

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

VPLIV KONFLIKTOV NA DELOVANJE ORGANIZACIJE

Ljubljana, september 2002

ALEŠ MUJDRICA

# KAZALO

|   |    |
|---|----|
| <b>UVOD</b>   | 1  |
| <b>1. OPREDELITEV KONFLIKTA</b>                     | 3  |
| 1.1. KLASIFIKACIJA KONFLIKTOV                       | 3  |
| 1.2. NEIZOGIBNOST POJAVA KONFLIKTOV                 | 5  |
| 1.3. RAZLIKA MED POJMOVANJEM KONFLIKTA IN PROBLEMA  | 5  |
| <b>2. ORGANIZACIJA PODJETJA NA SPLOŠNO</b>          | 6  |
| 2.1. RAZMERJA IN VLOGE V DELOVNI ORGANIZACIJI       | 6  |
| 2.2. MEDOSEBNI ODNOSI V ORGANIZACIJI                | 8  |
| 2.2.1. TEMELJNE ZNAČILNOSTI MEDOSEBNIH ODNOSOV      | 9  |
| 2.3. KOMUNIKACIJA V ORGANIZACIJI                    | 11 |
| 2.3.1. KOMUNIKACIJSKE OVIRE                         | 12 |
| 2.3.1.1. premagovanje ovir                          | 13 |
| 2.3.2. NAPOTKI ZA USPEŠNO KOMUNIKACIJO              | 14 |
| 2.3.3. NAČINI MEDOSEBNE KOMUNIKACIJE                | 15 |
| 2.3.3.1. verbalna in neverbalna komunikacija        | 15 |
| 2.3.3.2. vsebinska in odnosna komunikacija          | 15 |
| 2.3.3.3. logična in analogna komunikacija           | 16 |
| 2.3.3.4. simetrična in komplementarna komunikacija  | 16 |
| 2.3.3.5. kongruentna in nekongruentna komunikacija  | 16 |
| 2.3.3.6. konstruktivna in destruktivna komunikacija | 17 |
| <b>3. DELOVANJE SKUPINE ALI TEAMA V PODJETJU</b>    | 17 |
| 3.1. SKUPINA  | 18 |
| 3.2. TEAM   | 18 |
| 3.2.1. TEAMSKO ODLOČANJE                            | 19 |
| 3.2.2. USPEŠNOST TEAMSKEGA DELA                     | 19 |
| 3.2.3. AVTOKRATSKI, LIBERALNI IN DEMOKRATIČNI TEAM  | 20 |
| 3.2.4. NARAVNANOST TEAMOV                           | 21 |

|  |    |
|--|----|
| <b>4. POJAV KONFLIKTOV V PODJETJU</b>                  | 24 |
| 4.1. VZROK ZA NASTANEK KONFLIKTOV                      | 24 |
| 4.2. VRSTE KONFLIKTOV                                  | 26 |
| 4.3. RAVNANJE KONFLIKTOV                               | 30 |
| 4.4. PREPREČEVANJE KONFLIKTOV                          | 31 |
| 4.5. SPODBUJANJE KONFLIKTOV                            | 32 |
| 4.6. REŠEVANJE KONFLIKTOV                              | 33 |
| 4.6.1. NAČINI PREMAGOVANJA KONFLIKTOV                  | 34 |
| 4.6.2. UČINKOVITOST IN NEUČINKOVITOST POSAMEZNIH METOD | 37 |
| <b>5. POSLEDICE POJAVA KONFLIKTOV</b>                  | 40 |
| <b>SKLEP</b>   | 42 |
| <b>LITERATURA</b>                                      | 44 |
| <b>VIRI</b>  | 45 |

# UVOD

Pojmovanja strokovnjakov glede obstoja konfliktov so se od sredine prejšnjega stoletja močno spremenila. Najprej je med vsemi delovalo prepričanje, da konflikti zavirajo delovanje posameznikov, skupin ali celotnega podjetja. Postalo je samoumevno, da se zaposleni konfliktom izognejo, če pa je do njih že prišlo, so morali narediti vse za njihovo odstranitev. Nastanek konfliktnih situacij so pripisovali nestabilnosti v podjetju, ki je bila posledica nezaupanja in nezadostne komunikacije med zaposlenimi. Za vse so bili krivi managerji, ker jim ni uspelo zadovoljiti potreb svojih podrejenih. Naloga vodilnih je postala odkrivanje vzrokov nastanka konfliktov, njihovo odstranjevanje in vzpostavljanje miru v podjetju. Tako so podjetja postala prostor namišljene harmonije in popolnega medsebojnega sodelovanja. Tu ni bilo prostora za konflikte, izbruhnili so lahko le v izjemnih primerih in še to zaradi trmastih in neprilagodljivih zaposlenih.

Danes strokovnjaki gledajo na konflikt kot na nekaj naravnega, kar je prisotno v vseh skupinah in organizacijah. Po dolgih letih so se sprijaznili s tem, da so konflikti neizogibni in jih zaradi tega ne smemo zatajiti, temveč jih moramo sprejeti kot nekaj vsakdanjega.

S popolno skladnostjo med ljudmi se ne smemo slepiti. Tudi, kadar izgleda, da so odnosi popolnoma skladni, je zelo velika verjetnost, da gre za izogibanje, izrinjanje iz zavesti ali za negiranje problemov. Takšen način problemov ne bo rešil, ampak bodo ti postali s časom vse težje rešljivi. Skupina, v kateri ni konfliktov, postane statična, apatična in neprilagodljiva na spremembe in inovacije. Stalna količina konfliktov je torej nujna, da bi se skupina vzdrževala, bila samokritična in kreativna.

Hierarhija v podjetju sama po sebi povzroči določeno stopnjo konflikta, ki je dobrodošla tako za managerje kot za njihove podrejene. Ponavadi se moramo posvetiti vsakemu primeru posebej, da ugotovimo, kakšna stopnja konflikta je za poslovanje konstruktivna. Lahko je previsoka, še sprejemljiva ali celo prenizka. Ti odkloni od optimalne stopnje konfliktov negativno vplivajo na delovanje posameznikov, skupine ali podjetja.

Namen mojega diplomskega dela je proučevati pojav konfliktov v družbi in preko nje spremljati njihov pojav v podjetju. Na podlagi razumevanja nastanka konfliktov v podjetju, se lahko zelo veliko naučimo o njihovem pozitivnem in negativnem vplivu na uspešnost poslovanja delovnih organizacij. Prav tako se lahko o tem veliko naučimo iz proučevanja medosebnih odnosov v delovnih skupinah in komunikacije v njih ali med njimi.

Ugotovili smo že, da so konflikti neizbežni pri poslovanju vsakega podjetja, zato sem si za cilj zadal nalogo ugotoviti, zakaj nastanejo, kje se v podjetju pojavljajo, katere vrste konfliktov v podjetju poznamo, kako ravnamo z njimi in kako jih premagujemo. Ni dosti le preleteti te ugotovitve, temveč se moramo v njih resno poglobiti, da bi spoznali pomembnost pojava konfliktov. Le če smo dovolj natančni pri tem, lahko konflikte tudi ustrezno premagujemo, preprečujemo ali spodbujamo.

Pristop k diplomski nalogi je potekal preko spoznavanja osnovne literature s področja poslovanja podjetja. Zbral sem dela različnih domačih in tujih strokovnjakov na tem področju, ki se ukvarja tudi s konflikti. Avtorji govorijo o vlogah v delovnih organizacijah, o medosebnih odnosih, o komunikaciji, itd. Poglobil sem se v dela, ki proučujejo razmerja med zaposlenimi iz organizacijskega, psihološkega in sociološkega vidika.

V prvem poglavju se bom posvetil konfliktom na splošno. Začel bom z opredelitvijo konflikta z vidika različnih strokovnjakov na tem področju. Pojasnil bom tudi razliko v proučevanju konfliktov med sociologi in psihologi. Nato bomo videli, zakaj so konfliktne situacije neizogibne in celo nujne za delovanje podjetja. Poglavje bom zaključil z ločevanjem konflikta od problema.

V drugem poglavju bom govoril o delovni organizaciji, saj sem si za nalogo izbral vpliv konfliktov na njeno delovanje. Podrobneje bom razložil hierarhijo, razmerja in vloge v njej ter vmes pojasnil vlogo nadrejenih. Poglavje bom nadaljeval s poglobitvijo v medosebne odnose, ki nam bodo v veliki meri podali ključ do razjasnitve nastanka konfliktov. Če se posvetimo medosebnim odnosom, ne moremo mimo komunikacije, saj je njeno neobvladanje eden najpomembnejših povzročiteljev konfliktov. Spoznali bomo, kako izboljšati komunikacijo in kako premagati komunikacijske ovire.

Tretje poglavje nas bo pripeljalo do opredelitve skupine, teama in s tem povezanega teamskega odločanja. Spoznali bomo, kako pravzaprav delujejo delovne skupine ali teami ter na podlagi razmerij in vlog v teamih ugotovili nekatere smernice za razvoj konfliktov.

V četrtem poglavju se bom poglobil v sam pojav konfliktov. Medtem ko jih bom v prvem poglavju le splošno opredelil, se bom v četrtem resno poglobil v njihove značilnosti v podjetjih. Pojasnil bom vzroke njihovega nastanka, vrste konfliktov v podjetju, kako z njimi ravnamo, kako jih premagujemo, kdaj jih spodbujamo in nekaj prostora namenil tudi najučinkovitejšemu razreševanju konfliktov v podjetju, to je pogajanju.

V zadnjem, petem poglavju bom predstavil vplive nastanka konfliktnih situacij na delovanje podjetja ter na posameznike in skupine v njem. Spoznali bomo pozitivne in negativne posledice, ki jih pojav konfliktov pusti na samo poslovanje.

S sklepom bom podal nekaj ključnih dejstev, ki jih bomo ugotovili skozi vsa poglavja in s tem zaključil proučevanje konfliktov.

## **1. OPREDELITEV KONFLIKTA**

### **1.1. KLASIFIKACIJA KONFLIKTOV**

Konflikte lahko proučujemo z vidika številnih avtorjev, ki imajo dokaj podobna mnenja o pojavu konfliktov, pa vendarle se tudi razlikujejo v nekaterih postavkah. Splošna opredelitev konflikta pravi, da je le-ta oblika organizacijskega procesa, mi pa bomo poskušali 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.

Sociologi pravijo, da so konflikti nujna posledica socialnih razlik in organizacijske hierarhije. Konflikt pojmujejo kot zavestno upiranje enega ali več akterjev drugemu ali drugim akterjem. Konflikte povezujejo z bojem za vrednote in zahteve po posebnem statusu, po moči in sredstvih. Pri tem postane cilj nasprotne strani, da onemogoči, poškoduje ali izloči svoje tekmece (Senčar, 1994, str. 553).

Drugi vidik predstavljajo strokovnjaki na področju managementa, ki na konflikt gledajo povsem z organizacijske plati. Z združljivostjo različnih gledanj in izhodišč opredeljujejo organizacijski konflikt kot motnjo ali zastoj v delovanju podjetja. Podjetje združuje različne osebne, strukturne in medskupinske značilnosti organizacije. Konflikti, ki tu nastajajo, so strukturni problem, in se jih morajo managerji lotiti z analizo, ocenjevanjem, razreševanjem, kaznovanjem, nagrajevanjem ter z uporabo ostalih instrumentov in vzvodov delovanja podjetja.

Poglejmo sedaj mnenja teh avtorjev:

Lipovec (1987, str. 250) meni, da je vsak organizacijski proces konflikten, saj poteka v dveh nasprotnih smereh. Prisoten je v vsakem razmerju med dvema oseba, 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 izoblikoval.

Po Goričarju (1975, str. 304) je konflikt ali konfliktna situacija vsako strukturno pogojeno nasprotovanje, tako v globalni družbi, kot v njenih posameznih segmentih. Ni nujno, da se ta nasprotja izživljajo le z nasilnimi sredstvi, temveč lahko izzvenevajo tudi v nenasilnih oblikah: pogajanjih, polemikah, arbitražah, ipd. Gre torej za široko pojmovanje konflikta v nasprotju z ožjim, pri katerem je v ospredju namen (tudi fizično) uničiti ali onemogočiti nasprotnika.

Po Lipičniku (1998, str. 264) so konflikti posledica boja med različnimi motivi, oziroma hotenji in nastanejo takrat, ko nekdo ali nekaj preprečuje, da bi tisto, kar želimo tudi uresničili.

Vecchio (1991, str. 410) opisuje konflikt kot posledico ugotovitve posameznika, da ga nekdo ali nekaj ovira pri dosegu željenega cilja ali ciljev.

Pri Možini (1994, str.641) je konflikt nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdružljivih ciljev, misli, čustev v osebnosti ali med posameznimi člani v skupini, ki je lahko tudi organizacija.

Pavao Brajša (1994, str. 251) je strnil mnenja različnih avtorjev, ki so definirali konflikt kot spopad nezdružljivih teženj in učinkov v posamezniku, skupini in narodu ali med posamezniki, skupinami in narodi v konkurenčnih ali kooperacijskih položajih. Tako lahko po tej definiciji razlikujemo intrapersonalne in interpersonalne konflikte, potem konflikte v skupinah in konflikte med skupinami ter intranacionalne in internacionalne konflikte. Na drugi strani opisuje konflikte kot medsebojno nasprotovanje različnih potreb, želja, interesov, čustev in ravnanja. V medsebojnih konfliktih lahko neposredno konfrontacijo sprejemamo ali se ji ogibamo.

Pri primerjavi navedenih opredelitev lahko opazimo, da med njimi obstajajo podobnosti. Velika večina avtorjev meni, da so konflikti rezultat različnosti interesov in ciljev posameznikov in skupin oziroma nasprotovanje in oviranje pri doseganju le teh. Posameznikovi interesi in cilji temeljijo na položaju, ki ga ima posameznik v združbi, pogojeni pa so tudi z lastnostmi posameznika. Na drugi strani interesi in cilji skupine podobno temeljijo na položaju skupine v podjetju, sestavi te skupine in seveda na lastnostih posameznikov znotraj skupine.

Med avtorji so opazne tudi razlike v pojmovanjih glede na to ali gledajo na konflikt iz organizacijske, sociološke ali psihološke plati. S stališča prvih dveh so konflikti neizogibna posledica različnosti vlog in manj posledica različnosti ljudi. Na drugi strani psihološki pogled bolj poudarja pomen lastnosti ljudi in manj pomen vlog, ki jih imajo.

## 1.2. NEIZOGIBNOST POJAVA KONFLIKTOV

V vsaki družbi, kjer se pojavljata vsaj dve osebi, se konfliktom ne moremo izogniti. Pogoj za nastanek le-teh pa nista dve osebi, saj se konflikt lahko pojavi že v eni sami. Nastane na različne načine, kar je razumljivo, saj ga povzročijo različne situacije. Pogosto nastane kot nesporazum v osebi sami, še večkrat pa med dvema ali več udeleženci, med posamezniki ali skupinami. Bolj občutni so konflikti med več osebami. Ti se običajno pojavijo, ko posamezna stran poskuša doseči razumevanje svojega stališča ali pogleda pri nasprotni strani in to ovira nasprotno stran, da bi delovala enako. Posledica doživljanja konflikta je občutek rušilnosti, ki si ga ne želi nihče in je neprijeten. Prav ta neprijetnost povzroča, da se poskušajo ljudje konfliktom izogibati in jih preprečevati.

Praksa je pokazala, da pametneje ravnajo tisti, ki se konfliktom ne poskušajo izogniti ali celo oblikovati brezkonfliktno združbo, pač pa se pripravljajo na reševanje konfliktov, torej se jih poskušajo naučiti reševati. Za ta korak je potrebno vedeti, kako konflikt nastane, potrebno pa je tudi ustvariti ustrezno klimo, ki poudarja predvsem pozitivne lastnosti konfliktov.

## 1.3. RAZLIKA MED POJMOVANJEM KONFLIKTA IN PROBLEMA

Kot smo že spoznali, s konfliktom označujemo nek odnos ali razmerje, v katerem imata dva osebka med seboj nasprotni cilje, vrednote, interese ali obnašanje (Tillet, 1991, str. 4).

V slovarju tujk je konflikt (lat. conflictus) razložen kot boj, spopad, spor, prepir; figurativno pomeni nasprotovanje, nesoglasje (Vrbinc, 1991, str. 367).

Problemi so vsakodnevne nerešljive življenjske težave, ki se jim moramo prilagoditi. So specifične igre brez konca, slepe ulice in konflikti, ki nastajajo in se ohranjajo zaradi napačnih poskusov premagovanja težav (Brajša, 1994, str. 184).

