamo. Če ga prepoznamo šele takrat, ko se dva že divje prepirata ali morda celo stepeta, so možnosti za uspešno obvladovanje precej manjše. Pri preprečevanju konfliktov je pomembno, da znamo obvladovati tesnobna stanja, pregnati svoje strahove in razumeti strahove drugih. Izogibati se moramo nesoglasjem in pretehtati tveganja. Pomembno je, da se naučimo izreči kritiko, ne da bi žalili ali ranili. Zato je dobro, da razlikujemo med pozitivno in negativno kritiko.. Zaradi tega se tudi pogosto zgodi, da se med konfliktom vedemo tako, kot se sicer ne bi in nam je kasneje žal. Vendar, ko naslednjič pride do konflikta, zopet reagiramo podobno. Pomembno je, da poiščemo način, na

katerega bi se želeli odzivati. Če ne najdemo boljšega odziva, potem je nesmiselno pričakovati, da se bomo naslednjič odzivali drugače. Ko ga odkrijemo, se moramo uriti do te mere, da bo postal bolj ali manj avtomatičen. V stresu konflikta namreč ne bomo sposobni razmišljati, kako bi lahko reagirali, ampak se bomo tako ali drugače avtomatično odzvali.

2.1 Pomen konfliktov v podjetju

Že sama beseda konflikt vzbuja pri ljudeh običajno zelo neprijetne občutke, saj konflikti pogosto predstavljajo nekaj nezaželenega, škodljivega, morda tudi bolečega. Človek se že po naravi boji tistega, česar ne pozna, zato se boji tudi konfliktov, ki so mu večinoma neznani ali pa jih niti ne želi spoznati. To je seveda splošen in dejansko najbolj običajen pogled na konflikte, dejansko pa bi človek lahko gledal nanje popolnoma drugače.

Ljudje pojmujejo konflikt zelo različno, najbolj pa se uporablja pojem konflikt, saj je njegova uporaba mednarodna in tudi nesporna v strokovni literaturi. Besedo konflikt bi lahko tudi poslovenili v »spor« ali v »navzkrižje«, vendar sta ta dva izraza manj jasno definirana kot izraz konflikt. O tem, kaj pomeni konflikt v vsebinskem pogledu, obstajajo v strokovni literaturi številne opredelitve in le te so vse prej kot enotne. Konflikt lahko pomeni neko notranjo napetost ali stanje nemoči zaradi nasprotujočih se teženj v posamezniku. Konflikt lahko pomeni tudi določen odnos med posamezniki ali skupinami (Iršič, 2004, str. 65).

Lipičnik (1996, str. 38) pravi, da je konflikt posledica boja med različnimi motivi oziroma hotenji. Navadno nastane zaradi različnih interesov in je tudi korenina za spremembe. Huczynski in Buchanan (1991, str. 547) pravita, da je konflikt stanje duha. Konflikt morajo zaznati vsi udeleženci v konfliktu. V primeru, da se nekdo od udeleženi konfliktu ne zaveda ali pa ga ne dojame, potem konflikt ne obstaja. Konflikt je tudi proces, ki se začne takoj, ko ena stran udeležencev zazna frustracije druge strani udeležencev, ki imajo seveda povezavo z njimi. Konceptualizacije konflikta so torej pri različnih avtorjih različne. Iršič predlaga na tem mestu enotno definicijo, ki se zdi primerna tudi z našega vidika. Konflikt bi naj bil po njegovem mnenju tako stanje, ko dva ali več sistemov znotraj nekega sistema ne funkcionirata oziroma ne delujeta optimalno zaradi (delne) neusklajenosti sistemov (Iršič, 2004, str. 66).

Dejstvo je, da se v vsaki družbi pojavljajo konflikti. Bolje rečeno, takoj ko imamo opravka z vsaj dvema osebama, lahko imamo opravka tudi s konflikti. Konflikti so tako neizbežni. Dve osebi pa seveda nista izključni pogoj za nastanek konflikta, saj se konflikt lahko pojavi že v eni osebi sami. Nastanek konflikta je pogojen z različnimi situacijami, velikokrat nastane kot nesporazum v eni osebi, še večkrat pa med dvema ali več posamezniki ali med skupinami. Prav takšni konflikti pa so tudi bolj občutni. Navadno se konflikti med posamezniki ali skupinami pojavijo, ko ena stran poskuša doseči svoj prav pri nasprotni strani. Na ta način se hote ali nehote ovira nasprotno stran, da bi le ta počela isto. Posledica konflikta je doživljanje občutka razdiralnosti, ki ga ljudje seveda ne želijo in je vse prej kot prijeten. To seveda

posledično povzroča, da se ljudje konfliktom izogibamo, jih preprečujemo ali rešujemo (Lipičnik, 1996, str. 37).

Kot že omenjeno, v družbi prevladuje mnenje, da konflikti pomenijo nekaj slabega, nezaželenega, nekaj negativnega. Zavedati se moramo, da konflikt nima samo negativnih posledic, temveč ima tudi pozitivne, katerim bi morali posvetiti največ pozornosti. Lipičnik ugotavlja, da ima konflikt tudi pozitivne lastnosti, ki se jih da uporabiti pri ustvarjanju naše prihodnosti (Lipičnik, 1996, str. 38–39).

2.2 Vzroki nastanka konfliktov

Za lažje reševanje konfliktov v podjetju je vsekakor ključnega pomena, da se opredeli njihov vzrok nastanka. Le tako je nato možno opredeliti možne načine oziroma strategije za njihovo reševanje oziroma obvladanje. Vzroki in izvori konfliktov so različni. Najbolj pogosti izvori konfliktov so nezadostna informiranost, slabo sodelovanje, neustrezna delitev dohodka, nesposobnost posameznikov, nezadostno definirane naloge, toga organizacija dela, slaba red in disciplina, nedelavnost in lenoba posameznikov, neodgovorno ravnanje (Možina, 1971, str. 236).

Konflikti se pojavljajo tudi zaradi nekaterih značilnosti organizacijskih struktur - zelo pogosto v piramidnih strukturah, ki povečujejo rivalstvo med posamezniki. Drugi razlog je hierarhična razdelitev oblasti kot vzrok večanja odvisnosti in prisotnosti strahu pred ocenjevanjem ter pojav individualne odgovornosti in velikosti modernih organizacijskih struktur, ki povzročajo težave v komuniciranju. Strukture organizacije, ki povzročajo odvisnosti in podrejenosti, manjšajo možnost, da bi zaposleni izrabljali večji del svojih sposobnosti (Lipovec, 1987, str. 241).

Najbolj splošen vzrok konflikta je, da dve različni osebi stopata v medsebojno razmerje, v tem razmerju pa oblikujeta svoji vlogi v začetku zgolj po svojih lastnostih. Na začetku so nekatere vloge pomanjkljivo definirane, vendar postajajo ob ponavljajočem se organizacijskem procesu vedno bolj jasne. Odnosi se v tem procesu lahko izpopolnjujejo in spreminjajo na bolje ali pa prihaja do vse globljih razlik in nasprotij (Lipovec, 1987, str. 249).

Konflikti nastajajo med posamezniki, posameznikom in delovno skupino, med skupinami, skupino in organizacijo pa tudi organizacijo in širšo družbeno skupnostjo. Vsebina konfliktov je lahko ekonomskega, socialnega, delovnega in drugega značaja in pomeni vedno kopičenje energije, začetek akcije, ki naj ustvari novo ali obdrži obstoječe stanje.

Konflikti nastajajo v potencialni (na zunaj nevidni) ali javni (na zunaj vidni) obliki (Možina, 1971, str. 240) zaradi:

- prevelikih razlik (na primer: nepravična razlika v osebnem dohodku za isto delo) ali zaradi malih razlik (na primer: isto priznanje za različno delo);
- resničnih objektivnih dogodkov ali pa navideznih (umišljenih) dogodkov, ki so subjektivne narave.

Neuskklajeni cilji sodelovanja povzročijo različne probleme, nasprotja in konflikte v podjetju. Tu gre ponavadi za konfliktno situacijo med delovnimi skupinami, ki delujejo v medsebojni odvisnosti. Odvisnost uspešnega dela ene skupine od dela druge skupine daje večje možnosti za nastanek konfliktov. Konflikti v podjetju so lahko povezani tudi z vlogami, ki predstavljajo skupek nalog, katere naj bi posameznik opravil. Večkrat smo določene vloge prisiljeni vzeti in si jih ne moremo sami izbrati. Čeprav so nekatere jasno definirane, si jih vsak posameznik lahko po svoje predstavlja. V podjetju je posameznikova vloga vezana na njegovo delovno funkcijo. Delo opravlja v skladu s predpisanimi normami, vloge pa so določene z biološkimi, psihičnimi in drugimi zmožnostmi ljudi (Lipovec, 1987, str. 60).

Vzroke za konflikte pogosto najdemo v drugačnem razumevanju, prepričanju, stališču, vrednotenju določenih vsebin in problemov, na katerih skupaj delamo. Ne moremo se sporazumeti na vsebinski ravni, ker začenjamo z različnih pozicij, ker imamo različna stališča, različne zorne kote, različna prepričanja in vrednotenja. Različno razumevanje in stališče do vsebine nam onemogoča rešitev same konfliktno vsebine. Te vzroke pogosto zanemarjamo in se o njih ne pogovarjamo. Ne premaknemo se od vsebine, ves čas jo nebitveno in navidezno spreminjamo in zapravljamo svojo pogajalsko energijo. Uspeha ni. Konflikt narašča.

Druga skupina vzrokov za konflikte med sodelavci je na področju komunikacije o konfliktnih vsebinah. To so komunikacijski vzroki konfliktov. Tudi tukaj so vzroki za konflikte zunaj konflikta. Tukaj moramo omeniti medsebojno nerazumevanje. Sodelavec nas kratkomalo ne razume, ker govorimo nerazumljivo in nejasno. Tudi nezaupanje sodi v to skupino. Sodelavec ne verjame naši iskrenosti. Ne verjame tistemu, kar govorimo. Prepričan je, da govorimo eno, mislimo drugo, delamo pa nekaj tretjega. Komunikacijski vzrok konfliktov je tudi amorfnost stil naše komunikacije. O vsebini se pogovarjamo neosebno, apersonalno. Na tak način se sodelavec o konfliktni vsebini ne želi pogovarjati. Vzroki za konflikte so tudi v osebnostih sodelavcev. To so osebni vzroki medsebojnih konfliktov. Sodelavci so različne osebnosti z različnimi notranjimi osebnimi situacijami. Njihovo sodelovanje pri reševanju konfliktov je pod močnim vplivom vsega, kar se v njih dogaja. Lahko so napeti in konfliktni in neposredno »iščejo in delajo« konfliktno vsebine. Potrebujejo konflikt in si ga ne želijo premagati. Niso soočeni s konfliktnim položajem okrog sebe, temveč s konfliktom v sebi (Brajša, 1994, str. 260).

Problemi pri usklajevanju ciljev so v organizacijah nenehno prisotni. Cilj enega oddelka lahko ovira doseganje ciljev drugih oddelkov, kar pripelje do konflikta. Nujno je usklajevanje ciljev, da organizacijske enote lahko uspešno delujejo. Pri usklajevanju ciljev sta pomembni dve komponenti (Lipičnik, 1991, str. 29):

- emocionalna komponenta in
- razumska komponenta.

Lahko rečemo, da imamo ljudje emocionalne in razumske cilje, vendar jih zelo težko razdelimo, saj so ponavadi mešanica emocionalnega in racionalnega. Izpolnitev prvih povzroči zadovoljstvo, izpolnitev racionalnih pa vodi do različnih učinkov. Za uspešno delovanje organizacije moramo doseči skladnost med emocionalnimi in razumskimi cilji.

V strokovni literaturi lahko zasledimo številne klasifikacije vzrokov konfliktov organizacije. Huczynski in Buchanan (1991, str. 549) navajata pet temeljnih vzrokov, ki povzročajo konflikte v organizaciji:

- **Odnosi med zaposlenimi.** Številni sociologi so definirali odnose med zaposlenimi kot možen vir vsaj dveh vrst konfliktov, ki se pojavljajo v organizaciji. Tukaj gre za to, da se v organizaciji menjava delo za plačilo in hitro lahko pri tem pride do nasprotujočih si zahtev in prioritet. Pri odnosih med zaposlenimi je zato nujna določena mera podrejenosti zaposlenih in nadrejenost zaposlovalca.
- **Tekmovanje za omejenimi viri.** V povezavi z redkostjo virov lahko konflikti nastanejo zaradi deljenja denarja, opreme in ljudi. Z vidika pridobivanja ali nepridobivanja lahko ena stran pridobi, druga pa ne, kar seveda pomeni takojšen nastanek konflikta.
- **Nejasnosti zaradi odgovornosti in avtoritete.** Posamezniki ali skupine so lahko v nejasnosti, kdo nosi temeljno odgovornost za določena opravila ali kdo ima avtoriteto in nad kom. Vsaka stran lahko v tem primeru zavrača odgovornost, kar lahko povzroči konflikte.
- **Medsebojna odvisnost.** V trenutku, ko so posamezniki, skupine ali oddelki organizacije odvisni drug od drugega, lahko nastanejo konflikti. Če prispevek posameznika ali skupine drugim posameznikom ali skupinam ni zadovoljen v smislu kakovosti ali časa, kar je seveda bistveno za druge udeležence, potem lahko le ti to jemljejo kot zaviranje njihovih ciljev. Konflikti v takem primeru so neizbežni.
- **Razlikovanje oziroma razločevanje.** Razlikovanje se običajno nanaša na vrsto dela, ki ga posamezniki ali skupine v organizaciji opravljajo. Posameznik se vključi v skupino in jo sooblikuje s svojimi normami, s svojimi izkušnjami in navadami. Svoje delo jemljejo kot najpomembnejše oziroma bolj pomembno in bolj težavno, kot delo drugih skupin. Tvorijo se posebne skupine, ki pričnejo gledati na ostale skupine organizacije kot neprimerljive z njimi, kot manj vredne. Večja kot so takšna razlikovanja, več bo konfliktnih situacij med različnimi skupinami.

Številni managerji v svetu, glede na njihove izkušnje in opažanja, navajajo podobne razloge za nastanek konfliktov v njihovih organizacijah. Hodgson (1996, str. 208) pa jih strnjene navaja kot sledi:

- tekmovanje za omejenimi viri,

- razlike v ciljih,
- nerazumevanje,
- osebnostna neujemanja,
- prepiri glede odgovornosti in avtoritete,
- nestrinjanje z metodami dela,
- pomanjkanje sodelovanja,
- nezmožnost podrejanja s pravili in politiko organizacije.

Berlogar (2000, str. 68) pa pravi, da je možno vzroke konfliktov v organizaciji razvrstiti v tri temeljne skupine:

- **Metakonfliktni vzroki:** to so tisti vzroki, pri katerih je posledica drugačno razumevanje problemov, stališč in prepričanj. Tukaj gre za to, da sporazumevanje med posamezniki ali skupinami v organizaciji sploh ni mogoče, ker namreč obe vpleteni strani v konflikt, začneta iz povsem različnih pozicij.
- **Komunikacijski vzroki:** to so tisti vzroki, do katerih pride predvsem zaradi nerazumevanja in medsebojnega nezaupanja.
- **Osebni vzroki:** ti vzroki so pogosto imenovani tudi »trk osebnosti«, ko nekdo nekoga ne more sprejeti, vzroka za to pa niti sam ne pozna.

Vidimo, da je vzrokov za nastanek konfliktov organizacije več in da vsak po svoje prispeva k nastanku določenih konfliktov. Poznavanje vzrokov ali virov konfliktov pa je nedvomno pogoj za spoznavanje vrst konfliktov organizacije in nadalje še posameznih načinov za njihovo reševanje. Cilj managementa je nedvomno reševanje nastalih konfliktov v organizaciji, pa naj bodo to konflikti med skupinami ali posamezniki ali pa konflikti, ki so povezani z okoljem organizacije. Management mora zato nujno pričeti na začetku, ko poskuša konflikte reševati, ne pa nekje vmes. Prav tukaj pa se pokaže samo bistvo poznavanja virov konfliktov organizacije.

2.3 Vrste konfliktov

Za boljše razumevanje in lažje poznavanje konfliktov je zelo koristno, če znamo ločiti med različnimi vrstami konfliktov ali deli konfliktov. Če ne poznamo ozadja oz. vira konflikta, se je toliko težje konstruktivno odzivati, saj pogosto ne vemo, česa naj bi se lotili, zato toliko hitreje začnemo delovati proti drugemu, ne da bi konflikt sploh reševali. Poznamo več vrst konfliktov, ki jih bomo podrobneje opredelili v nadaljevanju. Obstajajo tudi možne neuskkljenosti, ki so vzrok neoptimalnega sodelovanja, ter s tem predstavljajo vrsto konflikta, čeprav je ponavadi v konfliktni interakciji prisotna cela vrsta nekompatibilnosti.

Konflikte lahko razdelimo glede na (Iršič, 2004, str. 72):

- **Stopnjo konflikta;** konflikte lahko razdelimo glede na stopnjo razširjenosti oziroma njihov fokus. Fokus konflikta je lahko problem, oseba ali odnos, kar lahko imenujemo prva, druga oz. tretja stopnja konflikta. Vsaka naslednja stopnja je povezana z več destruktivnimi taktikami in je težje rešljiva. Konflikt, ki je osredotočen na problem je najlažje rešljiv in zato je koristno preprečiti prenašanje konflikta na višjo stopnjo oz. postopno znižati stopnjo do te mere, da pride do osredotočenosti na problem.
- **Odkritost konflikta;** po odkritosti lahko ločimo konflikte na potlačene, prikrite in odkrite. Potlačen konflikt je tisti, ki se ga ne zavedamo, prikrit je tisti, ki ga je vsaj kdo že (delno) opazil, a skupina še vedno deluje oz. poskuša delovati, kot da ga ni. Odkrit konflikt je tisti, ki je opazen in se ga udeleženci tudi zavedajo, pri čemer ni nujno, da ga rešujejo.
- **Aktivnost konflikta;** glede na aktivnost lahko ločimo pasivne in aktivne konflikte. Pasiven konflikt je tisti, ki se ne razvija oz. napreduje in se ne rešuje. Aktivni konflikt pa se spreminja: se pogloblja, širi, rešuje.
- **Ozadje konflikta;** glede na ozadje ločimo več vrst konfliktov: samostojen konflikt, konflikt, ki je posledica globljih neusklajenosti in prenesen konflikt. Konflikt je lahko samostojen, kar pomeni, da izvira iz zadevne nekompatibilnosti, lahko pa je posledica globljega konflikta (neusklajenost ciljev izhaja iz neusklajenosti vrednot, v takem primeru je konflikt ciljev le posledica vrednot in ta konflikt ni samostojen). Konflikt, ki izhaja iz globljega konflikta, lahko rešimo ali vsaj sklenemo kompromis; pri tem je dobro, da se zavedamo, da je nekje v ozadju globlji in kompleksnejši konflikt ali konfliktni potencial. Konflikt lahko izhaja tudi iz drugih konfliktov, čeprav ni neposredna posledica le teh. Pogosto gre za konflikte, ki se jih ne zavedamo ali jih prikrivamo. Kljub temu, da nas navidezno ne ovirajo, pa inducirajo mnoge druge konflikte, ki jih sicer sploh ne bi bilo. Meja med umetno sproženim konfliktom in konfliktom, ki izhaja iz drugih konfliktov, ni tako jasna, saj ni nujno, da se docela zavedamo, da je določen konflikt v bistvu posledica nečesa drugega oz. da želimo preko njega nekaj doseči.
- **Ravni konflikta;** po globini delimo konflikt na spor, podpovršinski konflikt, globoko zakoreninjen konflikt in dediščino preteklosti. Spor se nanaša na stališča in pravice vpletenih, ključno vprašanje pri tem je, kdo ima prav. Ponavadi je povezan z določeno konkretno problematiko. Kadar je konflikt na tej ravni, je koristno imeti razsodnika, ki v zadevi odloči. Podpovršinski konflikt je povezan z interesi, ki se jih vpletene strani pogosto niti ne zavedajo v celoti. Sem sodijo tudi čustva in odnosi. Globoko zakoreninjen konflikt je povezan z identiteto na eni strani in stereotipi ter predsodki na drugi strani. Dediščina preteklosti v kontekstu konfliktov predstavlja vse v preteklosti nerazrešene spore, podpovršinske in globoko zakoreninjene konflikte, ki se sčasoma naberejo in vedno bolj otežujejo sodelovanje vpletenih.
- **Notranji, medosebni in medskupinski konflikt;** Notranji konflikt je konflikt v posamezniku. Poznamo tri vrste notranjih konfliktov: konflikt dvojnega približevanja (situacija, ko nas privlačita dve stvari, ki se med seboj izključujeta), konflikt dvojnega izogibanja (situacija, ko smo ujeti med dve stvari, ki nas odbijata, ter konflikt približevanja in izogibanja (situacija, ko nas določena stvar privlači in odbija hkrati).

