

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV KONFLIKTOV NA ODKLONSKO VEDENJE NA
DELOVNEM MESTU**

Ljubljana, marec 2020

SABRINA STOJČEVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sabrina Stojčević, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv konfliktov na odklonsko vedenje na delovnem mestu, pripravljena v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Darijo Aleksić

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ODKLONSKO VEDENJE NA DELOVNEM MESTU	2
1.1 Opredelitev odklonskega vedenja.....	4
1.2 Pozitivno in negativno odklonsko vedenje.....	7
1.3 Teorije odklonskega vedenja	8
1.4 Dejavniki odklonskega vedenja	10
1.5 Posledice odklonskega vedenja	13
1.6 Mehanizmi upravljanja in izvajanja odklonskega vedenja	14
2 KONFLIKTI.....	16
2.1 Konflikti znotraj organizacije.....	18
2.2 Vrste konflikta.....	18
2.3 Dejavniki konflikta	23
2.4 Pozitivne in negativne posledice konfliktov	24
2.5 Povezava odklonskega vedenja s konflikti.....	26
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	27
3.1 Opredelitev problema in hipotez raziskave.....	27
3.2 Zasnova raziskave in metodologija	29
3.2.1 Vprašalnik.....	29
3.2.2 Opis vzorca	29
3.2.3 Metodologija.....	30
4 REZULTATI RAZISKAVE	30
4.1 Opisne statistike	30
4.2 Preverjanje hipotez.....	36
5 DISKUSIJA.....	40
5.1 Interpretacija rezultatov	40
5.2 Teoretični prispevki.....	41
5.3 Praktična priporočila	43
5.4 Omejitve in predlogi za nadaljnja raziskovanja	45
SKLEP	46
LITERATURA IN VIRI	49

KAZALO TABEL

Tabela 1: Posledice odklonskega vedenja na delovnem mestu	13
Tabela 2: Povprečja in standardni odkloni – odklonsko vedenje	31
Tabela 3: Povprečja in standardni odkloni – vmešavanje	32
Tabela 4: Povprečja in standardni odkloni - nesporazum	33
Tabela 5: Povprečja in standardni odkloni - čustva	33
Tabela 6: Povprečja in standardni odkloni – medosebni konflikt	34
Tabela 7: Povprečja in standardni odkloni – konflikt glede na naloge	35
Tabela 8: Povprečja in standardni odkloni proučevanih konstruktov	35
Tabela 9: Korelacijska matrika	36
Tabela 10: Rezultati regresijske analize za vpliv vmešavanja na odklonsko vedenje	37
Tabela 11: Rezultati regresijske analize za vpliv nesporazuma na odklonsko vedenje	37
Tabela 11: Rezultati regresijske analize za vpliv nesporazuma na odklonsko vedenje (nad.)	38
Tabela 12: Rezultati regresijske analize za vpliv čustev na odklonsko vedenje	38
Tabela 13: Rezultati regresijske analize za hipotezo 1	39
Tabela 14: Rezultati regresijske analize za hipotezo 2	40
Tabela 15: Postavljeni hipotezi in njun status	40

KAZALO SLIK

Slika 1: Vrsti odklonskega vedenja	5
Slika 2: Tipologija pozitivnega odklonskega vedenja	7
Slika 3: Dejavniki povezave med konfliktom nalog in medosebnim konfliktom	20
Slika 4: Konceptualni model medosebnih konfliktov pri delu in psihološki izidi.	22

UVOD

Z razvojem človekovih potreb so se oblikovale različne družbene organizacije in delovna mesta za opravljanje različnih del. Danes veliko časa preživimo na delovnem mestu. S svojim vedenjem pri delu lahko pozitivno ali negativno vplivamo na druge zaposlene. Študije vedenja posameznikov na delovnem mestu so postale izjemno pomembne zaradi globalizacije in tehnološkega napredka (Appelbaum, Iaconi & Matousek, 2007). Zaradi naštetih dejavnikov in globalne konkurence se organizacije še naprej borijo za preživetje, zato je ključnega pomena, da se zavedajo dejavnikov, ki vplivajo na zaposlene in njihovo vedenje na delovnem mestu. Organizacije skušajo privabiti in zaposliti kvalificirane zaposlene, ki bodo pozitivno vplivali na njihovo uspešnost s prevzemanjem vlog v organizacijskem procesu tudi na inovativen in ustvarjalen način. Naloga organizacije je ustvariti pozitivno delovno okolje, ki ceni svojega zaposlenega. Zatorej je uspešno upravljanje s človeškimi viri ključno za rast organizacije. Še pomembneje pa je, da organizacija obvladuje različna vedenja na delovnem mestu (Gulua & Kharazde, 2018). V zadnjem času je odklonsko vedenje, ki je opredeljeno kot namerno vedenje, ki krši organizacijske norme in predstavlja grožnjo blaginji organizacije in njenim članom (Robinson & Bennett, 1995, str. 556), postalo globalni problem (Hanimoğlu, 2018).

Razširjenost različnih tipov odklonskega vedenja na delovnem mestu je velikanski izziv tako za organizacije kot za zaposlene (Appelbaum, Iaconi & Matousek, 2007). Vse bolj je pomembno, da management takšno vedenje na delovnem mestu prepreči. Ker so takšna vedenja povezana z visokimi gospodarskimi in psihološkimi stroški, jih morajo organizacije nadzorovati (Farasat & Ziaaddini, 2013).

Zaposleni v organizacijah so v prvi vrsti ljudje, ki prihajajo iz različnih družbeno-kulturnih okolij z različnimi prepričanji, stališči, vrednotami in izražajo različne vrste vedenja (Spencer-Oatey, 2012). Dejstvo je, da se pojavljajo konflikti, ki so posledica številnih dejavnikov, kot so neskladnost med zaposlenimi in organizacijo, borba moči, dojemanje drugačnosti ali neustrezno vedenje (Meier, Gross, Spector & Semmer, 2013). Vsaka oblika konflikta lahko negativno vpliva na posameznikovo vedenje, dobro počutje, zdravje, predvsem pa na njegovo delovanje v organizaciji (Biggio & Cortese, 2013).

Odklonsko vedenje je eden izmed kritičnih problemov, s katerimi se soočajo organizacije, medtem ko velja konflikt za enega najpogostejših pojavov na delovnem mestu. Konflikti na delovnem mestu so bili tradicionalno obravnavani kot vrsta odklona, saj kršijo norme in harmonijo in pogosto privedejo do nefunkcionalnih posledic v delovanju organizacije (Kidwell & Martin, 2004, str. 16).

Odklonsko vedenje je razmeroma pogosto vedenje in lahko ima v družbenem in organizacijskem smislu negativen učinek na sam proces in udeležence v procesu. Prvi korak k razvoju načinov za zmanjšanje odklonskega vedenja je ugotovitev zaželenega in

nezaželenega vedenja zaposlenih. V ta namen teoretični del vsebuje različne dejavnike na podlagi pregleda že narejenih raziskav o delovanju konflikta in odklonskega vedenja na delovnem mestu. Čeprav je bilo že narejenih precej raziskav o razmerju med delovno obremenitvijo, stresom in odklonskim vedenjem, so raziskave, ki bi preučevale vpliv konfliktov na odklonsko vedenje, še vedno razmeroma redke. Raziskovalci so že preučevali povezavo med medosebnimi konflikti in odklonskim vedenjem, vendar je povezava med konfliktom glede nalog in odklonskim vedenjem slabo raziskana.

Ker so takšna negativna vedenja povezana z visokimi gospodarskimi in psihološkimi stroški, je potrebno, da jih organizacija nadzira in preprečuje. Obstoječe raziskave kažejo, da konflikti in odklonsko vedenje zmanjšujejo raven organizacijske zmogljivosti in njeno konkurenčno moč (Kidwell & Martin, 2004). Namen tega magistrskega dela je zato preučiti vpliv konfliktov na odklonsko vedenje na delovnem mestu. Z raziskavo želim odgovoriti na vprašanje, ali in kako konflikti vplivajo na prisotnost odklonskega vedenja na delovnem mestu. Temeljni cilj je teoretično preučiti in empirično preveriti povezavo med konfliktom in odklonskim vedenjem na delovnem mestu. Sekundarni cilj je raziskati strategije in procese, ki jih mora sprejeti management za zmanjšanje in preprečevanje odklonskega vedenja na delovnem mestu.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu je uporabljena deskriptivna metoda znanstveno-raziskovalnega dela, in sicer opisovanje pojavov in iskanje medsebojnih povezav na podlagi pregleda izbrane strokovne domače in tuje literature. V prvem poglavju je opredeljeno odklonsko vedenje, njegovi dejavniki in posledice. V nadaljevanju so predstavljeni in opredeljeni konflikti na delovnem mestu in v organizaciji. Tretje poglavje obravnava vpliv konfliktov na odklonsko vedenje na delovnem mestu. V empiričnem delu je najprej predstavljen problem in hipotezi ter metodologija, opisani so vzorci in predstavljeni rezultati raziskave, ki temeljijo na analizi spletnega vprašalnika. V diskusiji so podana priporočila za nadaljnje raziskave ter omejitve raziskave, v sklepu pa so povzete pridobljene ugotovitve na podlagi postavljenih hipotez in raziskovalnih vprašanj.

1 ODKLONSKO VEDENJE NA DELOVNEM MESTU

Znanstveno zanimanje za odklonsko vedenje na delovnem mestu sega od industrijske revolucije dalje (Klotz & Buckley, 2013). Medosebno odklonsko vedenje je bilo prvič široko opredeljeno v osemnajstem stoletju, ko so bili na delovnem mestu izpostavljeni nasilni nadzori nadrejenih in nadlegovanje zaposlenih. Organizacijsko odklonsko vedenje pa je mogoče zaslediti od devetnajstega stoletja dalje (Bennett & Marasi, 2015, str. 723). Sredi devetdesetih let prejšnjega stoletja se je več raziskovalcev začelo neodvisno osredotočati na pojav nefunkcionalnega in škodljivega vedenja na delovnem mestu na bolj celovit način in poskušalo konceptualno vključiti vrsto disfunkcionalnih vedenj v smiselno celoto. Prvi korak k oblikovanju znanja o nefunkcionalnem vedenju na delovnem mestu je vključeval

uvedbo konstruktivnih in definicijskih mej v povezavi s tem pojavom. Kot rezultat so se pojavili številni konstrukti z nekoliko različnimi definicijami (Bennett & Marasi, 2015, str. 724).

V obstoječi literaturi lahko tako najdemo več različnih pojmovanj odklonskega vedenja, ki so se pojavila zato, ker je vsak raziskovalec potencialni niz odklonskega vedenja videl oziroma spoznal z nekoliko drugačne izhodiščne točke. Bennettova in Robinsonova (2003, str. 249) ter Spector in Foxova (2002) odklonsko vedenje pojmujejo kot kontraproduktivno vedenje, ki podjetju povzroča škodo. Vključuje manjše prekrške, kot so širjenje govorice, neprimerna uporaba interne govorice, ter hujše, kot so verbalno sovraštvo, tatvine, sabotaže, fizična agresija in namerno nepravilno opravljanje delovnih nalog (Spector & Fox, 2002).

Giacalone in Greenberg (1997, str. 15) sta odklonsko vedenje označila kot antisocialno vedenje, kamor se štejejo podkupovanje, izsiljevanje, požig, napadi ali tatvine. Antisocialno vedenje preučuje predvsem interakcije med sodelavci. Skarlicki in Folger (1997) sta odklonsko vedenje poimenovala povračilno dejanje, Vardi in Wiener (1996) organizacijsko neprimerno dejanje, O'Leary-Kellyjeva, Griffin in Glew (1996, str. 225) pa motivirana agresija. V literaturi najdemo še druge različice poimenovanja negativnih vedenj zaposlenih, kot na primer maščevanje na delovnem mestu (Skarlicki & Folger, 1997), neiskrenost na delovnem mestu (Andersson & Pearson, 1999) in organizacijska agresija (Neuman & Baron, 1998). Danes se zdi, da sta izraza odklonsko vedenje in kontraproduktivno vedenje na delovnem mestu najbolj pogosto uporabljena in se včasih tudi zamenjujeta (Bennett & Marasi, 2015, str. 726).

Številni avtorji so pokazali zanimanje za preučevanje različnih oblik odklonskega vedenja, kot so agresija, medosebni konflikti ali sabotaža (Fox, Spector & Miles, 2001, str. 292), vendar je na področju odklonskega vedenja še veliko možnosti za raziskave, predvsem potencialno negativnih učinkov na organizacijo (Kalemci, Kalemci-Tuzun & Ozkan-Canbolat, 2019). Namreč odklonsko vedenje zaposlenih je v mnogih organizacijah vzrok za približno 30 % neuspehov in s tem vpliva na psihološke, sociološke in ekonomske dejavnike v organizaciji (Appelbaum, Iaconi & Matousek, 2007; Bennett & Robinson, 2000; Galperin, 2002). Zaradi navedenih negativnih učinkov, ogromnih izgub produktivnosti zaposlenih in virov je nadvse pomembno nadaljnje raziskovanje odklonskega vedenja na delovnem mestu (Bennett & Robinson, 2000).

Delovno mesto je prostor, kjer zaposleni v procesu dela vsakodnevno komunicirajo in izražajo različna vedenja z različnimi posledicami za posameznika in za celotno organizacijo (Heathfield, 2019). Organizacijske norme so združene v pričakovanem vedenju, načelih in predpostavkah na delovnem mestu (Coccia, 1998, str. 33). V magistrskem delu se bom osredotočila na razumevanje odklonskega vedenja, ki je v nadaljevanju podrobneje opredeljeno.

1.1 Opredelitev odklonskega vedenja

Čeprav je bilo odklonsko vedenje predmet številnih raziskav v preteklosti, je le malo avtorjev poskusilo razvrstiti odklonska vedenja na delovnem mestu. Klasifikacijo odklonskega vedenja sta naprej opredelila Mangione in Quinn (1974, str. 114), ko sta predstavila koncept lastninskega (tj. škodo, povezano z lastnino delodajalca) in proizvodnega vedenja (tj. slabo produktivnostjo zaposlenih). Wheeler (1976, str. 236) je razlikoval med resnimi in neresnimi organizacijskimi kršitvami in kako naj se kaznuje kršitve pravil. Hollinger in Clark (1982, str. 334) sta opredelila okvir odklonskega vedenja zaposlenih, kot so odstopanje od proizvodnih norm, pridobitev premoženjske koristi v škodo delodajalca ter kršenja organizacijskih norm glede količine in kakovosti opravljenega dela. Redeker (1989) je razvil seznam kaznivih dejanj v organizacijah, vendar različna vedenja ni vključil v smiselni vzorec.

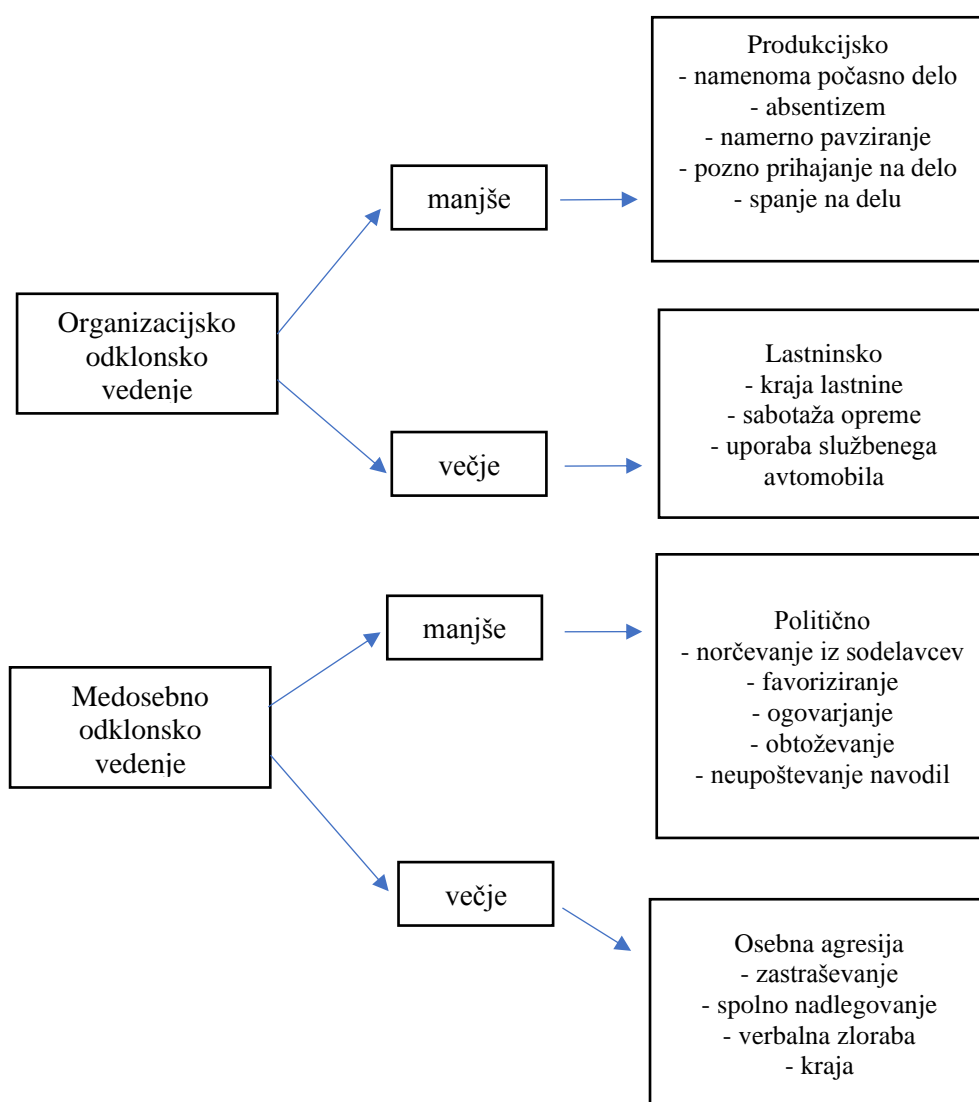
Odklonsko vedenje zaposlenih je lahko opredeljeno kot prostovoljno vedenje, ki krši pomembne organizacijske norme in s tem ogroža delovanje organizacije, njenih zaposlenih ali oboje. Odklonsko vedenje je prostovoljno, ki se pojavi, ko zaposleni nimajo motivacije za izpolnjevanje normativnih pričakovanj družbenega, organizacijskega konteksta in posledično postanejo motivirani za kršenje teh pričakovanj (Robinson & Bennett, 1995, str. 556). Odklonsko vedenje na delovnem mestu vključuje krajo, goljufijo, sabotažo, vandalizem, absentizem, agresivnost, širjenje govoric, spolno nadlegovanje itd. (Bennett & Robinson, 2000, str. 353).

Raziskovalci so preučevali različne vrste negativnega vedenja, ki se lahko štejejo za odklonska. To so predvsem odsotnost z dela, neučinkovitost ter pomanjkanje volje in truda, ki vodi do neenakosti (Robinson & Bennett, 1995, str. 556). Pred letom 1995 so se raziskovalci osredotočali predvsem na preučevanje specifičnih oblik negativnega vedenja na delovnem mestu, kot so kraje, spolno nadlegovanje in neetično odločanje. Nato pa sta Robinsonova in Bennettova (1995, str. 557) različne vrste odklonskega vedenja na delovnem mestu predstavili v enotnem diagramu. Na ta način so lahko raziskovalci integrirali številna odklonska vedenja na delovnem mestu v enoten okvir. Diagram razlikuje med različnimi vrstami namernih neustreznih ravnanj, ki se deli na blažje in bolj resne, ter medosebnimi in organizacijskimi odklonskimi vedenji. Tipologija odklonskega vedenja, ki sta jo razvila Robinsonova in Bennettova (1995, str. 557) je večdimenzionalna tehnika merjenja, ki opredeli osnovno odklonsko vedenje na delovnem mestu glede na resnost prekrška (od manjših do resnejših) in tarčo tovrstnega vedenja (organizacija ali posamezniki). Prekrivanje obeh dimenzij je privedlo do štirih različnih vrst odklonskih vedenj, kot je prikazano na sliki 1.

Cilj odklona je pomembna komponenta, ki pomaga prepoznati dimenzijo odklona posameznega cilja do drugega posameznika ali do organizacije. Glede na tipologijo obstajata dve vrsti odklonskega vedenja (Klotz & Buckley, 2013, str. 115):

- medosebno: vedenje, ki ga prikažejo posamezniki na delovnem mestu in vključuje manjše normativne kršitve (na primer opravljanje, favoriziranje, prepiranje) in večje kršitve (verbalna zloraba, fizična agresija itd.) in
- organizacijsko usmerjenost proti organizaciji; za manjše kršitve se šteje proizvodno odklonsko vedenje (na primer sabotaža, kraja, absentizem), za večje pa premoženjsko odklonsko vedenje.

Slika 1: Vrste odklonskega vedenja



Prirejeno po Bennett & Robinson (2000, str. 565).

Produksijska vedenja kršijo formalno predpisane norme, ki določajo minimalno kakovost in količino dela, ki ga je potrebno opraviti. To so predvsem zamujanje na delo, zgodnji odhodi, prekomerne prekinitve dela, absentizem, zmanjšan napor, zapravljanje virov podjetja itd. (Robinson & Bennett, 1995, str. 565). Vsa navedena vedenja vplivajo na produktivnost organizacije.

Lastninska vedenja so v primeru, ko zaposleni pridobijo ali poškodujejo materialno premoženje in sredstva organizacije brez pooblastil. Sabotaža opreme, razkrivanje zaupnih informacij, namerne napake in zloraba računovodskih izkazov so le nekatere oblike takšnega vedenja, ki je neposredno povezano s stroški organizacije. Posledice so lahko tudi zmanjšanje produktivnosti in zaustavitev proizvodnje zaradi nezmožnosti izvedbe dela, dokler se oprema ne popravi ali zamenja (Everton, Jolton & Mastrangelo, 2007, str. 120). Najpogostejša oblika lastninskega odklonskega vedenja je kraja; določena študija je pokazala, da je 75 odstotkov zaposlenih vsaj enkrat ukradlo premoženje organizaciji (Harper, 1990). Pogosto se kraja zaposlenih obravnava kot neizogibni strošek poslovanja. Za krajo se šteje tudi nesebično lastninsko odklonsko vedenje, kjer se bodisi brezplačno bodisi z znatnim popustom odstopi premoženje organizacije tretji osebi (Greenberg & Barling, 1996, str. 49).

Politično ravnanje opredeljuje vedenje v družbeni interakciji, ki posameznika ali organizacijo postavlja v osebno ali politično zapostavljenost (na primer pristranskost do sodelavcev, opravljanje, obtoževanje sodelavcev, tekmovalnost, izkazovanje naklonjenosti itd). Najbolj pogosti primeri na delovnem mestu vključujejo prejemanje ponižujočih opomb, nevljudnost in neiskrenost, ki vodi do nezadovoljstva in pogostih znakov odklonskega vedenja. Poveča se verjetnost za depresivnost in tesnobo. S tem se povzroči tudi druge vrste odklona, kot sta odsotnost in kraja. Posledica sta namerno in agresivno vedenje (Everton, Jolton & Mastrangelo, 2007, str. 125). Za manjšo možnost vključitve v politično odklonskost velja spodbujanje občutka pri zaposlenih, da organizacija skrbi za njihovo dobro počutje in organizacijsko klimo (Peterson, 2002).

