

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VLOGA IN VPLIV PROCESA KOMUNICIRANJA NA
REŠEVANJE KONFLIKTOV V PODJETJIH**

Ljubljana, maj 2003

SIMONA GORENC

IZJAVA

Študentka Simona Gorenc izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Sandre Perger, in dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 15. 05. 2003

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1. KOMUNICIRANJE	3
1.1 OPREDELITEV KOMUNICIRANJA.....	3
1.2 PROCES KOMUNICIRANJA	4
1.2.1 Teorije komunikacijskega procesa	4
1.2.2 Elementarne enote procesa komuniciranja	5
1.3 OBLIKE KOMUNICIRANJA	7
1.3.1 Enosmerno in dvosmerno komuniciranje	7
1.3.2 Verbalno in neverbalno komuniciranje	8
1.3.3 Konstruktivno in destruktivno komuniciranje	8
1.3.4 Formalno in neformalno komuniciranje	9
1.4 KOMUNIKACIJSKE STRUKTURE OZIROMA MREŽE.....	11
1.4.1 Vrste komunikacijskih mrež v organizaciji	11
1.4.2 Povezava med komunikacijsko in organizacijsko strukturo.....	12
1.4.3 Spreminjanje organizacije pod vplivom sodobne informacijske tehnologije...	12
1.5 FUNKCIJE KOMUNICIRANJA	14
1.6 IZKRIVLJENO KOMUNICIRANJE IN DRUGI KOMUNIKACIJSKI PROBLEMI.....	14
1.7 DEJAVNIKI USPEŠNOSTI KOMUNICIRANJA.....	16
2. KONFLIKTI	17
2.1 OPREDELITEV KONFLIKTOV	17
2.2 RAZLIKE MED POJMOVANJEM KONFLIKTA, PROBLEMA, NASPROTOVANJA, TEKMOVANJA IN PREPIRA	17
2.3 VRSTE KONFLIKTOV	18
2.3.1 Funkcionalni in disfunkcionalni konflikti	19
2.3.2 Individualni in organizacijski konflikti	20
2.4 VZROKI KONFLIKTOV	21
2.5 UČINKI KONFLIKTOV	22
2.6 STILI IN NAČELA REŠEVANJA KONFLIKTOV.....	23
3. RAZISKAVA O VLOGI IN VPLIVU PROCESA KOMUNICIRANJA NA REŠEVANJE KONFLIKTOV V PODJETJIH.....	25
3.1 OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA NAČRTA	25
3.1.1 Namen in vsebina raziskave	25
3.1.2 Izbor metode anketiranja	25
3.1.3 Opis vzorca	26

3.2	REZULTATI ANKETE IN PREDLOGI.....	26
3.2.1	Komunikacijski kanali	26
3.2.2	Cilji internega komuniciranja	27
3.2.3	Dejavniki uspešnega komuniciranja	29
3.2.4	Razlogi za nezadostno komuniciranje znotraj podjetij.....	30
3.2.5	Pogostost in viri pojavljanja konfliktov znotraj podjetij	32
3.2.6	Vzroki za nastanek konfliktov	34
3.2.7	Reševanje konfliktov v podjetjih	36
3.2.8	Učinki konfliktov	37
3.2.9	Komuniciranje in prisotnost konfliktov znotraj podjetij	40
	SKLEP	42
	LITERATURA	44
	VIRI	46
	PRILOGE	
	 KAZALO SLIK	
	Slika 1: Komunikacijski proces	4
	Slika 2: Fayolov “princip mostiča”	10
	Slika 3: Komunikacijske mreže	11
	Slika 4: Vrsta konflikta in njegov vpliv na učinkovitost podjetja	19
	Slika 5: Vzorec načinov reševanja medsebojnih nasprotij	24
	Slika 6: Pogostost uporabe različnih komunikacijskih kanalov	27
	Slika 7: Povprečne ocene ciljev internega komuniciranja	28
	Slika 8: Število anketirancev, ki so izbrali določen dejavik uspešnega komuniciranja	29
	Slika 9: Število anketirancev, ki so izbrali določen razlog za nezadostno komuniciranje	31
	Slika 10: Pogostost prisotnosti konfliktov v podjetjih.....	32
	Slika 11: Relacije med zaposlenimi kot viri konfliktov v podjetjih	33
	Slika 12: Povprečne ocene vzrokov za nastanek konfliktov v podjetjih	34
	Slika 13: Načini reševanja konfliktov.....	36
	Slika 14: Vpliv dejavnikov na uspešnost reševanja konfliktov	37
	Slika 15: Pozitivni učinki konfliktov na uspešnost podjetij	38
	Slika 16: Število anketirancev, ki so izbrali določen učinek konfliktov, izražen v podjetju..	39
	Slika 17: Povezave med konflikti in komuniciranjem.....	41

UVOD

*“Ne naučimo se je.
Naš obstoj je odvisen od nje.
Težja je, kot si mislimo.
Ne moremo je spremeniti, dokler ne spremenimo sebe.*

KOMUNIKACIJA

Predstavlja povezavo med ljudmi.”

(Richard H. Greene)

Komunikologija – veda o komuniciranju in komunikacijskih sredstvih – ima svoje začetke že v stari Grčiji, kjer so posebej negovali predvsem govorništvo. To področje je takrat predstavljalo temeljni del filozofije. Zanj je značilen pretok informacij v eno smer, medtem ko je dandanes zanimanje usmerjeno v medosebno komunikacijo. Njen cilj je predvsem uspešno in hitrejše komuniciranje, kar omogoča le dvosmeren tok informacij. Povečano zanimanje za komuniciranje se je pojavilo v novejšem času, kar je posledica tehnološkega napredka, ki je svet v celoti povezal. Svet je postal majhen in vsi ljudje smo vedno bolj odvisni drug od drugega. Vse, kar se dogaja kjerkoli, zvemo v trenutku; informacijska doba najtemeljiteje označuje sodobni svet. Najprej se je za vprašanje uspešnega komuniciranja začel zanimati poslovni svet iz razloga, da bi bil gospodarsko uspešnejši, danes pa ves sodobni svet temelji na načelih dobrega in učinkovitega komuniciranja. Problemu uspešnega komuniciranja zato posvečajo v večini podjetij veliko pozornost.

Človek se srečuje s komunikacijo in problemi, povezanimi z njo, v celotnem obdobju svojega življenja. Ko se rodimo, se najprej izražamo neverbalno, šele kasneje pa pridobimo sposobnost verbalnega sporazumevanja. Tako naj bi vsak porabil za komunikacijo v povprečju tretjino budnega časa. Prav tako kot umetnost dobrega govorjenja je pomembna tudi umetnost dobrega poslušanja, saj le njuna kombinacija zagotavlja učinkovito komunikacijo.

Tako kot komunikacija je tudi prisotnost konfliktov sestavni del našega življenja. Le-ti so v začetnem obdobju našega življenja minimalni; lahko nas je sicer v ranem otroštvu kaj težilo, vendar tega nismo znali na ustrezen način pokazati okolici. Venec karakterjev, ki se oblikujejo v obdobju osebnostnega razvoja vsakega posameznika, se tako preplete v različnih skupnostih, ki se jim posameznik v življenju pridruži zaradi svoje socialne narave oziroma eksistenčne potrebe. Zato ni slučaj, da tudi v podjetjih, kjer vsak odrasel človek preživi znatni del svojega življenja, prihaja do različnih konfliktnih situacij. Nesoglasja dodatno podžiga tekmovalnost na delovnem mestu, saj je eksistenca prenekaterega posameznika pogojena prav z njegovo uspešnostjo na poslovnem področju.

Predmet proučevanja moje diplomske naloge je vloga in vpliv procesa komuniciranja na reševanje konfliktov v podjetjih. Danes se v podjetjih vse pogosteje srečujemo s konflikti, kar

je posledica različnih dejavnikov. Eden izmed njih je prav gotovo komuniciranje. Do konfliktnih situacij lahko vodi pomanjkanje le-tega ali njegova napačna uporaba. Slednja pogosto izvira iz neupoštevanja povratnih informacij in neverbalnega komuniciranja, pomanjkanja komunikacije v obliki dialoga in aktivnega poslušanja itd. Po drugi strani je komuniciranje osnova za reševanje konfliktov. Uspešno bodo odpravljeni, če bomo znali poslušati sogovornika, se jasno, natančno in razumljivo izražati, uporabili povratne informacije in si za sogovornika vzeti potreben čas. Na osnovi teh izhodišč predpostavljam osnovno tezo svoje diplomske naloge, da uspešna komunikacija vodi do konstruktivnega reševanja konfliktov v podjetjih.

Temeljni cilj diplomskega dela je prikazati pomen komuniciranja na reševanje konfliktov v podjetjih. Želela bi tudi raziskati, kje so najpogostejši vzroki in viri, ki vodijo do konfliktov v podjetjih, in kakšen vpliv ima njihova prisotnost na uspešnost delovanja podjetij. Da bi kar se da nazorno prikazala povezavo med komuniciranjem in konflikti, je potrebno najprej jasno opredeliti splošen pojem komunikacijskega procesa in nato še pojem konflikta. S kombinacijo znanja o obeh bom skušala prikazati, kako sta oba dejavnika soodvisna. Kot sem že omenila, lahko komunikacija omogoči reševanje konfliktov, spet po drugi strani pa je vir njihovega nastanka.

Namen diplomske naloge je raziskati vlogo uspešne komunikacije pri reševanju konfliktov tako s teoretičnega kot tudi z empiričnega vidika. V ta namen bom izvedla anketo na to temo med vodilnim kadrom v slovenskih podjetjih.

Struktura naloge je razdeljena na tri osnovne vsebinske sklope. Uvodu bo sledilo prvo poglavje, v katerem se bom posvetila komuniciranju. Začela bom z opredelitvijo pojma komuniciranja in predstavila osnovne teorije komunikacijskega procesa ter podrobneje opisala njegove elementarne enote. Nadaljevala bom s predstavitvijo oblik komuniciranja in njegovih funkcij. Opisala bom tudi komunikacijske strukture oziroma mreže in predstavila njihovo povezavo z organizacijsko strukturo podjetja. Na koncu poglavja bom poiskala še vzroke za neuspešno komuniciranje in predstavila dejavnike, s katerimi lahko izboljšamo komunikacijo oziroma premagujemo komunikacijske ovire. Temu poglavju bo sledilo poglavje o konfliktih. Najprej jih bom opredelila in navedla razlike med pojmovanjem konfliktov in nekaterih sorodnih procesov. Poglavje bom nadaljevala z opisom različnih vrst konfliktov ter predstavila vzroke za njihov nastanek. Nekaj besed bom namenila tudi predlogom reševanja konfliktov in njihovim učinkom na delovanje in razvoj podjetja. V tretjem poglavju bodo prikazani rezultati empirične raziskave, ki bo izvedena med vodilnim kadrom v slovenskih podjetjih različne velikosti. Predstavljena bo njena podrobnejša analiza, v kateri bom združeno uporabila teoretično znanje iz predhodnih poglavij. Hkrati bom omenila nekaj predlogov, ki bi lahko bili koristni v prihodnosti. V sklepu bom povzela nekaj ključnih dejstev in ugotovitev, ki bodo izhajali iz diplomske naloge.

Osnovne uporabljene metode bodo metoda deskripcije, ki bo uporabljena pri splošnem teoretičnem opisu zastavljenega problema, ter metoda analize in indukcije, ki se ju bom poslužila pri interpretaciji empirične raziskave.

1. KOMUNICIRANJE

1.1 OPREDELITEV KOMUNICIRANJA

Beseda komunicirati izhaja iz latinske besede “communicare” in pomeni občevati, razpravljati, posvetovati se, vprašati za nasvet itd. (Verbinc, 1971, str. 362). Komuniciranje je v sodobni družbi pogosto uporabljen pojem, tako v zvezi s številnimi človeškimi aktivnostmi kot tudi odnosi med ljudmi. Komunikacija postaja vse bolj razvita in neizbežna in kot taka del našega vsakdanjika. Je eden glavnih momentov gospodarskega, socialnega in duhovnega razvoja vsake družbe. Komuniciranje je zelo širok pojav, ki vsebuje tako procese med ljudmi kot procese v nas samih. Pri tem ne mislimo le na kongnitivne procese razumevanja sporočil ali formuliranja le-teh, temveč tudi na fiziološke oziroma nevrološke procese v človeku (Ule, 1996, str. 24). V najenostavnejšem smislu je komuniciranje proces posredovanja informacij od oddajnika do prejemnika.

Davis (1990, str. 399) opredeljuje komuniciranje kot “prenos informacij in pomenov od ene osebe k drugi. To je način, kako drugim posredovati ideje, dejstva, misli in vrednote. Je most za prenos pomenov med ljudmi, da lahko z drugimi delijo tisto, kar čutijo in vedo. Z uporabo tega mostu lahko posameznik varno prečka reko nerazumevanja, ki včasih ločuje ljudi.” Prav tako je mnenja, da je komuniciranje proces prenosa vsebin od pošiljatelja do prejemnika. Zato je pri komunikacijah pomembno, da vedno vključujejo dve osebi: pošiljatelja in prejemnika. En sam človek ne more komunicirati v pravem pomenu besede. Le prejemnik sporočila lahko do konca izpolni komunikacijsko dejanje.

Možina (1991, str. 174) dodatno poudarja, da komunikacije v organizaciji ne moremo pojmovati samo kot proces, ki nastaja med pošiljateljem in prejemnikom, pač pa v kontekstu s celotnim socialnim sistemom, v katerem šele dobi pravo obliko in vsebino. Komuniciranje je sredstvo za odločanje, prejemanje povratnih informacij in zasledovanje organizacijskih ciljev. Komunikacija omogoča posamezniku, da razume svojo vlogo v organizaciji, hkrati pa povezuje podenote organizacije in omogoča sinergijo njihovega delovanja (Muchinsky, 1987, str. 536).

Definicije komuniciranja bi lahko naštevali v nedogled, vendar pa bi kmalu ugotovili, da so si v svoji osnovi precej podobne. Večina avtorjev uporablja iste ključne pojme, kot so pošiljatelj, sporočilo, komunikacijski kanal, prejemnik, motnje, povratne informacije itd. Našteti elementi skupaj tvorijo celoto – proces komuniciranja, ki ga lahko razumemo kot izmenjavo informacij med dvema ali več osebami. Ta proces poteka le v primeru, ko so prisotni vsi osnovni elementi komunikacijskega procesa. Vendar pa ni nujno, da so vsi prisotni istočasno, saj lahko sporočilo pošiljatelja ostane začasno shranjeno v komunikacijskem kanalu in pride do prejemnika z določenim časovnim zamikom, kar pogosto pogojuje sama narava uporabljenega komunikacijskega kanala.

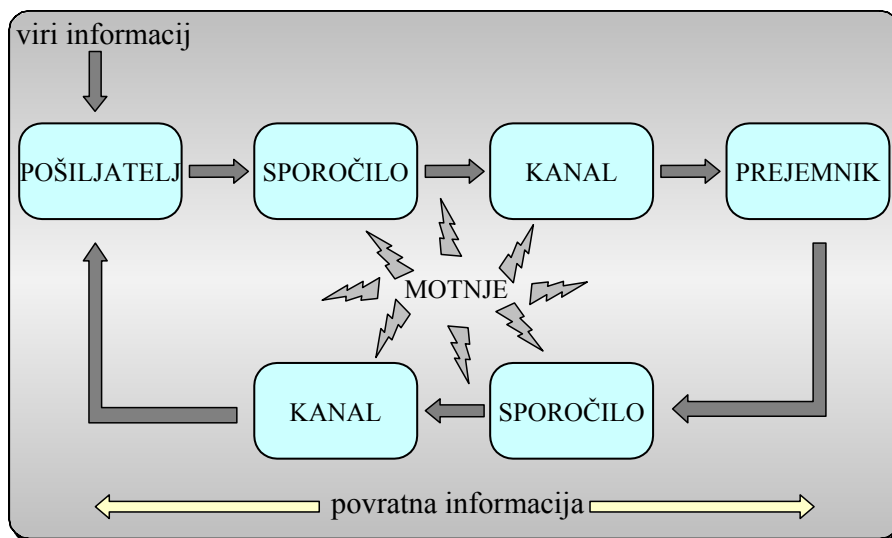
1.2 PROCES KOMUNICIRANJA

1.2.1 Teorije komunikacijskega procesa

Beseda komuniciranje ima globalni pomen, saj obsega vse pojave, v katerih se razpošiljajo ali izmenjujejo informacije. Če združimo udeležence, ki so prisotni v komunikaciji, sporočilo, ki je posredovano, in uporabljen komunikacijski kanal, lahko govorimo o komunikacijskem procesu. Navedene komponente komunikacijskega procesa imenujemo osnovne oziroma elementarne enote komuniciranja (Barker, 1996, str. 34). O uspešni komunikaciji lahko govorimo, kadar je komunikacijska zanka sklenjena, kar pomeni, da si udeleženci izmenjujejo vloge pošiljatelja in prejemnika. Izmed množice modelov, ki jih v strokovni literaturi srečujemo v zvezi s procesom komuniciranja, se bom dotaknila le dveh.

Shannonov in Weaverjev model je eden osnovnih in najbolj uporabljenih modelov. Proces komuniciranja prikaže kot preprost linearni proces, ki je sestavljen iz elementarnih enot komuniciranja (Fiske, 1990, str. 15).

Slika 1: Komunikacijski proces



Vir: Mescon, 1998, str. 169.

Slika 1 prikazuje osnovne elemente komunikacijskega procesa, to so pošiljatelj, sporočilo, kanal in prejemnik ter povratne informacije in motnje. Za vzpostavitev komunikacijskega procesa so v osnovi pomembni viri informacij. Le-te delimo na vire znotraj organizacij in vire iz okolja, nadalje na formalne (predvidene) in neformalne itd. V organizacijah so vir informacij vsi zaposleni na vseh organizacijskih ravneh.

Laswellov model povzema osnove Shannonovega in Weaversovega modela. Gre še vedno za linearen model, ki ga v grobem ponazarja naslednje sosledje: kdo → reče kaj → po katerem kanalu → komu → s kakšnim učinkom sporoča pošiljatelj (Fiske, 1990, str. 30). Zelo uporaben je v teorijah o masovnih medijih.

1.2.2 Elementarne enote procesa komuniciranja

Kot je bilo že prej omenjeno, predstavljajo elementarne enote procesa komuniciranja pošiljatelj, sporočilo, komunikacijski kanal ter prejemnik. Na uspešnost procesa vplivajo še povratne informacije in motnje, ki nastanejo v komunikacijskem kanalu.

Pošiljatelj (oddajnik) predstavlja enoto, ki zbrane informacije posreduje prejemniku. Ta enota je lahko tako posameznik kot institucija. Njegova naloga oziroma obveznost je upoštevanje temeljnih pravil komuniciranja (Možina, 1986, str. 12). Prvo pravilo se nanaša na ugotavljanje pristojnosti. Pošiljatelj mora tako najprej preveriti svoja pooblastila, opolnomočenja¹ in pristojnosti, ki jih ima pri posredovanju sporočila. Za posredovanje določenih informacij oziroma dodeljevanje nalog mora predhodno dobiti soglasje nadrejene osebe. Drugo pravilo nalaga pošiljatelju, da naj bo sporočilo razumljivo, tako da bo prejemnik točno vedel, kaj je vsebinsko bistvo sporočila. Nadalje mora pošiljatelj ugotoviti možnost uresničitve sporočila. Vedeti mora, kaj želi s sporočilom doseči, ugotoviti, kakšne so možnosti izvedbe naloge, ki jo sporočilo nalaga, ter hkrati preveriti strinjanje in razumevanje tistega, ki bo moral nalogo na koncu realizirati. Zaradi različnih karakteristik in značajev ljudi je nenazadnje eno od navedenih pravil tudi načelo, naj pošiljatelj sporočila opazuje reakcije prejemnika. Šele uglasenost med pošiljateljem in prejemnikom lahko zagotovi uspešno komuniciranje.

Vzrok za prejemnikovo nerazumevanje sporočila lahko pogosto najdemo v selekciji in kodiranju informacij s strani pošiljatelja, še preden so te posredovane prejemniku. Selekcija je zelo kočljiv proces, saj so informacije zaradi selekcijskega kriterija za prejemnika včasih pomanjkljive ali celo irelevantne. Do selekcije posredovanih informacij prihaja zaradi različnih preteklih izkušenj pošiljatelja. Kodiranje po drugi strani pomeni spremembo informacij v obliko, ki omogoča lažji prenos le-teh med udeleženci procesa komuniciranja (Kavčič, 1991, str. 307); tako na primer radijski oddajnik spremeni zvočne valove v elektromagnetne valove.

V že omejenem Laswelovem modelu komuniciranja “kaj” predstavlja **sporočilo**. Sporočilo je urejen izbor simbolov, namenjen za prenos informacije, ki se prenaša med tistim, ki sporočilo pošilja, in tistim, ki ga prejema. Simboli so lahko verbalni (besede), neverbalni (geste) ali slikovni. S sporočilom želi pošiljatelj pri prejemniku doseči določen namen, določeno reakcijo. Dejavniki sporočila po Belotu (Džinić, 1980, str. 76) so koda ali šifra sporočila, ki se nanaša na strukturiranje simbolov, njegova vsebina, ki izraža namen, ter obdelava sporočila, torej način, kako sporočilo posredujemo. Brajša (1993, str. 84–88) navaja Gordona, ki pravi, da je v procesu komuniciranja ključnega pomena aktivno in učinkovito poslušanje. Ta pojem predstavlja posameznikovo željo biti prejemnik sporočila, hkrati preverjanje pomena in strukturiranje prejetega sporočila ter iskanje odgovorov na zastavljeno vprašanje. Brajša navaja tudi Bormannov vidik. Ta loči sporočila na tista, ki spodbujajo, in

¹ “Opolnomočenje pomeni, da dobijo zaposleni večjo moč, več svobode in informacij, ki jih potrebujejo pri sprejemanju odločitev in pri polni vključenosti v organizacijo” (Dimovski, 2002, str. 40).

tista, ki zavirajo poslušanje. V prvo skupino spadajo predvsem spontana, enakopravna in odprta sporočila, ki dogodek opisujejo in ne vrednotijo, v drugi skupini pa najdemo sporočila, ki ocenjujejo, kontrolirajo in poudarjajo superiornost pošiljatelja.

Komunikacijski (informacijski) kanal predstavlja sredstvo, po katerem se sporočilo prenaša. Džinić (1980, str. 77) navaja Rao, ki pravi, da ima komunikacijski kanal svoje razsežnosti, kar omogoča relativno učinkovitost njegovega delovanja. Lastnosti različnih kanalov komuniciranja v podjetjih so prikazane v prilogi 1. Te razsežnosti so naslednje:

1. *Zanesljivost kanala.* Gre predvsem za ocenjeno zanesljivost kanala s stališča prejemnika. Raziskave so pokazale, da je občinstvo z ugodnejšim socialno-ekonomskim in izobrazbenim statusom bolj usmerjeno k tisku, medtem ko je skupinam z manj ugodnim statusom televizija, kot komunikacijski kanal, bližja.
2. *Povratni vpliv v kanalu.* Je možnost, ki jo kanal zagotavlja prejemniku, da se odzove na sporočilo že med samim prenosom komunikacije. Neposredna komunikacija "iz oči v oči" omogoča lažji povratni vpliv, pri množičnem komuniciranju pa so omejitve.
3. *Stopnja vključevanja.* Gre za zaznavo oziroma razumevanje informacije, ki jo prenaša določen kanal. Tudi v tem primeru ima največjo stopnjo vključevanja neposredna komunikacija, najmanjše možnosti pa ponujajo tiskani mediji.
4. *Dostopnost kanala.* Je obseg možnosti in pogostost uporabe določenega kanala za določeno občinstvo. Obstajajo področja, kjer so nekateri kanali popolnoma nedostopni, po drugi strani pa je lahko določena populacija do nekega kanala povsem nedovzetna, ker ne sledi njegovemu razvoju.
5. *Efemernost kanala.* Govori o sposobnosti ohranitve sporočila, ki je lahko v kanalu začasno ali trajno. Npr.: radijska sporočila izginejo že z enkratnim predvajanjem, tiskana sporočila pa se ohranijo.
6. *Moč množičnega delovanja kanala.* Je lastnost kanala, da hkrati in hitro pokrije široko geografsko področje. Sredstva množičnega komuniciranja lahko posredujejo in razširjajo sporočilo med velikim številom ljudi, medtem ko pri komuniciranju "iz oči v oči" tega ni moč doseči.
7. *Komplementarnost kanala.* Je sposobnost kanala, da dopolni komunikacijsko delovanje drugega kanala.