Konflikt med dvema stranema, ki sta vezani na skupno rešitev, in je lahko medosebni ali medskupinski, pomeni, da mora biti izid konflikta enoten za obe strani, pa najsi bo to uveljavitev določenega interesa, vrednote, načina delovanja, itd. Tu je konflikt povezan z dobro vidno neuskklajenostjo, ali pa s tako, ki sicer povzroča motnjo, a ni jasno od kod motnja izvira.

- **Vrste neuskklajenosti;** neuskklajenosti se lahko pojavijo med elementi iste vrste ali med elementi različne vrste. Neuskklajenosti se pojavljajo med posamezniki (oz. skupinami) ali v posamezniku samem. Različne neuskklajenosti, kot možen vir konfliktov, so: neuskklajenost informacij, neuskklajenost znanja, neuskklajenost pomena besed in pojmov, neuskklajenost pomena sporočila, neuskklajenost ciljev in interesov, neuskklajenost stališč ali pogledov, neuskklajenost vidikov ali gledišč, neuskklajenost zanimanj, neuskklajenost želja in hotenj, neuskklajenost pričakovanj, neuskklajenost predstav, neuskklajenost prepričanj, neuskklajenost vrednot, neuskklajenost načina delovanja, neuskklajenost navad, osebnotna neuskklajenost, teritorialna neuskklajenost, neuskklajenost odnosov do drugih, neuskklajenost stilov odzivanja na konflikt, itd.

Konflikte v podjetju lahko razdelimo na tiste, ki so v **posameznih sodelavcih** (intrapersonalni), in na tiste, ki so **med sodelavci** (interpersonalne), potem pa tiste, ki so v določenih skupinah sodelavcev, in na tiste, ki so med skupinami sodelavcev. Prav tako lahko v podjetju razlikujemo še latentne, skrite in teže prepoznavne konflikte ter manifestne, odkrite in lahko prepoznavne konflikte. Posledica prvih je napeto in konfliktno ozračje med sodelavci, posledica drugih pa njihovi odkriti medsebojni spopadi. Konflikti v podjetju so lahko tudi konstruktivni, če pripomorejo k razvoju podjetja, in destruktivni, če podjetju škodujejo. Konflikti lahko težijo k naraščanju (eskalirajoči) ali pojemanju (deskalirajoči). Lahko so racionalni in zavedni ali iracionalni in nezavedni (Brajša, 1994, str. 254).

Oblike osebnostnih (intrapersonalnih) konfliktov (Možina et al., 2004, str. 644):

- **Konflikt vloge sporočitelja;** nastane v primeru, če zaposleni dobi nejasna ali nasprotujoča si navodila od sporočitelja. Primer: zaposleni dobi od svojega nadrejenega dve nalogi in rešitev vsake naloge posebej bi zahtevala poln delovni čas. Zaposleni ne ve, katera naloga je po pomembnosti primarna, ker se njegov nadrejeni ni jasno izrazil in to ga vodi v konfliktno situacijo, ki jo je povzročil sporočitelj-manager.
- **Konflikt med vlogami sporočiteljev;** nastane takrat, ko sporočila raznih nosilcev vlog, ki so usmerjena na določeno osebo, med seboj niso usklajena, Primer: zaposleni dobi dve nalogi od dveh različnih managerjev (matrična organizacija). Oba nadrejena imata svoje zahteve, npr. da se ena naloga opravi prej, druga pa kasneje in to vodi v konfliktno situacijo, če so zahteve in želje obeh sporočiteljev med seboj neuskklajene.
- **Konflikt med vlogami;** posameznik lahko opravlja poleg vloge v podjetju tudi različne druge življenjske vloge izven podjetja. Delo v podjetju mu lahko vzame vedno več časa in zato se ne more več ukvarjati z določeno dejavnostjo izven službe. Tej dejavnosti se mora

posameznik odpovedati, pa čeprav ve, da mu je do sedaj zelo koristila (finančno, zdravstveno...).

- **Konflikt med osebo in vlogo;** nastane, če se pojavijo razlike med zahtevami vloge, ki jo mora oseba izpolniti in njenimi potrebami, željami, stališči, vrednotami in sposobnostmi. Za primer lahko vzamemo šolanega strokovnjaka na določenem poslovnem področju, ki ga to delo utruja ali mu je nezanimivo. Lahko je diplomiran komunikolog, pa mu komuniciranje s strankami ni kaj preveč všeč, zato bi raje delal kaj drugega.

Intrapersonalni konflikt je po Lipovcu individualni-psihični konflikt in ga tudi on povezuje z neskladjem vlog v podjetju. Tak konflikt nastane, ko formalno predpisana vloga, ki jo je človek sprejel, ne ustreza njegovi zamisli vloge (Lipovec, 1987, str. 250).

Lahko povzamemo, da se v vsakem medosebnem odnosu pojavljajo konflikti, nasprotujoča si mnenja in interesi. Situacije, v katerih dejanje ene osebe onemogoča, otežuje ali ovira dejanje druge osebe, označujemo kot medosebni konflikt. Ta pri zaposlenih izhaja iz razlik v posameznikovih ciljih, iz razlik v načinih njihovega uresničevanja ali pa iz razlik med potrebami in pričakovanji posameznika v odnosu do druge osebe. Managerji se morajo v te konflikte resno poglobiti in najti ustrezne poti za njihovo reševanje (Lamovec, 1991, str. 61).

2.4 Reševanje konfliktov v podjetju

Praksa je pokazala, da pametneje ravnajo tisti, ki se konfliktom ne ogibajo ali poskušajo celo obvladovati nekonfliktno družbo, pač pa se pripravljajo na reševanje konfliktov. Za ta korak je potrebno zadostiti dvema pogojema - razumeti moramo, kako konflikt nastane in – ustvariti moramo ustrezno klimo, ki poudarja predvsem pozitivne lastnosti (Lipičnik, 1996, str. 37).

2.4.1 Predpostavke za reševanje konfliktov

Med razlagami nastanka konflikta je najbolj pragmatična tista, ki trdi, da konflikti nastanejo kot posledica boja med različnimi motivi oziroma hotenji, ali pa neka ovira preprečuje, da bi hotenje uresničili. Konflikt ne more nastati tam, kjer ni hotenj ali pa se le te neovirano uresničujejo. Konflikti ne povzročajo težav ljudem, ki se do njih vedejo brezbrizno. Želja, da bi uresničili svoja hotenja, povzroči, da človek intenzivno išče načine za zadovoljitev le teh. Bistveno pri tem je, da je oseba zaradi konflikta zelo aktivna. Drugi pogoj za reševanje konflikta je ustvarjanje ustrezne klime. Konflikt nima le negativnih lastnosti ampak tudi pozitivne in te so zelo pomembne (Lipičnik, 1996, str. 38).

V družbi prevladuje mnenje, da so konflikti v medosebnih odnosih nekaj slabega, nezaželenega in da se jim je treba izogibati. Ko pa pogledamo pobližje je v resnici vzrok za vse to nesposobnost reševanja konfliktov na konstruktiven način. Veliko lažje se je soočiti oziroma spoprijeti s konfliktom, če se zavedamo možnih koristi, ki jih prinaša tako za posameznika kot tudi za medosebne odnose (Iršič, 2004, str. 99).

Pravilno reševanje konflikta lahko umiri odnose med dvema posameznikoma, skupinama, oddelkoma v konfliktu, saj se stvari razčistijo. Če vpleteni v konflikt energije ne vložijo v reševanje konflikta v smeri uresničitve ciljev, ampak vsak trmasto vztraja pri svojem, to konflikt samo še poglobi. Konflikt pa v takšnem primeru negativno vpliva na posameznika, na vzdušje v timu, skupini, na delovne procese (Steers, 1984, str. 487).

Iršič (2004, str. 99–103) in Lipičnik (1996, str. 38) ugotavljata, kaj je pozitivnega pri konfliktih. Po mnenju Lipičnika ima konflikt sedem pozitivnih lastnosti, ki bi jih kazalo izrabiti kot priložnost pri ustvarjanju naše prihodnosti. Zaradi njih bi si konfliktov v določeni meri celo želeli. Konflikt izhaja iz različnih interesov in kaže na probleme, obenem pa zahteva rešitve. Nadalje je korenina za spremembe, odpravlja stagnacijo in tako vodi do novih spoznanj ter utrjuje skupino.

Možne koristi, ki jih konflikti prinašajo, so tudi sledeče.

Konflikti:

- pripomorejo, da ozavestimo probleme v odnosu, ki jih je potrebno rešiti,
- mobilizirajo energijo in povečujejo motivacijo za soočenje s problemi,
- spodbujajo spremembe, razbijajo monotonost življenja, spodbujajo nove interese, pomenijo izziv in vnašajo dinamiko,
- pogosto pripomorejo k ustrežnejši odločitvi,
- znižajo napetost v vsakdanjih odnosih,
- lahko odnos poglobijo in obogatijo,
- spodbujajo osebno rast,
- razrešeni oz. obvladani konflikti povečujejo in utrjujejo sposobnosti razreševanja in obvladovanja konfliktov,
- razrešeni konflikti (in do neke mere tudi nerazrešeni) lahko prispevajo k širjenju znanja in poglobljanju razumevanja sveta oz. življenja,
- rešeni konflikti prinašajo višjo raven kulture v interakciji in omogočajo bolj intenzivno sodelovanje,
- rešeni konflikti omogočajo večje zaupanje drug drugemu ali samemu sebi,
- v konfliktu bolj spoznamo samega sebe,
- v konfliktu bolj spoznamo drugega.

Vsaka pozitivna stvar ima tudi negativne posledice. Enako velja za konflikte. V nadaljevanju bodo predstavljene še negativne posledice konfliktov (Iršič, 2004, str. 103):

- Upad komunikacije in slabitev kvalitete odnosa.
- Razpad sistema ali odnosa.
- Stagnacija sistema ali odnosa.
- Nasilje in zatiranje.
- Izključitev ali izobčenje.

- Duševne motnje.
- Psihosomatske bolezni.
- Motnje optimalne interakcije.
- Prenos in dezintegracija.

Konflikti kažejo na probleme, na navzočnost človekovih hotenj, ki želijo spremeniti obstoječe stanje. Ta hotenja so vir energije, ki ji moramo omogočiti sprostitvev in tako spodbuditi spremembo. Druga dobra stran konfliktov je, da zahtevajo rešitve. Konflikte sicer lahko potlačimo, se odrečemo uresničitvi ciljev, vendar se jim ne moremo izogniti, ker venomer prihajajo na dan v takšni ali drugačni obliki. Ko se konflikti pojavijo, je pomembno, da najprej pomislimo, kako jih bomo reševali in kako se jim izogniti.

Konflikti nastanejo na podlagi različnih interesov. Za nas je to priložnost, da si za cilj izberemo najboljši interes in ga poskušamo doseči. Konflikti odpravljajo mrtvilo, zato imamo vedno občutek, da so problemi že rešeni.

Konflikt je tudi korenina za spremembe. Ohranitev nespremenjenega stanja nas lahko uspava. Pridobiti moramo nova spoznanja, kar nam omogoča pojavljanje konfliktnih situacij. Strokovnjaki so enotnega mnenja, da se je 90 odstotkov vseh vrst izvernih rešitev pojavilo iz nujnosti, kar pomeni, da je 90 odstotkov inovatorjev doživljalo svojevrstne konflikte, ki so jih znali uspešno uporabiti pri oblikovanju svojih idej.

2.4.2 Načini, metode in strategije reševanja konfliktov

Konflikte je s konstruktivnim obvladovanjem možno spremeniti v priložnosti. Konflikt namreč odkriva razlike v stališčih, omogoča obravnavo različnih možnosti in je temelj za spreminjanje. Ko pride do njih, se je potrebno vprašati; »Kaj hočete vi in kaj hočem jaz, kaj bi radi dosegli? Kakšne so možnosti za kombiniranje ali kreativno sintezo naših ciljev?«

Konflikt omogoča spoznavanje samega sebe in preveritev ter ovrednotenje svojih stališč. V skupinah pa sproži konflikt ločevanje med skupinami ali njihovimi deli, identificiranje članov skupine z njenimi pogledi in utrjevanje homogenosti v skupini ali delu skupine, ki se zavzema za enake cilje. Do konfliktov v skupini pride tudi zaradi tega, ker se člani skupine, ki so v slabšem položaju, zavzamejo, da bi izboljšali svoj položaj. Osebe, ki imajo boljši položaj, se zavzamejo za to, da ga ohranijo in tako prihaja do konfliktov. Nekateri ljudje zavestno iščejo konfliktno situacije in z njimi povezane težave ter ovire, da lahko kasneje iščejo rešitve in ob tem doživijo zadovoljstvo ter priznanje v skupini. (Edvard, 1996, str. 116)

Brajša (1994, str. 268) našteva štiri načine premagovanja konfliktov:

- **Glasovanje;** pri tem načinu konflikt ostaja nerešen, rešitev se manjšini vsiljuje s preglasovanjem.
- **Pogajanje in dogovarjanje;** tukaj govorimo o najuspešnejšem načinu reševanja konfliktov.
- **Postopno recipročno odstopanje.**
- **Iskanje nadrejenih ciljev.**

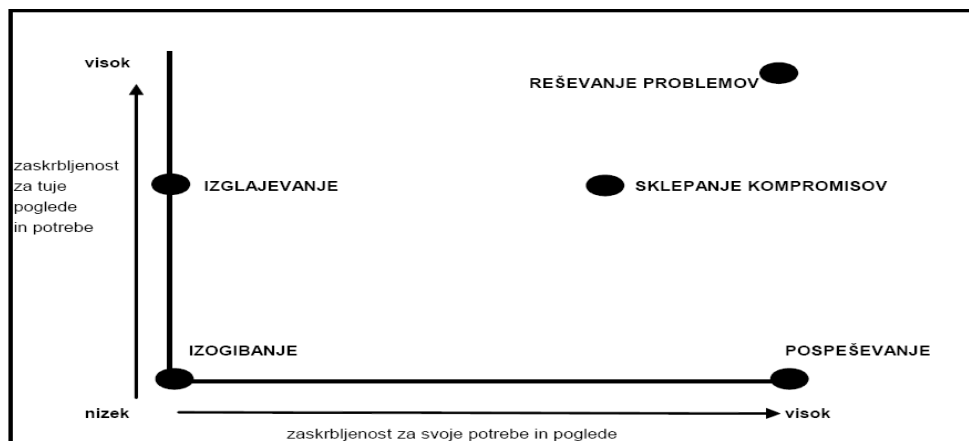
Glede na reševanje konfliktov v podjetju ločimo (Brajša, 1994, str. 273):

- **Tekmovalno podjetje;** V tekmovalnem podjetju prevladujejo potrebe sodelavcev nad potrebami podjetja. Sodelavci sledijo svojim ciljem in zadovoljujejo predvsem svoje potrebe. V podjetju vidijo predvsem priložnost za kariero in napredovanje. Podjetje podrejajo sebi in svojim potrebam. Med sodelavci prevladuje rivalstvo, konkurenca, nezaupanje.
- **Ogibajoče se podjetje;** tukaj prevladuje ozračje medsebojnega ogibanja tako med sodelavci, kot tudi ogibanje med njimi in podjetjem. Izogibajo se konfliktom, konflikt je nezaželen. Problemov ne vidijo. Sodelovanju se ogibajo. Vse prepuščajo lastnemu toku. Ohraniti hočejo mir in harmonijo. Nihče se noče nikomur zameriti, zato se drug drugega izogibajo.
- **Prilagajajoče podjetje;** v takšnem podjetju je vse podrejeno medsebojnemu prilagajanju. Vsi popuščajo. Lastne potrebe in želje podrejajo potrebam in željam sodelavcev oziroma podjetju. Takšno podjetje bi lahko, glede na vedenje sodelavcev, imenovali mazohistično. Vsi poudarjajo podjetje, nihče pa sebe. Lastne potrebe in želje tlačijo, poudarjajo potrebe in cilje podjetja.
- **Kompromisno podjetje;** v tem podjetju je vse zasnovano na medsebojnih kompromisih. Tukaj prevladuje načelo »malo tebi, malo meni« ali »kolikor tebi, toliko meni«. Delno zadovoljujejo lastne potrebe, delno potrebe podjetja. V takšnem primeru govorimo o sistemu 50/50, torej o sistemu »daj dam«. Vse se meri in deli.
- **Sodelovalno podjetje;** v takšnem načinu prihaja do iskrenega odnosa med sodelavci ter med sodelavci in podjetjem. Obojestransko skrbijo za cilje, potrebe in želje obeh strani. Sodelavci ne uresničujejo svojih potreb na račun podjetja in podjetje ne izkorišča sodelavcev. Zaposleni in podjetje vztrajajo na svojih potrebah in ciljih. Sodelujejo in ne sklepajo kompromisov. Cilji in potrebe tako podjetja kot tudi sodelavcev se stikajo. Napredovanje podjetja je povezano z napredovanjem sodelavcev.

