

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

KONFLIKTI V PODJETJIH

Ljubljana, avgust 2007

NINA JURICA

IZJAVA

Študentka Nina Jurica izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Rudija Rozman in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, avgust 2007

Podpis:

KAZALO

| | |
|--|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1. OPREDELITEV IN VRSTE KONFLIKTOV | 3 |
| 1.1. OPREDELITEV KONFLIKTA..... | 3 |
| 1.2. RAZLIČNI POGLEDI NA KONFLIKT | 3 |
| 1.3. VRSTE KONFLIKTOV | 4 |
| 2. VZROKI ZA NASTANEK KONFLIKTOV | 6 |
| 2.1. SPLOŠNI VZROKI NASTANKA KONFLIKTOV..... | 6 |
| 2.2. VZROKI HORIZONTALNIH KONFLIKTOV | 8 |
| 2.3. VZROKI VERTIKALNIH KONFLIKTOV | 10 |
| 3. POSLEDICE KONFLIKTOV | 11 |
| 3.1. POZITIVNE POSLEDICE KONFLIKTOV..... | 11 |
| 3.2. NEGATIVNE POSLEDICE KONFLIKTOV | 13 |
| 3.3. FUNKCIONALNOST IN DISFUNKCIONALNOST KONFLIKTOV | 13 |
| 4. REŠEVANJE KONFLIKTOV | 15 |
| 4.1. POTEK KONFLIKTA..... | 15 |
| 4.1.1. Nastanek in razvoj konflikta v organizacijskem procesu..... | 15 |
| 4.1.2. Splošna razlaga poteka konflikta v dvosmernih organizacijskih procesih..... | 16 |
| 4.2. PRAVILA RAVNANJA S KONFLIKTI | 16 |
| 4.3. ZGLED RAVNANJA S KONFLIKTOM | 17 |
| 4.4. REŠEVANJE KONFLIKTOV..... | 19 |
| 4.4.1. Splošno o reševanju konfliktov | 19 |
| 4.4.2. Pet pristopov pri reševanju konfliktov | 21 |
| 4.4.3. Klasični način reševanja konfliktov v podjetju..... | 25 |
| 4.4.4. Pristop, ki temelji na ustvarjalnem iskanju rešitve..... | 26 |
| 4.4.5. Obvladovanje konfliktov s strani managementa..... | 27 |
| 4.4.6. Strateški vidiki reševanja nasprotij v organizaciji | 28 |
| 5. SPODBUJANJE KONFLIKTOV | 29 |
| 5.1. SPLOŠNO O SPODBUJANJU KONFLIKTOV | 29 |
| 5.2. NAČINI SPODBUJANJA KONFLIKTOV | 30 |
| 6. EMPIRIČNO PREUČEVANJE KONFLIKTOV | 33 |
| 6.1. OBDELAVA IN ANALIZA DOBLJENIH REZULTATOV | 33 |
| 6.2. INTERPRETACIJA IN PRIMERJAVA REZULTATOV MED PODJETJI..... | 40 |
| 6.3. POVZETEK EMPIRIČNIH UGOTOVITEV | 42 |
| SKLEP | 43 |
| LITERATURA | 45 |
| VIRI | 47 |
| PRILOGA | 1 |

KAZALO SLIK

| | |
|--|----|
| Slika 1: Pozitivne posledice konfliktov..... | 12 |
| Slika 2: Konflikt in uspešnost skupine..... | 14 |
| Slika 3: Metode reševanja konfliktov | 20 |
| Slika 4: Načini reševanja konflikta, nasprotij | 21 |
| Slika 5: Povprečna poraba časa ravnatelja | 28 |
| Slika 6: Vpliv obsega konfliktov na izide delovanja združbe..... | 30 |

KAZALO TABEL

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Tradicionalni in pluralistični pogled na konflikt..... | 4 |
| Tabela 2: Uspešnost različnih načinov premagovanja konflikta..... | 25 |
| Tabela 3: Opredeljevanje izraza konflikt | 34 |
| Tabela 4: Ali konflikti prinašajo tudi pozitivne posledice | 35 |
| Tabela 5: Pozitivne posledice konfliktov | 35 |
| Tabela 6: Izogibanje oz. spodbujanje konfliktov | 35 |
| Tabela 7: Konflikti in uspešnost podjetja..... | 36 |
| Tabela 8: Pristopi pri reševanju konfliktov | 37 |
| Tabela 9: Najboljši pristop pri reševanju konfliktov..... | 37 |
| Tabela 10: Srečanja oz. sestanki za reševanje konfliktov | 38 |
| Tabela 11: Koliko je podjetje naredilo za učinkovito reševanje konfliktov | 39 |
| Tabela 12: Načini spodbujanja konfliktov | 39 |
| Tabela 13: Smiselnost uvajanja novih delovnih mest za reševanje konfliktov..... | 40 |

UVOD

V podjetjih in drugih združbah prihaja do različnih pogledov na vloge ljudi, saj so povsod, kjer se pojavljata vsaj dve osebi, konflikti v odnosih neizogibni. Ta nasprotovanja so posledica različnih vlog in razlik med ljudmi, so pa vedno prisotna in predstavljajo del človekove vsakdanjosti. Lahko so škodljivi, če prekoračijo mejo, ali pa »dobri«, če prispevajo k novostim. Nastanejo pa iz zelo različnih vzrokov, saj jih povzročijo različne situacije. Pogosto se pojavljajo med posamezniki, med posamezniki in skupinami, med skupinami ter med nadrejenimi in podrejenimi.

Odnosi ponavadi ne potekajo brez zapletov, saj popolne enotnosti med ljudmi ni. Gre za razlike, nesoglasja, nasprotovanja in spore. Tudi če se navzven zdi, da so odnosi popolnoma skladni, obstaja zelo velika verjetnost, da gre za izogibanje ali za zanikanje problemov slabih odnosov. To pa ni zdravo za podjetje. Skupina, v kateri ni nasprotij, postane statična, pasivna in neprilagodljiva na spremembe. To pomeni, da podjetje zaostane za drugimi konkurenti in ne sledi novostim, kar lahko povzroči neustvarjalnost, neučinkovitost in nazadovanje.

Zelo pogost je primer nesoglasja med proizvodno in prodajno poslovno funkcijo v podjetju. Npr. cilj ravnatelja proizvodnje je proizvajati proizvode, za katere so proizvodne zmogljivosti najbolj ustrezne, izdelovati tehnično najlažje izvedljive proizvode, dosežati učinke ekonomije obsega, standardizacijo proizvodne tehnologije ter imeti čim manj trenutnih zalog. Cilj ravnatelja prodaje pa je prodajati proizvode, po katerih kupci najbolj povprašujejo, jih imeti stalno na zalogi ter zagotoviti čim večji asortiment izdelkov. Tako določena obseg in struktura proizvodov sta različna. Različni cilji ravnatelja proizvodnje in prodaje pa seveda vodijo v konflikt, ki je med omenjenima vlogama stalno prisoten.

Na drugi strani je cilj podjetja dobiček. Posamezniki oz. zaposleni pa imajo druge cilje, h katerim stremijo. To so čim bolj ugodni delovni pogoji, višje plače, večja mera enakopravnosti pri odločanju itd. Dobiček podjetja je zanje drugotnega pomena. To lahko poimenujemo kot nasprotje med ciljem združbe in cilji posameznih članov oz. nasprotje med celoto in njenimi deli. Prav tako lahko pride do nasprotja med cilji posameznih članov. Le-ti se nanašajo na delovne, poslovne, organizacijske ali socialne dejavnosti. Gre za konflikt med člani združbe, ki je določen z njihovimi vlogami ali razmerji, neodvisno od lastnosti ljudi.

Pogled na konflikte se je skozi čas spreminjal. Tradicionalni pogled pravi, da se je potrebno konfliktu izogibati, da je škodljiv in da prinaša samo negativne posledice. Novejši vidik pa temu nasprotuje in zavzema stališče, da je konflikt naraven in neizogiben pojav v vsaki organizaciji, ki lahko prinese tudi pozitivne posledice. Pojavile so se teze, da je konflikt pravzaprav potreben za učinkovito delovanje organizacije in da bi ga morali celo spodbujati.

Namen tega diplomskega dela je v prvi vrsti prispevati k razumevanju konfliktov ter prikazati, kako ravnanje s konflikti vpliva na uspešnost in učinkovitost podjetja ter s tem na usklajenost organizacije, posredno pa tudi na izboljšanje poslovnih rezultatov podjetja. Od načina

obravnavanja in ravnanja s konflikti, kamor vključujemo tako preprečevanje, razreševanje kot njegovo spodbujanje, je odvisno, ali bo imel konflikt pozitivne ali negativne posledice.

Cilj pri izdelavi mojega diplomskega dela pa je predvsem ta, da ugotovim, kaj sploh konflikti so, zakaj, kdaj in kje se pojavljajo, katere vrste konfliktov poznamo in kako jih razrešujemo. Prikazati želim, da so konflikti normalen pojav v podjetjih, da ne prinašajo samo slabih posledic in da jih je včasih dobro celo spodbujati.

K diplomskemu delu sem pristopila tako, da sem najprej zbrala osnovno literaturo o konfliktih različnih domačih in tujih avtorjev. To so predvsem dela, ki zajemajo področje ravnanja, same organizacije ter odnosov in nasprotij v organizaciji. Služila so mi za osnovo, kako predstaviti vzroke in posledice konfliktov ter kako se z njimi spopasti. Pomembno vlogo v diplomski nalogi predstavlja tudi anketa, v kateri je sodelovalo deset znanih slovenskih podjetij.

V prvem poglavju bom navedla nekaj opredelitev konfliktov, ki sem jih povzela po različnih avtorjih. Glede na različne določljivke razvrščamo konflikte v številne skupine, zato bom navedla vrste konfliktov. Obravnavala bom torej osnovne stvari o konfliktu, katere veljajo zanj ne le v podjetju, ampak tudi na splošno.

Drugo poglavje bo obsegalo številne možne vzroke, zaradi katerih konflikti nastanejo. Najprej bom opisala splošne vzroke, nato pa še posebej naštela in predstavila nekaj vzrokov horizontalnih in vertikalnih konfliktov.

V tretjem poglavju bom naštela pozitivne in negativne posledice konfliktov na poslovanje podjetja kot celote ter jih podrobno opisala. Navedla bom nekaj smernic kako oblikovati okvire za funkcionalno učinkovanje konfliktov v združbah ter prikazala, kako konflikt vpliva na uspešnost skupine.

Vsebinsko četrtega poglavja pa bom namenila preučevanju reševanja konfliktov. Najprej bom na kratko opisala, kako konflikt poteka, ter navedla pravila in zgled ravnanja s konflikti. Sledi splošen opis reševanja konfliktov ter opis nekaterih pristopov k razreševanju.

Peto poglavje je namenjeno področju spodbujanja konfliktov. Najprej bom pisala na splošno o spodbujanju konfliktov, zatem pa bom obravnavala še nekaj načinov za spodbujanje konfliktov.

Šesto, zadnje poglavje, predstavlja empirično preučevanje poznavanja in ravnanja s konflikti ter predstavitev same metode dela. Sledi analiza samega razgovora, kjer bom z interpretacijo vodenih intervjujev z vodstvom slovenskih podjetij ugotavljala njihovo poznavanje in ravnanje s konflikti. V obliki preglednic bom podala rezultate intervjujev s sogovorniki iz podjetij in nato s povzetkom empiričnih ugotovitev zaključila zadnje poglavje.

S sklepom bom na koncu zaključila preučevanje konfliktov ter povzela nekaj ključnih ugotovitev tega diplomskega dela.

1. OPREDELITEV IN VRSTE KONFLIKTOV

1.1. OPREDELITEV KONFLIKTA

Konflikt je definiran kot »duševno stanje nemoči zaradi nasprotujočih si teženj; nasprotje, napetost (moralni konflikti, duševni konflikti, konflikt med hotenjem in nemočjo...)«. Konflikt vidik je interpretiran kot »nanašajoč se na konflikt (konfliktni interesi, konfliktni odnos, konfliktna situacija...)«. Konfliktnost pa lahko razumemo kot »lastnost, značilnost konfliktnega« (SSKJ, 1998, str. 424).

Splošna opredelitev konflikta pravi (Možina, 2002, str. 581), da je le-ta oblika organizacijskega procesa, v katerem skušamo zajeti naravo in kompleksnost znotraj podjetja ali katerekoli druge združbe ljudi, saj gre za večdimenzionalen in kompleksen pojav, ki ga lahko obravnavamo z organizacijske, sociološke, psihološke plati in njihovimi kombinacijami. Možina konflikt opredeli tudi kot nasprotovanje (2002, str. 584), ki nastane zaradi nezdružljivih ciljev, misli, čustev med posamezniki ali med člani, v skupini ali v organizaciji.

Lipovec (1987, str. 250) meni, da je vsak organizacijski proces konflikt, saj poteka v dveh nasprotnih smereh. Prisoten je v vsakem razmerju med dvema osebama, od katerih si vsaka po svoje izoblikuje ne samo svojo vlogo, temveč tudi zamisel, kakšna bi morala biti vloga drugega, da bi se skladala z vlogo, kot si jo je sam zamislil.

Po Lipičniku (1998, str. 264) so konflikti posledica boja med različnimi motivi oziroma hotenji in nastanejo takrat, ko jih nekdo ali nekaj preprečuje.

Po Robbinsu (2001, str. 383, 384), Huczynskem in Buchananu (2001, str. 774) in Thomasu (1992, str. 651-717) je konflikt proces, ki se prične, ko ena stran zazna, da druga stran negativno vpliva ali da bi lahko vplivala na interese prve strani.

Daft in Noe (2001, str. 448) ga opredelita kot zaznano navzkrižje interesov, potreb in/ali vrednot.

Konflikt torej lahko razumemo kot nasprotovanje, ki nastane med dvema ali več osebami, ko se srečajo z različnimi situacijami, pri tem pa izražajo različna mnenja in interese, kar pripelje do boja, da bi tisto, kar vsak želi, tudi obveljalo. Če ta nasprotna mnenja izhajajo iz vlog ali razmerij med zaposlenimi, gre za organizacijski konflikt. Lahko pa izvirajo tudi iz različnosti ljudi samih. Vedeti moramo namreč, da so konflikti vedno pogojeni z razmerjem oz. odnosi med ljudmi.

1.2. RAZLIČNI POGLEDI NA KONFLIKT

Od začetka preučevanja konfliktov so se pogledi precej spremenili. Tradicionalni pogled, ki je prevladoval v obdobju od 1930 do 1950, je konflikt obravnaval kot nekaj nezaželenega in

škodljivega, zato bi se mu morali v organizacijah izogibati. Kasneje se je razvil pluralistični pogled, ki priznava raznolikost interesov posameznikov in skupin v organizacijah (pluralnost). Tako so pluralisti konflikt obravnavali kot nekaj povsem naravnega, čemur se organizacije ne morejo izogniti (Zupan, 2003, str. 7). Podrobnejše razlike med tradicionalnim in pluralističnim pogledom prikazujem v Tabeli 1.

Tabela 1: Tradicionalni in pluralistični pogled na konflikt

| Tradicionalni | Pluralistični |
|--|---|
| Konflikt je slab in bi ga morali iztrebiti. | Konflikt je »dober«; morali bi ga spodbujati, seveda pa ga moramo ustrezno urejati. |
| Ni nujno, da se pojavi konflikt. | Konflikt je neizogiben. |
| Konflikt nastane zaradi motenj v komuniciranju, pomanjkanju zaupanja, razumevanja in iskrenosti. | Konflikt nastane zaradi boja za omejene nagrade in sredstva, zaradi različnih interesov in ciljev, kar je v organizaciji popolnoma naravno. |
| Ljudje so v osnovi dobri; zaupanje, kooperativnost in dobrotta so del človeške narave. | Ljudje v bistvu niso slabi, toda vodijo jih želja po uspehu, samopotrjevanje in tekmovalnost. |

Vir: Daft, 1989, str. 458.

Iz tabele lahko razberemo, da tradicionalisti konflikt pojmujejo kot nekaj slabega, nepotrebnega in predvsem škodljivega. Ustvarjati želijo klimo, kjer se konflikt sploh ne bi pojavil, saj ga bodo morali potem iztrebiti. Pluralisti pa smatrajo konflikt kot »dober« in bi ga morali celo spodbujati, saj pripelje do inovativnosti, učinkovitosti in dinamičnosti. Prav tako so mnenja, da se konfliktu ne moremo izogniti, saj je to povsem naraven pojav v podjetju. Tradicionalisti menijo, da konflikt nastane zaradi nezaupanja, nerazumevanja in neiskrenosti, saj se jim zdi pomanjkanje teh vrlin ključno za nastanek konflikta. Tudi motnje v komuniciranju jim predstavljajo glavni razlog za nastanek nasprotij. Pluralisti pa menijo, da konflikt nastane zaradi boja za omejene nagrade in sredstva ter zaradi različnih interesov in ciljev v organizaciji. Tradicionalisti trdijo, da sta zaupanje in dobrotta del človeške narave, pluralisti pa pravijo, da ljudje v bistvu niso slabi, le da jih vodi želja po uspehu, samopotrjevanje in tekmovalnost, s čimer se seveda strinjam.

1.3. VRSTE KONFLIKTOV

Konflikte delimo po različnih kriterijih. Omenila sem že organizacijske in osebne konflikte, v organizacijah pa jih glede na akterje (Berlogar, 1999, str. 68) ločimo na konflikte med posameznimi sodelavci, konflikte, v katere je neposredno vpleten management, konflikte med zaposlenimi in okoljem, konflikte organizacije kot institucije z institucijo v okolju ter konflikte, v katere so vpleteni lastniki in drugi.

Z vidika vpliva na uspešnost organizacije bi lahko na splošno dejali, da razlikujemo med (Možina, 2002, str. 601):

- funkcionalnimi in
- disfunkcionalnimi konflikti.

Funkcionalni konflikti so tisti, ki med skupinami povečujejo učinkovitost pri delu oziroma poslovanju. Tako lahko nasprotje med skupinama (oddelkoma), ki se načelno strinjata o ciljih, vendar imata različne poglede o poteh za doseganje ciljev, v procesu razreševanja veliko pripomore k temu, da bo izbrana pot, ki bo za organizacijo najboljša.

Disfunkcionalni konflikti so tisti, ki ovirajo in preprečujejo doseganje zastavljenih ciljev, ker se skupine ne strinjajo, nasprotujejo ali celo zavračajo skupne cilje.