Kanale delimo na medosebne kanale in masovne medije, kot so časopisi, radio, televizija, oglasna deska. V zadnjem času imajo vse večji pomen elektronska sredstva komuniciranja.

Končni cilj posredovanega sporočila je **prejemnik**. Ta sporočilo sprejme in ga dekodira. Dobljeno informacijo lahko razume ali pa tudi ne. V komunikacijskem kanalu pogosto prihaja do večje ali manjše izgube vsebine informacije, kar je posledica **motenj**. Motnjo predstavljajo vsi dejavniki, ki lahko uničijo prvotni pomen sporočila (Mescon, 1988, str. 168). Ponavadi vsakršna prisotnost motnje še ne pomeni neuspešnega prenosa sporočila od pošiljatelja do prejemnika. Zavedati pa se moramo, da se lahko v primeru večjih motenj končno sporočilo bistveno razlikuje od izvornika ali pa sporočilo ciljnega prejemnika sploh ne doseže. V tem primeru seveda ne moremo govoriti o uspešnem komuniciranju. **Povratna informacija** je odgovor na poslano sporočilo (Berlogar, 1999, str. 59). Je eden glavnih

atributov uspešne komunikacije, saj predstavlja merilo razumljivosti sporočila. Po drugi strani da vedeti, ali prejemnik ceni stališča pošiljatelja.

Naštetim elementom komuniciranja dodajamo še spremenljivke, ki neposredno vplivajo na komuniciranje med posamezniki (Muchinsky, 1987, str. 564–566). Med njih spada v prvi meri **točnost**. Ta se nanaša na pravilnost vsebine sporočila, prenesenega od vira k prejemniku. Večina raziskav na tem področju govori o zaznani točnosti, tj. meri, do katere ima prejemnik informacijo za pravilno. Druga spremenljivka je **odprtost komunikacije**, torej prostost pretoka informacij in občutkov med dvema človekoma ali več ljudmi. Ljudje v splošnem navezujejo več stikov v skupini, v kateri je čutiti večjo odprtost komunikacij. Naslednja spremenljivka je **popačenje besed**, ki predstavlja nepravilno reprodukcijo objektivno sicer pravih informacij. Zadnja spremenljivka je **prenasičenost**. Ta se pojavi v primeru prevelike količine informacij, ki jih tako ni moč obdelati. Nasprotje temu je pomanjkanje informacij. Oba pojma sta povezana s količino informacij in s sposobnostjo posameznika, da jih sprejme in obdelata. Ista količina informacij je lahko tako za nekoga prevelika, za drugega pa premajhna. Gre torej za subjektivno mero.

1.3 OBLIKE KOMUNICIRANJA

Dobra komunikacija je gonilna sila podjetja kot tudi pomembna lastnost vsakega posameznika. Mišljene so različne oblike, kot so govor in pisana beseda, poslušanje ter govorica telesa. Komuniciranje delimo še glede na smer komuniciranja, njegovo strukturo in vsebino.

1.3.1 Enosmerno in dvosmerno komuniciranje

Za enosmerno komuniciranje velja, da je prejemnik sposoben opraviti zgolj funkcijo prejema, pošiljatelj zgolj funkcijo oddaje, komunikacijski kanal pa je sposoben prenašati poslano sporočilo le v eno smer, to je od pošiljatelja do prejemnika sporočila (Berlogar, 2001, str. 18). Takšno komuniciranje je hitro in načrtovano. Vzbuja videz učinkovitosti, vendar je pogosto neefektivno, saj zanemarja povratne informacije o tem, kako je bilo sporočilo sprejeto. Ne ogroža pošiljatelja, medtem ko se podrejeni prejemnik lahko počuti onemogočenega. Tovrstno komuniciranje je prisotno je le še v visoko hierarhičnih birokratskih organizacijah in družbah, kot so vojska, gasilci itd., kjer so hitrost, reakcija in časovna učinkovitost ključnega pomena.

Pri dvosmernem komuniciranju sporočila potujejo v obeh smereh. Obe osebi imata funkcijo prejemnika in pošiljatelja (Možina, 1992, str. 17). Komuniciranje je počasnejše in manj načrtovano. Zdi se neurejeno, vendar je pogosto učinkovitejše, saj je možno morebitna nerazumevanja sproti razjasniti (uporabljene so povratne informacije). To daje dvosmernemu komuniciranju prednost, saj je zmanjšano število napak. Za razliko od enosmernega komuniciranja je pri dvosmernem pošiljatelj ranljiv, prejemnik pa bolj zadovoljen, saj lahko izraža svoje mnenje (Gruban, 1999, str. 87).

1.3.2 Verbalno in neverbalno komuniciranje

V praksi človek komunicira enovito, torej obenem verbalno in neverbalno. Šele celota obeh načinov komuniciranja daje komunikacijski učinek. Verbalno komuniciranje je tisto, ki za sporazumevanje uporablja besede. Le-te so lahko izražene pisno ali ustno. Pogosto uporabljeno je ustno komuniciranje, pri katerem gre za pogovor dveh oseb, pogovor v skupini, predavanje in podobno. Prednost takšnega komuniciranja predstavljajo hitrost sporočanja, njegova natančnost, neposredno sodelovanje med pošiljateljem in prejemnikom (Rozman, 1993, str. 228). Najbolj običajne oblike so neposredna komunikacija "iz oči v oči", telefonski pogovori ter razgovori na sestankih. Čeprav veljajo neposredne komunikacije za najučinkovitejše, saj omogočajo takojšen odziv prejemnika, pa njihova uporaba ni vedno možna. Vsak dodatni akter v komunikacijskem procesu zmanjšuje stopnjo interakcije in s tem efektivnost izmenjanih informacij (Hodgetts, 1991, str. 400). Pisno komuniciranje predstavljajo pisma, dopisi, interna glasila, časopisi itd. Ker je ena od človeških lastnosti njegova sposobnost vizualnega dojetja, je priporočljivo, da so pomembna sporočila posredovana najprej v pisni in zatem še v ustni obliki. Pisna sporočila prinašajo tudi težave. Pogosto se zgodi, da nadrejeni nočejo brati daljših pisnih poročil, ampak raje prisluhnejo krajšemu ustnemu poročilu (Hodgetts, 1991, str. 400).

Neverbalno komuniciranje je tisto, ki ni ne pisno ne ustno. Pri tej komunikaciji so vključeni vsi človeški čuti: vid, sluh, voh, okus in tip. Argyle (Ule, 1992, str. 193) zagovarja, da je neverbalno komuniciranje delno naučeno in delno prirojeno. Ostre meje med naučenim in prirojenim ni. Nekateri so namreč sposobni neverbalne reakcije med samim procesom komuniciranja zaigrati in s tem doseči občutek spontanosti. Dekodiranje neverbalnih sporočil in reagiranje nanje poteka običajno bolj avtomatsko in neposredno kot pri verbalnem sporočanju. Interpretiranje telesne mimike je povsem podzavesten proces, pri dekodiranju verbalnih sporočil pa moramo biti aktivni in jih pozorno spremljati. V tem primeru je potrebnega več časa za iskanje ustreznega odgovora. Oblike neverbalne komunikacije so govornica telesa, izraba prostora in način govorjenja. Govornica telesa vključuje izraze na obrazu, geste in držo telesa, ki jih posameznik zavestno ali nezavestno izraža. Izraba prostora pomeni, kako ljudje izrabljajo fizični prostor (razporeditev stvari v pisarni managerja in razkošnost opreme v njej). Način govorjenja je tesno povezan z verbalno komunikacijo. Hitrost govora, napetost glasu, pospeševanje in glasnost izgovorjave tako močno vplivajo na dojetje same vsebine izgovorjenega (Casson, 1995, str. 21–31).

1.3.3 Konstruktivno in destruktivno komuniciranje

Pri konstruktivnem komuniciranju ne obtožujemo drugih in v njih ne izzivamo občutkov krivde, ne hvalimo samega sebe, upoštevamo tuje želje in se izražamo čimbolj neposredno, logično in vsem razumljivo. Za to obliko komuniciranja moramo poznati zakonitosti komunikacijskega procesa, komunikacijske ovire ter načine njihovega premagovanja. Destruktivno komuniciranje po drugi strani onemogoča posameznikov razvoj, medsebojno oddaljuje ljudi in je povsem neprimerno za reševanje tudi najbolj preprostih problemov, saj onemogoča medsebojno dogovarjanje in sporazumevanje. Takšno komuniciranje vključuje

spreminjanje teme, prekinjanje, stalno ponavljanje, ignoriranje in ironijo, samohvalo in izzivanje občutka krivde v sogovorniku, norčevanje iz drugih, izogibanje odgovornosti pri skupnih odločitvah, obtoževanje in nespoštovanje želja drugih, izogibanje neposredni komunikaciji in še mnogo drugih negativnih aspektov (Brajša, 1983, str. 117).

1.3.4 Formalno in neformalno komuniciranje

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

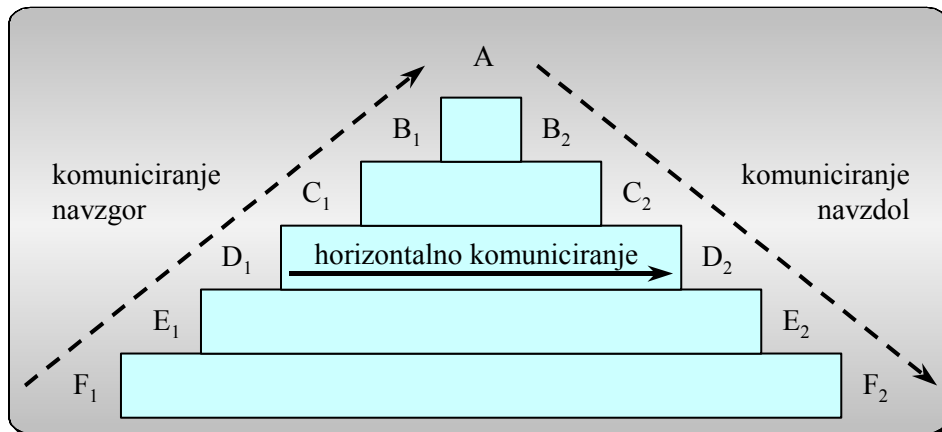
Komuniciranje navzdol pomeni prenos sporočil od zgornjih (višjih) k spodnjim (nižjim) ravnam organizacijske hierarhije (od nadrejenih k podrejenim) in predstavlja še vedno najpogostejši tok sporočil v formalnem sistemu. Po Krepsu opravlja to komuniciranje več funkcij; pošilja ukaze vzdolž hierarhične piramide, zaposlenim daje informacije, povezane z delom, ter pregled nad uspešnostjo njihovega dela ter usmerja zaposlene k prepoznavanju in sprejemanju organizacijskih ciljev (Berlogar, 1999, str. 115). Ta oblika formalnega komuniciranja je v mnogih organizacijah manj učinkovita. Vzroke lahko iščemo v neustreznosti in filtriranju informacij ter hkrati v splošni klimi nadrejenosti na eni strani ter podrejenosti na drugi strani. Vsaka hierarhična stopnja posebej zahteva svoj del skrivnosti in moči. Informacija je moč, zato so managerji bolj nagnjeni k njenemu zadrževanju kot razširjanju. Raziskave so pokazale, da se na poti prek petih hierarhičnih stopenj izgubi osemdeset odstotkov vsebine oziroma preciznosti sporočila.

Komuniciranje navzgor predstavlja prenos sporočil z nižjih na višje organizacijske ravni, (komuniciranje od podrejenih k nadrejenim). Bistvena korist te oblike komuniciranja je posredovanje informacij nadrejenim o uspešnosti dela in problemih, povezanih z njim. Prav tako zagotavlja pritek koristnih idej podrejenih. Komuniciranje od spodaj navzgor pomeni več kot le dati zaposlenim priložnost, da povejo, o čem bi radi komunicirali. Pomeni tudi odkrito zanimanje za njihovo mnenje in pripombe ali vprašanja v zvezi z organizacijo in njihovim delom. Tu se pojavi problem, saj zaposleni informacije raje sprejemajo kot dajejo, če pa jih že posredujejo, jih najprej selekcionirajo oziroma dajejo le tista sporočila, ki bi po njihovem mnenju ugajala nadrejenim (Berlogar, 1999, str. 119).

Horizontalno ali vodoravno komuniciranje poteka med zaposlenimi v organizaciji, ki so na isti hierarhični stopnji. Njegove funkcije so zagotavljanje nemotenega in usklajenega dela, razkrivanje relevantnih informacij, ki so pomembne za vse sodelavce, ter omogočanje medsebojne podpore. Horizontalno komuniciranje poleg omejenih funkcij prinaša v organizacijsko strukturo fleksibilnost in pomeni način ustvarjanja ustrezne organizacijske klime ter preprečevanje konfliktov (Berlogar, 1999, str. 120). To obliko komuniciranja je zagovarjal že Henri Fayol, oče moderne teorije managementa, s "principom mostiča". Fayol

je priporočal, naj bo zaposlenim na istem nivoju hierarhije zagotovljena neposredna komunikacija. Pod nadzorom nadrejenega in ob pogoju, da o vsem poročajo svojemu predstojniku, je horizontalna komunikacija med zaposlenimi dovoljena. Tako se izognemo pošiljanju sporočil po uradni poti navzgor ter navzdol, ne da bi s tem ogrožali hierarhije (Hodgetts, 1991, str. 397).

Slika 2: Fayolov “princip mostiča”



Vir: Hodgetts, 1991, str. 397.

Poleg prednostih, ki jih prinaša horizontalno komuniciranje Daniels in Spiker opozarjata na dva prisotna problema. Prvi je teritorialnost, ki se izraža v odporu zaposlenih do vključevanja drugih v njihovo aktivnost, kar privede do rivalstva med skupinami. Drug problem naj bi bil specializacija, ki je vidna v rabi terminov oziroma drugačnih izrazov pri opisovanju iste stvari (Berlogar, 1999, str. 121).

Neformalno komuniciranje definiramo kot tisto obliko komuniciranja, ki ni predpisana s formalno organizacijsko strukturo ter hierarhijo. Vzrok zanj je predvsem radovednost in želja po socialni interakciji (Berlogar, 2001, str. 73). Običajno to obliko komuniciranja imenujemo kar govorice. Zaposleni ga uporabljajo kot dopolnilo formalnemu komuniciranju, kadar pride do informacijske praznine. Govorice nastajajo zaradi pomanjkanja informacij, negotovosti, osebnih interesov ali zaradi želje po hitri razširitvi informacij. V večini primerov gre za pretok sporočil “od ust do ust”, ki se prenašajo med udeleženci v času delovnika (Hodgetts, 1991, str. 397–398). Soobstoj formalne in neformalne oblike komuniciranja razlaga Mintzberg, ki navaja dva temeljna vzroka za neformalno komuniciranje v podjetju. Eden izmed njiju je nenehna regulacija standardizacije, ki jo vse pogosteje zamenjuje prilagajanje. Managerji, kot tudi ostali zaposleni, imajo tako na primer raje verbalne kanale neformalnega sistema kot pa dokumente formalnega. Tako je značilno, da gradijo lastne mreže neformalnih stikov izven uradnega delovnega sistema oziroma časa. Drugi vzrok lahko iščemo v socialni naravi človeka. Ljudje se tako v organizaciji medsebojno povezujejo kot ljudje in ne le kot sodelavci. Med seboj sklepajo trajna prijateljstva in iščejo sogovornike, ki jim prisluhnejo ob vsakdanjih problemih (Berlogar, 1999, str. 123).

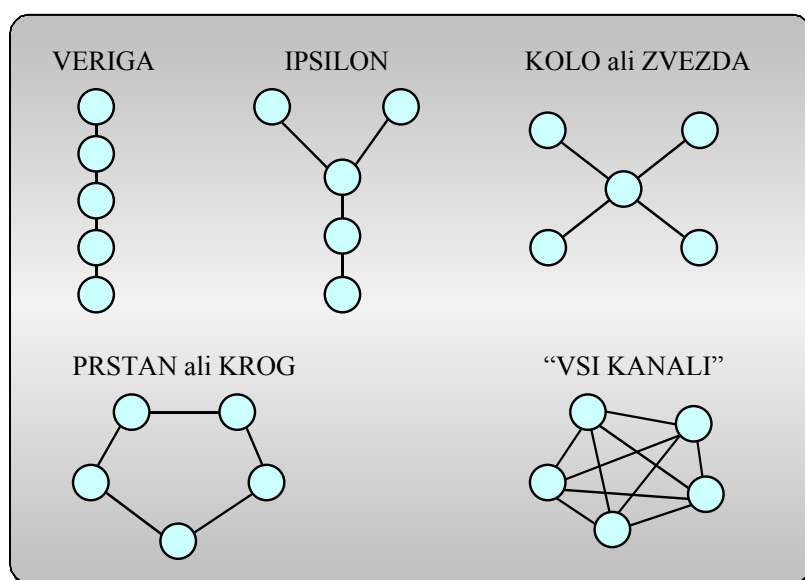
1.4 KOMUNIKACIJSKE STRUKTURE OZIROMA MREŽE

Pri komuniciranju med več osebami se razmerja med njimi razširijo v komunikacijske strukture oziroma mreže, ki so hkrati pogost način prikazovanja komunikacijskih procesov v organizaciji. Rečemo lahko, da so komunikacijske mreže formalni ali neformalni vzorci komuniciranja, ki člane organizacije medsebojno povezujejo (Berlogar, 1999, str. 125).

1.4.1 Vrste komunikacijskih mrež v organizaciji

Komunikacijske mreže oziroma strukture prikazujejo smeri komuniciranja in vlogo udeležencev v njih (glej prilogo 2). Tipične vrste komunikacijskih mrež so: veriga, ipsilon, kolo, prstan ali krog ter "vsi kanali" (glej sliko 3).

Slika 3: Komunikacijske mreže



Vir: Rozman, 1993, str. 235.

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

1.4.2 Povezava med komunikacijsko in organizacijsko strukturo

Komuniciranje v organizaciji je tesno povezano z organizacijsko strukturo. Strukturo komuniciranja lahko predstavimo na dva načina. Prvi način opredeljuje Goldhaber kot strukturo za sistem poti, kanalov, po katerih tečejo sporočila. Njegova definicija predstavlja najbolj tradicionalno definicijo komunikacijske strukture, po kateri so sporočila konkretni objekti, ki se prenašajo prek konkretnih kanalov komuniciranja (Berlogar, 1999, str. 114). Daniels in Spiker definirata strukturo kot vzorec interakcij med ljudmi, ki organizacijo sestavljajo. Struktura je odvisna od tega, kdo komunicira s kom (Berlogar, 1999, str. 114).

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

Najbolj običajna oblika strukture je hierarhična piramida. Ideja hierarhičnosti je neločljivo povezane z managementom. Moderne teorije managementa so v svojem zgodovinskem razvoju skrajšale verige ukazovanj in odpravile posamezne ravni v hierarhiji ter tako sploščile piramide. Kljub temu je piramida prisotna povsod (Stewart, 1994, str. 37–38).

Komuniciranje v organizaciji ni samo sebi namen, temveč je usmerjeno v doseganje ciljev organizacije. Pri tem je pomembno poznavanje dejavnikov, ki vplivajo na pripravljenost zaposlenih za doseganje teh ciljev. Naloga managementa je torej, da s pomočjo komuniciranja v vseh smereh ugotovi dejavnike, ki pripomorejo k boljšemu poslovanju organizacije (Brajša, 1996, str. 139). V preteklih obdobjih so se informacije pretakale po hierarhičnih smereh v smeri od zgoraj navzdol in obratno. Vodilna predpostavka organizacij je bila, da ključne ideje in odločitve nastajajo na vrhu. Te so nato posredovane navzdol. Blau in Scott (Možina, 1986, str. 21) se sklicujeta na več raziskav, ki so pokazale, da sta učinkovitost zaposlenih in stopnja organizacijske hierarhičnosti obratno sorazmerni. Zaposleni, ki so pod striktno avtoritativno kontrolo, so manj učinkoviti kot zaposleni, ki imajo pri delu večjo avtonomijo in jim nadrejeni pomagajo in jih motivirajo. Tu je tudi izrazitejša svoboda komuniciranja navzgor. Organizacija, ki nima izpeljanih komunikacijskih kanalov navzgor, je tudi bolj izpostavljena številnim konfliktom, ki se počasi in težko rešujejo. Raziskave so nadalje tudi pokazale, da zaposleni največ komunicirajo v skupini, kateri pripadajo, najrajši pa komunicirajo s tistimi, ki imajo znanje in izkušnje. Od njih tudi lahko pričakujejo pomoč pri doseganju osebnih (delovnih) ciljev.

1.4.3 Spreminjanje organizacije pod vplivom sodobne informacijske tehnologije

Informacije so življenjska tekočina vsakega podjetja. Ni veliko stvari, ki bi jih bilo moč uspešno opraviti brez ustreznih informacij. Z uporabo informacijske tehnologije je mogoče

obdelati informacije v vedno večjih količinah. Informacijska tehnologija je posredno povzročitelj mnogih sprememb, ki se v sedanjem času dogajajo v podjetjih (reinženiring, opolnomočenje, “outsourcing”²). Značilnosti informacijske družbe so zelo spreminjajoče se razmere, nastajanje trga informacij in vedno večja razpoložljivost telekomunikacijske infrastrukture. Hiter in napredni tehnološki ter informacijski razvoj sta tako pustila za seboj vidne posledice tudi v ekonomiji (Černetič, 1999, str. 7). Nova ekonomija, ki se pojavlja v 21. stoletju, zagovarja fleksibilne decentralizirane organizacije, ki upoštevajo ideje vsakega zaposlenega in kjer je pomembna naloga managerjev najti poti do odprte komunikacije in horizontalnega sodelovanja. Le-to omogoča prost pretok idej, informacij in znanja po vsej organizaciji. Vedno večji poudarek na managementu znanja in izmenjavi informacij se odraža v vse večji fleksibilnosti organizacijskih struktur ter večjemu opolnomočenju zaposlenih (Dimovski, 2002, str. 15).

Teorija E, ena od sodobnih komunikacijskih teorij, govori o opolnomočenju, ki pomeni, da zaposleni dobijo od managerjev večjo in trajno moč, več svobode in informacij, ki jih potrebujejo pri sprejemanju odločitev in pri polni vključenosti v organizacijo. Po tej teoriji je organizacija učinkovitejša, ker se hitreje in lažje odziva na spremembe v okolju. Zaposleni imajo v takšnem načinu vodenja večjo motivacijo, izboljšajo samospoštovanje ter moralo, razvijajo nove veščine ter pridobivajo nova znanja ter nenazadnje povečajo svoj občutek za odgovornost in nadzor. Primarna vloga managerjev po navedeni teoriji je podpiranje zaposlenih, šele nato vodenje in nadzor. Veljati mora logika obrnjene piramide, kjer je zaposlenim manager mentor in svetovalc, ki jim zagotavlja pogoje, da pokažejo vse, kar zmorejo (Stewart, 1994, str. 2–7).

V sodobnem okolju številna podjetja stremijo h konceptu učeče se organizacije. Češnovar (2001, str. 416) pravi, da je učeča se organizacija tista, v kateri poteka proces nenehnega učenja, ki zajema vse dele organizacije. Odlikujejo jo sistemsko razmišljanje, sposobnost spreminjanja mentalnih pristopov posameznikov in njihovo nenehno pridobivanju novih znanj in sposobnost ustvarjanja skupne vizije. Taka organizacija temelji na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije in kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in sodelovanje zaposlenih znotraj celotne organizacije.

Pri nadaljnjem oblikovanju organizacij bo veliko vlogo odigrala informacijska tehnologija ter pridobljeno znanje, ki postaja osrednji razvojni faktor (Srića, 1995, str. 31–45). Po napovedih mnogih avtorjev lahko pričakujemo, da bodo imela podjetja čez dvajset let polovico manj hierarhičnih ravni in samo tretjino današnjega števila managerjev. Nove organizacije bodo še bolj decentralizirane in mrežno organizirane, naloge v njih pa bodo bolj strukturirane in zapletene. Organizacije bodo zasnovane na strokovnjakih in specialistih, ki bodo imeli največ znanja in bodo na dnu organizacijske piramide. Različna dela bodo samostojno opravljali, dodatna znanja pa bodo pridobivali ob samostojnem učenju ali ob mentorstvu sodelavcev z vrha piramide (Božnar, 2002, str. 660–661).

² “Outsourcing” pomeni izločanje posameznih služb iz podjetja in uporabo zunanjih storitev (varnostna služba, vzdrževanje strojev in zgradb, tržne storitve), ki jih opravijo zunanje službe z visoko kvaliteto in za relativno nizko ceno.