Sprejemljivost in uspešnost reševanja konfliktov je tesno povezana z odnosom udeležencev v konfliktu. Način reševanja konfliktov uravnava skrb zase oziroma za soudeleženca v konfliktu. Od stopnje zaskrbljenosti zase in za soudeleženca je odvisen pristop k reševanju konflikta (Lipičnik, 1996, str. 40):

- V primeru, da se pojavlja nizka stopnja zaskrbljenosti zase in za soudeleženca v konfliktu, se konfliktom poskušamo izogniti, poskušamo ostati zunaj konfliktov;
- Ob visoki zaskrbljenosti zase in skoraj nikakršni za soudeleženca v konfliktu poskušamo uveljaviti in vsiljevati svojo rešitev kot edino mogočo – pospešujemo rešitev;
- Napetost poskušamo ublažiti, kadar smo nekoliko zaskrbljeni za soudeleženca v konfliktu, zase pa nič. V tem primeru poskušamo soudeleženca prepričati, da konflikt ni tako težak, da bi ga bilo potrebno reševati, da je njegova skrb nepotrebna, itd.
- Nismo pripravljeni reševati konflikta, radi pa bi videli, če bi miroval tudi soudeleženec – gradnja pozitivnih občutkov;
- Če smo vsaj nekoliko zaskrbljeni sami zase in za soudeležence v podjetju, smo pripravljeni sklepati kompromise, da bi se konfliktom izognili – začasna pomiritev;
- V primeru, da smo močno zaskrbljeni zase in za soudeležence v konfliktu, smo pripravljeni konflikte reševati po principu reševanja konfliktov – dokončna rešitev. Naslednja slika prikazuje odnose in reševanje konfliktov med udeleženci v konfliktni situaciji, ko se pojavijo v podjetju.

Slika 3: Načini reševanja konfliktov glede na odnos udeležencev v konfliktu



Vir: B. Lipičnik, *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*, 1996, str. 41.

Reševanje je posebna vrsta reševanja konfliktov, kjer sta dosežena maksimalna skrb zase in za soudeleženca v konfliktu (Slika 3).

- **IZOGIBANJE:** Kdor uporablja ta način, v bistvu ni pripravljen niti zadovoljiti lastne potrebe niti potrebe drugih. Taka oseba se najraje kar izogne reševanju konflikta, ostati želi nevtralna. Ponavadi gre za prenašalce sporočil, ki pravzaprav nimajo svojega mnenja oziroma ga raje zadržijo zase. Čeprav je takšno vedenje neproduktivno, saj ne bomo z njim ničesar dosegli, pa je v določenih situacijah vseeno primerno. Predvsem:
 - kadar gre za manjše konflikte, za katere je škoda časa;
 - če nimamo dovolj informacij za učinkovito reševanje konflikta;
 - če nimamo ustrezne moči (podrejeni ne morejo velikokrat vplivati na določene stvari, pa če se jim zdijo pravilne ali ne).

- **PRILAGAJANJE:** S takšnim ravnanjem zanemarimo zadovoljevanje lastnih potreb in ciljev na račun zadovoljevanja potreb drugih. Če se tega načina poslužimo le za zadovoljitev čustvenih potreb zaposlenih, je neučinkovit, saj zanemarimo izvirne vzroke konflikta, pravi problem ostaja nedotaknjen, konflikt pa se bo prej ali slej ponovil. Je pa način prilagajanja dober vsaj za kratek čas:
 - če gre za močan čustven konflikt pri zaposlenih in ga je potrebno ublažiti;
 - če v skupini dalj časa prevladujejo ostra nasprotja;
 - če so problemi res osebni in niso povezani z delom.
- **PREVLADOVANJE:** Že sama beseda pove, da hočemo biti nad drugimi. Gre za težnjo, da bi s svojo močjo druge prisilili, da sprejmejo našo rešitev. Tak način zadovolji samo eno stran, saj vključuje situacijo dobiti-izgubiti. V določenih primerih pa je ta način povsem primeren, še posebej:
 - kadar okoliščine zahtevajo hitro posredovanje in nimamo časa premlevati raznih želja in predlogov;
 - pri neprijetnih nalogah, kot je na primer znižanje števila zaposlenih;
 - kadar moramo koga zaščititi pred prevladovanjem druge osebe. Na splošno pa preveliko uporabljanje tega načina škodi, saj druga stran zaradi neupoštevanja povsem otopi;
- **KOMPROMIS:** Leži v sredini slike, kar pomeni, da gre za uravnovešeno situacijo med težnjami za zadovoljitev lastnih potreb in potreb drugih. Način je primeren:
 - kadar kompromis predstavlja za vsako stran večji dosežek ali vsaj ne slabšega, kot če ga ne bi bilo;
 - kadar je to največ kar lahko dosežemo;
 - kadar predlogi ene strani blokirajo predloge druge strani.
- **DOGOVARJANJE:** Najbolj pomembno pri dogovarjanju je medsebojno sodelovanje z željo, da bi vsak čimbolj uresničil svoje cilje. Pri tem obe strani odkrito obravnavata konflikte, jih skupaj analizirata in skušata poiskati rešitev, ki bi kar najbolj zadovoljevala vse vpletene v konfliktno situacijo. Dogovarjanje je še posebej primerno:
 - ko imajo vpletene strani kak skupni cilj in se ne strinjajo le glede poti in sredstev za dosego le-tega;
 - kadar nas to pripelje k najboljši skupni rešitvi.

Z reševanjem problemov poskušamo konflikt rešiti, ne pa sami zmagati v boju z nasprotnikom. Da bi lahko uspešno reševali probleme, je potrebno ustvariti posebno klimo. Gre za odnos med svobodnimi ljudmi, ki hočejo živeti in delati skupaj v prijetnih in neprijetnih situacijah. Takšen odnos med ljudmi je najlažje ustvariti z vzgojo in izobraževanjem, katerega cilj naj bi bil pripraviti ljudi za kulturno učinkovito reševanje problemov oziroma konfliktov.

Ko rešujemo konflikte, se je potrebno zavedati, da vsaka rešitev vedno privede do sprememb. Ljudje se spremembam ponavadi poskušajo izogniti in se najbrž tudi zato izogibajo konfliktom. Dovzetnost za spremembe, ki predpostavlja rešitev konflikta, lahko bistveno

vpliva na pripravljenost za reševanje konflikta. Najbolj sprejemljiva rešitev konflikta je, če od ljudi ne terja sprememb v njihovem življenju. V takšnem primeru ne moremo govoriti o spremembi, to pa ponovno potrjuje, da mora človek spremembe hoteti. V družbi, kjer z vzgojo in izobraževanjem težnj po spremembah v ljudeh niso razvili, je reševanje konfliktov, ki je najbolj naravno in nujno orodje za napredek družbe, neuspešno.

V kolikšni meri bodo rešitve sprejemljive, je odvisno tudi od razmerja, kako velike so spremembe za posamezne udeležence v konfliktu. Najboljša rešitev je tista, ki udeležencem prinese enako velike spremembe. Navidezno podobna nesprejemljivost rešitve se pojavi tudi, če je sprememba zelo velika, pa vendar za vse udeležence enaka. V tem primeru neizvedljivost ne izvira iz razmerja velikosti sprememb med udeleženci, pač pa iz njihove težke izvedljivosti. Izvedljivost sprememb je pogojena tudi z materialnim stanjem posameznega udeleženca. Tisti posamezniki, ki materialno ne morejo izvesti sprememb, se upirajo vsaki rešitvi, ki presega njihove zmožnosti. V takšnem primeru so pripravljene odstopiti od načela, da naj bi rešitev konflikta prinesla enake spremembe za vse udeležence. Za te posameznike se zdi pravičnejša tista rešitev, ki »bogatejšemu« nalaga več sprememb.

Dvodimenzionalni pristop reševanja konfliktov

Dvodimenzionalni pristop reševanja konfliktov podaja razlago, da konflikti velikokrat nastanejo prav zaradi medsebojnih nasprotij. Tudi sama uspešnost reševanja konfliktov je v tesni povezavi z odnosom med udeleženci v konfliktu. V takih primerih lahko uporabimo več načinov reševanja, ki jih prikazuje dvodimenzionalni model, ki ga sestavljata vodoravna in navpična os. Vodoravna prikazuje stopnjo, do katere smo pripravljene sodelovati pri zadovoljevanju potreb drugih, navpična pa stopnjo, do katere zadovoljujemo predvsem lastne potrebe. Od teh dveh stopenj je odvisen pristop, ki ga izberemo za reševanje konflikta. So pa seveda možne različne kombinacije usmerjenosti zadovoljevanja potreb od ene skrajnosti do druge (Možina et al., 1994, str. 648–651).

Hockerjev model

Hockerjev model reševanja konfliktov je po našem mnenju za obravnavano podjetje nekoliko (pre)zakompliciran in ni ustrezen za njegovo vpeljavo pri začetnem reševanju konfliktov. Morebiti se bo vodstvo čez čas odločilo, da bi lahko nastale konflikte skušalo še reševati po Hockerjevem modelu. Gre za petstopenjski model reševanja konfliktov, ki sicer ne zajema vseh vidikov, si ga pa zato lahko zapomnimo, pri tem pa je uporaben za vse vpletene strani. Konflikte, do katerih pride v organizacijah, je marsikdaj potrebno rešiti po formalni poti. Pri tem si lahko pomagamo ravno s tem modelom. Poudariti je treba, da modela ne gre preveč poenostavljati, ampak ga moramo »prevesti« v svoje okolje.

I. stopnja: Konfrontacija s konfliktom

Na začetku je najbolj pomembno, da vsi vpleteni priznajo, da gre za konflikt. Pri pojavu konfliktne situacije je pomembno, da se morajo le-te zavedati prav vsi udeleženci, ki morajo priznati resnost konflikta in se morajo biti z njim tudi pripravljeni soočiti, predvsem pa morajo biti vsi pripravljeni na sodelovanje. Ni dovolj, če se le ena stran zaveda konflikta, zavedati se ga morajo vsi. Če se ga nasprotna stran ne zaveda, ji moramo to sporočiti, kar pa lahko storimo na zadržan, napadalen ali asertiven način. Pri tem moramo tudi navesti svoje cilje, želje in potrebe, za kar je potrebno precej občutka, drugače ne bomo mogli pravilno sodelovati.

II. stopnja: Razumevanje stališča drugih

Gre za najpomembnejšo stopnjo, če želimo uspešno rešiti nastali konflikt. Za resnično razumevanje drugih potrebujemo dobre komunikacijske sposobnosti. Najbolje je, če najprej jasno izrazimo svoje stališče, pri tem pa pokažemo pripravljenost na sodelovanje. Pri tem se moramo izogibati dvoumnih ali napadalnih besed, predvsem pa moramo aktivno poslušati.

III. stopnja: Opredelitev problemov

Ko predstavimo vsak svoje probleme, težave, stališča, cilje, moramo skupaj opredeliti temeljni problem, zaradi katerega je sploh prišlo do konflikta. Pri skupnem reševanju morata obe strani paziti, da ne postane ena stran dominantna oziroma, da se ne začne druga braniti. Ves čas morata biti obe v enakem položaju, predvsem pa morata med seboj sodelovati, drugače se konflikt ne bo premaknil z mrtve točke. Zavedati se moramo, da če smo uspeli skupaj jasno opredeliti konflikt, ni nevarnosti, da ga ne bi še rešili skupaj, zato se ne smemo bati tvegati in narediti prvi korak.

IV. stopnja: Preverjanje možnih rešitev

Rešitve moramo najprej poiskati. Gre za ustvarjalno delo, pri čemer lahko uporabimo več metod. Pogosto je uspešna metoda viharjenja možganov, saj »več glav več ve«. Ko si pripravimo paleto možnih rešitev, moramo vsako oceniti in poiskati prednosti in slabosti, ki bi jih naj prinesla vpletenim.

V. stopnja: Sporazum – odločitev o najboljši rešitvi

Če vse stopnje izvedemo kot je treba, če med sabo sodelujemo in ničesar ne skrivamo, predvsem pa če imamo željo za skupno rešitev konflikta, potem nam ne bo težko iz palete možnih rešitev izbrati pravo. Vendar s tem še nismo povsem pri koncu. »Skleniti« še moramo pogodbo, s katero opredelimo pravice in dolžnosti vpletenih. Pri tem se lahko dogovorimo tudi o posledicah kršitve dogovora, kajti če bo do tega prišlo, se bodo medsebojni odnosi še bolj poslabšali.

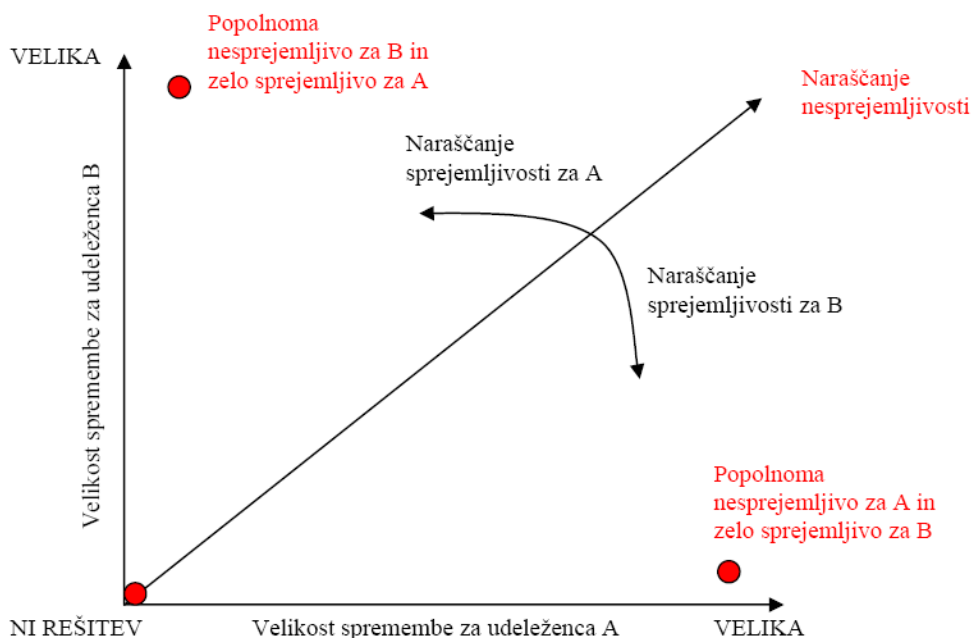
2.4.3 Ovire pri reševanju konfliktov

Vsaka rešitev konflikta privede do neke spremembe. Ljudje se že po naravi spremembam najraje izogibamo. Vendar pa bi se vsak moral zavedati, da konflikta ni mogoče rešiti, dokler nismo pripravljeni sprejeti sprememb. Človek, ki hoče rešiti konflikte, ki želi nekaj spremeniti, si mora v prvi vrsti to želeli sam pri sebi.

Na pripravljenost posameznika na sprejem neke podane rešitve, pa vpliva tudi velikost spremembe za udeleženca (Slika 4). Za vse je najbolj sprejemljivo, če vsakega doleti »enako velika sprememba«, drugače ima tisti, ki doživi večje in dražje spremembe občutek, da je bil pri reševanju konflikta prevaran. Prav tako rešitev ni sprejemljiva, če je sprememba zelo velika, pa čeprav je za vse enako velika.

V nadaljevanju podajamo Lipičnikovo (1997, str. 212) shemo sprejemljivosti spremembe kot posledice rešitve konflikta. Načeloma vsak posameznik drugače dojema spremembe. Eni jih sprejmejo zlahka in dobro z njimi shajajo, pri drugih privedejo spremembe morebiti do novih, drugih konfliktnih situacij, ki so najprej osebnega značaja oziroma izvora.

Slika 4: Sprejemljivost spremembe kot posledice rešitve konflikta



Vir: B. Lipičnik, *Človeški viri in ravnanje z njimi*, 1997, str. 212.

Za konstruktivno rešitev konflikta je pomembno, na kak način se ga lotimo, kako strategijo, metodo pri tem uporabimo. Ravno zaradi prevelikih čustev mnogokrat izberemo napačno (Erčulj & Vodopivec, 1999, str. 70–72):

- **Napačno razumevanje ali negativen odnos do konflikta** nam lahko že na samem začetku prepreči konstruktivno reševanje, saj že v začetku naredimo osnovno napako – odzovemo se impulzivno.
- **Čas** je pomembna sestavina, saj je zelo pomembno, da rešujemo konflikte, ko smo pripravljeni in pri tem nismo preveč čustveno obremenjeni. Podani predlogi v tem besedilu so zagotovo zelo dobri na osnovi preučene teoretične podlage ter pridobljenih podatkov, vendar pa bo zelo velik problem pri njihovem vpeljevanju v podjetje. Zagotovo imajo vsi zaposleni polne roke dela, prav tako tudi vodstvo. Iz tega razloga bo čas odzivnosti oziroma reakcije na nastali konflikt zagotovo (pre)počasen in ne bo dovolj »urgentnega« reševanja nastalih konfliktnih situacij.
- **Neustrezna komunikacija** nam lahko predstavlja veliko oviro, predvsem kadar ne znamo poslušati. Morda ne želimo slišati stališč drugih. V takšni komunikaciji lahko pride do uporabe izrazov, ki konflikt še potencirajo, npr.: «Ti si kriv.» Cilj poslovnega komuniciranja namreč ni označiti sogovornika kot nesposobneža, ampak je namenjeno doseganju ciljev, rešitvi konflikta, ne pa njegovemu dodatnemu povzročanju.
- **Obrambno vedenje** se lahko kaže na dva načina, oba pa predstavljata veliko oviro. Če se želimo prikazati v najlepši luči in konflikt zanikamo, potem ga tudi nismo pripravljeni reševati. Če pa igramo preveliko žrtev, pa pravzaprav niti nismo pripravljeni na rešitev konflikta, saj nam ustreza, da so vsi drugi napadalci, da nas napadajo, imajo nekaj proti nam, mi pa smo majhni, ubogi,...
- **Nepripravljenost**, da se odpremo pomeni, da niti nismo pripravljeni na sodelovanje niti ga ne moremo pričakovati. Odprtost pomeni, da povemo prave vzroke za konflikt, ne glede koliko krivde je na naši strani. Tudi če informacije niso prijetne za nas, jih ne smemo skrivati, še zlasti pa ne lagati.
- **Ne poznavanje procesa reševanja konfliktov**, kar pomeni, da v bistvu sploh ne znamo opredeliti problema zaradi katerega je prišlo do konflikta, ne znamo izbrati pravih metod za reševanje, ne znamo poiskati rešitev in se ne znamo odločati.
- **Močna čustva**. Med njimi še posebej negativno izstopa jeza. Pri konfliktu je posebej važno obvladovati predvsem sebe, svojo jezo in stres. Šele potem bomo lahko obvladali druge. Obvladovanje zahteva veliko treninga in samodiscipline, je pa osnovni pogoj za racionalno reševanje konfliktov.

Vsekakor morajo biti tudi pogoji, potrebni za konstruktivno reševanje, v podjetju ugodni. V kolikor rešitev ne bo ustrezna in seveda uspešna, bo čez čas prišlo do novega izbruha, do ponovnega konflikta. Vendar pa morajo biti za konstruktivno reševanje izpolnjeni določeni pogoji (Lamovec, 1991, str. 116–120). Ugodni pogoji za reševanje konfliktov so sledeči:

- **Zaupljivo ozračje:** Zaupanje ni samo osnovni pogoj za reševanje konflikta, ampak tudi za nastanek in razvijanje odnosa med osebami nasploh. V odnosih ponavadi nastane prva kriza zaradi tega, ker ne zaupamo niti sebi niti drugemu, zato je to stvar, ki jo je treba pri

reševanju konfliktov najprej razčistiti. Pomen zaupanja še najbolj pride do izraza v podjetju, kjer je zaupanje med sodelavci eden najpomembnejših pogojev za uspešno in učinkovito delo.