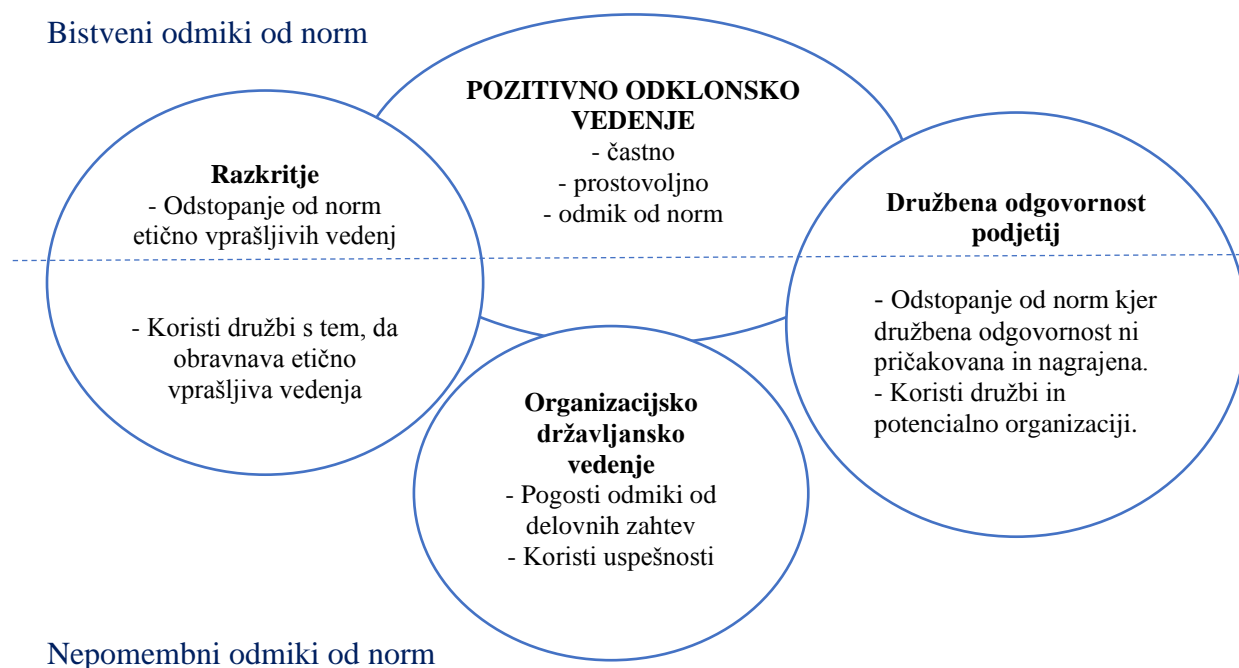
Osebna agresija. Nasilje, sproženo s strani sodelavcev, se lahko zgodi kjerkoli, v vsaki organizaciji, in ga ni mogoče popolnoma izključiti. Vključuje sovražno ali agresivno vedenje. Obe obliki vedenja kratkoročno in dolgoročno škodujeta organizaciji, timskega uspehu in imata resne negativne posledice na cilje posameznikov. Vendar je potrebno ločiti med agresivnostjo in agresijo. Agresivnost je napad na določene težave ali prepreke na poti do zastavljenega cilja, agresija pa vsako fizično ali besedno vedenje, katerega namen je povzročanje fizične ali psihične škode drugim (Appelbaum, Iaconi & Matousek, 2007). Osebna agresija lahko vključuje različne vrste taktik zastraševanja, spolno nadlegovanje (obeh spolov), verbalno zlorabo, fizični napad, grožnjo s telesno poškodbo, grožnjo zavrnitve napredovanja itd. (Robinson & Bennett, 1995, str. 566). Zaposleni, ki so izpostavljeni agresiji s strani sodelavcev, imajo več psihičnih in čustvenih težav ter so manj delovno predani svoji organizaciji. Pogosteje so depresivni, nezadovoljni in dosegajo slabše rezultate pri svojem delu. Lahko je prikrita ali odkrita. Prikrto vedenje se pojavi v

sodelovanju v aktivnostih s prikritim ciljem in vključuje verbalna, pasivna in indirektna vedenja. Prikrita agresija je lahko znak prihodnje odkrite agresije na delovnem mestu (Appelbaum, Iaconi & Matousek, 2007). Osebna agresija v organizacijah se odraža v nižji produktivnosti, izgubljenem delovnem času, slabši kakovosti opravljenega dela, zdravstvenih in pravnih stroških ter poškodovani karierni poti in javni podobi (Omisore & Abiodun, 2014, str. 123).

1.2 Pozitivno in negativno odklonsko vedenje

Prepoznati, katero odklonsko vedenje je sprejemljivo, je prvi korak pri razvoju načinov preprečevanja. Vendar pa je zaenkrat na voljo malo informacij o tem, kakšno vedenje je sprejemljivo in nesprejemljivo z vidika zaposlenih. Raziskav na to temo v številnih državah še močno primanjkuje, zato je pomembno razširiti raziskovanje v različne kontekste (Klotz & Buckley, 2013). Čeprav se večina odklonskega vedenja šteje kot negativno in so se doslej študije predvsem osredotočale na negativne oblike, obstajajo tudi primeri pozitivnega odklonskega vedenja (Dodge, 1985; Heckert & Heckert, 2004). Pozitivno odklonsko vedenje je opredeljeno kot namerno vedenje, ki odstopa od norm skupine in je hvalevredno, častno ter se osredotoča na poštena dejanja ne glede na rezultat (Spreitzer & Sonenshein, 2003, str. 209). Pozitivno odklonsko vedenje lahko vključuje vedenja, ki ga organizacije ne dovoljujejo, vendar pomaga zaposlenim pri doseganju finančnih in gospodarskih ciljev (Appelbaum, Iaconi & Matousek, 2007). Spreitzerjeva in Sonensheinova (2004) tipologija pozitivnega vedenja na delovnem mestu je prikazana na sliki 2.

Slika 2: Tipologija pozitivnega odklonskega vedenja



Prيرهeno po Spreitzer & Sonenshein (2004, str. 828).

Za pozitivno odklonsko vedenje veljajo različne vrste prosocialnega vedenja, kot so organizacijsko »državljsko« vedenje, razkritje oziroma »žvižganje«, družbena odgovornost podjetij in ustvarjalnost/inovativnost (Spreitzer & Sonenshein, 2004). Navedeni prosocialni tipi vedenja se lahko uvrstijo med pozitivne, vendar le, če se vedenje razlikuje od organizacijskih norm, je prostovoljno in ima častni namen. Razkritje oziroma »žvižganje« je razkritje nezakonitih praks in nemoralnih vedenj sodelavcev ali nadrejenih (Appelbaum, Iaconi & Matousek, 2007, str. 589). Pomanjkanje ukrepov in strah pred razkritjem identitete posameznika sta glavna problema, zaradi katerih se zaposleni ne odločijo, da se izrečejo proti korporativnim napakam in nezakonitim praksam. Vendar »žvižgači« delujejo iz občutka osebne etike ali občutka dolžnosti, ne glede na nasprotujoče si organizacijske in situacijske pritiske (Appelbaum, Iaconi & Matousek, 2007, str. 590). Razkritje organizacijskih nepravilnosti se šteje za pozitivno odstopanje, presega konstrukte organizacijskih norm, je namerno, cilj pa je častljiv. Vendar je v praksi to pogosto drugače. Namreč nekateri »žvižgači« se morda na takšen način želijo maščevati delodajalcu ali pa želijo izkoristiti finančno kompenzacijo zaradi razkritja organizacijskih prevar (Spreitzer & Sonenshein, 2004).

Druga skupina prosocialnega vedenja, ki velja za pozitivno odklonsko vedenje, je organizacijsko državljansko vedenje (angl. organizational citizenship behavior, v nadaljevanju OCB), ki ga lahko opredelimo kot individualno, diskrecijsko delovanje zaposlenih, ki ni v opisu njihovega uradnega delovnega mesta. Od pojava na začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja je OCB postalo pomembno področje preučevanja zaradi vse večjega pomena avtonomnega in timskega dela namesto strogih, tradicionalnih hierarhij. V spreminjajočih se okoliščinah bodo organizacije namreč odvisne od posameznikov, ki so pripravljeni prispevati k uspešnim spremembam, ne glede na formalne zahteve zaposlitve (Appelbaum, Iaconi & Matousek, 2007). Galperinova (2002) uvršča inovacije med vrsto prosocialnega vedenja, ki lahko izboljša (v nekaterih primerih pa ovira) uspešnost in produktivnost podjetij. Inovativni konstruktivni odklon se nanaša na koristna dejanja inovativne ali ustvarjalne narave, ki so koristne za organizacijo. Zaposlene je potrebno za pozitivno vedenje psihološko okrepiti. Namreč razmišljanje znotraj organizacijskih norm lahko ovira inovativne in ustvarjalne ideje, ki so ključ za prihodnji uspeh in donosnost organizacije zaradi napredka v procesih in tehnologiji (Appelbaum, Iaconi & Matousek, 2007, str. 592). Organizacije se čedalje bolj zavedajo pomena družbene odgovornosti podjetij (angl. corporate social responsibility), ki poudarja pomen podpiranja lokalne skupnosti in pozitivno vpliva na izboljšanje blagovne znamke (Spreitzer & Sonenshein, 2004).

1.3 Teorije odklonskega vedenja

Teoretični okvir za razlago odklonskega vedenja je prvi predstavil Blau (1986) s konceptom teorije socialne izmenjave (angl. social exchange theory). Teorija socialne izmenjave obravnava družbeno življenje kot niz odnosov med dvema ali več posamezniki (Mitchell,

Cropanzano & Quisenberry, 2012). Organizacijski raziskovalci jo uporabijo pri opisu vedenj in lojalnosti zaposlenih, ki jo posamezniki izražajo do svoje organizacije z vedenji, ki se formalno ne uveljavijo. Teorija, skupaj s teorijo vzajemnosti (Gouldner, 1960), navaja, da ko posamezniki zaznajo oziroma začutijo nepošteno obravnavano ali se počutijo nezadovoljni z organizacijo, se odzovejo z odklonskim vedenjem (Alias, Rasdi & Said, 2012; Colquitt, Scott, Judge & Shaw, 2006).

Študijo teorije izmenjave vodja–sledilec (angl. leader-member exchange) so prvi predlagali Dansereau, Graen in Haga (1975), ki so navedli, da vodje razvijajo različne odnose z različnimi zaposlenimi. Teorija izmenjave vodja–sledilec je definirana kot kakovost izmenjave odnosa med nadrejenim in podrejenim in je osredotočena na vzpostavljeno zaupanje med vodjo in sledilcem. Znano je, da imajo nadrejeni razmeroma višje ali nižje kakovostne izmenjave odnosov s svojimi zaposlenim (Sparrowe & Liden, 2005). Teorija je nastala na podlagi teorije socialne izmenjave in se je uporabljala za oceno podpore vodij, ki prevladujejo v organizacijah. Raziskovalci so se osredotočili na rezultate odnosa, saj bi visoka raven teorije izmenjave vodja–sledilec povzročila višjo stopnjo zadovoljstva z delovnim mestom, kar posledično vodi k boljšim delovnim rezultatom in s tem k manjšemu odklonskemu vedenju. Zaposleni z nižjo podporo vodje se zaradi negativnega počutja in manjšimi možnostmi za napredovanje bolj zatekajo v odklonsko vedenje (Duffy, Gangster & Pagon, 2002).

Teorija, ki prav tako temelji na socialni in vzajemni perspektivi, se imenuje teorija organizacijske podpore (angl. organizational support theory). Organizacijska podpora, ki jo zaznavajo zaposleni, vpliva na njihovo dobro naravnost in vedenje (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Teorija zaznavanja organizacijske podpore (angl. perceived organizational support) se nanaša na zaznavanje zaposlenih glede obsega, v katerem organizacija ceni njihov prispevek in skrbi za njihovo dobro počutje. Za organizacijo ima pomembne posledice glede uspešnosti in počutja zaposlenih. Pri tem se bodo zaposleni, ko čutijo podporo organizacije, odzvali s pozitivnim vedenjem za uresničitev organizacijskih ciljev, medtem ko ob pomanjkljivi podpori delodajalca obstaja verjetnost, da se zaradi frustracij vključi negativno odklonsko vedenje (Rhoades & Eisenberger, 2002). Alternativa teorijam zadovoljstva je teorija obdelave socialnih informacij (angl. social information processing theory). V skladu s to teorijo na potrebe posameznika in njihovo dojetje lastnosti dela vpliva socialno okolje ali omrežje skupaj z informacijskim odnosom, ki ga imajo. Pristop izhaja iz dejstva, da posamezniki prilagajajo odnos, vedenje in prepričanja svojemu družbenemu kontekstu ter resničnosti lastne preteklosti in sedanjemu vedenju ter razmeram (Salancik & Pfeffer, 1978). Teorija obdelave socialnih informacij tudi dokazuje, da so zaposleni odvisni od več socialnih motenj, reakcij organizacij, vedenja sodelavcev, določitev ustreznih norm in pričakovanj. To bi naj povzročilo, da se bo zaposleni vedel socialnemu kontekstu primerno. Posamezniki so nagnjeni k presojam, ki temeljijo na družbenem kontekstu. Negotovost je povezana z

večdimenzionalnimi komponentami dela in reakcijami, kjer bi ocenjevanje znanja drugih vplivalo na odzivanje na zapletene naloge (Salancik & Pfeffer, 1978).

Tudi teorija socialnega učenja predpostavlja, da se posamezniki naučijo ustreznega vedenja, če so priče takšnemu vedenju. Vodje pogosto služijo kot vzorniki za določanje sprejemljivega in primernega vedenja (Ambrose, Schminke & Mayer, 2013). Raziskava je pokazala, da bodo zaposleni, ki so opazovali agresivne vodje, sami izražali višje stopnje agresivnega vedenja (Appelbaum, Iaconi & Matousek, 2007). Teorija socialnih vezi predpostavlja, da določeni dejavniki, kot so navezanost, zavzetost, vključenost in vera, določajo vez med posameznikom in njegovo družbo (Ambrose, Schminke & Mayer, 2013). Bennetova in Robinsonova (2000) trdita, da je mogoče koncept uporabiti v organizacijskem kontekstu. Element navezanosti se nanaša na to, v kolikšni meri je posameznik družbeno navezan na druge zaposlene v organizaciji. Predpostavlja se, da bi večja stopnja navezanosti posameznika na sodelavca, ki ne sodeluje v odklonskem vedenju, vplivala na njegovo manjše odklonsko vedenje (Appelbaum, Iaconi & Matousek, 2007). V kolikor gre za novo zaposlitev, se predpostavlja, da je posameznikova zavezanost organizaciji manjša in obstaja večja verjetnost za odklonsko vedenje. Namreč zaradi pomanjkanja časa in obremenjenosti z delom je večja verjetnost za destruktivni odklon in s tem manj možnosti za pozitivno odklonsko vedenje (Appelbaum, Iaconi & Matousek, 2007).

1.4 Dejavniki odklonskega vedenja

Možni razlogi za odklonsko vedenje na delovnem mestu vključujejo dejavnike na ravni posameznika, družbene in medosebne dejavnike ter organizacijske dejavnike (Boye & Jones, 1997; Vardi & Wiener, 1996; Vardi, 2001, str. 327). Raziskovalci so o naravi in vzrokih za odklonsko vedenje na delovnem mestu opredelili organizacijsko pravičnost kot pomemben napovedovalec odstopanja. Organizacijska pravičnost, povezana z dojemanjem zaposlenih o poštenosti na delovnem mestu, ima pomemben vpliv na motivacijo in uspešnost posameznikov na delovnem mestu. To pomeni, da bolj, ko bodo zaposleni v svojem delovnem okolju zaznali nepošteno ravnanje, večja je verjetnost, da bo njihovo vedenje odklonsko (Jones, 2009).

Čeprav številni navedeni razlogi v poglavju pojasnjujejo vzroke za odklonsko vedenje na delovnem mestu, je eden od najpomembnejših dejavnikov ravno organizacija, ki takšno vedenje podpira in/ali spodbuja (Appelbaum, Iaconi & Matousek, 2007). V nasprotju z družbo, ki ceni poštene in načelne državljanke, so nekatere organizacije vendarle odvisne od zaposlenih, ki so nepošteni in prevaranti. Takšne vrste organizacij se imenujejo »strupene« in za njih je značilna slaba uspešnost, slabo odločanje, zelo visoka stopnja nezadovoljstva in stresa ter presežene težave z delovno obremenitvijo. Razvijejo se pod določenimi pogoji, kot so majhne delovne enote z visoko stopnjo interakcije in neučinkovitimi managerji z nemoralnimi in nepoštenimi vrednotami (Appelbaum, Deguire & Lay, 2005, str. 46).

V organizacijskem kontekstu individualizem in kolektivism opisujeta odnose zaposlenih s sodelavci, timom, nadrejenimi in organizacijo. Zaposleni s kolektivističnimi vrednotami se opredeljujejo kot člani tima, iščejo tesne, dolgoročne odnose in so vpeti v družbeni kontekst (Kalemci, Kalemci-Tuzun & Ozkan-Canbolat, 2019). Po drugi strani individualisti potrebujejo večjo svobodo in sebe vidijo ločene od drugih s poudarkom na osebnih dosežkih in ciljih. Za zaposlene z individualističnimi vrednotami je sodelovanje v timu orodje za doseg osebni ciljev, ki jih s posameznim delom ni mogoče doseči. Pri tem se osredotočajo le na osebne interese in zadovoljstvo. Medtem ko si posamezniki s kolektivističnimi vrednotami prizadevajo za vzpostavljanje harmoničnih medosebnih odnosov znotraj tima in si želijo doseči skupni timski uspeh (Kalemci, Kalemci-Tuzun & Ozkan-Canbolat, 2019). Zaposleni, ki jim je kolektivism pomembna vrednota, pričakujejo koristno in organizacijsko vedenje v organizaciji. Individualnost je mogoče razumeti kot obliko odklonskega vedenja v kolektivističnih kulturah s poudarkom na harmoniji in individualni odgovornosti znotraj tima.

Ljudje imajo ideološka prepričanja o različnih vprašanjih, kot so pravni sistemi ali družbene vloge. Etična ideologija je definirana kot ideološki pojav, ki išče razumevanje in razlago, kako ljudje izkazujejo svoja etična in iskrena prepričanja ter mnenja v okviru organizacij. Henlejeva, Giacolone in Jurkiewiczzeva (2005) so ugotovili, da igra etična ideologija bistveno vlogo pri odklonskem vedenju in ima gospodarski učinek in dolgoročne posledice za organizacijo. Izsledki raziskave kažejo, da se ljudje z visokimi ideali vedejo manj odklonsko kot tisti, ki imajo nizke ideale. Druga dimenzija etične ideologije je relativizem, kjer sprejemanje moralnih odločitev zavrača univerzalna moralna pravila. Relativisti so skeptični in ponavadi ne upoštevajo splošnih moralnih pravil v primeru ločevanja med pravim in napačnim. Verjamejo, da moralna dejanja temeljijo na elementih v posamezni situaciji in vpletenih posameznikih.

Dodaten dejavnik odklonskega vedenja in ekstremnih oblik manipulacije na delovnem mestu se imenuje makiavelizem. Zaposlene s to značilnostjo manj skrbi za občutke drugih in precej bolj za svoje lastne cilje in uspeh. Osebna značilnost je povezana z lažnimi, ostrimi in manipulativnimi praksami vedenja. Takšni posamezniki ignorirajo moralne norme in odobravajo vedenja, ki škodujejo drugim, v lastno korist. Več raziskav je ugotovilo, da makiavelizem vpliva na negativna vedenja zaposlenih (Tang, Chen & Sutarsa, 2008). Zaposlenih z visoko stopnjo makiavelizma v konfliktnih situacijah ni enostavno zvesti, saj ravnajo racionalno s prilagajanjem svojih čustev in aktivnim odzivanjem. Tako so manj čustveno izčrpani na delovnem mestu. Ostali jih dojemajo kot »slaba jabolka« in jih sumijo za povzročitelje težav. Pri sprejemanju nujnih odločitev pogosto ignorirajo čustva, interese in potrebe ostalih sodelavcev, zato so označeni kot »hladnokrvni« pri svojem delu (Zhao, Xiao, Mao & Liu, 2018). Nasprotno so zaposleni z nizko stopnjo makiavelizma bolj občutljivi na konfliktno situacijo in imajo več možnosti za čustveno izčrpanost pri soočanju s konflikti. Raziskave kažejo, da je makiavelizem povezan z odklonskim vedenjem in z njim povezanimi konstrukti. Pretekla študija, kot tudi Bennettova in Robinsonova (2000), so

ugotovile povezanost makiavelizma z medosebnim in organizacijskim odklonskim vedenjem.

Raziskave kažejo, da lahko osebnostne značilnosti delavca pojasnijo odklonsko vedenje (Tepper in drugi, 2009). Kljub raziskavam na tem področju ni bila ugotovljena povezava med osebnostjo in različnimi oblikami odklonskega vedenja (Hastuti, Mdnoor, Osman & Zulkarnain, 2017). Robinsonova in Greenberg (1998) pravita, da osebnostni dejavniki niso glavna spremenljivka v napovedovanju odklonskega vedenja. Pomemben dejavnik odklonskega vedenja je stres na delovnem mestu. Stres je stanje, ki je duševno in čustveno moteče in se pojavi kot odziv na večinoma negativne zunanje vplive. Raziskave kažejo, da stres vpliva na fizično zdravje, običajno pa je povezan s pospešenim srčnim utripom, mišično napetostjo, razdražljivostjo in celo depresijo (Rubab, 2017). Chen in Spector (1992) menita, da ima stres na delovnem mestu številne negativne učinke na organizacijo in njene zaposlene. Peterson (2002) trdi, da je stres na delovnem mestu tisti škodljivi fizični in čustveni odziv, ki se pojavi, kadar obstaja neskladje med zmožnostmi in zahtevami, sredstvi ali potrebami zaposlenega. Zaradi spremembe v svojem psihološkem in/ali fiziološkem stanju lahko stres privede zaposlenega, da odstopi od svojega normalnega vedenja in delovanja. Zaposleni, ki so bolj izpostavljeni in nagnjeni k stresu, bodo delovali bolj nervozno in impulzivno ter imeli manj strpnega vedenja do drugih. Vedenjski izid je lahko odklonsko vedenje. Nepravilni odziv na stresne situacije na delovnem mestu vodi v dejavnike odklonskega vedenja (Chen & Spector, 1992). S trditvijo se strinja tudi Peterson (2002), ki je ugotovil povezavo med stresom in odklonskim vedenjem.

Raziskave so tudi pokazale, da je občutek nemoči eden od možnih razlogov za odklonsko vedenje (Ambrose, Schminke & Mayer, 2013; Spector, 2007). Nemoč pri opravljanju svojega dela izhaja iz pomanjkanja svobode ali samostojnosti. Po mnenju Bennetove (1998) posamezniki, ki zaznavajo nemoč, menijo, da imajo manj legitimne moči, s katero lahko dosežejo pričakovane rezultate. Velika verjetnost je, da se zaposleni poslužujejo odklonskega vedenja za izražanje svojih negativnih čustev in/ali za ponovno pridobitev občutka nadzora. Občutek nemoči prispeva k depresiji, kar posledično pri posamezniku spodbudi odklonsko in agresivno vedenje. Ambrosejeva, Schminke in Mayer (2013) so poudarili, da bodo zaposleni izvajali sabotaže in podobne oblike vedenj v želji po doseganju nadzora ali kontrole.

Izjemno pomemben dejavnik, ki močno vpliva na delo, je zloraba nadzora s strani nadrejene osebe. Odnosi, ki jih imajo zaposleni s svojimi nadrejenimi, so namreč pomembnejši od drugih medosebnih odnosov na delovnem mestu (Tepper in drugi, 2009). Raziskano je bilo, da kljub tej pomembnosti nasilni nadzor vpliva na približno 13,6 % delovne sile v ZDA (Schat & Frone, 2011). Zloraba nadzora se nanaša na sovražno verbalno in neverbalno vedenje do podrejenega (razen fizičnega stika) in je pomemben dejavnik, ki prispeva k odklonskemu vedenju podrejenega. Primeri zlorabe nadzora vključujejo vdor v zasebnost, zasmehovanje, tiho obravnavo, opominjanje na pretekle neuspehe ali priznanje ustreznih zaslug (Tepper, 2000). Mitchellova in Ambrosova (2007) sta na primeru potencialnih

porotnikov ugotovili pomembno razmerje med zlorabo nadzora in različnimi vrstami odklonskega vedenja, med drugim medosebno in organizacijsko odklonsko vedenje. Študija Robinsonove in Bennettove (1995) je ugotovila, da podrejeni izražajo svoje ogorčenje z vključevanjem v odklonska dejanja proti organizaciji z dejanji, kot so zamude, tatvine ali sabotaze, s katerimi kršijo organizacijske norme in ogrožajo delovanje in pozitivno klimo organizacije.