Pomembnejše opredelitve problema so naslednje (Lipičnik, 1998, str. 267):

- Problem je povezan z neko težavo, ki jo želimo odpraviti, ali z neko nevarnostjo, ki se ji želimo izogniti,
- O problemu lahko govorimo kot o nalogi, ki jo je treba rešiti. V poštev pridejo predvsem težko izvedljive naloge,
- Problem je nerešena zadeva, ki zahteva rešitev ali odločitev, za kar je potrebno precej razmišljanja,
- Problem je nekaj, kar izvira iz znatne težave, zmedenosti ali skrbi,



- Problem je ciljno usmerjena situacija,
- Problem je razmerje med dvema stanjema: obstoječim in željenim,
- Problem se izraža v nezadovoljstvu s sedanjim ali pričakovanim prihodnjim stanjem

Tillet navaja primere problemov, ko se morata dve osebi dogovoriti o času, ki bi obema ustrezal ali, ko se mora neka delovna skupina odločiti za način s katerim bo opravila dobljeno nalogo. Za probleme je značilno, da so rešljivi, če obstaja dogovor med sodelujočimi o načinu realizacije (Tillet, 1991, str. 4). Problem ni konflikt, lahko pa postane eden njegovih povzročiteljev.

Lahko rečemo, da so spretnosti reševanja problemov in konfliktov sestavni deli komunikacijskih spretnosti v medosebnih odnosih, kar si bomo podrobneje ogledali v kasnejših poglavjih.

## **2. ORGANIZACIJA PODJETJA NA SPLOŠNO**

### **2.1. RAZMERJA IN VLOGE V DELOVNI ORGANIZACIJI**

Organizacija podjetja je sestav razmerij med ljudmi, člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja (Lipovec, 1987, str. 35).

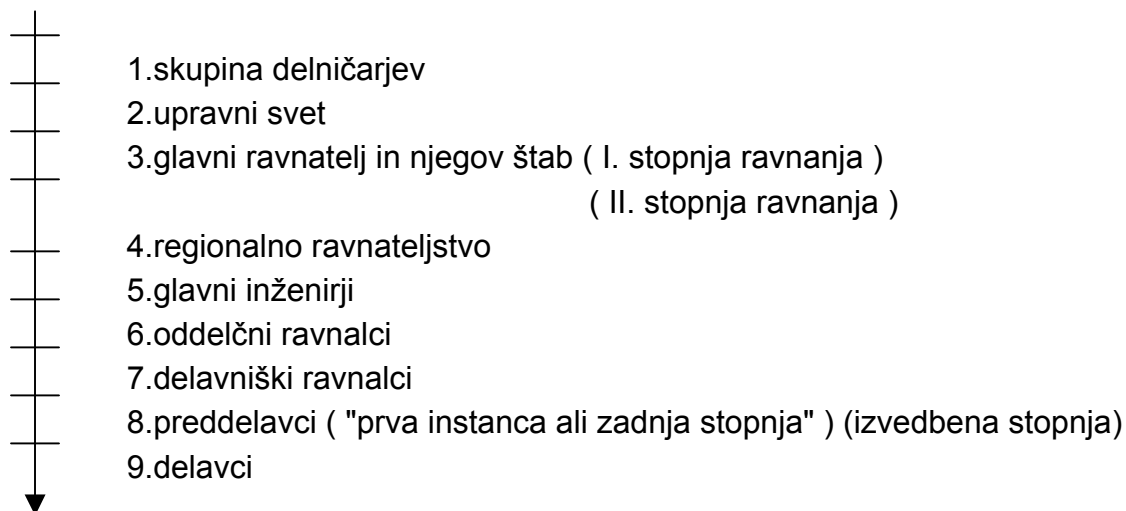
Že dolgo je znano, da ljudje v medsebojnem delovanju vplivajo drug na drugega in pri tem povezujejo svoja lastna dejanja tako, da se med njimi ustvarijo medsebojna razmerja. Ta razmerja povezujejo ljudi v organizirano skupino ali združbo. V tako nastali združbi je vsak človek povezan z mnogimi drugimi ljudmi in tako nastalemu sestavu razmerij pravimo organizacijska struktura. Z razmerji povezani delujoči ljudje dobivajo s tem določene vloge, ki jih opravljajo v svojem delovanju. Organizacijska struktura torej vzpostavlja razmerja podrejenosti in nadrejenosti ter opravlja razpored delovnih zadolžitvev in odgovornosti. Ima obliko piramide in je sestavljena iz razmerij med zaposlenimi, ta razmerja pa se v podjetju imenujejo funkcije ali položaji.

Povsod po svetu so podjetja podvržena načelu hierarhije, čeprav med njimi obstajajo tudi razlike glede števila nivojev, stopnje avtonomije, načina komuniciranja, oblike piramide, itn. V vseh združbah so med posamezniki in skupinami prisotni odnosi nadrejenosti in podrejenosti. Tisti, ki so na višjih položajih razpolagajo z več vpliva kot tisti na nižjih. Velja torej načelo, da je nižji položaj pod kontrolo višjega in mu za svoje delo odgovarja.

Ravnatelj je nosilec ravnalne funkcije v podjetju in dobi od upravljalcev v izvršitev skupno nalogo podjetja, ki je temelj za doseg željenih ciljev poslovanja. Ta naloga je njegova delovna naloga in njegova delovna dolžnost. Za izvršitev svoje delovne dolžnosti je odgovoren upravljalcem podjetja. Prevzem te dolžnosti in posledic, ki so lahko ugodne ali neugodne, imenujemo odgovornost (Lipovec, 1987, str. 152). Ravnatelj mora dobiti za izvršitev svoje delovne dolžnosti, za katero odgovarja upravljanju, tudi ustrezno avtoriteto. Z avtoriteto smatramo pravico in možnost odločanja, ukrepanja in ukazovanja ter možnost in pravico zahtevati in izsiliti od drugih ljudi izvedbo ukazov.

Ravnatelj praviloma svojih dolžnosti ne more izvesti sam. Zaradi tega je prisiljen prenašati del svojih dolžnosti na sodelavce. Tako se začne proces delegiranja ali pooblašanja. Nosilec, ki z delegiranjem prejme delovno dolžnost, s tem postane podrejen tistemu nosilcu, ki nanj prenese del svoje dolžnosti. Tudi ta, ki delegirano dolžnost dobi, lahko del te spet prenese navzdol na svoje sodelavce. Tako se razmerja med ljudmi povezujejo v strukturo, v kateri so ljudje razvrščeni kot nadrejeni ali podrejeni. Tako povezavo razmerij imenujemo hierarhična lestvica; (glej sliko 1).

Slika 1: Stopnje hierarhične lestvice po Fayolu



Vir: Lipovec, 1987, str. 152.

Ta se gradi vedno od najvišjega ravnatelja, ki je dobil svojo delovno dolžnost neposredno od uprave in lastnikov, do poslednjega izvajalca navpično navzdol. Vsaka stopnja ima tudi svoje pristojnosti, ki so sestavljene iz dveh različnih prvin: pooblastila razpolagati s stvarmi in pravice ukazovati drugim ljudem.

Hierarhična lestvica se lahko preoblikuje v hierarhično piramido, ki je tipična oblika za strukturo ravnalne funkcije. Na koncu lahko dobimo visoko ali plosko ravnalno strukturo, odvisno od tega, ali je kontrolni razpon ozek ali širok. Visoka struktura ravnalne funkcije je bolj običajna od ploske. Omogoča strog in podroben nadzor nad izvajanjem delovnih nalog. Zaradi dolgih komunikacijskih kanalov podjetje deluje počasi in se s težavo prilagaja spremenjenim okoliščinam. Vsa pobuda in ustvarjalnost prihaja v resnici le z vrha piramide. Posledica tega je, da taka struktura slabo izrazi sposobnosti ljudi, ki so jim naložene posamezne naloge.

Ploska struktura ravnalne funkcije nastane, kadar je kontrolni razpon zelo širok, zaradi česar je pri isti velikosti podjetja le malo instanc. Taka ureditev je možna, če ravnatelj delegira ravnalcem na podrejenih stopnjah široka pooblastila in odgovornost za izvedbo njihovih dolžnosti. Zaradi tega morajo podrejeni ravnalci v mnogo večjem obsegu sami med seboj koordinirati delovanje (Lipovec, 1987, str. 160).

Prednosti ploske strukture so zlasti v hitrih in pravočasnih komunikacijah. Komunikacijski kanali so kratki in jasno vidni, zato nastaja v njih manj motenj in sporočila so manj popačena. Zaradi širokih pooblastil taka struktura tudi omogoča, da podrejeni razvijajo več ustvarjalnosti. Sposobnosti osebja so tako bolj izrabljene.

## **2.2. MEDOSEBNI ODNOSI V ORGANIZACIJI**

Medosebni odnosi nas spremljajo povsod v življenju. Izhajajo iz nas, iz naših osebnostnih lastnosti in so usmerjeni na druge. Ob stiku z ljudmi vedno primerjamo sebe z drugimi in druge med sabo ter pri sebi izoblikujemo neko mnenje, ki ga tudi izražamo. Kakšno bo to mnenje, je odvisno od naše sposobnosti presojanja, saj nimamo vsi ljudje enakih meril. Posledica tega je, da se naša mnenja do odnosov z drugimi razlikujejo (Berlogar, 1999, str. 112)

V medsebojnem odnosu moramo pustiti drugim, da sodijo o nas, prav tako kot tudi mi ocenjujemo njih. Pripravljeni moramo biti tako govoriti kot poslušati, dajati in sprejemati kritiko ter če je potrebno voditi in biti voden. Pri tem v odnosih nenehno skušamo doseči dogovor, ki nam služi kot pomoč pri povezovanju in usklajevanju. Pri pravem dogovoru ne smemo govoriti o zmagovalcu ali poražencu, lahko kvečjemu trdimo, da so vsi udeleženci nekakšni zamagovalci. Udeleženci se morajo vesti po splošnih moralnih načelih, kar pomeni da morajo spoštovati tako svoje kot tuje prednosti in pomanjkljivosti, pravice in dolžnosti.

Odnosi postanejo pravi šele s postopnim oblikovanjem, kar je ena izmed nalog managerjev v podjetju, če želijo imeti visoko ustvarjalne teame in posameznike. Zelo pomembno je vedeti, kakšno klimo v podjetju si želimo in kaj moramo spremeniti, da

do nje pridemo. Eden izmed načinov je, da dobro poznamo temeljne značilnosti medosebnih odnosov.

### 2.2.1. TEMELJNE ZNAČILNOSTI MEDOSEBNIH ODNOSOV

**Priznavanje različnosti** je ena prvih značilnosti medosebnih odnosov med ljudmi. Od nas terja, da se odrečemo težnji po podobnem pojmovanju, češ da so ljudje v glavnem enaki (Možina, 1994, str. 653). To pomeni, da vsakemu priznavamo pravico do lastnega mišljenja, do posebnega zavzemanja, da mu priznamo svojstven prispevek v razvoju organizacije. To je zavračanje vnaprejšnjega strinjanja z vsemi in z vsakomer, prikimavanja in dviganja rok. To pomeni dovoliti drugemu, da se s čim ne strinja, da misli drugače, da pove svoje mnenje. Samo na tej podlagi lahko govorimo o dogovarjanju in usklajevanju.

**Vzajemnost odnosov** je naslednja značilnost medosebnih odnosov. Dosežemo jo v dialogu, ki terja obojestransko aktivnost in prilagodljivost v odnosu. To pomeni, da se obojestransko zanimamo za podrobnosti, proučujemo in se učimo, predlagamo in sprejemamo predloge, sprašujemo in se dogovarjamo, kontroliramo in sprejemamo kontrolo. To pomeni vzajemno iskanje pojasnil za vse, kar ni jasno in razumljivo. Je enakopravno medsebojno srečevanje nasprotij, razlik in podobnosti. To je pravzaprav dopolnjevanje v medosebnih odnosih, v medsebojnih stikih.

**Omogočanje osebnega izražanja** je pravica vsakogar do osebnega izražanja, ločevanja in ustvarjanja novih odnosov. Pravica do osebnega izražanja pomeni pravico do lastnega, samostojnega, neodvisnega, specifičnega, individualnega razvoja.

Pomembna značilnost medosebnega odnosa med ljudmi je **možnost in sposobnost dajati in sprejemati povratne informacije**. Brez teh ni resničnega stika med ljudmi, zlasti ne pravega medsebojnega odnosa. Če nikoli ne zvemo, kako vpliva naše vedenje na koga drugega, ne vemo, kako njegovo vedenje vpliva na nas, odnos med nami kaj kmalu postane neproduktiven. To je življenje drug ob drugem in ne odnos drugega do drugega.

**Priznavanje nasprotij ter njihovo realno reševanje** je naslednja pomembna značilnost našega vedenja v medsebojnem odnosu do drugih ljudi. Popolna harmonija je v večini primerov samo lažna harmonija, izogibanje konfliktom, kot da jih ne bi bilo. Družba brez nasprotij je lažna skupnost, lažni mir, nedialektično stanje. V takšni situaciji vladajo strah, negotovost, lažna komunikacija, v njej ni iskrenih srečanj in ustreznih izkušenj.

Pri **preprečevanju dvopomenske situacije** gre preprosto za to, da tisto, kar pripovedujemo, tudi mislimo, da se tako tudi vedemo in da naše stališče do tistega s katerim komuniciramo, ustreza tistemu, kar poročamo. S takšnim komuniciranjem in odnosom do drugih ustvarjamo okrog sebe iskreno, jasno in nezapleteno vzdušje, kar je pogoj za konstruktivno sodelovanje z drugimi, za skupinsko ustvarjanje, za skupinski razvoj. Posebna značilnost pri proučevanju medosebnih odnosov je razlikovanje med vidikom vsebine in vidikom odnosa pri komuniciranju, torej kaj in kako poročamo.

Nadaljna značilnost zdravih medsebojnih odnosov je, da **v njem ni nikakršnega vsiljevanja**. Stvarnost je prikazana takšna, kakršna je. Drugemu ne vsiljujemo doživljanja, ki ni njegovo. Svoje psihične realnosti (naša doživljanja in njihova razlaga) ne vsiljujemo drugemu kot njegovo psihično realnost. Drugega ne prepričujemo o tistem, česar ni. Ne silimo ga, da bi pritrdil, da je črno belo samo zato, ker je to po volji nam in komu tretjemu, katerega zastopniki smo.

Pomembna značilnost skupnega vedenja v medsebojnih odnosih je, da se izogibamo nehotenemu in nevrotičnemu "zlorabljanju" drugega (Možina, 1994, str. 654). Z nehotenim nevrotičnim zlorabljanjem drugega mislimo na nekontrolirano uporabo drugega za reševanje lastnih notranjih konfliktnih situacij. Za reševanje svojih notranjih konfliktov in problemov lahko nevrotično, podzavestno zlorabljammo drugega na dva načina: tako da ga silimo bodisi v vlogo zaželenega, toda neuresničljivega dela lastne osebnosti, bodisi tako, da sodelavcu damo nalogo in mora namesto nas narediti nekaj, česar iz kakršnegakoli razloga sami nočemo storiti. Sem sodijo večni iskalci napak, slabosti in nepoštenja pri drugih. Sem bi prištel tudi številne moralizatorje, pridigarje, ki neverjetno natančno in temeljito perejo tuje umazano perilo in iščejo dlako v jajcu. Tako se vedejo taki, ki hočejo nasilno dokazati drugemu, da je slaboten, nemočen in da bi brez pomoči ostal nihče in nič.

Torej, če na kratko povzamemo, je za medosebne odnose značilno upoštevanje razlik med posamezniki, da med njimi vlada vzajemnost, da gre za dajanje in sprejemanje povratnih informacij, za omogočanje osebnega izražanja vsakega posameznika, da priznavamo obstoj konfliktov, da priznavamo ne le podobnosti ampak tudi različnosti v odnosih, da razlikujemo vsebino in odnose v komunikaciji, da onemogočamo nastanek dvopomenskih situacij, da ni nikakršnega vsiljevanja in da si prizadevamo dobiti čim bolj kritičen vpogled v možnost nehotenih oziroma nevrotičnih zlorab drugih. Seveda je to ideal, h kateremu moramo težiti in ki ga v celoti bržčas nikoli ne bomo dosegli, toda prizadevati si moramo, da te stvari poznamo, da jih preučujemo in jih v praksi uveljavljamo v skupno korist.