- **Razkrivanje udeležencev v konfliktu:** Razkrivanje udeležencev enega pred drugim pomeni, da med seboj delijo svoja čustva in reakcije. Gre za zelo pozitivno stvar, ki močno vpliva na poslovanje podjetja, saj omogoča večjo natančnost v komunikaciji, zmanjšuje stres, povečuje samozavest in prispeva k boljšim medsebojnim odnosom.
- **Natančno zaznavanje konflikta:** V konfliktni situaciji je natančno zaznavanje konflikta izrednega pomena. Udeleženci imajo s tem zelo velike težave, saj ponavadi izkrivljeno zaznavajo položaj.
- **Ustvarjalno sodelovanje udeležencev:** Pri reševanju konflikta morajo sodelovati vsi udeleženci. Njihova dejanja morajo biti usmerjena k skupnemu cilju. Doseči sodelovanje pa ni tako lahko kot se sliši, kajti nemalokrat ena ali celo obe strani sploh nista za rešitev konflikta. Eden je lahko bolj motiviran, drugi manj, ali pa celo ni motivacija prisotna pri nobenem. Vendar dokler se oba ne motivirata za rešitev, se konflikta ne da rešiti.
- **Resnicoljubna in učinkovita komunikacija:** Resnicoljubna komunikacija je zelo pomembna posebej, kadar pride do konflikta, a je žal ta pogoj tudi najtežje izpolniti. Udeleženci v konfliktu marsikdaj lažejo, prikrivajo resnico, obračajo besede in še na kak način zavajajo drugo stran. Resnicoljubnost je osnovni pogoj za učinkovito komunikacijo, saj je le-ta možna, če sta obe strani odkriti in pošteni. Le tako se je mogoče lotiti učinkovitega reševanja konfliktov.

2.5 Pomen komunikacije za reševanje konfliktov

Komunikacija in konflikt sta v tesni povezavi. Zakaj? Preprosto: uspešna komunikacija pomaga pri reševanju oz. izogibanju konfliktov. Konflikte sprožajo tudi pomanjkljive poti komuniciranja. Z ustrezno komunikacijo lahko zelo produktivno razrešimo konflikt in tako pozitivno vplivamo na celotno organizacijo in njen razvoj. Pogovor oz. komunikacija omogoča boljši vpogled in razumevanje problema ali konflikta.

Pravzaprav bi bilo zanimivo vedeti, koliko ljudi je že kdaj pomislilo, da je vzrok temu, da s sogovornikom/co ne zmore razrešiti konflikta v tem, da on ali ona ne sliši, kar bi mu/ji radi povedali ali morda sami ne izrazijo dovolj jasno in enoznačno, kar bi si želeli? Pogosto pozabljamo na pomen, ki ga ima lahko na naše počutje in reševanje konfliktov v medosebnih odnosih komunikacija, v katerikoli izmed njenih oblik že.

Kot vemo, komunikacija pomeni vsako izmenjavo sporočil med osebami. Sporočila niso le besede, ki jih izgovorimo; s svojim nebesednim vedenjem lahko na odnose vplivamo veliko bolj kot z besedami. Tudi kadar užaljeno molčimo, sogovorniku/ci nekaj sporočamo.

Raziskovalci in terapevti opažajo, da so mnoge stiske ljudi pri razreševanju problemov oz. konfliktov v organizacijah ter drugih medsebojnih odnosih povezane ravno s

komunikacijskimi vzorci (Rozman et al., 1993). Ti so v veliki meri priučeni in izhajajo iz naših izkušenj bližnjih odnosov s pomembnimi osebami v otroštvu. Zato se nam lahko zgodi tudi, da si zavestno želimo eno, s svojim vedenjem in reagiranjem pa se zdi, kot da sporočamo povsem nekaj drugega. Bolj učinkovite komunikacije se z zavedanjem in prakso lahko naučimo. Komunikacija ima pravzaprav dve plati. Ima moč, da lahko združuje, lahko pa tudi odtuja. Prav tako lahko probleme oz. konflikte rešuje, lahko pa nerešene probleme še bolj zaplete, lahko razsvetli, lahko pa še bolj zamegli, marsikaj lahko razjasni, marsikaj pa lahko zavije v še večjo temo, nasprotne strani lahko zbliža.

Lahko trdimo, da je učinkovitost razreševanja konfliktov močno povezana z načinom komunikacije, zato je strateškega pomena za organizacijo razumeti pomembnost komunikacije in kako v praksi vpeljati različne stile medsebojnega sodelovanja za reševanje in preprečevanje konfliktnih situacij. Poslovni pogovor, telefonska komunikacija, krizna komunikacija, reševanje konfliktov, konfliktna situacija, (ne) besedna komunikacija, komunikacija v delovnem procesu, kontaktna kultura,... so veščine, ki močno vplivajo tako na počutje zaposlenih, delovno klimo, kot tudi na samo uspešnost in podobo organizacije. S pomočjo razvijanja praktičnih veščin lahko vplivamo na učinkovitost komuniciranja.

Pri komunikaciji je treba upoštevati (Rozman et al., 1993):

- tip komunikacije (npr. znanstvena, vsakdanja):
- uporabo besed, ki imajo denotativni pomen,
- da ima vsak simbol v kontekstu le en pomen,
- interpretacijo posameznih izrazov v celotnem kontekstu,
- da je treba spremenjene pomene izrazov opredeliti,
- možnost nesporazuma in konflikta in v njem iskati to, kar je skupno.

Konflikt ostane nerešen toliko časa, dokler nismo sprejemljivi za učenje, ki vodi k višji socialni zrelosti v smislu sprejemanja novih nalog. Umetnosti komuniciranja se učimo prav zato, ker večina ne ve, kako s komunikacijo vplivajo nase in na druge in je pogosto razočarana. Da ne bi pričakovali odmeva, ko še zaklicali nismo, je treba preveriti, ali smo izpolnili naslednje komunikacijske funkcije, ki jih delimo na (Rozman et al., 1993):

1. spoznavno – predstavitvene: poimenovanje, definiranje, posredovanje, poizve, predlaganje, poročanje, informiranje, vpraševanje po počutju, vprašuje po potrditvi,
2. predstavitveno – izrazne: izražanje lastnih pobud, mnenj, kaj je kdo dolžan ali ima pravico storiti, (ne)strinjanje, vabljenje in sprejemanje povabila, obljubljanje, ugotavljanje možnosti obstoja česa, izražanje pripravljenosti za dejanje,
3. izrazno – čustvene: pozitivna in negativna čustva, moralna stališča, opravičila, pričakovanja,

4. vplivajnske: predlagati, prositi, dajati navodila, prositi, zahtevati, svetovati, nakupovati, sklepati o ravnanju, prositi, da sogovornik ponovi svoje besede, funkcija jezikovnih vzorcev za vzpostavljanje stikov z ljudmi: nagovoriti neznanca, ohraniti stik, predstaviti sebe in druge, nazdraviti, voščiti.

Vsak se lahko nauči reševati konflikte v komunikaciji. Za razvoj razreševanja konflikta je treba skušati razumeti motive sogovornika in vzroke nasprotovanja, poiskati skupne točke nasprotij, iz te skupne osnove iskati možne rešitve oz. premostitve, potrebo po nadvladi drugega spreminitev obvladovanje samega sebe in moramo se začeti učiti eden od drugega. Nekateri se morajo učiti usmerjenosti izven sebe k drugim, drugi k sebi navznote. Vsi pa se še moramo učiti interakcijske komunikacije zaradi medsebojnega zaupanje, ustvarjalnega prilagajanja in timskega sodelovanja. Ker je komunikacija občutljiv socialni vplivajnski mehanizem, lahko že majhna napaka v njej lahko povzroči preobrat iz simpatije v antipatijo. Da bi do tega čim manj prihajalo, je potreben uigran tim z visokimi in dokaj usklajenimi motivacijskimi cilji in s fleksibilnim vodjem.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA: POMEN KOMUNICIRANJA ZA OBVLADOVANJE KONFLIKTOV V PODJETJU GR INŽENIRING D.O.O.

Zaposleni postajajo vse pomembnejši vir konkurenčne prednosti slehernega podjetja in so njegovo največje premoženje. Tega se vodstvo podjetja GR Inženiring d.o.o. zaveda in zato so bili veseli in pripravljeni pomagati v raziskavi, ki je predmet te magistrske naloge. Verjamejo, da zaposleni morajo biti deležni zaupanja in informacij. Zato se skrivnostnost nikakor ne obnese. Zavedajo se, da z njo izginjajo zaupanje in pripravljenost za soodločanje, odgovornost, samoiniciativnost, angažiranje in sodelovanje. Ljudje oz. zaposleni so (poslovnih) informacij lačni in jih preprosto potrebujejo. Jasno jim je, da so informacije, o katerih vodstvo ali pa podrejeni oz. sodelavci pogosto govorijo "potihoma" ali pa jih skrivajo, prej kot ne običajna tema govoric, vsakodnevnega opravljanja. Posledica? Napačne poslovne poteze in poglobljanje nezaupanja do nadrejenih, podrejenih ali sodelavcev, kajti povsem drugače je, če nekaj izveš iz govoric kot iz neposredne, odprte komunikacije z vodjo oziroma nadrejenim ali pa mogoče sodelavcem. Ravno nameravajo v podjetju vzpostaviti sisteme pravilne interne komunikacije in ne zgolj informiranja, ki bo hkrati "pomagala" reševati in preprečevati konflikte oz. izkoriščati konflikte v svoj prid.

3.1 Predstavitev podjetja

GR Inženiring d.o.o. je vodilno slovensko podjetje na področju postavljanja sejmskih konstrukcij in razstavnih prostorov, o čemer pričajo številne reference in pohvale naročnikov. Skozi leta delovanja, sodelovanja na mnogih domačih in tujih sejmih, preko številnih projektov z različnimi naročniki in s tem povezanimi analizami ter raziskavami, so prišli do

naslednjega zaključka: NAJPOMEMBNEJŠI JE PRVI STIK (GR Inženiring d.o.o., 2009). Iz tega razloga smo tudi izbrali tematiko raziskave, ker smo mnenja, da sta komuniciranje ter odpravljanje oziroma obvladovanje konfliktov ključnega pomena do zgoraj omenjenega slogana. Le tako lahko okolica (kupci, dobavitelji, itd.) uvidijo, da podjetje deluje homogeno ter si prizadeva za vzpostavljanje in ohranjanje pristnih stikov.

Podjetje GR INŽENIRING d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1994 in se ukvarja z naslednjimi dejavnostmi (GR Inženiring d.o.o., 2009):

- postavitve razstavnih prostorov in konstrukcij na sejmskih, izobraževalno-sejmskih, kongresnih, družabnih in drugih prireditvah doma in v tujini ter zagotavljanje popolne tehnične podpore,
- organizacija lastnih prireditev vseh vrst,
- svetovanje, priprava in izvedba prireditev po naročilu,
- izposoja opreme za sejme, kongrese, konference, koncerte, prireditve, seminarje, posvete, razna tekmovanja, novoletne zabave in druga družabna srečanja.

Podjetje zaposluje 25 ljudi, strokovnjakov z različnih področij. Poslanstvo podjetja temelji na izboljšanju kakovosti preživljanja vsakdana ljudi s tem, da jih preko lastnih prireditev oskrbujemo z izobraževalnimi, kulturnimi, prostočasnimi in za zdravo življenje pomembnimi vsebinami. Z zagotavljanjem celovite tehnične podpore želimo olajšati priprave nastopajočim na posameznih prireditvah in zagotoviti primerno, prijetno in všečno prireditveno okolje. Osnovni cilj je razvijati prireditve najvišjega ranga ter jih ustrezno umeščati v mednarodni prostor. V tabeli, ki sledi je nekaj podatkov iz izkaza poslovnega izida v obdobju od 1.1. do 31.12.2009. Podatki so v EUR.

Tabela 3: Bilančni podatki za podjetje GR Inženiring d.o.o. za leto 2009

Čisti prihodki od prodaje	2.010.636
Stroški blaga materiala in storitev	1.421.366
Stroški dela	598.939
Odpisi vrednosti	19.754
Finančni prihodki iz danih posojil	283
Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	1.043
Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	16.242
Drugi prihodki	50.202
Davek iz dobička	2.279
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja (čisti dobiček/izguba obračunskega obdobja)	3.584
Preneseni čisti dobiček/čista izguba	10.011
Povečanje rezerv iz dobička	177
Bilančni dobiček/izguba	13.418

Vizija podjetja je osredotočena v prizadevanje, da bo GR INŽENIRING d.o.o. postalo vodilno podjetje tako na področju organizacije lastnih prireditelj in prireditelj po naročilu, kot na področju svetovanja in izvedbe vsakovrstnih sejmskih postavitev. Želja je postati največji ponudnik celovitih sejmsko-prirediteljskih storitev v Sloveniji, tako z organizacijskega kot tehnično podpornega vidika.

Kot že rečeno ljudje v vzajemnem delovanju stopajo v medsebojne stike. V tem delovanju vplivajo drug na drugega in povezujejo svoja individualna dejanja. Med njimi nastajajo neka medsebojna razmerja, ki ljudi povezujejo v organizirano skupino (združbo). Ker je povezanih s takimi razmerji več ljudi nastaja obenem mreža ali sestav razmerij, ki ga imenujemo organizacijska struktura. Vloge, ki jih dobivajo z razmerji povezani ljudje imenujemo funkcije. Funkcije so le strdela razmerja med ljudmi in ne od ljudi neodvisne biti; zato je organizacijska struktura tudi sestav takih medsebojno odvisnih vlog (funkcij).

Dejavniki, ki vplivajo na to, kakšna bodo organizacijska razmerja med ljudmi oz. funkcijami so: naravne, tehnične možnosti za delovanje ljudi, fiziološke, psihične in druge lastnosti ljudi, družbena določila delovanja in družbeno ekonomska določila gospodarjenja.

Glede na dejstvo, da je podjetje majhno, je tudi organizacijska struktura povsem preprosta. Najdemo enovite in zložene strukture ter formalne in neformalne strukture, kar je pravzaprav čisto vsakdanje in zaposleni so tako v formalnih in neformalnih razmerjih.

Na vrhu hierarhične piramide oziroma na čelu podjetja sta dva managerja oziroma lastnika podjetja, ki imata v lasti enak lastniški delež in o vsem odločata skupaj. Ker se podjetje ukvarja s postavljanjem sejmskih konstrukcij in razstavnih prostorov in organizacijo lastnih prireditelj, je podjetje pravzaprav "razdeljeno" na dve področji: komercialno in tehniko. In za vsako od teh dveh področij je odgovoren en direktor področja. V "komercialni", kakor pravijo sami, imajo potem delo različne pristojnosti še posamezni projektni vodje, v "tehniki" pa imajo vodjo skladišča in vodjo, ki skrbi, da delo na terenu poteka čimbolj usklajeno, urejeno, pravočasno in ekonomično.

Komuniciranje med zaposlenimi v "komercialni" in med glavnima managerjema in direktorji področij poteka večinoma po mailih in preko sestankov. Velik del komunikacije pa poteka preko osebnega stika, saj so pisarne majhne in so vsi v eni stavbi in se tako ves čas srečujejo. Enako velja tudi za ostale zaposlene v "komercialni", ki si veliko informacij izmenjajo tudi na "brainstormingih".

Komunikacija v "tehniki" pa je malo drugačna. Mailov si ne pošiljajo, ampak dobivajo navodila direktno od nadrejenih z osebnim stikom ali pa se o vsem dogovarjajo preko telefonov.

Kljub vsemu pa se v obeh primerih formalna in neformalna sporočila križajo in se mešajo.

3.2 Metodologija

Prvi korak je bil pridobitev soglasja k raziskavi stanja v podjetju. V pogovoru z vodstvom je bila predstavljena vsebina raziskave, vidiki, ki so bili namen raziskave ter način dela. Metoda raziskave je bilo anketiranje. Uporabljeni so bili podatki, ki so bili pridobljeni iz strokovne literature in podatki iz podjetja.

3.2.1 Namen raziskave in raziskovalna vprašanja

Namen raziskave je predstaviti pomen in vlogo komuniciranja ter obvladovanja konfliktov za GR Inženiring d.o.o. in z vpeljavo predlaganih ukrepov izboljšati trenutno stanje v podjetju. Cilj raziskave je ugotoviti stanje v zvezi s pomenom komuniciranja ter reševanja konfliktov v podjetju. Tako bom raziskovala predvsem kakšne oblike in vrste internega komuniciranja so v podjetju najpogostejše, kakšne oblike komuniciranja zaposleni pogrešajo, kakšne cilje dosega komuniciranje v podjetju (predvsem pri reševanju in obvladovanju konfliktov) in kako se v podjetju spopadajo z nasprotji (konflikti) in kakšna je pripadnost zaposlenih podjetju.

Pokazati želim predvsem, kako zaposleni v praksi gledajo na pomembnost komuniciranja in kakšna je po njihovem mnenju povezava med komuniciranjem ter reševanjem/obvladovanjem konfliktov v podjetju in pripadnostjo podjetju. Zaposleni naj podajo predloge za izboljšanje komuniciranja ter obvladovanja konfliktov v podjetju. Na podlagi rezultatov ankete in pogovorov z zaposlenimi in vodstvom podjetja so predlagane tudi izboljšave.

V analizi izhajam iz naslednjih osnovnih raziskovalnih vprašanj:

RV 1: Katere motnje v komuniciranju se najpogosteje pojavljajo v podjetju GR Inženiring d.o.o.? Se največkrat pojavljajo motnje pri komuniciranju z nadrejenimi, kar posledično privede do povečanja konfliktnih situacij med zaposlenimi in nadrejenimi?

RV 2: Kje v podjetju GR Inženiring d.o.o. prihaja na ravni zaposleni – zaposleni pogosto do konfliktnih situacij? Je to posledica slabega medsebojnega komuniciranja med zaposlenimi?

RV 3: Kaj so najpogostejši vzroki za motnje? Je v podjetju GR Inženiring d.o.o. najpogostejši vzrok za slabe odnose s sodelavci na ravni zaposleni – zaposleni, ravno nekomunikativnost oziroma slabo medsebojno komuniciranje znotraj podjetja?

3.2.2 Sestava vprašalnika

Anketni vprašalnik, ki obsega 18 vprašanj je precej preprost. Za to obstaja razlog. Podjetje tovrstnih raziskav še ni delalo oz. v podjetju še niso razmišljali o pomembnosti takšnih informacij. Poleg tega so ljudje, ki so anketo reševali različno izobraženi in različno motivirani za reševanje tovrstnih anket. Nekateri anketiranci so idejo sprejeli povsem ravnodušno, a so anketo kljub temu oddali, spet drugi so se je lotili z navdušenjem in v pričakovanju rezultatov in predlogov. Torej je bila odločitev o zastavljenih vprašanjih skupna.