Čustvena inteligentnost posameznika lahko vpliva na odklonsko vedenje, saj naj bi bili zaposleni z visoko čustveno inteligenco manj nagnjeni k takšnemu vedenju kot tisti, ki imajo nižjo čustveno inteligenco (Alias, Mohd Rasdi, Ismail & Bahaman, 2013). Čustveno inteligentni ljudje so tudi bolj prilagodljivi, inteligentni, vredni zaupanja, inovativni in vestni prilagajanju novim izzivom, da bodo svoje delo dobro opravljali (Alias, Mohd Rasdi, Ismail & Bahaman, 2013). Po drugi strani pa je lahko nizka raven čustvene inteligence ključni dejavnik pri različnih odklonskih vedenjih (Rhoades & Eisenberger, 2002). Ugotovljena je bila povezava med negativnim vedenjem (kot je agresivno vedenje ali vandalizem) in nižjo čustveno inteligenco (Ambrose, Schminke & Mayer (2013).

1.5 Posledice odklonskega vedenja

Vplivi odklonskega vedenja zaposlenih na organizacijo, posameznike in družbo kot celoto so lahko zelo veliki. Spodnja tabela 1 prikazuje zbrane študije posledic odklonskega vedenja zaposlenih na delovnem mestu.

Tabela 1: Posledice odklonskega vedenja na delovnem mestu

Vir	Posledica
UN (2018)	Vsako leto se plačajo podkupnine v višini enega bilijona dolarjev. Ocenjeno je, da je z odklonskim vedenjem izgubljenih med 15 in 20 milijard ameriških dolarjev
Appelbaum, Semerijan & Mohan (2012)	Približno 1,7 milijona ameriških in 11 % britanskih zaposlenih doživlja različno odklonsko vedenje na delovnem mestu (na primer fizični napad in verbalni napadi, izkoriščanje in ponižujoči odnosi itd.)
Bensimon (1997)	Približno 1,5 milijona Američanov postane žrtev nasilja in trpinčenja na delovnem mestu, ki organizacije stane 4,2 milijarde dolarjev letno
Bolton & Grawitch, (2011)	33,75 % zaposlenih vseh zaposlenih se na nek način vede odklonsko.
Coffin, (2003)	Ocena je, da je od 33 do 75 % vseh zaposlenih vpletenih v eno izmed oblik odklonskega vedenja (na primer zloraba, proizvodnja odstopanje, sabotaze, tatvine itd.)
Jacobson, (2017); Robinson & Greenberg (1998).	Zaradi nasilja na delovnem mestu se v ZDA letno izgubi 4,2 milijarde dolarjev, 200 milijard dolarjev zaradi kraje zaposlenih in 5,3 milijona zaradi zlorabe interneta v delovnem času.

Prerejeno po Baharom, Sharfuddin & Iqbal (2017, str. 2–3).

Glavne posledice zaradi tatvine in zlorabe odgovornosti so velike denarne izgube za podjetja (Robinson & Bennett, 1995). Ocenjuje se, da znašajo organizacijske izgube zaradi takšnega vedenja na letni ravni od 6 do 200 milijard USD. Samo tatvina zaposlenih predstavlja približno 44 % zmanjšanja inventurnih zalog, kar predstavlja izgubo v višini več kot 17 milijard USD letno (McGoey, 2018). Tatvine, absentizem, goljufija, sabotaza in vandalizem so odklonska vedenja, ki jih je mogoče zaslediti pri 75 % vseh zaposlenih (Michel & Hargis, 2017, str. 51). Raziskave kažejo, da se je približno 33–75 % vseh zaposlenih v preteklosti že na nek način vedlo odklonsko (Harper, 1990, str. 48). Od tega je bilo 75 % takih, ki so kradli iz svojih organizacij (McGurn, 1988, str. 16). Dandanes so lahko ocene veliko višje zaradi napredka v tehnologiji, ki pospešuje odstopanja.

Odklonsko vedenje na delovnem mestu škoduje organizaciji in vpliva na zaposlene, ki lahko s svojim vedenjem sprožijo neučinkovito delovanje organizacije. Privede lahko do večje namere za odpoved, odsotnosti, nezadovoljstva, neprijetnih čustev, depresije, nizke samozavesti, samopodobe in tesnobe, kar povzroči upad organizacijskega in individualnega počutja (Appelbaum, Iaconi & Matousek, 2007). Odklonsko vedenje je neizogibno, zato ga je potrebno nadzorovati, saj lahko v nasprotnem negativno vpliva na individualno in organizacijsko uspešnost (Robinson, Wang & Kiewitz, 2014, str. 125).

1.6 Mehanizmi upravljanja in izvajanja odklonskega vedenja

Odklonsko vedenje na delovnem mestu je povezano z ogromnimi gospodarskimi in psihološkimi stroški za organizacije in zaposlene (Chernyak-Hai, Kim & Tziner, 2018). Management in management človeških virov nista zainteresirana le za prepoznavo dejavnikov, temveč tudi za iskanje rešitev preprečevanja in zmanjševanja takšnega vedenja. Zato je pomembno, da si pomagajo s priporočili o preprečevanju odklonskega vedenja na delovnem mestu (Punia & Rana, 2013, str. 101). Management lahko sprejme naslednje rešitve in priporočila za odklonsko vedenje: etično organizacijsko kulturo, učinkovito izbiro osebja, test integritete ter vzdrževanje psiholoških pogodb.

Za zmanjšanje odklonskega vedenja morajo organizacije sprejeti specifično organizacijsko kulturo (Appelbaum, Iaconi & Matousek, 2007, str. 596). Organizacijsko kulturo, ki je osredotočena na izjemno pomembne etične temeljne vrednote (Sinclair, 1993, str. 65). Etične temeljne vrednote, ki so skupne celotni organizaciji, vključujejo tako organizacijske vrednote kakor norme, ki jih opredeljuje jasna definicija korporativne strategije in filozofije. Za rešitev odklonskega vedenja je potrebno, da zaposleni v celotni organizaciji sprejmejo takšen okvir in način razmišljanja. Nujno je, da se management osredotoči na implementacijo močnih etičnih vrednot in norm v celotni organizaciji (Appelbaum, Deguire & Lay, 2005, str. 46). Evertonova, Jolton in Mastrangelo (2007, str. 125) so podali okvir organizacijske pravičnosti, ki bi naj imel pozitivno spodbudo za zmanjšanje odstopajočega vedenja. Poudarili so pomen deljenja pravičnih nagrad in dopuščanja možnosti politiziranja programov nagrajevanja in hkrati podeljevanja nagrad na podlagi enakosti, pravičnosti in

potreb. Postopkovna pravičnost omogoča vidnost zaposlenim, da so nepristranski, veljavni in z možnostjo popravkov. Zmanjšuje tudi stopnjo frustracije, saj zmanjšuje birokracijo in ustvarja vire, kako lažje pridobiti in uveljaviti celovit etični program z jasnimi nagradami in kaznimi. Sistem nagrajevanja, ki se izvaja v organizacijah, je povezan z odklonskim vedenjem na delovnem mestu. Od zaposlenih se pričakuje, da se bodo prenehali vesti na načine, ki vodijo v kaznovanje in so tudi prepovedani z internimi pravilniki ter akti organizacije.

Učinkovit izbor novo zaposlenih je pomemben postopek, saj se lahko potencialno odklonsko vedenje odkrije v procesu zaposlovanja s temeljitimi vprašalniki. Uporabljeni inštrumenti vključujejo preverjanje preteklosti, razgovore, teste poštenosti in celo teste s poligrafii. (Greenberg & Barling, 1996, str. 50). Psihometrični testi se v zaposlitvenem postopku uporabljajo pisno, ustno ali praktično za kvalificiranje različnih vrst človeškega vedenja, tako normalnega kot odklonskega. Najpogostejši so testi usposobljenosti, testi osebnosti in 360 stopinjski vprašalniki (Dent & Curd, 2004, str. 14). Organizacije, ki izvajajo učinkovite preglede in teste pred zaposlitvijo, lahko zmanjšajo pojavnost dejanj odklonskega vedenja na delovnem mestu (Greenberg & Barling, 1996, str. 51). Testi integritete se uporabljajo kot inštrument za prehodno zaposlitev tistih, ki se prijavljajo za delovno mesto v organizaciji. Namen je izločiti posameznike, ki so nagnjeni k odklonskemu vedenju na delovnem mestu.

Uporabljata se dve vrsti testov, in sicer očitni test in integritetni preizkus, ki je preizkus odnosa posameznika do kraje in sprejema kraje ter drugih navad (Sackett, 1994, str. 75).

En način preprečevanja odklonskega vedenja je vzdrževanje psihološke pogodbe z zaposlenimi. Vsebuje implicitne sporazume, ki jih zaposleni razvijajo s svojimi delodajalci (Rousseau & McLean Parks, 1993, str. 21). Psihološke pogodbe segajo od kratkoročnih transakcij, minimalnih pričakovanj do nezaupanja. Vključujejo osebno dolgoročno zaupanje med obveznostmi in delodajalcem in vpliva na vedenje zaposlenih (Kidder & Buchholtz, 2002, str. 612). Dokler zaposleni vidijo delodajalce oziroma management recipročno, psihološka pogodba vodi do visoke stopnje zavezanosti in vključenosti zaposlenih (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994, str. 55). Zato slogi upravljanja in vodenja managementa, ki odražajo visoko stopnjo zaupanja in nizko stopnjo regulacije, spodbujajo zaposlene k odgovornemu ravnanju in preprečevanju odklonskega vedenja (Ackroyd & Thompson, 1999).

Študije kažejo, da zlorabe, javne žalitve in kričanje s strani nadrejenih izčrpava samoregulacijsko moč zaposlenega (Raza, Ahmed & Zubair, 2019). Samoregulacija je eden od najpomembnejših virov zaposlenega, ki mu omogoča, da se izogne kršitvam družbenih norm in jim omogoči samokontrolo nad svojimi čustvi in razmišljanji (Heatherton, 2011, str. 365). Nasilni nadzor nadrejenega vključuje nevljudnost, sovražnost, ponižanje, javno kritiko in jezo, kar privede do psihološke stiske in zmanjšanja občutka organizacijske pravičnosti (Tepper in drugi, 2009). Študija Restuboga, Scottove in Zagenczyka (2011) temelji na teoriji, da se bodo posamezniki, ki se soočijo z zlorabo nasilnega nadzora in pristanejo v stiski,

strahu ali zaskrbljenosti, odzvali z agresijo in nasiljem. Zaradi želje po maščevanju se bodo nadrejenemu maščevali z odklonskim vedenjem.

Glavna tehnika, ki se uporablja za preučevanje odklonskega vedenja na delovnem mestu, so ukrepi anonimnega samoporočanja (Bennett & Robinson, 2000). Pokazalo se je, da je ta metoda najbolj poštena in zaupanja vredna, ki zagotavlja tudi anonimnost. Vendar ker raziskovalcu niso na voljo identifikacijske informacije, se je pokazalo, da ta metoda zmanjšuje učinke na podajanje socialno zaželenih odgovorov v primerjavi s tradicionalnimi metodami anketiranja in intervjuvanja. Druga tehnika se meri z uradnimi evidencami, njena prednost je v zanesljivosti, pomanjkljivost pa v preveliki zastopanosti najhujših kaznivih dejanj in kršiteljev. Namesto samoporočanja imajo prednost odkrivanje širšega obnašanja vedenja (glede različnosti, pogostosti in resnosti), vendar je pomanjkljivost manjša zanesljivost, saj bi jih lahko prizadeli spomin, pristranskost in prikrievanje. Kljub tem pomanjkljivostim so številne raziskave upoštevale veljavnost samoporočil (npr. Farrington 1999; Jolliffe in drugi, 2003; Webb in drugi, 2006) in to je metoda, ki se najpogosteje uporablja v psiholoških raziskavah za merjenje prestopniškega in deviantnega vedenja. Testne lestvice, o katerih poročajo, so lahko treh vrst, odvisno od tega, ali so osredotočene na pogostost, resnost ali raznolikost vedenja. Frekvenčne lestvice merijo število opravljenih deviantnih dejanj v določenem časovnem obdobju. Lestvice resnosti temeljijo na oceni resnosti vedenj, ki jih običajno razvijejo strokovnjaki na tem področju. Pogosto so razdeljeni na dve ali tri stopnje resnosti, kot so manjša in huda kazniva dejanja, manjša, zmerna in resna kazniva dejanja ali celo višja in nizko razširjena kazniva dejanja, posamezniki pa se upoštevajo glede na stopnjo najhujših kaznivih dejanj. Raznovrstne lestvice pa merijo obseg ali število različnih deviantnih dejanj, ki so bila storjena v določenem časovnem obdobju, zato na teh lestvicah vsaka postavka predstavlja drugo vrsto kršenja.

Za odpravljanje odklonskega vedenja je zelo pomembno ugotoviti pojavnost in možnosti kontrole. Obstajata dve glavni lestvici za merjenje odklonskega vedenja, in sicer lestvica odklona na delovnem mestu in kontrolni seznam kontraproduktivnega delovnega vedenja (Bennett & Robinson, 2000). Prva lestvica je sestavljena iz 19 točk, pri čemer je sedem elementov, ki predstavljajo medosebno in organizacijsko odklonsko vedenje, sestavljeno iz 12 postavk. Lestvica se nadalje deli na štiri vrste odklonskosti, ki so bile predhodno opisane, in sicer produkcijska, lastninska, politična odklonskost in osebna agresija. Večina študij, ki uporablja to lestvico, jo uporabi v dveh dimenzijah: medosebno in organizacijsko odstopanje. Ta lestvica je delno uporabljena tudi v empiričnem delu naloge.

2 KONFLIKTI

Splošno sprejete opredelitve konflikta ni. S preučevanjem konflikta v managementu je začel Dubin (1957, str. 60), ki je opazoval konflikt moči med sindikati zaposlenih in managementom znotraj organizacij. Thompson (1960, str. 389) je v ospredje postavil študijo konflikta, ki je v organizacijah vedno prisoten, in ga je potrebno nadzorovati in preprečiti.

Cyert in March (1963, str. 7) ugotavljata, da konflikt izhaja iz nezdržljivosti ciljev in ljudi v organizaciji. Med opredelitvami je bil konflikt na splošno opredeljen kot postopek, v katerem interesi posameznika nasprotujejo ali negativno vplivajo na druge stranke (Wall & Callister, 1995, str. 516). Konflikt je bil opisan in opredeljen na več načinov, vendar sta Putman in Poole (1987) ugotovila, da vključuje tri elemente: a) soodvisnost med strankami, b) dojetanje vsaj ene od strank, da obstaja določena stopnja nasprotovanja ali nezdržljivosti med cilji strank in c) neka oblika interakcije med strankami.

Thomas (1992, str. 653) je podal sintetizirano opredelitev konflikta, ki ga je opredelil kot proces, ki se začne, ko ena stranka zazna, da je druga negativno vplivala (ali pa bo negativno vplivala) na nekaj, kar jo skrbi. Na podlagi te definicije je jasno, da je konflikt širok pojem, ki zajema številne oblike medosebnih vedenj na delovnem mestu. Konflikti na delovnem mestu so neizogibni v vsaki organizaciji (Meier, Gross, Spector & Semmer, 2013, str. 145). S strani akademikov je bilo veliko zanimanje za proučevanje odnosov v procesu konflikta (De Dreu & Weingart, 2003; Lu, Zhou & Leung, 2011; Sonnentag, Unger & Nägel, 2013). Konflikt odnosov se nanaša na medosebne nezdržljivosti, ki vključujejo občutke napetosti in trenja, medtem ko se konflikt nalog nanaša na nesoglasja med posamezniki o pravilnem načinu reševanja problema (Danielsson, Bodin, Wulff & Theorell, 2015, str. 144).

Cahn in Abigalova (2007, str. 5) sta opredelila konflikt kot problematično situacijo različnih dojetanj in želenih rezultatov, ki negativno vplivajo na odnos med posamezniki. Robbins (1978, str. 69) definira konflikt kot kakršnokoli nasprotovanje ali antagonistično interakcijo med dvema ali več strankami. Cilji različnih zainteresiranih skupin, kot so managerji in zaposleni, so pogosto nezdržljivi (Jones, George & Hill, 2000, str. 67). Omenjeni proces je razširjen in močno vpliva na vodstvo in timsko delo, gonilno silo organizacij (Johnson, 2015). Konflikti so po De Dreu in Weingartovi (2003) obravnavani kot proces, ki se začne, ko posameznik/skupina zazna razlike in nasprotovanja med seboj in drugim posameznikom/skupino v interesih, prepričanjih ali vrednotah, ki so za njih pomembne. Vsebujejo razlike v pogledih, idejah in mnenjih in so povezane z učinki, kot so nezadovoljstvo pri delu in pomanjkanje timskega dela (Jehn, Northcraft & Neale, 1999, str. 745). Procesni konflikti se nanašajo na nesoglasja za opravljanje nalog in odgovornosti posameznikov in vplivajo na nižjo moralo in zmanjšano produktivnost (Jehn & Mannix, 2001, str. 244).

Vsi smo v življenju kdaj soočeni z negativnimi konfliktnimi situacijami, ki se jim je potrebno izogniti za vsako ceno (Omisore & Abiodun, 2014). V literaturi je konflikt razvrščen v tri skupine: konflikti (vsebinski, kognitivni), konflikt odnosa (čustveni, afektivni) in procesni konflikt (Jehn & Mannix, 2001). Pomembno je imeti samozavedanje glede fizičnega in čustvenega odziva na konfliktno situacijo. Najpogostejši odzivi na bližajoči se konflikt so: izogibanje, prilaganje, tekmovanje, kompromis in sodelovanje. Izogibanje (ali tišina) se nanaša na posameznika, ki prepozna konflikt v situaciji in se aktivno odloči, da se ne bo lotil problema (Tjosvold, 2006).

V številnih definicijah ima konflikt negativno konotacijo. Priljubljeno pojmovanje konflikta na delovnem mestu je, da je normalno harmonično stanje moteno in da je nekaj narobe (De Dreu & Weingart, 2003, str. 743). Tjosvold (2006, str. 88) izpodbija ta koncept in trdi, da je problem konflikta v neustreznosti njegove opredelitve. Po njegovem mnenju omejena opredelitev konflikta prispeva k temu, da je označen kot destruktiven, in k razširjenemu prepričanju, da se eskalacija konflikta zgodi brez človeške izbire. De Dreu in Weingartova (2003) trdita, da je potrebno razlikovati med temi tremi pojmi: težave, spori in konflikti. Težave opisujejo vprašanja, ki jih je potrebno rešiti in se razvijejo v konflikt, v kolikor se jih pravilno ne obravnava in reši. Spori so ozko usmerjeni, medtem ko so konflikti širše osredotočeni in se nagibajo k človeškim odnosom. Na postopek reševanja konflikta v veliki meri vpliva situacija, v kateri pride do konflikta. Čeprav je med raziskovalci malo konsenza o tipih konflikta, Lulofs in Cahn (2000) opisujeta naslednje vrste konflikta: neresnični, nesporni, zgolj nesoglasje, resnični in vsebinski konflikt.

2.1 Konflikti znotraj organizacije

Konflikti znotraj organizacije so pogost pojav, saj na delovnem mestu preživimo veliko časa skupaj s sodelavci, podrejenimi in nadrejenimi. Medsebojni spori vplivajo na poslabšanje organizacijske klime, organizacijske kulture, timskega duha, morale, motivacije in produktivnosti. Zaposleni zaradi navedenih razlogov in nenehnih medosebnih konfliktov prostovoljno zapuščajo delovna mesta. Vodstvo medosebne konflikte ponavadi rešuje na najbolj priložnostne načine, saj je namen pomiriti »strasti«, ki zajamejo obe strani. Pozornost se daje na posameznike in ne na dejanske proučitve vzrokov konflikta (Shweta & Jha, 2010).

Konflikt je razširjen in močno vpliva na vodstvo in timsko delo zaposlenih (Johnson, 2015). Vpliva na nadaljnjo vedenje tako tistih, ki so sodelovali, kakor tistih, ki niso sodelovali v samem konfliktu (Tjosvold, Wong & Chen, 2014). Konflikt je del vsakdanjega življenja v organizacijah pri sprejemanju odločitev, obravnavanju strank/dobaviteljev in upravljanju procesa uspešnosti ter del reševanja dramatičnih dogodkov (na primer prevzemi, stavke, upad proizvodnje/uspešnosti, bankroti). Na splošno obstajajo štiri vrste organizacijskega konflikta, in sicer: osebni konflikt, medosebni konflikt, konflikt v timu in konflikt med timi. Osebni konflikti izhajajo iz vprašanj družbene identitete, kot je nestrpnost do tima ali občutek večvrednosti. Medosebni konflikt pa se lahko pojavi kot posledica nezdržljivosti ali nesoglasij med zaposlenimi (Tjosvod, Wong & Chen, 2014).

2.2 Vrste konflikta

Posameznik lahko izpolnjuje naslednji dve vlogi: vpleten v konflikt ali opazovalec, ki ni prispeval h konfliktu. Vloga posameznika znotraj skupine vpliva na njegovo poznejše vedenje in interakcijo z ostalimi člani tima (Aureli, 1997, str. 320). Sodobne organizacije vse pogosteje sprejemajo timsko strukturo dela, zato akademiki veliko pozornosti namenjajo dinamiki tima, vključno s konfliktom (Nesterkin & Porterfield, 2016, str. 242). Teoretiki

konfliktov že dlje časa trdijo, da je lahko konflikt koristen ali škodljiv za delovanje tima, odvisno od vrste konflikta. Do sedaj izvedene raziskave so razlikovale konflikte, povezane z uspešnostjo izvedbe nalog, in medosebne konflikte ter kako oba procesa vplivata na uspešnost tima (De Dreu & Weingart, 2003; Behfar, Peterson, Mannix & Trochim, 2008; de Wit, Greer & Jehn, 2012).

Člani tima so v konfliktu takoj, ko ena izmed strank zazna, da se druga stranka zoperstavlja njenim interesom ali negativno vpliva nanjo (Wall, & Callister, 1995, str. 517). To vključuje člane tima, ki se zavedajo različnih interesov in nezdržljivih preferenc (Jehn & Mannix, 2001). Konflikt glede nalog se pojavi, ko se člani tima ne strinjajo glede dela, ki ga je potrebno opraviti, vključno s strategijo in razvojem. Nanaša se na nesoglasja v zvezi z rešitvijo delovnih nalog, ki lahko, poleg škodljivih posledic, spodbudijo izmenjavo in izboljšajo odločitve v timu (Jehn & Mannix, 2001). Raziskava je tudi pokazala, da konflikt glede nalog v zmerni obliki izboljša razumevanje in odločanje, spodbuja ustvarjalnost v skupini in povečuje nastanek in možnosti inovacij (De Dreu, 2006). Vendar nekatere raziskave niso ugotovile nobenih učinkov (Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999), druge pa celo negativne učinke (Jehn, Northcraft & Neale, 1999). Na splošno se zdi, da sta konflikt glede nalog in uspešnost tima slabo povezana, kar odpira možnost, da ima učinek konflikta drugačen efekt v zelo uspešnih timih v primerjavi z manj uspešnimi (de Wit, Greer & Jehn, 2012). Identifikacija tima namreč služi kot pomemben mehanizem, skozi katerega se odvijajo pomembni učinki zaznane uspešnosti tima. Zaznavanje visoke uspešnosti tima prispeva k lastni vrednosti člana tima, kar povečuje prepoznavnost in posledično vedenje v timu.

Medosebni konflikt vpliva na nesoglasja, odvrne pozornost od izvedbe nalog in nenehno škodi uspešnosti tima (Janssen, Van de Vliert & Veenstra, 1999; Simons & Peterson, 2000). Medosebni konflikt je medosebna nezdržljivost članov tima zaradi razlik v osebnosti, osebnih vrednotah in prepričanjih, zaradi katerih lahko med njimi nastane napetost in občutki tesnobe (Jehn, 1995). Medosebni konflikt in konflikt glede na naloge sta med seboj zelo povezana, zato ima lahko tim le redko potencialne koristi, ki jih prinesejo konflikti glede nalog (Peterson & Behfar, 2003).