Možina v delu Management (2002, str. 584) loči predvsem tri vrste osnovnih konfliktov, in sicer:

- konflikti ciljev,
- spoznanj in
- čustev.

Konflikt ciljev izvira iz med seboj nasprotujočih si ciljev, želenih izidov in pričakovanih dosežkov med člani v skupini ali organizaciji. Le ti se nanašajo na delovne, poslovne, organizacijske ali socialne dejavnosti.

Konflikt spoznanja nastane zaradi nestrinjanja z mnenji ali idejami drugih oziroma ob spoznanju, da so naše misli nezdržljive z mislimi drugih pri delu, druženju, komuniciranju, v skupini ali organizaciji.

Konflikt čustev je situacija, v kateri zaznamo, da so naši občutki, čustva drugačni od drugih, če se razjezimo ali postanemo užaljeni in smo pripravljene vrniti »milo za drago«. Sem spadajo tudi pojavi nezadovoljstva, pretirane občutljivosti, nestrpnosti, zamerljivosti in podobno.

Z vidika teorije odločanja pa poznamo naslednje vrste konfliktov (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 221):

- konflikti kot posledica različne presoje,
- konflikti kot posledica različnega vrednotenja,
- konflikti kot posledica razdelitve.

Konflikti kot posledica različne presoje nastanejo takrat, ko želita dve skupini izvesti določene nezdržljive in med seboj nasprotujoče si aktivnosti. Izvedba njihovih aktivnosti temelji na napačnem presojanju posledic.

Konflikti kot posledica različnega vrednotenja nastanejo takrat, ko obe strani različno ocenjujeta posledice istega dejanja.

Konflikti kot posledica razdelitve nastanejo takrat, ko obe strani pričakujeta za izvedbo določenih aktivnosti enak rezultat v obliki določenih ugodnosti ali stvari, vendar je v trenutku ugodnost mogoča samo za eno stran.

Zadnja delitev konfliktov obsega horizontalne konflikte, kjer konflikti nastanejo, ko so strani, vključene v konflikt, na isti organizacijski ravni (1993, str. 225). Na drugi strani ločimo vertikalne konflikte, ki so običajno močnejši, saj so prežeti s hierarhijo. Podrejeni skuša zmanjšati ali ukiniti moč višje ravni, višja raven pa hoče svojo moč obdržati ali povečati. Tovrstni konflikti lahko postanejo konflikti med skupinami, npr. konflikt med managementom in sindikatom. Običajno se ti konflikti preprečujejo ali zmanjšujejo s kolektivnimi pogajanjmi.

Že prej omenjena Daft in Noe (str. 448-450) ločita osebni konflikt, medosebni konflikt in konflikte med skupinami. Hellriegel, Slocum in Woodman (2001, str. 297-302) ločijo osebni, medosebni, konflikt v okviru skupine in med skupinami. V primerjavi s prvim gledanjem dodajajo še konflikt v skupini, ki pa je v bistvu medosebni. Lahko ugotovimo, da avtorji ločijo osebni ali medosebni konflikt, kot ga poimenuje Mihelčič (1999, str. 543), medosebni konflikt, ki je lahko organizacijske narave ali pa posledica različnosti oseb ter konflikte med skupinami (kamor lahko štejemo tudi najrazličnejše združbe).

Konflikt med skupinami razumemo kot nesporazum ali oporekanje med člani skupine. Ta konflikt lahko povzroči več dejavnikov in ima različne posledice. Čeprav so lahko učinki konflikta med skupinami negativni (npr. viden upad kohezije znotraj skupine), ni nujno da je vedno tako. Pomembno si je zapomniti, da je konflikt znotraj skupine dejansko skupen in da to ni nekaj, čemur bi se morali izogibati (Black, Porter, 2000, str. 313, 314). Konflikti namreč lahko prinašajo tudi pozitivne lastnosti, kar bom podrobno opisala v tretjem poglavju diplomske naloge.

Konflikt osebe nastaja v posamezniku, ki je v razmerju do članov različnih združb; igra torej različne vloge. Te vloge so pogosto v navzkrižju in se potegujejo za prevlado. Medosebni konflikt Možina (2002, str. 581) zaradi povezave z organizacijskim položajem članov združbe, označuje kot položajni. Robbins ga imenuje konflikt razmerja (2001, str. 385). Robbins prav za te konflikte meni, da so skoraj vedno disfunkcionalni ali destruktivni in da ustrezno zadržanje v sprejemljivih okvirih pozitivno vpliva na učinkovitost združbe. Konflikt med skupinami – ali širše združbami – je prav tako povezan z razmerji (visokega reda) med njimi. Zanj smiselno veljajo enaki zaključki kot za medosebni konflikt (Rozman, 2005, str. 64).

2. VZROKI ZA NASTANEK KONFLIKTOV

2.1. SPLOŠNI VZROKI NASTANKA KONFLIKTOV

Najpogostejši vzroki (Možina, 2005, str. 55) za nastanek konfliktov v podjetju so predvsem nasprotujoče si dejavnosti, različna interpretacija ciljev, razhajanja pri zaznavi okolja in strokovna nesoglasja.

Le-ta podrobno opisuje tudi druge tri zelo pomembne vzroke za nastanek konfliktov, in sicer:

- položajne,
- komunikacijske in
- osebne vzroke.

Položajni vzroki nasprotij pomenijo, da se ne moremo sporazumeti na vsebinski ravni, ker začenjamo z različnih pozicij, ker imamo različna stališča, različne zorne kote, različna prepričanja in vrednotenja ter različne položaje in vloge. Različno razumevanje in stališče do vsebine onemogoča rešitev same konfliktne vsebine. Te vzroke pogosto zanemarjamo in se o njih ne pogovarjamo. Ne premaknemo se od vsebine, ves čas jo nebistveno in navidezno spreminjamo in zapravljamo pogajalsko energijo. Uspeha ni. Nasprotje narašča.

Druga skupina vzrokov za konflikte med sodelavci je na področju komunikacije o konfliktnih vsebinah. To so komunikacijski vzroki konfliktov. Sodelavec nas kratko malo ne razume, ker govorimo nerazumljivo in nejasno. Tudi nezaupanje sodi v to skupino. Sodelavec ne verjame naši iskrenosti. Ne verjame tistemu, kar govorimo. Prepričan je, da govorimo eno, mislimo drugo, delamo pa nekaj tretjega. Tudi pogovarjanje o vsebini na neoseben način vodi do konflikta, ker se sodelavec na ta način ne želi pogovarjati.

Možina pravi, da so vzroki za konflikte tudi v osebnostih sodelavcev (2002, str. 581). To so osebni vzroki medsebojnih konfliktov. Sodelavci so različne osebnosti z različnimi osebnimi lastnostmi. Imajo različne želje in cilje, zaradi katerih lahko pridejo do nesoglasij in nadalje do konflikta. Korenine konfliktnosti so 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 zapletenosti pri iskanju vzrokov konflikta v naravi ljudi. Njihovo sodelovanje pri reševanju konfliktov je pod močnim vplivom vsega, kar se v njih dogaja. Lahko so napeti, napadalni in neposredno »iščejo in ustvarjajo« konfliktne vsebine

Podobno meni Kovač (2005, str. 20). Po njegovem mnenju je vzrokov za pojav konfliktov v združbi zelo veliko. Konflikti lahko nastanejo zaradi vzrokov kot so npr.:

- dve skupini oz. dva posameznika želita uporabiti ista sredstva,
- neenakomerno pozicioniranje posameznikov oz. skupin glede na medsebojno odvisnost,
- dominacija posameznika oz. skupine,
- konkuriranje ciljev, interesov, stališč, vrednot, zaznav,
- večlinijski sistemi (matrični) organiziranosti,
- nejasna razmejitev med pristojnostmi in odgovornostmi,
- reorganizacije,
- različne oblike in sistemi plač, uvajanj različnih oblik in sistemov predpisov ter standardov, itd.

Skratka, vzroki za nastanek nasprotij tičijo v medsebojni povezanosti, različni interpretaciji ciljev, razhajanjih pri zaznavi okolja in strokovnih razhajanjih.

Vzroki za nastanek konfliktov zaradi medsebojne povezanosti so zelo pogosti. So tudi najbolj preprosti konflikti. Delo v podjetju je razdeljeno na podlagi tehnične delitve dela in povezano v skupni proces. Rezultat podjetja se lahko doseže samo tako, da je vsak del procesa pravočasno izveden. Zaradi različnih odstopanj lahko pride do zastojev, prekrivanja ali celo do ustavitve procesa dela. Posledice so konflikti, ki so najpogostejši med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji ali različnimi organizacijskimi enotami.

Skupne cilje podjetja je treba razgraditi na posamezne cilje organizacijskih enot v podjetju (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 221-223). V procesu razgrajevanja ciljev si posamezne organizacijske enote lastne cilje pogosto »prikrojijo« in s tem postavijo cilje, ki so v interesu njihove organizacijske enote in ne v interesu podjetja kot celote. Takšen pristop nujno pripelje do konfliktov s cilji drugih organizacijskih enot.

Zaznavanje okolja je velikokrat povezano z naravo dela posameznih skupin. Predvsem tedaj, ko je potrebno posamezni dogodek ali problem interpretirati z različnih strokovnih vidikov, prihaja do razlik. Pri tem ne mislimo na razhajanja zaradi različnih strokovnih mnenj, temveč na konflikt zaradi različne interpretacije izhodišč za strokovno presojo. Kot ilustrativen primer lahko navedemo različno interpretacijo časa. Tako lahko raziskovalni oddelek drugače interpretira čas, potreben za rešitev nekega problema, za katerega je potrebno izvesti določeno raziskovalno delo, kot npr. prodajni oddelek, ki ima pred seboj željo po takojšnjem osvajanju trga, ali celo takojšnji pridobitvi naročil.

Tipična strokovna razhajanja oziroma konflikti nastajajo v odnosih med specialisti, še zlasti med specialisti v štabnih službah in managerji v linijskih strukturah. Vzrokov za nastali konflikt ne moremo iskati v različnih strokovnih pogledih, temveč v organizacijskih vlogah, ki jih imajo posamezne strukture. Linijske strukture so izpostavljene izrazito operativnim pritiskom. Nasprotno pa so specialisti obremenjeni samo s problemom, ki ga rešujejo. Takšni konflikti so tudi za reševanje strokovno najzahtevnejši. Od vodje se pričakuje, da bo ločil kratkoročne in nujno potrebne akcije ter dolgoročno in temeljito obravnavo posameznih problemov. Konfliktoma med linijo in štabom, med dolgoročnim in kratkoročnim, se pogosto pridruži tudi konflikt med ravnijo sestavljenega podjetja in ravnijo poslovne enote.

2.2. VZROKI HORIZONTALNIH KONFLIKTOV

Kot sem že omenila, ločimo horizontalne in vertikalne konflikte. Horizontalni konflikti so torej konflikti, ki se pojavijo na isti strukturni ravni. Večinoma jih razrešuje in spodbuja nadrejeni. So tudi manj predvidljivi kot vertikalni konflikti, poleg tega pa za njihovo reševanje obstaja manj pravil in predpisov. Vzroki zanje pa so različni, od različnosti ciljev, različnih vlog v podjetjih,

pomanjkanja dobrin, medsebojne odvisnosti nalog do razlik v moči, komunikacijskih motenj itd. (Cedilnik, 1993, str. 15-21).

Različnost ciljev je verjetno najbolj pogost posamezni vzrok medskupinskega konflikta v organizaciji. Celotni cilji organizacije so razdeljeni v operativne cilje, ki vodijo vsak oddelek. Operativnim ciljem sledijo tako prodajni kot nabavni, kadrovski, pravni, finančni in drugi oddelek, katerih cilji se pogosto zdijo medsebojno izključujoči. Doseganje operativnih ciljev enega oddelka lahko ovira doseganje drugih oddelčnih ciljev, kar lahko povzroči konflikt. Operativni cilji vsakega oddelka odražajo specifične cilje, ki jih zaposleni v taki enoti želijo doseči.

Ta konflikt nastane tudi pri posameznikih. Ljudje imamo različne lastnosti. Osebnosti se razlikujejo tako glede dojemanja, pričakovanj, vedenja, pogleda na vrednote. Nedvomno najdemo nekaj tipov ljudi, s katerimi lažje delamo kot z drugimi. Različna vzgoja, izkušnje, izobrazba se kažejo v individualnem razvoju drugačnega dojemanja iste stvarnosti, posledica česar je večja verjetnost za konflikt. Ljudje v podjetju imajo različno izobrazbo, aspiracije in dohodke. Zato se tudi razlikujejo njihovi cilji, ki jih v podjetju želijo doseči. Najvažnejši cilj nekoga je lahko, da ima čim boljšo plačo, ne glede na nadaljnji razvoj podjetja. Za nekoga drugega pa je bolj pomembno raziskovanje, novi dosežki in dobri delovni pogoji.

Različnost vlog je naslednji vzrok nastanka horizontalnih konfliktov. Delo v posameznem oddelku zahteva ljudi s specifično izobrazbo, sposobnostim, vedenjem in »časovno« usmeritvijo. Zaradi opravljanja različnih funkcij se ljudje telesno in duševno oddaljijo. Tako je odvisno v katerem oddelku nekdo dela. Posamezniki in skupine, ločeni med seboj, potem različno razmišljajo in zaznavajo probleme ter se poistovetijo s sebi enakimi. Posameznik opravlja svojo vlogo, ki je povezana z načini vedenja osebe, ki zaseda določen položaj. Dela tisto, kar se od njega zahteva oziroma dela v skladu z normami, ki ustrezajo položaju oz. delovnemu mestu. Vloga, ki jo posameznik v podjetju igra, je povezana z njegovo delovno funkcijo. Vloge pa so različne, zato prihaja med njimi do različnih interesov.

Eden izmed velikih vzrokov konflikta je tekmovanje med skupinami za omejene dobrine. Podjetje ima le omejeno količino človeških, materialnih in finančnih sredstev, ki so razdeljena med oddelki. V njihovih željah, da dosežejo svoje cilje, skupine navadno težijo za povečevanjem teh resursov, kar pa povzroči konflikt. Dobre namreč simbolizirajo moč in vpliv znotraj podjetja. Tako sposobnost pridobitve več dobrin poveča ugled in veljavo. Tipično za oddelke je, da mislijo, da je njihova zahteva za dodatne resurse legitimna, vendar pa se izvrševanje teh zahtev pogosto kaže v konfliktu. Kot zelo ilustrativen primer lahko navedem poviševanje plač, kjer je za povišanje namenjena neka vsota, ki naj bo alocirana med zaposlene. Če torej en zaposleni dobi nek del te vsote, pomeni, da je manj na razpolag za druge, zato običajno ob spremembah vsem povišajo plače.

Medsebojna odvisnost nalog se nanaša na odvisnost ene enote od druge glede materiala, proizvodov, informacij ali česa drugega. Lahko gre za zaporedno odvisnost, kjer rezultat nekega

oddelka potuje naprej v obdelavo v drug oddelek, kot po tekočem traku. Lahko pa je odvisnost recipročna in pomeni medsebojno izmenjavo materialov in informacij (ali česa drugega) med oddelki. Splošno velja, če medsebojna odvisnost raste, raste z njo tudi možnost za konflikt. Če med oddelki odvisnosti ni, je tudi možnost konflikta minimalna. Zaporedna in recipročna odvisnost oddelkov pa zahteva, da zaposleni namenijo več časa za koordinacijo, ki je že sama po sebi konfliktna, in za izmenjavo informacij med oddelki.

Razlike v moči nastajajo tudi, kadar so oddelki na isti hierarhični ravni v organizaciji. Nekateri oddelki zagotavljajo boljše ali vrednejše posle (storitve), ali pa zmanjšujejo kritične negotovosti za organizacijo. Tako si ustvarijo boljši položaj in pridobitev moči. Razlike v moči pa zagotavljajo temelj za konflikt, posebno kadar so dejanski delovni odnosi takšni, da ne ustrezajo zaznavni moči.

Eden izmed pogosto navajanih virov konflikta so komunikacijske motnje. Najpogosteje navajani vzroki zanje so (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 232):

- različnost sprejemnika in oddajnika (isto sporočilo ima lahko drugačen pomen zaradi različnega znanja, sposobnosti in izkušenj posameznika),
- selektivna percepcija informacij (če je informacija v nasprotju z mnenjem nekoga, le-ta izbere le tisti del, ki mu ustreza in tako ne sprejme celotne informacije),
- semantika (popačenja komunikacij so lahko tudi namerna, ker so ravno informacije tiste, ki omogočajo pridobitev moči),
- čustva (tudi čustva vplivajo tako na oddajnik kot na sprejemnik, saj lahko pride do napačnega oz. neustreznega oddajanja ali sprejemanja informacij),
- filtriranje informacij (posamezniki lahko namerno zadržujejo in prikrivajo informacije ali jih celo uničujejo in s tem prikazujejo drugačno stanje od resničnega),
- prevelik obseg informacij (zaradi prevelikega obsega informacij se lahko pomembne informacije tudi spregledajo),
- časovna stiska (tukaj je otežkočeno tako oddajanje kot sprejemanje sporočil, saj je pravočasnost in zadostnost informacij marsikdaj odločilnega pomena),
- različnost sporočil (lahko se sporočila tudi ne ujemajo, npr. ustno s pisnim) in
- sposobnost poslušanja (prepogosto smo namreč nagnjeni k temu, da prekinjamo sogovornika in sami »tolmačimo« njegove izjave).

2.3. VZROKI VERTIKALNIH KONFLIKTOV

Vertikalni konflikti se pojavijo med različnimi hierarhičnimi ravnmi. Gre za zatiranje volje in doseganja ciljev drugače mislečih ljudi s strani njihovih nadrejenih. Značilnost vertikalnih konfliktov je v prevladi moči ene od strani nad drugo. Velja tudi omeniti, da ima pri vertikalnih konfliktih, za razliko od horizontalnih, ena od soudeleženih strani večjo moč pri njihovem razreševanju, kar je posledica razmerij oz. vlog, ki izhajajo iz organizacijske strukture.

Zelo pogosti so konflikti med lastniki podjetja in sindikatom kot predstavnikom delavcev (Cedilnik, 1993, str. 22, 23). Ti konflikti se navadno pojavljajo v večjih industrijskih podjetjih, kjer sindikat, kot zastopnik delavcev, formalizira vertikalne razlike in zagotavlja mehanizem reševanja konflikta in daje delavcu oporo v njegovih nesporazumih z nadrejenimi. Sindikat poskuša dati delavcem več moči nad plačami ali delovnimi pogoji in jih skuša zaščititi pred enostransko kontrolo s strani nadrejenih. Največkrat obstajajo tudi temeljna pravila konflikta med delavci oziroma sindikatom in ravnatelji, ki so formalizirana z zakoni in predpisi in je v njih določeno, kako naj potekajo pogajanja predstavnikov obeh strani.

Konflikt med specialisti in ravnalci je drugi najpogostejši vertikalni konflikt (Pavčič, 1998, str. 15-17). V zvezi z nastankom in razvojem tovrstnih konfliktov obstajajo različni vzroki. Ker so najvišji ravnalci v hierarhični lestvici podjetja na najvišjih položajih, iz tega izhaja njihova velika moč. Po drugi strani pa so specialisti eksperti z velikim teoretičnim in praktičnim znanjem, vendar je njihova moč pri sprejemanju odločitev o poslovnem procesu podjetja ponavadi zelo omejena. Pogosto odlično poznajo le ozko delovno področje, s poslovanjem podjetja kot celote pa so slabo seznanjeni.

Ravnalci se utemeljeno bojijo za svoj položaj v podjetju, ki ga ogrožajo mlajši, ambiciozni strokovnjaki. Z izrazito zavzetostjo za uvajanje novih idej v poslovnem procesu se specialisti pogosto izkažejo kot svež veter v podjetju in s tem ogrozijo položaj nedomiselnih in premalo ambicioznih ravnalcev. Z večanjem stopnje raziskovanja v podjetju dokazujejo smotrnost uvedbe sprememb v poslovni proces, hkrati pa nesmiselnost obstoja določenih položajev in vlog v organizaciji podjetja. To je torej pogosti razlog za zavračanje sprememb v podjetju s strani vodilnih in za njihov očitni odpor do inovacij.

3. POSLEDICE KONFLIKTOV

3.1. POZITIVNE POSLEDICE KONFLIKTOV

Funkcionalne ali pozitivne razsežnosti konfliktov lahko v osnovi opredelimo predvsem kot (Staehele, 1999, str. 389):

- oblikovanje pozitivnega tekmovalnega ozračja,
- stimulacijo novih idej in interesov,
- povečanje skupinske kohezije,
- izboljšanje posameznikove oz. skupinske samopodobe,
- pomoč pri oblikovanju jasnih razmerij in razmejitev med posamezniki in skupino v združbi in
- osnovo za organizacijski razvoj.

Tudi Možina (2002, str. 582) meni, da konflikt nima le negativnih lastnosti, temveč tudi pozitivne (Slika 1) in zavedati bi se morali predvsem teh. Konflikti prinašajo kar nekaj pozitivnih posledic, ki bi jih kazalo izrabiti kot priložnost pri ustvarjanju naše prihodnosti. Zaradi njih bi si konfliktov lahko v določeni meri celo želeli.

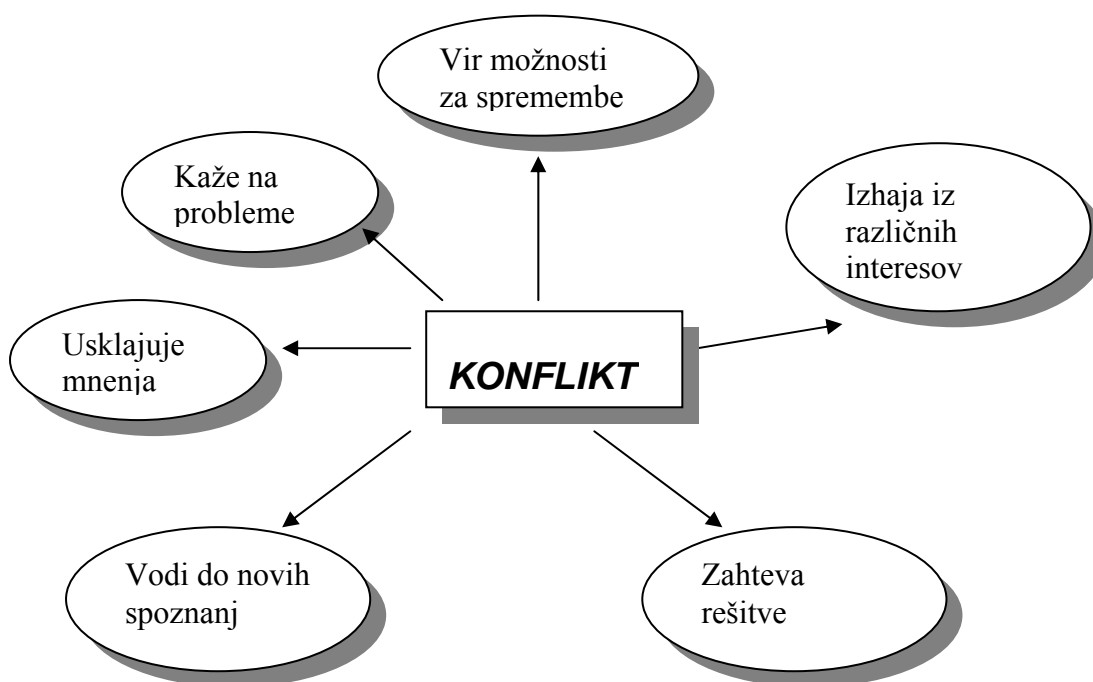
Prva pozitivna stran nasprotij je torej v tem, da kažejo na probleme, na navzočnost človekovih hotenj, ki želijo spremeniti obstoječe stanje. Ta hotenja so vir energije, zato ji moramo omogočiti sprostitvev in tako spodbuditi spremembo.

Druga dobra stran konfliktov, ki jo prikazuje zgornja slika je, da zahtevajo rešitve. Nasprotja sicer lahko potlačimo, se odrečemo uresničitvi ciljev, ne moremo pa se jim ogniti, ker zmeraj prihajajo na dan v takšni ali drugačni obliki. Kadar se pojavijo konflikti, bi zato morali najprej pomisliti, kako jih bomo reševali, ne pa, kako se jih bomo ognili.

Konflikt navadno nastane zaradi različnih interesov. To nam daje priložnost, da izberemo za cilj najboljši interes in ga poskušamo doseči. Ker konflikti odpravljajo mrtvilo, nas varujejo pred prepričanjem, da imamo vse probleme že rešene.

Konflikt omogoča možnosti za spremembe. Ohranitev nespremenjenega stanja nas lahko uspava. Pridobiti moramo nova spoznanja, to pa omogoča prav ponavljanje konfliktov. Strokovnjaki trdijo, da se je 90 odstotkov vseh vrst izvornih rešitev pojavilo iz nujnosti. To pomeni, da je moralo 90 odstotkov inovatorjev doživljati svojevrstne konflikte, ki pa so jih znali izrabiti pri oblikovanju svojih idej.

Slika 1: Pozitivne posledice konfliktov



Vir: Možina, 2002, str. 582.

Kadar se pojavijo konflikti med več osebami ali med skupinami, morajo ti poiskati skupne cilje na podlagi novih spoznanj, to pa skupine utrjuje. Zdi se, da je iskanje skupnih hotenj močnejše orodje za reševanje konfliktov kot ugotavljanje in razgaljanje razlik.

Do utrjevanja skupine lahko pripelje način reševanja problemov, ki mora upoštevati vsa mnenja vseh, ki so v konfliktu udeleženi. Zmotno je mnenje, da je konflikt mogoče rešiti tako, da od dveh hotenj prevlada eno, ki ga mora spoštovati tudi nasprotna stran. V tem primeru bi lahko govorili o vsiljevanju, ne o usklajevanju mnenj. O usklajevanju mnenj mnogo lažje govorimo, če iz dveh različnih mnenj oblikujemo novo, tretje, ki upošteva osnovne poteze prejšnjih dveh.

3.2. NEGATIVNE POSLEDICE KONFLIKTOV

Negativne oz. disfunkcionalne razsežnosti konfliktov v združbi se odražajo predvsem v (Kovač, 2005, str. 23):

- nestabilnosti in nižji učinkovitosti pri doseganju postavljenih ciljev,
- stresu in nezadovoljstvu na ravni posameznika,
- motnjah v komunikacijskih tokovih, koordinacijskih naporih ter nižji stopnji izkoriščenosti obstoječih resursov,
- oblikovanje stereotipov in stopnje zaznav ter
- povečanje stopnje emocionalne razsežnosti v organizaciji (Rosenstiel, 2000, str. 276).

Mihelčič (2003, str. 164) med negativne posledice konfliktov uvršča predvsem: neprijetnost, nevarnost, nesporazumi, prepir, težave, razdiralnost in stiska.

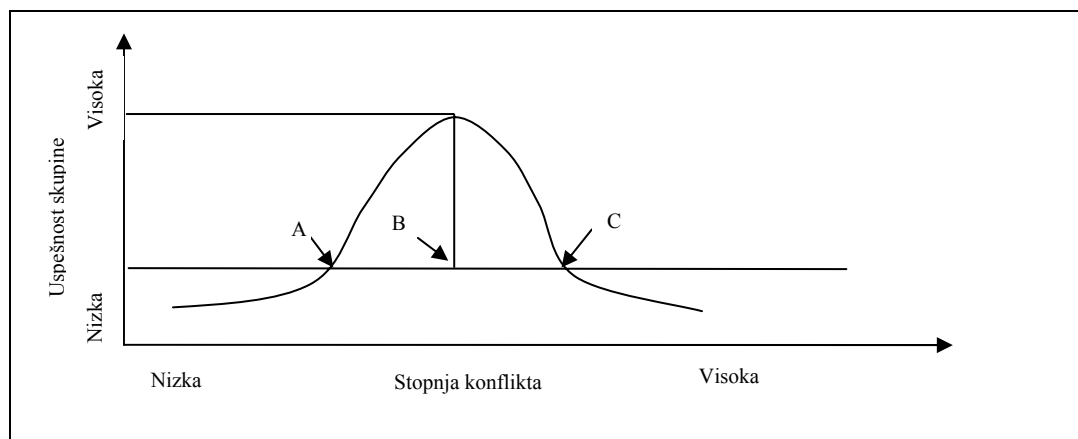
3.3. FUNKCIONALNOST IN DISFUNKCIONALNOST KONFLIKTOV

Empiričnih raziskav, ki bi prikazovale dejavnike in ravnanje, ki spodbujajo funkcionalnost konfliktov v združbah žal ni (Kovač, 2005, str. 20). Lahko navedemo samo nekaj smernic za oblikovanje okvirov za funkcionalno učinkovanje konfliktov v združbah. To so predvsem (Rosenstiel, 2000, str. 276); Robbins, DeCenzo, 2001, str. 397):

- jasno definiranje področij in pravil tekmovanja med posamezniki in skupinami,
- izgradnja zaupanja med posamezniki in skupinami v združbah,
- odpravo koordinacijske prisile v nepotrebnih primerih,
- strukturiranje nalog na osnovi odpiranja prostora za svobodno delovanje posameznikov,
- zelo jasne opredelitve pristojnosti in odgovornosti posameznikov v organizaciji,
- izogibanje reševanja konfliktov na temelju premoči,
- pravočasno opredelitev kriterijev delitve ali pravil za tekmovanje pri pomanjkanju resursov,
- participacija udeležencev pri definiranju pravil v procesih odločanja,
- izobraževanje za razumevanje narave in razsežnosti konfliktov v združbah.

Poznane so raziskave, ki so potrdile, da je določena stopnja konflikta v skupini celo koristna. Iz Slike 2 lahko razberemo, da je konflikt funkcionalen, ko prispeva k večji uspešnosti skupine, ali pa nefunkcionalen, ko doseganje uspešnosti ovira.

Slika 2: Konflikt in uspešnost skupine



| Situacija | Stopnja konflikta | Vrsta konflikta | Značilnost delovanja skupine | Uspešnost skupine |
|-----------|-------------------|-----------------|---|-------------------|
| A | Nizka ali brez | Nefunkcionalen | Apatičnost, stagnacija, neodzivnost, pomanjkanje idej | Nizka |
| B | Optimalna | Funkcionalen | Živahnost, samokritičnost, inovativnost | Visoka |
| C | Visoka | Nefunkcionalen | Motnje pri delu, kaos, ni sodelovanja | Nizka |

Vir: Robbins, 2001, str. 404

Zgornja slika torej kaže, da je pri nizki in visoki stopnji konflikta uspešnost skupine manjša, kot v primeru, ko je neka optimalna stopnja konflikta. Težava je seveda v tem, da zelo težko določimo, katera je tista optimalna stopnja konflikta, saj za to nimamo nobenega posebnega orodja. Vodje in člani skupin se morajo pri tem predvsem zanašati na svoje znanje in izkušnje ter presoditi, do katere stopnje je konflikt še funkcionalen, torej prispeva k boljšemu delu, in kdaj začne skupini škoditi (postane nefunkcionalen). V vsakem primeru pa je uspešnost skupine odvisna od tega, kako spretni smo v procesu obvladovanja in reševanja konfliktov (Zupan, 2003, str. 8).

4. REŠEVANJE KONFLIKTOV

4.1. POTEK KONFLIKTA

Konflikti vedno potekajo kot dinamični procesi. Razlikujemo naslednje faze poteka konflikta (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 226):

- zaznava konflikta ali frustracije,
- določitev konfliktne situacije,
- odziv na konfliktno situacijo,
- interakcija z »nasprotnikom« in
- rezultat interakcije.

Konflikt je potrebno najprej zaznati in ga opredeliti. Postavljanje oz. opredelitev problema je najtežje in najpomembnejše opravilo. Ne iskanje rešitve, temveč iskanje pravilne določitve konflikta. Najpogostejši vir nepravilnih odločitev je prav nagnjenje k iskanju pravilnega odgovora, namesto da bi iskali pravilno opredelitev konflikta. Ko je nek konflikt opredeljen, imamo na voljo več načinov za njegovo ravnanje in je s tem bolj ali manj najdena tudi prava rešitev problema.

4.1.1. Nastanek in razvoj konflikta v organizacijskem procesu

Ko ljudje pridejo v medsebojni stik, vstopijo v sprva nenamerna razmerja. V teh razmerjih, če želijo delovati skupaj, se prilagajajo drug drugemu. Sprva je razmerje med njimi še neoblikovano. Različno razumevanje vlog vodi k težavam v sodelovanju, k nesporazumom, preprirom, jezi, ipd. V medsebojnem sodelovanju, vplivanju in prilagajanju se člani spreminjajo (spreminjanje je posledica razmerij). Spreminjajo se v tistem svojem delu, v katerem so povezani. To pa vsaj posredno vpliva tudi na njihove ostale vloge. Kdo in v kolikšni meri se spreminja, pa je odvisno predvsem od njegove osebnosti, od moči, ki jo ima član itd.

Pripravljenost za sodelovanje, prilagajanje in spreminjanje stališč in navad izvira iz interesa, iz ciljev članov, ki jih skušajo v združbi doseči (Lipovec, 1987, str. 216). Prilagajanje kot rezultat medsebojnega usklajevanja je cena za doseganje ciljev in interesov. To medsebojno prilagajanje in povezovanje razmerij, gledano dinamično in v povezavi tako z delovanjem kot tudi z okoljem, je usklajevanje ali koordinacija (Lipovec, 1987, str. 124-132). Prilagajanje poteka med vsemi člani in mnogostransko. Za lažje sodelovanje člani razvijejo norme in postavijo pravila ter vplivajo na njihovo upoštevanje.

Opisan proces prilagajanja poteka počasi in preko mnogih poskusov. Ljudje kot racionalna bitja poskušajo ta proces pospešiti. Že sama združba je pogosto namerna, prav tako je namerna delitev dela v njej. Pride do formalnega procesa prilagajanja, ki je sam po sebi dodatno konflikten, saj poteka vsaj deloma s prisilo. To »razumsko« prilagajanje poteka z razmišljanjem o vlogah in

razmerjih (planiranje) samega člana kot tudi drugih članov ter z voljo (ki izvira iz hotenja po doseganju zamišljenega ali s kontrolo) po uskladitvi in s samo izvedbo. Usklajevanje je namerno in zahteva tudi uveljavljanje zamišljene strukture – organizacije. Koordinacija je tako vsebina dela ravnateljev in je nujna, tako kot so nujni konflikti.

Koordinacija poteka v planiranju, uveljavljanju in kontroliranju, direktivno ali prostovoljno, namerno ali nenamerno. Prav tako pa se tudi konflikti razvijajo v procesih dvosmernega planiranja in kontroliranja ter enosmernega upravljanja, katerega druga smer je v kontroliranju (Rozman, 2005, str. 65).

4.1.2. Splošna razlaga poteka konflikta v dvosmernih organizacijskih procesih

Člani združbe si zamislijo svoje vloge pa tudi vloge drugih; zamislijo si medsebojna razmerja. Npr. ravnatelj proizvodnje si zamisli (planira) svojo vlogo in vlogo ravnatelja prodaje. Zamišljeni vlogi (ena in druga) sta različno določeni (s strani obeh članov) že v procesu planiranja. Konflikt lahko poteka v medsebojnem razumevanju in prilagajanju vlog ob upoštevanju cilja združbe. Spreminjanje obeh strani v dvosmernih organizacijskih procesih, vsebinsko pa v usklajevanju, vodi k novim spoznanjem in rešitvam, torej k razvoju. Lahko pa se konflikt pogloblja in prekine samo sodelovanje; lahko ogrozi obstoj in delovanje združbe. Omenjeno usklajevanje poteka prostovoljno med članoma ali pa direktivno. Direktivno v omenjenem primeru izvaja ravnatelj podjetja, ki upošteva obe vlogi in razmerje oblikuje tako, da bo zagotavljalo doseganje ciljev združbe.

Splošna razlaga konflikta je torej naslednja. Osebe vstopajo v medsebojna razmerja. Imajo različno gledanje na svoje in druge vloge. Po lastnostih medsebojnih vlog planirajo delovanje in se v uveljavljanju kontrolirajo. V procesu usklajevanja se prilagajajo, prostovoljno in s pritiski. Brez sodelovanja ni konfliktov, brez konflikta ni sodelovanja. Konflikt nastaja v dvosmernem procesu med ljudmi. Proces je organizacijski, saj predvsem zagotavlja predvsem smotrno sodelovanje.

S pozitivnim potekom konflikta se združba krepi pa tudi posamezni člani pridobijo. V nasprotnem primeru konflikt dobi patološke razsežnosti, člane ovira pri tvornem delovanju, lahko zapustijo združbo, ki razpada (Rozman, 2005, str. 66).

4.2. PRAVILA RAVNANJA S KONFLIKTI

Avtorji nam dajejo različne zglede, kako s konflikti ravnati v vsakdanjem življenju (Hleb, 2001, str. 2-4). V nadaljevanju jih bom nekaj tudi podrobno opisala.

Prvo pravilo pravi, da moramo konflikte sprejeti kot življenjsko dejstvo, kot nekaj vsakdanjega, naravnega, nekaj čemur se enostavno ne moremo izogniti. Naučiti se jih moramo zaznati in opaziti, saj bomo le tako lahko uspešno ravnali z njimi. Konflikt je potrebno najprej definirati,

takoj nato oblikovati strategijo za njegovo reševanje in jo potem tudi izvesti oz. konflikt moramo sanirati.

Privzemimo splošno dejstvo, da smo pripravljeni konflikte opaziti in se z njimi spoprijeti sproti. Dovolj je, če sedem dni zaporedoma to vpišemo na seznam desetih dnevnih pozitivnih trditev. Po enem tednu bo gotovo prišlo do spremembe, opazili bomo nesoglasje, ki bi ga sicer spregledali.

Naslednje pravilo ravnanja s konflikti zahteva definiranje konfliktna situacije. Konfliktna situacija sestavljajo trajanje, torej koliko časa konflikt dejansko traja, intenziteta, kjer moč konflikta ocenimo na skali od 1 do 10, in vpletene osebe, kjer moramo najti vse sodelujoče v konfliktu. Zadnja elementa konfliktna situacije sta jedro oz. bistvo konflikta ter učna ura, ki jo konflikt skriva.

Važno je, da moramo dobro razmisliti o vsaki situaciji, ki bi se lahko razvila v konflikt. To lahko storimo zavedno, lahko pa situacijo pustimo odležati in sicer tako, da določimo zadnji rok (tega sama osebno ne priporočam nikomur). Težavne situacije lahko po mojem mnenju odlično predelujemo med rekreacijo, spanjem, meditacijo, pred televizorjem, ob glasbi ali, v skrajnem primeru, na psihologovem kavču.

Opredelitev možne rešitve je naslednje pomembno pravilo. O rešitvah moramo namreč temeljito razmisliti, saj lahko vsaka napačna odločitev pripelje do še večjega in dolgotrajnejšega konflikta. Zato se moramo o njih pogovoriti in podati ustrezne argumente, katera je boljša in katera slabša rešitev, katero rešitev uporabiti v tej situaciji in katero v drugi itd.

Pomembno pravilo je tudi, da se odločimo za najboljšo rešitev. Analizirati moramo vsako možno rešitev posebej ter potem najboljšo tudi izbrati. Rešitev ne sme biti dobra niti ne primerna oz. zadovoljiva, rešitev mora biti enostavno najboljša.

Zadnje pravilo pravi, da moramo izvesti to, za kar smo se odločili. Zelo pomembno je namreč, da izbrano rešitev tudi uresničimo, saj konflikt ne bo izginil kar sam od sebe, situacija se ne bo izboljšala, učinkovitost v podjetju pa zelo verjetno padla.

4.3. ZGLED RAVNANJA S KONFLIKTOM

Definicija oz. sama ugotovitev konflikta je prvi korak ravnanja z njim. Najprej moramo spoznati, da je do konflikta sploh prišlo. Čas je drug pomemben dejavnik, saj moramo točno zabeležiti, kdaj je prišlo do konflikta. Mogoče smo ga sprva samo ignorirali, saj smo bili prepričani, da je stvar trenutnega značaja, zato moramo zapisati, kdaj smo ga prvič zaznali.

Naslednji korak je ocena stopnje neprijetnosti, npr. pojav me moti za 5 od 10 možnih stopenj. Ne moti me še preveč, toda pred nekaj meseci me je motil le za stopnjo 3. Potem moramo ugotoviti,

za kakšen konflikt sploh gre. Ali je to horizontalni ali vertikalni konflikt, ali je nastali konflikt posledica različne presoje, ali je mogoče nastal konflikt med skupinami ipd.

Nato ugotovimo jedro konflikta. Analizirati moramo temelj konflikta, kaj dejansko predstavlja ta konflikt, kako vpliva na naše delo in na odnose s sodelavci, skratka, poiskati moramo bistvo našega problema.

Sledi razprava, kjer udeleženci konflikta spoznajo, kaj je šlo narobe, kaj bi bilo potrebno izboljšati, kaj spremeniti v svojem delu ter odnosih z drugimi itd. Povsem možno je, da zaposleni začne razmišljati, da bi zamenjal službo, saj ugotovi, da se v podjetju, v katerem dela, ne počuti več dobro. Lahko pa spozna, da ni upošteval mnenja svojih sodelavcev, saj je bil prepričan, da ima vedno prav. Tukaj je pomemben še čas za premislek, saj marsikdo ne premisli takoj, kot bi sicer moral, ampak stvar pusti ležati še precej časa, potem ko je bil konflikt že odkrit.

Naslednja stopnja vsebuje možne rešitve. Tukaj se lahko odločimo, da ignoriramo situacijo, saj menimo, da jo bo razrešil čas. Lahko pa se pogovorimo s sodelavcem, direktorjem, mogoče zamenjamo službo ali pa poskusimo biti bolj tolerantni do drugih, jih poslušati in upoštevati tudi njihovo mnenje. Nato se za eno izmed možnih rešitev tudi odločimo ter jo poskusimo izvesti in to čim prej.

Postopek se zdi zapleten, daje pa tudi vtis, kot da iščemo konflikt samo zato, da bi ga našli. Namen je prav nasproten. Želimo prepoznavati konflikte, ki dejansko obstajajo, in jih raje reševati sami, zdaj, aktivno, preden se utegnejo razrasti do neobvladljivih in energetsko zelo potratnih dimenzij.

Umetnost reševanja konfliktov je tudi v zmožnosti presoje, za kako velik in pereč zalogaj gre. Vendar je pomembno, da zavestno rečemo, da gre, na primer, za trenuten konflikt, po pomembnosti na 1. stopnji, ki se bo verjetno do petka rešil sam od sebe. Številni majhni nesporazumi, podobni slednjemu, ne zahtevajo analitičnih prijemov; kos smo jim že z nekaj človeške zrelosti in zdravega razuma. Obravnavo zahtevajo večji, ki so prav tako nenehno prisotni, a tako neprijetni, da se jih ne želimo lotiti.

Specifičen je primer, ko je nesporazum še posebno zahteven, očiten in velik. Zgled je združitev dveh podjetij in dveh kultur, ki se ne moreta sprejeti. Znotraj podjetja je to lahko konflikt med ključnima managerjema.

Tak primer zahteva pomoč in podporo tretje strani; lahko je to kompetenten, nevtralen sodelavec, ki uživa spoštovanje vseh sprtih strani, ali poklicni posredovalec. Vloga je v obeh primerih podobna. Posredovalec ustvari okolje, v katerem se obe strani počutita sprejeti in upoštevani, morata imeti občutek, da bosta lahko govorili in da bosta slišani. Posredovalec uravnava pogovor tako, da sprva posname stanje na razumski ravni; obe strani predložita dejstva, svojo perspektivo v zvezi s problemom. Poskrbi, da obe navedeta vsa svoja razmišljanja, vezana na problem. Ko ena stran govori, mora druga molčati, nespoštljivo vedenje ni dovoljeno. Ko je

razumska raven obdelana, posredovalec poseže na čustveno raven. Stranki napelje na to, da povesta, kaj čutita v zvezi z danim problemom. Tudi zdaj imata obe pravico do pojasnjevanja. V tej fazi običajno udarimo ob bistvo problema. Spreten posredovalec pogovor zadrži na čustveni ravni, dokler se spor ne razreši, nato ga obvezno pripelje nazaj, na razumsko raven. Z racionalnimi sklepi se tak pogovor zaključi. Posredovalni proces lahko traja od pol ure do več let.

Možina (1994, str. 659) meni, da bi morali pri delu upoštevati naslednja znana načela oz. stopnje reševanja nasprotij:

- najprej je treba opredeliti konfliktno situacijo in dobiti čim več podatkov ter informacij;
- potem podatke preučiti in ugotoviti, kaj bi se dalo ukreniti;
- nato se je treba odločiti in napraviti načrt izvedbe in
- končno stvari izpeljati ter ugotoviti, kaj smo dosegli.

Če nismo zadovoljni s tem, kar smo dosegli, je treba postopek ponoviti in ugotoviti, kje in v čem nismo bili uspešni.

4.4. REŠEVANJE KONFLIKTOV

4.4.1. Splošno o reševanju konfliktov

Tako kot obstaja veliko definicij konflikta, obstaja veliko razlag razreševanja. Najenostavneje bi lahko opredelili razreševanje konfliktov kot proces, ki nas pripelje do rešitve. Razreševanje konfliktov pomeni obdelati in zaključiti konflikt z analitičnimi metodami, ki nam pomagajo priti do vzroka problema. Rezultat je primerna rešitev problema.

Reševanje konfliktov ni le razreševanje konfliktov, temveč tudi stimulacija konflikta, če je potrebno. Ustrezno ravnanje konfliktov je njihovo preprečevanje, zmanjševanje oziroma minimiziranje količine konfliktov, spodbujanje in ohranjanje količine konfliktov na zelenem nivoju. Gre torej za množico ukrepov namenjenih zaznavanju, predvidevanju, omilitvi, preprečevanju ali spodbujanju konfliktov (Možina, 1994, str. 641).

Lipičnik meni, da je pri reševanju konfliktov pomembno vedeti, da vsaka rešitev nujno in vedno privede do sprememb. Znano je, da se ljudje spremembam, če je le mogoče, izogibajo, in se verjetno tudi zato poskušajo izogniti konfliktom. Tako je videti, da nihče ne more rešiti konflikta, če ni pripravljen sprejeti sprememb. Sprejemljivost za spremembe, ki jih predpostavlja rešitev konflikta, lahko bistveno vpliva na pripravljenost za reševanje konflikta (2005, str. 138).

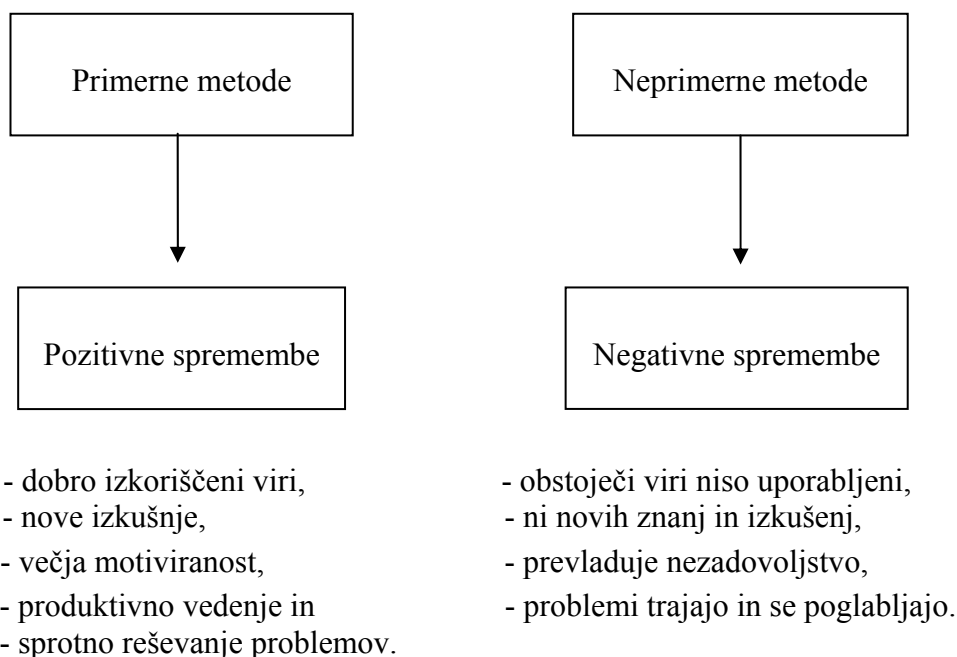
Najbolj sprejemljiva je rešitev konflikta, če od ljudi ne terja sprememb v njihovem življenju. Vendar v tem primeru o rešitvi ne moremo govoriti, saj se ni nič spremenilo. To ponovno potrjuje, da mora človek spremembe hoteti. V družbi, kjer z vzgojo in izobraževanjem teženj po

spremembah v ljudeh niso razvili, je reševanje konfliktov, ki je najbolj naravno in nujno orodje za napredek družbe, neuspešno.

Sprejemljivost rešitev je odvisna tudi od razmerja, kako velike so spremembe za posamezne udeležence v konfliktu. Najsprejemljivejša je rešitev, ki vsem udeležencem prinese »enako velike spremembe«. V nasprotnem primeru ima tisti, ki naj bi doživel večje in dražje spremembe, občutek, da je bil pri reševanju konflikta opeharjen. Navidezno podobna nesprejemljivost rešitve se pojavlja tudi, če je sprememba zelo velika, pa vendar za vse udeležence enaka. Nesprejemljivost rešitve v tem primeru ne izvira iz razmerja velikosti sprememb med udeleženi, pač pa iz njihove težke izvedljivosti. Ker je izvedljivost sprememb pogojena tudi z materialnim stanjem posameznega udeleženca, je izvedljivost predvidenih sprememb hkrati posredni razlog za odnos do reševanja konfliktov. Tako so posamezniki, ki materialno ne morejo izvesti predvidenih sprememb, upirajo vsaki rešitvi, ki presega njihove možnosti. V tem primeru so pripravljeni celo odstopiti od načela, saj naj bi rešitev konflikta prinesla enake spremembe za vse udeležence. »Pravičnejša« se jim zdi rešitev, ki »bogatejšemu« nalaga več in dražje spremembe.

Metode, ki jih uporabljamo pri reševanju konfliktov, v glavnem delimo na primerne in neprimerne (Slika 3).

Slika 3: Metode reševanja konfliktov



Vir: Možina, 1994, str. 657.

Avtorji priporočajo tale načela pri reševanju konfliktov (Filley, 1994, str. 61-66):

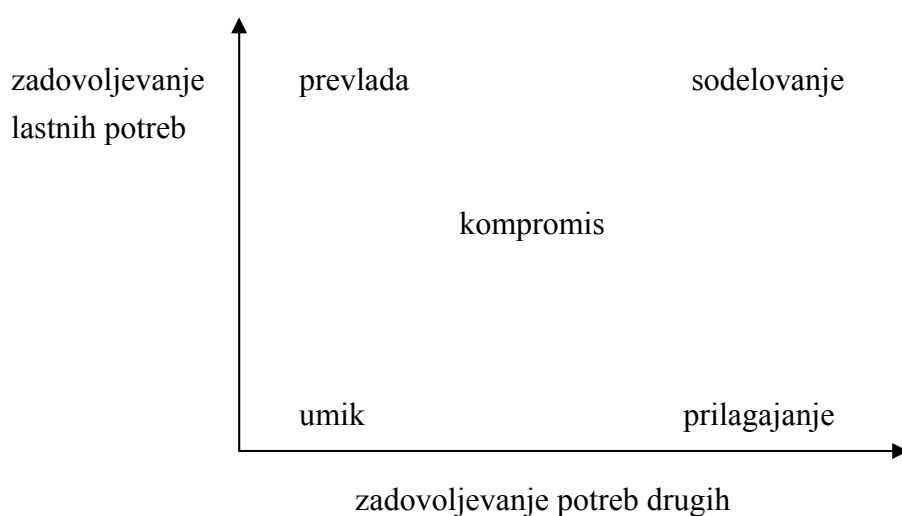
- definirajte problem kot cilj, ne kot potrebo za reševanje,
- ko ste odkrili problem, poiščite rešitev, ki bo pomenila spremembo za obe strani,

- svojo pozornost usmerite na problem, ne na osebne probleme ali na drugo stran,
- gradite zaupanje s spreminjanjem in dajanjem ustreznih informacij,
- med komuniciranjem izražajte svojo naklonjenost, vživite se v sogovornika, ga poslušajte ter zmanjšajte morebitno nejevoljo in grožnje.

4.4.2. Pet pristopov pri reševanju konfliktov

Spodnja slika prikazuje vsebino in razmerja načinov pri reševanju konfliktov. Vodoravna os ponazarja stopnjo, do katere je oseba pripravljena sodelovati pri zadovoljevanju potreb drugih ljudi. Navpična os pa ponazarja stopnjo, do katere oseba zadovoljuje predvsem svoje potrebe.

Slika 4: Načini reševanja konflikta, nasprotij



Vir: Možina, 2000, str. 8.

Strokovnjaki ločujejo pet različnih načinov reševanja konfliktov (Slika 4), ki se razlikujejo glede na stopnjo lastnega zadovoljevanja (zadovoljiti lastne potrebe, zaskrbljenost za svoje poglede in potrebe) in stopnjo sodelovanja (zaskrbljenost za tuje poglede in potrebe, želja zadovoljiti tudi potrebe sodelavcev).

Pri načinu tekmovanja, prevladovanja, prevladuje težnja, da bi z uporabo moči obvladovali situacijo in prisilili druge, da bi pristali na ponujeno rešitev. Ta način zadovoljuje samo eno stran, ki je udeležena v konfliktu. Oseba, ki se nagiblje k temu načinu reševanja nasprotij, ponavadi uporablja fraze: »nimam rad stvari tako, kot potekajo« ali »če se ne morete naučiti sodelovanja, potem je bolje, da greste«. Če se kdo ne strinja, hitro občuti moč takšne osebe. Če nastane konflikt med člani v timu, potem posameznik, ki je pristaš tega načina, običajno nadrejenega poprosi, da bi z njegovo pomočjo obvladal nasprotno stran. S takim ravnanjem se razvije položaj zmaga – poraz, tekmovanje, uporaba sile in vsiljevanje odločitev ene strani drugi.

Tisti, ki uporabljajo način izogibanja, se nagibljejo k umiku iz konfliktna situacije ali želijo ostati nevtralni. Običajno so to nekaki prenašalci sporočil nadrejenim, podrejenim ali sodelavcem. Če jih povprašajo o njihovem mnenju, rečejo: »problema ne poznam zadosti« ali »potreboval bi še nekaj dodatnih podatkov« ali »najbolje bo, da napravite tako, kot mislite« in podobno. Konflikt ignorirajo in pričakujejo, da se bo rešil sam. Problema nočejo videti, izogibajo se soočenju. Skrivajo se za birokracijo in od nje pričakujejo, da bo rešila nasprotje.

Tretji način je način prilagajanja. Ta načrtno zanemarja pomen zadovoljevanja lastnih potreb in ciljev, zato pa poudarja zadovoljevanje skupnih potreb, interesov in ciljev. Posameznik, ki se ravna po tem načinu, meni: »zakaj bi vztrajal pri svojem in bi drugi bili nezadovoljni« ali »ne želim reči ničesar, kar bi druge prizadelo« ali »ne spleča se tvegati prijateljstva, da bi moje obveljalo« ali »pomembno je, da delo teče naprej. Problem se bo sčasoma že tako rešil« in podobno. To je pravzaprav popuščanje, podrejanje in zadovoljevanje partnerja. S tem načinom sicer zagotovimo dobro počutje ljudi, pravi problem pa ostaja nedotaknjen in se bo prej ali slej pokazal.

Četrti način je kompromis. Pomeni zmerno in delno vztrajanje pri lastnih potrebah in željah ob prav tako zmernem in delnem zadovoljevanju sodelavčevih potreb in želja. Posamezniki, nagnjeni k temu načinu, pravijo: »ne vztrajam do konca, če drugi popuste« ali »poskušam najti rešitev, ki bi zadovoljila obe strani«. Kompromis dosežemo s pogajanjem, merjenjem dobička in izgube (primeren način, kadar kompromis predstavlja za vsako stran večji dosežek ali vsaj ne slabšega, kakor če ga ne bi bilo) in skupnim iskanjem obojestransko zadovoljujoče in sprejemljive rešitve. Veliko ljudi meni, da je to ena najbolj stvarnih oblik vedenja v konfliktnih situacijah, čeprav je treba biti previden – prehitro pristajanje na kompromise lahko škodi pravnemu razpletu konfliktna situacije.

Peti način je način dogovarjanja, sodelovanja. Označuje ga težnja k ugotavljanju vzrokov nasprotij, k posredovanju informacij in skupnem iskanju ustreznih rešitev. Pomembno je medsebojno sodelovanje z željo, da bi vsakdo v čim večji meri uresničil svoje cilje. Tisti, ki je za dogovarjanje, meni: »poskušam zadovoljiti tako svoje kot njegove potrebe« ali »skušam dobiti vsa različna stališča in ideje, preden povem svoj predlog« ali »če se v mnenjih ne poenotimo, se spleča žrtvovati nekaj časa in ugotoviti vzroke, zakaj ne soglašamo in na osnovi tega poiskati ustrezno alternativo«. Z dogovarjanjem odkrito obravnavamo konflikte, nasprotja, jih analiziramo in skušamo najti rešitev, ki bi kar najbolje zadovoljevala vse vpletene v konflikt. Z razlikami se soočimo, ideje in informacije pa med seboj delimo. Iščemo skupne rešitve, razvijamo položaj, v katerem vsi dobivajo, na probleme in konflikte pa gledamo kot na izzive in priložnosti.

Za zadnji način oz. pristop pri reševanju konfliktov, to je dogovarjanje, obstajajo določena navodila (Možina, 1994, str. 651). Na voljo je precej napotkov za managerje, kako naj se tega lotijo in kako naj uporabljajo opisani način. Navajam nekaj pomembnih načel:

- vprašajte po podatkih in dajte povratne informacije za vse pomembne točke,

- po možnosti pozabite pretekle dogodke; pomembno je, kaj delate in kako se počutite zdaj,
- zapomnite si, da je nasprotno mišljenje drugega enako veljavno kot vaše,
- nikdar ne predpostavljajte, da natanko veste, kaj kdo drug misli; raje preverite domneve v odprtem razgovoru,
- ne naslavlajte oseb z žaljivimi pridevki in
- jemljite kompromis kot rešitev šele potem, ko ste dodobra analizirali problem ter dobili vse možne alternative rešitve.

Prvo načelo pravi, da moramo vprašati po podatkih in dati povratne informacije za vse pomembne točke. Ko se konflikt pojavi, moramo izvedeti, zakaj, kako in kdaj je prišlo do njega. Biti moramo temeljiti in nato izčrpni pri vseh podatkih, ki jih posredujemo odgovornim za konflikt.

Naslednje načelo zavzema stališče, da moramo, če je le možno, pozabiti na pretekle dogodke. Ne smemo se obremenjevati s situacijami, ki so se že zgodile, čeprav so bile neprijetne in so škodile podjetju. Prav tako ne smemo obsojati ljudi, ki so povzročili te neprijetne dogodke. Zavedati se moramo dejstva, da se lahko kaj takega pripeti vsakomur. Pomembno je, kaj delamo sedaj in kako se pri tem počutimo. Če smo obremenjeni s preteklostjo, nas ta lahko ovira, nismo več ustvarjalni in ne motivirani, kar vsekakor škodi našemu delu.

Zapomniti si moramo, da je nasprotno mišljenje drugega enako veljavno kot naše. Čeprav ima nekdo višji položaj in več izkušenj, moramo vseeno upoštevati mnenje vseh udeležencev, tudi tistih najmlajših in najmanj izkušenih. Možno je namreč, da se ravno v teh ljudeh skrivajo dobre ideje, zato je potrebno upoštevati predloge vseh udeleženi.

Nikdar ne smemo predpostavljati, da natanko vemo, kaj misli kdo drug. Pogosto si na podlagi nekaj izrečenih besed ali dejanj, ki so se zgodile v preteklosti, o določeni osebi ustvarimo neko mišljenje. Potem pričakujemo, da se bo ta oseba na določeno situacijo odzvala tako, kot mi predvidevamo. To pa sploh ne drži. Bolje je, da te naše domneve preverimo v odprtem razgovoru, kjer sprašujemo, pojasnujemo in utemeljujemo sogovornikovo in naše mišljenje.

Nikoli ne smemo naslavljeni oseb z žaljivimi pridevki, kot so npr. strahopetec, bedak ipd. Ti nas zaradi tega lahko zasovražijo, postanejo prepirljivi, počutijo se prizadeti in potrte. Tak način vodi v neučinkovitost teh ljudi; pogosto le-ti hočejo zamenjati službo, saj v takem delovnem okolju ne morejo delati.

Zadnje načelo pravi, da moramo kompromis jemati kot rešitev šele potem, ko smo dodobra analizirali problem in dobili vse možne alternative rešitve. Čeprav velja kompromis za najboljši način reševanja konfliktov, ni nujno, da je tako v vseh situacijah, kjer se pojavljajo. Konflikti se namreč med sabo razlikujejo in zahtevajo različne rešitve, zato je o rešitvi potreben izredno dober razmislek.

Obstajajo pa tudi ovire pri načinu dogovarjanja (Walton, 1987, str. 57-60). Če je ta način poudarjen in uspešen, se upravičeno lahko sprašujemo, zakaj ga razmeroma redkokdaj uporabljajo. Ovir je kar nekaj:

- pomanjkanje časa,
- marsikdo v skupini še vedno misli, da ni lepo oziroma da ni dobro, če pove negativno mnenje o svojem sodelavcu,
- manager je tisti, ki vodi in odloča,
- če ni ustrezne organizacijske kulture, tudi način dogovarjanja ne more zaživeti,
- v nekaterih situacijah so primernejši drugi načini reševanja konfliktov.

Pomanjkanje časa povzroča glavno oviro pri načinu dogovarjanja. Za izmenjavo mnenj in občutkov ga je namreč potrebno precej, ljudje pa ga pogosto nimamo. Običajno smo zelo zaposleni in tako enostavno ne najdemo časa, da bi se pogovorili z drugimi. Kasneje ga porabimo še več za iskanje in preverjanje vzrokov ter rešitev. Ni lahko najti vzroke za nastanek konflikta, še težje jih je preveriti. Po vsem tem moramo najti še rešitev, ki se ponovno izkaže za težko in zamudno nalogo.

Marsikdo v skupini še vedno misli, da ni lepo oz. da ni dobro, če pove negativno mnenje o svojem sodelavcu. Zato ga potem raje obdrži zase. To pa nam onemogoča, da bi lahko dobro sodelovali z njim, popustili pri svojem mišljenju ali sprejeli njegovo mnenje. Z osebo, o kateri imamo slabo mnenje, je težko deliti svoja prepričanja, popuščati pri odločitvah in tako na tak način reševati konflikte.

Tradicionalna organizacijska pravila in norme v skupini predpostavljajo, da je manager tisti, ki vodi in odloča. Četudi je kak vodja za navedeni način primernejši, ga obstoječi hierarhični način vodenja ovira pri njegovem prizadevanju. Reševanje konfliktov vodi manager, ki pa pri svojem delu ni tako učinkovit, kot bi bil lahko nekdo drug. Dogovarjanje se potem izkaže za neustrezen način reševanja konfliktov.

Če v podjetju ni primerne organizacijske kulture, tudi način dogovarjanja ne more zaživeti. Če delovni pogoji v podjetju niso dobri, če je postavljenih preveč omejitev, če se zaposlenim ne dopušča zadosti svobode odločanja, če niso zadovoljni s plačami, če jim podjetje ne ponuja raznih ugodnosti, potem lahko način dogovarjanja povsem odpove. Dogovarjanje namreč zahteva odrekanje, popuščanje in sodelovanje. Če se zaposleni v podjetju ne počutijo dobro, tega ponavadi niso sposobni narediti.

Zavedati se moramo, da so konflikti različni, zato tudi zahtevajo različne rešitve. V nekaterih situacijah so tako primernejši drugačni načini reševanja nasprotij. Pomembno je, da vsak način premagovanja konfliktov temeljito obdelamo in izberemo tistega, ki je za nastali konflikt najbolj primeren.

Raziskave so pokazale, da je učinkovitost in neučinkovitost posameznih metod premagovanja konfliktov različna (glej Tab. 2, na str. 25).

Tabela 2: Uspešnost različnih načinov premagovanja konflikta

| Način premagovanja konfliktov | <i>REŠITVE</i> | |
|-------------------------------|----------------|-----------|
| | uspešne | neuspešne |
| umik | 0,0 % | 90,0 % |
| prilagajanje | 0,0 % | 2,0 % |
| prevlada | 24,0 % | 79,0 % |
| kompromis | 11,0 % | 6,0 % |
| sodelovanje | 59,0 % | 0,0 % |
| druge metode | 6,0 % | 4,0 % |
| Skupaj | 100,0 % | 100,0 % |

Vir: Možina, 2000, str. 9.

Za najučinkovitejši način premagovanja konfliktov se je izkazalo sodelovanje, saj je bilo uspešno v kar 59,0% podjetij, sledita mu prevlada s 24,0% in kompromis z 11,0%. Drugih metod se poslužuje le 6,0% podjetij, medtem ko se umik in prilagajanje nista izkazala za uspešen način premagovanja konfliktov. Med najmanj uspešne načine reševanja konfliktov se uvršča umik, saj se je zanj opredelilo kar 90,0% podjetij, ki so bila udeležena v raziskavah. Prevlada je z 79,0% naslednji neuspešen način premagovanja konfliktov, sledi ji kompromis s 6,0%. Druge metode so bile neuspešne v 4,0% udeleženih podjetij, sledi prilagajanje z 2,0%.

4.4.3. Klasični način reševanja konfliktov v podjetju

Tehnike obvladovanja konfliktov so različne. V osnovi razlikujemo dva temeljna pristopa pri reševanju konfliktov. Prvi pristop temelji na reševanju konfliktov s pomočjo razrešitve ali resolucije. Pri drugem pristopu pa poskušamo konflikte rešiti s pomočjo stimulacije (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 223-225).

Prvi pristop lahko imenujemo tudi klasični način reševanja konfliktov. S pomočjo tradicionalnih pristopov, ki v pretežni meri temeljijo na avtoritativnem poseganju vodij v konflikt, poskušamo nastala nesoglasja odpraviti. Tako se največkrat poslužujemo naslednjih oblik razrešitve konfliktov:

- soočanja,
- avtoritativnega razsojanja,
- zamenjave skupin in
- organizacijskih sprememb.

Soočanje pomeni, da se nasprotujoči strani sestaneta in poskušata preko analiziranja konflikta poiskati rešitev. Kot povezovalc ali voditelj sestanka nastopa nadrejeni vodja obeh sprtih skupin. Takšen način reševanja konflikta je uspešen v primeru, da je sprejeta rešitev sprejemljiva

za obe strani oz. da se konflikt reši preko spoznanja problema in njegove povezave s podjetjem kot celote.

Avtoritativno razsojanje je najstarejša oblika reševanja konfliktov. Nadrejeni vodja obeh sprtih skupin ali posameznikov na osnovi informacij o bistvu konflikta sprejme razsodbo v obliki dokončnega sklepa. Predstavlja manj učinkovito obliko reševanja konfliktov. V kratkem času sicer razreši konflikt, ne odpravi pa njegovih vzrokov, ne spremeni navad ljudi.

Nasprotujoča stališča posameznih skupin so velikokrat povezana s posameznimi člani, z njihovim prepričanjem o pravilnosti zastopanih pozicij. Ko smo predhodno izčrpali že vse oblike reševanja konfliktov, kot skrajno možnost nadrejeni uporabi zamenjave članov skupin ali posameznikov.

S pomočjo organizacijskih sprememb poskušamo nastale konflikte odstraniti. V mislih imamo konflikte, ki so povezani s potekom dela, kompetencami, delitvijo dela, težiščem pomembnosti poslovnih področij itd. V veliki meri to pomeni potek reševanja konflikta preko organizacijskih sprememb kot so natančnejša opredelitev zadolžitev, odgovornosti, avtoritete, sprememba strukture in podobno.

4.4.4. Pristop, ki temelji na ustvarjalnem iskanju rešitve

Drugi pristop k razreševanju konfliktov temelji na kreativnem iskanju rešitev konflikta. Uporabljamo naslednje pristope:

- komuniciranje,
- pomiritev in
- osredotočenost na skupen problem.

S pomočjo usmerjanja informacij v formalne komunikacijske tokove podjetja lahko vodja veliko konfliktov prepreči ali pripomore k njihovemu sprotnemu reševanju. V določenih situacijah je informacija, ki je pravočasno posredovana, odločilnega pomena za razrešitev določenih spornih vprašanj. Prav tako lahko vodja s pomočjo pravočasno poslanih informacij prepreči pojavljanje »negotivnih« situacij, ki izzovejo konfliktne situacije. Takšen pristop je zelo uspešen in učinkovit pri tistih vodjih, ki so neposredno povezani s svojimi podrejenimi in dovolj zgodaj zaznajo bližajočo se konfliktno situacijo.

Pomiritev je nasprotno od avtoritativnega razsojanja usmerjena na udeležence konflikta s pomočjo izpostavljanja skupnih vezi, kot na primer »vsi sedimo v istem čolnu«, »konflikt je koristen samo za našo konkurenco« itd. v večini primerov proces pomiritve vodi oseba, ki uživa zaupanje in avtoriteto pri obeh sprtih skupinah. V kriznih situacijah je takšen način reševanja dokaj uspešen. Vendar je treba poudariti, da pomiritev ne rešuje konflikta dokončno, temveč ga začasno odstrani. Obstaja velika nevarnost, da bo konflikt ponovno izbruhnil.

Osredotočenost na skupni problem predstavlja pristop, ko zavestno analiziramo konfliktni položaj in poskušamo poiskati temeljni vzrok. Ugotovljenemu vzroku poskušamo poiskati povezavo s skupnim problemom podjetja. Na ta način v bistvu prek zavestnega potiskanja pozornosti članov skupin od konflikta poskušamo celotno energijo preusmeriti v pozitivno smer. Seveda je to zelo zahtevna oblika reševanja konflikta in zahteva veliko »diplomatske« spretnosti. Sprte strani lahko takšen pristop hitro interpretirajo kot izigravanje in zmanjšajo pripravljenost za sodelovanje v dokončni razrešitvi konflikta.

Obstaja pa še cela vrsta pristopov k razreševanju konfliktov, kot so vključitev tretjih oseb – svetovalcev v pogajanja, določitev višjih, nadrejenih ciljev, kot je preživetje podjetja, nagrajevanje vodij posameznih enot za doseganje uspešnosti celotnega podjetja in podobno. Za večino načinov je pomembno, da razrešitev konflikta ne gre v smeri izrazitega zmagovalca ali poraženca. Najboljša razrešitev mora dati obema stranema občutek, da sta več pridobili kot žrtvovali.

4.4.5. Obvladovanje konfliktov s strani managementa

Kraljevo mnenje je, da je razreševanje konfliktov praviloma stvar managementa (2005, str. 27, 28). Konflikti med deli organizacije (oddelki itd.) se morajo razreševati z vidika organizacije kot celote, torej so stvar vršnega managementa. Konflikte znotraj nižjih ravni morajo razreševati njihovi managementi, vendar morajo predvideti posledice razrešitev in informirati vršni management. Konflikti med organizacijo in okoljem pa se morajo razreševati med prizadetim delom organizacije in zunanjim nasprotnikom ob informiranju vršnega managementa, dostikrat pa tudi z neposrednim sodelovanjem vršnega managementa.

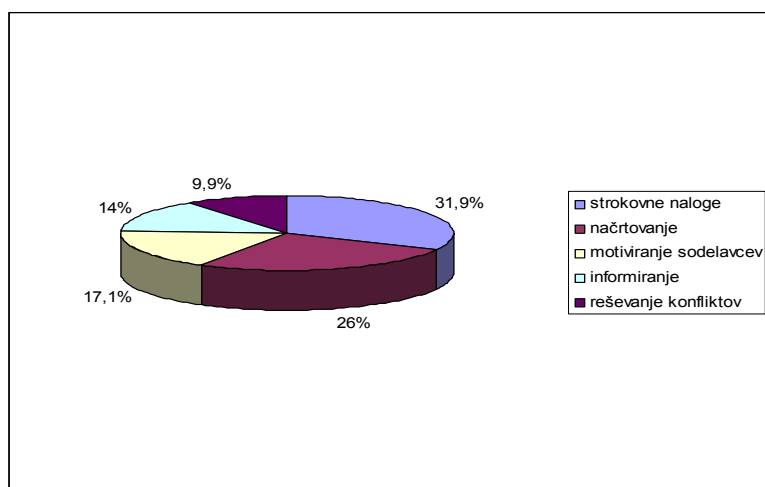
Glede načinov izvrševanja konfliktov je vrsta možnosti, od pozicije moči do bolj finih oblik ustvarjalnega tekmovanja ali celo sodelovanja. Najbolj groba, le včasih uspešna oblika je razrešitev s pozicij moči, ki pa zadovolji samo tistega, ki ima moč, sicer pa ustvarja nezadovoljstvo prizadetih. Boljše je razreševanje na pozitiven način. Gre za možnost sodelovanja, to je najboljše, za izbirno tekmovanje (ne sovražno, ampak iskanje najboljšega, ki dopušča uveljavitev tudi drugih), pri ostrih nasprotovanjih pa za vzpostavitev pravil razreševanja vse do arbitraž, kar je zagotovo boljše od spopada.

Ob pojavi nasprotij je treba upoštevati dejstva: nasprotniki, dogajanja, možne koristi in škode ter kako bi jih bilo mogoče obvladati. Predvsem je treba preprečevati spore, ki izhajajo iz neurejenih nasprotovanj. Pot do tega so pogajanja, ki so možna celo z zavezniki, nujna pa z nasprotniki. Namen je odstraniti nasprotja z urejanjem zadev in tu se pogosto srečamo s potrebo po popuščanjih in po kompenzaciji. Nasprotniku ponudimo neko nadomestilo za izgubljeno korist. Še boljše pa je sodelovanje z iskanjem skupnih koristi, treba je izoblikovati situacije pri katerih vsi nekaj pridobijo.

Slika 5 (na str. 28) kaže, da slovenski ravnatelji v povprečju porabijo svoj čas v največji meri (31,9% časa) za opravljanje lastnih strokovnih nalog, načrtovanje (26,0% časa), motiviranje

sodelavcev (17,1% časa), informiranje (14,0% časa) in za reševanje konfliktov (9,9% časa) (Volk, 2004, str. 15).

Slika 5: Povprečna poraba časa ravnatelja



Vir: Volk, 2004, str. 15.

4.4.6. Strateški vidiki reševanja nasprotij v organizaciji

Kot vidimo, ločimo več pristopov vidikov, strategij, ko se soočamo z nasprotji, navzkrižji, konflikti v organizaciji. Katero strategijo, pristop bomo uporabili, je v glavnem odvisno od tega, kako pomemben je naš osebni cilj in kako pomemben je odnos, in sicer:

- kadar ni pomemben niti cilj niti odnos, se je najbolje umakniti,
- kadar je cilj zelo pomemben, odnos pa ne, lahko poskusimo nasprotnika prepričati,
- kadar je zelo pomemben odnos, cilj pa ne, lahko poskušamo spor zgladiti,
- kadar sta cilj in odnos zmerno pomembna in kaže, da nihče ne bo mogel doseči tistega, kar želi, je kompromis lahko koristen in
- kadar sta zelo pomembna tako cilj kot odnos, je najustreznejše soočenje tj. dogovarjanje.

Vse to kaže, da je reševanje konfliktov posebna vrsta reševanja problemov, kjer sta dosežena maksimalna skrb zase in za soudeleženca v konfliktu. Z reševanjem nasprotij skušamo konflikt rešiti, ne pa zmagati v boju z nasprotnikom. Da bi lahko uspešno reševali nasprotja, je potrebno ustvariti posebno klimo. Gre za odnos med svobodnimi ljudmi, ki hočejo živeti in delati skupaj v prijetnih in neprijetnih situacijah. Takšen odnos med ljudmi je najlažje ustvariti z vzgojo in izobraževanjem, katere cilj naj bi bil tudi pripraviti ljudi za kulturne in učinkovite načine reševanja problemov oziroma konfliktov (Možina, 2000, str. 11, 12).

5. SPODBUJANJE KONFLIKTOV

5.1. SPLOŠNO O SPODBUJANJU KONFLIKTOV

Klasična predstava o konfliktu je, da se moramo konfliktov izogibati ali jih vsaj preprečevati. Če pa do konflikta pride, je treba storiti vse, da se konflikt odpravi. Vodja mora pri konfliktu igrati vlogo razsodnika. Toda konflikti so neizbežni in vsakdanji pojav v podjetju. Nasilno preprečevanje in ustvarjanje umetnega zatišja ter navidezne harmonije ima veliko negativnih učinkov. Danes prevladuje prepričanje, da so konflikti lahko tudi pozitivni. Vodja, ki obvlada konflikte, lahko s pomočjo reševanja konflikta izvede spremembe, ki so nujne in bi v normalnih razmerah ne bile sprejete. Prav tako je načrtno sproščanje konfliktov in usmerjanje energije v smeri pozitivnega reševanja problemov v veliko pomoč vodji pri usmerjanju podrejenih k skupnemu cilju. Zato velja osnovno pravilo za vsakega vodjo, da se mora naučiti ravnati ali upravljati konflikte.

Tako danes menimo, da imajo konflikti lahko pozitivne in negativne posledice. Nekateri konflikti vodijo k večji učinkovitosti, večji povezanosti, bolj smotrni povezavi med strankami v konfliktu. Negativne posledice konfliktov pa se kažejo v tratenju energije za zmago v konfliktu, v zmanjšani sposobnosti presoje, v težavah usklajevanja in podobno. Lahko rečemo, da je pravišnja mera pravišnih konfliktov, ki jih vodje obvladujejo, ustrezna za uspešno delo posameznikov, skupin in podjetja kot celote.

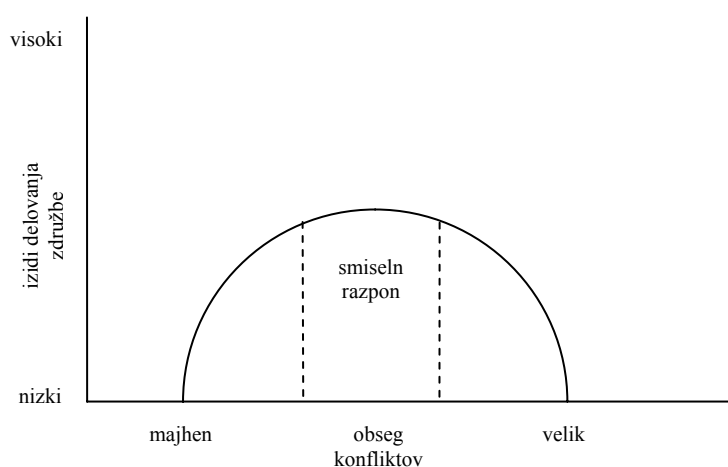
Konflikti torej sami po sebi niso vedno negativni. Zaradi vlog, kot jih igrajo zaposleni v podjetju, nujno prihaja do konfliktov. Zato je premalo ali preveč konfliktov slabo. Vodja pa mora znati konflikte zmanjšati ali razreševati, včasih jih tudi spodbujati. Ustrezno ravnanje vodje v konfliktnih stanjih je tisto, od katerega je odvisno, ali bo konflikt dal pozitivne ali negativne rezultate (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 219, 220).

Konflikt vedno nastane, ko se križajo interesi. Lahko ga opišemo kot nesrečno stanje, ki bi v drugačnih okoliščinah izginil. Kljub temu pa je konflikt normalen pojav v podjetju in bo vedno prisoten v organizacijah. Večina sodobnih organizacij pa konflikte celo spodbuja, saj jim le-ti predstavljajo dejavnik spontane konkurence in kolaboracije oz. sodelovanja. Ljudje morajo sodelovati, da lahko rešijo skupne naloge, čeprav ob tem pogosto konkurirajo za omejene vire, status in lastno napredovanje (Morgan, 1998, str. 159).

Tudi Mihelčič (2003, str. 163) meni, da je sodobno gledanje na konflikte drugačno. Konflikt naj sam po sebi ne bi bil dober niti slab, ampak neogiben. Prevelik obseg konfliktov ima negativne posledice, saj terja čas in prvine za njihovo razrešitev. Energija, ki jo je treba posvetiti nepotrebnemu konfliktu, bi bila bolje porabljena na drugem mestu v združbi. Premajhno število konfliktov pa je znak za možen pojav brezbriznosti in omrtvičenosti; v takem vzdušju pa ni veliko prostora za spremembe in inovacije. Kadar je vse (navidezno) utečeno in poteka vse

gladko, utegnejo ljudje postati nepripravljeni za spremembe, pa čeprav te obetajo povečanje uspešnosti združbe (Slika 6).

Slika 6: Vpliv obsega konfliktov na izide delovanja združbe



Vir: Ivanovich, Matteson, 1990, str. 302 – 305.

Iz povedanega sledi, da se v konfliktih skrivajo pozitivni in negativni naboji. Ravnateljstvu zato ne sme priti na pamet, da bi za vsako ceno konflikte zadušilo. Res imajo le nekateri med njimi uničujoče učinke na doseganje ciljev združbe, drugi konflikti pa se lahko pokažejo kot koristni ter kot ustrezno orodje za spremembe ali inovacije.

5.2. NAČINI SPODBUJANJA KONFLIKTOV

Spodbujanje konfliktov med skupinami povzroči, da se posamezniki znotraj skupin tesneje povežejo in postanejo lojalni svoji skupini. Občutek pripadnosti lastni skupini se jim s tem še poveča.

Za spodbujanje konfliktov lahko uporabimo tudi spremembe v organizacijski strukturi. Vodilni lahko prerazporedijo delovne naloge, razcepijo ali povežejo posamezne oddelke, drugače razdelijo pristojnosti in odgovornosti ter vse drugo, kar bi pripeljalo do pozitivnih konfliktov.

Tudi pri spremembi organizacijske kulture lahko v podjetju pridemo do pozitivnih rezultatov. Tekmovanje med zaposlenimi in njihovo nagrajevanje tu ne pripelje do negativnega učinka. Zelo je priporočljivo, da posamezniki predlagajo nove rešitve in dobre ideje, saj jih bo manager nagradil z dodatkom k njihovi plači ali pa bodo celo napredovali. Ostali zaposleni bodo s tem postali bolj aktivni, ker bodo tudi oni hoteli nagrado. Tekmovanje med njimi bo povečalo produktivnost, vendar je potrebno paziti, da se ne vleče v nedogled, saj tako postane nekonstruktivno in sovražno (Mujdrica, 2002, str. 33).

Pri načinu spodbujanja konfliktov Sweeney in McFarlin (2002, str. 253) poudarjata vlogo tako imenovanega hudičevega odvetnika. To je v resnici spodbujevalec konfliktov, ki spodbudi konflikt v nadzorovani in pozitivni smeri. Ta oseba, ali celo skupina oseb, lahko pri zaposlenih povzroči neko kritično razmišljanje o določenih stvareh v podjetju in nato preveri razloge za tako razmišljanje na čim bolj ustvarjalen način. Spodbujevalec konflikta se potem lahko osredotoči na skupne razloge, posebno še na tiste, ki so najbolj pogosti. Eden takih je npr. »zato, ker smo tako vedno delali«. Po mnenju avtorjev je to ena najboljših poti za spodbujanje konfliktov, ker se spor lahko nadzoruje, še posebno, ker ima spodbujevalec konflikta za to potrebno znanje. Vseeno pa ni slabo, da se spodbujevalec včasih zamenja z drugim spodbujevalcem, saj bi le-ta oseba lahko izgubila svoj ugled, ki ga ima sicer v podjetju. Tako imenovani hudičevi odvetniki se najbolj obnesejo v situacijah, kjer so vpleteni veliki stroški, ugled firme, ipd., zamuda, ki nastane pri doseganju določenega cilja, pa naj bi bila vseeno vredna le-teh.

Menita tudi, da bi morala imeti podjetja, ki se spopadajo s konflikti, bolj avtorski stil vodenja, kot sicer. Konfliktna situacija pa vendarle ne bi smela spremeniti stila vodenja. Diktatorski način vodenja velja za odraz slabega vodenja v podjetju; pogosto se namreč ti ljudje znajdejo na seznamu najslabših direktorjev v državi. Zato moramo biti izjemno previdni, da trenuten avtorski način vodenja ne preide kar v stalen način vodenja, še posebej zato, ker je le-ta skupen vsem managerjem v podjetjih.

Konflikt lahko vzpodbuja samoocenjevanje in predstavlja izziv modrosti. Lahko povzroči določene probleme v organizaciji, lahko pa precej pripomore k učenju in spremembam. Pomaga lahko organizaciji, da ostane v koraku s časom, lahko pa je tudi nenehen vir inovacij. To še posebej velja v situacijah, kjer je potrebno skupno odločanje, saj bi odsotnost konflikta pogosto pripeljala do podobnosti in iztrošenosti. Prvi način spodbujanja konfliktov naj bi bil tako z oblikovanjem skritih konfliktov, drugi pa z dejanskim ustvarjanjem konflikta (Morgan, 1998, str. 175, 176).

Tehnike spodbujanja konfliktov (Buchanan, Huczynski, 1997, str. 660, 661), ki naj bi jih uporabili ravnatelji, so sledeče:

- ustvari krizo, kjer bo prišlo do nereda in napak, ter se pri tem sprijazni s finančno izgubo,
- eliminiraj očitne primere presežkov, kot so npr. zasebna letala in drage poslovne večerje,
- postavi tako visok cilj zelenega dobička, da se ga pri trenutnem načinu poslovanja ne bo dalo doseči,
- deli več informacij z zaposlenimi o željah kupcev in finančnem stanjem v podjetju,
- vztrajaj, da morajo zaposleni stalno odgovarjati nezadovoljnim kupcem, nesrečnim dobaviteljem in delničarjem in
- predstavi probleme firme v časopisih, ki jih izdaja podjetje, managerji pa naj v svojih govorih odkrito in pošteno povejo, kaj gre narobe. Vrhovni management naj preneha s prikrivanjem in olepševanjem problemov!

Druga skupina spodbujanja konfliktov vsebuje naslednje tehnike:

- komunikacije (managerji lahko regulirajo pretok informacij v komunikacijskem sistemu tako, da jih včasih povejo preveč, drugič pa premalo, npr. pošljejo lahko dvomljiva, nejasna sporočila ali grožnje),
- prestrukturiranje podjetja (preusmeriti je potrebno delovne skupine in spremeniti pravila in regulacije, tako da bi povečali ali ustvarili medsebojno odvisnost med prejšnjimi in neodvisnimi enotami. Potrebno je ustvariti dejanja, da se konflikt spodbudi, še posebej, če so cilji novoustanovljenega, medsebojno odvisnega oddelka nezdržljivi),
- spremembe vlog (zaposlene premestiti v skupino, katerih ozadje, vrednote, navade oz. stili vodenja se razlikujejo od tistih, v kateri je skupina prej delovala),
- napovedati hudičevega odvetnika (bolj podrobno opisan že zgoraj) in namerno ustvariti kritiko večinskemu položaju, ki ga trenutno uživa skupina ter
- stil vodenja (preveč ali premalo dejavnikov v eni sami smeri lahko ustvari konflikt).

Konflikte bi lahko ustvarjali tudi s spodbujanjem tekmovanja. Uporaba nagrad, spodbudnih plačil, povišanja statusa in drugih pozitivnih elementov so lahko instrumenti stimulacije tekmovanja, ki lahko vodi do konflikta tako med posamezniki kot med skupinami, ko le-ti skušajo premagati eden drugega. S tem lahko povečamo produktivnost, izboljšamo kvaliteto, povečamo enotnost tima ipd. (Daft, 1986, str. 443).

Konflikt bi lahko spodbudili tudi s povečanjem negotovosti. To preprosto pomeni spremeniti delo, ki poteka na tradicionalen način in delo po vzorcu. To lahko pomeni, da na ključna vodilna mesta pridejo zunanji sodelavci, ki imajo nove ideje in svežo energijo. Druga možnost je ustvariti ali določiti oddelku ali posamezniku nove naloge. Tradicionalen potek dela je tako spremenjen, kar ustvari negotovost, katera omogoča zmerno raven konflikta, ki bo koristil podjetju (Robbins, 1984, str. 402).

Novi sodelavci stagnantno organizacijo »stresejo iz mrtvila« tako, da se skozi notranji ali zunanji transfer vanjo vključi posameznike, katerih vrednote, vedenje, obnašanje ali stil dela se razlikuje od zadevane skupine oz. članov. Pri tem ima veliko vlogo kadrovanje, katerega naloga je med drugim tudi iskanje novih sodelavcev in spremljanje dela že zaposlenih. Zaposleni z menjavanjem svojega dela širijo znanje in prenašajo razumevanje in izkušnje s prejšnjih na nova delovna mesta. S tem načinom se namensko uvaja ali dodaja podjetju nekaj novega, svežega in drugačnega, saj naj bi bile heterogenejske skupine boljše v inventivnih rešitvah. S tem dobimo različne interese in različne poglede na neko stvar.

6. EMPIRIČNO PREUČEVANJE KONFLIKTOV

V empiričnem delu sem obravnavala in raziskovala, kakšno je poznavanje in ravnanje s konflikti v izbranih slovenskih podjetjih. Zanimal me je predvsem pogled na pomen in reševanje konfliktov ter morebitno spodbujanje le-teh. Skušala sem ugotoviti, katere vrste konfliktov poznajo, kateri se nahajajo v njihovem podjetju, kako jih rešujejo, ali se pri tem srečujejo s kakšnimi ovirami ipd.

Pri empiričnem preučevanju sem se odločila za metodo standardiziranih intervjujev z direktorji oz. njihovimi namestniki desetih izbranih slovenskih podjetij. Osebni intervju je bil usmerjeno voden z opomnikom (v prilogi). Vključeval je 18 vprašanj, ki so se navezovala na preučevano tematiko.

Direktorjem izbranih podjetij, ki so bili pripravljene sodelovati v tej raziskavi, sem vnaprej poslala opomnik, s katerim je potekal razgovor z intervjuvanci, da so se nanj lahko nekoliko pripravili.

Ker sem v empiričnem delu naloge želela pridobiti vpogled v poznavanje konfliktov in njegovo razumevanje vodstva slovenskih podjetij, sem se odločila, da v raziskavo vključim podjetja različnih panog. Tako sem v raziskavo zajela deset podjetij iz različnih dejavnosti, in sicer eno podjetje s področja proizvodnje kemikalij, dve podjetji s področja proizvodnje električne energije in telekomunikacijskih naprav, dve podjetji iz trgovske dejavnosti (kmetijski izdelki in hrana), podjetje s področja izobraževanja, podjetje iz dejavnosti založništva ter dve podjetji s področja kadrovanja in trženja. V raziskavo sem zajela tudi vejo državne uprave. Na željo sogovornikov imen podjetij in sogovornikov ne bom navajala.

V raziskavo sem vključila podjetja vseh velikosti – majhna, srednja in velika. Najmanjše podjetje ima 12 zaposlenih, največje pa 19.539. V šestih podjetjih sem se pogovarjala z generalnim direktorjem, v enem podjetju sem govorila z njegovim namestnikom, trije generalni direktorji pa so mi odgovore poslali kar po elektronski pošti.

6.1. OBDELAVA IN ANALIZA DOBLJENIH REZULTATOV

V tem delu naloge v obliki tabelarnih prikazov predstavljam rezultate razgovora s sogovorniki izbranih podjetij. Pri vprašanjih zaprtega tipa predstavljam frekvenco in odstotek posameznega možnega odgovora, ki so ga izbrali posamezni sogovorniki, pri odprtih vprašanjih, kjer so lahko sogovorniki sami prosto navajali odgovore, pa prikazujem vse njihove odgovore.

Rezultate predstavljam za vsako vprašanje ločeno tako, da najprej predstavim vprašanje in nato navajam izbrane sogovornikove odgovore, njihovo število in odstotek.

1. Odgovore na vprašanje »Kaj si predstavljate pod izrazom konflikt?« navajam v Tabeli 3.

Tabela 3: Opredeljevanje izraza konflikt

| <i>odgovori</i> | <i>število</i> | <i>odstotek</i> |
|---|----------------|-----------------|
| različno razumevanje določenih postopkov ali načina dela, različna mnenja, različni pogledi, neusklajeni interesi | 5 | 50,0 |
| prepir, nestrinjanje, nesporazum | 2 | 20,0 |
| nerazčiščen problem | 1 | 10,0 |
| neprijetni ali negativni dogodek | 1 | 10,0 |
| vse od blage do grobe izmenjave mnenj, stališč | 1 | 10,0 |

Vir: Analiza vprašalnikov empirične raziskave.

Izraz konflikt so intervjuvanci opredelili dokaj enotno, največ jih opredeljuje konflikt kot različen pogled, različno mnenje oz. način dela, dva sogovornika pa izraz konflikt razumeta kot prepir in nesporazum. Ostali trije odgovori so različni, od nerazčiščenega problema, neprijetnega ali negativnega dogodka ter vse od blage do grobe izmenjave mnenj.

2. Na vprašanje »Katere vrste konfliktov poznate (možnih več odgovorov)?« so intervjuvanci odgovarjali sledeče:

- kratkotrajni ali dolgotrajni (1 odgovor),
- konflikt razumevanja, interesov, ciljev, nadvlade, ignorance (1 odgovor),
- konflikti med upravo in zaposlenimi ter med lastniki in upravo (2 odgovora),
- verbalni, fizični, tehnični konflikt (2 odgovora),
- konstruktivni in destruktivni (3 odgovori) in
- med sektorji, med posamezniki, med stroko, med skupinami (4 odgovori).

3. Vprašanje se je glasilo »Ali veste kateri konflikti se nahajajo v vašem podjetju in kdo so povzročitelji le-teh?«

Vprašanci so odgovorili, da v njihovem podjetju nastajajo naslednji konflikti:

- konflikti na osebnem nivoju (7 odgovorov),
- konflikti med sektorji (4 odgovori),
- verbalni konflikt (1 odgovor) in
- operativni konflikt (1 odgovor).

Povzročitelji pa so naslednji:

- nezadovoljni delavci (4 odgovori) in
- nestrpne osebe oz. konfliktni potenciali posameznika in osebnostne lastnosti (6 odgovorov).

4. Na vprašanje »Konflikti prinašajo tudi pozitivne posledice. Se strinjate?« so vprašanci odgovarjali, kot je prikazano v Tabeli 4.

Tabela 4: Ali konflikti prinašajo tudi pozitivne posledice

| <i>odgovori</i> | <i>število</i> | <i>odstotek</i> |
|-----------------|----------------|-----------------|
| da | 10 | 100,0 |
| ne | 0 | 0,0 |

Vir: Analiza vprašalnikov empirične raziskave.

Na to vprašanje so vsi sogovorniki odgovorili pritrdilno, saj menijo, da konflikti prinašajo tudi pozitivne posledice.

5. Sledilo je podvprašanje: »Če ste odgovorili z »da«, katere prinašajo vam (možnih več odgovorov)?« Sogovornikove odgovore prikazujem v Tabeli 5.

Tabela 5: Pozitivne posledice konfliktov

| <i>odgovori</i> | <i>število</i> | <i>odstotek</i> |
|---------------------------------|----------------|-----------------|
| vodijo do novih spoznanj | 7 | 70,0 |
| zahtevajo rešitve | 10 | 100,0 |
| usklajujejo mnenja | 8 | 80,0 |
| kažejo na probleme | 9 | 90,0 |
| so vir možnosti za spremembe | 9 | 90,0 |
| izhajajo iz različnih interesov | 3 | 30,0 |

Vir: Analiza vprašalnikov empirične raziskave.

Vsi sogovorniki so bili mnenja, da konflikti zahtevajo rešitve, le eden se ni strinjal, da kažejo na probleme oz. da so vir možnosti za spremembe. Osem vprašancev meni, da usklajujejo mnenja, sedem pa da vodijo do novih spoznanj. Le trije so odgovorili, da izhajajo iz različnih interesov.

6. Na vprašanje »Ali menite, da bi se morali konfliktom izogibati oz. jih spodbujati?« so vprašanci odgovorili, kot je prikazano v Tabeli 6.

Tabela 6: Izogibanje oz. spodbujanje konfliktov

| <i>odgovori</i> | <i>število</i> | <i>odstotek</i> |
|-----------------|----------------|-----------------|
| izogibati | 5 | 50,0 |
| jih spodbujati | 5 | 50,0 |

Vir: Analiza vprašalnikov empirične raziskave.

Na navedeno vprašanje je pet podjetij odgovorilo, da bi se morali konfliktom izogibati, ostala polovica pa je menila, da bi jih morali spodbujati.

7. Odgovori na vprašanje »Kateri so vzroki za konflikte v vašem podjetju?« so naslednji:

- nasprotujoče si dejavnosti (4 odgovori),
- različna interpretacija ciljev (8 odgovorov),
- razhajanja pri zaznavi okolja (4 odgovori),
- strokovna nesoglasja (7 odgovorov),
- dve skupini oz. dva posameznika želita uporabiti iste resurse (2 odgovora),
- dominacija posameznika oz. skupine (9 odgovorov),
- konkuriranje ciljev, interesov, stališč, vrednot, zaznav (5 odgovorov),
- nejasna razmejitev med pristojnostmi in odgovornostmi (6 odgovorov),
- reorganizacije (3 odgovori) in
- različne oblike in sistemi plač, uvajanj različnih oblik in sistemov predpisov ter standardov (3 odgovori).

8. Na vprašanje »Ali menite, da konflikti pripomorejo k večji uspešnosti vašega podjetja?« so sogovorniki odgovarjali, kot je prikazano v Tabeli 7.

Tabela 7: Konflikti in uspešnost podjetja

| <i>odgovori</i> | <i>število</i> | <i>odstotek</i> |
|--------------------------------------|----------------|-----------------|
| ne, konflikti nam škodijo | 1 | 10,0 |
| niso pomembni pri uspešnosti | 0 | 0,0 |
| delno nam pomagajo, delno pa škodijo | 7 | 70,0 |
| zelo, saj nam povečujejo uspešnost | 2 | 20,0 |

Vir: Analiza vprašalnikov empirične raziskave.

En sam sogovornik je ocenil, da jim konflikti škodijo, nihče pa se ni strinjal s trditvijo, da konflikti niso pomembni pri uspešnosti. Večina, torej sedem intervjuvancev, je menja, da jim konflikti delno pomagajo, delno pa škodijo, dvema vprašancema pa konflikti uspešnost še pospešujejo.

9. Na vprašanje »Katere pristope ste uporabili pri reševanju konfliktov (možnih več odgovorov)?« so intervjuvanci odgovarjali, kot je prikazano v Tabeli 8, na str. 37.

Tabela 8: Pristopi pri reševanju konfliktov

| <i>odgovori</i> | <i>število</i> | <i>odstotek</i> |
|-----------------|----------------|-----------------|
| izogibanje | 3 | 30,0 |
| prevladovanje | 3 | 30,0 |
| izglajevanje | 6 | 60,0 |
| kompromis | 6 | 60,0 |
| dogovarjanje | 8 | 80,0 |

Vir: Analiza vprašalnikov empirične raziskave.

Osem vprašancev je konflikte reševalo z dogovarjanjem, šest jih prisega na kompromis in izglajevanje, trije pa so konflikte reševali z izogibanjem in prevladovanjem.

10. Odgovori na vprašanje »Kateri pristop se je izkazal za najboljšega in zakaj (možnih več odgovorov)?« prikazujem v Tabeli 9.

Tabela 9: Najboljši pristop pri reševanju konfliktov

| <i>odgovori</i> | <i>število</i> | <i>odstotek</i> |
|-----------------|----------------|-----------------|
| izogibanje | 1 | 10,0 |
| prevladovanje | 0 | 0,0 |
| izglajevanje | 0 | 0,0 |
| kompromis | 4 | 40,0 |
| dogovarjanje | 6 | 60,0 |
| drugo | 0 | 0,0 |

Vir: Analiza vprašalnikov empirične raziskave.

Vsi vprašanci, ki konflikte rešujejo s kompromisom (štirje sogovorniki) ali dogovarjanjem (šest vprašancev), so skladno odgovorili, da sta to najboljša načina za reševanje konfliktov, saj sta na koncu obe strani zadovoljni, upoštevajo pa se tudi interesi vseh udeleženih. Za izogibanje se je odločil le en sogovornik, saj naj bi mu drugi pristopi vzeli preveč časa in energije. Drugih pristopov pa podjetja ne poznajo oz. jih še niso uporabili.

11. Na vprašanje »Kdo je pri vas odgovoren za reševanje konfliktov?« so intervjuvanci odgovorili:

- direktor (2 odgovora),
- vodja sektorjev (7 odgovorov) in
- vsak posameznik (1 odgovor).

12. Vprašanje se je glasilo »Se ta oseba na področju reševanja konfliktov dodatno izobražuje? Če ste odgovorili z »da«, kje in kako?«

Vprašanci so odgovorili:

- se ne izobražuje (3 odgovori),
- ne posebno, le v okvirih drugih izobraževanj (4 odgovori),
- s seminarji (1 odgovor) in
- v delavnicah za vodje (1 odgovor).

13. Na vprašanje »Ali v podjetju organizirate razna srečanja oz. sestanke z namenom reševanja konfliktov?« so sogovorniki odgovarjali, kot povzemam v Tabeli 10.

Tabela 10: Srečanja oz. sestanki za reševanje konfliktov

| <i>odgovori</i> | <i>število</i> | <i>odstotek</i> |
|-----------------|----------------|-----------------|
| ne, nikoli | 1 | 10,0 |
| včasih | 9 | 90,0 |
| da, redno | 0 | 0,0 |

Vir: Analiza vprašalnikov empirične raziskave.

Na navedeno vprašanje je samo en sogovornik odgovoril, da nikoli ne organizirajo srečanj z namenom reševanja konfliktov, preostalih devet vprašancev pa je odgovorilo, da srečanja organizirajo le včasih.

14. Vprašanje se je glasilo »Ali so zaposleni v vašem podjetju udeleženi pri reševanju konfliktov in kako?«

Vprašanci so odgovorili:

- ne oz. vsaj ne vedno (2 odgovora),
- udeleženi so samo neposredno oz. če se pri reševanju konflikta potrebuje njihovo strokovno mnenje (3 odgovori),
- večinoma so, preko organov upravljanja podjetja (1 odgovor) in
- da, v tolikšni meri kot so zanj odgovorni, in sicer z dogovarjanjem in individualnimi razgovori ter oblikovanjem začasnih timov (4 odgovori).

15. Na vprašanje »Ali se pri reševanju s konflikti srečujete s kakšnimi ovirami? Če se, s katerimi (možnih več odgovorov)?«, so sogovorniki odgovorili naslednje:

- ne, z nikakršnimi (2 odgovora),
- predvsem nepoznavanje vsebine konflikta po strokovni plati (2 odgovora),
- pozicija moči posameznih vodij (2 odgovora),
- različna razumevanja enakih stvari (1 odgovor),
- pomanjkanje časa za razumevanje vzroka konflikta (1 odgovor),
- rešujejo se posledice, vzrok pa se ne odpravlja (1 odgovor) in

- problem uravnoveženosti reševanja in nepristranskosti (1 odgovor).

16. Odgovore na vprašanje »Ocenjujete, da je vaše podjetje naredilo že dovolj za učinkovito reševanje konfliktov?« prikazujem v Tabeli 11.

Tabela 11: Koliko je podjetje naredilo za učinkovito reševanje konfliktov

| <i>odgovori</i> | <i>število</i> | <i>odstotek</i> |
|--|----------------|-----------------|
| nikakor nismo naredili dovolj | 3 | 30,0 |
| nekaj smo naredili, marsikaj bi še lahko | 6 | 60,0 |
| naredili smo dovolj | 1 | 10,0 |

Vir: Analiza vprašalnikov empirične raziskave.

Večina intervjuvancev (6) je mnenja, da so v tej smeri že nekaj naredili, vendar bi lahko delali še intenzivneje, trije sogovorniki pa so bili do sedanjih tovrstnih aktivnosti v podjetju zelo kritični in so ocenili, da za učinkovito reševanje konfliktov še nikakor niso naredili dovolj. Le en sogovornik je bil mnenja, da so v podjetju naredili že vse potrebne korake za uspešno reševanje konfliktov.

17. Vprašanje se je glasilo »Če menite, da so konflikti dejavnik uspešnosti, kako jih spodbujate (možnih več odgovorov)?« Sogovornikove odgovore prikazujem v Tabeli 12.

Tabela 12: Načini spodbujanja konfliktov

| <i>odgovori</i> | <i>število</i> | <i>odstotek</i> |
|---|----------------|-----------------|
| sprememba organizacijske kulture | 8 | 80,0 |
| uporaba komunikacij za spodbujanje konfliktov | 2 | 20,0 |
| novi sodelavci (spodbujevalci konfliktov) | 4 | 40,0 |
| prestrukturiranje organizacije | 2 | 20,0 |
| spodbujanje tekmovanja | 3 | 30,0 |
| povečanje negotovosti | 0 | 0,0 |

Vir: Analiza vprašalnikov empirične raziskave.

Največ podjetij, in sicer kar osem, konflikte spodbuja s spremembo organizacijske kulture. Štirje sogovorniki so odgovorili, da konflikte spodbujajo z novimi sodelavci, dva z uporabo komunikacij za spodbujanje konfliktov ter dva s prestrukturiranjem organizacije. Trije vprašanci pa konflikt krepijo s spodbujanjem tekmovanja.

Dva intervjuvanca pa menita, da konflikt ni dejavnik uspešnosti.

18. Na vprašanje »Ali menite, da bi bilo v vašem podjetju sedaj ali v bližnji prihodnosti smiselno uvajati nova delovna mesta, ki bi skrbela za reševanje oz. njihovo spodbujanje konfliktov?«, se je večina (9) intervjuvancev opredelila za odgovor ne, ena oseba pa meni, da bi bilo v njihovem podjetju smiselno uvesti novo delovno mesto za spodbujanje konfliktov.

Tabela 13: Smiselnost uvajanja novih delovnih mest za reševanje konfliktov

| <i>odgovori</i> | <i>število</i> | <i>odstotek</i> |
|-----------------|----------------|-----------------|
| da | 1 | 10,0 |
| ne | 9 | 90,0 |

Vir: Analiza vprašalnikov empirične raziskave.

Večina (9) sogovornikov je odgovorila, da zaenkrat ne razmišljajo o novem delovnem mestu za reševanje oz. spodbujanje konfliktov, ker za to trenutno še ni potreb in lahko konflikte rešujejo znotraj služb, ki so za nastanek le-tega odgovorne.

6.2. INTERPRETACIJA IN PRIMERJAVA REZULTATOV MED PODJETJI

Na osnovi opravljene raziskave v desetih slovenskih podjetjih iz različnih panog lahko ugotovimo, da je poznavanje termina konflikt med sogovorniki zelo dobro, saj so za ta koncept slišali že vsi intervjuvanci. Vsak ga sicer razlaga po svoje (različno mnenje, prepir, nesporazum, različni interesi ipd.), v splošnem pa je pojmovanje konflikta pravilno. Najbolj poznani konflikti v izbranih slovenskih podjetjih so konstruktivni in destruktivni ter konflikti med sektorji, med posamezniki, med stroko in med skupinami. Podjetje, ki se ukvarja z izobraževanjem, loči tudi kratkotrajne in dolgotrajne konflikte.

Najpogostejši konflikt, ki je prisoten v njihovem podjetju, je konflikt med posamezniki oz. skupinami, saj se je že pojavil v sedmih podjetjih. Zanimivo je, da sta se verbalni in operativni konflikt pojavila samo v podjetju, ki se ukvarja s kadrovanjem. Konflikte pa v največji meri povzročajo nestrpne osebe in nezadovoljni delavci. Pri teh odgovorih nisem opazila velikih razlik med različnimi panogami izbranih podjetij.

Vsi vprašani se strinjajo, da konflikti prinašajo tudi pozitivne posledice, med katerimi je najpogostejši ta, da konflikt zahteva rešitve. Večina podjetij vidi pozitivne posledice konfliktov še v usklajevanju mnenj, predstavljajo jim tudi vir možnosti za spremembe ter kažejo na probleme. Zanimivo je, da vsa tri proizvodna podjetja za funkcionalno posledico konflikta smatrajo dejstvo, da konflikt izhaja iz različnih interesov. Nobeno podjetje iz drugih dejavnosti se za ta odgovor ni odločilo.

Polovica sogovornikov meni, da bi se morali konfliktom izogibati (trend je opazen v vseh treh proizvodnih podjetjih in obeh podjetjih iz trgovinske dejavnosti), ostala polovica pa misli, da bi jih morali spodbujati. Najpogostejši vzrok za nastanek konfliktov v izbranih podjetjih predstavlja dominacija posameznika oz. skupine (kar devet odgovorov). Edino podjetje, ki ni izbralo

omenjenega vzroka, je bilo podjetje, ki proizvaja električno energijo. Večina podjetij med vzroke prišteva še različno interpretacijo ciljev ter strokovna nesoglasja.

Konflikti večini delno pomagajo, delno pa škodijo. Podjetje s področja proizvodnje kemikalij in podjetje, ki se ukvarja s trgovsko dejavnostjo sta bili edini, ki sta odgovorili, da jim konflikti zelo pomagajo, saj jima uspešnost celo povečujejo. Direktor manjšega podjetja, ki se ukvarja z izobraževanjem, je bil edini, ki je odgovoril, da jim konflikti škodujejo.

Konflikte naj bi v splošnem reševali vodje sektorjev, ki pa se za to posebej ne izobražujejo. Podjetje, ki se ukvarja s trženjem, meni, da bi moral konflikte reševati vsak posameznik sam. Najpogostejša pristopa pri reševanju konfliktov sta dogovarjanje in kompromis. Z izogibanjem, izglajevanjem in prevladovanjem pa konflikte rešujejo v podjetju, ki se ukvarja z izobraževanjem, v trgovskem podjetju s kmetijskimi izdelki in v podjetju, ki proizvaja električno energijo. Dogovarjanje se je izkazalo za najboljši način reševanja konfliktov, saj se je zanj odločila več kot polovica vprašancev. Podjetje, ki se ukvarja z izobraževanjem, konflikte rešuje tako, da se jim izogne. Direktor tega podjetja mi je pojasnil, da za druge pristope enostavno ne najdejo časa.

Sestanke z namenom reševanja konfliktov organizirajo le redko, v velikem proizvodnem podjetju kemikalij pa takih srečanj sploh še niso organizirali. Zaposleni so pri reševanju konfliktov udeleženi le v tolikšni meri, kot so zanj odgovorni, pri tem pa se poslužujejo dogovarjanja, individualnih razgovorov in oblikovanja začasnih timov.

Večina podjetij se pri reševanju konfliktov srečuje z različnimi ovirami. Trgovsko-prehrabeno podjetje in veja državne uprave sta bili edini, ki sta trdili, da pri reševanju konfliktov nista še nikoli naletela na kakršne koli ovire.

Večina je tudi mnenja, da bi morali za učinkovito reševanje konfliktov še marsikaj narediti, le direktor velikega, trgovsko-prehrabnega podjetja meni, da so naredili dovolj. Osem intervjuvancev meni, da je konflikt dejavnik uspešnosti, največkrat pa ga spodbujajo s spremembo organizacijske kulture in z novimi sodelavci. Direktorja podjetja z izobraževalno dejavnostjo in proizvodnega podjetja telekomunikacijskih naprav sta odgovorila, da pri njih konflikti niso dejavnik uspešnosti in tako o spodbujanju le-teh sploh ne razmišljajo.

Uvedba novega delovnega mesta za reševanje oz. spodbujanje konflikta se večini ne zdi potrebno, saj zaenkrat sami uspejo obvladovati konflikte. Direktor podjetja, ki se ukvarja s trgovsko dejavnostjo kmetijskih izdelkov, je trdno prepričan, da bi morali uvesti novo delovno mesto, ki bi skrbelo za ravnanje s konflikti, saj naj bi precej pripomoglo k večji uspešnosti.

6.3. POVZETEK EMPIRIČNIH UGOTOVITEV

Menim, da so v izbranih slovenskih podjetjih dobro seznanjeni s pojmom konflikta, saj se vsi dnevno srečujejo z njimi. Razlike lahko najdemo le v različnih interpretacijah samega konflikta. Direktorji znajo precej vrst konfliktov tudi poimenovati, kar kaže, da so že prebrali nekaj literature o samih konfliktih oz. so bili o njih informirani s strani medijev, zaposlenih itd.

Izredno dobro so seznanjeni s konflikti v svojih podjetjih, saj so mi na to vprašanje odgovarjali tekoče in jedrnato. To pomeni, da jih rešujejo oz. spodbujajo, še vedno pa se jim nekateri hočejo tudi izogniti. Precej slabo mnenje imajo o nestrpnih in konfliktnih osebah, saj vlada prepričanje, da so ravno ti v največji meri krivi za nastanek konfliktov. Zanimivo se mi je zdelo, da nezadovoljni delavci povzročijo manj konfliktov kot pa omenjene nestrpne osebe.

O pozitivnih posledicah konfliktov ne dvomi nihče od intervjuvanih, ker konflikti nedvomno zahtevajo rešitve in jim kažejo na probleme, ki so prisotni v njihovih podjetjih. Čeprav je polovica sogovornikov odgovorila, da bi morali konflikte spodbujati, jih je polovica še vedno mnenja, da se jim je bolje izogniti. Nad temi odgovori sem bila malo razočarana, saj je povsem očitno, da vsaj polovica direktorjev izbranih podjetjih konflikta ne razume najbolje. Kot kaže imajo z njimi še vedno slabe izkušnje, kljub temu, da priznavajo, da prinašajo vrsto pozitivnih lastnosti.

Dominacijo posameznika oz. skupine smatrajo za najpogostejši vzrok nastanka konfliktov, sledi ji različna interpretacija ciljev. Odgovora sta bila povsem pričakovana, saj imam tudi sama nekaj izkušenj s tega področja. Strinjam se trditvijo, da konflikti delno pomagajo, delno pa škodijo. Če s konfliktom pravilno ravnaš in pri tem ne pričakuješ, da bo izginil sam od sebe, lahko nastalo nasprotje prinese veliko pozitivnega. Če pa imamo o konfliktih slabo mnenje, če smo bolj nagnjeni k temu, da bi se jim morali izogibati, potem nam lahko samo škodijo. Vsekakor se ne strinjam z direktorjem podjetja, ki pravi, da jim konflikti samo škodijo, saj menim, da prinašajo več pozitivnih kot negativnih posledic.

Dogovarjanje se je pri izbranih podjetjih izkazalo za najboljši način reševanja konfliktov, kar potrjuje tudi rezultate večih opravljenih raziskav. Večina direktorjev namreč meni, da je pri reševanju konfliktov potrebno medsebojno sodelovanje, konflikte moramo obravnavati odkrito, jih analizirati in nato najti skupno rešitev.

Strinjam se z odgovorom direktorja, ki pravi, da je za povzročen konflikt v prvi vrsti odgovoren vsak posameznik sam, zato bi ga moral ta tudi najprej sam začeti reševati. Šele potem bi se po mojem mnenju morali s konflikti spopadati vodje sektorjev in direktorji.

Nekoliko razočarana sem bila nad dejstvom, da se samo dve osebi, zaposleni v izbranih podjetjih, dodatno izobražujeta na področju reševanja konfliktov. Polovica podjetij meni, da bi se morali konfliktom izogibati, veliko se jih pri reševanju z njimi srečuje z ovirami, pa kljub vsemu menijo, da ni potrebe po dodatnem izobraževanju. Nesmiseln se jim zdi tudi sestanek z

namenom reševanja konfliktov, saj ga organizirajo le včasih, v enem podjetju pa ga niso sploh še nikoli.

Direktor podjetja, v katerem konflikte spodbujajo, pravi, da so naredili dovolj za njihovo učinkovito reševanje. Večina je sicer mnenja, da so nekaj že naredili, marsikaj pa bi še lahko, s čimer se povsem strinjam. Razočarana sem bila nad dejstvom, da je kar devet intervjuvancev odgovorilo, češ da ne potrebujejo delovnega mesta, ki bi skrbelo za učinkovito ravnanje s konflikti. Zdi se mi namreč, da bi ga večina potrebovala, še posebej srednje velika in velika podjetja.

Občutek, ki sem ga dobila pri sami raziskavi, mi pravi, da se večina direktorjev izbranih podjetij konfliktom še vedno izogiba. Zavedajo se možnih pozitivnih posledic, ki jih konflikt prinaša, ponekod jih celo spodbujajo, organizirajo razne sestanke, z namenom reševanja konfliktov itd. Vseeno pa nisem mogla prezreti dejstva, da imajo konflikti v slovenskih podjetjih še vedno prevladujoče negativen prizvok.

SKLEP

Cilj diplomskega dela je bil analizirati konflikte v podjetju, se seznaniti s pristopi za njihovo reševanje in ugotoviti, kako le-ti vplivajo na uspešnost podjetja.

Različni avtorji različno definirajo konflikte. Če več definicij združim v eno, bi se ta slišala nekako takole: »Konflikt lahko razumemo kot nasprotovanje, ki nastane med dvema ali več osebami, ko se srečajo z različnimi situacijami, pri tem pa izražajo različna mnenja in interese, kar pripelje do boja, da bi tisto, kar vsak želi, tudi obveljalo«.

Spoznali smo tudi različna gledanja na konflikt, od katerih je sedaj v veljavi pluralistično gledanje, katerega stališče je, da so konflikti v podjetjih naravni, neizogibni in nujni pojavi. So podlaga za nove ideje, spoznanja in pobude. Seveda pa jih je potrebno znati obvladovati in z njimi pravilno ravnati, saj v veliki meri vplivajo na uspešnost podjetja.

Ločimo več vrst konfliktov, in sicer horizontalne in vertikalne, funkcionalne in disfunkcionalne, konflikte ciljev, spoznanj, čustev itd. Za nastanek teh obstaja veliko različnih vzrokov, zato je tudi načinov razreševanja veliko. Uspešnost razreševanja je odvisna od vrste konflikta, metode njegovega reševanja, sprejemljivosti vpletenih za spremembe itd. Za ustrezno razrešitev konflikta je potrebna tudi njegova čimprejšnja zaznava ter ugotovitev vzroka nastanka.

Če v podjetju ni konfliktov, lahko dvomimo o njegovi učinkovitosti, podjetje zaostane za drugimi konkurenti in ne sledi novostim, kar lahko povzroči neustvarjalnost in nazadovanje. Težava je seveda v tem, da zelo težko določimo, kdaj konfliktov ni premalo, obenem pa ne preveč, saj za to nimamo nobenega posebnega orodja. Vodje in člani skupin se morajo pri tem

predvsem zanašati na svoje znanje in izkušnje ter presoditi, do katere stopnje je konflikt še funkcionalen, torej prispeva k boljšemu delu, in kdaj začne skupini škoditi.

Odkrili smo, da konflikti, poleg negativnih posledic, prinašajo tudi veliko pozitivnih. Kažejo na probleme, zahtevajo rešitve, omogočajo možnosti za spremembe, usklajujejo mnenja ipd. Ne moremo pa tudi mimo negativnih posledic, med katere uvrščamo neprijetnost, nevarnost, nesporazum, prepir, težave itd. Ljudje pogosto niso pripravljeni na spremembe, ki jih konflikt prinese, kar pa je pravzaprav nujno za njihovo reševanje, ki je najbolj naravno in nujno orodje za napredek družbe.

Časi, ko so konflikti imeli izključno negativen prizvok, so torej minili. Ne samo, da prinašajo pozitivne lastnosti, večina sodobnih organizacij konflikte celo spodbuja, saj jim le-ti predstavljajo dejavnik spontane konkurence in kolaboracije oz. sodelovanja.

Empirični del naloge pa kaže, da so izbrana slovenska podjetja dobro seznanjena s pojmom konflikt; vsi vprašani se strinjajo, da ima konflikt tudi pozitivne lastnosti. Vseeno pa je polovica intervjuvancev še vedno mnenja, da bi se jim morali izogibati, čeprav jim konflikti delno pomagajo, delno škodijo. Direktorja dveh podjetij sta odgovorila, da jim konflikti celo samo škodijo.

Ugotovila sem, da izbrana podjetja niso posebej navdušena nad konflikti; skušajo jih sicer reševati na najboljši možen način in delno tudi spodbujati. Očitno je, da v podjetjih še vedno prevladuje mnenje, da bi jim bilo bolje brez njih.

LITERATURA

1. Berlogar Janko: Organizacijsko komuniciranje: Od konfliktov do skupnega pomena. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 402 str.
2. Black J. Stewart, Porter W. Lyman: Management, Meeting New Challenges. Upper Saddle River (NJ) : Prentice-Hall, 2000. 648 str.
3. Buchanan David, Huczynski Andrzej: Organizational Behaviour, An Introductory Text. Hertfordshire : Prentice Hall Europe, 1997. 744 str.
4. Cedilnik Olga: Ravnanje konfliktov v podjetjih. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 56 str.
5. Daft L. Richard: Organization Theory and Design. St. Paul : West Publishing Company, 1986. 571 str.
6. Hleb Katja: Umetnost reševanja konfliktov. Podjetnik, Ljubljana, 8(2001), 4, str. 3-5.
7. Hellriegel Don, Slocum W. John, Woodman W. Richard: Organizational Behavior. 9. izdaja. Cincinnati (Ohio) : South Western College Publ., 2001. 596 str.
8. Kovač Jure: Funkcionalnost in disfunkcionalnost konfliktov v organizaciji. VI. Znanstveno posvetovanje o organizaciji. Kranj : Fakulteta za organizacijske vede : Zveza organizatorjev Slovenije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005, str. 19-22.
9. Kralj Janko: Konflikti v luči interesne teorije politike organizacije. VI. Znanstveno posvetovanje o organizaciji. Kranj : Fakulteta za organizacijske vede : Zveza organizatorjev Slovenije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005, str. 23-28.
10. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
11. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 243 str.
12. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba obzorja, 1987. 365 str.
13. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Založba Didakta, 1994. 1072 str.
14. Možina Stane: Participativno reševanje konfliktov v organizaciji. Industrijska demokracija, Ljubljana, 11(2000), 6, str. 8-12.

15. Možina Stane et al.: Management, nova znanja za uspeh. Radovljica : Založba Didakta, 2002. 872 str.
16. Mihelčič Miran: Organizacija in ravnateljstvo. Ljubljana : Fakulteta za računalništvo in informatiko, 2003. 517 str.
17. Morgan Gareth: Images of Organization. The Executive Edition. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1998. 349 str.
18. Mujdrica Aleš: Vpliv konfliktov na delovanje organizacije. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 45 str.
19. Pavčič Matjaž: Ravnanje vertikalnih konfliktov v podjetju. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 39 str.
20. Robbins P. Stephen: Management – Concepts and Practices. Englewood Cliffs (NJ) : Prentice Hall, 1984. 575 str.
21. Robbins P. Stephen: Organizational Behavior. 9. izdaja. Upper Saddle River (NJ) : Prentice Hall, 2001. 643 str.
22. Robbins P. Stephen, DeCenzo D.A.: Management. Upper Saddle River (NJ) : Prentice Hall, 2001. 468 str.
23. Rozman Rudi: Potek konflikta v dvosmernih organizacijskih procesih. VI. Znanstveno posvetovanje o organizaciji. Kranj : Fakulteta za organizacijske vede : Zveza organizatorjev Slovenije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005, str. 63-68.
24. Rozman Rudi, Koletnik Franc, Kovač Jure: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
25. Sweeney Paul, McFarlin Dean: Organizational Behavior. New York : McGraw-Hill Companies, 2002. 476 str.
26. Staehle H. Wolfgang: Management. Muenchen : Verlag Vahlen, 1999. 455 str.
27. Volk Linda: Raziskava med managerji treh držav: Slovenci prisegajo na zaupanje. Delo, Ljubljana, 7(2004), 155, str. 15.
28. Walton R.E.: Managing Conflict, Reading. Burr Ridge (ILL) : Irwin, 1987. 361 str.
29. Zupan Nada: Organizacija podjetja: zapiski predavanj. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 151 str.

VIRI

1. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana : DZS, 1998. 1714 str.

PRILOGA

Opomnik za vodenje razgovora o konfliktih v podjetju

1. Kaj si predstavljate pod izrazom konflikt?
2. Katere vrste konfliktov poznate?
3. Ali veste kateri konflikti se nahajajo v vašem podjetju in kdo so povzročitelji le-teh?
4. Konflikti prinašajo tudi pozitivne posledice. Se strinjate?
 - da
 - ne
5. Če ste odgovorili z »da«, katere prinašajo vam (možnih več odgovorov)?
 - vodijo do novih spoznanj
 - zahtevajo rešitve
 - usklajujejo mnenja
 - kažejo na probleme
 - so vir možnosti za spremembe
 - izhajajo iz različnih interesov

Če ste odgovorili z »ne«, katere prinašajo vam (možnih več odgovorov)?

 - neprijetnost,
 - nevarnost,
 - nesporazumi,
 - prepir,
 - težave,
 - razdiralnost
 - stiska
6. Ali menite, da bi se morali konfliktom:
 - izogibati
 - jih spodbujati
7. Kateri so vzroki za konflikte v vašem podjetju (možnih več odgovorov) ?
 - nasprotujoče si dejavnosti,
 - različna interpretacija ciljev,
 - razhajanja pri zaznavi okolja,

- strokovna nesoglasja,
 - dve skupini oz. dva posameznika želita uporabiti iste resurse,
 - dominacija posameznika oz. skupine,
 - konkuriranje ciljev, interesov, stališč, vrednot, zaznav,
 - nejasna razmejitev med pristojnostmi in odgovornostmi,
 - reorganizacije,
 - različne oblike in sistemi plač, uvajanj različnih oblik in sistemov predpisov ter standardov
8. Ali menite, da konflikti pripomorejo k večji uspešnosti vašega podjetja?
- ne, konflikti nam škodijo
 - niso pomembni pri uspešnosti
 - delno nam pomagajo, delno pa škodijo
 - zelo, saj nam povečujejo uspešnost
9. Katere pristope ste uporabili pri reševanju konfliktov (možnih več odgovorov)?
- izogibanje
 - prevladovanje
 - izglajevanje
 - kompromis
 - dogovarjanje
 - drugo _____
10. Kateri pristop se je izkazal za najboljšega in zakaj?
11. Kdo je pri vas odgovoren za reševanje konfliktov?
12. Se ta oseba na področju reševanja konfliktov dodatno izobražuje, kje in kako?
13. Ali v podjetju organizirate razna srečanja oz. sestanke z namenom reševanja konfliktov?
- ne, nikoli
 - včasih
 - da, redno
14. Ali so zaposleni v vašem podjetju udeleženi pri reševanju konfliktov in kako?

15. Ali se pri reševanju s konflikti srečujete s kakšnimi ovirami? Če da, s katerimi (možnih več odgovorov)?

16. Ocenjujete, da je vaše podjetje naredilo že dovolj za učinkovito reševanje konfliktov?

- nikakor nismo naredili dovolj
- nekaj smo naredili, marsikaj bi še lahko
- naredili smo dovolj

17. Če menite, da so konflikti dejavnik uspešnosti, kako jih spodbujate (možnih več odgovorov)?

- sprememba organizacijske kulture
- uporaba komunikacij za spodbujanje konfliktov
- novi sodelavci (spodbujevalci konfliktov)
- prestrukturiranje organizacije
- spodbujanje tekmovanja
- povečanje negotovosti

18. Menite, da bi bilo v vašem podjetju sedaj ali v bližnji prihodnosti smiselno uvajati nova delovna mesta, ki bi skrbela za reševanje oz. njihovo spodbujanje konfliktov?

- da
- ne

19. Osnovni podatki o podjetju (število zaposlenih, dejavnost podjetja)