Kot že rečeno, je bil oblikovan na podlagi potrebe oz. želje po ugotovitvi načina, tipa ter pogostnosti komunikacije in konfliktov v podjetju. Vprašanja so se nanašala na komunikacijo in na konflikte med zaposlenimi v podjetju. Zanimali so me odgovori na vprašanja:

1. Kje se pri komuniciranju v podjetju največkrat pojavljajo motnje?
2. Kako se sporazumevate s sodelavci?
3. Kako pogosto prihaja do konfliktov med vami in sodelavci?
4. Kaj so vzroki konfliktov med sodelavci?
5. Katera oblika komuniciranja je med sodelavci najpogostejša?
6. Kako uspešni so v povprečju sestanki v podjetju?
7. Kakšno je običajno ozračje na sestankih v podjetju?
8. Kako dolgo običajno trajajo sestanki v podjetju?
9. Kakšen stil vodenja uporablja vaš neposredno nadrejeni?
10. V komunikaciji z vodjem imate možnost povratne informacije.
11. Kaj po vašem mnenju prinašajo konflikti za podjetje (obkrožite lahko več odgovorov)?
12. Kateri je po vašem mnenju najbolj »priročen« način reševanja konfliktov v podjetju (obkrožite lahko največ 3 odgovore)?
13. Kateri dejavniki, ki jih uporablja vodja, vas najbolj motivirajo za delo?
14. Ali se vaši osebni cilji poistovetijo s cilji organizacije?
15. Svoje mnenje lahko vedno izrazim brez občutka napetosti.
16. Kako bi ocenili vpliv internih komunikacij na uspešnost poslovanja v podjetju GR Inženiring d.o.o.?
17. Ali se z vašimi sodelavci in vodji pogovarjate samo o delovnih problemih ali med vami potekajo tudi neformalni pogovori?
18. Kaj predlagate za izboljšanje internega komuniciranja v podjetju. Obkrožite lahko več odgovorov in na koncu dodate še svoje predloge.

Pri vprašanjih so anketirancem za posredovanje podatkov oz. izpolnjevanje ankete na voljo že navedene možnosti odgovora oz. jim je ponujena paleta trditev, katere morajo ali obkrožiti ali pa označiti ustrezno polje. Primer vprašalnika je v prilogi.

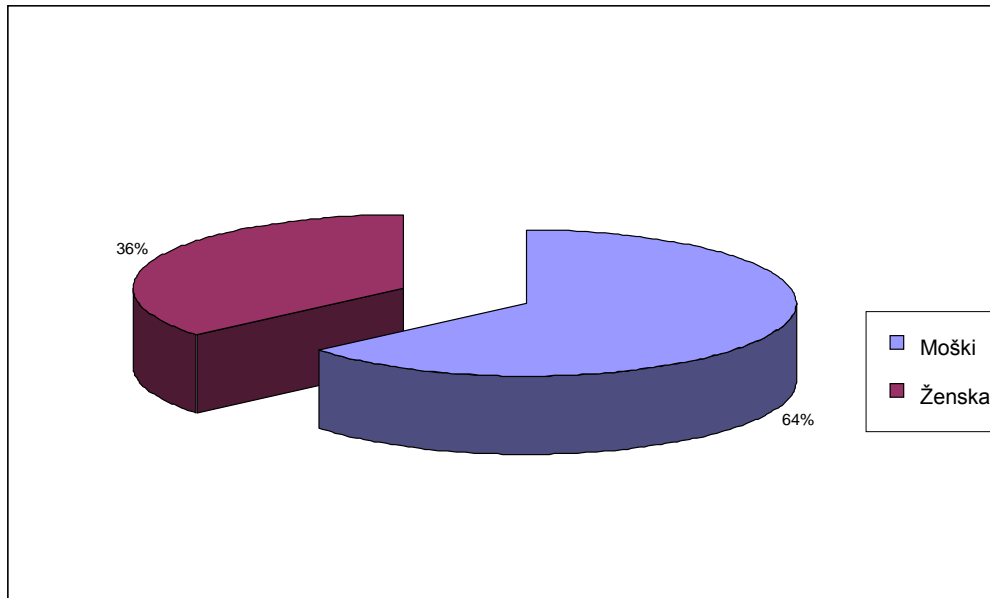
3.2.3 Potek raziskave

Raziskava je potekala v podjetju GR Inženiring d.o.o.. Anketirancev je bilo vseh 25 zaposlenih v podjetju (prav tako v komerciali in v tehniki). Delavcem v komerciali je bila

posredovana anketa po elektronski pošti, ostali pa so jo reševali neposredno (»sprintana« iz računalnika na papirju). Anketa se je pričela izvajati v ponedeljek 1.3.2010 in se je izvajala do konca delovnega tedna (do 5.3.2010). Zapletov oziroma nejasnosti med anketiranjem ni bilo. Anketa se je izvajala na sedežu podjetja. Vsi odgovori so bili podani čitljivo. Med samim izvajanjem ankete ni bilo drugih zapletov

Anketo je izpolnjevalo 25 zaposlenih. Od tega jih je bilo 16 (64 %) moških in 9 (36 %) žensk.

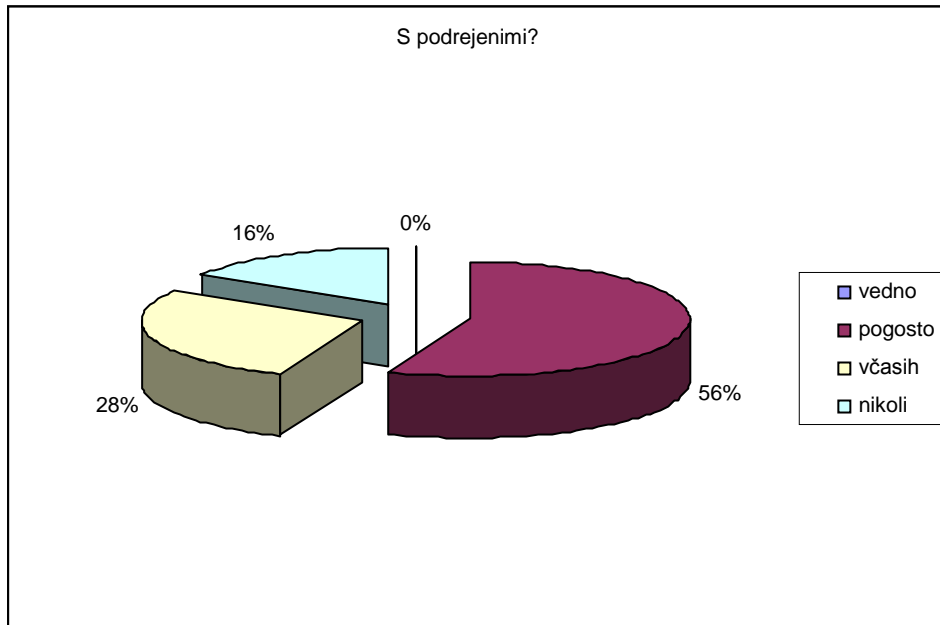
Slika 5: Anketiranci po spolu



3.3 Opredelitev vzrokov za nastanek konfliktov v podjetju GR Inženiring d.o.o.

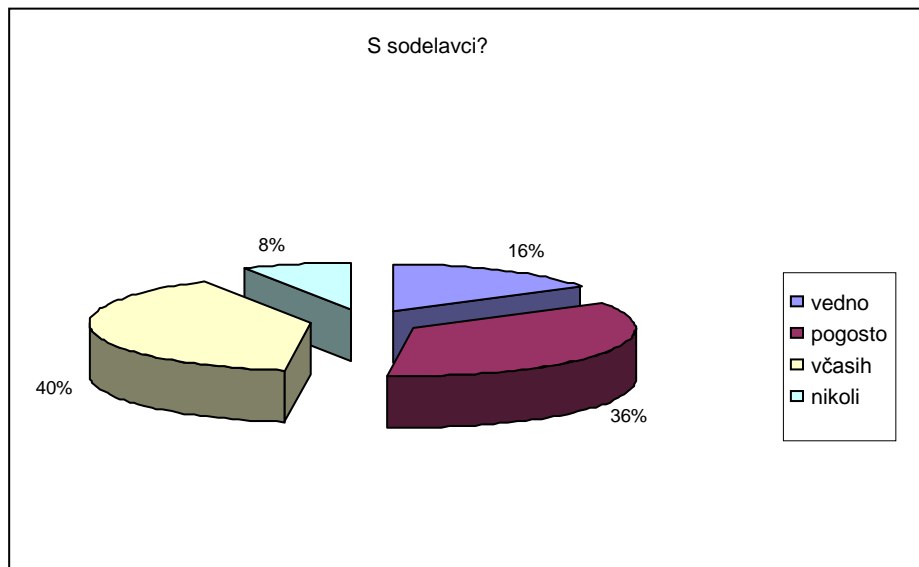
V tem poglavju bom podala analizo prejetih odgovorov na anketni vprašalnik v podjetju ter tako opredelila in analizirala vzroke za nastanek konfliktov v podjetju GR Inženiring d.o.o.. Pri komuniciranju v podjetju se največkrat pojavijo motnje s podrejenimi in sodelavci. S podrejenimi se pojavljajo motnje pogosto (14 anketiranci – 56 %), včasih (7 anketirancev - 28 %) in nikoli (4 anketiranci - 16 %). Zanimivo je, da nihče izmed anketiranih ni označil oz. navedel, da se pojavljajo motnje s podrejenimi vedno. Iz tega je moč sklepati, da nadrejeni vodijo v podjetju dobro politiko in so zaposleni zadovoljni z njihovim načinom vodenja ter sodelovanja – komuniciranja.

Slika 6: Motnje v komuniciranju s podrejenimi



S sodelavci se pojavljajo motnje največkrat včasih (10 anketirancev – 70 %), pogosto le (9 anketirancev - 30 %), vedno (4 anketiranci - %), nikoli (2 anketiranca - %). Iz tega je moč sklepati, da nadrejeni vodijo v podjetju dobro politiko in so zaposleni zadovoljni z njihovim načinom vodenja ter sodelovanja – komuniciranja. Komunikacija med zaposlenimi pa le ni tako dobra in bi jo bilo moč izboljšati. Pa ne le to. Potrebno bi jo bilo izboljšati.

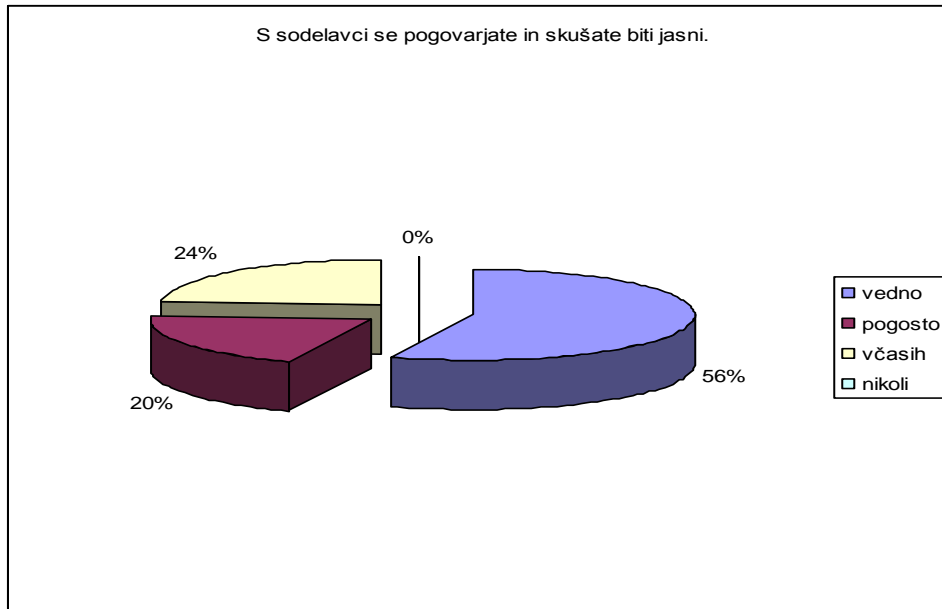
Slika 7: Motnje v komuniciranju s sodelavci



V podjetju se predvsem s sodelavci pogovarjajo in skušajo biti jasni pri pogovorih: vedno (14 anketirancev - 56 %), pogosto (5 anketirancev - 20 %), včasih (6 anketirancev - 24 %). Iz tega lahko ponovno sklepam, da so v podjetju zasnovani dobri »komunikacijski kanali« ter da

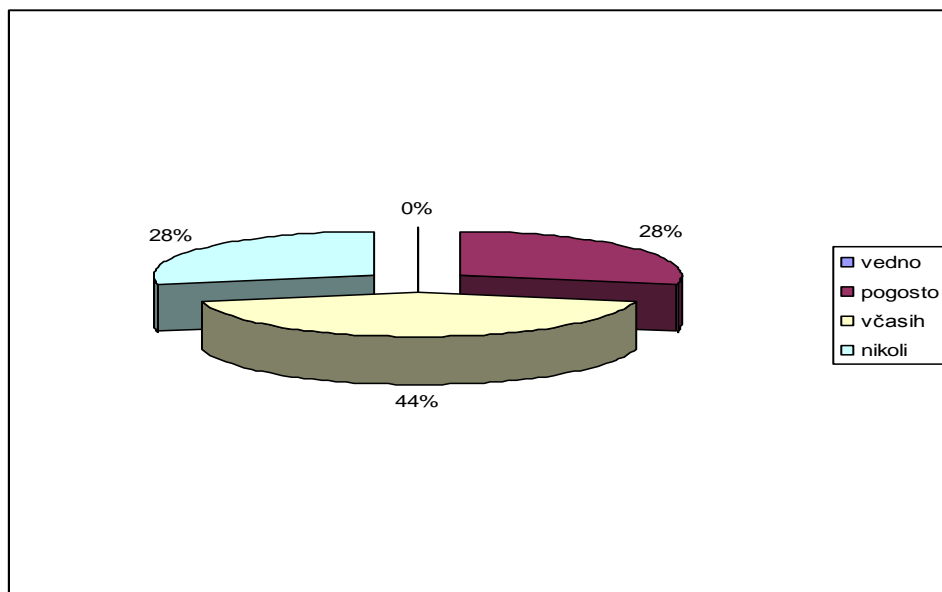
poteka komuniciranje in izmenjava informacij med sodelavci nemoteno (sodelavec-sodelavec; nadrejeni-podrejeni; podrejeni-nadrejeni).

Slika 8: Sporazumevanje s sodelavci



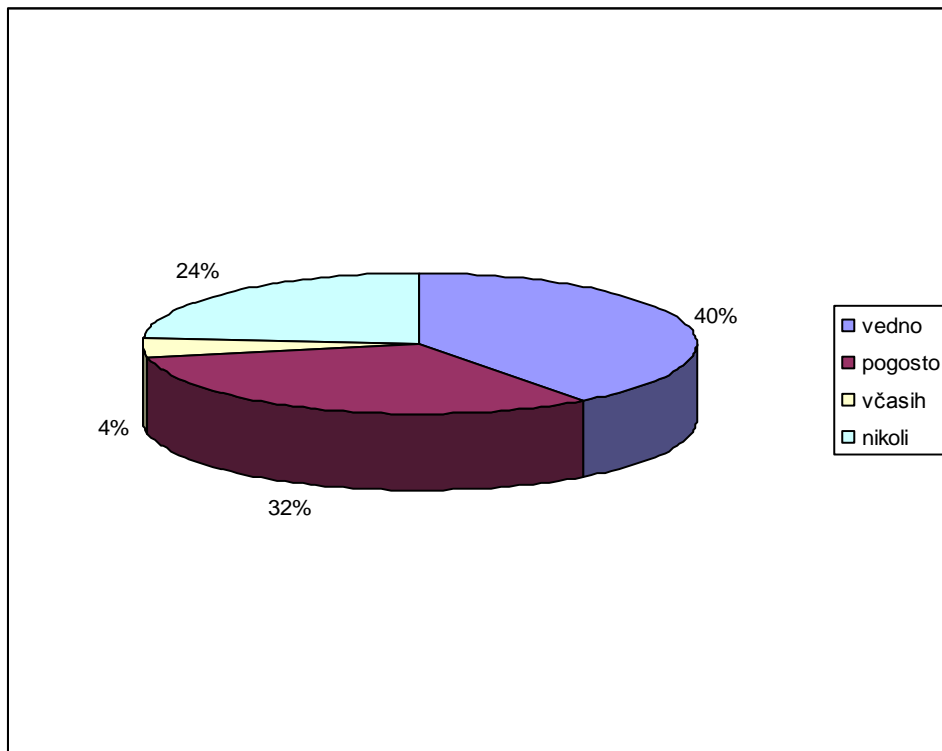
V podjetju prihaja zelo redko do konfliktov med sodelavci/nadrejenimi/podrejenimi. 7 anketirancev pravi, da ne pride nikoli do konfliktov (28 %), 11 jih pravi, da prihaja včasih do konfliktov (44 %) in 7, da prihaja kar pogosto do konfliktov (28 %). Iz tega lahko sklepam, da bi moralo vodstvo podjetja nameniti več pozornosti odpravi nastanku konfliktov. Očitno nastajajo ti »redki« konflikti na posameznih ravneh, kjer še ni dovolj tekočega pretoka informacij oziroma neposrednega komuniciranja.

Slika 9: Pogostost nastajanja konfliktov med zaposlenimi



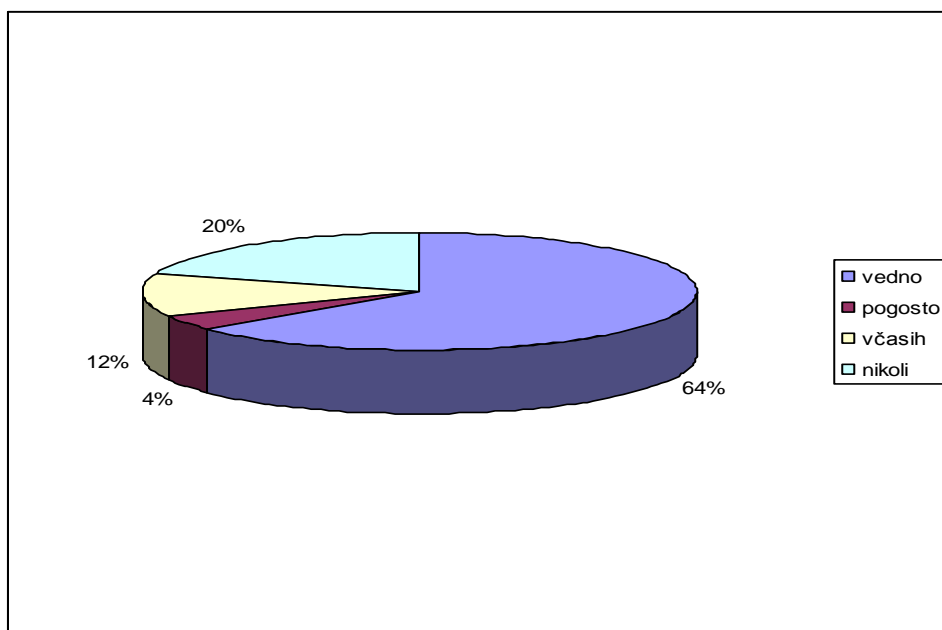
Anketiranci so navedli kot najpogostejši vzrok za nastanek konfliktov med sodelavci odnose (osebne) med zaposlenimi. 10 anketirancev (40 %) je mnenja, da so za nesoglasja vedno krivi odnosi med zaposlenimi, 8 anketirancev (32 %) meni, da se to dogaja pogosto, 1 anketiranec (4 %) je mnenja da se to dogaja včasih, 6 anketirancev (24 %) pa je prepričanih, da to nikoli ni vzrok za nastanek konfliktov med sodelavci.