1.5 FUNKCIJE KOMUNICIRANJA

Funkcije komuniciranja lahko izpeljemo iz funkcij informacij, saj komuniciranje predstavlja pretok informacij med udeleženci komunikacijskega procesa. Informacije so nujen pogoj za kakovostno odločanje ter podlaga za izvajanje kontrole. Z njimi lahko zmanjšujemo negotovost in bojazen, povzročimo spremembo stališč, okrepimo ali oslabimo mnenje o sebi ali pa nas le zabavajo in nas tako spravijo v dobro voljo in ugodno razpoloženje.

Funkcije komuniciranja, ki jih srečujemo v organizacijah, imenujemo funkcije internega komuniciranja. Njihova naloga je širjenje in krepitev organizacijskih ciljev, pravil in predpisov, usklajevanje dejavnosti pripadnikov organizacije pri izpolnjevanju njihovih delovnih nalog in socializacija zaposlenih v kulturo organizacije (Berlogar, 1999, str. 127). Te specifične funkcije nadalje delimo na več tradicionalnih funkcij. **Produksijska funkcija** vključuje vsako komuniciranje, ki se nanaša na proizvodnjo "outputov" in delom, povezanim z njim. Vključuje navodila glede količine in vrste "outputa", ki ga je potrebno opraviti, navodila glede delovnega postopka ter končno poročilo o uspešnosti ali dela. **Vzdrževalna funkcija** pomeni komuniciranje, ki pripomore, da organizacija ostaja stabilna in da aktivnosti v njej potekajo nemoteno. Sem uvrščamo različna navodila, organizacijsko politiko in popraviljanje negativnih povratnih informacij. **Inovativnostna funkcija** vključuje komuniciranje, povezano s spremembami v organizaciji, ki se nanašajo na poslanstvo organizacije, njeno filozofijo, strukturo in funkcije. **Človeška funkcija** pa vključuje vsako komuniciranje, ki vpliva na posameznikovo občutenje pripadnosti organizaciji.

Mnogo avtorjev pripisuje pomen funkcij komuniciranja redukciji negotovosti znotraj organizacije. Njihova teza stoji na predpostavki, da naj bi komuniciranje zmanjšalo negotovost ali se vsaj spoprijelo z njo, vendar se žal v praksi izkaže drugače. Mnogo sporočil v internem komuniciranju je nejasnih, kar povzroča dodatne nejasnosti. Ker je informacija ključ za redukcijo negotovosti, se zaposleni pogosto ukvarjajo z ustreznostjo informacij (Herman, 2002, str. 13). Raziskovalci s področja komuniciranja poudarjajo, da obstaja razlika med količino informacij, ki bi jih posameznik po njihovem mnenju moral dobiti, in količino, ki jo dejansko dobi. Postavi se vprašanje, ali je vsaka želena informacija za posameznika tudi zares potrebna. Odgovor je verjetno negativen, vendar pa se je potrebno zavedati, da organizacijo sestavljajo posamezniki s svojimi potrebami, ki so tako skupne kot individualne. Nivo uspešnosti reševanja problemov, na katere posameznik naleti med svojim vsakdanjim delom, zavisi od njegovega dojetja delovanja podjetja v širšem smislu in ne le od konkretnega realnega problema.

1.6 IZKRIVLJENO KOMUNICIRANJE IN DRUGI KOMUNIKACIJSKI PROBLEMI

Možina (1991, str. 176) trdi, da so problemi komuniciranja pogosto simptomi oziroma odraz težav, ki obstajajo med posamezniki in skupinami tako v organizaciji kot drugod. Napake nastajajo zaradi prenosa informacij prek različnih in preveč številnih ravni, zaradi komunikacijske nesposobnosti pošiljatelja ali prejemnika. Berlogar (1999, str. 165) navaja

Hellriegla in Slocuma, ki ovire za učinkovito komuniciranje delita na organizacijske in individualne. Organizacijske ovire se nanašajo na strukturo organizacije, specializacijo delovnih nalog, statusne razmerja med zaposlenimi in opredeljevanje različnih ciljev. Individualni vzroki so po drugi strani povezani z vlogo posameznika v organizaciji, ki ima določene poglede na prejete informacije in izražena čustva, ima tudi svoje komunikacijske spretnosti in konfliktne domneve.

Da bi se rešili oziroma izognili oviram v komuniciranju, ni dovolj, da rešimo zgolj tehnične probleme v komunikacijskem procesu med pošiljateljem in prejemnikom, temveč moramo poiskati tudi vzroke, ki tičijo za samim problemom. Ti problemi se nanašajo na medsebojno zaupanje sodelavcev, na ustvarjanje vzajemne odvisnosti, na pravično nagrajevanje in strukturo v organizaciji.

Poleg navedenih problemov vidi večina avtorjev skupni vzrok neučinkovitega komuniciranja v različnem interpretiranju sporočila, ki je bilo posredovano v komunikacijskem procesu. Vzrok, da prejemnik sporočilo razume drugače, kot si ga razlaga pošiljatelj, lahko iščemo v različnih motnjah. Eden od vzrokov za nastanek motnje je **različnost prejemnika in pošiljatelja**, kar pomeni, da imata tako pošiljatelj kot prejemnik različna znanja ter nagnjenja, različne sposobnosti in različen položaj v organizaciji. Ista informacija ima tako lahko različen pomen za delovodjo, koga ima za glavnega managerja. Do različne interpretacije vodi tudi zavestna **selektivna percepcija informacij**, kar pomeni, da ljudje ne sprejmejo celotne informacije, pač pa le tisti del, ki jim ustreza. O **filtriranju** govorimo, kadar pošiljatelj namenoma zadrži del informacij. Prejemnikova slika je tako nepopolna in zato popačena. Filtriranje je povezano z močjo, saj večja količina informacij pomeni razpolaganje z močjo. V širšem smislu je filtriranje tudi proces s strani prejemnika, ki je posledica **prevelikega obsega informacij**. To zahteva od prejemnika iskanje pomembnih informacij, ki pa ni nujno tudi kritično. Nekateri, sicer pomembne informacije, so posledično lahko spregledane. Problem prevelikega obsega informacij je pogost v zadnjih desetletjih, ko ljudje postajajo vse bolj okupirani z različnimi relevantnimi in irrelevantnimi informacijami, po drugi strani pa za analizo le-teh ostajajo omejeni s časom (**časovna stiska**).

Naslednja težava je **različnost sporočila**. Kaže se v primerih, ko se posamezne oblike sporočila med seboj ne ujemajo. Verbalno sporočilo je lahko v popolnem nasprotju z govornico telesa, to pa neizbežno zavede prejemnika, saj ne ve, čemu naj verjame. **Semantika** in **jezik** sta lahko prav tako ovira v procesu komuniciranja, čeprav vsi udeleženci govorijo isti jezik. Različnost jezika oziroma izrazov se izraža v različnem dojetju istih besed. Tudi **predsodki** blokirajo dobro komunikacijo. Na podlagi le-teh si prejemnik že vnaprej oblikuje sliko o tem, kaj nekdo namerava povedati, in si po drugi strani ne prizadevamo slišati dejanskega sporočila. Močna **čustva**, kot so jeza, skrbi, veselje, dodatno otežujejo dobro komunikacijo. Eden glavnih vzrokov neuspešnega komuniciranja je nenazadnje tudi **neaktivno poslušanje**, ki se odraža v nepozornosti, nepotrpežljivosti, nerazumevanju ter preveliki nekritičnosti. Temeljni problem komuniciranja je tako dejstvo, da pogosto sploh ne znamo komunicirati. Vse pre pogosto ne znamo poslušati niti sebe, kaj šele drugih.

1.7 DEJAVNIKI USPEŠNOSTI KOMUNICIRANJA

Nikoli ne bomo dosegli, da bi bila komunikacija 100-odstotno učinkovita, saj so motnje kot tudi nasprotovanja in nerazumevanje v samem procesu komuniciranja neizbežni. Ljudje smo si različni tako po fizičnih lastnostih kot tudi pri dojetanju sveta, ki nas obdaja. Mnogo avtorjev je že napisalo različne študije, kako izboljšati komunikacijske sposobnosti. Osnovni napotek je posredovati sogovorniku sporočilo na način, da ga bo ta kar najbolje razumel, ter s tem doseči učinkovito komunikacijo. Glavno vodilo za doseg le-tega pa naj bi bilo (Hodgetts, 1991, str. 410–413, Heller, 2001, str. 22–25) čim boljše **razumevanje neverbalnih komunikacij** oziroma **govorice telesa**. Komuniciramo namreč s celim telesom in ne le z besedami. Gibi, kot so tleskanje s pestjo ali kazanje s prsti, dodatno podkrepijo to, kar želimo povedati. Po drugi strani pa se moramo zavedati, da pretirano nasilno obnašanje v ljudeh vzbuja neprijetne občutke. Zelo verjetno je, da bomo s takim ravnanjem razvrednotili vse, kar smo prej povedali. Pri uporabljanju ali spoznavanju jezika telesa moramo upoštevati kulturne razlike, saj se pomen kretenj razlikuje od države do države. Poleg gibov telesa moramo biti pri komunikaciji pozorni tudi **na ton** jezika. Glas neizogibno izdaja čustveno stanje govorca, kot so na primer jeza, nervoza, veselje in žalost, strah itd. V skrajnih primerih lahko strah povzroči resne motnje v govoru. Glas nam tako ponavadi uspešneje kot izraz na obrazu izdaja poskuse zavajanja s sogovornikove strani. Govor moramo začeti počasi, saj s tem delno ublažimo tremo in nervozo, ki sta neizogibni sopotnici vsakega pomembnejšega govora.

Načelo **preprostosti in ponavljanja** nam narekuje, da moramo ne glede na sredstvo oziroma medij, uporabljen pri komunikaciji, posredovati sporočilo v preprostem in razumljivem jeziku, v primeru večje količine (pomembnejših) informacij pa je priporočljivo posamezne dele govora večkrat ponoviti. Pomembno je tudi, da smo v komunikaciji **razumljivi**. To najlažje dosežemo, če svoje ideje najprej zaupamo neki kritični osebi, ki nam nato lahko svetuje, kako naj se izražamo in kaj bi veljalo poudariti. Prav tako je pomembno, da v pogovoru od svojega sogovornika dobimo potrebne povratne informacije. Te nam pogosto pomagajo, da se izognemo nesporazumom. **Vživljanje v položaj druge osebe** predstavlja proces, ko se pošiljatelj sporočila vživi v vlogo prejemnika ter tako lažje upošteva njegova stališča. Bistvenega pomena je, da smo pripravljeni razumeti prejemnika, čeprav se v vsem še zdaleč ne strinjamo z njim (Walton, 1989, str. 70–82).

Ena glavnih poti do uspešnega komuniciranja je tudi **aktivno poslušanje**. Zavzetost za aktivno poslušanje izvira iz želje, da bi sporočilo čim bolje razumeli in izluščili njegov pomen v obliki, kot je to predvideval pošiljatelj. Spreten poslušalec bo znal nadzorovati čustveno argumentiranje, se izogibati hitrih domnev in zaključkov ter bo pazljiv pri oblikovanju stereotipov (Berlogar, 1999, str. 198). Dobrega govornika po drugi strani poleg sposobnosti govora odlikuje še sposobnost prisluhni in na koncu tudi preveriti, ali je prejemnik slišano tudi razumel. Tak govornik od poslušalca zahteva aktivno poslušanje; zahteva razlago, česa in zakaj niso razumeli pravilno. Spretnost aktivnega poslušalca ni samo v strinjanju z govornikom, ampak ima bistven pomen sprotno postavljanje vprašanj, ki lahko razjasnijo morebitno nerazumevanje (Osredečki, 1994, str. 100).

2. KONFLIKTI

2.1 OPREDELITEV KONFLIKTOV

Konflikti so v življenju ljudi nekaj normalnega in so neizbežni. Ena od lastnosti ljudi je druženje in sodelovanje, neizogibna posledica sodelovanja pa so tudi konflikti. Lahko rečemo, da skoraj ni družbe, organizacije ali skupine ljudi, v kateri bi se posamezniki harmonično dopolnjevali in v kateri ne bi bile prisotne konfliktne situacije.

Teorija pojmuje konflikt na različne načine, največkrat kot obliko organizacijskega procesa. Goričar (1975, str. 304) s konfliktno situacijo in konfliktom označuje vsako strukturno pogojeno nasprotovanje tako v globalni družbi kakor v njenih posameznih segmentih. Ni nujno, da se nasprotovanja izražajo le z nasilnimi sredstvi. Lahko se namreč pojavijo tudi v nenasilnih oblikah, kot na primer v polemikah, pogajanjih, arbitražah, mediacijah ipd. V tem smislu gre za široko pojmovanje konflikta v nasprotju z ožjo definicijo, pri katerem je v ospredju namen (tudi fizično) uničiti ali onemogočiti nasprotnika. Ule (1994, str. 254) vidi konflikt kot “manifestirano nasprotje, ki se kaže v neusklajenih aktivnostih in dejavnostih članov, nesprejemanju pobud ali predlogov drugih, v bojih za položaje in statuse ter za moč in lastnino”. Za Berlogarja (2001, str. 68) je konflikt nasprotje med interesi ljudi ali skupinami ljudi, ki so med seboj soodvisni (npr. v družini, organizaciji, družbi). Interesi so vedno povezani z nosilcem interesa, to pomeni s posameznikom ali s skupino. Lipičnik (1991, str. 35) zagovarja tezo, da konflikti nastanejo kot posledica boja med različnimi motivi ali hotenji oziroma zaradi ovire (največkrat druga oseba), da bi tisto, kar želimo, tudi dosegli.

Če potegnemo črto pod zgoraj navedenimi definicijami konfliktov, ki bi jih lahko naštevali še v nedogled, vidimo, da večina avtorjev meni, da so konflikti rezultat različnih interesov in ciljev posameznikov in skupin oziroma nasprotovanja in oviranja pri doseganju le-teh. Pri avtorjih so opazne tudi razlike glede stališča (organizacijskega, sociološkega ali psihološkega) pri opisovanju konfliktov. Z organizacijskega in sociološkega stališča so konflikti neizogibna posledica različnosti vlog in manj posledica različnosti ljudi. Psihološki pogled po drugi strani bolj poudarja pomen lastnosti ljudi in manj pomen vlog, ki jih ti imajo.

2.2 RAZLIKE MED POJMOVANJEM KONFLIKTA, PROBLEMA, NASPROTOVANJA, TEKMOVANJA IN PREPIRA

Za lažje razumevanje konfliktih situacij bom najprej opredelila nekatere podobne procese. To so nasprotovanje, tekmovanje, prepir in problem. Čeprav so si navedeni procesi podobni, obstajajo med njimi vidne razlike. Beseda **konflikt** izhaja iz latinske besede “confligare”, ki pomeni spor, boj, prepir, nasprotovanje, nesoglasje (Verbinc, 1971, str. 367). Konflikt je proces, pri katerem hoče ena stran odstraniti drugo bodisi tako, da jo uniči, ali pa tako, da jo napravi neučinkovito. Najhujša oblika konfliktnih procesov je vojna. Konflikt je vselej le sredstvo za to, da se doseže nek cilj, ki ni vsem dosegljiv (Goričar, 1975, str. 127).

Problemi so vsakodnevne nerešljive življenjske težave, ki se jim moramo prilagoditi. So specifične igre brez konca, slepe ulice v življenju (Brajša, 1994, str. 184). Lipičnik (1998, str. 267) podaja nekaj opredelitev problema:

1. Problem je povezan z neko težavo, ki jo želimo odpraviti, ali z neko nevarnostjo, ki se ji želimo izogniti.
2. O problemu lahko govorimo kot o nalogi, ki jo je treba rešiti. V poštev pridejo predvsem težko izvedljive naloge.
3. Problem je nerešena zadeva, ki zahteva rešitev ali odločitev, za kar je potrebno precej razmišljanja.
4. Problem je nekaj, kar izvira iz znatne težave, zmedenosti ali skrbi.
5. Problem je ciljno usmerjena situacija.
6. Problem je razmerje med dvema stanjema: obstoječim in želenim.
7. Problem se izraža v nezadovoljstvu s sedanjim ali pričakovanim prihodnjim stanjem.

V podjetjih obstajajo krizni, rutinski in priložnostni konflikti. Krizni in rutinski problemi so lahko prepoznavni in zahtevajo takojšnje urgiranje managerjev. Po drugi strani je potrebno priložnostne probleme najprej najti. Managerji slednjim ne posvečajo velike pozornosti. Vzrok temu lahko iščemo v dejstvu, da prvi dve obliki zahtevata veliko časa za reševanje, za morebitne pomembne nove priložnosti pa zmanjka časa (Dimovski, 2002, str. 59).

Pri **nasprotovanju** gre za odnos, pri katerem skušajo posamezniki ali družbene skupine preprečiti drug drugemu doseg ciljev oziroma uveljavitev volje. Čeprav vsako nasprotovanje še ne pomeni konflikta, ga nekateri uvrščajo med blažje oblike le-tega. Pri konfliktu gre za spodbijanje nasprotnikovega cilja, pri **tekmovanju** pa sta obe strani usmerjeni k uresničitvi istega cilja. Procesi tekmovanja so mirni in so formalno urejeni, saj je tekmovanje urejeno s pravili, ki jih morajo tekmovalci upoštevati. **Prepir** je po mnenju nekaterih avtorjev močnejši in ostrejši konflikt, ki ga lahko spremljajo izrazita negativna čustva. Prepir in konflikt sta sestavna dela vsakega medosebnega odnosa, ki ga srečujemo v vseh interpersonalnih sistemih, v družini, podjetjih, torej na splošno v osebnih ali službenih odnosih. S pomočjo prepira izrazimo nestrinjanje, nezadovoljstvo in jezo, hkrati pa poskušamo z njegovo pomočjo povedati svoji okolici, kaj nas teži. Tako kot konflikt je tudi prepir lahko nekaj pozitivnega ali nekaj negativnega. Ali bo rezultat prepira nekaj dobrega ali slabega, je odvisno od načina prepiranja. Tako kot je potrebno pri uspešni komunikaciji poznati komunikacijske spretnosti, tako je potrebno tudi pri prepiranju poznati njegove značilnosti. Lahko rečemo, da je spretnost prepiranja sestavni del komunikacijskih spretnosti (Brajša, 1994, str. 275).

2.3 VRSTE KONFLIKTOV

Konflikte delimo po različnih kriterijih. V organizacijah jih glede na akterje (Berlogar, 2001, str. 68) ločimo na konflikte med posameznimi sodelavci, konflikte, v katere je neposredno vpleten management, konflikte med zaposlenim in nekom iz okolja, konflikte organizacije kot institucije z institucijo iz okolja ter konflikte, v katere so vpleteni lastniki.

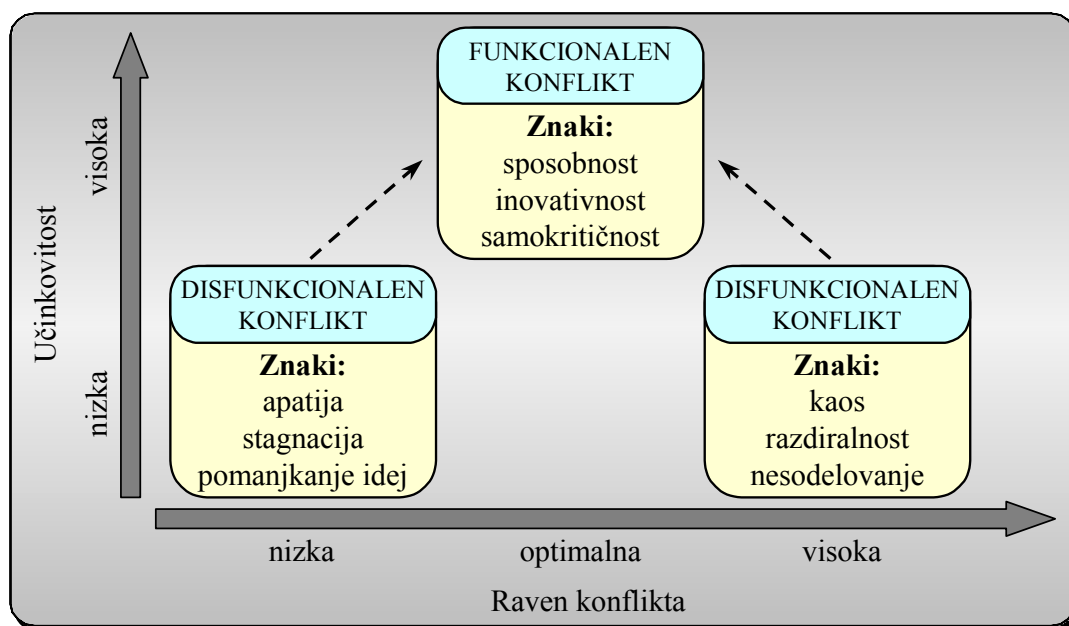
Konflikti lahko težijo k naraščanju (eskalirajoči konflikti) ali pa pojemanju (deskalirajoči konflikti) napetosti med udeleženci. Glede na njihovo racionalnost so nekateri konflikti racionalni, drugi pa neracionalni (Brajša, 1994, str. 254). Nadalje so glede na opaznost latentni (skriti ali težko prepoznavni) ter manifestni (odkriti ali lahko prepoznavni). Posledica prvih je napeto in konfliktno ozračje med ljudmi, posledica drugih pa odkriti medsebojni spopadi. Manifestne konflikte lahko naprej delimo glede na pripravljenost udeležencev, da ti prisluhnejo moči argumentom. Pri reševanju egocentričnih konfliktov se ne upošteva partnerjevega mnenja, pri koncentričnih konfliktih sta enako upoštevana oba udeleženca, pri alterocentričnih konfliktih pa obe strani uporabljata in tehtata argumente.

Luthans poudarja razliko med tradicionalnim in sodobnim odnosom do konfliktov. V tradicionalnem odnosu se konfliktu ogibamo, prisojamo ga prepirljivcem in krivca vedno poiščemo. V sodobnem odnosu pa konflikt jemljemo kot neizogiben del vsake spremembe. Poleg že zgoraj navedenih vrst konfliktov poznamo tudi funkcionalne in disfunkcionalne konflikte ter individualne in organizacijske. Ti dve delitvi konfliktov sta med različnimi avtorji tudi najpogosteje omenjeni.

2.3.1 Funkcionalni in disfunkcionalni konflikti

Konflikt je funkcionalen, če pripomore k doseganju večje uspešnosti podjetja. V podjetju lahko nastane konflikt med dvema oddelkoma, ki se načeloma strinjata o ciljih, vendar imata različne poglede na to, kako doseči isti cilj. To povzroči tekmovalnost, saj želi vsak izmed oddelkov zmagati s svojo rešitvijo. Za zmago pa je potrebna kakovost. Ta oblika konflikta spodbuja konkurenčnost, pripadnost skupini in ima pozitivne vplive na rezultate podjetja (Robbins, 1984, str. 396).

Slika 4: Vrsta konflikta in njegov vpliv na učinkovitost podjetja



Vir: Robbins, 1984, str. 396.

Druga oblika konflikta je disfunkcionalna. To je konflikt, za katerega je značilno, da ovira in preprečuje doseganje postavljenih ciljev ter s tem posledično slabša rezultate podjetja. Ti konflikti delujejo razdiralno na odnose med zaposlenimi, povzročajo otopelost in nezainteresiranost za delo. Reševanje in preprečevanje te vrste konfliktov je naloga vodij.

Slika 4 prikazuje, da je za podjetje najboljša optimalna raven konflikta, medtem ko previsoka oziroma prenizka raven konflikta vpliva negativno na njegovo učinkovitost in uspešnost. Ali bo konflikt funkcionalen ali disfunkcionalen, je odvisno od njegove ravni oziroma stopnje in ostalih njegovih individualnih značilnosti. Posledice posameznega konflikta na podjetje je pogosto težko napovedati, saj se pozitivni in negativni vplivi konflikta pogosto prekrivajo.

2.3.2 Individualni in organizacijski konflikti

Vsak človek igra v svojem življenju mnogo različnih vlog. Nekatere so tiste njegove, spet druge so tiste, ki jih zahteva zunanji svet. Kot posameznik mora pokazati samostojnost, aktivnost in svoje najboljše sposobnosti. Včasih se zgodi, da organizacija zahteva od zaposlenega, da se odpove svojim najboljšim sposobnostim, da je prilagodljiv, odvisen in pasiven. To lahko pripelje do individualnega konflikta, ki je posledica nesporazumov v človeku samem. Najpogostejša oblika takšnega konflikta je frustracija.