## 2.3. KOMUNIKACIJA V ORGANIZACIJI

Ljudje smo že sami po sebi komunikacijska bitja, zato je nemogoče, da ne bi komunicirali na takšen ali drugačen način. Veliko časa prebijemo v družbi drug z drugim, pa naj bo to na delovnem mestu ali izven njega. Pri tem ni nujno, da govorimo z drugimi ljudmi, da bi z njimi komunicirali. Tudi molčečnost prisotnim nekaj sporoča. Za komuniciranje z drugimi ne rabimo biti v istem prostoru z njimi. Za komunikacijsko sredstvo lahko v tem primeru uporabimo telefon, pismo in v novejšem času tudi računalnik. Najpogosteje uporabljamo za komuniciranje govorjenje, sledita pa ji pisno in nebesedno komuniciranje.

Obvladovanje komunikacije je pomembno na vseh življenjskih področjih, nas pa najbolj zanima uspešnost komuniciranja na delovnem mestu. Uspešno obvladovanje komunikacije nam lahko priskrbi željeno delovno mesto, razvijemo pa lahko tudi boljše medosebne odnose in s tem rešujemo konflikte med sodelavci, nadrejenimi in nam podrejenimi.

Reševanje problemov in konfliktov je sestavni del vsake komunikacije. Ni komunikacije, ki bi bila brez problemov in konfliktov. Kdor zna komunicirati, zna tudi reševati probleme in konflikte, ki v komunikaciji nastajajo (Brajša, 1983, str. 118).

Komunikacija je prenos informacij med oddajnikom ( pobudnik, oziroma tisti, ki začne komunikacijski proces ) in sprejemnikom (tisti, ki sprejema in dekodira oddajnikovo sporočilo). Pot, po kateri potuje sporočilo (skupina verbalnih in neverbalnih simbolov, ki sestavljajo informacijo) od oddajnika do sprejemnika, imenujemo kanal. Poleg oddajnika, sprejemnika, sporočila in kanala sestavljata komunikacijski proces še dva elementa, ki se imenujeta povratna zveza in zaznavanje. Povratna zveza je odgovor sprejemnika na oddajnikovo sporočilo, s katerim pokažemo, kako je bilo sporočilo sprejeto, oziroma razumljeno. Proces zaznavanja pa pomeni proces sprejemanja in interpretacije pomena informacij (Možina, Damjan, 1994, str. 560).

V podjetju obstajajo štiri tipi kanalov komuniciranja: komuniciranje navzdol, ko nadrejeni pošilja sporočila podrejenim, komuniciranje navzgor, ko podrejeni pošiljajo sporočila nadrejenim. Tretji tip komuniciranja je po vodoravnih kanalih, ko so ljudje, ki komunicirajo na istem hierarhičnem nivoju. Četrty tip komuniciranja v podjetju poteka po neformalnih komunikacijskih kanalih, kjer gre za spontan način prenašanja sporočil, ne glede na položaj, ki ga ima oseba v podjetju (Možina, Damjan, 1994, str. 564).

Danes lahko opazimo spremembe povsod v podjetju. Spreminjajo se proizvodni načrti, organizacijske oblike in načini vedenja ljudi, ki sodelujejo v različnih fazah proizvodnih procesov, upravljanju in izvajanju vodstvenih nalog. Spreminjajo se

mišljenja in pogledi. Pravil komuniciranja se učimo od rojstva naprej. Sodobna znanost nam odkriva vso zapletenost teh pravil, ki jih sicer bolj ali manj obvladamo, pa se jih ne zavedamo. V pravila komuniciranja smo torej takorekoč ujeti. Komunikacijski proces ne tvori le jezik, ampak celotno vedenje ljudi.

Brajša (1983, str. 109) pravi, da v vsakem pogovoru hkrati poteka več procesov. Ko komuniciramo o določenih zadevah, hkrati razvijamo medsebojni odnos dveh poslovnih partnerjev in razvoj medsebojnega človeškega odnosa.

Uspešnost komuniciranja je odvisna od govorne izmenjave med partnerji, od znakov, ki jih partnerji izmenjujejo z obnašanjem, od kompletnega zunanjega izgleda in od medčloveškega konteksta, v katerem komunikacija poteka. Vodilni so uspešni ne samo zaradi bogatega besednega zaklada, ki ga uporabljajo, ampak za njihovimi besedami stoji kompletna osebnost in stališče do izgovorjenega, kar neverbalno spremlja besede, ki jih izgovarjajo (Brajša, 1983, str. 109).

Proces oblikovanja sporočila ni povsem zavesten. Sporočila pogosto vsebujejo bolj ali manj medsebojno povezane informacije, včasih celo protislovna sporočila. Podobno se dogaja pri sprejemniku, ki včasih bolj zavestno, včasih pa nevede izbira informacije in jih skuša razumeti v skladu s celovitim odnosom.

Dobra komunikacija je pogoj za razreševanje konflikta. Velikokrat je vzrok konflikta komunikacija, oziroma pomanjkanje primerne in učinkovite komunikacije. Redko nam uspe, da se sporazumemo popolno. Prav tako redko dosežemo popoln nesporazum. Ponavadi smo nekje v sredini. Sogovornik poskuša dojeti logiko partnerja, četudi osebno njegove opredelitve ne more povsem sprejeti. Tega se moramo držati, če nočemo, da bi prišlo do porasta konfliktnih situacij.

### **2.3.1. KOMUNIKACIJSKE OVIRE**

Zapreke v komuniciranju so neizogiben pojav na vseh področjih našega življenja in so hkrati pomemben vir konfliktnih situacij. Zelo dobro jih moramo poznati in jih tudi znati odpravljati, da dosežemo učinkovito izmenjavo informacij. Komunikacijske ovire lahko popačijo pomen informacij in sporočila ali pa preprečijo njihov prenos. Napake lahko nastanejo že zaradi samega prenosa informacij prek različnih in številnih ravni, zaradi komunikacijskih nesposobnosti udeležencev, itd. Posledica je, da informacije ne dobijo vsi tisti, ki so jim bile namenjene ali pa jih ne sprejmejo pravočasno in tako izgubijo pravo vrednost. Tu se še posebno kaže vloga managerja in njegovo poznavanje premagovanja komunikacijskih ovir. Uspeh njegove organizacije je zelo odvisen prav od dobre komunikacije.

Najbolj splošna delitev komunikacijskih ovir je na organizacijske in individualne. Prve so determinirane z značilnostjo organizacijske strukture, bolj natančno s hierarhično ureditvijo organizacije. Na jasnost komunikacije med drugim vpliva tudi stopnja specializacije, različnost ciljev in statusni odnosi med zaposlenimi. Individualne ovire nastajajo zaradi napačnega razumevanja oddajnikovega sporočila. Težave v komunikaciji povzročajo nasprotujoče si predpostavke, semantika, čustva in pomanjkanje uspešnih komunikacijskih spretnosti posameznika (Možina, Damjan, 1994, str. 570).

### **2.3.1.1. Premagovanje ovir**

Moramo se zavedati, da je ovire pri komunikaciji nujno odpraviti, kajti povzročijo nam lahko resne težave pri nadaljnem poslovanju. Sprva jih moramo zaznati, se pravi doumeti, da obstajajo, nato pa le še žrtvovati čas, naše znanje in trud, da jih premagamo. Spodaj predstavljam sedem različnih načinov premagovanja ovir pri komunikaciji (Možina, Damjan, 1994, str. 573):

1. Uravnavanje pretoka informacij. Zavedati se moramo, da lahko managerjem preveč informacij včasih celo škodi. Namesto, da se v podjetju pošiljajo poročila na številnih nepotrebnih straneh, se do vodilnih dostavi le najpomembnejše informacije, tako da ne pride do informacijske zasičenosti.

2. Spodbujanje povratnih informacij. Tukaj gre za stopnjo razumljivosti pomembnih sporočil, ki se jo da preverjati s povratnimi informacijami. Povratne informacije ne rabijo biti verbalne, saj včasih dejanja več povedo od besed samih. Glede na odziv poslušalcev lahko vidimo, kako na njih vpliva naše govorjenje.

3. Uporaba preprostega jezika. Zelo pomembno je, da vodilni uporabljajo razumljive besede pri pošiljanju sporočil svojim podrejenim, da jih ti razumejo pravilno in tako ne prihaja do večjih nejasnosti. Svetuje se uporaba preprostega jezika.

4. Aktivno poslušanje. Managerji morajo biti poleg dobrih retorikov tudi odlični poslušalci. Vedno bolj se udeležujejo ne samo tečajev retorike, temveč tudi tečajev aktivnega poslušanja.

5. Zadrževanje negativnih čustev. Pri komuniciranju pogosto izražamo pozitivna in negativna čustva. Slednja lahko zelo negativno popačijo vsebino sporočila. Kadar je pošiljatelj (manager) čustveno vznemirjen, ponavadi slabo oblikuje sporočilo, obstaja pa tudi velika verjetnost, da na drugi strani čustveno vznemirjeni prejemnik (podrejeni) sporočilo narobe interpretira. V takih primerih je pametno prekiniti komunikacijo, dokler vpleteni zopet ne spravijo svoja čustva v red.



6. Uporaba neverbalnih znakov. Svetuje se uporaba neverbalnih znakov, s katerimi poudarimo bistvo sporočila in izrazimo občutke. Udeleženci morajo svoje besede podkrepiti z dejanji, da pomotoma ne pride do dvomnih sporočil.

7. Uporaba neformalnih komunikacijskih poti. Po teh poteh se v podjetju pogosto prenašajo razne govornice in informacije, ki zmanjšujejo delovno moralo in organizacijsko uspešnost. Managerji jih ne morejo odpraviti, lahko pa se vključijo v neformalni način komuniciranja in poskušajo odpraviti njegove negativne učinke, tako da zagotovijo, da bodo pomembne in točne informacije pravočasno prišle do zaposlenih.

### 2.3.2. NAPOTKI ZA USPEŠNO KOMUNIKACIJO

Vsi udeleženci v komunikaciji, od managerjev pa do drugih zaposlenih, morajo zelo dobro poznati komunikacijski proces, če želijo biti uspešni komunikatorji. To postanejo s poznavanjem načinov premagovanja komunikacijskih ovir, koristni pa so še nekateri dodatni napotki o uspešnosti komuniciranja v podjetju (Možina, Damjan, 1994, str. 575):

- Razjasnitev misli pred komuniciranjem. Pred pošiljanjem sporočila je dobro problem o katerem pišemo razjasniti pri samem sebi, saj je v nasprotnem primeru komunikacija pogosto neuspešna.
- Premislek pravega namena komunikacije. Zelo dobro moramo razmisliti, kaj bi s sporočilom radi dosegli, še preden ga pošljemo naprej. Odločiti se moramo ali želimo pridobiti informacijo, prenesti odločitev ali koga o čem prepričati.
- Upoštevanje položaja, v katerem poteka komunikacija. Že prej smo videli, da se sporočilo ne prenaša samo verbalno. Ponavadi je komuniciranje z nekom, ki je drugje, težje, kakor če bi bil ta z nami v istem prostoru.
- Posvetovanje z drugimi pri planiranju komunikacije. Udeležba poslušalcev, na katere mislimo, da bo komunikacija imela večji vpliv, je bolj zaželeno. Ti poslušalci bodo v komunikaciji bolj sodelovali in dodali kakšen vidik, ki nam ne bi prišel na misel.
- Premišljevanje o neverbalnih sporočilih, ki jih pošiljamo. Včasih smo premalo pozorni na neverbalna sporočila, ki jih pošiljamo v okolico. Še posebej moramo paziti na barvo glasu, mimiko, očesni kontakt, osebni videz in fizično okolje poleg nas.

- Pošiljanje koristnih sporočil sprejemniku. To storimo tako, da se večkrat postavimo v vlogo sprejemnika ali poslušalca in si predstavljamo, katere informacije bi si želeli dobiti sami.
- Zasledovanje in preverjanje komunikacije. Za uspešno komunikacijo se moramo pozanimati, če je bilo naše sporočilo preneseno uspešno. Tu so nujne kakršnekoli povratne informacije, da vidimo, če je sprejemnik naše sporočilo uspešno razumel.
- Dejanja morajo podpirati naše sporočilo. Uspešnost komunikacije ne dosežemo samo z besedami, temveč moramo le-te podpreti z našimi dejanji. Dejanja so včasih močnejša od besed.

### **2.3.3. NAČINI MEDOSEBNE KOMUNIKACIJE**

V podjetju in drugod so prisotni različni načini komuniciranja. V naslednjih točkah bomo spoznali, kateri se uporabljajo najpogosteje in katere so njihove značilnosti.

#### **2.3.3.1. Verbalno in neverbalno komuniciranje**

Za verbalno komunikacijo je značilna uporaba besed in predstavlja samo eno izmed oblik komunikacije. Poznamo tudi neverbalno pošiljanje sporočil, to je brez besed. Za človeka pomeni komunikacija že določen izraz na obrazu, neka kretnja, drža telesa, način oblačenja, itd. Kot sredstvo komunikacije lahko uporabimo vse, kar je okoli nas ali v nas samih, zato je praktično nemogoče, da ne bi komunicirali. Pravimo, da komuniciramo že s svojo navzočnostjo. Neverbalna komunikacija ima velik vpliv na razumljivost verbalne komunikacije, vendar je komunikacija tem bolj jasna, čim več neverbalnega je predelano v verbalno (Brajša, 1983, str. 119).

#### **2.3.3.2. Vsebinsko in odnosno komuniciranje**

Vsaka komunikacija ima vsebinski in odnosni vidik. Vsebinski vidik se nanaša na to, kar hočemo povedati in predstavlja prenos vsebine sporočila na drugo osebo. Odnosni vidik pa se nanaša na odnos do sporočila in do tiste osebe, ki ji to sporočamo in ga navadno izražamo po neverbalni poti. Udeleženca drug drugemu navadno nevede sporočata, kako gledata na medsebojni odnos. Partnerji se v pogovorih komaj zavedajo odnosne ravni komunikacije predvsem takrat, ko je odnos med partnerjema že utečen. Motnje se pojavijo, kadar se eden od udeležencev ne strinja z opredelitvijo medsebojnega odnosa, ki jo čuti v komunikaciji drugega

udeleženca. Za tako komunikacijo so značilni nesporednosti in napačne interpretacije informacij.

### **2.3.3.3. Logična in analogna komunikacija**

Pri logični komunikaciji je predmetni ali pojmovni pomen enozvočen. To je pretežno verbalna komunikacija, v kateri uporabljamo jezikovne simbole in jezikovna pravila za enako razumevanje vseh. Pri analogni komunikaciji uporabljamo za posredovanje informacij znake, ki omogočajo le približno, posredno ali preneseno predstavo. Tu uporabljamo neverbalno komunikacijo, s pomočjo mimike, različnih gest, pogledov in tudi govorne prisposobe, metafore, medmete, itd. Obstaja velika verjetnost, da sogovornika vsebino sporočila razumeta vsak po svoje. Še posebej je pri analogni komunikaciji nevarnost za sporazume večja, kadar je eden od partnerjev pod pritiskom svojih emocij. Sem lahko štejemo močno motivacijo pri sklenitvi posla, nervozo zaradi težavnosti nekega dela, željo narediti močan vtis na nekoga, itd.

### **2.3.3.4. Simetrična in komplementarna komunikacija**

O simetrični komunikaciji govorimo takrat, kadar se sogovornika pogovarjata tako, kot da sta v vseh pogledih enakopravna. Tukaj je pomembno, da imata oba občutek neodvisnosti, subjektivnosti, da ne želita nadvladati drug drugega in da sta usklajena glede na količino in vsebino izmenjave informacij. Na drugi strani se pri komplementarni komunikaciji eden od sogovornikov počuti odvisnega ali podrejenega drugemu sogovorniku, ta pa se počuti močnejšega ali nadrejenega. Komplementaren odnos lahko temelji na družbenih razlikah (nadrejeni-podrejeni), lahko pa na osebnih značilnostih dvojice ali skupine. Do motenj prihaja, kadar sogovornika notranje ne pristajata na definicijo odnosa. Takrat postane komunikacija težja, medsebojna konfliktnost pa vedno bolj narašča.