Slika 10: Vzrok za nastanek konfliktov: odnosi med zaposlenimi



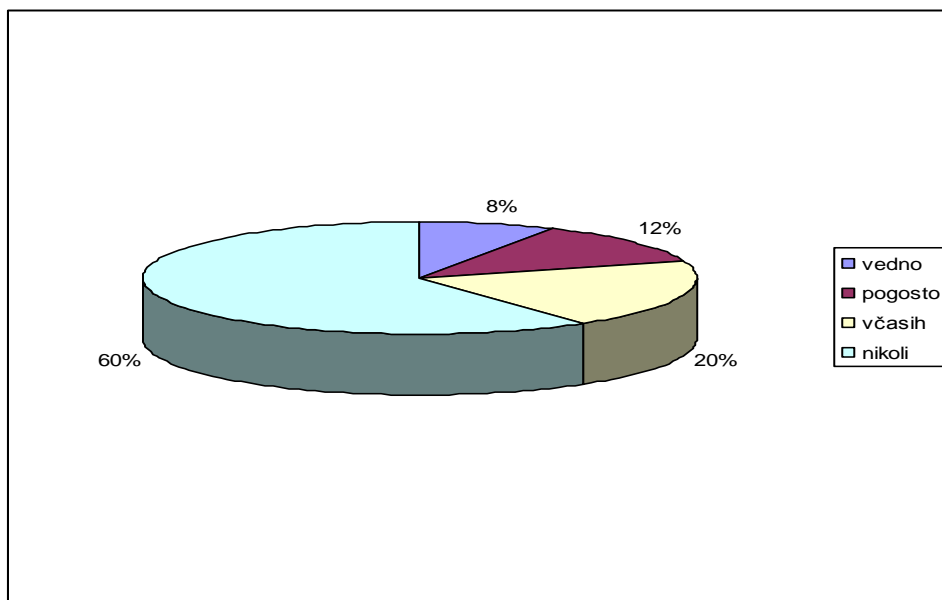
Naslednji najpogostejši vzrok za nastanek konfliktov je pomanjkanje sodelovanja. Tako meni 16 anketirancev (%), 1 anketiranec (%) meni, da je to pogost vzrok, 3 anketiranci (%) so prepričani, da je le včasih vzrok za nastanek konfliktov in 5 (%) jih meni, da to ni nikoli vzrok za konflikte.

Slika 11: Vzrok za nastanek konfliktov: pomanjkanje sodelovanja



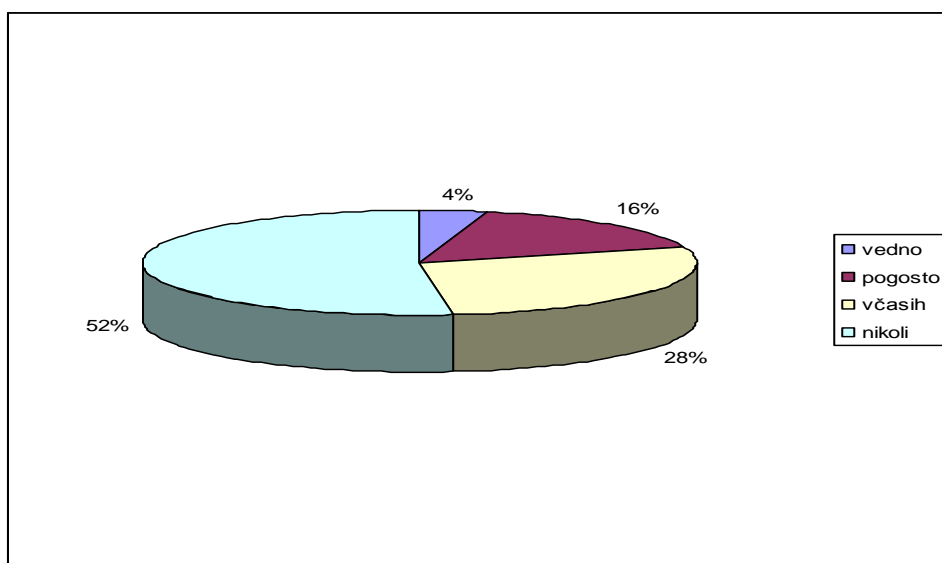
Tema dvema vzrokoma za nastanek konfliktov med sodelavci sledi tekmovanje za omejenimi viri (denar, oprema, itd.) Odgovori anketirancev so bili sledeči. 2 (8 %) sta rekla, da je to vedno vzrok, 3 (12 %), da je to pogost vzrok, 5 (20 %) jih meni, da je to le včasih vzrok in 15 (60 %), da ni nikoli.

Slika 12: Vzrok za nastanek konfliktov: tekmovanje za omejenimi viri



Nejasnost zaradi odgovornosti in avtoritete je tudi vzrok za nastanek konfliktov med sodelavci. Anketiranci so odgovarjali takole: 1 je rekel: vedno, 4 so menili: pogosto, 7 jih pravi: včasih in 13 jih je prepričanih, da to nikoli ni vzrok za konflikte.

Slika 13: Vzrok za nastanek konfliktov: nejasnosti zaradi odgovornosti in avtoritete

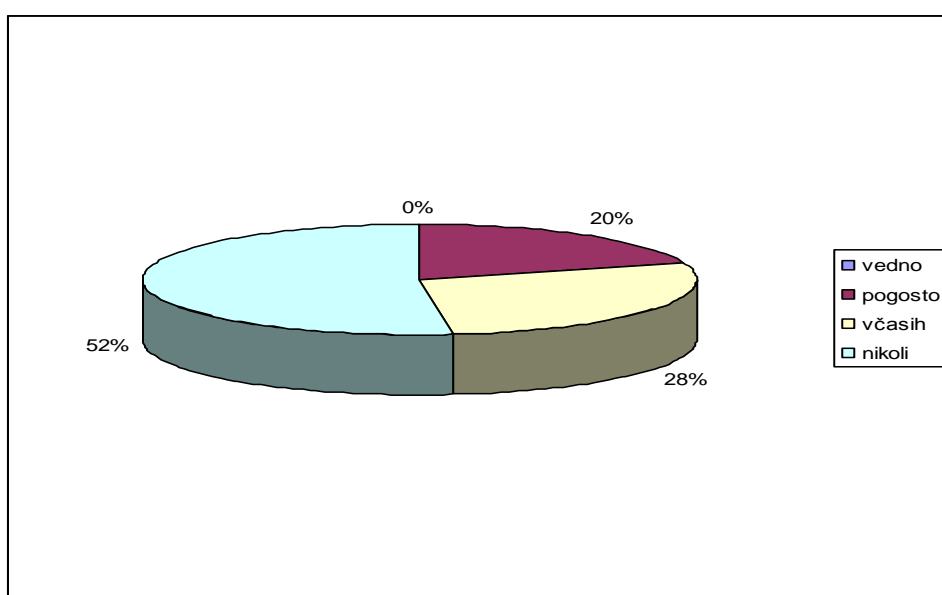


Kot vzrok za nastanek konfliktov med sodelavci v podjetju, pa sta navedena tudi: medsebojna odvisnost in razlikovanje in razločevanje. Številčnost odgovorov je bila sledeča:

- medsebojna odvisnost: vedno- 0, pogosto: 5, včasih: 7, nikoli: 13 in
- razlikovanje oziroma razločevanje: vedno- 0, pogosto: 0, včasih: 0, nikoli: 25.

Presenetljivo je, da vsi anketiranci menijo, da razlikovanje oziroma razločevanje ni nikoli vzrok za nastanek konfliktov med sodelavci. Lahko sklepam, da je tamu res tako ali pa anketiranci preprosto niso razumeli trditve in so se odločili za to možnost odgovora.

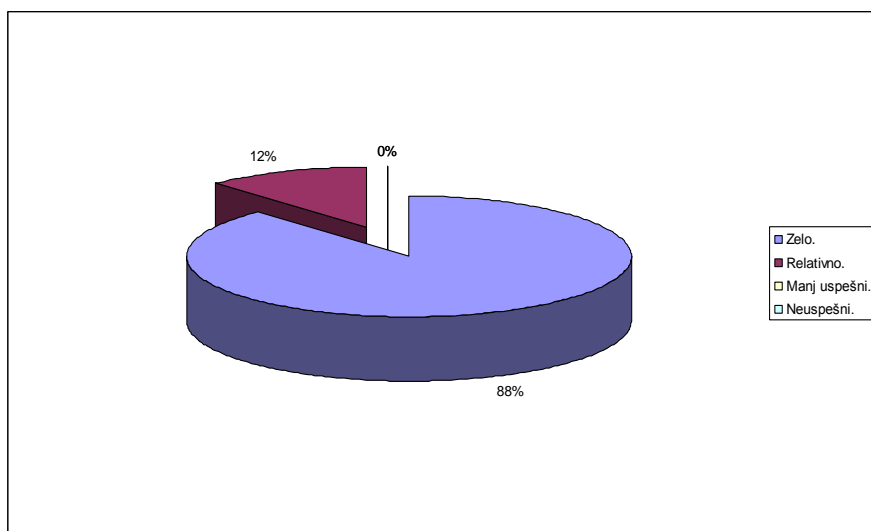
Slika 14: Vzrok za nastanek konfliktov: medsebojna odvisnost



Kot je razvidno iz rezultatov, je najpogostejši vzrok za nastanek konfliktov, odnosi med zaposlenimi. Iz tega razloga lahko sklepam, da bi moralo podjetje izboljšati pretok informacij na različnih ravneh med zaposlenimi (nadrejeni-podrejeni; sodelavec-sodelavec).

V podjetju 22 anketirancev (88 %) smatra, da je zelo velika uspešnost oziroma zelo uspešen prenos informacij na zaposlene na rednih delovnih sestankih. Le 3 anketiranci (12 %) menijo, da je uspešnost relativna. Na osnovi teh podatkov lahko sklepam, da (kot smo že zgoraj ugotovili) načeloma prenos informacij med zaposlenimi in raven nadrejeni-podrejeni poteka dobro, prav tako so uspešni delovni sestanki, le da bi bilo potrebno posamezne informacijske kanale še izboljšati/prilagoditi vsem zaposlenim.

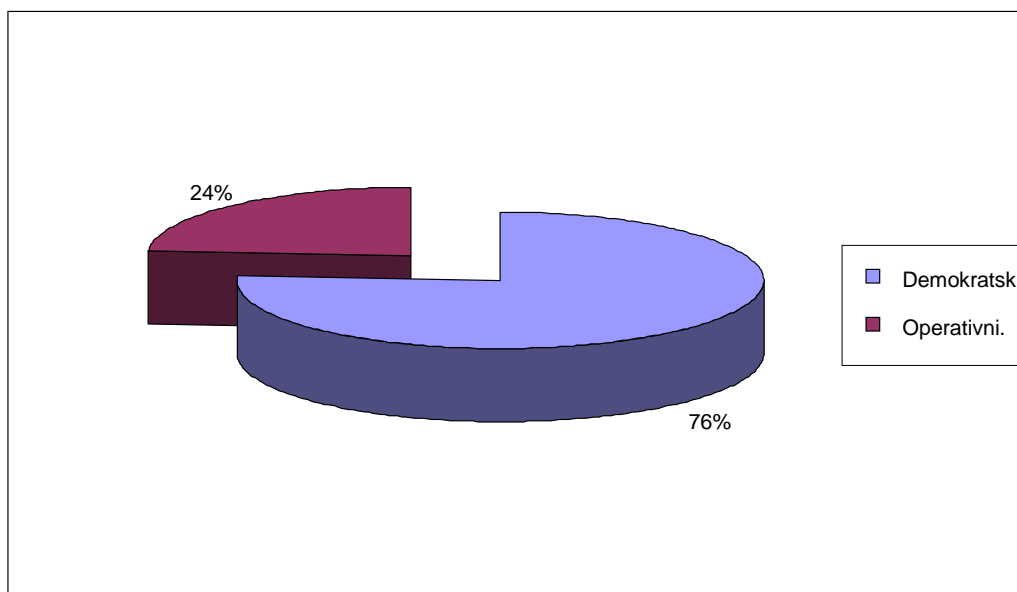
Slika 15: Uspešnost izvedbe sestankov



Za potrditev zgornje ugotovitve, navajam ugotovitev naslednjega vprašanja v anketnem vprašalniku, in sicer, vseh 25 anketirancev (100 %) ugotavlja, da je običajno ozračje na sestankih v podjetju sproščeno.

V podjetju prevladuje demokratični stil vodenja nadrejenega ostalim zaposlenim: 19 anketirancev (76 %). Sledi mu operativni stil vodenja: 6 anketirancev (24 %). Iz tega lahko sklepam, da imajo v podjetju naravnano dobro politiko vodenja, ker so načeloma demokratični vodje zelo zaželeni med zaposlenimi. Prav tako imajo zaposleni možnost povratne informacije z vodjem: 25 anketirancev (100 %).

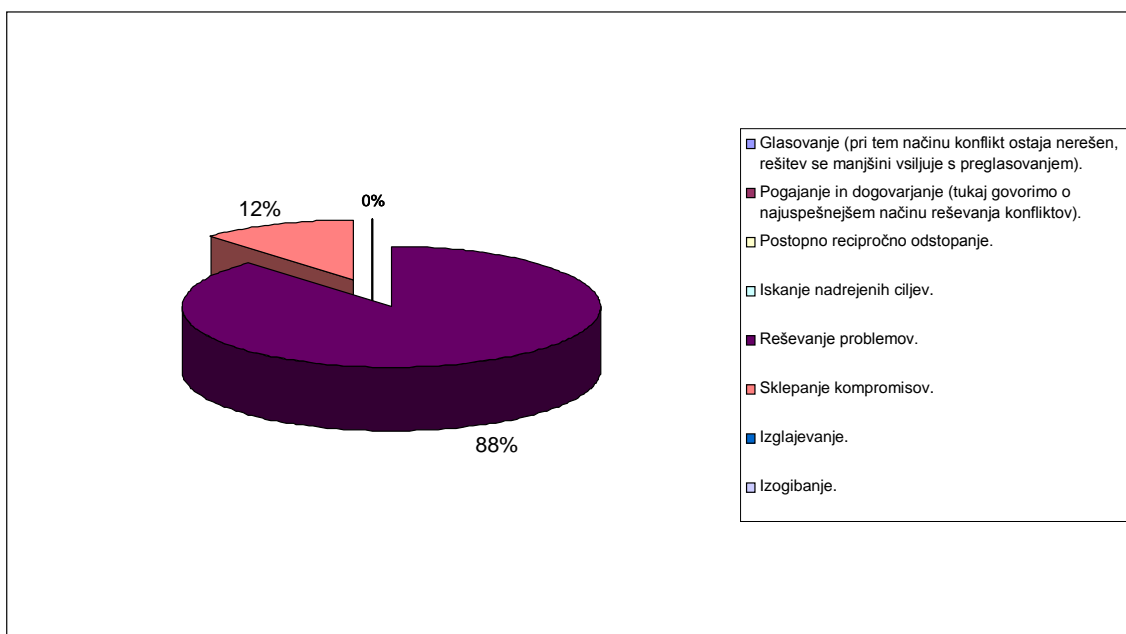
Slika 16: Stil vodenja nadrejenega v podjetju



Večina anketirancev: 20 anketirancev (80 %) meni, da rešeni konflikti prinašajo višjo raven kulture v interakciji in omogočajo bolj intenzivno sodelovanje. 3 anketiranci (12 %) menijo, da konflikti lahko odnos poglobijo in obogatijo. 2 anketiranca (8%) menita, da razrešeni oz. obvladani konflikti povečujejo in utrjujejo sposobnosti razreševanja in obvladovanja konfliktov. Iz tega lahko sklepam, da se večina zaposlenih zaveda, da je potrebno sprotno in vestno razreševanje konfliktov, kar pripomore k boljšemu medsebojnemu sodelovanju (komuniciranju) in pretoku informacij znotraj podjetja.

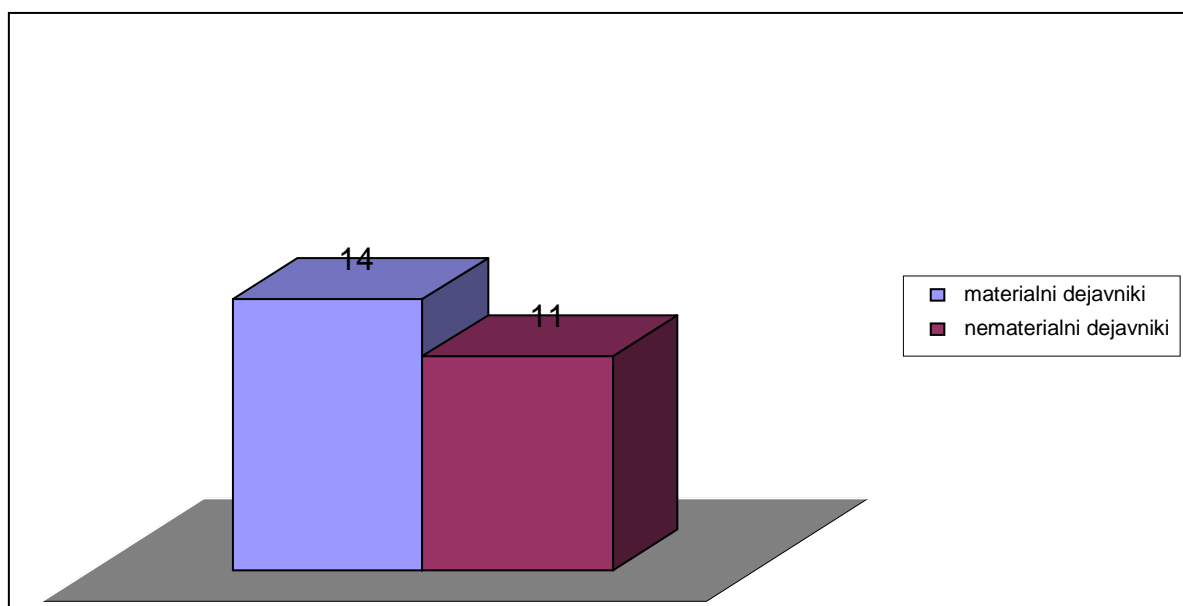
Sodeč po rezultatih anketirancev je najbolj priročen način reševanja konfliktov, sprotno reševanje problemov (22 anketirancev – 88 %). 3 anketiranci (12 %) menijo, da je najboljši način reševanja konfliktov, sklepanje kompromisov. Že zgoraj smo ugotovili, da le razrešeni konflikti povečujejo in utrjujejo odnose (komunikacijo) v podjetju med zaposlenimi. Prav tako lahko sklepamo iz spodnjega grafa, da le sprotno reševanje problemov pripomore h homogenemu delovanju podjetja oziroma do dobre komunikacije med zaposlenimi na različnih ravneh.