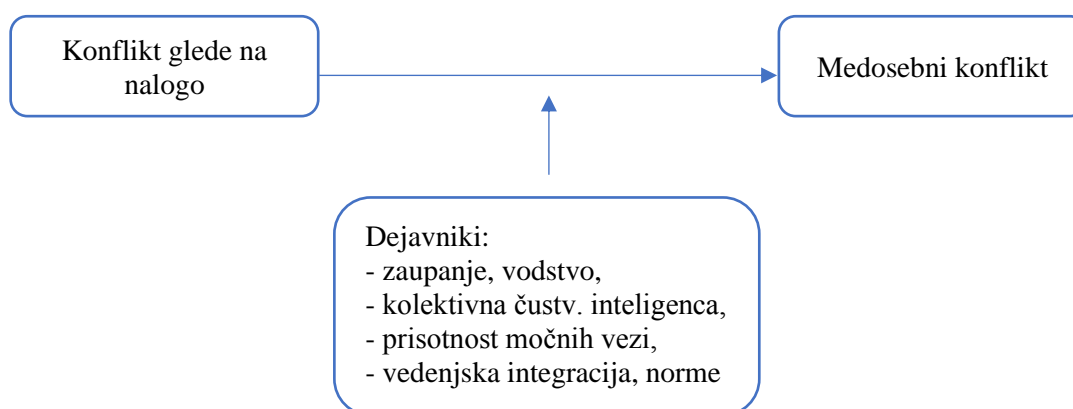
Za odgovor na to so raziskovalci začeli raziskovati, kako zmanjšati tveganje, da se konflikti med nalogami prelevijo v medosebne konflikte. Eden izmed ključnih razlogov, zakaj se konflikt glede na nalogo lahko spremeni v medosebni konflikt, je napačna interpretacija člana, ki se lahko razume kot kritika ali osebni napad (Simons & Peterson, 2000; De Dreu & van Knippenberg, 2005). Člani tima pogosto napačno pripisujejo zlonamerne namere drugih, kar je še posebej pogosto, kadar je potrebno uskladiti nasprotujoča si mnenja in so vložki veliki. Napačno razumevanje situacije se razume kot kritika ali osebni napad. V odgovor član tima pokaže obrambno vedenje, s čimer lahko sproži protinapad in s tem konfliktne odnose (Simons & Peterson, 2000). Konflikt glede na nalogo pozitivno korelira z medosebnim konfliktom (de Wit, Greer & Jehn, 2012). Eden pomembnih razlogov, zakaj kritika, povezana z nalogami, ni razumljena kot osebni napad, je identifikacija s stališčem,

zavzetim v argumentu z izvedbo naloge. Raziskave kažejo, da konflikti glede nalog ogrožajo koncept, imenovan ego grožnja. Za obnovitev svojega ega se reagira obrambno in sovražno ter se trdno drži svojih prvotnih stališč (de Wit, Greer & Jehn, 2012). Takšno obrambno vedenje lahko pri drugih članih tima sproži strahospoštovanje in ima za posledico nadaljnje konfliktne odnose znotraj tima.

Z namenom razjasnitve razmerja med obema konfliktoma je študija Choi in Cho (2011) preizkusila sedem različnih konkurenčnih modelov, ki kažejo, kako se lahko medosebni konflikt in konflikt glede na nalogo povežeta. V nasprotju z domnevo, da konflikt glede na nalogo sproži medosebni konflikt, so ugotovitve pokazale, da medosebni konflikt povečuje dojemanje konflikta med člani tima in poslabša negativne vplive med njimi. Raziskave kažejo, da konflikti glede na naloge povečujejo konfliktne odnose le pod nizko stopnjo zaupanja med člani tima (Simon & Peterson, 2000). Na navedene rezultate se navezujejo ugotovitve, kako sožitje različnih vrst konflikta, zlasti obeh omenjenih konfliktov, vpliva na uspešnost tima. Konflikt glede na nalogo pozitivno vpliva na rezultate tima le, če obstajajo nizke ravni medosebnega konflikta v timu. Konflikt nalog je imel obrnjen odnos v obliki črke U in uspešnost tima v nizkem razmerju medsebojnih konfliktov, medtem ko je konflikt nalog negativno vplival na uspešnost tima v visokem razmerju medosebnega konflikta (Jehn & Mannix, 2001).

Empirične študije so odkrile različne dejavnike za zmanjšanje povezave med konfliktom nalog in medosebnim konfliktom, ki so prikazani na sliki 3: dvoumnost vlog (Tidd, McIntyre & Friedman, 2004), pomembnost vprašanja konflikta (Rispens, 2012), identifikacija kolektivnega tima (Schaeffner in drugi, 2014), obvladovanje konfliktov in vedenjska integracija (DeChurch, Hamilton & Hass, 2007; Huang, 2010), timska komunikacija (Simons & Peterson, 2000) in timsko zaupanje (Peterson & Behfar, 2003).

Slika 3: Dejavniki povezave med konfliktom glede na nalogo in medosebnim konfliktom



Prerejeno po Jehn & Bendersky (2003, str. 187–242).

Timski konflikt je dinamične narave in se s časom razvija in spreminja (Jehn & Mannix, 2001). Ugotovljeno je bilo, da prisotnost medosebnih dejavnikov, kot sta timsko komuniciranje in zaupanje v tim, zmanjšuje povezavo med medosebnim konfliktom in konfliktom glede na naloge (Simons & Peterson, 2000). Timska komunikacija je pomembna, saj omogoča obravnavo nesoglasij glede nalog z odprto in konstruktivno komunikacijo. Če komunikacija v timu poteka napačno (na primer kadar člani uporabljajo čustvene ali ostre besede ali taktike zastraševanja), je večja verjetnost, da se bodo konflikti glede nalog spremenili v konfliktno odnose (Simons & Peterson, 2000).

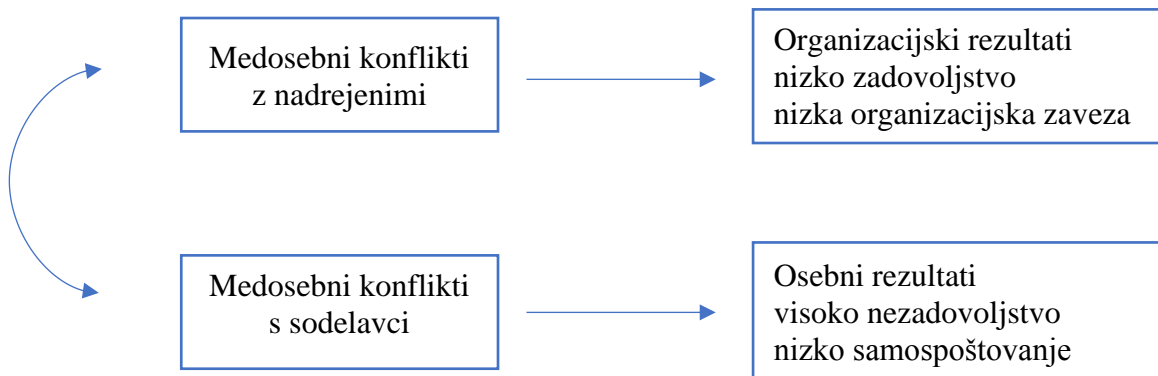
Pomemben vidik je tudi zaupanje, ker zmanjšuje tveganje, da člani tima vidijo konflikte kot zlovešče namere, skrite namene ali osebni napad. Z zaupanjem med člani tima se tendenca konflikta in prehajanje iz enega v drug konflikt zmanjšuje (Peterson & Behfar, 2003). Nezaupanje med člani tima se je pokazalo kot eden ključnih napovedovalcev konfliktov v timu. Pomembno je razviti zaupanje v začetnih fazah interakcij tima, ki se posledično negativno odraža s konfliktom glede nalog in konfliktom odnosov v kasnejših fazah razvoja tima (Simons & Peterson, 2000). Zaupanje je v nadaljevanju povezano tudi s skupinsko klimo v timu. Ugotovljeno je bilo, da konflikt vpliva na timsko ozračje. Jehnova in Mannixova (2001) sta raziskovali vpliv timskega ozračja na konflikt v skupini in ugotovili, da visoka stopnja konkurenčnosti vpliva na vse tri vrste konfliktov, medtem ko nizka stopnja spoštovanja pozitivno vpliva na konflikt v procesih in odnosih. Poleg tega je raziskava pokazala, da odprtost med člani tima, ki čutijo visoko raven medsebojne odgovornosti, vodi do nižje stopnje konfliktnih odnosov. Timsko ozračje je še en ključni predhodnik, ki je povezan s timskimi konflikti (Peterson & Behfar, 2003).

Študije so ugotovile, da posamezniki zaznavajo različne ravni konflikta (Simons & Peterson, 2000; Campbell, Simson, Boldry & Kashy, 2005). Na podlagi dokazov študije Jehnova, Rispensova in Thatcherjeva (2010) trdijo, da posamezniki, ki delujejo v istem timu, zaznavajo različne ravni konfliktov (t. i. asimetrične percepcije konfliktov). Po njihovem mnenju obstajata dve vrsti konfliktno asimetrije: skupinska in individualna. Razpršenost dojemanja konflikta je skupinska asimetrija, medtem ko se posamezna asimetrija konflikta na ravni posameznika nanaša na smer učinka: to je, ali član zazna več (ali manj) konfliktov od ostalih članov tima (Jehn, Rispens & Thatcher, 2010). Glavne tri študije, ki dokazujejo, zakaj je konfliktna asimetrija škodljiva za timsko uspešnost in ustvarjalnost, so: študija o skupnih miselnih modelih, notranji skupni konsenz in skupinsko spoznanje. Če se člani strinjajo o dojemanju skupinskih procesov, lažje natančno napovedo interakcije v timu in zato učinkovito sodelujejo pri doseganju ciljev timske uspešnosti (Jehn, Rispens & Thatcher, 2010).

Tim ne more uspešno delovati brez učinkovitega obvladovanja konfliktov, zato je ključnega pomena razumeti, kako konflikti v timu vplivajo na dinamiko in njen uspeh (de Wit, Greer & Jehn, 2012, str. 361). Konflikt znotraj skupine lahko povzroči medosebne probleme, poveča negativna čustva, kot so napetost in tesnoba, ter znižuje pozitivna čustva, kot je samozadovoljstvo v timu (Bradley, Klotz, Postlethwaite & Brown, 2013, str. 386). S temi

ugotovitvami se strinjajo Choi in Sy (2010) in DeChurch, Mesmer-Magnusova in Doty (2013), ki pravijo, da konflikt ne krepí uspešnosti tima. Navedene probleme prikazuje slika 4: medosebni konflikti in psihološki izidi. Raziskave kažejo, da so managerji in zaposleni, ki proučujejo lastne konflikte, načrtujejo, kako k njim pristopiti in razmišljajo o lastnih izkušnjah s preteklimi konflikti, produktivnejši in uspešnejši pri obvladovanju konfliktov (Tjosvod, Wong & Chen, 2014).

Slika 4: Konceptualni model medosebnih konfliktov pri delu in psihološki izidi.



Prerejeno po Frone (2000, str. 249).

Čeprav so vodje in managerji odgovorni za reševanje konfliktov na delovnem mestu, nekateri strokovnjaki menijo, da bi morali prvi korak za ureditev in rešitev konflikta storiti zaposleni sami. Poleg tega, da se zmanjša motnja v procesu, pomaga zaposlenim, da razvijejo svoje sposobnosti reševanja konfliktov (Chartered Institute for Personnel and Development, 2015). Rezultati mednarodne študije o skupnih podvigih (Wong, Wei, Yang & Tjosvold, 2017) podpirajo idejo, da produktivnost in udeležba v konfliktu krepijo prepričanje partnerjev o tem, da so njihovi cilji medsebojno povezani. Posledično se s tem zmanjša zapravljanje časa in spodbudi uspešnost. Zaposleni s proaktivno osebnostjo hitreje prevzamejo pobudo pri delu (Fuller & Marler, 2009) in verjetneje zastavijo ideje, povezane z nalogami, ki so predpogoj za inovativno vedenje. Produktivni zaposleni so tudi proaktivni zaposleni, ki se razlikujejo od sodelavcev po svoji naravni nagnjenosti k ukrepanju. Proaktivni zaposleni bodo ukrepali v situaciji ali opozorili na možna problematična področja, medtem ko bodo previdnejši zaposleni čakali na informacije ali priložnosti in ukrepali kasneje (Liao, 2015). V timu lahko naletijo na konflikte z drugimi, ki se počutijo ovirane zaradi proaktivnega ravnanja in prepričanja v nevrednost sprememb. Čeprav je glasno izražanje pomembno za inovativno vedenje, pa lahko vodi do povečanega nasprotovanja drugih in posledično do večjih konfliktov s sodelavci (Leung Lee, Diefendorff, Kim & Bian, 2014). Nasprotno pa tekmovalni cilji spodbujajo prosto govoričenje in ovirajo skupne cilje. Vodje timov, ki so usmerjeni v produktivnost, izzovejo svoje ekipe pri sprejemanju kakovostnih odločitev in nagovarjajo k razpravljanju o odprtih vprašanjih, kar pomaga timu pri učinkovitosti (Bhatnagar & Tjosvold, 2012).

2.3 Dejavniki konflikta

Številni dejavniki napovedujejo medosebne konflikte. Pretekle raziskave so pokazale, da so strukturni dejavniki, kot so raznolikost tima, napake, geografska razpršenost in moč tima, tisti, ki vplivajo na konflikt v timu. Med navedenimi dejavniki je raznolikost (predvsem informacijska, raznolikost socialnih kategorij in vrednostna raznolikost) med člani tista, ki vodi do višjih stopenj konflikta v primerjavi z ostalimi dejavniki. Večina raziskav je pokazala, da raznolikost vodi do višjih stopenj konflikta med člani skupine (Jehn, Northcraft & Neale, 1999). Raziskovale so medsebojne povezave med različnimi vrstami raznolikosti, konflikti in uspešnosti tima. Jehnova, Northcraft in Nealeova (1999) trdijo, da različne vrste raznolikosti v timu prinašajo različne izzive in priložnosti, s tem pa vodijo do različnih oblik konflikta v timu. Avtorji so raziskali, da informacijska raznolikost (raznolikost v izobrazbi) povečuje konflikte med nalogami, medtem ko raznolikost socialnih kategorij (raznolikost spola, rase in narodnosti) povečuje konflikt v odnosih. Glede vrednostne raznolikosti (raznolikost vrednosti in ciljev) članov tima so ugotovili, da je pozitivno povezana z vsemi tremi vrstami konfliktov. Raziskava Barsadeja, Warda, Turnerja in Sonnenfelda (2000) je preučila raznolikost pozitivnih vplivov na lastnosti v vodstvenih timih in ugotovila, da so člani omenjenih timov v primerjavi z občutljivo raznolikimi timi imeli manj konfliktov med nalogami in odnosi. Raznolikost glede starosti in narodnosti napoveduje medsebojne konflikte, kar negativno vpliva na namero članov po ostanku v timu. Vsi navedeni rezultati potrjujejo ugotovitve, da različne kategorije raznolikosti povzročajo različne vrste konfliktov v timu (Jehn, Northcraft & Neale, 1999).

Pregled literature razkriva, da vpliv raznolikosti na konflikt umirjajo drugi dejavniki, kot so zaupanje, rutina opravil, dolgoletno sodelovanje tima in usmerjenost v tim. Ugotovljeno je bilo, da imata rutina opravil in dolgoletno sodelovanje tima isto pomembno vlogo pri blaženju povezave med raznolikostjo in konfliktom. Druga študija je pokazala, da je raznolikost spolov privedla do višje stopnje konfliktnih odnosov in da je ta odnos blažila timska usmerjenost, tako da je bila pozitivna usmerjenost med obema konstruktoma šibkejša, ko je bila usmeritev tima višja (Jehn & Bezrukova, 2010). Pomembno je poudariti, da obstajajo še drugi strukturni elementi, za katere je bilo predvideno, da vplivajo na konflikt v timu; in sicer, napake, velikost skupine, rutina opravil, vzajemnost in avtonomija ekipe (Jehn & Bezrukova, 2010).

Ugotovljeno je bilo, da ima tudi vodenje vpliv na oblikovanje konfliktov. Namreč pri prenosu konflikta nalog v medosebni konflikt je bila ugotovljena močnejša povezava s transformacijskim vodenjem, kakor pa s transakcijskim vodenjem. Raziskave kažejo, da so managerji lahko učinkoviti z različnimi stili vodenja, kot je na primer transformacijsko vodenje, vendar ob tem spodbujajo konstruktivni konflikt (Xu & Thomas, 2011). To dokazujejo nedavne študije, ki so pokazale, da uspešna uporaba stilov voditeljev vpliva na razvoj konstruktivnega konflikta (Tjosvold, Wong & Chen, 2014). Podobne študije so potrdile, da morajo imeti vodstvo in zaposleni za učinkovito delovanje konstruktivne konflikte (Chen, Liu & Tjosvold, 2005), vendar jih morajo obvladovati, da lahko razvijejo

kakovostne odnose. Pomemben razlog za kakovosten odnos je spodbujanje konstruktivnega konflikta, ki posledično poveča uspešnost zaposlenih (Tjosvod, Wong & Chen, 2014).

Izredno pomemben vidik je tudi etika in etično ravnanje. Etični manager želi ravnati in delovati etično in se zavzemati za etična načela in moralna ravnanja svojih zaposlenih (Chen, Liu & Tjosvold, 2005). Nedavna študija kaže, da se učinkoviti etični menedžerji in njihovi zaposleni vključujejo v odprto, sodelovalno upravljanje konfliktov, kjer izražajo svoje ideje, si prizadevajo za razumevanje, integrirajo svoje ideje itd. S tem konstruktivnim upravljanjem konfliktov oblikujejo dogovore, s pomočjo katerih učinkovito delajo in razvijajo zaupanja vredne in kakovostne medsebojne odnose (Tjosvod, Wong & Chen, 2014). Ugotovljeno je bilo, da so se etični vodje in njihovi zaposleni izogibali tekmovalnim konfliktom, ki bi vključevali poskuse vsiljevanja lastnih rešitev drugim članom tima (Xu & Thomas, 2011).

Konflikt med delom in družino je oblika medsebojnega konflikta, v katerem so pritiski zaradi, v nekaterih pogledih, medsebojne nezdržljivosti vlog s področja dela in družine. Omenjeni konflikt lahko zmanjša organizacijske rezultate ter zadovoljstvo z delovnim mestom. Študija, ki je bila opravljena na 344 anketirancih, nakazuje, da obstaja povezava med konfliktom v družini in delom ter odklonskim vedenjem (Ferguson, Carlson, Hunter & Whitten, 2012).

2.4 Pozitivne in negativne posledice konfliktov

Posledice konfliktov so z empirično uporabo različnih teoretskih perspektiv preverjali številni raziskovalci (Aureli, 1997; Jehn & Mannix, 2001; de Wit, Greer & Jehn, 2012; itd). Prišli so do spoznanja, da konflikt sam po sebi ni uničujoč in da nam v svoji konstruktivnosti pomaga pri iskanju vzrokov, vprašanj, razumevanju problemov, ustvarjanju rešitev in krepitvi odnosov (Tjosvold, 2006, str. 87). Darling in Foliasso (1999, str. 389) pravita, da je nemogoče popolnoma odpraviti konflikt. Uspešen bo tisti management, ki dobro obvladuje, vodi in spremlja konflikte, ne pa tisti, ki ga skuša popolnoma odpraviti. Pravzaprav lahko dobro voden konflikt v resnici spodbudi inovativno kulturo podjetja, poenostavi organizacijske procese in oblikuje učinkovite vodje (Wintgard, 2018).

Ameriška podjetja vsako leto zaradi konfliktov na delovnem mestu izgubijo okvirno 359 milijard dolarjev (Crosby, 2018). Nesporazumi, slaba komunikacija, nasprotujoče si prednostne naloge in kulturne preference so pogosti razlogi za konflikte na delovnem mestu (Picincu, 2019). Posledice so lahko naslednje:

- zmanjšana delovna uspešnost; Konflikt povečuje napetost in stres na delovnem mestu, kar vodi do napak, slabega načrtovanja in nesoglasij. S časom se ustvari okolje, ki zavira uspešnost in motivacijo zaposlenih (Crosby, 2018).

- nizka morala; zaposleni, ki se ujamejo v konflikt, pogosteje občutijo tesnobo, depresijo, imajo slab spanec in fizične simptome. Zaradi navedenega se lahko počutijo stresno in čustveno izčrpano, kar povzroči večji absentizem in fluktuacijo (Kaila & Bloem, 2019)
- slaba komunikacija in nesporazumi; slaba komunikacija je eden izmed najpogostejših posledic konflikta na delovnem mestu. To povzroči nesporazume nizko angažiranost zaposlenih, nezaupanje in zamujene cilje uspešnosti. Raziskava The Economist Intelligence Unit je pokazala, da 44 % anketirancev meni, da neučinkovita komunikacija vpliva na sposobnost zaposlenih za dokončanje projektov. Več kot tretjina je navedla slabo komunikacijo za glavni dejavnik nizke morale (Crosby, 2018).

Posledice se lahko izkažejo v izgubi dohodka za organizacijo. Namreč konflikt med zaposlenimi vpliva na izkušnjo kupcev, javno podobo organizacije in zaposlovanje novih zaposlenih (Crosby, 2018).

Konflikti znotraj skupine so potencialno dragi v smislu povečane anksioznosti, nevarnosti nadaljnje agresije in pomanjkanja časa za druge dejavnosti (Aureli, 1997, str. 316). V mnogih raziskavah je bilo ugotovljeno, da medosebni konflikt škoduje tako učinkovitim skupinskim procesom (Jehn, 1995), uspešnosti tima (De Dreu & Weingart, 2003) kakor tudi inovativnemu delu (Jehn, 1995), medtem ko je bil konflikt glede na nalogo pogosto povezan s pozitivnimi rezultati skupin (De Dreu & Weingart, 2003; Jehn & Bendersky, 2003). Vendar je splošno sprejeto, da medosebni in procesni konflikti negativno vplivajo na učinkovitost tima (Jehn & Mannix, 2001).

Medosebni konflikti ločujejo konflikte s sodelavci od konfliktov z nadrejenimi. Namreč pretekle raziskave pogosto kažejo, da lahko konflikt glede na nalogo koristi rezultatom tima, ker lahko poveča inovativnost in izboljša odločanje v timu. Skladno z navedenim je bilo ugotovljeno, da je konflikt glede na nalogo pozitivno povezan z uspešnostjo tima, kakovostjo in razumevanjem odločitve tima, zavezanosti k odločanju in zavzetosti (de Wit, Greer & Jehn, 2012). Vendar pa je lahko izredno velik konflikt nalog kontraproduktiven in povzroči negativne rezultate tima (Jehn & Mannix, 2001), kot so medosebna napetost, trenja in nezaupanje, ki posameznike zavirajo pri ustvarjanju novih idej. Več raziskav je pokazalo in potrdilo, da za uspešno delovanje tima koristi le zmerna stopnja konflikta med nalogami.

Raziskave kažejo tudi, da morajo za učinkovito delovanje imeti vodstvo in zaposleni konstruktivne konflikte (Chen, Liu & Tjosvold, 2005). Pretvarjanje in izogibanje konfliktom je v nekaterih situacijah koristno, vendar na splošno ni priporočljivo, saj je pogosto uničevalno (De Dreu & Van Vianen, 2001; Friedman, Chi & Liu, 2006; Ohbuchi & Atsumi, 2010). Brez ukrepanja in neposredne razprave konflikti redko izginejo sami od sebe, lahko pa postanejo intenzivnejši, bolj zapleteni in uničevalni (Bacon & Blyton, 2007; Nemeth & Owens, 1996). Različne raziskave so ugotovile, da odprta razprava prispeva k reševanju konfliktov (Nemeth & Owens, 1996).

Predpostavljeno je, da so medosebni konflikti z nadrejenim povezani z negativnimi organizacijskimi rezultati (npr. nizko zadovoljstvo pri delu in nizka zavezanost k delu).

Medosebni konflikt s sodelavci je povezan z negativnimi osebnimi rezultati (na primer depresija in nizka samozavest) (Montesano, Feixas, Caspar & Winter, 2017). Spectorjev in Foxin (2002, str. 270) model stresorja dela kaže škodljive posledice konflikta za zdravje in dobro počutje zaposlenih. Trdijo tudi, da konflikt deluje kot stresor, ki posledično vpliva na negativna čustva, ki jih čutijo zaposleni. Ugotovili so, da je transformacijsko vodstvo povezano z zmanjšanimi konflikti in manj možnostmi za odklonsko vedenje, medtem ko pasivno vodenje deluje kot dodaten stresor za konflikt in povečuje odklonsko vedenje (Spector & Bruk-Lee, 2008, str. 267–288). Prav ta povezava med managementom, konfliktom in odklonskim vedenjem poudarja večjo vlogo organizacije.

2.5 Povezava odklonskega vedenja s konflikti

Klasični organizacijski teoretiki so poskušali odpraviti konflikt z oblikovanjem birokratskih struktur in pravilnikov, ki so predpisali pravilno vedenje in hierarhijo organizacijskega ukaza, ki bi trenja ali nesoglasja omejevala na minimum. Raziskovalci, ki so proučevali človeške odnose, so mnenja, da se konflikt odpravi z izboljšanjem družbenega sistema organizacije (Kidwell & Martin, 2004). Kidwell in Martin (2004) nadalje predlagata, da je potrebno obravnavati nekatere oblike odklonskega vedenja podobno današnjim pogledom na konflikt. To pomeni, da tako kot konflikt, ima lahko odklonsko vedenje različne oblike odklona (npr. prevzemanje tveganj, izražanje mnenja, neskladnosti, agresivno vedenje), ki lahko ima za organizacijo negativne ali pozitivne posledice, odvisno od tega, kako jih upravljajo.

Pozitivna povezanost med konfliktnim odnosom in odklonskim vedenjem na ravni tima je močnejša v razmeroma nepovezanih delovnih timih kot v bolje povezanih. Namreč visoka stopnja bližine opogumlja člane tima, da obvladujejo konflikt s konstruktivno debato ali iskanjem vzroka konflikta. Poleg tega se člani počutijo psihološko varni, kar omogoča kritično razmišljanje in presojo nastalega položaja. Relativna bližina ali pomanjkanje le-te določa, kako člani tima doživljajo in se spopadajo z medosebnimi konflikti (Kidwell & Martin, 2004). V kolikor v timu primanjkuje medsebojne povezanosti, lahko to spodbuja tekmovalno in samoobrambno vedenje v odnosih, sabotira naloge in škodi timskim uspehom (Fox, Spector & Miles, 2001). Odklonsko vedenje izvira iz želje po maščevanju ter doseganju enakomernosti, kar dodatno stopnjuje konflikt (Kidwell & Martin, 2004).

Mount, Ilies in Johnsonova (2006) poudarjajo, da neugodno okolje na delovnem mestu prispeva k nezadovoljstvu in nižji subjektivni blaginji. Zato je večja verjetnost, da se bodo zaposleni v takšnem delovnem okolju vedli odklonsko. Raziskave o zadovoljstvu z delom so privedle do boljšega razumevanja, kako dejavniki, povezani s posamezniki, organizacijski dejavniki in dejavniki, povezani z delom, vplivajo na raven zadovoljstva na delovnem mestu in posledično na različna vedenja (Alias, Rasdi, & Said, 2012).

Ko se zaposleni soočijo z visoko stopnjo medosebnih konfliktov, postanejo potrti in izčrpani od različnih zahtev in pričakovanj tima ali sodelavcev. Namreč nasprotujoča si pričakovanja,

ki jih povzročijo medosebni konflikti, od zaposlenih zahteva veliko več energije in časa, kar povzroči čustveno izčrpanost. Poleg tega lahko konflikt povzroči zmanjšan občutek nadzora in samostojnosti, kar privede do frustracij na delovnem mestu, napetosti ali tesnobe (Krischer, Penney & Hunter, 2010).

Kadar medosebni konflikti povzročijo izgubo čustvenih in energijskih virov, občutka nadzora in samostojnosti, lahko zaposleni razvijejo obrambno strategijo, ki je odklonsko vedenje na delovnem mestu. Namreč odklonsko vedenje je eden od načinov za zaščito virov in razbremenitev negativnega psihološkega stanja zaposlenega (Bennett, 1998). Kljub negativnim učinkom makiavelizma, kot so nizko zadovoljstvo z delovnim mestom ter manj organizacijskega in državljskega vedenja, je raziskava ugotovila, da makiavelizem blaži učinek med konfliktom in čustveno izčrpanostjo. Ugotovili so, da zaposleni z visoko stopnjo makiavelizma doživljajo manj čustvene izčrpanosti in se manj vedejo odklonsko, medtem ko se spopadajo z medosebnim konfliktom (Zhao, Xiao, Mao & Liu, 2018).

Raziskave so pokazale, da je doživljanje visoke ravni medosebnega konflikta na delovnem mestu pozitivno povezano z odklonskim vedenjem, tako proti zaposlenim kot proti organizaciji (Herscovis & Barling, 2010, str. 875).

Odklonsko vedenje na delovnem mestu se lahko odrazi tudi skozi konflikt med družino in zahtevami delovnega mesta. Razmere, kot so skrb za mlajše otroke ali za starejše člane družine ter nefunkcionalna družina, na posameznika ustvarjajo pritisk ter zmanjšujejo energijo in zbranost za produktivno delo na delovnem mestu. Zaposleni se lahko v takšnem primeru poslužuje drugačnih načinov, da pridobi nadzor in doseže ravnovesje v svojem življenju. Na primer, zaposleni, ki zaradi omejenega časa ne more izpolniti družinskih pričakovanj, zapusti delovno mesto predčasno, kar povzroči produkcijsko odklonsko vedenje, ki se odraža v hitenju in predčasnem zaključevanju delovnih nalog in izvajanju nižjega kakovostnega dela (Dewanga & Vergheze, 2018). Radzali, Ahmad in Omar (2013, str. 110) so ugotovili, da konflikt v družini povečuje odklonsko vedenje na delovnem mestu.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

3.1 Opredelitev problema in hipotez raziskave

Zaposleni so aktivni opazovalci procesa dela v organizaciji in hitro opazijo odklonsko vedenje sodelavcev, nepravičnost, neetičnost, sabotáže, zamujanje, absentizem in ostale vedenjske primere, ki imajo negativen vpliv na organizacijo. Med raziskovalci je vse več zanimanja za odklonsko vedenje zaposlenih, saj raziskave kažejo na škodljive vplive in učinke tovrstnega vedenja na organizacijo (Appelbaum, Deguire & Lay, 2005, str. 44). Navedeni pojavi se v zadnjem času ekspanzivno povečujejo in imajo naslednje negativne posledice na delovanje organizacije: zmanjšano produktivnost, slabšo kakovost dela, višje stroške in zmanjšan ugled (Mitchell & Ambrose, 2012, str. 1148–1152).

Raziskovalci so proučevali povezavo med medosebnimi konflikti med zaposlenimi in odklonskim vedenjem v primeru dejanj, ki škodujejo organizacijam in zaposlenim v organizaciji. Obe dejanji lahko imata daljnosežne posledice za organizacijo (Kessler, Bruursema, Rodopman & Spector, 2013, str. 180). Medosebni konflikt ali prepiranje s sodelavci je povezan z različnimi vrstami odklonskega vedenja (Chen & Spector, 1992, str. 178–180). Iz navedenega izhaja hipoteza 1:

H1: Medosebni konflikti so pozitivno povezani z odklonskim vedenjem.

Vse pogosteje so organizacije odvisne od timov za uspešno izvedbo nalog in delovnih procesov. V ZDA se 82 % podjetij z več kot 100 zaposlenimi zanaša na time (Schippers, Homan & van Knippenberg, 2013). V EU več kot 80 % podjetij meni, da je timsko delo pomembna oblika organizacijskega dela (Valeyre in drugi, 2009). Predhodne študije (Frone, 2000, str. 251) so poudarile, da se lahko posledica konflikta razlikuje glede na izpostavljeno osebo. Medosebni konflikt in trpinčenje sprožita povračilno in kontraproduktivno vedenje zaposlenega (Jones, 2009; Mitchell & Ambrose, 2012). Študija je pokazala, da se posamezniki, ki jih vodje trpinčijo, vedejo odklonsko na delovnem mestu (Waseem, 2016).

Silva in Ranasinghe (2017) ugotavljata, da ima konflikt glede na nalogo pozitiven vpliv na odklonsko vedenje na delovnem mestu. Nadalje ugotavljata, da ima zaznana uspešnost tima pomembno vlogo. Zaznavanje visoke uspešnosti tima prispeva k lastni vrednosti člana tima, kar povečuje prepoznavnost tima in posledično vpliva na vedenje v timu. Večja, kot je zaznana uspešnost tima, večja je verjetnost, da bo skupina vlagala napore in trud v preprečevanje, upravljanje ter reševanje konfliktov, ki ogrožajo njen status uspešnosti (Jehn & Bendersky, 2003).

Ugotovljeno je, da je identifikacija s timom močno povezana s skupinskim vedenjem in je veliko večja verjetnost, da bodo člani tima delovali na način, ki služi sebi in ne ekipi. To lahko pomeni, da člani zatirajo svojo nagnjenost k medosebnim konfliktom in dejavnikom odklonskega vedenja. Pfeffer in Fongova (2005) prav tako trdita, da se želijo člani tima povezati z uspehom zaradi koristi, samoizboljšave in doseganja uspehov. V namen za doseg so, vsaj do neke mere, pripravljeni podrediti lastne interese in čustva, ki bi vodila v odklonsko vedenje v timu. Namreč zaposleni bodo povzročali konflikte s sodelavci v delovnem kontekstu, kjer so odvisni od drugih (Jehn & Bendersky, 2003). Pozitivni vpliv konflikta glede na naloge na odnose so potrdile tudi Giebelsova, de Reuverjeva, Rispensova in Ufkesova (2016).

Nadalje ugotavljajo, da proaktivni ali neaktivni zaposleni zaznavajo enako raven konfliktov glede na naloge. Iz navedenega izhaja hipoteza 2:

H2: Konflikti glede na nalogo so pozitivno povezani z odklonskim vedenjem.

3.2 Zasnova raziskave in metodologija

3.2.1 Vprašalnik

Empirični del naloge temelji na metodi zbiranja primarnih podatkov, ki so bili pridobljeni s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika 1KA – EnKlikAnketa. Pri oblikovanju sem si pomagala z že obstoječimi vprašalniki iz literature in raziskav, ki sem jim dodala ključna vprašanja, vezana na raziskovalno temo. Vprašalnik je vsebinsko razdeljen na tri sklope, ki se nanašajo na proučevanje različnih dejavnikov. Prvi del vprašalnika identificira demografske spremenljivke in je sestavljen iz petih demografskih vprašanj, ki sprašujejo po spolu, starosti, stopnji izobrazbe, panogi in zaposlitvenem statusu. Sledi vsebinski del vprašalnika, in sicer se prvi del nanaša na konflikte.

Za ugotavljanje odklonskega vedenja je bil uporabljen vprašalnik, sestavljen iz 37 trditvev, ki sta ga razvili Bennetova in Robinsonova (2000, str. 350–356), kjer so respondenti na podlagi petstopenjske Likertove lestvice odgovarjali, kako pogosto se poslužujejo različnih primerov odklonskega vedenja. Trditve so se nanašale na različne vrste konfliktnih situacij. Področja so se nanašala na konstrukte vmešavanja, nesporazuma in čustev. Za vsako navedeno področje je bil preverjen vpliv le-tega na odklonsko vedenje.

Razvoj medosebnega konflikta v organizacijah je bil merjen s pomočjo vprašalnika, ki ga je razvila Bruk Leejeva (2006). Iz vprašalnika so bile uporabljene trditve, ki vključujejo preučevanje sledečih vidikov medosebnega konflikta: vmešavanje, nesporazumi in čustva. Na podlagi petstopenjske Likertove lestvice so respondenti izrazili svojo stopnjo strinjanja z različnimi trditvami.

Za merjenje odnosov in motenj na delovnem mestu je bila uporabljena lestvica po Spectorju in Jexovi (1998). Vprašalnik vsebuje trditve, kjer so respondenti na podlagi petstopenjske Likertove lestvice izrazili svojo stopnjo strinjanja s trditvami.

Za ugotavljanje konflikta glede nalog sem uporabila vprašalnik, ki ga je razvil Jehn (1995). Iz celotnega vprašalnika, ki vsebuje 85 trditvev sem uporabila 7 trditvev, ki vključuje preučevanje posameznih elementov konflikta med nalogami. Respondenti so odgovarjali na podlagi petstopenjske Likertove lestvice. Vsa vprašanja so zaprtega tipa, na katere je respondent odgovoril tako, da je izbral enega ali več odgovorov izmed vnaprej ponujenih in praviloma medsebojno izključujočih možnosti. S tem je bila dosežena večja pripravljenost respondentov na izpolnjevanje vprašalnika, saj je odgovarjanje hitro in enostavno ter obvezno.

3.2.2 Opis vzorca

Anketa je bila izvedena na podlagi priložnostnega vzorca, ki se uvršča v neverjetnostno vzorčenje. Vprašalnik je v celoti izpolnilo 96 respondentov. Od tega je bilo 40,6 % moških

in 59,4 % žensk. Največ vprašanih je starih od 20 do 29 let (kar 35,4 %), sledi delež starih od 30 do 39 let s 28,1 %. Ti dve starostni skupini skupaj predstavljata 63,5 % vzorca.

Največ vprašanih ima pridobljeno visoko izobrazbo, in sicer 30,2 %. Nato sledi 25,0 % delež tistih, z dokončano srednjo šolo, in 22,9 % delež tistih, z dokončano univerzitetno izobrazbo. Respondenti z višjo šolo (14,6) ali magisterijem predstavljajo manjši delež vzorca (7,3 %). Nihče izmed vprašanih nima dokončane samo osnovne šole, prav tako nihče nima doktorata.

Največ vprašanih je zaposlenih v proizvodnji in predelovalni dejavnosti, in sicer 40,6 %. Sledi 25,0 % delež zaposlenih v javnem sektorju in socialnih storitvah (18,8 %). Manjši delež respondentov (7,3 %) je zaposlen v panogi finančne in poslovne storitve, zavarovalništvo ter nepremičnine. Sledi 5,2 % delež respondentov, zaposlenih v trgovini na debelo in drobno ter prevozu, logistiki in komunikaciji (3,1 %). Večina respondentov je zaposlenih s polnim delovnim časom (82,3 %), manjši delež je zaposlen za določen čas (14,6 %) ali so brezposelni (3,1 %). Pri delodajalcu so respondenti v povprečju zaposleni 10,6 let.

3.2.3 Metodologija

Za ugotavljanje vpliva konflikta na odklonsko vedenje so bili na podlagi obstoječe literature in preteklih raziskovanj uporabljeni preverjeni vprašalniki, ki vključujejo preučevanje posameznih dejavnikov. Pridobljeni podatki so bili analizirani v programskem paketu SPSS. Povezave med posameznimi spremenljivkami so se ugotavljale na podlagi linearne regresije. V programu SPSS so bile iz trditev izračunane povprečne vrednosti za različne dimenzije vpliva konflikta na odklonsko vedenje. Posamezni sklopi so bili nato združeni v kategorije, ki proučujejo različne oblike konflikta in odklonsko vedenje (medosebni konflikti na delovnem mestu, odnosi s sodelavci na delovnem mestu – vmešavanje, nesporazum, motnje in čustva). Opisne statistike sklopov so predstavljene v tabeli 2.

V naslednjem koraku so bile povezave med posameznimi spremenljivkami ugotovljene z linearno regresijo. V model so bile naprej vključene demografske spremenljivke, ki predstavljajo kontrolne spremenljivke, nato pa posamezni preučevani dejavnik (ki predstavlja neodvisno spremenljivko). V regresijskem modelu odvisno spremenljivko predstavlja odklonsko vedenje.

4 REZULTATI RAZISKAVE

4.1 Opisne statistike

Pri prvem sklopu vprašanj so bili s pomočjo vprašalnika in sklopa 37 trditev analizirani dejavniki pogostosti odklonskega vedenja na delovnem mestu. Vprašalnik vsebuje 37 vprašanj, na katere so respondenti odgovorili na podlagi petstopenjske Likertove lestvice, v kolikšni meri se strinjajo s trditvami, pri čemer je številka ena pomenila najmanjšo stopnjo

strinjanja, pet pa največjo. Medosebni konflikti so bili merjeni na področju vmešavanja, nesporazuma in čustev.

Iz pregleda povprečnih ocen je opaziti, da je strinjanje s trditvami v tem sklopu precej nizko. Respondenti se s šestimi trditvami v povprečju sploh ne strinjajo, med njimi se v najmanjši meri strinjajo s trditvama »ponaredili dokument za povračilo poslovnih stroškov« (povprečna ocena 1,13) in »odtujili lastnino ali opremo podjetja (povprečna ocena 1,16). Medtem ko se respondenti s sedmimi trditvami v povprečju ne strinjajo, med njimi se v največji meri ne strinjajo s trditvijo »preklinjali na delovnem mestu« (povprečna ocena 2,22), ki je tudi trditev, ki ima izmed vseh trinajstih trditev v tem sklopu najvišjo povprečno oceno.

Standardni odklon, ki meri statistično razpršenost, je najvišji pri trditvi z najvišjo povprečno oceno, in sicer »preklinjali na delovnem mestu« (standardni odklon znaša 1,144). To pomeni, da je pri tej trditvi največ razpršenosti okoli aritmetični sredine. Najnižja vrednost standardnega odklona je 0,465 pri trditvi »ponaredili dokument za povračilo poslovnih stroškov«. V tabeli 2 so prikazani podatki o povprečjih in standardnem odklonu za posamezne trditve odklonskega vedenja.

Tabela 2: Povprečja in standardni odkloni – odklonsko vedenje

	N	Povprečje	Standardni odklon
Delovali za osebne interese namesto za interese delodajalca	96	1,68	0,979
Odtujili lastnino ali opremo podjetja	96	1,16	0,466
Zanemarjali delovne obveznosti	96	1,36	0,727
Norčevali se iz sodelavca	96	1,65	0,906
Javno osramotili delavca/o	96	1,24	0,628
Ponaredili dokument za povračilo poslovnih stroškov	96	1,13	0,465
Vzeli dodaten ali daljši premor, kot je dovoljeno	96	1,75	0,929
Namenoma delali počasneje	96	1,58	0,790
Preklinjali na delovnem mestu	96	2,22	1,144
Podali etnično, versko, ali rasno opombo na delovnem mestu	96	1,44	0,818
Imeli konfliktno situacijo s sodelavcem	96	1,89	0,806
Delili zaupne informacije o podjetju z nepooblaščen osebo	96	1,26	0,528
Zaužili alkohol ali nedovoljeno drogo na delovnem mestu	96	1,36	0,667

Vir: Lastno delo.

Sklop petih trditev se nanaša na področje vmešavanja. Respondenti so na podlagi petstopenjske Likertove lestvice izbrali oceno strinjanja s trditvijo, pri čemer je ocena ena pomenila najmanjšo stopnjo strinjanja, ocena pet pa največjo. Trditve tega sklopa je ocenilo

prav tako 96 respondentov. Iz pregleda povprečnih ocen je opaziti, da je strinjanje s trditvami v tem sklopu precej nizko. Respondenti se s trditvijo »Ali ostale zaposlene spravite v težave, zaradi tega, ker vam niso všeč?« v povprečju sploh ne strinjajo (povprečna ocena 1,31). Respondenti se v največji meri ne strinjajo s trditvijo »Kako pogosto sodelavci počnejo negativne stvari, ki vas motijo, zaradi tega, ker se ne razumete?« (povprečna ocena 2,02), trditev, ki ima izmed vseh petih v tem sklopu, najvišjo povprečno oceno.

Standardni odklon, ki meri statistično razpršenost, je najvišji pri trditvi z najvišjo povprečno oceno, in sicer »Kako pogosto sodelavci počnejo negativne stvari, ki vas motijo, zaradi tega, ker se ne razumete?«. Standardni odklon znaša 0,962, kar pomeni, da je pri tej trditvi največ razpršenosti okoli aritmetične sredine. Najnižja vrednost standardnega odklona je 0,604 pri trditvi »Ali ostale zaposlene spravite v težave, zaradi tega, ker vam niso všeč?«. Histogrami pri več trditvah tega sklopa kažejo približno normalno porazdelitev. Pridobljeni rezultati in trditve na področju vmešavanja so prikazani v tabeli 3.

Tabela 3: Povprečja in standardni odkloni – vmešavanje

	N	Povprečje	Standardni odklon
Kako pogosto sodelavci govorijo negativne stvari o vas, s katerimi ogrožajo vaš ugled na delovne mestu?	96	1,68	0,874
Kako pogosto govorite negativne stvari o sodelavcih, s katerimi ogrožate njihov ugled na delovnem mestu?	96	1,16	0,665
Kako pogosto sodelavci počnejo negativne stvari, ki vas motijo, zaradi tega, ker se ne razumete?	96	2,02	0,962
Kako pogosto vas sodelavci spravijo v težave, ker jim niste všeč?	96	1,65	0,909
Ali ostale zaposlene spravite v težave zaradi tega, ker vam niso všeč?	96	1,31	0,604

Vir: Lastno delo.

Sklop spodnjih petih trditev se nanaša na področje nesporazuma. Iz pregleda povprečnih ocen je opaziti, da je strinjanje s trditvami v tem sklopu nizko. Respondenti so o trditvi »Kako pogosto imate različno mnenje s sodelavci, s katerim se ne razumete?« v povprečju neodločeni (povprečna ocena 2,52). Omenjena trditev ima hkrati najvišjo povprečno oceno. Medtem ko se z ostalimi trditvami respondenti v povprečju ne strinjajo. V največji meri se ne strinjajo s trditvijo »Kako pogosto pridete v konflikt s sodelavci zaradi pomanjkanja zaupanja?« (povprečna ocena 2,14).

Standardni odklon, ki meri statistično razpršenost, je najvišji pri trditvi z najvišjo povprečno oceno, in sicer »Kako pogosto imate različno mnenje s sodelavci, s katerim se ne razumete?« (standardni odklon znaša 1,026), kar pomeni, da je pri tej trditvi največ razpršenosti okoli aritmetične sredine. Najnižja vrednost standardnega odklona je 0,801 pri trditvi »Kako pogosto imate nesoglasja s sodelavci zaradi osebnostnih razlik?«. Sklop 5 trditev se nanaša na področje nesporazum in rezultati so prikazovani v tabeli 4.

Tabela 4: Povprečja in standardni odkloni - nesporazum

	N	Povprečje	Standardni odklon
Kako pogosto imate nesoglasja s sodelavci zaradi osebnostnih razlik?	96	1,99	0,801
Kako pogosto imate nestrinjanja s sodelavci zaradi razlik v osebnih vrednotah?	96	2,10	0,852
Kako pogosto se prepirate s sodelavci, s katerim ne želite delati skupaj?	96	1,82	0,951
Kako pogosto imate različno mnenje s sodelavci, s katerim se ne razumete?	96	2,52	1,026
Kako pogosto pridete v konflikt s sodelavci zaradi pomanjkanja zaupanja?	96	2,14	0,913

Vir: Lastno delo.

Sklop 5 trditev se nanaša na področje čustev. Iz pregleda povprečnih ocen je opaziti, da je povprečna ocena pri posameznih trditvah nizka. Respondenti se z vsemi trditvami v povprečju sploh ne strinjajo. Respondenti so najnižjo stopnjo strinjanja izrazili pri trditvi »Ali ste zaskrbljeni zaradi osebnostnih razlik med sodelavci?« (povprečna ocena 1,99) in trditvi »Ali ste jezni zaradi osebnih trenj s sodelavci?« (povprečna ocena 1,98).

Standardni odklon, ki meri statistično razpršenost, je najvišji pri trditvi z najvišjo povprečno oceno, in sicer »Ali ste zaskrbljeni zaradi osebnostnih razlik med sodelavci?« (standardni odklon znaša 1,021), kar pomeni, da je pri tej trditvi največ razpršenosti okoli aritmetične sredine. Najnižja vrednost standardnega odklona je 0,930 pri trditvi »Ali na delo prihajate vznemirjeni zaradi osebnostnih spopadov z sodelavci?«. Trditve je ocenilo 96 respondentov in rezultati so predstavljeni v spodnji tabeli 5.

Tabela 5: Povprečja in standardni odkloni - čustva

	N	Povprečje	Standardni odklon
Ali ste jezni zaradi osebnih trenj s sodelavci?	96	1,98	0,940
Ali ste zaskrbljeni zaradi osebnostnih razlik med sodelavci?	96	1,99	1,021
Ali ste razočarani, ker se ne ujamete s svojimi sodelavci?	96	1,93	1,018
Ali na delo prihajate vznemirjeni zaradi osebnostnih spopadov z sodelavci?	96	1,64	0,930
Ali se počutite napeto med delom s sodelavci na delovnem mestu?	96	1,90	0,989

Vir: Lastno delo.

Sklop 4 trditev se nanaša na področje Medosebni konflikt. Respondenti so na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice izbrali oceno strinjanja s trditvijo, pri čemer je ocena ena pomenila najmanjšo stopnjo strinjanja, ocena pet pa največjo stopnjo strinjanja.

Iz pregleda povprečnih ocen je opaziti, da je strinjanje s trditvami v tem sklopu nizko. Respondenti se z vsemi trditvami v povprečju sploh ne strinjajo, v največji meri s trditvijo »Kako pogosto pridete v konflikt s sodelavci na delovnem mestu?« (povprečna ocena 1,96) in trditvijo »Kako pogosto so sodelavci nesramni do vas?« (povprečna ocena 1,94).

Standardni odklon, ki meri statistično razpršenost, je najvišji pri trditvi z drugo najvišjo povprečno oceno, in sicer »Kako pogosto so sodelavci nesramni do vas?« (standardni odklon znaša 0,904), kar pomeni, da je pri tej trditvi največ razpršenosti okoli aritmetične sredine. Najnižja vrednost standardnega odklona je 0,724 pri trditvi z najvišjo povprečno oceno, in sicer »Kako pogosto pridete v konflikt s sodelavci na delovnem mestu?«. Trditve tega sklopa je ocenilo 96 respondentov in rezultati so predstavljeni v tabeli 6.

Tabela 6: Povprečja in standardni odkloni – medosebni konflikt

	N	Povprečje	Standardni odklon
Kako pogosto pridete v konflikt s sodelavci na delovnem mestu?	96	1,96	0,724
Kako pogosto sodelavci vpijejo na vas?	96	1,60	0,801
Kako pogosto so sodelavci nesramni do vas?	96	1,94	0,904
Kako pogosto se sodelavci grdo obnašajo do vas?	96	1,86	0,854

Vir: Lastno delo.

Sklop 5 trditev se nanaša na področje konflikti, povezani z nalogami. Respondenti so na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice izbrali oceno strinjanja s trditvijo, pri čemer je ocena ena pomenila najmanjšo stopnjo strinjanja, ocena pet pa največjo stopnjo strinjanja.

Iz pregleda povprečnih ocen je opaziti, da je strinjanje s trditvami v tem sklopu nizko. Respondenti so o trditvi »Kako pogosto ste razočarani nad sodelavci, ki so odgovorni za dokončanje določenih delovnih nalog?« v povprečju neodločeni (povprečna ocena 2,65), ki je tudi trditev, ki ima izmed vseh 5tih v tem sklopu najvišjo povprečno oceno. Medtem ko se z ostalimi trditvami respondenti v povprečju ne strinjajo, med njimi v največji meri ne strinjajo s trditvijo »Kako pogosto se počutite jezni na sodelavce, ki vas motijo pri dokončanju svojih nalog?« (povprečna ocena 2,34).

Standardni odklon, ki meri statistično razpršenost je najvišji pri trditvi z najvišjo povprečno oceno, in sicer »Kako pogosto ste razočarani nad sodelavci, ki so odgovorni za dokončanje določenih delovnih nalog?« (standardni odklon znaša 1,036), kar pomeni, da je pri tej trditvi največ razpršenosti okoli aritmetične sredine. Najnižja vrednost standardnega odklona je 0,867 pri trditvi »Kako pogosto sodelavci posegajo v vaš način upravljanja delovnih nalog?« Trditve tega sklopa je ocenilo 96 respondentov in rezultati so predstavljeni v tabeli 7.

Tabela 7: Povprečja in standardni odkloni – konflikt glede na naloge

	N	Povprečje	Standardni odklon
Kako pogosto sodelavci posegajo v vaš način upravljanja delovnih nalog?	96	2,17	0,867
Kako pogosto se počutite jezni zaradi sodelavcev, ki želijo, da opravite svoje naloge na drugačen način?	96	2,15	0,917
Kako pogosto se počutite razdraženo, ker vam sodelavci preprečujejo opravljanje nalog v času, v katerim jih želite?	96	2,01	0,900
Kako ste razočarani nad sodelavci, ki so odgovorni za dokončanje določenih delovnih nalog?	96	2,65	1,036
Kako pogosto se počutite jezni na sodelavce, ki vas motijo za dokončanje določenih delovnih nalog?	96	2,34	0,993

Vir: Lastno delo.

Najvišja povprečna ocena strinjanja 2,11 je pri konstrukt nesorazum z vrednostjo standardnega odklona 0,77. Povprečne ocene strinjanja pri ostalih konstruktih so vse nižje od vrednosti 2, in sicer: povprečna vrednost konstrukta čustev je 1,88 pri medosebnem konfliktu 1,84 (tu je standardni odklon najnižji, in sicer 0,07), sledi povprečna vrednost konstrukta vmešavanja (1,73), najnižjo povprečno vrednost (s trditvami, ki jih oblikujejo konstrukt, se v povprečju ne strinjajo) pa ima konstrukt odklonskega vedenja, in sicer 1,52 s standardnim odklonom 0,52 (kar kaže na malo odklonskega vedenja).

V nadaljevanju so v tabeli 8 prikazane vrednosti povprečja in standardnega odklona oblikovanih in preučevanih konstruktov ter v tabeli 9 korelacije med preučevanimi konstruktmi.

Tabela 8: Povprečja in standardni odkloni proučevanih konstruktov

	N	Povprečje	Standardni odklon
Odklonsko vedenje	96	1,52	0,5183
Vmešavanje	96	1,73	0,6501
Nesorazum	96	2,11	0,7703
Čustva	96	1,88	0,0846
Medosebni konflikt/skupaj	96	1,84	0,0670
Konflikt glede na nalogo	96	2,26	0,8678

Vir: Lastno delo.

Tabela 9: Korelacijska matrika

Korelacijska matrika	Odklonsko vedenje	Medosebni konflikt	Vmešavanje	Nesporazum	Konflikt glede na naloge	Čustva
Odklonsko vedenje	1,000					
Medosebni konflikt	0,561	1,000				
Vmešavanje	0,611	0,756	1,000			
Nesporazum	0,528	0,685	0,708	1,000		
Konflikt glede na naloge	0,440	0,575	0,728	0,695	1,000	
Čustva	0,491	0,710	0,718	0,655	0,609	1,000

Vir: Lastno delo.

4.2 Preverjanje hipotez

H1: Medosebni konflikti so pozitivno povezani z odklonskim vedenjem.

Medosebni konflikti so bili izmerjeni na treh področjih: vmešavanje, nesporazum in čustva. Za vsako posamezno področje se je naprej preveril vpliv le-tega na odklonsko vedenje. Ob zaključku analize hipoteze pa so se vsa področja združila v skupno spremenljivko (medosebni konflikti) in preveril se je skupni vpliv na odklonsko vedenje.

a) Vpliv konstrukta vmešavanja na odklonsko vedenje

Regresijski koeficient med spremenljivkama kaže pozitivno in srednje močno povezanost ($B = 0,464$). Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je $t = 7,349$ pri točni stopnji značilnosti $p = 0,000$, kar pomeni, da vzorčni podatki kažejo statistično značilen vpliv vmešavanja na odklonsko vedenje. Vrednost determinacijskega koeficienta je $R^2 = 0,473$, kar pomeni, da je 47,3 % variabilnost odklonskega vedenja pojasnjena z linearno odvisnostjo le-tega od vmešavanja. Rezultati analize odvisnosti med vmešavanjem in odklonskim vedenjem so prikazani v tabeli 10.

Tabela 10: Rezultati regresijske analize za vpliv vmešavanja na odklonsko vedenje

Model		Nestandardni koeficienti		Stand. koeficienti	t	p
		B	Ocena stand. napake	Beta		
1	Konstanta	1.571	.306	-.299	5.139	.000
	Spol	-.313	.104	.167	-3.018	.003
	Starost	.077	.078	.194	.989	.325
	Izobrazba	.079	.042	.140	1.899	.061
	Panoga	.042	.032	-.251	1.308	.194
	Leta, delodajalec	-.013	.009	-2.51	-1.493	.139
2	Konstanta	.999	.255		3.924	.000
	Spol	-.254	.083	-.242	-3.066	.003
	Starost	.020	.062	.043	.320	.750
	Izobrazba	.050	.033	.122	1.488	.140
	Panoga	.011	.026	.036	.414	.680
	Leta, delodajalec	-.010	.007	-.203	-1.521	.132
	Vmešavanje	.464	.063	.581	7.349	.000

a. Odvisna spremenljivka: odklonsko vedenje

Vir: Lastno delo.

b) Vpliv konstrukta nesporazuma na odklonsko vedenje

Regresijski koeficient med spremenljivkama kaže pozitivno in šibko povezanost ($B = 0,356$). Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je $t = 6,460$ pri točni stopnji značilnosti $p = 0,000$, kar pomeni, da vzorčni podatki kažejo statistično značilen vpliv nesporazuma na odklonsko vedenje. Vrednost determinacijskega koeficienta je $R^2 = 0,423$, kar pomeni, da je 42,3 % variabilnosti odklonskega vedenja pojasnjeno z linearno odvisnostjo le-tega od nesporazuma. Rezultati analize odvisnosti med nesporazumom in odklonskim vedenjem so prikazani v spodnji tabeli 11.

Tabela 11: Rezultati regresijske analize za vpliv nesporazuma na odklonsko vedenje

Model		Nestandardni koeficienti		Stand. koeficienti	t	p
		B	Ocena stand. napake	Beta		
1	Konstanta	1.571	.306		5.139	.000
	Spol	-.313	.104	.299	-3.018	.003
	Starost	.077	.078	.167	.989	.325
	Izobrazba	.079	.042	.194	1.899	.061
	Panoga	.042	.032	.140	1.308	.194
	Leta, delodajalec	-.013	.009	-2.51	-1.493	.139

se nadaljuje

Tabela 11: Rezultati regresijske analize za vpliv nesporazuma na odklonsko vedenje (nad.)

2	Konstanta	.972	.270		3.599	.001
	Spol	-.317	.086	-.302	-3.679	.000
	Starost	.057	.065	.124	.883	.380
	Izobrazba	.042	.035	.102	1.191	.237
	Panoga	.042	.027	.138	1.553	.124
	Leta, delodajalec	-.011	.007	-.220	-1.572	.119
	Nesporazum	.356	.055	.529	6.460	.000
a. Odvisna spremenljivka: odklonsko vedenje						

Vir: Lastno delo.

c) Vpliv konstrukta čustev na odklonsko vedenje

Regresijski koeficient med spremenljivkama kaže pozitivno in šibko povezanost ($B = 0,312$). Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je $t = 6,161$ pri točni stopnji značilnosti $p = 0,000$, kar pomeni, da vzorčni podatki kažejo statistično značilen vpliv čustev na odklonsko vedenje. Vrednost determinacijskega koeficienta je $R^2 = 0,406$, kar pomeni, da je 40,6 % variabilnosti odklonskega vedenja pojasnjenih z linearno odvisnostjo le-tega od čustev. Rezultati analize odvisnosti med čustvi in odklonskim vedenjem so prikazani v tabeli 12.

Tabela 12: Rezultati regresijske analize za vpliv čustev na odklonsko vedenje

Model		Nestandardni koeficienti		Stand. koeficienti	t	p
		B	Ocena stand. napake	Beta		
1	Konstanta	1.571	.306		5.139	.000
	Spol	-.313	.104	.299	-3.018	.003
	Starost	.077	.078	.167	.989	.325
	Izobrazba	.079	.042	.194	1.899	.061
	Panoga	.042	.032	.140	1.308	.194
	Leta, delodajalec	-.013	.009	-2.51	-1.493	.139
	Čustva	.312	.051	.510	6.161	.000
2	Konstanta	.976	.275		3.549	.001
	Spol	-.309	.087	-.294	-3.530	.000
	Starost	.110	.066	.237	1.668	.099
	Izobrazba	.058	.035	.142	1.647	.103
	Panoga	.044	.027	.148	1.638	.105
	Leta, delodajalec	-.017	.007	-.342	-2.400	.018
	Čustva	.312	.051	.510	6.161	.000
a. Odvisna spremenljivka: odklonsko vedenje						

Vir: Lastno delo.

d) Vpliv skupnega konstrukta medosebnih konfliktov na odklonsko vedenje

Regresijski koeficient med spremenljivkama kaže pozitivno in srednje močno povezanost ($B = 0,457$). Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je $t = 7,815$ pri točni stopnji značilnosti $p = 0,000$, kar pomeni, da je na podlagi vzorčnih podatkov sprejeta hipoteza, da so medosebni konflikti pozitivno povezani z odklonskim vedenjem. Vrednost determinacijskega koeficienta je $R^2 = 0,497$, kar pomeni, da je 49,7 % variabilnosti odklonskega vedenja pojasnenih z linearno odvisnostjo le-tega od medosebnih konfliktov. Rezultati analize odvisnosti med medosebnimi konflikti in odklonskim vedenjem so prikazani v tabeli 13.

Tabela 13: Rezultati regresijske analize za hipotezo 1

Model		Nestandardni koeficienti		Stand. koeficienti	t	p
		B	Ocena stand. napake	Beta		
1	Konstanta	1.571	.306		5.139	.000
	Spol	-.313	.104	.299	-3.018	.003
	Starost	.077	.078	.167	.989	.325
	Izobrazba	.079	.042	.194	1.899	.061
	Panoga	0.42	.009	.140	1.308	.194
	Leta, delodajalec	-.013	.032	-2.51	-1.493	.139
2	Konstanta	.836	.255		3.280	.001
	Spol	-.293	.080	-.294	-3.642	.000
	Starost	.066	.060	.237	1.089	.279
	Panoga	.033	.025	1.08	1.307	.044
	Leta, delodajalec	-.013	.007	-.266	-2.043	.194
	Skupaj	.457	.059	.594	7.815	.000
a. Odvisna spremenljivka: odklonsko vedenje						

Vir: Lastno delo.

H2: Konflikti glede na naloge so pozitivno povezani z odklonskim vedenjem.

Regresijski koeficient med spremenljivkama kaže pozitivno in šibko povezanost ($B = 0,275$). Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je $t = 4,487$ pri točni stopnji značilnosti $p = 0,000$, kar pomeni, da je na podlagi vzorčnih podatkov sprejeta hipoteza, da so konflikti glede na naloge pozitivno povezani z odklonskim vedenjem. Vrednost determinacijskega koeficienta je $R^2 = 0,309$, kar pomeni, da je 30,9 % variabilnosti odklonskega vedenja pojasnenih z linearno odvisnostjo le-tega od konfliktov glede naloge. Rezultati analize med konflikti glede nalog in odklonskim vedenjem so prikazani v tabeli 14.

Tabela 14: Rezultati regresijske analize za hipotezo 2

Model		Nestandardni koeficienti		Stand. koeficienti	t	p
		B	Ocena stand. napake	Beta		
1	Konstanta	1.571	.306		5.139	.000
	Spol	-.313	.104	.299	-3.018	.003
	Starost	.077	.078	.167	.989	.325
	Izobrazba	.079	.042	.194	1.899	.061
	Panoga	0.42	.009	.140	1.308	.194
	Leta, delodajalec	-.013	.032	-.251	-1.493	.139
2	Konstanta	1.095	.297		3.683	.000
	Spol	-.255	.095	-.243	-2.675	.009
	Starost	.062	.071	.135	.881	.381
	Izobrazba	.046	.039	.113	1.199	.234
	Panoga	.017	.030	.056	0.568	.571
	Leta, delodajalec	-.015	.008	-.299	-1.953	.054
	Konflikti glede na nalogo	.275	.061	.414	4.487	.000
a. Odvisna spremenljivka: odklonsko vedenje						

Vir: Lastno delo.

5 DISKUSIJA

5.1 Interpretacija rezultatov

Rezultati empirične raziskave lahko potrdijo nekatere neposredne povezave med določenimi dejavniki konflikta in odklonskim vedenjem. V tabeli 15 sta predstavljeni hipotezi in njun status.

Tabela 15: Postavljeni hipotezi in njun status

	Hipoteza	Status
H1	Medosebni konflikti so pozitivno povezani z odklonskim vedenjem.	Hipoteza je potrjena
H2	Konflikti glede nalog so pozitivno povezani z odklonskim vedenjem.	Hipoteza je potrjena

Vir: Lastno delo.

Hipoteza 1 predpostavlja, da se bodo zaposleni v medosebnem konfliktu vedli odklonsko. Na podlagi rezultatov je potrjena pozitivna povezava med dejavnikom medosebnega konflikta in odklonskim vedenjem. Medosebni konflikti so bili izmerjeni s konstrukti vmešavanja, nesporazuma in čustev. Raziskava je potrdila, da vzorčni podatki kažejo

statistično značilen vpliv za vse tri konstrukte (vmešavanje, nesporazum in čustva). Na podlagi podatkov je bila sprejeta hipoteza, da so medosebni konflikti pozitivno povezani z odklonskim vedenjem.

Podatki so skladni z ugotovitvami preteklih študij (Ul Haq, 2011). Pozitivna povezava je bila podprta tudi s študijo Hershcoviseve in Barlinga (2010) ter s študijo Jehnove, Rispensove in Thatcherjeve (2010) za odnose znotraj tima. Rezultati študije kažejo povezavo med medosebnim konfliktom in odklonskim vedenjem v primeru razmeroma nepovezanih timov. Kadar je v timu relativna povezanost, si člani v konfliktnih situacijah še vedno pomagajo, za razliko od nepovezanih timov, kjer si ne želijo pomagati med seboj (Jehn, Rispens & Thatcher, 2010).

Dlje časa kot traja konflikt, bolj se razvijajo druga odklonska vedenja z namenom obnovitve pravičnosti. Ugotovitve raziskave v tej nalogi so skladne tudi s študijo Penneyeve in Spectorja (2005), ki sta ugotavljala, v kolikšni meri novi stres in nejasnost v povezavi z delovnim mestom vplivajo na odklonsko vedenje. Rezultat je vzpostavil močno povezavo med medosebnim konfliktom in odklonskim vedenjem. Poleg tega so močno povezavo ugotovili tudi drugi raziskovalci (Bowling & Eschleman, 2010), ki menijo, da medosebni konflikt vzbuja nekatere pomembne dejavnike, kot so napetost, trenje in nestrpnost.

Izredno pomembno je, da se medosebni konflikti na delovnem mestu razrešujejo, sicer lahko imajo vpliv na moralo zaposlenih, omejujejo produktivnost ali celo vodijo k iskanju zaposlitve drugje. Napetostim se ni mogoče izogniti, vendar je ugotovljeno, da skrbno obvladovanje in razreševanje medosebnih konfliktov izboljša dinamiko (tako osebno kakor timsko) in zagotavlja rezultate, za katere se prizadeva.

Hipoteza 2 predpostavlja, da se bodo zaposleni, ki so v konfliktu glede nalog, vedli odklonsko. Na podlagi pridobljenih rezultatov se lahko potrdi pozitivna povezava med konflikti glede nalog in odklonskim vedenjem.

Ugotovljena je bila povezava med konfliktom glede nalog in uspešnostjo tima (De Dreu & Weingart, 2003). Večja kot je zaznana uspešnost tima, večja je verjetnost, da bo tim vložil napore v preprečevanje, obvladovanje in reševanje konfliktov, ki ogrožajo status uspešnosti in preprečujejo odklonsko vedenje (Guenter in drugi, 2016). Študija je pokazala na povezavo med konfliktom glede nalog in rastjo konflikta v primeru nizke uspešnosti tima (Guenter in drugi, 2016).

5.2 Teoretični prispevki

Pričujoče magistrsko delo s pomočjo domače in tuje strokovne literature ter izvedene empirične raziskave prispeva k proučevanju povezave med medosebnimi konflikti in konflikti glede nalog ter odklonskim vedenjem pri delu. Empirični del dopolnjuje pretekle študije.

Delo prispeva k obstoječi literaturi, ki raziskuje razmerje med konflikti in odklonskim vedenjem na delovnem mestu. Prispevek raziskave potrjuje, da so konflikti in odklonsko vedenje povezani. Konflikti so pomemben napovedovalec organizacijskega odklonskega vedenja, zato raziskava poskuša nasloviti in podati predloge k organizacijski politiki ter raziskati napovednike odklonskega vedenja.

Pretekle študije prikazujejo, da večja jasnost na delovnem mestu zmanjšuje tako individualno kakor organizacijsko odklonsko vedenje (Aleksić, Načinović Braje & Rašić Jelavič, 2019). V kolikor imajo zaposleni jasne cilje, ki so povezani z delom in delovnim procesom, so manj pripravljeni izraziti svoje odklonsko vedenje. Namreč slaba ali nejasna porazdelitev vlog in ciljev motivira zaposlene, da se do drugih zaposlenih ali celotne organizacije vedejo odklonsko (Aleksić, Načinović Braje & Rašić Jelavič, 2019). Poleg navedenih dejavnikov so še ostali dejavniki, kot so nejasni sistemi napredovanja in nagrajevanja, ki vplivajo na učinkovitost izvedbe nalog in dela. To je bilo potrjeno tudi v raziskavi, kjer se je izkazalo, da so anketiranci razočarani nad sodelavci, ki so odgovorni za dokončanje določenih delovnih nalog.

Kot je bilo ugotovljeno in potrjeno v empiričnem delu naloge, so medosebni konflikti pozitivno povezani z odklonskim vedenjem. Pretekle študije so ugotovile, da je medosebni konflikt glavni element stresa na delovnem mestu, ki neposredno vpliva na uspešnost in delo zaposlenega (Spector, 1992; Peterson, 2002). Zaposleni nenehno spremljajo in ocenjujejo dogodke in procese, ki se pripetijo v timu in na delovnem mestu. Člani tima lažje prepoznajo konflikt glede na nalogo kakor medosebni konflikt, v kolikor ta ni opažen. Dogodke, ki ogrožajo njihovo počutje, delo in trud, obravnavajo kot stresne dogodke. Odzivi na te dogodke so fiziološki in vplivajo na spremembe v vedenju, ki motivirajo zaposlene, da sprejmejo vrsto ukrepov, ki škodijo organizaciji in njenim zaposlenim. Odklonsko vedenje je glavni vedenjski odziv na stres na delovnem mestu (Spector & Fox, 2005). Odziv na stresne situacije in pritiske pri delu je čustvena izčrpanost. Nadalje sta Chen in Spector (1992) ugotovila, da je medosebni konflikt pomembno povezan z oblikami odklonskega vedenja, kot so medosebna agresija, sabotaza, agresivnost, pritožbe, tatvine in fluktuacija zaposlenih.

Anketiranci so v raziskavi potrdili, da so jezni na sodelavce zaradi osebnih trenj in se ob njih počutijo napeto na delovnem mestu. Ugotovljeno je bilo tudi, da lahko usmeritve timske navezanosti pojasnijo, zakaj lahko člani istega tima različno doživljajo konfliktno situacijo (tj. individualna konfliktna asimetrija).

S poudarkom na ustvarjanju okolja in kulture, ki ceni večjo jasnost in hierarhijo, lahko managerji pomagajo ustvariti delovno okolje z nižjimi stopnjami tako individualnega kakor organizacijskega odklonskega vedenja. Alias, Rasdi in Said (2012) ugotavljajo, da so zaposleni, ki zaznavajo nizko organizacijsko podporo, pravičnost in etično klimo, bolj nagnjeni k odklonskemu vedenju, v primerjavi s tistimi, ki zaznavajo višjo podporo. Študije so pokazale, da organizacijska nepravičnost napoveduje odklonsko vedenje (Jones, 2009).

5.3 Praktična priporočila

Rezultati naloge jasno razkrivajo pomembna dognanja, ki jih mora vodstvo podjetja spoznati in upoštevati. Ugotovljeno je bilo, da konflikti vplivajo na odklonsko vedenje na delovnem mestu, kar ima negativne posledice za organizacijo.

Za začetek mora vodstvo spodbujati timsko delo med zaposlenimi, s katerim bi izboljšali medosebne odnose in zaupanje. Namreč v raziskavi je bilo ugotovljeno, da imajo anketirani najpogosteje drugačna mnenja od tistih sodelavcev, s katerimi niso v dobrih odnosih. Spodbude bi bile namenjene delavcem, ki dosegajo izjemne rezultate, saj bo to spodbudilo druge, da stremijo k uspešnemu delu in doseganju ciljev. S tem bi povečali tudi zavzetost zaposlenih, ki je tudi eden izmed dejavnikov verjetnosti odklonskega vedenja. Managerji in vodje imajo pomembno vlogo pri ustvarjanju korporativne kulture, sporočanju pričakovanj in modeliranju vlog, zaželenem vedenju, s katerim zavirajo ali spodbujajo odklonsko vedenje. Pri upoštevanju trajnosti delovnega mesta naj ne bi pretirano poudarjali učinkovitosti zaradi možnega nasprotnega učinka (Aleksić, Načinović Braje & Rašič Jelavič, 2019).

Predstavljene raziskave so pokazale, da so zaposleni, ki so najbolj lojalni in zavzeti pri svojem delu, v povprečju manj dovzetni za odklonsko vedenje. Nadomestitev negativnega odklonskega vedenja s pozitivnimi modeli bo okrepilo organizacijsko sporočilo, da vsa pozitivna vedenja vplivajo na učinkovitost organizacije, in nagraduje tiste posameznike, ki prispevajo in tvegajo, da bi bili pri tem označeni za stigmo oziroma negativno odstopanje. Organizacija naj ravna pošteno s svojimi zaposlenimi in uporabi poštene postopke pri nagrajevanju delovne uspešnosti. Eden od predlogov bi bil uvedba sistema za napredovanje, ki temelji na dokazani uspešnosti. Empirično je dokazano, da na uspešnost vplivajo deli kognitivne sposobnosti (Côté & Miners, 2006).

Da bi zmanjšali negativno odklonsko vedenje, se morajo organizacije prilagoditi specifični organizacijski kulturi, ki je osredotočena na etične temeljne vrednote (Sinclair, 1993, str. 71). Literatura poudarja organizacijsko kulturo kot enega ključnih dejavnikov, ki lahko nadzoruje vedenje zaposlenih, zato vpliva na odklonsko vedenje ne gre zanemariti. Namreč po Bowlingu in Eschlemanu (2010) večina zaposlenih težko nadzira svoja čustva na delovnem mestu, zato jih prenesejo v svoje delovne procese in naloge, kar sčasoma privede do zmanjšanja stopnje produktivnosti pri delu. To pomeni, da bi morali biti zaposleni čustveno stabilnejši, da bi lahko dosegali optimalne rezultate. Zaposleni z zaznavo pravičnosti in zadovoljstva s svojimi rezultati so manj negativno občutljivi, kar zmanjša medosebne konflikte in odklonsko vedenje. Analiza Aleksićeve, Načinović Brajeve in Rašič Jelavićeve (2019) je potrdila, da so nekatere vrste organizacijske kulture povezane z odklonskim vedenjem. Pomembna je vrsta kulture, saj tržna in hierarhična kultura kažeta statistično pomembno povezanost z odklonskim vedenjem.

Etične temeljne vrednote so vzpostavljene s strani managementa, da bi ustvarili enotno in povezano organizacijsko strukturo. Etične temeljne vrednote, ki so skupne celotni organizaciji, vključujejo organizacijske vrednote in norme, ki so jasno opredeljene s strategijo, filozofijo ali poslanstvom (Sinclair, 1993, str. 65). Potrebno je poudariti, da imajo določene organizacije interes za povečanje nekaterih vrst pozitivnega odklonskega vedenja z opolnomočenjem svojih zaposlenih. Opolnomočenje je predhodnik prosocialnega vedenja, kot so inovacije, ki so ključ do ohranjanja konkurenčne prednosti podjetja. Zato je tudi potrebno zaposlenim zagotoviti več samostojnosti. Zaposleni, ki imajo več nadzora nad svojim okoljem, manj vplivajo na presojo organizacijske politike. S tem se zmanjša negativen vpliv političnih presoj na odklonsko vedenje zaposlenih do organizacije in njenih članov.

Ugotovitve kažejo, da so zaposleni negotovi glede odklonskega vedenja. Prvi korak je identificirati takšno vedenje. Nadalje je potrebno vzpostaviti etični kodeks ali pravilno ravnanje, saj je bistveno, da se razjasnijo in točno določijo meje sprejemljivega. Raziskave so pokazale, da je v organizacijah z močnim poudarkom na etičnem vedenju običajno manj odklonskega vedenja (Appelbaum, Deguire & Lay, 2005). Zato mora biti management oziroma vodstvo usklajeno s stališči svojih zaposlenih in posredovati jasna pričakovanja o tem, kaj se šteje za nesprejemljivo z organizacijskega vidika.

Chirashova in Mahapova (2012) menita, da učinkovita komunikacija s strani managerjev pomaga odpraviti odklonsko vedenje. Za zaposlene z nizkimi sposobnostmi socializacije in razpršenimi agresivnimi osebnostmi so potrebne komunikacijske veščine, s katerimi se vzpostavi močna in učinkovita kultura vodenja učinkovite organizacije. Raziskava je pokazala, da je najbolj pogosta oblika osebne agresije na delovnem mestu preklinjanje, ki je prejelo najvišjo povprečno oceno od vseh navedenih trditev. Namreč komunikacija spodbuja, da se zaposleni počutijo vpete v delovni proces, samostojni pri svojem delu ter samozavestni.

Dodaten način preprečevanja odklonskega vedenja je vzdrževanje psihološke pogodbe z zaposlenimi, ki vpliva na vedenje zaposlenih in vključuje osebno dolgoročno zaupanje med obveznostmi in organizacijo. Študije so potrdile, da kršitve psihološke pogodbe povzročajo zaznavanje krivic in medosebne konflikte, ki sčasoma vodijo v različne oblike odklonskega vedenja (Bowling & Eschleman, 2010).

Nekateri zaposleni so makiavelisti. Makiavelizem zavira pozitiven učinek konflikta na čustveno izčrpanost zaposlenega v timu. Namreč lahko se izognejo čustveni vpletenosti pod visokimi stopnjami čustvenega stresa in ostanejo mirni, medtem ko rešujejo občutljiva vprašanja ali ravnajo z različnimi scenariji za ohranitev in zaščito čustvenih virov. Tang, Chen in Sutarso (2008) so ugotovili, da je osebna značilnost makiavelizma bistveno povezana z odklonskim vedenjem, kot so zlorabe, tatvine, prevare ipd. Zaposlenih z visoko stopnjo makiavelizma ni enostavno zvesti v konfliktni situaciji, saj ravnajo racionalno s prilaganjem svojih čustev in aktivnim odzivanjem.

Potrebno bi bilo izvesti dodatne študije, s katerimi bi raziskali, kako zmanjšati učinke negativnega odstopanja na delovnem mestu in s tem povezane stroške. Za boljše vrednotenje odnosa zaposlenih in razlogov, zakaj se izvajajo določeni ukrepi, bi morali raziskovalci v prihodnjih študijah uporabiti tako kvantitativne kakor kvalitativne metode. Kvalitativne metode (zlasti globinski intervjuji in skupinske diskusije z zaposlenimi), bi pripomogli k raziskavi vzrokov različnih oblik odklonskega vedenja na delovnem mestu.

5.4 Omejitve in predlogi za nadaljnja raziskovanja

Pri razlagi rezultatov, ugotovljenih v raziskavi, je potrebno priznati več omejitev. Prvič, rezultati temeljijo na presečnih vzorcih, zato je potrebna previdnost glede smeri vzročnosti med spremenljivkami, ki so vključene v študijo. V raziskavo niso bile vključene vse vrste odklonskega vedenja, vendar je vključena lestvica najpogostejših oblik odklona zaposlenih.

Predlog glede vpliva konflikta na odklonsko vedenje ne razlikuje konflikta med vodjo in sodelavci. Poleg tega način merjenja konfliktov na delovnem mestu ne obravnava posebej, ali se konflikti dogajajo na ravni tima ali samo na ravni posameznika. Zanimivo bi bilo, da bi prihodnjo raziskavo razširili na bolj specifično področje konfliktov, na primer vpliv konflikta na odklonsko vedenje v odnosu neposredno z vodjo ali s sodelavci.

Raziskava temelji izključno na samoocenjevanju in samoporočanju. Čeprav je bilo pridobljenih veliko dokazov o veljavnosti samoocenjevanja, ki zagotavlja natančne ocene odklonskega vedenja (Chen & Spector, 1992), je bila metodologija izpostavljena kritiki (Sackett, 1994).

Omejitev je samoocenjevanje konflikta in odklonskega vedenja s strani anketirancev, kjer lahko pride do pristranskosti odgovorov iz različnih razlogov. Glede na to, da konflikt in odklonsko vedenje veljata za neetično in nezaželeno obliko vedenja na delovnem mestu, obstaja večja subjektivnost in družbeno zaželeni odgovori. Za odpravo dvoma o anonimnosti odgovorov in z namenom pridobitve resničnih odgovorov na zastavljena vprašanja je bila narejena spletna anketa. Posledično verjamem, da je samoocenjevanje veljaven način za ocenjevanje raznolikih odklonskih vedenj na delovnem mestu, zlasti kadar je anketirancem zagotovljena anonimnost.

Druga omejitev je velikost vzorca. V celoti je bilo izpolnjenih 96 anket, vendar to ne zadostuje za posplošitev na celotno populacijo. Anketo je začelo reševati 133 anketirancev, od tega je vprašalnik delno izpolnilo 37 respondentov, zato so bili izključeni iz nadaljnje analize. Eden izmed razlogov za neizpolnjenost celotne ankete je bil dolžina ankete, zato bi se bilo v prihodnje smiselno osredotočiti, kot že omenjeno, na specifično področje vpliva konflikta. Prav tako so bili vsi podatki zbrani v istem časovnem obdobju. Prava vrednost zbranih rezultatov se namreč pokaže šele po določenem časovnem obdobju ali s primerjavo več časovnih obdobj. Anketiranci so bili zaposleni v različnih panogah in organizacijah. Nadaljnja raziskava se lahko osredotoči na organizacije z večjim vzorcem anketirancev, ki

delujejo v enakih panogah, s čimer bi dobili primerjalne podatke. V analizo bi bilo potrebno vključiti dodatne posamezne in kontekstualne spremenljivke. Z vključitvijo več spremenljivk v raziskavo bi razvili izpolnitev statistične analize.

Priporočilo za nadaljnje raziskovanje je prepoznavanje načinov, kako se konflikt in odklonsko vedenje pojavita na čustveni/racionalni ali instrumentalni ravni, in raziskava osebnih, relacijskih in organizacijskih nepredvidljivosti, ki vplivajo na te učinke. Pomembno je tudi spoznavanje posebnih kognitivnih in čustvenih procesov, ki se pojavijo v situacijah konflikta in vplivajo na odločitev o sprejetju odklonskega vedenja. V prihodnje se lahko tudi razišče potencialne vplive posameznih spremenljivk, kot so starost, vera, rasa ter spremenljivke na organizacijski ravni, kot je velikost organizacije ter delovanje v zasebnem ali javnem sektorju.

Nizka odstopanja kažejo na to, da lahko na odstopanja vplivajo tudi drugi osebni in okolijski dejavniki, zato proučevanih dejavnikov ni mogoče analizirati kot izključni dejavnik, ki vpliva na odklonsko vedenje. Odstopanje se lahko pogojuje tudi s kulturnimi vrednotami posameznih držav ali sistemom vrednot v posameznih sektorjih organizacij. Smiselno bi bilo analizirati vpliv medosebnega konflikta in konflikta glede nalog na tim ter kako se to preusmeri na posameznike.

Empirična potrditev povezave med konfliktom glede na naloge in odklonskim vedenjem kaže, da je potrebno več pozornosti namenjati ustvarjanju in določanju nalog s strani nadrejenih ali v timu. Prihodnje raziskave lahko upoštevajo situacijske dejavnike posameznikov in drugih osebnostnih lastnosti, tako da se ugotovi integrativni rezultat vedenja v delovnem okolju. Za management je pomembno, da se že v fazi iskanja in rekrutiranja vodij upošteva situacijske in osebnostne dejavnike posameznikov. Ugotovitve in empirične potrditve dela imajo potencialno pomembne posledice za prihodnje raziskave odklonskega vedenja na delovnem mestu. Do sedaj so bile raziskave na tem področju namreč omejene. Predlagani ukrepi so koristni za pregled odklonskega vedenja kot splošnega pojava. Večina omenjenih raziskav v delu o odklonskem vedenju na delovnem mestu se nanaša samo na eno ali dva tipa vedenj. S sprejetjem širšega pristopa k raziskovanju se zagotovijo zanesljivejši in bolj veljavni ukrepi pri izdelavi temeljnega teoretičnega konstrukta. Raziskovanje konstruktov za posamezna vedenja v celoti bo raziskovalcem dalo jasnejšo in trdnejšo sliko o tem, kaj povzroča različne vrste odklonskega vedenja in v kakšnih okoliščinah.

SKLEP

Odklonsko vedenje je postalo zaskrbljujoče v upravljanju človeških virov v organizacijah, zato zahteva vodstveno strategijo za njegovo zmanjšanje, če se že ne doseže popolna preprečitev takšnega vedenja. Očitno je, da je odklonsko vedenje na delovnem mestu funkcija značilnosti delovnega mesta in managerskega vodenja. Management lahko naredi

veliko, da zmanjša pojavnost odklonskega vedenja s poštenim, sočutnim, informativnim in podpornim odnosom (Everton, Jolton & Mastrangelo, 2007, str. 121). Odgovornost uspešnih managerjev in vodij v današnjih organizacijah je razvijati kulturo, ki bo nagradila trud in zavzetost zaposlenih, vendar v zdravem delovnem okolju. Zato sta ravnanje managerjev in kultura, ki jo vzpostavijo, zelo vplivna. Zaposleni, ki se čutijo povezani z normami organizacije, bodo temu tudi sledili in se posledično vedli manj odklonsko.

V kolikor bo podpora organizacije močna, je manjša verjetnost kraje in drugih dejanj. Zato je ključnega pomena, da se v organizacijah ustvari močna etična klima, da se prepreči odklonska dejanja. V organizacijah, za katere je značilna instrumentalna klima, je odklonsko vedenje bolj razširjeno kot v organizacijah z dobronamerno in načelno klimo. Na koncu bodo morale organizacije spoznati, da bosta organizacijska politika in organizacijska pravičnost s svojim afektivnim stanjem sčasoma vplivali na vedenjske odzive zaposlenih. V prizadevanju za napredovanje in podeljevanje nagrad je organizacijska politika postala dejstvo delovnega življenja in jo pogosto dojemamo kot neprijetno, saj predstavlja škodljive manipulacije močnih posameznikov. Organizacijska politika, ki temelji na negotovosti, konkurenci moči in spremembah politike, povzroča stres pri zaposlenih. Odklonsko vedenje je najbolj pogosta oblika odziva na stres.

Posledice takšnega vedenja so ogromne in če organizacija ne pristopi pravilno in strateško k upravljanju procesa, se lahko pojavijo organizacijske, likvidnostne, produkcijske, kadrovske in druge težave. Za preprečitev odklonskega vedenja na delovnem mestu je potrebno upoštevati značilnosti posameznika in stanja na delovnem mestu. Ob dani priložnosti se bo večina od nas vedla na določen način odklonsko. Še posebej, kadar je denar ključni motivator. Posamezniki počnejo karkoli je potrebno za denar, pa če je to etično ali neetično. Mlajši zaposleni z določenim statusom zaposlitve in slabšo plačo so še posebej ranljivi za storitev odklonskega dejanja.

Za bolj izobražene posameznike je manj verjetnosti za sodelovanje v odklonskih dejanjih. Poleg tega je tudi manj verjetno, da ženske delujejo odklonsko. Organizacija in vrstniki imajo pomemben vpliv na zaposlene, ker posredujejo informacijo o sprejemljivosti dejanj. Delovni timi imajo velik vpliv na svoje člane, ker jim služijo tudi kot vzorniki. Na žalost se tudi posamezniki z močno etiko in integriteto prilagodijo odstopajočemu okolju. Lahko se počutijo neprijetno, vendar se še vedno ne bodo odpovedali delu v timu. Če je integriteta posameznika s timom močnejša, je bolj verjetno, da bodo sodelovali v odklonskem vedenju, če je takšno vedenje sprejemljivo v timu. Tako demografska kot osebna različnost dela tima bo, z nekaj izjemami, vodila k večji pogostosti dejanj odklonskega vedenja. V industrijskih panogah, kot so živilska, lesna, naftna in avtomobilska, je odklonsko vedenje bolj verjetno. Pri velikih podjetjih prevladujejo odklonilna dejanja.

Za preprečitev odklonskega vedenja je potrebno upoštevati individualne karakteristike posameznika ter socialne, družbene in organizacijske značilnosti na delovnem mestu. Tip osebnosti, starost, spol, organizacijska klima, vrsta nadzora, zadovoljstvo z delom in

usklajenost z družinskim življenjem vplivajo na posameznikovo vedenje in so potencialni napovedovalci, ki vodijo v odklonsko vedenje. Za organizacijo je pomembno, da išče dolgoročni trajnostni razvoj, ki bo odvrnil odklonsko vedenje na delovnem mestu. V organizacijah brez etičnih vrednot se lahko zaposleni soočajo z resnimi ekonomskimi in psihološkimi pritiski. Za svoje preživetje mora organizacija nujno prestrukturirati pravila, operativne procese in postopke ter stališča glede družbenih vrednot. Zato je potrebno zagotoviti, da se tudi najlažje oblike odklonskega vedenja pravilno obravnava in po možnosti tudi sankcionira.

Odrte razprave in sodelovalni odnosi so dragocena podlaga, na kateri lahko tim okrepi upravljanje s konflikti, sodelovanje in prispeva k uspešnosti. Vodje in zaposleni se namreč v procesu dela soočajo s številnimi konflikti. S podanimi raziskavami v nalogi se pomaga usmeriti prizadevanja za konstruktivno obvladovanje zapletenih konfliktov. Konflikti namreč ne bodo izginili, lahko pa se jih obvlada in s sodelovanjem zaposlenih tudi prepreči.

Predhodno je bilo potrebno preučiti obstoječo literaturo za opredelitev posameznih pojmov in konstruktov ter na podlagi že izvedenih študij ter raziskav poiskati povezave med posameznimi mehanizmi. Temeljni cilj raziskave je bil preučiti škodljive vplive medčloveških konfliktov ter preučiti možne pogoje odklonskega vedenja. Ugotovljeno je bilo, da medosebni konflikti vodijo v oblike vedenj, ki so škodljivi tako za posameznike kakor za organizacijo. Rezultati analize kažejo, da je izmed medosebnih konfliktov najpogostejši konflikt s sodelavci. Redkeje so sodelavci nesramni, se grdo obnašajo in vpijejo.

Pri magistrskem delu se je pojavilo nekaj omejitev, na primer velikost vzorca, na katerem je bila opravljena raziskava. Prav tako v raziskavo niso bile vključene vse vrste odklonskega vedenja, ampak je uporabljena lestvica najpogostejših oblik organizacijskih in delovnih odklonov. Upam, da se bo instrument izkazal za koristnega za vse prihodnje študije odklonskega vedenja na delovnem mestu, ki bodo pomagale olajšati in spodbuditi prepotrebno empirično raziskovanje te pomembne oblike vedenj v organizacijah.

Namen magistrskega dela je bil potrditi povezavo med konfliktom in odklonskim vedenjem na delovnem mestu. Čeprav je bilo ugotovljeno veliko škodljivih posledic, je bila povezava med konfliktom in odklonskim vedenjem na delovnem mestu zelo slabo raziskana. Ravno dokazana povezava med obstoječimi oblikami vedenj je bistven prispevek k raziskovanju organizacijskega vedenja. V nalogi je bilo potrjeno, da v kolikor je na delovnem mestu medosebni konflikt, to vodi v odklonsko vedenje, kot so verbalno in fizično nasilje, spolno nadlegovanje itd. Pri organizacijskem odklonskem vedenju pa vodi v tatvine, zmanjšano učinkovito delo in sabotaje. Ocenjujem, da je bila povezava ugotovljena s pomočjo veljavnosti anketne raziskave. Ugotovljeno je bilo, da konflikt negativno vpliva na odklonsko vedenje na delovnem mestu. Okrepiti je potrebno prizadevanja, da se takšno vedenje prepreči.

LITERATURA IN VIRI

1. Ackroyd, S. & Thompson, P. (1999). *Organisational Misbehaviour*. London: Sage Publications.
2. Aleksić, A., Načinović Braje, I. & Rašić Jelavić, S. (2019). Creating Sustainable Work Environments by Developing Cultures that Diminish Deviance. *Sustainability*, 11(24), 1-13.
3. Alias, M., Mohd Rasdi, R., Ismail, M. & Bahaman, A. S. (2013). Influences of individual-related factors and job satisfaction on workplace deviant behavior among support staff in Malaysian public service organizations. *Human Resource Development International*, 5(6), 538–557.
4. Alias, M., Rasdi, R. M. & Said, A. M. A. (2012). The Impact of Negative Affectivity, Job Satisfaction and Interpersonal Justice on Workplace Deviance in the Private Organizations. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 20(3), 829–846.
5. Ambrose, M., Schminke, M. & Mayer, D.M. (2013). Trickle-down effects of supervisor perceptions of interracial justice: A moderated mediation approach. *Journal of Applied Psychology*, 98, 679–689.
6. Andersson, L. M. & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452–471.
7. Appelbaum, S., Semerjian, G. & Mohan, K. (2012). Workplace bullying: Consequences, causes and controls (part one). *Industrial and Commercial Training*, 44(4), 203–210.
8. Appelbaum, S.H., Deguire, K.J. & Lay, M. (2005). “The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behaviour”. *Corporate Governance*, 5(4), 43–55.
9. Appelbaum, S.H., Iaconi, G.D. & Matousek, A. (2007). “Positive and Negative Deviant Workplace Behaviours: Causes, Impacts, and Solutions”. *Corporate Governance*, 7(5), 586–598.
10. Aureli, F. (1997). Post-conflict anxiety in nonhuman primates. The mediating role of emotion in conflict resolution. *Aggressive Behavior*, 23(5), 315–328.
11. Bacon, N. & Blyton, P. (2007). Conflict for mutual gains? *Journal of Management Studies*, 44(5) 814–834.
12. Baharom, M., Sharfuddin, M. & Iqbal, J. (2017). A Systematic Review on the Deviant Workplace Behaviour. *Review of Public Administration and Management*, 5(3), 1-8.
13. Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. F. & Sonnenfeld, J. A. (2000). To your heart’s content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 802–836.
14. Behfar K. J., Peterson R. S., Mannix E. A. & Trochim, W. M. K. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 170–188.
15. Bennett, R. & Marasi, S. (2015). Workplace Deviance. V: James D. Wright (ur.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2(25), 722–726.

16. Bennett, R. J. (1998). Perceived powerlessness as a cause of employee deviance. V R.W. Griffin, A., O'Leary-Kelly & J.M. Collins J.M. (ur.), *Monographs in organizational behavior and industrial relations*, Parts A & B. Dysfunctional behavior in organizations: Violent and deviant behaviour, 23, 221–239.
17. Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *The Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360.
18. Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2003). The past, present, and future of workplace deviance research. V J. Greenberg (ur.), *Organizational behavior: The state of the science* (str. 247–281). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
19. Bhatnagar, D. & Tjosvold, D. (2012). Leader values for constructive controversy and team effectiveness in India. *International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 109–125.
20. Biggio, G. & Cortese, C.G. (2013). Well-being in the workplace through interaction between individual characteristics and organizational context. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, 8(1), 1–13.
21. Blau, G.J. (1986). Job involvement and organizational commitment as interactive predictors of tardiness and absenteeism. *Journal of Management*, 12, 577–584.
22. Bolton L. & Grawitch M.J. (2011). When good employees go bad: How organizations may be facilitating workplace deviance. *Good Company*, 5(2), 1–2.
23. Bowling, N. & Eschleman, K. (2010). Employee personality as a moderator of the relationships between work stressors and counterproductive work behavior. *Journal of occupational health psychology*, 15(1), 91–103.
24. Boye, M. W. & Jones, J. W. (1997). Organizational culture and employee counterproductivity. V R. A. Giacalone & J. Greenberg (ur.), *Antisocial behavior in organizations* (str. 172–184). Thousand Oaks, CA: Sage.
25. Bradley, B. H., Klotz, A. C., Postlethwaite, B. E. & Brown, K. G. (2013). Ready to rumble: How team personality composition and task conflict interact to improve performance. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 385–392.
26. Bruk Lee, V. (2006). Measuring social stressors in organizations: The development of the Interpersonal Conflict in organizations Scale (ICOS). Graduate Theses and Dissertations. University of South Florida.
27. Cahn, D.D. & Abigail, R.A. (2007). *Managing conflict through communication*. Boston: Pearson.
28. Campbell, L., Simpson, J. A., Boldry J. & Kashy, D. A. (2005). Perceptions of conflict and support in romantic relationships: The role of attachment anxiety. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(3), 510–531.
29. Chartered Institute for Personnel and Development. (2015). *Getting under the skin of workplace conflict: Tracing the experiences of employees*. Pridobljeno 19. septembra 2019 iz http://www.cipd.co.uk/binaries/getting-under-skin-workplace-conflict_2015-tracing-experiences-employees.pdf

30. Chen, G., Liu, C. & Tjosvold, D. (2005). Conflict management for effective top management teams and innovation in China. *Journal of Management Studies*, 42(2), 277–300.
31. Chen, P.Y. & Spector, P.E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft, and substance abuse: An exploratory study. *Journal of 53 Occupational and Organizational Psychology*, 65(3), 177–184.
32. Chernyak-Hai, L., Kim, S.-K. & Tziner, A. (2018). Gender profiles of workplace individual and organizational deviance. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 46–55.
33. Chirasha, V. & Mahapa, M. (2012). An analysis of the causes and impact of deviant behavior in the workplace. The case of secretaries in state universities. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3(5), 415–421.
34. Choi, J. N. & Sy, T. (2010). Group-level organizational citizenship behavior: Effects of demographic faultlines and conflict in small work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 1032–1054.
35. Choi, K. & Cho, B. (2011). Competing hypotheses analyses of the associations between group task conflict and group relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1106–1126.
36. Coccia, C. (1998). “Avoiding a toxic organization”. *Nursing Management*, 29(5), 32–34.
37. Coffin, B. (2003) Breaking the silence on white collar crime. *Risk Manage*, 50(9), 8–9.
38. Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A. & Shaw, J. C. (2006). Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational behaviour and human decision processes*, 100(1), 110–127.
39. Côté, S. & Miners, C. T. H. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1–28.
40. Crosby, P. (2018). *Conflict Management. The Hidden Cost of Employee Tension* [objava na blogu]. Pridobljeno 11. septembra 2019 iz <https://theuncommonleague.com/blog/201818/conflict-management-the-hidden-cost-of-employee-tension>.
41. Cyert, R. & March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
42. Danielsson, C. B., Bodin, L., Wulff, C. & Theorell, T. (2015). The relation between office type and workplace conflict: a gender and noise perspective. *Journal of Environmental Psychology*, 42(1), 161–171.
43. Dansereau, F.J., Graen, G. & Haga, W.J. (1975) A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role-Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78.
44. Darling J.R. & Foliasso, C.E. (1999). Conflict Management Across Cultural Boundaries: A case Analysis from a Multinational Bank. *European Business Review*, 99, 383–92.
45. De Dreu, C. K. & Van Vianen, A. E. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309–328.

46. De Dreu, C.K. & van Knippenberg, D. (2005). The possessive self as a barrier to conflict resolution: effects on mere ownership, process accountability, and self-concept clarity on competitive cognitions and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(3), 345–57.
47. De Dreu, C. K. W. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32(1), 83–107.
48. De Dreu C. K. W. & Weingart L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.
49. de Wit, F. R. C., Greer, L. L. & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97, 360–390.
50. DeChurch L. A., Hamilton K. L. & Haas, C. (2007). Effects of conflict management strategies on perceptions of intragroup conflict. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 11(1), 66–78.
51. DeChurch, L. A., Mesmer-Magnus, J. R. & Doty, D. (2013). Moving beyond relationship and task conflict: Toward a process-state perspective. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 559–578.
52. Dent, F. & Curd, J. (2004). “Psychometric Tests: and Overview of an Increasingly Complex World”. *Training Journal*, 14–18.
53. Dewanga, R. & Verghese, M. (2018). Predictors of workplace deviant behaviour. *International Journal of Academic Research and Development*, 3(2), 974–977.
54. Dodge, D. L. (1985). The over-Negativized conceptualization of deviance: A programmatic exploration. *Deviant Behavior*, 6(1), 147–163.
55. Dubin, R. (1957). Power and union-management relations. *Administrative Science Quarterly*, 2, 60–81. New York: Sage Publications.
56. Duffy, M. K., Ganster, D. C. & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331–351.
57. Everton, W. J., Jolton, J. A. & Mastrangelo, P. M. (2007). “Be nice and fair or else: understanding reasons for employees’ deviant behaviors”. *Journal of Management Development*, 26(2), 117–131.
58. Farasat, E. & Ziaaddini, M. (2013). Perceived Organizational Support and Deviant Behavior. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. 3(5), 517–528.
59. Ferguson, M., Carlson, D., Hunter, E. M. & Whitten, D. (2012). A two-study examination of work–family conflict, production deviance and gender. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 245–258.
60. Fox, S., Spector, P. E. & Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291–309.
61. Friedman, R., Chi, S. C. & Liu, L. A. (2006). An expectancy model of Chinese–American differences in conflict-avoiding. *Journal of International Business Studies*, 37(4), 76–91.

62. Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: testing a model among young workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 246–255.
63. Fuller, B. & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 329–345.
64. Galperin, B. L. (2002). Determinants of Deviance in the Workplace: An Empirical Examination of Canada and Mexico (*Unpublished doctoral dissertation*). Montreal, Canada: Concordia University.
65. Giacalone, R. A. & Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
66. Giebels, E., de Reuver, R. S. M., Rispens, S. & Ufkes, E. G. (2016). The critical roles of task conflict and job autonomy in the relationship between proactive personalities and innovative employee behavior. *Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3), 320–341.
67. Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
68. Greenberg, L. & Barling, J. (1996), “Employee Theft”. *Journal of Organizational Behavior*, 49–64.
69. Guenter, H., Emmerik, V.H., Schreurs, B., Kuypers, T., Iterson, V. A. & Notelaers, G. (2016). When Task Conflict Becomes Personal, The Impact of Perceived Team Performance. *Small Group Research*, 47(5), 569–604.
70. Gulua, E. & Kharadze, N. (2018). Organizational Conflict Management Challenges. *European Journal of Economics and Business Studies*, 10(1), 30–41.
71. Hanimoğlu, E. (2018). Deviant Behavior in School Setting. *Journal of Education and Training Studies*, 6(10), 133-141.
72. Harper, D. (1990). “Spotlight Abuse-Save Profits”, *Industrial Distribution*, 79(3), 47–51.
73. Hastuti, D., Mdnoor, I., Osman, A. & Zulkarnain, L. (2017). Exploring the Relationship Between Personality Factors and Workplace Deviant Behavior Among Pekanbaru City Civil Servants. *Performance*, 24(1), 1–12.
74. Heatherton, T. F. (2011). Neuroscience of self and self-regulation. *Annual review of psychology*, 62(1), 363–390.
75. Heathfield, S. M. (2019). *Culture: Your Environment for People at work*. Pridobljeno 11. septembra 2019 iz <https://www.thebalancecareers.com/culture-your-environment-for-people-at-work-1918809>.
76. Heckert, A. & Heckert, D.M. (2004). Using an integrated typology of deviance to expand Merton's Anomie Theory. *Deviant Behavior*, 23(5), 449–479.
77. Henle, C. A., Giacalone, R. A. & Jurkiewicz, C. L. (2005). The role of ethical ideology in workplace deviance. *Journal of Business Ethics*, 56(3), 219–230.
78. Hershcovis, M. S. & Barling, J. (2010). Comparing victim attributions and outcomes for workplace aggression and sexual harassment. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 874–888.

79. Hollinger, R. C. & Clark, J. P. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance. *Sociological Quarterly*, 23(1), 333–343.
80. Huang, J.C. (2010). Unbundling task conflict and relationship conflict: The moderating role of team goal orientation and conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 21(1), 334–355.
81. Janssen O., Van de Vliert, E. & Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*, 25(2), 117–142.
82. Jehn, K.A. (1995) A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282
83. Jehn K. A. & Bendersky C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25(1), 187–242.
84. Jehn, K. A. & Bezrukova, K. (2010). The faultline activation process and the effects of activated faultlines on coalition formation, conflict, and group outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112(1), 24–42.
85. Jehn, K. A. & Mannix, E. A. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251.
86. Jehn, K. A., Northcraft, G. B. & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741–763.
87. Jehn, K. A., Rispens, S. & Thatcher, S. M. B. (2010). The effects of conflict asymmetry on work group and individual outcomes. *Academy of Management Journal*, 53(3), 596–616.
88. Johnson, D. W. (2015). *Constructive controversy: Theory, research, practice*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
89. Jones, D.A. (2009). Getting even with one's supervisor and one's organization: Relationships among types of injustice, desires for revenge, and counterproductive work behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 30(4), 525–542.
90. Jones, G.R., George, J.M. & Hill, C.W.K. (2000). *Contemporary Management*. McGraw-Hill, Boston, MA.
91. Kaila, H. & Bloem, J. (2019). *The Causes and Consequences of Conflict and Violence. Economics that really matters*. Pridobljeno 11. septembra 2019 iz <http://www.econthatmatters.com/2019/04/the-causes-and-consequences-of-conflict-and-violence-csae-2019-recap/>.
92. Kalemci, R. Kalemci-Tuzun, I. & Ozkan-Canbolat, E. (2019), "Employee deviant behavior: role of culture and organizational relevant support", *European Journal of Management and Business Economics*, 28(2), 126–141.
93. Kessler, S., Bruursema, K., Rodopman, B. & Spector, P. E. (2013). Leadership, interpersonal conflict, and counterproductive work behavior: An examination of the stressor-strain process. *Negotiation and Conflict Management Research*, 6(3), 180–190.

94. Kidder, D. L. & Buchholtz, A. (2002). "Can Excess bring Success? CEO Compensation and the Psychological Contract". *Human Resource Management Review*, 12(4), 599–617.
95. Kidwell, R. E. & Martin, C. L. (2004). *Managing Organizational Deviance*. Thousand Oaks: Sage.
96. Klotz, A. C. & Buckley, M. R. (2013). A historical perspective of counterproductive work behavior targeting the organization. *Journal of Management History*, 19(1), 114–132.
97. Krischer, M. M., Penney, L. M. & Hunter, E. M. (2010). Can Counterproductive work behaviors be productive? CWB as emotion-focused coping. *Journal Occupation Health Psychology*, 15(2), 154–166.
98. Leung Lee G., Diefendorff J. M., Kim T. & Bian L. (2014). Personality and participative climate: Antecedents of distinct voice behaviors. *Human Performance*, 27(1), 25–43.
99. Liao, P.-Y. (2015). The role of self-concept in the mechanism linking proactive personality to employee work outcomes. *Applied Psychology*, 64(1), 421–443.
100. Lulofs, R. S. & Cahn, D. D. (2000). *Conflict: From theory to action*. Boston: Allyn and Bacon.
101. Lu L., Zhou F. & Leung K. (2011). Effects of task and relationship conflicts on individual work behaviors. *International Journal Conflict. Management*, 22(2), 131–150.
102. Mangione, T. W. & Quinn, R. P. (1974). Job satisfaction, counterproductive behavior, and drug use at work. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 114–116.
103. McGoey, C. (2018). *Store Employee Theft – How to Prevent Internal Theft in Retail Stores*. Pridobljeno 11. septembra 2019 iz: <https://crimedoctor.com/store-employee-theft/>.
104. McGurn, M. (1988). "Spotting the Thieves Who Work Among Us", *Wall Street Journal*, 8, 16.
105. Meier, L. L., Gross, S., Spector, P. E. & Semmer, N. K. (2013). Relationship and task conflict at work: Interactive short-term effects on angry mood and somatic complaints. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 144.
106. Michel J. S. & Hargis M. B. (2017). What motivates deviant behavior in the workplace? An examination of the mechanisms by which procedural injustice affects deviance, *Motivation and Emotion*, 41(1), 51–68.
107. Mitchell, M. S. & Ambrose, M. L. (2012). Employees' behavioral reactions to supervisor aggression: An examination of individual and situational factors. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1148–1170.
108. Mitchell, M., Cropanzano, R. & Quisenberry, D. (2012). Social Exchange Theory, Exchange Resources, and Interpersonal Relationship: A Modest Resolution of Theoretical Differences.
109. Montesano, A., Feixas, G., Caspar, F. & Winter, D. (2017). Depression and identity: Are self-constructions negative or conflictual? *Frontiers in Psychology*, 8(1), 877.

110. Mount, M., Ilies, R. & Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59(3), 591–622.
111. Nemeth, C. & Owens, P. (1996). Making groups more effective: The value of minority dissent. V M. A. West (ur.), *Handbook of work group psychology* 125–141. Chichester, U. K.: Wiley.
112. Nesterkin, D.A. & Porterfield, T.E. (2016). Conflict management and performance of information technology development teams. *Team Performance Management*, 22(5/6), 242–256.
113. Neuman, J. H. & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24(3), 391–419.
114. Ohbuchi, K. I. & Atsumi, E. (2010). Avoidance brings Japanese employees what they care about in conflict management: Its functionality and “good member” image. *Negotiation and Conflict Management Research*, 3(2), 117–129.
115. O'Leary-Kelly A. M, Griffin W. R. & Glew D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*. 21(1), 225–253.
116. Omisore, B. O. & Abiodun, A. R. (2014). Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies, *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6), 118–137.
117. Pelled L. H., Eisenhardt K. M. & Xin K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1–28.
118. Penney, L. M. & Spector, P. E. (2005). Job Stress, Incivility, and Counterproductive Work Behavior (CWB): The Moderating Role of Negative Affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 777–796.
119. Peterson, D. (2002). Deviant Workplace Behavior and the Organization's Ethical Climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 47–61.
120. Peterson R. S. & Behfar, K. J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92(1), 102–112.
121. Pfeffer J. & Fong C. T. (2005). Building organization theory from first principles: The self-enhancement motive and understanding power and influence. *Organization Science*, 16(4), 372–388.
122. Picincu, A. (2019). *The Effect of Workplace Conflict*. Pridobljeno 11. septembra 2019 iz: <https://bizfluent.com/list-5896846-effects-workplace-conflict.html>.
123. Punia, B.K. & Rana, H. (2013). “Correlates, Antecedents and Implications of Deviant Workplace Behaviour: A Review”. *GNA Journal of Management & Technology*, 8(1), 98–104.
124. Putman, L. L. & Poole, M. S. (1987). Conflict and negotiation. V Jablin, F.M., Putnam, L.L. Roberts, K.H. & Porter, L.W. (ur.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary prospective*, 549–599, Newbury Park, CA: Sage

125. Radzali, F.M, Ahmad, A. & Omar, Z. (2013). Workload, Job Stress, Family-To-Work Conflict and Deaviant Workplace Behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(12), 109–110.
126. Raza, B., Ahmed, A. & Zubair, S. (2019). Linking Workplace Deviance and Abusive Supervision: Moderating Role of Positive Psychological Capital- *International Journal of Organizational Leadership*, 8(1), 95–111.
127. Redeker, J. R. (1989). Employee Discipline: Policies and Practices, The Bureau of National Affairs, Washington, DC.
128. Restubog, S. L. D., Scott, K. L. & Zagenczyk, T. J. (2011). When distress hits home: the role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 713–729.
129. Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698 –714.
130. Rispens, S. (2012). The Influence of Conflict Issue Importance on the Co-occurrence of Task and Relationship Conflict in Teams. *Applied Psychology*, 61(3), 349-367.
131. Robbins, S. P. (1978). Conflict management and conflict resolution are not synonymous terms. *California Management Review*, 21(2), 67–75.
132. Robinson, L. S., Wang, W. & Kiewitz, C. (2014). Coworkers behaving badly: The impact of coworker deviant behavior upon individual employees. *Annual Review Organizational Psychological and Organizational behavior*, 1(1), 123–143.
133. Robinson, S. L. & Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. *Trends in Organizational Behavior*, 5(1), 1–30.
134. Robinson, L.S. & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38 (2), 555–572.
135. Robinson, S. L., Kraatz, M. S. & Rousseau, D. M. (1994). “Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study”, *Academy of Management Journal*, 37(1), 37–152.
136. Rousseau, D. M. & McLean Parks, J. (1993). The Contracts of Individuals and Organizations. V Cummings, L.L. & Staw, B.M. (ur.), *Research in Organisational Behaviour*, 1–43, Greenwich, CT: JAI Press.
137. Rubab, U. (2017). Impact of work family conlict burnout and workplace deviant behavior: mediating role of stress. *Jinnah Buiness Review*, 5(1), 1–10.
138. Sackett, P.R. (1994). “Integrity Testing for Personnel Selection”, *Current Directions in Psychological Science*, 3(3), 74–77.
139. Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 23(2), 224–253.
140. Schaeffner M., Huettermann H., Gebert D., Boerner S., Kearney E. & Song L. J. (2014). Swim or sink together: The potential of collective team identification and team member alignment for separating task and relationship conflicts. *Group & Organization Management*, 40(1), 467–499.

141. Schat, A. H. & Frone, M. R. (2011). Exposure to psychological aggression at work and job performance: The mediating role of job attitudes and personal health. *Work & Stress*, 25(1), 23–40
142. Schippers M. C., Homan A. C. & van Knippenberg, D. (2013). To reflect or not to reflect: Prior team performance as a boundary condition of the effects of reflexivity on learning and final team performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 6–23.
143. Shweta J. & Jha, S.. (2010). Antecedents of interpersonal conflicts at workplace. *Journal of Management & Public Policy*, 1(2), 7580.
144. Silva, H. M. S. & Ranasinghe, R. M. I. D. (2017). The Impact of Job Stress on Deviant Workplace Behaviour: A Study of Operational Level Employees of Comfort Apparel Solutions Company in Sri Lanka. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(1), 74–85.
145. Simons T. L. & Peterson R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102–111.
146. Sinclair, A. (1993), “Approaches to organizational culture and ethics”, *Journal of Business Ethics*, 12(1), 63–73.
147. Skarlicki, D.P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The role of distributive, procedural, and international justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434–443.
148. Sonnentag S., Unger D. & Nägel I. J. (2013). Workplace conflict and employee well-being: the moderating role of detachment from work during off-job time. *International Journal Conflict. Managemnt*. 24(2), 166–183.
149. Sparrowe, R.T. & Liden, R. (2005). Two Routes to Influence: Integrating Leader-Member Exchange and Social Network Perspectives. *Administrative Science Quarterly*. 50(4), 505–535.
150. Spector, P. E. (1992). A consideration of the validity and meaning of self-report measures of job conditions. V C. L. Cooper & I. T. Robertson (ur.), *International review of industrial and organizational psychology*, str. 123-151.
151. Spector, P.E. (2007). *Industrial and Organisational Psychology: Research and practice* (5th edition). John Wiley and Sons, USA.
152. Spector, P. E. & Bruk-Lee, V. (2008). Conflict, health, and well-being. V De Dreu, C.K.W. & Gelfand, M.J. (ur.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations*, 267–288, Mahwah, NJ.
153. Spector, P. E. & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*. 12(2), 269–292.
154. Spector, P.E. & Jex, S.M. (1998). Development of four-self measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356–367.

155. Spencer-Oatey, H. (2012) *What is culture? A compilation of quotations. Global PAD Core Concepts*. Pridobljeno 11. septembra 2019 iz <http://go.warwick.ac.uk/globalpadintercultural>.
156. Spreitzer, G.M. & Sonenshein, S. (2003), "Positive deviance and extraordinary organizing", V Cameron, K., Dutton, J. and Quinn, R. (ur.), *Positive Organizational Scholarship*, Berrett-Koehler, San Francisco, 207-224.
157. Spreitzer, G.M. & Sonenshein, S. (2004). "Toward the construct definition of positive deviance". *American Behavioral Scientist*, 47(6), 828–47.
158. Tang, T. L., Chen, Y. J. & Sutarso, T. (2008). Bad apples in bad (business) barrels: the love of money, machiavellianism, risk tolerance, and unethical behavior. *Management Decision*, 46, 243–263.
159. Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.
160. Tepper, B. J., Carr, J.C., Breaux, D.M., Geider, S., Hu, C. & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 156–167.
161. Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. V Dunnette, M.D. & Hough, L.M. (ur.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, 651–717, Palo Alto, CA.
162. Thompson, J.D. (1960). Organizational management of conflict. *Administrative Science Quarterly*, 4(4), 389–409.
163. Tidd S. T., McIntyre H. H. & Friedman R. A. (2004). The importance of role ambiguity and trust in conflict perception: Unpacking the task conflict to relationship conflict linkage. *International Journal of Conflict Management*, 15(4), 364–380.
164. Tjosvold, D. (2006). Defining Conflict and Making Choices About Its Management: Lighting the Dark Side of Organizational Life. *International Journal of Conflict Management*, 17(2), 87–95.
165. Tjosvold, D., Wong, A. S. & Chen, N. Y. (2014). Constructively managing conflicts in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1). 545–568.
166. Ul Haq, I. (2011). The Impact of Interpersonal Conflict on Job Outcomes: Mediating Role of Perception of Organizational Politics. *Procedia – Social and Behavior Sciences*, 25, 287–310.
167. Valeyre A., Lorenz E., Cartron D., Csizmadia P., Gollac M., Illesy M. & Mako C. (2009). *Working conditions in the European Union: Work organization*. Pridobljeno 08. septembra 2019 iz <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0862.htm>.
168. Vardi, Y. (2001). The effects of organizational and ethical climate on misconduct at work. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 325–337.
169. Vardi, Y. & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organizational Science*, 7(2), 151–165.

170. Wall, J. A. & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515–558.
171. Waseem, M. (2016). Deviant Workplace Behaviors in Organizations in Pakistan. *The Lahore Journal of Business*, 4(2), 93–104.
172. Wheeler, H. N. (1976). Punishment theory and industrial discipline. *Industrial Relations*, 15(2), 235–243.
173. Wintgard, J. (2018). *Conflict as A Catalyst for Corporate Success*. Pridobljeno 15. septembra 2019 iz <https://www.forbes.com/sites/jasonwingard/2018/09/28/conflict-as-a-catalyst-for-corporate-success/#2cd912526446>.
174. Wong, A., Wei, L., Yang, J. & Tjosvold, D. (2017). Productivity and participation values for cooperative goals to limit free riding and promote performance in international joint ventures. *Journal of World Business*. 52(6), 819–830.
175. Xu, J. & Thomas, H. C. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership and Organization Development Journal*, 32(4), 339–416.
176. Zhao, J., Xiao, S., Mao, J. & Liu, W. (2018). The Buffering Effect of Machiavellianism on the Relationship Between Role Conflict and Counterproductive Work Behavior. *Frontiers in Psychology*, 21(9), 1776.