### **2.3.3.5. Kongruentna (skladna) in nekongruentna (neskladna) komunikacija**

Kongruentna komunikacija je skladna komunikacija, kar pomeni, da se besede ujemajo z vedenjem, vsebina pa z odnosom. Za nekongruentno komunikacijo pa je značilno, da se osebe izogibajo soočanju z resničnim problemom in z resnično vsebino. Tu ni usklajenosti verbalnega in neverbalnega, vsebinskega in odnosnega ter besede ne ustrezajo vedenju in odnos ne potrjuje vsebine. Osebe se podzavestno ali zavestno izogibajo srečanju z resničnim problemom in to dosejajo na različne načine kot so prikrivanje, poenostavljanje, omaloževanje, racionaliziranje. Pri teh načinih se pojavi nevarnost nerešljivosti problema, ki je vzrok določenega načina komuniciranja in ne same teže problema (Brajša, 1983, str. 121).

### **2.3.3.6. Konstruktivna in destruktivna komunikacija**

Pri konstruktivnem komuniciranju odgovarjamo za povedano, drugih ne obtožujemo, ne hvalimo samega sebe, ne izzivamo občutkov krivde v drugih, upoštevamo tuje želje in se izražamo čimbolj neposredno, logično in vsem razumljivo. Za konstruktivno komuniciranje moramo poznati komunikacijski proces, komunikacijske ovire ter načine njihovega premagovanja. Destruktivna komunikacija onemogoča posameznikov razvoj, medsebojno oddaljuje ljudi, je povsem neprimerna za reševanje tudi najbolj preprostih problemov, onemogoča medsebojno dogovarjanje in sporazumevanje, osebo navadi na lažno skupnost, na samo navidezno partnerstvo in medsebojno zlorabljanje. Takšna komunikacija lahko pomeni norčevanje iz drugih, spreminjanje teme, obtoževanje, lastno hvaljenje, zlorabo logike, prekinjanje, izzivanje občutka krivde v drugem, ironijo in ignoriranje, izogibanje odgovornosti pri skupnih odločitvah, razbijanje že prebujenih upov, podtikanje drugemu lastne misli, obtoževanje drugega za lastno vedenje, nespoštovanje želja drugih, stalno ponavljanje, izogibanje neposredni komunikaciji in še mnogo drugih stvari (Brajša, 1983, str. 117).

Uspešna komunikacija se ne konča pri besedah, temveč v praktičnem izvajanju, v spremenjenih odnosih med ljudmi, v spremenjeni organizaciji in postopnem ustvarjanju česa novega. Uspešna komunikacija zbližuje cilje zaposlenih. Ne smemo pričakovati, da lahko z uspešno komunikacijo naenkrat rešimo vse konfliktna situacije, možno pa je najti take rešitve, ki vodijo k napredku in omogočajo večjo ustvarjalnost vseh zaposlenih. O tem mora razmišljati manager, kajti njegova naloga v procesu razreševanja je, da vpliva na spreminjanje vzdušja med udeleženci v konfliktu iz tekmovalnega v kooperativno.

## **3. DELOVANJE SKUPINE ALI TEAMA V PODJETJU**

Pogosto se ne zavedamo, da v podjetju nismo sami, temveč delujemo v večjih ali manjših skupinah. K uspešnosti delovanja neke skupine lahko torej svoj del pristavimo tudi mi, saj predstavljamo del kolektiva. Pozornost pri skupinskem delu je zelo pomembna, ker v podjetju večino časa preživimo v medsebojni interakciji z drugimi. To je lahko le neformalni pogovor, sestanek, delo na skupinskem projektu in podobno. Ne smemo pričakovati, da bodo vse skupine v podjetju enako uspešne. Na njihov uspeh vpliva način komuniciranja, uspešnost odpravljanja konfliktnih situacij, ki se v timu pogosto pojavljajo, ter seveda storilnost posameznih članov in njihov prispevek k skupnim ciljem.

Sprva moramo ločiti skupino od teama, čeprav se zdita zelo sorodna pojma. *Skupino* opredelimo najpreprosteje kot dva ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi

pomembnih zadev. *Team* pa je skupina, katere člani sodelujejo pri odločanju in si medsebojno pomagajo pri postavljanju ciljev. Iz teh opredelitev lahko razberemo, da so vsi timi skupine, vendar vse skupine niso teami (Možina, 1994, str. 601).

### **3.1. SKUPINA**

Ljudje se združujejo v skupine iz različnih vzrokov. Lahko so to njihove osebne potrebe ali pa objektivne razmere v katerih se znajdejo. Ne glede na to imajo vse skupine določene lastnosti, na podlagi katerih jih ločimo med seboj. Vsaka skupina mora imeti vsaj dva člana, kot smo omenili že prej. Različno število članov močno vpliva na komunikacijo v skupini, saj ni enako, če med seboj komunicirata dva člana ali pa trije. Pri treh se ponavadi oblikuje že vodja, ki povezuje ostala dva člana v skupini. Vodja je zelo pomemben člen skupine, za katerega pa ne more biti postavljen kar vsak posameznik. Člani ponavadi izberejo nekoga, s katerim se lahko identificirajo, nekoga ki združuje interese vseh drugih članov. Poleg vodje in ostalih članov, pa mora skupina imeti tudi nek cilj, gonilo, prek katerega člani uresničujejo svoje potrebe (Možina, 1994, str. 602).

Na kratko smo razložili bistvo skupine in njene značilnosti. Nesmiselno bi se bilo poglobiti, saj nas bolj zanimajo delovne skupine v podjetju oziroma teami, katerim bomo posvetili malo več pozornosti.

### **3.2. TEAM**

Team je skupina ljudi, ki skupaj uspešno ali manj uspešno rešuje naloge. Delo skušajo opraviti kvalitetno, v predvidenem roku in z racionalno porabo razpoložljivih virov. Vsi člani se morajo prilagajati skupnemu cilju, ki so si ga zadali. V teoriji deluje team skladno in člani brez posebnih kompromisov dosežejo cilj. Praksa nam prikazuje ravno nasprotno. V nekaterih teamih člani nočejo sodelovati med sabo, si celo nasprotujejo ter povzročajo obilo težav in zapravljane prepotrebne časa. Tu se še posebno kaže ključna vloga vodje, ki mora pretehtati načine, da bodo posamezniki čimbolj enotno sodelovali v korist oddelka in celotnega podjetja. Vloga vodje nas lahko zavede, saj nekateri menijo, da je posameznik postavljen na to mesto, da sam sprejema odločitve, na drugi strani pa obstajajo tudi privrženci teamskega odločanja.

### 3.2.1. TEAMSKO ODLOČANJE

Možina (1994, str. 626) navaja naslednje prednosti teamskega odločanja :

- Skupinsko znanje teama je ponavadi večje, kot ga premore katerikoli član sam. Vsako luknjo v znanju posameznika lahko hitro zapolni specifično znanje drugih v skupini.
- Posamezniki ponavadi rešujejo probleme po ustaljeni poti, v teamu pa jim drugi člani na podlagi izražanja mnenj prikažejo nove, mogoče bolj inovativne rešitve.
- Posameznik, ki je imel že prej velik vpliv na sprejemanje odločitev, bo tudi v teamu pripravljen sprejeti več odgovornosti.
- Posameznik, ki želi druge prepričati o koristnosti svojih odločitev, ima lahko pri tem precej težav. Sodelovanje članov lahko to olajša, saj dobijo vsi dodatni vpogled v problematiko ter bolje razumejo in sprejmejo končno odločitev.

Poleg prednosti predstavlja Možina (1994, str. 627) še pomanjkljivosti teamskega odločanja:

- Prijateljski odnosi v teamu lahko vodijo k poenotenju mišljenja posameznih članov. Namesto, da bi delovali kot skupina, začnejo prevladovati zamisli enega ali dveh članov. Velikokrat je poslušanje le ene zamisli zelo vprašljiva in ne vodi k najboljšim rešitvam.
- Uspešnost teama se zmanjša tudi, če vodja preveč prevladuje v diskusiji ali pa preveč podpira mnenje kakšnega člana. Vsi morajo imeti možnost prispevati svoja mnenja in zamisli.
- Včasih se zgodi, da člani prehitro dajo zeleno luč določeni rešitvi nekega problema, namesto, da bi postopoma poiskali najboljšo možno rešitev.
- Lahko se zgodi, da team porabi preveč dragocenega časa za sprejemanje odločitve, ki bi jo posameznik lahko rešil prav tako dobro, vendar v veliko krajšem času.

### 3.2.2. USPEŠNOST TEAMSKEGA DELA

*Neuspešni teami* imajo dosežke slabše od seštevka znanja, sposobnosti in strokovnosti posameznih članov. Člani takih teamov delajoskupaj slabše, kot če bi delali posamično. Delati znajo vsak posebej, v skupini pa se ne znajdejo. Teamsko delo jih omejuje in jim preprečuje, da bi pokazali svoje pravo znanje in iznajdljivost. Matematična formula teh teamov bi bila  $1+1+1=-3$ . Značilno za njih je, da so škodljivi, nepotrebni in predragi.

V *povprečnem teamu* so dosežki enaki seštevku znanja, sposobnosti in strokovnosti posameznih članov. Posamezni člani teama niso ne boljši ne slabši od drugih in takšno je tudi njihovo skupno delo. Teamska ustvarjalnost se v povprečnem teamu ne pozna. Člani ostajajo na ravni svojih posamičnih sposobnosti in ustvarjalnosti. Takim skupinam lahko zapišemo matematično formulo  $1+1+1=3$ . Značilno za povprečne teame je, da so dragi, negospodarni in podjetju ne koristijo.

Tretja vrsta teamov so *uspešni teami*, kjer dosežki presegajo seštevku znanja, sposobnosti in strokovnosti posameznih članov. Za njih je značilna ustvarjalnost. Člani delajo v skupini uspešneje in dvigajo nad raven svoja posamična znanja, sposobnosti in strokovnosti. Pri skupinskem delu prihajajo do novih, boljših, drugačnih in uspešnejših rešitev. Matematična formula takih teamov je  $1+1+1 =$  več kot 3. Moramo se zavedati, da so samo taki teami smiselni v podjetju, saj so mu koristni, ga razvijajo in mu omogočajo uspešnost. V take teame je še posebno vredno vlagati (Brajša, 1996, str. 105).

### **3.2.3. AVTOKRATSKI, LIBERALNI IN DEMOKRATIČNI TEAM**

V *avtokratskem teamu* ima glavno vlogo vodja, ostali člani pa so potisnjeni v ozadje. Sodelavci so pasivni in izpolnjujejo navodila svojega vodje povsem neustvarjalno. Navodilom ne ugovarjajo, temveč le drug za drugim slepo sledijo vsiljenim pravilom in uveljavljenim postopkom. Vodja teama je ponavadi neustvarjalen avtokrat, ki misli in ukazuje, člani pa delajo in ne razmišljajo. Komunikacija je vertikalna, kar pomeni, da ukazi prihajajo od zgoraj, poročila pa od spodaj. V avtokratskem teamu se uporablja samo možgane voditelja, ostali člani pa delajo z zmanjšano zmogljivostjo. Delo v takšnem okolju lahko hitro privede posameznika do stresnih in konfliktnih situacij, še posebej, če misli, da je sposoben več in da svojega znanja ne more zadosti izkoristiti.

V *liberalnem teamu* je položaj vodje oslavljen, oziroma ga sploh ni. Ob pomanjkanju vodje delujejo ostali člani zelo osamljeno in nepovezano. Skupinska dinamika ne obstaja in čeprav so posamezniki člani istega teama, svoje delo opravljajo individualno ter vsak na svojem specializiranem področju. Vodja skupine je skoraj neopazen in nepotreben, saj vsak posameznik razvija svoj način dela. Ta team lahko uvrstimo med povprečne, ker člani skupaj niso ne bolj ustvarjalni ne manj uspešni. Lahko rečemo celo, da so drug drugemu v napoto, saj razmišljajo vsak zase, brez kakršnekoli povezave z drugimi. Komunikacije med člani skorajda ni, zato na ravni teama samega težko pride do konfliktnih situacij. Problemi se lahko pojavijo kasneje, ko mora team oddati poročilo svojim nadrejenim in rezultat skupine ne dosega pričakovanega.

V *demokracijskem teamu* so vsi člani enakopravno in partnersko povezani z vodjo. Ob njem delajo sodelavci drug z drugim in ustvarjajo močno, skupinsko dinamiko. Vodja ima še vedno vlogo organizatorja in usklajevalca teama, vendar prevladuje delo medsebojno povezanih strokovnjakov, članov teama. Med sodelavci ni rivalstva, temveč se med njimi oblikuje teamski dialog, ki pripelje do večje skupinske ustvarjalnosti in uspešnosti. Posamezniki razmišljajo skupaj, povezano in poslušajo drug drugega. Komunikacija je poglavitno gonilo takega teama, zato so člani vedno sposobni odpraviti vse probleme in če že pride do konfliktna situacije racionalno odpravijo tudi to in se iz nje nekaj novega naučijo (Brajša, 1996, str. 107).

### **3.2.4. NARAVNANOST TEAMOV**

Obstajajo tri osnovne oblike teamskega dela, ki so individualna, linearna in cirkularna. Med seboj jih ločimo glede na način medsebojne povezanosti, glede na sodelovanje, medsebojna razmerja, po komunikaciji, vsaka oblika pa ima tudi svoj način obravnavanja teamskega problema.

V *individualno naravnanih teamih* strokovnjaki (člani) med seboj niso povezani, temveč so vase zaprti, ločeni in samoorganizirani. Vsak ima svoj pristop do problema in išče čim manj stikov z ostalimi člani. Zapre se vase, zvest je svoji disciplini in tega svojega načina dela noče spreminjati. Sodelovanje med sodelavci je individualizirano in omejeno z egoističnimi motivi, cilji, načrti in strategijami. V takih teamih posameznik prevečkrat misli le na svoj razvoj, na svojo prihodnost, ne pa na razvoj in prihodnost teama. V ospredje člani postavljajo individualne probleme in ne gledajo na teamski problem v celoti. To pripelje do posameznikovega izkoriščanja teama za osebno napredovanje in razvoj, za spreminjanje teama po svojih pravilih in zamislih (Brajša, 1996, str. 116).

Odnosi v individualno naravnanih teamih so torej rivalski, egoistični in včasih celo napadalni. Člani se počutijo kot nasprotniki, ki želijo drug drugega izrabiti ali celo ogoljufati. Medsebojni poslovni odnosi so hladni, odtujeni, nečloveški, saj neposredne vezi ali stiki ne obstajajo. Člani teama se branijo ali napadajo tuje položaje, vztrajajo pri svojih predlogih in podcenjujejo tuje. Lastne zamisli so jim najboljše, edine in jemljejo kot osebni neuspeh in napad na lasten položaj, če te zamisli niso sprejete.

Pri komuniciranju se uporabljajo predvsem monologi, saj vsak posameznik meni, da je on najpametnejši, najkoristnejši in najbolj jasen. Če pomislimo, da tako razmišlja vsak v teamu, si lahko predstavljamo, da takšna pot vodi le v kaos. Člani ne preverjajo poslanih sporočil ter ne usklajujejo teh sporočil s sprejetimi. Izogibajo se pogovoru in ne želijo izgubljati časa za izboljšanje komunikacije, razjasnjevanje



nesporazumov in konfliktov. Ob povezavi vseh značilnosti takega teama lahko opazimo, da pripada strogo liberalnemu teamu, ki podjetju povzroča več škode kot koristi.

V *linearno naravnanih teamih* prevladuje vloga vodje, zato jih uvrščamo v avtokratske teame. Tu so člani med seboj linearno povezani prek vodje, ki jim tudi narekuje medsebojne stike in jih organizira. To so dirigirani teami, saj je v njih onemogočena pobuda, izvirnost in samoorganiziranost članov-strokovnjakov. Posamezniki so omejeni z ukazi vodje in njegovim obsegom ustvarjalnosti. Takšen način dela otežuje izkoriščanje njihovih ustvarjalnih zmožnosti in posledično postanejo le izvajalci teamskih nalog, ne pa tisti, ki jih ustvarijo. V takem okolju se ne da doseči nadpovprečnih uspehov.

Položaji vodje in ostalih članov so natančno določeni, prav tako pravila medsebojnega vedenja. Takšna ureditev ne velja samo za vodjo na eni in druge člane kot celoto na drugi strani, temveč tudi za hierarhične položaje med člani. Vsak se točno zaveda svojega položaja in ve kdo je prvi, drugi, kdo tretji, kdo je na višjem in kdo na nižjem položaju. Člani se zavedajo, kdo ima več strokovnega znanja, kdo manj, kdo je bolj pameten, kdo predlaga in kdo tega ne sme, čigav predlog bo sprejet in čigav zavržen. Vodja je glavni in on odloča, kdo je bolj zaslužen za rešitev določenega problema, kdo pa manj in vrednoti posamezne prispevke. Brez njega bi team razpadel, saj se ohranja z njim in njegovo pomočjo. To vodi do izkoriščanja in nezrele oblike zadovoljevanja potreb članov teama. Člani se takega vodje otepajo in ga tudi napadajo, njihovo obrambno in napadalno vedenje pa se prenaša na celoten team. Skupaj z vodjo porabljajo svojo energijo za preživetje in ne za skupno reševanje nalog. Ozračje v takem teamu je neustvarjalno, neproduktivno in netimsko (Brajša, 1996, str. 120).