Slika 17: Najbolj »priročen« način reševanja konfliktov v podjetju



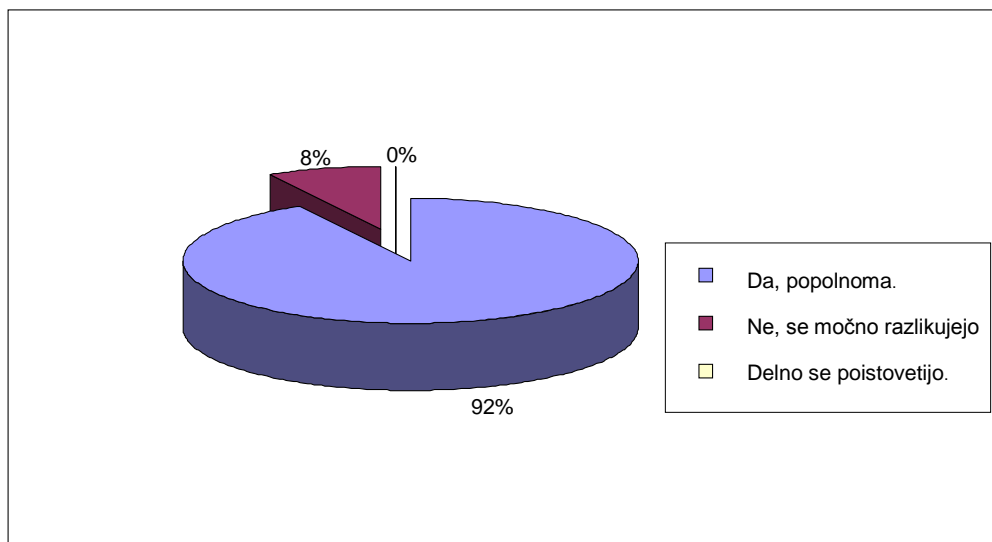
Anketiranci so navedli, da je skoraj vedno najboljši motivator za delo plača (12 anketirancev – 48 %). Le 2 (8 %) menita, da je plača pogosti motivator, ne pa ključni oziroma najpogostejši. 5 anketirancev (20 %) meni, da je vedno zelo dober motivator pohvala ali graja. 6 anketirancev (24 %) je mnenja, da je pohvala in graja le občasni motivator za delo in imajo prednost drugi motivatorji. Iz tega lahko sklepam, da prevladujeta načeloma 2 tipa motivacije v podjetju (materialni – kot je plača in nematerialni – kot so osebni odnosi oziroma pohvala in graja).

Slika 18: Dejavniki za motivacijo pri delu



V 92 % (23 anketirancev) se osebni cilji popolnoma poistovetijo z cilji podjetja. Iz tega je moč sklepati, da je v podjetju oblikovano dobro poslanstvo ter vizija, in da je vodstvo popolnoma usmerjeno na svoje zaposlene, s katerimi soustvarja vizijo podjetja. Le 2 anketiranca (8 %) menita, da se le delno poistovetijo osebni cilji in cilji podjetja.

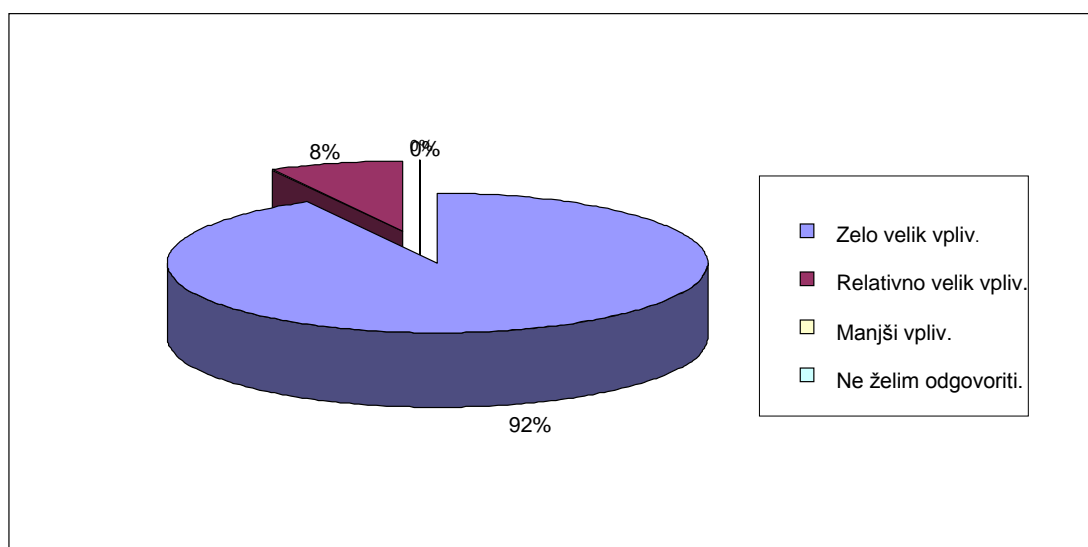
Slika 19: Poistovetenje osebnih ciljev zaposlenih z cilji podjetja



Zgornjo ugotovitev potrди naslednje vprašanje oziroma naslednji rezultati ankete, in sicer, da lahko zaposleni vedno izrazijo svoje mnenje brez občutka napetosti (25 anketirancev – 100 %).

23 anketirancev ocenjuje (92 %), da ima interna komunikacija zelo velik vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. Le 2 anketiranca (8 %) sta mnenja, da ima interna komunikacija relativno velik vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. Iz tega lahko ponovno sklepam, da zaposleni vidijo zelo veliko možnost za izboljšanje medsebojnih odnosov (morebiti nastalih konfliktov) v boljši interni komunikaciji, kar neposredno doprinese do povečanja uspešnosti poslovanja podjetja.

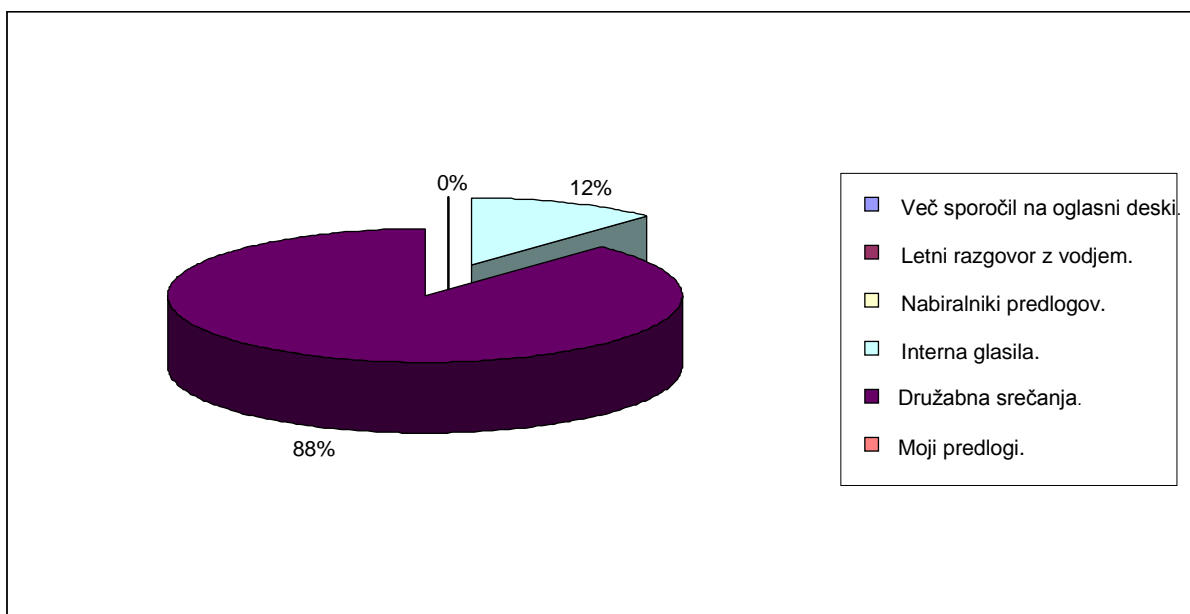
Slika 20: Vpliv internih komunikacij na uspešnost poslovanja v podjetju GR Inženiring d.o.o.



12 anketirancev (48 %) se strinja s trditvijo, da se s sodelavci in vodji pogovarjajo o stvareh, povezanih z delom, pa tudi o zanimivostih v zvezi z dogodki iz zasebnega življenja (družina, bolezen, hišni ljubljenci itd.) in življenja v kolektivu. 5 anketirancev (20 %) se strinja s trditvijo, da se s sodelavci in vodji radi družijo tudi zunaj delovnega časa. 4 anketiranci (16 %) se strinjajo s trditvijo, da se s sodelavci in vodji pogovarjam samo o stvareh, povezanih z delom (delovne naloge, potek, težave, plače itd.). Prav tako se 4 anketiranci (16 %) ne strinjajo s trditvijo, da se s sodelavci in vodji pogovarjam samo o stvareh, povezanih z delom (delovne naloge, potek, težave, plače itd.). Lahko sklepam, da se večina anketirancev strinja s postavljenimi trditvami. Večina zaposlenih se na delovnem mestu ne pogovarja samo o stvareh, povezanih z delom. Izmenjujejo si tudi osebne stvari. Prav tako se družijo izven delovnega časa in v večini primerov so zaposleni in njihove družine med seboj prijatelji.

88 % vseh anketirancev (22 anketirancev) je navedlo predlog za izboljšanje internega komuniciranja, več družabnih srečanj. Že zgoraj je bilo ugotovljeno, da se večina zaposlenih družijo izven delovnega časa. Prav tako so se med njimi in tudi ostalimi družinskimi člani izoblikovale prijateljske vezi. S tem predlogom je moč sklepati, da bi si želeli te vezi še okrepiti oziroma jih »razširiti« še na ostale zaposlene in njihove člane družine. 12 % anketirancev (3 anketiranci) pa so podali predlog, da bi bilo dobro za izboljšanje internega komuniciranja izoblikovati interno glasilo, ki bi podajalo najrazličnejše tekoče informacije.

Slika 21: Predlogi za izboljšanje internega komuniciranja v podjetju



3.4 Obvladovanje konfliktov v podjetju GR INŽENIRING d.o.o.

Kot je razvidno iz izvedene ankete, v podjetju prihaja do konfliktov na različnih ravneh - na nekaterih bolj pogosto, na drugih manj. Lahko rečem, da zaposleni čutijo oz. se zavedajo, da prihaja v različnih situacijah do različnih trenj in razhajanj v mnenjih, a tega do zdaj niso definirali kot konflikte, temveč kot neke probleme, težavne situacije, ki jih je bilo potrebno rešiti, če so hoteli z delom nadaljevati.

Pravzaprav o konfliktih niti niso ozaveščeni. Nekateri celo trdijo, da nikoli ne pride do konfliktov, kar je v današnjem poslovnem svetu skorajda nemogoče in je to težko verjeti. Ravno tako pa ne razmišljajo, da je komunikacija pomemben del vsakdanjega poslovnega procesa in predvsem pomemben člen pri razreševanju konfliktov oz. situacij, do katerih prihaja zaradi neustreznega komuniciranja v celotnem poslovnem procesu.

V podjetju samem in v odnosih zaposlenih z zunanjim okoljem trenja in konflikti torej obstajajo, vendar jih v podjetju še ne rešujejo zavestno. Že na osnovi dobljenih rezultatov empirične raziskave sem ugotovila, da zaposleni so nagnjeni k razreševanju "konfliktih" situacij ter k medsebojnemu sodelovanju. Tak način mišljenja poteka v podjetju v vseh smereh oziroma na vseh nivojih. To priča o zelo dobri naravnosti vodstva podjetja. Prav tako se zaposleni zavzemajo za sprotno razreševanje situacij, ki povzročajo trenja oziroma za sprejem novih načinov reševanja. Vendar ne rešujejo teh konfliktnih situacij oz. konfliktov zavestno.

Zaposleni v podjetju so večidel zadovoljni z načinom komunikacije, z vodenjem in sodelovanjem. Zakaj? Ne zavedajo se oz. ne razumejo v celoti, kaj konflikti pravzaprav so,

kaj jih sproža, kakšne so njihove razsežnosti in nenazadnje tudi njihove posledice. Iz tega tudi sledi, da ne vedo, kakšna je vloga komunikacije v tem procesu.

Kako potem obvladujejo konflikte oz. razrešujejo nesoglasja, odpravljajo motnje? Probleme rešujejo postopoma. Ko pride do kakšne take situacije je ne analizirajo, ampak jo skušajo v danem trenutku rešiti, kot se jo le najboljše rešiti da in gredo naprej. Konfliktnih situacij ne preučujejo in se iz njih ne učijo oz. se ne učijo namerno in zavestno, ampak čisto intuitivno. Se pravi da se ne lotevajo reševanja konfliktov v smislu: konflikt se je pojavil -zakaj - kako ga rešim - kako semu v prihodnje ognem. Vse poteka spontano in nenamerno in zgolj zato, da poslovni proces teče nemoteno in čim bolj urejeno ter uspešno naprej.

Komunikacija v podjetju je prav tako spontana. Ni nekih namernih procesov, neke usmerjenosti. Zaposleni (na relacijah zaposleni-zaposleni, zaposleni-podrejeni, nadrejeni-zaposleni) med seboj komunicirajo po potrebi, glede na razpoloženje. Ravno tako poteka komunikacija med zaposlenimi in zunanjimi udeleženci.

Iz tega lahko povzamem, da pravzaprav sploh ne moremo govoriti o obvladovanju konfliktov v podjetju, ker tega ne počno. No, vsaj zavestno ne. Pravega obvladovanja konfliktov se morajo še naučiti.

4 PREDLOGI ZA REŠEVANJE KONFLIKTOV V PODJETJU GR INŽENIRING D.O.O.

Zagotovo ne obstaja podjetje, v katerem se ne bi soočali s konflikti. Povsod, kjer so prisotni ljudje, ki med seboj sodelujejo/delajo, pride prej ali slej do konfliktne situacije. Uvodoma sem med drugim obravnavala vzroke, zaradi katerih nastanejo konflikti. Prav tako sem tudi ugotovila, da so konflikti neizbežni. Ravno zaradi vsega tega lahko z gotovostjo trdim, da je ob pojavu konfliktne situacije najbolj pomembno, kako tedaj ravnamo. S samim ugotavljanjem vzrokov konflikta ne bo moč rešiti, zato je bolje, da se trud usmeri v reševanje konfliktov. Prav to predlagam vodstvu podjetja GR Inženiring d.o.o.. V nadaljevanju bom podala nekaj predlogov, do katerih sem se dokopala na podlagi preučene teoretične podlage ter empiričnih podatkov, pridobljenih iz ankete, opravljene v omenjenem podjetju med zaposlenimi.

Kot rečeno v podjetju ne poznajo teoretičnih osnov konflikta in komunikacije. Zato ne poznajo vpliva komunikacije na nastanek in posledično reševanje konfliktov in sta ta dva procesa v podjetju povsem spontana. Ko se pojavi problem, ga rešijo. Velika večina zaposlenih ne razmišlja, zakaj je do tega problema prišlo, kaj ga je povzročilo.

Zato bi najprej predlagala, da podjetje organizira za vse zaposlene izobraževanje in zaposlene podučijo, kaj so konflikti, kaj je komunikacija in pomen obojega za poslovanje v podjetju. Poleg tega pa tudi, kako komunikacija vpliva na nastanek in razrešitev konfliktov.

Torej, če bodo zaposleni razumeli, kako ustrezna, premišljena komunikacija vpliva na delo, na naše odnose v podjetju, bi se tako lahko izognili marsikateri neprijetni situaciji oz. konfliktu. Se pravi, da bi morali tako zaposleni kot tudi vodstvo upoštevati dognanja oziroma ugotovitve iz empirične raziskave ter podane teoretične smernice in bi zagotovo lahko zmanjšali raven nastanka konfliktnih situacij v podjetju med zaposlenimi in nenazadnje tudi v odnosih z zunanjim okoljem.

Največkrat se pojavljajo motnje v odnosih med zaposlenimi in s podrejenimi. Kako lahko to rešijo? V podjetju GR Inženiring d.o.o. vidim, da so v vsaki konfliktni situaciji pogosto prisotna velika čustva, ki lahko zelo vplivajo na samo reševanje konflikta.

Zato morajo vzpostaviti še bolj zaupljivo ozračje in vzpostaviti boljšo komunikacijo. Kaj to pomeni? Predvsem morajo več komunicirati. Več morajo komunicirati na pravi način, saj ne komunicirajo vedno prav "pošteno". Iz raziskave sem ugotovila, da so vzpostavljeni dobri komunikacijski kanali, četudi bi bilo dobro jih razširiti oz. prilagoditi jih vsem zaposlenim.

Včasih v komunikaciji zaznam laži, prikrivanje resnice, obračanje besed in prav to je tisto, kar morajo "popraviti". Zato mora biti komunikacija bolj učinkovita in resnicoljubna. Veliko več bi se morali pogovarjati in dogovarjati in sicer "iz oči v oči" - ne le sodelavci v sami komerciali, temveč tudi s tistimi v tehniki in obratno. Ta komunikacija pa bi nujno morala biti sprotna in odkrita.

Pomembno je tudi, da zaupajo sebi in ostalim zaposlenim. Poleg tega pa bi morali tudi razkriti udeležence v konfliktu, ker to omogoča večjo natančnost v komunikaciji in (zanimivo) prispeva k boljšim medsebojnim odnosom. Prav to je tisto, kar je bilo v anketi izpotavljeno. Najpogostejši vzrok za nastanek konfliktov so bili odnosi med zaposlenimi. Vsi v podjetju bi morali začeti razmišljati in "delati" na medsebojnih odnosih in tako bi bil pretok informacij še boljši in bi bilo manj trenj oz. konfliktov.

Vsi zaposleni bi morali biti ozaveščeni, da reševanje konfliktov pripelje do sprememb, ki niso nujno slabe, negativne, neprijetne in bi morali biti pripravljeni na reševanje konfliktov, ki lahko pomeni prenekatero ugodnost oz. pozitivno posledico.

Reševanja konfliktna situacije se moramo lotiti konstruktivno. Za to pa se moramo pripraviti, ugotoviti kaj želimo in izbrati pravilno metodo reševanja. V nadaljevanju bomo predstavili potek konstruktivnega reševanja konfliktov v podjetju GR Inženiring d.o.o..

Bistvenega pomena je, da s pomočjo konstruktivnega reševanja konfliktov v podjetju, dosežemo naslednje cilje (povzeto po Novak, 2000, str. 114):

1. Razlikovanje nespornosti od pravega konflikta.
2. Opredelitev konflikta in zbiranje informacij o njem.

3. Spoznavanje, kako različne strani zaznavajo konflikt.
4. Opredelitev možnosti za reševanje konflikta v vzajemno korist.
5. Doseganje sporazuma.