V organizacijskem tipu konflikta so lahko udeleženci posamezniki ali skupine. Razlog organizacijskih konfliktov je predvsem v nasprotju interesov in ciljev predstavnikov različnih podenot. Najbolj značilna delitev organizacijskih konfliktov je delitev na horizontalne in vertikalne konflikte. Pri horizontalnih konfliktih v organizacijah gre za nesporazum med posamezniki, skupinami ali oddelki, ki so na isti strukturni ravni in ne v relaciji nadrejeni-podrejeni. Vsako podjetje je usmerjeno k uresničevanju svojih ciljev, ki so v veliki meri odvisni od skupnega sodelovanja vseh zaposlenih. Lahko se zgodi, da sodelovanje med posamezniki ali skupinami ni možno zaradi konfliktnih odnosov, ki so plod nesimpatije med posamezniki ali med skupinami oziroma oddelki. Te konflikte je težko obvladati ali celo preprečevati. Pozitivna stran navedenega konflikta je tesnejše povezovanje, sodelovanje ter osredotočenje članov oddelka na skupni cilj podjetja ter s tem pozabljanje na medsebojne konflikte. Horizontalne konflikte večinoma razrešuje, spodbuja ali preprečuje nadrejeni. V primeru, da ugotovi, da konflikt prinaša negativne posledice, ga poskuša omiliti ali zavirati, če pa se konflikt pokaže kot funkcionalen, ga na podlagi njegovega nivoja oziroma stopnje skuša stimulirati.

Vertikalni konflikti so vsi konflikti v podjetju, ki se pojavijo med različnimi hierarhičnimi ravnmi. Jedro teh konfliktov je hierarhija moči. Podrejeni poskušajo zmanjšati ali izničiti vpliv, ki ga imajo na njih nadrejeni, z druge strani pa poskušajo nadrejeni ta vpliv, to moč povečati ali vsaj obdržati. Robbins (1984, str. 399) vidi ključne vzroke teh konfliktov v nezdržljivosti ciljev in strukturnih razmerjih. Cilj vsakega podjetja je uresničitev skupnih ciljev, s katerimi postane njegovo poslovanje uspešnejše. Konflikti lahko nastanejo zaradi različnih ciljev v različnih oddelkih (npr. v proizvodnji, komerciali ali v finančni službi), kot tudi zaradi različni ciljev posameznega delavca. Strukturna razmerja se kažejo v medsebojni

odvisnosti posameznih delov podjetja. Ostale vzroke lahko najdemo tudi v težavah pri komuniciranju in v individualnih razlikah posameznikov.

2.4 VZROKI KONFLIKTOV

Osnovni vzrok za nastanek konflikta je tesno povezan z različnostjo ljudi. Ljudje imajo različne želje in cilje, zaradi katerih lahko pridemo do nesoglasij in nadalje do konflikta. Individualne razlike med posamezniki lahko obstajajo zaradi njihove odprtosti ali zaprtosti, impulzivnosti ali zadržanosti, požrtvovalnosti ali rezerviranosti, optimističnosti ali pesimističnosti. Korenine konfliktnosti so lahko tudi v osebnih lastnostih posameznika s poudarkom na poreklu, etični pripadnosti, verski in politični opredeljenosti, generacijski pripadnosti, statusnem stanju itd. Vse te posebnosti in razlike kažejo na veliko zapletenost pri iskanju vzrokov konflikta v naravi ljudi.

Vsak član ima v podjetju svojo vlogo, ki je bolj odvisna od zahtev podjetja kot od njegovih želja. V podjetju preživi veliko časa, zato želi poleg potrebe po zaslužku uveljaviti tudi potrebe po pomembnosti, spoštovanju in uveljavitvi. Vse te potrebe niso vedno v celoti zadovoljene, saj trčijo na želje in potrebe drugih zaposlenih, kar na koncu pripelje do konflikta. Najpogostejši vzroki za nastanek konfliktov v podjetju so predvsem medsebojna povezanost, različna interpretacija ciljev, razhajanja pri zaznavi okolja in strokovna razhajanja (Rozman, 1993, str. 221).

Berlogar (2001, str. 68) deli vzroke konfliktov v organizaciji na tri skupine. V prvo skupino vključuje metakonfliktne vzroke, ki povzročajo drugačno razumevanje problemov, prepričanji in stališč. V tem primeru se ne znamo sporazumeti na vsebinski ravni, ker imamo zaradi različnih izhodišč drugačen pogled in prepričanje na celotno vsebino. Ta različnost do vsebine onemogoča rešitev konfliktna vsebine. To povzroči naraščanje in ne odpravljanja konflikta. Drugo skupino predstavljajo komunikacijski vzroki, ki temeljijo na nerazumevanju tistega, kar je bilo povedano. Prav tako spada v to skupino vzrokov tudi nezaupanje in neizrazit stil naše komunikacije, kar pomeni, da se o vsebini pogovarjamo neosebno. V tretjo skupino vključujemo osebne vzroke, ki so odraz osebnosti posameznika v organizaciji. Ti ljudje niso soočeni s konfliktnim položajem v svoji okolici, temveč s konfliktom v sebi, zaradi katerega postavijo svojo okolico v konflikten položaj. Drug vzrok konfliktov v skupini osebnostnih konfliktov predstavlja "trk osebnosti", ko posameznik drugega ne more sprejeti, a niti sam ne pozna vzroka za to.

V večini organizacij se pogosto pojavijo posamezniki, ki stalno ali pogosto povzročajo težave in konflikte. Takim posameznikom pravimo "trouble makerji". Za organizacijo pogosto niso nevarni. Včasih ji prinašajo celo pozitivne lastnosti oziroma koristi, saj opozarjajo na razmere znotraj organizacije, ki bi nekoč v prihodnosti utegnile postati nevarne. Ko postane njihov vpliv prevelik, pa je to opozorilni znak, da v organizaciji tudi dejansko nekaj ni v redu. V takšnih primerih bi moralo vodstvo resno razmisliti o nastali situaciji in ustrezno ukrepati, kakor hitro je to mogoče.

2.5 UČINKI KONFLIKTOV

Konflikti so pomembno gibalno sprememb. So posebna vrsta napetosti, ki se prej ali slej sproži in kot rezultat pripelje do raznovrstnih sprememb. Konflikti usmerjajo pozornost ljudi na probleme in jih spodbujajo k njihovemu razreševanju. Globoko v podzavesti ljudi ima konflikt negativen prizvok. Da bi se uspešneje spoprijeli s problemi in učinkoviteje reševali konflikte, moramo v prvi vrsti odpraviti neustrezna prepričanja o konfliktih. Najbolj pogosti predsodki o konfliktih so prepričanja, da je konflikt nekaj nenaravnega. Mir je naravno stanje, v konfliktu pa so vedno nekateri zmagovalci in drugi poraženci. Vzroki za konflikte so v neustrezni uporabi podatkov. Preprečimo jih lahko, če ravnamo racionalno.

Vsaka stvar ima tako dobre kot slabe strani. Enako velja za konflikte, saj lahko prav z njihovo pomočjo povečamo učinkovitost v podjetju kot tudi izboljšamo medsebojne odnose. Po drugi strani nas lahko ob nepravem pristopu tudi uničijo. Pozitivne in negativne učinke konfliktov nam prikazujeta v različni luči tradicionalen in moderen pogled. Prvi trdi, da so konflikti slabi, zato jih je potrebno odpraviti, modernejši pluralističen pogled pa pravi, da je dobro, da konflikti nastajajo, saj pripeljejo do novih idej in razvoja.

Negativni učinki konflikta uničujejo medosebne odnose, kar povzroča psihično bolečino in prekinitev pozitivnega odnosa med ljudmi. Kavčič (1992, str. 12) kot negativne posledice konfliktov navaja razbijanje enotnosti sistema, spodbujanje sovražnih čustev med posamezniki in skupinami, povzročanje napetosti v skupinah in med skupinami, povzročanje destruktivnega in agresivnega obnašanja, rušenje kanalov normalnega komuniciranja med ljudmi, odvratanje pozornosti do ciljev in oteževanje doseganja ciljev.

Negativni učinki niso edina posledica konfliktov. Mnogo avtorjev navaja, da konflikti prinašajo tudi ugodnosti, saj z njimi posameznik postane aktiven. S tem je mišljena njegova zavzetost za uresničevanje lastnih želja, pri katerih pa upošteva ter se s tem tudi prilagaja željam okolice. Eden osnovnih pozitivnih učinkov konflikta je večanje zaupanja, saj konflikti lahko gradijo vzajemno zaupanje. Tiste osebe, ki problem rešujejo skupaj, imajo trdnejše medsebojne odnose, ki jih lahko ohranjajo tudi v primeru konfliktov, saj so pripravljene do konfrontacije (Kristančič, 1999, str. 76). Rast in večanje intimnosti je drugi pozitivni učinek, ki se kaže v sposobnosti dajanja in sprejemanja spoštljivih povratnih informacij. Ustvarjalne rešitve predstavljajo vzajemno reševanje problemov kot posledica ustvarjalnega konflikta. Obe strani konflikta poskušata doseči soglasje, pri katerem bosta oba na koncu zmagovalca.

Tudi Lipičnik (1991, str. 35) navaja pozitivne učinke oziroma lastnosti konfliktov, zaradi katerih bi si konflikte lahko v vsaki organizaciji želeli. Konflikti namreč v prvi vrsti kažejo na probleme. Če se konfliktom izogibamo, ne opazimo, da problemi obstajajo. Konflikt tako pokaže človekovo željo, da se spremeni trenutno stanje. Nadalje zahtevajo rešitve. Čeprav se jim poskušamo izogniti, se ponavadi vrnejo, lahko celo v ostrejši obliki, to pa zahteva od nas, da poskušamo najti konstruktivno rešitev in da ne bežimo pred njimi. Konflikti tudi odpravljajo stagnacijo, saj so znak dinamičnosti. Izhajajo iz različnih interesov, saj imajo ljudje različne želje in načine razmišljanja. Ravno ti različni pogledi pa nas lahko vodijo do

boljših rešitev. Pod pritiskom konfliktov prihaja do novih izumov. Iskanje skupnih rešitev je orodje za iskanje novih idej in spoznanj. Pozitiven učinek konflikta je pogosto tudi utrjevanje skupine. Konfliktov namreč ne moremo rešiti sami, razen če nastanejo v nas samih. V konfliktu med dvema ali več skupinami prihaja znotraj skupine do usklajevanja mnenj. Posameznik postane del skupine, ki s skupno močjo poskuša najti najoptimalnejšo rešitev. Nenazadnje so konflikti še korenina za spremembe. Veliko novih in izvirnih rešitev se je v zgodovini pojavilo iz nuje, saj nas potreba sili v spremembe.

Zaradi navedenih pozitivnih učinkov konfliktov lahko govorimo v podjetju tudi o spodbujanju konfliktov, saj le-ti v obliki samoiniciativnosti, konstruktivnega nestrinjanja in različnih mnenj spodbudijo v ljudeh in njihovih medsebojnih odnosih ustvarjalno in inovativno energijo. V podjetju, kjer ni ali je le malo konfliktov, konfliktov ne smemo preprečevati, temveč jih moramo spodbujati. Robbins (1984, str. 402) svetuje uporabo tehnik za spodbujanje konfliktov v podjetjih. Prva tehnika so spremembe v organizacijski kulturi, ki predstavljajo nagajevanje ali napredovanje posameznikov z dobrimi idejami. S tem posledično spodbudimo tudi ostale zaposlene k večji aktivnosti. Z uporabo komunikacij v obliki motenj, dvoumnostjo in zastrašujočimi sporočili vodilni spodbudi reakcijo zaposlenih. Vsak zaposleni bo vedel, ali je sporočilo namenjeno njemu in zakaj mu je namenjeno. To bo povzročilo večjo delavnost in večjo odgovornost. Zaposlovanje novih ljudi je potrebno, kjer vlada mrtvilo. Z njihovo pomočjo tako podjetje dobi nekaj sveže krvi in zagona, saj bodo zaposleni postali tudi sami bolj aktivni (Lencioni, 1999, str. 135). Prestrukturiranje organizacije je potrebno v primeru, ko je podjetje pasivno. V podjetje pripeljemo nove ljudi ali pa vzpostavimo novo organizacijsko strukturo, ki bo bolj izpostavljena konfliktom. S spodbujanjem tekmovalnosti (nagrade, spodbudna plačila, napredovanje) v podjetju povečamo produktivnost in izboljšamo kvaliteto. To tekmovanje pa ne sme trajati predolgo, ker lahko privede do kontraproduktivnosti.

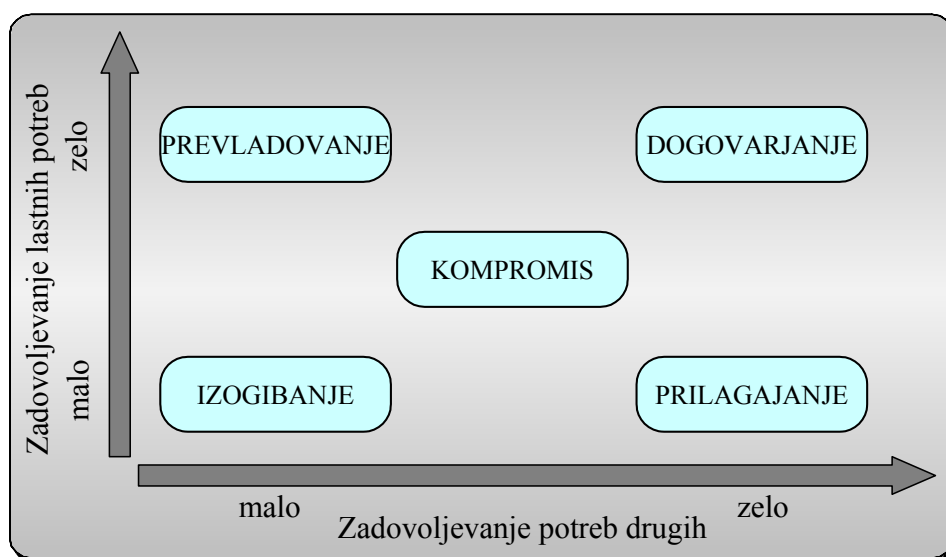
2.6 STILI IN NAČELA REŠEVANJA KONFLIKTOV

Pri razreševanju konfliktov uporabljamo različne stile, ki so lahko zavestni ali podzavestni. Trije najbolj značilni stili so skrivajoči, sodelovalni in tekmovalni. Skrivajoči stil je najmanj učinkovit, saj poskušamo v tem primeru konflikt potlačiti in ne rešiti. Značilnost sodelovalnega stila je vzajemno spoštovanje, saj je konflikt rešen na podlagi poslušanja in diplomacije. V ospredju niso naše osebne želje, ampak iskanje rešitve, ki ustreza obema stranema. Tekmovalni stil karakterizira relacija "zmagovalec-poraženec". Pri takšnem razreševanju konfliktov se pogosto uporabljajo manipulacija, neresnica, nepriznavanje napak, uporabljena so agresivna besedna, glasovna in telesna sporočila. Ta stil reševanja ni učinkovit, saj ne vodi do najboljše rešitve, zmagovalec pa uživa sladkosti zmage le kratek čas, zato je cena tovrstne zmage pogosto previsoka.

Uspešnost reševanja konfliktov je v veliki meri povezana z odnosom med udeleženci v konfliktu. Način reševanja konfliktov je odvisen od skrbi zase oziroma soudeležencev v konfliktu. Slika 5 prikazuje pet načinov reševanja medsebojnih nasprotij. Če nam gre le za

zadovoljevanje lastnih potreb in nimamo skoraj nikakršnega sočutja do soudeleženca v konfliktu, potem je naš cilj **prevladovanje**, saj poskušamo uveljaviti in vsiljevati svojo rešitev. Kadar obstaja nizek interes za zadovoljevanje naših potreb in pogledov in hkrati potreb soudeleženca v konfliktu, se poskušamo konfliktom **izogniti**. Če želimo v prvi vrsti zadovoljiti potrebe drugih, naše želje pa so minimalne, potem govorimo o **prilaganju**. Če želimo resnično zadovoljiti svoje potrebe in potrebe drugih, se moramo lotiti **dogovarjanja** ter tako doseči rešitev. Kadar pa je končni cilj le delna zadovoljitev želja ene in druge strani, pa gre za **sklepanje kompromisov**, s katerimi se začasno izognemo konfliktom.

Slika 5: Vzorec načinov reševanja medsebojnih nasprotij



Vir: Možina, 2000, str. 187.

Pri reševanju konfliktov vsaka rešitev pripelje do sprememb. Ena od značilnosti ljudi je, da se spremembam, če je le mogoče, izognejo, kar posledično pogosto pripelje do izogibanja konfliktom. Pri razreševanju konfliktov pa se je potrebno držati nekaterih načel. Prva stopnja konstruktivnega reševanja konfliktov je konfrontacija s problemom. Zadržati je potrebno mirnost ter izbrati pravi čas in kraj za skupno reševanje. Pri reševanju je potrebno razjasniti svoja čustva, pozicije, nerazumevanje in razmišljanja, znati poslušati in razumeti nasprotnika ter se spoštljivo pogovarjati. V naslednji fazi je potrebno definirati problema kot cilj, ne pa kot potrebo za reševanje. Poiskati in podpreti moramo racionalno rešitev, ki bo pomenila spremembo za obe strani in bo dosežena s kompromisom oziroma konsenzom. Pri sprejemanju rešitev gre za usklajevanje besed z dejanji in gradnjo zaupanja. Na koncu se je potrebno še prepričati, da je sprejeta rešitev učinkovita in v interesu obeh strani, ter spremeniti pisni dogovor, če je to potrebno (Trček, 1994, str. 165).

Včasih je za reševanje konfliktov potrebna intervencija tretje osebe, ki naj bo za reševanje konfliktov ustrezno usposobljena. V veliko pomoč pri reševanju konfliktov je komunikacija, ki predstavlja enega bistvenih faktorjev. Če znamo prisluhniti in se tudi jasno izraziti, lahko razvijemo pozitivno vedenje in vzbudimo razumevanje pri udeležencih v konfliktu. Nikoli se ne smemo posluževati žaljivk ter uporabljati fizične ali verbalne oblike nasilja.

3. RAZISKAVA O VLOGI IN VPLIVU PROCESA KOMUNICIRANJA NA REŠEVANJE KONFLIKTOV V PODJETJIH

Raziskava je način ugotavljanja, kako teoretična spoznanja ustrezajo dejstvom. Celoten proces raziskave je izveden z določeno metodo, izbira in značilnosti slednje pa so neposredno povezane s teorijo. Rezultati raziskave, kot procesa zbiranja in interpretiranja podatkov, lahko v končni fazi pomagajo pri vodenju v podjetju ali pa nastopijo kot gibalno sprememb.

3.1 OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA NAČRTA

3.1.1 Namen in vsebina raziskave

Glavni namen ankete je bila potrditev hipoteze, ki sem si jo zadala na začetku pisanja diplomske naloge, da uspešna komunikacija vodi do konstruktivnega reševanja konfliktov. Komunikacija in konflikti, do katerih prihaja znotraj podjetij, so v tesni povezavi. Po eni strani uspešno komuniciranje znatno pomaga pri reševanju oziroma predhodnemu izogibanju konfliktov. Po drugi strani pa so v podjetju zaželeni konstruktivni konflikti, ki vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja. Njihovo prisotnost zopet omogoča komuniciranje. Z anketo sem zato poleg potrditve osnovne hipoteze želela raziskati še, na kakšen način vodilni v slovenskih podjetjih dandanes interno komunicirajo, kje tičijo vzroki za premajhno stopnjo komunikacije in vzroki za nastanek konfliktov, kaj je vir konfliktov in kakšno je mnenje vodstva o vlogi konfliktov za razvoj njihovih podjetij.

3.1.2 Izbor metode anketiranja

Anketiranje, ki je bilo izvedeno po elektronski pošti in je zajelo naključni vzorec podjetij, je potekalo od 14. aprila do 26. aprila 2003. Ključni informator v podjetju je bil glavni direktor oziroma eden od njegovih ožjih sodelavcev. Analiza raziskave zajema 44 pravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov iz različnih slovenskih podjetij, pri čemer je bil vprašalnik naslovljen na 150 podjetij.

Odločitev za izvedbo anketiranja po elektronski pošti je bila v veliki meri pogojena s hitrim in neposrednim dostopom do anketirancev, ki ga takšna oblika anketiranja nudi (Batagelj, 2003a). Ostale prednosti elektronskega anketiranja so popolno avtomatizirana računalniška podprtost, anketiranci imajo dovolj časa za odgovarjanje, odgovori na vprašanja pa so standardizirani in se sproti shranjujejo v ustrezno datoteko, ki je nato avtomatsko poslana na izpraševalčev elektronski naslov (Batagelj, 2003b). Seveda prinaša tovrstno anketiranje tudi nekaj slabosti, saj ni osebnega stika z anketirancem. Zato je velika verjetnost, da je sploh ne izpolni. Pojavljajo se tudi tehnične težave zaradi pestrosti in nekompatibilnosti programske opreme, ki jo anketiranci uporabljajo.

3.1.3 Opis vzorca

V vzorčni okvir so bila zajeta podjetja s petimi ali več zaposlenimi. Pri tem so bila izključena neprofitna podjetja, saj so bili z nekaterimi vprašanji povezani pojmi, kot so dobiček, produktivnost, denarna zmogljivost podjetja itd. Podjetja so bila izbrana naključno s pomočjo poslovnega imenika (PIRS 2003, 2002), pri čemer sem želela zajeti podjetja vseh velikosti glede na število zaposlenih. Naključni izbor sem zato naredila ločeno med majhnimi podjetji (število zaposlenih manjše od 50), srednjimi podjetji (število zaposlenih med 50 in 250) in velikimi podjetji (število zaposlenih večje od 250). Struktura velikosti podjetij, iz katerih sem dobila izpolnjeno anketo, je prikazana v prilogi 3.

Kot sem že na začetku poglavja omenila, je bil naslovnik v vsakem naključno izbranem podjetju glavni direktor oziroma eden od njegovih najožjih sodelavcev. Vodilni v podjetjih so namreč zadolženi za oblikovanje politike komuniciranja znotraj podjetja. Z osebnim zgledom dajejo ton celotnemu notranjemu komuniciranju in ustvarjajo tako podjetniško kulturo, ki je naklonjena hitrim, jasnim in odkritim komunikacijam v podjetju. Ker je zaželeno, da so predstavniki omenjenega kadra poleg poznavanja svojega področja tudi "strokovnjaki" na področju komuniciranja, saj je takšno znanje nujno potrebno za uspešno vodenje, sem se odločila, da v anketni vzorec vključim prav njih. Struktura anketirancev glede na delovno mesto, izobrazbena in starostna struktura ter struktura po spolu so prikazane v prilogi 3.

3.2 REZULTATI ANKETE IN PREDLOGI

Obdelava in analiza rezultatov sta razdeljeni na več podpoglavij in logično sledita anketnemu vprašalniku. Za lažji pregled so rezultati posameznega vprašanja analizirani sproti, na mnogih mestih pa je kritično ocenjena tudi korespondenca med rezultati sicer različnih, a vzročno-posledično povezanih vprašanj.

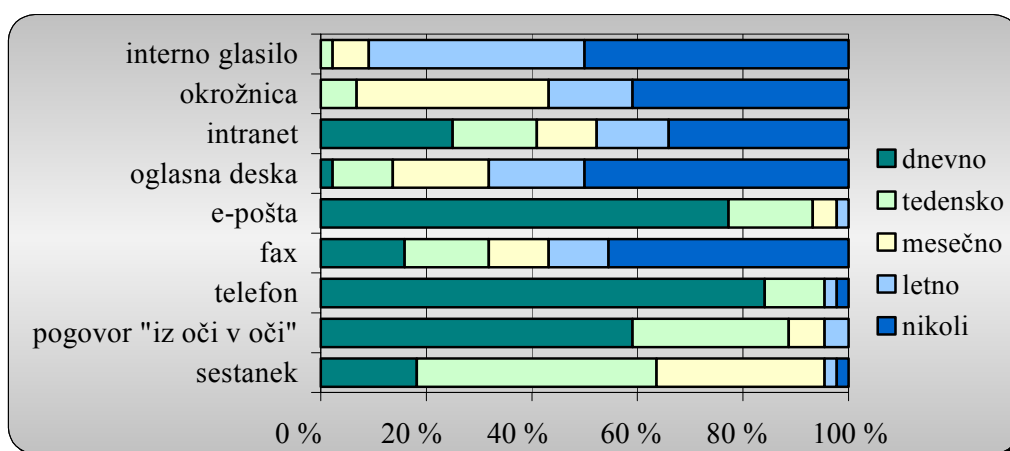
3.2.1 Komunikacijski kanali

Namen komuniciranja v podjetjih in med podjetji je informiranje sodelavcev in poslovnih partnerjev, pridobivanje informacij, medsebojna izmenjava podatkov in mnenj itd. Pretakanje informacij omogoča izvedbo zastavljene naloge in v končni fazi doseganje strateških ciljev podjetja. Tehnična delitev dela zahteva medsebojno usklajevanje delnih nalog, da bi se te na koncu združile v skupno opravljeno nalogo. Orodje tovrstnega usklajevanja predstavlja prav komuniciranje.

Z anketo sem zato najprej skušala ugotoviti, katere vrste komunikacijskih kanalov anketiranci uporabljajo za posredovanje in pridobivanje informacij in pogostost njihove uporabe. Današnji čas lahko tudi s stališča rezultatov moje ankete z upravičenostjo poimenujemo elektronska doba. Iz slike 6 je namreč razvidno, da po pogostosti uporabe različnih komunikacijskih kanalov prevladujeta telefon in elektronska pošta, ki ju anketiranci v pretežni meri uporabljajo dnevno. Prednost omenjenih dveh komunikacijskih kanalov je

vsekakor v tem, da omogočata dvosmerno komunikacijo in komunikacijo na daljavo. Zaradi možnosti takojšnjih povratnih informacij ob prejemu sporočila so zmanjšane motnje, ki izvirajo iz oddajnika ali prejemnika, oba pa imata v samem procesu komuniciranja tudi bolj enakopravno vlogo. Gre vsekakor za priročna komunikacijska kanala, ki sta dandanes zares dosegljiva vsakemu zaposlenemu, njun dodatni "čar" pa se skriva v odsotnosti osebnega kontakta. Marsikomu je neprijetno sporočilo lažje posredovati na ta način, zato niti ni presenetljivo, da se tradicionalni pogovor "iz oči v oči" nahaja šele na tretjem mestu najpogosteje uporabljenih kanalov za interno komunikacijo v podjetju. V manjših in fleksibilnejših podjetjih je ponavadi prav ta način komuniciranja zaradi svoje učinkovitosti namenoma postavljen v ospredje, kar je potrdila tudi moja anketa.

Slika 6: Pogostost uporabe različnih komunikacijskih kanalov



Vir: Vprašanje 1 v anketnem vprašalniku (glej prilogo 4).

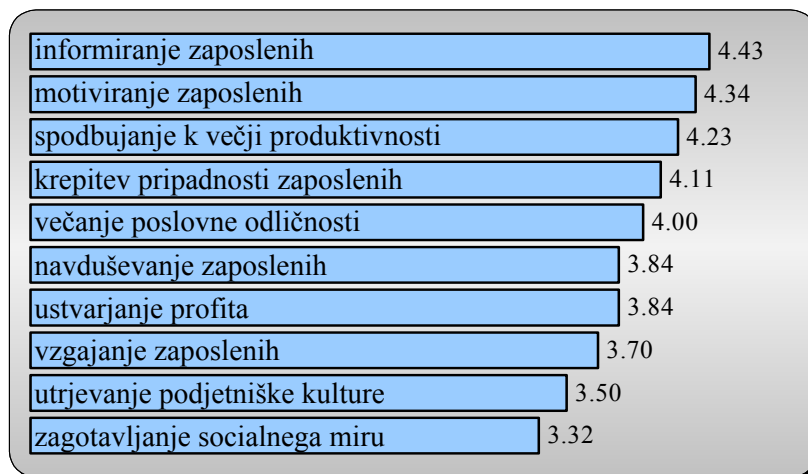
Sestanek, kot vir izmenjave informacij, najdemo pretežno na tedenski ravni. Njegova prednost je vnaprejšnja priprava tematike, kar omogoča, da so vse potrebne informacije podane hitro, strnjeno in predvsem naenkrat večji skupini ljudi. Naslednja komunikacijska kanala po pogostosti uporabe sta fax in intranet, za katera pa je treba poudariti, da sta skoraj izključno uporabljena le v večjih podjetjih. Včasih tradicionalni kanali komuniciranja, kot so oglasna deska, okrožnica in interno glasilo, so v primeru majhnih podjetij v uporabi precej manj pogosto ali skoraj nikoli. Med komunikacijske kanale lahko poleg naštetih prištevamo še razna družabna srečanja, za katera je v splošnem značilno, da omogočajo bolj sproščeno komunikacijo, zato je marsikatera pomembna odločitev sklenjena prav tam. Na koncu bi dodala, da najboljše rezultate pri internem komuniciranju dosegajo podjetja, ki neprestano iščejo in najdejo optimalno kombinacijo različnih oblik komuniciranja. Takšno kombinacijo neprestano prilagajajo poslovnim načrtom podjetja in komunikacijskim potrebam zaposlenih.

3.2.2 Cilji internega komuniciranja

Namen sodobnih internih komunikacij ni zgolj informirati, temveč tudi vzgajati in navduševati zaposlene, jih vzpodbujati k večji produktivnosti, poslovnosti, kvaliteti, nadalje utrjevati verodostojnost vodstva in zaupanje vanj ter utrjevati čvrsto in prepoznavno

organizacijsko kulturo. V anketi sem zato zastavila vprašanje, s katerim sem želela preveriti, kakšno težo pripisujejo anketiranci določenim ciljem internega komuniciranja. Vsak cilj je bilo moč oceniti z oceno med 1 (ni pomemben) in 5 (zelo pomemben), povprečne ocene pa prikazuje slika 7. Povprečne ocene in standardni odkloni za posamezen cilj so hkrati povzeti tudi v tabeli 4, ki se nahaja v prilogi 5.

Slika 7: Povprečne ocene ciljev internega komuniciranja



Vir: Vprašanje 2 v anketnem vprašalniku (glej prilogo 4).

Anketiranci so se za motiviranje zaposlenih kot zelo pomembnega cilja internega komuniciranja (ocena 5) odločili v kar 61 % primerih. Ta cilj je bil tako najpogosteje ocenjen z najvišjo oceno, kljub temu pa lahko pripišemo največji pomen informiranju zaposlenih, saj je ta dejavnik dosegel najvišjo povprečno oceno. Po pomembnosti sledijo nato spodbujanje k večji produktivnosti, krepitev pripadnosti zaposlenih in večanje poslovne odličnosti. Med manj pomembne cilje lahko glede na rezultate ankete uvrstimo navduševanje zaposlenih in ustvarjanje profita, vzgajanje zaposlenih, utrjevanje podjetniške kulture in na koncu še zagotavljanje socialnega miru. Poudariti je potrebno, da so prav vsi naštetih cilji dosegli povprečno oceno, večjo kot 3, kar pomeni, da so po mnenju anketirancev vsi prej pomembni kot nepomembni dejavniki internega komuniciranja. Zanimivo je tudi, da se prvi štirje cilji, ki so v raziskavi dosegli najvišje ocene, pojavljajo tudi kot osnova sodobne teorije E, ki govori o opolnomočenju (glej podpoglavje 1.4.3). Zaposleni imajo pri takšnem načinu vodenja večjo motivacijo ter več svobode in informacij, kar vodi do povečanega samospoštovanja in občutka pripadnosti podjetju.

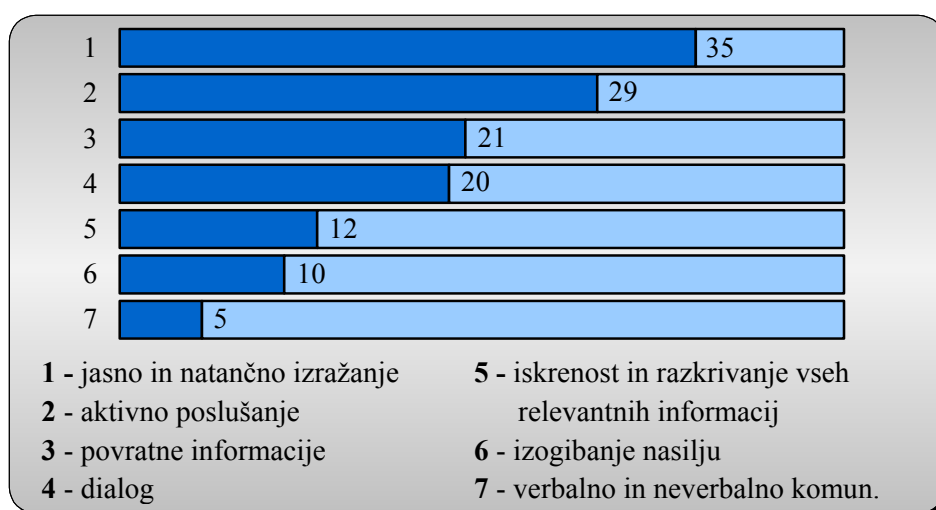
Presenetljiv podatek raziskave je predvsem relativno nizek pripisan pomen ustvarjanju profita, saj glede na povprečno oceno zaseda šele sedmo mesto. Končni cilj vsakega profitnega podjetja je namreč ustvarjanje profita, vendar ne na škodo zaposlenih, ampak v njihovo korist. Ker interno komuniciranje močno olajša pot do končnega cilja, bi pričakovali večji pomen omenjenega dejavnika. Delno se da takšen rezultat ankete, pojasniti z neenotnostjo anketirancev, saj je prav pri ustvarjanju profita, kot cilju internega komuniciranja, standardni odklon od povprečne vrednosti najvišji in znaša 1,12. Rezultatu je

lahko botroval tudi kanček neiskrenosti anketirancev, saj je ustvarjanje profita vsekakor ena izmed najbolj kočljivih tem. Bolj zaskrbljujoč je podatek, da sta utrjevanje podjetniške kulture kot delno tudi navduševanje zaposlenih za anketirance manj pomembna cilja internega komuniciranja. Tema kategorijama namenjata namreč v odličnih podjetjih v tujini zlasti v zadnjem času vse večjo pozornost (Juvan, 1996, V-23).

3.2.3 Dejavniki uspešnega komuniciranja

Pri tretjem vprašanju so morali anketiranci izmed sedmih naštetih dejavnikov izbrati tri, ki najbolj vplivajo na uspešnost komuniciranja. Ker prav vsi skupaj prispevajo k učinkovitosti komuniciranja, naloga ni bila lahka. Slika 8 prikazuje število anketirancev, ki so se odločili za določen dejavnik. Spomniti velja, da je število vseh anketirancev 44. Delež tistih, ki so izbrali določeno ponujeno možnost, je slikovno prikazan z dolžino temnejšega dela vsake vrstice, pri čemer celotna dolžina ustreza številu vseh anketirancev.

Slika 8: Število anketirancev, ki so izbrali določen dejavnik uspešnega komuniciranja



Vir: Vprašanje 3 v anketnem vprašalniku (glej prilogo 4).

Kar 35 anketirancev (80 %) meni, da je za uspešno komuniciranje nujno potrebno jasno, natančno in razumljivo izražanje. Tako visok odstotek je pričakovan, saj je vzorec anketiranja zajel vodilni kader v podjetjih. To so namreč zaposleni, katerih naloga je med drugim dodeljevanje in analiza opravljenih nalog v podjetju. Pri komuniciranju s podrejenimi morajo uporabljati preprost jezik in se predvsem natančno in jasno izražati. Seveda je ta dejavnik v tesni povezavi z aktivnim poslušanjem in uporabo povratnih informacij, kar je nazorno pokazala tudi anketa. Tako 29 vprašanih (66 %) meni, da je zelo pomembno aktivno poslušanje sogovornika. Sodobna teorija o reflektirajoči komunikaciji³ trdi, da naj bi reflektirajoči managerji poslušali, kaj sogovornik govori. Pogosto namreč nadrejeni vnaprej

³ Reflektirajoča komunikacija je specifična oblika komunikacije, posebna metoda ravnanja s problemi, način vzpodbujanja sprememb in pripomoček za zbranost v komunikacijskem kaosu. Omogoča odprto, svobodno in neogrožajočo komunikacijo ter preverjanje domnev in predsodkov (Brajša, 1996, str. 129).

predpostavijo, da sogovornik govori, kar si sami želijo, da bi govorili. Skupaj s sodelavci, ki v pogovoru sodelujejo enakopravno, iščejo reflektirajoči managerji uresničljive rešitve in ne vztrajajo pri tistih, za katere sami mislijo, da jih je potrebno najprej uresničiti.

Naslednji dejavnik je uporaba povratnih informacij (21 glasov), tesno pa mu sledi komuniciranje v obliki dialoga (20 glasov). Preprosta skrivnost, ki jo moramo razumeti, je dejstvo, da je v komunikaciji najpomembnejši odziv. Pomen komunikacij ni v tem, kaj smo mislili, tudi ne v tem, kaj smo resnično rekli, ampak na kakšen odziv smo naleteli. Odlika dobrega govornika je poslušanje in razmišljanje o tistem, kar sliši. Na koncu ta preveri, ali je slišano dobro razumel. Če bi to preprosto resnico upoštevali vsi, bi bilo marsikatero delo hitreje in, kar je še pomembnejše, pravilneje in natančneje izvedeno. Tudi dialog je pomemben dejavnik, še posebej v primeru komuniciranja na relaciji nadrejeni-podrejeni. V sodobnem poslovnem svetu naj bi dialog izpodrinil monolog, saj za razliko od slednjega vodi do novih idej in spoznaj. Vedno namreč obstaja kaj, česar sami ne opazimo, o čemer ne razmišljamo, ali preprosto ne razumemo. Dialog vodi tudi do dviga motiviranosti zaposlenih v podjetju, saj so upoštewane tudi njihove ideje in mnenja. Čeprav naj bi se v podjetjih vodilni teh resnic zavedali, pa se pogosto zgodi, da se dialog spremeni v predavanje in pridigo nadrejenega.

Manjši pomen so anketiranci pripisali iskrenosti in razkrivanju vseh relevantnih informacij (12 glasov) ter izogibanju žaljivkam, fizičnemu in verbalnemu nasilju (10 glasov). Kar zadeva nasilništvo, je to zakonsko prepovedano (Kazenski zakonik, 1994) in ga zato v podjetjih le poredkoma zasledimo, zanimiv pa je podatek, da je v svojem delovnem življenju šikaniranju⁴, kot načinu sistematičnega in dlje časa trajajočega verbalnega nasilja, izpostavljen vsak četrti zaposleni (Tkalec, 2001, str. 908).

Zanimiv rezultat raziskave je, da le 11 % vprašanih (5 anketirancev) daje velik pomen dejavniku hkratnega zaznavanja verbalnega in neverbalnega komuniciranja. Komunikacija, ki temelji le na besedah, bo bolj verjetno vodila do nesporazumov, medtem ko je komunikacija, ki zaznava govornico telesa (zaznavati z očmi, ušesi in čustvi), bolj učinkovita, uspešna in prijetna. Pomembno je, da se naučimo in trudimo govornico telesa uporabljati, saj je največkrat beseda pospremljena z ustrežno kretnjo. Pri vsem tem ne smemo pozabiti na pozitivno dejstvo, da smo se znali najprej smejeti, šele kasneje pa smo se naučili govoriti.

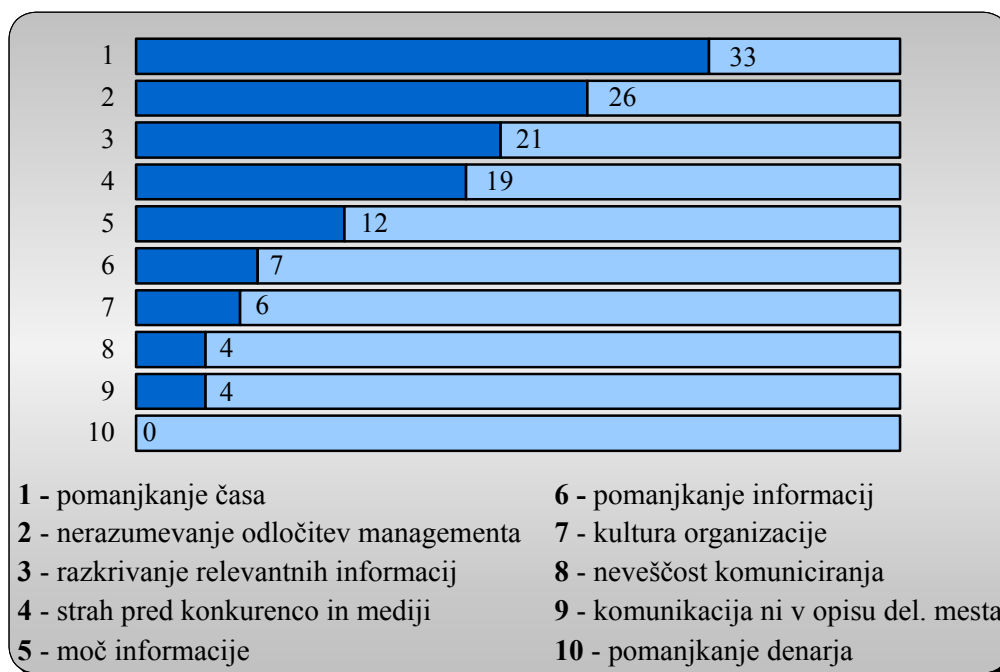
3.2.4 Razlogi za nezadostno komuniciranje znotraj podjetij

Pri četrtem vprašanju so anketiranci izbrali med desetimi naštetimi razlogi za nezadostno komuniciranje znotraj podjetja tri. Rezultati števila izborov posameznega ponujenega odgovora so povzeti na sliki 9. Najpogostejši razlog za nezadostno komuniciranje znotraj

⁴ Šikaniranje (nem. mobbing oz. ang. bullying) je konfliktna komunikacija na delovnem mestu med sodelavci, pri čemer je napadena oseba v konfliktu in ne nujno tudi v hierarhiji v podrejenem položaju. Gre za sistematičen in dlje časa trajajoč napad s strani ene ali več oseb z namenom in/ali posledico izrinjenosti iz sistema, pri čemer napadena oseba to občuti kot diskriminirajoče (Tkalec, 2001, str. 908).

podjetja vidijo anketiranci v pomanjkanju časa za stalno komuniciranje (33 glasov ali 75 % vseh anketiranih). Gre za pričakovan rezultat, saj anketni vzorec zajema vodilne v podjetjih. Nedavna raziskava ameriškega združenja za management AMA je pokazala, da je neizkoriščenega kar 14 % od 40-urnega delovnega tedna prav zaradi slabih internih komunikacij (Gruban, 2002, str. 4). Na ta odgovor je potrebno vseeno odreagirati kritično. Komuniciranje je namreč sestavni, neločljivi del vodenja. S prenosom informacij se njihova vloga šele prične, saj je njihov cilj graditi medsebojne odnosove, ki uravnavaajo delo in posledično uspešnost podjetja. Zato je "izgovor" o pomanjkanju časa neupravičen, če ne graje vreden. Vsak odgovorni bi si moral vzeti vsaj nekaj časa za komunikacijo s podrejenimi, odločilno vlogo pa bo odigralo predvsem njegovo znanje komuniciranja. Po raziskavi sodeč glede slednjega ne bi smeli imeti pretiranih težav, saj so le štirje vprašani menili, da sami niso dovolj večji komuniciranja. Dodatno kritično vprašanje, ki se mi poraja ob opravičilu o pomanjkanju časa, je povezano z izsledki podpoglavja 3.2.2, ko so anketiranci za najpomembnejši cilj internega komuniciranja izbrali informiranje zaposlenih. Ali se ne bi bilo smiselno temu cilju komuniciranja posvetiti nekoliko bolj zavzeto?

Slika 9: Število anketirancev, ki so izbrali določen razlog za nezadostno komuniciranje



Vir: Vprašanje 4 v anketnem vprašalniku (glej prilogo 4).

Drugo in tretje mesto med razlogi za nezadostno komuniciranje zavzemata mnenji, da zaposleni ne bi razumeli razlogov za odločitve managementa (26 glasov) in da naj zaposleni vedo le tisto, kar je neposredno povezano z njihovim delom (21 glasov). Visoki mesti omenjenih razlogov sta v tesni povezavi z nizkim številom tistih, ki so za pomemben dejavnik uspešnega komuniciranja izbrali iskrenost in razkrivanje vseh relevantnih informacij (12; glej podpoglavje 3.2.3). Rezultat se ujema s pogledi managerjev, čeprav je v nasprotju s sodobno teorijo upravljanja podjetij. Ta poudarja, da je bolje povedati zaposlenim preveč, kot

premalo. Zaposleni lahko naredijo več, če vedo več. Ko ugotovijo, da vodstvo ceni ali nagraduje njihov doprinos, postanejo še bolj motivirani in kooperativni.

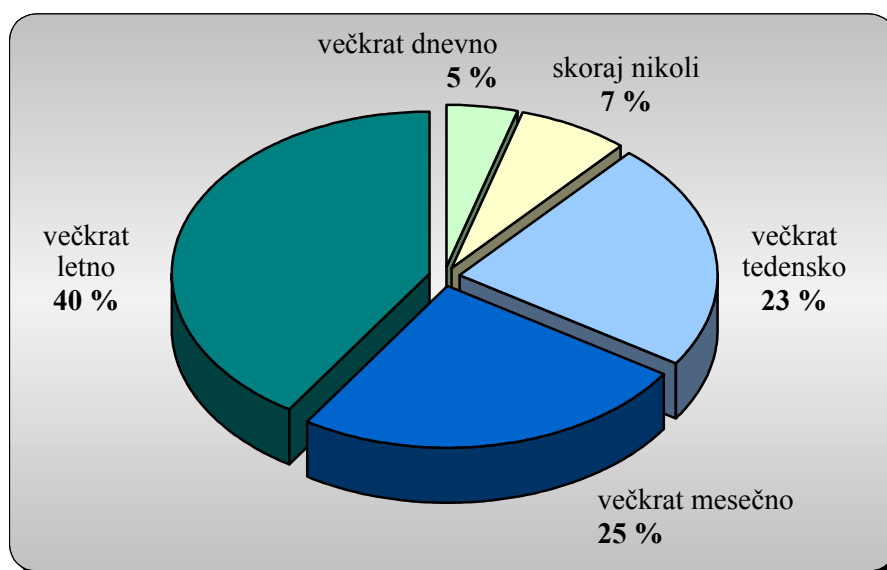
Delno presenetljiv je podatek, da je razlog za nezadostno komuniciranje znotraj podjetja strah, da bi informacija lahko prišla v roke konkurence ali medijev, pričal le 43 % vprašanih (19 anketirancev). Mnoge raziskave na to temo v tujini so namreč prav temu dejavniku pripisale precej večji pomen. S tega stališča je rezultat moje raziskave vzpodbuden, saj teoretiki sodobnega internega komuniciranja poudarjajo, da je mnogo manj škodljivo, če informacija pride do konkurence ali medijev, kot pa če informacija sploh ne pride do lastnih zaposlenih, ali če do njih pride prepozno oziroma v izkrivljeni obliki. Pri tem je seveda potrebno izvzeti poslovne skrivnosti.

Še manjše število anketiranih je priznalo, da je informacija moč, ki se ji ne nameravajo odreči (12), medtem ko so razlogi, ki zasedajo zadnja mesta, na teh mestih tudi bolj ali manj pričakovani. Ker gre za vodilni kader in ne le za generalne direktorje, je 16 % delež tistih (7 anketirancev), ki so izrazili pomanjkanje informacij, nepresenetljiv. Zadnja štiri mesta zasedajo razlogi, da komuniciranje ni del kulture organizacije (6 glasov), 4 anketiranci poleg nevednosti komuniciranja navajajo tudi, da stalna komunikacija ni v opisu njihovih delovnih mest. Nihče pa se ni odločil, da bi pomanjkanje denarja v podjetju, ki bi zmanjšalo uporabo internih komunikacijskih kanalov, hkrati pogojevalo nezadostno komunikacijo.

3.2.5 Pogostost in viri pojavljanja konfliktov znotraj podjetij

Konflikti so sestavni del našega življenja, zato ni presenetljivo, da do njih prihaja tudi na delovnih mestih. Z njimi se srečujemo vsak dan, vendar je njihova intenziteta različna. Nekateri se nas bolj dotaknejo in nas pustijo razmišljati, spet drugi nam popestrijo dneve.

Slika 10: Pogostost prisotnosti konfliktov v podjetjih

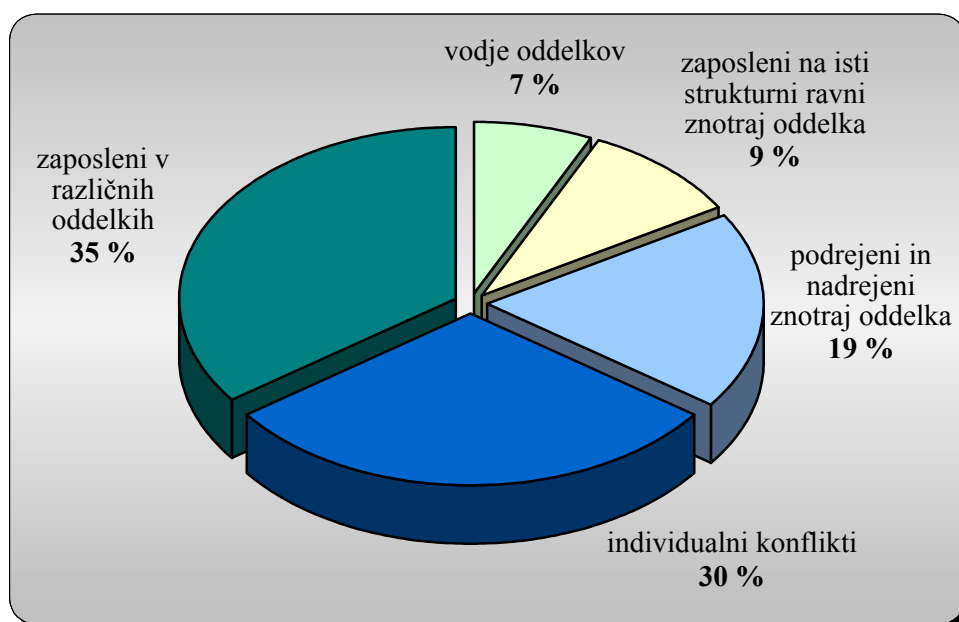


Vir: Vprašanje 5 v anketnem vprašalniku (glej prilogo 4).

Na vprašanje o pogostosti zaznave konfliktov v podjetjih je največ vprašanih odgovorilo, da so konflikti prisotni na letni ravni (40 %) (slika 10). Sledijo jim tisti, ki zaznavajo konfliktne situacije večkrat mesečno (25 %) ter večkrat tedensko (23 %). Delež anketiranih, ki opazi konflikte vsak dan, je po pričakovanju majhen in znaša le 5 %. Na prvi pogled je presenetljiv podatek, da kar 7 % vprašanih ne zazna konfliktov v svojem podjetju nikoli. Vendar pa gre v tem primeru izključno za majhna podjetja, katerih povprečno število zaposlenih je 14 in v nobenem primeru ne presega 28. Glede na to, da je največji odstotek pojavljanja konfliktov na letni ravni (40 %), predpostavljam, da so anketiranci pri tem vprašanju pomislili na tiste kriznejše oziroma pomembnejše konflikte, ki pri reševanju zahtevajo večji napor in se odražajo v večjih spremembah znotraj podjetja (glej poglavje 2.2 o razlikah pojmovanja konflikta, problema, nasprotovanja, tekmovanja in prepira).

V vsaki skupnosti, ki skupaj povezuje več ljudi, je normalno, da se kažejo različni interesi in cilji. Tako na primer v podjetju poteka sodelovanje med zaposlenimi v različnih hierarhičnih nivojih, kar lahko privede do konfliktov med zaposlenimi na isti liniji (horizontalni konflikti) ali med zaposlenimi in njihovi nadrejenimi (vertikalni konflikti). Slika 11 prikazuje, kako pogosto so določene relacije med zaposlenimi viri konfliktov.

Slika 11: Relacije med zaposlenimi kot viri konfliktov v podjetjih



Vir: Vprašanje 6 v anketnem vprašalniku (glej prilogo 4).

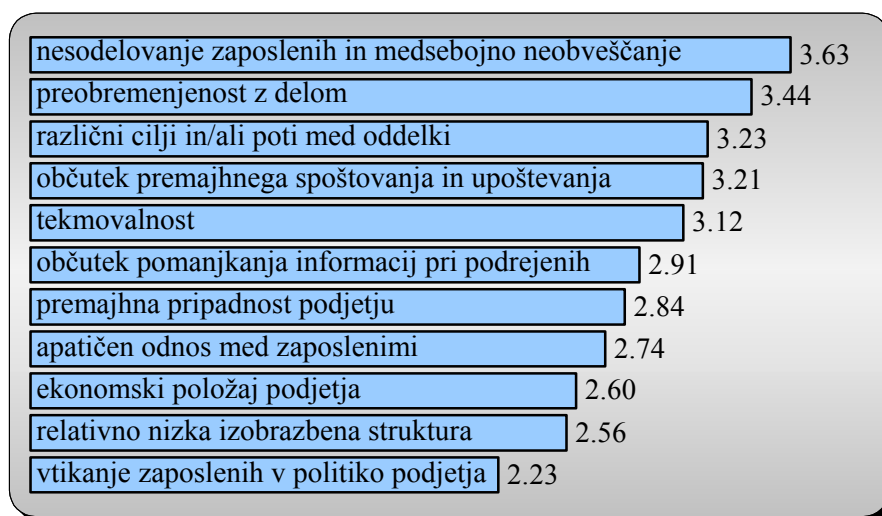
Rezultati ankete nazorno govorijo o tem, da se konflikti najpogosteje pojavljajo med različnimi oddelki (35 %). Vzroke lahko iščemo v različnosti ciljev oddelkov, njihovih različnih vlogah, pomanjkanju dobrin, razporeditvi moči itd. Kar 30 % konfliktov je individualne narave, kar je posledica različnih frustracij. Omenjeni konflikti so lahko za posameznika destruktivni ali konstruktivni in pospešijo osebno rast, kreativnost in razvoj posameznika. Pogosto so emocionalno obarvani, vzrok njihove relativne visoke pogostosti pa lahko iščemo v občem nezadovoljstvu večine zaposlenih z delom, ki ga opravljajo. Po drugi

strani se je potrebno zavedati dejstva, da je brezkonfliktna osebnost povsem nerealna. Tretji najpogostejši vir konfliktov je relacija nadrejeni-podrejeni, kar vodi do tako imenovanih vertikalnih konfliktov (glej podpoglavje 2.3 o vrstah konfliktov). Ker imajo dejansko oblast v podjetju vodilni, podrejeni včasih čutijo, da so njihove sposobnosti premalo izkoriščene. Mogoče bi bilo pričakovati umestitev tega vira konfliktov na nekoliko višje mesto, saj podrejeni v večini doživljajo konfliktne situacije predvsem s strani svojih nadrejenih, ker širše okolice direktno ne zaznavajo. Vendar pa se moramo zavedati narave vzorčnega okvira raziskave. Omenjenega vzroka anketirani niso postavili v ospredje, saj bi s tem direktno "priznali", da so sami pogosto udeleženi v konfliktih. Seveda pa nihče o sebi ne more imeti objektivne ocene. V manj kot 10 % primerih se pojavljajo konflikti med zaposlenimi na isti strukturalni ravni znotraj oddelkov (9 %) in med vodji oddelkov (7 %). Pojavu konfliktov znotraj oddelkov je potrebno dodati, da kljub prisotnosti nesoglasij med zaposlenimi oddelek še vedno lahko deluje kot tim. Pozitivna stran te vrste konfliktov je tesnejše povezovanje in sodelovanje članov oddelka ter njihovo osredotočenje k skupnim ciljem podjetja. Ponavadi so konflikti med posamezniki v oddelku manj zaostreni, vendar se lahko včasih kljub temu sprevržejo v pravi boj za premoč, kar dodatno stopnjuje dandanašnja negotovost večine zaposlenih glede njihove prihodnosti v podjetju. Gre torej za neke vrste boj za obstanek.

3.2.6 Vzroki za nastanek konfliktov

Konflikti so neizogibni v vsakem okolju, kjer je prisotnih več oseb, zato se z njimi srečujemo tudi v podjetjih. Vzrok za nastanek ponavadi ni en sam, ampak se več vzrokov medsebojno prepleta. Zato pogosto ni mogoče vzrokov konfliktov odstraniti na preprost način. Anketiranci so z ocenami med 1 (ne vpliva) in 5 (zelo vpliva) ocenili vsakega izmed naštetih vzrokov, kako vpliva na nastanek konfliktov v podjetjih. Povprečne ocene so prikazane na sliki 12 in v tabeli 5 (glej prilogo 5), ki dodatno vsebuje še standardne odklone od povprečne vrednosti za vsakega izmed naštetih vzrokov.

Slika 12: Povprečne ocene vzrokov za nastanek konfliktov v podjetjih



Vir: Vprašanje 7 v anketnem vprašalniku (glej prilogo 4).

V povprečju so se anketiranci odločili, da je najvplivnejši vzrok za nastanek konfliktov nesodelovanje zaposlenih in medsebojno neobveščanje. Ta dejavnik je dosegel povprečno oceno 3,63, za najvišjo oceno 5 (zelo vpliva) pa se je odločila slaba četrtina vprašanih. Nesodelovanje med zaposlenimi, kot vzrok nastanka konflikta, lahko glede na rezultate prejšnjega podpoglavja pripišemo prej individualnim virom konfliktov kot virom konfliktov med zaposlenimi na isti strukturalni ravni znotraj oddelka. Kot vzrok individualnih konfliktov lahko interpretiramo tudi preobremenjenost z delom, ki dosega visoko oceno 3,44 med vzroki, ki vodijo do konfliktov. Preobremenjenost z delom za razliko od nesodelovanja med zaposlenimi po vsej verjetnosti dosega tako visoko mesto, ker so anketiranci projicirali ta dejavnik nase kot na vodilni kader. Tako ni presenetljivo, da jih je kar 75 % iskalo razlog za nezadostno komuniciranje s podrejenimi v pomanjkanju časa (glej podpoglavje 3.2.4).

Po drugi strani je ključnega pomena za uspešnost podjetja tudi sodelovanje in medsebojno obveščanje med različnimi oddelki, saj je sodeč po rezultatih iz predhodnega podpoglavja prav ta relacija najpogostejši vir za nastanek konfliktov v podjetjih. Zato ni presenetljivo, da je povprečna ocena različnih ciljev in/ali poti med oddelki na tretjem mestu (povprečna ocena 3,23) glede na vplivnost tega dejavnika na nastanek konfliktih situacij. Celotni cilji podjetja so namreč razdeljeni v operativne cilje, ki so različni po posameznih oddelkih. Operativni cilji različnih oddelkov se pogosto zdijo medsebojno izključujoči, kar pogosto vodi do tekmovalnosti in posledično konfliktov med skupinami. Podjetje ima le omejeno količino človeških, materialnih in finančnih sredstev, ki so razdeljena med oddelki. Oddelki seveda za uspešno delo potrebujejo čim več teh sredstev, po drugi strani pa pridobljene dobrine simbolizirajo moč in vpliv posameznega oddelka znotraj podjetja. Relativno visoko mesto tekmovalnosti s povprečno oceno 3,12 med vzroki za nastanek konfliktov je tako verjetno povezano z vzroki, ki temeljijo na različnih ciljnih in/ali poteh med oddelki. Po drugi strani je tekmovalnost možno pričakovati tudi znotraj oddelkov, kjer si posamezniki medsebojno konkurirajo za svoj del "nagrade". Ta je sicer dober motivator, vendar pa lahko pripelje do tega, da se posameznik želi zaščititi in uspeti na račun drugih.

Zadnji izmed naštetih vzrokov za nastanek konfliktov, ki dosega povprečno oceno vplivnosti, večjo od 3, je občutek premajhnega spoštovanja in upoštevanja (oceno 3,21). Ker anketiranci zasedajo visoke položaje v svojih podjetjih, so verjetno tolikšen vpliv temu vzroku pripisali glede na občutke svojih podrejenih. To je moč dodatno podkrepiti s "priznanjem" anketiranih v podpoglavju 3.2.4, da sta odločilna razloga za njihovo nezadostno komuniciranje s podrejenimi prepričanja, da podrejeni ne bi razumeli razlogov za odločitve managementa in da naj vedo le tisto, kar je neposredno povezano z njihovim delom. Po drugi strani pa je vsak človek po svoji naravi radoveden, česar bi se moral zavedati vsak dober vodja. Priznanje relativno visokega vpliva občutka pomanjkanja informacij pri podrejenih (ocena 2,91) kot vzroka konfliktov je s tega stališča pozitivno, ocena pa bi bila nedvomno višja, če bi vzorčni okvir obsegal le neko določeno podjetje.

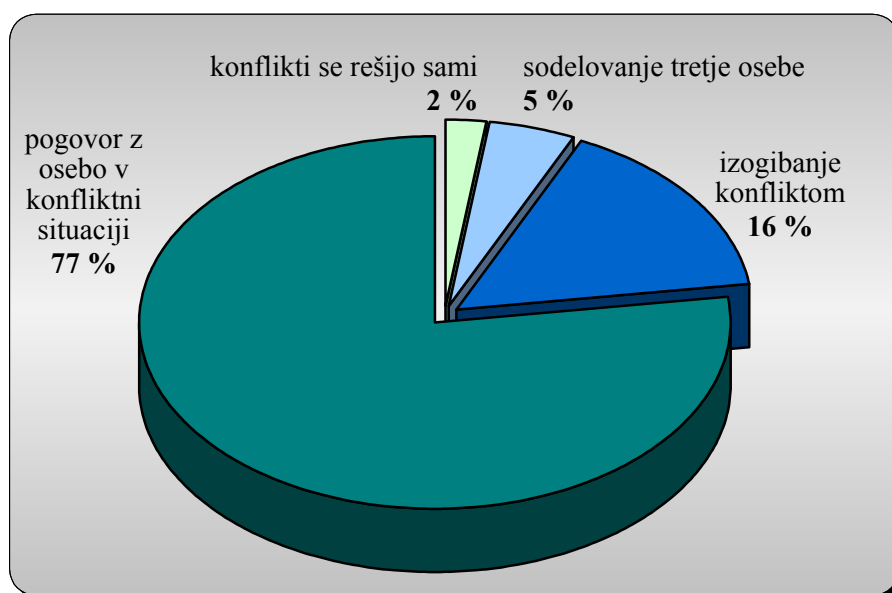
Preostali vzroki za nastanek konfliktov so dosegli povprečno oceno, nižjo od 3, torej lahko sklepamo, da igrajo po mnenju vprašanih manjšo vlogo. Ti dejavniki so premajhna pripadnost podjetju (2,84), apatičen odnos med zaposlenimi (2,74), ekonomski položaj

podjetja (2,60), relativno nizka izobrazbena struktura in nesposobnost razumevanja problemov podjetja (2,56) ter preveliko vtikanje zaposlenih v poslovno politiko podjetja (2,23). Poudariti velja, da dosega največji standardni odklon (1,35), torej največje nesoglasje med anketiranci, zopet vprašanje o ekonomskem položaju podjetja, podobno, kot je to veljalo v podpoglavju 3.2.2, ko so bili anketiranci najbolj neenotni glede ustvarjanja profita, kot enega izmed osnovnih ciljev internega komuniciranja.

3.2.7 Reševanje konfliktov v podjetjih

Ljudje rešujemo konflikte oziroma spore na različne načine. Nekateri jih rešujejo z jezo, s prizadetostjo ali celo z uporabo sile. Ustreznejša in bolj uspešna pot je reševanje konfliktov z namenom, da skupno rešimo problem. Pot do tega je pogovor, s katerim skušamo ugotoviti, kaj teži posameznika. Tudi rezultati ankete so pokazali, da kar 77 % vprašanih za reševanje konfliktov uporabi pogovor z osebo, s katero so v konfliktu (glej sliko 13).

Slika 13: Načini reševanja konfliktov



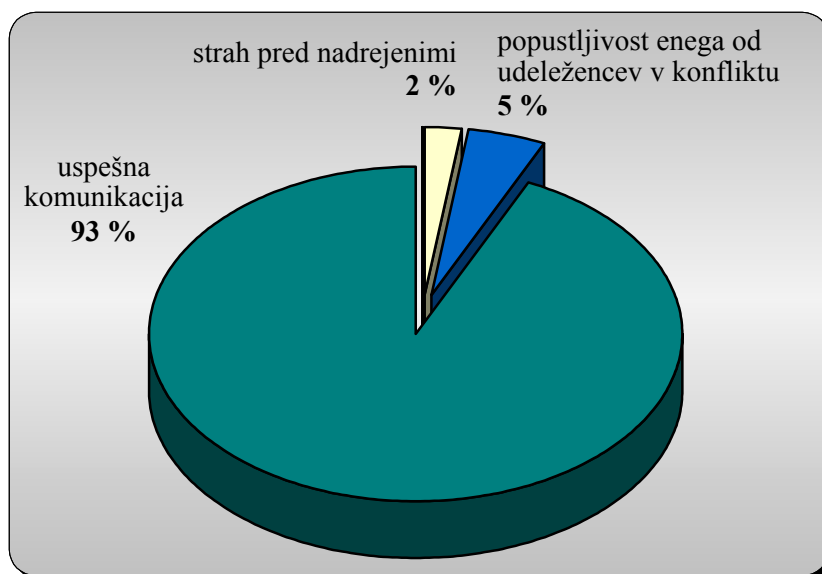
Vir: Vprašanje 8 v anketnem vprašalniku (glej prilogo 4).

Kar 16 % anketiranih se konfliktom najraje izogiba. Pri natančnejši analizi sem prišla do ugotovitve, da so se za to opcijo odločali sodelavci glavnih direktorjev in ne direktorji sami. S tem rezultatom lahko potrdim hipotezo, da je ta opcija običajno bližje prenašalcem sporočil nadrejenim, podrejenim in sodelavcem (Možina, 2002, str. 592). Tisti, ki uporabljajo tak način reševanja konfliktov, se nagibajo k umiku iz konfliktna situacije ali pa želijo ostati nevtralni. Včasih je lahko ta pristop neproduktiven, še posebej, ko problem resnično obstaja, saj z njim v resnici ne dosežejo ničesar. V nekaterih situacijah pa se izkaže kot ustrezen. To velja na primer v primeru, če so konflikti manjšega pomena in bi bila njihova analiza ter reševanje potratna časa, kadar ni dovolj informacij, ki bi omogočile reševanje, in v primeru, ko posameznik nima ustrezne moči v primerjavi z drugimi. Zelo majhen odstotek konfliktov je

rešenih ob sodelovanju tretje osebe (5 %), le 2 % anketirancev pa počaka, da se konflikti rešijo sami. Poseg tretje osebe v reševanje konkretnega konflikta je priporočljiv, kadar je konflikt intenziven in dolgotrajen ter so udeleženci nezaupljivi drug do drugega do te mere, da sodelovanje med njimi sploh ni mogoče. Ti svetovalci naj bi bili med drugim strokovnjaki s področja človeškega vedenja.

Tudi na vprašanje, kateri dejavnik najbolj vpliva na uspešnost reševanja konfliktov, so bili anketiranci zelo enotni. Kar 93 % odstotkov jih meni, da uspešna komunikacija med udeleženci v konfliktu najbolj pripomore h konstruktivnemu reševanju konfliktov (glej sliko 14). Samo 5 % jih trdi, da je za uspešno reševanje konfliktov potrebna popustljivost enega od udeležencev v konfliktu. Rezultat takšne strategije je rešitev konflikta v obliki "zmaga-poraz". Upravičenost te vrste reševanja konfliktnih situacij je mnogokrat vprašljiva, saj poskuša vsaka stran doseči svoj prav tudi s pomočjo groženj, zavajajočih in netočnih informacij, in tako sili drugo stran, da bi popustila. Pričakovano nizek odstotek vprašanih pripisuje ključen pomen pri reševanju konfliktov strahu pred nadrejenimi (2 %), nihče pa se ni odločil za ponujena dejavnika "vzgojni ukrepi" s strani vodstva ter pritisk bližnjih sodelavcev. Če je prvi izmed zadnjih dveh omenjenih dejavnikov v luči vzorčnega okvira ankete pričakovano izostal med izbranimi možnostmi, pa moram priznati, da sem osebno pričakovala vsaj majhen delež na računu slednjega dejavnika.

Slika 14: Vpliv dejavnikov na uspešnost reševanja konfliktov



Vir: Vprašanje 9 v anketnem vprašalniku (glej prilogo 4).

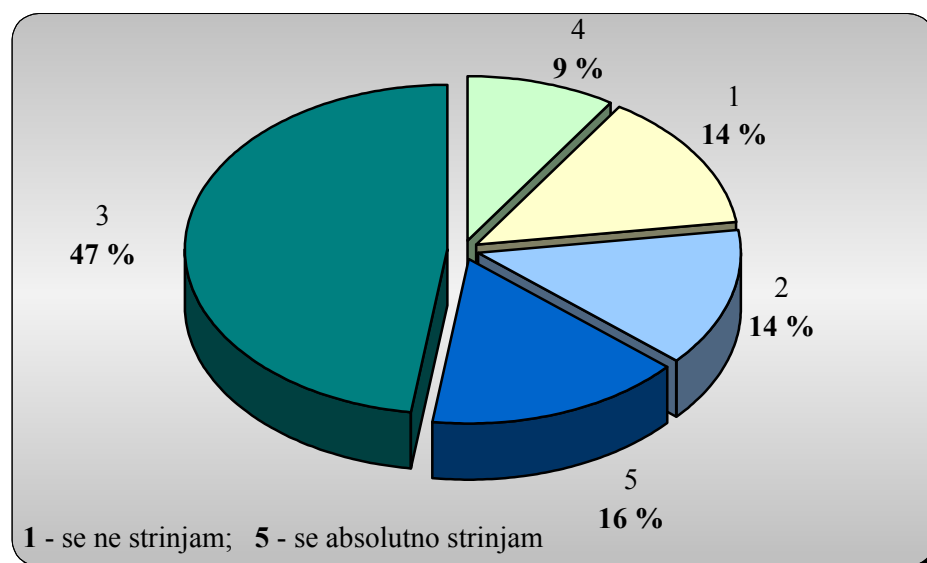
3.2.8 Učinki konfliktov

Ljudje gledajo na konflikte različno. Za nekatere so nekaj, čemur se je potrebno izogibati skoraj za vsako ceno, drugi jih želijo izgladiti ali prikriti, spet tretji pa se z njimi neposredno soočajo in jim pomenijo izzive, za katere želijo, da bi do njih prihajalo še pogosteje. Z desetim in enajstim vprašanjem v anketnem vprašalniku sem skušala ugotoviti, kako na njih

gleda vodilni kader v slovenskih podjetjih. Na tem mestu bom naredila izjemo in najprej predstavila ter analizirala rezultate enajstega vprašanja, s katerim sem poskušala ugotoviti, ali se vprašani strinjajo s trditvijo, da ima prisotnost konfliktov pozitivne učinke na uspešnost podjetja. Analiza desetega vprašanja bo sledila naknadno. V tem vprašanju je bilo po vrsti naštetih najprej pet negativnih in nato še pet pozitivnih učinkov konfliktov, ki jih navaja teorija. Anketiranci so si morali izbrati le tri izmed njih, ki se v njihovem podjetju najbolj kažejo. Ker bi predhodno razmišljanje o potrebnosti konfliktov v podjetju nedvomno vplivalo na "svoboden" izbor treh izmed ponujenih učinkov konfliktov, sem se odločila, da v anketnem vprašalniku zastavim omenjeni vprašanji v obratnem vrstnem redu.

Naključje je hotelo, da je povprečna ocena, določena z odgovori vseh vprašanih, natanko 3, torej strogo rečeno o pozitivnem oziroma negativnem pogledu na učinke konfliktov na uspešnost podjetja ne morem soditi. Kar 47 % vprašanih je izrazilo nevtralnno mnenje do konflikta (glej sliko 15). Lahko bi rekla, da imajo ti anketiranci na konflikt vedenjski pogled, za katerega je značilno, da obravnava konflikt kot naraven in neizogiben v vsaki organizaciji (Cloke, 1999, str. 20). Zavedajo se tudi, da konflikt ni nujno škodljiv, temveč ima možnost biti pozitivna sila, ki prispeva k boljšim rezultatom podjetja in njegovega delovanja. Skrajna pogleda na vlogo konfliktov sta zbrala 16 % delež v primeru absolutnega strinjanja, 14 % anketirancev pa se ne strinja z navedeno trditvijo.

Slika 15: Pozitivni učinki konfliktov na uspešnost podjetij

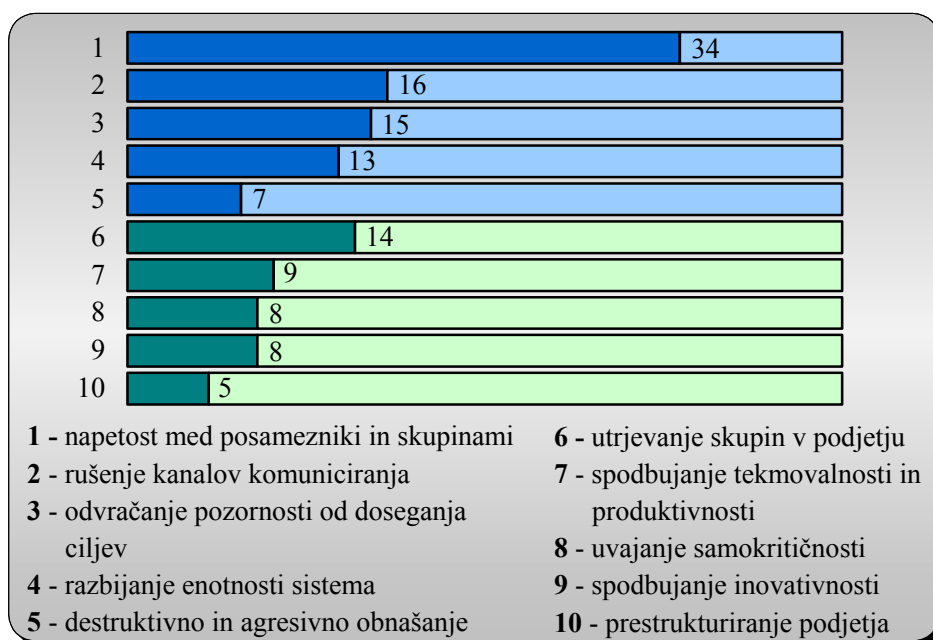


Vir: Vprašanje 11 v anketnem vprašalniku (glej prilogo 4).

Nadalje sem poskušala ugotoviti, kaj naj bi botrovalo takšnemu rezultatu. Ena od logičnih možnosti, ki se ponuja sama in lahko določa pozitiven oziroma negativen pogled na prisotnost konfliktov, je starost anketirancev. Moja začetna domneva, da bodo imeli bolj negativen odnos do konfliktov v povprečju starejši anketiranci, bolj pozitivnega pa mlajša generacija, se je tudi v resnici potrdila. Povprečna starost tistih, ki so izbrali eno izmed ocen 1 ali 2 (nestrinjanje) je 42,3 let, za oceni 4 in 5 (strinjanje) pa so se odločali anketiranci s

povprečno starostjo 35,7 let. Povprečna starost vseh anketirancev je 39,7 let, z izjemo manjšega deleža tistih, ki mi tega podatka niso zaupali (glej starostno strukturo anketirancev v prilogi 3). Starejši generaciji lahko torej pripišemo t.i. tradicionalni pogled na konflikt, za katerega je značilno, da opisuje konflikt z izrazi, kot so nasilje, uničevanje in iracionalnost. Ker naj bi bili konflikti po tem prepričanju samo škodljivi in nikakor ne zdravi, se jim je potrebno izogibati, kolikor je le mogoče (Možina, 2002, 585). Razlog takšnega pogleda na konfliktne situacije v podjetjih lahko iščemo v tedanjem izobraževanju, ki je poudarjalo pomen tradicionalnega managementa. V zadnjih letih je to doktrino povsem izpodrinilo načelo, ki postavlja v ospredje pozitiven vpliv konfliktov. V skladu s tem vidikom je konflikt ne le pozitivna sila v vsakem podjetju, ampak je celo absolutno potreben za učinkovito delovanje podjetja oziroma njegovih enot. Ta pristop se v teoriji označuje kot interakcijski (konstruktiven) pogled na konflikt (Robbins, 1984, str. 395), ki je po rezultatih ankete sodeč bolj blizu mlajši generaciji. Čeprav sem rezultate prikazala v luči starosti anketirancev, pa ne smemo sedaj imeti vseh starejših za “konzervativne” in vseh mlajših za “revolucionarje”. Vsakdo ima namreč svoje stališče do tega vprašanja, ki ga v končni fazi seveda ne smemo posploševati na celotno generacijo.

Slika 16: Število anketirancev, ki so izbrali določen učinek konfliktov, izražen v podjetju



Vir: Vprašanje 10 v anketnem vprašalniku (glej prilogo 4).

Iz slike 16 je razvidno, da je največ anketirancev (kar 34 oziroma 79 %) izbralo za enega izmed treh učinkov konfliktov, ki se najbolj izražajo v njihovem podjetju, neprijetno dejstvo, da konflikti povzročajo napetosti med posamezniki in skupinami. Tudi drugi najpogosteje izbran učinek je negativne narave. Gre za rušenje kanalov komuniciranja med zaposlenimi (16 glasov). Tako visok odstotek je delno kontradiktoren, saj so v podpoglavju 3.2.7 anketiranci zatrjevali v veliki večini, da za reševanje konfliktov uporabljajo predvsem uspešno komunikacijo. Ker še vedno velja rek, da lepa beseda lepo mesto najde, bi veljajo konflikte, do katerih prihaja v podjetjih, spreobrniti v bolj pozitivne in v njih iskati pozitivne

učinke, ne pa preprosto obupati nad začasno oteženim komuniciranjem s soudeležencem v konfliktu. Šele na četrtem mestu najdemo prvi pozitivni učinek konfliktov. Gre za utrjevanje skupin znotraj podjetja, za katerega se je odločilo 14 vprašanih (32 %). Glede na to, da je najpogostejši izvor konfliktov v podjetju med zaposlenimi v različnih oddelkih (glej analizo v podpoglavju 3.2.5), lahko zaključim, da prav o teh konfliktih anketiranci menijo, da so najbolj pozitivni. Vsi ostali ponujeni pozitivni učinki so namreč prepričali znatno manjši delež vprašanih. Tako so se na primer produktivnost, samokritičnost zaposlenih in inovativnost, ki so s stališča podjetja kot celote nedvomno pomembnejši pozitivni učinki konfliktov, saj vodijo do uspešnejšega poslovanja, uvrstili za učinkom utrjevanja skupin na lestvici pozitivnih učinkov konfliktov.

Poudariti je potrebno, da so se v splošnem anketiranci precej bolj odločali za negativne učinke (85 glasov) kot za pozitivne (44 glasov). Na sliki 17 so glasovi anketirancev, ki so se odločili za določen negativen učinek, prikazani na zgornjem delu slike (modra barva), glasovi za določen pozitiven učinek pa na spodnji strani slike (zelena barva). Podobno število vprašanih, ki so se odločili za najbolj prepričljiv pozitiven učinek, se je tako odločilo tudi za tretji in četrti najpogostejši negativen učinek; odvratanje pozornosti od doseganja ciljev (15 glasov) in razbijanje enotnosti sistema (13 glasov). Glede na rezultate enajstega vprašanja, pri katerem so se anketiranci izrazili povsem nevtrarno do pomena prisotnosti konfliktov kot pozitivnega vodila k uspešnosti podjetja, bi bilo moč pričakovati bolj izenačen izid med izbranimi pozitivnimi in negativnimi učinki. Zato je zaporedje desetega in enajstega vprašanja, kot sem ga izbrala v anketnem vprašalniku, mogoče dalo bolj "iskreno" sliko, seveda pa ni moč izključiti možnosti, da so bili ponujeni negativni argumenti preprosto bolj prepričljivi kot pozitivni. To je vodilo do nekoliko bolj odklonilnega mnenja o pomenu prisotnosti konfliktov v podjetjih, kot to razkriva analiza desetega vprašanja.

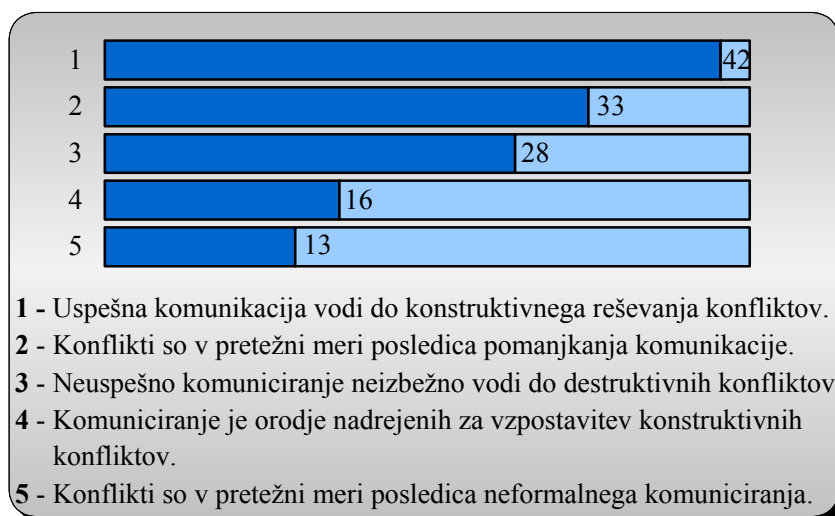
3.2.9 Komuniciranje in prisotnost konfliktov znotraj podjetij

Komuniciranje in prisotnost oziroma reševanje konfliktov sta v splošnem v zelo tesni povezavi. Komunikacija med zaposlenimi v podjetju tako po eni strani povzroča oziroma omogoča nastanek konfliktnih situacij, po drugi strani pa dovoljuje njihovo reševanje. Hkrati lahko pomanjkanje komuniciranja vodi do konfliktov v podjetjih. Z zadnjim vprašanjem v anketi sem zato poskušala ugotoviti, katera izmed povezav med komuniciranjem in konflikti, je anketirancem najbližja. Izmed petih ponujenih možnosti je vsak izbral tri, rezultate pa povzema slika 17.

Največ anketirancev je za enega izmed svojih odgovorov izbralo trditev, da uspešna komunikacija vodi do konstruktivnega reševanja konfliktov. Čeprav so bile, vsaj po mojem mnenju, vse trditve precej mikavne, se jih je za to vzročno-posledično povezavo odločilo kar 42 (95 % vseh anketirancev), kar pomeni, da le dva v svojem izboru nista označila te povezave. Rezultat me je še toliko bolj razveselil, saj sem si že ob začetku študija na temo vloge in vpliva procesa komuniciranja na reševanje konfliktov v podjetjih zastavila prav takšno delovno hipotezo. Temu rezultatu dajejo dodatno težo ugotovitve v podpoglavju o reševanju konfliktov (3.2.7), ko so bili anketiranci skoraj soglasni, da je najboljši način

reševanja konfliktov pogovor z osebo v konfliktu in da na uspešno reševanje konfliktov najbolj vpliva prav uspešna komunikacija med udeleženci v konfliktu.

Slika 17: Povezave med konflikti in komuniciranjem



Vir: Vprašanje 12 v anketnem vprašalniku (glej prilogo 4).

Na drugo mesto se je s 33 glasovi uvrstila trditev, da so konflikti v pretežni meri posledica pomanjkanja komunikacije med zaposlenimi. S strani podrejenih je lahko za to vzrok njihova nevednost, ki vodi do logičnega strahu pred vodstvom. Prepričanje, da je potrebno posredovati le važna sporočila, je lahko resna ovira, ker ni popolnoma jasno, katera sporočila so kdaj važna in katera ne. Ljudje raje ne komunicirajo, zaradi česar pa je lahko podjetju narejena škoda. Po drugi strani bi se lahko vrnila h kritičnemu polemiziranju o pomanjkanju časa nadrejenih kot najpomembnejšem vzroku za nezadostno komuniciranje s sodelavci (podpoglavje 3.2.4). Ta vzrok je namreč logično povezan s trditvijo, ki v trenutno obravnavanem vprašanju zaseda drugo mesto.

Da neuspešno komuniciranje neizbežno vodi do destruktivnih konfliktov, je znana resnica. Zato umestitev te trditve na sredo lestvice "simpatičnosti" vzročno-posledičnih povezav med komuniciranjem in konflikti ni presenetljiva. Tudi mesti preostalih dveh izjav nista nepričakovani. Priznanje, da je komuniciranje orodje nadrejenih za vzpostavitev konstruktivnih konfliktov, je bilo izraženo v manjšem številu, kar se je napovedovalo že z analizo o učinkih konfliktov v podpoglavju 3.2.8, ko so anketiranci v ospredje postavili predvsem negativne učinke konfliktov. Nazadnje naj namenim še nekaj besed trditvi, da so konflikti v pretežni meri posledica neformalnega komuniciranja, torej govoric. Požela je najmanj odobravanja. Pomanjkanje informacij ali njihova nepopolnost ustvarjata podlago za govorice, nesporazume in nelojalno vedenje. Če se čuti zaposleni premalo informiran, dobi občutek, da ni dovolj upoštevan oziroma da je nepomemben. Tak zaposleni bo slab ambasador svojega podjetja. Vzrok zadnjega mesta povezave med konflikti in govoricami na lestvici petih trditev izvira najverjetneje iz dejstva, da so govorice ponavadi varovane pred ušesi vodstva, ki predstavlja vzorčni okvir moje ankete. Po drugi strani pa je lahko vzrok neažuriranja tega vira informacij s strani vodstva spet njihovo kritično pomanjkanje časa.

SKLEP

Različni cilji in interesi znotraj podjetja neizogibno vodijo do konfliktov. Za svoj kos pogače med seboj tekmujejo posamezniki na isti strukturalni ravni in prav tako skupine znotraj podjetja. Po drugi strani so neizogibne konfliktne situacije med nadrejenimi in podrejenimi, saj je njihov pogled na delo v podjetju preprosto drugačen. Poudariti je potrebno ključno vlogo, ki jo pri vsem tem odigra današnje turbulentno obdobje. To z vsem svojim tehnološkim razvojem in negotovo prihodnostjo, ki jo napoveduje, še bolj stresno deluje na zaposlene in včasih preobrazi vsakdanje delo v pravi boj za obstanek.

Raziskava, ki sem jo izvedla v sklopu svoje diplomske naloge, je tako potrdila domnevo, da je velik del konfliktov, do katerih prihaja v podjetjih, prav individualne narave. Gre za direktno manifestacijo različnih frustracij zaposlenih, za katere je potrebno poudariti, da nimajo nujno samo negativnih posledic. Konstruktiven konflikt namreč lahko pospeši osebno rast in razvoj posameznika. Kot je pokazala raziskava, predstavljajo v podjetjih še večji delež konfliki med različnimi skupinami znotraj podjetja. Ti so neizogibni spremljevalci neprestanega razvoja vsakega podjetja in tekme med posameznimi oddelki, ki jo spremembe povzročajo. Zavedati se je tudi potrebno, da so celotni cilji podjetja razdeljeni na operativne cilje, ki so različni po posameznih oddelkih. Pogosto se ti zdijo izključujoči, zato ni presenetljivo, da povzročajo nasprotovanja med oddelki. Delež konfliktov, ki izvirajo iz ostalih relacij med zaposlenimi, kar vključuje podrejene in nadrejene znotraj oddelka, zaposlene na isti strukturalni ravni ter vodje različnih oddelkov, je po izsledkih ankete sodeč precej manjši.

S svojo diplomsko nalogo sem med drugim želela podrobneje raziskati tudi vzroke, ki vodijo do konfliktnih situacij v podjetjih ter poiskati najbolj priljubljene načine njihovega reševanja. Vzrok za nastanek konfliktne situacije ponavadi ni en sam, ampak se več dejavnikov medsebojno prepleta. Zato je njihovo reševanje toliko bolj zapleteno. Za najvplivnejše vzroke konfliktov so anketiranci izbrali nesodelovanje zaposlenih in medsebojno neobveščanje, preobremenjenost z delom in različne cilje in/ali poti med oddelki. Ker vsi zgoraj naštetih vzroki povzročajo trenja med oddelki v določenem podjetju, ni presenetljivo, da je prav delež konfliktov med različnimi skupinami največji. Spodbudno je dejstvo, da so anketiranci, ki so zastopali vodilni kader v posameznih podjetjih, priznali velik vpliv občutka premajhnega spoštovanja in upoštevanja ter občutka pomanjkanja informacij s strani podrejenih. To kaže, da se tudi sami vsaj zavedajo problemov, ki jih podrejeni pogosto poudarjajo pri opisovanju svojih težav v odnosu z nadrejenimi. Nadalje je razveseljivo še spoznanje, da relativno nizka izobrazbena struktura in nesposobnost razumevanja problemov podjetja, kot tudi preveliko vtikanje zaposlenih v poslovno politiko podjetja, po mnenju anketirancev nista pomembnejša vzroka za zaostrovanja znotraj njihovih podjetij.

Kot neobhodno pomagalo pri reševanju konfliktov so anketiranci složno poudarjali pomen uspešne komunikacije in direktnega pogovora z osebo, s katero so v konfliktu. Komunikacija je namreč po njihovem mnenju glavni dejavnik za konstruktivno reševanje konfliktov. V podjetjih je odločilnega pomena, da vodilni kader obvlada vsaj osnove teorije uspešnega

komuniciranja, saj brez uspešnega komuniciranja s podrejenimi tudi ni uspešnega vodenja podjetja. Precejšen delež vprašanih (16 %) meni, da je najboljši način "reševanja" konfliktov, da se jim človek preprosto izogne. Natančnejša analiza je pokazala, da so takšnega mnenja predvsem sodelavci glavnih direktorjev in ne direktorji sami. To so ljudje, ki pogosto prenašajo različne manj prijetne vesti od direktorja k zaposlenim in obratno in jih obe strani pogosto prehitro obsodita kot krivce nastale neljube situacije.

Zanimiv je del raziskave o najpogosteje uporabljenih komunikacijskih kanalih v internem komuniciranju. Tudi s stališča rezultatov ankete lahko današnji čas najbolj slikovito opišemo z izrazom elektronska doba, saj sta prevladujoča kanala telefon in elektronska pošta. Včasih najbolj uveljavljeno neposredno komunikacijo "iz oči v oči" postavljajo zopet v ospredje predvsem v manjših in fleksibilnejših podjetjih, najboljše rezultate pa dosegajo podjetja, ki neprestano iščejo optimalno kombinacijo različnih oblik komuniciranja.

Žalostni izsledek moje raziskave je ugotovitev, da vodilni vse prevečkrat iščejo izgovore za nezadostno komuniciranje s sodelavci v preobremenjenosti in pomanjkanju lastnega časa. Ker je komuniciranje sestavni in neločljivi del vodenja, bi si vodstvo včasih preprosto moralo vzeti več časa za pogovore s podrejenimi. Kot je pokazala raziskava, vidijo namreč prav v informiranju zaposlenih najpomembnejši cilj internega komuniciranja. Po drugi strani je raziskava dala upanje za prihodnost, saj je pokazala, da se anketiranci v veliki meri zavedajo pomembnosti uspešne komunikacije pri konstruktivnem reševanju konfliktov. Pojem uspešnega komuniciranja so v največjem številu povezovali z jasnim, natančnim in razumljivim izražanjem, aktivnim poslušanjem ter poudarili ključni pomen uporabe povratnih informacij. Moja delovna hipoteza, da prav uspešna komuniciranja vodi do konstruktivnega reševanja konfliktov v podjetjih, je bila tako v celoti potrjena.

Na uspešno komunikacijo v podjetjih moramo gledati še iz nekoliko širšega zornega kota, saj tudi v odsotnosti konfliktov komunikacija predstavlja osnovo za zdravo delovanje podjetja in njegov napredek. Sodobna teorija dodatno poudarja njen pomen pri ustvarjanju konstruktivnih konfliktov. Včasih tradicionalni pogled na konflikt, ki je predlagal izogibanje konfliktnim situacijam za vsako ceno, se odmika modernejšim nazorom. Ti v konfliktu prepoznajo pozitivno gonilno silo razvoja podjetja, saj vodijo do sprememb v podjetju, spodbujajo inovativnost in samokritičnost ter s tem skrbijo za postopen napredek podjetja. Seveda morajo biti konflikti nadzorovani do te mere, da ne uidejo izpod nadzora. Z raziskavo sem preučila tudi, kakšen je pogled vodilnih kadrov v slovenskih podjetjih na sodobno prepričanje, da so konflikti za zdravo delovanje in razvoj podjetja ne samo potrebni, ampak celo nepogrešljivi. Anketa je pokazala, da je mnenje vodstva do takšnih idej še vedno bolj konzervativno. Anketiranci so med učinki konfliktov, ki so vidni v njihovih podjetjih, poudarjali predvsem negativne vidike; da konflikti povzročajo napetost med posamezniki in skupinami, rušijo kanale komuniciranja in odvrtačajo pozornost od doseganja ciljev. Kot najbolj pozitivno posledico konfliktnih situacij pa so označili utrjevanje skupin znotraj podjetja. Takšen tradicionalen pogled na konflikt ni presenetljiv. Konec koncev se večini izmed nas še vedno naježi koža, ko samo pomislimo, da se lahko v naslednje trenutku znajdemo v konfliktni situaciji.

LITERATURA

1. Barker Larry L., Gaut Deborah A.: *Communication. Seventh Edition.* Boston: Allyn and Bacon, 1996. 433 str.
2. Batagelj Zenel, Manoilov Marijan: *Sodobna tehnologija v marketinškem raziskovanju.* [URL: <http://www.cati.si/papers/lipica97.html>], 15. 03. 2003a.
3. Batagelj Zenel, Vehovar Vasja: *Trendi v uporabi Interneta v tržnih raziskavah.* [URL: <http://www.cati.si/papers/zbyris0002.html>], 15. 03. 2003b.
4. Berlogar Janko: *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena.* 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik (Zbirka Manager), 1999. 402 str.
5. Berlogar Janko: *Osebnostni in družbeni vidiki komuniciranja v javni upravi.* Ljubljana: Visoka upravna šola, 2001. 164 str.
6. Božnar Mateja, Kern Tomaž: *Vpliv informacijske tehnologije na organiziranost podjetja s poudarkom na procesih.* Organizacija, Kranj, 35(2002), 10, str. 659–664.
7. Brajša Pavao: *Vodenje kot medosebni proces.* Ljubljana: DDU Univerzum, 1983. 242 str.
8. Brajša Pavao: *Pedagoška komunikologija.* Zagreb: Školske novine, 1993. 279 str.
9. Brajša Pavao: *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju.* Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 319 str.
10. Brajša Pavao: *Sedem skrivnosti uspešnega managementa.* Ljubljana: Gospodarski vestnik (Zbirka Manager), 1996. 195 str.
11. Casson Herbert Newton: *Umetnost govora.* Ljubljana: Pravljično gledališče, 1995. 90 str.
12. Cloke Kenneth, Goldsmith Joan: *Resolving Conflicts at Work: A Complit Guide for Everyone on the Job.* San Francisco: Jossey-Bsaa Publishers, 2000. 251 str.
13. Černetič Metod: *Informiranje, odločanje, participacija in IK tehnologija.* Industrijska demokracija, Kranj, 1999, 1, str. 4–8.
14. Češnovar Tone: *Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji.* Organizacija, Kranj, 34(2001), 7, str. 415–421.
15. Davis Keith: *Human Behaviour at Work. Sixth Edition.* New Delhi: McGraw-Hill Inc., 1981. 583 str.
16. Dimovski Vlado, Penger Sandre, Škerlavaj Miha: *Temelji organiziranja in odločanja.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 334 str.
17. Džinić Firdus: *Komunikologija.* Ljubljana: Delavska enotnost, 1980. 253 str.
18. Fiske John: *Introduction to Communication Studies. Second Edition.* London: Routledge, 1990. 200 str.
19. Goričar Jože: *Temelji obče sociologije.* Maribor: Založba Obzorja. 1975. 283 str.
20. Gruban Brane: *Strateško upravljanje internih komunikacij.* Ljubljana: Pristop, 1999. 255 str.
21. Gruban Brane: *Nova menedžerska teorija ali tehnologija.* Industrijska demokracija, Kranj, 2002, 3, str. 3–8.

22. Heller Robert, Hindle Tim: Veliki poslovni priročnik. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2001. 831 str.
23. Herman Bogdana: Odgovorno interno komuniciranje v podjetjih. Industrijska demokracija, Kranj, 2002, 11, str. 13–14.
24. Hodgetts Richard M.: Organizational Behaviour: Theory and Practice. New York: Macmillan Publishing Company, 1991. 558 str.
25. Ilič Branko: Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju: študija nekaterih kontingenčnih dejavnikov vpliva. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede (Zbirka Znanstvena knjižica), 2001. 332 str.
26. Juvan Janez et al.: Rumena knjiga: neodvisna raziskava slovenskega menedžmenta v obdobju tranzicije. Ljubljana: Atraktor skupina, 1996. 258 str.
27. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
28. Kavčič Bogdan: Kako se uspešno pogajati. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1992, 257 str.
29. Kristančič Azra in Ostrman Anka: Individualna in skupinska komunikacija. Ljubljana: Združenje svetovalnih delavcev Slovenije, 1999. 134 str.
30. Lencioni Patrick: Pet skušnjav generalnih direktorjev. Ljubljana: Gospodarski vestnik (Zbirka Manager), 1999. 138 str.
31. Lipičnik Bogdan: Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport, 1991. 152 str.
32. Mescon H. Michael, et al.: Management. Third Edition. New York: Harper & Row, Publishers Inc, 1998, 777 str.
33. Možina Stane, Jože Florjančič: Ustvarjalno komuniciranje in informiranje v organizaciji združenega dela. Kranj: Moderna organizacija, 1986. 193 str.
34. Možina Stane: Sociopsihologija v podjetju. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1991. 356 str.
35. Možina Stane, Damjan Janez: Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 193 str.
36. Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič Ana: Poslovno komuniciranje. Maribor: Obzorja, 1995. 511 str.
37. Možina Stane et al.: Osnove managementa. Portorož: Visoka šola za podjetništvo, 2000. 305 str.
38. Možina Stane et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002. 872 str.
39. Muchinsky Paul M.: Psychology Applied to Work. Second Edition. Chicago: The Dorsey Press, 1987. 712 str.
40. Osredečki Eduard: Nova kultura poslovnega komuniciranja. Poslovni bonton. Lesce: Oziris, 1994. 298 str.
41. Robbins P. Stephen: Management: Concepts and Practices. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1984. 575 str.

42. Rozman Rudi, Jure Kovač, Franc Koletnik: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 310 str.
43. Sriča Velimir, Treven Sonja, Pavlič Mile: Informacijski sistemi. Ljubljana: Gospodarski vestnik (Zbirka Manager), 1995. 274 str.
44. Stewart Aileen Mitchell: Empowering People. London: Pitman Publishing, 1994. 186 str.
45. Tkalec Lea: Šikaniranje. Teorija in praksa, Ljubljana, 38, 5(2001), str. 908–926.
46. Trček Jože: Medosebno komuniciranje in kontaktna kultura. Radovljica: Didakta, 1994. 215 str.
47. Ule Nastran Mirjana: Socialna psihologija. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1992. 396 str.
48. Ule Nastran Mirjana: Temelji socialne psihologije. Ljubljana: Znanstveno publicistično središče, 1994. 318 str.
49. Ule Mirjana, Kline Miro: Psihologija tržnega komuniciranja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1996. 266 str.
50. Walton Donald: Are You Communicating?: You Can't Manage without It. New York: McGraw-Hill Publishing Company, 1989. 244 str.

VIRI

1. Kazenski zakonik (Uradni list RS, št. 63/94, št. 70/94).
2. PIRS 2003, Poslovni informator Republike Slovenije. Ljubljana: Slovenska knjiga d.o.o., 2002.
3. Verbinc Franc: Slovar tujk. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1971. 770 str.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Komunikacijski kanali.....	1
Priloga 2: Vloge in značilnosti povezav v komunikacijski mreži.....	2
Priloga 3: Struktura anketnega vzorca	3
Priloga 4: Anketni vprašalnik.....	5
Priloga 5: Cilji komuniciranja in vzroki konfliktov v podjetjih.....	9

KAZALO TABEL

Tabela 1: Učinkoviti načini komuniciranja v podjetjih	1
Tabela 2: Vloge v komunikacijski mreži	2
Tabela 3: Značilnosti povezav v mreži	2
Tabela 4: Cilji internega komuniciranja.....	9
Tabela 5: Vzroki za nastanek konfliktov v podjetjih	9

KAZALO SLIK

Slika 1: Struktura velikosti podjetij anketirancev	3
Slika 2: Struktura anketirancev glede na delovno mesto.....	3
Slika 3: Izobrazbena struktura anketirancev.....	4
Slika 4: Starostna struktura anketirancev	4

PRILOGA 1: KOMUNIKACIJSKI KANALI

Tabela 1: Učinkoviti načini komuniciranja v podjetjih

METODE	LASTNOSTI
elektronske metode (npr. elektronska pošta)	<ul style="list-style-type: none">• najučinkovitejša sredstva glede hitrosti• možno medsebojno vplivanje in sodelovanje• enostavna uporaba → možno tveganje zaradi čezmernega komuniciranja• velik vpliv z uporabo kombinacij besed, slik, barv
sestanki	<ul style="list-style-type: none">• temeljni način neposrednega vodenja• omogoča takojšnjo povratno informacijo• omogoča obojestransko razumevanje• priložnost oblikovanja dobrih odnosov in medsebojnega zaupanja• možna zaznava neverbalnega komuniciranja• potrebna predhodna priprava, načrtovanje, odkritost
novinarstvo	<ul style="list-style-type: none">• primeri v podjetju: revije, interno glasilo• omogoča vrsto sporočil in uredniških tehnik• omogoča medsebojno komuniciranje preko pisem bralcev, prispevki• slabost: majhno število bralcev zaradi bledih glasil
trženje znotraj podjetja	<ul style="list-style-type: none">• vplivna metoda "prodaje" sprememb zaposlenih v organizaciji• možna nazornejša obrazložitev kompleksnih sporočil s podrobno napisanimi dokumenti in barvnimi posterji• metoda izzove močne in takojšnje motivacijske odzive
oglasne deske	<ul style="list-style-type: none">• najbolj običajni način sporočanja znotraj organizacije• uporablja za uradne informacije ali splošna obvestila• so osrednje mesto, na katerem so informacije dostopne za vse zaposlene• ne dajejo možnosti interaktivnega odzivanja
telefon	<ul style="list-style-type: none">• odločilno orodje za osebno komunikacijo• ni primeren za dolgovezne in težavne pogovore• manjša stopnja razumevanja zaradi fizične nenavzočnosti

Vir: Heller, 2001, str. 305.

PRILOGA 2: VLOGE IN ZNAČILNOSTI POVEZAV V KOMUNIKACIJSKI MREŽI

Tabela 2: Vloge v komunikacijski mreži

VLOGA	FUNKCIJA
vratar	<ul style="list-style-type: none">• kontrolira tok komunikacij, ki tečejo v komunikacijski mreži• ima funkcijo filtriranja informacij
povezovalec ali most	<ul style="list-style-type: none">• s pridobitnimi informacijami povezuje posamezne komunikacijske podsisteme v celoto• ni član nobenega podsistema
mnenjski vodja	<ul style="list-style-type: none">• ima sposobnost neformalnega vplivanja na stališča in obnašanja drugih članov skupine
kozmpolit ali rušilec meja organizacije	<ul style="list-style-type: none">• poskuša zmanjšati pomen meje organizacije• omogoča svoboden prehod informacij oz. stike z zunanjim svetom

Vir: Kavčič, 2000, str. 35.

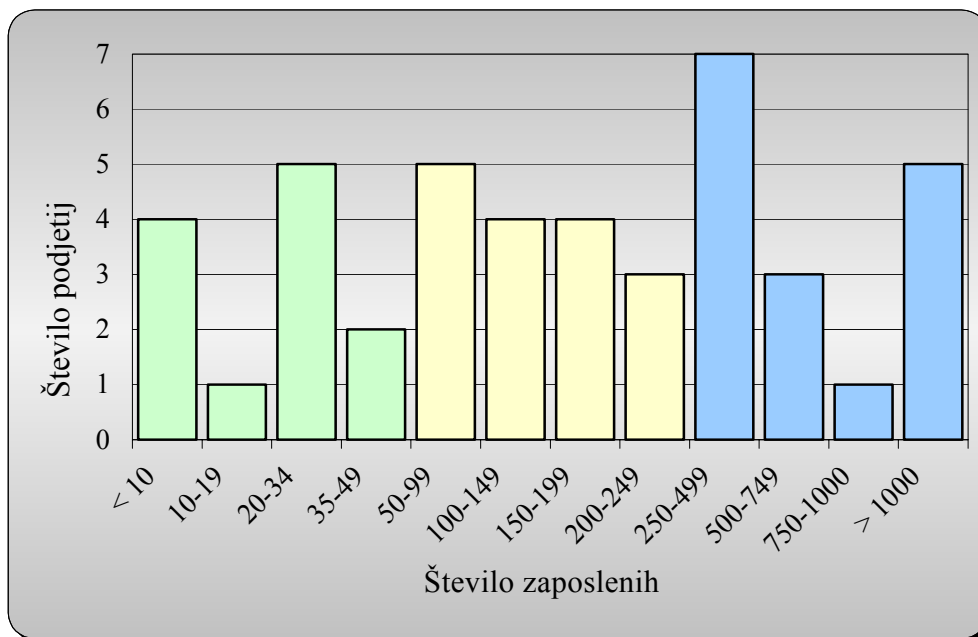
Tabela 3: Značilnosti povezav v mreži

ZNAČILNOST	LASTNOST
simetričnost/ nesimetričnost	nanaša se na položaj (enak/neenak) in količino informacij med udeleženci komunikacijskega procesa
trdnost	nanaša se na pogostost in trajanje interakcij med posamezniki komunikacijskega procesa
recipročnost	pove stopnjo strinjanja med pripadniki organizacije glede vrste povezav, v katere so vključeni

Vir: Berlogar, 1999, str. 126.

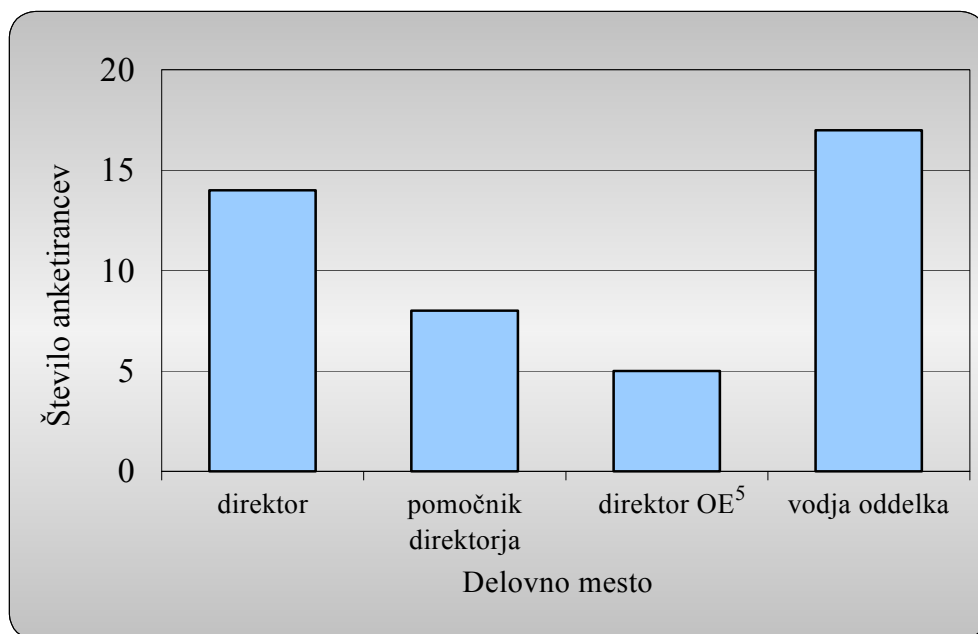
PRILOGA 3: STRUKTURA ANKETNEGA VZORCA

Slika 1: Struktura velikosti podjetij anketirancev



Vir: Anketni vprašalnik (glej prilogo 4).

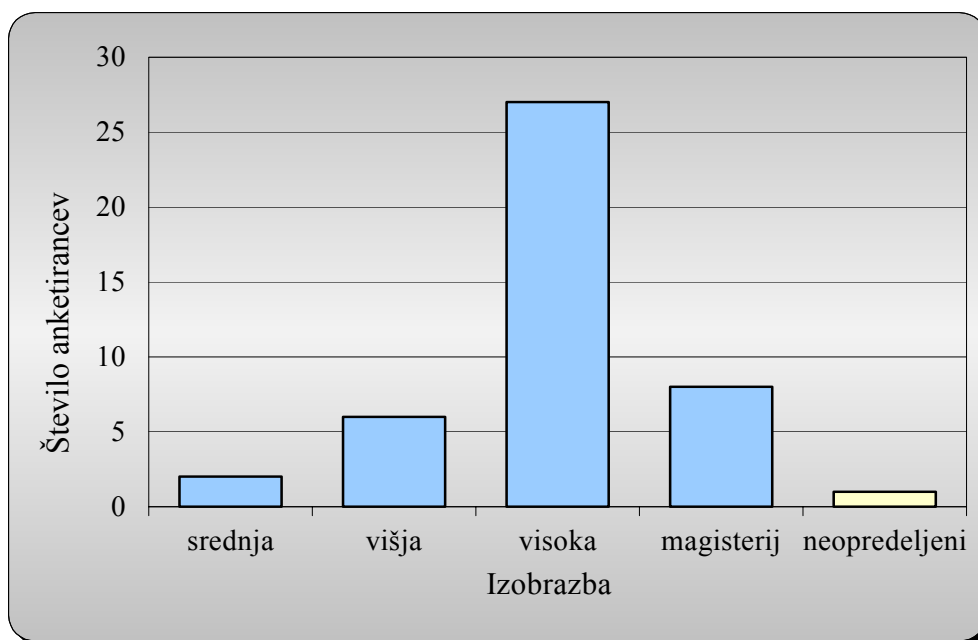
Slika 2: Struktura anketirancev glede na delovno mesto



Vir: Anketni vprašalnik (glej prilogo 4).

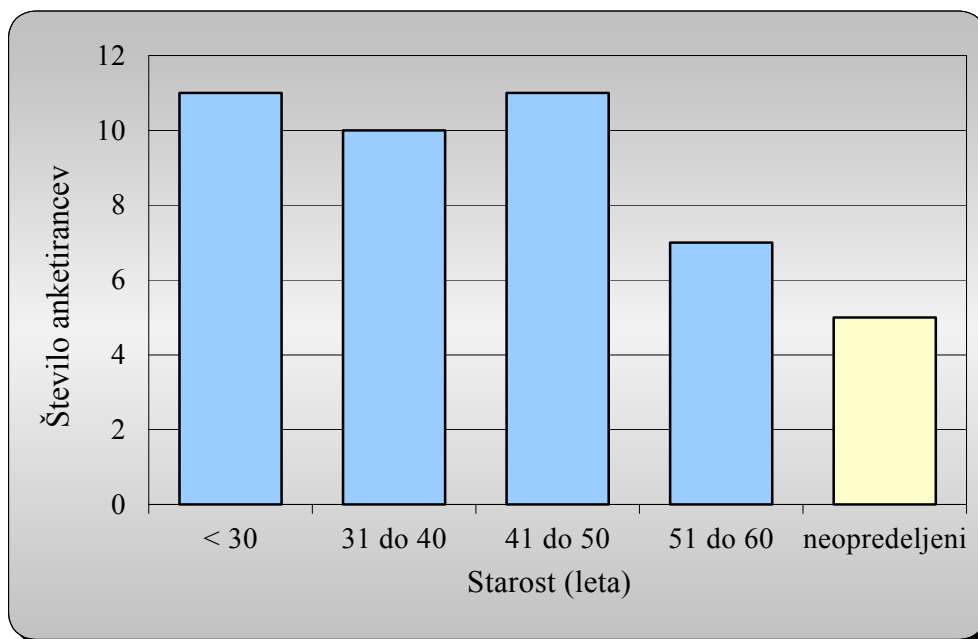
⁵ OE označuje organizacijsko enoto znotraj podjetja.

Slika 3: Izobrazbena struktura anketirancev



Vir: Anketni vprašalnik (glej prilogo 4).

Slika 4: Starostna struktura anketirancev



Vir: Anketni vprašalnik (glej prilogo 4).

V anketi je sodelovalo 19 žensk in 25 moških. Delež žensk je tako 43 %, moških pa 57 %.

PRILOGA 4: ANKETNI VPRAŠALNIK

Anketni vprašalnik je bil za vse anketirance dosegljiv in je še vedno dosegljiv na spletni strani z naslovom <http://users.volja.net/cg001/anketa2.htm>.

KOMUNICIRANJE

1. Kako pogosto uporabljate oziroma obnavljate določen komunikacijski kanal pri komuniciranju s sodelavci?

	večkrat dnevno	večkrat tedensko	večkrat mesečno	večkrat letno	skoraj nikoli
sestaneke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
neposredni pogovori "iz oči v oči"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
telefon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
fax	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e-pošta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
oglasna deska	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
okrožnice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
interno glasilo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
drugo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Kako pomembni so za vaše podjetje naslednji cilji internega komuniciranja? Ocenite vsakega z oceno na lestvici od 1 (ni pomemben) do 5 (je zelo pomemben)!

	1	2	3	4	5
spodbujanje k večji produktivnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
krepitev pripadnosti zaposlenih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ustvarjanje profita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
motiviranje zaposlenih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
informiranje zaposlenih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
večanje poslovne odličnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vzgajanje zaposlenih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
utrjevanje podjetniške kulture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zagotavljanje socialnega miru	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
navduševanje zaposlenih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Kako pomembni se vam zdijo naštetih dejavniki za uspešnost komunikacije? Izberite tri, ki se vam zdijo najpomembnejši!

jasno, natančno in razumljivo izražanje	<input type="checkbox"/>
izogibanje žaljivkam, fizičnemu in verbalnemu nasilju	<input type="checkbox"/>
aktivno poslušanje	<input type="checkbox"/>
hkratio zaznavanje neverbalnega in verbalnega komuniciranja	<input type="checkbox"/>
iskrenost in razkrivanje vseh relevantnih informacij	<input type="checkbox"/>
komuniciranje v obliki dialoga	<input type="checkbox"/>
uporaba povratnih informacij	<input type="checkbox"/>

4. Spodaj so naštetih najpogostejši razlogi za nezadostno komuniciranje znotraj podjetja, ki jih navajajo managerji v razvitem svetu. Izberite tri, ki se zdijo najpomembnejši vam!

- Informacija bi lahko prišla v roke konkurence ali medijev.
- Zaposleni ne bi razumeli razlogov za odločitve managementa.
- Zaposleni naj vedo le tisto, kar je neposredno povezano z njihovim delom.
- Informacija je moč in tej moči se ne nameravam odpovedati.
- Nimam dovolj časa za stalno komuniciranje.
- Stalna komunikacija ni v opisu mojega delovnega mesta.
- Nisem dovolj več komuniciranja z zaposlenimi.
- Sam nimam informacij.
- Ni dovolj denarja za uporabo internih komunikacijskih kanalov.
- Komuniciranje ni del kulture organizacije.
- Drugo

KONFLIKTI

5. Kako pogosto zaznavate prisotnost konfliktov znotraj vašega podjetja?

- večkrat dnevno večkrat tedensko večkrat mesečno večkrat letno skoraj nikoli
-

6. Konflikti se pojavljajo med zaposlenimi znotraj podjetja, ki so med seboj v različnih relacijah. Izberite enega izmed naštetih virov, ki po vašem mnenju najpogosteje vodi do konfliktov!

- zaposleni na isti strukturni ravni znotraj določenega oddelka
- podrejeni in nadrejeni znotraj določenega oddelka
- zaposleni v različnih oddelkih
- vodje oddelkov
- individualni konflikti (frustracije posameznika)

7. Kateri so vzroki za nastanek konfliktov v vašem podjetju? Ocenite vsakega izmed spodaj naštetih z oceno na lestvici od 1 (ne vpliva) do 5 (zelo vpliva)!

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| občutek pomanjkanja informacij s strani podrejenih | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| občutek premajhnega spoštovanja in upoštevanja | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| razlike v ciljih in/ali poteh podobnih delavnih skupin znotraj podjetja | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| tekmovalnost | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| nesodelovanje zaposlenih in medsebojno neobveščanje | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| apatičen odnos med zaposlenimi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| preobremenjenost z delom | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ekonomski položaj podjetja | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| relativno nizka izobrazbena struktura in nesposobnost razumevanja problemov podjetja | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| preveliko vtikanje zaposlenih v poslovno politiko podjetja | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| premajhna pripadnost podjetju | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

8. Na kakšen način ponavadi rešujete konflikte? Izberite enega od naštetih načinov!

- S pogovorom z osebo, s katero ste v konfliktu.
- Aktivno sodeluje tretja oseba.
- Počakate, da se konflikti rešijo sami.
- Se jim vnaprej izogibate.
- Drugo

9. Kaj po vašem mnenju vpliva na uspešnost reševanja konfliktov? Izberite enega izmed spodaj naštetih dejavnikov, ki ima po vašem mnenju najpomembnejši vpliv!

- popustljivost enega od udeležencev v konfliktu
- strah pred nadrejenimi
- “vzgojni ukrepi” s strani vodstva
- pritisk bližnjih sodelavcev
- uspešna komunikacija med udeleženci v konfliktu
- drugo

10. Kateri izmed spodaj naštetih učinkov konfliktov se najbolj izražajo v vašem podjetju? Izberite tri, ki so po vašem mnenju najpogostejši!

- razbijanje enotnosti sistema
- povzročanje napetosti med posamezniki in skupinami
- povzročanje destruktivnega in agresivnega obnašanja
- rušenje kanalov komuniciranja med zaposlenimi
- odvrčanje pozornosti od doseganja ciljev
- spodbujanje tekmovalnosti in s tem doseganje večje produktivnosti
- uvajanje samokritičnosti
- utrjevanje skupin znotraj podjetja
- spodbujanje inovativnosti
- prestrukturiranje podjetja
- drugo

11. V kolikšni meri se strinjate s trditvijo, da ima prisotnost konfliktov pozitivne učinke na uspešnost podjetja? Ocenite z oceno na lestvici od 1 (se ne strinjam) do 5 (se absolutno strinjam)!

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

12. Komuniciranje in prisotnost konfliktov znotraj podjetij sta v tesni povezavi. Izberite tri izmed spodaj naštetih trditev, ki po vašem mnenju najbolj nazorno opisuje to povezavo!

- Komuniciranje je orodje nadrejenih za vzpostavitev konstruktivnih konfliktov.
- Neuspešno komuniciranje neizbežno vodi do destruktivnih konfliktov.
- Uspešna komunikacija vodi do konstruktivnega reševanja konfliktov.
- Konflikti so v pretežni meri posledica neformalnega komuniciranja (govorice).
- Konflikti so v pretežni meri posledica pomanjkanja komunikacije med zaposlenimi.

SPLOŠNI PODATKI O ANKETIRANCU

Spol: M Ž

Starost:

Stopnja izobrazbe: srednja višja visoka magisterij doktorat

Vaš položaj v podjetju:

Število zaposlenih:

Ali želite prejeti povratne informacije o rezultatih raziskave? DA NE

ZA VAŠE SODELOVANJE SE VAM TOPLO ZAHVALJUJEM!

PRILOGA 5: CILJI KOMUNICIRANJA IN VZROKI KONFLIKTOV V PODJETJIH

Tabela 4: Cilji internega komuniciranja

CILJI	μ^6	σ
spodbujanje k večji produktivnosti	4,23	1,01
krepitev pripadnosti zaposlenih	4,11	0,84
ustvarjanje profita	3,84	1,12
motiviranje zaposlenih	4,34	0,99
informiranje zaposlenih	4,43	0,76
večanje poslovne odličnosti	4,00	0,94
vzgajanje zaposlenih	3,70	0,94
utrjevanje podjetniške kulture	3,50	1,07
zagotavljanje socialnega miru	3,32	0,96
navduševanje zaposlenih	3,84	0,96

Vir: Vprašanje 2 v anketnem vprašalniku (glej prilogo 4).

Tabela 5: Vzroki za nastanek konfliktov v podjetjih.

VZROKI	μ	σ
občutek pomanjkanja informacij s strani podrejenih	2,91	1,09
občutek premajhnega spoštovanja in upoštevanja	3,21	1,15
razlike v ciljih in/ali poteh podobnih delovnih skupin znotraj podjetja	3,23	1,21
tekmovalnost	3,12	1,14
nesodelovanje zaposlenih in medsebojno neobveščanje	3,63	1,09
apatičen odnos med zaposlenimi	2,74	1,24
preobremenjenost z delom	3,44	1,01
ekonomski položaj podjetja	2,60	1,35
relativno nizka izobrazbena struktura in nesposobnost razumevanja problemov podjetja	2,56	1,22
preveliko vtikanje zaposlenih v poslovno politiko podjetja	2,23	1,11
premajhna pripadnost podjetju	2,84	1,02

Vir: Vprašanje 7 v anketnem vprašalniku (glej prilogo 4).

⁶ V tabelah 4 in 5 znak μ označuje povprečno oceno, σ pa standardni odklon od povprečne vrednosti.