Komunikacija je bolj ali manj monolog vodje, ki mu ostali člani pritrjujejo, med sabo pa se bojijo ali ne želijo komunicirati. Voditeljeva beseda je prva in zadnja, spreminjati pusti le nepomembne malenkosti. Razvija se navidezni dialog, v katerem se vodji ne oporeka, pa tudi članom teama, ki so mu na hierarhični lestvici dosti blizu, ne. Člani na nižjih nivojih zato uporabljajo pozitivne povratne informacije, ki pritrjujejo vsemu, kar je bilo predlagano. Komunikacija v linearno naravnanim teamu je torej neustvarjalna in nesmiselna. Rešitev bi lahko bili konstruktivni in svobodni pogovori med člani teama, vendar so ti prepovedani.

Vse te značilnosti močno vplivajo na osebno dinamiko članov v teamu. Problemi se kopičijo v nezavednem notranjem svetu vodje in članov. Glede na to, da je v takem teamu prepovedano govoriti o svojih občutjih, obstajata še dve možnosti. Člani lahko vse še globlje potisnejo in postanejo še bolj nevrotični ali stvari konkretizirajo, kar se kaže v njihovem vedenju v obliki medsebojnega nasprotovanja ali v sabotiranju

teamskih nalog. Oboje deluje na teamski proces negativno, otežuje teamsko ustvarjalno delo in zmanjšuje ter izničuje uspehe teamskega dela. Mnoge take teame zapuščajo sodelavci ravno zaradi nevrotičnega, konfliktnega in destruktivnega ozračja, katerega vzrok je teamska dinamika.

*Cirkularno naravnani teami* nam dajejo možnost za popoln teamski razvoj. Tu je krožna dinamika, v katero so vključeni problem, vodja in vsi člani teama, zelo živahna in dejavna. Vsi pogledi na problem so dostopni vsem članom teama, vse je podrejeno spreminjanju lastnega in tujega vedenja, stališč, pristopov in mnenj v enakopravnem in partnerskem samoorganiziranju. V takem teamu vsi izmenično in cirkularno delajo za čim boljše organiziranost sebe in drugih. Tukaj ima vodja le vlogo usklajevalca in ne vlogo sodnika kot v prejšnjem primeru.

Vsi člani so naravnani na celoten problem in na cel team, ne le na del problema ali samo nase ali na drugega ob sebi. Pristopi, stališča in mnenja posameznih članov, njihovi medsebojni položaji in vloge se ves čas spreminjajo, dopolnjujejo in prilagajajo, vse le zato, da bi se teamsko delo razvijalo in napredovalo. Člani se spodbujajo in nadzorujejo, skupaj iščejo nove poti razvoja, kar omogoča teamsko ustvarjalnost in nadpovprečno uspešnost teamskega dela. Medosebni odnosi so udobni, pravični, trdni in zadovoljujoči. Vključno z vodjo vsi člani teama spreminjajo svoje vloge in položaje, odvisno od problema, ki ga rešujejo. Zelo pomembno je strokovno znanje posameznika, retorične sposobnosti, poslušanje, kdo predlaga, kdo je v danem trenutku vodilni in kdo voden. Ta cirkulacija položajev je osnovni pogoj teamske ustvarjalnosti in uspešnosti. Člani lahko med seboj prosto navezujejo stike in se prosto oddaljujejo drug od drugega. Vsi lahko dobijo zasluge za trud, teamske dosežke in se tudi med seboj dogovarjajo o primernih nagradah. Pomembna lastnost je nepretrgana odprtost in prehodnost vseh kanalov medsebojnega sodelovanja in povezanosti. Prepotrebne časa in energije ne zapravljajo za razvijanje obrambnih ali napadalnih metod.

Komunikacija temelji na dialogu in jasnosti, na povratnih informacijah, na konfrontaciji in odprtosti. Vsi člani imajo pravico govoriti in poslušati, predlagati, povedati svoje mnenje in stališča, pa čeprav so ta drugačna od drugih. Komunikacijski kanali morajo biti odprti v vseh smereh in za vse člane teama. Posamezniki imajo pravico do zasebnosti in različnosti, vsi se prilagajajo vsem in med seboj sklepajo kompromise. Pravico do razvoja imajo vsi, ne le nekateri člani, saj se team razvija kot celota.

O medsebojnem doživljanju in čustvih se člani med seboj pogovarjajo in to skušajo drug drugemu razjasniti. Vsak posameznik se razvija kot osebnost zase in kot član teama. Člani tolerirajo in spoštujejo pomanjkljivosti in napake ostalih ter se o njih pogovorijo, če je potrebno. Svoboden in odkrit pogovor omogoča sproščanje pozitivne energije za reševanje teamske problematike. Tak team ni samo kraj za

reševanje nalog, ampak tudi kraj neposrednega človeškega srečevanja, doživljanja in izlivanja čustev. To sproščeno ozračje povzroči, da se med teamskim delom ognemo nevrotizaciji, konfliktom in nestrpnosti (Brajša, 1996, str.122).

## 4. POJAV KONFLIKTOV V PODJETJU

### 4.1. VZROK ZA NASTANEK KONFLIKTOV

V podjetjih se vse pogosteje srečujejo z različnimi vrstami konfliktov, ki so neizogibni v vsakem okolju, kjer se pojavljata vsaj dve osebi. Tudi v organizacijski strukturi se torej konfliktom ni moč izogniti. Vzrok za nastanek konflikta ponavadi ni en sam, ampak jih obstaja več, ki se med seboj celo prepletajo. V splošnem lahko nastanejo zaradi različnih in popačenih prepričanj, zafrustriranosti in različnih vrednotenj, konfliktnih odnosov in čustvovanja ter konfliktnosti in nagnjenja k agresivnosti (Brajša, 1994, str. 258). K splošnim vzrokom štejemo še različnost in neusklajenost vlog, ki jih ima posameznik in njegova nezadovoljena pričakovanja. Poleg naštetih obstaja še velika skupina vzrokov, ki nastajajo pri komunikaciji, o teh pa smo že govorili v prejšnjih poglavjih.

Pomemben vzrok konfliktov je tudi vpliv okolja v katerem se posameznik ali skupina nahaja. Vsako okolje ima različne vrednostne sodbe in si različno razlaga nekatera dogajanja. Posamezniki, ki pripadajo skupinam iz različnih okolij, morajo biti v medsebojnem razmerju bolj prilagodljivi kot pa v medsebojnem razmerju z ljudmi iz svojega okolja. V podjetju nastanejo konflikti najpogosteje zaradi **razlik v ciljih, različnosti vlog** in **značilnosti organizacijske strukture**.

Problemi pri *usklajevanju ciljev* so v organizacijah prisotni nenehno. Cilj enega oddelka lahko ovira doseganje ciljev drugih oddelkov, kar pripelje do konflikta. Lipičnik govori o nujnem usklajevanju ciljev, da bi organizacijske enote uspešno delovale. Omenja dve komponenti, ki sta pomembni pri usklajevanju ciljev in sicer emocionalno in razumsko komponento. Ljudje imamo emocionalne in razumske cilje, vendar bi jih težko razdelili, saj so ti ponavadi mešanica emocionalnega in racionalnega. Izpolnitev prvih povzroči zadovoljstvo, izpolnitev racionalnih pa vodi do drugačnih učinkov. Za uspešno delovanje organizacije moramo imeti tudi skladnost med emocionalnimi in razumskimi komponentami v ciljih (Lipičnik, 1991, str. 29).

Neusklajeni cilji lahko povzročijo torej različne probleme, nasprotja in konflikte v podjetju. Tu gre ponavadi za konfliktne situacije med delovnimi skupinami, ki delujejo v medsebojni odvisnosti. Odvisnost uspešnega dela ene skupine od dela druge, daje večje možnosti za nastanek konfliktov, kot če sodelovanja med skupinami ne bi bilo.

Mnogo konfliktov v podjetju je povezanih z *vlogami*, ki predstavljajo skupek nalog, katere naj bi posameznik opravil. Večkrat smo določene vloge prisiljeni vzeti in si jih ne moremo sami izbrati. Čeprav so nekatere jasno definirane, si jih vsak posameznik lahko po svoje predstavlja. V podjetju je posameznikova vloga vezana na njegovo delovno funkcijo. Delo opravlja v skladu s predpisanimi normami, vloge pa so določene z biološkimi, psihičnimi in drugimi zmožnostmi ljudi (Lipovec, 1987, str. 60).

Vsak posameznik si oblikuje različne vloge in pri tem izhaja iz svojih osebnih lastnosti. Predstavlja si tudi, kakšna bi morala biti vloga drugega v podjetju. Najbolj splošen vzrok konflikta je, da dve različni osebi stopata v medsebojno razmerje, ki zagotavlja skupno delovanje, v tem razmerju pa oblikujeta svoji vlogi v začetku zgolj po svojih lastnostih, postopno pa z organizacijskim procesom prilagajata vsaka svojo vlogo drugi in jo spreminjata. Na začetku so nekatere vloge pomanjkljivo definirane, vendar postajajo ob ponavljajočem se organizacijskem procesu vedno bolj jasne. Odnosi se v tem procesu lahko izpopolnjujejo in spreminjajo na bolje ali pa prihaja do vse globljih razlik in nasprotij (Lipovec, 1987, str. 249).

Konflikti se pojavljajo tudi zaradi nekaterih značilnosti organizacijskih struktur. Zelo pogosto so to piramidne strukture, ki povečujejo rivalstvo med posamezniki, pa tudi hierarhična razdelitev oblasti kot vzrok večanja odvisnosti in prisotnosti strahu pred ocenjevanjem ter pojav individualne odgovornosti in velikost modernih organizacijskih struktur, ki povzročajo težave v komuniciranju. Takšne strukture organizacije, ki povzročajo odvisnost in podrejenost, manjšajo možnost, da bi zaposleni izrabljali večji del svojih sposobnosti (Lipovec, 1987, str. 241).

Brajša (1994, str. 260) pravi, da za reševanje konfliktov med sodelavci niso toliko pomembni vzroki, kot način, kako ob konfliktnih situacijah ravnamo. Proti konfliktom se ne moremo boriti, trudimo pa se lahko, da bomo ob njihovem nastanku pravilno ravnali. Brajša ocenjuje nastanek konfliktov v podjetju zaradi posameznikovega ***odnosa do konfliktne vsebine, komunikacije in same osebnosti zaposlenih.***

Prvi so torej *metakonfliktni vzroki*, ki nastanejo zaradi različnih stališč, različnih zornih kotov, različnih prepričanj in vrednot. Različno razumevanje in stališče do vsebine nam onemogoča rešitev same konfliktne vsebine. Te vzroke pogosto zanemarjamo in se o njih ne pogovarjamo. Od vsebine se ne premaknemo, ves čas jo le nebstveno in navidezno spreminjamo in zapravljamo svojo pogajalsko energijo. Uspeha seveda ne dosežemo, zato konflikt zmerno narašča.

Drugi so *komunikacijski vzroki*, kjer je najpogostejše medsebojno nerazumevanje. Sodelavci nas ne morejo razumeti, če govorimo nerazumljivo in nejasno. Pojavlja se tudi nezaupanje, ko sodelavci ne verjamejo naši iskrenosti. Ne verjamejo našim besedam in so prepričani, da govorimo eno, mislimo drugo, delamo pa spet nekaj

tretjega. Komunikacijski vzrok je lahko tudi neosebno pogovarjanje o neki vsebini, saj se sodelavci verjetno na tak način o konfliktni situaciji ne želijo pogovarjati.

Tretji vzroki so *osebni vzroki*. Sodelavci so različne osebnosti z različnimi notranjimi osebnimi situacijami. Njihovo sodelovanje pri reševanju konfliktov je pod močnim vplivom vsega, kar se v njih dogaja. Lahko so konfliktni in napeti in prav iščejo konfliktno situacijo. Potrebujejo konflikt in si ga ne želijo premagati. Niso soočeni s konfliktnim položajem okrog sebe, temveč s konfliktom v sebi, zaradi katerega spremenijo svoje okolje v konfliktnem položaju.

## 4.2. VRSTE KONFLIKTOV

Konflikte znotraj delovnih organizacij delimo na tiste, ki so v posameznih sodelavcih (*intrapersonalni*, ali osebni), na tiste, ki obstajajo med sodelavci (*interpersonalni* ali medosebni), na konflikte **v določenih skupinah sodelavcev** in na tiste **med skupinami** sodelavcev (Brajša, 1994, str. 254). Intrapersonalne konflikte štejemo med individualne, ostale tri pa med organizacijske konflikte. Pri prvih se pojavijo nasprotja v osebah samih, pri drugi skupini pa nasprotja izhajajo iz samih razmerij v organizaciji.

Če opazujemo vloge nekega človeka kot posameznika in kot člana delovne organizacije, hitro opazimo, da se močno razlikujejo. Kot posameznik mora pokazati samostojnost, iznajdljivost in izkoristi svoje najboljše sposobnosti. Podjetje pa včasih želi od človeka, da se svojim najboljšim sposobnostim odpove, da je prilagodljiv, pasiven in da postane odvisen od organizacije. Temu sledi nastanek individualnega konflikta kot nesporazuma v osebi sami. Najpogostejši obliki takega konflikta sta frustracija in konflikt zaradi nasprotja med vlogami posameznika v organizaciji.

**Intrapersonalni konflikt** je po Lipovcu individualni-psihični konflikt in ga tudi on povezuje z neskladjem vlog v podjetju. Tak konflikt nastane, ko formalno predpisana vloga, ki jo je človek sprejel, ne ustreza njegovi zamisli vloge (Lipovec, 1987, str. 250). Posledice osebnostnih konfliktov celotna okolica in zaposleni v podjetju, pa čeprav se konfliktno stanje začne v posamezniku.

Poglejmo sedaj nekatere oblike osebnostnih (intrapersonalnih) konfliktov, kakor jih opisuje Možina (1994, str. 644):

- *Konflikt vloge sporočitelja*. Ta konflikt nastane, če zaposleni dobi nejasna ali nasprotujoča si navodila od sporočitelja. Primer: zaposleni dobi od svojega managerja dve nalogi in rešitev vsake naloge posebej bi zahtevala poln delovni čas. Zaposleni ne ve, katera naloga je po pomembnosti primarna, ker

se njegov nadrejeni ni jasno izrazil in to ga vodi v konfliktno situacijo, ki jo je povzročil sporočitelj-manager.

- *Konflikt med vlogami sporočiteljev.* Ta nastane, če sporočila raznih nosilcev vlog, ki so usmerjena na določeno osebo, med seboj niso usklajena. Primer: zaposleni dobi dve nalogi od dveh različnih managerjev (matrična organizacija). Oba nadrejena imata svoje zahteve, npr. da se ena naloga opravi prej, druga pa kasneje in to vodi v konfliktno situacijo, če so zahteve in želje obeh sporočiteljev med seboj neuskklajene.
- *Konflikt med vlogami.* Posameznik lahko opravlja poleg vloge v podjetju tudi različne druge življenjske vloge izven podjetja. Delo v podjetju mu lahko vzame vedno več časa in zato se ne more več ukvarjati z določeno dejavnostjo izven službe. Tej dejavnosti se mora posameznik odpovedati, pa čeprav ve, da mu je do sedaj zelo koristila (finančno, zdravstveno...).
- *Konflikt med osebo in vlogo.* Ta nastane, če se pojavijo razlike med zahtevami vloge, ki jo mora oseba izpolniti in njenimi potrebami, željami, stališči, vrednotami in sposobnostmi. Za primer lahko vzamemo šolanega strokovnjaka na določenem poslovnem področju, ki ga to delo utruja ali mu je nezanimivo. Lahko je diplomiran komunikolog, pa mu komuniciranje s strankami ni kaj preveč všeč, zato bi raje delal kaj drugega.

**Medosebni konflikt** je v širšem smislu pojmovan kot (Možina, 1994, str. 648):

1. nestrinjanje ali nezdržljivost s cilji, pravili, politiko, odločitvami in
2. nesprejemljivo vedenje, ki mu sledijo jeza, nezaupanje, bojazen, užaljenost ali zavračanje.

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

**V delovnih skupinah oziroma teamih** nastajajo konflikti zelo pogosto. Zaposleni v podjetjih bolj ali manj tesno sodelujejo drug z drugim, tako da je nastanek konfliktnih situacij neizogiben. Kako jih bodo člani rešili, je odvisno od njih samih ali od teamskega vodje. V enem izmed prejšnjih poglavij smo spoznali, da vsi teami niso uspešni in da poleg prednosti teamskega odločanja obstajajo tudi njegove pomankljivosti.

**Konflikti med delovnimi skupinami** so tudi zelo pogosti in managerji porabijo veliko časa za njihovo urejanje. Nastajajo zaradi razlik v ciljih, razlik v poteh, tekmovanja za vire in zaradi medsebojne odvisnosti med skupinami (Možina, 1994, str. 656).

Podobne delovne skupine imajo lahko *različne cilje*, kar lahko pripelje do nasprotovanja. Ena skupina se ne strinja s prioriteto ciljev druge, kar pripelje do konflikta. Takšni konflikti so zelo pogosti in jih managerji ponavadi rešujejo dalj časa.

Dve skupini lahko imata enake cilje, vendar se *poti in sredstva* za doseganje le-teh med skupinama razlikujejo. Velikokrat se postavi vprašanje, kateri metodi dati prednost. Obe skupini postavljata svoje metode za rešitev problema v ospredje in tako zaideta v konfliktno situacijo. Takrat se mora pojaviti nekdo, ki poenoti različne poglede skupin in postavi pravilno pot do skupnih ciljev.

Pri *tekmovanju za vire* (tehnične, kadrovske, finančne) moramo omeniti to, da jih v podjetju nikoli ni prav v izobilju. Ena skupina si jih lahko prisvoji več kot druga in če gre to na škodo druge skupine, nastane konflikt.

Nekatere *delovne skupine* so glede na dejavnost bolj ali manj *odvisne ena od druge*. Največ usklajevanja, oziroma možnosti nastajanja nasprotij je med skupinami, kjer je izloček (output) ene skupine tudi vložek (input) druge skupine. Takšni primeri se največ pojavljajo v proizvodnih in storitvenih dejavnostih. Tu ne gre samo za to ali je bilo delo neke skupine pravočasno končano, temveč tudi ali je bilo primerno opravljeno. Konfliktom se izognemo, če se postopki dobro predvidijo in načrtujejo ter se izdajo ustrezna navodila. Med izvajanjem dela je treba postopek nenehno spremljati, biti pazljiv in če je potrebno, ustrezno ukrepati. Karkoli pri delu opustimo lahko pripelje do resnih konfliktov, ki so ponavadi zelo ostri in primerno dragi (Možina, 1994, str. 657).

Organizacijske konflikte lahko razdelimo še na horizontalne in vertikalne konflikte. Prvi so med posamezniki ali oddelki na isti strukturni ravni, zato med stranema ne obstaja razmerje nadrejeni-podrejeni, drugi pa nastajajo med stranmi na različnih položajih (instancah) v organizacijski strukturi.

Zelo močni so **vertikalni konflikti** saj so povezani s hierarhijo. To so konflikti med dvema posameznikoma, skupinama ali oddelkoma, kjer je ena stran podrejena drugi strani. Pojavljajo se med ravnatelji in izvajalci, med centralo in dislocirano poslovno enoto, med vodjo (managerjem) delovnega tima in ostalimi člani, itd. Do konfliktov med različnimi hierarhičnimi stopnjami pride predvsem zaradi nezdržljivosti ciljev, obsega kontrole, strukturnih razmerij, moči, redkosti virov in težav pri komuniciranju.

**Horizontalni konflikti** nastanejo, kadar imajo posamezniki ali oddelki na isti ravni nasprotujoče interese. Za nastanek konflikta med oddelki na isti ravni obstaja veliko vzrokov. To so okolje, velikost podjetja, različnost ciljev in vlog v podjetju, tehnologija, medsebojna odvisnost, motnje v komunikaciji, strukture, itn.

Negotovost in *kompleksnost okolja* povzročata specializacijo posameznih oddelkov in s tem spreminja medsebojne odnose, navade, sposobnosti in cilje med oddelki. Usklajevanje med oddelki postane težje in konfliktne situacije vse bolj pogoste.

Tudi *velikost podjetja* vpliva na nastanek konfliktov med oddelki. Naraščanje števila zaposlenih lahko povzroči spremembe v obstoječi strukturi, obsegu kontrole, razdelitve moči, med oddelki pa se lahko spremeni tudi razdelitev omejenih virov.

*Skupna tehnologija* povečuje soodvisnost med oddelki. Ta je lahko zaporedna ali recipročna. Pri zaporedni odvisnosti si oddelki dobavljajo posamezne proizvode, posamezne dele ali storitve. Potrebno je usklajevanje med fazami in operativno planiranje. Pri recipročni odvisnosti en oddelek pošlje proizvod drugemu oddelku, ta pa ga po predelavi vrne nazaj. Tu je potrebno veliko usklajevanja, planiranja in komuniciranja. Skupna tehnologija tako povečuje možnost konfliktov.

Doseganje ciljev v enem oddelku lahko pomeni breme za druge oddelke. Finančni oddelek želi imeti čim manjše zaloge, medtem ko je cilj proizvodnje vsaj takšna zaloga surovin, da ne bo povzročala morebitnih prekinitev dela. Tudi operativni cilji oddelka za trženje in kadrovske službe so pogosto *odvisni od ciljev* finančnega oddelka. Trženje potrebuje sredstva za raziskave in oglaševanje, kadrovska služba pa npr. za izobraževanje kadrov in koliko sredstev bosta oba dobila je odvisno od finančnega oddelka.

Prek *organizacijskih struktur* vidimo razporeditev odgovornosti in delovnih nalog v podjetju, odnose med podrejenimi in nadrejenimi, povezovanje posameznikov in oddelkov ter osnove za usklajevanje in komuniciranje. Spremembe v strukturah lahko povzročijo, da morajo nekatere skupine delovati bližje skupaj, deliti omejene vire in oblikovati skupne cilje, vse to pa lahko povzroči več konfliktnih situacij.

Horizontalne konflikte ponavadi razrešuje, spodbuja ali preprečuje nadrejeni. Niso tako močni kot vertikalni, zato jih je lažje rešiti. Nadrejeni na začetku presodi, kakšen je konflikt. Situacijo, kjer bo konflikt pustil hujše posledice, skuša preprečiti ali vsaj omiliti, saj gre za disfunkcionalen konflikt, ki je za podjetje destruktiven. V primeru, da gre za funkcionalen konflikt, ki pripomore k doseganju ciljev podjetja, ga nadrejeni stimulira do optimalnosti, saj je za podjetje konstruktiven.



### 4.3. RAVNANJE KONFLIKTOV

Brajša pravi, da moramo ločiti ravnanje s konflikti od rešitve konflikta. Ravnanje s konflikti ima močan vpliv na njegovo rešitev in še posebno na realizacijo in uporabnost rešitve. Rešitev sama ni dovolj, če ji ne sledita realizacija in nadaljna možnost sodelovanja tistih, ki so se znašli v konfliktni situaciji.

Možne metode ravnanja ob konfliktih kot jih opisuje Brajša (1994, str 261) so:

1. ' jaz dobivam, ti pa izgubljaš'
2. ' ti dobivaš, jaz pa izgubljam'
3. ' vsi dobivajo'
4. ' vsi izgubljajo'

Po »*jaz dobivam, ti izgubljaš*« metodi ustreza rešitev konflikta meni, ne pa tudi mojemu partnerju. To je rešitev mojega, ne pa skupnega konflikta in je povsem enostranska. Partner na drugi strani postane v takem primeru še bolj jezen. Z našo rešitvijo se ne strinja, jo ne sprejema in jo bo tudi sabotiral. V tem ravnanju s konfliktom prevladuje neenak družbeni odnos. Na eni strani je zmagovalec in na drugi poraženec. Takšen enostranski odnos je značilen za avtoritativno odločanje vodje, na katerega drugi ponavadi niti nima vpliva in ga lahko samo pasivno opazuje.

Pri metodi »*ti dobivaš, jaz pa izgubljam*« je rešitve vesel partner, nam pa ostaja jeza. Tu partner dobiva in je zadovoljen, mi pa izgubljam in se na to posledično jezimo. Pri tej metodi je to rešitev našega partnerja in ne naša in zaradi tega ne želimo sodelovati pri njeni uresničitvi. Mi postanemo poraženec, ker se na nek način pustimo voditi drugemu. V odnosu prevlada odločitev sodelavca, ki se mu podredimo in ne odločitev vodje.

Metoda »*vsii dobivajo*« omogoča obojestransko zadovoljstvo z rešitvijo problema. Tu obe strani dobivata in nobena ne izgubi. Poraženca v tem odnosu ni. Obe strani sodelujeta pri uresničitve rešitve, zato na nobeni strani ni jeze.

Prvi dve metodi skupaj bi lahko imenovali »zmaga-poraz rešitev«. Rezultat takega ravnanja s konflikti povzroča med sodelujočimi vedno globlja nasprotja, večje sovraštvo, vedno manjšo verjetnost kompromisa in prenehanje nadaljnega iskanja rešitve. Obe metodi v večjih skupinah izzivata ozračje vojnega stanja, nezaželenost drugačnih mnenj in vsesplošen skepticizem. V takih primerih se odločitve uveljavljajo s prisilo. Člani skupine lahko izbirajo le med prilagoditvijo in zvestobo skupini ali pa skupino zapustiti. V skupini je nemogoče skupinsko in ustvarjalno sodelovati.

Ta način ravnanja s konfliktom povzroča pri partnerjih tudi popačeno zaznavo. Postopoma vedno bolj vidijo in slišijo tisto, kar želijo in morajo videti in slišati, vedno

manj pa tisto, kar zares vidijo in slišijo. Sčasoma začenjajo torej napačno presojudati, postajajo slepo lojalni, razvijajo sovražno razpoloženje, vnaprej odklanjajo nekatere ideje in zaničujejo nasprotnikovo osebnost. Njihovo ocenjevanje postane enostransko in vnaprej odklanjajo predloge druge strani. Za njih alternativne rešitve ne obstajajo. Vso ravnanje usmerjajo tako, da jih pripelje do njihove zmage, pa čeprav z iracionalnimi rešitvami.

Poleg naštetih metod, poznamo še »*vsi izgubljajo*« metodo, ki jo lahko imenujemo tudi poraz-poraz rešitev, in »*vsi dobivajo*« metodo, ki jo lahko poimenujemo zmaga-zmaga rešitev. Najboljše je seveda tisto ravnanje s konflikti, ki pripelje do zadnje rešitve. Tu bi lahko namesto 'vsi dobivajo' rekli tudi podjetje dobiva, saj so 'vsi' dejansko člani podjetja.

V podjetju lahko razlikujemo tudi ravnanje ob konfliktu z **uporabo sile** in **brez uporabe sile**. Uporaba sile ima v podjetju negativen učinek tako za tiste, ki silo uporabljajo, kot za tiste, katerim je sila namenjena. Komunikacija med njimi se prekine ali pa postane neiskrena in lažna. V vedenju sodelavcev se izmenjujejo prilizovanje, podložnost in prilagajanje na eni strani in tekmovalnost, konkurenca, odklanjanje ter odpor na drugi. Podjetje se spremeni v medsebojno nasprotujoče si skupine, ki si med seboj formalno, neformalno, odkrito in zahrbtno nasprotujejo. Obramba pred uporabo sile je lahko tudi beg in zapiranje vase.

Vodilnim v podjetju uporaba sile jemlje zelo veliko časa in energije. Njihovo sprejemanje odločitev je blokirano in njihov dejanski vpliv na podrejene vedno manjši. Začnejo se odtujevati od svojih sodelavcev, ki svoje vedenje lahko spremenijo v agresijo in preidejo v protinapad. Posledica takega ravnanja je uničevanje človeških potencialov v podjetju, popolna neustvarjalnost in pasivnost sodelavcev ter na koncu propad podjetja.

Konfliktom v podjetju se torej ne da izogniti, kar smo do sedaj že večkrat ugotovili. Pomembno se je posvetiti iskanju smernic za njihovo ravnanje in reševanje. Tu imajo pomembno vlogo managerji, ki morajo obravnavati ukrepe za preprečevanje oziroma zmanjševanje konfliktov ali spodbujanje konfliktov in ohranjanje njihovega obsega na neki željeni točki. Določena stopnja konfliktov je torej zaželjena, saj spodbuja kreativnost zaposlenih in celotnega podjetja. Na drugi strani se moramo zavedati, da prevelik obseg konfliktne situacije ali situacij lahko podjetje prizadane tudi do te mere, da na koncu propade.

#### **4.4. PREPREČEVANJE KONFLIKTOV**

Že prej smo govorili o tem, da je določena stopnja konfliktov v podjetju zaželjena, prevelika stopnja pa vpliva negativno na medosebne odnose med zaposlenimi in s

tem negativno vpliva na podjetje. Pri preprečevanju konfliktov oziroma njihovem ohranjanju na enaki ravni uporabljamo različne postopke (Daft, 1986, str. 442):

- združevanje ali ločevanje posameznikov in skupin,
- jasno opredeljevanje in določanje delovnih nalog,
- razširjanje virov,
- skupno reševanje problemov.

V nadaljevanju bom podrobneje opisal zgoraj navedene postopke preprečevanja konfliktov.

Ločevanje posameznikov ali skupin je najlažja in najbolj varna pot pri preprečevanju konfliktov. Skupine in posamezniki se tako ne rabijo srečevati in medsebojno komunicirati, tako da do konfliktov med njimi ne more priti. Ločevanje je v praksi težko izvedljivo pri posameznikih in skupinah, ki med seboj sodelujejo in so odvisni drug od drugega.

Preprečevanje konfliktov na podlagi *združevanja skupin in posameznikov* je naslednja rešitev. Tu govorimo o združevanju oseb, ki so sposobne delovati v skupini in ne bodo prav oni vzrok konfliktov. Temeljito je potrebno premisliti katere posameznike in skupine povezati, saj bodo delovali skupaj in imeli iste cilje.

Ene najpomembnejših stvari pri preprečevanju konfliktov je, da vsak zaposleni zelo jasno pozna svojo vlogo in vlogo drugih v podjetju. Zaposleni morajo poznati obseg svojih delovnih nalog in morajo vedeti kdo je v podjetju za kaj pristojen in v kolikšni meri. Tako obstaja mnogokrat manjša možnost za nastanek konfliktov. Slabša stran te rešitve je, da lahko delovne naloge jasno opredelimo le pri preprostih, že utečenih opravilih. Pri kompleksnih delovnih nalogah tega načina ne moremo uporabiti.

Veliko število konfliktnih situacij nastane zaradi redkosti virov v podjetju. Omejene vire zelo težko porazdelimo v podjetju ne da bi postal vsaj en oddelek jezen, zato je edina rešitev, da poskušamo najti nove vire.

Pri skupnem reševanju problemov nasprotni strani pristopita skupaj, se soočita in razpravljata o problemu. Obe strani morata seveda pokazati pripravljenost za sodelovanje na takšen način, kar se v praksi zgodi le redkokdaj.

## **4.5. SPODBUJANJE KONFLIKTOV**

Veliko je takih, ki pravijo, da so konflikti nekaj pozitivnega, saj poživljajo situacijo, zaposlene pripravijo do globljega razmišljanja in do aktivnega prilagajanja. Usmerjajo

jih k iskanju vzrokov in ozadja, zaradi česar je konflikt nastal. Na osnovi vsega ugotovljenega nato zaposleni razmišljajo, kaj bi se dalo storiti, da bi konflikte razrešili.

Spodbujanje konfliktov vodi k ustvarjalnosti, k spremembam in boljšim rešitvam. Tisti, ki spodbujajo konflikt, ga pojmujejo kot pogoj za doseganje svojih ciljev.

Raziskovalci s pomočjo raznih metod iščejo vzroke za nasprotja, včasih celo z raznimi posredovanji pomagajo, da se konflikt pokaže in ga nato proučijo. Podobno ravnanje in spodbujanje konfliktov managerjem pomaga, da se jih ne boje, da se z njimi soočajo in da ob njihovem nastanku iščejo primerne načine ter poti za napredek pri delu (Možina, 1994, str. 642).

Po mnenju mnogih strokovnjakov morajo managerji v podjetju torej tudi spodbujati konflikte, namesto da samo iščejo načine, kako jih preprečevati (Bernik, 2000, str. 130). Velikokrat je v podjetju mirno ozračje znak, da s poslovanjem ni vse v redu. To ne pomeni, da za uspešno poslovanje potrebujemo kaos na delovnem mestu, temveč le ustvarjalni nemir. Zaposleni si morajo biti sposobni izmenjati mnenja na konstruktiven način s pozitivno energijo, pa čeprav pride med njimi do manjših prepirov. Ti so v tem primeru za podjetje zdravi in dobrodošli.

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, če 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.

## 4.6. REŠEVANJE KONFLIKTOV

Glede na reševanje konfliktov v podjetju lahko ločimo **tekmovalno**, **ogibajoče se**, **prilagajoče**, **kompromisno in sodelovalno podjetje** (Brajša, 1994, str. 273).

Pri *tekmovalnem podjetju* prevladujejo potrebe sodelavcev nad potrebami podjetja. Sodelavci sledijo svojim ciljem in zadovoljujejo predvsem svoje potrebe. Podjetje vidijo kot sredstvo za svoje napredovanje in ga podrejajo sebi ter svojim potrebam. Med zaposlenimi prevladujejo rivalstvo, konkurenca, nezaupanje in sumničenje.

*Ogibajoče se podjetje* daje ozračje medsebojnega izogibanja tako med zaposlenimi kot med njimi in podjetjem. Izogibajo se kakršnikoli konfrontaciji in sodelovanju ter vse prepuščajo lastnemu toku. Problemov zaposleni ne vidijo. Bistveno za njih je ohraniti mir in harmonijo, zato je konflikt zelo nezaželen. Nihče se noče nikomur zameriti in to je tudi razlog, da se drug drugega izogibajo.

V *prilagajočem se podjetju* je vse podrejeno medsebojnemu prilagajanju. Vsi sodelujoči popuščajo. Lastne potrebe in želje podrejajo potrebam in željam sodelavcev oziroma podjetju. Takšno podjetje bi lahko, glede na vedenje sodelavcev, imenovali mazohistično, saj vsi poudarjajo podjetje, nihče pa sebe.

*Kompromisno podjetje* je zasnovano na medsebojnih kompromisih. Tukaj prevladuje načelo »malo tebi, malo meni« ali »kolikor tebi, toliko meni«. Zaposleni zadovoljujejo delno lastne potrebe, delno pa potrebe podjetja.

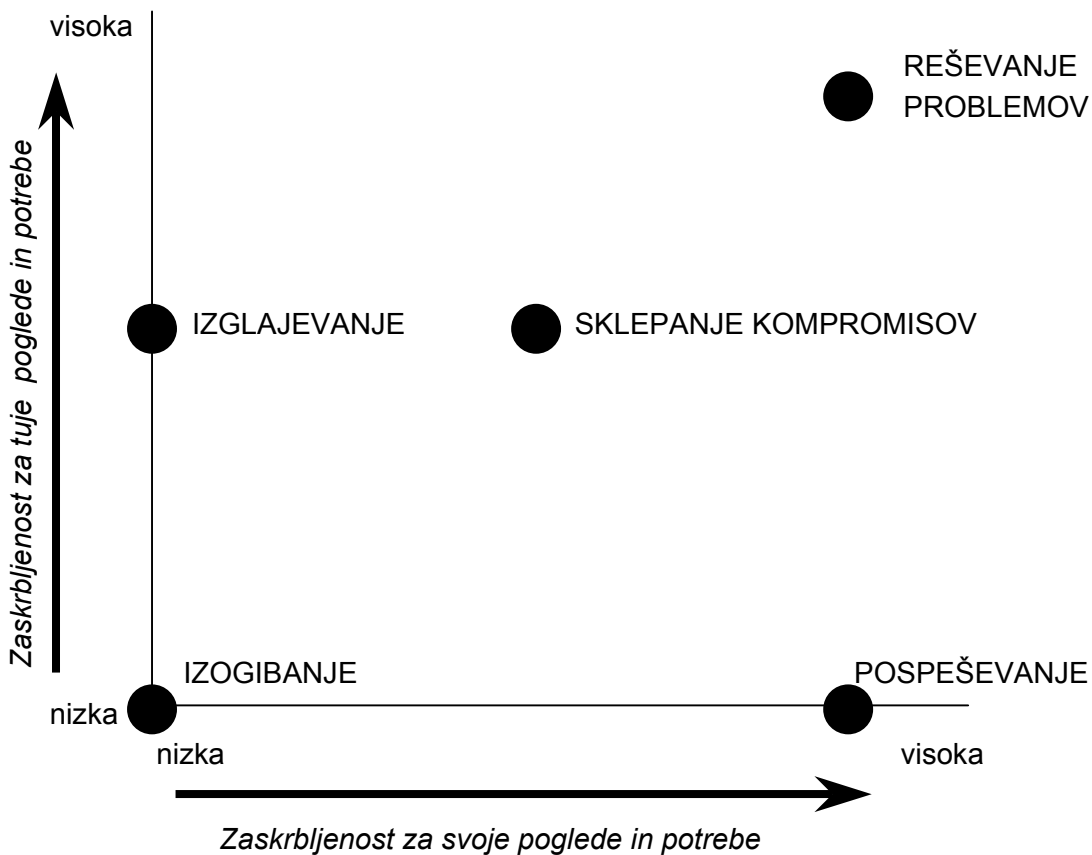
V *sodelovalnem podjetju* prihaja do vzajemnega in iskrenega odnosa med sodelavci ter med sodelavci in podjetjem. Obojestransko skrbijo za cilje, potrebe in želje obeh strani. Zaposleni ne uresničujejo svojih potreb na račun podjetja in podjetje ne izkorišča zaposlenih. Tukaj so vsi računi čisti in pravični. Sodelavci vztrajajo na svojih, podjetje pa na svojih potrebah in ciljih. Vsi med seboj sodelujejo in ne sklepajo kompromisov. Cilji in potrebe podjetja in sodelavcev se med seboj stikajo. Tudi napredovanje podjetja je povezano z napredovanjem sodelavcev. Prihaja do pozitivne identifikacije med sodelavci in podjetjem.

#### **4.6.1. NAČINI PREMAGOVANJA KONFLIKTOV**

Odnos vseh udeležencev v konfliktu se prepleta z uspešnostjo in sprejemljivostjo reševanja konfliktov. Način reševanja le-teh je odvisen od zaskrbljenosti zase oziroma za soudeleženca v konfliktu. Na pristop k reševanju vplivata stopnja zaskrbljenosti zase in stopnja zaskrbljenosti za soudeleženca v konfliktu.

Strokovnjaki najpogosteje omenjajo pet pristopov k reševanju konfliktov in sicer *izogibanje, pospeševanje, izglajevanje, sklepanje kompromisov in reševanje problemov* (Lipičnik, 1991, str. 37);(glej sliko 2). Te pristope bom podrobneje opisal v nadaljevanju.

Slika 2: Pristopi k reševanju konfliktov



Vir: Lipičnik, 1994, str. 164.

**Izogibanje.** Kadar se pojavlja nizka zaskrbljenost zase in za soudeleženca v konfliktu, se konfliktom skušamo izogniti. Tisti, ki uporabljajo ta način se nagibajo k umiku iz konfliktne situacije ali želijo ostati nevtralni. Sklicujejo se na nezadostno poznavanje problema ali pa na primer na pomanjkanje podatkov, da bi tudi sami lahko razglabljali o problemu. Takšno ravnanje je popolnoma neproduktivno, če problem dejansko obstaja, saj z izogibanjem zaposleni ne bodo ničesar dosegli. Opisan način je primeren le, če so konflikti manjšega pomena, če ni dovolj informacij za učinkovito reševanje konflikta ali če posameznik nima zadostnega vpliva na neko rešitev v primerjavi z drugimi (Možina, 1994, str. 649).

**Pospeševanje.** Ob visoki zaskrbljenosti zase in skoraj nikakršni za soudeleženca v konfliktu poskušamo uveljaviti in vsiljevati svojo rešitev kot edino mogočo. Ta način zadovoljuje samo eno stran, ki je udeležena v konfliktu. Pri reševanju nasprotij med udeleženci nadrejeni uporablja grožnjo, kazen, premeščanje in druge podobne instrumente za doseg svojega cilja (Možina, 1994, str. 649). Nepopustljivo vztrajanje ene ali obeh strani vodi v stresno ali krizno situacijo. Uporaba tega pristopa bolj

škodi kot ne, saj lahko druga stran ob neupoštevanju njenih predlogov in želja preprosto otopi. Ta način reševanja konfliktov se uporablja predvsem, če je potrebno zelo hitro in odločno reagirati, kadar je potrebno opraviti neprijetne naloge in odločitve ali če je potrebno nekoga zaščititi pred prevlado druge osebe.

**Izglajevanje.** Kadar zase nismo nič zaskrbljeni, za drugega pa malo bolj, govorimo o izglajevanju konflikta. Soudeleženca skušamo prepričati, da konflikt ni tako močan, da bi ga bilo potrebno reševati in je zato njegova skrb nepotrebna. V tem primeru sami nismo pripravljeni premagovati konflikta in bi radi videli, da bi miroval tudi naš soudeleženec. Ta način zanemarja pomen zadovoljevanja osebnih potreb in ciljev ter poudarja zadovoljevanje skupnih potreb in interesov (Možina, 1994, str. 649). Posameznik se prilagaja drugim in s tem sodeluje z njimi na škodo lastnih ciljev. Zaposleni noče tvegati rušenja dobrih odnosov in harmonije v skupini. Slabost tega načina je, da sicer lahko zagotovimo dobro počutje ljudi, a pravi problem ostaja nedotaknjen in se bo slej ko prej pokazal. Ta način torej zadovoljuje samo čustvene potrebe zaposlenih, medtem ko zanemarja prave vzroke konflikta.

Pristajanje na **kompromise** pomeni težnjo posameznikov, da bi žrtvovali nekaj interesov in s tem dosegli dogovor. Tu je v ospredju zmerno in delno vztrajanje pri lastnih potrebah in željah ob prav tako zmernem in delnem zadovoljevanju partnerjevih potreb in želja. Točka pristajanja na kompromise leži na sredini slike, kar kaže ravnovesje med lastnimi in tujimi potrebami. Ravnovesje dosežemo s pogajanjem, merjenjem dobička in izgube in skupnim iskanjem obojestransko zadovoljujoče in sprejemljive rešitve (Brajša, 1994, str. 270).

Način pristajanja na kompromise se uporablja v primerih, če kompromis predstavlja za obe strani večji dosežek ali vsaj ne slabšega, kakor če ga ne bi bilo. Uporaben je tudi, kadar ni možno doseči kaj več od tega in kadar predlogi ene strani preprečujejo cilje drugi strani. Pri tem se moramo zavedati, da ni dobro prehitro pristati na kompromis, saj to lahko škodi resničnemu razpletu konfliktne situacije. Pri tem lahko vsaka stran prehitro nekaj izgubi in nekaj pridobi. Na vsaki strani je zelo pomemben premislek, saj se drugače lahko zgodi, da na koncu nihče ne bo zadovoljen.

**Reševanje problemov.** Ta pristop kaže posebno vrsto reševanja konfliktov, kjer sta dosežena maksimalna skrb zase in za soudeležanca v konfliktu. Z reševanjem problemov želimo konflikt rešiti, ne pa sami zmagati v boju z nasprotnikom (Lipičnik, 1991, str. 38). Pomembno je medsebojno sodelovanje z željo, da bi vsak v čim večji meri uresničil svoje cilje. Ob skupnem reševanju problema odkrito obravnavamo konflikte, jih analiziramo in skušamo najti rešitev, ki bi kar najbolje zadovoljevala vse vpletene v konflikt. Strokovnjaki pravijo, da je to edini pristop k resničnemu reševanju konflikta in je tudi najbolj konstruktiven glede na vse ostale. Ta način uporabljamo, kadar imajo vpletene strani skupne cilje, ne strinjajo pa se samo glede poti za

doseganje skupnega cilja. Gre torej za proces, s katerim iščemo neko srednjo pot, ki bo zadovoljila obe strani.

Nekateri avtorji omenjajo spošnih pet načel reševanja konflikta, ki naj bi privedli soudeležence do najbolj zaželenega izida, se pravi do enakega zadovoljstva na obeh straneh (Lipičnik, 1994, str. 165):

1. Problem moramo definirati kot cilj in ne kot potrebo za reševanje.
2. Po odkritju problema poiščemo rešitev, ki bo pomenila spremembo za obe strani.
3. Svojo pozornost moramo usmeriti na problem in ne na osebne probleme ali na drugo stran.
4. Gradimo zaupanje s spreminjanjem in dajanjem ustreznih informacij.
5. Med komuniciranjem izražajmo svojo naklonjenost, vživimo se v sogovornika, ga pozorno poslušajmo ter se izogibajmo morebitni jezi in grožnjam.

Tudi Nikola Rot našteva svoje načine premagovanja konflikta. Najprej omenja *glasovanje*, kjer ostane konflikt nerešen. Manjšina, ki sodeluje pri glasovanju, je na koncu vedno preglasovana in se mora sprijazniti z rešitvijo druge strani. *Pogajanje* je poleg sodelovanja najuspešnejši način reševanja konfliktov, saj temelji na skupnem obravnavanju stališč in ciljev zaposlenih. Kasneje ga bomo bolj podrobneje spoznali. Tretji pristop je *postopno recipročno odstopanje*, pri katerem se soudeleženi strani prilagajata ena drugi, postopoma odstopata od lastnih rešitev in skleneta kompromis, ki vodi v skupno rešitev. Pri *iskanju skupnih nadrejenih ciljev* nasprotni strani postavita nek skupni cilj, ki je višji od sedanjega. Zaposleni obeh strani si obljubijo in sklenejo, da bodo svoje delne cilje podrejali uresnitvi ciljev podjetja kot celote.

#### **4.6.2. UČINKOVITOST IN NEUČINKOVITOST POSAMEZNIH METOD**

Pri reševanju konfliktov ne moremo mimo področja, ki ga je proučeval nemški strokovnjak R.Kiechl, to je, kako učinkovite in neučinkovite so posamezne metode premagovanja konfliktov. Razdelil jih je na tlačenje, beg, boj, kompromis, integracijo (najtesnejše sodelovanje) in druge metode. Rezultati proučevanja so pokazali, da je najučinkovitejša integracijska, sodelovalna metoda z 58,5%, najbolj neučinkoviti metodi pa sta boj in tekmovanje z 79,2%; (glej tabelo 1).



Tabela 1: Metode premagovanja konfliktov

| Metode premagovanja konfliktov | Rešitve |           |
|--------------------------------|---------|-----------|
|                                | uspešna | neuspešna |
| Beg                            | 0,0%    | 9,4%      |
| Tlačenje                       | 0,0%    | 1,9%      |
| Boj                            | 24,5%   | 79,2%     |
| Kompromis                      | 11,3%   | 5,7%      |
| Integracija                    | 58,5%   | 0,0%      |
| Druge metode                   | 5,7%    | 3,8%      |
| Skupaj                         | 100%    | 100%      |

Vir: Brajša, 1994, str. 271.

### 4.6.3. Pogajanja

Pogajanje je poleg sodelovanja najuspešnejši pristop k reševanju konfliktov, zato ga bomo tukaj malo globlje spoznali. Definiramo ga kot proces razreševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oziroma vse stranke pripravljene spremeniti svoje zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev (Kavčič, 1992, str. 27). Najprej mora obstajati nek konflikt, da do pogajanj sploh pride. Pogoj za nastanek pogajanj sta torej vsaj dve stranki, ki imata deloma različna stališča.

Naslednja stvar, ki si jo moramo zapomniti je, da so pogajanja tudi način, da dobimo nekaj, kar si želimo, po najnižji ceni. V tem pristopu moramo seveda tudi nekaj dati, drugače bi bilo pogajanje nesmiselno. Najpogostejša alternativa, ki jo lahko še uporabljamo, je prepričevanje. Z njim damo soudeležencu možnost, da sprejme našo zamisel in če jo, pogajanja niso potrebna.

Stopenj v pogajalskem procesu je več, lahko pa jih združimo v štiri najpomembnejše: *priprava na pogajanje, začetek pogajanj, proces iskanja sporazuma ter zaključevanje pogajanj in podpis sporazuma.*

**Priprava na pogajanje** predstavlja kritično točko uspešnosti pogajanj. Ima izredno velik pomen, saj lahko zaradi pripravljenosti iztržimo več, kot pa če smo le delno ali popolnoma nepripravljeni. Z nepripravljenostjo se lahko pogajanja vlečejo v nedogled

in na koncu zelo zmanjšajo možnost, da bomo dosegli predviden cilj. Pogajalci, to so posamezniki ali skupine, morajo jasno opredeliti svoje cilje in v pogajanja vključiti le tisto, kar je nujno. To dosežejo s tem, da vsebino pogajanj zelo natančno opredelijo.

Tudi informacije so ključnega pomena v pogajanjih, saj ima ponavadi tista stran, ki več ve, veliko prednost pred drugimi. Zbirajo se informacije o vsebini pogajanj in o pogajalskem soudeležencu. Nobena stran se ne more izgovarjati, da nikjer ni mogla dobiti potrebnih podatkov, saj je virov informacij več kot dovolj. Seveda se moramo zavedati tudi, da vseh informacij pač ne bomo imeli ter da ima nasprotna stran nekatere podatke, ki jih mi nismo dobili in obratno.

Pri pripravi na pogajanje moramo določiti še prostor oziroma teren, kjer se bomo soočili z nasprotno stranjo in pa osebe, ki bodo sedele na posameznih straneh pogajalske mize.

**Začetek pogajanj** pomeni ustvarjanje prvega vtisa, ki ga lahko naredimo le enkrat in je zato toliko bolj pomemben. Najprej se stranki medsebojno spoznata. Predstavitev drug drugega ponavadi poteka po vrstnem redu, sprva neformalno, pred pogajanjem in nato formalno med samim pogajanjem. Kot že ime pove je neformalno bolj sproščujoče, pri formalnem pa poleg imen predstavimo še položaj oseb v podjetju in njihova znanja ter izkušnje na določenih področjih.

Sledi določitev dnevnega reda, kjer strani določita o čem se bosta pogajali in kje so posamezne sporne točke. Tu se lahko pogajanja že zaključijo, saj ni nujno, da se soudeleženci strinjajo glede vsebine pogajanj, kar pripelje do hude konfliktna situacije. Stranke se lahko razidejo in pogajanja prekinejo. Tukaj se je najbolje posvetiti tistim točkam, kjer je soglasje že doseženo in se na obravnavanje spornih točk vrniti kasneje.

Po določitvi dnevnega reda vsaka stranka posebej obrazloži svojo začetno pozicijo. To pomeni, da soudeleženci predstavijo svoje zahteve v maksimalni obliki in jih podpreti z argumenti. Z ekstremnostjo zahtev ne gre pretiravati, saj lahko hitro povzroči prekinitve pogajanj ali pa se mi izkažemo za neresne, ker kasneje toliko popustimo od prvotnih zahtev.

**Proces iskanja sporazuma** je praviloma najdaljša in najnapornejša faza pogajanj. Gre za približevanje nasprotnih strani v pogajalskem procesu od začetnih ekstremnih zahtev do stične točke. Do sporazuma lahko pride le, če stranki zapustita svoji začetni ekstremni poziciji. Takojšnje popuščanje ene strani bi ji v naprej prineslo poraz. Potrebno je le pogojno namigovanje, da je neka stran pripravljena popustiti. Pri namigovanju pričakujemo od druge strani, da se bo primerno odzvala, in če se ne, nas mogoče ni razumela ali pa celo noče, da do sporazuma pride. Takrat imamo še

vedno možnost, da pogajanja prekinemo, kar je bolje kot da se podredimo in kar na slepo popustimo.

Med samimi pogajanjmi večkrat pride tudi do zastojev. Na tej točki so zelo dobrodošli novi predlogi, saj omogočijo napredek v pogajanjih. Predlogi morajo biti sedaj dosti bolj specifični in konkretni kot na začetku, ko so bili predstavljeni le splošni predlogi. Tista stran, ki prva poda nov predlog, dobi prednost in moč, da lahko vodi igro pogajanj.

Uspešnost pri pogajanjih se lahko kaže tudi na način, koliko je ena stran uspešna pri prepričavanju druge strani v pravilnost in smiselnost svojih stališč in predlogov. Tu niso dovolj le dejstva in dokazi, temveč moramo ustvariti tudi zaupanje med strankama. Graditi moramo na svojih prednostih in predloge navezovati na predloge nasprotnika, tako da se poskušamo vživeti v njegovo kožo.

Dejstvo je, da stranki morata popuščati v svojih predlogih, če se resnično hočeta sporazumeti. Hitro in prenačljeno popuščanje lahko nasprotna stran prej razume kot znak naših šibkih pozicij kot pa znak naše dobre volje, zato je potrebno popuščati počasi in zelo previdno. Ob tem moramo naše popuščanje pogojevati s popuščanjem nasprotnika, vendar tu nastane določeno tveganje, ker vnaprej ne vemo, kje stoji točka sporazuma.

**Sklenitev sporazuma in zaključevanje pogajanj.** Zadnja točka pogajanj pomeni hkrati tudi konec pogajanj. Tukaj nastane problem, ker pogosto ne vemo ali bomo zaključili pogajanja prehitro ali prepozno. Najbolje jih je sicer zaključiti, ko obe stranki dosežeta največ od možnega, a koliko je bila nasprotna stran dejansko pripravljena popustiti, ponavadi nikoli ne izvemo. Lahko nas še nekaj časa preganja dvom, če smo na soudeleženca resnično dovolj pritisnili.

Pri zaključku pogajanj se ponavadi uporabljajo tehnike kot so: zadnja ponudba, povzetek za zaključevanje, grožnja s posledicami, itn. Pri samem sporazumu je potrebno navesti za koga velja, kdaj začne veljati, kako dolgo bo veljal, kaj mora kdo narediti za njegovo uresničitev in ali je potreben organ za razlago oziroma reševanje sporov.

Podpis sporazuma je slovesen in ob tej priložnosti obe strani ugotovita, da je doseženo največ od možnega.

## 5. POSLEDICE POJAVA KONFLIKTOV

Skozi vsa poglavja smo postopoma spoznavali, kaj konflikti sploh so in kje se pojavljajo. Odgovorili smo na vprašanja o vzrokih konfliktov, ravnanju z njimi in njihovem premagovanju. Na koncu nam ostane le še, da strnemo posamezne ugotovitve in po posameznih točkah prikažemo vpliv nastanka konfliktov na delovanje družbe in predvsem njihov vpliv na delovanje delovne organizacije.

Za pozitivne lastnosti konflikta med drugim velja naslednje (Lamovec, 1991, str. 61):

- Pripomorejo, da se zavemo problemov v odnosu, ki jih je potrebno rešiti.
- Spodbujajo spremembe. Z razvojem odnosa pride čas, ko je potrebno kaj spremeniti, se naučiti novih spretnosti in zamenjati stare navade.
- Konflikti mobilizirajo energijo in povečujejo motivacijo za soočanje s problemi.
- Razbijajo monotomijo življenja, spodbujajo nove interese, pomenijo izziv in vnašajo dinamiko.
- Pogosto pripomorejo k ustrežnejši odločitvi. Če se drugi ne strinjajo z nami, nas to pogosto spodbudi, da svojo odločitev bolj skrbno in podrobno premislimo, poiščemo nove kombinacije, itd.
- Znižujejo napetost v vsakdanjih odnosih. Konstruktivno soočenje razreši številne majhne napetosti, ki se pojavljajo v medosebnih stikih.
- V konfliktu bolje spoznamo samega sebe. Vidimo, kaj nas spravlja v jezo, česa se bojimo, kaj nam je zares pomembno, itd.
- Konflikti lahko odnos poglobijo in obogatijo na ta način, da utrdijo prepričanje, da je odnos bolj trden in lahko kljubuje problemom. Oba udeleženca imata občutek, da sta nekaj pridobila.

Negativne lastnosti konflikta, ki po Kavčiču (1992, str.12) puščajo rušilne posledice:

- Razbijajo enotnost sistema.
- Spodbujajo sovražna čustva med posamezniki in skupinami oziroma organizacijami.
- Povzročajo napetosti v skupinah in med skupinami.
- Povzročajo destruktivno in agresivno obnašanje.
- Rušijo kanale normalnega komuniciranja med ljudmi.
- Odvrčajo pozornost od ciljev, itn.

Pri konstruktivno rešenih konfliktih odnos med udeleženci v podjetju postane trdnější, poveča se zaupanje, udeleženci pa imajo občutek, da so nekaj pridobili. Na drugi strani strokovnjaki neuspešno rešen konflikt v skupini enačijo z boleznijo pri posamezniku in temu podobni naj bi bili tudi učinki.

## SKLEP

V diplomskem delu smo obravnavali pojav konfliktov v podjetju ter poskušali prikazati, kako ti vplivajo na delovanje zaposlenih, delovnih skupin in celotnega podjetja.

Za nastanek konflikta je dovolj že ena oseba, vendar smo mi obravnavali konflikte vsaj med dvema strankama, ki sta med seboj v zavestnem stiku in obe hočeta nekaj, česar obema primanjkuje. Posledično poskušata druga drugo izriniti ali celo onemogočiti.

Podjetje sestavljajo ljudje, ki vsakodnevno komunicirajo, rešujejo skupne probleme in premagujejo medsebojne konflikte. Med zaposlenimi pri tem nastajajo razmerja nadrejenosti in podrejenosti, torej poteka poslovanje po načelu hierarhije. Dejansko oblast imajo ravnatelji oziroma vodilni v podjetju, podrejeni pa včasih čutijo, da so njihove sposobnosti premalo izkoriščene. Ob tem hitro pride do frustracije zaposlenih in do konflikta, ker ti ne najdejo svojega mesta v podjetju.

Vzroke za nastanek konfliktov smo našli tudi v medosebnih odnosih med zaposlenimi v delovni organizaciji. Pomembno je, da zaposleni upoštevajo medsebojne razlike in da spoštujejo osebno izražanje drug drugega. Morajo se zavedati, da vsiljevanje svojih idej lahko zelo poslabša odnose med njimi. Nastanek konfliktov ne smejo tajiti, temveč ga morajo sprejeti kot nekaj naravnega. Naučiti se morajo, da konflikti nimajo samo negativnega, ampak tudi pozitiven vpliv na obstoj družbe in podjetja. Na podlagi posameznih situacij lahko ugotovijo, kdaj konflikti še koristijo podjetju, kdaj pa delujejo rušilno nanj.

Pomemben dejavnik medosebnih odnosov je uspešna komunikacija. Ta je odvisna od govorne izmenjave med sodelujočimi in od jasnosti znakov, ki si jih med seboj zavedno ali nezavedno pošiljajo. Vsi udeleženci v komunikaciji, od managerjev pa do drugih zaposlenih, morajo zelo dobro poznati komunikacijski proces, če želijo uspešno premagovati komunikacijske ovire in s tem prispevati k uspešnemu razreševanju konfliktov.

V podjetju komuniciramo z različnimi hierarhičnimi nivoji, zato lahko nastanejo konflikti med zaposlenimi na isti liniji (horizontalni) ali med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi (vertikalni). Dobra komunikacija je torej pogoj za razreševanje konfliktov med temi ravnemi. Resnično se moramo potruditi pri poslušanju drug drugega in poskušati sprejeti mišljenje sodelujočega, čeprav se čisto ne strinjamo z njim. Tega se moramo držati, če nočemo, da konfliktne situacije narastejo.

Zavedati se moramo tudi, da v podjetju delujemo v večjih ali manjših skupinah in le redko sami. Predstavljamo del kolektiva in k uspešnosti ali neuspešnosti podjetja prispevamo tudi mi, kot del nekega teama. Dobri medosebni odnosi in uspešna komunikacija privedeta do uspešnega teama. Uspešni teami so cirkularno naravnani, demokratični, kjer so vsi člani enakopravni in partnersko povezani z vodjo. Pri skupinskem delu člani prihajajo do uspešnejših rešitev, kot če bi delovali sami. Vodja sicer ima vlogo organizatorja in koordinatorja, vendar se tu kaže predvsem maksimalno izkoriščanje posameznikovih sposobnosti v teamu. Komunikacija je glavno vodilo teama, zato so sposobni odpraviti vse probleme. Sprejemajo tudi konflikte in se iz njihovega nastanka poskušajo naučiti največ.

Vzrok za nastanek konflikta v podjetju ponavadi ni en sam, ampak jih obstaja več, ki se med seboj prepletajo. Najpogosteje nastanejo zaradi neuskklajenosti v ciljih in zaradi nesprejemljivosti vlog zaposlenih. Pri prvih gre za različne cilje med teami, ki med seboj delujejo v mesebojni odvisnosti. Ena delovna skupina je odvisna od delovanja druge, zato so tu konflikti zelo pogosti. Pojav konfliktov zaradi vlog zaposlenih nastane, ko posameznik dobi neko vlogo v podjetju, ki mu ni všeč in si jo ni izbral sam, ampak mu je bila dodeljena.

Konflikti v podjetju nastajajo v posamezniku, med zaposlenimi, v delovnih skupinah in med delovnimi skupinami. Pri ravnanju z njimi v zadnjih treh primerih bi bil najugodnejši rezultat »zmaga-zmaga«, kjer bi vsi udeleženci nekaj dobili. Ta metoda je usmerjena v skupno reševanje problemov in v skupno iskanje novih rešitev. Ker so udeleženci del kolektiva podjetja, bi to pozitivno vplivalo na poslovanje celotnega podjetja.

Najučinkovitejša metoda za premagovanje konfliktov je reševanje problemov. Še posebej naj bi bila primerna za reševanje kompleksnih situacij, saj zajema izkoriščanje znanja in informacij obeh strani za določitev skupne poti do rešitve. Pristop s katerim se da najbolj konstruktivno premagati konflikte so pogajanja. Ta so velikokrat medijsko prisotna, toliko bolj, če se na eni strani pogaja država.

Konflikti prinašajo podjetju spremembe, spodbujajo nove ideje in omogočajo pridobivanje novih spoznanj. Lažje jih je reševati, dokler so še na začetku, kajti v nasprotnem primeru se lahko hitro razrastejo. Imajo pozitiven in negativen vpliv na poslovanje podjetja, vendar jih lahko s pravočasnim razreševanjem obrnemo v korist podjetja. Konflikti so torej podjetju potrebni, saj njihova prisotnost kaže na možnost boljšega poslovanja. V medsebojnih odnosih se jim ne moremo izogniti. Včasih smo jih tajili in jih obravnavali skoraj kot bolezen, danes pa jih v naprednih podjetjih sprejemamo odprtih rok. Na koncu lahko rečemo le še, da so konflikti najmočnejši dejavnik sprememb v podjetju, pa čeprav spremembe le redkokdo obožuje, saj se pogosto ne zavedamo, kako so potrebne.

## LITERATURA

1. BERLOGAR Janko: Organizacijsko komuniciranje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 402 str.
2. BERNIK Jurij, et al.: Management in vodenje. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 146 str.
3. BRAJŠA Pavao: Vodenje kot medosebni proces. Ljubljana : DDU Univerzum, 1983. 242 str.
4. BRAJŠA Pavao: Managerska komunikologija. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 319 str.
5. BRAJŠA Pavao: Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 195 str.
6. DAFT L. Richard: Organizational Theory and Design. St. Paul : West Publishing Company, 1986. 571 str.
7. GORIČAR Jože: Temelji obče sociologije. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1975. 335 str.
8. KAVČIČ Bogdan: Kako se uspešno pogajati. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1992. 257 str.
9. LAMOVEC Tanja: Spretnosti v medosebnih odnosih. Ljubljana : Zavod Republike Slovenije za produktivnost dela, 1991. 81 str.
10. LIPIČNIK Bogdan: Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev. Ljubljana : Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport, 1991. 152 str.
11. LIPIČNIK Bogdan: Ekonomika in organizacija podjetja. Knjiga 2, Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta , 1994. 289 str.
12. LIPIČNIK Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
13. LIPOVEC Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.

14. MOŽINA Stane, DAMJAN Janez: Komuniciranje v organizaciji. Management. Radovljica : Didakta, 1994, str. 558-599.
15. MOŽINA Stane: Skupine, teami. Management. Radovljica : Didakta, 1994, str. 600-639.
16. MOŽINA Stane: Konflikti, nasprotja. Management. Radovljica : Didakta, 1994, str. 640-675.
17. SENČAR Peter: Konfliktmanagement. Naše gospodarstvo, Ljubljana, 1994, 5, str. 552-557.
18. TILLET Gregory: Resolving conflict. Sydney : University Press, 1991. 180 str.
19. VECCHIO Robert: Organizational Behaviour. Chicago : The Dryden press, 1991. 644 str.

## **VIRI**

- 1.VRBINC France: Slovar tujk. Ljubljana : Cankarjeva založba, 1989. 770 str.