Kot rečeno, poteka komuniciranje v organizaciji na različnih ravneh, ki so povezane tudi z odnosi med posamezniki in skupinami na različnih hierarhičnih ravneh znotraj organizacije. In zaradi pojavljanja konfliktov na različnih hierarhičnih ravneh, ima usklajevanje med ravnmi komuniciranja znotraj organizacije velik pomen. Zakaj povezovanje in usklajevanje komunikacijskih ravni na različnih hierarhičnih nivojih lahko nudi ustrezno reševanje nastalih konfliktov in s tem uspešno delovanje organizacije kot sistema.

Vodstvo bi moralo razmisliti o uvedbi rednih mesečnih ali mogoče tudi tedenskih sestankov. Smiselno bi bilo, da bi v obdobjih, ko je dela več, imeli tedenske sestanke, med "mrtvo sezono" pa mesečne. Pomembno pri tem je, da bi bili sestanki izvedeni tako v "komerciali" kot tudi v "tehniki". Tako bi lahko vzpostavili odprt dialog med sodelavci ter med nadrejenimi in podrejenimi. Poleg tega bi nadrejeni lahko dobili povratne informacije o možnih nastalih problemih in konfliktih v podjetju na obeh področjih. S tem bi bilo doseženo večje medsebojno zaupanje in kakovostno medosebno komuniciranje. Obenem bi ti sestanki služili tudi odkritemu in konstruktivnemu reševanju konfliktov. Opozoriti bi jih bilo treba, da se morajo zaposleni na te sestanke pripraviti, da bi tako pripravljene na sestankih lahko podali svoja mnenja, svoje videnje konflikta ter svoje predloge za razrešitev problema oziroma konfliktno situacije. Sestanki bi morali temeljiti na podajanju odkritih informacij, pripravljenosti na reševanju konfliktov, podajanju različnih mnenj in idej, medsebojnem usklajevanju ter iskanju skupnih rešitev. Vsi udeleženci teh sestankov pa bi se morali zavedati, da niso tam zaradi vodstva, temveč zaradi sebe in vseh ostalih zaposlenih v podjetju in bi morali med samimi sestanki, ne le čakati, da povedo svoje, temveč vse prisotne aktivno in pozorno poslušati in tudi slišati, kaj imajo povedati.

Tako bodo skupaj lahko našli možne rešitve in razrešili konflikt.

SKLEP

V uspešni družbi uspešnost podjetja temelji tudi na delovni sili, ki je sposobna naravnano in pravilno komunicirati. Pravilna oz. ustrezna komunikacija med zaposlenimi in zaposlenimi in zunanjim okoljem je pomemben element za zagotavljanje konkurenčnih prednosti podjetja. Zagotoviti aktivnost zaposlenih v smeri, da ustrezno, pravočasno, naravnano komunicirajo in tako zmanjšujejo verjetnost nastankov konfliktov ali pa jih tako uspešno rešujejo oz. jih izkoriščajo v svoj prid, bi moralo biti vodilo in smernica delovanja v podjetjih.

Številne teorije o pojmu komuniciranja v podjetju, komuniciranja kot vplivanja, o pomenu konfliktov v podjetju, vzrokih nastanka in vrstah konfliktov ter prodlogih reševanja konfliktov so poskušale izboljšati razumevanje in razlago, kako vse to vpliva na delovanje podjetja

navznoter in navzven. Vsa ta spoznanja lahko strnemo in potegnemo sklep, da je za uspešno poslovanje (če hočemo tudi ohranjanje konkurenčne prednosti) nujno poznavanje natančnega vpliva komunikacije na nastanek in reševanje konfliktov. Predstaviti oz. poudariti je treba pomen komunikacije pri poslovanju, zlasti za reševanje konfliktov.

Natančno je potrebno preučiti obstoječe načine komuniciranja v podjetju, jih predstaviti vsem udeležencem oz. zaposlenim in jih poučiti o ustrežnejših, ki jim bodo omogočale konflikte ne le preprečevati oz. jih ne ustvarjati, temveč jih izkoristiti v svoj prid.

Ko razmišljamo o ustrezni komunikaciji v podjetju in pa posledično o načinih reševanja konfliktov, je nujno, da le te razumno in preiščeno kombiniramo in sicer glede na dejavnost in organizacijo podjetja. Vsaka organizacija je edinstvena, prav tako so edinstveni zaposleni. Vsaka organizacija ima svojo kulturo, klimo in svojo organizacijo, kar moramo upoštevati. Bistveno je, da poznamo način dela, potrebe in želje zaposlenih in pa da se zavedamo, da se vsak zaposleni drugače odziva in ima drugačne cilje. Način komuniciranja, komunikacijski kanali in načini obvladovanja konflikto, ki so ustrezni za eno organizacijo, lahko v drugi popolnoma odpovejo oz. so zanjo popolnoma neučinkoviti.

Z izdelavo magistrske naloge sem spoznala, da je potrebno kar nekaj znanja in truda, da v odnosih s sodelavci, nadrejenimi ali podrejenimi delujemo kar se da nekonfliktno. Se pravi, da če hočemo vplivati na druge okrog nas, če hočemo biti uspešni, če hočemo da drugi sprejmejo naše cilje in ideje za svoje ali če hočemo delovati nekonfliktno, moramo vedeti, kako in na kakšen način komunicirati, vedeti, kako v določenih situacijah reagirati, kaj so naše možnosti, kako lahko v takih situacijah "zmagamo".

Pri izdelavi naloge sem dosegla vse cilje. Analizirala sem vlogo in vpliv komunikacije v podjetju ter vpliv na obvladovanje konfliktov znotraj organizacije oziroma podjetja. Preučila sem ugotovitve realne situacije v samem podjetju in preučiti obstoječe stanje v podjetju GR Inženiring d.o.o.. Na osnovi tega sem podala svoje mnenje, ugotovitve in predloge.

V podjetju se še nihče ne ukvarja s pomenom oz. vplivom komuniciranja na samo poslovanje in posledično na reševanje konfliktov. Mogoče ne bi bilo napačno v podjetje pripeljati strokovnjaka, ki bi zaposlene o tem izobrazil in jim tako pomagal pri njihovi osebni rasti in seveda rasti in uspešnosti samega podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I., Možina, S., Milivojević, Z., Svetlik, I., & Terpin, M. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei.
2. Adler, B. R., & Rodman, G. (1994). *Understanding Human Communication*. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.
3. Baguley, P. (1994). *Effective communication for modern business*. London: McGraw – Hill.
4. Becker, D. (1993). *Speaking skills for business careers*. Boston: Irwin Mirror Press.
5. Belak, J. (2002). *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: Založba MER.
6. Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Berlogar, J. (2000). *Managerska etika ali Svetost preživetja*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica.
8. Bernik, J., Kmet, J., Berginc, J., Mejaš, N., & Pšeničny, V. (2000). *Management in vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
9. Brajša, P. (1983). *Vodenje kot medosebni proces*. Ljubljana: DDU Univerzum..
10. Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija: Komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Černetič, M. (1999). *Informiranje, odločanje, participacija in IK tehnologija. Industrijska demokracija*. Kranj, str. 4 –8.
13. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. (A pearson Custom publication). Harlow (Essex): Pearson Education.
14. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeca se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
15. Edvard, B., Morris, G. (1996): *Uspešno vodenje*, Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana.
16. Erčulj, J., & Vodopivec, I. (1999). *S komunikacijo do ciljev*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
17. Evans, R., & Russel, P. (1992). *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha Center.
18. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1998). *Kako doseči dogovor: Umetnost pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Florjančič, J., & Kavran, D. (1992). *Kadrovska služba – Management*. Kranj: Moderna organizacija.
20. Florjančič, J. & Vukovič, G. (1998). *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
21. Florjančič, J., & Ferjan, M. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
22. GR inženiring (2009). Najdeno 31. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.gr-i.si/>

23. Gruban, B., Verčič, D. & Zavrl, F. (1998). *Preskok v odnose z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
24. Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Philadelphia (etc.): Harcourt Brace Jovanovich College.
25. Grunig, J. E. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. London: Hillsdale.
26. Guffey, M. E. (1991). *Essentials of Business Communication, second edition*. Boston: PWS- Kent.
27. Harrison, S. (1995). *Public Relations: An Introduction*. London: Loutledge.
28. Hodgson, J. (1996). *Thinking in your feet in negotiations*. London: Pitman Publishing.
29. Huczynski, A. & Buchanan, D. (1991). *Organizational Behaviour*. Cambridge: University Press.
30. Ilič B. (2001). *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju: študija nekaterih kontingenčnih dejavnikov vpliva*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
31. Iršič, M. (2004). *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: Rakmo.
32. Jefkins, F. (1998). *Public Relations*. London: Pitman Publishing.
33. Jelovac, D. (1997). *Poslovna etika*. Ljubljana: Študentska organizacija univerze v Ljubljani.
34. Kavčič, B. (1992). *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
35. Kavčič, B. (1996). *Spretnost pogajanja*. Kranj, Moderna organizacija.
36. Kavčič, B. (2002). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Kavčič, B. (2004). *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Lamovec, T. (1991). *Spretnost v medsebojnih odnosih*. Ljubljana: Zavod RS za produktivnost dela.
39. Lipičnik, B. (1991). *Vsak človek ima probleme-le skupaj imamo rešitev*. Ljubljana: Zavod republike Slovenije za šolstvo in šport.
40. Lipičnik, B. (1994). *Ljudje in organizacija*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
41. Lipičnik, B. (1996). *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
42. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
44. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
45. Luthans, F. (1995). *Organisational behavior*. Singapore: McGraw – Hill Book Co.
46. Markič, P., Strniša, M., & Tavčar, R. (1994). *Poslovna pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
47. Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1989). *Organizational behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.
48. Možina, S. (1971). *Organizacijska psihologija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

49. Možina, S., & Florjančič, J. (1986). *Ustvarjalno komuniciranje in informiranje v organizaciji združenega dela*. Kranj: Moderna organizacija.
50. Možina, S. & Damjan, J. (1992). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, I. M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Založba Didakta.
52. Možina, S., Tavčar, I. M., Zupan, N., & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba Obzorja.
53. Muchinsky, P. M. (1987). *Psychology Applied to Work*. Chicago: The Dorsey Press.
54. Murphy, J. (1994). *Managing conflict at work*. Burr Ridge: Mirror press.
55. Novak, B. (2000). *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: Priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
56. Ovsenik, J. (1999). *Stebri nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja*. Kranj: Moderna organizacija.
57. Pascale, R. T. (1990). *Managing on the edge: how the smartest companies use conflict to stay ahead*. New York: Touchstone.
58. Patterson, G. J. (1996). *How to become a better negotiator*. New York: AMACOM.
59. Perelman, C. (1993). *Kraljestvo retorike*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
60. Robbins, S. P. (1984). *Management: Concepts and Practices Englewood Cliffs*. New Jersey: Prentice – Hall.
61. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
62. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
63. Sandole, D. J. (1987). *Conflict management and problem solving: interpersonal to international applications*. London: Frances Printer.
64. Schelling, T. C. (1984). *Choice and consequence: Perspectives of an errant economist*. Harvard: University Press.
65. Seiler, W. J. (1982). *Communication and Business in Professional Organizations*. London: Addison – Wesley.
66. Smith, C. S., Cin, B.- C., Vodopivec, M., (1997). *Privatisation Incidence, Ownership Forms and Firm Performance: Evidence from Slovenia*. Journal of Comparative Economics 25 (2), 158–179.
67. Steers, R. M. (1981). *Introduction to Organizational Behavior*. Santa Monica: Goodyear Publishing Company Inc.
68. Škerlep, A. (1998). Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza. Teorija in praksa, 35(4), 738–758.
69. Tavčar, I. M. (1995). *Uspješno poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.

70. Tavčar, I. M. (2000). *Kultura, etika in oblika management*. Kranj: Moderna organizacija.
71. Thill, V. J., & Bovee, L. (1996). *Courtland: Excellence in business communication*. New York: McGraw – Hill.
72. Treven, S., & Sriča, V. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
73. Ule, M., Kline, M. (1996). *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
74. Vecchio, R. P. (2000). *Organizational Behavior Core Concepts*. Orlando: Harcourt Inc.
75. Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (1991). *Developing Management Skills*. New York: HarperCollins Publishers Inc.
76. Zidar Gale, T., & Gale, B. (2000). Znamo razumeti drug drugega? *Manager*, 4, 53–55.
77. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., & Šehanović, J. (2004). *Organizacijska kultura*. Varaždin: TIVA.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
--	----------

Priloga 1: Anketni vprašalnik

- ANKETNI VPRAŠALNIK -

Sem študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti. Prosila bi Vas, če bi mi pomagali pridobiti nekaj zelo koristnih raziskovalnih podatkov v sklopu tega anketnega vprašalnika za dokončanje moje magistrske naloge na temo Pomen komuniciranja za obvladovanje konfliktov v podjetju GR Inženiring d.o.o.

Anketni vprašalnik traja približno **10 minut**. Za vsa nadaljnja morebitna vprašanja sem vam dosegljiva preko elektronskega naslova: jlevec@siol.net.

Anketa je anonimna, vaše odgovore bom uporabila izključno samo za analizo dobljenih podatkov.

Za Vaše sodelovanje se Vam že v naprej najlepše zahvaljujem.

1. Pri komuniciranju v podjetju se največkrat pojavljajo motnje

Najpogostejši vzrok	Vedno	Pogosto	Včasih	Nikoli
Z nadrejenimi?				
S podrejenimi?				
S sodelavci?				

2. Kako se sporazumevate s sodelavci?

Oblika komuniciranja	Vedno	Pogosto	Včasih
S sodelavci se pogovarjate in skušate biti jasni.			
Sodelavce upoštevate in govorite posplošeno.			
Sodelavcem sporočate preko posrednikov.			
Ni vam mar za sodelavce in samo kritizirate.			

3. Kako pogosto prihaja do konfliktov med vami in sodelavci?

- Nikoli.
- Včasih.
- Pogosto.
- Vedno.

4. Kaj so vzroki konfliktov med sodelavci?

Najpogostejši vzrok	Vedno	Pogosto	Včasih	Nikoli
Odnosi med zaposlenimi				
Tekmovanje za omejenimi viri (denar, oprema, itd.)				
Nejasnosti zaradi odgovornosti in avtoritete				
Medsebojna odvisnost				
Razlikovanje oziroma razločevanje				
Razlike v ciljih zaposlenih				
Pomanjkanje sodelovanja				

5. Katera oblika komuniciranja je med sodelavci najpogostejša?

Oblika komuniciranja	Vedno	Pogosto	Včasih
Telefon			
GSM			
E-pošta			
Pisno obvestilo			
Ostno obvestilo			

6. Kako uspešni so v povprečju sestanki v podjetju?

- Zelo.
- Relativno.
- Manj uspešni.
- Neuspešni.

7. Kakšno je običajno ozračje na sestankih v podjetju?

- Sproščeno.
- Dolgočasno.
- Napeto.
- Drugo (navedite): _____

8. Kako dolgo običajno trajajo sestanki v podjetju?

- Ravno prav dolgo.
- Predolgo.
- Prekratko.

9. Kakšen stil vodenja uporablja vaš neposredno nadrejeni?

- Avtokratski.
- Demokratski.
- Operativni.

10. V komunikaciji z vodjem imate možnost povratne informacije.

- a. Popolnoma se strinjam.
- b. Delno se strinjam.
- c. Se ne strinjam.

11. Kaj po vašem mnenju prinašajo konflikti za podjetje (obkrožite lahko več odgovorov)?

- a. Konflikti pripomorejo, da ozavestimo probleme v odnosu, ki jih je potrebno rešiti.
- b. Konflikti mobilizirajo energijo in povečujejo motivacijo za soočenje s problemi.
- c. Konflikti spodbujajo spremembe.
- d. Konflikti razbijajo monotonost življenja, spodbujajo nove interese, pomenijo izziv in vnašajo dinamiko.
- e. Konflikti pogosto pripomorejo k ustrežnejši odločitvi.
- f. Konflikti znižajo napetost v vsakdanjih odnosih.
- g. V konfliktu bolj spoznamo samega sebe ter tudi druge.
- h. Konflikti lahko odnos poglobijo in obogatijo.
- i. Razrešeni oz. obvladani konflikti povečujejo in utrjujejo sposobnosti razreševanja in obvladovanja konfliktov.
- j. Rešeni konflikti prinašajo višjo raven kulture v interakciji in omogočajo bolj intenzivno sodelovanje.

12. Kateri je po vašem mnenju najbolj »priročen« način reševanja konfliktov v podjetju (obkrožite lahko največ 3 odgovore)?

- a. Glasovanje (pri tem načinu konflikt ostaja nerešen, rešitev se manjšini vsiljuje s preglasovanjem).
- b. Pogajanje in dogovarjanje (tukaj govorimo o najuspešnejšem načinu reševanja konfliktov).
- c. Postopno recipročno odstopanje.
- d. Iskanje nadrejenih ciljev.
- e. Reševanje problemov.
- f. Sklepanje kompromisov.
- g. Izglajevanje.
- h. Izogibanje.

13. Kateri dejavniki, ki jih uporablja vodja, vas najbolj motivirajo za delo?

Motivacijski dejavnik	Vedno	Pogosto	Včasih	Ne motivira
Koristnost dela				
Poznavanje cilja				
Poznavanje rezultatov svojega dela				
Delovne razmere				
Pohvala in graja				
Navodila za delo				
Tekmovanje				
Sodelovanje				
Ustvarjanje problemov				
Plača				

14. Ali se vaši osebni cilji poistovetijo s cilji organizacije?

- a. Da, popolnoma se poistovetijo.
- b. Delno se poistovetijo.
- c. Ne, se močno razlikujejo.

15. Svoje mnenje lahko vedno izrazim brez občutka napetosti.

- a. Vedno.
- b. Včasih.
- c. Nikoli.

16. Kako bi ocenili vpliv internih komunikacij na uspešnost poslovanja v podjetju GR Inženiring d.o.o.?

- a. Zelo velik vpliv.
- b. Relativno velik vpliv.
- c. Manjši vpliv.
- d. Ne želim odgovoriti.

17. Ali se z vašimi sodelavci in vodji pogovarjate samo o delovnih problemih ali med vami potekajo tudi neformalni pogovori?

	Zelo se ne strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Zelo se strinjam
S sodelavci in vodji se pogovarjam samo o stvareh, povezanih z delom (delovne naloge, potek, težave, plače itd.).				
S sodelavci in vodji se pogovarjam o stvareh, povezanih z delom, pa tudi o zanimivostih v zvezi z dogodki iz zasebnega življenja (družina, bolezen, hišni ljubljenci itd.) in življenja v kolektivu.				
S sodelavci in vodji se rad družim tudi zunaj delovnega časa.				
S sodelavci in vodji bi se rad družil, vendar nimam časa ali možnosti.				

18. Kaj predlagate za izboljšanje internega komuniciranja v podjetju. Obkrožite lahko več odgovorov in na koncu dodate še svoje predloge.

- a. Več kratkih sporočil na oglasni deski.
- b. Letni razgovor z vodjem.
- c. Nabiralniki predlogov.
- d. Interna glasila.
- e. Družabna srečanja.
- f. Moji predlogi:
